

S A I
S A O
C H O
ĐÚNG



**RIGHT KIND
OF WRONG**

*Tư duy giúp
cá nhân và tổ chức
học nhanh hơn từ
điều không như ý*

AMY EDMONDSON

Phương Nguyễn dịch



NHÀ XUẤT BẢN
CÔNG THƯƠNG

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

TS. Ngô Công Trường
Nhà sáng lập Công ty Tư vấn và Giáo dục
J&P Global

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŮ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Phụ trách sản xuất: Bùi Hà - Đặng Ly
Điều phối viên: Hải Yến
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Lê Thúy
Phụ trách marketing: Chu Đức Tấn

MỤC LỤC

Lời giới thiệu (cho bản tiếng Việt).....	7
Lời mở đầu	9
Giới thiệu	13

PHẦN MỘT:

VÙNG ĐẤT CỦA THẤT BẠI

CHƯƠNG 1: Theo đuổi những thất bại có giá trị.....	32
CHƯƠNG 2: Eureka!	63
CHƯƠNG 3: Không ai là hoàn hảo	104
CHƯƠNG 4: Cơ bản hoàn hảo	144

PHẦN HAI:

THỰC HÀNH KHOA HỌC VỀ THẤT BẠI ĐÚNG CÁCH

CHƯƠNG 5: Chúng ta đã gặp phải kẻ thù	187
CHƯƠNG 6: Bối cảnh và hậu quả	221
CHƯƠNG 7: Đánh giá cao các hệ thống	251
CHƯƠNG 8: Tỏa sáng dầu có vấp ngã	287
Lời cảm ơn	328

LỜI GIỚI THIỆU

(cho bản tiếng Việt)

Hiện nay, thất bại đang được nhìn nhận theo hai hướng hoàn toàn trái ngược. Một bên thì tôn vinh thất bại, cho rằng cứ mạnh dạn thất bại, thất bại thật nhanh rồi cuối cùng sẽ thành công. Quan điểm còn lại thì cho rằng cần phải tránh thất bại, bởi thất bại là kết quả của những sai lầm, mà sai lầm là dấu hiệu của năng lực yếu kém, khiến người ta mất tự tin hoặc bị đánh giá thấp.

Amy C. Edmondson cho rằng cả hai cách nhìn ấy đều quá đơn giản. Và đó chính là điểm khởi đầu cho *Right Kind of Wrong* (bản tiếng Việt chúng tôi để tên là *Sai sao cho đúng*). Theo đó, Amy C. Edmondson đã chỉ ra rằng không phải mọi thất bại đều giống nhau. Một số thất bại gây tổn hại và cần được ngăn chặn, nhưng cũng có những thất bại mang lại thông tin quan trọng, giúp con người khám phá điều mới, cải tiến cách làm việc và tạo ra những bước tiến lớn hơn.

Bà cũng chỉ ra sự thật hiển nhiên mà chúng ta ít khi chịu thừa nhận rằng thất bại là điều không tránh khỏi trong suốt cuộc đời, hẳn ai cũng còn nhớ những lần ngã khi tập xe đạp, rồi những nét bút nguệch ngoạc khi tập viết. Thế nhưng chúng ta lại khó chấp nhận những thất bại xảy tới khi ở tuổi trưởng thành.

Cuốn sách được mở đầu bằng một kết quả “sai” trong hành trình nghiên cứu của Edmondson. Khi đó, bà đang là nghiên cứu sinh tiến sĩ, tham gia một dự án nghiên cứu về sai sót sử dụng thuốc tại bệnh viện. Giả thuyết ban đầu rất hợp lý: những đội ngũ phối hợp tốt hơn sẽ mắc ít sai sót hơn. Nhưng dữ liệu lại cho thấy điều ngược lại: những nhóm làm việc hiệu quả hơn dường như... mắc nhiều sai sót hơn. Bất ngờ

SAI SAO CHO ĐÚNG

trước kết quả này, Edmondson đã tiếp tục đào sâu nghiên cứu và nhận ra một khả năng khác: không phải các nhóm tốt hơn mắc nhiều lỗi hơn mà họ chỉ cởi mở hơn trong việc thừa nhận và báo cáo lỗi. Chính phát hiện bất ngờ ấy đã đưa bà đến với nghiên cứu về an toàn tâm lý và mở ra một hướng nghiên cứu kéo dài nhiều năm.

Sai sao cho đúng giúp người đọc phân biệt ba kiểu thất bại: thất bại cơ bản, thất bại phức tạp và thất bại thông minh. Có những sai lầm lẽ ra hoàn toàn có thể tránh được bằng kiến thức, sự cẩn trọng hay quy trình phù hợp. Có những thất bại hình thành từ hàng loạt yếu tố nhỏ tương tác trong một hệ thống phức tạp. Và cũng có những thất bại xuất hiện khi chúng ta bước vào vùng đất chưa biết hay thử nghiệm một ý tưởng mới.

Edmondson đưa người đọc từ những câu chuyện trong bệnh viện đến phòng thí nghiệm, từ buồng lái máy bay đến doanh nghiệp, từ thể thao, khoa học đến những lựa chọn rất đời thường. Mỗi câu chuyện đều khiến ta phải tự hỏi: đây là một thất bại đáng tránh, một thất bại cần phân tích hay một thất bại đáng để chấp nhận?

Sai sao cho đúng không cổ vũ thất bại một cách dễ dãi, cũng không hứa hẹn rằng cứ thất bại rồi thành công sẽ tự đến, mà giúp chúng ta chuẩn bị tinh thần sẵn sàng đón nhận thất bại, đủ bình tĩnh và sáng suốt để nhìn vào điều đã xảy ra, cũng tỉnh táo và trung thực trong việc nhận những phần trách nhiệm nào về mình, từ đó tìm ra điều đáng học.

Amy C. Edmondson là Giáo sư Novartis về Lãnh đạo và Quản lý tại Trường Kinh doanh Harvard, một trong những học giả hàng đầu về hành vi tổ chức, học tập trong tổ chức và đặc biệt là khái niệm an toàn tâm lý. Hơn hai thập niên nghiên cứu của bà xoay quanh một câu hỏi tưởng như rất quen thuộc nhưng cũng lại rất khó, và sẽ phần nào được giải quyết trong cuốn sách này: Làm thế nào để con người và tổ chức thực sự học được từ sai lầm?

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc.

Công ty Cổ phần Sách Alpha

LỜI MỞ ĐẦU

Tháng Sáu năm 1993. Tôi ngồi bên chiếc bàn gỗ cũ trong văn phòng ở tầng 15 tại tòa nhà William James, nơi tôi đang làm nghiên cứu sinh theo chương trình Tiến sĩ mới của Đại học Harvard về hành vi tổ chức. Tôi cúi người nhìn chăm chú vào màn hình đen trắng trên chiếc máy tính Apple cổng kênh.¹ Một chồng băng khảo sát bằng giấy về tinh thần làm việc nhóm tại hai bệnh viện gần đó được đẩy sát vào bức tường ở mép bàn. Sáu tháng trước, hàng trăm y tá và bác sĩ đã điền vào các băng khảo sát đó, giúp tôi có góc nhìn tổng quan về cách làm việc theo đội nhóm của họ. Tôi đã phân tích đủ dữ liệu để biết rằng có những nhóm làm việc cùng nhau tốt hơn nhiều so với các nhóm khác. Giờ là lúc tôi tìm hiểu xem họ đã mắc phải bao nhiêu sai lầm. Trên tay tôi là một chiếc đĩa nhỏ chứa dữ liệu về các sai sót trong việc sử dụng thuốc của mỗi nhóm, được các y tá tỉ mỉ thu thập trong sáu tháng ròng. Tất cả những gì tôi cần làm là chạy phân tích thống kê để xem dữ liệu khảo sát của các nhóm có tương quan với dữ liệu về sai sót của các bệnh viện hay không.

Đây là thời điểm ngay trước khi tôi gặp phải thất bại lớn đầu tiên trong nghiên cứu.

Chẳng bao lâu sau tôi lại nghĩ, và đây không phải lần đầu tiên, rằng có lẽ mình không phù hợp để theo học chương trình Tiến sĩ. Tôi từng lưỡng lự về việc học sau đại học. Tôi ngưỡng mộ những người có

1. Từ chiếc máy tính để bàn Macintosh Classic đời 1989, mẫu tương tự ngày nay nằm trong bộ sưu tập vĩnh viễn của Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại New York, <https://www.moma.org/collection/works/142222>

SAI SAO CHO ĐÚNG

những đóng góp ý nghĩa cho thế giới mà không cần đến bằng cấp cao. Tôi vẫn luôn tâm niệm rằng, nếu đủ thông minh và tháo vát, bạn có thể tự vạch ra một con đường độc đáo cho riêng mình, làm những việc mang lại sự khác biệt cho thế giới. Nhưng mười năm sau khi tốt nghiệp đại học, tôi đã phải nhận lấy thất bại.

Đúng vậy, phần lớn những gì tôi đã làm trong thập niên đó đầy tính sáng tạo. Nhìn từ một số khía cạnh, những thành tựu đó rất đáng ngưỡng mộ. Tôi từng làm kỹ sư trưởng cho Buckminster Fuller – người có tầm nhìn xa trông rộng đã phát minh ra mái vòm trắc địa. Sau đó, từ chuyên ngành kỹ thuật, tôi chuyển sang việc phát triển tổ chức sau một cuộc gặp tình cờ với người sáng lập một công ty tư vấn và nhanh chóng bị các tổ chức (và những thất bại của họ!) mê hoặc. Tôi đã làm việc với một số công ty lâu đời nhất và lớn nhất nước Mỹ. Tôi đã gặp các nhà quản lý trong ngành công nghiệp ô tô Mỹ vào cuối những năm 1980, họ nhận thấy rằng khách hàng mong muốn có những chiếc ô tô chất lượng cao và tiết kiệm nhiên liệu, như những mẫu xe mới nhập khẩu từ Nhật Bản, nhưng không thể thuyết phục các tổ chức khổng lồ tái cấu trúc để sản xuất chúng. Nhìn vào bất cứ nơi đâu tôi cũng thấy các nhà quản lý tận tâm than phiền về việc doanh nghiệp không có khả năng thích ứng với những thay đổi rõ ràng trong nhu cầu của thế giới. Tôi rất thích công việc này. Cảm giác thất bại của tôi đến từ việc kết luận rằng mình đã tiến xa hết mức có thể bằng sức lực của bản thân. Để đạt hiệu quả cao hơn trong lĩnh vực quản lý và hành vi tổ chức, tôi phải quay lại trường học. Sau đó, tôi có thể đóng góp tốt hơn cho mục tiêu đang nhen nhóm trong tâm trí: *giúp đỡ mọi cá nhân và tổ chức học tập để phát triển trong một thế giới không ngừng thay đổi.*

Tôi không biết nghiên cứu vấn đề này như thế nào, cũng không biết làm cách nào để góp phần thay đổi cách thức vận hành của các tổ chức nhưng đó có lẽ là một vấn đề đáng để giải quyết, và tôi tin rằng mình có thể học hỏi từ các giáo sư về tâm lý học và hành vi tổ chức, cũng như tìm ra cách tạo ra sự khác biệt trong việc thấu hiểu – và thay

Lời mở đầu

đổi – những động lực cản trở việc học tập và phát triển của các cá nhân và tổ chức.

Ngay từ khi mới bắt đầu làm nghiên cứu sinh, vì nhiệt thành quan tâm đến cách học tập của các tổ chức, tôi đã rất vui khi nhận lời mời tham gia một nhóm các nhà nghiên cứu đang tìm hiểu về những sai sót trong việc sử dụng thuốc tại Trường Y Harvard gần đó. Dự án có sẵn này sẽ giúp tôi học được cách tiến hành nghiên cứu gốc. Giáo viên lớp một có lẽ từng nói với bạn rằng sai lầm là một nguồn tài liệu học tập vô cùng quan trọng. Và bất cứ ai từng nằm viện đều biết rằng những sai sót trong việc dùng thuốc xảy ra rất nhiều và gây nhiều hậu quả nghiêm trọng.

Vậy mà bỗng nhiên, sự nghiệp nghiên cứu của tôi lại có một khởi đầu không hề thuận lợi. Tôi hoàn toàn thất bại trong việc chứng minh giả thuyết của mình. Tôi dự đoán rằng những đội nhóm làm việc cùng nhau tốt hơn sẽ ít có sai sót trong việc dùng thuốc hơn; các điều tra viên là y tá sẽ ghé qua vài lần mỗi tuần để xem xét hồ sơ bệnh án cũng như nói chuyện với các y tá và bác sĩ làm việc ở đó. Kết quả cho thấy những đội ngũ làm việc cùng nhau tốt hơn có tỷ lệ sai sót *cao hơn* – chứ không phải *thấp hơn*. Tôi không chỉ sai, mà là sai hoàn toàn.

Hy vọng có thể công bố một bài báo khoa học về những phát hiện của mình đã tan biến khi tôi lại bắt đầu hoài nghi liệu mình có thể trở thành một nhà nghiên cứu hay không. Có lẽ mỗi người trong chúng ta đều cảm thấy xấu hổ về những thất bại của bản thân. Chúng ta thường che giấu thay vì học hỏi từ những thất bại đó. Những sai lầm trong tổ chức xảy ra không có nghĩa là sau đó mọi người sẽ học hỏi và cải thiện từ những sai lầm đó. Xấu hổ vì đã sai, tôi không dám nói với người hướng dẫn của mình.

Chỉ trong vài ngày, phát hiện bất ngờ này – thất bại này – đã dẫn tôi đến với những hiểu biết mới, dữ liệu mới và các dự án nghiên cứu tiếp theo, từ đó đã cứu vớt cũng như thay đổi hướng đi cho sự nghiệp học thuật của tôi. Tôi đã công bố một bài nghiên cứu từ công trình đầu

SAI SAO CHO ĐÚNG

tiên này với cái tên: “Học hỏi từ những sai lầm – nói dễ hơn làm”; đây cũng là tiền đề cho rất nhiều công trình sau này của tôi – và là chủ đề xuyên suốt sự nghiệp của tôi cũng như của cuốn sách này.

Tôi cũng bắt đầu hiểu rằng để thành công trong nghiên cứu, thất bại là điều *không thể thiếu*. Nếu không trải qua thất bại, bạn sẽ không dẫn thân vào những vùng đất mới. Kể từ ngày tháng ban sơ đó, tâm trí tôi đã hình thành sự hiểu biết sâu sắc hơn về các thuật ngữ như *sai sót*, *thất bại* và *rủi ro*. Và giờ đây, tôi có thể sẻ chia hiểu biết ấy cùng bạn.

GIỚI THIỆU

Thành công là đi từ thất bại này đến thất bại khác
mà không đánh mất lòng nhiệt huyết.

- Winston Churchill

Chúng ta vẫn luôn rao giảng rằng mọi cá nhân và tổ chức nên học hỏi từ thất bại, nhưng phần đa lại không rút ra được những bài học quý giá mà thất bại có thể mang lại. Chúng ta trì hoãn việc chiêm nghiệm về những sai lầm. Đôi khi, ngay từ đầu chúng ta đã không dám thừa nhận rằng mình thất bại. Chúng ta xấu hổ trước thất bại của mình nhưng lại rất dễ phát hiện thất bại của người khác. Chúng ta phủ nhận, che đậy và nhanh chóng bỏ qua – hoặc đổ lỗi cho hoàn cảnh và người khác về – những sai lầm. Mọi đứa trẻ, dù sớm hay muộn, đều học cách né tránh trách nhiệm bằng việc đổ lỗi cho người khác. Và rồi, điều này dần trở thành thói quen. Tệ hơn nữa, những thói quen này khiến chúng ta né tránh những mục tiêu hoặc thử thách đầy tham vọng có thể dẫn tới thất bại. Kết quả là chúng ta đứng nhìn vô số cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng mới vượt khỏi tầm tay. Sự kết hợp độc hại giữa tâm lý con người, quá trình xã hội hóa và những phần thưởng từ tổ chức khiến cho việc làm chủ khoa học thất bại đúng cách trở nên khó khăn hơn nhiều so với mức cần thiết.

Thời gian và tài nguyên bị lãng phí vì không học hỏi từ thất bại thật khó mà đo đếm được. Và cũng không dễ dàng gì để đo lường tác động về mặt cảm xúc của chúng. Hầu hết chúng ta đều cố gắng né tránh thất bại, tự cướp đi những cơ hội khám phá, những thành tựu và thậm chí là tình yêu.

SAI SAO CHO ĐÚNG

Cuốn sách này đào sâu những nguyên nhân khiến việc học hỏi từ thất bại trở thành một nan đề trong cuộc sống hằng ngày cũng như trong các tổ chức mà chúng ta gây dựng. Cuốn sách cũng bàn về những khía cạnh mà chúng ta có thể làm tốt hơn. Tôi không chỉ nghiên cứu về những sai sót và thất bại, bản thân tôi cũng va vấp rất nhiều và phải tự học cách để cảm thấy dễ chịu hơn khi mắc sai lầm. Tôi có nhiều bài báo bị các tạp chí hàng đầu từ chối vô số lần. Tôi từng bị hỏng xe bên đường và đã mất một đêm thao thức để suy nghĩ về việc bảo dưỡng xe định kỳ nhằm phòng ngừa hỏng hóc. Nhiều năm trước, khi còn học năm thứ nhất đại học, tôi đã trượt bài kiểm tra giải tích trong học kỳ đầu tiên. Tôi đã bỏ lỡ những trận đấu quan trọng của Little League và khiến hai cậu con trai của tôi thất vọng. Danh sách này còn kéo dài. *Và sẽ luôn được bổ sung.* Để học cách chấp nhận những sai lầm của bản thân và để giúp những người khác làm điều tương tự, tôi quyết định nghiên cứu về thất bại một cách khoa học.

Tôi tin rằng việc vượt qua được thất bại để gặt hái thành quả – và quan trọng hơn là hạn chế tối đa những thất bại không đáng có – bắt đầu từ việc hiểu rằng không phải thất bại nào cũng giống nhau. Một số thất bại thực sự rất tồi tệ. Điều đáng mừng là đa số những thất bại này đều có thể ngăn chặn được. Và có những thất bại thực sự là điều tốt. Chúng mang đến những khám phá quan trọng giúp cải thiện cuộc sống và thế giới của chúng ta. Để bạn không hiểu lầm, tôi đã trải qua cả những thất bại tồi lẫn những thất bại có giá trị.

Cuốn sách này sẽ đưa ra hệ thống phân loại giúp bạn phân biệt giữa những “thất bại có giá trị” với những thất bại mà bạn nên nỗ lực ngăn chặn. Cuốn sách cũng giúp bạn nhìn nhận về bản thân và thất bại theo cách khác, nhận diện những bối cảnh có thể dẫn tới thất bại và hiểu được vai trò của các hệ thống – tất cả đều là những năng lực cốt lõi để nắm vững khoa học về thất bại đúng cách. Bạn sẽ nghe được câu chuyện của một số *chuyên gia xuất sắc trong việc học hỏi từ thất bại* thuộc nhiều lĩnh vực, quốc gia và thậm chí là qua nhiều thế kỷ khác nhau.