

E1.701

Jason Fried

David Heinemeier Hansson

Nguyễn Đình Nghi dịch

~~Lịch làm việc quá tải
Làm việc 80 tiếng một tuần
Quá bận rộn
Những cuộc họp bất tận
Email tràn đầy
Deadline viễn vông
Không có thời gian để ngủ
Không có thời gian để nghỉ
Trả lời email vào những ngày nghỉ
Lúc nào cũng ở văn phòng
Làm việc thâu đêm
Không thể bắt kịp chat nhóm~~

**IT DOESN'T HAVE TO BE
CRAZY AT WORK**

Quản lý doanh nghiệp
trong thời đại 4.0



THƯ VIỆN
HỌC

1988
BOOKS®



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

IT DOESN'T HAVE TO BE
CRAZY AT WORK

Quản lý doanh nghiệp
trong thời đại 4.0



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



IT DOESN'T HAVE TO BE CRAZY AT WORK

Copyright © 2018 by Jason Fried and David Heinemeier Hansson.
All rights reserved. Published by arrangement with *HarperBusiness*, an
imprint of HarperCollins Publishers.

IT DOESN'T HAVE TO BE CRAZY AT WORK **Quản lý doanh nghiệp trong thời đại 4.0**

Bản quyền Tiếng Việt © 2018,
Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books

- ▶ Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.
- ▶ Mọi ấn phẩm của 1980 Books đều được in trên chất liệu giấy cao cấp và an toàn.

Liên hệ về các vấn đề chung và bản dịch, bản thảo: 1980books@gmail.com
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền: right.1980books@gmail.com
Liên hệ về phát hành, kinh doanh: sales.1980books@gmail.com



Jason Fried, David Heinemeier Hansson

Nguyễn Đình Nghi dịch

Lịch làm việc quá tải

Làm việc 80 tiếng một tuần

Quá bận rộn

Những cuộc họp bất tận

Hòm thư tràn đầy

Deadline viên vông

Không có thời gian để ngủ

Không có thời gian để nghĩ

Trả lời email vào những ngày nghỉ

Lúc nào cũng ở văn phòng

Làm việc thâu đêm

Không thể bắt kịp chat nhóm

**IT DOESN'T HAVE TO BE
CRAZY AT WORK**

**Quản lý doanh nghiệp
trong thời đại 4.0**





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU DỊCH VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mục lục

ĐẦU TIÊN

Công việc có khiến bạn phát điên?	13
Giới thiệu nhanh về chúng tôi	23

NÀO, HÃY CÙNG CHÚNG TÔI BẮT ĐẦU CUỘC HÀNH TRÌNH!

Công ty của bạn là một sản phẩm	27
---------------------------------	----

KIỂM SOÁT THAM VỌNG

Xóa sổ thói vội vàng	37
Những người yêu chuộng hòa bình, hạnh phúc	41
Mục tiêu của chúng tôi: không có mục tiêu nào cả	47
Đừng cố thay đổi thế giới	57
Đi đến đâu, tính đến đó	61
Sự thoải mái khi làm việc	65



BẢO VỆ THỜI GIAN CỦA BẢN THÂN

8 tiếng là đủ, 40 tiếng là quá nhiều	73
Chính sách bảo hộ	77
Chất lượng của 1 tiếng đồng hồ	81
Hiệu suất > Năng suất	87
Lầm tưởng về làm việc ngoài giờ	91
Không thể hoàn thành công việc tại văn phòng	95
Giờ làm việc	99
Sắp xếp lịch làm việc	107
Nhà giam văn phòng	111
Tôi sẽ báo lại cho bạn sau khi có thời gian	115
FOMO? JOMO!	119

GIỮ VỮNG NGUYÊN TẮC BẢN THÂN

Chúng ta không phải gia đình	129
Họ sẽ làm giống như bạn	133
Năng lượng lòng tin	137
Đừng là người cuối cùng biết chuyện	141
Lời của ông chủ là mệnh lệnh	147
Những mục tiêu tưởng chừng dễ dàng nhưng thực chất rất khó hoàn thành	149
Đừng hy sinh giấc ngủ	155
Sự bất công	161



Tuyển con người, <u>không phải</u> tò lý lịch	167
Không ai có thể làm việc tốt ngay khi mới vào	173
Đừng giành giật nhân tài	177
Đừng thương lượng mức lương	181
Ai được lợi?	193
Những quy tắc thư viện	199
Nói không với kỳ nghỉ giả	205
Ôn hòa tạm biệt	211

PHÂN TÍCH QUY TRÌNH BẢN THÂN

Phân bổ thời gian sai lầm	219
Deadline viễn vông	223
Đừng trở thành một kẻ phá đám	229
Cẩn thận với những tuần kéo dài 12 ngày	233
Thói quen mới	239
Thói quen xấu giết chết dự định tốt	243
Tính phụ thuộc	247
Cam kết, đừng đồng thuận	251
Thỏa hiệp về chất lượng	257
Thu hẹp vấn đề nhiều nhất có thể	261
Không làm gì cả thì sao?	265
Đủ rồi	269
Cách thức làm việc tệ hại	273



Không bằng bất cứ giá nào cả	281
Làm ít đi	285
Số ba kỳ diệu	289
Theo đuổi một dự án đến cùng	293
Biết nói không	297

HÃY LO VIỆC CỦA MÌNH

Liều lĩnh một cách an toàn	305
Thay đổi theo mùa	309
Màu đen của sự bình tĩnh	313
Cái giá phải trả	319
Vừa làm vừa học	325
Đừng hứa trước điều gì	329
Kẻ bắt chước	335
Thay đổi cách kiểm soát	339
Khởi nghiệp dễ, giữ nghiệp khó	345
Chuyện nhỏ hay là tận thế?	351
Những ngày cũ tươi đẹp	355

CUỐI CÙNG

Chọn sự bình tĩnh	363
Danh mục tài liệu	369
Lời cảm ơn	375





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ĐẦU TIÊN



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Công việc có khiến bạn phát điên?

Bạn có thường xuyên nghe mọi người than phiền rằng họ đang phát điên vì công việc của mình không? Hoặc, rất có thể chính bạn là người đã than phiền như vậy. Với rất nhiều người, phát điên vì công việc là một điều hiển nhiên. Nhưng tại sao họ lại phát điên đến thế?

Có hai lý do cơ bản:

- 1 Thời gian làm việc bị cắt nhỏ thành những khoảnh khắc ngắn và thoáng qua bởi những yếu tố vật lý và phi vật lý.



- ② Nỗi ám ảnh về việc phải phát triển bằng bất cứ giá nào đã tạo ra những kì vọng quá cao và phi thực tế, khiến nhiều người cảm thấy căng thẳng khi làm việc.

Điều này đã lý giải tại sao con người đang ngày càng làm việc sớm hơn, thời gian dài hơn, vào cuối tuần và bất cứ khi nào họ có thời gian trống. Người ta không thể hoàn tất công việc tại văn phòng nữa. Điều đó khiến cuộc sống cá nhân trở thành một cái thùng khổng lồ chứa đầy công việc dư thừa. Một thùng đồ ăn thừa thãi. Nhưng tệ nhất là, những biểu hiện như thời gian làm việc kéo dài, tình cảnh bận rộn không đáng có và tình trạng thiếu ngủ đã biến thành một thứ huy chương đầy tự hào của rất nhiều người hiện đại. Tình trạng kiệt sức lâu ngày không phải một tấm huy hiệu, nó là biểu hiện cho sự ngu ngốc. Chuyện này không chỉ xảy ra ở trong các tổ chức và các cá nhân trong nội bộ tổ chức - mà ngay cả những người kinh doanh độc lập nhỏ lẻ cũng đang ngày ngày tự hủy hoại mình bằng cách thức tương tự.



Bạn có thể sẽ nghĩ rằng những giờ lao động mà bạn đã cố gắng, cùng lời hứa hẹn về sự tiến bộ công nghệ sẽ giúp giảm khối lượng công việc. Nhưng bạn lầm to rồi, nó chỉ khiến khối lượng công việc của bạn ngày càng gia tăng mà thôi. Mấu chốt nằm ở chỗ, không phải ngẫu nhiên mà công việc phát sinh. Vấn đề là, hiếm khi công việc được tiến hành liên tục và chuyên tâm. Con người làm ngày càng nhiều hơn, nhưng hoàn thành ít hơn. Bạn càng lãng phí phần lớn thời gian vào những việc vô ích, giờ làm việc của bạn sẽ càng tăng lên.

Trong tổng cộng 60, 70, thậm chí 80 giờ làm việc mỗi tuần mà rất nhiều người đã dành cho công việc, có bao nhiêu thời gian thực sự được dùng để hoàn thành công việc? Bao nhiêu giờ đã bị lãng phí vào những cuộc họp, sao nhãng và bị hoài phí bởi cung cách vận hành kém hiệu quả của doanh nghiệp? Câu trả lời là không kể xiết. Chìa khóa giải quyết vấn đề không phải là cần thêm thời gian, mà là cần cắt bỏ những việc vô ích. Giảm thiểu nạn lãng phí, chứ không



phải tăng mức đầu tư. Đồng thời giảm thiểu sự sao nhãng, tình trạng lo lắng và căng thẳng kéo dài. Sự căng thẳng lây lan từ tổ chức tới nhân viên, từ nhân viên này qua nhân viên khác, và từ nhân viên tới khách hàng. Sự căng thẳng không dừng lại trong giới hạn công việc. Nó xâm chiếm cuộc sống, gây ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ của bạn với bạn bè, gia đình và con cái.

Những lời hứa hẹn ngày càng chông chênh. Những thủ thuật kiểm soát thời gian, những cách thức giao tiếp mới. Nhưng những nhu cầu mới vẫn tiếp tục xuất hiện: Làm thế nào để nắm bắt nhiều cuộc trò chuyện ở nhiều nơi khác nhau hơn, và làm thế nào để phản hồi nhanh chóng chỉ trong vài phút. Nhanh hơn, hối hả hơn, để được gì? Nếu công việc thường xuyên khiến bạn điên đầu, chúng tôi có ba từ dành cho bạn: *Mặc kệ đi*. Và hai từ nữa: *Đủ rồi!*

Đã đến lúc các công ty phải ngừng đòi hỏi nhân viên theo đuổi những mục tiêu không hề



chính đáng và phi thực tế, chỉ để đáp ứng sự tự mãn của mình. Hãy để nhân viên chuyên tâm làm công việc chính của họ mà không bị gián đoạn. Đây chính là lúc ngừng tung hô sự bận rộn điên rồ của công việc.

Gần 20 năm nay, chúng tôi luôn cố gắng biến Basecamp trở thành một công ty bình yên – nơi sẽ không bao giờ tồn tại nguồn năng lượng căng thẳng, không có thứ thời hạn càng sớm càng tốt, cảnh hối hả, những ngày làm việc quá giờ hoặc thâu đêm, những lời hứa hẹn vô lý hay ép doanh số cao, chuyện thường xuyên chậm tiến độ, hoặc những dự án tưởng chừng như không bao giờ có hồi kết. Chúng tôi nói không với chuyện phải phát triển bằng mọi giá. Nói không với sự bận rộn vô nghĩa. Nói không với những mục tiêu bị khống chế bởi thói tự mãn. Nói không với việc cắm đầu cắm cổ bắt kịp những tập đoàn lớn. Nói không với sự hoảng loạn vì áp lực. Và mỗi năm, chúng tôi vẫn liên tục nhận được lợi nhuận tăng trưởng theo từng năm kinh doanh.



Công ty của chúng tôi hoạt động trong nền công nghiệp cạnh tranh bậc nhất trên thế giới hiện nay. Bên cạnh những gã khổng lồ công nghệ, nền công nghiệp phần mềm đang bị thống trị bởi những công ty khởi nghiệp với hàng trăm triệu đô trong tổng số vốn đầu tư mạo hiểm. Chúng tôi không hề có lượng vốn đầu tư cao như vậy. Chắc chắn bạn sẽ tự hỏi, tiền của chúng tôi đến từ đâu? Câu trả lời là Khách Hàng. Cứ gọi chúng tôi là những kẻ lười thời, nếu bạn muốn.

Là một công ty phần mềm, chúng tôi đáng lẽ phải bon chen trong cuộc chơi của Thung lũng Silicon, nhưng chúng tôi lại không có bất cứ nhân viên nào tại đó. Nhân viên của chúng tôi chỉ có khoảng 54 người, phân bố đều ở khoảng 30 thành phố khác nhau trên thế giới. Thông thường, chúng tôi làm việc khoảng 40 giờ một tuần và, vào mùa hè, chỉ có 32 giờ. Cứ ba năm một lần, chúng tôi cho nhân viên hưởng thụ những kỳ nghỉ kéo dài cả tháng. Chúng tôi không chỉ trả lương ngày nghỉ cho họ, mà còn chi trả cả chi phí nghỉ dưỡng của họ.



Không, không phải 9 giờ tối thứ Tư, mọi thứ đều có thể chờ đến 9 giờ sáng thứ Năm. Không, không phải ngày Chủ nhật, hãy để sang thứ Hai.

Liệu chúng tôi có liên tục trải qua những giây phút căng thẳng? Chắc chắn rồi, cuộc sống vốn là thế. Có phải mỗi ngày đều suôn sẻ? Tất nhiên là không, ai đồng ý tức là đang nói dối. Nhưng chúng tôi cố gắng hết sức để giảm thiểu những giờ phút đó. Việc giữ bình tĩnh và điều chỉnh cuộc sống về trạng thái cân bằng là sự lựa chọn, sự luyện tập của chúng tôi. Chúng tôi cố ý làm như vậy cho dù điều đó đi ngược lại với những công ty khác.

Chúng tôi đã thiết kế công ty của chính mình theo cách rất khác biệt. Chúng tôi viết cuốn sách này để kể cho bạn về những lựa chọn của mình và lý do tại sao chúng tôi đưa ra những lựa chọn đó. Luôn có một con đường rộng mở, đón chào bất kì công ty nào mong muốn đưa ra những lựa chọn tương tự. Bạn không cần phải giống như chúng tôi, nhưng nếu cảm thấy cách



của chúng tôi có thể giúp công ty của bạn phát triển, bạn có thể áp dụng và xây dựng một công ty bình yên.

Môi trường làm việc hiện đại là mầm mống dịch bệnh. Sự bất nháo không nên trở thành trạng thái tự nhiên của công việc. Nỗi lo âu không phải là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển. Ngồi trong phòng họp cả ngày dài không phải là cách để thành công. Tất cả đều chỉ là sự bóp méo của công việc, là tác dụng phụ của những mô hình khiếm khuyết và việc lạm dụng nó sẽ là con đường ngắn nhất để đẩy công ty đi đến vực thẳm. Hãy thay đổi công ty của mình, đừng đi theo đám đông.



Bình yên là bảo vệ thời gian và sự tập trung của con người.

Bình yên là 40 giờ làm việc một tuần.

Bình yên là những kỳ vọng thỏa đáng.

Bình yên là tăng thêm thời gian nghỉ ngơi.

Bình yên là bớt nặng nề hơn.

Bình yên là giới hạn rõ ràng.

Bình yên là biến những cuộc họp thành phương án cuối cùng.

Bình yên là ưu tiên thực hiện từng việc một, thời gian thực tế xếp sau.

Bình yên là độc lập hơn, ít phụ thuộc nội bộ.

Bình yên là những cố gắng không ngừng nghỉ trong thời gian dài.

Bình yên là lợi nhuận.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giới thiệu nhanh về chúng tôi

Chúng tôi là Jason và David. Chúng tôi đã cùng nhau điều hành Basecamp từ năm 2003. Jason là tổng giám đốc, David là giám đốc tài chính; và chúng tôi là hai giám đốc duy nhất của công ty.

Basecamp vừa là tên công ty, vừa là tên sản phẩm của chúng tôi. Sản phẩm Basecamp, một ứng dụng độc đáo dựa trên nền tảng đám mây, có thể giúp các công ty tổ chức các dự án và giao tiếp nội bộ trên một kênh duy nhất. Khi mọi thứ đã được chuẩn hóa và đưa vào Basecamp, mọi người sẽ biết họ cần phải làm gì, nắm được tiến



độ công việc và có thể dễ dàng nhìn thấy công việc đang diễn biến đến đâu.

Chúng tôi đã học hỏi được rất nhiều kinh nghiệm trong suốt quá trình điều hành doanh nghiệp. Trong cuốn sách này, chúng tôi chia sẻ những gì đã được áp dụng và thành công, cùng các cách tiếp cận và nhận thức về những điều giúp một công ty tăng trưởng mạnh mẽ, bền vững và trường tồn. Những công ty khác nhau sẽ có sự tăng trưởng khác nhau. Vì vậy, hãy tiếp nhận những ý tưởng trong cuốn sách này như một nguồn cảm hứng để thay đổi, chứ không phải một lời thuyết giảng thần thánh nào đó.

Cuối cùng, chúng tôi dùng từ “điên rồ” trong cuốn sách này hết như cách mọi người dùng từ điên rồ khi nhắc đến tình trạng giao thông vào giờ cao điểm, thời tiết bên ngoài và những dòng người xếp hàng dài tít tắp ở sân bay. Khi chúng tôi nói “điên rồ”, chúng tôi ám chỉ những tình huống điên rồ chứ không phải con người.



NÀO, HÃY CÙNG CHÚNG TÔI
BẮT ĐẦU CUỘC HÀNH TRÌNH!



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Công ty của bạn là một sản phẩm

Cuốn sách khởi nguồn từ ý tưởng sau:
Công ty của bạn là một sản phẩm.

Tất nhiên, những thứ bạn làm ra là sản phẩm (hoặc dịch vụ), nhưng công ty mới chính là nơi sản sinh ra những sản phẩm ấy. Chính vì lý do đó, công ty của bạn nên là sản phẩm tốt nhất. Mọi thứ trong cuốn sách đều xoay quanh quan điểm rằng giống như sự phát triển của sản phẩm, quy trình được chuẩn hóa bởi rất nhiều vòng lặp. Nếu bạn muốn cải thiện một sản phẩm, bạn phải không ngừng cân chỉnh, cải tiến và lặp lại. Một công ty cũng vậy.



Nhưng đối với một vài công ty, rất nhiều điều không hề thay đổi. Họ có thể thay đổi thứ họ làm ra, nhưng cách làm thì vẫn như cũ. Họ chọn một phương thức làm việc ngay từ đầu và gắn bó với nó. Bất cứ trào lưu làm việc nào đang thịnh hành vào thời điểm họ bắt đầu kinh doanh đều ăn sâu và trở thành cố định. Các quy định, chính sách được đúc khuôn thành khối rắn chắc như xi măng. Các công ty bị kìm hãm bởi chính mình.

Nhưng khi bạn nhìn nhận công ty như một sản phẩm, bạn sẽ bắt đầu tự hỏi các câu như: Nhân viên có biết cách khai thác tiềm lực công ty hay không? Điều đó có đơn giản không? Hay phức tạp? Cách thức làm việc ở đây đã trở thành quy chuẩn chưa? Những ưu điểm/nhược điểm thì sao? Có lỗi nào không? Những sai sót có thể sửa đổi nhanh chóng/mất nhiều thời gian? Một công ty cũng tương tự như một phần mềm. Nó phải dễ dàng sử dụng và hữu ích. Nhưng chắc chắn nó cũng sẽ có những chương trình lỗi, hoặc bị “sập” hoàn toàn do khâu thiết kế tổ chức và giám sát vận hành kém hiệu quả. Khi bạn bắt đầu xem công ty là một sản phẩm, tất cả



những tiềm năng phát triển sẽ được kết hợp lại với nhau. Khi nhận ra cách làm việc có thể thiên biến vạn hóa, bạn có thể sáng tạo ra những cách làm việc mới và hiệu quả hơn.

Chúng tôi thực hiện một dự án kéo dài sáu tuần, sau đó chúng tôi nghỉ hai tuần để du ngoạn và thư giãn. Chúng tôi đã lý thuyết hóa cách làm việc này sau nhiều lần thử nghiệm. Ban đầu, chúng tôi thực sự bắt tay vào làm việc lâu nhất có thể. Sau đó, chúng tôi cảm thấy dường như các dự án không có điểm dừng. Vì vậy, chúng tôi đã thử nghiệm khung thời gian ba tháng. Chúng tôi lại nhận ra ba tháng vẫn là quá dài và thử giảm thời hạn xuống. Cuối cùng, chúng tôi giảm thời hạn xuống chỉ gói gọn trong sáu tuần. Chúng tôi lặp lại phương thức đó và thấy nó hiệu quả với cả công ty. Chúng tôi không chỉ phỏng đoán rằng, giao tiếp theo trình tự thường tốt hơn giao tiếp theo thời gian thực. Chúng tôi nhận ra điều này sau khi đã lạm dụng các công cụ giao tiếp suốt nhiều năm trời. Chúng tôi đã khám phá ra sự sao nhãng gia tăng và chất lượng công việc sụt giảm như



thế nào. Nhờ vậy, chúng tôi đã phát minh ra cách giao tiếp hiệu quả hơn. Điều này sẽ được giải thích rõ hơn trong phần sau của cuốn sách.

Chúng tôi không hề nhận ra những lợi ích này khi bắt đầu. Chúng tôi chỉ dần khám phá ra qua quá trình làm việc. Chúng tôi không hề biết rằng chi trả cho những kỳ nghỉ của nhân viên sẽ đem lại nhiều hiệu quả hơn thưởng tiền. Hồi đầu, chúng tôi áp dụng cách thưởng tiền, và nhận ra rằng các khoản thưởng dù thế nào cũng chỉ được xem như một phần tiền lương. Vì vậy, chúng tôi áp dụng kinh nghiệm đó vào những khoản phúc lợi khác. Chúng tôi sẽ nói rõ hơn trong cuốn sách.

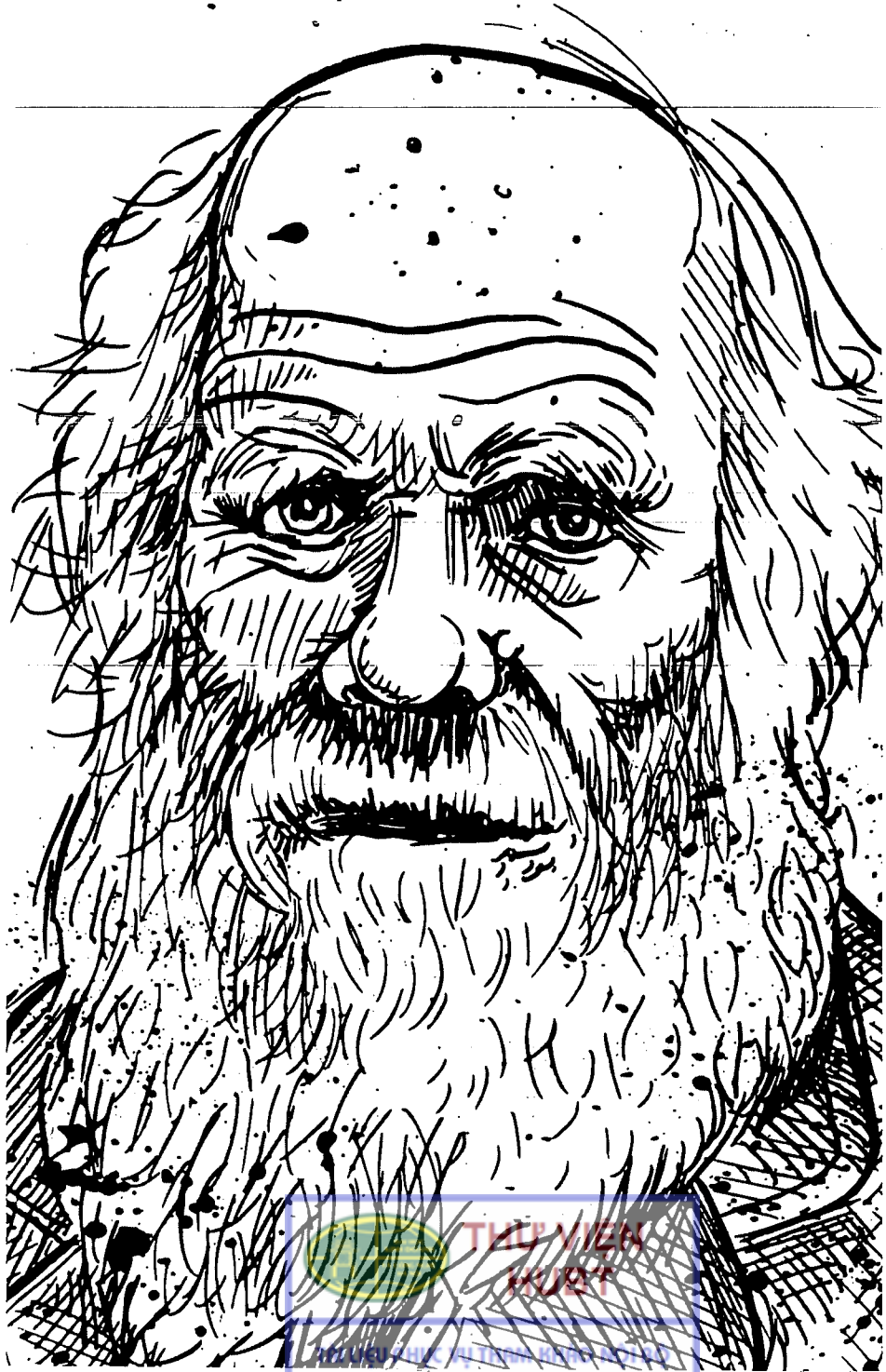
Chúng tôi không hề có một cái nhìn bình tĩnh và thấu đáo về vấn đề thương lượng lương ngay từ ban đầu. Việc ấn định mức lương và xem xét tăng lương ở Basecamp cũng căng thẳng như ở hầu hết các công ty khác. Cho đến khi chúng tôi xác lập lại đường lối của mình bằng một phương pháp hoàn toàn khác. Chúng tôi cũng sẽ phân tích phương pháp này trong cuốn sách.




Chúng tôi tâm huyết với công ty nhiều như với các sản phẩm của mình vậy. Con người thường gọi tên những phiên bản phần mềm bằng số như iOS 11 ,10.5 ,10.2 ,10.1, v.v... Chúng tôi cũng vậy. Basecamp, LLC của ngày hôm nay, chính là phiên bản thứ 50.3. Chúng tôi thành công như ngày hôm nay là nhờ dám hành động, dám thử nghiệm và tìm ra những cách thức làm việc hiệu quả nhất.

Thật không may, điều hành một công ty bình yên không phải phương pháp điều hành thường gặp tại những công ty hiện đại. Bạn sẽ phải đi ngược bản năng của mình trong một thời gian nhất định. Bạn phải gạt những quy chuẩn ngành ngó ngẩn sang một bên. Bạn phải hiểu rằng “phát điên với công việc” là không nên. Bình yên chính là đích đến và chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn cách đi tới trạng thái đó và làm thế nào để duy trì nó. Công ty của chúng tôi là một sản phẩm. Chúng tôi mong bạn cũng coi công ty của mình như vậy. Bất kể bạn là chủ sở hữu, nhà điều hành, hay chỉ làm việc ở đó, mọi người cần chung tay để xây dựng công ty trở nên tốt hơn.

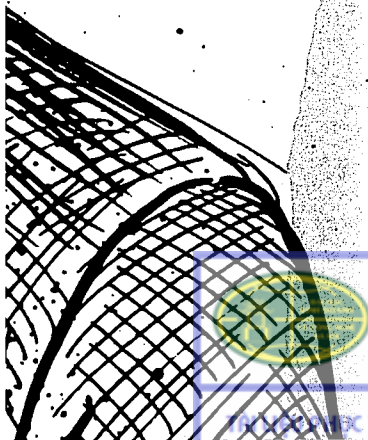




 THU VIỆN
KURT
www.thuvienkurt.com.vn

NHÀ BÁC HỌC NGƯỜI ANH,
CHARLES DARWIN,

người đã xuất bản 19 cuốn sách
trong đó có cuốn *On The Origin of
Species* (Nguồn gốc các loài), trong
khi chỉ làm việc 4,5 giờ một ngày.



THƯ VIỆN
HUBT

TRUNG TÂM DỊCH VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

KIỂM SOÁT THAM VỌNG



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Xóa sổ thói vội vàng

Làm việc bán sống bán chết là phong cách làm việc điển hình tại các doanh nghiệp đang trong giai đoạn khởi sự một dự án mạo hiểm. Vòng xoáy công việc quay cuồng bất tận này đồng nghĩa với bạn phải làm việc đến kiệt sức. Đã đến lúc phải đập tan suy nghĩ đó.

Hãy thử tìm theo thẻ #entrepreneur trên Instagram. “Huyền thoại được sinh ra từ những vũng lầy chiến tranh”, “Bạn không cần có tài năng xuất chúng, bạn chỉ cần cam kết vô điều kiện” và “Mục tiêu của bạn không quan tâm tới cảm giác của bạn đâu”... Bạn sẽ liên tục bắt



gặp những dòng trạng thái như vậy cho đến khi cảm thấy phát ngán và không thể đọc tiếp được nữa.

Trước kia, sự hối hả dồn dập có thể là lời chỉ dẫn cần thiết để những người nghèo nỗ lực vượt khó và làm giàu. Nhưng hiện nay, nó được đánh đồng với *sự cực nhọc* và *vất vả*. Và trong đó, chỉ có rất ít người làm được điều mà mình mong muốn nhờ nỗ lực cực nhọc ấy, nhưng đối với phần còn lại, rất nhiều người đã kết thúc trong cảnh khánh kiệt, phí hoài và kiệt sức. Toàn bộ sự cực nhọc của họ là hoàn toàn lãng phí. Cho dù bạn đã hy sinh tất cả, bạn cũng sẽ chẳng thu về được lợi ích gì vì bạn cứ mãi hối hả lao đi trong nỗi đau đớn và kiệt quệ để giành được món lợi to lớn hơn. Trong khi đó, trải nghiệm cuộc sống mới là thứ quan trọng hơn gấp nhiều lần so với làm việc hối hả đến kiệt sức suốt 24/7.

Những dòng trạng thái ở trên cũng là những lời khuyên tồi tệ nữa. Bạn sẽ khó mà tìm thấy thông tin cốt lõi hoặc nảy ra ý tưởng đột phá vào giờ làm việc thứ 14 trong ngày. Khả năng sáng



tạo, phát triển và lan truyền ảnh hưởng đều không thể sinh ra dưới sự ép buộc. Tất nhiên, bạn có thể nghĩ rằng quan điểm đối nghịch đó chỉ đến từ thế giới của những người làm việc trong lĩnh vực sáng tạo như nhà văn, lập trình viên, chuyên viên thiết kế, nhà sản xuất, người phát triển sản phẩm. Và chắc hẳn sẽ có những lĩnh vực lao động thủ công coi trọng chất lượng đầu vào cũng như chất lượng đầu ra tốt, chỉ ít là trong một khoảng thời gian nhất định.

Nhưng bạn chắc chắn cũng nhận ra rằng những người chật vật làm ba công việc lương thấp hiếm khi kể về sự hối hả dồn dập đó với vẻ tự hào. Chỉ có những kẻ giả vờ, những kẻ không thực sự phải chật vật vì sinh tồn mới thấy cần phải khoe khoang sự hy sinh cao cả của mình.

Tinh thần khởi nghiệp không cần phải giống như một bản hùng ca bi tráng về nỗ lực sinh tồn dữ dội. Thực sự, nó nhạt nhẽo hơn thế rất nhiều. Trên thực tế, chẳng có cảnh nhảy vọt qua chiếc xe hơi đang bốc cháy hay rượt đuổi điên cuồng, nhưng lại đầy rẫy những cảnh xây



đắp từng viên gạch và kiên nhẫn sơn hết lớp sơn này đến lớp sơn khác.

Chính vì vậy, hãy nghe theo lời chúng tôi và xóa bỏ sự vội vàng, dồn dập trong công ty của bạn đi. Hãy tạo ra những ngày làm việc vui vẻ, ngày qua ngày, không hơn không kém. Bạn có thể vừa chơi đùa thoải mái với con cái, vừa là một doanh nhân thành đạt. Bạn có thể theo đuổi sở thích cá nhân. Bạn có thể chăm lo cho sức khỏe của bản thân. Bạn có thể đọc sách. Bạn có thể xem một bộ phim hài hước với người bạn đời của mình. Bạn có thể dành thời gian để nấu một bữa ngon. Bạn có thể đi dạo cả quãng đường dài. Bạn có thể sống thoải mái mọi lúc, mọi nơi.



Những người yêu chuộng hòa bình, hạnh phúc

Gới kinh doanh luôn bị ám ảnh bởi những cuộc chiến, với thắng thua, cạnh tranh và hủy diệt. Quan niệm này biến những nhà lãnh đạo thành những Napoleon thời hiện đại. Họ không chỉ muốn thay đổi vũ trụ, họ muốn sở hữu cả cái vũ trụ này. Những công ty sống trong thế giới một mất-một còn không chỉ “tranh giành thị phần” của đối thủ, mà còn muốn “thống lĩnh thị trường”. Họ không chỉ phục vụ khách hàng của mình, mà còn “nắm bắt” khách hàng. Họ “nhắm vào” khách hàng, thuê “đội ngũ” bán hàng, tuyên



những “thợ săn đầu người” để tìm kiếm tài năng, lựa chọn “mặt trận” và hóa thân thành “sát thủ”.

Thứ ngôn ngữ chiến tranh này sẽ viết nên những câu chuyện dở tệ. Khi bạn coi bản thân như một chỉ huy quân sự luôn cố gắng triệt hạ quân địch (đối thủ cạnh tranh của bạn), bạn sẽ rất dễ bị cám dỗ bởi các thủ đoạn xấu xa và bất chấp quy chuẩn đạo đức. Trận chiến càng khốc liệt, thủ đoạn càng dơ bẩn. Như người ta thường nói, trong tình yêu và chiến tranh, không ai cần tới lý lẽ. Nhưng đây không phải tình yêu, cũng không phải chiến tranh. Đây là kinh doanh.

Đáng buồn là, rất khó để ngừng ví von việc kinh doanh với chiến tranh và những cuộc chinh phạt. Tất cả các phương tiện truyền thông đều mô tả những công ty cạnh tranh nhau như những phe phái đang chiến đấu. Những thông tin về tình dục và chiến tranh thường thu hút sự chú ý và những cuộc chiến của các doanh nghiệp thường có đủ hai yếu tố đó.



Nhưng quan niệm này đối với chúng tôi là vô nghĩa.

Chúng tôi sống trong hòa bình. Chúng tôi không có tham vọng cao siêu. Chúng tôi không cố gắng thống trị bất cứ ngành công nghiệp hay thị trường nào. Chúng tôi mong muốn những điều tốt đẹp cho mọi người. Để có được thứ mình mong muốn, chúng tôi không cần giành giật từ người khác. Chúng tôi chiếm bao nhiêu phần trăm thị phần của thị trường? Không biết, không quan tâm. Phạm trù này dường như không liên quan đến chúng tôi. Doanh thu từ khách hàng có đủ để chúng tôi chi trả chi phí và sinh lợi hay không? Có. Đối với chúng tôi như vậy là đủ. Điều quan trọng không phải là chúng tôi chiếm 2%, 4% hay 75% thị phần. Điều quan trọng là chúng tôi có một doanh nghiệp lành mạnh cùng phương pháp kinh doanh phù hợp và bền vững. Chi phí nằm trong tầm kiểm soát và việc bán hàng vẫn mang lại lợi nhuận.

Hơn nữa, cùng với sự tăng trưởng của thị phần, bạn cần phải xác định chính xác quy mô



thị trường để từ đó xác định thị phần của mình. Tính đến thời điểm viết cuốn sách này, chúng tôi có hơn 100.000 công ty chi trả theo tháng cho Basecamp. Nhờ vậy, lợi nhuận hằng năm của Basecamp đạt hàng chục triệu đô. Chúng tôi biết rằng đó chỉ là một thị phần rất nhỏ so với thị trường chung và chúng tôi hoàn toàn thấy ổn với điều đó. Chúng tôi phục vụ khách hàng tốt, và khách hàng trung thành với chúng tôi. Đó mới là điều chúng tôi quan tâm. Nhân đôi, nhân ba, nhân bốn thị phần không phải điều quan trọng.

Nhìn chung, rất nhiều công ty bị điều khiển bởi sự so sánh. Không chỉ trong cách họ đấu tranh cho vị trí thứ nhất, thứ hai hay thứ ba trong ngành, mà còn ở cách họ thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh. Ai sẽ nhận được những giải thưởng nào? Ai đang huy động được nhiều vốn? Ai thu hút được sự quan tâm của báo chí? Tại sao họ bỏ tiền tài trợ cho hội nghị đó mà không phải chúng ta?



Mark Twain đã khẳng định, “Sự so sánh chính là mồ chôn niềm hứng khởi.” Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với Mark. Chúng tôi không so sánh. Những gì người khác làm được không liên quan tới những gì chúng tôi có thể làm, muốn làm, hoặc quyết định làm. Không có bất cứ cuộc rượt đuổi nào ở Basecamp. Chỉ có một sự thỏa mãn sâu sắc khi có một sản phẩm tốt, được thể hiện thông qua mức độ hạnh phúc và sức mua của khách hàng.

Điều duy nhất chúng tôi triệt để loại bỏ là những ý tưởng lỗi thời. Trái ngược với việc chinh phục được cả thế giới không phải là thất bại, mà là sự đóng góp. Trở nên độc nhất trong một thị trường quá nhiều sự lựa chọn giúp khách hàng dễ dàng đưa ra quyết định đúng đắn hơn. Nếu bạn có thể thấm nhuần tư tưởng đó, phép ẩn dụ dùng hình ảnh chiến tranh gán cho kinh doanh sẽ bị khai tử một cách dễ dàng, đúng như nó vốn phải thế.

Vì sao ư? Bởi vì, vào cuối ngày, bạn muốn thắng một cuộc thi tưởng tượng bằng cách ném



cát vào mặt đối thủ hay chỉ đơn giản là quên họ đi và tập trung hết sức mình để làm ra những sản phẩm tốt nhất?



Mục tiêu của chúng tôi: không có mục tiêu nào cả

Mục tiêu của quý. Mục tiêu của năm.
Mục tiêu Bứt phá giới hạn.

“Chúng ta tăng trưởng 14% vào quý trước, vì vậy hãy cố gắng tăng trưởng 25% trong quý này.”

“Hãy tuyển nhân viên thứ 100 trong năm nay.”

“Hãy xây dựng câu chuyện tổng quan để gây ấn tượng với họ.”

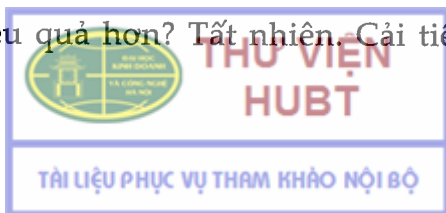
Việc thiết lập mục tiêu kinh doanh – luôn luôn truy cầu thành quả to lớn hơn và quý giá hơn – đã trở nên phổ biến đến mức dường như



vấn đề duy nhất cần bàn luận là liệu mục tiêu đã đủ tham vọng hay chưa.

Hãy thử hình dung phản ứng của mọi người khi chúng tôi nói với họ rằng chúng tôi không có mục tiêu nào cả. Hoàn toàn không có. Không có mục tiêu số lượng khách hàng, không có mục tiêu doanh số, không có mục tiêu tăng trưởng, không có mục tiêu doanh thu, không có mục tiêu con số lợi nhuận cụ thể (ngoài việc sinh lợi). Chúng tôi nghiêm túc đấy. Chủ nghĩa phi mục tiêu này đã biến Basecamp trở thành một nơi lạ thường trong giới kinh doanh. Một vài người thậm chí còn nói, “Không hiểu nơi đây làm việc như thế nào.” Chúng tôi hiểu cách làm việc của mình và không quan tâm đến những lời đó. Chúng tôi không ngại bị thua thiệt và không hề muốn phải cố gắng vất kiệt bản thân vì việc đó thường không đem lại lợi ích nào đáng kể.

Chúng tôi có muốn tăng lợi nhuận không? Có chứ. Doanh thu? Chắc chắn rồi. Làm việc hiệu quả hơn? Tất nhiên. Cải tiến



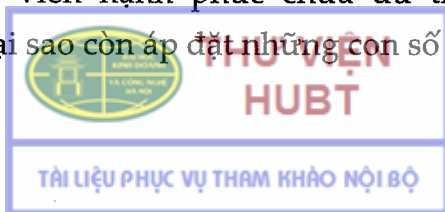
để sản phẩm trở nên dễ dàng hơn, nhanh hơn và hữu dụng hơn? Có. Làm cho khách hàng và nhân viên hạnh phúc hơn? Có, dĩ nhiên rồi. Chúng tôi có yêu quá trình lặp lại và cải tiến không? Chắc chắn có. Chúng tôi có muốn làm việc tốt hơn? Luôn luôn muốn. Nhưng chúng tôi có muốn tối ưu hóa “cái tốt hơn” đó bằng việc bền bỉ theo đuổi những mục tiêu? Không, cảm ơn. Đó là lý do tại sao chúng tôi không đặt mục tiêu ở Basecamp. Chúng tôi chưa từng có mục tiêu, và sau 20 năm hoạt động, chúng tôi vẫn không hề có. Chúng tôi chỉ đơn thuần làm những công việc hằng ngày tốt nhất có thể.

Tuy nhiên, đã có một giây phút ngắn ngủi chúng tôi bỗng thay đổi tư tưởng. Chúng tôi xác lập một mục tiêu lớn về doanh thu gồm chín con số. Chúng tôi nghĩ, “Tại sao không? Chúng ta làm được mà!” Nhưng sau khi theo đuổi mục tiêu ấy một thời gian, chúng tôi đã suy nghĩ lại. Và câu trả lời cho câu hỏi “Tại sao không?” hiện ra rõ mồn một: “Bởi vì, ① chúng



tôi đã giả vờ quan tâm tới con số mà chúng tôi tự đặt ra và ② chúng tôi không sẵn sàng từ bỏ nền văn hóa doanh nghiệp hiện có để hoàn thành mục tiêu đó”.

Hãy chấp nhận rằng: Tất cả mục tiêu đều giả dối. Gần như tất cả chúng đều là những đích đến phi thực tế do con người tự đặt ra để thỏa mãn khao khát có được từ việc đạt được mục tiêu. Những con số đó hoạt động như suối nguồn căng thẳng vô nghĩa cho tới khi chúng được hoàn thành hoặc bị bỏ rơi. Và khi đó, bạn lại phải chọn một mục tiêu mới để bắt đầu lại. Sẽ không bao giờ dừng lại ở việc hoàn thành mục tiêu quý. Có bốn quý một năm, 40 quý trong một thập kỷ. Cứ mỗi quý bạn lại phải sản xuất, tăng trưởng và đạt được kỳ vọng. Tại sao bạn lại để bản thân và doanh nghiệp mình chịu đựng những điều ấy? Làm tốt và sáng tạo chưa đủ khó khăn hay sao? Xây dựng một doanh nghiệp bền vững cùng những nhân viên hạnh phúc chưa đủ thử thách sao? Tại sao còn áp đặt những con số vô



nghĩa để đe dọa công việc, lương thưởng và ngân sách học đại học của con cái mình?

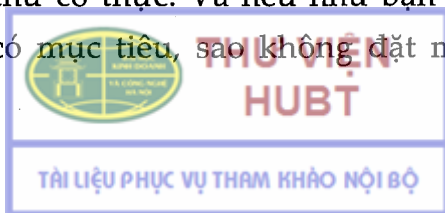
Ngoài ra, việc thiết lập mục tiêu còn có một mặt tối khác. Theo đuổi mục tiêu thường dẫn tới việc các công ty gạt bỏ chuẩn mực, sự trung thực và uy tín để đạt được những con số ảo ấy. Những ý định tốt nhất sẽ bị lãng quên khi bạn thấy mình đang tụt lại phía sau. Cần phải cải thiện một vài tiêu chí? Hãy nhắm mắt làm ngo đối với chất lượng của sản phẩm. Cần kiếm thêm 800.000 đô nữa trong quý này để đạt mục tiêu? Hãy làm khó khách hàng nếu họ muốn hoàn tiền.

Bạn đã bao giờ thử hủy tài khoản với công ty điện thoại di động chưa? Chuyện này về cơ bản không hề phức tạp. Tuy vậy, rất nhiều công ty điện thoại đã biến yêu cầu này trở nên khó khăn bởi họ có mục tiêu bắt buộc phải đạt được. Họ muốn làm khó bạn, vì như thế họ sẽ dễ dàng cán mốc mục tiêu mà họ đặt ra hơn.



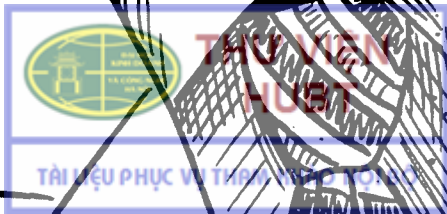
Chính chúng tôi cũng không phải là một ngoại lệ. Trong một vài tháng cố đạt được mục tiêu chín chữ số, chúng tôi cuối cùng đã ra mắt một vài dự án mà nói một cách tích cực thì chúng tôi rất lo ngại, và nói một cách tiêu cực thì chúng tôi cảm thấy khá tồi tệ. Điển hình là việc chi một số tiền lớn cho Facebook, Twitter và Google để tăng số lượng thành viên đăng ký. Việc chi nhiều tiền đến vậy để thu thập thêm thông tin của khách hàng, bất chấp quyền riêng tư và kích thích ý kiến trái chiều khiến chúng tôi thấy hổ thẹn, nhưng chúng tôi vẫn nhắm mắt cho qua vì đang cố gắng vươn tới con số lớn đó. Thật nực cười!

Tại sao không thử một thứ gì đó thật táo bạo như: “Không đích đến, không mục tiêu”? Bạn hoàn toàn có thể điều hành một doanh nghiệp thành công mà không cần bất cứ mục tiêu nào. Bạn không cần một ảo ảnh để hoàn thành một thứ có thực. Và nếu như bạn bắt buộc phải có mục tiêu, sao không đặt mục



tiêu gắn bó lâu dài với doanh nghiệp? Hay phục vụ khách hàng thật tốt? Hay biến không gian làm việc trở nên thật thú vị? Những mục tiêu này khó đo lường nhưng không có nghĩa là chúng kém quan trọng.





ATUL GAWANDE,

bác sĩ phẫu thuật và tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy, đã dành ra 25% thời gian cho những hoạt động quan trọng ngoài kế hoạch để tránh ngập lụt trong thư từ và hội họp.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đừng cố thay đổi thế giới

Gười kinh doanh thường bị ám ảnh bởi những tham vọng ngút trời. Họ không còn làm việc chỉ vì muốn mang lại sản phẩm tốt nhất hay cung cấp dịch vụ hoàn hảo nhất. Họ chăm chăm vào lý tưởng **MỘT BƯỚC ĐỘT PHÁ THAY ĐỔI MỌI THỨ**. Cả ngàn cuộc cách mạng đều hứa hẹn như vậy. Hãy thôi đi!

Không gì lộ tả chân thực thái độ này hơn sự điên cuồng tìm kiếm đột phá. Ngày nay, ai cũng muốn trở thành người nẩy ra ý tưởng đột phá. Đập tan tất cả các quy tắc (và luật lệ). Đảo lộn mọi ngành công nghiệp hiện thời. Nhưng, nếu bạn đang gán mác đột phá cho



chính công việc của mình, thì rất có thể nó chẳng hề đột phá như bạn nghĩ. Basecamp không cố thay đổi thế giới và điều đó khiến cho việc giao tiếp và cộng tác của các công ty và các nhóm diễn ra dễ dàng hơn. Điều này vô cùng quan trọng và sẽ làm nên một doanh nghiệp tuyệt vời.

Chúng tôi không cố viết lại lịch sử thế giới và điều đó hoàn toàn bình thường. Nếu bạn ngừng nghĩ tới việc phải thay đổi thế giới, bạn sẽ giải thoát bản thân mình và những người xung quanh khỏi tảng đá áp lực vô hình. Thái độ ngụy biện tùy tiện cho việc làm việc quần quật đến quên cả thời gian đã không còn nữa. Cơ hội để có một ngày làm việc tốt đẹp hơn sẽ đến vào ngày mai, ngay cả khi bạn về nhà đúng giờ. Từ đó, bạn sẽ không còn phải đưa ra những lí do bao biện cho những cuộc họp kéo dài đến 9 giờ tối và những cuộc đua nước rút vào cuối tuần nữa. Thêm vào đó, bạn sẽ không còn giống một kẻ khoe khoang ảo tưởng khi kể về công việc tại buổi họp mặt đại gia đình:



“Tôi làm gì ư? Ồ, tôi làm việc tại PetEmoji. Công ty chúng tôi đang thay đổi thế giới bằng cách ngăn chặn việc thu phí chăm sóc sức khỏe thú cưng.” Thế đấy!

Hãy bắt tay vào làm việc hiệu quả. Sẵn sàng cư xử tích cực khi đối mặt với khách hàng, nhân viên và hiện thực. Hãy để lại một ấn tượng mạnh mẽ trong lòng những người mà bạn làm việc cùng, và bớt (hoặc chấm dứt) lo nghĩ về việc thay đổi thế giới. Bởi vì, khả năng cao là bạn sẽ không làm được điều đó đâu; mà nếu bạn làm được, thì bạn cũng chẳng thể thay đổi thế giới nếu chỉ nói suông được.





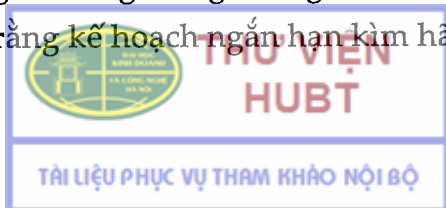
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đi đến đâu, tính đến đó

Basecamp không hề có kế hoạch hoàn hảo cho công ty và sản phẩm. Không có kế hoạch năm năm, ba năm, hay một năm. Chúng tôi không khởi nghiệp theo một bản kế hoạch, và đó cũng chính là cách chúng tôi điều hành công ty. Trong gần 20 năm, chúng tôi vừa làm vừa tìm tòi, cứ vài tuần một lần.

Một số người có thể sẽ cho rằng chúng tôi không biết nhìn xa trông rộng, và quả thực họ đã đúng. Chúng tôi chỉ nhìn thẳng vào thực tế trước mắt, chứ không phải những thứ giả tưởng trong tương lai. Nhiều người nghĩ rằng kế hoạch ngắn hạn kìm hãm công ty của



họ, nhưng chúng tôi thì không. Cứ mỗi sáu tuần, chúng tôi xác định những gì phải làm tiếp theo. Và đó là kế hoạch duy nhất chúng tôi có. Bất kỳ những thứ nào lâu dài hơn đều nhận được câu trả lời, “Có thể, chúng ta sẽ xem lại sau.”

Khi bạn thực hiện những kế hoạch ngắn hạn, bạn phải thường xuyên thay đổi tư tưởng của mình. Và điều đó rất tuyệt! Nó hạn chế áp lực phải có một kế hoạch hoàn hảo và những căng thẳng đi kèm. Chúng tôi tin rằng, bạn nên điều khiển con tàu của mình bằng 1.000 những nỗ lực tỉ mỉ trên con đường vượt đại dương, chứ không phải một vài cú bẻ lái lướt sóng quá sớm so với dự tính. Hơn nữa, kế hoạch dài hạn tạo nên cảm giác an toàn ảo. Bạn càng trung thực thừa nhận sự mờ mịt của mình về thế giới trong vòng năm năm, ba năm, hay một năm sau, bạn sẽ càng dũng cảm đương đầu mà không phải sợ hãi mình sẽ ra những quyết định sai lầm quá sớm. Không gì có thể đe dọa được bạn nếu bạn không cố dự đoán tương lai.



Thường thì, sự lo âu đến từ việc nhận thức được rằng, công ty đã và đang đi sai đường, nhưng đã quá trễ để thay đổi định hướng bởi vì những “Kế hoạch”, “Chúng ta phải cố hoàn thành bản kế hoạch dù thế nào đi chăng nữa!”. Việc cố hoàn thành một ý tưởng tồi chỉ vì vào một thời điểm nào đó, nó có vẻ là một sáng kiến tuyệt vời sẽ lãng phí tài năng và nguồn lực một cách đáng tiếc.

Bạn càng cố gắng bám vào một điều gì đó, nó càng trở nên mù mờ. Tương lai là một khái niệm trừu tượng, với hàng loạt những biến động mà bạn không thể kiểm soát. Thông tin tốt nhất mà bạn có để thu thập để đưa ra quyết định là vào giây phút cần ra quyết định. Hãy tìm kiếm những giây phút như vậy để đưa ra những quyết định đúng đắn nhất.



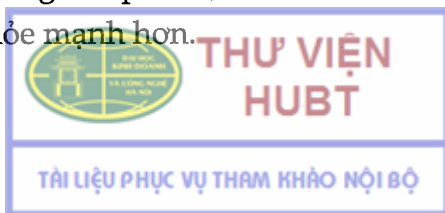


**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự thoải mái khi làm việc

Quan niệm rằng bạn phải *luôn* thúc ép bản thân vượt ra khỏi vòng an toàn của mình là lời khuyên vô nghĩa thường xuất hiện trong bản tuyên ngôn của các công ty. Lời khuyên này về cơ bản có ý nghĩa là nếu bạn cảm thấy ổn với những gì mình đang làm, thì tức là bạn đang cố gắng chưa đủ, nỗ lực chưa đủ. Thật vô lý. Cần phải khó chịu và đau khổ để tiến bộ là một lý luận sai lầm. Khẩu hiệu KHÔNG ĐAU ĐÓN, KHÔNG THÀNH CÔNG! trông rất hợp trên các tờ áp phích treo trong phòng tập thể hình, nhưng tập luyện và làm việc không hề giống nhau. Và thành thật mà nói, bạn cũng không cần phải tự làm khổ bản thân để trở nên khỏe mạnh hơn.



Dĩ nhiên, *thình thoảng* chúng ta đứng ngay trước ngưỡng cửa của sự bứt phá và thực hiện vài bước ngắn ngủi *cuối cùng* để hoàn tất, có thể khiến chúng ta tạm thời cảm thấy không thoải mái lắm hoặc đau đớn. Nhưng đó là chuyện hiếm gặp, không phải quy luật bất di bất dịch. Nói chung, tư tưởng phải hy sinh thứ gì đó để đạt đến trình độ cao hơn không thuyết phục được chúng tôi. Đôi khi, chẳng cần đến sự hy sinh, mà chỉ cần sự tìm tòi, đào sâu, cố gắng phân tích một ẩn số đã có thể mang đến những lợi ích rất lớn. Thành công sinh ra từ chiều sâu, không phải chiều rộng.

Trong hầu hết các trường hợp, nếu bạn không thoải mái với điều gì đó, thì thường là do điều đó không phù hợp với bạn. Sự khó chịu là một phản ứng bản năng của con người trước những tình huống khó hiểu hoặc tồi tệ, như những sự kiện kéo dài hàng giờ đồng hồ và không có dấu hiệu kết thúc, hay khoe khoang kết quả kinh doanh của doanh nghiệp để tạo ấn tượng với nhà đầu tư, hoặc bán thông tin cá nhân của người dùng cho các công ty truyền



thông. Nếu bạn quen thỏa hiệp với sự khó chịu, bạn sẽ đánh mất mình, đánh mất bản sắc và cả đạo đức. Ngược lại, nếu lắng nghe cảm giác khó chịu đang tăng dần lên và lùi lại để tìm kiếm nguyên nhân, bạn sẽ tìm thấy hướng đi đúng đắn. Chúng tôi đã từng làm như thế rất nhiều lần, trong rất nhiều năm ở Basecamp.

Chính sự khó chịu đến từ việc nhận thấy hai người làm cùng một công việc, ở cùng một trình độ, lại được trả hai mức lương khác nhau đã thôi thúc chúng tôi tái định hướng cách thức trả lương của mình. Vì thế chúng tôi đã loại bỏ cách thưởng lương theo từng cá nhân, trả lương một cách bình đẳng và áp dụng một hệ thống đơn giản hơn nhiều. Và cũng chính sự khó chịu đến từ tình trạng phải làm việc cho nhiều người tại những công ty nắm nguồn vốn đầu tư mạo hiểm lớn đã giúp chúng tôi cố gắng bám trụ lấy con đường kiến tạo lợi nhuận độc lập của Basecamp.

Thoải mái với chính bản thân mình là điều kiện tiên quyết để hành xử bình tĩnh.



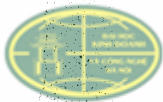
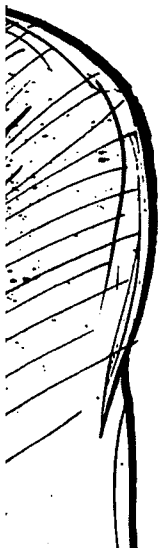


THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tiểu thuyết GIA ISABEL ALLENDE

có hai văn phòng, một dành cho viết lách và không kết nối Internet hay điện thoại, cái còn lại để xử lý các công việc hành chính.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

BẢO VỆ THỜI GIAN CỦA BẢN THÂN



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

8 tiếng là đủ, 40 tiếng là quá nhiều

Làm việc 40 giờ một tuần là quá đủ. Đủ thời gian để làm tốt công việc, đủ thời gian để cạnh tranh, đủ thời gian để hoàn thành những nhiệm vụ quan trọng. Đó là những gì chúng tôi áp dụng ở Basecamp. Không hơn và có thể kém hơn nếu cần thiết. Trong suốt mùa hè, chúng tôi còn nghỉ vào ngày thứ Sáu và vẫn tạo ra những sản phẩm tốt chỉ với 32 giờ làm việc. Không làm việc qua đêm, không làm việc cuối tuần, không có chuyện “Chúng tôi đang trong thời kỳ khủng hoảng nên tuần này phải làm việc 70-80 giờ”. Không bao giờ.



Tuần làm việc 40 giờ tương ứng với 8 giờ làm việc mỗi ngày. Và 8 giờ là khoảng thời gian thực sự dài. Bay thẳng từ Chicago tới London cần 8 tiếng. Bạn đã bao giờ lên chuyến bay vượt Đại Tây Dương như thế chưa? Đó là một chuyến bay rất dài! Bạn nghĩ mình sắp tới nơi rồi, nhưng khi bạn xem đồng hồ và thấy vẫn còn tận 3 tiếng nữa. Mỗi ngày làm việc của bạn đều giống như bay từ Chiacgo đến London. Nhưng tại sao chuyến bay ấy lại khiến bạn cảm thấy lâu hơn việc ở văn phòng? Đó là vì chuyến bay không bị gián đoạn. Nó làm ta cảm thấy dài vì thực sự nó rất dài!

Bạn cảm thấy thời gian ở văn phòng ngắn hơn bởi vì nó được chia nhỏ ra thành hàng chục khoảng thời gian khác nhau. Phần lớn mọi người không dành toàn bộ 8 tiếng để làm việc, mà chỉ làm việc vài ba tiếng mỗi ngày. Thời gian còn lại bị chiếm dụng bởi những cuộc họp, cuộc gọi với đối tác và những tác nhân gây sao nhãng khác. Cho nên, dù bạn ở văn phòng suốt 8 tiếng, bạn lại cảm thấy chỉ như vài giờ.



Bạn có thể sẽ thấy căng thẳng khi nghĩ tới việc nhồi nhét tất cả công việc vào 8 giờ một ngày và 40 giờ một tuần. Không đâu. Bởi vì chúng tôi không nhồi nhét, hối thúc hay ép buộc. Chúng tôi làm việc ở một nhịp độ khoan thai và liên tục. Và những việc chưa hoàn thành vào lúc 5 giờ chiều ngày thứ Sáu, sau 40 tiếng làm việc trong tuần đó, sẽ được tiếp tục thực hiện vào 9 giờ sáng thứ Hai tuần sau.

Nếu không thể hoàn thành nhiệm vụ của mình trong 40 giờ mỗi tuần, bạn cần phải nhìn lại và xem xét những việc cần làm, chứ không phải tăng thêm giờ làm. Hầu hết những gì chúng ta nghĩ mình *buộc phải* làm, thực chất lại không cần phải làm. Đó chỉ là một sự lựa chọn và thường là một sự lựa chọn tồi.

Khi xóa bỏ hết những việc dư thừa, bạn sẽ chỉ còn lại những việc thực sự cần làm. Và tất cả những gì bạn cần chỉ đơn giản là 8 giờ một ngày và khoảng năm ngày một tuần.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chính sách bảo hộ

Các công ty yêu thích hoạt động bảo hộ.

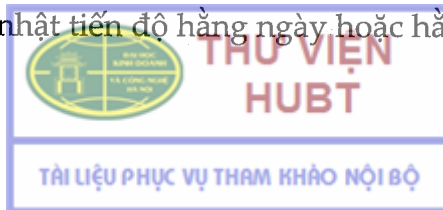
Họ bảo hộ thương hiệu của mình bằng những dấu hiệu nhận dạng và luật pháp. Họ bảo vệ dữ liệu và bí mật thương mại của mình bằng những quy định, chính sách và các thỏa thuận bảo mật. Họ bảo vệ tiền của mình bằng các ngân sách, giám đốc tài chính và các khoản đầu tư. Họ bảo vệ rất nhiều thứ, nhưng lại thường thất bại trong việc bảo vệ những nguồn lực dễ tổn thương và quý giá nhất: Thời gian và sự tập trung của nhân viên. Các công ty sử dụng thời gian và sự tập trung của nhân viên như thế đó là những nguồn lực vô hạn và họ



sẽ chẳng tổn thất gì nếu mất đi hai nguồn lực đó. Nhưng thực sự, thời gian và sự tập trung của nhân viên lại chính là nguồn lực khan hiếm nhất mà các công ty có.

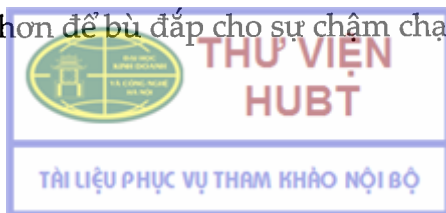
Tại Basecamp, chúng tôi coi việc bảo vệ thời gian và sự tập trung chú ý của nhân viên là nhiệm vụ tiên quyết. Bạn không thể trông đợi nhân viên làm việc tốt nếu họ không thể tập trung thực hiện công việc suốt cả ngày. Sự chú ý nửa vời không thể coi là chú ý. Ví dụ, chúng tôi không tổ chức những buổi họp để cập nhật tiến độ công việc ở Basecamp. Chúng ta đều quá quen với những buổi họp mà tại đó một người nói và chia sẻ vài dự định, sau đó người kế tiếp lại làm điều tương tự. Thật lãng phí thời gian! Tại sao ư? Mặc dù tập họp mọi người lại để trao đổi trông có vẻ hiệu quả, nhưng thực sự không phải như thế. Thậm chí, việc này còn tốn kém. Tám người ngồi trong một căn phòng suốt 1 tiếng không chỉ tốn mất 1 tiếng, mà là 8 tiếng đồng hồ.

Thay vào đó, chúng tôi yêu cầu mọi người viết bản cập nhật tiến độ hằng ngày hoặc hằng



tuần ở Basecamp để những người khác có thể đọc và góp ý khi có thời gian rảnh. Làm vậy tiết kiệm được rất nhiều thì giờ mỗi tuần và cho phép mọi người có thời gian làm việc liên tục hơn mà không bị gián đoạn. Các cuộc họp thường cắt ngang thời gian làm việc hằng ngày, việc loại bỏ chúng sẽ giúp mọi người tận dụng toàn bộ thời gian của mình để tập trung hoàn thành công việc của họ.

Thời gian và sự chú ý là những khoản tốn kém nhất trong những “hóa đơn”, chứ không phải chỉ là xu lẻ hay tiền thừa. Chúng đủ cho bạn mua một lượng thời gian khổng lồ để làm những điều tuyệt vời mà bạn mong muốn. Nếu không hiểu nguyên lý này, bạn sẽ phải cầu viện đến thời gian làm ngoài giờ, buộc phải nhồi nhét các nhiệm vụ trong dự án vào các phần việc không quan trọng và bình thường khác mà bạn phải làm mỗi ngày. Điều này lý giải tại sao con người không thể hoàn thành nhiệm vụ của mình, dù họ làm việc lâu hơn, trễ hơn và nhiều hơn để bù đắp cho sự chậm chạp đó. Họ có thể



tìm thấy những khoảng thời gian làm việc liên tục ở đâu đây? Đáng buồn là, một số người khao khát đi làm vì ở đó họ mới có thời gian dành riêng cho bản thân mình.

Cho nên, bạn có thể theo chủ nghĩa bảo hộ nếu bạn muốn, nhưng hãy nhớ bảo hộ những nguồn lực quan trọng nhất.



Chất lượng của 1 tiếng đồng hồ

Có rất nhiều cách khác nhau để phân tích 60 phút.

$$1 \times 60 = 60$$

$$2 \times 30 = 60$$

$$4 \times 15 = 60$$

$$25 + 10 + 5 + 15 + 5 = 60$$

Tất cả những phép tính trên đều cho ra kết quả là 60, nhưng hoàn toàn khác nhau về cách tính. Con số tổng có thể giống, nhưng chất lượng thì khác biệt. Và loại chất lượng chúng



tôi theo đuổi là 1 x 60. Một tiếng dứt quãng không phải 1 tiếng, mà là một tập hợp các phút lộn xộn. Thật sự rất khó để tạo ra một sản phẩm ý nghĩa từ một nguyên liệu đầu vào kém chất lượng. Chất lượng của 1 tiếng là 1 x 60, không phải 4 x 15. Chất lượng của một ngày ít nhất phải bằng 4 x 60, không phải 4 x 15 x 4.

Thật khó để đạt được hiệu suất công việc từ những giờ dứt quãng, nhưng lại thật dễ nảy sinh căng thẳng: 25 phút nói chuyện điện thoại, sau đó 10 phút vì đồng nghiệp nhờ giúp đỡ, 5 phút cho nhiệm vụ bạn đáng lẽ phải làm, rồi cuối cùng là 15 phút lãng phí vào những cuộc trò chuyện vô bổ. Rốt cuộc, bạn chỉ còn lại 5 phút để làm những việc cần phải hoàn thành. Chắc chắn, những người làm việc theo hình thức ấy lâu dần sẽ trở nên nóng tính và cáu bẳn. Bên cạnh những hoàn cảnh thay đổi và nỗ lực để làm được nhiều việc cùng một lúc, bạn cần phải thêm vào những khoảng thời gian chuyển tiếp – thời gian để đầu óc bạn chuyển từ việc trước đó sang việc tiếp theo. Đó là lý do tại sao, khi đồng hồ điểm 5 giờ



chiều và sau 8 tiếng tại văn phòng, bạn lại nghĩ rằng, “Mình đã thực sự làm được những gì hôm nay?” Bạn biết mình đã đến văn phòng làm việc, nhưng thời gian không hề dừng lại, nó lướt đi mà chẳng cho thấy kết quả gì.

Hãy nghiêm túc xem xét thời gian làm việc của bạn. Nếu nó là một tổ hợp những nhiệm vụ ngắt quãng, thì ai hay việc gì đã gây ra sự ngắt quãng đó? Ngoại cảnh tác động hay chính bạn làm bản thân mình sao nhãng? Bạn cần thay đổi điều gì? Bạn đang làm được bao nhiêu việc trong một tiếng? Làm mỗi lúc một việc không có nghĩa là bạn làm hết việc này đến việc khác theo một trình tự gấp gáp; mà là, thực hiện một việc quan trọng trong nhiều giờ liên tục, hoặc thậm chí trong suốt một ngày.

Hãy tự hỏi bản thân: Lần cuối cùng bạn có ba hoặc bốn giờ trọn vẹn và liên tục dành cho bản thân và cho công việc là khi nào? Khi chúng tôi nêu câu hỏi này trong một hội nghị khoảng 600 người, chỉ có khoảng 30 cánh tay giơ lên. Bạn có phải một trong 30 người ấy không?





THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



COLSON WHITEHEAD,
NHÀ VĂN ĐOẠT GIẢI THƯỞNG PULITZER,

chỉ viết khoảng 5 giờ mỗi ngày và sau khi hoàn thành một tác phẩm, ông thường dành nguyên một năm nghỉ ngơi để chơi trò chơi điện tử và nấu nướng.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Hiệu suất > Năng suất

Thời nay, ai cũng nói về việc tăng cường năng suất. Có vô số phương thức và công cụ hứa hẹn sẽ giúp bạn cải thiện năng suất. Nhưng cải thiện năng suất trong việc gì? Năng suất là từ được sử dụng cho máy móc, không phải cho con người. Thật vô nghĩa khi đo đếm số lượng đơn vị công việc trong một khoảng thời gian, hay cố nhồi nhét nhiều thứ vào cũng một chỗ.

Máy móc có thể làm việc 24/7, con người thì không.

Khi con người dồn hết sự chú ý vào năng suất, cuối cùng họ sẽ chỉ tập trung vào việc trở



nên bận rộn và cố gắng tận dụng mọi khoảnh khắc để làm gì đó. Và có một sự thật là sẽ luôn có việc cho bạn làm!

Ở Basecamp, chúng tôi không tin vào sự bận rộn. Chúng tôi tin vào hiệu suất. Chúng ta có thể làm được bao nhiêu? Làm thế nào để cắt giảm những công việc không cần thiết? Thay vì lên danh sách những việc phải làm, chúng tôi lập danh sách những việc không cần phải làm.

~~Theo đuổi năng suất là quá trình lấp đầy~~ thời gian của bạn với một danh sách công việc đầy ứ và bạn cố gắng hoàn thành càng nhiều công việc càng tốt. Theo đuổi hiệu suất là dành ra những khoảng thời gian ngoài công việc để làm những điều khác, như giải trí, thời gian cho gia đình và bạn bè, hoặc hoàn toàn không làm gì cả.

Bạn không nghe nhầm đâu, việc bạn không có gì để làm hoặc cảm thấy không có gì đáng làm là hoàn toàn bình thường. Nếu bạn chỉ cần khoảng ba giờ để hoàn tất công việc



trong một ngày cụ thể, hãy ngừng mọi thứ khi làm xong. Đừng cố tìm thêm việc chỉ để trở nên bận rộn và cảm thấy mình có năng suất. Không làm những thứ không đáng làm là cách tuyệt vời để sử dụng hiệu quả quỹ thời gian của bạn.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Làm tương về làm việc ngoài giờ

Bạn không thể làm việc chăm chỉ hơn cả thế giới. Sẽ luôn có ai đó ngoài kia sẵn sàng làm việc chăm chỉ như bạn, một người khao khát nhiều như bạn, thậm chí hơn bạn. Cố tin rằng mình có thể làm việc nhiều hơn và lâu hơn người khác là quá kiêu ngạo về khả năng của mình và coi nhẹ khả năng của người khác. Làm 1.001 giờ để hơn người làm 1.000 giờ không giúp nâng cao vị thế của bạn.

Điều tệ hơn là, các nhà quản lý thường biến một số người trở thành tấm gương mẫu mực



về “tinh thần lao động” vĩ đại vì luôn có mặt ở văn phòng, luôn sẵn sàng nhận việc và luôn vùi đầu vào công việc. Đó chỉ là một ví dụ tồi tệ về tinh thần làm việc và bằng chứng điển hình về một người đang làm việc quá tải.

Tinh thần làm việc thực sự không phải là xuất hiện bất cứ lúc nào công việc cần, mà là thực sự làm những việc bạn tuyên bố rằng sẽ làm, sắp xếp một ngày làm việc hợp lý, tôn trọng công việc, tôn trọng khách hàng, tôn trọng đồng nghiệp, không lãng phí thời gian, không tạo ra những việc vô ích cho người khác và không để tồn việc. Tinh thần làm việc là việc trở thành một người mà người khác có thể tin tưởng và quý mến khi làm việc cùng.

Vậy, làm sao con người có thể tiến xa hơn nếu không cố làm thêm nhiều giờ hơn người khác? Họ làm được như thế, bởi họ tài năng, họ may mắn, họ có mặt đúng nơi và đúng thời điểm, họ biết cách phối hợp với người khác, họ biết cách truyền tải ý tưởng, họ biết cách sắp xếp nhân lực, họ có thể kể chuyện, họ biết



điều gì nên làm và điều gì không nên làm, họ có thể nhìn thấy bức tranh tổng thể và mỗi chi tiết nhỏ của một tình huống, và họ biết cách tận dụng thời cơ. Và còn vì nhiều nhiều lý do khác nữa.

Vậy nên, hãy loại bỏ triệt để tư tưởng làm việc ngoài giờ ra khỏi đầu. Hãy ngừng đánh đồng tinh thần làm việc với làm việc quá tải trong nhiều giờ. Tất cả những điều đó chẳng thể giúp bạn phát triển hoặc và tìm thấy sự thoải mái tinh thần.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Không thể hoàn thành công việc tại văn phòng

Hãy hỏi một người xem họ thường đi đâu để hoàn thành công việc, bạn sẽ hiếm khi nhận được câu trả lời là: Văn phòng.

Đúng thế đấy. Khi bạn thực sự cần hoàn tất một việc nào đó, bạn rất ít khi nghĩ tới văn phòng. Còn nếu bắt buộc phải nghĩ đến, thì đó thường là lúc sáng sớm, ban đêm hoặc cuối tuần, những lúc không có ai ở đó. Những lúc ấy, văn phòng chỉ là một không gian yên tĩnh, nơi sẽ chẳng có ai làm phiền bạn cả.

Càng ngày càng có quá nhiều người không thể hoàn thành công việc trong giờ



làm việc tại văn phòng nữa. Điều này thật vô lý. Các công ty tiêu tốn bộ tiền vào việc mua hoặc thuê văn phòng và trang bị đủ loại bàn ghế, máy tính. Sau đó, họ sắp xếp mọi thứ để không ai có thể thực sự hoàn thành công việc ở đó.

Những văn phòng hiện đại ngày nay chẳng khác nào các nhà máy tạo ra sự phiền nhiễu. Chỉ cần bước qua cửa cũng khiến bạn trở thành tâm điểm của những cuộc trò chuyện, câu hỏi hay sự chú ý. Khi ngồi vào bàn làm việc, bạn sẽ trở thành nguồn tham khảo ý kiến, chất vấn hay bị kéo vào họp hành. Và những cuộc họp tự phát để bàn về những cuộc họp khác. Làm sao bạn có thể kỳ vọng mọi người hoàn thành công việc của mình khi ở trong một môi trường như vậy?

Ngày nay người ta có xu hướng đổ lỗi cho Facebook, Twitter và Youtube vì đã gây ra sự sao nhãng trong công việc. Nhưng các mạng xã hội này không phải vấn đề, cũng giống như việc nghỉ giữa giờ để hút thuốc 30 năm về



trước vậy, nếu hồi đó việc nghỉ để hút thuốc đã không phải là một vấn đề thì ngày nay tại sao các mạng xã hội lại bị đổ lỗi?

Nguồn gốc thực sự của sự sao nhãng không nằm ở những tác động ngoại cảnh, mà đến từ nội tại. Người quản lý đi lại loanh quanh, liên tục hỏi han mọi người về tình hình công việc; những cuộc họp vô nghĩa, chẳng đem lại lợi ích gì ngoài việc biến thành một cuộc họp khác vào tuần tới; một văn phòng chật chội với biết bao con người, tiếng điện thoại reo từ phòng bán hàng, hay tiếng ồn từ phòng ăn dưới lầu vọng lên... Đó là những sản phẩm độc hại đính kèm của văn phòng hiện đại.

Bạn có để ý mình hoàn thành được bao nhiêu công việc khi ở trên máy bay hay tàu hỏa chưa? Hay hơi kỳ lạ là trong kỳ nghỉ mát? Hay khi bạn trốn dưới tầng hầm? Hay vào một chiều Chủ nhật khi bạn không có gì để làm ngoài khởi động máy tính và gõ phím? Trong những khoảng thời gian đó, khi chúng ta không ở văn phòng, chúng ta có thể hoàn thành công việc



một cách dễ dàng hơn. Đó là những không gian không phiền nhiễu.

Con người không hề làm việc lâu hơn và trẻ hơn bởi vì có nhiều việc phát sinh. Họ làm lâu hơn và trẻ hơn do họ không thể hoàn thành công việc tại chỗ làm được nữa!

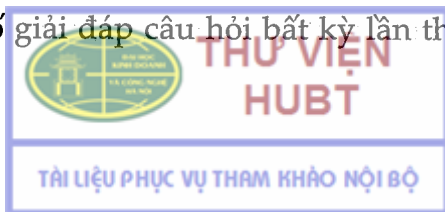


Giờ làm việc

Có chúng tôi có một tổ hợp các chuyên gia tại Basecamp. Họ là những người có thể trả lời các câu hỏi về thống kê, giải quyết các vấn đề về JavaScript, điểm bùng phát cơ sở dữ liệu, phân tích mạng lưới và chỉnh sửa những câu chữ khó nhằn. Nếu bạn làm ở đây và muốn được giải đáp thắc mắc, bạn chỉ cần gọi chuyên gia.

Điều đó thật tốt. Nhưng cũng rất tệ.

Nó thật tốt khi mà câu trả lời đúng sẽ giải quyết được vấn đề hoặc quy trình. Nhưng nó lại thật tệ khi một chuyên gia nào đó đang cố giải đáp câu hỏi bất kỳ lần thứ năm trong



ngày và nhận ra đã hết giờ làm việc. Người hỏi *cần* câu trả lời và rồi họ nhận được nó. Người trả lời *đang làm việc khác* và phải dừng lại để trả lời. Đây không phải là một giao dịch công bằng.

Vấn đề nảy sinh khi bạn có tâm lý dễ dàng đi hỏi bất cứ câu hỏi nào chợt lóe lên trong đầu. Phần lớn câu hỏi không gấp gáp đến thế, nhưng hầu hết mọi người không thể cưỡng lại cảm giác phải hỏi các chuyên gia ngay lập tức. Tất nhiên, nếu công việc của họ là để trả lời những câu hỏi của tất cả mọi người ngày này qua ngày khác, thì chuyện đó hoàn toàn ổn, không sao cả. Nhưng những chuyên gia của chúng tôi cũng có công việc riêng của họ. Và bạn không thể cùng lúc hoàn thiện cả hai được.

Hãy thử hình dung ngày làm việc bình thường của một chuyên gia liên tục bị quấy nhiễu bởi những câu hỏi của tất cả mọi người. Họ có thể không gặp phải câu hỏi nào, cũng có



thể có một vài, hoặc một tá câu hỏi trong một ngày, không ai biết trước được. Tệ hơn là, chính họ cũng không biết khi nào những câu hỏi này sẽ ập đến. Bạn không thể lên trước kế hoạch cho một ngày của mình khi mà tất cả mọi người đều muốn sử dụng thời gian của bạn một cách ngẫu nhiên.

Vì vậy, chúng tôi đã mượn một ý tưởng của trường học: Giờ làm việc. Tất cả những chuyên gia giải quyết vấn đề của Basecamp sẽ thông báo giờ làm việc của họ. Ví dụ như, họ chỉ tiếp nhận câu hỏi vào chiều thứ Ba, hoặc có những người dành ra khoảng một giờ mỗi ngày. Mỗi chuyên gia sẽ tự lựa chọn những khung giờ khác nhau theo ý mình.

Nhưng nếu như bạn nảy ra một câu hỏi vào thứ Hai và theo lịch làm việc của họ thì đến tận thứ Năm bạn mới có thể có được lời giải đáp thì sao? Bạn phải đợi, đó là cách duy nhất. Bạn sẽ làm những việc khác để chờ đến thứ Năm, hoặc bạn sẽ phải tự giải quyết vấn đề của mình nếu



muốn hoàn thành công việc của mình trước thứ Năm. Cũng giống như những gì bạn từng gặp ở trường đại học, bạn phải chờ để được trao đổi với giáo sư của mình. Cách thức này lúc đầu có vẻ không hiệu quả, thậm chí còn khá lằng nhằng. Nhưng chúng tôi nhìn thấy được triển vọng của nó. Và Giờ làm việc đã tạo ra một sự thay đổi đáng kinh ngạc cho Basecamp.

Hóa ra, trong hầu hết các trường hợp, việc chờ đợi không phiền phức đến thế. Nhưng đối với các chuyên gia, việc có thời gian và khả năng kiểm soát công việc đã mang lại lợi ích lớn cho họ. Ngày làm việc bình yên hơn, giờ làm việc liên tục hơn và các dự định được thực hiện theo kế hoạch giúp họ trở nên chuyên nghiệp hơn trong việc truyền dạy, giúp đỡ và chia sẻ. Cách này giúp họ cảm thấy vui vẻ hơn và giúp mọi người từ bỏ một vài thói quen cũ. Nó thực sự phù hợp với tất cả mọi người!

Vì vậy, hãy mở cửa văn phòng chào đón mọi người (nhưng chỉ vào các ngày thứ Ba từ 9 giờ sáng đến giữa trưa thôi!).





**THƯ VIỆN
HUBT**

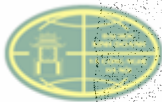
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**VIỆN
MUSEUM
KHOA HỌC**
VIỆN MUSEUM KHOA HỌC VIỆT NAM

ALICE WATERS,

vị bếp trưởng tiên phong trong phong trào đồ ăn chậm (đi ngược lại trào lưu đồ ăn nhanh), bắt đầu một ngày mới bằng việc đi dạo hoặc nhóm lửa.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sắp xếp lịch làm việc

Lịch làm việc chung là một trong những phát minh mang tính phá hoại nhất của xã hội hiện đại. Có quá nhiều quy luật, quá nhiều lề lối và quá nhiều sai trái vì nó mà phát sinh.

Xen vào thời gian biểu của người khác ở Basecamp đòi hỏi một sự thỏa thuận trực tiếp và mệt mỏi, chứ không dễ dàng và tiện lợi một cách máy móc như đa số nơi khác. Bạn phải trình bày lý do của mình. Bạn không thể cứ thế kiểm tra lịch làm việc của một người nào đó, tìm vài khoảng thời gian trống và tự



tiện chiếm chỗ giành phần. Bởi vì, không ai có thể xem thời gian biểu làm việc của người khác tại Basecamp.

Sự phiền toái này tồn tại trong hầu hết các công ty mà chúng tôi tìm hiểu. Ở đa số các công ty, tất cả mọi người đều biết lịch làm việc của nhau. Lịch của họ không chỉ bị công khai chia sẻ, mà còn được thiết kế để mọi người dễ dàng điền thêm việc vào nếu có nhu cầu. Thú vị là, mọi người được khuyến khích chia nhỏ ngày làm việc của mình ra thành từng khoảng thời gian cỡ 30 phút và được đánh dấu bằng những màu đỏ, lục và lam.

Gần đây bạn có xem lại lịch làm việc của mình không? Tự tay bạn ghi bao nhiêu đầu việc vào đó? Người khác ghi bao nhiêu đầu việc vào đó? Khi bạn tối ưu hóa lịch của nhân viên, bạn không nên bất ngờ khi thấy thời gian của họ bị chia cắt thành những phần nhỏ. Hơn nữa, nếu bạn dễ dàng cho phép người khác mời thêm năm người nữa vào cuộc họp chỉ đơn giản vì hệ



thống tìm được một khung giờ thích hợp với tất cả mọi người, thì các cuộc họp bao gồm sáu người sẽ càng ngày càng nhiều.

Cướp đi thời gian của ai đó là một hành động tội ác. Hành động cướp đi thời gian của ai đó phải thật rắc rối đến mức họ chỉ dám làm việc đó khi có những công việc THỰC SỰ QUAN TRỌNG! Họp hành nên là phương án cuối cùng để giải quyết vấn đề, đặc biệt là những cuộc họp lớn.

Khi một ai đó chiếm dụng thời gian của bạn, họ không hề mất mát gì, nhưng bạn lại phải trả giá rất đắt. Bạn chỉ có thể hoàn thành tốt công việc khi bạn có một khoảng thời gian hợp lý dành cho việc đó. Cho nên khi một ai đó lấy đi thời gian của bạn, họ đang gián tiếp làm bạn lo lắng về khả năng hoàn thành công việc trong ngày. Sự an tâm bạn có được khi đang thực hiện công việc đúng tiến độ, chứ không chỉ nói suông, đã bị triệt tiêu. Nếu bạn không làm chủ được phần lớn thời gian của bản thân,



bạn sẽ không thể bình tĩnh. Bạn sẽ luôn căng thẳng và cảm thấy bị tước đoạt khả năng hoàn thành công việc của mình.

Thật dễ để sa chân vào trò chơi “sắp xếp công việc” khi bạn nghĩ rằng “Nó chỉ là một lời gợi ý thôi mà!” Nhưng có một sự thật là không ai từ chối những lời gợi ý đó một cách thẳng thắn cả. Họ không muốn bị xem là “khó tính” hay “khó gần”. Cho nên họ cứ để cho thời gian của mình bị xé nhỏ bởi người khác cho tới khi ngày làm việc của họ tan tành và trò chơi kết thúc.

Nếu bạn không thể đặt lịch cho một cuộc họp do không có phần mềm để làm việc đó, thì đừng làm gì cả. Vì biết đâu, cuộc họp đó vốn dĩ có lẽ không hề cần thiết.



Nhà giam văn phòng

Theo quy tắc thông thường, không ai ở Basecamp biết người khác đang làm gì vào một thời điểm nào đó. Họ có đang làm việc không? Chúng tôi không biết. Họ có đang ăn trưa không? Làm sao chúng tôi biết được. Họ có đang đón con cái của mình từ trường về nhà không? Chúng tôi không biết và cũng không quan tâm.

Ở Basecamp, chúng tôi không yêu cầu người khác báo cáo vị trí hay sự hiện diện của mình. Họ không cần ngồi dính chặt vào ghế tại văn phòng, không cần chứng minh bằng hình ảnh khi đang làm việc từ xa. “Nhưng làm



sao bạn biết một người đang làm việc nếu bạn không thể thấy được họ?” Câu hỏi này có cùng câu trả lời với câu hỏi: “Làm sao bạn biết một người đang làm việc nếu bạn *có thể* thấy được họ?” Bạn không biết được. Cách duy nhất để biết công việc có được thực hiện hay không là nhìn vào thực tế công việc. Đó là nhiệm vụ của người sếp. Nếu họ không thể làm được điều đó, công ty nên tìm một người khác có khả năng hơn.

Công nghệ cũng khiến cho vấn đề này càng trầm trọng hơn. Thời nay, không chỉ sếp muốn biết bạn đang ở đâu, mà tất cả mọi người cũng đều muốn biết. Sự xâm nhập của các công cụ liên lạc đa dạng đã khiến cho ngày càng nhiều người bị tra hỏi và phải báo cáo trạng thái thực tế của họ mọi lúc mọi nơi. Trạng thái của họ chuyển sang chấm xanh khi họ rảnh, đỏ khi họ bận. Nhưng khi tất cả mọi người biết bạn “rảnh”, bạn sẽ nhận được ngay một lá thư mời họp để kết thúc trạng thái đó. Điều này chẳng khác gì bạn đang đeo một tấm bảng viết bằng



chữ neon phát sáng với dòng chữ HÃY LÀM PHIỀN TÔI ĐI! Hãy thử “rảnh” trong ba giờ và sau đó thử “đi vắng” trong ba giờ. Tôi cá là bạn sẽ hoàn thành được nhiều việc hơn khi bạn đánh dấu “đi vắng”.

Nếu bạn cần một người nào đó giúp nhưng không biết họ có đang rảnh hay không thì sao? Hãy hỏi họ! Nếu họ phản hồi thì bạn sẽ có cái mình cần. Nếu họ không phản hồi, không phải vì họ đang lờ bạn đi, họ chỉ đang làm một việc khác ngay tại thời điểm đó. Hãy tôn trọng họ! Tin tưởng rằng mọi người đang tập trung vào công việc của chính mình. Có bất cứ ngoại lệ nào hay không? Tất nhiên là có. Sẽ tốt hơn nếu biết một ai đó đang ở đâu trong tình huống cấp bách, nhưng những trường hợp đó chỉ chiếm 1% khả năng và không nên điều khiển 99% thời gian còn lại.

Vậy nên hãy tiến thêm một bước nữa đến điểm bình yên và giải phóng mọi người khỏi áp lực báo cáo vị trí và trạng thái của họ. Trạng thái của tất cả mọi người nên được



hiểu ngầm rằng: Tôi đang nỗ lực làm việc của mình, làm ơn hãy tôn trọng thời gian và sự tập trung của tôi.



Tôi sẽ báo lại cho bạn sau khi có thời gian

Khao khát được phản hồi ngay lập tức như một mồi lửa lúc nào cũng chực chờ gây ra những đám cháy tại nơi làm việc.

Đầu tiên, ai đó gửi email cho bạn. Sau đó, nếu họ không nhận được hồi âm của bạn trong một vài phút, họ sẽ nhắn tin cho bạn. Bạn vẫn tiếp tục không trả lời? Họ sẽ gọi điện thoại cho bạn. Và rồi họ hỏi một người khác rằng bạn đang ở đâu. Người đó lại tiếp tục lặp lại những điều này để có được sự chú ý từ bạn. Bỗng nhiên bạn bị kéo ra khỏi công việc mà mình đang làm. Tại sao chứ? Vì nó cấp bách? Được

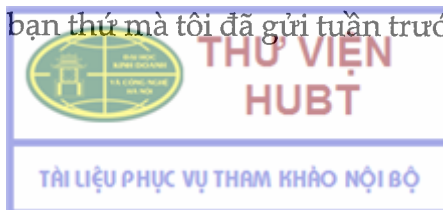


rồi, cứ cho là vậy đi! Họ chỉ đang nguy biến. Nó không hề cấp bách, và nó rất hiếm khi như thế, không nên có bất kì sự nguy biến nào cho hành động này.

Trong hầu hết các trường hợp, kỳ vọng có một phản hồi ngay lập tức là một sự kỳ vọng vô lý. Thế nhưng, với sự tấn công của các công cụ giao tiếp ngày càng hiện đại - đặc biệt là công cụ nhắn tin trực tiếp và nhóm trao đổi - vào công việc hằng ngày của bạn, kỳ vọng được phản hồi lập tức đã trở thành một điều bình thường.

Đây không phải là quy trình.

Suy nghĩ một cách thông thường sẽ như thế này: Nếu tôi có thể viết cho bạn sớm, bạn sẽ có thể hồi âm cho tôi sớm, đúng không? Về lý thuyết, đúng. Trên thực tế, sai. Việc bạn liên lạc với người khác sớm không đồng nghĩa với việc họ phải phản hồi với bạn thật nhanh. Nội dung của câu chuyện mới là quan trọng. Đó là chuyện hệ trọng? Được thôi. Nhưng bạn muốn tôi gửi lại cho bạn thứ mà tôi đã gửi tuần trước?



Việc đó có thể đợi được. Bạn cần tôi trả lời câu hỏi mà bạn có thể tự trả lời? Việc đó có thể đợi được. Bạn cần biết mấy giờ khách hàng sẽ đến vào ba ngày nữa tính từ bây giờ? Việc đó chắc chắn có thể đợi được.

Hầu hết mọi thứ đều có thể đợi được. Và hầu hết mọi thứ nên như thế.

Ở Basecamp, chúng tôi cố gắng xây dựng văn hóa phản hồi khi có thời gian chứ không phải là phản ứng ngay lập tức. Một nơi mà mọi người không cảm thấy bức tức khi câu trả lời cho một câu hỏi không cấp bách đến sau ba tiếng đồng hồ. Một nơi mà chúng tôi không chỉ cho phép mà còn vô cùng khuyến khích mọi người không kiểm tra hộp thư, hay nhắn tin trực tuyến, hay trò chuyện để bảo vệ những khoảng thời gian liên tục của họ.

Hãy thử một lần. Nói một điều gì đó, sau đó quay lại làm việc. Đừng kỳ vọng gì cả. Bạn sẽ nhận được hồi âm của họ khi họ có thời gian rảnh và có thể trả lời. Và nếu một ai đó không



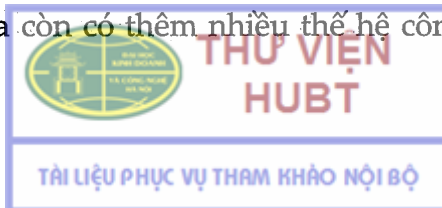
nhanh chóng trả lời bạn, điều đó không có nghĩa họ bỏ bạn đi, có thể họ đang bận làm việc. Bạn không có thứ gì khác để làm trong khi chờ đợi sao?

Chờ đợi là một điều bình thường. Trời sẽ không sụp xuống, công ty sẽ không sụp đổ. Nó sẽ chỉ trở nên yên bình hơn, tuyệt vời hơn, thoải mái hơn cho tất cả mọi người làm việc.



FOMO? JOMO!

FOMO (Fear Of Missing Out) – Nỗi sợ bỏ lỡ, là một hội chứng khiến mọi người liên tục kiểm tra Twitter, cập nhật Facebook, câu chuyện trên Instagram, nhóm trên WhatsApp và những ứng dụng mới. Thật kỳ lạ khi mọi người mở điện thoại của mình hàng chục lần trong ngày mỗi khi có một thông báo mới hiện lên, vì họ sợ LỖ NHƯ ĐÓ LÀ MỘT VIỆC CỰC KỲ QUAN TRỌNG! (Nhưng thường là chẳng có chuyện gì quan trọng cả). Và hiện trạng đó không chỉ tồn tại ở mạng xã hội - nó thâm nhập cả vào công việc. Cứ như email chưa đủ để gây ra FOMO, bây giờ chúng ta còn có thêm nhiều thế hệ công cụ mới như



trò chuyện trực tuyến - thêm một thứ chiếm lấy một phần sự chú ý của bạn cả ngày trời vì bạn không muốn bỏ lỡ bất kì thông tin nào.

Thật nực cười. Con người nên bỏ lỡ một vài thứ! Đa số chúng ta nên bỏ lỡ phần lớn sự việc diễn ra xung quanh mình. Đó là những tư tưởng chúng tôi cố gắng khuyến khích ở Basecamp - JOMO (The Joy Of Missing Out) - Niềm vui sướng của việc bỏ lỡ! JOMO sẽ giúp bạn dập tắt sự phun trào thông tin, tin nhắn và những thứ phiền toái để thực sự tập trung làm các công việc chính đáng. JOMO sẽ giúp bạn bắt kịp những sự việc của ngày hôm nay bằng cách tổng kết email vào sáng ngày mai, thay vì cứ xem lướt nhất từng tin trong suốt cả ngày. JOMO, bạn của tôi ơi, chính là JOMO.

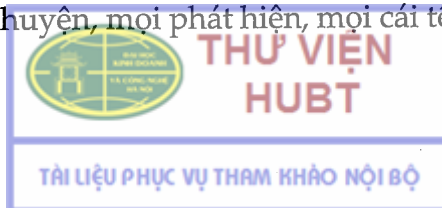
Thực sự không có lý do nào đáng để khiến mọi người phải cố gắng biết tất cả mọi thứ diễn ra tại công ty. Đặc biệt là ngay lúc sự việc diễn ra! Nếu điều đó quan trọng, bạn chắc chắn sẽ biết được thôi. Nhưng thường là nó không quan trọng đến thế. Những ngày làm việc



thường lặp đi lặp lại và đó là một dấu hiệu tốt. Công ty vận hành một cách bình yên, không có tin tức giật gân. Chúng ta phải dừng ngay hành động phóng đại những sự việc nhỏ nhặt diễn ra trong công ty như thể chúng đang được đăng tin ở trang nhất của một tờ báo nổi tiếng.

Để ủng hộ cho tư tưởng này, chúng tôi đã quyết định viết “Nhịp đập trái tim” hằng tháng. Nó giúp tổng kết các công việc và quy trình đã được thực hiện bởi một nhóm, viết bởi nhóm trưởng của nhóm và được công khai với toàn bộ công ty. Tất cả những vấn đề nhỏ nhặt sẽ không được nhắc tới để hướng sự chú ý của mọi người vào những thông tin quan trọng. Mọi người sẽ vẫn theo dõi một cách hứng thú mà không bị phân tán sự chú ý cho hàng tá những tiểu tiết không liên quan.

Ở hầu hết các công ty hiện nay, người ta buộc phải nhớ mọi sự việc tiểu tiết trong công ty giống như những học sinh lo sợ bị kiểm tra bất cứ lúc nào vậy. Họ cần phải biết tất cả mọi chuyện, mọi phát hiện, mọi cái tên, mọi sự kiện



diễn ra. Đây thực là một sự lãng phí trí não và tài tệ hơn là, lãng phí sự tập trung. Hãy chỉ tập trung vào công việc của bạn. Đó là tất cả những gì chúng tôi yêu cầu và cũng là tất cả những gì chúng tôi đòi hỏi. Nếu có một việc nào đó bạn bắt buộc phải biết, chúng tôi hứa sẽ cho bạn biết. Nếu bạn tò mò, được thôi, cứ tự tìm hiểu theo cách mà bạn muốn. Tuy nhiên, chúng tôi muốn mọi người cảm thấy vô tư, vui vẻ làm việc hơn là lo âu, sợ hãi mình sẽ bỏ lỡ thứ gì đó mà trên thực tế lại chẳng hề quan trọng.





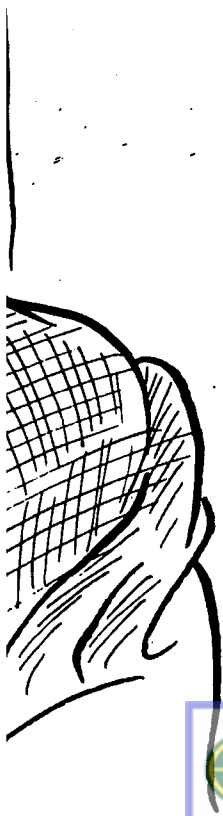
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



NHÀ VẬT LÝ HỌC STEPHEN HAWKING,

người đã dành nhiều năm cho hoạt động nghiên cứu và làm việc, khuyến khích sinh viên của mình dành thời gian cho những hoạt động khác như nghe nhạc và đi chơi với bạn bè.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

GIỮ VỮNG NGUYÊN TẮC BẢN THÂN



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



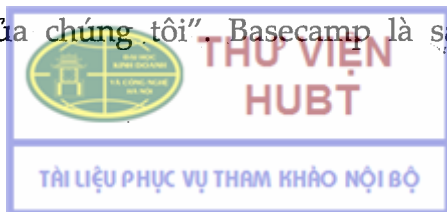
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chúng ta không phải gia đình

Các công ty thường thích tuyên bố rằng “Chúng tôi giống như một gia đình”. Không, các bạn không phải. Basecamp cũng không phải. Chúng tôi là những đồng nghiệp. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không quan tâm đến nhau, hay chúng tôi không nghĩ cho tập thể. Chúng tôi có quan tâm và giúp đỡ lẫn nhau nhưng không phải dưới danh nghĩa một gia đình. Và doanh nghiệp của bạn cũng nên như thế.

Hơn nữa, Basecamp không phải “đứa con của chúng tôi”. Basecamp là sản phẩm của



chúng tôi. Chúng tôi sẽ làm việc để biến nó trở thành sản phẩm tốt nhất, nhưng điều đó không có nghĩa chúng tôi sẽ sẵn sàng hy sinh mọi thứ vì nó. Và bạn cũng nên như thế với doanh nghiệp của mình. Chúng ta không nên tự dối lòng, chúng ta chỉ là những người bình thường, làm việc cùng nhau để tạo ra sản phẩm. Chúng ta nên cảm thấy tự hào về điều đó và thế là đủ.

Hãy thận trọng khi những nhà lãnh đạo nói công ty của họ thực sự là một đại gia đình gắn kết. Họ không dùng hình ảnh ấy để ám chỉ rằng họ sẽ bảo vệ bạn dù chuyện gì xảy ra đi chăng nữa hay họ sẽ yêu thương bạn vô điều kiện như những thành viên trong một gia đình mẫu mực đâu. Ý của họ thực chất thường liên quan tới một khía cạnh khác: sự hy sinh của bạn.

Bởi vì bằng cách mô phỏng hình ảnh gia đình, kéo theo đó thường là sự theo đuổi bất chấp và gắn bó, bạn không chỉ đang làm việc thâu đêm hay bỏ qua một kỳ nghỉ mát để hoàn thành nốt những việc cuối cùng. Không đâu, bạn đang



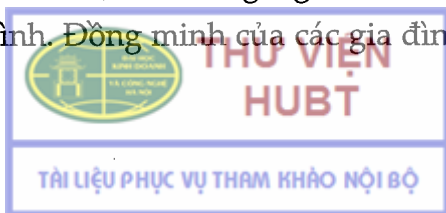
THU VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đề nghị áp đặt cảm tính như thế thường chỉ xuất hiện khi ai đó cố làm cho bạn quên đi những lợi ích của cá nhân bạn. Bạn không cần phải giả vờ trở thành một thành viên của gia đình chỉ vì phép lịch sự, hay vì sự tử tế, hoặc sự an toàn. Tất cả những giá trị đó sẽ được lột tả một cách rõ ràng hơn qua những nguyên tắc, quy định, và quan trọng hơn cả, những hành động.

Bên cạnh đó, chẳng phải bạn đã có một gia đình hoặc một nhóm bạn bè thân nhau như ruột thịt rồi sao? Công ty hiện đại không phải là một băng đảng đường phố được lập ra từ những đứa trẻ vô gia cư cố gắng đoàn kết để sống sót trong một thế giới tàn ác, nhẫn tâm. Hành động cố gắng thay thế vị trí của gia đình bạn có thể là một cách để cố nâng tầm quan trọng của công ty lên trên gia đình thực sự của bạn. Thật là một sự lợi dụng bệnh hoạn.

Những công ty tốt nhất không phải gia đình. Họ là những người hỗ trợ cho các gia đình. Đồng minh của các gia đình. Họ ở đó để



cung cấp một môi trường làm việc lành mạnh, sung túc để khi các nhân viên tắt máy tính khi hết giờ làm việc, họ lại trở thành những người chồng, người vợ, bố mẹ, anh em và con cái tuyệt vời nhất có thể.



Họ sẽ làm giống như bạn

Bạn không thể ủng hộ những lợi ích của giờ làm việc hợp lý, nghỉ ngơi thường xuyên và lối sống lành mạnh nếu một người sếp như bạn đang làm những điều hoàn toàn ngược lại. Khi con sói đầu đàn làm việc liên tục không ngừng nghỉ, só còn lại sẽ có xu hướng làm theo. Vấn đề không nằm ở điều bạn nói, nó nằm ở việc bạn làm. Điều này càng trở nên tồi tệ hơn đối với những doanh nghiệp có sự phân tầng phức tạp. Nếu quản lý của người quản lý đang là một tấm gương xấu, thì nó sẽ giống như một quả cầu tuyết lăn xuống càn quét tất cả những cấp bậc bên dưới sơ đồ.



Hãy cùng nghiệm lại một câu chuyện kinh điển về một người giám đốc chỉ ngủ có bốn giờ mỗi ngày, là người đầu tiên đỗ xe ở văn phòng, tham dự ba cuộc họp trước khi ăn trưa và tắt đèn đi ngủ sau nửa đêm. Thật đúng là một anh hùng! Quá là một người luôn đặt công ty lên trên cả cuộc sống cá nhân.

Không, anh ta không phải một anh hùng. Nếu cách duy nhất bạn có thể truyền cảm hứng cho tập thể là tiêm nhiễm cách làm việc đến kiệt sức, thì đã đến lúc cần nhìn vào những điều sâu sắc hơn. Bởi việc đó sẽ không giúp bạn đạt được sự ngưỡng mộ đâu, mà thay vào đó là sự lo âu và sợ hãi từ toàn bộ nhân viên. Một người lãnh đạo làm gương cho việc hy sinh bản thân chắc chắn sẽ đòi hỏi ở nhân viên sự hy sinh tương tự.

Sự hy sinh có thể là một đức tính cần có trên chiến trường, nhưng trong văn phòng thì không như thế. Số mệnh của đa số các công ty sẽ không được quyết định tại các trận chiến đẫm



máu của NHỮNG NGƯỜI CÓ THỂ HỢP VỚI KHÁCH HÀNG TRẺ NHẤT hoặc NHỮNG NGƯỜI CÓ THỂ ĐẶT RA NHỮNG THỜI HẠN KHẮC NGHIỆT NHẤT.

Nếu bạn muốn nhân viên nghỉ ngơi, trên cương vị của một người sếp, bạn phải nghỉ ngơi trước. Nếu bạn muốn họ ở nhà khi bị bệnh, bạn không nên đến văn phòng khi đang ho sù sụ. Nếu bạn không muốn họ cảm thấy tội lỗi khi dẫn con mình đi chơi vào ngày cuối tuần, hãy đăng một vài tấm ảnh của bạn khi đi khu vui chơi với con cái.

Nghiện làm việc là một căn bệnh có thể lây lan. Bạn không thể ngăn chặn nó nếu bạn chính là người phát tán mầm bệnh. Thay vào đó, hãy lan truyền sự bình yên.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năng lượng lòng tin

Bạn đã bao giờ trong một mối quan hệ mà bạn cảm thấy vô cùng khó chịu trước mọi hành động dù là nhỏ nhất nhất từ đối phương? Nếu tách riêng ra, những thứ khó chịu thực ra không hề phiền phức đến thế. Nhưng trong những trường hợp đó, bạn thực chất không hề khó chịu vì những thứ nhỏ nhặt. Có một điều gì đó khác đang diễn ra.

Điều tương tự có thể xảy ra ở nơi làm việc. Một người nào đó nói hay hành động theo một cách nào đó, và khiến một người khác phát điên. Đứng từ xa thì giống như họ đang phản ứng thái quá. Bạn không thể hiểu được tại sao

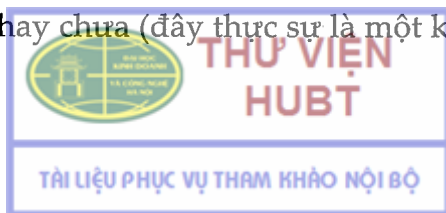


họ lại phản ứng như vậy. Có một điều gì đó khác đang diễn ra.

Hãy để chúng tôi nói cho bạn biết điều gì đang diễn ra: Năng lượng lòng tin đã cạn kiệt.

Tobias Lutke, giám đốc của Shopify, đồng tình với quan điểm này. Anh đã giải thích quan điểm này trong một bài phỏng vấn với tờ *New York Times*: “Một khái niệm mà chúng tôi bàn đến rất nhiều lần là một thứ có tên ‘năng lượng lòng tin’. Nó như một cục pin được sạc 50% khi người ta được tuyển dụng. Và mỗi lần bạn làm việc với một ai đó tại công ty, nguồn năng lượng giữa hai người sẽ được sạc đầy thêm hoặc bị sử dụng dần, tùy thuộc vào kết quả công việc thực tế so với cam kết của bạn.”

Việc áp dụng quan điểm này tại Basecamp đã giúp chúng tôi đánh giá những mối quan hệ trong công việc một cách rõ ràng hơn. Nó loại bỏ bản năng tự nhiên khi đánh giá liệu một người đã cư xử “đúng cách” với một người khác hay chưa (đây thực sự là một khái



niệm vô lý). Bằng cách đo lường số phần trăm năng lượng được sạc, chúng tôi có cơ sở để giới hạn cuộc tranh cãi. Sự thật là nguồn năng lượng lòng tin chính là tổ hợp của tất cả những sự tương tác mà bạn có. Nếu bạn muốn sạc năng lượng, bạn phải hành động khác đi. Chỉ những hành động mới và thái độ mới, mới có thể giúp bạn mà thôi.

Thêm nữa, đây là chuyện cá nhân. Năng lượng lòng tin của Alice với Bob khác với năng lượng lòng tin của Carol với Bob. Bob có thể đạt 85% với Alice nhưng chỉ 10% với Carol. Bob không thể sạc thêm năng lượng của mình với Carol bằng cách hành xử khác đi với Alice. Hành động sạc năng lượng cho các mối quan hệ phải được tiến hành với từng người một. Đó là lý do vì sao những người bạn thân lâu năm thường không thể hiểu nổi tại sao người khác lại có thể có vấn đề với người bạn thân của họ.

Một nguồn năng lượng lòng tin thấp là nguyên nhân cốt lõi của rất nhiều sự bất đồng



nơi làm việc. Nó thổi bùng những trận tranh cãi căng thẳng và những giây phút lo lắng. Khi mà nguồn năng lượng này sắp cạn kiệt, tất cả mọi thứ đều sai trái và bị đánh giá một cách khắt khe. Mười phần trăm năng lượng tương đương với 90% tương tác sai hướng.

Để xây dựng một mối quan hệ tốt với đồng nghiệp sẽ tốn rất nhiều công sức và để xây dựng một mối quan hệ, hãy thành thật ngay từ đầu. Thứ tệ nhất mà bạn có thể làm là giả vờ rằng cảm xúc cá nhân không quan trọng. Rằng nơi làm việc nên chỉ xoay quanh công việc. Điều đó thật hời hợt. Con người vẫn là con người dù họ đang làm việc tại công ty hay đang ở nhà.



Đừng là người cuối cùng biết chuyện

Khi sếp của bạn nói: “Cửa phòng tôi luôn luôn mở”, đó là một phép lịch sự, không phải một lời mời. Họ muốn nhân viên là người phải chủ động tìm đến họ. Câu nói đó sẽ là cái cớ để nói chuyện sau khi một thứ gì đó vô cùng tồi tệ đã diễn ra. Sự việc sẽ được bóc móc ra và người sếp sẽ hỏi “Tại sao bạn không báo cáo với tôi về việc này?” và “Tôi đã nói rồi, nếu có bất kỳ vấn đề nào nảy sinh, hãy đến và nói chuyện với tôi.” Thật buồn cười!

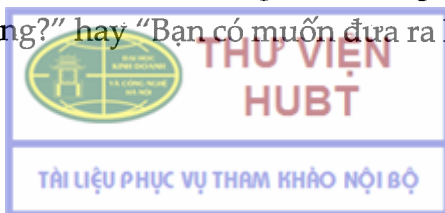
Điều mà các sếp cần phải nghe nhất là họ và tổ chức đang thiếu sót ở đâu. Nhưng liệu



một người đang trên đỉnh thành công có muốn nghe những phản hồi tiêu cực đó hay không? Nó là một cái bẫy, và các nhân viên đều hiểu rõ mình sẽ gặp rắc rối nếu trình bày một vấn đề không phù hợp trong một thời điểm không phù hợp với một người sếp không phù hợp. Tại sao họ phải liều lĩnh cả sự nghiệp của mình chỉ vì một lời hứa về cánh cửa phòng luôn mở?

Họ sẽ không làm thế và họ cũng không cần phải làm thế.

Nếu người sếp thực sự muốn biết những chuyện đang xảy ra, họ sẽ cần phải làm một việc vô cùng hiển nhiên: Đến hỏi trực tiếp! Không ngại ngùng, không dùng những câu hỏi mập mờ nhảm nhí như “Chúng ta có thể làm gì để cải thiện tình hình?”, thay vào đó họ nên hỏi những câu như “Điều gì mà không ai dám nhắc tới?” hay “Có điều gì khiến bạn lo ngại khi làm việc không?” hoặc “Có việc gì bạn đã làm gần đây và ước gì mình có thể làm lại không?” Thậm chí là những câu cụ thể hơn như “Bạn nghĩ chúng ta có thể làm gì khác để giúp Jane thành công?” hay “Bạn có muốn đưa ra lời

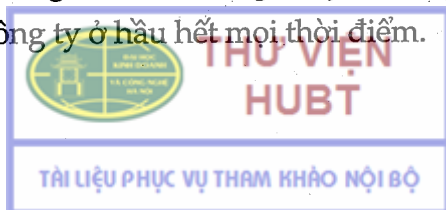


khuyên gì trước khi chúng ta bắt đầu dự án lớn tái thiết kế lại trang web không?”

Đặt vấn đề thực tế, hỏi một cách trực tiếp là cách duy nhất để đối phương an tâm phát biểu những câu trả lời thật lòng. Và sau đó bạn sẽ cần phải kiên nhẫn để nghe câu trả lời. Có lẽ bạn sẽ biết được 20% câu chuyện trong lần hỏi đầu tiên, 50% tiếp theo sau một thời gian, và khi bạn đã khẳng định được rằng mình là một người sếp đáng tin tưởng, bạn có thể biết được đến 80%.

Sự thật là bạn ở vị trí càng cao, bạn sẽ càng khó biết được sự thật bên trong công ty của mình. Nghe có vẻ nghịch lý, nhưng các CEO thường là người cuối cùng biết chuyện. Quyền lực càng lớn thì càng khó nắm bắt thông tin.

Vì vậy ở Basecamp, chúng tôi thường ra ngoài và hỏi thay vì chỉ ngồi chờ đợi sau cánh cửa. Không phải lúc nào cũng thế, bởi vì bạn không nên hỏi khi bạn chưa sẵn sàng đưa ra những câu trả lời và sự trợ giúp, nhưng đủ thường xuyên để chúng tôi biết những chuyện đang diễn ra trong công ty ở hầu hết mọi thời điểm.





THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

BRUNO CUCIMELLI, NHÀ SÁNG
LẬP NHÃN HIỆU THỜI TRANG
NỔI TIẾNG CỦA NƯỚC Ý,
EPONYMOUS,

cấm nhân viên của mình làm việc
sau 17 giờ 30 phút vì ông tin rằng
việc gửi email sau giờ làm việc sẽ
ảnh hưởng xấu đến cuộc sống cá
nhân của họ.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lời của ông chủ là mệnh lệnh

Một lời đề nghị sẽ không còn bình thường nếu nó đến từ ông chủ của doanh nghiệp. Khi người ký phê duyệt ngân sách nhắc đến điều này điều nọ, thì chắc chắn những điều đó sẽ trở thành ưu tiên bậc nhất.

Một câu nói vu vơ như “Chúng ta đã tận dụng Instagram hết mức có thể chưa?” có thể một bước kéo Instagram lên vị trí dẫn đầu trong danh sách công cụ marketing. Đó là một ví dụ đơn giản, nhưng nó mang tính đại diện. “Tại sao cô ấy phải nhắc đến Instagram trừ khi cô ấy nghĩ Instagram thực sự rất quan trọng?”



Mọi chuyện chỉ trở nên tệ hơn khi nhân viên tự phát hiện ra sếp của mình tự thực hiện một việc gì đó. Nếu sếp nhìn về hướng đó, thì rõ ràng chúng ta cũng nên nhìn về hướng đó! Nhưng thực chất, họ làm thế có thể đơn giản chỉ vì tò mò hoặc rảnh rỗi, nhưng mọi người lại không nghĩ như vậy. Một người sếp vô tình làm phân tán sự chú ý của người khác là cách lý giải phổ biến cho câu hỏi “Tại sao ai cũng làm việc rất cật lực nhưng lại không hoàn thành được gì?”

Nhà lãnh đạo cần phải có một sự kiềm chế tuyệt vời để không hé lộ các ý tưởng tới tất cả mọi người. Mọi ý tưởng giống như một hòn sỏi và sẽ dẫn tới sự xao động khi nó chạm vào mặt nước. Bạn ném một số lượng sỏi đủ nhiều vào hồ thì bức tranh toàn cảnh sẽ trở nên mờ đục. Trốn tránh trách nhiệm với câu nói “Nhưng đó chỉ là một lời gợi ý” sẽ không thể làm cho nước hồ trở nên trong hơn. Điều đó chỉ có thể xảy ra khi người sếp ý thức được trọng lượng từ những câu nói của mình.



Những mục tiêu tưởng chừng dễ dàng nhưng thực chất rất khó hoàn thành

Có lẽ bạn đã từng nói hoặc từng nghe những câu này trước đây:

“Chúng tôi chưa từng có nhân viên phát triển doanh nghiệp, nên chắc chắn sẽ có rất nhiều mục tiêu mà cô ấy có thể hoàn thành một cách dễ dàng.”

“Chúng tôi chưa từng tiếp cận truyền thông xã hội, vậy nên hãy tưởng tượng sức lan toả mà chúng tôi sẽ nhận được khi bắt đầu đăng lên những dòng tweet.”



“Chúng tôi chưa bao giờ hỏi những khách hàng đã từng hủy đơn lý do tại sao họ lại làm vậy, nhưng chúng tôi chắc chắn rằng họ sẽ dễ dàng đưa cho chúng tôi những câu trả lời thích đáng.”

Chính chúng tôi cũng đã từng có những suy nghĩ tương tự. Về lý thuyết, các doanh nghiệp nên theo đuổi những mục tiêu dễ dàng và trong tầm với. Một cơ hội tuyệt vời để chờ đợi và hưởng thụ. Ngồi mát, ăn bát vàng!

Nhưng theo thời gian, chúng tôi dần nhận ra vấn đề thực sự là khi bạn càng ở xa các mục tiêu, bạn sẽ càng thấy chúng dễ dàng, dễ với tới. Khi tiến lại gần, bạn sẽ thấy chúng rất khó để thực hiện. Chúng ta luôn cho rằng các nhiệm vụ cần hoàn thành thật dễ cho đến khi phải thực sự bắt tay vào làm. Nếu bạn khẳng định một công việc mới chắc chắn sẽ dễ làm thì chẳng khác nào tự thừa nhận rằng bạn chẳng có chút hiểu biết gì về công việc mà mình sắp làm. Và bất kỳ dự tính nào về khối lượng của những



công việc mà bạn chưa từng làm trước đó đều sẽ tan tành bởi sự trọng đại thật sự của vấn đề.

Điều tệ hơn là khi bạn đặt kỳ vọng của mình vào những nhân viên mới và kết luận rằng họ sẽ hoàn thành tất cả mục tiêu trong thời gian ngắn. Bạn cơ bản đã dẫn họ đi đến thất bại. Chúng tôi đã từng mắc sai lầm đó khi thuê nhân viên mới đảm nhiệm công việc phát triển kinh doanh tại Basecamp. Chúng tôi nghĩ rằng họ sẽ thực hiện một vài cuộc gọi, chốt đơn hàng với đối tác rất nhanh chóng và sau đó chúng tôi sẽ gặt hái được hàng loạt kết quả tốt. Bởi vì chúng tôi chưa từng thử sức ở mảng này, nên chúng tôi đã rất hy vọng rằng mình sẽ đào được mỏ vàng một cách nhanh chóng. Nó có thể khó tới mức nào chứ? Hóa ra, chúng tôi đã phải làm việc cật lực mà không hề tìm thấy một mỏ vàng nào cả.

Điều tương tự đã xảy ra khi chúng tôi quyết định gửi một vài email để chăm sóc khách hàng sau khi họ đã đăng ký Basecamp, với mục đích tăng tương tác với khách hàng trước khi họ



tiến hành thanh toán. Trước đó, chúng tôi chỉ gửi cho người dùng một email duy nhất sau khi đăng ký và không gửi thêm gì nữa. Vì vậy, chúng tôi cho rằng việc gửi thêm nhiều email sẽ gia tăng số lượng cuộc trò chuyện lên một cấp độ mới. Nhưng điều đó không hề xảy ra. Những thứ trông có vẻ dễ dàng, thực chất lại vô cùng khó khăn và ngoài tầm với.

Việc cho rằng bạn có thể ngay lập tức làm được một việc gì đó trong khi chưa từng làm ~~chuyện đó trước đây thực sự là ý nghĩ viển vông~~. Thỉnh thoảng, bạn vẫn may mắn đạt được những thứ mình tưởng tượng, nhưng đó là trường hợp rất hiếm. Đa số công việc cải cách, phát triển doanh nghiệp, bán hàng là một quá trình tập hợp rất nhiều nỗ lực từ những hành động nhỏ nhất. Sau một thời gian, bạn chắc chắn sẽ hoàn thành được những việc đó, nhưng hãy nhớ rằng để đạt được điều đó bạn sẽ phải trải qua rất nhiều thử thách.

Vì vậy, lần sau nếu bạn yêu cầu nhân viên hoàn thành một nhiệm vụ mà bạn chưa từng



thực hiện, hãy suy nghĩ thật kĩ. Hãy nhắc nhở bản thân rằng công việc của những người khác không hề đơn giản. Nếu không cố gắng thì chắc chắn không thể hái được trái ngọt. Nếu bạn đã có nhiều kinh nghiệm, rất có thể bạn sẽ thấy việc gì cũng dễ. Nhưng đừng quên rằng chỉ vì bạn chưa từng làm việc đó trước đây, không có nghĩa việc đó rất dễ thực hiện, trên thực tế nó thường khó hơn bạn tưởng đấy.

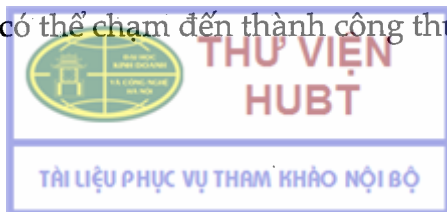


Đừng hy sinh giấc ngủ

G iấc ngủ chỉ dành cho kẻ yếu đuối!
Một người làm việc hăng say chỉ cần
ngủ 4-5 tiếng! Muốn thành công lớn, phải biết
hy sinh!

Nhảm. Nhí.

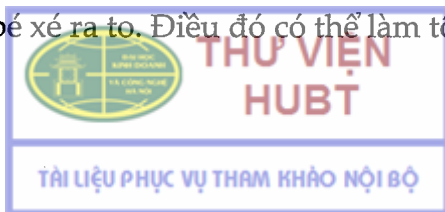
Những người suốt ngày huênh hoang về
việc đánh đổi giấc ngủ cho những sự cố gắng
đến kiệt quệ và những cuộc chạy đua đến nửa
đêm thường là những người không bao giờ
có thể chạm đến thành công thực sự. Họ đánh



lạc hướng bằng cách kể những câu chuyện cổ tích về việc nỗ lực đến sức tàn lực kiệt. Thật đáng thương.

Bạn đừng nên đánh đổi giấc ngủ chỉ để có một vài giờ làm thêm tại văn phòng. Nó không chỉ khiến bạn mệt mỏi, nó còn khiến bạn trở nên ngu ngốc theo đúng nghĩa đen. Khoa học đã chứng minh: Sự thiếu ngủ một cách thường xuyên sẽ tác động xấu đến chỉ số IQ và mài mòn khả năng sáng tạo của bạn. Bạn có thể quá mệt để nhận ra, nhưng những người làm việc cùng bạn sẽ thấy được điều đó.

Thế nhưng đáng buồn thay, vẫn có rất nhiều người hy sinh bản thân, sức khỏe, thậm chí năng lực làm việc chỉ để chứng minh sự tận tụy của mình với NHIỆM VỤ. Quên cái nhiệm vụ ấy đi. Không có bất cứ nhiệm vụ nào (ở công ty) đáng để nhân viên đánh đổi sức khỏe của mình. Những người bị tước đoạt giấc ngủ không chỉ suy giảm hoạt động trí não và sáng tạo, họ còn thiếu kiên nhẫn, thiếu cảm thông, thiếu thấu đáo, chuyện bé xé ra to. Điều đó có thể làm tổn



thương các đồng nghiệp ở công ty cũng như người thân trong gia đình. Ngủ không đủ giấc sẽ biến một chiến binh thành một gã tồi.

Hậu quả càng nghiêm trọng gấp bội khi người đó có sức ảnh hưởng trực tiếp đến người khác. Các nhà quản lý cần gấp đôi, chứ không phải một nửa sự thông cảm. Nếu họ bị kiệt sức, họ sẽ nhanh chóng gây ảnh hưởng đến cả nhóm. Kể cả những cá nhân được nghỉ ngơi đầy đủ, với tinh thần thoải mái cũng có thể bị ảnh hưởng bởi những người sắp cáu gắt.

Bên cạnh đó, nếu bạn thức thêm nhiều giờ là để làm được thêm nhiều việc, thì tại sao bạn vẫn bị độn việc? Hãy hỏi bất cứ ai đã trải qua hai tuần mòn mỏi vì thiếu ngủ xem họ có nhớ mình đã từng làm gì vào thứ Ba tuần trước hay không. Đa số họ đều không nhớ. Và câu trả lời “rất nhiều việc” hoàn toàn không hợp lệ.

Tất nhiên, thỉnh thoảng bạn có thể có một cuộc chạy nước rút hoặc làm việc thêm đêm để hoàn thành công việc kịp thời hạn. Nhưng



đó chỉ nên là những trường hợp hiếm mà thôi. Nhưng đáng buồn là có vô số người làm thêm giờ nhiều đến mức nó đã trở thành thói quen. Chúng ta đều là những sinh vật chịu tác động bởi thói quen. Hành động phá vỡ vòng tuần hoàn khi mà nó bắt đầu trở thành quy luật có thể sẽ cần một khoảng thời gian nhất định. Hãy cẩn thận khi bắt đầu bất cứ một thói quen nào!

Và dĩ nhiên, hãy ngừng hy sinh giấc ngủ. Hãy có một giấc ngủ ngon dài 8 tiếng mỗi tối. Những giờ đồng hồ đó sẽ không lãng phí. Một giấc ngủ đầy đủ sẽ nâng cao chất lượng từng giờ bạn thức trong ngày. Đó không phải điều mà bạn đang tìm kiếm hay sao? Hãy nhớ rằng, não bộ của bạn vẫn hoạt động vào ban đêm. Nó xử lý những vấn đề mà bạn không thể xử lý trong ngày. Bạn muốn thức giấc với những cách giải quyết mới trong đầu hay với những quầng thâm mắt to tướng?

Đôi khi những việc khẩn cấp cần bạn bỏ ra thêm vài giờ đồng hồ. Và đôi khi không thể lùi thời hạn và bạn phải làm việc nhiều hơn



để gấp rút hoàn thành vào giai đoạn cuối. Đó chuyện tất yếu trong cuộc sống và chúng ta có thể cố gắng hoàn thành cho xong vì sự mệt mỏi không kéo dài liên tục, nó chỉ diễn ra tạm thời. Về lâu dài, làm việc không bao giờ quan trọng hơn giấc ngủ.

Có rất ít vấn đề cần được giải quyết vào giờ thứ 12 hay 15 trong ngày. Hành động thức thâu đêm suốt sáng nên được cấm cò đở, không phải bật đèn xanh. Nếu mọi người đang chèn ép bạn, hãy bật lại họ. Hầu hết mọi thứ đều có thể đợi đến sáng hôm sau.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sự bất công



hầu hết các công ty, sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc chỉ là giả tạo. Không phải vì các công ty không cố gắng xây dựng sự cân bằng, mà dường như công việc luôn khiến mọi thứ chao đảo. Cuộc sống bị đảo lộn. Và đó không phải là sự cân bằng.

Cân bằng là cho đi và nhận lại. Mô típ cho-và-nhận tiêu biểu là cuộc sống cá nhân cho đi và công việc nhận lấy. Nếu như công việc có thể dễ dàng chiếm lấy ngày Chủ nhật của bạn nhưng cuộc sống cá nhân lại khó có thể mượn ngày thứ Năm, thì cuộc sống của bạn không hề



cân bằng chút nào. Trong bảy ngày của tuần, công việc chiếm ít nhất năm ngày. Và điều đó hoàn toàn bình thường - ai cũng phải lo lắng cho sinh kế của mình. Năm ngày làm việc đã là quá đủ rồi. Điều đó khá cơ bản. Nếu bạn làm việc từ thứ Hai đến thứ Sáu, thì bạn nên dành cuối tuần để nghỉ ngơi.

Và lẽ như bạn muốn nghỉ ngày thứ Tư để đưa con mình đi chơi thì sao, hãy cứ thoải mái làm điều đó. Bạn không cần phải “làm bù”, chỉ cần có trách nhiệm với thời gian của chính mình và đảm bảo rằng các thành viên trong nhóm biết sự vắng mặt của bạn. Mọi thứ sẽ vẫn hoàn thành vào phút chót. Tương tự với các buổi tối trong tuần. Nếu công việc có thể chiếm dụng thời gian của bạn sau 5 giờ chiều, thì cuộc sống cũng có thể sử dụng thời gian của bạn trước 5 giờ chiều. Hãy ghi nhớ sự cân bằng. Cho và nhận.

Chúng tôi đòi hỏi những người phù hợp đưa ra những quyết định phù hợp, và công ty sẽ có những phản hồi phù hợp. Đó chính là sự cân bằng.







**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



 **THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



NHÀ SẢN XUẤT PHIM TRUYỀN HÌNH KIÊM
BIÊN KỊCH,
SHONDA RHIMES

người đã sản xuất rất nhiều
chương trình truyền hình nổi tiếng
được chiếu trong khung giờ vàng,
luôn có một nguyên tắc bất di
bất dịch là không trả lời những
cuộc gọi hoặc email sau 7 giờ tối
và vào cuối tuần.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



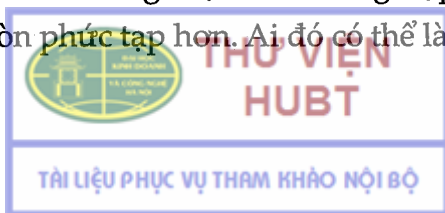
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuyển con người, không phải từ lý lịch

Không có việc gì gây căng thẳng như việc nhận ra bạn đã tuyển nhầm người. Và mọi chuyện sẽ không dừng lại ở đó vì bây giờ bạn phải làm gì đây? Bạn phải sa thải họ (việc này khiến cả bạn và họ đều căng thẳng) hoặc dung túng cho sự thiếu năng lực của họ (điều này gây căng thẳng cho bạn, họ và những thành viên còn lại trong nhóm). Một nỗi căng thẳng thường dẫn đến hàng loạt những nỗi căng thẳng khác.

Và trong một vài trường hợp, mọi chuyện còn phức tạp hơn. Ai đó có thể là một ứng viên

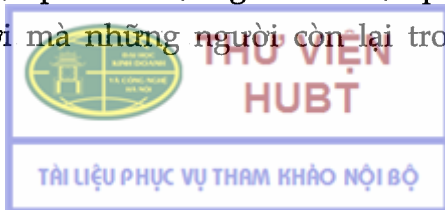


phù hợp, nhưng lại không hòa đồng được với nhóm. Khi một ai đó gia nhập (hoặc rời khỏi) nhóm đồng nghĩa với việc nhóm cũ không còn nữa. Họ đã là một nhóm mới. Ở tất cả các tập thể, mỗi cá nhân thay đổi sẽ làm cho cả tổng thể thay đổi.

Biết rằng việc tuyển dụng một cách hoàn hảo là không thể, bạn vẫn có thể thúc đẩy khả năng tuyển dụng của mình bằng cách đánh giá các ứng cử viên. Dưới đây là cách chúng tôi áp dụng phương pháp đó.

Đầu tiên, bạn không thể nhận được một vị trí ở Basecamp nếu chỉ dựa vào sơ yếu lý lịch (résumé) của mình. CV cũng sẽ bị vứt vào sọt rác. Chúng tôi không thực sự quan tâm việc bạn đã từng học ở trường nào, hoặc bạn đã từng làm việc trong ngành bao nhiêu năm, hay về những nơi bạn đã từng làm việc. Điều duy nhất chúng tôi quan tâm là bạn là ai và bạn có thể làm những gì.

Vì vậy, bạn phải là một người tốt. Bạn phải là một người mà những người còn lại trong



nhóm *muốn* làm việc cùng, chứ không phải chịu đựng bạn. Bạn xuất sắc đến mức độ nào cũng không quan trọng nếu bạn cư xử như một tên khốn. Bất kể những thứ bạn mang tới cho chúng tôi có là gì đi chăng nữa thì cũng không thể đền bù cho cách hành xử ấy.

Không chỉ dừng lại ở đó, chúng tôi tìm kiếm những ứng viên thú vị và khác biệt với những người mà chúng tôi đang có. Chúng tôi không cần 50 bản sao y như đúc với cùng một môi trường phát triển. Chúng tôi làm việc tốt hơn, lớn hơn và khoa học hơn khi nhóm làm việc phản ánh sự đa dạng của từng đối tượng khách hàng riêng biệt. “Không giống những gì chúng tôi đã có” là một tố chất quan trọng.

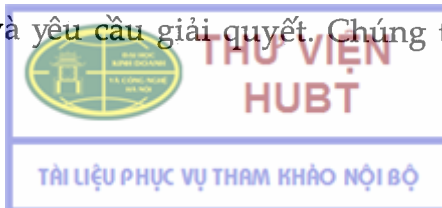
Nếu một ứng viên sở hữu tố chất ấy - một người mà mọi người đều hứng thú làm việc cùng và có thể mang đến cho công ty những góc nhìn mới mẻ - đó là tất cả những gì chúng tôi cần. Sơ yếu lý lịch không có nghĩa lý gì. Sơ yếu lý lịch có thể liệt kê danh sách những thứ họ đã làm, nhưng chúng tôi biết là chúng luôn bị lý



tương hóa và thường không đáng tin. Hơn nữa, kể cả khi sơ yếu lý lịch của họ hoàn toàn đúng sự thật, một danh sách công việc thì không phải là công việc. Đừng nên chỉ nhìn vào những câu chữ. Hãy nhìn vào hành động.

Bạn có thể từng là nhà thiết kế và từng tái thiết kế nike.com, nhưng chính xác là phần nào trong đó? Một sơ yếu lý lịch thường không thể trả lời câu hỏi đó. Vì rất nhiều việc mọi người làm ở những công ty cũ rất chung chung, khó cụ thể hóa, không rõ ràng, nên tại Basecamp, chúng tôi thường giao một dự án thực tế cho ứng viên để họ chứng minh năng lực của mình. Ví dụ, khi chúng tôi chọn nhân viên thiết kế mới, chúng tôi thuê những người trong danh sách đã chọn lọc trong một tuần, trả cho họ 1.500 đô la và yêu cầu họ làm một dự án mẫu trình lên. Nhờ đó, chúng tôi có một sản phẩm ở hiện tại, thực tế và do chính họ làm để đánh giá.

Chúng tôi không hỏi quanh co, yêu cầu xử lý các vấn đề lý thuyết, hay giả định những tình huống và yêu cầu giải quyết. Chúng tôi



không dành cả ngày để giải đố, chúng tôi làm việc. Chúng tôi giao cho họ những việc thực tế và một khoảng thời gian thích hợp để họ hoàn thành những công việc mà họ sẽ làm nếu được nhận.

Điều cốt lõi ở đây là với việc chú trọng vào con người và công việc của họ, chúng ta có thể tránh được trường hợp thuê nhân viên không phù hợp. Chúng ta rất dễ bị đánh lừa trước những câu chuyện được dàn dựng cẩn thận của một ai đó: Lý lịch tốt, trường học danh tiếng, danh sách những công việc cũ ấn tượng... Đây là cách các công ty luôn luôn thuê sai người. Họ tuyển dụng một ai đó dựa vào danh sách các bằng cấp, không phải dựa vào khả năng thực sự.

Khi bạn ép bản thân tập trung vào con người cũng như cách họ làm việc, và bỏ qua quá khứ huy hoàng của họ, bạn sẽ cho họ thêm một cơ hội. Không có một số điểm trung bình nào có thể nói lên rằng họ không quan tâm tới một vài khóa học. Không có một bản lý lịch nào



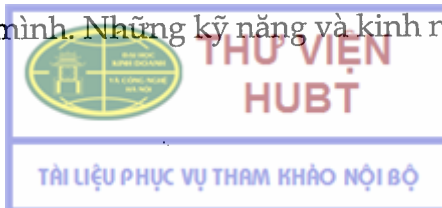
nên ngăn cản những người tự học được tuyển dụng. Những nhân viên mới đạt được nhiều thành tựu nên có cơ hội ứng tuyển cho những vị trí cấp cao ngang với những nhân viên kì cựu, lâu năm.

Những người giỏi và nhiệt huyết với công việc đến từ những nơi khó ngờ nhất và không hề giống với những gì bạn tưởng tượng. Dồn sự chú ý vào con người và chất lượng công việc của họ là cách duy nhất để đánh giá chính xác năng lực của họ.



Không ai có thể làm việc tốt ngay khi mới vào

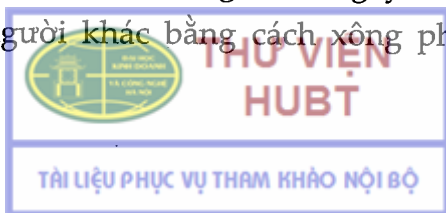
66 **C**húng tôi cần một người có thể hòa nhập nhanh và làm tốt công việc ngay lập tức” là điệp khúc muôn thuở của các công ty đang tìm kiếm những ứng viên có kinh nghiệm cho công ty mình. Có một sự đánh đồng vô thức rằng những ai đã từng là một nhà lập trình giỏi hoặc một nhân viên thiết kế tài năng trong công việc cũ thì sẽ có khả năng nhảy vào vai trò mới và thực hiện nó một cách xuất sắc ngay tức thì. Chuyện sẽ không xảy ra như thế. Mỗi tổ chức có cách vận hành riêng của mình. Những kỹ năng và kinh nghiệm cần thời



gian để thích ứng vì các môi trường thường khác nhau.

Hãy lấy định hướng quản lý làm ví dụ. Ở Basecamp, chúng tôi thiết kế tổ chức theo cách quản lý đơn giản. Điều này có nghĩa là mọi người phải có trách nhiệm xác lập những định hướng ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của riêng mình và sẽ chỉ tuân theo những chỉ thị cao nhất. Điều này có thể gây khó chịu cho những người đã quen với cách cầm tay chỉ việc, nhận chỉ thị từng ngày về những việc cần phải làm. Nếu đã quá quen với cách làm việc cũ, sẽ mất khá nhiều thời gian để làm quen với cách làm việc mới và việc đó khó ngang việc học trọn vẹn một kỹ năng mới, thậm chí có thể khó hơn.

Điều tương tự sẽ diễn ra với những người có kinh nghiệm nhưng đã quen với việc hoàn thành công việc bằng cách hướng dẫn trực tiếp những người khác. Ở Basecamp, tất cả chúng tôi đều làm việc, nên chúng tôi sẽ gây ảnh hưởng đến người khác bằng cách xông pha



dẫn đầu trong công việc, không phải chỉ tay năm ngón.

Sự nguy hiểm này được nhân lên gấp bội khi những nhân viên có kinh nghiệm thay đổi môi trường làm việc từ công ty lớn sang công ty nhỏ hoặc ngược lại. Họ thường suy nghĩ rằng họ có thể giúp những công ty nhỏ phát triển vì đã thu được kinh nghiệm từ những công ty lớn. Nhưng hành động cố gắng uốn nắn một công ty nhỏ hoạt động như một công ty lớn hiếm khi mang lại lợi ích nào cho bất kỳ ai. Trừ phi bạn ngừng việc tìm kiếm những người đã quen thuộc với những thử thách tại các công ty có kích thước bằng hoặc tương tự như bạn.

Sự thật là trừ phi bạn thuê một người đã từng có một vị trí y chang từ một công ty y chang, nếu không họ sẽ không thể ngay lập tức hòa hợp và hoàn thành công việc nhanh chóng. Điều đó không có nghĩa những người làm việc lâu năm không thể xây dựng một buổi ra mắt sản phẩm mới, bạn không nên



đưa ra quyết định dựa trên những kết quả tức thời.

Con đường nhanh nhất dẫn tới thất vọng là đặt ra những kỳ vọng vô lý.



Đừng giành giật nhân tài

Nhân tài không đáng để chúng ta đổ máu. Họ không phải là một nguồn lực hữu hạn, khan hiếm. Họ cũng không thể được sao chép y đúc từ người này sang người khác. Một người từng là ngôi sao ở công ty thường không thể đạt được hào quang tương tự ở một công ty khác. Đừng tham gia vào cuộc chiến tranh giành nhân tài.

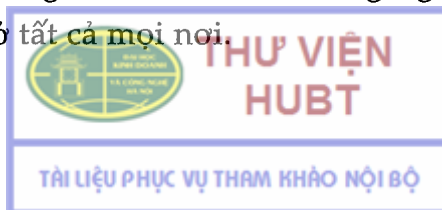
Trên thực tế, hãy loại bỏ hoàn toàn khái niệm cuộc chiến nhân tài. ngừng suy nghĩ về các tài năng như một thứ có thể sử dụng và bắt đầu nhìn nhận nó như một thứ cần được phát triển và nuôi dưỡng ươm mầm như một



hạt giống để chuẩn bị cho công ty vươn ra toàn cầu.

Để đạt được những điều này, môi trường là vô cùng quan trọng. Kể cả khi khu vườn của bạn có được cây hoa lan quý giá nhất, nó vẫn có thể chết nếu không được chăm sóc đúng cách. Và nếu bạn chú ý xây dựng một môi trường tốt, những cây hoa lan của bạn sẽ được nuôi dưỡng một cách bền vững. Bạn sẽ không cần phải đánh cắp chúng từ hàng xóm!

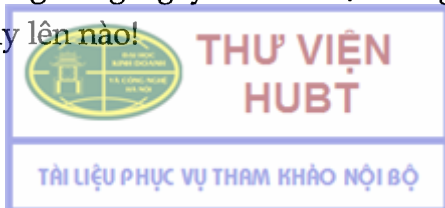
Ở Basecamp, các bạn sẽ không tìm thấy bất kỳ ngôi sao xuất chúng nào được chúng tôi tuyển từ những công ty khác. Nhưng bạn sẽ vẫn thấy rất nhiều người tài năng, phần lớn họ đều đã gắn bó với công ty rất nhiều năm, có những người đã gắn bó hơn chục năm. Không có tài năng nào đến từ những trận chiến khốc liệt trong ngành, dù là ở San Francisco, Vùng Vịnh lớn nhất, Seattle hay New York. Không phải vì những vùng đó không có đủ người tài, mà vì những người giỏi có mặt ở tất cả mọi nơi.



Ví dụ, chúng tôi tìm thấy một nhân viên thiết kế tuyệt vời ở Oklahoma đang làm việc cho một tờ tạp chí, một lập trình viên xuất sắc làm việc cho một cửa hàng thiết kế nhỏ tại vùng ngoại ô Toronto, và một nhân viên chăm sóc khách hàng vô cùng nhiệt huyết làm việc ở một quán ăn thuộc vùng Tennessee. Bên cạnh việc gạt bỏ mọi tư tưởng đánh giá con người dựa trên xuất thân và nơi chốn, chúng tôi cũng không quan tâm đến lý lịch học hành trước đây của họ. Chúng tôi nhìn vào thái độ làm việc của họ, không phải bằng cấp hay chứng chỉ.

Chúng tôi nhận ra rằng việc nuôi dưỡng những tài năng chưa được mài giũa thực tế hơn nhiều so với việc tìm một người đang ở trên đỉnh danh vọng. Chúng tôi đã thuê được rất nhiều người giỏi không phải vì họ là ai trong quá khứ mà là vì họ sẽ là ai trong tương lai.

Bạn cần phải kiên nhẫn phát triển và nuôi dưỡng các tài năng của mình. Khi bạn tạo ra một mảnh đất màu mỡ, yên bình, bạn cũng đang từng ngày hoàn thiện công ty. Hãy xắn tay lên nào!






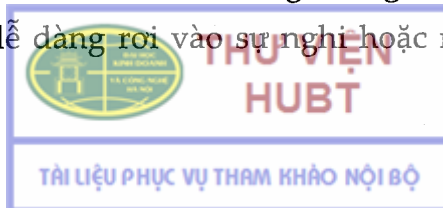
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đừng thương lượng mức lương

 Hầu hết các công ty, để được trả một mức lương xứng đáng, chỉ thể hiện tốt trong công việc không thôi là chưa đủ. Bạn còn phải là một nhà thương thuyết xuất sắc. Đa số mọi người không như thế, cho nên họ thường bị đối xử bất công, đôi khi còn nhận được ít tiền hơn cả những nhân viên mới được tuyển.

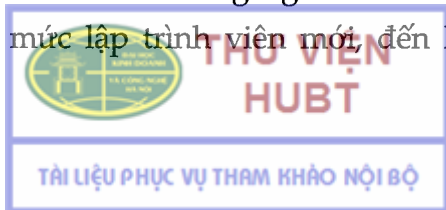
Vấn đề là, đa số mọi người ngại việc đòi co. Đây là một tình huống không thoải mái, kể cả khi bạn đã thương lượng thành công, bạn dễ dàng rơi vào sự nghi hoặc rằng “Có phải



đáng lẽ tôi nhận được nhiều hơn thế?” (Cảm giác đó thường ập đến nếu như lời đề nghị của bạn được đối phương nhanh chóng chấp nhận!). Vậy tại sao các công ty ép mọi người chơi một trò chơi buồn tẻ đến thế từ năm này qua năm khác?

Thực ra, chúng tôi cũng đã từng làm thế rất nhiều năm. Nó giống như một trong quy luật bất thành văn của các công ty vậy. Nhưng sự thật không phải như vậy, một vài năm trước chúng tôi quyết định cải cách và đưa ra một quyết định giúp giảm thiểu sự căng thẳng chiếm đóng công ty của chúng tôi một thời gian dài xuất phát từ việc tái thương lượng mức lương hằng năm. Chúng tôi sẽ không thương lượng lương hay thương lượng tăng lương ở Basecamp nữa. Tất cả những người làm cùng một vai trò ở cùng một trình độ được trả một mức lương giống nhau. Làm việc công bằng, trả lương công bằng.

Chúng tôi xem xét những người mới theo thước đo từ mức lập trình viên mới đến lập



trình viên, đến lập trình viên có kinh nghiệm, đến lập trình viên trưởng, đến lập trình viên cố vấn (tương tự đối với vị trí nhân viên thiết kế, hỗ trợ khách hàng, nhân viên vận hành hoặc tất cả những vị trí mà chúng tôi tuyển dụng). Chúng tôi sử dụng chính thang đo đó để đánh giá một người xem họ đã đến lúc được thăng chức hay chưa. Tất cả mọi nhân viên, dù cũ hay mới, nếu phù hợp với cấp bậc trong thang đo, họ sẽ nhận được mức lương tương ứng cho vai trò của mình.

Mỗi năm một lần, chúng tôi rà soát lại mức lương trung bình của thị trường và những chỉ số lạm phát. Mục tiêu của chúng tôi là trả cho mọi người trong công ty một mức lương nằm trong top 10% cao nhất của thị trường, cho mọi vị trí. Cho nên, cho dù bạn làm ở vị trí hỗ trợ khách hàng, vận hành hay lập trình viên hoặc thiết kế, bạn sẽ được trả một mức lương nằm trong top 10% cao nhất của thị trường cho vị trí đó.

Nếu một ai đó được trả dưới mức trung bình của thị trường, lương của họ sẽ được tăng



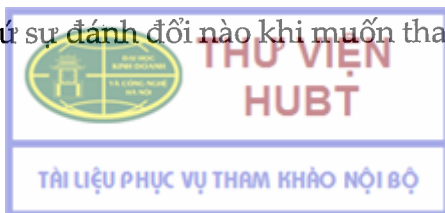
lên như tiêu chí nêu trên. Nếu ai đó được trả trên mức trung bình, lương của họ vẫn được giữ nguyên. (Chúng tôi sẽ không cắt giảm lương của những nhân viên hiện tại khi mức lương thị trường dành cho vị trí của họ giảm mạnh). Nếu ai đó được thăng chức, họ sẽ được tăng lương để phù hợp với mức trung bình thị trường cho cấp độ mới. Chúng tôi có được tỷ lệ trung bình của thị trường thông qua nhiều cuộc khảo sát từ các công ty khác. Nó sẽ thể hiện thứ tự các công ty trong ngành trên diện rộng (từ những tập đoàn lớn đến những doanh nghiệp nhỏ có cùng quy mô với Basecamp). Nó chưa phải là một hệ thống hoàn hảo, và chúng tôi kiểm tra chéo một cách thường xuyên với những nguồn thông tin khác. Nhưng nó chắc chắn tốt hơn hệ thống được vận hành bởi “Tôi nghe rằng công ty X trả Y số tiền là...”.

Chúng tôi thu thập giá thị trường dựa vào thống kê của San Francisco, mặc dù chúng tôi không hề có bất cứ nhân viên nào làm việc ở đó. San Francisco chỉ đơn giản là thành phố



trả lương cao nhất trên thế giới cho ngành của chúng tôi. Cho nên dù bạn chọn sống ở đâu, chúng tôi cũng trả những mức lương cao nhất của thị trường giống như nhau. Dù sao thì, nơi bạn sống không liên quan gì tới chất lượng công việc của bạn, chính chất lượng công việc của bạn mới là cơ sở quyết định mức lương của bạn. Có sự khác biệt gì khi bạn ở Boston, Barcelona hay Bangladesh chứ?

Ban đầu, chúng tôi không hề áp dụng mức lương cao ngắt ngưỡng ở San Francisco. Trong một thời gian dài, chúng tôi gắn bó với mô hình tương tự với mức lương ở Chicago. Điều quan trọng không nằm ở chỗ bạn có đủ khả năng trả mức lương tương ứng với các thành phố lớn trong ngành hay mức lương nằm trong top 10% cao nhất hay không, vấn đề là bạn phải có một mức lương tương xứng với khối lượng công việc và sự tiến bộ của nhân viên. Điều này sẽ mang đến cho tất cả mọi người trong công ty sự tự do lựa chọn nơi sinh sống, và không có bất cứ sự đánh đổi nào khi muốn thay đổi vị trí của



mình sang một khu vực có mức sống thấp hơn. Chúng tôi khuyến khích làm việc từ xa và có rất nhiều nhân viên sinh sống ở khắp nơi trên thế giới đang làm việc cho Basecamp.

Chúng tôi cũng không thường định kỳ ở Basecamp, vì thế mức lương được chuẩn hóa của chúng tôi khác hoàn toàn mức lương kèm thưởng của các công ty thông thường. (Chúng tôi đã từng thưởng cho nhân viên rất nhiều năm về trước, nhưng chúng tôi nhận ra họ nhanh chóng gộp chúng vào mức lương kỳ vọng. Họ càng lún sâu vào suy nghĩ đó, họ càng cảm thấy khả năng của mình bị đánh giá thấp). Ở Basecamp, chúng tôi không phát hành cổ phiếu vì chúng tôi không có ý định bán công ty. Bên cạnh đó, nếu đã từng làm việc ở một nơi mà cổ phiếu tồn tại dưới dạng tiền phần trăm bồi thường, bạn sẽ hiểu áp lực của sự thay đổi thị trường đột ngột cao đến thế nào. Nó sẽ trở thành một tác nhân làm giảm sự yên bình của doanh nghiệp. Nên đây là những thứ chúng tôi làm: Chúng tôi cam kết trích ra 5% số tiền thu được cho toàn bộ nhân viên nếu bán công ty. Không theo đuổi



giá cổ phiếu, không phải lo lắng về bất cứ giá trị nào. Nếu xảy ra chuyện gì đó, chúng tôi sẽ chia sẻ với nhau. Nếu không, không cần phải tốn thời gian suy nghĩ về nó. Nó sẽ là một bất ngờ thú vị, không phải một khoản tiền bồi thường.

Gần đây, chúng tôi cũng thiết lập một kế hoạch chia sẻ lợi nhuận tăng trưởng tại chỗ. Nếu tổng lợi nhuận tăng trưởng qua mỗi năm, chúng tôi sẽ trích ra 25% của sự tăng trưởng cho các nhân viên trong năm đó. Việc chia sẻ này không liên quan gì tới các vị trí khác nhau, biểu hiện của mỗi cá nhân, và bởi vì chúng tôi không có nhân viên kinh doanh, nên nó càng không phải tiền hoa hồng. Hoặc là mọi người cùng chia, hoặc là không ai nhận được gì hết. Chắc chắn có một vài nơi trả lương cao hơn Basecamp. Đặc biệt là nếu họ là những nhà thương lượng giỏi và có thể thuyết phục nhà tuyển dụng trả lương cho họ cao hơn so với đồng nghiệp làm cùng công việc đó.

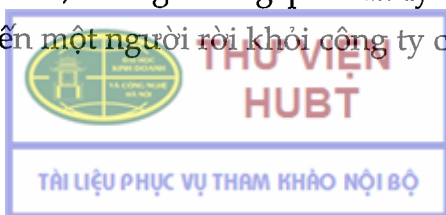
Cũng có rất nhiều nơi sẽ cho bạn những tấm “vé số” (nghĩa là cổ phiếu chuyển đổi), có thể



khiến cho một người trở thành triệu phú sau một đêm nếu họ tham gia một start-up và dám chống lại mọi nguyên lý thông thường, lợi ngược dòng trở thành những Google hoặc Facebook tiếp theo. Nhưng Basecamp không phải là một công ty khởi nghiệp. Chúng tôi đã hoạt động trong lĩnh vực phần mềm từ năm 2004. Đây là một doanh nghiệp ổn định, bền vững và sinh lợi.

Không có hệ thống đền bù nào là hoàn hảo, nhưng ít ra dưới mô hình này, không ai bị ép buộc phải nhảy việc với mong muốn lương của họ đạt mức trung bình của thị trường. Những kết quả này phản ánh hiện thực rằng rất nhiều người đã làm việc ở Basecamp một thời gian dài và không hề có ý định rời đi. Tại thời điểm xuất bản cuốn sách này, khoảng 50% nhân viên của chúng tôi có thâm niên làm việc từ năm năm trở lên. Đó là một điều hiếm có trong ngành này, nơi mà thời gian làm việc trung bình của nhân viên ở những công ty công nghệ hàng đầu thường ít hơn hai năm.

Đương nhiên, lương không phải là lý do duy nhất khiến một người rời khỏi công ty của

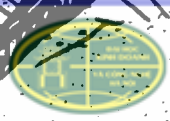


bạn. Rất nhiều nhân viên rời khỏi Basecamp vì rất nhiều lý do khác nhau. Ví dụ, họ muốn thử sức tại Thung lũng Silicon hoặc họ muốn theo đuổi một nghề nghiệp hoàn toàn khác. Điều đó hoàn toàn bình thường! Cải thiện thu nhập là một việc tốt, nhưng lương không nên trở thành yếu tố khống chế con người.

Thuê người và đào tạo người không chỉ tốn kém, mà thậm chí còn đắt đỏ. Năng lượng đó nên dành cho việc cải thiện sản phẩm cùng với những người đã gắn bó với bạn một thời gian dài và cảm thấy hài lòng nhờ được đối xử công bằng với lương, phúc lợi minh bạch. Sự khó chịu của những nhân viên có tâm niên khi bị chèn ép tiền lương làm cho công ty trông giống như một doanh nghiệp nghèo đói.

Có một suối nguồn hạnh phúc và năng suất sinh ra từ một đội ngũ nhân lực ổn định. Đó là chìa khóa giúp chúng tôi gạt hái được rất nhiều trong khi bỏ ra rất ít tại Basecamp và chúng tôi luôn tự hỏi tại sao các công ty khác không chịu áp dụng phương pháp này giống chúng tôi.





THƯ VIỆN
HUBT

LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ SÁNG LẬP PATAGONIA,
YVON CHOVINARD,

luôn dành một khoảng thời gian
trong năm ở Wyoming để leo núi,
câu cá và chỉ đến văn phòng hai
lần một tuần.



THƯ VIỆN
HUBT

TRUNG TÂM DỊCH VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ai được lợi?

Bạn đã bao giờ nghe tới các công ty cung cấp những phúc lợi như phòng trò chơi, quầy ăn vặt, các bữa ăn hảo hạng, phòng ngủ trưa, dịch vụ giặt ủi và bia miễn phí vào thứ Sáu chưa? Những điều đó nghe thật hào phóng, nhưng hãy cẩn thận ẩn ý phía sau: Bạn không thể rời văn phòng.

Những tiện ích đặc biệt này làm lu mờ ranh giới giữa làm việc và chơi đùa và chỉ hướng mọi người tập trung làm việc. Khi bạn nhìn nhận nó theo cách đó, những điều ấy không biểu hiện cho sự hào phóng chút nào, chúng chính là những thủ đoạn. Ví dụ: bữa tối miễn



phí cho những nhân viên ở lại làm việc trễ. Làm việc trễ làm sao có thể là một loại phúc lợi? Hay những bữa trưa miễn phí thường xâm chiếm thời gian nghỉ ngơi và giữ chân nhân viên trong khu vực công ty. Điều này cho thấy những bữa trưa miễn phí thực sự không mang lại nhiều lợi ích như mọi người vẫn nghĩ.

Có một sự liên hệ giữa các công ty chuyên cung cấp những lợi ích kiểu này và các công ty luôn ám ảnh về việc thúc ép công việc lên đỉnh điểm. Bữa tối, bữa trưa, phòng trò chơi, làm việc ban đêm, đây là những điều thường hiện hữu tại các công ty làm việc hơn 60 giờ một tuần, chứ không chỉ 40. Nghe giống một hành động đút lót hơn là cung cấp lợi ích, phải không? Ở Basecamp, chúng tôi không bao giờ cho phép những điều đó. Không phải vì chúng tôi không yêu cầu mọi người đến văn phòng làm việc, mà vì chúng tôi không cung cấp những dịch vụ lừa đảo. Chúng tôi không hề có ý định cố gắng kéo dài tối đa thời gian làm việc của nhân viên ở công ty. Chúng tôi không mong muốn lấy đi



những thứ tốt nhất của bất kỳ ai, chúng tôi chỉ muốn mang lại những điều hợp lý. Những điều đó cần sự cân bằng.

Đó là lý do chúng tôi xem những phúc lợi của công ty như một cách giúp mọi người thoát ra khỏi công việc và sống lành mạnh hơn, hứng khởi hơn. Những phúc lợi thực sự mang lại lợi ích cho nhân viên, chứ không phải cho công ty. Các công ty từ đó cũng sẽ được lợi khi các nhân viên của mình có một cuộc sống khỏe mạnh, vui vẻ, thoải mái hơn.

Đây là danh sách các phúc lợi “bên ngoài văn phòng” mà chúng tôi cung cấp cho các nhân viên, bất kể họ thuộc vị trí và mức lương nào:

- Du lịch nhưng vẫn có lương đầy đủ mỗi năm cho tất cả những ai đã làm việc tại công ty nhiều hơn một năm. Không những cho phép nhân viên nghỉ phép, chúng tôi còn chi trả số tiền lên đến 5.000 đô ứng với mỗi người hoặc gia đình cho cả chuyến du lịch, gồm những chi phí như vé máy bay, khách sạn.



- Nghỉ ba ngày cuối tuần vào mùa hè. Từ tháng 5 đến tháng 9, chúng tôi chỉ làm việc 32 giờ một tuần. Chúng tôi cho mọi người nghỉ cả ngày thứ Sáu, hoặc cả ngày thứ Hai, để họ có thể nghỉ ba ngày cuối tuần liên tục, tuần nào cũng thế, trong suốt mùa hè.
- Ba mươi ngày nghỉ phép có lương mỗi ba năm. Mọi người có thể dùng thời gian này để ở nhà thư giãn, học đào sâu một kỹ năng mới hay leo núi Himalayas. Bất cứ điều gì họ muốn.
- Cung cấp 1.000 đô la mỗi năm cho nhân viên tiếp tục học tập. Không chỉ học các kỹ năng hỗ trợ cho công việc, nhân viên có thể học bất cứ thứ gì mà họ thích. Bạn muốn học chơi đàn? Hãy để chúng tôi lo. Bạn muốn học nấu ăn? Không thành vấn đề. Những thứ này không hề liên quan gì tới công việc ở Basecamp, nhưng chúng giúp khuyến khích mọi người làm



những việc họ luôn muốn làm với một ít động lực và sự hỗ trợ để biến nó thành hiện thực.

- Chi 2.000 đô la mỗi năm cho hoạt động từ thiện. Hãy ủng hộ cho hoạt động từ thiện một số tiền lên đến 2.000 đô la, chúng tôi sẽ bù vào cho bạn số tiền đó.
- Hằng tháng, liên kết với CSA (một tổ chức nông nghiệp hỗ trợ cộng đồng), để trái cây tươi và rau củ sạch sẽ được giao tận nhà cho nhân viên và gia đình của họ.
- Mát-xa một tháng một lần tại các spa uy tín, không phải tại văn phòng.
- Trợ cấp tập thể hình 100 đô la mỗi tháng. Chúng tôi chi trả cho thẻ thành viên tại các trung tâm sức khỏe, lớp tập yoga, giày chạy bộ, đăng ký chạy đua hay bất cứ thứ gì họ tham gia để gìn giữ sức khỏe một cách định kỳ.



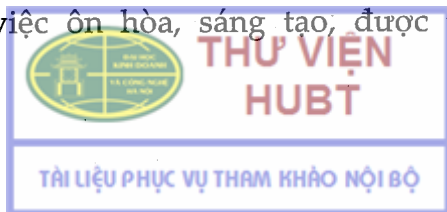
Không có khoản phúc lợi nào nhắm đến việc trói chân nhân viên ở lại văn phòng. Không có khoản phúc lợi nào khiến nhân viên thích ở văn phòng hơn ở nhà. Không có khoản phúc lợi nào biến công việc đặt trên cuộc sống cá nhân. Ngược lại, có rất nhiều lý do để gập laptop lại tại thời điểm phù hợp để dành thời gian học tập, nấu ăn, tập thể dục và ở bên cạnh gia đình, bạn bè.



Những quy tắc thư viện

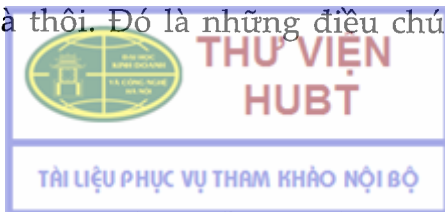
Bất cứ ai cố gắng thay đổi cách nhận diện về kiểu văn phòng cởi mở phổ biến ngày nay - cùng với tất cả sự ồn ào, thiếu riêng tư và hàng loạt sự quấy nhiễu kèm theo - thành một thứ hiện đại và thời thượng, đều xứng đáng nhận giải Mâm xôi vàng được trao bởi Hội đồng Chuyên tạo ra sự sao nhãng phiến toái. Những văn phòng kiểu đó chỉ làm tốt duy nhất một việc: nhốt nhiều người nhất có thể và tính phí trên đầu người.

Những văn phòng cởi mở hoàn toàn thất bại trong việc cung cấp một môi trường làm việc ôn hòa, sáng tạo, được thực hiện bởi



những con người chuyên nghiệp, cần sự tĩnh lặng, riêng tư, không gian suy nghĩ và phát huy khả năng của họ. Sự việc càng tệ hơn khi bạn lẫn lộn sự chuyên nghiệp với các yêu cầu khác nhau. Khi những người thường xuyên làm việc trong không gian ồn ào và náo nhiệt qua điện thoại như nhân viên kinh doanh và dịch vụ phải chia sẻ không gian với những người cần sự yên tĩnh kéo dài, bạn không chỉ đang hủy hoại năng suất, mà còn đang dần gây nên sự phân uất. Trong những không gian như thế, sự sao nhãng lây lan như một thứ vi-rút và tất cả mọi người trong văn phòng sẽ bị lây nhiễm.

Tóm lại, những văn phòng tôn trọng tự do cá nhân sẽ là một giải pháp hợp lý, nếu mọi người không có được điều cơ bản đó thì bạn sẽ tự mình nhận lấy nhiều trái đắng. Nhưng có một tin tốt là: Bạn không cần phải hoàn toàn từ bỏ văn phòng cởi mở, bạn chỉ cần từ bỏ tư tưởng về một kiểu văn phòng cởi mở điển hình mà thôi. Đó là những điều chúng



tôi đã áp dụng với văn phòng Basecamp ở Chicago. Thay vì xem nó là một văn phòng, chúng tôi xem nó là một thư viện. Trên thực tế, chúng tôi gọi quy tắc của mình là: Quy tắc Thư viện.

Khi bước vào bất cứ một thư viện nào trên thế giới, bạn sẽ thấy chúng đều có một điểm chung: Sự tĩnh lặng và ôn hòa. Ai cũng biết nên cư xử như thế nào khi vào thư viện. Thực sự, không nhiều thứ có thể hình thành văn hóa rõ nét như cách cư xử tại thư viện. Nó là một nơi mà mọi người đến để đọc sách, suy nghĩ, tập trung và làm việc. Và một môi trường yên tĩnh và đầy sự tôn trọng đã phản ánh điều đó. Không phải đó là những yếu tố mà một văn phòng nên có hay sao?

Những người đến thăm văn phòng của chúng tôi lần đầu tiên đều bị bất ngờ bởi sự yên tĩnh và bình yên nơi đây. Nó không hề giống một văn phòng truyền thống, từ ngoại hình, âm thanh cho đến cách hành xử. Đó là vì nó thực



sự là một thư viện để làm việc, chứ không phải một văn phòng đầy yếu tố gây phiền nhiễu. Ở văn phòng của chúng tôi, nếu một ai đó đang ngồi tại bàn của họ, chúng tôi hiểu rằng họ đang tập trung suy nghĩ và toàn tâm làm việc. Điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ không đi đến chỗ họ và làm phiền họ. Nó cũng có nghĩa là các cuộc trò chuyện nên được diễn ra một cách nhỏ nhẹ để tránh làm phiền những người xung quanh. Sự yên tĩnh bao trùm cả văn phòng. Để đáp ứng nhu cầu giao tiếp thính thoảng xảy ra giữa mọi người, chúng tôi thiết kế một vài phòng nhỏ ở trung tâm văn phòng, nơi mà mọi người có thể vào nếu họ cần làm việc cùng với nhau (hoặc nghe một cuộc gọi riêng tư).

Một vài lựa chọn đơn giản, một vài thay đổi trong tư tưởng và văn hóa tôn trọng thời gian, sự chú ý, tập trung, công việc của mọi người là tất cả những gì cần cho Quy tắc Thư viện. Ai cũng có những hiểu biết sơ bộ về Quy tắc Thư viện, họ chỉ cần áp dụng những quy tắc đó ở cả văn phòng mà thôi.



Bạn không tin ư? Hãy thử dành ngày thứ Năm đầu tiên của tháng để thực hiện Quy tắc Thư viện ở văn phòng. Chúng tôi cá là nhân viên của bạn sẽ ước ngày nào cũng được như vậy.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nói không với kỳ nghỉ giả

Khi một nhân viên ở Basecamp đi nghỉ mát, họ sẽ không bị làm phiền bởi những công việc tại văn phòng. Chúng tôi khuyến khích mọi người hoàn toàn cắt đứt liên lạc: đăng xuất khỏi Basecamp trên máy tính, xóa ứng dụng Basecamp trong điện thoại và đừng đăng nhập. Hãy thực sự nghỉ xả hơi. Biến mất. Không liên hệ với chúng tôi.

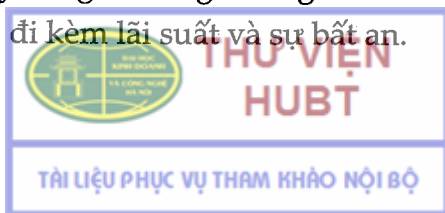
Mục đích chính của việc nghỉ mát là thoát khỏi công việc. Là đi đến một nơi hoàn toàn khác, là nghĩ về những thứ hoàn toàn khác. Công việc nên hoàn toàn bị loại ra khỏi đầu. Nhưng thực tế là phần lớn các công ty không



thực sự muốn nhân viên của họ có một kỳ nghỉ thực sự. Họ chỉ cấp cho nhân viên những “kỳ nghỉ giả” mà tại đó nhân viên vẫn có thể bị cuốn vào các cuộc gọi với đối tác, bị yêu cầu “trao đổi nhanh qua điện thoại”, hoặc hy vọng họ sẽ có thể trả lời một số câu hỏi khi cần thiết.

Nếu bạn làm việc toàn thời gian, lần cuối cùng bạn thực sự được nghỉ ngơi toàn thời gian là khi nào? Không chỉ những ngày cuối tuần, mà là những kì nghỉ kéo dài hàng tuần, không hề bị làm phiền bởi đồng nghiệp lúc đang ở ngoài hay cảm thấy tội lỗi, hối hả phải kiểm tra tiến độ công việc. Có lẽ với rất nhiều người, đặc biệt là người Mỹ, những điều này hiếm khi diễn ra. Thật là một bi kịch.

Các kỳ nghỉ giả trông những sợi dây xích vào cổ nhân viên, họ có thể bị kéo lại hoặc bị lôi vào công việc bất cứ lúc nào. Thời gian nghỉ ngơi sẽ không mang lại lợi ích gì nếu các công ty có thể thu lại tùy thích. Nó giống như một khoản cho vay nặng lãi cùng những điều khoản khủng khiếp, đi kèm lãi suất và sự bất an.



Chủ doanh nghiệp không nên làm phiền bất kỳ nhân viên nào vào buổi tối, cuối tuần hoặc kỳ nghỉ của họ. Đó là khoảng thời gian riêng tư của họ. Những trường hợp khẩn cấp là ngoại lệ, nhưng nó chỉ nên xảy ra tối đa một hoặc hai lần một năm. Khi các công ty nghĩ rằng mình sở hữu toàn bộ thời gian của nhân viên, họ đang xây dựng nên một văn hóa căng thẳng thần kinh. Ai cũng cần một khoảng thời gian để nghỉ ngơi và hồi sức. Nếu họ không thể nghỉ ngơi, đặc biệt là trong những khoảng thời gian được cho phép đi du lịch, họ sẽ trở nên mệt mỏi và phẫn uất.

Và đừng cố gắng biện minh cho những kỳ nghỉ giả bằng câu nói “Nhưng bạn muốn nghỉ bao nhiêu tùy thích!” Trong ngành của chúng tôi, “những kỳ nghỉ không giới hạn thời gian” là rất bình thường. Nghe thật hấp dẫn! Nhưng hãy gỡ cái nhãn đẹp đẽ bên ngoài ra và nhìn thẳng vào những thứ tồi tệ bên trong. Kỳ nghỉ không giới hạn là một phúc lợi căng thẳng vì nó thực sự có giới hạn. Một người có thể nghỉ



phép năm tháng hay không? Không. Ba tháng? Không. Hai tháng? Một tháng? Có thể? Vài tuần hay vài tháng? Ai mà biết? Sự mơ hồ sẽ dẫn tới sự lo âu.

Chúng tôi biết rất rõ điều này vì chúng tôi đã từng cố gắng cho phép những kỳ nghỉ không giới hạn. Nhưng sau đó chúng tôi nhận ra trên thực tế mọi người nghỉ ít hơn thời gian mà đáng lẽ họ nên có! Và điều đó đi ngược lại với ý muốn của chúng tôi. Không ai muốn trở thành một kẻ lười nhác hay lạm dụng một chính sách tốt. Cho nên, họ đã quyết định tương chừng an toàn những thực chất không hề mang lại lợi gì cho họ, đó là nhường cho những ai có số ngày nghỉ ít nhất.

Vì vậy, chúng tôi đã chỉnh sửa chính sách như sau: “Basecamp cho phép nghỉ hưởng lương trong vòng ba tuần, một vài ngày sẽ được cân nhắc cộng thêm, và những ngày nghỉ lễ cơ bản hằng năm. Đây là một hướng dẫn tham khảo, nên nếu bạn cần thêm một vài ngày, cứ tự nhiên. Chúng tôi không kiểm soát số ngày



ng nghỉ của bạn, chúng tôi áp dụng một hệ thống tôn trọng. Bạn chỉ cần thương lượng trước với nhóm về sự vắng mặt của mình để họ vẫn có thể hoàn thành công việc đúng hạn.”

Ba tuần là một thời gian rõ ràng, nhưng vẫn có thể linh hoạt tăng thêm thời gian nếu bạn cần. Bạn chỉ cần xem xét tình hình, thông báo cho nhóm, và hoàn toàn biến mất để có một kỳ nghỉ tuyệt vời. Thế giới vẫn sẽ y nguyên vào ngày bạn trở lại.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ôn hòa tạm biệt

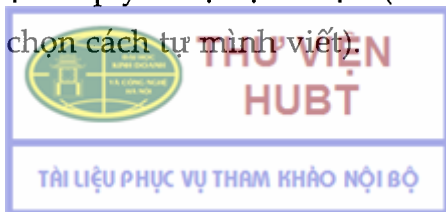
C ho dù hành động tiễn một người nào đó rời đi không hề vui vẻ đối với những ai liên quan, nó vẫn diễn ra rất thường xuyên. Và nó cũng sẽ qua đi. Thứ đọng lại sau đó là những tập thể tuyệt vời còn đang làm việc tại công ty. Họ sẽ tò mò về những thứ xoay quanh đồng nghiệp như: Tại sao họ không ở lại? Ai sẽ ra đi tiếp theo? Nhỡ người đó là mình thì sao?

Tại rất nhiều công ty, khi một người rời khỏi, bạn chỉ nhận được những sự lảng tránh. “Này, chuyện gì đã xảy ra với Bob vậy?”, “Ồ, Bob à? Chúng tôi không nhắc đến anh ấy nữa.



Chỉ là đã đến lúc anh ấy phải rời đi thôi.” Thật nực cười. Nếu bạn không nói rõ lý do một ai đó ra đi với những người còn lại trong công ty, họ sẽ tưởng tượng ra câu chuyện của riêng họ để giải thích cho điều đó và chắc chắn những câu chuyện đó thường sẽ tệ hơn câu chuyện thực sự.

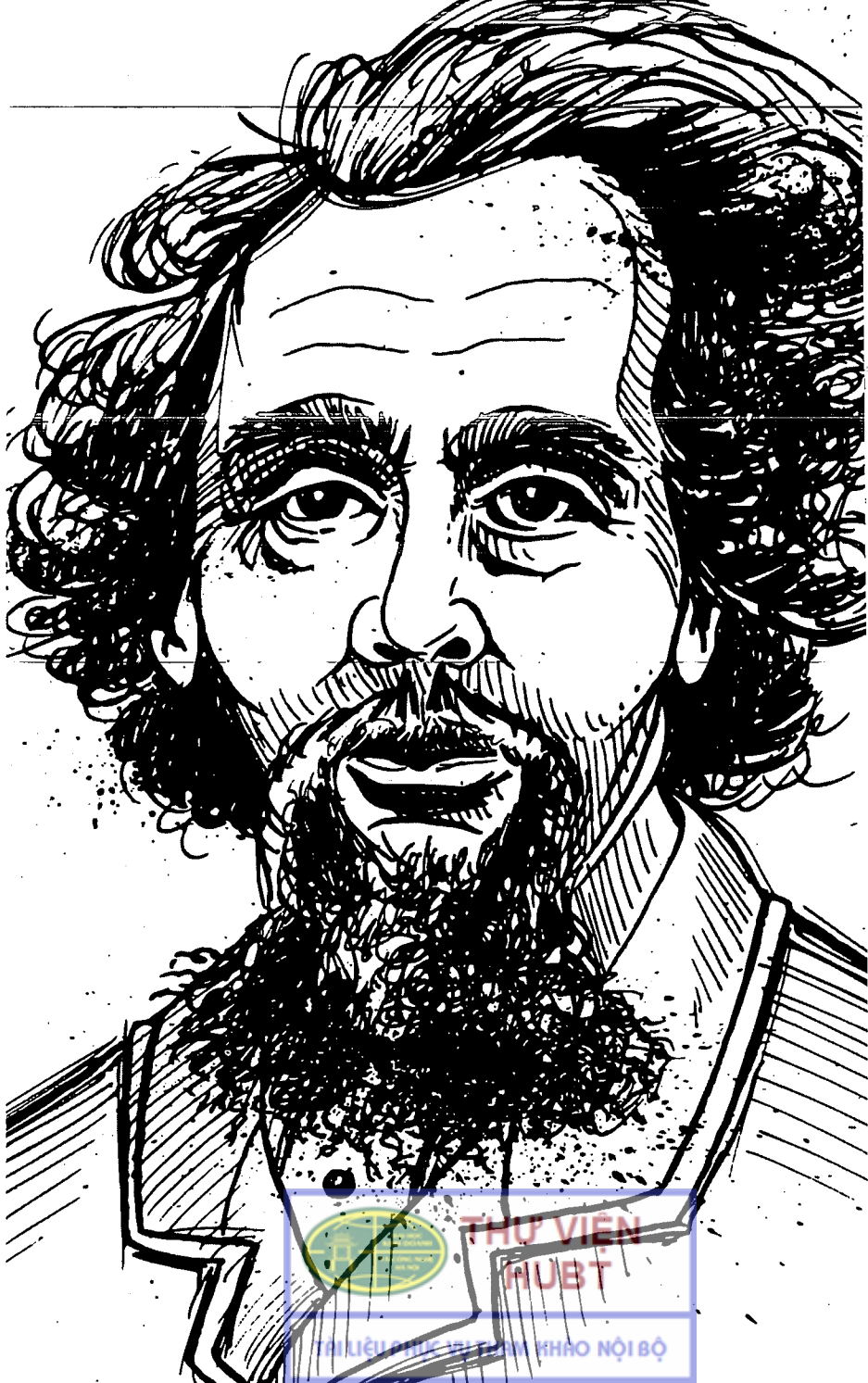
Sự lảng tránh kích hoạt chiếc máy hút và trừ khi bạn dùng sự thật để tắt chiếc máy hút, nếu không nó sẽ nhanh chóng được lấp đầy bởi những lời đồn, sự phỏng đoán, lo âu và sợ hãi. Nếu bạn không muốn điều đó xảy ra, hãy kể mọi chuyện một cách thành thật và rõ ràng với mọi người về những chuyện đã xảy ra, cho dù chuyện đó khó khăn ra sao. Đó là lý do tại sao khi một người rời khỏi Basecamp, một thông báo tạm biệt sẽ ngay lập tức được gửi đến toàn thể công ty. Thông báo này được viết bởi chính nhân viên nghỉ việc hoặc quản lý của họ, họ có quyền tự lựa chọn (nhưng phần lớn họ chọn cách tự mình viết).



Nhờ vậy, người chuẩn bị rời đi sẽ có thể thấy tất cả những phản hồi của đồng nghiệp trước khi ra đi. Những phản hồi này thường là những tấm ảnh, kỷ niệm và những câu chuyện. Nói lời tạm biệt lúc nào cũng khó khăn, nhưng nó không cần phải trang trọng hay lạnh lẽo. Chúng tôi biết rằng mọi thứ sẽ thay đổi, cuộc sống xoay vần và những thứ tồi tệ vẫn sẽ diễn ra.

Lưu ý: Nếu tin nhắn của họ không bao gồm chi tiết về lý do họ rời khỏi công ty, quản lý của họ sẽ đăng một tin nhắn bổ sung vào tuần tiếp theo để giải đáp thắc mắc. Khi một người muốn theo đuổi công việc mới, toàn bộ câu chuyện thường được chia sẻ bởi người xin nghỉ việc. Nhưng đối với những người bị sa thải, những người quản lý thường là người giải thích mọi chuyện. Việc giải thích tường tận các nguyên nhân và trả lời triệt để các câu hỏi là rất quan trọng. Đó là cách chúng tôi có những lời chào tạm biệt ôn hòa.



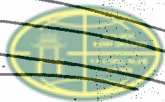


THƯ VIỆN
HUBT

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA NỘI BỘ

CHARLES DICKENS

duy trì một thời gian biểu nghiêm
ngặt, bao gồm năm giờ viết lách trong
yên tĩnh, sau đó là ba giờ đi dạo.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

PHÂN TÍCH QUY TRÌNH BẢN THÂN



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Phân bổ thời gian sai lầm

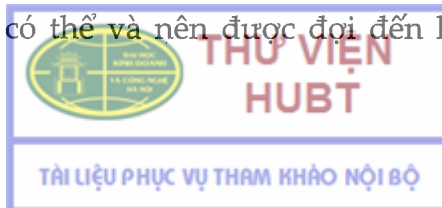
Theo dõi các nhóm chat về công việc giống như tham dự một cuộc họp kéo dài cả ngày cùng những người ngẫu nhiên và không được xếp lịch trước. Điều này thực sự mệt mỏi. Các cuộc trò chuyện này đã đưa các vấn đề cần thảo luận lên một bảng chuyên mà bạn không thể bắt kịp. Nếu bạn không chờ sẵn ở trạm dừng khi cuộc trò chuyện đến chỗ bạn, bạn sẽ không bao giờ có cơ hội tham gia. Điều này có nghĩa là nếu bạn muốn nói gì đó, bạn phải dành sự chú ý cho nó cả ngày (và thường là cho nhiều nhóm trò chuyện, trên nhiều kênh trò chuyện khác nhau). Bạn có thể quyết định



bỏ theo dõi, nhưng sau đó bạn sẽ phải đối mặt với nỗi lo sợ bỏ lỡ thứ gì đó. Đó là một sự đánh đổi tồi.

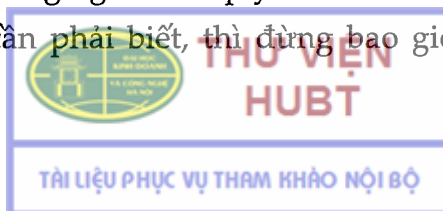
Tuy nhiên, chat không đến nỗi tệ nếu như bạn sử dụng nó một cách hợp lý. Chat là một công cụ tuyệt vời để giải quyết vấn đề trong trường hợp cần kíp. Nếu có một vấn đề nghiêm trọng hoặc một tình huống khẩn cấp xảy ra và bạn cần kêu gọi một nhóm người để nhanh chóng giải quyết vấn đề, chat là một sự lựa chọn hoàn hảo. (Nó cũng có thể được dùng cho những người có khiếu hài hước, thích nói đùa, để họ chia sẻ những tấm ảnh vui nhộn, từ đó xây dựng sự gắn kết giữa mọi người vào những lúc rảnh rỗi trong ngày làm việc).

Nhưng ranh giới giữa những ưu điểm đó với cái bẫy càng-sớm-càng-tốt là vô cùng mong manh. Tất cả các cuộc trò chuyện suốt ngày làm bạn tin rằng mọi thứ nên được thảo luận nhanh chóng và ngay lập tức, trong khi thực tế hiếm có vấn đề nào quan trọng đến thế. Phần lớn mọi thứ có thể và nên được đợi đến khi



một ai đó có thời gian suy nghĩ thấu đáo và viết nó ra. Nếu không, mọi người sẽ thường coi sự im lặng là sự đồng thuận. “Bạn nói không đồng ý là nghĩa gì? Chúng tôi đã thảo luận trong phòng chat rồi” ... “Làm sao tôi biết được. Tôi không theo dõi nó, tôi đang làm một việc khác” ... “Thôi chết, chúng tôi đã bàn về nó và cho rằng bạn đồng ý bởi vì bạn không hề lên tiếng” ... “Cái gì cơ?” Đó là một trường hợp vô cùng phổ biến khi phòng chat trở thành nơi ra đời các quyết định.

Khi chat, chúng tôi có hai quy tắc cốt lõi cơ bản: “Tiết kiệm một phút, bắt cập một ngày” và “Nếu là việc quan trọng, chậm rãi suy xét”. Những chủ đề quan trọng cần thời gian, sự suy xét và mổ xẻ từ những người còn lại của nhóm. Nếu một thứ gì đó được thảo luận trong phòng chat và nó rõ ràng không quá quan trọng để xử lý ngay lập tức, chúng tôi yêu cầu mọi người “viết nó ra”. Điều này đồng nghĩa với quy tắc “Nếu tất cả mọi người cần phải biết, thì đừng bao giờ chat về nó”.



Quy tắc này giúp các cuộc thảo luận một môi trường tận tâm, tồn tại lâu dài và không bị trôi đi mất trong vòng năm phút.

Có rất nhiều nhà quản lý thích nhóm trò chuyện vì họ có thể nhảy vào và nói với nhiều người cùng một lúc, nhưng cũng có rất nhiều nhân viên ngoài kia đổ mồ hôi cả ngày dài để cố bắt kịp và tham gia các cuộc trò chuyện dù biết rằng có nhiều việc đang chờ mình làm.

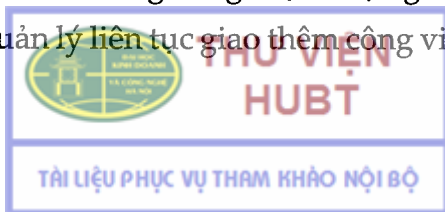
Trong ngành phần mềm, việc đổ lỗi cho người dùng rất hay xảy ra. Đây là lỗi của người dùng, họ không biết cách sử dụng nó, họ đang dùng nó sai cách, họ cần phải làm thế này hay thế kia. Nhưng sự thật là những thiết kế chuyên biệt thường cần những cách sử dụng nhất định. Nếu thiết kế hướng mọi người tới sự căng thẳng, đó là một thiết kế tồi. Chat thực sự tuyệt vời ở một khía cạnh nào đó, nhưng nó thực sự không phải là cách giao tiếp duy nhất.



Deadline viễn vông

Có một thực tế là, những deadline được đặt ra thường không đúng với thực tế. Những mốc thời gian viễn vông được đặt ra để thỏa mãn yêu cầu của dự án, nhiều công việc phát sinh thêm nhưng các mốc thời gian vẫn giữ như cũ. Như thế không phải là làm việc, mà là địa ngục.

Nếu không có những deadline khả thi và linh động, bạn sẽ không thể làm việc một cách bình tĩnh được. Khi bạn cảm thấy mốc thời gian đó không hợp lý, hoặc bất khả thi để hoàn thành những công việc được giao, hoặc người quản lý liên tục giao thêm công việc cho bạn mà



không cho thêm thời gian, bạn sẽ làm việc một cách hoảng loạn và điên cuồng. Không có gì có sức hủy hoại hơn là làm việc trong một dự án không có điểm dừng.

Chúng tôi không làm theo cách ấy.

Ở Basecamp, chúng tôi không tạo ra những deadline viển vông, chúng tôi giữ chúng ổn định và công bằng. Chúng là nền móng cho quy trình của chúng tôi và giúp chúng tôi tiến bộ. Nếu công việc đó phải hoàn thành vào ngày 20 tháng 11, thì nó hết hạn vào ngày 20 tháng 11. Không sớm hơn, hay trễ hơn. Thứ có thể linh hoạt thay đổi là khối lượng công việc, nhưng chuyện đó cũng hiếm khi xảy ra. Bạn không thể sửa một deadline và sau đó giao thêm công việc được, như thế là không công bằng. Những nhiệm vụ trong dự án của chúng tôi sẽ giảm bớt đi chứ không tăng lên. Khi chúng tôi làm việc, chúng tôi tách những thứ cần-phải-có ra khỏi những thứ nếu-có-thì-cũng-tốt và loại bỏ những thứ vô nghĩa.



Vậy ai là người quyết định cái gì nên được giữ nguyên và cái gì nên bị loại bỏ trong một khoảng thời gian cố định? Chính là nhóm đang làm việc đó, không phải CEO, hay CTO. Nhóm làm việc phải kiểm soát công việc mà họ làm. Họ nắm giữ thứ mà chúng tôi gọi là “chiếc búa quyền năng”. Họ có thể giã nhỏ những thứ cần-phải-có thành từng mảnh nhỏ, sau đó xử lý từng mảnh nhỏ ấy một cách riêng biệt và công tâm. Họ có thể chọn lọc, tra cứu và quyết định những thứ nào nên được xử lý ngay và những thứ nào có thể chờ.

Việc suy nghĩ một cách linh hoạt về deadline là rất quan trọng vì hầu hết những thứ cần sáu tháng để thực hiện đều có thể hoàn thành trong vòng sáu tuần dưới một dạng nhiệm vụ khác. Và ngược lại, những dự án nhỏ có thể trở thành những dự án khổng lồ nếu bạn không cẩn thận. Điều quan trọng là bạn cần biết chỗ nào nên cắt giảm, khi nào nên dừng lại và khi nào nên bước tiếp.

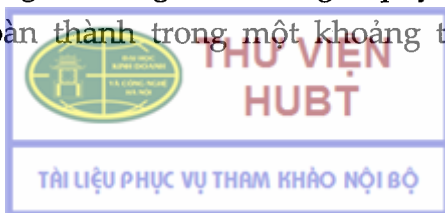
Một cách định nghĩa khác dành cho deadline là chúng dựa vào ngân sách, không



phải sự ước tính. Chúng tôi không thích sự ước lượng bởi thành thật mà nói, con người không giỏi trong việc ước lượng. Nhưng trong khi đó, con người lại khá giỏi trong việc định mức và chi ngân sách. Nếu chúng tôi nói với một nhóm rằng họ có sáu tuần để xây dựng một tính năng sử dụng lịch tuyệt vời ở Basecamp, họ sẽ có xu hướng tiếp nhận công việc một cách vui vẻ hơn so với khi chúng tôi hỏi họ cần bao nhiêu thời gian để tạo ra một tính năng sử dụng lịch cụ thể nào đó, và rồi sau đó bắt họ làm việc cả những ngày cuối tuần để hoàn thành nhiệm vụ đó.

Một deadline với phạm vi linh hoạt sẽ dẫn tới sự cải tiến, thỏa hiệp và cân bằng – tất cả những nguyên liệu tạo nên những dự án lành mạnh và yên bình. Khi bạn cố định về mặt phạm vi và thời gian, bạn đang tạo nên một công thức cho sự hoảng loạn, làm việc quá sức và sự mệt mỏi. Đây là một vài dấu hiệu nhận biết các deadline đang thực sự gây nên sự hoảng loạn:

- Một lượng lớn công việc không hợp lý cần phải hoàn thành trong một khoảng thời



gian ngắn đến mức vô lý. “Việc tái thiết kế và tái cấu trúc khổng lồ này cần phải hoàn thành trong hai tuần. Tôi biết một nửa nhóm sẽ nghỉ phép vào tuần tới, nhưng đó không phải chuyện của tôi.”

- Một sự kỳ vọng về chất lượng không hợp lý với nhân lực và thời gian. “Chúng ta không thể thỏa hiệp về chất lượng, tất cả những chi tiết phải hoàn hảo vào thứ Sáu. Bằng mọi giá.”
- Một sự gia tăng khối lượng công việc bất kỳ trong cùng khung thời gian dành cho công việc đã cam kết ban đầu. “Giám đốc vừa nói với tôi rằng chúng ta cũng cần ra mắt cái này ở Tây Ban Nha và Ý, chứ không chỉ ở Anh.”

Sự cưỡng chế có thể khiến bạn yên lòng, nhưng những deadline thực tế với những phạm vi công việc linh hoạt cũng có thể đem lại cảm giác tương tự. Tất cả những gì bạn cần làm là cân bằng ngân sách và bỏ qua sự ước lượng. Những công việc tuyệt vời sẽ lấp đầy những khoảng thời gian hợp lý đã được định sẵn.






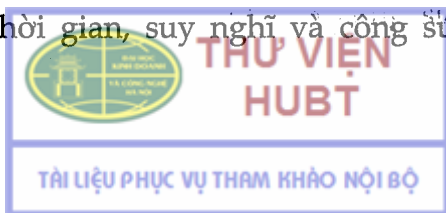
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đừng trở thành một kẻ phá đám

 Hầu hết các công ty, mọi người cùng tập hợp tại một chỗ, đặt trước một phòng họp và tiến hành họp để chọn ra ý tưởng mới. Nếu họ may mắn, sẽ không có ai cắt ngang khi họ đang trình bày. (Nhưng thường sẽ có một người nào đó nhảy vào và lái bài thuyết trình theo hướng khác sau 2 phút). Khi bài thuyết trình hoàn tất, mọi người *chỉ phản ứng hời hợt*. Đây mới chính là vấn đề.

Người trình bày có lẽ đã dành rất nhiều thời gian, suy nghĩ và công sức để tập hợp



những ý tưởng của họ và trình bày chúng một cách rành mạch với người nghe. Nhưng những người còn lại trong căn phòng chỉ phản ứng một cách hời hợt. Không tiếp thu, không suy nghĩ đào sâu, không cân nhắc về ý tưởng đó, họ chỉ đơn thuần thể hiện phản ứng hời hợt. Đây không phải là thái độ nên dành cho các ý tưởng sơ khai.

Ở Basecamp, chúng tôi đã triển khai một phương pháp khác. Khi chúng tôi thuyết trình, hầu hết mọi thứ đều được viết ra trước. Một ý tưởng hoàn chỉnh dưới dạng tài liệu nhiều trang đã được biên soạn và được đưa ra minh họa bất cứ khi nào cần thiết. Sau đó, nó được đăng tải ở Basecamp, giúp cho tất cả những ai liên quan nhận biết rằng có một ý tưởng hoàn chỉnh đang chờ họ xem xét.

Việc xem xét rất quan trọng!

Chúng tôi không muốn sự im lặng. Chúng tôi không cần ấn tượng đầu tiên. Chúng tôi không thích những kẻ phá đám. Chúng tôi



muốn những phản hồi đáng xem xét. Hãy đọc nó ít nhất một lần, hoặc hai lần, ba lần. Hãy xem xét nó. Dành thời gian để tập hợp và trình bày suy nghĩ của bạn, giống như những người đã phát triển ý tưởng sơ khai của riêng mình và bỏ công sức tập hợp, trình bày ý tưởng đó vậy.

Đó là cách bạn phát triển một ý tưởng.

Thỉnh thoảng, khi mọi người chọn ý tưởng ở Basecamp, sự im lặng sẽ diễn ra trong một vài ngày trước khi cơn bão phản hồi ập tới. Điều đó hoàn toàn bình thường và đáng mong đợi. Hãy tưởng tượng cảnh một căn phòng yên tĩnh sau một cuộc họp căng thẳng. Điều đó thật kỳ quặc. Và đó chính là lý do chúng tôi thích trình bày gián tiếp, không phải trực tiếp. Chúng tôi muốn tạo nên sự tĩnh lặng và thận trọng để mọi người cảm nhận nó một cách tự nhiên, không phải khơi nguồn những sự lo âu.

Khi chúng tôi cạnh tranh theo cách này, chúng tôi “thúc đẩy năng lực” một cách hiệu



quả. Không ai có thể cắt ngang người thuyết trình bởi không có ai ở đó để làm việc ấy cả. Ý tưởng được chia sẻ một cách triệt để, không có bất kì điều gì có thể ngăn cản họ, không tồn tại bất cứ tác nhân nào có thể quấy nhiễu mạch cảm xúc của người khác. Họ có sân khấu của riêng mình. Khi phản hồi của bạn đã sẵn sàng, bạn có thể trình bày nó ở bất cứ đâu.

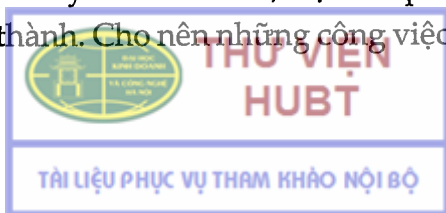
Hãy thử phương pháp này! Đừng gặp gỡ, hãy viết ra! Đừng phản ứng, hãy suy xét!



Cẩn thận với những tuần kéo dài 12 ngày

T rước đây, chúng tôi thường xuyên phát hành phần mềm mới vào ngày thứ Sáu. Điều đó đồng nghĩa với việc mọi người phải làm việc vào thứ Bảy và Chủ nhật để sửa những vấn đề khẩn cấp thường hay gặp với phần mềm mới, phá hoại cuối tuần của bất cứ ai liên quan. Chúng tôi biết điều này thật ngu ngốc, bởi vì chúng tôi cứ đặt ra các deadline vào ngày làm việc cuối cùng của tuần và thứ Sáu chính là ngày tồi tệ nhất để phát hành một thứ gì đó.

Lý do đầu tiên, bạn sẽ phải hối hả hoàn thành. Cho nên những công việc xong vào ngày

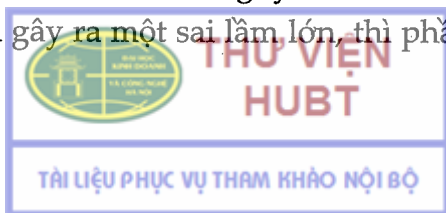


thứ Sáu thường không được chẵn chu.

Lý do thứ hai, sau thứ Sáu không phải là thứ Hai. Mà là thứ Bảy và Chủ nhật. Vì vậy, nếu có sai sót xảy đến, bạn sẽ phải làm vào cuối tuần.

Thứ ba, nếu bạn làm vào cuối tuần, bạn không có thời gian để hồi phục năng lượng. Nói một cách đơn giản, khi bạn đã làm việc cả tuần và còn bị ép phải làm vào cuối tuần, ngày thứ Hai tiếp theo chính là ngày thứ tám của tuần trước, không phải ngày đầu tiên của tuần này. Điều này có nghĩa là nếu bạn tiếp tục làm việc trong năm ngày của tuần tiếp theo, bạn đang trải qua một tuần dài 12 ngày. Và điều đó không tốt một chút nào.

Vậy là chúng tôi đã tạo ra những căng thẳng không cần thiết cho chính mình. Sự căng thẳng đó không chỉ tồn tại trong một thời điểm mà còn bị kéo dài sang tuần tiếp theo. Vì điều gì? Chúng tôi không thể nghĩ ra bất cứ lí do hợp lý nào, nên thay vì giao bản cập nhật những phần mềm lớn vào thứ Sáu, bây giờ chúng tôi đợi đến thứ Hai của tuần tiếp theo. Tất nhiên, điều này dẫn đến một mối nguy khác. Đó là nếu chúng tôi



mềm của chúng tôi sẽ ra mắt vào ngày bận rộn nhất của tuần. Nhưng nhận thức được điều ấy cũng giúp chúng tôi cẩn thận hơn trong việc chuẩn bị cho sự ra mắt. Khi đứng trước sự nguy hiểm, bạn có xu hướng cân nhắc kĩ hơn. Điều này khuyến khích chúng tôi có cái nhìn nghiêm túc hơn về đảm bảo chất lượng, với mục đích lường trước được nhiều vấn đề hơn. Giám căng thẳng liên quan tới ngày phát hành là một cách tiếp cận có lợi cả đôi đường. Vừa có thể nhận dạng vấn đề tốt hơn, vừa khắc phục tốt hơn.

Ngày nay, bản giao phần mềm mới tại Basecamp hầu như không hề sinh ra bất cứ sự căng thẳng nào. Tất nhiên, sẽ luôn có một sự bồn chồn trong lòng, nhưng dù sao thì, một nhạc công chuyên nghiệp hay một nhà thương thuyết tài ba vẫn thường hồi hộp khi họ lên sân khấu và đứng trước hàng trăm khán giả. Nhưng chúng tôi không hề cảm thấy căng thẳng. Và nếu như chúng tôi cảm thấy thiếu kiểm soát vì bất kỳ lý do gì, chúng tôi sẽ hoãn việc phát hành lại cho tới khi bản thân cảm thấy bình tĩnh.





THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤ VỤ THỜI KỲ NỖ LỘ

NHÀ THƠ KIỂM NHÀ HOẠT ĐỘNG VÌ
QUYỀN CÔNG DÂN, MAYA ANGELOU,

yêu thích viết lách một mình
trong một căn phòng khách sạn
hiện đại và sẽ hoàn tất công việc
vào lúc 2 giờ chiều. Điều này giúp
bà có đủ thời gian để thư giãn
trước khi ăn tối cùng chồng.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

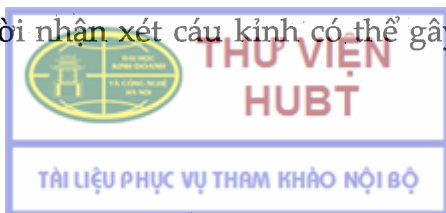
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thói quen mới

Thói quen thường ập đến nhanh chóng.

Trước tiên, nó khởi đầu như một ngoại lệ. Một vài hành vi bạn không thích, nhưng vẫn chịu đựng và cố gắng thực hiện. Sau đó, một người khác làm theo, nhưng bạn hoặc là không để ý điều đó hoặc dung túng cho hành vi đó. Tiếp đến, mọi người tiếp tục lặp lại những thứ mình vừa thấy vì không ai được hướng dẫn một cách đúng đắn. Và rồi mọi thứ trở nên quá trễ. Điều đó trở thành văn hóa. Một thói quen mới.

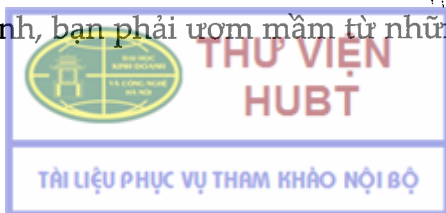
Nó diễn ra hằng ngày ở các tổ chức. Một lời nhận xét cấu kình có thể gây nên một con



bão những lời nhận xét vô văn hóa nhanh như một mồi lửa khi gặp rom vậy. Và mọi người sẽ ngầm hiểu rằng, khi bạn để nó diễn ra, nó sẽ trở thành một lẽ thường tình. Hành vi không được kiểm duyệt trở thành hành vi được phê chuẩn.

Chúng tôi đã gặp tình trạng này rất nhiều lần ở Basecamp. Có một khoảng thời gian mà bất kì nhân viên nào phải hoàn thành một nhiệm vụ phức tạp với một khách hàng vô cùng khó tính, người nhân viên ấy có thể trút giận xối xả vào phòng chat và không ai nói lại gì cả. Hoặc tất cả chúng tôi đều đổ lỗi cho công ty đã gây ra sai lầm, mà quên rằng chính chúng tôi cũng không khá hơn họ là bao. Chúng tôi biết làm thế là không đúng, nhưng chúng tôi vẫn tiếp tục làm và sau một khoảng thời gian rất dài chúng tôi mới quyết định rằng đã đến phải dừng lại.

Ngăn chặn sự phát tán thói quen mới đòi hỏi nhiều sự nỗ lực hơn là tiêu diệt nó ngay từ ban đầu. Nếu bạn không muốn làm mục ruỗng nền móng của mình, bạn phải ươm mầm từ những



tư tưởng. Bạn không nên để những hành vi xấu tồn tại quá lâu đến mức trở thành một thói quen mới. Văn hóa được hình thành một cách tự nhiên, nó sẽ không phát triển theo ý muốn hay theo những gì bạn kì vọng. Nó phản ánh hành động của bạn. Cho nên, hãy hành động đúng từng ngày.



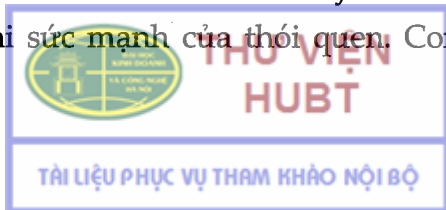
Thói quen xấu giết chết dự định tốt

Những nhà quản lý tiểu tiết sẽ mãi là những nhà quản lý tiểu tiết.

Những con nghiện công việc sẽ mãi là những con nghiện công việc.

Những người thích tranh giành sẽ mãi là những người thích tranh giành.

Những hành động lặp lại liên tục của chúng ta sẽ tạo nên thói quen. Bạn càng gắn bó với nó lâu, bạn càng khó thay đổi. Tất cả những dự định làm điều tốt “sau này” sẽ không thể đánh bại sức mạnh của thói quen. Con người luôn



lừa dối chính bản thân họ. Họ nghĩ họ có thể làm việc nhiều giờ trong suốt cả năm vì “như vậy tôi sẽ không phải làm nó sau đó”. Có lẽ bạn không *phải* làm nó, nhưng bạn *vẫn* sẽ làm nó. Bởi vì đó là một thói quen.

Ngay vào những thời điểm mới hình thành Basecamp, chúng tôi tập trung xây dựng một tuần làm việc hợp lý. Chúng tôi không thúc ép nhân viên làm việc thâu đêm suốt sáng để hoàn thành những deadline viễn vông. Chúng tôi giới hạn công việc sao cho phù hợp với một ngày làm việc để họ có thể tận hưởng một buổi tối bình yên. Chúng tôi không phù phép, không ăn may, chúng tôi cố ý làm như thế.

Nếu ngay từ đầu chúng tôi thuê nhiều nhân viên hơn cần thiết, thì biết đâu chúng tôi sẽ vẫn tiếp tục làm vậy đến tận ngày nay. Thay vào đó, chúng tôi chỉ tuyển dụng khi cần thiết - một cách chậm rãi và chỉ khi cảm thấy thực sự cần thêm người. Chứ không phải tuyển dụng với sự phỏng đoán không chính xác.



Nếu ngay từ đầu, chúng tôi ép mọi người đến văn phòng làm việc, thì biết đâu chúng tôi sẽ tin rằng cách duy nhất để làm việc hiệu quả là làm việc tất cả các ngày trong tuần. Thay vào đó, ngày hôm nay chúng tôi có những người làm việc toàn thời gian ở hàng chục thành phố trên khắp thế giới. Họ làm việc với nhịp độ và không gian của chính họ.

Khi ta bắt đầu bằng sự bình tĩnh, nó sẽ trở thành thói quen. Nhưng khi bạn bắt đầu bằng sự điên cuồng, nó sẽ thống trị bạn. Bạn phải không ngừng tự hỏi rằng cách mình đang thực hiện công việc bây giờ có phải là cách mà bạn muốn tiếp tục làm trong suốt 10, 20 hay 30 năm tiếp theo hay không. Nếu không, đây chính là lúc nên thay đổi, chứ không phải “sau này”.

Sự trì hoãn là cái nôi của tính ngại biếng. Sự trì hoãn là nơi những dự định đứng đắn chết dần chết mòn. Sự trì hoãn là khởi nguồn của sự vất vả và đánh bại tinh thần. Sự trì hoãn



thường ẩn sau câu nói “Làm việc thâu đêm chỉ là tạm thời cho tới khi chúng tôi giải quyết được vấn đề”. Đừng trì hoãn nữa. Hãy thay đổi ngay hôm nay!



Tính phụ thuộc

Có một vài sự nghi hoặc được đặt ra cho quan điểm liệu một công ty có nên luôn hướng tới sự đồng bộ hay không. Nhóm A cung cấp cho nhóm B chính xác những thứ mà họ muốn, chính xác tại thời điểm mà họ cần. Tất cả mọi thứ đều ngay ngắn thẳng hàng, nề nếp chín chu. Nhưng chúng tôi cảm thấy tất cả các công ty nên loại bỏ sự phụ thuộc này. Chúng tôi muốn đội ngũ của mình có khả năng đứng vững một cách độc lập hơn là bị hụt chân khi bước qua bất cứ lỗ hổng nào. Mọi thứ nên hòa hợp với nhau chứ không phải dính liền với nhau.



Sự phụ thuộc sinh ra sự rối rắm, những nhóm làm việc chông chéo, các tập thể hoặc cá nhân không thể hoạt động độc lập một mình. Khi một người phải chờ đợi một người khác, họ sẽ trở nên phụ thuộc. Nếu bạn đang chế tạo những chiếc máy bay hay đang làm việc trong một dây chuyền lắp ráp, thì việc phụ thuộc là không thể tránh khỏi vì đó là tính chất của công việc. Nhưng hầu hết các công ty ngày nay không thuộc lĩnh vực đó, và họ tiếp tục áp dụng cách làm việc phụ thuộc vào nhau.

Chính chúng tôi cũng đã rơi vào cái bẫy của sự phụ thuộc một vài lần. Ví dụ, chúng tôi đã từng cố gắng sắp xếp thứ tự thời gian ra mắt ứng dụng trình duyệt và ứng dụng điện thoại của mình. Nếu chúng tôi phát hiện ra một điều gì mới trên ứng dụng trình duyệt, chúng tôi phải chờ đến khi các phiên bản trên iPhone và Android đã sở hữu nó mới có thể phát hành cùng một lúc tất cả mọi phiên bản. Điều đó khiến chúng tôi chậm tiến độ, giữ chân chúng tôi lại và dẫn tới sự thất vọng do tự áp đặt chính



bản thân mình. Đến cuối cùng, người dùng Android cũng chẳng quan tâm họ có đang sử dụng phiên bản giống hệt với người dùng iPhone hay không.

Chúng tôi cũng thường hay tập hợp năm hoặc sáu tính năng mới và phát hành trong một lần thay vì phát hành lần lượt từng sự cải tiến khi chúng đã sẵn sàng. Điều này có thể tạo nên sự ấn tượng, nhưng cũng gây nên một loạt nguy cơ cho các thành phần riêng biệt. Nếu như một thứ bị tụt lại phía sau, tất cả có thể bị hoãn. Và sự hoãn lại diễn ra thường xuyên. Vì vậy, bạn luôn phải chịu đựng những nguy cơ nghiêm trọng về việc giao hàng chậm trễ, hay tệ hơn là phải hủy bỏ tất cả.

Lãng phí một lượng lớn công việc chỉ vì cách mà bạn thực hiện nó, là một cú đánh trời giáng vào tinh thần làm việc của mọi người. Nhưng đó lại là những gì xảy ra nếu như công việc của bạn được vận hành hoàn toàn bằng sự phụ thuộc.



Ngày nay, chúng tôi giao mọi thứ khi chúng sẵn sàng chứ không phải khi chúng đã được tập hợp lại. Nếu nó đã sẵn sàng trên trình duyệt, nó sẽ được bàn giao! iOS sẽ theo sau khi sẵn sàng. Hoặc nếu phiên bản trên iOS hoàn thành trước, thì phiên bản cho Android sẽ bắt kịp khi nó hoàn tất. Đối với các trình duyệt cũng vậy. Sẽ có lợi cho khách hàng hơn khi chúng sẵn sàng để sử dụng bất cứ lúc nào, chứ không phải khi chúng sẵn sàng để sử dụng ở khắp mọi nơi.

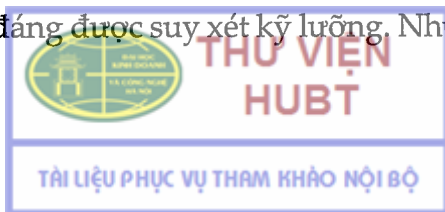
Cho nên, đừng cột thêm bất cứ nút thắt nào nữa, hãy tháo bỏ những ràng buộc. Càng ít liên kết, càng tốt.



Cam kết, đừng đồng thuận

Têu chuẩn vàng cho cuộc thảo luận trên toà là sự đồng thuận được thực hiện bởi hội đồng xét xử. Để giành được công lý, chúng ta phải giành được sự đồng thuận của tất cả mọi người. Bất cứ ai không đồng thuận đều là khởi đầu cho một cuộc thảo luận mới.

Đó là một ý tưởng tuyệt vời tại các phiên tòa, nhưng sẽ là một sự áp dụng tệ hại cho các doanh nghiệp. Nếu bạn chỉ phải ra một quyết định duy nhất, và nó liên quan tới sự sống còn của mạng người, thì đó là một quyết định đáng được suy xét kỹ lưỡng. Nhưng trong kinh



doanh, bạn phải đưa ra vô vàn quyết định mỗi tháng. Nếu tất cả những quyết định đó đều phải được thông qua bằng sự đồng thuận, bạn sẽ bị kéo vào vòng xoáy vô tận của việc thiệt hại tài sản. Cái giá phải trả cho sự đồng thuận đơn giản là sự lãng phí.

Khi bạn tập hợp một nhóm người trong một căn phòng với suy nghĩ sự đồng thuận là cách giải quyết duy nhất, bạn sẽ tạo nên một trận chiến dai dẳng để tiêu diệt chính mình. Người đủ sức tranh cãi trong thời gian dài nhất và trụ lại lâu nhất sẽ giành phần thắng. Điều đó thật ngớ ngẩn.

Vậy chúng ta nên làm gì? Những quyết định đúng đắn sẽ không tự nhiên xuất hiện trong đầu của bất kỳ cá nhân nào, luôn phải có một quá trình tính toán, dẫn chứng, tranh luận và bàn bạc. Cách thức duy nhất để duy trì doanh nghiệp là các quá trình đó nên được thực hiện một cách *riêng biệt* bởi từng cá nhân.



Một ai đó có thẩm quyền phải đưa ra quyết định cuối cùng, kể cả khi những người khác không thích quyết định đó. Những lựa chọn đúng đắn thường không cần đến sự đồng thuận, chúng cần sự chấp thuận. Điều này được thể hiện rõ nét qua lời bộc bạch của Jeff Bezos trong lá thư viết vào năm 2017 cho các cổ đông như sau:

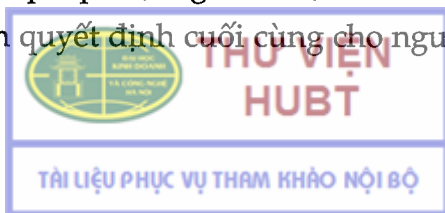
Tôi thường xuyên không tán thành nhưng vẫn chấp thuận. Gần đây, chúng tôi vừa cho ra mắt một bộ phim gốc được sản xuất bởi Amazon Studios. Tôi nói với nhóm về quan điểm của mình: Thật khó để xác định bộ phim có đủ thu hút hay không, quá trình sản xuất quá phức tạp, điều khoản kinh doanh không hề hoàn hảo và chúng tôi có rất nhiều cơ hội khác đang chờ đợi. Họ có rất nhiều ý kiến khác nhau và muốn được trình bày. Tôi trả lời ngay lập tức rằng: “Tôi không đồng ý, nhưng tôi chấp thuận và hy vọng nó sẽ trở thành một bộ phim đáng mong đợi nhất trong tất cả những bộ phim chúng ta đã từng sản xuất.” Hãy tưởng



tượng thời gian quyết định này sẽ kéo dài như thế nào nếu nhóm làm việc phải *thuyết phục* tôi thay vì chỉ đơn giản là có được sự chấp thuận từ tôi.

Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm trên. Ngay từ khi mới thành lập, chúng tôi nhiều lần áp dụng phương pháp này, nhưng chính lá thư của Bezos đã khiến phương pháp này trở nên phổ biến. Gần đây chúng tôi áp dụng chính phương pháp đó vào các cuộc thảo luận của mình. “Tôi không đồng ý, nhưng tôi chấp thuận” là một câu bạn sẽ nghe được ở Basecamp sau một cuộc tranh cãi nảy lửa về một sản phẩm nào đó hoặc ra quyết định cho một chiến lược nào đó.

Các công ty lãng phí phần lớn thời gian và năng lượng vào việc cố gắng thuyết phục tất cả mọi người đồng ý trước khi xúc tiến hành động. Và họ sẽ thường nhận lấy những sự chấp nhận hời hợt cùng với sự oán giận ẩn giấu. Thay vào đó, họ nên cho phép mọi người được trình bày và giao quyền quyết định cuối cùng cho người



có thẩm quyền. Người đó có nhiệm vụ phải lắng nghe, xem xét, suy tính và quyết định.

Những công ty bình yên sẽ hiểu được điều này. Tất cả mọi người đều được mời tham dự để trao đổi ý tưởng, trình bày trường hợp của mình và tỏ rõ quan điểm cá nhân, nhưng một người khác sẽ đưa ra quyết định. Miễn là mọi người thực sự được lắng nghe và thấy rằng lời nói của họ có sức ảnh hưởng, họ sẽ hiểu ra vấn đề ngay cả khi kết quả cuối cùng không như ý họ muốn.

Điều cuối cùng: Điều đặc biệt quan trọng trong những tình huống không-đồng-ý-nhưng-đồng-thuận là quyết định cuối cùng nên được giải thích một cách rõ ràng cho tất cả những bên liên quan. Không nên chỉ quyết định và bỏ đi, cần phải quyết định, giải thích rồi mới đi.





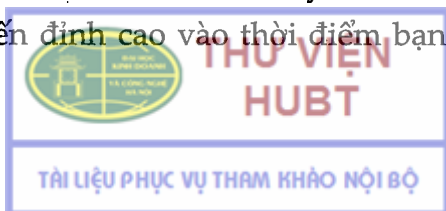
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thỏa hiệp về chất lượng

C húng tôi thường xuyên thỏa hiệp về chất lượng ở Basecamp. Chúng tôi ra mắt những tính năng mới không hẳn là đủ tốt cho tất cả mọi người (nhưng là tạm ổn đối với rất nhiều người). Chúng tôi vá tạm thời những lỗ hổng khi chúng chưa đủ tệ đến mức phải bảo đảm khắc phục triệt để tận gốc. Chúng tôi đăng các bài luận có một đến hai lỗi chính tả trên blog của mình.

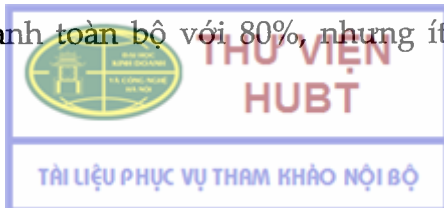
Bạn không thể là người chơi xuất sắc trong tất cả các cuộc chơi. Biết khi nào nên dừng lại ở mức Đủ Tốt là một yếu tố có thể đưa bạn đến đỉnh cao vào thời điểm bạn cần phải toả



sáng. Chúng tôi không hề nghĩ bạn sản xuất ra những sản phẩm tệ hại. Bạn cần phải cảm thấy tự hào về sản phẩm của mình, kể cả khi nó chỉ đạt mức “ổn”. Cố gắng làm mọi việc trở nên hoàn hảo là sự lãng phí năng lượng một cách ngu ngốc.

Thay vì nỗ lực không ngừng cho từng chi tiết nhỏ, chúng tôi dành rất nhiều công sức để tách những thứ thực sự quan trọng ra khỏi những thứ có vẻ quan trọng, và tách những thứ có vẻ quan trọng ra khỏi những thứ không quan trọng. Hành động phân tách này mới cần sự nỗ lực nhiệt thành nhất từ bạn. Nói rằng “Mọi thứ phải thật hoàn hảo” rất dễ dàng, ai cũng có thể nói được. Sự thử thách đã đánh lừa bạn, làm cho bạn không biết được vị trí của mình nên ở mức tạm chấp nhận được hay dở tệ.

Hãy nghĩ theo hướng này, nếu bạn tập trung làm một việc 100%, bạn sẽ dành toàn bộ 100% để đạt được điều ấy. Nếu bạn tập trung làm năm việc và dành 20% cho mỗi việc, bạn chỉ hoàn thành toàn bộ với 80%, nhưng ít ra



bạn cũng hoàn thành được năm việc! Chúng tôi thường xuyên phải đánh đổi theo cách đó.

Xác định rõ điều gì đòi hỏi sự xuất sắc và điều gì hoàn toàn có thể chấp nhận được ở mức trung bình là một cách tuyệt vời để giữ môi trường làm việc thật bình yên cho công ty của bạn. Bạn sẽ ít lo lắng hơn và chấp nhận nhiều hơn. “Ồn thôi” luôn là một cách làm việc thoải mái nhất. Hãy để dành sự quan tâm phân tích cho những chi tiết thực sự quan trọng.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thu hẹp vấn đề nhiều nhất có thể

Thật khó để làm một việc gì đó mà không màng đến những điều thú vị sắp tới và những ý tưởng cải tiến. Sẽ luôn có thêm việc cần phải làm, thêm một sự cải thiện nên có. Nhưng nếu bạn thực sự muốn tiến bộ, bạn cần phải thu hẹp vấn đề hết mức có thể.

Sau khi giải quyết xong tất cả những vấn đề trọng yếu, công việc nên giảm dần chứ không phải ngày càng tăng thêm. Deadline nên được hoàn thành một cách thoải mái, không phải trong nỗi sợ hãi. Hãy nhớ: Deadline không nên là một nỗi kinh hoàng.



Khi chúng ta dành sáu tuần cho một thứ gì đó, một đến hai tuần đầu tiên nên được dùng để phân tích những điều còn chưa rõ và xác định những giả thuyết có thể xảy ra. Đây là khoảng thời gian khi ý tưởng gặp thực tiễn và xem liệu nó có triển vọng phát triển hay cần phải hủy bỏ.

Đó là lý do tại sao chúng tôi nhanh chóng bắt đầu phân tích càng sớm càng tốt trong hai tuần đầu tiên. Chúng tôi thường nhìn vào những gì có thực trong vòng một đến hai ngày. Không gì phản ánh đúng sự thật hơn việc thực sự trải nghiệm ý tưởng đó trong cuộc sống thực. Đó là lần đầu tiên chúng tôi biết những thứ đã diễn ra trong đầu mình có thể thực sự hoạt động hay không. Nhưng sau đó - sau khoảng thời gian khám phá ngắn ngủi ở giai đoạn đầu của dự án - là lúc phải tập trung và thu hẹp. Đây chính là lúc cần tập trung và thu hẹp vấn đề. Đã đến lúc đào sâu vào vấn đề!

Điều này tương phản với hành động chìm đắm trong sự khám phá đến vô tận. Sự kiên



định theo đuổi những ý tưởng tốt hơn. Chúng tôi vừa nảy ra một số ý tưởng khác... thay đổi một chút... khám phá ra một chút... có thêm một vài người công sự... Không, dừng lại ngay. Một khi thời gian khám phá đã qua, các tuần tiếp theo nên được dành ra để từng bước hoàn thành công việc, chứ không phải mang nó đi quá xa. Hãy dồn nỗ lực vào một ý tưởng duy nhất. Hoàn thành nó. Biến nó thành sản phẩm thật. Bạn luôn có thể quay lại sau đó, nhưng chỉ khi nào bạn đã thực sự hoàn tất.

Tuần thứ tư trong một dự án dài sáu tuần nên được dành cho việc hoàn chỉnh công việc và liên kết chúng lại, chứ không phải nghĩ ra những ý tưởng mới.

Chúng tôi không có ý phủ nhận rằng những cách tiếp cận mới và những ý tưởng mới là không tốt, nhưng thời điểm nghĩ ra chúng mới là vấn đề. Luôn mở rộng cửa chào đón sự thay đổi sẽ dẫn đến sự lộn xộn và nghi ngờ. Hãy dứt khoát đóng sập cánh cửa ấy. Hãy chấp nhận một sự thật rằng những ý tưởng tốt hơn không



cần thiết phải xuất hiện nếu như chúng đến vào thời điểm con tàu đã hoàn toàn lặn bánh khỏi nhà ga. Nếu chúng thực sự xuất sắc, chúng có thể bắt chuyến tàu tiếp theo.

Câu trả lời tốt nhất cho những ý tưởng mới nhưng lại đến quá trễ là: Bạn sẽ phải chờ!



Không làm gì cả thì sao?

66 **K**hông làm gì cả không phải là một lựa chọn.”

Nhưng nó thực sự là một sự lựa chọn và thường là hành động đúng đắn nhất.

“Không làm gì cả” nên là một sự lựa chọn.

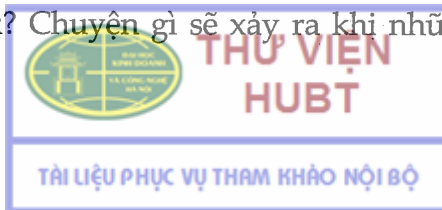
Sự thay đổi luôn luôn khiến sự việc tệ hơn. Thật dễ dàng phá hoại một thứ đang hoạt động tốt bằng cách cải tiến nó. Nhưng chúng ta thường tự lừa dối chính mình rằng nên dành nhiều thời gian hơn, đầu tư nhiều hơn, chú ý nhiều hơn sẽ có thể đưa mình đến chiến thắng.



Cùng phân tích trường hợp sau: Chúng tôi đang cải tiến cách thức làm việc giữa khách hàng và doanh nghiệp thông qua Basecamp. Chúng tôi dự định sẽ thay cách thức cũ bằng một cách thức mới. Điều đó còn có nghĩa là, di chuyển tất cả những người đang dùng cách thức cũ sang cách thức mới. Điều đó có nghĩa là thay đổi hoàn toàn về màn hình hiển thị, cách chuyển đổi dữ liệu và giao diện.

Nhưng lỡ như có ai đó thích cách thức cũ thì sao? Hay cho dù họ không thích, nhưng họ cảm thấy thoải mái khi sử dụng nó? Đôi khi chúng ta thường tự đưa ra giả định về việc một người thích hay không thích một thứ gì đó. Trên thực tế, họ chỉ quen với việc sử dụng nó và thích cảm giác đó. Tước đoạt đi trải nghiệm của họ sẽ là một tội ác tàn nhẫn.

Vậy nên, chúng tôi thường dừng lại để phân tích khi đang làm dự án. Nếu như chúng tôi không làm gì cả thì sao? Không cố gắng thay đổi, không dịch chuyển, không có bất cứ trải nghiệm nào mới dành cho những người thích phiên bản cũ? Chuyện gì sẽ xảy ra khi những



khách hàng hiện tại vẫn sử dụng cách thức cũ và chúng tôi chỉ cho phép những khách hàng mới, những người chưa bao giờ biết đến cách thức cũ, sử dụng cách thức mới? Và đó là điều chúng tôi đã làm. Không làm gì cả. Không ép buộc thay đổi, không yêu cầu học thêm điều mới, không có những lời chào hàng rằng “phiên bản này sẽ tốt hơn”. Mọi thứ nên giữ nguyên như những gì khách hàng đang sử dụng (nhưng họ cũng có quyền lựa chọn cách tiếp cận mới nếu họ muốn).

Không làm gì cả tốt hơn cho khách hàng. Và, đối với bản thân chúng tôi, không làm gì cả cũng tốt cho chúng tôi nữa. Điều đó đồng nghĩa với thu hẹp dự án, cắt bớt nhiều tuần làm việc trước khi deadline tới và giao hàng sớm hơn. Không làm gì cả luôn luôn tốt.

Đôi lúc bạn cần phải chiến đấu chống lại sự hiển nhiên. Và đôi lúc bạn phải nhận ra rằng không phải mọi lợi ích nhận được đều xứng đáng với thời gian đã cống hiến. Không làm gì cả có thể là một quyết định khó khăn nhưng lại là một quyết định mạnh mẽ nhất.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đủ rồi

Sự bình yên đòi hỏi bạn phải cảm thấy thoải mái với sự vừa đủ.

Mặc dù không có một giới hạn rõ ràng nào cho định nghĩa “vừa đủ” hay như thế nào là vừa đủ trong từng trường hợp, nhưng có một điều chắc chắn: Nếu bạn không *không bao giờ* cảm thấy đủ, thì bạn sẽ luôn phát điên vì công việc.

Một vài năm trước, chúng tôi xem xét lại lượng thời gian mình cần để trả lời email khách hàng. Có khi tốn hàng giờ liền. Mặc dù điều đó có thể là nhanh đối với những người quen với việc chờ đợi một câu trả lời trong nhiều



ngày, nhưng chúng tôi thấy như thế là không đủ nhanh. Cho nên chúng tôi bắt đầu thay đổi bằng cách đặt ra một mục tiêu: 1 tiếng. Số lượng email khổng lồ đến từ hàng trăm khách hàng gửi cho chúng tôi mỗi ngày nên nhận được phản hồi trong vòng 1 tiếng. Không sử dụng phản hồi tự động, chỉ dùng con người. Phải trả lời thật nhanh.

Để thực hiện việc đó, chúng tôi thuê thêm người, đăng những lời cam kết phản hồi nhanh trên website của mình, bắt tay vào phản hồi nhanh hơn mỗi ngày, và bắt đầu cảm thấy vô cùng tự hào với đội ngũ mà mình mới tìm được. Sau đó, chúng tôi trở nên tham lam và đòi hỏi nhiều hơn. Nay, nếu như chúng ta có thể giảm xuống còn một giờ, thì tại sao không giảm còn 30 phút? Và chúng tôi đã làm điều đó. Tại sao không phải là 15 phút? Chúng tôi lại làm điều đó. **TẠI SAO KHÔNG PHẢI LÀ 2 PHÚT? VÀ. CHÚNG TÔI. ĐÃ LÀM ĐƯỢC. ĐIỀU ĐÓ!**

Không hề nói dối các bạn, 2 phút. Đôi khi chỉ cần khoảng 1 phút!



Và tại sao không chú? Tại sao không làm mọi thứ nhanh nhất có thể? Bạn sẽ không bao giờ cảm thấy mình phản hồi đủ nhanh, đúng không?

Hoàn toàn sai lầm.

Việc trả lời hàng trăm email mỗi ngày trong vòng 1-2 phút là một thứ không thể tồn tại lâu dài. Nhóm người đã từng khiến chúng tôi tự hào vì đạt được kỷ lục ấn tượng đó bắt đầu cảm thấy căng thẳng. Một vài người cảm thấy vô cùng có lỗi khi phản hồi trong vòng 3 phút trong khi thời gian trung bình chỉ có hai phút. Hãy tưởng tượng xem, họ thấy *có lỗi* vì phản hồi khách hàng trong vòng 3 phút! Chúng tôi đã sa đà vào một mục tiêu hoang đường là “chúng ta sẽ không bao giờ phản hồi khách hàng đủ nhanh” và chúng tôi đã phải trả giá. Thật thú vị khi điều đó có thể thực hiện được, nhưng chúng tôi đã quên tự hỏi rằng điều đó *có đáng* để thực hiện hay không.

Nên chúng tôi đã dừng lại.

Không còn nghi ngờ gì nữa, khách hàng thích nhận được sự phản hồi nhanh chóng



từ chúng tôi. Rất nhiều người trong số họ nói với chúng tôi như vậy. Họ đã thực sự bất ngờ. Nhưng, chúng tôi nhận ra, họ cảm thấy bất ngờ với thời gian 5 phút, 10 phút hoặc kể cả trong một giờ. Họ nghĩ rằng mình sẽ không bao giờ nhận được phản hồi hay nếu có thì cũng phải trong vòng một ngày hoặc hơn. Vậy nên 15 phút sẽ khiến họ hạnh phúc như nhau. Chúng tôi chỉ cần đủ nhanh và 15 phút chính là đủ. Thậm chí trong một giờ đã là đủ nhanh.

Điều này cũng giúp giải tỏa gánh nặng đang đè lên vai nhóm làm việc. Mọi người đều bình tĩnh trở lại. Họ có nhiều thời gian hơn để suy nghĩ, giúp đỡ, viết ra và ít hối hả hơn. Mọi thứ trở nên tốt hơn. Khách hàng vẫn tiếp tục bị chinh phục bởi dịch vụ thần tốc của chúng tôi, tuy chậm hơn một chút so với trước đây nhưng vẫn dẫn đầu ngành. Trong khi nhóm của chúng tôi thoải mái và làm việc tốt hơn. Đôi bên cùng có lợi.

Điều này không chỉ đủ, mà còn giúp chúng tôi nhận được rất nhiều.



Cách thức làm việc tậ hại

Tất cả các ngành công nghiệp phát triển đều được xây dựng từ những cách thức làm việc đúng đắn. Những cách thức làm việc đúng đắn ấy bao gồm cách định giá một sản phẩm, tổ chức các kỳ đánh giá nhân viên, viết nội dung marketing, thiết kế trang web, hoặc tạo một ứng dụng có thể tiếp cận đến hàng triệu người dùng. Không có bất kỳ giới hạn nào nếu bạn thực sự muốn vươn tới sự hoàn thiện.

Và đa số những điều kể trên không hẳn là nhảm nhí, nhưng có thể là những thứ tậ nhất mà bạn có thể làm. Những điều được xem như cách làm việc tốt nhất cho một công ty gồm



10.000 nhân viên rất hiếm khi thích hợp với những công ty chỉ có 10 nhân viên.

Thành thật mà nói, kể cả những cách thức làm việc nội bộ tốt nhất được chúng tôi áp dụng từ khi Basecamp chỉ có 7 người đã thất bại và kìm hãm chúng tôi khi số lượng nhân viên đạt 30. Chúng ta thường xuyên bị mắc bẫy bởi những thứ đã từng thành công trong quá khứ nhưng không còn giá trị sử dụng ở hiện tại. Và vấn đề không chỉ về quy mô, nó là về tất cả mọi thứ. Bạn đang bán một dịch vụ mà các chi phí được trả định kỳ hay một sản phẩm chỉ cần trả tiền một lần khi mua? Cách làm việc sẽ khác nhau. Bạn đang thiết kế cho một ứng dụng tuyệt vời chỉ dành riêng cho iPhone hay bạn đang cố gắng chiếm lĩnh cả Android, trang web, email? Cách làm việc sẽ khác nhau. Bạn đang xây dựng một công ty tồn tại lâu dài, hay bạn đã bắt đầu với những chiến lược thoái lui trong đầu? Cách làm việc sẽ khác nhau. Những nhân viên của bạn đã cộng tác với nhau trong



một thời gian dài, hay là bạn đang xây dựng một nhóm hoàn toàn mới? Cách làm việc sẽ khác nhau.

Có rất nhiều lý do để hoài nghi về những cách làm việc đúng đắn, nhưng lý do phổ biến nhất là khi bạn thấy một ai đó đang mù quáng tiếp thu những tư tưởng bên ngoài từ một công ty khác như: “Top 10 bài học từ cách Apple phát triển sản phẩm”. Có phải người đó đã từng là một trong những người phát triển sản phẩm của Apple hay không? Không. Họ chỉ kết luận một cách chủ quan dựa trên những giả định của bản thân về cách mà họ nghĩ mọi thứ sẽ hoạt động. Trừ phi bạn thực sự làm việc đó, còn không thì bạn không có quyền mặc định đó là cách làm việc tốt nhất.

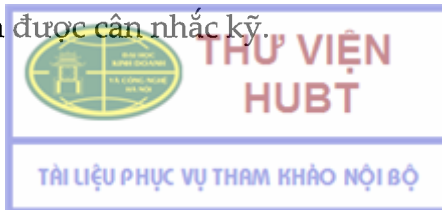
Hơn nữa, rất nhiều cách làm việc tốt nhất tồn tại như một truyền thống. Không ai biết nó đến từ đâu, nguyên nhân hình thành và tại sao mọi người lại làm theo. Nhưng chỉ vì nó được gắn cái mác quyền lực là “cách làm việc



đúng đắn”, mọi người thường quên chất vấn nó. Một người thông minh hơn chúng ta chắc hẳn đã nghĩ ra cách thức đó, đúng không? Tất cả những người làm theo cách thức đó đang gặt hái được nhiều thành công, đúng không? Nếu như chúng ta không làm theo, lỗi sẽ thuộc về chúng ta, đúng không? Câu trả lời cho hầu hết những câu hỏi trên là Không.

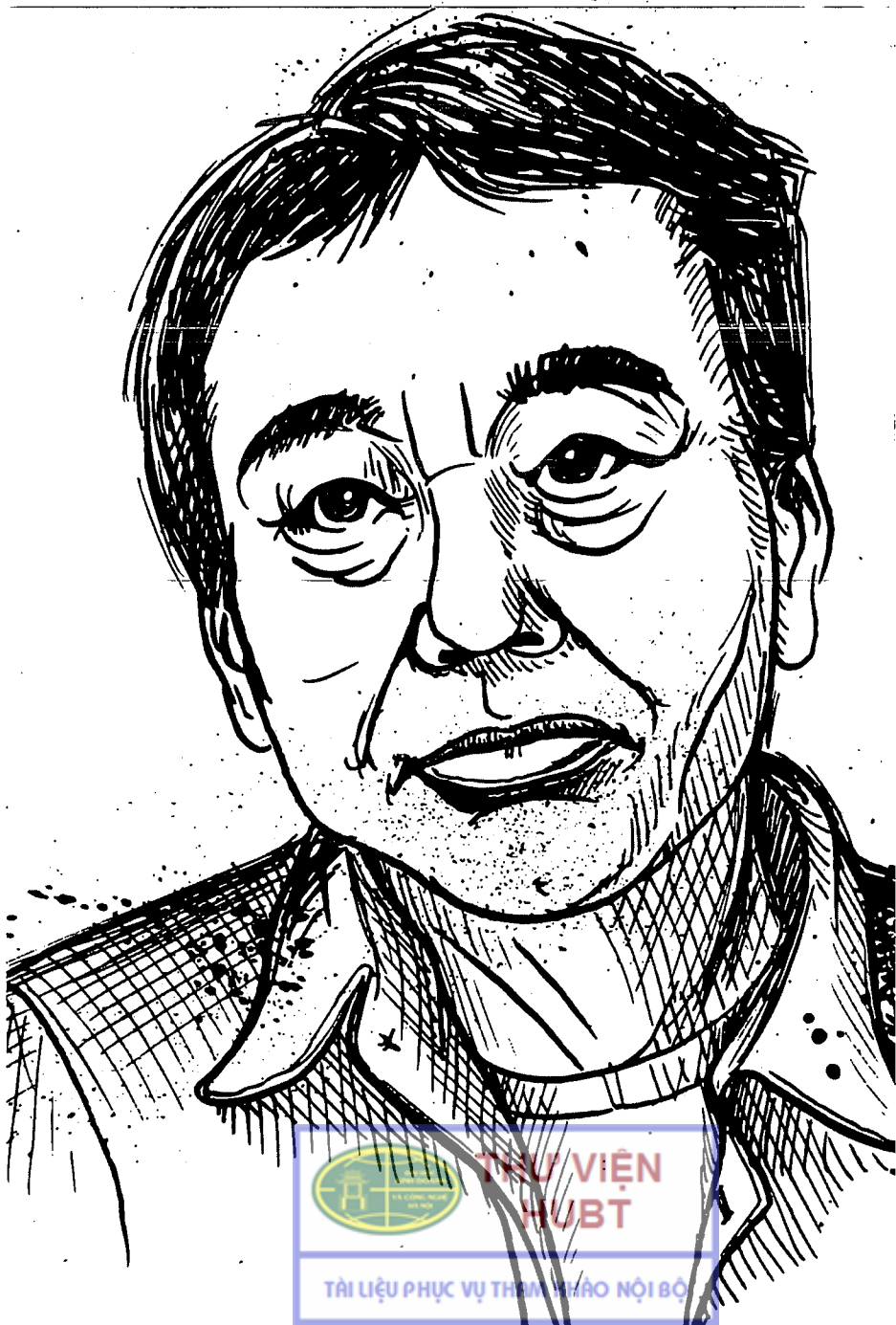
Thêm vào đó, những cách làm việc đúng đắn thường ám chỉ rằng có một câu trả lời duy nhất cho mọi câu hỏi mà bạn đang tìm hiểu. Nó còn ám chỉ rằng bạn thực chất không có quyền lựa chọn. Hãy quên những điều đó đi. Bạn hoàn toàn có quyền lựa chọn.

Tất cả những điều này không phải để chứng minh rằng những cách làm việc đúng đắn không có giá trị. Chúng giống như điều khiển xe đạp. Khi mà bạn không biết cách giữ thăng bằng hoặc kiểm soát tốc độ của bàn đạp, chúng sẽ giúp bạn. Nhưng bất cứ sự vận dụng nào cũng cần được cân nhắc kỹ.



Và cuối cùng, bạn không thể hình thành một văn hóa yên bình nếu bạn liên tục bắn khoăn cách làm việc tốt nhất là gì và bạn có đang đi đúng hướng không hay đang lạc lối. Hãy tìm thứ phù hợp với mình và áp dụng nó. Hãy tạo nên sự vận dụng và chuẩn mực riêng của bạn. Đừng quan tâm liệu chúng có đúng đắn với ai khác hay không.



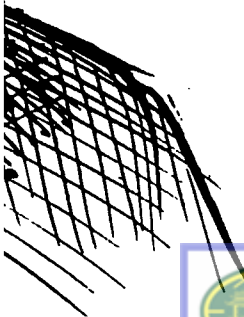


THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THÀNH VIÊN NỘI BỘ

TIỂU THUYẾT GIA
HARUKI MURAKAMI,

người đã viết ra những cuốn sách
bán chạy thế giới và vẫn đi ngủ
vào lúc 9 giờ mỗi tối.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



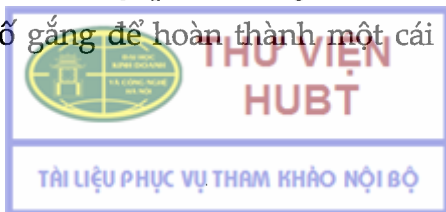
**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Không bằng bất cứ giá nào cả

“**B**ằng mọi giá!”, câu nói này khiến bạn cảm thấy hứng khởi, đúng không? Thật khó để tìm được ba từ nào gọi cho chúng ta nhiều cảm hứng, phấn khởi và tham vọng hơn câu “Bằng mọi giá!” Nó là tiếng hiệu triệu vang vọng của những vị tướng vĩ đại trong thời chiến và những đầu tàu trong ngành công nghiệp hiện đại. Ai lại không muốn mình trở thành một anh hùng hay một thủ lĩnh cơ chứ?

Nhưng việc của bạn đâu phải là cố tái hiện một cuộc chiến hào hùng như cuộc đổ bộ ở Normandy, phải không nào? Bạn có thể chỉ đang cố gắng để hoàn thành một cái deadline được



đặt ra tùy tiện bởi những người không thực sự nhúng tay vào công việc. Hoặc chỉ đang cố gắng đạt được một “mục tiêu tài chính dài hạn” viễn vông nào đó mà những người đang theo đuổi cái mục tiêu ấy cũng không cho rằng nó hợp lý.

Bằng mọi giá là một tảng băng. Đụng phải nó có thể làm cả con tàu của bạn bị nhấn chìm. Hãy hỏi Edward Smith, thuyền trưởng của con tàu Titanic, người đã đánh đổi mọi giá để đến New York nhanh hơn bình thường với mong muốn lập được kỷ lục. Bạn có lẽ đã biết kết cục của việc làm đó là như thế nào rồi.

Những sự kỳ vọng hợp lý sẽ bị che lấp bởi việc đánh đổi bằng mọi giá và điều đó khiến bạn không thể nhìn thấy sự khó khăn, phức tạp mà nó đòi hỏi. Gần như chắc chắn rằng bạn sẽ không có khả năng về thời gian, năng lượng, tiền bạc. Đó là cái giá cho câu “bằng mọi giá”. Có thể bạn chưa sẵn sàng để từ chối tất cả những thứ mình nên bỏ qua bởi vì bạn đã đồng ý đánh đổi bằng mọi giá.



Bằng mọi giá có nghĩa là bạn có thể phải làm việc vào lúc 10 giờ tối thứ Tư. Và thứ Năm. Và thứ Sáu.

Bằng mọi giá có nghĩa là những công việc được hoàn thành một cách vội vã chỉ với mục đích hoàn thành cho xong.

Bằng mọi giá có nghĩa là nếu bạn không thực hiện việc đó, sếp của bạn sẽ tìm một người khác để đảm nhận việc đó (thay bạn chịu đựng ngược đãi).

Nếu bạn ở trong ngành đủ lâu, chắc chắn sẽ có những khoảnh khắc mà chúng ta cần phải đánh đổi bằng mọi giá. Một trường hợp khẩn cấp thực sự. Có thể bạn không có khả năng chi trả lương hoặc việc án binh bất động, giải quyết khủng hoảng sẽ gây ảnh hưởng xấu tới danh tiếng của công ty bạn. Phải, chắc chắn sẽ có những lúc như thế. Nhưng chúng rất hiếm, vô cùng hiếm. Đừng đe dọa doanh nghiệp của mình từng ngày bằng sự sợ hãi.



Đây là cách chúng tôi làm. Thay vì đòi hỏi bằng mọi giá, chúng tôi hỏi Với giá bao nhiêu? Đó là một lời mời cho tất cả cuộc trò chuyện. Basecamp là nơi chúng tôi thảo luận về chiến lược, tạo ra sự cân bằng, cắt giảm, nghĩ ra cách tiếp cận mới đơn giản hơn cùng với nhau, hay thậm chí quyết định xem cuối cùng nó có xứng đáng hay không. Những câu hỏi dẫn tới các lựa chọn, những quyết định sẽ giải quyết vấn đề.



Làm ít đi

Mẹo quản lý thời gian, mẹo vặt cuộc sống, mẹo cho giấc ngủ, mẹo làm việc. Tất cả những thứ đó phản ánh một nỗi ám ảnh cố gắng thắt chặt thời gian trong một ngày, nhưng việc sắp xếp lại trình tự công việc trong ngày để có thêm thời gian làm việc không phải là vấn đề. Phải làm quá nhiều thứ nhằm nhí mới là vấn đề.

Cách duy nhất để hoàn thành thêm nhiều việc là có ít việc hơn.

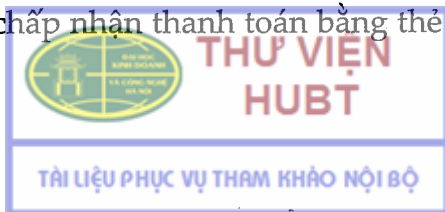
Nói không là cách duy nhất để gìn giữ thời gian. Đừng làm ngẫu nhiên 12 thứ trong danh sách để bạn có thể thực hiện chúng với trình



tự khác nhau, cũng đừng giới hạn thời gian để chuyển từ việc này qua việc kia. Hãy loại bỏ 7 việc trong 12 việc ấy, và bạn sẽ dành phần thời gian còn lại cho chỉ 5 việc. Đó không phải là quản lý thời gian, đó là sự loại bỏ cần có. Tất cả những thứ không quan trọng khác chỉ là đồ bỏ.

Bên cạnh đó, thời gian không phải một thứ mà bạn có thể quản lý. Thời gian là thời gian, nó xoay vần với cùng một tốc độ cho dù bạn cố gắng thế nào để lôi kéo nó. Bạn chọn cách sử dụng thời gian như thế nào mới là thứ duy nhất đáng quan tâm. Học giả Peter Drucker đã ngộ ra chân lý này từ nhiều thập kỷ trước khi nói rằng: “Không có việc gì vô ích bằng việc thực hiện những thứ không nên làm một cách có hiệu quả”.

Ở Basecamp, chúng tôi loại bỏ một cách không thương tiếc tất cả những công việc không cần phải hoàn thành và những công việc chúng tôi không muốn làm. Ví dụ, chúng tôi đã từng chấp nhận thanh toán bằng thẻ tín



dụng và séc. Thẻ tín dụng được tự động hóa hoàn toàn, vì vậy chúng tôi không cần phải tốn thời gian để vận hành. Nhưng những tấm séc thì được gửi bằng đường bưu điện. Có nghĩa là một ai đó cần phải nhận nó, giải quyết nó, xử lý những con số sai lệch, điều chỉnh chúng chính xác với tài khoản mà chúng được liên kết, v.v...

Chắc chắn các công ty khác sẽ nói: “Dễ thôi, hãy thuê một ai đó chỉ chuyên làm công việc ấy”, hoặc “Hãy dành thêm thời gian, tiền bạc và công nghệ để tự động hóa quy trình đó một chút”. Chúng tôi đã nói gì? “Chúng tôi không chấp nhận séc nữa”. Phải, chúng tôi đã quyết định từ bỏ lợi nhuận và các khách hàng chỉ thanh toán bằng séc. Nhưng nó không phải là một bước lùi, nó là một bước ngoặt trong sự nghiệp của chúng tôi. Chúng tôi đánh đổi một ít lợi nhuận để có được một ít thời gian.

Chúng tôi không khuyến khích mọi người lãng phí thời gian trong ngày của họ để xử lý những tờ séc một cách thủ công. Thay vào



đó, chúng tôi xóa bỏ hoàn toàn công việc ấy bằng cách nói không, không nhận séc nữa. Chắc chắn sẽ có hàng tá công việc chúng tôi không cần làm. Chúng tôi luôn cầm sẵn các ổ khóa và không ngừng săn tìm chúng. Không phải để kiểm tra tiến độ hoàn thành chúng, mà là để giấu chúng biến mất khỏi tầm mắt của chúng tôi.



Số ba kỳ diệu

Gần như mọi công việc ở Basecamp đều được hoàn thành bởi những nhóm gồm ba người. Đó là con số kỳ diệu của chúng tôi. Một nhóm ba người thường là sự kết hợp giữa hai lập trình viên và một nhân viên thiết kế. Và nếu không phải ba, thì sẽ là một hoặc hai chứ không bao giờ là bốn hoặc năm. Chúng tôi không điều thêm người để giải quyết các vấn đề, chúng tôi chia nhỏ vấn đề ra cho đến khi chúng có thể được xử lý trong khả năng của các nhóm ba người. Chúng tôi hiếm khi có những cuộc họp tại Basecamp, nhưng khi chúng tôi có, bạn sẽ hiếm khi thấy có nhiều hơn ba người ngồi xung quanh bàn họp. Bất cứ cuộc trò



chuyện nào có nhiều hơn ba người đều được xem là một cuộc thảo luận có quá nhiều người.

Lỡ như có đến năm phòng ban liên quan đến dự án hoặc một quyết định thì sao? Sẽ không bao giờ có chuyện đó. Chúng tôi không xây dựng những như dự án thế, một cách cố ý.

Tại sao lại là ba? Ba là một đòn bẩy, và đó là lí do vì sao nó phù hợp với mọi dự án. Ba là một con số vừa đủ. Nó là một con số lẻ, nên không tạo ra ràng buộc. Nó vừa đủ mạnh mẽ, và cũng vừa đủ nhẹ nhàng. Các nhóm lớn luôn làm cho mọi việc tệ hơn bằng cách dồn nén quá nhiều nỗ lực vào những thứ đáng lẽ chỉ cần khéo léo, nhẹ nhàng.

Vấn đề của nhóm bốn người là bạn gần như luôn phải có thêm một người thứ năm để quản lý. Vấn đề của nhóm năm người là nó quá đông. Và sáu, bảy hay tám người trong một nhóm sẽ không tránh khỏi việc phức tạp hóa những vấn đề thực ra rất đơn giản. Tương tự như việc nhận thêm công việc để lấp đầy thời gian trống



và quá nhiều nhân lực sẽ dẫn tới nhiều công việc hơn. Những dự án nhỏ và ngắn thường trở thành những dự án dài và lớn khi có quá nhiều người cùng thực hiện nó.

Những nhóm nhỏ có thể làm những việc lớn, nhưng sẽ vô cùng khó khăn để những nhóm lớn làm những việc nhỏ và những việc nhỏ thì thường rất trọng yếu. Những việc lớn thỉnh thoảng xảy ra là một điều tốt, nhưng đa phần sự tiến bộ được xây dựng từ từng bước nhỏ. Những nhóm lớn đôi khi sẽ vô tình bỏ qua những công việc nhỏ.

Nhóm ba người giúp bạn trung thực. Nó làm dịu tham vọng của bạn một cách tích cực. Nó đòi hỏi bạn phải đánh đổi. Và điều quan trọng nhất, ba người sẽ giúp giảm hiểu lầm và cải thiện sự hợp tác. Ba người có thể nói chuyện trực tiếp với nhau mà không cần trung gian. Và phối hợp thời gian biểu của ba người thì hiển nhiên dễ hơn bốn, năm, sáu người.

Chúng tôi yêu số ba.





**THƯ VIỆN
HUBT**

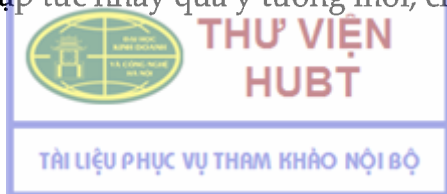
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Theo đuổi một dự án đến cùng

Nếu sắp cứ liên tục kéo mọi người ra khỏi dự án này để theo đuổi một dự án khác, không ai có thể hoàn thành bất cứ cái gì.

“Kéo ra” có thể xảy ra vì một số nguyên nhân, nhưng nguyên nhân phổ biến nhất là do một ai đó có kinh nghiệm vừa nảy ra một ý tưởng mới và ý tưởng đó Không Thể Chờ Đợi.

Những ý tưởng nửa vời, lẫn lộn với những thứ khác dẫn tới những dự án chỉ được hoàn thành một nửa, bị bỏ rơi và chông chát thêm trong công ty. Đó là lý do tại sao thay vì ngay lập tức nhảy qua ý tưởng mới, chúng tôi để các



ý tưởng chờ một thời gian. Thường một vài tuần, là ít nhất. Đó là một khoảng thời gian hợp lý để hoặc bạn quên nó đi hoàn toàn, hoặc bạn nhận ra mình không thể sống thiếu nó.

Chúng tôi có thể làm được điều này vì các dự án của chúng tôi không kéo dài mãi mãi. Tối đa là sáu tuần, nhưng thường ngắn hơn. Điều đó nghĩa là chúng tôi hiển nhiên có thể xem xét các ý tưởng mới vài tuần một lần. Chúng tôi không cần phải cắt giảm một thứ gì đó để bắt đầu một thứ mới. Trước tiên, chúng tôi hoàn tất những gì mình đã bắt đầu, sau đó mới suy nghĩ xem điều gì cần giải quyết tiếp theo. Khi mà sự gấp rút ở thời điểm hiện tại biến mất, sự lo âu cũng sẽ đi theo.

Cách tiếp cận này cũng giúp ngăn chặn hình thành sự chùng chèo trong công việc. Ôm một chiếc rương đựng toàn công việc đã cũ quả thực không hề thú vị chút nào. Hạnh phúc là khi được bàn giao: hoàn thành công việc tốt, gửi nó đi và sau đó chuyển sang ý tưởng mới.



Bên cạnh đó, buổi sáng hôm sau (hoặc tuần sau) luôn nói cho chúng ta biết sự thật. Bạn tạm gác lại những ý tưởng mới. Bạn có thể sẽ thức dậy vào ngày hôm sau và nhận ra ý tưởng bạn cho rằng tốt nhất thế giới ngày hôm qua không thực sự quan trọng vào hôm nay. Sự nghỉ ngơi sẽ mang đến cho bạn một cái nhìn chính xác.

Cho nên hãy dành ra năm phút, giữ cho năng lượng của bạn tập trung để hoàn tất thứ mà mình đang thực hiện ngay tại thời điểm này. Sau đó mới quyết định xem nên làm gì tiếp theo sau khi bạn đã xong và sẵn sàng để nhận thêm một việc khác.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Biết nói không

Không thì dễ làm, có thì dễ nói.

Không tức là không với một thứ.

Có tức là không với một ngàn thứ.

Không là một dụng cụ chuẩn xác, một con dao phẫu thuật, một chùm tia laser đang tập trung vào một điểm.

Có là một vật thể cũ kỹ, một câu lạc bộ tạp nham, một tấm lưới của người đánh cá có thể chộp lấy bất cứ thứ gì đang trôi bừa bãi.

Không thì cụ thể.

Có lại chung chung.



Khi bạn nói không với một thứ gì đó, đó là một lựa chọn giống như bao lựa chọn khác. Ngày mai, bạn sẽ có thể cởi mở chào đón những cơ hội mới giống như chính bản thân mình hôm nay.

Khi bạn nói có với một thứ, bạn đã đánh mất sự lựa chọn đó. Cánh cửa đã đóng lại cùng với tất cả những khả năng thay thế và ngày mai, thậm chí bạn sẽ còn bị hạn chế nhiều hơn.

Khi bạn nói không ngay bây giờ, bạn có thể quay lại và nói có sau đó.

Nếu bạn nói có ngay bây giờ, rất khó để nói không sau đó.

Nói không thì khó nhưng giúp bạn bình tĩnh hơn.

Nói có thì dễ nhưng sẽ kéo bạn vào rắc rối.

Biết mình đang nói không với điều gì luôn tốt hơn biết mình đang nói có với điều gì.

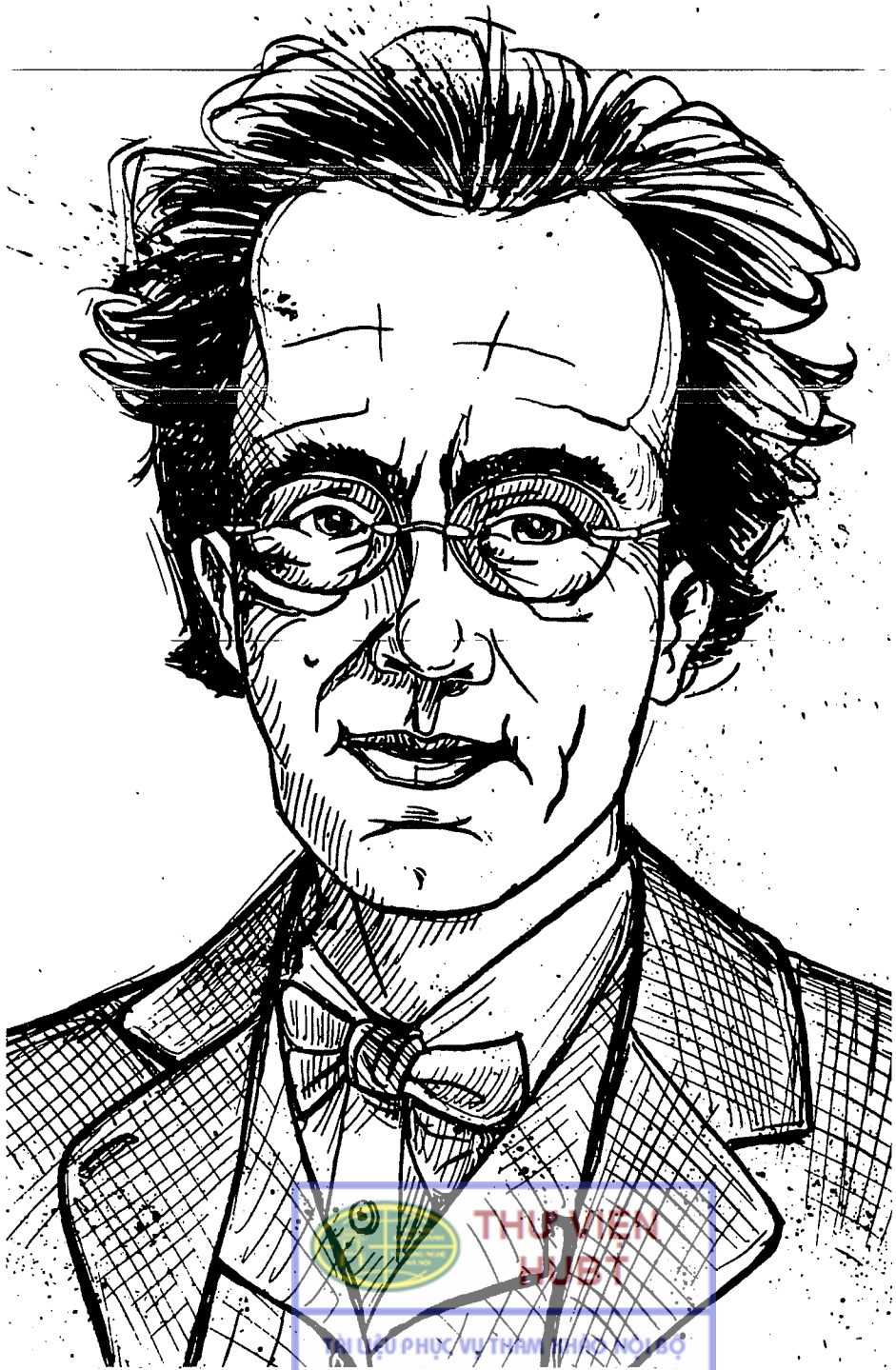
Hãy biết nói không.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

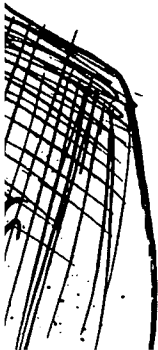


THUẬN
HỢT

TRUNG ƯƠNG PHỤC VỤ THANH NIÊN ĐOÀN

NHÀ SOẠN NHẠC
GUSTAV MAHLER

viết ra những giai điệu của mình trong suốt những mùa hè đơn độc trên đỉnh núi Alps, trong một căn nhà nhỏ và đi dạo suốt nhiều giờ sau khi kết thúc công việc.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

HÃY LO VIỆC CỦA MÌNH



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Liều lĩnh một cách an toàn

Có rất nhiều doanh nghiệp nghiện làm liều. Càng nguy hiểm càng tốt. Theo đuổi sự hồi hộp, adrenaline và sự hào nhoáng đến từ việc đặt số mệnh mình treo lơ lửng giữa một bên là chiến thắng vẻ vang và một bên là mất hết tất cả. Chúng tôi không như thế. Chúng tôi không cần phải liều lĩnh để tạo hứng khởi khi làm việc. Chúng tôi sẽ can đảm mạo hiểm, nhưng chúng tôi sẽ không đặt công ty vào tình thế hiểm nguy.

Ví dụ, gần đây chúng tôi đã làm một việc vô cùng liều lĩnh: Chúng tôi tăng giá sử dụng Basecamp lên hơn gấp ba lần. Từ 29 đô/tháng lên đến 99 đô/tháng. Chúng tôi đã cải thiện một

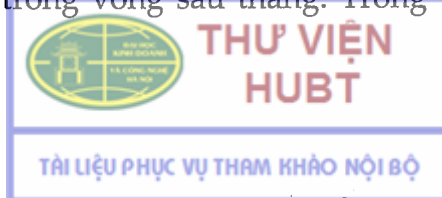


vài tính năng quan trọng cho sản phẩm tại thời điểm đó và mức giá mới không áp dụng cho tất cả mọi người, những khách hàng hiện tại của Basecamp vẫn được sử dụng mức giá họ đang áp dụng. Nhưng những khách hàng đăng ký tại Basecamp sau khi chúng tôi thực hiện sự thay đổi sẽ bị tính phí 99 đô/tháng.

Chúng tôi đã thử nghiệm nó chưa? Chưa. Chúng tôi đã hỏi qua mọi người xem họ có sẵn lòng trả mức phí đó chưa? Chưa. Chúng tôi có chắc là cách đó sẽ hiệu quả không? Hoàn toàn không. Nghe có vẻ vô cùng mạo hiểm!

Nhưng trên thực tế, chúng tôi đã mạo hiểm điều gì? Công ty chúng tôi có sụp đổ nếu cách đó không hiệu quả hay không? Không. Chúng tôi có phải sa thải nhân viên nếu thử nghiệm điên rồ này thất bại không? Không. Tại sao không? Bởi vì chúng tôi có một nền tảng vững chắc gồm hơn 100.000 khách hàng vẫn đang chi trả cho chúng tôi.

Chúng tôi tự hứa với bản thân rằng sẽ quan sát kết quả trong vòng sáu tháng. Trong thời



gian đó, chúng tôi liên tục cân chỉnh cho phù hợp. Thực hiện một bước quan trọng trước, những bước nhỏ nối tiếp theo sau. Và chúng tôi luôn có thể bắt đầu lại nếu nó thất bại. Đó chính là sự kiểm soát, tính toán rủi ro kèm một sợi dây an toàn.

Và kết quả là, tăng gấp ba lần giá thật sự thành công. Chúng tôi mất đi một số lượng đăng ký mới, nhưng chúng tôi kiếm được nhiều hơn nhờ sự chênh lệch giá. Đó là cái đích mà chúng tôi hướng đến!

Mạo hiểm không phải lúc nào cũng cần phải liều lĩnh. Bạn không hề trở nên can đảm hơn hay thông minh hơn khi bạn đặt mình hoặc doanh nghiệp của mình vào tình thế nguy hiểm không cần thiết. Cuộc cá cược thông minh là khi bạn có thể làm lại từ đầu khi mọi chuyện không theo ý muốn.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thay đổi theo mùa

Sự thay đổi thường bị xem là căng thẳng, nhưng khi lật ngược lại vấn đề, việc giữ nguyên còn tệ hại hơn. Bạn chỉ có thể làm việc theo cùng một cách, tại cùng một nơi, làm cùng một công việc trong một thời gian nhất định trước khi tính đơn điệu ăn dần ăn mòn bạn.

Khi bạn trưởng thành, cuộc sống sẽ có lúc này lúc kia. Kể cả khi bạn sống ở một nơi thời tiết không thay đổi, vẫn có một sự khác biệt về nhịp điệu giữa các khoảng thời gian trong năm. Có mùa tựu trường, có mùa hè. Những sự việc khác nhau diễn ra ở những khoảng thời gian



khác nhau. Nhưng trừ khi bạn làm cho một doanh nghiệp hoạt động theo mùa, nếu không, làm việc trong tháng 3 cũng thường giống như làm việc trong tháng 5, tháng 6 giống với tháng 1. Và thật khó để chuẩn bị công việc cho tháng 12 ngay từ tháng 2. Basecamp thì không như thế.

Chúng tôi ăn mừng mùa hè (ít nhất là ở phía Bắc Bán cầu) bằng cách giảm số ngày làm việc trong tuần. Từ tháng 5 đến tháng 9, chúng tôi chỉ làm việc bốn ngày, tương ứng 32 giờ một tuần. Mục đích không phải là để nhồi nhét công việc vào khối lượng thời gian ít hơn, nên chúng tôi cũng chủ động cân đối tham vọng của mình. Mùa đông là lúc chúng tôi đầu tư nhiều hơn và đương đầu với những dự án lớn hơn, thử thách hơn. Còn mùa hè, với bốn ngày ngắn ngủi trong tuần, chúng tôi ưu tiên những dự án đơn giản, nhẹ nhàng.

Ngoài ra, chúng tôi còn ăn mừng bằng những cách khác ngoài phạm vi công việc như chi trả chi phí mua nông sản hỗ trợ cho nhân viên. Trái cây và rau quả tươi, sạch của địa



phương sẽ được giao đến tận nhà nhân viên. Đây là một phúc lợi hằng năm, nhưng được linh hoạt điều chỉnh theo từng mùa. Đây là một cách ngon lành, khỏe mạnh để ăn mừng sự thay đổi.

Hãy làm mới từng giờ, cân chỉnh sự khó khăn, thậm chí hãy có những lợi ích đặc trưng cho từng mùa khác nhau, hãy tìm cách phá tan sự lặp lại nhàm chán của công việc. Mọi người sẽ trở nên ngu ngốc và cứng nhắc nếu họ cứ mãi lặp lại những thứ giống nhau trong một thời gian dài.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Màu đen của sự bình tĩnh

Trong những tháng đầu tiên khi chúng tôi bắt đầu vận hành doanh nghiệp vào năm 1999, chúng tôi đã thu lại nhiều lợi nhuận. Từ đó đến nay, chúng tôi thu lợi nhuận đều đặn mỗi năm.

Dĩ nhiên, chúng tôi đã gặp không ít những cơ hội và may mắn, nhưng chúng tôi cũng luôn chủ động kiểm soát những thử thách. Chúng tôi luôn kiểm tra sự phù hợp của mức giá và không bao giờ làm gì khiến công ty phải chuyển từ trạng thái ăn nên làm ra sang tình cảnh nợ nần.



Tại sao ư? Vì tình cảnh nợ nần khiến người ta phát điên còn tình trạng tài chính rủng rinh làm cho người ta bình tĩnh lại.

Kể cả khi bạn đang có một doanh nghiệp đang sinh lợi, bạn luôn có nguy cơ phá sản. Bạn đang đua một cuộc đua dài. Hãy bắt đầu băn khoăn về việc liệu mình có rút chân ra kịp lúc hay không. Hãy lo lắng về việc làm thế nào để trả lương cho nhân viên vào tháng hoạt động cuối cùng công ty. Hãy bàn về những tình huống tồi tệ và áp lực!

Khi tình hình tài chính của công ty gặp bất ổn, nhân viên sẽ lo lắng về sự nghiệp của họ. Con người không ngu ngốc, họ biết rằng việc đốt tiền chỉ làm cho thời khắc huy hoàng lóe lên rồi tắt ngấm. Sự sa thải như một tảng đá luôn treo lơ lửng trên đầu họ. Những tờ đơn xin việc luôn trong tư thế sẵn sàng.

Chỉ một mình doanh thu không đủ khả năng phòng thủ, bởi vì doanh thu thấp hơn lợi nhuận biên sẽ không thể cứu sống bạn. Bạn có thể dễ dàng bút phá khởi doanh thu



trung bình, và rất nhiều công ty đã làm thế. Nhưng bạn không thể bứt phá khỏi lợi nhuận trung bình.

Lợi nhuận đồng nghĩa với thời gian để suy ngẫm, không gian để khám phá. Nó đại diện cho sự kiểm soát số mệnh và lịch trình của chính bạn. Nếu không có lợi nhuận, công ty của bạn sẽ luôn trong trạng thái hiểm nguy. Khi các công ty bàn về tỷ lệ đốt tiền (burn rates), có hai thứ bị đốt: tiền và con người. Một thứ thì bạn thổi bùng, một thứ thì bị bạn thiêu rụi.

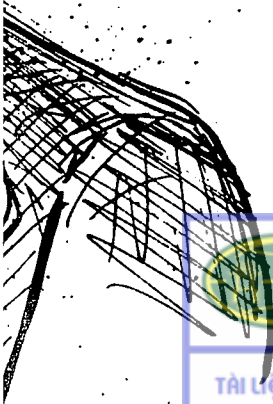




 THƯ VIỆN
KHTB
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ THIÊN VĂN HỌC
SANDRA FABER,

người đã có những khám phá vĩ đại về vật chất tối và sự hình thành dải ngân hà, đã từng tuyên bố rằng bà thành công trong công việc là nhờ thói quen quan tâm tới gia đình vào những buổi tối và cuối tuần.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cái giá phải trả

Người khách hàng tồi tệ nhất chính là người mà bạn không thể để mất. Họ chính là những con cá voi có thể nghiền nát tâm hồn bạn và làm rối tung tinh thần của bạn với chỉ một cái nhú mào. Đây chính là những khách hàng làm cho bạn thức trắng đêm. Và phần lớn các doanh nghiệp kinh doanh phần mềm, giống như chúng tôi, không thể cưỡng nổi sức hút đầy mê hoặc của những tài khoản khổng lồ. Đó chính là lý do hầu hết các doanh nghiệp phần mềm tính giá theo số lượng nhân viên.

Ví dụ, nếu bạn bán cho một công ty nhỏ gồm 7 người với giá 10 đô/người dùng thì bạn sẽ có được một khách hàng đáng giá 70 đô/



tháng. Nhưng nếu đó là một công ty với 120 nhân viên và 10 đô/người dùng thì bạn đã ký một hợp đồng trị giá 1.200 đô/tháng. Sau đó, hãy nghĩ xem một tài khoản gồm 1.200 nhân viên sẽ như thế nào, hay thậm chí là 12.000 nhân viên. Bạn có thể thấy vì sao các tài khoản công ty quy mô khổng lồ lại hấp dẫn và gây nghiện đến như vậy. Chúng tôi đã từ chối mô hình kinh doanh theo số lượng nhân viên ngay từ những ngày đầu. Không phải vì chúng tôi không thích kiếm tiền, mà vì chúng tôi thích sự tự do hơn!

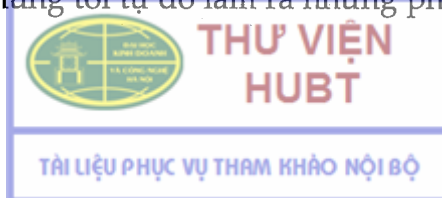
Vấn đề của việc định giá theo số lượng nhân viên là ở chỗ, nó biến khách hàng lớn nhất thành khách hàng tốt nhất của bạn. Tiền bạc vẫn tạo nên sức ảnh hưởng dù nó không có quyền lực trực tiếp. Và theo dòng chảy đó, các quyết định về việc sử dụng nguồn lực và thời gian sẽ được đưa ra. Sẽ không có cách nào để thoát khỏi áp lực đó một khi dòng tiền vẫn còn đang rót vào túi công ty. Cách duy nhất chính là khóa cái vòi phun tiền lại.



Cho nên chúng tôi chọn cách tiếp cận hoàn toàn trái ngược. Mua Basecamp ngay hôm nay với giá chỉ 99 đô/tháng, bền vững và ổn định. Cho dù bạn chỉ có 5 nhân viên, hay 50, 500, 5.000, tổng giá vẫn chỉ có 99 đô/tháng. Bạn không thể trả cho chúng tôi nhiều hơn số đó. Dễ dàng nhận thấy mô thức này thật vô lý. Bất cứ sinh viên MBA năm nhất nào cũng sẽ nói với bạn những điều sau đây: Bạn đang ném tiền của mình qua cửa sổ! Bạn đang để cho những khách hàng lớn nhất của mình quá hời! Họ sẽ không máy may trả thêm 10 lần hay thậm chí 100 lần như thế!

Cảm ơn nhưng thực sự chúng tôi không quan tâm. Đây là một vài lý do tại sao:

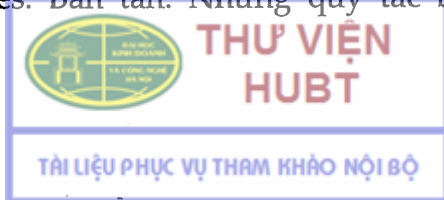
Đầu tiên, bởi vì không có khách hàng nào chi trả cho chúng tôi dựa vào số lượng cụ thể, nên sẽ không có bất cứ yêu cầu riêng từ bất cứ khách hàng nào đặt ra để chỉnh sửa các tính năng và không có tình trạng những trường hợp ngoại lệ tăng lên chóng mặt. Điều này khiến chúng tôi tự do làm ra những phần mềm dành



cho mình và đại diện cho số đông khách hàng, không phải dưới sự chỉ huy của bất cứ cá nhân hay thiếu số nắm quyền nào. Nó sẽ giúp chúng tôi dễ dàng làm những điều đúng đắn cho số nhiều khi không có nỗi sợ làm phật lòng một vài khách hàng chủ chốt.

Thứ hai, chúng tôi muốn làm ra Basecamp cho những doanh nghiệp nhỏ như chúng tôi: các thành viên nằm trong danh sách Fortune 5.000.000. Không chỉ xây dựng phần mềm cho họ, mà còn giúp đỡ họ. Nói một cách thật lòng, chúng tôi không hề quan tâm tới danh sách Fortune 500. Những tổ chức khổng lồ có xu hướng cứng nhắc, khó thay đổi. Với những doanh nghiệp trong top Fortune 5.000.000, chúng tôi có cơ hội tạo nên sức ảnh hưởng thực sự. Công việc như thế mới thực sự lý thú.

Thứ ba, chúng tôi không muốn bị kẹt trong guồng quay bất đắc dĩ của những hợp đồng lớn. Gánh nặng quản lý tài khoản lớn. Các cuộc họp của sales. Bàn tán. Những quy tắc bán



hàng cho tổ chức sẽ nhanh chóng ra đời và đè bẹp bản ngã của chúng tôi. Nhưng chúng tôi cũng không thể tránh khỏi nó nếu quyết định mở cửa chào đón những con cá lớn với những miếng mồi lớn. Một lần nữa, cảm ơn, nhưng chúng tôi không quan tâm.

Nhưng tại sao lại không làm cả hai? Bán cho những doanh nghiệp nhỏ theo một mô hình và có một nhóm người chuyên để phục vụ những doanh nghiệp lớn? Bởi vì chúng tôi không muốn trở thành một công ty hai đầu với hai nền văn hóa khác nhau. Bán cho những doanh nghiệp nhỏ và bán cho những tập đoàn là hai cách tiếp cận trái ngược hoàn toàn và phải được thực hiện bởi hai nhóm người hoàn toàn trái ngược.

Trở thành một công ty bình yên tức là ra những quyết định phản ánh bạn là ai, bạn muốn phục vụ ai và bạn sẽ nói không với ai. Nó cũng có nghĩa là bạn biết phải tối ưu hóa ở điểm nào. Không phải tất cả sự cân nhắc kỹ lưỡng đều đúng, nhưng sự bối rối và lưỡng lự thì nhất định là sai.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vừa làm vừa học

Nếu bạn muốn biết sự thật về những thứ bạn xây dựng, bạn phải công bố nó. Bạn có thể thử nghiệm, bạn có thể động não tư duy, bạn có thể tranh cãi, bạn có thể khảo sát, nhưng chỉ khi giao hàng đi thì bạn mới có thể tự tin khẳng định số phận mình đang chìm hay nổi. Điều này có mang lại lợi ích nào không? Nó có giúp giải quyết vấn đề thực tế nào không? Chúng ta có nên cải thiện nó hay không? Chúng ta có đang làm điều mà khách hàng mong muốn không? Liệu có ai muốn mua nó hay không? Chúng ta đã định giá nó đúng chưa?

Tất cả đều là những câu hỏi hay!



Nhưng bạn không thể thảo luận về những vấn đề này trong nội bộ mãi. Và rất nhiều công ty đang làm thế, trong công cuộc tìm kiếm những câu trả lời, họ lại tìm thấy những nỗi lo âu. Nghi ngờ, sợ hãi và thiếu quyết đoán ngăn cản bước chân của các doanh nghiệp trên khắp thế giới.

Nhưng tại sao phải lo lắng? Hãy làm tốt nhất có thể, tin tưởng vào việc mà bạn đang làm, và đưa nó ra thị trường. Chỉ như vậy bạn mới có thể biết chắc. Có thể nó sẽ thành công, có thể nó rất tệ hoặc có thể là cả hai. Nhưng nếu bạn muốn biết, bạn phải tung nó ra thị trường, một thị trường thực sự. Đó là nơi duy nhất bạn có thể tìm thấy sự thật.

Bạn có thể làm theo các chỉ dẫn kỹ thuật. Bạn có thể thử nghiệm nó mãi mãi. Bạn có thể tham khảo các khách hàng tiềm năng của mình và hỏi họ xem có sẵn lòng chi trả cho thứ này hay không. Bạn có thể khảo sát và hỏi mọi người xem có mua sản phẩm của bạn nếu nó như thế này hoặc như thế kia hay không.



Nhưng để làm gì? Tất cả những câu hỏi đó đều là những câu hỏi mô phỏng, chúng không có thật.

Những câu trả lời thực sự chỉ xuất hiện khi một ai đó có đủ động lực để mua sản phẩm của bạn và sử dụng nó cho chính nhu cầu của họ, bằng chính chủ ý của họ. Tất cả những thứ khác đều là sự phỏng đoán, và những tình huống phỏng đoán chỉ có thể cho bạn những câu trả lời phỏng đoán. Công bố những sản phẩm thực sự mới có thể cho bạn những câu trả lời chính xác.

Tại Basecamp, chúng tôi tuyệt đối tôn thờ nguyên tắc này. Chúng tôi không hé lộ cho khách hàng bất cứ điều gì trước khi tất cả khách hàng có thể nhìn thấy nó. Chúng tôi không có áp dụng thử nghiệm beta với khách hàng. Chúng tôi không hỏi bất kỳ ai rằng họ muốn chi trả bao nhiêu cho một thứ gì đó. Chúng tôi không hỏi bất kỳ ai về suy nghĩ của họ cho một thứ gì đó. Chúng tôi cố gắng làm tốt nhất có



thể và sau đó chúng tôi ra mắt sản phẩm trên thị trường. Thị trường sẽ nói cho chúng tôi biết sự thật.

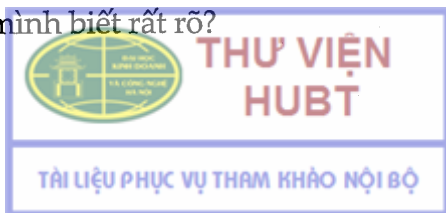
Chúng tôi có bỏ lỡ những thứ đáng lẽ đã có thể tiên liệu nếu như thực hiện nghiên cứu trước khi ra mắt? Dĩ nhiên là có. Nhưng với giá nào? Cho khách hàng xem trước tất cả những thứ chúng tôi có là một cách làm chậm chạp, đắt đỏ và sẽ dẫn tới một núi phản hồi mà cần phải xem xét tỉ mỉ, đánh giá, thảo luận, bàn bạc và quyết định trước khi tung sản phẩm. Và tới lúc đó nó vẫn chỉ là một dự đoán! Chúng ta dành quá nhiều thời gian để đoán.

Nên hãy làm hết sức và mang chúng ra ngoài. Bạn có thể biết được những khao khát thực sự và những câu trả lời thực sự từ những khách hàng thực sự cần sản phẩm của bạn. Hãy vừa làm vừa học.



Đừng hứa trước điều gì

Ngay từ những ngày đầu của Basecamp, chúng tôi đã không thích việc hứa hẹn về những cải tiến sản phẩm trong tương lai. Chúng tôi luôn muốn khách hàng là người đánh giá sản phẩm họ mua và sử dụng ngày hôm nay, chứ không phải một phiên bản ảo tưởng có thể sẽ tồn tại trong tương lai. Đó là lý do vì sao chúng tôi không bao giờ cam kết bất cứ lộ trình nào cho sản phẩm. Không phải vì chúng tôi có một bí mật ẩn không muốn tiết lộ cho ai biết, mà là vì nó thực sự không tồn tại. Thành thật mà nói, chúng tôi không hề biết mình sẽ làm gì trong một năm tới, thì tại sao lại phải giả vờ như mình biết rất rõ?



Nhưng khi chúng tôi ra mắt một phiên bản mới của Basecamp gần đây, chúng tôi lại kết thúc với một lời hứa cho tương lai. Ôi, trời ơi! Phiên bản mới từ ban đầu đã không bao gồm tính năng mà khách hàng khao khát: các mẫu dự án. Yêu cầu tăng chóng mặt, email đến tới tấp. Chúng tôi đã muốn thực hiện nó, nhưng chúng tôi không chắc mình có thể tạo ra tính năng đó hay không. Nên chúng tôi chỉ hẹn với khách hàng thời hạn là “vào cuối năm nay”. Tính đến lúc đó chúng tôi sẽ có tám tháng. Nghe có vẻ dài, nếu như không tính tất cả những công việc cần làm để hoàn thành nó cũng như tất cả những công việc khác mà chúng tôi cần hoàn thành.

Tháng 3 qua đi. Sau đó là tháng 4. Rồi tháng 5, tháng 6, 7 và 8. Chúng tôi vẫn chưa bắt đầu xây dựng tính năng mẫu dự án. Và rồi tháng 9, tháng 10 ập đến, và bây giờ, để thực hiện lời hứa của mình, chúng tôi phải buông bỏ một núi những thứ mình muốn làm để có thể hoàn thành tính năng mẫu dự án trước khi kết thúc năm. Nó là một tính năng tuyệt vời, và khách hàng cực kỳ yêu thích nó, nhưng chúng tôi phải gấp rút thực



hiện nó. Đó là hậu quả của lời hứa: hối hả, buông bỏ, chông chéo và phảng phất sự hối hận vì đã buông ra lời hứa trước đó quá dễ dàng.

Những lời hứa trói buộc chúng ta như những món nợ, với lãi suất tăng dần. Bạn chờ đợi để thực hiện nó trong thời gian càng lâu, bạn sẽ phải trả cái giá càng đắt và đương nhiên sẽ càng cảm thấy hối hận. Khi đến lúc thực sự phải làm, bạn mới nhận ra cái giá của việc đồng ý.

Rất nhiều công ty bị nhấn chìm dần bởi áp lực phải xoa dịu hậu quả của lời hứa. Những lời hứa của nhân viên bán hàng về việc chốt đơn hàng. Những lời hứa của quản lý dự án với khách hàng. Những lời hứa của ông chủ với nhân viên. Những lời hứa của phòng ban này dành cho những phòng ban khác. Nói câu “Vâng, để sau” là một cách dễ dàng để thoát khỏi tình cảnh đó. Bạn chỉ cần trì hoãn việc hứa hẹn trước khi bạn tiêu tốn tất cả năng lượng tương lai của mình để hoàn thành chúng. Những lời hứa thì dễ nói và miễn phí, công việc thực sự mới khó khăn và đắt giá. Nếu không, bạn sẽ phải làm chúng ngay từ bây giờ chứ không phải hứa hẹn cho sau này.





THƯ VIỆN
HUBT

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THẠM KHẢO NỘI BỘ

PHÀ HỌC GIẢ KIÊM PHÀ VĂN NGƯỜI PHÁP,
SIMONE DE BEAUVOIR,

chia nhỏ một ngày của mình bằng
cách dành bốn giờ nghỉ ngơi vào
buổi chiều để ghé thăm bạn bè.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kẻ bất chước

Và nếu cả thế giới đang ngân nga
những bài hát của bạn

Và những bức tranh của bạn đang được
chiêm ngưỡng

Thì hãy nhớ những thứ đã từng là của bạn

Đã thuộc về mọi người kể từ hôm nay

Điều đó không hề đúng, không hề sai

Bạn có thể mãi phân vân vì những điều hiện tại

Chỉ để chuốc lấy sự mệt mỏi mà thôi

- Wilco, *What light* (tạm dịch: Ánh sáng nào)



Bạn có thể giận đỏ mặt tía tai khi một đối thủ cạnh tranh sao chép sản phẩm của bạn, trộm thiết kế của bạn và chiếm đoạt ý tưởng của bạn. Nhưng cảm thấy như vậy thì có ích gì chứ? Tức giận chỉ làm tổn thương chính bạn. Nó nuốt chửng nguồn năng lượng mà bạn nên dành cho công việc hiện tại. Nó làm lu mờ khả năng nhận định của bạn về những bước tiếp theo, khóa chặt bạn lại trong căn phòng của quá khứ. Và một lần nữa, vì lẽ gì chứ?

Bạn có nghĩ đối thủ sẽ phát hiện và nhận ra lỗi sai của họ khi bạn cảm thấy buồn bực hay không? Nếu họ có những tư tưởng đó, họ đã không sao chép bạn ngay từ đầu.

Bạn nghĩ khách hàng của mình có quan tâm hay không? Họ chỉ muốn có một sản phẩm tốt và một mức giá tốt. Rất ít người dành thời gian hay sự thấu cảm cho một câu chuyện cảm động về một cuộc chiến nào đó.

Chúng tôi bị ăn cắp ý tưởng và bị làm nhái hàng trăm lần (và có thể đó mới chỉ là sản phẩm

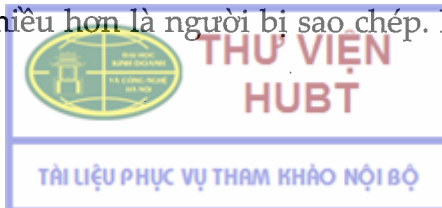


chúng tôi biết được). Thiết kế của chúng tôi được mang ra bán sỉ để cạnh tranh với chính sản phẩm của chúng tôi. Những tuyên bố của chúng tôi bị bẻ cong và trở thành vũ khí chống lại chúng tôi. Những ý tưởng của chúng tôi bị ăn cắp và sử dụng ở một nơi nào đó.

Cuộc sống là thế! Nếu bạn muốn giữ bình tĩnh, bạn phải vượt qua.

Công bằng mà nói, chuyện bị sao chép đã từng làm chúng tôi bận tâm. Vào những ngày đầu, khi mọi thứ mới chỉ bắt đầu, bạn dễ dàng hoảng sợ khi thấy những sản phẩm của mình được đặt dưới tên một người nào đó. Tệ hơn, nó lại là một bản sao chép tệ hại! Thời điểm đó, bạn cảm thấy thật giận dữ khi một ai đó làm cho bạn trông thật tệ.

Nhưng thực sự, trừ phi bạn bảo vệ quyền sáng chế của mình, không thì sẽ có vô vàn những kẻ khác cũng có thể làm ra nó. Bên cạnh đó, sự sao chép gây hại tới người sao chép nhiều hơn là người bị sao chép. Khi một ai đó



sao chép bạn, họ chỉ sao chép vào một thời điểm nhất định. Họ sở hữu những suy nghĩ đã giúp bạn thực hiện việc đó vào thời điểm đó. Nhưng họ không sở hữu những tư duy đã giúp bạn có được khoảnh khắc đó, cũng như có được một triệu thời điểm tương tự. Họ mãi bị kẹt với những thứ bạn đã bỏ lại đằng sau.

Vì vậy, hãy bình tĩnh. Hãy chấp nhận sự thất vọng trong một lúc và tiến nó đi.



Thay đổi cách kiểm soát

Bạn sẽ thường nghe mọi người nói rằng họ không thích sự thay đổi, nhưng điều đó không thực sự đúng. Con người không có vấn đề với sự thay đổi mà họ muốn. Điều họ không thích là bị ép buộc thay đổi, tức là những sự thay đổi họ không mong đợi, trong một thời điểm họ không thể lựa chọn. Cái thứ “mới mẻ và tiên tiến” sẽ dễ dàng biến thành “cái quái gì thế này?” khi nó ập đến cuộc đời họ một cách bất ngờ.

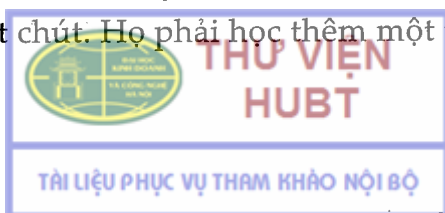
Chúng tôi học đi học lại bài học này khi vận hành Basecamp. Chúng tôi nghĩ ra một thiết kế mới và nó yêu cầu phải dịch chuyển các yếu tố một chút để nhường chỗ cho một thứ khác tốt



hơn. Và tất cả những gì chúng tôi nghe được là “**BẠN ĐÃ LÀM GÌ VỚI ỨNG DỤNG CỦA TÔI? TÔI THÍCH NÓ GIỐNG Y NHƯ CŨ! HÃY ĐỔI LẠI ĐI!**”

Phần hướng dẫn sử dụng phần mềm kinh điển thường bỏ qua những người dùng như thế. Dù sao thì, đây là cái giá cho sự cải tiến, và sự cải tiến luôn luôn tốt, thậm chí tốt hơn. Sự nhìn nhận đó thật thiên cận và nông cạn. Đối với rất nhiều khách hàng, tính năng tốt hơn không thể so sánh được với sự tiện lợi, nhất quán và quen thuộc đang dần tăng lên trong chuỗi giá trị của họ.

Điều này không có nghĩa là những cải tiến của bạn không tốt, chỉ là mọi người đã chìm đắm trong sự hài lòng của mình thì sự thay đổi sản phẩm của bạn không còn quan trọng với họ nữa. Họ đã đầu tư tất cả những gì mình cần và quen thuộc với cách mình thực hiện. Và bỗng dưng bạn đột ngột thay đổi, làm cho cuộc sống của họ trở nên phức tạp hơn một chút. Họ phải học thêm một thứ



mới trong khi đang hằng ngày sử dụng nó như một thói quen.

Điều này vốn của chúng tôi một khoảng thời gian dài và rất nhiều sai lầm để học được sự thật cốt lõi về bán hàng: Bán những thứ mới cho những khách hàng mới và giữ những thứ đang có cho những khách hàng cũ. Đây là cách duy trì sự bình yên và bình tĩnh.

Đây cũng là lý do tại sao chúng tôi vẫn đang chạy cùng lúc ba phiên bản Basecamp khác nhau: phiên bản đầu tiên của chúng tôi được bán từ năm 2004 đến 2012, phiên bản thứ hai được bán từ năm 2012 đến 2015, và phiên bản thứ ba được ra mắt vào năm 2015. Những phiên bản mới hơn đều “tốt hơn”, nhưng chúng tôi không bao giờ ép buộc bất cứ ai nâng cấp lên phiên bản mới. Nếu bạn đã đăng ký sử dụng phiên bản đầu tiên vào năm 2007, bạn có thể dùng nó mãi mãi. Và rất nhiều người vẫn đang làm như thế (và chúng tôi thích điều đó)!



Vậy thì tại sao chúng tôi không dừng lại và gắn bó với phiên bản Basecamp đầu tiên? Bởi vì chúng tôi có những ý tưởng mới trong quá trình hoạt động. Công nghệ và thiết kế thay đổi. Chúng tôi tiến hoá. Nhưng cuộc cách mạng của chúng tôi được diễn ra với tốc độ của riêng chúng tôi, và những khách hàng mới ngày nay kỳ vọng những điều khác so với những khách hàng cũ của 10 năm về trước. Tuy vậy điều đó không có nghĩa là chúng tôi nên ép buộc những khách hàng đầu tiên của mình phải theo kịp tốc độ của chúng tôi.

Nó cũng không có nghĩa là bạn không nên mời những khách hàng của mình tìm hiểu những cải tiến mới. Nhưng nó nên tồn tại dưới dạng một lời mời, không phải một lời yêu cầu. Một khi bạn bắt đầu thúc ép quá quyết liệt, một vài người sẽ từ chối ngay lập tức và bỗng dưng bạn châm ngòi một cuộc chiến. Thật không bình yên chút nào.

Việc giữ nguyên những thoả thuận và duy trì sản phẩm cũ không hề miễn phí. Đó



là cái giá của sự thừa kế. Đó là cái giá của sự thành công, đủ để bạn có những khách hàng thích bạn trước cả khi bạn làm ra những thứ mới nhất, hiện đại nhất như bây giờ. Bạn nên mừng vì điều đó! Hãy tự hào về gia tài mà mình sở hữu.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khởi nghiệp dễ, giữ nghiệp khó

Rất nhiều doanh nghiệp dồn hết mọi thứ mình có vào giai đoạn bắt đầu khởi nghiệp. Những đêm dài, sự tập trung cực độ và rất nhiều tình yêu. Sau đó họ ra mắt, trong sự kiệt sức hoàn toàn, cuối cùng thì nó cũng hoàn thành, họ nghĩ như thế. Giá như thực sự chỉ có thế!

Nuôi dưỡng cái cây đã đâm chồi thực sự rất khó khăn, và chắc chắn nó không trở nên dễ hơn mỗi ngày. Mọi thứ chỉ trở nên khó hơn chứ không dễ hơn. Ngày dễ dàng nhất chính là ngày đầu tiên. Đó là một bí mật tinh quái của kinh doanh.



Khi bạn phát triển, bạn phải thuê thêm người. Nhiều người tức là nhiều cá tính khác nhau. Những cá tính ấy dẫn đến sự thay đổi chính sách văn phòng và hàng trăm thứ khác khác về bản tính con người.

Khi khách hàng bắt đầu chú ý đến bạn, sự cạnh tranh cũng sẽ xuất hiện. Bây giờ bạn đã chính thức trở thành tầm ngắm của một ai đó. Khi bạn ra mắt, bạn hoàn toàn muốn tấn công thị trường. Giờ đây bạn cũng nên lo lắng về việc bị thị trường tấn công ngược lại.

Trước khi bạn kịp nhận ra, chi phí của bạn nhảy vọt. Mọi thứ trở nên đắt đỏ hơn để duy trì ánh hào quang. Lợi nhuận dường như xa vời khi bạn trưởng thành và mở rộng.

Nghe có vẻ sớm nở tối tàn, phải không? Không hề! Hoàn toàn không phải thế - nó thực sự rất thú vị. Nhưng nó cũng rất thực tế. Kinh doanh sẽ khó khăn hơn sau khi bạn ra mắt thị trường.



Vì vậy, chuẩn bị tinh thần cho những thử thách đến sau khi ra mắt là một điều hợp lý. Nếu bạn nghĩ con đường phía trước tràn ngập nắng và hoa hồng, bạn sẽ mất cảnh giác. Nếu bạn hiểu tương lai sẽ ra sao, bạn có thể hình dung ra nó và sẵn sàng đối mặt với những khó khăn, thử thách. Điểm mấu chốt nằm ở cách bạn xây dựng kỳ vọng.

Nói tóm lại, khởi nghiệp thì dễ, giữ nghiệp mới khó. Giữ cho công ty đứng vững trong một thời gian dài khó hơn rất nhiều so với việc ra mắt lần đầu tiên. Vào ngày số một, tất cả doanh nghiệp mới trên thế giới đều bước vào kinh doanh. Vào ngày thứ 1.000, chỉ một số nhỏ còn trụ lại. Sự thực là thế. Vậy nên hãy kiểm chế bản thân, đừng vội kết luận rằng phần khó khăn nhất đã là quá khứ.

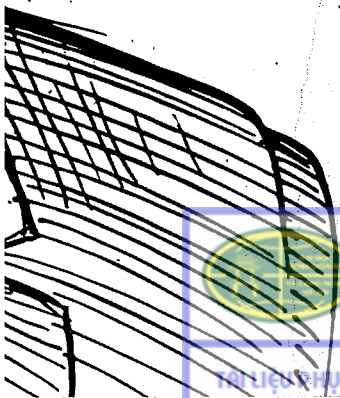




THƯ VIỆN
MUST
TRƯỜNG ĐẠI HỌC Y DƯỢC HÀ NỘI

NHÀ BIÊN KỊCH TONY KUSHNER

luôn viết bằng bút máy trên những trang giấy vàng cổ điển, và sẽ dùng viết khi bút hết mực.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU HỌC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chuyện nhỏ hay là tận thế?

Có một điều hiển nhiên rằng: Con người không thích tiết chế hoặc loại bỏ sự bất bình của mình. Một khi đã có cảm giác đó, kể cả những sự phiền hà nhỏ nhặt nhất cũng có thể biến thành một cuộc hỗn chiến đẫm máu.

Hãy tưởng tượng bạn đang ở trong một khách sạn và máy lạnh lại bị hỏng. Bạn gọi cho lễ tân để nhắc nhở về nó, họ dạ vâng, họ biết chuyện đó, một người nào đó sẽ đến sửa vào tuần tới (sau khi bạn đã rời đi). Trong suốt thời gian đó, bạn phải mở cửa sổ (nhìn xuống đường phố đông đúc, ồn ào) hay sao? Không một lời xin lỗi, không một thái độ hối lỗi nào.



Điều phiền phức nhất bây giờ là căn phòng ở nhiệt độ 23 độ C trong khi bạn thích đi ngủ ở nhiệt độ 21 độ C, hôm nay bỗng như ngày tận thế! Bạn đỏ mặt tía tai giận dữ, thề là sẽ viết một lá thư gửi lên ban quản lý và vùi dập khách sạn này bằng cách phản hồi trực tuyến.

Jean-Louis Gassée, người đã từng điều hành Apple ở Pháp, mô tả tình huống này như một sự lựa chọn giữa hai mặt đồng xu. Khi bạn làm việc với những người đang gặp rắc rối, bạn có thể chọn mặt “Chuyện nhỏ” hoặc chọn mặt “Đây là ngày tận thế”. Cho dù bạn chọn bất cứ mặt nào, họ cũng sẽ chọn mặt còn lại.

Nhân viên khách sạn trong ví dụ trên rõ ràng đã chọn mặt “Chuyện nhỏ” và kết quả là bạn phải chọn mặt “Đây là ngày tận thế”. Nhưng họ cũng có thể đảo ngược lại. Hãy tưởng tượng các nhân viên nói thế này: “Chúng tôi vô cùng xin lỗi. Điều này thực sự không thể chấp nhận nổi! Tôi hoàn toàn hiểu rằng gần như không thể ngủ được nếu căn phòng của bạn quá nóng



bức như thế. Nếu tôi không thể giải quyết vấn đề cho bạn vào tối nay, bạn có muốn chúng tôi hoàn tiền và giúp bạn tìm một khách sạn khác gần đây để ở? Dù thế nào thì, trong khi chúng tôi vẫn chưa thể đưa ra cách giải quyết, hãy cho phép chúng tôi gửi bạn một chai nước lạnh và một ít kem. Chúng tôi thật sự xin lỗi cho sự bất tiện này và sẽ làm mọi thứ để khắc phục nó.”

Với một câu trả lời như thế, bạn gần như bị buộc phải chọn mặt “Chuyện nhỏ”. Vâng, chắc chắn, một ít nước và kem lạnh sẽ thật tuyệt vời!

Ai cũng muốn được lắng nghe và tôn trọng. Thực hiện việc đó thường cũng không mất mát gì. Và cho dù cuối cùng bạn nghĩ rằng mình đúng hay sai cũng không quan trọng. Tranh cãi với những cảm xúc đang bùng nổ sẽ chỉ châm thêm dầu vào lửa. Hãy giữ điều đó trong đầu và chủ động chọn mặt đồng xu vào lần tới. Bạn sẽ chừa lại mặt nào cho khách hàng của mình?





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những ngày cũ tươi đẹp

C hỉ mới một vài năm trước, chúng tôi làm ra rất nhiều sản phẩm khác nhau. Hôm nay, chúng tôi chỉ làm duy nhất một sản phẩm: Basecamp. Chúng tôi từ bỏ tất cả những thứ khác, kể cả hàng triệu đô doanh thu tiềm năng, để chúng tôi có thể tập trung thay vì dàn trải.

Các công ty thường thu hẹp phạm vi cung cấp của mình khi họ không làm tốt. Chúng tôi hành động ngược lại. Chúng tôi thu hẹp quy mô tại thời điểm huy hoàng nhất. Và ngay lúc chúng tôi giảm phạm vi hoạt động, doanh nghiệp trở nên tốt hơn bao giờ hết. Bạn hầu như rất ít nghe về chuyên các doanh nghiệp thu hẹp



mức độ tăng trưởng, giảm doanh thu. Các công ty thường được khuyến khích phát triển ngày một lớn hơn một cách máy móc.

Trong nhiều năm qua, chúng tôi đã trò chuyện với rất nhiều doanh nghiệp mắc kẹt trong cơ chế không-ngừng-phát-triển. Và trong khi rất nhiều người trong số họ tự hào về những gì mình đạt được, cũng còn rất nhiều người hồi tưởng về những ngày cũ tươi đẹp của mình một cách luyến tiếc, những ngày khi doanh nghiệp còn nhỏ và đơn giản hơn. Những ngày ít phức tạp, rắc rối và đau đầu.

Chúng tôi nghe những doanh nghiệp anh em của mình hồi tưởng về những ngày cũ tươi đẹp càng nhiều, chúng tôi càng nghĩ: “Tại sao họ không tăng trưởng chậm lại và giữ nguyên mức quy mô mà mình cảm thấy thoải mái nhất?” Bất kể áp lực là gì, không có luật nào ép buộc những doanh nghiệp phải tăng trưởng nhanh chóng và không ngừng nghỉ. Chỉ có một loạt những lý luận về kinh doanh một cách ngu ngốc kiểu như “Tăng trưởng hay là chết?”

Chúng tôi đã quyết định rằng nếu những ngày cũ quá tốt đẹp, chúng tôi sẽ làm hết sức mình để



giữ vững như thế. Duy trì một quy mô bền vững, trong tầm kiểm soát. Chúng tôi sẽ vẫn tăng trưởng, nhưng một cách từ tốn và có kiểm soát. Chúng tôi sẽ có những ngày tươi đẹp trong hiện tại, chứ không chỉ những ngày tươi đẹp đã qua.

Cho nên, chúng tôi đã quyết định giữ quy mô hoạt động của mình càng nhỏ càng tốt, trong thời gian càng lâu càng tốt. Thay vì tiếp tục phát minh ra nhiều sản phẩm mới, gánh vác thêm nhiều trách nhiệm và nghĩa vụ phải thực thi, chúng tôi tập trung khai thác và giảm nhẹ khối lượng công việc, kể cả trong thời điểm thuận lợi nhất. Thu hẹp quy mô trong thời điểm thuận lợi là đẳng cấp thượng thừa của một công ty bình tĩnh, độc lập và có lợi nhuận.

Hôm nay, chúng tôi giống chính mình của 12 năm trước hơn là chính mình của 5 năm trước một cách hữu ý. Điều đó thật tuyệt. Trong suốt quá trình kinh doanh, chúng tôi cố gắng giữ mức lợi nhuận đều đặn, phát triển lợi ích dành cho nhân viên của chúng tôi, đồng thời tạo ra một môi trường mà tại đó mọi người có thể làm những công việc tốt nhất cho sự nghiệp của họ.





THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

VẬN ĐỘNG VIÊN MARATHON NGƯỜI NHẬT
YUKI KAWAUCHI,

người đã chiến thắng cuộc đua marathon năm 2018 tại Boston, chỉ luyện tập một lần mỗi ngày vì đang làm một công việc toàn thời gian tại cơ quan nhà nước và vì anh tin tưởng và tôn trọng "giới hạn nghìn dặm" tự nhiên của cơ thể mình.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



CUỐI CÙNG



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

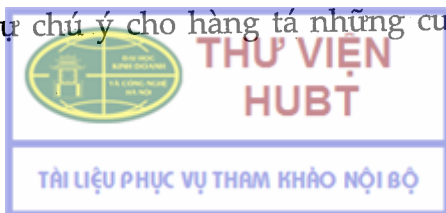
Chọn sự bình tĩnh

Một doanh nghiệp là một bộ sưu tập các sự lựa chọn. Mỗi ngày là một cơ hội mới để ra một lựa chọn mới, một lựa chọn khác.

Bạn có định tiếp tục để mọi người chiếm đoạt thời gian của những người khác? Hay bạn sẽ chọn cách bảo vệ thời gian và sự tập trung của họ?

Bạn có định tiếp tục cố gắng nhồi nhét thời gian làm việc 10 giờ mỗi ngày và 60 giờ mỗi tuần cho nhân viên? Hay bạn sẽ và chọn một số lượng giờ làm việc hợp lý?

Bạn có định tiếp tục thúc ép mọi người dành sự chú ý cho hàng tá những cuộc trò chuyện



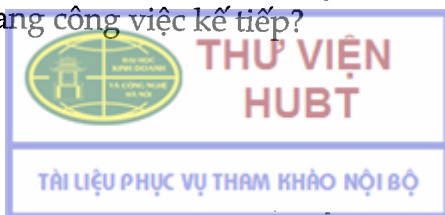
linh tinh cả ngày dài? Hay bạn sẽ giải phóng mọi người khỏi sợi dây trói buộc họ vào thanh cuộn thông tin và để họ tập trung làm việc một cách tốt nhất có thể?

Bạn có định tiếp tục kỳ vọng mọi người phản hồi tất cả mọi thứ ngay lập tức? Hay bạn sẽ chọn cách suy ngẫm và xem xét trước khi giao tiếp về một vấn đề?

Bạn có định tiếp tục đốt một số tiền nhiều hơn số tiền bạn kiếm được, hy vọng rằng một ngày nào đó lợi nhuận sẽ tăng vọt? Hay bạn sẽ chọn cách cố gắng không ngừng để phát triển những thứ hiện hữu cho đến khi đạt được con số mình mong muốn?

Bạn có định tiếp tục chùng chất thêm nhiều công việc và liên tục trễ deadline? Hay bạn sẽ chọn giao cho nhóm làm việc quyền kiểm soát những công việc nên được hoàn tất trong thời gian cho phép?

Bạn có định tiếp tục trì hoãn công việc của một người đang làm dang dở và yêu cầu họ chuyển sang công việc khác? Hay bạn chọn để họ hoàn thành những thứ mình đang làm trước khi chuyển sang công việc kế tiếp?



Bạn có định tiếp tục nói “Điều đó sẽ không bao giờ hợp với doanh nghiệp của chúng tôi”? Bạn có định tiếp tục nói “Nếu khách hàng điện thoại vào lúc 11 giờ đêm, tôi phải trả lời cuộc gọi ấy”? Bạn có định tiếp tục nói “Yêu cầu một ai đó làm việc khi họ đang trong kỳ nghỉ là chuyện bình thường”? Hay bạn sẽ chọn thay đổi?

Bạn luôn có quyền lựa chọn. Và nếu bạn không có năng lực để thay đổi với cấp độ hiện tại của mình trong công ty, hãy tìm hiểu cấp độ ảnh hưởng riêng của bạn. Bạn luôn có thể lựa chọn thay đổi bản thân và những kỳ vọng của mình. Hãy thay đổi cách bạn hành xử với mọi người. Hãy thay đổi cách bạn giao tiếp. Hãy bắt đầu bảo vệ thời gian của chính bản thân mình.


Bất kể bạn đang ở trong tổ chức nào, lúc nào bạn cũng có thể bắt đầu đưa ra những lựa chọn tốt hơn. Những lựa chọn thoát khỏi sự điên rồ và tiến gần hơn đến sự bình tĩnh.

Một công ty bình yên chính là một lựa chọn. Hãy chọn nó.

Cảm ơn các bạn vì đã đọc cuốn sách này.





 **THƯ VIỆN
HUBT**
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



Cho dù OPRAH có bận rộn cách
nào, bà vẫn dành thời gian để ngồi
thiền, dẫn chó đi dạo và chăm sóc
khu vườn của mình.



**THƯ VIỆN
HUBT**

THƯ VIỆN PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Danh mục tài liệu

Isabel Allende

Salter, Jessica. "Inside Isabel Allende's World: Writing, Love and Rag Dolls." *The Telegraph*, 19/4/2013. <https://www.telegraph.co.uk/culture/books/authorinterviews/10003099/Inside-Isabel-Allendes-world-writing-love-and-rag-dolls.html>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Maya Angelou

Currey, Mason, ed. *Daily Rituals: How Artists Work*. New York: Alfred A. Knopf, 2013.

Yvon Chouinard

Welch, Liz. "The Way I Work: Yvon Chouinard, Patagonia." *Inc.*, 12/3/2013. <https://www.inc.com/magazine/201303/>



liz-welch/the-way-i-work-yvonchouinard-patagonia.html. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Brunello Cucinelli

Malik, Om. "Brunello Cucinelli." *Pico*. <https://pi.co/brunello-cucinelli-2/>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Charles Darwin

Currey, Mason, ed. *Daily Rituals: How Artists Work*. New York: Alfred A. Knopf, 2013.

Dunne, Carey. "Charles Darwin and Charles Dickens Only Worked Four Hours a Day—and You Should Too." *Quartz*, 22/3/2017. <https://qz.com/937592/rest-by-a-lex-soojung-k-i-m-pa-ng-t-he-da-i-ly-rout-i-nes-of-historys-greatest-thinkers-make-the-case-for-a-four-hour-workday/>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Simone de Beauvoir

Gobeil, Madeleine. "Simone de Beauvoir, The Art of Fiction No. 35." *The Paris Review*, Xuân-Hạ năm 1965. <https://www.theparisreview.org/interviews/4444/simone-de-beauvoir-the-art-of-fiction-no-35-simone-debeauvoir>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Charles Dickens

Andrews, Evan. "8 Historical Figures with Unusual Work Habits." *History.com*, 20/1/2015. <https://www.history.com>



history.com/news/8-historical-figures-with-unusual-work-habits. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Sandra Faber

Annual Reviews. *An Interview with Sandra Faber* (podcast). Annual Reviews Audio. Available at <http://www.annualreviews.org/userimages/ContentEditor/1299600853298/SandraFaberInterviewTranscript.pdf>.

Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Atul Gawande

Cunningham, Lillian. "Atul Gawande on the Ultimate End Game." *The Washington Post*, 16/10/2014. https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/10/16/atul-gawande-on-what-leadership-means-in-medicine/?utm_term=.8a7ee359539e. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Stephen Hawking

Newport, Cal. "Stephen Hawking's Productive Laziness." *Study Hacks Blog*, 11/1/2017. <http://calnewport.com/blog/2017/01/11/stephen-hawkings-productive-laziness/>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.



Yuki Kawauchi

Barker, Sarah. "What the World's Most Famous Amateur Can Teach Pro Runners." *Deadspin*, 9/1/2018. <https://deadspin.com/yuki-kawauchi-canteach-you-how-to-run-1821725233>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Tony Kushner

Brodsky, Katherine. "Fast Scenes, Slow Heart." *Stage Directions: The Art and Technology of Theatre*, 31/3/2010. <http://stage-directions.com/currentissue/106-plays-a-playwriting/2258-fast-scenes-slow-heart.html>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Gustav Mahler

Eichler, Jeremy. "Glimpsing Mahler's Music in Its Natural Habitat." *The Boston Globe*, 7/4/2016. <https://www.bostonglobe.com/arts/music/2016/04/07/glimpsing-mahler-music-its-native-habitat/JJZewrLp6ffiOgpUDw0LO/story.html#>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

van der Waal van Dijk, Bert. "1893–1896 Hotel Zum Hollengebirge (Composing cottage)." *Gustav-Mahler.eu*, 12/2/2017. <https://www.gustav-mahler.eu/index.php/plaatsen/168-austria/steinbach-am-attersee/3255-composing-cottage>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.



Haruki Murakami

Wray, John. "Haruki Murakami, The Art of Fiction No. 182." *The Paris Review*, Mùa Hè năm 2004. <https://www.theparisreview.org/interviews/2/harukimurakami-the-art-of-fiction-no-182-haruki-murakami>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Shonda Rhimes

McCorvey, J. J. "Shonda Rhimes' Rule of Work: 'Come Into My Ofce with a Solution, Not a Problem.'" *Fast Company*, 27/11/2016. <https://www.fastcompany.com/3065423/shonda-rhimes>. Truy cập vào tháng 6/2008.

Alice Waters

Hambleton, Laura. "Chef Alice Waters Assesses Benefits of Old Age." *The Washington Post*, 18/11/2013. https://www.washingtonpost.com/national/health-science/chef-alice-waters-assesses-benefits-of-oldage/2013/11/18/321e993a-1a37-11e3-82ef-a059e54c49d0_story.html. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Colson Whitehead

Whitehead, Colson. "I'm Author Colson Whitehead— Just Another Down on His Luck Carny with a Pocketful of Broken Dreams—AMA." Reddit, 26/3/2018. https://www.reddit.com/r/books/comments/878ytl/im_



author_colson_whitehead_just_another_down_on/.
Truy cập vào tháng 6 năm 2018.

Oprah Winfrey

Silva-Jelly, Natasha. "A Day in the Life of Oprah." *Harper's Bazaar*, 26/2/2018. <https://www.harpersbazaar.com/culture/features/a15895631/oprahdaily-routine/>. Truy cập vào tháng 6 năm 2018.



Lời cảm ơn

Từ Jason Fried:

Gửi tới gia đình của tôi, tới những cơ hội và may mắn mà tôi có được - Tôi thật may mắn vì sở hữu những điều tuyệt vời này. Yêu thương và cảm ơn cả nhà vô cùng.

Từ David Heinemeier Hansson:

Gửi tới Jamie, Colt và Dash vì tình yêu thương của mọi người đã đem tới cho tôi sự kiên trì và góc nhìn để tìm thấy sự bình yên trong công việc.



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ, Hà Nội
Điện thoại: (024)3 851 5380 / Fax: (024)3 851 5381
Website: www.nxblaodong.com.vn
Email: info@nxblaodong.com.vn

Chi nhánh phía Nam
Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

IT DOESN'T HAVE TO BE CRAZY AT WORK

Quản lý doanh nghiệp trong thời đại 4.0

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng biên tập
Võ Thị Kim Thanh

Biên tập	Nguyễn Thị Lan Anh
Vẽ bìa	Thảo Nguyên
Trình bày	Lam Hạ
Sửa bản in	Ngọc Anh

In 2500 bản, khổ 13x20 cm tại Công ty Cổ phần In Sao Việt. Địa chỉ: Khu Công nghiệp Quốc Oai, huyện Quốc Oai, Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB: 416-2019/CXBIPH/03-24/LĐ. Quyết định xuất bản số 86/QĐ-NXBLĐ cấp ngày 13 tháng 02 năm 2019. Mã ISBN: 978-604-59-8767-4. In xong và nộp lưu chiểu Quý I năm 2019.

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:
CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:
15C, ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.
Tel: 0243.7880225 / Fax: 0243.7880225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:
134/11, Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.
Tel: 0283.933.3216
Website/link đặt sách: www.1980edu.vn
Email: right@1980books.vn

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ