Bước tiếp nối của Tinh Gọn 2 giây

XUA ĐI SỰ CẨU THẢ

Làm thế nào tôi lại phải lòng sự chuẩn xác khi làm việc ở Nhật.

Paul A. Akers

XUA ĐI SỰ CẨU THẢ

Làm thế nào tôi lại phải lòng sự chuẩn xác khi làm việc ở Nhật.

Paul A. Akers

Cuốn sách này được dịch bởi Nguyễn Lê Thu Nga (Nga Nguyen)

Mục lục

	ĐIỂM MẤU CHỐT	
	ARIGATO GOZAIMASU - LỜI TRI ÂN	
CHƯƠNG I:	Nande	4
CHƯƠNG II:	Đừng phản biện	7
CHƯƠNG III:	Câu chuyện của tôi	10
CHƯƠNG IV:	Chương trình Nghiên cứu Nhật Bản	16
CHƯƠNG V:	Tôi là một người cẩu thả	22
CHƯƠNG VI:	Chất lượng	26
CHƯƠNG VII:	Ba điều ưa thích nhất của tôi	33
CHƯƠNG VIII:	Phối hợp	38
CHƯƠNG IX:	Cặp mắt to và Đôi tai rộng	42
CHƯƠNG X:	Bộ đôi vĩ đại	47
CHƯƠNG XI:	Nhật Bản độc nhất vô nhị	55
CHƯƠNG XII:	Văn hóa lúa nước	62
CHƯƠNG XIII:	Một từ mà tôi thích nhất	69
CHƯƠNG XIV:	Kết luận của Paul	74

Hãy quét mã QR vào cuối mỗi chương để tiếp cận nhiều hơn các nguồn tài liệu.

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây **paulakers.net/bs-resources**

ĐIỂM MẤU CHỐT

Khi viết cuốn sách này, tôi mong muốn rằng ý nghĩa của nó phải được trình bày thật rõ ràng. Và để dễ hiểu hơn với bạn đọc, tôi đã cố gắng gói gọn nội dung xuyên suốt của cuốn sách và của từng chương trong chỉ 1 khái niệm đơn giản.

Ví như trong cuốn sách đầu tiên của tôi có tên là 2 Second Lean (tạm dịch là Tinh gọn 2 giây), mục đích chính là hướng dẫn bạn đọc làm sao để "nhìn thấy được sự lãng phí và khắc phục ngay những gì chướng mắt" thì trong cuốn sách thứ hai, Lean Health, cốt yếu là để chỉ ra rằng "hãy đối xử với cơ thể bạn như cách bạn sẽ đối xử với chiếc Ferrari mắc tiền". Đến cuốn thứ ba, Lean Travel, mục tiêu lần này là "hãy đi du lịch một cách thật nhẹ nhàng và bằng cả trái tim" và cuốn sách thứ tư với tựa đề Lean Life, bạn đọc của tôi sẽ học được cách "hiểu bản thân mình".

Trong cuốn "Xua đi sự cẩu thả", tôi mong rằng các bạn sẽ "phải lòng sự chuẩn xác"

1. Bước đầu tiên sẽ là tự định vị mức độ cẩu thả của bản thân.
2. Bước thứ hai là cam kết tống khứ sự cẩu thả đó ra khỏi cuộc sống của chính bạn.
3. Bước cuối cùng dĩ nhiên sẽ là yêu thích sự chuẩn xác bởi nó sẽ đem lại niềm vui và sự sung túc cho cuộc sống của bạn.

Vậy làm thế nào để đạt được quan điểm mới này? Chúng ta hãy cùng đào sâu vào nền văn hóa chỉnh chu của Nhật Bản và tìm hiểu tại sao họ lại dành một sự kính trọng sâu sắc đối với con người và tài nguyên đến như vậy. Chúng ta cũng sẽ quan sát sự ám ảnh về sự tồn tại của người Nhật và cách họ đã làm thế nào để phát triển "đôi tai rộng" và "cặp mắt to". Tại sao họ không bao giờ hài lòng và luôn luôn tìm mọi cách để cải thiện mọi thứ? Tôi mong rằng bạn đọc sẽ có được giây phút ***satori*** (bừng khai sáng) để mở ra cánh cửa nhận thức tiến đến với nền văn hóa diệu kì này. Đối với người Nhật:

CHUẨN XÁC đưa đến CHẤT LƯỢNG

CHẤT LƯỢNG đưa đến NIỀM TIN

NIỀM TIN đưa đến TỒN TẠI

Đối với tôi, việc thấu tỏ phương châm "xua đi sự cẩu thả - phải lòng sự chuẩn xác" đã trở thành kim chỉ nam cho cuộc sống. Tôi định vị sự cẩu thả của bản thân và sử dụng lối suy nghĩ như một người Nhật để chuyển đổi bản thân trở thành một ***kodawari*** (sự theo đuổi không ngừng nghỉ và không thỏa hiệp) hướng đến tính chuẩn xác và chất lượng. Tôi hy vọng và tôi cũng cầu mong rằng cuốn sách này sẽ cũng mở ra cho bạn đọc một chương mới trong cuộc đời để kiến tạo sự hoàn thiện và tự trọng, để xứng đáng được ban phước cho một cuộc sống sung túc.

Điểm mấu chốt:

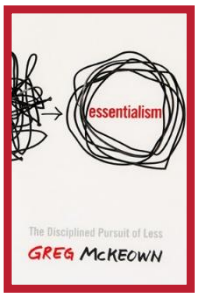
Bạn có thực sự muốn yêu sự chuẩn xác?

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-one

ARIGATO GOZAIMASU - LỜI TRI ÂN

Cuốn sách này không tự nhiên mà xuất hiện. Đó là cả một quá trình dài suy ngẫm có chủ đích và tôi muốn trân trọng cảm ơn những tổ chức, cá nhân đã giúp đỡ tôi hoàn thành cuốn sách này:

Apple, bởi tính năng phát triển giọng nói và tin nhắn. Toàn bộ cuốn sách được viết ra từ sự hỗ trợ của các phần mềm trên iPhone và Macbook. Sau mỗi lần hoàn thành một chương, tôi đều ngồi nghe lại nó bằng ứng dụng chuyển đoạn văn thành giọng nói. Những ứng dụng thiết thực này đã thay đổi cuộc chơi và khiến cho việc viết lách trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.



Greg McKeown, vì đã viết cuốn sách *Chủ nghĩa thiết yếu* (Essentialism). Sau khi đọc cuốn sách này, tôi đã đúc kết được rất nhiều điều thiết yếu mà tôi cần làm mỗi ngày để cảm thấy thành công và hoàn thiện. Một trong số những điều tôi học được là thói quen viết mỗi ngày dù là vài từ cho cuốn sách các bạn đang cầm trên tay đây. Thật đơn giản, không phải bàn cãi, tập thói quen từng chút một, chính điều đó đã giúp tôi hoàn thành cuốn sách này trong thời gian kỷ lục. Tôi chưa bao giờ cảm thấy gánh nặng rằng mình phải viết xong một chương trong cuối tuần hoặc ngày nghỉ, tôi chỉ làm mỗi ngày một ít, áp lực giảm bớt một chút, cứ như vậy cho đến khi cuốn sách hoàn thành.

Vợ tôi, Leanne thân yêu, vì đã hiệu chỉnh cuốn sách này. Cùng với việc hiệu chỉnh từng chương, cô ấy đã chỉ ra cho tôi những góc nhìn giá trị và ý kiến cải thiện cuốn sách.

Con gái Andréa của tôi, vì đã tìm tòi trong thư viện ảnh đồ sộ của tôi để tìm ra những tấm ảnh phù hợp nhất và sắp xếp chúng trong bản thảo của cuốn sách.

Mami Takeda không chỉ là người đồng lãnh đạo tuyệt vời trong chương trình Nghiên cứu Nhật Bản mà chính cô ấy là một minh chứng cho cách tư duy Nhật Bản. Mami san[1] quả quyết rằng cuốn sách xứng đáng dịch ra tiếng Nhật và cô ấy đã dịch nó một cách không mệt mỏi với sự tận tâm và chuẩn xác để nó có thể được xuất bản bằng hai thứ tiếng vào cùng một thời điểm. Quả là một thành tựu to lớn!

Jayme Simpson, nhà thiết kế đồ họa xuất sắc tại FastCap, vì đã biên tập 4 trong 5 cuốn sách của tôi. Cô ấy đã hoàn thành công việc một cách đáng ngưỡng mộ, luôn cố gắng cải thiện quy trình và làm việc với nụ cười luôn trên môi.

[1] Chú thích người dịch: *san* là cách gọi thân mật trong tiếng Nhật, đặt sau tên của một người.

Lori Turley, trợ lý của tôi, người đã hỗ trợ tôi trong vô vàn công việc, từ tổ chức những chuyến Nghiên cứu Nhật Bản đến việc quản lý kênh truyền thông của tôi, thỉnh thoảng lại vực tôi qua những khó khăn. Sau khi bản thảo của tôi hoàn thành thì cô ấy là người hiệu chỉnh cuối cùng. Lori cố gắng sửa chữa những gì từ nhỏ nhất với hy vọng rằng cuốn sách sẽ hoàn hảo.

Greg Otterholt người đã kiên nhẫn thu âm 5 cuốn sách của tôi một cách tài tình để chuyển chúng thành sách nói. Làm việc với anh thật sự rất vui và tôi còn học được từ anh rất nhiều điều. Tính cần cù siêng năng của anh đã khiến những ấn bản sách nói đến được với nhiều người trên thế giới.

Cuối cùng, và là quan trọng nhất, tôi muốn gửi lời cảm ơn đến toàn thể đồng nghiệp và bạn bè đáng quý của tôi ở Nhật. Họ đã dạy tôi vô cùng nhiều về đất nước con người của họ trong suốt 2 thập kỷ vừa qua. Tôi đã may mắn có được những tình bạn tri kỷ vững bền với rất nhiều người Nhật. Hầu hết họ đều cười tôi rằng tôi bị hâm rồi nhưng như vậy cũng vui, họ cứ nói "Này Paul ơi, sao ông nhiệt tình dữ vậy"...và cười to với ánh mắt tinh tướng. Sẽ không có gì có thể xảy ra nếu không có sự kiên nhẫn và lòng hào phóng của họ, chính những điều này đã hướng tôi trên con đường tôi đang đi, để khám phá, để cải biến.

ARIGATO GOZAIMASHITA

ありがとうございました

(Cảm ơn rất nhiều)

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-thanks

CHƯƠNG I:

Nande

Nande trong tiếng Nhật có nghĩa là "tại sao". Tại sao tôi viết cuốn sách này? Đầu tiên và trên hết, tôi muốn đào sâu vào tìm hiểu cách người Nhật làm việc. Cái ý tưởng hợp nhất 18 năm học tập thành một tài liệu đã thực sự thôi thúc tôi. Nếu tôi hiểu được cách người Nhật làm việc, tôi sẽ dễ dàng am hiểu được suy nghĩ phi thường của họ. Tôi càng dành nhiều thời gian để suy ngẫm và viết về chủ đề này, tôi nhận ra những ý tưởng dựa trên những gì tôi viết áp dụng thành công vào cuộc sống ngày càng nhiều. Cuốn sách này là một dự án dài hạn tuyệt vời cho phép tôi xem xét lại những ý tưởng của mình và đảm bảo rằng chúng thực sự thẩm thấu vào đầu óc tôi. Toyota có một biểu ngữ treo trong nhà máy của họ, có lẽ là một biểu ngữ đơn giản và sâu sắc nhất mà tôi từng được biết, "Suy nghĩ tốt, sản phẩm tốt". Thật vậy, chìa khóa ở đây là nằm trong suy nghĩ!

Điều thứ hai, bởi vì tôi là người nói chuyện và truyền cảm hứng cho mọi người về "Tư duy Tinh gọn", chiều sâu kiến thức của tôi có thể mang lại niềm hứng khởi cho họ trên hành trình "Tinh gọn". Nếu tôi có thể chỉ cho mọi người tất cả những gì tôi học được một cách thật đơn giản và rõ ràng thì mọi người sẽ nhanh chóng bị ngạc nhiên bởi những ứng dụng mà suy nghĩ phi thường này mang lại.

Tôi hân hoan chia sẻ câu chuyện của mình trong Hành trình tinh gọn, được truyền cảm hứng cho mọi người đến từ mọi miền thế giới thực sự đem lại cho tôi một niềm vui thuần khiết.

Cuối cùng, việc viết cuốn sách này đem lại cho tôi một niềm hân hoan thuần khiết. Tôi thích cái cách suy nghĩ của Nhật và tôi cũng thích cái cách mà tôi được sống trong đó, vô cùng thú vị. Tôi đã lao động cật lực để kiến tạo một khu vườn đậm chất Nhật Bản ngay trong nhà tôi và mỗi lần dạo bước trong đó, cảm nhận sự tồn tại của nó, lòng tôi luôn cảm thấy lâng lâng vui sướng. Cũng như vậy, cuốn sách này là một cuộc dạo chơi trong khu vườn của sự tư duy và thấu hiểu.

Tập trung vào chi tiết

Vậy có những gì trong sách này là dành cho bạn…tại sao bạn lại nên đọc nó? Nếu bạn có hứng thú học hỏi một trong những nền văn hóa chỉnh chu và tỉ mỉ bậc nhất trong lịch sử hiện đại, cuốn sách này dành cho bạn. Nếu bạn đang nhận thấy rằng bản thân còn nhiều hạn chế, bạn đang loay hoay tìm một hướng đi để vượt lên những hạn chế đó, cuốn sách này sẽ giúp bạn có cái nhìn thấu đáo về cách người Nhật đã làm điều đó. Nếu bạn muốn tìm hiểu về một nền văn hóa đã thất bại một cách thảm hại và sau đó học hỏi từ những lỗi lầm đã mắc để đi lên, cuốn sách này sẽ khiến bạn cảm thấy thú vị. Người Nhật đã vượt qua những nghịch cảnh to lớn đến từ bên trong lẫn bên ngoài và họ đã phát triển trở thành một trong những nền văn hóa đáng chú ý nhất trên thế giới. Làm thế nào mà họ làm được điều đó? Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn đọc những hiểu biết của tôi về cách họ đã làm nó cũng như cách tôi áp dụng suy nghĩ của họ trong chính cuộc sống và công việc của tôi.

Tóm lại, tôi đã viết cuốn sách này để:

1. Hợp nhất những gì tôi đã học hỏi được.
2. Trải nghiệm sự hân hoan thuần khiết mà sự khai sáng mang lại.
3. Để tỏ lòng biết ơn nền văn hóa Nhật Bản và tất cả những gì tôi học được từ đó.

Điểm mấu chốt:

Niềm hân hoan thuần khiết

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-01

CHƯƠNG II:
Đừng phản biện

Đừng hiểu nhầm ý tôi, có những lúc cần phải phản biện và bản thân tôi, tôi tự nhận mình là một người có tư duy phản biện. Một điều tưởng chừng như đơn giản mà lại là thứ quan trọng nhất mà tôi học được trong 4 năm đại học chính là học cách "tư duy phản biện". Tuy nhiên cuốn sách này sẽ khiến bạn lạc lối nếu bạn tiếp cận nó trên quan điểm phản biện để chỉ ra những vấn đề còn tồn tại và những thiếu sót của người Nhật.

Năm 2000, lần đầu tiên tôi đặt chân lên nước Nhật, tôi còn nhớ lúc đó ngồi trên xe buýt và ***sensei*** (thầy giáo) của tôi – Brad - đã nói rằng "đừng phán xét nhé". Brad có đầy đủ lý do để biết rằng điều này là cực kỳ quan trọng bởi lẽ anh lớn lên ở Nhật, dù là một anh thanh niên phương Tây, anh nói và suy nghĩ hệt như một người Nhật. Dù biết rằng nền văn hóa này còn nhiều thiếu sót và điều này cũng không ít lần khiến anh khó chịu, nhưng anh cảnh báo tôi rằng nếu tôi cứ chúi mũi bắt lỗi người Nhật, lẽ dĩ nhiên tôi sẽ chẳng bao giờ nhìn thấy được những thứ uyên bác mà họ đang thực hiện. Bởi vì phải nhớ rằng mục đích của chuyến đi là để học hỏi và thích nghi với những nguyên tắc thông thái của họ. Cuốn sách này là về những điều tích cực mà nền văn hóa Nhật Bản có thể đưa đến cho bạn. Thú thật là cuộc sống của chính bản thân tôi đã tiến bộ vượt bậc nhờ cả vào những khái niệm và nguyên tắc đó. Có đôi lúc bất giác tôi tự hỏi không biết cuộc đời mình sẽ như thế nào nếu tôi lúc nào cũng cứ mù quáng bởi tinh thần phản biện. Lời khuyên của Brad đối với một cậu trai trẻ trước nền văn hóa Nhật Bản như tôi thật đúng là mười phần chí lý. Tôi đã từng gặp rất nhiều người phê phán người Nhật và nền văn hóa Nhật Bản, và họ chính là những người đã bỏ lỡ rất nhiều mặt tốt đẹp cũng như tài nghệ của đất nước và con người nơi đây. Tuy nhiên, bên cạnh đó, tôi cũng được đọc rất nhiều sách và hồi ký của những nhân vật nổi tiếng, những người đã bị nền văn hóa này mê hoặc. Phil Knight, nhà sáng lập hãng giày Nike, đã mô tả chuyến đi đầu tiên của ông đến Nhật là một trong những trải nghiệm tuyệt vời nhất. Steve Jobs cũng thể hiện sự thông hiểu với nền văn hóa phi thường này.

Hãy là một thanh niên ham học hỏi, đừng phán xét!

Và theo cách nhìn của tôi, không thể nói là hoàn toàn chỉ có thuận lợi, nhưng phần lớn, tôi đã có được những trải nghiệm tuyệt vời, những bài học đáng quý và sự thông hiểu tường tận văn hóa và con người nơi đây. Tôi viết cuốn sách này với lòng biết ơn sâu sắc, tôi biết ơn bố mẹ tôi – những con người không hoàn hảo đã hoàn thành một việc phi thường là nuôi nấng và dạy dỗ tôi và dĩ

Hãy biết ơn những người đã dạy dỗ bạn trong suốt quãng đường bạn đi.

nhiên là với nhiều thiếu sót. Bố mẹ tôi có hoàn hảo không? Không hề. Rồi họ có mắc sai lầm chứ? Chắc chắn rồi. Nhưng cái chính là tôi không lặp lại những sai lầm đó, tôi cũng không phải lúc nào cũng nghĩ về nó, thay vào đó, tôi học hỏi từ họ và tôi học cách biết ơn, biết ơn thật nhiều bởi để nuôi dạy tôi và anh trai, bố mẹ đã thực sự rất vất vả và nỗ lực nhiều lắm.

Thực sự mà nói, điều hay nhất vẫn là tự chủ động tìm hiểu chứ đừng để mình ở thế bị động. Đừng cố nhìn người Nhật dưới lăng kính cá nhân để đánh giá mà thay vào đó, hãy chủ động tìm hiểu xem tại sao họ lại làm vậy.

Tại sao người Nhật lại được những điều phi thường?

Trong chuyến đi thứ 4 của tôi đến Nhật, Norman Bodek, người dẫn đoàn, đã chia sẻ một vài điều mà tôi không bao giờ quên. Điều này sẽ là hơi đụng chạm nhưng tha lỗi cho tôi khi nhắc đến nó, bởi vì cái cốt chuyện thực sự là đáng suy ngẫm. Sau Thế chiến thứ 2, người Nhật đã thành công rực rỡ trong việc học hỏi từ người Mỹ để xây dựng một nền kinh tế sản xuất hùng cường. Về quy mô lớn, người Nhật đã cóp-pi hầu như tất cả những gì người Mỹ đang làm lúc bấy giờ và sau đó cải tiến toàn bộ, một cách rất Nhật Bản. Và không chỉ cải tiến mọi thứ, họ còn tìm cách để khiến cho chúng tồn tại bền vững, như cái cách họ đã duy trì truyền thống văn hóa bao đời của họ. Bởi vậy, lời khuyên của Norman là hãy bám rễ vào nền văn hóa Nhật mà phát triển, mà hút lấy tinh hoa của họ bởi vì chính họ đã làm điều đó với chúng ta trước đây, một cách rất sắc sảo.

Norman nói: “Chúng ta cần học hỏi từ người Nhật”

Trong chuyến đi gần đây của tôi đến Việt Nam, tôi để ý thấy một con bò mẹ đang chậm rãi đi qua cánh đồng và một chú bê con luôn theo sát nó ở phía sau, không rời nửa bước; nó theo sát mẹ và đổi hướng liên tục từ hông bên này bò mẹ tới hông bên kia để bú sữa. Bầu sữa bò mẹ căng mọng và dồi dào nhưng bê con phải làm việc cật lực để có thể bú. Đối với tôi, đây là một hình ảnh mang tính hình tượng cao, bò mẹ là Nhật Bản, đầy đà, mạnh khỏe với bầu sữa dồi dào dưỡng chất cho sự phát triển. Tất nhiên bò mẹ không hoàn hảo nhưng không thể phủ nhận là nó có những tài

nguyên cần thiết cho sự phát triển khỏe mạnh của bê con. Tôi thấy mình là chú bê con đó. Tôi không ngừng vất vả ngược xuôi để học hỏi càng nhiều càng tốt từ "bò mẹ" Nhật Bản. Câu hỏi đặt ra ở đây là Bạn là ai? Bạn có thực sự là một chú bê con khiêm nhường, lăng xăng chạy tới chạy lui để cố gắng thẩm thấu tất cả những tinh hoa này?

Vậy bạn là ai?

Điểm mấu chốt:

Hãy bám rễ sâu vào và hãy là miếng bọt biển thẩm thấu chứ...đừng phán xét!

CHƯƠNG III:

Câu chuyện của tôi

Vào năm 2000, cuộc đời của tôi đã thay đổi mãi mãi khi hai thanh niên người Nhật Bản đến FastCap để hỗ trợ tôi với quy trình sản xuất. Trong cuốn sách đầu tay của tôi, 2 Second Lean, tôi đã tường thuật chi tiết những gì đã xảy ra trong giai đoạn này. Căn bản là họ đã nói rằng tôi chưa thực sự am hiểu và còn thiếu những kỹ năng cần thiết trong lĩnh vực này. Từ đó, họ bắt đầu áp dụng Hệ thống Sản xuất của Toyota và dạy tôi về những khái niệm của việc Sản xuất tinh gọn. Kết quả của quá trình này thật đáng kinh ngạc: họ đã có thể thu gọn quá trình sản xuất từ 45 phút xuống chỉ còn trung bình 5 phút.

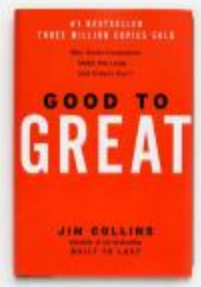
Một vài tháng ngắn ngủi sau đó, tôi lần đầu tiên được họ mời đến chương trình nghiên cứu Nhật Bản để có thể tận mắt chứng kiến những gì Toyota và Lexus đang hoạt động. Chuyến đi này đã thật sự thay đổi cuộc đời tôi! Suốt mười năm sau sự trải nghiệm này, tôi đã quay lại Nhật Bản hai lần nữa để có thể học hỏi và hiểu rõ thêm về hệ thống tư duy của Nhật Bản. Bây giờ, hãy cùng tôi quay về thời điểm năm 2015, khi mà câu chuyện thú vị nhất của tôi bắt đầu.

Việc học hỏi con người Nhật Bản đã thay đổi cuộc đời tôi.

Lúc bấy giờ, tôi đang ngồi bên bãi biển ở Costa Rica, trả lời email (thư điện tử) của mình. Tôi nhìn lướt qua tiêu đề thư đến và thấy ghi rằng: "Diễn thuyết ở Kazakhstan". Thoạt đầu tôi nghĩ "Kazakhstan ở cái nơi quái quỷ nào vậy nhỉ?", rồi tôi đọc tiếp bức thư và nhận ra rằng tôi được tập đoàn BI mời đến đất nước Kazakhstan để nói chuyện về cuốn sách 2 Second Lean. Tập đoàn BI là công ty xây dựng lớn nhất ở Kazakhstan và họ quản lý tất cả mọi thứ từ nhà ở, cầu đường, cho đến các nhà máy lọc dầu, và triển vọng của công ty này đã khiến tôi tôi phải suy nghĩ. Vậy nên điều tiếp theo mà ai cũng biết đó là tôi đã đồng ý và tham gia vào cuộc đối thoại qua email với Metin, một trong những vị giám đốc của công ty này, cùng với thư ký của ông ấy - Olga.

Lúc đó, tôi vẫn mông lung chưa biết sẽ làm gì khi hợp tác với Tập đoàn BI, nhưng cuối cùng đây là một chuỗi hành trình dài 4 năm miệt mài dạy học chia sẻ và chứng kiến sự đột phá của Tập đoàn này.

Rồi trong vòng một vài tháng sau đó, trong sự lạnh lẽo băng giá của mùa đông, tôi hạ cánh tới Kazakhstan để bắt đầu hành trình dài bốn năm đào tạo về Sự tinh gọn. Trong quãng thời gian 3 năm đầu này, tôi đã biết được một câu chuyện khá thú vị. Chuyện là Tập đoàn BI ban đầu đã mời



Jim Collins - tác giả cuốn sách "Từ Tốt đến Vĩ Đại" (Good to Great) đến để diễn thuyết trong hội nghị ban lãnh đạo hàng năm của công ty. Jim đã đồng ý đến trò chuyện với họ nhưng rồi sau đó một vài sự cố xảy ra và ông ấy đành phải hủy bỏ kế hoạch này. Dưới áp lực và nhu cầu cần một người diễn giả then chốt cho công ty, Metin đã bắt đầu tìm kiếm trên kênh Youtube để tìm một người nào đó có thể diễn thuyết về việc cải thiện quá trình vận hành và về Sản xuất Tinh gọn. Thế rồi ông ấy tình cờ xem qua một vài video của tôi và thốt lên: "Còn anh chàng diễn giả này thì sao nhỉ?"

Và rồi sau một vài email trao đổi qua lại, bạn biết đoạn còn lại rồi đấy, đúng vậy tôi đã là người thế chỗ cho Jim Collins. Khi nghĩ về những sự kiện lắt léo mà tôi đã trải qua để đưa cuốn sách 2

Second Lean áp dụng vào thực tiễn, tôi nghĩ rằng quá trình này phải nói là ngoạn mục. Hệ tư duy Tinh gọn đã đưa tôi đến những trải nghiệm kỳ diệu và thú vị, và nó đồng thời cũng đã cho tôi gặp được những con người thật sự rất đặc biệt. Tập đoàn BI là một tổ chức tuyệt vời được thành lập bởi Aidyn Rakhmbayev, một người kỹ sư 45 tuổi - người luôn nhìn thấy sự khả thi trong mọi việc.

Aidyn và Paul

Khả năng có thể thấy được sự lãng phí là một trong những kỹ năng đặc biệt nhất của tôi, và Tập đoàn BI lúc bấy giờ thật sự rất cần đến tư duy Tinh gọn và phương pháp tiếp cận để nhận ra sự lãng phí. Thú thật, sự lãng phí có mặt trong rất nhiều mảng hoạt động của công ty và vì thế khá là khó để biết nên bắt đầu sửa đổi từ bộ phận nào. Ví dụ cụ thể như lần tôi hạ cánh tới Astana, lúc đó tầm 5 giờ sáng, tôi được đón tại sân bay nhưng lái xe sau khi đón được tôi xong, anh ấy không biết nên làm gì tiếp theo, anh để tôi lại trong xe và đi đâu đó. Trong vòng 45 phút, chỉ mình tôi ngồi trong xe trong bãi đỗ xe dưới thời tiết lạnh giá, một lúc sau thì lái xe mới quay lại để bắt đầu di chuyển. Chúng tôi đi mãi đi mãi, và tuyết thì rơi ngày một nặng hạt, ngoài trời chẳng có một thứ gì trừ tuyết trắng xóa. Không một bóng xe trên mặt đường, tôi cứ đinh ninh chắc mình sắp tiêu rồi. Và rồi 2 giờ đồng hồ sau, chúng tôi dừng tại một nhà vệ sinh công cộng gần một trạm xăng dường như đã đóng cửa hay bị bỏ hoang, để đi vệ sinh trong tiết băng giá để rồi sau đó quay lại xe để tiếp tục đoạn đường không có điểm dừng. Sau chuyến đi dài 3 tiếng rưỡi, chúng tôi cuối cùng đã đến tại một khu nghỉ dưỡng tuyệt đẹp cạnh hồ; tuy nhiên mọi cảnh vật đều trắng xóa trong tuyết đến nỗi mà tôi tưởng rằng mình đang ở Siberia. 10 đến 15 phút trôi qua tương đối ổn thỏa, tôi nhận chìa khóa và về phòng của mình. Lúc này, sau hơn 36 tiếng di chuyển, tôi mệt lả người và chỉ muốn ngủ mà thôi.

Dừng chân đi vệ sinh phía xau một trạm xăng, giữa mùa đông lạnh giá ở Kazakhstan

Nghĩ vậy, tôi thay đồ cho dễ chịu, sạc pin điện thoại và đặt lưng xuống giường. Bất chợt, tôi nghe tiếng gõ cửa phòng mình, lập tức tôi bật dậy vẫn mặc nguyên bộ đồ ngủ, đầu óc thì nửa tỉnh nửa mê nên suýt vấp phải cửa. Vừa mở cửa thì Olga và một người phụ nữ nào đó nữa nhào vào ôm tôi, chào đón tôi với niềm vui và hân hạnh khi tôi cuối cùng đã đến Kazakhstan. Và tôi lúc đó, với tư cách là một diễn giả đến từ Mỹ, vì muốn tạo ấn tượng đầu tiên tốt nhất có thể…nên tôi cố gắng không thể hiện sự khó chịu của mình, bạn biết đấy. Nhưng thế rồi... "Ôi trời đất ơi!" Olga la lên đầy hốt hoảng, cô ấy bảo rằng tôi đang ở sai địa điểm mất

rồi, tôi đáng lẽ phải ở thủ đô Astana, nơi mà tôi đã hạ cánh trước đó cơ. Tôi cần quay lại đó ngay vì một nhóm nhân viên của họ đang chờ tôi để có thể cùng đi tham quan ***Gemba***[2] - công trình xây dựng thực tế của họ. Tôi hoảng lên chưa kịp tin vào những gì mới nghe. "Vậy thì tôi phải làm gì với đống hành lý này nếu phải đi gấp bây giờ? Tôi hỏi Olga. Cô bảo tôi không phải lo lắng gì về điều đó cả, cứ để hết đồ đạc lại phòng cũng được, tất cả những gì tôi cần là đồ đạc cá nhân sử dụng cho 1 ngày 1 đêm thôi, phải khẩn trương lên vì lúc đó lái xe đang chờ sẵn dưới sảnh để chở tôi đi ngay.

Là một người luôn luôn thấy sự lãng phí ở mọi nơi, đầu óc tôi lúc đó chỉ luẩn quẩn nghĩ về bao nhiêu sự phí phạm mà tôi vừa trải qua, nào là bao nhiêu việc mà tôi có thể làm được trong khoảng thời gian 3 tiếng rưỡi lái xe quay lại thành phố ban đầu, chưa kể đến phòng khách sạn đắt tiền bây giờ đang bị bỏ trống với mỗi hành lý và mấy bộ đồ của tôi. "Được thôi'. Cuối cùng tôi nói, và nửa tỉnh nửa mơ nhảy vào trong chiếc xe đang đợi sẵn ngoài kia. Chúng tôi đi quay ngược lại thành phố đó ngang qua "Siberia", và dừng chân ở thêm một vài trạm xăng quên lãng.

Chiều hôm đó khi tôi tới Thủ đô và khảo sát thực tế công trình đầu tiên - một khu chung cao tầng, đầu tôi quay cuồng vì không thể tin nổi vào mắt mình: công nhân thì lấm bùn cho đến tận bắp chân, còn xe tải thì lái qua những vũng bùn rất lầy lội, làm cho tôi có cảm giác như thể họ là những đứa học trò nhỏ đang cố gắng thử xem chúng có thể làm ra một mớ hỗn độn to đến như thế nào vậy. Chúng tôi còn đi thăm quan thêm một vài công trình đang xây dựng dang dở nữa, và chỗ tệ nhất phải kể đến là một nơi mà người lái xe đã phải chở tôi đến cửa trước của văn phòng xây dựng để tôi có thể nhảy thẳng từ xe của mình vào văn phòng, chỉ vì chỗ đậu xe của công trình này bị ngập nước quá cao.

Đầu óc tôi quay cuồng khi chứng kiến sự nhếch nhác cẩu thả ở các công trình thi công!

[2] Gemba là từ gốc tiếng Nhật, có nghĩa là nơi thực tế, ở đây là những công trường hoặc công trình thi công.

Sau chuyến đi khảo sát dài này, tôi cuối cùng cũng được đưa về khách sạn gần đó nghỉ ngơi, và rồi ngủ thiếp đi sau 48 tiếng mệt mỏi.

Sáng hôm sau chúng tôi lại lái xe đoạn đường dài 3 tiếng rưỡi như cũ để về lại khu nghỉ dưỡng, nơi mà tôi sẽ làm diễn giả cho 100 người điều hành hàng đầu của tập đoàn này, và sau cuộc trò chuyện dài 8 tiếng (tính cả một vài buổi giải lao nhỏ) thì hệ tư duy Tinh gọn mới bắt đầu chớm nở trong đầu óc của các nhà điều hành tập đoàn này. Trong buổi trò chuyện của mình, tôi đã hỏi những nhà quản lý lý do tại sao nơi các công trình đang thi công mà lại đầy bùn và nước bê bết đến mức như vậy. Tôi cũng nói luôn là tôi cũng lấy làm ngạc nhiên khi mà chính họ là những người xây dựng cầu đường nhưng lại không biết thiết kế thi công hệ thống đường cống thoát nước một cách hợp lý để giờ đây mọi công nhân của họ phải làm việc chung với cả bùn lầy và nước khắp nơi. Thoạt đầu nghe vậy, họ nhìn sững tôi với vẻ kinh ngạc vì sao tôi có thể thẳng thắng nói với họ như vậy, nhưng rồi sau đó lại cười e ngại khi mà họ nhận ra những điểm sai trong cách tổ chức của mình. Thật vậy, tôi giải thích rằng tôi thật ra cũng chẳng phải tìm kiếm đâu xa để nhận ra sự lãng phí của họ, vì những gì họ cần phải để ý tới đầu tiên chính là cách mà người lái xe của họ đón tôi ở sân bay trước đó, hay việc mà họ phải chở tôi đi đi về về tốn mất 7 tiếng đồng hồ một cách vô lý chỉ vì việc thiếu tổ chức và giao tiếp thông tin không hiệu quả giữa các bộ ban. Nghe thế một trong số họ đã thú thật rằng lúc đầu họ quyết định mời tôi đến để đào tạo về sự lãng phí, nhưng lại lo lắng rằng liệu việc để tôi nói ra những sự thật phũ phàng có thật sự nên hay không. Thật ra mà nói, câu trả lời đã quá rõ ràng: chính vì sợ "mất mặt" và việc "không phải lúc nào cũng tìm được câu trả lời" lại là vấn đề của những nhà lãnh đạo cấp cao lúc bấy giờ.

Buổi trò chuyện nơi mà tôi đã chất vấn tất cả các nhà điều hành của tập đoàn BI về lý do tại sao có quá nhiều bùn và nước ở những công trình thi công của họ.

Tập đoàn BI từ đó đã bắt đầu tạo nên những cải thiện tích cực và thậm chí còn áp dụng những kiểu mẫu trong cuốn 2 Second Lean của tôi dưới dạng một phiên bản ngắn và hiệu quả hơn. Thay vì làm video và đăng chúng lên kênh Youtube, Aidyn đã quyết định chia công ty làm thành những nhóm 100 người với những nhóm chát trên Whatsapp, để bằng cách này tất cả các bộ ban các mảng của công ty đều có thể đăng tải những video so sánh trước và sau khi cải thiện và thông tin này có thể được chia sẻ một cách nhanh chóng và tiện lợi hơn trong mạng lưới công ty. Quả thật tôi nghĩ đây là một ý tưởng cực kỳ tuyệt vời và

Aidyn đã áp dụng mô hình hệ tư duy tinh gọn của tôi một cách thông minh và phù hợp hiệu quả với công ty của ông.

đến giờ tôi đã hiểu tại sao người đàn ông này có thể thành lập nên một công ty xây dựng lớn nhất của đất nước.

Sau chuyến đi thứ 2 của tôi tới Kazakhstan, tôi được yêu cầu sắp xếp cho các nhà điều hành hàng đầu của công ty một chuyến đi đến Nhật Bản để họ có thể học hỏi thêm về hệ tư tưởng của người Nhật. Vào thời điểm đó, tôi thật sự là chưa bao giờ tự tổ chức hay hướng dẫn cho chương trình nghiên cứu Nhật Bản nào ngoài việc đã tự tham gia chương trình đó đến 6 lần bởi tôi cho rằng chương trình đã đem lại những bài học đổi đời cho chính bản thân tôi. Cũng với phong cách làm việc của BI lúc bấy giờ, họ chỉ cho tôi đúng 4 tuần để sắp xếp lên kế hoạch chuyến Nguyên cứu Nhật Bản thôi, nghe thật bất khả thi, nhưng rồi bằng cách nào đó tôi cũng đã hoàn thành việc kế hoạch chi tiết và chuẩn bị ổn thỏa. Lúc đó, Aidyn hỏi ý kiến tôi liệu ông có nên tham dự chuyến đi này hay không, tôi lấy làm lạ. Bạn hãy nghĩ thử xem Aidyn là ai? Ông là giám đốc điều hành của một công ty trị giá hàng tỷ đô và thời gian của ông thật sự còn quý hơn vàng, ông sẽ không hài lòng nếu phung phí thậm chí là một giây. Thế rồi tôi thành thật chia sẻ với ông ấy rằng, chuyến đi này có thể dẫn đến 2 viễn cảnh: một là sự lãng phí to lớn về thời gian và tiền bạc, hai là có thể sẽ trở thành một tuần mang tính quyết định nhất trong cuộc đời ông. Và thế là 4 tuần sau đó, 18 người trong số các nhà điều hành hàng đầu của Tập đoàn BI, bao gồm cả Aidyn, đã hạ cánh đến đất nước Nhật Bản, và đó chính là khoảng thời gian đã thay đổi cuộc đời họ, hoàn toàn.

Chuyến đi tham gia Chương trình Nghiên cứu Nhật Bản chỉ mới là bước khởi đầu cho hành trình chuyển mình đột phá của Tập đoàn BI.

Điểm mấu chốt:

Bạn có nhận ra sự lãng phí ở khắp mọi nơi không?

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-03

CHƯƠNG IV:

Chương trình Nghiên cứu Nhật Bản

Và thế là sau 4 tuần dài lập kế hoạch kĩ lưỡng, đoàn lãnh đạo cấp cao của tập đoàn BI đã hạ cánh xuống Nhật Bản tháng 8 năm 2016. Chúng tôi đã đi dọc đất nước từ Nagoya đến Kyushu với mục tiêu sẽ có những cuộc phỏng vấn bài bản với Hệ thống sản xuất của Toyota (TPS) và những nhà cung ứng của họ. Tôi đã mời ông Amezawa, cựu chủ tịch và cũng là CEO của nhà máy lắp ráp ô tô ở Kentucky, hiện ông giữ chức phó chủ tịch Lexus. Một chuyên gia nữa mà tôi mời làm diễn giả là ông Tadahiro Kawada, chủ tịch tập đoàn công nghiệp Kawada, một trong những nhà thầu xây dựng cầu đường lớn nhất Châu Á. Danh sách khách mời còn có ông Venu Srinivasan, chủ tịch tập đoàn TVS, ông đã bay một chặng dài từ Ấn Độ sang để diễn thuyết 1 giờ đồng hồ về kinh nghiệm 30 năm trong chặng đường tư duy sản xuất tinh gọn của ông cho ban quản trị. Tôi đã khắc phục mọi khó khăn và kêu gọi mọi sự giúp đỡ để đảm bảo cuộc gặp gỡ diễn ra tốt đẹp và để lại dấu ấn với ban quản trị tập đoàn BI. Và không cần phải nói, mọi thứ diễn ra trên cả mong đợi và …ai nấy đều cảm thấy ấn tượng sâu sắc.

Tôi đã nỗ lực hết sức cho chuyến đi với tập đoàn BI và kết quả đã để lại ấn tượng rất sâu đậm.

Sau chuyến đi 3 ngày này, tận mắt chứng kiến những ví dụ điển hình của sự chuẩn xác và xuất sắc trong văn hóa Nhật, Aidyn ngồi xuống cạnh tôi trên xe buýt và bắt đầu với chất giọng trầm đặc trưng của Kazakh: "Paul ơi Paul, ông hãy thiết kế chương trình cho 150 lãnh đạo cấp cao của tôi như vậy luôn nhé. Tôi sẽ sắp xếp để họ tới Nhật theo nhóm 17 người một tuần để cho họ thấy những gì hôm nay tôi đã thấy" Wow! Đầu óc tôi rung lên, điều này vừa là cơ hội tuyệt vời để tôi có thể học hỏi và phát triển hơn nhưng bên cạnh đó còn là một trọng trách lớn nữa. Bởi bạn không thể lấy phí thật cao mà không đem lại hiệu quả tương xứng với đồng tiền khách hàng bỏ ra được. Nguy cơ thất bại không phải là nhỏ. Aidyn cũng muốn tôi bằng cách nào đó giảm thời lượng chuyến đi xuống còn trong 3 ngày để cắt giảm chi phí. Điều này là khá là thách thức nhưng với "tư duy kiểu Nhật", tôi cứ đồng ý trước đã rồi sẽ tìm cách đáp ứng sau vì thú thực lúc đó tôi cũng chưa nghĩ ra cách phải xử lý thế nào cả. Do vậy, tôi phải động não để sắp xếp lại thứ tự ưu tiên trong cách làm việc và áp dụng tất cả những điều tôi nghiên cứu được từ người Nhật để biến kế hoạch này trở nên khả thi.

Mỗi một tuần với chương trình Nghiên cứu Nhật Bản, mọi việc diễn ra tốt hơn thấy rõ. Tôi cứ thế dẫn một lèo 4 chuyến rồi nghỉ xả hơi sau đó lại tiếp tục với 4 chuyến mới. Mỗi tuần chúng tôi lại ngồi xuống cùng nhau đánh giá kết quả của tuần trước đó rồi rút ra kinh nghiệm, đề xuất hướng cải thiện để áp dụng cẩn thận vào tuần tiếp theo. Kết quả là những chuyến đi ngày càng bổ ích, đem lại hiệu quả cao, vừa vui vừa đáng nhớ. Lúc trước, chương trình Nghiên cứu Nhật Bản là tập trung tìm hiểu về "Tư duy tinh gọn" nhưng trớ trêu là chả có cái gì gọi là "tinh gọn" trong cách chúng tôi tổ chức cả, chi phí vẫn cao trong khi thời lượng chương trình không dài. Chúng tôi đã lãng phí hầu bao vào việc ăn uống khá nhiều.Tôi quyết định phải làm cái gì đó để thay đổi tình hình, chúng tôi cần phải tạo ra phép màu để…gấp đôi thời lượng chương trình với giá thành chỉ còn một nửa.

Người bằng hữu của tôi, Norman Bodek, người đã dịch những mô hình mà người Nhật đã phát triển ra tiếng Anh để mang chúng đến với Hoa Kỳ.

Trở lại một chút, để tôi kể cho bạn đọc hiểu thêm đôi điều về chuyến đi thăm Nhật Bản của tôi trước đó. Tháng 1 năm 2015, tôi nhận được cuộc gọi từ Norman Bodek, ông được biết đến như là Cha đẻ của phương pháp "Tư duy tinh gọn" ở Hoa Kỳ. Trong những năm 1970 và 1980, Norman đã nhận thấy sự tiềm năng trong cách người Nhật làm việc và ông đã bắt đầu dịch ra tiếng Anh những công trình tiêu biểu của Taiichi Ohno và Shigeo Shingo. Từ đó, Norman đã xây dựng thành công đế chế triệu đô của mình dựa trên phương pháp sản xuất và cách tư duy đậm chất Nhật cũng như đem những khái niệm này giới thiệu với giới quản lý Hoa Kỳ. Norman lúc đó hỏi tôi liệu tôi có muốn đi một chuyến tới Nhật cùng với ông để nghiên cứu Nhật Bản không. Không một giây do dự, tôi đã đồng ý. Tôi đã vô cùng phấn khởi được trở lại Nhật bởi tôi đã từng đến Nhật 3 lần trước đó cùng với Brad Schmidt, ***sensei*** (thầy giáo) đầu tiên của tôi. Cả 3 lần đều đem lại ảnh hưởng lớn đến cách tư duy và cách làm kinh doanh của tôi. Điều duy nhất khác biệt ở lần đi này là thay vì tham gia chuyến đi với tư cách thành viên tham dự, tôi sẽ đi với tư cách là người đồng lãnh đạo.

Vào thời điểm đó, Norman đã ở những năm 80 của đời người, và ông không còn số lượng người theo dõi như lúc còn trẻ nữa. Chuyến đi lần này của ông vì thế không có nhiều người đăng kí như mong đợi. Lúc đó vừa hay lại là vào thời điểm tôi có một lượng người theo dõi đông đảo sau khi cuốn sách đầu tay của tôi – 2 Second Lean (*Tinh gọn 2 giây*) phát hành. Vì vậy, ngay khi tôi mở lời với người thân quen và người hâm mộ, chuyến đi đã thu hút hơn 30 lượt đăng ký chỉ trong chưa tới 1 tuần. Điều này thôi thúc tôi phải quyết tâm

khiến cho chuyến đi phải đặc biệt xuất sắc. Trong hàng tháng trời sau đó, tôi và Norman đã cùng ngồi xuống thảo luận về địa điểm và người thuyết trình cho chuyến đi. Tôi không khi nào dừng việc bàn bạc vì cứ muốn tìm nơi tốt hơn, rồi tìm nơi tốt hơn nữa. Dĩ nhiên là Norman cũng cố điều tiết theo, nhưng phải nói là ông chưa quen với kiểu làm việc cường độ cao và liên tục thay đổi như tôi. Nhưng cuối cùng, chúng tôi cũng đã có được 1 kế hoạch khá ổn và tôi hài lòng về điều đó.

Cuối cùng đã đến giờ lên sóng, tất cả chúng tôi đã đáp xuống Nhật Bản, tôi nhớ như in cái ngày đầu tiên chúng tôi gặp nhau tại phòng hội nghị, Norman đã hỏi mọi người rằng: "Vậy rốt cuộc nhắc tới Nhật là nhắc tới cái gì?" Tất cả mọi người quanh phòng đều có câu trả lời của riêng mình nhưng không một ai có đáp án đúng kể cả tôi. Cuối cùng Norman chia sẻ: "Chất lượng, nhắc tới Nhật là nhắc tới chất lượng. Họ sống trong đó và thở trong đó" Sự giác ngộ này là nền tảng trong cả một tuần đầy sức ảnh hưởng đối với chúng tôi. Cùng với đó là cuộc gặp gỡ lần đầu tiên với ông Amezawa, cuộc gặp đã mang lại rất nhiều điều đáng chú ý với cá nhân tôi. Vào lúc chuyến đi kết thúc, tôi đã ngồi soạn một danh sách dài và chi tiết về tất cả những điều mà tôi nghĩ là cần phải cải thiện. Đừng hiểu nhầm ý tôi, chuyến đi vẫn hoàn thành tốt đẹp và mọi người học hỏi được rất nhiều. Tuy nhiên lúc nào mà chẳng có những thứ cần cải thiện, may thay, Norman cũng luôn sẵn sàng tiếp thu ý kiến để hoàn thiện hơn, chỉ là ông ấy không quá hăm hở như tôi thôi.

Chuyến đi với John Shook và thành viên tập đoàn YPO đã giúp tôi nhận ra cả núi những phí phạm không đáng có cần được cải thiện ngay

Chỉ 1 tháng sau đó, tôi lại nhận được lời mời đến Nhật với John Shook và thành viên tập đoàn YPO. Chuyến đi cũng cực kỳ thành công nhưng cũng khá tốn kém (khoảng 12 ngàn đô la). Tôi quyết định phải tìm hiểu tại sao con số lại cao đến như vậy và dĩ nhiên khi tôi đào sâu nghiên cứu, cũng không quá khó để nhận ra đâu là ngọn nguồn của sự phung phí không đáng có này.

Một vài tháng sau đó nữa, nối tiếp sự thành công chuyến đi đầu tiên, Norman lại liên lạc và mong muốn tổ chức tiếp chuyến đi nghiên cứu. Lần này tôi thấy mình có cơ hội để áp dụng những phương thức tôi mới tìm thấy để cải thiện chuyến đi bởi vì tên của tôi lúc này đã chính thức có trên lịch trình. Tôi trở nên cực kì khắt khe. Dù rằng một lần nữa, chuyến đi thành công tốt đẹp và chúng tôi đã nhận thấy nhiều cải thiện rõ rệt nhưng thật sự tôi vẫn thấy có gì đó vẫn chưa thật sự ổn.

Cuối cùng, vào chuyến đi đầu tiên với tập đoàn BI, tôi mới có thể thực sự nắm vấn đề. Có một điều khá hiển nhiên mà ai cũng thấy là chúng tôi đã bỏ quá nhiều thời gian ngồi trên xe buýt mà không thể thực hiện được bất kì hoạt động nào có giá trị cả. Nếu may mắn, chúng tôi chỉ có thể đi thăm thực tế nhiều nhất 2 địa điểm 1 ngày. Như vậy hiệu quả là khá thấp khi đặt trong tương quan so sánh với số tiền và thời gian những nhà lãnh đạo cấp cao từ khắp thế giới phải bỏ ra để tham

gia chương trình này ở Nhật. Tôi quyết tâm sẽ đẩy địa điểm tham quan thực tế của chuyến đi lên ít nhất 3 nơi 1 ngày. Tôi đã làm điều này bằng cách lược bỏ 2 mấu chốt lãng phí. Thứ nhất, thời gian di chuyển. Tôi cố gắng lên lịch sắp xếp các địa điểm cùng trên một trục địa lý. Thứ hai, khi chúng tôi đến nơi, thông thường các lãnh đạo phía Nhật Bản đưa chúng tôi tới phòng hội nghị để giới thiệu tổng quan trong vòng khoảng 45 phút trước khi đi thực tế. Tôi nghĩ là những thông tin này có thể dễ dàng phổ biến trên xe buýt lúc đang di chuyển để tiết kiệm thời gian, như vậy khi chúng tôi tới nơi, mọi người có thể đi ngay vào nhà máy, quan sát hệ thống hoạt động, dây chuyền sản xuất, cách họ làm tổ chức công việc và làm việc nhóm.

Tôi đã đặt mục tiêu vào cải thiện 2 việc lớn là thời gian di chuyển và thời gian vào thực tế nhanh hơn

Cả hai cách làm này đã thực sự cải thiện chất lượng của chuyến đi và thời lượng đã được giảm đáng kể. Đúng như dự đoán, chúng tôi đã làm các công ty Nhật khó chịu bởi vì họ không có thói quen làm việc kiểu này. Nhưng cuối cùng thì họ vẫn hiểu được tại sao tôi lại làm vậy và phải công nhận là họ khá thích phương án này trước khi thật sự chấp nhận thay đổi theo chúng tôi. Về cơ bản chúng tôi tới là đi thẳng vào ***gemba*** (nơi làm việc thực tế) luôn.

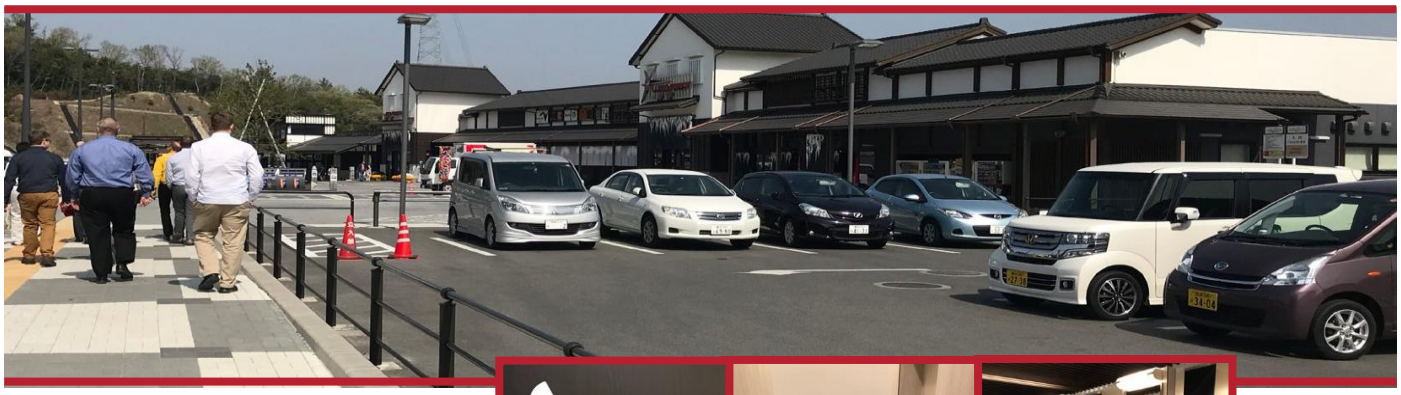
Cũng như Phương pháp chuyển đổi nhanh trong Sản xuất tinh gọn (SMED)[3] Chúng tôi đã hoàn thành việc phổ biến thông tin và các giấy tờ chuẩn bị từ lúc trên xe nên khi tới nơi, mọi người chỉ việc đi thẳng tới ***gemba*** và bắt đầu quan sát, thu thập thông tin giá trị ngay lập tức mà không phải loanh quanh chờ đợi máy này khởi động, máy kia chờ lắp ráp gì cả.

Đi thẳng tới gemba.

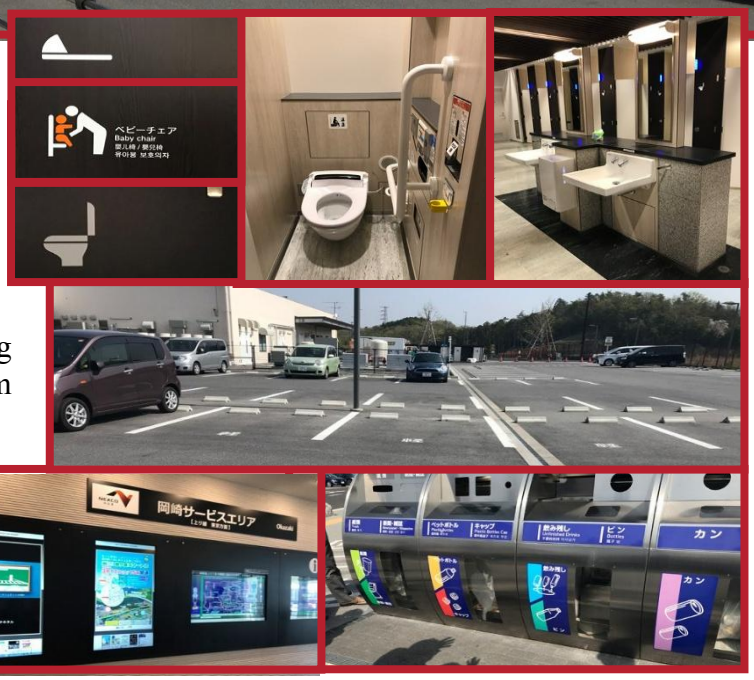
Có một vài thứ khác mà tôi đã áp dụng cũng tạo ra sự thay đổi lớn. Tôi chợt nghĩ tại sao chương trình lại không tập trung đi quanh khu vực trong thành phố thôi? Bởi vì kiểu gì cũng có đủ các nhà cung ứng và các nhà máy liên quan mà chúng ta có thể học hỏi được chứ đâu nhất thiết phải đi dọc chiều dài đất nước Nhật trong một khóa học có 1 tuần? Nhờ khoanh vùng chương trình Nghiên cứu

[3] Chuyển đổi nhanh **Single Minute Exchange of Die (SMED)** là một tên gọi đề nghị cho một phương pháp mà thiết bị có thể được thay đổi từ một sản phẩm đến sản phẩm kế tiếp một cách hiệu quả nhất và trong thời gian ngắn nhất có thể.

Nhật Bản nội trong 2 thành phố là Tokyo và Nagoya, chúng tôi đã có thể rút ngắn phần lớn thời gian di chuyển và tăng nội dung chương trình lên gấp nhiều lần. Thêm vào đó, Norman Bodek cũng chỉ cho tôi cách hô biến chiếc xe buýt trở thành trường đại học di động. Bởi những câu chuyện ngẫu hứng của ông trên xe thường luôn sâu sắc, tuy nhiên tôi thì nghĩ là nếu chúng tôi nghiên cứu phát triển hẳn 1 chương trình bài bản cho chuyến đi 1 tuần này thì sẽ tốt hơn nhiều. Điều này đảm bảo từng thành viên chuyến đi tiếp cận được nhiều thông tin bổ ích nhất. Ý tưởng này lại 1 một lần nữa tạo ra khối lượng công việc lớn cho chúng tôi nhưng không hề gì, tôi cuối cùng cũng đã xây dựng xong hơn 30 chủ đề nói chuyện khác nhau mà tôi có thể dùng trong suốt chuyến đi 1 tuần này. Điều này tựa như *"uống nước từ vòi cứu hỏa"* vậy, tất cả mọi người đều nói rằng lượng kiến thức họ nhận được tương đương với 1 khóa học MBA[4], họ học được rất nhiều thứ và phải nói rằng, chúng tôi không phí phạm gì cả, dù chỉ 1 giây.



Thậm chí cả lúc dừng chân đi vệ sinh cũng được thiết kế trong chương trình để giới thiệu về sự xuất sắc của người Nhật. Những nhà vệ sinh ở Nhật thực sự trên cả tuyệt vời, từ màn hình kĩ thuật số chỉ phương hướng đến màn hình thể hiện độ khả dụng và sự tiện nghi của từng khoang vệ sinh. Chúng tôi đã sử dụng mỗi trạm dừng này cho mọi người có trực quan sinh động và sự tôn trọng đối với người dùng.



Nơi dừng chân là ở những nhà vệ sinh vô cùng ấn tượng, hoàn hảo từ những chi tiết nhỏ nhất

[4] *Master of Business Administration* - MBA là bằng thạc sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh, tùy theo hình thức đào tạo, thời gian học có thể kéo dài từ 1 năm rưỡi đến 2 năm.

Vào thời điểm tôi hoàn thành chương trình Nghiên cứu Nhật Bản lần thứ 10, tôi nhận ra mình vừa hoàn thiện một chương trình đạt chuẩn quốc tế. Sẽ là quá điên khùng nếu dừng lại, bởi như thế công sức tạo nên chương trình thế này sẽ đổ sông đổ bể mất. Nghĩ vậy, tôi bắt đầu quảng bá thông điệp "nếu bạn muốn tới Nhật với tôi, bạn có thể làm điều này chỉ với 4,800 đô la trong 4 ngày". Hiện giờ, mỗi năm tôi dẫn khoảng 6 chương trình Nghiên cứu Nhật Bản. Khỏi phải nói chắc bạn đọc cũng đoán được, tôi vẫn chưa bao giờ thực sự hài lòng và cũng sẽ không thể nào hài lòng bởi tư tưởng ***kaisen***[5] (cải tiến từng chút một mỗi ngày, không ngừng nghỉ) của người Nhật giờ đây đã ăn vào máu tôi rồi. Thật thế, mỗi một chương trình diễn ra đều tiến xa hơn chương trình trước đó. Chúng tôi đã thiết kế một bản khảo sát chi tiết cho phép các thành viên của chuyến đi đánh giá tất tần tật từ giường khách sạn đến mỗi buổi nói chuyện hay là trên thực địa. Vào ngày cuối của chuyến đi, bao giờ cũng vậy, trước khi chúng tôi bước xuống xe buýt, mỗi thành viên trong chuyến đều được nhận được một bảng khảo sát điện tử mở bằng ứng dụng Survey Monkey. Và chỉ trong vòng vài phút ngắn ngủi, tất cả các kết quả được tổng hợp và gửi về để chúng tôi có thể thực hiện phương châm "Cải thiện, cải thiện nữa, cãi thiện mãi" và bảng khảo sát đã cho phép chúng tôi nhìn ra ngay là điều gì hiệu quả tốt và điều gì còn thiếu sót. Đến chuyến đi sau đó vài ngày thì mọi thứ chưa tốt đều đã được cải thiện xong.

Tôi nói với mọi người từ ngày đầu tiên là những chuyến đi này không phải là học về "Tư duy tinh gọn" mà bản thân mỗi chuyến đi đó chính là "Tư duy tinh gọn". Chúng ta đang áp dụng "Tư duy tinh gọn". Chúng ta đúng giờ. Chúng ta tôn trọng. Chúng ta trở nên thấu đáo hơn ngay cả trong cách chúng ta bước xuống xe buýt đến từng khu vực chúng ta đi qua. Chúng ta vẫn thực hành "Tư duy tinh gọn" hàng ngày trong chuyến đi đấy chứ. Và vào lúc chương trình kết thúc, sau 1 tuần, cuộc sống của chúng ta thay đổi hẳn bởi đầu óc đã được thông suốt.

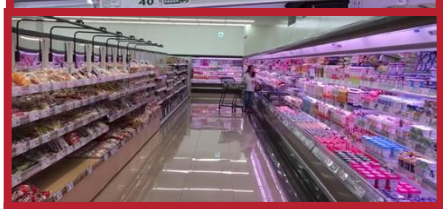
Điểm mấu chốt:

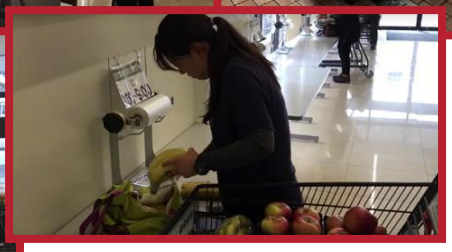
Cuộc sống sẽ trao tặng cơ hội không tưởng cho những ai miệt mài "cải thiện"!

[5] ***Kaisen*** là từ tiếng Nhật, tạm dịch cải tiến từng chút một mỗi ngày, không ngừng nghỉ; các nước trên thế giới đều sử dụng từ này vì không có từ thay thế dịch ngang nên từ đây người dịch sẽ giữ nguyên từ gốc tiếng Nhật.

CHƯƠNG V:
Tôi là một người cẩu thả

Chuyến đi tới Nhật Bản đã cho tôi cơ hội học hỏi và hiểu rõ thêm rất nhiều về hệ tư duy cũng như phong cách làm việc của con người nơi đây. Trong thời gian học tập và làm việc ở Nhật, tôi luôn tận dụng triệt để những ngày nghỉ nhằm đi đây đi đó và đắm mình vào văn hóa Nhật Bản đồng thời tập làm quen dần với nó. Một buổi chiều nọ ở Nagoya, tôi đi bộ như thường lệ đến một cửa hàng tiện lợi để mua táo. Vốn dĩ là một người luôn tìm tòi học hỏi về "Hệ tư duy tinh gọn", tôi đã để ý quan sát quanh cửa hàng rất kỹ. Trông nó vô cùng sạch sẽ, ánh sáng được bố trí phù hợp, hàng hóa được đánh dấu một cách khoa học và sắp đặt rất dễ hiểu, ngay cả cho những người khách không biết tiếng Nhật như tôi. Không những thế, khi bước vào phòng vệ sinh ở đây, tôi nhận ra rằng nó có đầy đủ cả toilet thường, cả toilet vòi xịt[6] và bồn rửa và tất cả đều sạch bóng loáng. Đến cái gương soi cũng không có một tì vết, không hề có một miếng giấy vệ sinh bừa bãi nào trên sàn nhà hay không hề có mùi khó chịu thường thấy ở các nhà vệ sinh công cộng; thú thật thì nó còn sạch hơn cả nhà vệ sinh của nhà tôi.





Sự tỉ mỉ cẩn thận của con người Nhật Bản phải nói là trên cả tuyệt vời.

[6] Nguyên văn là "bidet toilet" - một phát kiến của Pháp - đây là một bệ ngồi có ống nước hoặc loại bồn rửa dùng để xịt rửa sau khi đi vệ sinh. Nó thường được đặt bên cạnh toilet bình thường trong phòng vệ sinh.

Rồi đến khi tính tiền, tôi xếp hàng chờ trong một khu vực được vạch sẵn dễ nhận thấy ngay trên sàn. Cũng như tôi, những người khác cũng kiên nhẫn đứng xếp hàng ngay ngắn trong đúng vạch của mình, và chỉ khi thu nhân hoàn tất với khách trước và vẫy tay ra hiệu một cách lịch sự thì họ mới tiến tới để được tính tiền. Nhìn cảnh tượng này, tôi tưởng chừng như mình đang sống trong một cuốn truyện cổ tích vậy. Khi thu ngân vẫy tay ra hiệu đến lượt thanh toán, tôi còn ngạc nhiên hơn khi mà cô ấy cẩn thận xếp táo của tôi vào giỏ một cách ngay ngắn, và lịch sự hướng dẫn tôi bỏ thẻ ngân hàng vào một cái khay nhỏ. Cô ấy cẩn thận tính toán, sắp xếp hàng hóa và đưa lại cho tôi hóa đơn cùng thẻ một cách rất thành thục và tỉ mỉ.

Cử chỉ nhân viên ở đây nhẹ nhàng, từ tốn, cùng với nụ cười luôn nở trên môi khiến tôi vô cùng ấn tượng, tôi có cảm giác như mọi thứ đều hoàn hảo như những bộ máy vậy. Họ làm việc rất chuyên nghiệp, chắc hẳn đã được đào tạo kỹ lưỡng.

Bước ra khỏi cửa hàng và đi bộ xuống phố, tôi cảm thấy như có một tia sáng vụt qua mình…đúng vậy tôi vừa có được khoảnh khắc ***satori*** - phút giây bừng khai sáng. Tôi tự nhủ: "Tại sao con người Nhật Bản lại có thể tuyệt vời đến như vậy? Những điều tôi vừa trải qua thật đáng kinh ngạc" Tôi chợt nghĩ nếu mà so với chuẩn của họ thì bản thân tôi còn quá cẩu thả. Thái độ làm việc của tôi khá thoải mái trong khi với họ, thái độ lúc nào cũng mười phần nghiêm túc, vì với tôi sai sót đâu đó là chuyện bình thường và chỉ mất vài giây để làm lại sửa chữa nhưng với họ thì việc phải đi sửa chữa những sai sót, cho dù nhỏ, cũng là không chấp nhận được. Tính chuẩn xác đến từng chi tiết của họ là một thứ gì đó từ trong máu rồi, vì nó được thể hiện ở mọi nơi ngay từ những việc nhỏ nhất như cách họ quản lý nhà vệ sinh công cộng, cách họ gọi bạn đến quầy thanh toán, hay đến cách người ta chào hỏi bạn khi bạn vừa mở cửa bước vào cửa hàng. Điều này chính là biểu hiện của suy nghĩ thận trọng và tính chuẩn xác từ đầu đến cuối của dân tộc này, họ đang sử dụng bộ não của mình một cách rất thông minh và khoa học. Khi ngẫm lại chính mình, tôi nhận ra cuộc đời tôi lâu nay là một sự pha trộn của tính chuẩn xác nửa vời với sự ngẫu nhiên tùy hứng đến mức cẩu thả. Đúng thế thật, nếu tôi phải viết một ghi chú lên tờ giấy để đưa cho ai đó, tôi rất ít khi chú ý đến sự mạch lạc của những ý mình viết, và thậm chí cũng chẳng màng kiểm tra

Con người Nhật Bản luôn để ý đến những chi tiết dù là nhỏ nhất và luôn luôn hành động biết suy nghĩ đối với những người xung quanh. Họ chuẩn xác từ đầu đến cuối.

những lỗi chính tả nhỏ nhặt, vì tôi nghĩ đơn giản là người đọc sẽ tự khắc sẽ hiểu hay cùng lắm là tôi sẽ phải mất thêm một chút thời gian để giải thích lại thôi. Cẩu thả! Cẩu thả! Quá cẩu thả. Hành động này của tôi không những là biểu hiện cho sự cẩu thả mà còn thể hiện sự thiếu tôn trọng đối với những người cùng làm việc với mình. Viết một thông điệp với sự cẩn thận, không có lỗi chính tả hay ngữ pháp để ý tưởng mạch lạc hơn cũng đâu khó gì? Quan trọng là từ hệ tư tưởng phải khác, vì người ta vẫn hay nói rằng những điều nhỏ nhặt mới là quan trọng. Thật thế, việc cố gắng trở nên tỉ mỉ và chuẩn xác từ những việc nhỏ nhất sẽ mở đường cho những việc lớn hơn diễn ra thông suốt, và tôi sẽ không còn mãi bị cản trở và lúng túng bởi tính cẩu thả nữa. Một khi tôi chú ý hơn vào chi tiết để làm những việc nhỏ một cách hoàn hảo, những người xung quanh tôi sẽ cảm thấy được tôn trọng và tôi cũng cảm thấy mình xứng đáng hơn với những cơ hội lâu nay mình được nhận.

Tôi nghĩ lại, lâu nay khi đứng xếp hàng đợi xem phim, tôi chả ý tứ gì khi nói chuyện rất to trên điện thoại đơn giản để lấn át tiếng nói của mọi người xung quanh. Cẩu thả! Cẩu thả! Quá cẩu thả! Hay là lúc tôi cứ về nhà là vứt giày dép của mình lung tung trước cửa mà không nghĩ được là vợ tôi sẽ phải đi dọn dẹp lại hoặc thậm chí có thể vấp phải chúng. Cẩu thả! Cẩu thả! Quá cẩu thả! Rồi thì khi tôi làm một video mới là cứ thế đăng tải lên không thèm nghe đi nghe lại để xem có vấn đề trục trặc gì không, đến lúc đăng rồi thì mới phát hiện lỗi thì lại phải gỡ và làm lại mọi thứ từ đầu. Cẩu thả! Cẩu thả! Quá cẩu thả! Và thế danh sách những việc tôi làm với khuynh hướng cẩu thả cứ ngày một dài thêm. Ngay tại thời điểm tôi nhận ra điều này là không được rồi, tôi nói "Phải thay đổi thôi", đó chính là lúc thôi quyết định phải xua đi sự cẩu thả và phải lòng sự chuẩn xác.

Ấn tượng của tôi với Nhật Bản càng ngày càng sâu đậm hơn qua mỗi chặng đường tôi đi. Một lần tôi bước vào một cửa hàng cà phê và gọi một ly Americano với kem sữa béo dày 1 inch. Chỉ trong vòng 10 giây sau đó, 3 người phụ nữ phục vụ người Nhật liền có mặt và kĩ lưỡng kiểm tra mọi thông tin khác để có thể chắc chắn rằng sẽ không có một sai sót nào khi pha chế đồ uống cho tôi. Một lần nữa, tôi lại kinh ngạc khi chứng kiến sự quan tâm và chuẩn xác trong cách người Nhật tiếp cận mọi vấn đề.

Trên đường đi đến nơi trò chuyện về chủ đề Xua đi sự cẩu thả với Nick Koceli và nhóm những nhà điều hành của anh, tôi lại nhận thấy một vài sự cẩu thả…

Bốn tháng sau đó, một người bạn tốt của tôi, Nick Kocelj, đã mời tôi đến San Francisco để tập huấn cho nhóm nhà điều hành của anh tại Walters & Wolfe. Tôi quyết định sẽ nói chuyện về chủ đề "Xua đi sự cẩu thả và phải lòng sự chuẩn xác" để chia sẻ những điều tôi học được từ đất nước Nhật Bản dù cho tôi chưa bao giờ làm diễn giả về chủ đề này trước đây.

Trước buổi diễn thuyết, tôi dừng chân ở một quán cà phê tại San Francisco để gọi một ly Americano cùng với kem sữa béo dày 1 inch, tôi đã giải thích rất kỹ lưỡng về yêu cầu của mình, thậm chí còn đánh dấu một đường trên ly và nhắc lại với thu ngân 2 lần để chắc chắn rằng sẽ không xảy ra nhầm lẫn. Cô thu ngân đã xác nhận đã hiểu rõ yêu cầu đặt đồ uống của tôi, nên tôi đã yên tâm đứng xếp hàng đợi. 4 phút sau, người ta mang ly Americano

tới, hoàn toàn sai với yêu cầu của tôi, họ dùng sữa đánh chứ không dùng kem sữa béo như tôi đã gọi. Dĩ nhiên tôi yêu cầu thay đổi, cửa hàng đã mất thêm 6 phút cùng với sự làm việc của 3 người khác để giải quyết sai sót này cho tôi. Nhìn dãy người xếp hàng ngày một dài, tôi bắt đầu nhìn đồng hồ liên tục và cảm thấy khó chịu. Chẳng lẽ không có một người nào có thể hiểu đúng yêu cầu của tôi ngay từ lần đầu hay sao? Trong khi đó ở Nhật Bản, người ta ám ảnh với việc phải làm mọi việc đúng ngay từ ban đầu để không phải làm lại toàn bộ để sửa sai. Tôi có cảm giác như là mọi nền văn hóa trên thế giới đều chấp nhận được việc phải làm lại một cái gì đó từ đầu và coi đó như là một phần của một ngày làm việc vậy. Trong khi chúng ta quen với việc quản lý sự lộn xộn, thì người Nhật lại quen với việc thực hiện chuẩn xác tất cả các quy trình để ngăn ngừa sự lộn xộn xảy ra, xua đi sự cẩu thả một cách triệt để.

Vậy bạn có muốn xua đi sự cẩu thả của mình? Và ước muốn này phải đồng thời đi đôi với việc là bạn sẽ bắt buộc phải lòng với sự chuẩn xác. Và niềm yêu thích sự chuẩn xác sẽ giúp bạn có được nguồn năng lượng và động lực để từ tốn suy nghĩ và hiểu đúng khái niệm này.

1. Đầu tiên, bạn phải cảm thấy chán ghét với sự tồn tại của sự cẩu thả trong cuộc đời của bạn.
2. Thứ hai, bạn phải yêu thích, cả về mặt cảm xúc và lý trí, với sự chuẩn xác.

Bạn có để ý rằng tôi chưa từng bàn gì về việc trở nên có kỷ luật hơn không? Bởi đây không phải hành trình đi tìm sự kỷ luật. Sự khởi đầu của hệ tư duy Xua đi sự cẩu thả được tạo nên từ cảm giác hối hận nếu không làm đúng cũng như sự hồ hởi để làm mọi việc một cách chính xác ngay từ lần đầu tiên. Điều này hoàn toàn không phải khái niệm khắc kỷ. Nào, bây giờ hãy cùng tham gia với tôi trong hành trình xua đi sự cẩu thả và phải lòng với sự chuẩn xác nhé.

Điểm mấu chốt:
Bạn có cẩu thả không?

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-05

CHƯƠNG VI:
Chất lượng

Nhật Bản

Hãy cùng tôi tìm hiểu rõ chủ đề này. Những gì người Nhật đã và đang làm chính là minh chứng cho tinh hoa nền văn hóa của họ và nó gói gọn trong một từ duy nhất: *Chất lượng*. Thật vậy, khi bạn nghĩ về những thương hiệu chất lượng hàng đầu thế giới, thì thường xuyên sẽ là những thương hiệu Nhật Bản. Khi bạn thật dành thêm một chút thời gian nữa để tìm hiểu kỹ thì bạn sẽ thấy Nhật Bản có được một danh sách ấn tượng như thế nào! Từ Toyota, Lexus, Honda, Mitsubishi, Canon, Nikon, Sony, Panasonic, Kubota, Seiko, hay là Epson thì chỉ có một từ luôn được khi nhắc đến khi miêu tả chúng: *Chất lượng*.

Giả sử nếu bạn muốn một thứ gì đó được làm ra theo đúng tiêu chuẩn, đảm bảo sự hài lòng dài lâu và dịch vụ khách hàng không có chỗ nào chê được, và bạn cũng không ngại việc phải trả đắt hơn một chút, thì bạn chắc hẳn nên lựa chọn một công ty Nhật Bản, bởi vì đây chính là nơi cung cấp cho bạn những điều kể trên.

Khi bàn về con người, có một vài đặc điểm là không bao giờ sai:

1. Đầu tiên, tất cả chúng ta đều không hoàn hảo.
2. Thứ hai, tất cả chúng ta ít nhiều đều có thiên hướng trở nên ích kỷ.

Và người Nhật cũng là con người như tất cả chúng ta thôi. Họ dĩ nhiên không hoàn hảo và cũng mắc rất nhiều sai lầm, nhưng chắc hẳn họ là làm đúng nhiều hơn làm sai. Khi nghĩ về những bất cập đang hiện hữu trong rất nhiều nền văn hóa trên thế giới trong tương quan với sự hòa hợp và quy củ luôn luôn được thể hiện bởi con người Nhật Bản, bạn chắc sẽ không khỏi kinh ngạc. Tôi thường tự hỏi: "So sánh Nhật Bản với cái gì bây giờ?" Làm gì có một nền văn hóa nào khác vừa thiếu hụt về nguồn tài nguyên, lại vừa tọa lạc trên một hòn đảo với biết bao nguy cơ động đất, sóng thần, núi lửa, bão nhiệt đới và lũ lụt, nhưng vẫn có thể quản lý được hơn 127 triệu dân một cách chu đáo và tuyệt vời như thế.

Gần đây tôi hay xem Tucker Carlson, một bình luận viên tin tức phát sóng trực tiếp từ Nhật Bản cho Hội nghị thượng đỉnh G20 ở Osaka, và cũng như nhiều người khác, Tucker đã thấy kinh ngạc bởi những gì được trải nghiệm ở Nhật Bản. Vì thế, anh đã dành một thời lượng đáng kể của thời gian phát sóng để nói về cách mà nền văn hóa Nhật Bản hoạt động - một tầm cao mới. Không người vô gia cư hay lang thang xin ăn, đường phố sạch sẽ, không vẽ bậy, tàu xe đúng giờ, và con người rất văn minh. Xã hội Nhật Bản đang vận hành ở một tầm cao đáng ngưỡng mộ. Tôi thầm nói: "Và tôi đồng ý với anh, Tucker, tôi cũng đã được chứng kiến những điều tương tự ở đất nước này."

Trong chuyến đi công du Nhật Bản của tổng thống Hoa Kỳ Donald Trump, tôi sẽ không bao giờ quên được lời nói của vị tổng thống này, những ngôn từ mà có lẽ tôi chưa được nghe từ một vì tổng thống nào khác: "Đây là một nền văn hóa đáng chú ý! Chắc hẳn ai đó phải bị khiếm thị, khiếm thích, hoặc ngu ngốc mới không nhận ra là có một thứ gì đó vô cùng đặc biệt đang diễn ra ở đất nước Nhật Bản này".

Người Nhật kĩ lưỡng tỉ mỉ tới mức độ mà sự tỉ mỉ này có thể cho phép họ nhận ra những vấn đề tiềm ẩn để giải quyết sớm – Julia nói.

Vài tháng trước đó khi đang đi thực tế ở nhà máy Takagi ở Nhật, tôi vô tình gặp một người phụ nữ trẻ có vẻ đến từ Châu Âu. Tôi mới dừng lại và hỏi "Cô đến từ đâu vậy?" Và dĩ nhiên với một chất giọng đặc sệt Châu Âu, cô ấy đáp "Tôi đến từ Đức", thế rồi tôi - với vốn tiếng Đức cơ bản - tiếp lời: "Sehr gut, ich war in den 8ern Student in Deutschland." (Ồ, vậy ư, tôi đã từng là học sinh tại Đức vào những năm 80). Tôi giới thiệu về bản thân mình với cô và chúng tôi bắt đầu cuộc trò chuyện từ đó. Tên cô là Julia, và từng là trợ lý hành chính cho công ty này. Tôi bày tỏ sự ngạc nhiên của mình khi thấy một người Đức làm việc cho một công ty Nhật Bản. Chắc hẳn chúng ta cũng biết, người Đức cũng nổi tiếng về sự chuẩn xác và năng lực sản xuất tài ba của họ. Vậy lý do nào đưa họ đến Nhật Bản làm việc nhỉ? Cô ấy nói "Người Nhật cực kỳ chuẩn xác" Nhưng rồi với một chút bối rối, tôi thắc mắc: "...Nhưng người Đức cũng chuẩn xác không kém mà!" Thế rồi cô ấy giải thích: "Tôi hiểu chứ, nhưng mà người Nhật lại kĩ lưỡng tới mức độ mà sự chuẩn xác này có thể cho phép họ nhận ra những vấn đề tiềm ẩn từ sớm cơ". Không phải người Nhật chỉ đơn giản là yêu sự chuẩn xác, mà bởi sự chuẩn xác còn có thể giúp họ nhận thấy và giải quyết những vấn đề từ khi chúng chỉ là nguy cơ, thậm chí còn chưa hiện hữu. Thấy được nguy cơ có vấn đề càng sớm, thì quá trình cải thiện chất lượng càng nhanh.

Trớ trêu ở đây là khi còn nhỏ, tôi hay lật mặt sau của mọi món đồ nhập khẩu và khi thấy những dòng chữ "Sản xuất tại Nhật Bản", một cậu nhóc phương Tây như tôi lập tức mặc định đó là món đồ khá rác rưởi và chẳng bền tí nào. Thế nhưng hôm nay, cũng cùng một dòng chữ như thế nhưng lại mang một ý nghĩa hoàn toàn khác. Mỗi từ "Nhật Bản" thôi cũng đã là một thương hiệu, mang trong mình một chất lượng tuyệt vời.

Nhắc tới Nhật Bản là nhắc tới điều gì?

Như tôi đã nói trong chương trước, Norman Bodek đã lôi chúng tôi vào phòng hội nghị trong ngày đầu tiên của chương trình nghiên cứu Nhật Bản và hỏi "Nhắc tới Nhật Bản là nhắc tới điều gì?" Không ai trong số chúng tôi có thể trả lời chính xác câu hỏi này. Vì sao? Vì phần lớn chúng tôi không dành thời gian để ngẫm nghĩ về những điều mà Nhật Bản đã đạt được. Người Nhật thật sự đã biến bất lợi và cả những trở ngại thường gặp trở thành những điều ngoài sức mong đợi.

Cốt lõi của cuốn sách này nói về cách mà tôi đã tự định vị mức độ cẩu thả của bản thân và sau đó áp dụng hệ tư duy Nhật Bản để nâng tầm cuộc sống lên một cấp độ mới về tính chuẩn xác và chất lượng. Để làm được điều đó, tôi đã dành thời gian quan sát thật kỹ lưỡng nền văn hóa phi thường này, và quả thật hệ tư duy mới đã tác động đến từng chi tiết nhỏ nhất trong cuộc đời tôi: từ cách tôi đánh giày, cách tôi đánh răng, cách tôi cạo râu, cách tôi chỉ chỏ, cách tôi quản lý tiền bạc của mình, hay cách tôi dùng nhà vệ sinh công cộng và cả cách tôi đưa và nhận danh thiếp nữa. Trước giây phút ***Satori***, tôi vẫn hay nghĩ là quan trọng gì những việc nhỏ nhặt này nhưng giờ đây, khi làm bất cứ một việc gì, việc đó đều thể hiện sự tôn trọng. Khi tôi tắt vòi nước lúc đánh răng, tôi thể hiện sự tôn trọng đối với nguồn tài nguyên nước. Khi tôi đánh giày bóng loáng tỉ mỉ, tôi đánh giá cao cách tôi thể hiện bản thân mình. Khi tôi cạo râu cẩn thận, tôi chỉ ra rằng tôi đang không vội vã. Hay nếu như khi tôi cởi giày dép khi bước vào nhà ai đó, đồng thời đặt nó vào vị trí mà khi ra về tôi có thể dễ dàng mang vào, tôi thể hiện được sự chỉnh chu của mình.

Và kể cả bạn, bạn cũng có thể thay đổi cuôc đời mình theo cách này.

Norman đã khắc sâu vào suy nghĩ của tôi bản chất của những điều mà đất nước và con người Nhật Bản đã đạt được. Đó chính là sự chú trọng duy nhất về chất lượng. Hai năm sau đó, Julia đã bày tỏ rằng Nhật Bản có thể thực hiện được điều đó là nhờ vào việc tạo nên một nền văn hóa chuẩn xác, và vì thế có thể xác định những nguy cơ sớm để xử lý triệt để hơn. Tôi đã rất ngạc nhiên khi biết đến khái niệm này vì thực ra nó rất đơn giản. Đây không phải là một sáng kiến kinh doanh quá phức tạp. Nó cũng chẳng phải là một điều gì đó mà mọi người phải ngồi nghe ai đó thuyết giảng hàng giờ trong phòng hội nghị. Nó đơn giản chỉ là một điều mà tất cả mọi người có thể dễ dàng hiểu được, chỉ cần bạn nhận ra mình là một người vụng về, cẩu thả và từ đó bắt đầu xua nó ra khỏi cuộc sống của chính mình.

Phần lớn chúng ta đều tùy tiện cẩu thả: từ tủ quần áo, nơi làm việc, cho đến cách mà chúng ta dọn dẹp đồ đạc sau khi dùng xong, hay cả "thời gian và sự sẵn sàng" làm đi làm lại một việc nhiều lần vì sai sót. Chúng ta cẩu thả trong cách chúng ta chào người khác, cách chúng ta nghe điện thoại, cách chúng ta rời nhà vệ sinh bê bối mà không nghĩ cho người dùng tiếp theo, thậm chí đến cách chúng ta thu xếp công việc hàng ngày hay cách chúng ta sử dụng nguồn tài nguyên quý giá nhất: đó là thời gian của chúng ta. Rất nhiều người thường không để ý đến những chi tiết nhỏ nhặt - những điều thường khiến chúng ta phải bắt đầu công việc gì đó lại từ đầu vì sai sót, nhưng những thiếu sót nhỏ này lại rất hay gặp phải và rải rác khắp nơi trong cuộc sống. Những nhược điểm này tuy nhỏ nhưng lại làm giảm đáng kể chất lượng cuộc sống của chúng ta nhưng tiếc thay phần lớn chúng ta đều không nhận ra.

Tất cả chúng ta, dù ít dù nhiều, đều cẩu thả.

Chúng ta có mong muốn biết được làm thế nào để thoát khỏi sự tùy tiện cẩu thả này không? Đó chính là phải lòng với sự chuẩn xác. Đây chính là 2 mặt âm dương của khái niệm này. Việc nhận thức được rằng bản thân cẩu thả cũng chưa đủ để giải quyết được vấn đề. Bạn còn cần phải có một biện pháp, đó chính là yêu thích sự chuẩn xác. Hài lòng với việc làm một điều gì đó đúng chính xác và từ chối suy nghĩ của việc làm 'có vẻ gần đúng'.

改善

Kaizen

Hãy tập thưởng thức những chi tiết nhỏ, và ưa thích những sắc thái tinh tế. Và quá trình Xua đi sự cẩu thả không phải là giải toán. Bạn không phải dừng tất cả mọi chuyện lại để giải đúng những công thức xong rồi bỏ qua một bên. Bạn sẽ đồng hành với quá trình xua đi sự cẩu thả để làm công việc của mình chuẩn xác ngày qua ngày, mỗi ngày một ít, và đạt dần đến sự hoàn hảo, cùng lúc đó cố gắng có một sản phẩm một cách xuất sắc nhất và hoàn thành tốt những mục tiêu hàng ngày. Đây là cả một quá trình liên tục để trở nên ngày một chuẩn xác với những việc bạn làm (***kaizen***). Đây chính là sự tổng hợp của những sự tiến bộ nhỏ và điều này giúp ta hướng đến sự chuẩn xác mà đã tạo ra nền văn hóa phi thường của Nhật Bản. Cho dù là khi pha cà phê hay khi phải khoan ốc vít với máy xoay Mazak, sự chuẩn xác sẽ là chìa khóa giúp bạn đạt được một cuộc sống chất lượng nhất.

Công ty của tôi hợp tác với một công ty Nhật Bản trong vòng 15 năm qua, và họ luôn chú ý một cách ám ảnh tới những chi tiết nhỏ nhất. Còn nhớ khi chúng tôi vừa hoàn thành xong đơn đặt hàng đầu tiên cho họ thì bị họ từ chối nguyên tàu hàng, tôi đã kiểm tra lại sản phẩm và tự hỏi, "Có lỗi gì đâu nhỉ?" Tất cả mọi thứ rất hoàn hảo, ngoại trừ phần nhãn mác bị dán một chút cao hơn hoặc thấp hơn tầm 1/16 inch. Tôi chắc chắn rằng, với các nước khác trên thế giới, họ sẽ hoàn toàn hài lòng với nhãn mác của chúng tôi, vì thực ra không có ai nhìn được sự sai sót nhỏ này trừ khi lấy thước đo. Nhưng đối với người Nhật, việc này chứng tỏ lô hàng chưa đủ tốt. Điều này có quan trọng không? Việc này hoàn toàn không ảnh hưởng gì đến chất lượng sản phẩm. Nhưng đây chính là dấu hiệu cho thấy mức độ chú ý đến đến tiểu tiết của nhà cung cấp - ở đây là chúng tôi - là không cao nên hoàn toàn có nguy cơ sản phẩm cũng sẽ không hoàn hảo. Từ lúc chúng tôi nhận được

thông điệp rõ ràng này, chúng tôi đã áp dụng tiêu chuẩn mới vào không những cho đơn đặt hàng của công ty họ mà còn cho toàn bộ những đơn đặt hàng mà chúng tôi có với những công ty khác. Khả năng quan sát ở mức độ chi tiết cao đã giúp công ty dần đạt đến cái chuẩn mới về mặt chất lượng.

Càng áp dụng sự chuẩn xác vào từng công đoạn nhỏ thì cơ hội đạt đến sự nhất quán và chất lượng càng cao. Như vậy sẽ ít sai sót hơn, ít thời gian và công sức hơn, mà vẫn đạt được chất lượng tốt hơn với sự tin tưởng cao hơn đối với sản phẩm, và con người làm ra sản phẩm trong quá trình sản xuất.

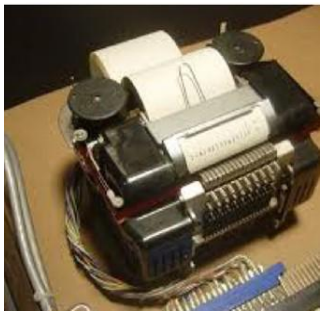
Về vấn đề nhãn mác nói trên, chúng tôi sau đó đã đề nghị bộ phận bao bì đặt nhãn cách khoảng 1 inch so với chỗ đóng mở của sản phẩm. Khi xác định lại quá trình sản xuất dựa trên tiêu chuẩn của Nhật Bản, chúng tôi đã đánh dấu định hình trên nhãn nhằm chỉ ra vị trí chính xác mà nhãn cần được đặt vào. Sau đó chúng tôi còn tạo ra khuôn sẵn cho việc dán nhãn một cách chính xác nhất ở tại cùng một chiều cao và khoảng cách trong mọi lần sản xuất. Công ty tôi đã áp dụng *poka-yoke* (kiểm chứng sai sót) trong quá trình sản xuất! Khi bao bì này xuất hiện trên thị trường bán lẻ, mọi nhãn mác của chúng tôi đều được đặt đúng chỗ một cách hoàn hảo. Trước khi áp dụng tiêu chuẩn chất lượng Nhật Bản, sản phẩm của chúng nhìn chung cũng tương tự những công ty khác, với tiêu chuẩn chỉ đạt mức *"khá tốt"*. Nếu bạn cảm thấy ổn với việc được đánh giá tương tự những người khác, thì nội dung của cuốn sách này sẽ không có nhiều ý nghĩa với bạn. Nhưng nếu bạn thật sự cảm thấy muốn nâng tầm bản thân lên một mức độ cao hơn, thì có lẽ cuốn sách này là điều mà bạn đang tìm kiếm.

Đặt ra một tiêu chuẩn nhất định và áp dụng quy trình Poka-Yoke (kiểm chứng sai sót) cho bộ phận đóng gói bao bì.

Gần đây, khi một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới đến với công ty chúng tôi đề nghị làm sản phẩm cho họ, sự chú ý đến chi tiết của tư tưởng Nhật Bản mà chúng tôi đã học nay có dịp được thể hiện. Khi các giám đốc điều hành bên đối tác đi thăm quan cơ sở vật chất của công ty chúng tôi, họ đã rất ngạc nhiên bởi những gì họ nhìn thấy. Họ cử người đến để đánh giá tất cả những tiêu chuẩn của công ty chúng tôi và chỉ tìm ra được đúng một điều cần cải thiện thêm. Wow! Cảm giác thật khó tả khi những chuyên gia với đôi mắt tựa như kính hiển vi soi xét công ty bạn để tìm ra vấn đề và điều thiếu sót duy nhất họ có thể tìm thấy là một bình cứu hỏa thiếu cái nhãn. Và không cần phải bàn, chúng tôi đã thỏa thuận thành công hợp đồng lần đấy, và tất cả điều này là thành quả của sự cố gắng không ngừng trong quá trình xua đi sự cẩu thả và theo đuổi sự chuẩn xác.

Phần lớn mọi người không biết đến câu chuyện này, nhưng sự ra đời của một trong những công ty in ấn lớn nhất trên thế giới là dựa trên sự theo đuổi tính chuẩn xác. Năm 1964, thế vận hội Olympics được tổ chức tại Tokyo có vấn đề nảy sinh là làm sao để in kịp kết quả để tổng hợp giữa những địa điểm thi đấu khác nhau. Lúc bấy giờ, người ta chỉ có một máy in tổng đặt tại một điểm nhất

định để in kết quả cho tất cả các địa điểm thi đấu và vì thế, họ phải cần rất nhiều điều phối viên chạy khắp nơi để kịp cập nhật kết quả ngay sau mỗi trận thi đấu và di chuyển lập tức về máy chủ, quả là rất bất lợi và mất thời gian. Sẽ tiện lợi hơn rất nhiều nếu người ta có thể có máy in ở mỗi vùng đích đến, nhưng việc cung cấp những máy in lớn ở mỗi lần thi đấu sẽ rất đắt đỏ, và giải pháp là tìm một máy in nhỏ gọn. Nghĩ vậy, người Nhật đã tìm đến với công ty sản xuất đồng hồ Seiko, lúc đó được biết đến với việc tạo nên những chiếc đồng hồ chính xác nhất. Công ty này lúc bấy giờ chưa có bất kì kinh nghiệm gì trong việc sản xuất máy in, nhưng họ vẫn chấp nhận thử thách, đội ngũ kỹ sư bắt tay vào làm việc ngay và kết quả cho ra đời chiếc máy in cỡ nhỏ đầu tiên. Công ty mới chuyên về máy in này về sau có tên là Epson.



SEIKO EPSON

Seiko, một công ty sản xuất đồng hồ, đã chế tạo ra một máy in cỡ nhỏ để giúp cải thiện tốc độ của việc in kết quả cho Thế vận hội Olympics năm 1964. Tất cả đều dựa trên tinh thần theo đuổi sự chuẩn xác, điều thiết yếu của nền văn hóa Nhật Bản.

Sự chuẩn xác không chỉ là một phương tiện để giải quyết vấn đề, mà nó còn là bệ phóng cho sự đổi mới. Không những là sáng kiến mới sẽ ngày một nhiều, mà bạn còn có thể xây dựng được một thương hiệu mà cả thế giới đang rất cần đến với tầm cao mới: *chất lượng, chất lượng, và chất lượng!* Thật vậy, không có gì có thể thay thế được chất lượng; khi mà nền kinh tế thế giới ngày càng phát triển, theo lẽ tự nhiên con người sẽ đòi hỏi mức độ chất lượng ngày càng cao hơn. Vì thế, điều này là hoàn toàn có lý khi bạn xác định chất lượng chính là mục tiêu trung tâm và lâu dài của bạn. Thế nhưng, đáng buồn thay nhiều người hiện nay đang bị thu hút nhiều hơn bởi quy mô và lợi nhuận thay vì tập trung vào chất lượng. Còn tôi thì không! FastCap hiện nay đang làm ra hàng chục triệu đô la từ việc kinh doanh và công ty chúng tôi hoàn toàn có khả năng để mở rộng theo cấp số nhân. Chúng tôi có tiền, có nguồn nhân lực và tài nguyên, có luôn cả những công cụ cần thiết để có thể mở rộng công ty kinh doanh lên đến hàng trăm triệu đô la trong một thời gian ngắn. Ai cũng hỏi tôi: "Tại sao anh lại không mở rộng công ty mình?" Và câu trả lời rất đơn giản là: "Tôi quan tâm tới việc một tổ chức có sự xuất sắc trong quá trình hoạt động như mục tiêu chính đã đề ra chứ tôi không hứng thú với quy mô, lợi nhuận, hay những giải thưởng. Tôi chỉ đơn giản muốn sản phẩm của mình có chất lượng cao xuyên suốt từ A đến Z."

FastCap

Tôi còn nhớ có gặp gỡ một đối tác kinh doanh - lúc bấy giờ doanh số của công ty anh ấy đã đạt hơn 1.8 triệu đô la - anh ấy say mê nói chuyện với ý tưởng phải mở rộng công ty của mình lên tầm cỡ hàng trăm triệu đô la. Năm năm sau đó dù bỏ ra biết bao nhiêu nỗ lực nhưng giờ đây, công ty anh ấy đang đứng ở bờ vực phá sản và bị vướng mắc trong rất nhiều vụ kiện. Quả thật, đây là kiểu câu chuyện mà tôi cứ nghe đi nghe lại trong giới làm ăn. Vậy nên, "Không, cảm ơn" - Tôi sẽ không chọn tham vọng mở rộng quy mô và lợi nhuận của mình.

Sự cẩu thả thật sự đang tước đi biết bao nhiêu cơ hội của chúng ta. Sự quyết tâm xua đi sự cẩu thả và phải lòng với sự chuẩn xác có thể trở thành một làn gió của sự đổi mới giống như câu chuyện Epson và quá trình sản xuất những chiếc máy in siêu chất lượng vậy. Tôi luôn hiểu rằng từ cái nhìn đầu tiên, thì việc xua đi sự cẩu thả chưa được coi là một chiến lược rõ ràng. Thế nhưng, đối với bất kỳ một ai đủ thông minh để nhận ra rằng Chất lượng chính là mục tiêu trên hết, thì xác suất cho một tương lai thành công thực sự rất cao.

Điểm mấu chốt:

CHẤT LƯỢNG LÀ HÀNG ĐẦU!

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-06

CHƯƠNG VII:
Ba điều ưa thích nhất của tôi

Một trong những câu hỏi đầu tiên tôi hay hỏi mọi người mà tôi gặp ở Nhật là "Bạn thích cái gì nhất ở Nhật?" Tôi hỏi cả người Nhật lẫn người ngoại quốc cùng câu hỏi này. Và điều tuyệt vời là tôi nhận được nhiều câu trả lời uyên bác và đem lại sự thấu hiểu sâu sắc. Một trong những người đầu tiên được hỏi là Ron, anh làm việc cho hãng Toyota. Ron là người Can – na – da, sống và làm việc ở Nhật trên 18 năm rồi và trong những chuyến Nghiên cứu Nhật Bản của tôi, Ron đóng vai trò là người thuyết minh về Toyota. Sau bài thuyết trình của anh, tôi có hỏi anh có thể chia sẻ 3 điều anh thích nhất ở Toyota và 3 điều anh thích nhất ở Nhật cho tôi được không. Anh lập tức nói rằng thực ra chúng là một thôi. Tôi có cảm giác tôi sắp nhận được một câu trả lời ra trò nên tôi lập tức rút Iphone của tôi ra và ghi âm lại nó:

Roy giải thích rằng người Nhật có khả năng kết hợp rất tài tình giữa truyền thống và cách tân.

"Điều tôi thích nhất khi sống ở Nhật là người Nhật vô cùng "có tâm". "Có tâm" ở đây không chỉ là làm việc với toàn bộ tâm huyết và làm nó một cách tốt nhất có thể mà còn là nhận thức được đâu là cái "chuẩn" để áp dụng. Và không chỉ là cái "chuẩn" áp dụng chính trong doanh nghiệp hay của đối thủ cạnh tranh mà là cái "chuẩn" quốc tế. Họ luôn luôn cố gắng nâng tầm bản thân lên cái "chuẩn" đó.

Điều thứ hai, chúng tôi thực sự có được sự "trọng thị khách hàng". Chúng tôi có một tôn chỉ đó là "***omotenashi***" – tạm dịch là tinh thần hiếu khách. Do vậy, mọi thứ chúng tôi làm, chúng tôi đều đặt tinh thần tôn trọng thị hiếu khách hàng lên đầu.

Điều thứ ba, cho dù vẫn còn bị ràng buộc rất nhiều bởi truyền thống, Nhật Bản là một quốc gia đổi mới không ngừng. Bởi vì tôi sống ở đây hàng ngày, tôi cảm nhận được truyền thống lâu đời và chính tôi cũng được hưởng lợi từ những truyền thống đó. Dù vậy, đồng thời cũng chính những con người này, họ vẫn bằng cách nào đó tạo ra một ngăn riêng trong trái tim họ để thực hiện việc đổi mới.

Một trong những biểu hiện dễ thấy nhất đó là khi bạn xem quảng cáo trên tivi, bạn sẽ luôn luôn nghe hoặc nhìn thấy dòng chữ "đây là sản phẩm mới". Vì thế, việc có thể kết hợp hài hòa hai giá trị truyền thống và cách tân là một trong những điều tuyệt vời nhất ở Toyota và Nhật Bản.

Tôi cứ suy nghĩ mãi về chia sẻ của Ron, tôi tự hỏi bản thân là mình đã có gì khác biệt và độc đáo so với Nhật chưa? Tôi đã nhận thức được cái "chuẩn" của mình trong chính doanh nghiệp mình chưa hay cả với những đối thủ cạnh tranh nữa? Thậm chí là trong tương quan với nền công nghiệp Châu Âu, Châu Á hoặc xa hơn thì cái "chuẩn" của tôi ở đâu? Chắc chắn là tôi đã cố gắng nhiều nhưng phải nói thật là tôi cũng không chắc về cái "chuẩn" của mình. Tôi đã tham gia nhiều cuộc thương thảo để định hình cái "chuẩn". Nhưng điều đó cũng chưa đủ để thỏa mãn sự khắt khe của bản thân tôi nhằm theo đuổi mục tiêu đi đầu trong ngành công nghiệp của chúng tôi. Thực tế mà nói, rất nhiều người trong chúng ta rất dễ hài lòng với những gì chúng ta đang làm.

Khi người Nhật nhìn thấy Đô đốc Perry tiến vào bờ biển nước họ những năm 1800[7], họ đã bị kinh ngạc bởi những vũ khí hiện đại và máy móc tối tân mà ông ấy đem theo. Họ tự nhiên cảm thấy họ bị tụt hậu ghê gớm. Bạn cần nhớ rằng ở thời điểm đó, Nhật Bản vẫn còn "bế quan tỏa cảng", họ không có hứng thú với ngoại lai và cố tình đóng kín xã hội với phần còn lại của thế giới. Nhưng dưới thời Minh Trị Duy Tân, họ đã dần dần tiến lên theo hướng mở cửa. Kiểu suy nghĩ tân tiến này bắt đầu bén rễ. Người dân dần nhận thức được cái "chuẩn" hiện tại, cả trong nước và đối với nước ngoài. Điểm mấu chốt ở đây là họ đã hoàn toàn thay đổi trong cách nghĩ. Bạn có thực sự sẵn sàng cho việc đó?

Một mấu chốt nữa là việc họ đã tiếp thu được tinh thần ***omotenashi*** (tạm dịch: tinh thần trọng thị khách hàng). Khái niệm ***omotenashi*** đã khai mở người Nhật từ mọi tầng lớp khác nhau trong xã hội và đồng thời củng cố nhận thức của họ về sự tận tâm trong công việc. Chính nhờ hai giá trị hoàn toàn đối lập giữa truyền thống và cách tân đã tạo nên sự khác biệt trong cách nghĩ của người Nhật Bản.

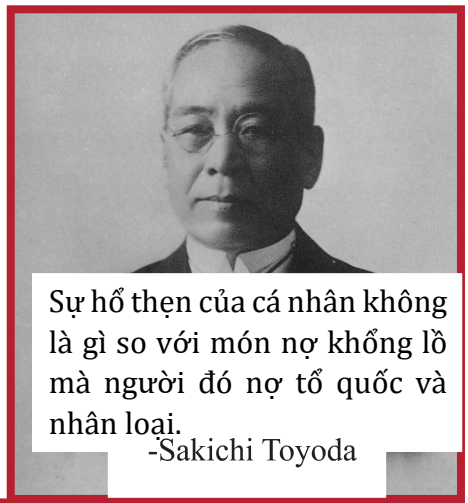
Cậu thanh niên Sakichi Toyoda, nhìn thấy mẹ mình gặp rất nhiều khó khăn khi sử dụng khung cửi, đã tiến hành cải tiến để giúp công việc của mẹ trở nên nhẹ nhàng hơn và cũng từ đó phát minh ra chiếc khung cửi Toyoda đầu tiên.

Sẽ là quá dễ dàng nếu chỉ nhún vai rằng "Ờ thì chúng ta ở trên một hòn đảo trơ trọi giữa biển Thái Bình Dương, chạy theo phần còn lại của thế giới mà làm gì chứ?" Nhưng đây hoàn toàn không phải cách nói của người Nhật. Cách nghĩ tân tiến đã cho phép họ nhìn thấy sự cấp thiết trong việc phải cải thiện chỗ đứng của họ trên thế giới này. Khi cậu thanh niên Sakichi Toyada, sau này là người phát minh ra khung cửi dệt Toyoda đầu tiên, đến thăm một cuộc triển lãm ở Tokyo, cậu nhận thấy ngay sự lạc hậu của Nhật Bản so với thế giới, cậu cảm thấy vô cùng buồn tủi. Khi về tới nhà, cậu bắt tay vào cải tiến chiếc khung cửi dệt của mẹ cậu ấy và cứ như thế, ngày qua ngày, sau hàng trăm cải tiến và ***kaisen***, chiếc khung dệt của cậu đã được đánh giá tốt hơn cả máy dệt hàng đầu thế giới lúc bấy giờ của Tập đoàn Anh em nhà Platt (Platt Brothers) ở Anh Quốc. Máy dệt của Sakichi tốt đến mức khiến Anh em nhà Platt quay qua hỏi mua nó và cậu đã bán bằng sáng chế cho họ. Không lâu sau đó, nhà máy cơ khí Toyoda ra đời và sau đổi tên thành Toyota bởi Toyoda (lúc này tác giả xin phép gọi bằng ngài) không muốn công ty phát triển theo hướng công ty gia đình. Ngài Toyoda mong rằng công ty sẽ phát triển ngày càng mạnh mẽ và trường tồn theo thời gian để góp phần vào sự phát triển của đất nước và xã hội.

Những tiềm năng to lớn đang chờ đợi những ai có lương tâm sâu sắc. Bạn đã bao giờ cảm thấy buồn tủi như cậu thanh niên Sakichi chưa? Cảm giác đó là chính xác những gì tôi đã trải qua khi tôi tới Nhật Bản lần đầu tiên

[7] Đố đốc đã đến Nhật Bản 2 lần cách nhau 1 năm, lúc bấy giờ dưới thời Shogun, nhằm cố gắng thiết lập giao thương. Sự kiện này được xem là dấu ấn quan trọng của việc Nhật Bản dần xóa bỏ chính sách "Bế quan tỏa cảng".

và nhận thấy ngay sự khác biệt giữa cái "chuẩn" của họ trong quy trình sản xuất so với cái gọi là "chuẩn" của chúng tôi là quá lớn. Nhưng hầu hết con người thường "mập ú, ngốc nghếch và dễ hài lòng"; cuộc sống đang tốt đẹp mà, lâu nay vẫn vậy và mọi thứ vẫn ổn, cớ gì phải lo lắng và tìm cách thay đổi hay cải tiến chứ? Cậu thanh niên Sakichi đã bắt tay vào làm những điều tuyệt vời bởi suy nghĩ trách nhiệm và lòng biết ơn sâu sắc đến mức cậu cảm giác mình đang mắc nợ tổ quốc vậy. Tinh thần trách nhiệm và món nợ đó đã gợi lên những suy nghĩ tài tình và nó sẽ được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.



Ngài Sakichi Toyoda muốn đặt tên cho Tập đoàn là Toyota để cống hiến cho tổ quốc ông.

Người Nhật nhận thức được cái chuẩn trong cạnh tranh với những doanh nghiệp trong nước cũng như cái chuẩn quốc tế và họ dựa trên đó để hành động. Giờ đây, người Nhật không chỉ đáp ứng được cái chuẩn hiện tại mà chính họ trở thành cái chuẩn cho cả thế giới noi theo. Cho dù là ô tô, thép, điện tử, công nghiệp nặng, rô-bốt hay đường sắt siêu tốc, việc luôn luôn nhận thức được cái chuẩn đã tạo ra sự khác biệt rõ rệt so với quá khứ "bế quan tỏa cảng" của họ. Thật vậy, những thay đổi từ trong suy nghĩ đã tạo nên lịch sử và dĩ nhiên, chân lý đó cũng luôn đúng với tất cả chúng ta.

Tôi còn nhớ hồi tôi đáp xuống Nhật cách đây 19 năm khi tôi đi thực tế ở Hệ thống sản xuất của Toyota, cảm giác của tôi hệt như của người Nhật khi họ thấy Đô đốc Perry tiến vào bờ biển của họ với những tiến bộ kỹ thuật không tưởng vào thời đó. Tôi cảm thấy mình như đang ở một hành tinh khác, hoàn toàn mù mờ về khái niệm của một nền sản xuất thực thụ. Ơn trời người Nhật đã xuất hiện và đã dựng lên cái "chuẩn" mới trong tôi. Vào giây phút đó, lương tâm tôi bừng tỉnh, tôi nhận ra rằng lâu nay mình đã và đang làm việc dưới cái chuẩn mất rồi. Điều tuyệt vời ở đây là 19 năm sau, công ty của tôi giờ đây đã được đánh giá là vượt chuẩn. Mọi người từ khắp các nơi tìm tới tham quan và học hỏi cơ sở vật chất của chúng tôi. Dù vậy, lần nào làm việc ở Nhật, tôi cũng vẫn bị ngạc nhiên bởi những những gì tôi nhìn thấy và những gì tôi học được từ họ vẫn còn chưa đủ.

Một khía cạnh đáng chú ý nữa đến từ những bình luận của Ron đó là: truyền thống lâu đời của người Nhật thật hay là lại không hề cản trở hay ngăn chặn khả năng học hỏi của họ mà ngược lại còn giúp họ tiếp thu những ý tưởng mới. Truyền thống ***omotenashi*** đã cho phép họ tiếp cận và khám phá những ý tưởng mới. Ron đã giải thích điều này dựa trên phỏng đoán của anh ấy rằng người Nhật có một ngăn riêng trong trái tim họ để cách tân. Họ nhà những nhà cách tân nổi tiếng, luôn đi đầu cuộc chơi trong nhiều lĩnh vực. Tư tưởng "vậy là được rồi" không bao giờ bén rễ được trong tâm trí họ. Dù là một quốc gia hùng cường, dân trí cao, một trong những mũi thuyền đi đầu thế giới, một quốc gia có tất cả mọi thứ mà những quốc gia khác thèm khát, họ vẫn chưa bao giờ hài lòng. Họ vẫn miệt mài áp dụng ***kaizen***.

Khi Tổng Tư lệnh MacArthur đi quanh Nhật Bản sau khi Nhật bại trận ở Thế chiến thứ 2, ông ấy đã ví Nhật Bản lúc bấy giờ "như một cậu bé 12 tuổi". Lúc đó, có vẻ như sự so sánh này ít nhiều mang màu sắc miệt thị, tuy nhiên, nghĩ theo một hướng khác, ta thấy rằng là trẻ con cũng hay, chính cái sự tò mò của trẻ con đó mới là thứ cần thiết để chống lại sự già cỗi của cái gọi là truyền thống. Tôi thì tin rằng chính khả năng nắm giữ hai thứ đối lập là truyền thống và cách tân trong cùng một bàn tay đã tạo nên sự mạnh mẽ. Ken Mogi, một nhà thần kinh học và là một học giả Nhật người đã xuất bản trên 100 cuốn sách đã nói rằng "Người Nhật là bậc thầy trong việc nắm giữ và cân bằng hai giá trị đối lập cùng một lúc. Ví dụ, chúng ta vừa có thể tìm thấy sự đa dạng vừa có thể tìm thấy sự hòa hợp trong văn hóa Nhật, có những sự hòa hợp đỉnh cao khi mỗi cá nhân đều mang trong mình sự đa dạng" Nhìn lướt qua, người ngoài sẽ nghĩ văn hóa Nhật Bản trông như là một khối, đóng khung trong những quy phạm không thay đổi. Người người trông giống nhau và hành động cũng giống nhau nốt. Nhưng thực tế không phải như vậy.

Người Nhật có khả năng cân bằng giữa hòa hợp và đa dạng – Ken Mogi

Lấy ví dụ, trong hệ thống tôn giáo của họ - Thần đạo, họ tin rằng có hàng ngàn Thần khác nhau nhưng không hề có xung đột hay bạo loạn gì cả. Mọi người có vẻ như rất hòa thuận. Giữa những niềm tin khác nhau đó, họ vẫn duy trì điểm hòa hợp nhất định. Việc dân chúng đặt niềm tin vào hàng ngàn vị Thần khác nhau có thể khiến xã hội hỗn loạn, nhưng trường hợp này lại khác, ở Nhật lại rất hòa hợp. Sự lý giải ở đây là, sự hòa hợp chính là cái nền cho phép sự đa dạng trong suy nghĩ và niềm tin của mỗi cá nhân. Chính khả năng duy trì một xã hội hòa hợp đồng thời với sự cách tân và khai mở đã khiến Nhật trở thành xã hội rất đặc biệt. Hòa hợp trong đa dạng!

Lương tâm cũng là một từ khá thú vị. Nó được định nghĩa là tính cách cẩn thận và siêng năng. Nói cách khác, "có tâm" là khái niệm đối lập với cẩu thả. Khi bạn làm việc gì đó một cách "có tâm" nghĩa là bạn nhận thức được những gì xảy ra xung quanh, chú ý đến từng chi tiết. Khả năng làm việc có tâm không tự nhiên mà có, chúng ta phải cật lực luyện tập để sở hữu nó. Tôi luôn cố gắng tiếp cận mọi thứ tôi làm theo tinh thần "có tâm" của người Nhật. Ngày qua ngày tôi đều làm mọi thứ rất có tâm, nhưng không dễ để nhìn thấy những thay đổi lớn lao ngay đâu. Chỉ đến khi tôi điểm lại quá trình hàng năm trời phấn đấu tôi mới nhận ra những tiến bộ vượt bậc của bản thân. Tôi tin rằng chìa khóa để thực hành tốt nguyên tắc "làm việc có tâm" này là sự nhận thức của bản thân rằng chúng ta có nghĩa vụ đối với quốc gia, đối với xã hội và với chính gia đình chúng ta, như tinh thần của cậu thanh niên Sakichi Toyoda ngày nào.

Khi Sakichi nhận thức được nước Nhật thân yêu của ông đang tụt hậu, ông đã bắt tay vào cải tiến, sự cải tiến này đưa Sakichi trở thành người dẫn đường cho nền công nghiệp nước nhà. Trở thành một người "có tâm" chính là bản năng của người Nhật. Họ không hề thấy họ có quyền hả hê với những thành công trong quá khứ mà ngược lại, họ thấy mắc nợ quá khứ thành công đó.

Niềm tin của bạn là gì? Bạn có đủ tốt chưa? Bạn có nhận ra rằng mình không phải người giỏi nhất? Đây chính xác là những câu hỏi xoay vần trong tôi khi tôi đến Nhật. Sự khai mở đem lại những ý tưởng mới, những ý tưởng mới đem lại sự đổi mới, sự cách tân. Trong thâm tâm bạn có chỗ cho sự nhận thức và lương tâm không? Trong thâm tâm tôi thì có đấy. Khi tôi trở nên ý thức hơn và có tâm hơn, cái chuẩn của tôi đã thay đổi, và cuộc đời cũng nhờ thế mà thay đổi.

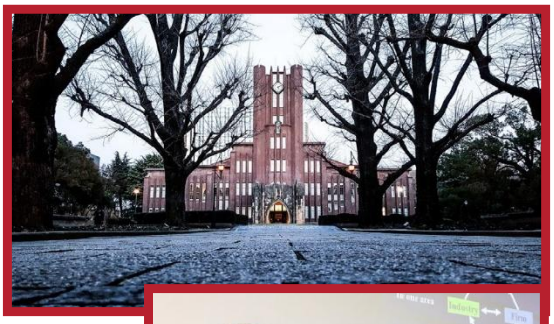
Giờ đây, tôi đang bước đi trên con đường xuất sắc mà tôi đã cẩn thận đầu tư trước đó. Tôi đã học được cách không bao giờ hài lòng và miệt mài cải tiến mọi thứ từ những việc nhỏ nhất. Lối suy nghĩ này đã làm cuộc sống của tôi trở nên phong phú vô cùng.

Vào đầu cuốn sách này, tôi đã đưa ra lý do tại sao tôi viết nó, tôi viết ra để tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về cách người Nhật thực hiện công việc của họ. Những quan điểm đơn giản mà Ron tiết lộ đã thay đổi tôi và cũng sẽ thay đổi bất cứ ai sẵn sàng lắng nghe và áp dụng nó vào cuộc sống. Đời thay đổi khi ta thay đổi!

Điểm mấu chốt:

Bạn có nhận thức được mình đang tụt hậu không?

CHƯƠNG VIII:
Phối hợp



Giáo sư Fujimoto giải thích về sự phối hợp trong văn hóa Nhật Bản.

Trong chuyến đi Nghiên cứu Nhật Bản lần thứ 6, khách mời thuyết trình của chúng tôi là Giáo sư Fujimoto đến từ trường đại học Tokyo, tôi lúc đó đang ngồi dãy ghế đầu bởi vì đó là nơi những sinh viên hạng "A" thường ngồi. Đó là một cuộc nói chuyện khá căng não nhưng bù lại Giáo sư đã đem đến cho chúng tôi sự hiểu biết sâu sắc về nền văn hóa Nhật Bản và cách họ làm việc. Không nghi ngờ gì nữa, người Nhật tin rằng họ là giống người rất khác thường và rất đặc biệt trong hệ phân cấp xã hội loài người. Một trong những điều khiến họ độc đáo như vậy là cách họ thể hiện bản thân. Tựu chung thì họ luôn luôn cố gắng tự mình giải quyết vấn đề, họ luôn khiêm tốn và một điều nữa, Nhật Bản là một xã hội phối hợp cao.

Trong khi giáo sư trình bày vấn đề, tôi bắt đầu nhớ lại hàng tá các bất cập tôi từng chứng kiến ở rất nhiều quốc gia tôi đã đi qua và bắt đầu liên tưởng với Nhật. Ví dụ như tôi đã từng quan sát hàng ngàn người ở ga tàu Tokyo, tôi nhận ra là không có một ai xô đẩy hay chen lấn trong khi xếp hàng cả, tôi thực sự lấy làm kinh ngạc.

Không chen lấn, không xô đẩy, quả là một sự phối hợp hoàn hảo.

Vừa rồi, có một chuyến tàu rời sân ga sớm 25 giây so với giờ chạy dự kiến thôi mà đài phát thanh phải đăng lời xin lỗi chính thức tới cộng đồng vì sự bất cẩn này. Trong khi đó, trên thế giới, từ máy bay, tàu lửa đến xe buýt vẫn hàng ngày trễ nải mà có ai chú ý mấy đâu. Để minh họa rõ hơn cho cái tính cẩu thả trong mỗi chúng ta, đến cái câu chuyện "lời xin lỗi vì tàu chạy sớm hơn dự kiến" cũng lại bị kể sai luôn. Hầu hết các báo mạng ở nhiều quốc gia khác viết rằng chuyện đó xảy ra với tàu cao tốc Shinkansen và họ thậm chí còn đăng cả hình minh họa. Nhưng thực tế thì chuyện đó xảy ra với tàu tốc hành, một loại tàu có tốc độ chậm hơn nhiều so với Shinkansen.

Chỉ đơn giản là việc dùng thang cuốn thôi cũng đã minh chứng được sự phối hợp và hợp tác tuyệt vời của người Nhật.

Khi tôi đi thang cuốn ở Nhật, không quan trọng là xung quanh tôi có bao nhiêu người, tất cả đều đứng ở phía bên trái của thang cuốn để những ai đang vội có thể dễ dàng chạy nhanh lên thang từ phía bên phải. Người ngoài nhìn vào chắc chắn sẽ nghĩ là ôi sao mà giống rô-bốt quá vậy, nhưng những ai hiểu được tại sao người Nhật lại làm vậy thì mới thấm thía cái sự tuyệt vời từ tinh thần phối hợp cộng đồng này. Người Nhật nhận ra rằng hợp tác tốt hơn nhiều so với đối đầu. Tôi thì thấy rằng phản ứng đối đầu, trong rất nhiều khía cạnh, mới là phản ứng căn bản của con người. Tuy nhiên, nói là vậy nhưng phải công nhận là ngày nay, hợp tác đã dần nâng tầm cuộc sống của chúng ta. Phối hợp hay hợp tác đều đòi hỏi phải có cái nhìn xa trông rộng, biết lường trước nguy cơ và biết cách xử lý khôn khéo mới được. Đến lúc này, sẽ có bạn nói ngay rằng "ờ thì muốn cạnh tranh được cũng phải vậy thôi" và nói thật là bạn có lý đấy chứ, tôi cũng đồng ý là vậy. Nhưng điểm khác nhau ở đây là việc hợp tác sẽ đòi hỏi nhiều sự tinh tế hơn là việc đè bẹp đối thủ.

Nếu bạn có dịp quan sát sự phối hợp trong thế giới tự nhiên, tôi chắc bạn sẽ phải trầm trồ cho mà xem. Khi cá voi sát thủ hợp tác với nhau để săn cá mồi, chúng phải phối hợp cực kì nhịp nhàng. Cả bọn phải bơi vòng tròn đồng thời với nhau để tạo ra luồng nước xoáy cho đến khi tất cả cá mồi bị nhốt trong vùng xoáy nước đó thì bữa tiệc cho cá voi sát thủ mới bắt đầu. Toàn bộ nền văn hóa Nhật Bản đang tham dự bữa tiệc đó, bữa tiệc của sự trật tự, có lề lối và hiệu quả. Vì họ làm việc cùng nhau một cách nhịp nhàng nên họ có thể cùng hưởng lợi từ xã hội phối hợp đó. Cái điều tuyệt vời ở đây là việc hợp tác không có giới hạn, không quan trọng là quy mô hợp tác lớn tới đâu, kết quả đem lại vẫn luôn rất bền vững.

Như sự phối hợp nhịp nhàng của bầy cá voi, người Nhật có được hiệu suất cao trong mọi việc nhờ vào tính hợp tác tuyệt vời.

Giờ thì hãy cùng xem 3 định nghĩa của hợp tác:

1. Tổ chức nhịp nhàng giữa những bộ phận khác nhau trong chính thể phức hợp để chúng hợp tác hiệu quả.

Với dân số hơn một trăm hai mươi triệu dân, xã hội Nhật Bản rõ ràng là một cộng đồng đa dạng và không dễ quản lý chút nào. Nhưng bạn thấy gì nào? Rồi, giờ hãy thử nghĩ xem những lý do nào khiến chúng ta không thể tạo lập được xã hội hợp tác ở mức cao như họ? Nào là vì khác biệt ngôn

ngữ, nào là vì bất đồng văn hóa, nào là những công ty nhà máy quá cồng kềnh, vân vân. Nhìn vào những biện minh này, hẳn là người Nhật sẽ phá lên cười cho xem. Với những gì họ đang điều tiết ở Nhật, từ hệ thống tàu cao tốc đến các phân xưởng cung ứng cấp 1, cấp 2 của Toyota, phải nói là ngoạn mục.

2. Khả năng sử dụng được các bộ phận khác nhau của cùng một chính thể để mà vẫn hài hòa và hiệu quả.

Một trong những điều truyền cảm hứng cho tôi là Hệ thống sản xuất của Toyota (TPS). Trước đây tôi đã luôn muốn cải tiến hoạt động của công ty tôi, cho đến khi tôi nhìn thấy sự phối hợp nhịp nhàng trong hệ thống TPS tôi nghĩ mình đã tìm ra giải pháp. Thật vậy, kết quả vượt xa hơn mong đợi, bởi vì không những nó tạo ra một sự phối hợp tuyệt hảo mà nó còn cho phép tôi giúp mọi người xây dựng tư duy năng động. Điều này chính là cách xã hội Nhật Bản vận hành…một xã hội hướng đến con người.

3. Chuyển đổi từ vị thế bấp bênh đến thế cân bằng nhờ vào sự phối hợp.

Rõ ràng là thứ quyết định một tổ chức có thành công hay không chính là sự nhanh nhạy - khả năng thích ứng và thay đổi phù hợp với nhu cầu thị trường. Nhật Bản trở thành người khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất nhờ vào khả năng thích ứng và thay đổi của họ. Phân khúc dòng xe hạng sang Lexus của Toyota là một điển hình cho khả năng này. Chúng ta sẽ có lúc tự hỏi rằng điều gì khiến cho Toyota – một hãng xe tầm trung lại có ưu điểm vượt trội và thách thức cả những dòng xe cao cấp như Mercedes hay BMW? Đó chính là khả năng nhanh nhạy tuyệt vời đó. Toyota đã thay đổi và tạo ra một trong những hãng xe cao cấp thế giới nhờ khả năng này. Tôi đã từng trung thành với dòng Mercedes-Benz, tôi có đến 3 chiếc của hãng, nhưng sau thời gian, tôi cứ phải mang chúng đi bảo dưỡng bảo trì mãi. Từ khi tôi chuyển sang dòng Lexus, tôi chẳng bao giờ nghĩ tới việc dùng lại Mercedes nữa.

Trong số hàng trăm những biểu hiện phối hợp trong xã hội Nhật, điều tôi tâm đắc nhất là hệ thống ***kanban*** được phát triển bởi Taiichi Ohno ở Toyota. ***Kanban*** nghĩa là tín hiệu. Hãy hình dung hệ thống này như là tín hiệu xanh, đỏ, vàng của đèn giao thông hoặc có thể hình dung nó là bất cứ thứ gì mà có thể hướng dẫn bạn phải làm gì tiếp theo. Ví dụ nếu bạn đang lái xe trên đường và nhìn thấy tấm bảng đề "Đường Nagoya 55" thì đó cũng chính là ***kanban***. Những gì Ohno làm một cách nhuần nhuyễn là dùng một tấm thẻ giấy để tạo ra hệ thống ***kanban***[8]**.** Tấm thẻ có thể được dán vào hoặc đôi khi là đính kèm theo các vật liệu hoặc thành phẩm của Toyota. Hệ thống thẻ ***kanban*** dùng để nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, đây cũng chính là nhu cầu của dây chuyền sản xuất của Toyota và cũng là nhu cầu của nhà cung ứng. Trong thực tế hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp đều sản xuất dư thừa, cung vượt quá cầu, lượng tồn kho

Kanbans cho chúng ta biết cần làm gì tiếp theo.

[8] Kanban tiếng Nhật có nghĩa là "Bảng thông tin", hệ thống Kanban là hệ thống kéo tin hiệu, công cụ quản lý trực quan, sử dụng để đạt được hiệu quả sản xuất Just In Time (JIT) nhằm đảm bảo sản xuất đúng theo yêu cầu khách hàng, không thừa không thiếu.

nhiều gây lãng phí tiền bạc, thời gian và cả tài nguyên nữa. Việc phối hợp cho được tất cả các hệ thống và người vận hành để đem lại kết quả là bạn sẽ có chính xác thứ bạn cần, vào đúng thời điểm bạn cần và đúng số lượng bạn cần, không hơn không kém thì không dễ chút nào, thậm chí vấn đề này như một loại bài tập trí não mà nghe thôi cũng khiến chúng ta nản chí. Hay là hơn thế nữa, trên thế giới chương trình ERP[9] vẫn đang được phát triển và áp dụng nhưng lại không mấy ai hiểu được cả dù tôi biết người ta đã có một vài phần mềm giúp quản lý tất cả các tiểu tiết rồi đấy. Phải nói là với Toyota, họ đã tiến đến đỉnh cao của phối hợp, đó là đơn giản và tinh tế. Đối với Toyota và văn hóa Nhật Bản nói chung, những loại bài tập trí não như này chỉ như là bài tập căng cơ mỗi sáng và nhâm nhi một tách cà phê thôi. Loại bài tập kiểu này như một phần cuộc sống của họ rồi và họ gần như là thưởng thức nó chứ không phải thách thức nó.

Thẻ Kanbans có thể được sử dụng linh hoạt và phù hợp với mọi công đoạn làm việc. FastCap đã tạo ra những loại thẻ khác nhau để dùng trong những bộ phận đặc thù.

Hãy ngẫm nghĩ một chút về những gì Ohno đã làm. Ông đã thấm nhuần các định nghĩa mấu chốt của tinh thần phối hợp và áp dụng nó một cách thuần thục để tạo ra hệ thống ***Kansan***. Ông đã khiến cho một dây chuyền sản xuất phức tạp đến khó tin với hơn 40 ngàn công đoạn và hàng ngàn nhà cung ứng trên toàn thế giới có thể phối hợp làm việc với nhau một cách trơn tru, nhịp nhàng và cùng lúc đó, cũng cho phép họ thích ứng chính xác với nhu cầu khách hàng. Tất cả đã tạo nên một hệ thống minh bạch 100% đối với mọi nhân viên làm việc trong nhà máy sản xuất của Toyota. Không có gì để phải giấu diếm, mọi thứ đều có thể nhìn thấy và dễ hiểu.

Tôi vô cùng yêu thích sự hợp tác. Tôi ngưỡng mộ cách người Nhật làm điều này. Tôi mong muốn áp dụng sự phối hợp và hợp tác trong mọi mặt cuộc sống của tôi, từng bước một. Và tôi vẫn luôn luôn động não để thực hiện điều đó.

Điểm mấu chốt:

Tại sao bạn lại thích sống ở Nhật đến như vậy? Sao lại không thích chứ? Dễ sống mà!

[9] Phần mềm ERP (Enterprise Resource Planning) là một hệ thống ứng dụng phần mềm đa phân hệ, tích hợp theo một kiến trúc tổng thể, giúp doanh nghiệp: Hoạch định, thực hiện, kiểm soát, ra quyết định.

CHƯƠNG IX:

Cặp mắt to và Đôi tai rộng

Nếu bạn nhìn vào vẻ bề ngoài của một người Nhật bình thường, chắc hẳn bạn sẽ thấy rằng họ không được sinh ra với cặp mắt to tròn và đôi tai lớn đâu. Nhìn chung người Nhật thuộc giống người nhỏ nhắn, và một người Nhật trung bình sẽ nhẹ hơn tầm 40 pounds so với một người Mỹ trung bình. Nếu như bạn bước vào một cửa hàng quần áo ở Nhật và tìm đồ cỡ XL hoặc XXL, bạn chắc chắn sẽ chật vật lắm mới tìm thấy. Tương tự, hãy quên đi việc tìm giày cỡ 12 hoặc 13, vì chuyện này là hoàn toàn không thể. Một lần, tôi đi vượt hơn 160 km từ Nagoya đến Osaka để có thể tìm mua một đôi giày cỡ 13, và đến tận bây giờ tôi còn giữ và rất quý đôi giày này vì thật sự rất khó khăn để có thể mua được một đôi giày như thế ở Nhật Bản. Thú thật, nó trở thành một trong những đôi giày yêu thích nhất của tôi, và tôi mang nó nhiều đến mức nó dường như mòn vẹt hết cả. Bình thường thì có lẽ tôi đã nhượng đôi giày cho một ai khác hoặc vứt nó đi sau chừng ấy thời gian, thế nhưng nhờ vào hệ tư duy ***mottainai*** (tôi sẽ giải thích chi tiết kĩ hơn về khái niệm này trong chương cuối) mà tôi thường để ý bảo quản và làm mới đôi giày cẩn thận để có thể mang nó đến tận ngày hôm nay. Hệ tư duy của người Nhật đã thật sự thay đổi tôi!

Chữ Mottainai trong Nhật tự

Người nhật có thể có xe hơi nhỏ, áo quần, phần ăn hoặc những ngôi nhà cỡ nhỏ, nhưng họ lại quan sát tất cả mọi thứ một cách kỹ lưỡng với "Cặp mắt to và Đôi tai rộng"

Dường như là mọi thứ ở Nhật đều nhỏ: xe hơi nhỏ, phòng khách sạn nhỏ, và cả phần ăn cũng nhỏ. Tuy nhiên, vẫn có một ngoại lệ đối với sự nhỏ nhắn này: Điều "cỡ bự" duy nhất mà người Nhật có được là "cặp mắt to và đôi tai rộng." Trong tiếng Nhật, điều này được gọi là ***okii me*** (cặp mắt to) và ***okii mimi*** (đôi tai rộng).

Tôi thường nghe kể rằng một người Nhật bình thường có thể quan sát được những chi tiết rất nhỏ. Một ngày nọ khi tôi đang đi tham quan một nhà máy, tôi đã phải cẩn thận cởi giày của mình đồng thời mang dép đi trong nhà vào rồi mới được đi vào văn phòng làm việc của họ.

Khi chúng tôi di chuyển từ văn phòng đến thang máy để đi xuống dưới sảnh, cô gái hướng dẫn lúc đó nhìn vào chân tôi và nói, "Paul, tại sao anh lại mang hai chiếc tất hai màu thế

kia?" Tôi ngạc nhiên nhìn xuống và kiểm tra, thì hóa ra tôi mang một chiếc tất màu xanh đen và chiếc còn lại màu đen. Đúng thật, tôi đã không sắp xếp tất của mình theo đúng cặp sau khi giặt xong và vì thế đã mang nhầm tất. Điều quan trọng hơn là sáng nay lúc mang tất vào, tôi cũng không nhận ra sự khác biệt về màu sắc của hai chiếc tất này. Thế nhưng khi cô gái Nhật Bản nhìn vào chân tôi trong thang máy, cô ấy nhận ra được sự khác biệt này. Tôi thề với bạn, hầu hết mọi người khó có thể nhận ra sự khác biệt nhẹ giữa hai màu xanh đen và đen, nhưng hầu hết người Nhật thì có thể nhận thấy mọi thứ dù là chi tiết rất nhỏ. Khả năng này của họ không phải vì họ có một đôi mắt đặc biệt hơn người, mà là vì nền văn hóa Nhật Bản đã tạo ra thói quen quan sát tỉ mỉ mọi việc ở mức độ chi tiết rất cao.

Khi trò chuyện với ai đó bằng tiếng Nhật, từ ngữ mà bạn dùng sẽ mang ý nghĩa rất lớn. Cách mà bạn xưng hô với một người lớn tuổi hơn hoặc với một người nhỏ tuổi hơn là hoàn toàn khác nhau, và tin tôi đi, nếu như bạn làm sai điều này thì bạn sẽ gặp rắc rối đấy. Như một quy luật chung, người Nhật thậm chí có thể nghe và thấy được những điều mà chúng ta thường không để ý. Khi tôi dẫn đoàn tham quan ở Nhật, điều đầu tiên mà tôi nói với người tham gia một khi họ vừa lên xe buýt đó là: Bạn phải có được khả năng quan sát và nghe ngóng với "Cặp mắt to và Đôi tai rộng."

Có rất nhiều sự tinh tế tuyệt vời mà chúng ta có thể quan sát và có thể học hỏi được ở Nhật:

Một trong những điều mà tôi thích nhất chính là tháp đỗ xe cao tầng ở Nhật. Nhiều người có thể không để ý đến mô hình này, nhưng thật ra những bãi đỗ xe này có ở khắp mọi nơi trong những thành phố lớn. Tất cả những gì bạn phải làm là đỗ xe của mình vào đúng vị trí của bàn xoay rồi sau đấy hệ thống sẽ đưa xe bạn vào đúng vị trí đỗ ở những tầng cao phía trên thông qua thang máy.

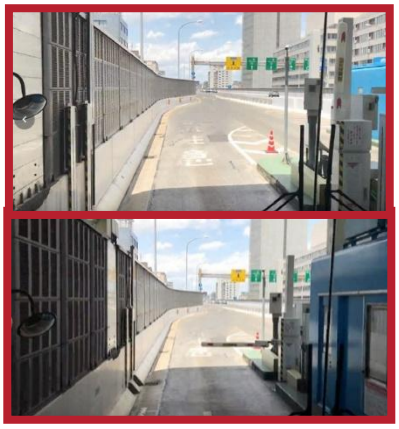
Hệ thống tháp đỗ xe cao tầng chỉ là một trong rất nhiều điều tinh tế mà ta có thể quan sát được ở Nhật.

Hệ thống nói trên được tự động hóa hoàn toàn và xe của bạn sẽ được đỗ an toàn ở vị trí cách 20 tầng trong vòng một thời gian ngắn thông qua một nút bấm.

Các chỉ dẫn rõ ràng dễ nhận thấy cho mỗi loại xăng trên làn đường vào trạm để tránh nhầm lẫn.

Khi bạn vào trạm đổ xăng ở Nhật, họ thiết kế ra những tín hiệu chỉ dẫn rất rõ ràng dễ nhận thấy trên những làn lái xe khác nhau ngụ ý cho từng loại xăng ở mỗi chốt đổ xăng trong bãi. Ngoài ra, các ống đổ xăng thường được treo lên cao để người lái xe không phải chật vật lấy ống đổ xăng ra khi có quá nhiều xe ở một chốt đổ.

Khi bạn lái xe trên đường cao tốc và đi ngang qua một trạm thu phí giao thông, hầu như bạn không cần phải giảm tốc độ vì mọi thủ tục đều số hóa. Bạn đăng ký xe của mình với thẻ ngân hàng tự động thay đổi mức giá dựa theo xe bạn sở hữu hoặc thuê, và cây chắn xe sẽ tự động mở trong tíc tắc khi bạn lái xe qua.



Trạm thu phí được số hóa cho phép xe cộ lưu thông thông suốt mà không phải dừng lại.

Khi máy bay của bạn cất cánh, tất cả các nhân viên mặt đất tại sân bay sẽ vẫy tay tạm biệt bạn và cúi đầu chào máy bay đi.

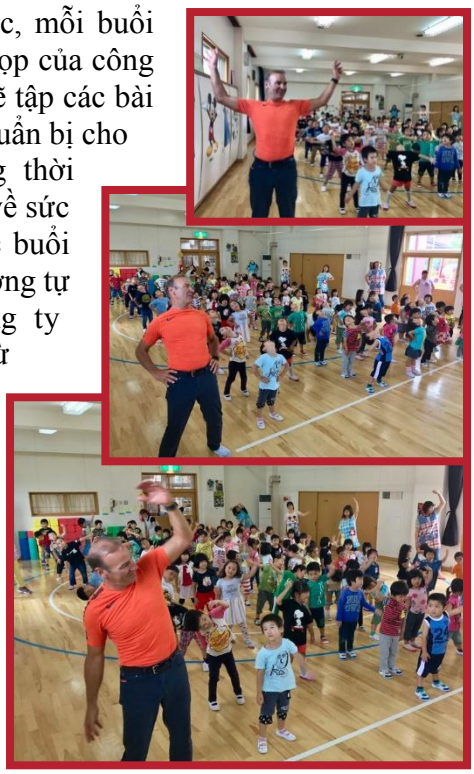
Chú ý đến từng chi tiết dù ở nhà hay tại nơi làm việc.

Khi bạn đi tham quan một công viên hoặc lái xe ngang một khu dân cư trên đường nhiều cây xanh, thì bạn sẽ thường nhìn thấy những người chủ nhà hoặc những người làm vườn cúi xuống nhặt từng cây cỏ dại nhỏ chút xíu mà chúng ta hầu như không thể để ý thấy, và đây là một việc rất đỗi bình thường ở Nhật Bản.

Khi bạn bước vào một nhà nhà máy, bạn sẽ nghe nhạc báo hiệu cho giờ nghỉ giải lao, giờ ăn trưa, một vấn đề gì đó hoặc là việc khởi động lại của dây chuyền sản xuất. Các nhạc hiệu khác nhau phân biệt rõ từng quá trình khác nhau.

Tập các bài giãn cơ mỗi buổi sáng

Trong hầu hết các tổ chức, mỗi buổi sáng đều có một buổi tụ họp của công ty nơi mà các nhân viên sẽ tập các bài tập giãn cơ đơn giản để chuẩn bị cho ngày làm việc mới đồng thời cũng giảm thiểu nguy cơ về sức khỏe. Các bài tập thể dục buổi sáng này được áp dụng tương tự từ công ty này đến công ty khác, từ bắc chí nam và từ tây sang đông, ai ai cũng có thói quen này. Quả thật như vậy, bạn có thể nhìn thấy hình ảnh các bài tập giãn cơ này được tập từ các bạn nhỏ ở trường cấp một cho đến các công nhân ở công trình xây dựng cầu đường trị giá hàng trăm triệu đô.



Các bạn nhỏ ở trường cấp một cùng tập chung các bài tập giãn cơ như các công nhân tại các công trình thi công

Và khi bạn bước vào một cửa hàng thực phẩm để mua sashimi hoặc sushi, bạn sẽ luôn luôn thấy người thu tiền chuẩn bị sẵn cho bạn một túi đá nhỏ để giúp bạn giữ tươi đồ ăn đã mua khi về nhà.

Vậy nên, tôi dám khẳng định với bạn rằng nếu như bạn áp dụng thói quen nghe nhìn của "Cặp mắt to và Đôi tai rộng" khi tham quan Nhật Bản, bạn có thể tìm thấy hàng trăm ví dụ mỗi ngày hoặc hơn, minh chứng cho sự tuyệt vời của đất nước này. Phẩm chất và sự tinh tế của nền văn hóa Nhật thật đáng kinh ngạc. Trong Chương trình nghiên cứu Nhật Bản, tôi đã khuyên những người tham gia chương trình hãy chú ý quan sát và tận hưởng những điều quan sát được ở Nhật Bản, bởi vì họ sẽ không bao giờ trải nghiệm được những điều này trong bất kì một nền văn hóa nào khác. Nó giống như là một cuộc trải nghiệm kỳ thú 24/7 vậy.

Một lần nọ trong lúc leo núi Phú Sĩ, tôi phải điền vào giấy thông hành, và người quản lý khu vực leo núi hỏi về nhóm máu của tôi. Tôi mới ngạc nhiên nhìn ông ta và tự nghĩ: "ông này có bị điên không vậy?" Tôi còn không biết nhóm máu của chính mình vì cũng chưa ai hỏi tôi điều này bao giờ. Còn đối với người Nhật thì khác, họ muốn biết trước nhóm máu của khách du lịch để nếu nhỡ có trường hợp khẩn cấp thì người ta hoàn toàn trong tư thế chủ động tìm phương pháp chữa trị một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất. Wow! Đúng là họ luôn luôn lường trước và chuẩn bị sẵn cho mọi trường hợp.

Còn nhớ lúc tôi đang đi trên tàu Shinkansen từ Nagoya đến Tokyo, tôi ngồi chéo chân và chẳng may mũi giày của tôi có chạm đến phía sau ghế của người ngồi trước. Thế là, một người đàn ông ngồi ở hàng ghế bên cạnh nhìn thấy và nhắc nhở tôi không nên làm thế. Ai có thể nhìn thấy điều này cơ chứ? Chắc chắn phải là một ai đó với khả năng nghe nhìn chi tiết bằng "Cặp mắt to và đôi tai rộng"

Các chi tiết mang ý nghĩa thật sự quan trọng ở nền văn hóa Nhật đến nỗi có lẽ bạn sẽ không bao giờ tưởng tượng được. Nếu bạn tập cho bản thân mình thói quen quan sát những điều nhỏ, thì chắc chắn bạn sẽ không bao giờ bỏ lỡ những điều lớn hơn. Nếu bạn ngày một để ý hơn với cách dùng từ ngữ giao tiếp của mình, thì tôi dám chắc cuộc đời của bạn sẽ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Khi trò chuyện, bạn không cần phải sử dụng ngôn từ như một cái máy, chỉ cần dùng đúng từ, hợp hoàn cảnh, hợp người nghe thì đã đạt được mục đích giao tiếp rồi. Hơn thế, người Nhật có khả năng nắm bắt và quản lý được những điều phức tạp nhất nhờ vào ***sagacity*** (sự khôn ngoan, thông thái và kỹ năng) tuyệt vời của họ.

Những chi tiết tuy nhỏ nhưng lại mang những ý nghĩa to lớn, vậy nên hãy cố gắng rèn cho mình khả năng để ý đến những việc nhỏ. Hãy cố gắng có được Cặp mắt to và Đôi tai rộng.

Lần nọ khi Ritsuo Shingo (cựu chủ tịch của Tập đoàn Toyota tại Trung Quốc và là con trai của ông Shigeo Shingo - một kỹ sư công nghiệp Nhật Bản, được coi là chuyên gia hàng đầu thế giới về thực hành sản xuất và Hệ thống dây chuyền sản xuất Toyota) tham gia chuyến đi cùng với chúng tôi, và lúc đấy tôi đang kể cho mọi người nghe câu chuyện về con người và đất nước Nhật Bản với chủ đề mà tôi đang kể nãy giờ với các bạn. Lúc đấy ông đã chỉnh lại câu chuyện của tôi bằng cách nói thêm vào: "Anh Paul, còn một điều nữa mà anh chưa nhắc đến: đó chính là chúng ta phải có "Cặp mắt to, Đôi tai rộng, và Miệng nhỏ." Đôi khi chúng ta dành quá nhiều thời gian để nói mà hoàn toàn quên đi nghệ thuật của việc im lặng để lắng nghe và quan sát.

Tôi chắc chắn rằng vòng tròn Ohno nổi tiếng của Taiichi Ohno được tạo nên dựa trên nguyên lý của "Cặp mắt to, đôi tai rộng và miệng nhỏ". Ohno đã vẽ một vòng tròn đường kính ba thước chân đặt gần đơn vị sản xuất và yêu cầu những nhà quản lý/điều hành đứng đó hàng tiếng đồng hồ chỉ để quan sát mà không nói một lời nào cả. Mục đích của ông chính là để cho những người này nắm bắt được và hiểu rõ những điều gì đang thật sự diễn ra trong quá trình sản xuất của họ và điều này chắc chắn sẽ mài giũa kỹ năng quan sát và giúp họ cảm nhận sự việc bằng tất cả các giác quan của mình. Thú thật, tôi có thể kể cho các bạn nghe không ngừng nghỉ về hàng trăm cảnh tượng và những điều ngạc nhiên khác mà chắc hẳn ai cũng đánh giá cao về đất nước và con người Nhật Bản. Nhưng tôi sẽ không kể hết đâu! Bởi vì tôi muốn bạn tự trải nghiệm, thực sự mắt thấy tai nghe những sắc thái tuyệt vời của nền văn hóa đáng ngưỡng mộ này. Nếu may mắn có dịp đến thăm đất nước Nhật Bản, hãy đừng quên áp dụng khái niệm "Cặp mắt to, đôi tai rộng, và miệng nhỏ" để tận hưởng một cách trọn vẹn nhất.

Điểm mấu chốt:

Okii Me - 大きい目 - Cặp mắt to

Okii Mimi - 大きい耳 - Đôi tai rộng

Chiisai Kuchi - 小さい口 - Miệng nhỏ.

CHƯƠNG X:
Bộ đôi vĩ đại

Tôi đã dành ra hàng giờ đồng hồ ngẫm nghĩ về sự đặc biệt của nền văn hóa Nhật Bản. Tại sao họ lại chọn làm những việc mà họ đang làm? Làm sao mà họ có thể luôn nhất quán trong mọi công việc? Hay làm sao mà họ luôn duy trì được những thói quen và cách làm việc từ thế hệ này sang thế hệ khác như vậy? Theo ý kiến của cá nhân tôi thì có lẽ có hai nguyên tắc cơ bản được áp dụng ở đây. Đầu tiên, đó chính là nền văn hóa Nhật luôn dành một sự tôn trọng sâu sắc với con người. Thứ hai, họ đồng thời cũng có sự tôn trọng này dành cho nguồn tài nguyên. Thế nên, ở đây tôi gọi hai ý này là *"Bộ đôi vĩ đại"*.

Sự tôn trọng bậc nhất đối với con người và tài nguyên được so sánh với những sợi chỉ vàng của một tấm thảm 1000 năm tuổi vậy. Những sợi chỉ này được dệt khắc sâu vào nền văn hóa Nhật Bản, đến mức mà không một ai mà không thấy được sự tác động của nó đối với con người Nhật Bản.

Sự tôn trọng đối với con người và nguồn tài nguyên.

Không một ai được ưu tiên hơn người khác cả. Mọi người đều sống với một sự cân bằng và hòa hợp tuyệt vời, và cùng nhau tạo nên sức mạnh và tầm ảnh hưởng nhất định. Sự tôn trọng luôn luôn hiện diện ở khắp mọi nơi. Khi bạn đi ngang qua một cửa hàng, nhân viên bán hàng sẽ cúi đầu với bạn. Khi bạn vào nhà một ai đó hoặc một công ty nào đó, bạn phải cởi giày của mình. Đúng thật là sự tôn trọng luôn luôn có mặt mọi điều ở Nhật Bản. Khi tàu đến chính xác với giờ dự báo, đó chính là sự tôn trọng đối với thời gian của hành khách.

Chắc hẳn bạn đã từng nghe tới "7 Phút Kỳ Diệu"? Đó chính là cụm từ dùng để nói về chuyến tàu cao tốc Shinkansen của Nhật khi tàu đến sân ga và được dọn dẹp sạch sẽ, tỉ mỉ để đón tiếp những hành khách tiếp theo chỉ vỏn vẹn trong vòng 7 phút. Ông Yabe, vốn là giám đốc điều hành lúc đó đã phát triển và áp dụng hệ thống vệ sinh tàu nhanh gọn này, thường được mời đến làm diễn giả cho chương trình Nghiên cứu Nhật Bản mà tôi tổ chức. Ông đã cắt nghĩa cho chúng tôi về phương pháp để đào tạo được đội ngũ nhân viên dọn dẹp tuyệt vời như vậy: Đó chính là việc làm cho họ hiểu được sự vinh hạnh to lớn của công việc dọn dẹp hệ thống tàu cao tốc này, vì đây chính là biểu tượng lớn của đất nước Nhật

Bản. Hơn thế, chân lý cốt lõi mà ông Yabe luôn truyền đạt cho 700 nhân viên dọn vệ sinh chính là sự Tôn trọng. Tôn trọng đối với khách đi tàu, tôn trọng đối với phát minh tàu cao tốc của Nhật Bản, tôn trọng đối với sự giữ gìn tiêu chuẩn đúng giờ và tiêu chuẩn sạch sẽ cao của đất nước này. Đáng nói hơn, ông Yabe làm được điều này đối với những nhân viên lao động làm việc chân tay nguy hiểm, vì ông hiểu được tầm quan trọng của việc tôn trọng nhân phẩm của mọi người lao động. Ông coi vị trí của những công nhân vệ sinh này tương tự như những ngôi sao nổi tiếng vậy, công việc nào cũng được coi trọng như nhau trong xã hội.

Ông đã đào tạo nên một đội ngũ nhân viên hết lòng vì công việc như thế bằng phương pháp cụ thể sau:

1. Luôn nói với nhân viên rằng công việc của họ không chỉ đơn thuần là dọn dẹp tàu, mà là dọn dẹp tàu Shinkansen - một biểu tượng quốc gia Nhật Bản.
2. Cho phép nhân viên đề xuất những ý kiến hoặc phương pháp mới nhằm giúp công việc thêm hiệu quả và thú vị hơn, thông qua các buổi họp nhóm và ***kaizen*** mỗi ngày.
3. Cho phép nhân viên bỏ qua mặc đồ đồng phục dọn vệ sinh truyền thống, mà thay vào đó họ hoàn toàn có thể tự do mặc đồ thời trang theo sở thích hoặc theo mùa.Và điều này khiến cho công việc dọn dẹp tàu được so sánh với một vở kịch vậy. Và người người (thậm chí cả quan chức) từ khắp mọi nơi trên thế giới đổ về để chiêm ngưỡng những "màn biểu diễn" có một không hai này của những người làm công việc vệ sinh tàu cao tốc Shinkansen.
4. Liên lạc thông tấn báo chỉ để nói về công việc tuyệt vời này của những nhân viên vệ sinh. Hiện nay, bộ phận này được biết đến rộng rãi với cái tên "7 Phút Kỳ Diệu" và những người nhân viên đầu tiên làm được điều này được tung hô trên tạp chí, báo đài và các kênh thông tin khác. Thậm chí họ còn làm cả nhạc để khen ngợi những người nhân viên tuyệt vời này nữa!

Nhà vệ sinh là nơi thể hiện rõ sự tôn trọng và trân quý mà người Nhật dành cho con người và nguồn tài nguyên.

Sự tôn trọng thậm chí còn được thể hiện qua cả cách mà người Nhật dọn dẹp nhà vệ sinh. Khi bạn bước vào nhà vệ sinh công cộng ở bất kì một nơi nào trên nước Nhật, bạn sẽ luôn luôn thấy nó rất sạch sẽ và bạn cũng phải giữ nhà vệ sinh sạch như cũ sau khi sử dụng xong, như một điều hiển nhiên vậy. Nếu một ai đó sử dụng tài nguyên một cách quá thoải mái sẽ được coi là cẩu thả, vì đối với người Nhật, họ dùng những tài nguyên này với một ý thức cao độ và luôn luôn thể hiện sự tôn trọng biết ơn. Tôi còn nhận ra rằng khái niệm *Bộ đôi vĩ đại* có thể thật sự thay đổi hệ suy nghĩ nếu chúng ta có thể nắm được những nguyên tắc tuy đơn giản nhưng rất tuyệt vời này.

Ikigai (phương châm sống) của tôi chính là đối xử với những người phục vụ tôi với thái độ tôn trọng sâu sắc. Cho dù đối với

nhân viên phục vụ, người lái xe, tiếp viên hàng không, hay nhân viên khách sạn, tôi luôn cố gắng cư xử đúng mực và luôn tôn trọng mỗi cá nhân. Tôi luôn tìm cách thể hiện sự công nhận và đánh giá cao của bản thân đối với những nỗ lực và công sức làm việc của mọi người. Tôi luôn luôn dành những lời "làm ơn" và "cảm ơn" với họ, luôn luôn mở nụ cười và nói với họ rằng họ rất tuyệt vời. Không những thế, tôi còn học được từ Tổng thống Donald Trump nguyên tắc cho tiền boa nhiều một cách bất ngờ, vậy nên việc tôi cho ai đó 100 đô tiền boa là rất đỗi bình thường. Việc boa tiền này tôi thường làm trong những trường hợp mà tôi muốn cho người ta thấy được việc tôi đánh giá cao và tôn trọng công sức lao động của họ nhiều đến như thế nào.

Hãy nghĩ về tất cả các nguồn tài nguyên mà bạn đang lãng phí mỗi ngày. Liệu bạn có tôn trọng những người đang dùng chung nguồn tài nguyên này với bạn?

Tôi còn luôn luôn suy nghĩ thật kỹ lưỡng mỗi lần tôi dùng bất kỳ một thứ gì đó. Tôi sẽ không mở thêm bánh xà phòng mới lúc ở khách sạn nếu như đã có sẵn một bánh chưa dùng hết từ hôm trước. Việc làm này thể hiện lòng tôn trọng của tôi đối với người làm ra những bánh xà phòng, người vận chuyển chúng, và cả người đã lưu trữ chúng trong khách sạn nữa. Không những vậy, việc tránh phí phạm bánh xà phòng còn thể hiện rằng tôi luôn tôn trọng nguồn tài nguyên lấy từ trái đất và hiểu được tác động của nó lên môi trường của chúng ta.

Sự hài hòa và xoa dịu mà một con người có thể cảm nhận được trong cuộc đời không bao giờ có thể đong đếm được. Ở đây, tôi dùng từ xoa dịu, với nghĩa được dùng trong bối cảnh tôn giáo, ý chỉ sức mạnh đến từ Chúa. Đây chính xác là điều mà tôi đang cố gắng truyền đạt. Thật vậy, sự tôn trọng sâu sắc đối với nguồn tài nguyên và con người luôn mang một ý nghĩa tâm linh, và tôi luôn tin rằng điều này sẽ dần kết nối chúng ta về với tạo hóa.

Những nguyên tắc dựa trên "Bộ đôi vĩ đại" này sẽ giúp chúng ta giải phóng được sức mạnh, sự hiểu biết và sự hòa hợp chưa từng có. Thật vậy, khi hai khái niệm về sự tôn trọng đối với con người và nguồn tài nguyên này được áp dụng một cách hiệu quả, chúng sẽ thật sự thay đổi cuộc đời mỗi người bằng cách tác động đến mọi tính toán suy nghĩ và quyết định của họ.

Khi căng thẳng xảy ra giữa những thành viên trong một nhóm làm việc và họ không thể tự trò chuyện để giải quyết với nhau, thì hầu hết là do người ta thiếu đi sự tin tưởng và sự tôn trọng lẫn nhau. Văn hóa Nhật Bản được cho là rất đáng tin cậy, thế nên người ta luôn dễ dàng tìm được sự tin tưởng và sự tôn trọng cũng vì thế mà tăng lên. Thế nên, nhờ vào sự nhất quán của nền văn hóa Nhật Bản mà lòng tin ra đời, và rồi sự tôn trọng sâu sắc đối với mọi vật mọi việc trong xã hội cũng bắt nguồn từ đó.

Vậy bạn có đang được tôn trọng bởi những đồng nghiệp của bạn không? Điều này đòi hỏi bạn phải luôn trung thực và phải nhất quán trước sau như một. Thậm chí nếu chúng ta đi sâu về vấn đề này hơn nữa, thì nguồn gốc sâu xa của việc thiếu sự tôn trọng chính là do thiếu giáo dục, thiếu sự rõ ràng, hay thiếu sự ý tứ.

Khi tôi quan sát một tổ chức đang có vấn đề, tôi nhận ra hầu hết là do mỗi thành viên chưa hiểu và chưa nắm rõ những nguyên tắc về sự tôn trọng đối với con người, đối với nguồn tài nguyên.

Làm sao mà một người lại có thể bỏ phí thức ăn như thế này và vứt nó vào thùng rác cơ chứ?

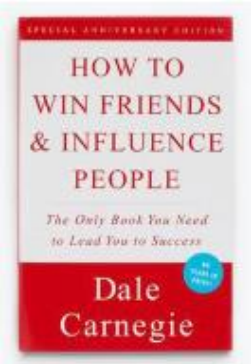
Khi nhìn thấy một ai đó đứng dậy khỏi bàn ăn và để thừa 30% đồ ăn còn lại trên dĩa, ta có thể nói rằng đây là một trường hợp của việc thiếu tôn trọng đối với con người và nguồn tài nguyên. Nếu như mỗi chúng ta thật sự bỏ thời gian ra để trồng cây lương thực, nuôi dưỡng chúng, rồi sau đó thu hoạch, chế biến, đóng gói, và vận chuyển lượng thức ăn này, chắc hẳn chúng ta sẽ không bao giờ lãng phí thức ăn một cách dễ dàng như vậy.

Khi bạn đến thăm một trường học ở Nhật Bản, cho dù đó là trường công hay trường tư, thì bạn sẽ luôn nghe được lời cầu nguyện bày tỏ lòng biết ơn của bọn trẻ trước khi chúng bắt đầu ăn. ***Itadakimasu*** (tôi khiêm tốn nhận) - bọn trẻ cầu nguyện để công nhận được sự hy sinh của cây trồng và vật nuôi mà từ đó chúng có được bữa ăn đầy dinh dưỡng. Điều này cũng tỏ lòng biết ơn đến những người nông dân và ngư dân - những người đã làm việc cực nhọc dưới nắng mưa để tạo ra lương thực cho mọi người.

Không những thế, trong nhiều nhà hàng, khi bạn xếp hàng để vào ăn buffet (bữa ăn tự chọn), bạn sẽ thấy nhiều tấm hình của những người nông dân đã trồng nên các loại lương thực mà bạn sắp sửa ăn. Và những hình ảnh tương tự cũng được thấy ở những cửa hàng bán lương thực thực phẩm nữa. Một khi lòng biết ơn được dạy dỗ từ tuổi nhỏ, từ những điều nhỏ nhất, thì sợi chỉ vàng về nguyên tắc tôn trọng này sẽ dễ dàng thêu dệt nên trong nền văn hóa Nhật Bản. Hơn thế nữa, trước mỗi bữa ăn, trẻ con còn luôn nêu tên ra những loại chất dinh dưỡng được cung cấp bởi thức ăn hôm đấy, và điều này giúp cho chúng hiểu rằng những bữa ăn như thế này đáng giá và đáng được tôn trọng như thế nào. Quả thật vậy, thậm chí khi hàng trăm trẻ em Nhật Bản ăn tại căn tin, sẽ rất hiếm khi có ai bỏ đồ ăn còn thừa trên dĩa, chúng ăn đến hạt cơm cuối cùng, và điều này cho thấy tính tôn trọng cao đối với con người và nguồn tài nguyên.

Tôi còn cảm thấy rất dễ để nắm được nguyên tắc của "Bộ đội vĩ đại" này, bởi vì nguyên tắc này còn có sự kết nối sâu sắc đối với đức tin của tôi. Trong truyền thống của Do Thái - Thiên Chúa giáo, có hai điều cực kỳ quan trọng mà chúng tôi được dạy phải làm theo. Điều đầu tiên, "yêu quý người hàng xóm của bạn như chính bản thân bạn" (Mục 12:31). Điều răn dạy này được truyền lại từ hàng ngàn năm trước, và điều này chỉ ra rõ tầm quan trọng của việc tôn trọng mỗi cá nhân. Điều thứ hai, chúng tôi còn được dạy về việc giữ

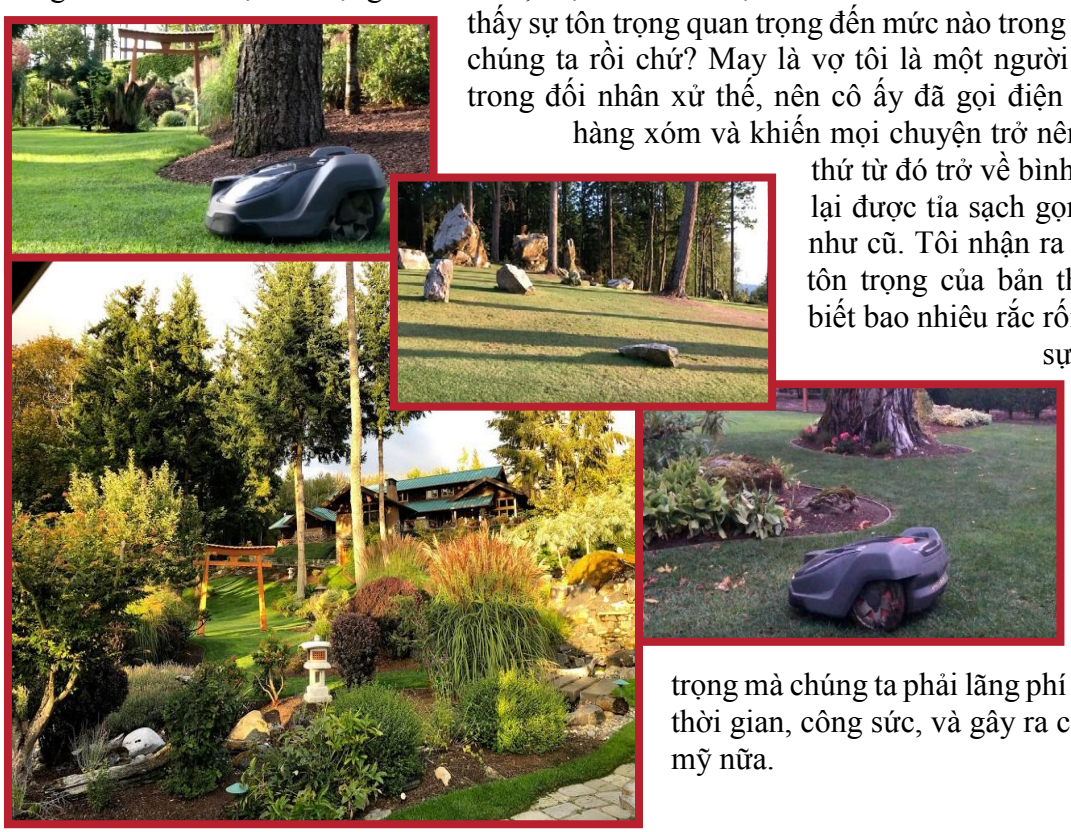
gìn những món quà tặng mà chúng tôi được nhận, đây cũng là một hình thức tôn trọng tài nguyên và những quan niệm này vẫn luôn đúng từ xa xưa cho đến thời đại ngày nay.

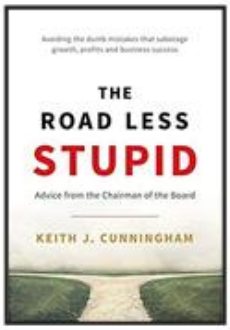


Có một vài điều tưởng chừng như không thể thay đổi, nhưng sự tôn trọng đối với con người và nguồn tài nguyên mang lại khả năng "chia nhỏ những điều không thể" ra thành từng giai đoạn để biến chúng thành những điều có thể, khiến cho chúng ta dễ dàng định hướng cuộc sống. Điều này gợi cho tôi nhớ lại một trong những cuốn sách mà tôi yêu thích nhất mọi thời đại: *Đắc Nhân Tâm,* và rõ ràng ở đây tác giả Dale Carnegie hiểu rõ tầm quan trọng của việc tôn trọng đối với vạn vật.

Để tôi kể một ví dụ cá nhân cho các bạn nghe. Chuyện là tôi có người hàng xóm khá khó tính, và một ngày nọ anh ta gọi điện cho tôi nhưng tôi không bắt máy. Sau đó anh ta vừa nhắn tin vừa gọi điện tôi liên tục, nhưng tôi cũng không nghe điện thoại hay trả lời bất kỳ tin nhắn nào của anh ta.

Tôi làm thế vì tôi biết mỗi lần anh ta gọi tôi, kiểu gì cũng là la mắng tôi chuyện gì đó, và cũng vì thế mối quan hệ của chúng tôi ngày càng tệ đi. Bởi do thái độ cư xử thiếu tôn trọng của tôi, anh ta giận và lấy lại rô bốt cắt cỏ tự động mà tôi hay dùng để làm sạch cỏ ở 5 mẫu đất của anh ta trên con đường băng qua nhà tôi. Giờ đây, thái độ thiếu tôn trọng của tôi đã khiến cho con đường băng qua nhà tôi từ thoáng đẹp trở nên tệ hại vì cỏ. Và cũng không cần nói bạn cũng biết là vợ tôi khó chịu đến như thế nào khi mà mỗi sáng và chiều khi lái xe đi làm và về nhà lại nhìn thấy một đống cỏ mọc um tùm khó chịu trên con đường này. Từ một nơi mà chúng tôi luôn dành thời gian và tiền bạc chăm sóc, bây giờ vì bị cỏ mọc khắp nơi nên nhìn như vườn cỏ dại. Và bây giờ, tới lượt vợ tôi là người dần mất sự tôn trọng đối với tôi; mọi thứ dần vượt ra khỏi tầm kiểm soát của tôi. Bạn có thấy sự tôn trọng quan trọng đến mức nào trong cuộc sống của chúng ta rồi chứ? May là vợ tôi là một người khéo léo hơn trong đối nhân xử thế, nên cô ấy đã gọi điện lại cho người hàng xóm và khiến mọi chuyện trở nên ôn hòa. Mọi thứ từ đó trở về bình thường và cỏ lại được tỉa sạch gọn gàng đẹp đẽ như cũ. Tôi nhận ra rằng, sự thiếu tôn trọng của bản thân đã gây ra biết bao nhiêu rắc rối, và cũng nhờ sự tôn trọng mà mọi chuyện này trở nên ổn thỏa. Thật sự, điều quan trọng là ghi nhớ rằng chỉ vì thái độ thiếu tôn trọng mà chúng ta phải lãng phí biết bao nhiêu thời gian, công sức, và gây ra cả sự mất thẩm mỹ nữa.





Khi chúng ta không có thái độ tôn trọng đối với bất kỳ chuyện gì, chúng ta sẽ phải lãnh hậu quả bằng "thuế ngu ngốc". Tôi học được khái niệm này trong cuốn sách *Con đường bớt ngu*[10] của Keith J.Cunningham, và tôi đã thực hiện hình phạt này khi tôi có thái độ cư xử thiếu tôn trọng đối với người hàng xóm của mình. Nền văn hóa Nhật Bản chắc chắn chưa bao giờ phải đối mặt với hình phạt này nếu so sánh với những nền văn hóa khác, bởi vì người Nhật luôn luôn có một lòng tôn trọng sâu sắc đối với con người và nguồn tài nguyên. Là một đất nước nhỏ và đông dân cư sinh sống, nhưng vẫn được vận hành ở một tầm rất cao.

Một lần trong lúc trò chuyện với phòng Thương mại Hoa Kỳ tại Nagoya, tôi đã hỏi mọi người tham dự hôm đấy về lý do tại sao người ta thích sống ở Nhật Bản. Tôi chắc sẽ chẳng bao giờ quên được câu trả lời ấn tượng của một quý ông nọ: "Có gì mà không thích được cơ chứ? Không tội phạm, không vẽ bậy, và không có người vô gia cư. Người dân ở đây thì lại còn có học thức cao, có ý thức, biết suy nghĩ và còn luôn lịch sự. Tất cả mọi thứ quá hoàn hảo, chẳng có gì phải đắn đo vì ai cũng có thể tìm thấy minh chứng cho sự tuyệt vời này ở Nhật Bản." Lần khác, khi tôi đang đi tham quan một nhà máy, tôi đã hỏi một người phụ nữ đã từng chuyển từ Philippines đến Nhật Bản sống, và tôi thắc mắc làm thế nào mà cô ấy thích việc sống ở đây đến như thế? Cô ấy kể: "Mọi thứ quá tuyệt. Tôi có một công việc tốt và ổn định. Người Nhật luôn làm ăn kinh doanh rất đàng hoàng, và sếp của tôi thì luôn coi trọng tất cả mọi người như nhau. Tất cả các nhân viên thì đoàn kết làm việc nhóm hăng say với thái độ rất tốt. Đồ ăn ở đây lại còn rất ngon nữa." Hầu như lúc nào tôi cũng nhận được những câu trả lời đầy khen ngợi như thế này từ những người đã chuyển đến Nhật Bản sinh sống từ Việt Nam, Brazil, Philippines, Malaysia và nhiều nước khác nữa. Đây là một đất nước tuyệt vời, nơi mà mọi người chuyển đến định cư đều nhận được một lòng tôn trọng sâu sắc.

Mọi người mặc cùng đồng phục, cùng làm việc sẽ hợp nhất công ty thành một khối vững mạnh và nâng cao lòng tôn trọng đối với công việc và mỗi cá nhân.

Một điều nữa mà có thể bạn rất lấy làm ngạc nhiên hay thấy khó hiểu. Đó chính là thực tế trong một số công ty Nhật Bản, giám đốc hay những người lãnh đạo và điều hành đều mặc đồng phục giống công nhân và hỗ trợ chung tay làm việc với nhân viên của họ, không một chút ngần ngại.

[10] *Con đường bớt ngu* là một cuốn sách của tác giả Keith J.Cunningham, nhân vật cha giàu trong cuốn sách Cha giàu cha nghèo của Robert Kiyosaki Sharon Lechter.

Rõ ràng rằng điều này biểu hiện sự tôn trọng đối với những nhân viên và đối với công việc mà họ hoàn thành. Những người lãnh đạo bằng cách này đã chỉ rõ ra rằng công việc ở những bộ phận đơn giản nhất cũng là quan trọng nhất. Họ đang áp dụng ***Sagacity*** một cách tuyệt vời trong cách họ vận hành kinh doanh.

Vậy những gì được cho là nguồn gốc cốt lõi của ***Sagacity*** (sự khôn ngoan, thông thái và kỹ năng)?

Có lẽ tôi không trả lời chắc chắn được, nhưng có một vài điều có thể phần nào giải thích cho điều này. Khi tôi có dịp trò chuyện với nhiều nhà lãnh đạo Nhật Bản, tôi đã hỏi về lý do tại sao họ lại có cách suy nghĩ và làm việc đặc biệt như vậy, thì hầu hết câu trả lời là: "Bởi vì chúng tôi là một quốc đảo, nên chúng tôi có hệ tư duy của người sống trên đảo!" Thật vậy, người dân Nhật Bản cùng chung sống trên một đảo nhỏ. Họ biết rằng kiểu gì cũng sẽ gặp lại nhau rất nhiều lần ở một đâu đó, nên đối xử đàng hoàng tôn trọng lẫn nhau dần dần trở thành một phần lẽ sống. Bạn có quyền nói rằng họ làm điều này suy cho cùng cũng là để đạt mục đích cá nhân mà thôi, nhưng đối với tôi thì đây đơn giản là một lẽ sống thường tình mà ai cũng hiểu chứ không chỉ người Nhật. Tiếc thay, thực tế hiện nay ở nhiều nền văn hóa khác, cái tôi của mỗi cá nhân được đặt lên trên lẽ thường tình này, và rất nhiều người trong số chúng ta khi đưa ra những quyết định gì thì đều dựa trên lợi ích cá nhân trước thay vì nghĩ xa hơn một chút đến kết quả về sau đối với người khác. Đối với người dân Nhật Bản thì không phải như vậy, họ suy nghĩ có tư duy, có tầm nhìn xa trông rộng; đây được coi là kỹ năng thiết yếu để sinh tồn trên một hòn đảo nhỏ với hơn 127 triệu người.

Đất nước trên đảo – suy nghĩ dân đảo.

Bởi vì họ không may mắn được trời phú cho nguồn tài nguyên thiên dồi dào, nên họ bắt buộc phải có một hệ tư duy khác đi. Ở một quy mô lớn, hầu hết mọi thứ họ cần đều phải nhập khẩu từ nước ngoài, nên nếu như họ không có sự suy nghĩ thấu đáo về việc sử dụng nguồn tài nguyên, thì chi phí bỏ ra sẽ càng ngày càng đắt đỏ. Mặt khác, nếu như họ biết suy nghĩ và tôn trọng khi sử dụng tài nguyên, thì họ có thể giảm thiểu khá nhiều chi phí sinh hoạt và kinh doanh của mình. Một lần nọ tôi hỏi chuyện một bác nông dân trên đảo Hokkaido tại sao người Nhật lại suy nghĩ thấu đáo đến như vậy? Ông liền cúi xuống nhặt hai hòn đá, cầm chúng cao lên nói, "Tất cả mọi thứ mà chúng tôi có ở đây toàn là đá, thế nên chúng tôi phải dùng bộ não của mình thôi".

Hãy sử dụng bộ não của mình! Suy nghĩ thật thấu đáo khi sử dụng các nguồn tài nguyên.

Xua đi sự cẩu thả và phải lòng với sự chuẩn xác, đây là một suy nghĩ cực kỳ quan trọng mà mỗi cá nhân chúng ta phải nắm rõ. Nếu như bạn đang phải chật vật với cuộc sống vì mọi thứ đang không diễn ra theo cách mà bạn mong muốn, bạn nên xem xét lại liệu bạn có đang tôn trọng sâu sắc đối với con người và nguồn tài nguyên chưa. Thỉnh thoảng tôi có nghe một vài phản biện cho rằng những điều tôi vừa nói về tôn trọng tài nguyên và con người – người ta nói rằng những giá trị này ai cũng được nuôi dạy trong quá trình trưởng thành cơ mà, có gì mới đâu. Đúng, tôi đồng ý vì tôi cũng được dạy bảo phải tôn trọng những giá trị tương tự. Thế nhưng, ở đây tôi không nói về việc một vài cá nhân trong số chúng ta nắm rõ điều này, mà là nói đến một xã hội mà ở đó tất cả mọi người đều có chung một hệ tư tưởng như vậy. Và đây chính là điều khiến cho xã hội Nhật Bản trở nên thật kỳ diệu so với nhiều nơi khác. Việc một cá nhân có được suy nghĩ đúng đắn về sự tôn trọng, và việc toàn xã hội có được suy nghĩ này là hai việc hoàn toàn khác nhau, và điều đó cũng không phải dễ dàng gì. Nhật Bản thật sự đã làm rất tốt để có được một xã hội với hơn 127 triệu người cùng có một suy nghĩ đúng đắn về sự tôn trọng với nguyên tắc của "Bộ đôi vĩ đại", và đây là lý do tại sao đất nước này xứng đáng nhận được sự tôn trọng và ngưỡng mộ sâu sắc.

Một điều nữa cần lưu ý để học hỏi. Đó là Nhật Bản vẫn luôn duy trì sự tôn trọng đối với con người và tài nguyên kể cả khi xã hội đã trở nên đủ đầy hơn. Hiện nay Nhật Bản đã trở thành một trong những quốc gia giàu có nhất trên thế giới, nhưng họ vẫn một mực đối xử tôn trọng với con người và sử dụng nguồn tài nguyên một cách thấu đáo. Như một thói quen từ xưa, tư tưởng của sự khan hiếm – cùng với sự tiết kiệm và tôn trọng đối với vạn vật đã hình thành và ăn sâu trong mỗi cá nhân người Nhật, ngay cả lúc sống một cuộc sống giàu có sang trọng.

Điểm mấu chốt:

Một lòng tôn trọng sâu sắc đối với con người và nguồn tài nguyên.

CHƯƠNG XI:
Nhật Bản độc nhất vô nhị

Tadahiro và Susan.

Những người bạn của chúng tôi từ Nhật Bản, Tadahiro và Susan Kawada, đến thăm nhà tôi ở Bellingham. Sáng sớm nọ, tôi nhận được cuộc gọi từ Susan nói rằng cô ấy đang bị kẹt trong phòng vệ sinh vì cô ấy không thể mở được cửa. Nhà tôi chưa gặp chuyện này bao giờ, tôi đoán rằng có lẽ cô ấy đã không dùng sức để cố gắng mở cửa nên mới như thế. Tôi nhanh chóng chạy đến phòng vệ sinh dành cho khách, cầm vào nắm đấm cửa mạnh một chút thôi là cửa mở ra, chúng tôi phì cười. Như tôi đã nói, nhà tôi chưa từng bị kẹt lần nào, nhưng rồi tôi chợt dừng lại và nhớ kĩ thì đúng là có một vài lần nắm tay cầm của cửa khi vặn sẽ bị cứng và hơi khó mở khiến chúng tôi phải dùng sức, nhưng rồi sau đó lại quên bẵng đi không sửa chữa nó. Trong bữa ăn sáng hôm ấy, vừa cười khi nhắc về vụ đó, Susan vừa chia sẻ với chúng tôi một nguyên tắc mà cô ấy hay dặn dò hai đứa con nhỏ của mình. Đó chính là đừng bao giờ cố gắng bắt ép chuyện gì cả. Nếu một thứ gì đó trông có vẻ không đúng lắm, thì trước tiên phải dừng lại và suy nghĩ thay vì hấp tấp ép nó cho đúng. Điều này giải thích tại sao cô ấy đã dừng lại và quan sát cái nắm đấm cửa một cách từ tốn khi không mở được lúc đầu tiên mà không cố mọi cách để mở, vì việc không mở được cửa là biểu hiện cho việc cái gì đó đang chưa đúng, và nó cho chúng ta một cơ hội để giải quyết vấn đề tiềm ẩn này. Nói nghe có vẻ đơn giản nhưng đúng là việc này đòi hỏi người nào nhạy bén và tinh tế mới có thể phát hiện ra.

Có đến hàng ngàn ví dụ cho thấy người Nhật giải quyết ổn thỏa vấn đề bằng cách sử dụng những giác quan nhạy bén của họ. Buồn thay ở những xã hội khác, tôi nhận thấy rằng hầu hết mọi người đều bị động chấp nhận những sai sót như một phần của cuộc sống, thay vì tìm cải thiện và áp dụng ***kaizen***. Nhờ vào sự ảnh hưởng của nền văn hóa Nhật Bản đối với hệ suy nghĩ của mình, giờ đây mỗi lần có khách tới chơi, tôi đều nhờ họ góp ý kiến về những điều cần cải thiện trong căn nhà của mình để giúp cho kỳ nghỉ của họ trở nên thú vị hơn.

Nhờ vào những góp ý đó, nhà tôi đã có vô số những cải thiện từ những thứ nhỏ nhất, và rất nhiều trong số đó thật sự rất tinh tế. Gần đây chúng tôi đã dán thêm băng dính chống trượt cho bậc thang đi lên ngôi nhà trên cây để giúp khách không bị trượt khi di chuyển. Tôi còn gắn thêm một chiếc ghế giữa tường ở lối vào để khách đến thăm nhà có thể ngồi xuống và cởi hoặc mang giày tiện lợi hơn. Tôi lắp thêm một móc treo đồ ngay phía ngoài bồn tắm để khách treo áo choàng tắm và một cái tương tự ở gần giường ngủ để khách tiện tay treo đồ trước khi bước lên giường. Ngoài ra, tôi

còn đặt làm thêm một chiếc điều khiển đặc biệt cho phép khách tắt và bật đèn ngay cả khi nằm dài trên giường mà không phải đi đến nơi có công tắc. Những cải thiện này thật đơn giản và không có gì quá to tát phức tạp, nhưng chúng lại làm nên một sự khác biệt lớn đối với những người khách đến thăm nhà chúng tôi.

Một chiếc ghế giữa tường ở lối vào để khách đến thăm nhà có thể ngồi xuống và cởi hoặc mang giày tiện lợi hơn

Tadahiro còn phát hiện ra rằng nút chặn bồn rửa mặt của chúng tôi không điều chỉnh được, nên khi cạo râu anh không thể đổ nước đầy bồn mà thay vào đó anh ấy bắt buộc phải để vòi nước chảy thì mới đủ nước. Nhận biết này thật sự rất mang tính Nhật Bản, bắt nguồn từ việc họ không muốn phí phạm bất kỳ một thứ gì cả. Nhờ vào đó tôi đã có cơ hội sửa cho đồ trong nhà trở nên hoàn hảo hơn, và bây giờ thì bồn rửa mặt nhà tôi hoạt động khỏi phải bàn.

Đánh dấu và sắp xếp kiểu GPS giúp định vị nhanh hơn.

Khi Susan và Tadahiro tham quan FastCap, họ phát hiện ra rất nhiều vấn đề tiềm ẩn mà chúng tôi cần cải thiện - những điều mà đa số những khách tham quan khác hầu như không để ý thấy. Susan chỉ ra một vài thứ vẫn chưa được định vị theo kiểu GPS, mặc dù các quy trình đều rất rõ ràng và lưu kê thông tin đầy đủ. Cô ấy cũng nhận thấy rằng các bước làm sạch nhà vệ sinh có một vài chỗ còn bất cập nên cũng phải phải cải thiện. Nhờ thế, chúng tôi đã ngay lập tức làm một video hướng dẫn quy trình mới phù hợp hơn để sửa những sai sót nhỏ này cho toàn công ty.

Một phần nhỏ trong quy trình dọn nhà vệ sinh của chúng tôi còn chưa thực sự rõ ràng và hiệu quả, vậy là chúng tôi thay đổi nó ngay lập tức.

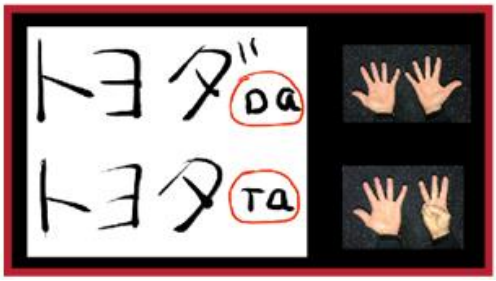
Những khác biệt đầy tinh tế này mang ý nghĩa thật sự quan trọng và giúp chúng ta đạt đến sự hoàn hảo trong mọi thứ. Ở Nhật Bản, mỗi khi bước vào bất cứ tòa nhà hay cửa hàng nào, bạn sẽ luôn luôn thấy chỗ để bọc ô (dù) tự động bằng bao ni lông rất tiện lợi. Tất cả những gì bạn cần làm là để ý đến địa điểm bọc ô lúc bước vào, đưa ô của bạn vào đúng rãnh kích cỡ phù hợp và nó sẽ được tự động bọc kín bằng ni lông nhằm chống việc nước mưa trên ô nhỏ lên sàn có thể dẫn tới sự cố trượt té nguy hiểm cho người khác.

Hầu hết ai khi biết đến điều này cũng đều thốt lên ngạc nhiên và cho rằng đây là một giải pháp cực kỳ tuyệt vời. Thế nhưng đối với người Nhật, họ vẫn luôn cho rằng việc nào cũng cần thêm tư duy ***kaizen***. Giống như Ron đã nói (ở chương 7), người dân Nhật Bản luôn tìm kiếm sáng kiến. Thế là, giờ đây họ có thêm hệ thống tự động giúp gỡ túi ni lông bọc ô này khi bạn bước ra khỏi cửa hàng để dùng lại được mà không phải đụng vào màng bọc ni lông. Sáng kiến này không những giúp

Kasa vini Poi Poi.

việc bọc và mở túi bọc ô thú vị, dễ dàng hơn mà còn giảm thiểu được số lượng bao ni lông thải ra môi trường. Mặc dù nền văn hóa này đôi lúc có vẻ hơi cứng nhắc, nhưng khi nói đến những sản phẩm mới thì họ thường rất cởi mở. Thậm chí đối với công cụ mới để bỏ bao ni lông ra khỏi ô này, họ đặt cho nó một cái tên rất vui nhộn: ***kasa vini poi poi*** (trong đó có nghĩa: *kasa*=ô dù; *vini*=nhựa vinyl; *poi poi*=âm thanh phát ra từ những xe rác)!

Ông Sakichi Toyoda đã đổi tên công ty từ họ của gia đình: Toyoda thành Toyota. Chỉ dùng một chữ cái khác, nhưng sự khác biệt nhỏ này lại mang một ẩn ý sâu sắc hơn. Ông không muốn công ty trở thành một cái gì đó chỉ liên quan đến gia đình ông, thay vào đó ông muốn công ty phải trở thành một thứ gì đó vĩ đại hơn và có tác động lớn đối với toàn xã hội. Khi viết hai cái tên này theo bảng chữ cái ***katakana*** của Nhật Bản, sự khác biệt chính là chúng hơn kém nhau hai nét viết: họ của gia đình Toyoda có tổng cộng mười nét trong khi tên công ty Toyota chỉ có tám. Theo quan niệm của người Nhật, số 10 là con số tượng trưng cho sự toàn vẹn, thế nên số 8 - một con số chưa trọn vẹn sẽ mang ý nghĩa rằng công ty sẽ không được hài lòng với những gì đang có mà phải cải tiến và tiến bộ hơn nữa. Biết được điều này, ai ai cũng phải tấm tắc công nhận: Sự khác biệt rất nhỏ, nhưng lại mang trong nó một ý nghĩa rất lớn.



Sakichi luôn mong muốn công ty của ông trở nên lớn mạnh hơn…để có những ảnh hưởng tích cực đến xã hội.

Tại trung tâm huấn luyện của Lexus, các nhân viên mới được học một khái niệm cực kỳ có giá trị. Nếu như bất kỳ một nhân viên nào cảm nhận một điều gì đó khang khác, thấy một thứ gì đó khang khác, ngửi thấy mùi gì đó khang khác, nghe một tiếng gì đó khang khác, hay nếm một vị gì đó khang khác, thì không cần biết việc đó nhỏ hay thậm chí tiểu tiết đến như nào, người đó sẽ phải "dừng lại, gọi người tới, và chờ đợi." Họ luôn luôn được đào tạo và hướng dẫn để trở nên cực kỳ nhạy bén với những điều nhỏ nhặt nhất để có thể nhận thấy những vấn đề tiềm ẩn một cách kịp thời. Nguyên tắc "dừng lại, gọi người tới, và chờ đợi" này được ghi vào hệ tư duy của họ lặp đi lặp lại nhiều lần.

Kéo dây báo hiệu bất thường để dừng lại và tìm cách giải quyết lỗ hổng trong dây chuyền sản xuất.

Tại sao lại như vậy?

Bởi vì vốn dĩ đối với một nhân viên mới, việc kéo dây báo hiệu bất thường và khiến cho toàn bộ hệ thống sản xuất dừng lại là một điều gì đó khá là kỳ cục. Thế nhưng đây chính xác là những gì công ty cần, họ cần mỗi nhân viên của họ, tất cả nhân viên đều như vậy, không kể mới hay cũ phải ngay lập tức dừng cả dây chuyền sản xuất lại khi phát hiện bất kì điều gì bất thường, cho dù điều đó có nhỏ đến mấy đi nữa.

Đây chính là điều mà Susan đã làm khi cô ấy gặp sự cố cửa bị cứng không mở được ở phòng tắm nhà tôi: thấy lạ, gọi người và dừng lại chờ. Thật ra hồi xưa tôi cũng là một người cực kỳ cẩu thả,

nhưng khi tôi học hỏi và hiểu được hệ tư duy tuyệt vời của người Nhật, tôi đã thuyết phục được bản thân với sự từ tốn bình tĩnh thay vì hấp tấp trong mọi việc? Còn bạn thì sao, liệu bản có tỉ mỉ và tinh tế trong cuộc sống không?

Rác và tái chế

Một khi tôi nhắc đến sự tinh tế, trong mối tương quan với Nhật Bản, tôi nghĩ ngay đến sự hài hòa trôi chảy trong mọi việc của xã hội này. Người dân ở đây thật sự vô cùng thấu đáo và vì vậy họ khiến công việc luôn trôi chảy. Một ngày nọ, tôi để ý thấy thùng rác công cộng ở tại những điểm dừng xe buýt làm bằng chất liệu nhựa trong và bao rác cũng bằng ni lông trong suốt luôn, nhân viên thu dọn có thể thấy từ bên ngoài là khi nào rác đầy và cần được thay thế. Chỉ là những tấm nhựa trong và bao ni lông trong suốt đơn giản, nhưng lại vừa giúp công việc trở nên thuận lợi cho người dọn vệ sinh và vừa ngăn chặn việc rác bị quá đầy ra ngoài. Hãy thử hỏi bản thân bạn xem đã biết bao nhiêu lần bạn bắt gặp những thùng rác đầy ứ mà chưa có người thu dọn kịp thời? Ở đây, chỉ cần một chút tinh tế với những thùng rác nhựa trong, người Nhật đã làm cho công việc dọn rác trở nên nhẹ nhàng hơn, và làm cho cảnh quan công cộng thoáng đãng dễ chịu hơn rất nhiều.

Nếu như bạn để ý khi đi trên đường phố Nhật Bản, dù cho đó là Tokyo tấp nập hay những thành phố nhỏ vắng lặng hơn, thì bạn sẽ thắc mắc ngay là tại sao có rất ít thùng rác trên đường. Chuyện là trước đây, một tên khủng bố đã từng để một vật nổ vào trong thùng rác công cộng để thực hiện âm mưu của mình. Thế nên các nhà chức trách sau đó đã quyết định dẹp bỏ hầu hết các thùng rác công cộng, đặc biệt ở những nơi đông đúc. Việc khó tìm nơi bỏ rác vì số lượng thùng rác công cộng khiêm tốn này lại vô tình khiến cho mọi người phải thật kỹ cơ về số lượng rác mà họ tiêu thụ. Thật vậy, việc uống một ly nước và cần phải vứt đi cái cốc giấy cũng không dễ dàng gì vì rất khó tìm thấy thùng rác, và việc này cũng lắm lúc cũng có tác động lên tôi. Ở các quốc gia khác, có lẽ tôi sẽ chẳng phải đắn đo xem mình đang mang theo những thứ ra đường gì vì kiểu gì cũng có chỗ vứt rác. Tuy nhiên, ở Nhật Bản, tôi phải luôn luôn nghĩ về điều đó mỗi lần bước ra khỏi cửa, và nó giúp tôi trở nên có ý thức hơn về lượng rác mà mình tiêu thụ. Việc này đôi lúc cũng khá bất tiện, nhưng nó là một sự nhắc nhở tinh tế đối với việc tiêu thụ tài nguyên của người dân Nhật Bản.

Sự tinh tế này cũng được ghi nhận ở trung tâm đào tạo của Lexus, khi mà bạn nhìn thấy những ***karakuri*** (tự động hóa không cần nguồn điện) mà họ đã triển khai thực hiện. Tạo nên động cơ tự động hóa hoạt động bằng điện thì rất dễ, thế nhưng tạo ra chúng bằng việc sử dụng năng lượng tự nhiên như việc bạn nhấc cái gì lên hoặc giẫm lên cái gì đó hẳn là định nghĩa thật sự của sự tinh tế. Việc này đòi hỏi một kỹ năng tốt, sự khéo léo, và cả sự suy nghĩ thấu đáo. Trong dây chuyền sản xuất, khi một người công nhân nào đấy lấy một cái đĩa kim loại lên, thì lập tức họ đã tạo nên một khoảng không với lực hút nam chân vừa khít cho các đĩa tiếp theo giúp cho những công nhân khác dễ dàng tiếp nối dây chuyền. Toyota cũng đã phát triển một hệ thống tương tự, chẳng hạn như mỗi lần công nhân cần 3 cái ốc để thực hiện một công đoạn đặc thù, họ chỉ cần cầm súng vít lên thì sẽ có một thao tác được thiết kế sẵn trên tay nắm vít cho phép họ chọn số lượng ốc họ cần, khi đó nam châm sẽ tự động hút đúng chính xác 3 ốc vít từ khay đồ nghề. Chỉ thao tác đơn giản vậy thôi nhưng tiết kiệm được bao nhiêu thời gian loay hoay.

Trong rất nhiều nhà vệ sinh công cộng nơi mà họ dùng bidet toilet, họ còn có một chỗ chỉnh nút âm thanh để tránh trường hợp người dùng nghe tiếng khó chịu từ những phòng vệ sinh khác. Khi bạn bấm vào nút âm này, một bản nhạc nhẹ nhàng sẽ vang lên giúp cho mọi người không phải nghe tiếng "*rặn*" của bất kỳ ai.

Người Nhật làm nghệ thuật hài hòa với thiên nhiên thay vì giả tạo góc cạnh.

Có lẽ theo tôi điều tinh tế được minh họa rõ nét và thú vị nhất chính là những đường cong mềm mại tựa những áng mây thường thấy trong các thiết kế ở Nhật Bản. Nếu nhìn vào những đám mây, bạn có cảm giác rằng chúng rất bồng bềnh và những đường nét cũng vô cùng uyển chuyển. Người Nhật đã dùng yếu tố này trong những bản thiết kế kiến trúc của họ. Họ cực kỳ thích ý tưởng làm nghệ thuật hài hòa với thiên nhiên thay vì giả tạo góc cạnh. Như tôi từng đề cập ở chương trước, người dân Nhật bản luôn tôn trọng nguyên tắc phối hợp, hợp tác hơn là đối đầu. Không những thế, khi bạn dành chút thời gian ngẫm nghĩ thì sẽ nhận ra thiên nhiên mang lại rất nhiều vẻ đẹp độc đáo. Tôi còn nhớ một lần đi tắm suối nước nóng ***Onsen*** ở Nhật Bản, tôi được chứng kiến một cảnh tượng tuyệt đẹp: sau bàn tiếp tân là một cửa sổ dài từ sàn nhà lên đến trần để lộ ra không gian cho mảnh rừng diệu kỳ từ ngoài vươn vào trong sảnh và chào đón khách lui tới. Tôi chưa bao giờ được chứng kiến bất kỳ một cảnh vật nào đẹp kì vĩ đến không thốt nên lời như vậy cả. Mặc dù nhiều người có thể nói rằng việc này chẳng có gì quá đặc biệt, nhưng đối với tôi thì đây có lẽ là ví dụ minh họa rõ nét nhất cho sự khéo léo tinh tế trong hệ tư duy của người Nhật. Tại sao người ta phải chặn những vẻ đẹp bên ngoài vào trong nơi ở của mình, trong khi hoàn toàn có thể kết hợp những vẻ đẹp riêng biệt này với nhau để tạo nên một khối hài hòa tuyệt mỹ?

Người Nhật còn cực kỳ xuất sắc trong làm vườn và luôn nhạy bén với những chi tiết nhỏ nhất. Nếu như bạn nhìn vào một khu vườn ở Nhật Bản, bạn sẽ nhận ra những đường đất trồng uốn lượn tuyệt đẹp và không hề có một khóm đất nào trông quá thẳng và cứng nhắc cả. Người Nhật thường coi việc nhìn thấy góc cạnh hay đất đai cứng gồ trong thiên nhiên là lạ thường, vì họ tin rằng đất trời bằng cách này hay cách khác luôn phải tự làm mềm nhẹ những góc cạnh của nó, như những

dòng sông luôn nhảy nhẹ nhàng và uốn mình theo những địa hình khác nhau vậy. Thế nhưng, khi bạn nhìn vào nền kiến trúc Châu Âu, sẽ không bất thường nếu như bạn tìm thấy những đường nét thẳng tắp, nhất là đối với đường nét trong phong cảnh. Dĩ nhiên là không có một quan niệm nào được đánh giá hoàn toàn tuyệt đối ở đây cả, nhưng cái tôi muốn nhấn mạnh là sự khác biệt trong hệ tư duy của con người Nhật Bản đối với hầu hết những quốc gia khác.

Khi ở vùng Hokkaido phía Bắc của Nhật Bản, có một lần đang đi dạo trên một con đường lên núi thì tôi nhìn thấy gió thổi những đám mây trôi nhẹ gặp đỉnh núi chặn lại khiến chúng lần lượt rơi xuống phủ mềm mại theo triền núi thành từng tầng chồng lên nhau. Quả là cảnh đẹp ở chốn bồng lai. Là một phi công, không khó để bắt gặp những đám mây thấu kính có hình dạng tương tự như hiện tượng mây rơi xuất hiện trong tự nhiên như trên.

Lối kiến trúc hài hòa mang đường nét thiên nhiên

Về phần mình, tôi đã có cơ hội được học về khái niệm đường cong nâng mây trong thiết kế vào những năm 20 tuổi khi đang làm việc tại mảng thi công thiết kế nhà ở Pasadena, California, Hoa Kỳ. Lúc đó có hai anh em, Charles và Henry Greene, là những nhà thiết kế và xây dựng dân dụng nổi tiếng vào thời kỳ đầu của những năm 1990. Hai anh em họ đã có những ý tưởng tuyệt vời kết hợp nền kiến trúc Nhật Bản và mô hình nhà gỗ ấm cúng từ Vương quốc Anh để cho ra sản phẩm là một ngôi nhà kiệt tác. Trong ngôi nhà này, kỹ thuật đường cong nâng mây được áp dụng trong hầu hết mọi chi tiết thiết kế, từ ngoại thất cho đến nội thất. Là một chàng trai trẻ với mong muốn học hỏi không ngừng, tôi thực sự say mê kỹ thuật này và bắt đầu áp dụng nó vào những món đồ nội thất trong nhà do chính tôi thiết kế và làm ra. Tôi cực kỳ ấn tượng với việc người Nhật cũng nhận thấy và áp dụng triệt để hiện tượng đường cong nâng mây uyển chuyển này, vì điều này đòi hỏi một sự quan sát tinh tế chứ không phải ai cũng làm được. Thế nên mới nói, những chi tiết nhỏ này đích thực là những điều đã làm cho nền văn hóa Nhật Bản lớn lao và đáng học hỏi.

Một khi bạn trở nên để ý hơn đến những chi tiết nhỏ, nó sẽ dần ảnh hưởng tốt đến cách bạn làm mọi việc lớn hơn. Nếu như bạn có dịp tới thăm một nhà máy sản xuất của Toyota, bạn có thể nhận thấy sự nhạy bén của họ được thể hiện qua khu vực sản xuất lắp ráp. Ở đây chuyền sản xuất, chẳng hạn nếu công nhân cần sử dụng đến súng ốc vít, thì ngay lập tức dụng cụ sẽ được chuyển tới chính xác người này để họ không cần phải di chuyển đi đâu trong quá trình làm việc, kể cả chỉ là một bước chân. Sau khi dùng xong súng ống vít, thì nó ngay lập tức được chuyển về nơi của nó thông qua hệ thống ròng rọc để giúp người công nhân có thể chuyển qua công việc khác ngay lập tức mà không cần dọn nó về chỗ cũ, và tất cả quá trình này diễn ra chỉ trong vòng chưa tới hai giây.

Nhiều người khi thấy việc này đã thốt lên rằng, “Làm gì phải ghê vậy nhỉ, chỉ là di chuyển một bước chân để lấy dụng cụ thôi mà. Tại sao phải dành bao nhiêu thời gian để lắp đặt một hệ thống

ròng rọc để di chuyển súng ốc vít chỉ để cho công nhân giảm bớt một khó khăn cỏn con như vậy?" Tôi nghĩ, vốn dĩ như vậy là vì có lẽ người Nhật coi sự khéo léo chuẩn xác là một điều gì đó tuyệt đẹp đáng thưởng thức, quá trình sản xuất tựa như là một vũ khúc của người thợ, của vật liệu, và cả của sản phẩm được tạo ra vậy.

Mỗi lần đến Nhật Bản là mỗi lần tôi rạo rực dặn bản thân phải thật để ý để có thể quan sát những điều nhỏ nhặt nhưng đầy tinh tế khéo léo, những điều vẫn luôn khiến tôi thích thú mãi sau hai mươi năm kể từ lần đầu tiên tôi đặt đến đây. Khuôn mặt tôi có lẽ luôn bừng sáng với nụ cười phần nào nói lên được sự ấn tượng sâu sắc của tôi với những suy nghĩ thấu đáo đầy ý thức và quan tâm trong nền văn hóa này.

Bạn hãy thử nghĩ mà xem, bạn sẽ như nào nếu như bố bạn ra lệnh rằng "Bố nói con phải nghe, đi dọn phòng của mình ngay đi", thay vì góp ý nhỏ nhẹ từ tốn hơn rằng "Hình như bố nghe nói là Winnie the Pooh[11] thích một căn phòng gọn gàng sạch sẽ thì phải!" Chắc chắn là bạn sẽ cảm thấy một sự khác biệt lớn, vì cách tiếp cận thứ hai rõ ràng khéo léo và tâm lý hơn. Người Nhật luôn như vậy, luôn nắm rõ những nguyên tắc của sự tinh tế, và lấy đây làm kim chỉ nam trong mọi việc, từ những công việc đơn giản nhất cho đến những việc đòi hỏi tay nghề cao cũng vậy.

Điểm mấu chốt:

Bố nghĩ rằng "Winnie the Pooh thích một căn phòng gọn gàng và sạch sẽ hơn!

[11] Loạt phim hoạt hình Gấu Pooh nổi tiếng kể về cuộc phiêu lưu lý thú của chú Gấu Pooh vàng và những người bạn.

CHƯƠNG XII:

Văn hóa lúa nước

Một người bạn của tôi, giáo sư Ken Snyder đã mang đến cho tôi rất nhiều hiểu biết về nền văn hóa Nhật Bản. Trong bài giảng gần đây, ông đã tổng hợp khái niệm về nền văn hóa lúa nước. Vì sống và làm việc ở Nhật đã nhiều năm, ông trở thành một nhà am hiểu thực thụ về Nhật Bản và Hệ thống sản xuất của Toyota. Ken giải thích là do bởi quỹ đất nông nghiệp hạn hẹp, người Nhật không còn cách nào khác là phải luôn cải tiến phương pháp canh tác để việc trồng trọt và thu hoạch lúa trở nên hiệu quả. Khi bạn cố gắng canh tác để lo đủ cho 127 triệu miệng ăn với quỹ đất trồng chỉ tương đương diện tích bang Tây Virginia[12], bạn phải cật lực làm việc hiệu quả mới được. Suốt hàng thế kỉ, họ đã cải thiện công cụ kỹ thuật hỗ trợ canh tác. Và vì vậy, sản lượng gạo ngày nay (tính trên diện tích sản xuất) đã vượt xa bất cứ nơi nào trên thế giới. Điều này một lần nữa khẳng định tư duy ***kaizen*** đã giải quyết được vấn đề. Thật bất ngờ là đến cả người nông dân trồng lúa cũng chú trọng đến từng chi tiết, không có chỗ cho bất kỳ sai sót nào, tất cả phải cực kì chính xác. Hơn thế nữa, tất cả phải cùng hợp tác làm việc, bạn trồng trọt cùng nhau và thu hoạch cùng nhau. Bất kì một sai sót nào trong quá trình phối hợp cũng có thể dẫn đến kết quả khôn lường, thậm chí là mang đến đói kém cho cộng đồng và chính gia đình bạn. Nếu bạn không trong tư thế sẵn sàng hợp tác với tinh thần ***kaizen***, trước sau gì bạn cũng sẽ bị trục xuất khỏi làng. *Văn hóa lúa nước* đã thực sự ăn sâu vào tâm trí của mọi người, nó cũng lý giải cho cách suy nghĩ và làm việc của các tổ chức trong xã hội, nó cũng là nguyên do của sự tồn tại. Khi tôi phỏng vấn chủ tịch công ty Maultech (một công ty tự động hóa chuyên sản xuất động cơ và phụ tùng xe hơi) – ông Matsumoto về nguyên tắc tuyển chọn nhân viên, ông chỉ trả lời nhắn gọn là "người nào mà không phá vỡ sự hài hòa đã có. Nói cách khác, người mà có cùng lòng tin như chúng tôi, và người có cùng sự tôn trọng với những thứ chúng tôi tôn trọng. Người muốn trở thành một phần của gia đình lớn và thêm một nốt nhạc cho bản giao hưởng hài hòa này. Việc gì phải rước cực vào thân đi mướn nhân viên cự cãi lại chúng tôi vì người đó không đồng tình với cách chúng tôi tổ chức chứ?" Đây chính là lối suy nghĩ *văn hóa lúa nước*. Tôi vẫn thường tự hỏi, khi một người lãnh đạo Nhật chia sẻ tầm nhìn của họ cho tôi, có khi nào họ nghĩ: "những điều chúng tôi nói với anh có ý nghĩa gì đâu chứ, anh đâu có lối suy nghĩ *văn hóa lúa nước* đâu". Bởi vậy mới nói, nếu bạn có câu trả lời nhưng không đặt nó trong bối cảnh văn hóa thì cũng vô ích mà thôi.

---

[12] Bang Tây Virginia nằm ở vùng Đông Bắc Hoa Kỳ với diện tích 62,809 km^2 và tổng dân số ước tính gần 2 triệu người.

Bạn có lối suy nghĩ *văn hóa lúa nước* không? Tôi thì có đấy, và tôi thích điều đó. Tôi thích những điều gì có ích. Tôi cũng yêu thích sự chu đáo. Và hơn hết, tôi cảm thấy thật mãn nguyện bởi chính cái lối suy nghĩ này đã hoàn thiện của sống của tôi và biến cuộc sống của tôi khác với những người khác.

Trong các chuyến đi Nghiên cứu Nhật Bản của tôi, hầu như những thành viên tham gia đều kinh ngạc trước sự thấu đáo và tinh tế trong văn hóa Nhật Bản. Câu kết luận cho tất cả những điều đó là "vì họ là người Nhật mà" nhưng lạ thay chính người Nhật lại không bao giờ tự nhận như vậy. Thấu đáo là một phần ở trong tính cách của người Nhật, họ không tự nhận là vì họ là người Nhật nên họ là người thấu đáo mà thực sự nó đến tự nhiên từ trong cách nghĩ của họ. Khi những giả định và niềm tin của họ được xem xét thấu đáo thì kết quả đem lại lúc nào cũng phi thường. Thật sự mà nói nhiều người trong chúng ta sẽ nghĩ tính cách của họ có yếu tố duy truyền (ADN) nhưng không phải vậy, đây chính là thứ gọi là Tư duy Sinh tồn dài hạn (*Long Term Survival Thinking* – LTST). Người Nhật bắt buộc phải tư duy theo lối dài hạn để duy trì sự sinh tồn. Hầu hết chúng ta suy nghĩ theo hướng ngắn hạn bởi chúng ta cho rằng sự tồn tại là một thứ gì đó giả định mà thôi. Đối với người Nhật, cuộc sống rất mong manh và không có gì đảm bảo cả. Nếu là người chăm chỉ, hầu hết chúng ta sẽ nghĩ đến việc lập những kế hoạch 5 năm một lần, nhưng đối với người Nhật họ nghĩ đến kế hoạch 100 năm.

Khách sạn lâu đời nhất thế giới.

Tôi đã chứng kiến tư duy dài hạn này khi tôi lưu trú tại khách sạn lâu đời nhất thế giới – Nishiyama Onsen. Khách sạn được mở từ năm 705 sau Công nguyên và vẫn duy trì hoạt động cho đến nay đã hơn 1300 năm và trải qua 52 thế hệ. Quả thật là tư duy dài hạn đáng nể! Tư duy sinh tồn! Một điều thú vị nữa đó là, tỉ lệ công ty hơn 100 năm tính trên đầu người ở Nhật Bản cao nhất thế giới. Sự khác biệt trong tư tưởng này khiến chúng ta khựng lại mà tự hỏi: thế rồi mục đích thực sự của chúng ta trên trái đất này là gì? Chúng ta đang nghĩ gì trong đầu? Hôm nay, ngày mai hay 52 thế hệ sau? Tư duy dài hạn thực sự đã ảnh hưởng sâu sắc đến cách tôi điều hành công ty của mình. Trong 19 năm vừa

Một buổi đào tạo và tập huấn tại FastCap

qua, tôi không ngừng tái lập, tái cấu trúc mọi thứ trong FastCap. Tôi không nói về việc tái lập nghĩa là đập đi xây lại, ở đây tôi nói về việc tái cấu trúc, tái lập về mặt tư duy. Khi mọi người đi thăm quan FastCap, họ sẽ bị hút hồn. Họ chưa bao giờ nhìn thấy bất cứ thứ gì như vậy ngoại trừ họ đã từng ở Nhật. Chúng tôi làm việc cùng nhau để hướng tới một mục tiêu chung là phát triển từng thứ một để phục vụ ngày càng tốt hơn khách hàng trong và ngoài nước. Không có biểu ngữ trên tường, không có khẩu hiệu động viên mọi người tư duy khác biệt. Thay vào đó, chúng tôi hướng dẫn và đào tạo mọi người mỗi ngày. Cuộc họp mỗi buổi sáng của chúng tôi là những buổi đào sâu vào triết lý hoạt động, làm thế nào để làm từng việc nhỏ một cách xuất sắc và những nguyên tắc về sự vĩ đại mà đã được lịch sử chứng minh. Những nguyên tắc này sẽ bén rễ trong từng thành viên của mỗi nhóm và là kim chỉ nam cho mỗi quyết định cần được đưa ra.

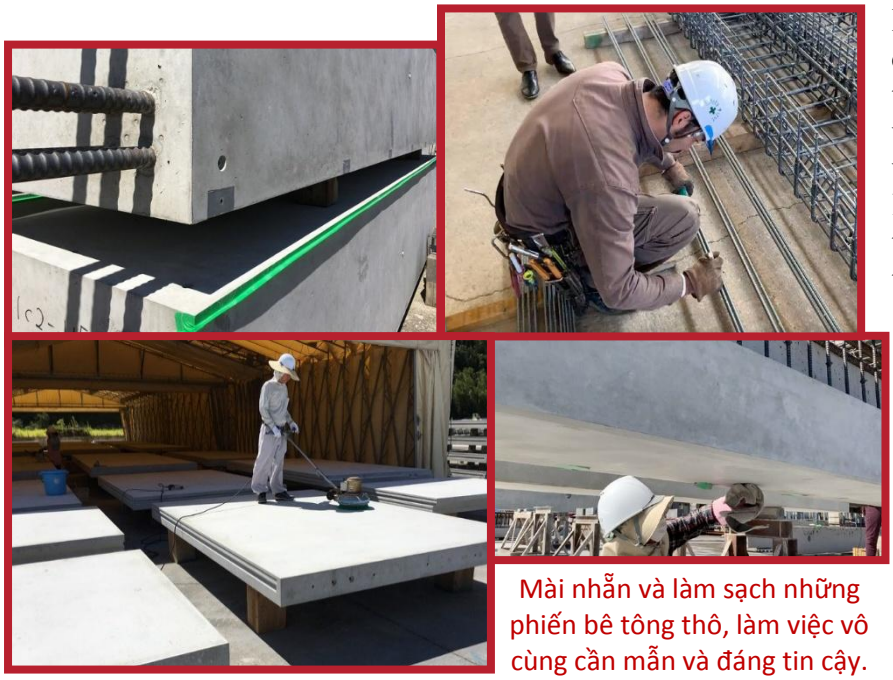
Một ví dụ khác chứng minh sức ảnh hưởng của tư duy dài hạn lên con người tôi chính là cách tôi xây dựng căn nhà của mình. Tôi đã chọn mảnh đất tuyệt đẹp rộng hơn 10 mẫu Anh (hơn 4 hecta). Nhưng chờ đã, ai lại muốn thừa hưởng cái mảnh đất mà phải nhọc công chăm sóc hơn nữa còn phải bảo tồn chuyên sâu như thế này? Mảnh đất được trang hoàng tỉ mỉ theo phong cách Nhật Bản và sẽ cần một người đặc biệt để có thể nhận trọng trách lớn là chăm sóc nó đúng cách. Tôi đã sử dụng lối Tư duy Tinh gọn để biến việc bảo tồn khu vườn trở nên khả thi hơn bao giờ hết, và tôi chợt nghĩ rằng quả là hoàn hảo nếu khu nhà của tôi trở thành Viện nghiên cứu Tư duy Tinh gọn, một nơi mà người ta có thể đến tham quan và học hỏi từ công trình của tôi và chứng kiến những ảnh hưởng đáng kinh ngạc đến từ tư duy đậm chất Nhật Bản. Khu vườn sẽ là một nơi ẩn dật lý tưởng …là một nơi mà những suy ngẫm thực thụ và những bài học sâu sắc sẽ diễn ra trong bối cảnh của vẻ đẹp và sự thanh thản. Một lần nữa, tôi chẳng nghĩ cho chỉ một thế hệ thôi đâu. Tôi suy nghĩ cho 10 thế hệ tiếp theo. Chẳng tuyệt vời sao khi mà triết lý về cuộc sống của bạn vẫn đủ sức ảnh hưởng lâu dài tại một nơi rất xa quốc đảo Nhật Bản?

Người Nhật có một khả năng rất hay là luôn áp dụng tư duy chuyên sâu trong tất cả các lĩnh vực, đặc biệt là những yếu tố quan trọng trong cuộc sống…cách mà mọi người làm việc và tồn tại cùng

nhau. Thật vậy, nền văn hóa của họ đã được chứng minh là nền văn hóa tiên tiến và tinh tế bậc nhất với chất lượng cuộc sống cũng đứng đầu hành tinh. Đáng kể đến là việc họ đã đạt được nhiều thành tựu phi thường trong khi các nước láng giềng Châu Á còn tương đối im lìm. Hầu hết các quốc gia Châu Á không thực sự thành công trên con đường phát triển của họ. Ví dụ với Trung Quốc chẳng hạn, một quốc gia giàu tài nguyên thiên nhiên và có lợi thế về nguồn nhân lực, chỉ mới phát triển vượt bậc trong 20 năm trở lại đây chứ trước đó thì không có nhiều thành tựu đặc biệt. Hoặc hai quốc gia Hàn Quốc và Sing-ga-po cũng là những ví dụ đáng chú ý về sự phát triển nhanh và đúng hướng. Và hãy nhớ rằng, cả 3 quốc gia này đều thường xuyên theo sát Nhật Bản, học hỏi và thi đua với Nhật cả đấy. Một điều cần lưu ý là chế độ quân chủ của Nhật đã cung cấp nền tảng cho sự đa dạng hơn trong tư tưởng và suy nghĩ ở Trung Quốc và Sing-ga-po rất nhiều. Sự đa dạng tư tưởng này thực ra mà nói là lợi bất cập hại bởi vì sẽ không có "người khổng lồ" nào đủ tiếng nói để định hướng xã hội đi theo hướng nào cả, nhưng dù vậy, họ vẫn duy trì được nền tảng văn hóa của mình bất chấp sự toàn cầu hóa nhanh chóng trong vòng 50 năm qua. Nói một cách đơn giản, khi bạn tới Nhật, bạn cảm nhận ngay rằng bạn đang ở Nhật chứ không phải giông giống nơi nào khác. Nền văn hóa thấu đáo của người Nhật đã giảm thiểu được sức ảnh hưởng của toàn cầu hóa bằng chính việc kết nối mạnh mẽ với thế giới.

Làm thế nào mà họ biến việc đó trở nên khả thi? Trong phần còn lại của chương này, tôi sẽ trình bày cách hiểu của tôi về những lý do khiến Nhật duy trì được nền văn hóa của họ. Tôi sẽ lược lại những trải nghiệm sâu sắc của chính tôi và những bài học tôi thu thập được trên đường đi.

Đầu tiên, như đã nói ở trên, nhắc đến Nhật Bản chính là nhắc đến chất lượng. Họ luôn đạt mức chất lượng cao nhất vì họ luôn chú ý đến từng chi tiết nhỏ nhất. Thói quen chú tâm đến những thứ dù là nhỏ nhặt đó đã cho phép họ làm việc thoải mái trong một môi trường mà thứ gì cũng chuẩn xác. Toàn bộ nền văn hóa giống như được đặt nên một chiếc kính lúp khổng lồ cho phép họ nhìn thấu những chi tiết mà phần lớn chúng ta đều bỏ qua.



Mài nhẵn và làm sạch những phiến bê tông thô, làm việc vô cùng cần mẫn và đáng tin cậy.

Khi tôi đi thăm nhà máy bê tông đúc sẵn ở Kyushu, Nhật Bản, tôi thực sự kinh ngạc bởi chất lượng và độ chính xác, tỉ mỉ trong công việc ở đây. Bạn đọc hãy nhớ là đây là bê tông đúc sẵn, một khối cấu trúc thô kích thước lớn không nhất thiết phải hoàn hảo về mặt thẩm mỹ. Nhưng sự thật là gì, tôi chưa bao giờ thấy khối bê tông đúc sẵn ở đâu lại hoàn hảo đến độ như vậy. Tôi tận mắt chứng kiến các công nhân đang tít các lỗ lồi lõm trên bề mặt các phiến bê tông lớn dùng cho việc xây dựng khu đậu xe và xây tường, một số khác thì đang chà nhám và đánh bóng các phiến này bằng tay.

Một nhóm nữa thì đang đẽo gọt những miếng bê tông dư lại điểm kết nối với cốt thép, tất cả đều tỉ mỉ chú ý đến từng chi tiết nhỏ nhất. Mọi người đều làm việc chăm chỉ, bài bản với nụ cười trên gương mặt, họ hẳn là rất tự hào về những gì họ đang làm. Không hề có một người nào dùng điện thoại hay bị xao nhãng vì bất cứ thứ gì, kể cả việc chúng tôi đang đi tham quan. Tất cả đều toàn tâm toàn ý vào chi tiết và chất lượng. Tôi chẳng hề thấy một giám sát nào kèm cặp họ hay quan sát họ để đảm bảo họ sẽ làm việc một cách đàng hoàng cả. Thay vào đó, công nhân được đào tạo để làm việc một cách tận tâm tận lực ngay từ đầu. Khi tôi hỏi chủ tịch công ty là tại sao họ lại bị ám ảnh bởi sự chuẩn xác và chất lượng đến như vậy, ông nói ngay: "bởi vì chúng tôi muốn có lòng tin của khách hàng. Chúng tôi không cố gắng để họ mua sản phẩm tiếp theo mà chúng tôi cố gắng để họ tin tưởng và ủng hộ việc kinh doanh của chúng trong 5 năm, trong 10 năm, trong 40 năm và trong 100 năm tới nữa". Rồi tôi lại hỏi ông tại sao lại quá đặt nặng lòng tin của khách hàng vậy, lần này ông chậm rãi: "vì chúng tôi muốn tồn tại". Sự tỉ mỉ, chính xác sẽ đưa đến chất lượng, chất lượng sẽ đưa đến lòng tin, lòng tin đưa đến sự tồn tại. Đây là giá trị cốt lõi để hiểu được tư duy của người Nhật.

Công ty này chính là một trong những công ty được hưởng lợi từ Nhóm học tập Lexus. Lexus đã xây dựng những nhóm công ty có nhu cầu học tập, nghiên cứu nhằm cải thiện chất lượng sản xuất bằng cách tạo cơ hội cho họ đi thăm và học hỏi từ Hệ thống sản xuất của Toyota. Lexus cử người đại diện xuống làm việc với những công ty như thế này năm này qua năm nọ để giúp họ cải thiện quy trình sản xuất, giảm khiếm khuyết, tăng chất lượng. Những công ty loại này không hề liên quan đến ngành tự động hóa, Lexus làm việc này là vì cộng đồng chứ không phải cho lợi ích riêng họ. Những gì Lexus đạt được chính là được sống trên một quốc đảo có ngày càng nhiều người dân có suy nghĩ thấu đáo hơn. Điều tuyệt vời nữa là Lexus cũng hưởng lợi từ việc giúp đỡ người khác đó là chính Lexus trở thành công dân tốt hơn, là người thầy tốt hơn và là người dẫn đường xuất sắc.

Đây chính là những gì diễn ra ở công ty của tôi. Trong khi hầu hết mọi người cảm thấy thật khó hiểu là tại sao FastCap lại bỏ ra hàng triệu đô la để giảng dạy và đào tạo thế giới về Tư duy Tinh gọn và Phương pháp tinh gọn 2 giây hay Hệ thống sản xuất Toyota, chúng tôi hiểu rằng chính chúng tôi mới là người được hưởng lợi nhiều nhất. Mỗi người trong chúng tôi luôn cảm thấy tự hào về công việc chúng tôi đang làm và cũng rất hạnh phúc vì có thể giúp đỡ mọi người ở khắp mọi nơi. Chúng tôi đã trở thành những thầy cô giáo tốt hơn, những nhân viên tốt hơn, thậm chí là lãnh đạo tốt hơn. Cá nhân tôi cảm thấy cực kỳ mãn nguyện bởi công việc của tôi đã giúp đỡ rất nhiều người. Chẳng phải hầu bao dày làm tôi vui, mà chính là mạng lưới những con người thấu đáo trên khắp thế giới mà tôi gọi là bạn mới là thứ đem lại niềm hạnh phúc thực sự.

Điều mà tôi thực sự yêu quý ở Nhật, đặc biệt là ở Lexus và Toyota, cũng chính là điều mà Steve Jobs đã luôn tuân theo: *Nghĩ khác*! FastCap nghĩ khác! Chúng tôi làm ngược lại những gì mà các doanh nghiệp khác thường áp dụng. Chúng tôi không nghĩ về bản thân chúng tôi hay về cái ngưỡng tối thiểu. Chúng tôi hoàn toàn vượt ngoài cách nghĩ thông thường!

Nhật Bản là quốc đảo trơ trọi trên Thái Bình Dương, chịu thiệt thòi bởi điều kiện địa chất và khí hậu khắc nghiệt. Đất nước này phải oằn mình tồn tại. Nhưng với người Nhật, đây là cuộc sống, cuộc sống đầy thách thức và đòi hỏi tư duy ***kaizen.*** Phần lớn đảo quốc là địa hình núi cao và không thể sinh sống được nên dân cư bắt buộc phải dồn về những vùng duyên hải. Đồng bằng cực kì hiếm và được xem là xa xỉ nên họ không thể phí phạm với bất cứ giá nào dù là một tấc đất. Đây là

vùng đất với diện tích xấp xỉ California[13] nhưng dân số lại gấp 3 lần. Liệu bạn có tưởng tượng được California sẽ như thế nào khi mà nó được lấp vào 3 lần dân số hiện tại?

Phải tồn tại là suy nghĩ đầu tiên trong trí óc họ trong thời gian dài. Cho dù họ đạt được những thành tựu vĩ đại trong kinh tế và nhiều lĩnh vực khác, họ không để những vinh quang này làm chói mắt mà lười đi hay tự mãn. Thay vào đó, họ luôn giữ tinh thần sinh tồn này, bởi lẽ, cho dù thành công đến cỡ nào, thảm họa vẫn có thể có nguy cơ xảy ra ngay trước mắt. Trong hầu hết các nền văn hóa trên thế giới, khi đã được thỏa mãn và sống trong xa hoa thì sẽ có xu hướng thụ động và lười biếng. Người Nhật không quy phục điều này. Càng thành công, họ càng chăm chỉ và thấu đáo hơn.

Có rất nhiều lý do giúp họ vượt qua được nghịch cảnh tự nhiên. Đầu tiên phải kể đến là tinh thần sinh tồn. Họ rút kinh nghiệm từ những lỗi lầm trong quá khứ. Ví dụ, giới lãnh đạo Nhật Bản đã lấn sân quá sâu vào Thế chiến thứ 2 mà không tính tới việc họ đang tấn công quốc gia rộng lớn nhất thế giới là Trung Quốc hay quốc gia quyền lực nhất lúc bấy giờ là Hoa Kỳ. Họ đã hành động gần như phi lý trong bối cảnh này và khiến nước Nhật bị tàn phá thảm khốc. Họ đã rút ra bài học xương máu và nghiêm túc thực hiện ***hansei*** (thừa nhận sai lầm) và thay thế sự phi lý bằng lý trí. Họ đã bước đến rìa vách đá cao và nhìn thật kĩ vào miệng hố sâu và như mọi người thường nói: "sẽ không bao giờ trở lại đây nữa". Sinh tồn là tối quan trọng và họ duy trì sự sinh tồn bằng khả năng tư duy dài hạn.

Khi tôi ở Nhà cung ứng cấp 1 của Lexus, tôi đã có dịp quan sát thấy họ đang tìm cách rút ngắn quy trình bớt 1/6 giây. Tôi ngạc nhiên hỏi ông chủ tịch liệu rằng ông có quá căng thẳng (nguyên văn: stress) không khi cứ phải chú tâm vào những điều ở tầm quá tiểu tiết như thế này? Ông trả lời: "ở Nhật, từ điển chúng tôi không có từ stress. Nếu chúng tôi không chi tiết như vậy, chúng tôi không tồn tại được. Trung Quốc cách các ông (ý chỉ Hoa Kì) một đoạn chứ chỉ cách chúng tôi có một bước thôi. Đối với chúng tôi, như vậy là quá gần đến mức cảnh báo rồi."

Lý do thứ hai mà họ chiến thắng được thiên nhiên khắc nghiệt đó là họ là những con người tự giác một cách bản năng. Trong đầu óc họ, họ chưa bao giờ thấy họ đủ giỏi cả. Như một nét văn hóa, họ luôn duy trì khuynh hướng này và nó cũng được chứng minh là luôn đem lại hiệu quả; nó cho phép họ không ngừng tìm tòi và không bao giờ hài lòng. Vài năm trước, tôi tổ chức một chuyến tham quan Hoa Kì cho Ritsuo Shingo (con trai của Shigeo Shingo - tôi có đề cập ở chương trước). Tôi đã sắp

Chú ý vào chi tiết

[13] Bang California nằm ở bờ biển phía Tây Hoa Kỳ với diện tích 423,970 km^2 và tổng dân số ước tính gần 39 triệu người.

Ritsuo Shingo

xếp tầm 10 công ty mà tôi nghĩ sẽ có thể có được những góp ý có giá trị từ Ritsuo trong chuyến đi vài ngày của ông. Khi chuyến đi kết thúc, tôi bắt đầu hỏi ý kiến của ông, dĩ nhiên tôi hiểu rằng ông sắp sửa đóng góp những ý kiến vô giá nên tôi đã rút ngay điện thoại ra và ghi âm khi ông bắt đầu mở lời. Tôi đã hỏi ông là công ty nào đã để lại ấn tượng sâu sắc nhất với ông cũng như công ty nào không làm được điều này và câu chuyện trở nên thú vị khi nó xoay quanh một cây đinh lỗi. Ông kể rằng một trong những công ty đó đã bắn cây đinh xuyên qua miếng gỗ và rơi xuống mặt phía bên kia, ông đã hỏi là tại sao lại có sai sót như vậy thì họ trả lời là có gì quan trọng đâu vì cũng chả ai thấy được cây đinh đó. Ritsuo nói như vậy không đúng, có những thứ nhìn thấy và không nhìn thấy được nhưng chất lượng phải xuyên suốt quá trình mới được. Ông tiếp tục, tại sao cây đinh lại xuyên qua miếng gỗ được? Chứng tỏ miếng gỗ có mắt gỗ (nơi cành giao với thân, chỗ này thường yếu và mềm); tại sao lại còn mắt gỗ trên miếng gỗ? Chứng tỏ công nhân đã không chú ý kĩ khi họ ghép vào; tại sao mà lại đặt hàng gỗ có mắt gỗ? Chả ai lại làm thế cả, điều đó chứng tỏ nhà cung cấp đã cẩu thả giao gỗ còn mắt gỗ cho bạn. Ritsuo nói rằng bạn phải có khả năng '*phân tích đi lên'* để tìm ra ngọn nguồn vấn đề bởi đây chính là nơi dẫn đến chất lượng và sự chuẩn xác. Chúng tôi tiếp tục trao đổi lý do tại sao điều này thực sự quan trọng và dưới sự ngạc nhiên của tôi, Ritsuo dẫn dắt tôi đi đến sự thấu hiểu sâu sắc của người Nhật và từ đó khiến tôi càng yêu quý và đánh giá cao nước Nhật hơn. Chất lượng đến đến lòng tin, lòng tin dẫn đến tồn tại. Tôi nhận thức được một điều: không có gì chắc chắn là những nỗ lực và kết quả công việc tôi có được trong cuộc đời này sẽ tồn tại trong suốt thời gian tôi còn sống, chứ đừng nói đến thế hệ sau. Nhưng tôi tin chắc rằng từng cá nhân, từng tổ chức, xa hơn nữa là từng cộng đồng xã hội nếu lấy chất chất lượng làm nền tảng sẽ có khả năng tồn tại tốt hơn và lâu dài hơn. Con đường dẫn đến tồn tại cần phải có sự tỉ mỉ, chuẩn xác, không có chỗ cho các khiếm khuyết. Càng ít khiếm khuyết, chất lượng đem đến cho khách hàng ngày càng cao và nó sẽ tiếp tục từ đời này sang đời khác. Trải nghiệm chất lượng, sẽ không phải công cụ marketing hay chương trình bán hàng hấp dẫn để lôi kéo khách hàng quay lại. Chất lượng là niềm tin đưa đến sự tin cậy và tính chất lường trước giữa các mối quan hệ.

Có rất nhiều điều khó hiểu về Nhật Bản nhưng có lẽ điều khó hiểu nhất là sự ám ảnh của họ với sự *tồn tại*, họ đã tạo ra một nền tảng sống khác biệt mà ở đó sống không chỉ đơn giản là đáp ứng những nhu cầu của bản thân. Hãy nghĩ về sự sáng tạo mà xem, sự sáng tạo sẽ lớn mạnh nhường nào khi mà nó ở trong môi trường mà mọi người không bị ám ảnh bởi việc *sống sót* mà lại bị ám ảnh bởi các chi tiết về cách làm thế nào để *tồn tại*. Các chi tiết này khiến cho quá trình tồn tại phong phú hơn. Và bạn đang không chỉ tạo ra mô hình bền vững đâu, bạn còn đang tạo ra mô hình sáng tạo nữa, và trong quá trình làm việc đó, bạn sẽ trở nên sáng tạo hơn và thịnh vượng hơn. Vậy cái gì quan trọng hơn ở đây? Sự *sống sót* hay những chi tiết về cách làm thế nào để *tồn tại*? Luận điểm của tôi là hãy "xua đi sự cẩu thả, phải lòng sự chuẩn xác"

Điểm mấu chốt:

Sự cẩu thả đảm bảo sẽ đưa đến một cuộc sống không đảm bảo!

CHƯƠNG XIII:

Một từ mà tôi thích nhất

Tôi có thể kể hàng trăm câu chuyện để minh chứng cho sự độc nhất vô nhị của nền văn hóa Nhật Bản. Mỗi một trải nghiệm của tôi đều góp phần tạo nên một bức tranh hoàn thiện về Nhật Bản, tôi tin rằng bạn sẽ nhìn thấy ý nghĩa và sự thú vị của những trải nghiệm này và ủng hộ lý thuyết của tôi. Nhưng nên nhớ cho là, tôi viết cuốn sách này không phải đơn thuần chỉ kể truyện cho các bạn nghe thôi đâu mà tôi mong nó sẽ khơi nguồn tri thức, kích thích trí tò mò của các bạn để rồi mai đây bạn cũng sẽ hưởng lợi từ việc áp dụng những tư duy Nhật Bản vào cuộc sống của chính bạn. Nếu có thể, bạn nên phấn đấu đi thăm Nhật Bản một chuyến, quan sát và học hỏi từ nền văn hóa này, tôi chắc rằng cuộc sống của bạn sẽ được nâng tầm.

Nâng tầm cuộc sống của chính mình bằng cách học tập và nghiên cứu nền văn hóa này.

Khi viết cuốn sách này, tôi đã hoàn thành việc đào tạo cho hơn 500 người từ khắp nơi trên thế giới. Tôi đã lan tỏa tinh thần Nhật Bản ở khắp phương diện từ tàu hỏa, máy bay, tự động hóa đến lắp ráp cơ khí. Tôi đã có dịp gặp và làm việc với nhiều lãnh đạo cấp cao cũng như nhiều học giả. Tôi đã dẫn nhiều đoàn thăm quan đi tới các nhà máy, doanh nghiệp, đến những công trường để minh chứng và chỉ ra những gì đã làm cho nền văn hóa Nhật lại độc đáo như vậy. Tôi tận mắt chứng kiến có những người thực sự đã rơi nước mắt, thậm chí là nghẹn lời vào cái khoảnh khắc bước ra khỏi nhà máy Lexus hay Toyota, lắc đầu mấy cái không tin nổi những gì đang diễn ra là hoàn toàn có thật. Nhưng cho dù tất cả những địa điểm và những trang thiết bị tuyệt vời đó mà tôi đã chỉ cho mọi người, vẫn không có tầm ảnh hưởng bằng những chuyến tham quan ở những ngôi trường tiểu học Nhật Bản. Đây chính là nơi vén tấm màn bí mật để thực sự hiểu về nền văn hóa phi thường này. Chính trẻ em Nhật Bản sẽ lớn lên trở thành những nhà lãnh đạo để giữ vững nền văn hóa này. Ở trường, người ta không quở trách sự chậm trễ hay hành vi sai trái của học sinh, họ cũng không dùng phương pháp nịnh nọt, van xin hay kích cho học sinh phải học hỏi hay cư xử đúng mực gì cả. Họ cũng không trừng phạt trẻ con vì hành vi bắt nạt bạn hay chơi điện thoại quá đà. Ở đây hoàn toàn không có hành vi bắt nạt và điện thoại cũng không được phép sử dụng. Thay vào đó, bạn sẽ chứng kiến những thầy cô đầy lý trí, bình tĩnh và thấu đáo đang đối xử với những đứa trẻ cứ như chúng là

người lớn thực thụ. Mỗi ngày, bọn trẻ cùng nhau học, cùng nhau chơi và cùng giúp nhau tiến bộ. Đây gọi là ***kata*** (lề thói) diễn ra hàng ngày ở tất cả các trường học ở Nhật. Không có các cô dọn dẹp vệ sinh, ngoại trừ những cô chú chịu trách nhiệm lau chùi những nơi đặc biệt như cửa sổ của những tầng cao trong tòa nhà. Còn lại tụi nhỏ sẽ chịu trách nhiệm lau chùi, thu dọn chính trường học của mình từ nhà vệ sinh đến bồn rửa mặt, trong căn tin đến hành lang, từ cửa sổ đến phòng thay đồ, sân chơi và cả ở vườn nữa. Ở hầu hết các quốc gia khác, những việc như vậy mà để học sinh làm thì sẽ bị coi là bóc lột sức lao động trẻ em.

Nhưng ở Nhật, loại công việc như thế này được thiết kế ra dựa trên nền tảng về triết lý văn hóa lâu đời, thể hiện được lòng kính trọng giữa người với người và giữa người với vạn vật. Vào giờ ăn trưa, phép nhiệm màu bắt đầu, hàng trăm học sinh đi vào căn tin, chúng đi theo hàng lối trật tự và ngồi xuống bàn ăn theo nhóm, tỏ thái độ biết ơn khi trưởng nhóm đến từng bàn phát thức ăn cho chúng. Khi đồ ăn được phân phát, không một đứa trẻ nào ăn trước dù chỉ một miếng cho đến khi tất cả các bạn đều đã được phát thức ăn và chắp tay cảm ơn vì được ban cho thức ăn.

Tiếp sau đó, một học sinh sẽ giải thích về thức ăn mà chúng sắp được ăn cũng như những dưỡng chất trong đó mà chúng chuẩn bị được nạp vào. Không hề có nước ngọt hay đồ tráng miệng đầy đường, bữa ăn chỉ toàn là những thức ăn có lợi cho sức khỏe như cơm, thịt, cá, rau xanh và sữa tươi. Mỗi học sinh sẽ bắt đầu ăn phần ăn của mình, nhưng nếu có em nào không thể ăn một trong những thức ăn có trong khay, chúng sẽ không động vào khay thức ăn mà thay vào đó, chúng đứng dậy, đi đến khu vực quầy đồ ăn và giải thích cho cô quản sinh những đồ ăn nào chúng không ăn được để sau đó trút thứ đó ra khỏi đĩa một cách tôn trọng để không phí phạm. Sau đó những em này mới về lại chỗ ngồi để ăn toàn bộ thức ăn còn lại trong đĩa. Cuối bữa ăn, mọi người đều làm

việc cùng nhau để dọn dẹp và lau chùi căn tin. Điều tuyệt vời ở đây là bạn sẽ thấy gần như không có thức ăn bị lãng phí. Không hề có những thùng rác đầy những đồ ăn không được động tới. Điều này quả thật là ***mottainai***!

Chữ Mottainai trong Nhật tự

Tôi muốn kết thúc cuốn sách này bằng việc thảo luận tìm hiểu cái từ mà tôi thích nhất ở đất nước Nhật Bản này, cũng chính là từ mà có ảnh hưởng sâu đậm nhất lên hệ tư tưởng của tôi, đó là: ***mottainai***. Nó đơn giản có nghĩa là mặc cảm tội lỗi khi bạn lãng phí thứ gì đó. Nếu bạn bỏ lại dù chỉ là một hạt cơm trên dĩa, đó cũng gọi là ***mottainai.*** Nếu bạn để vòi nước chảy trong khi bạn đánh răng, đó cũng gọi là ***mottainai.*** Khi tới một đứa trẻ mà cũng biết tiết chế và quản lý nguồn tài nguyên được ban cho đến mức độ vi mô như một hạt gạo thì quả thật là điều phi thường! Khi tôi học được từ này, ***mottainai***, và thấy nó hiện hữu khắp các trường học dọc theo chiều dài đất nước, tư tưởng của tôi đã hoàn toàn thay đổi. Mọi thứ tôi làm, tôi đều nghe thấy từ ***mottainai*** văng vẳng bên tai. Thật là phí phạm! Tại sao tôi lại vứt vào thùng rác những thứ mà người nông phải nỗ lực trên đồng để cung cấp cho chúng tôi? Tại sao tôi lại phí phạm nguồn tài nguyên quý giá của quốc gia? Tại sao tôi lại vô tâm với thời gian và công sức của người khác đã bỏ ra cho mình? Chính suy nghĩ ***mottainai*** này đã khiến tôi thay đổi hoàn toàn.

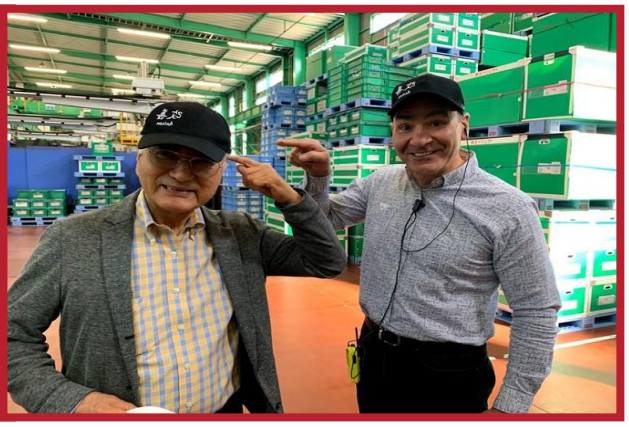
Một lần nọ tôi có dịp phỏng vấn một mai-sơ - hiệu trưởng trường dòng ở Nhật, gượm đã, bạn đọc chắc hẳn sẽ khựng lại một chút đúng không, một ngôi trường dòng ở giữa một nền văn hóa dựa trên nền tảng Phật giáo và Thần đạo ư? Nó sẽ như thế nào nhỉ? Nhưng đúng vậy, họ có trường dòng, mỗi ngày học sinh học về Công giáo, cầu nguyện trước Chúa nhưng chúng lại hoàn toàn không phải giáo dân. Điều này lại là một điều khó hiểu nữa, nhưng cũng rất Nhật Bản.

Học sinh đi học học về những nền văn hóa khác nhau, học ngoại ngữ và tôn giáo, chúng luôn nở nụ cười trên môi. Chúng chẳng bị tiêm nhiễm gì về việc phải truyền bá Công giáo nhanh chóng và rộng khắp đất nước. Thay vào đó, chúng nâng cao suy nghĩ và hiểu biết của mình bằng cách học về các nền văn hóa khác. Người Công giáo khi quản lý trường, họ không hề thúc ép học sinh cải đạo hay nhập đạo của họ, họ chỉ tập trung dạy dỗ và huấn luyện học sinh nên người. Ở những nền văn hóa khác, chúng ta có thể tưởng tượng rằng trong những ngôi trường mang đậm chất tôn giáo như vậy, học sinh sẽ có lẽ có xu hướng gây hấn và có cái nhìn coi thường đối với các văn hóa và niềm

tin khác biệt, nhưng ở Nhật, điều này hoàn toàn không xảy ra. Khi chúng tôi bước đi dọc các hành lang và quan sát thấy học sinh đang vui vẻ dọn dẹp khu trường, tôi dừng lại chào mai-sơ và hỏi sơ vài câu hỏi. Tại sao sơ lại thích Nhật ạ? Sơ trả lời sơ là người gốc Can-na-da và đã sống làm việc ở Nhật được 40 năm rồi, sơ nói rằng Nhật Bản là một nơi an toàn, bình yên và tuyệt đẹp, "Tôi yêu quý con người nơi đây, họ là người tốt, những con người rất rất tốt", sơ nói. Thỉnh thoảng, sơ có về thăm nhà và khi quay lại Nhật, sơ hay nói với mọi người là: "Tôi về lại nhà rồi đây".

Có rất nhiều thứ đặc biệt ở đất nước này! Và tất cả quy về câu chuyện một hạt gạo. Tại sao lại ném một hạt gạo vào thùng rác? Một hạt thôi cũng đủ để cho chúng ta thấy nỗ lực của người nông dân ngày đêm làm lụng vất vả, ươm mầm, gieo hạt, tưới tiêu, cày cấy, thu hoạch, vận chuyển gạo về làng rồi từ đó chuyển về cho các thành phố, trường học trên khắp mọi miền đất nước. Gói gọn câu chuyện một hạt gạo đó là từ ***mottainai***. Thật là đáng tiếc nếu phí phạm bất cứ thứ gì. Một ý niệm đơn giản như vậy thôi là đủ khiến nền văn hóa và đất nước này khác biệt với phần còn lại của thế giới. Cũng chính ý niệm đơn giản này thôi đã khiến chính bản thân tôi và công ty của tôi lột xác. Toyota hiểu rằng họ phải tồn tại và không thể trả giá cho bất cứ một phí phạm nào. Họ đã nỗ lực tìm cách xóa sổ những công đoạn lãng phí trong quá trình sản xuất. Quá trình tìm kiếm và xóa sổ sự lãng phí này không diễn ra theo tuần mà nó kéo dài hàng tháng nhưng muốn làm được điều đó, đòi hỏi sự tham gia của toàn bộ công nhân viên và phải từ những quy trình họ làm hàng ngày. Chúng tôi đã loại bỏ nhiều sự lãng phí bằng tư duy ***kaizen*** hàng ngày và dựa trên nền tảng cơ bản là suy nghĩ ***mottainai!***

Cuối cùng, tôi muốn nói là tôi thực sự biết ơn người Nhật vì những gì họ đã dạy cho tôi. Suy cho cùng, họ đều là những con người đơn giản và biết triển khai, áp dụng hiệu quả triết lý sống của họ. Đồng thời, sự đơn giản trong cách họ quản lý cuộc sống cũng góp phần nâng tầm cuộc sống cho hàng triệu những người khác. Sự đơn giản này cũng dạy chúng ta lòng biết ơn, từ những cử chỉ cơ bản như chắp tay biết ơn trước mỗi bữa ăn (***Itadakimasu***) hay cao hơn là hệ tư duy đậm chất ***mottainai***.



Vì vậy, hãy đến Nhật để có trải nghiệm trực quan sinh động đối với nền văn hóa diệu kỳ này. Có lẽ một lúc nào đó khi bạn đang bước đi trên đường, khoảnh khắc ***satori*** (bừng khai sáng) sẽ đến với bạn. Với tôi, sự thấu tỏ phương châm "xua đi sự cẩu thả, phải lòng sự chuẩn xác" đã mở ra một chương mới trong chuyến hành trình cuộc đời tôi. Tôi thực sự mong rằng cuốn sách cũng sẽ mở ra cho cuộc đời một hành trình mới, hành trình kiến tạo sự hoàn thiện, lòng tôn trọng với những gì bạn được được nhận.

Điểm mấu chốt:

Mottainai...Thật là đáng tiếc nếu phí phạm thứ gì!

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-13

CHƯƠNG XIV:

Kết luận của Paul

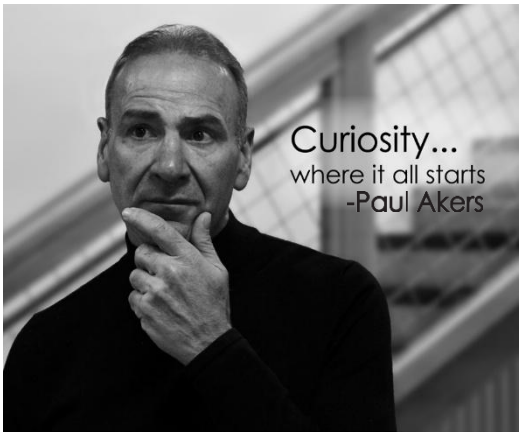
Đến đây, hy vọng rằng các bạn đã rất thích cuốn sách. Đối với tôi, việc viết cuốn sách này rất quan trọng. Như vài lời tạm biệt, tôi muốn nhắc bạn đọc vào lời rằng, đừng quá vội vàng học lấy học để những gì đọc được và mong muốn trở nên hoàn hảo và chuẩn xác ngay tắp lự. Đây là một quá trình dài. Dĩ nhiên sẽ có cả núi những sự cẩu thả và phí phạm ở mọi nơi và mọi việc bạn đang làm. Nhưng điều quan trọng là bạn nhận thức được là mình phải bắt tay vào thay đổi từ ngay hôm nay. Một khi bạn thấu đáo hơn và chuẩn xác hơn trong cách nghĩ, mọi điều bạn làm sẽ vì thế mà tốt hơn trước, bạn sẽ quản lý tốt hơn những nguồn tài nguyên bạn đang được hưởng. Hãy nhớ rằng, cuốn sách này không phải về sự hoàn hảo, nó là sự bắt đầu cho hành trình đi tìm sự hoàn hảo. Đây chính là niềm vui của tôi mỗi ngày, tôi biết rằng mình ngày một thấu đáo hơn. Sự phí phạm chẳng đem lại lợi ích cho ai cả, nhưng suy nghĩ tốt đem lại giá trị cho mọi người.

Điểm mấu chốt:

Suy nghĩ tốt...Cuộc đời tốt!

Để truy cập nguồn sách và video, hãy vào đây paulakers.net/bs-14

Đôi nét về tác giả



SỰ HAM HIỂU BIẾT…
Là nơi mọi sự bắt đầu – *Paul Akers*

Paul Akers là nhà sáng lập và chủ tịch FastCap, công ty phát triển sản phẩm chuyên về các dụng cụ và đồ dùng bằng gỗ sử dụng cho các nhà thầu xây dựng lớn. FastCap khởi điểm từ nhà để xe của Paul năm 1997 khi ông chỉ đơn giản là "sửa chữa những gì ông thấy chướng mắt" và sản phẩm đầu tay của ông là FastCap - miếng che lỗ đinh trên tường. Từ xuất phát điểm khiêm nhường, và không có bằng quản trị kinh doanh (MBA), FastCap ngày nay có đến hàng ngàn nhà phân phối trên hơn 40 quốc gia trên thế giới. Sự tìm tòi mày mò liên tục để cải thiện mọi thứ của Paul đã lót đường cho ông trở thành nhà cách tân nổi tiếng và nắm giữ nhiều bằng sáng chế ở Hoa Kỳ cũng như trên thế giới. FastCap tung ra từ 20 đến 30 sản phẩm tân tiến mỗi năm và vinh dự nhận được giải thưởng Doanh nghiệp của năm vào năm 1999 và 2010. Vào tháng Sáu năm 2011, Paul nhận được giải thưởng Nhà điều hành Doanh nghiệp của năm do tạp chí Doanh nghiệp Seattle danh giá bình chọn. Ông bắt đầu nghiệp viết lách với cuốn sách đầu tay mang tên 2 Second Lean (tạm dịch *Tinh gọn 2 giây*), nói về việc tạo ra và áp dụng phương pháp tinh gọn, và hiện nay đã được dịch ra 15 thứ tiếng. Năm 2015, ông viết cuốn sách thứ hai có tên Lean Health, nối tiếp sau đó, năm 2016, cuốn Lean Travel được hoàn thành và đến năm 2019 thì Paul cho xuất bản hai cuốn sách là Lean Life và Banish Sloppiness (Xua đi sự cẩu thả). Năm 2016 cuốn 2 Second Lean của ông được công nhận bởi Học viện Shingo ở Nhật và đạt giải Ấn bản Nghiên cứu Chuyên nghiệp.

Paul học được cách nắm lấy cuộc phiêu lưu và theo đuổi sự xuất sắc từ cha khi đạt được danh hiệu Eagle Scout (tạm dịch là Hướng đạo sinh Đại bàng - danh hiệu cao nhất trong tổ chức hướng đạo, rất ít hướng đạo sinh có được vinh dự này) khi mới 14 tuổi. Vào năm 15 tuổi, Paul đã tự mình làm ra cây đàn ghi ta ở lớp làm mộc của trường trung học và có được sự chú ý của Bob Taylor, nhà sáng lập chuỗi TaylorGuitars. Bob đã cho Paul việc làm vào ngày Paul tốt nghiệp trung học phổ thông và hướng dẫn ông tận tình, điều này đã lưu lại ấn tượng sâu sắc với Paul, đặc biệt là khi Bob là một trong những huyền thoại đổi mới ở Hoa Kỳ - ông đã thay đổi nền công nghiệp làm ghi ta ngay trước mắt Paul. Năm 2017, Paul có vinh dự được làm phim tư liệu về Bob Taylor trong chuyến đi Thám hiểm Rừng Thế giới của Bob, đây là một nhóm thám hiểm nhỏ đi vòng quanh thế giới để nâng cao hiểu biết về các hoạt động bảo tồn rừng.

Paul tốt nghiệp từ trường đại học Biola năm 1983 với tấm bằng sư phạm hạng Ưu.

Sau đó ông làm việc cho Pasadena, chuyên trùng tu những ngôi nhà có lịch sử lâu đời nhất và trở thành một trong số những thành viên của nhóm thợ thủ công độc quyền xây dựng ngôi nhà cho biên tập viên của tờ Architectural Digest.

Paul dạy môn Nghệ thuật Công nghiệp ở trường phổ thông Mark Keppel. Chính ở ngôi trường này, nhờ tư duy đổi mới của Paul, học sinh đã có được một chương trình bài bản tập trung dạy cho các bạn trẻ cách tự chế tạo các đồ nội thất thay vì chỉ cắt gỗ hay làm khung đơn giản như chương trình tiêu chuẩn của các trường phổ thông khác.

Ông bắt đầu khởi nghiệp khi khả năng giải quyết vấn đề đã được rèn giũa qua thời gian và ông đã dần có được những sáng chế trong lĩnh vực của mình. Trải qua nhiều biến cố và thăng trầm, ông biết đến Phương pháp Tinh gọn và Hệ thống sản xuất của Toyota (TPS) và những hiểu biết về Sản xuất Tinh gọn đã thúc đẩy FastCap phát triển và theo sau là hàng ngàn những công ty khác trên thế giới.

Năm 2010, Paul tranh cử một ghế trong Thượng viện Hoa Kỳ với tôn chỉ là dựa trên nền tảng Phương pháp Tinh gọn để cải cách chính phủ theo hướng trao quyền cho người dân. Sau cuộc bầu cử, Paul tiếp tục hợp tác với nhiều cơ quan chính phủ để giảng dạy chương trình Tư duy Tinh gọn và hỗ trợ chính phủ thiết lập văn hóa Tinh gọn trên khắp đất nước. Năm 2013 Paul được mời làm người diễn thuyết cho chương trình TEDx Talk về chủ đề kiến tạo. Năm 2017, Paul được bình chọn là Top 3 những Cá nhân truyền cảm hứng và là nhà Lãnh đạo tài ba ở Diễn đàn quốc tế về những Hoạt động xuất sắc, Thách thức cấp bách và Xu hướng Tương lai (*The Global State of Operational Excellence, Critical Challenges & Future Trends.*)

Paul cũng là con người đầy nhiệt huyết và đam mê thể thao. Ông lướt ván, chạy bộ, bơi lội, đạp xe và đã chinh phục nhiều đỉnh núi cao trên 4000 mét, bao gồm cả đỉnh Mt. Kilimanjaro ở Châu Phi (cao trên 5895 mét). Ông cũng đã leo lên điểm tập kết của Everest. Paul luôn có niềm đam mê với thể thao và cực kì có ý thức về sức khỏe. Ông đã hoàn thành 2 chặng Ironman (ở Lake Placid, New York và Vichy, Pháp).

Paul cũng là phi công được xếp hạng bay Phi cụ với 2000 giờ bay, 3 chuyến bay vượt Bắc Đại Tây Dương bằng máy bay một động cơ.

Paul là người thuyết trình đầy năng lượng với đam mê cốt lõi là giúp đỡ mọi người tìm ra năng lực tiềm ẩn và dẫn lối cho họ áp dụng Tư duy Tinh gọn vào công việc kinh doanh và cuộc sống hàng ngày. Lý tưởng của Paul về Tư duy Tinh gọn đã đưa ông đi khắp thế giới, qua 104 quốc gia và có dịp gặp gỡ, thuyết trình với những tổ chức uy tín như Lực lượng Quân sự Israel, tập đoàn Mercedes Benz, Amazon, Lực lượng Hải quân Hoa Kỳ, tập đoàn xây dựng Turner và rất nhiều trường đại học. Từ Kazakhstan đến Iceland, từ Tasmania đến Nhật Bản, Đức, Israel, Châu Phi hay Slovakia, bạn sẽ không thể biết được hiện Paul đang ở đâu...nhưng chắc chắn một điều là ông đang dạy về Phương pháp Tinh gọn với một niềm đam mê và hào hứng mãnh liệt. Paul cũng có niềm yêu thích vô tận với nước Nhật và cũng lan tỏa triết lý về đất nước phi thường này trong Chương trình Nghiên cứu Nhật Bản của ông. Ông đã đào tạo cho hơn 30 nhóm tại Nhật, ở Toyota, Lexus và các nhà cung ứng của họ.

Paul có hàng ngàn người theo dõi trên kênh trực tuyến hàng tuần, kênh "Người kiến tạo Hoa Kỳ" của ông là nơi ông giảng dạy về sức mạnh của đổi mới, cách tân và tư duy Tinh gọn. Đây là nơi ông chia sẻ những quan sát, trải nghiệm, những góc nhìn của người trong cuộc thông qua những cuộc phỏng vấn với những nhân vật thú vị, những tư liệu về hành trình khám phá của Paul quanh thế giới qua những hình ảnh và thước phim đáng quý.

Paul kết hôn năm 1983 với vợ là Leanne và họ có với nhau 2 người con, Andréa và Kolbe, hai người con hiện đang làm việc tại FastCap - mô hình công ty gia đình thực thụ!

XUA ĐI SỰ CẦU THẢ

Làm thế nào tôi lại phải lòng sự chuẩn xác khi làm việc ở Nhật.

Tại sao bạn nên đọc cuốn sách này? Đối với tôi, việc thấu tỏ phương châm "Xua đi sự cẩu thả - phải lòng sự chuẩn xác" đã trở thành kim chỉ nam cho cuộc sống. Tôi định vị mức độ cẩu thả của bản thân và sử dụng lối suy nghĩ như một người Nhật để chuyển đổi bản thân trở thành một kodawari (sự theo đuổi không ngừng nghỉ và không thỏa hiệp) hướng đến sự chuẩn xác và chất lượng. Tôi hy vọng và tôi cũng cầu mong rằng cuốn sách này cũng sẽ mở ra cho bạn đọc một chương mới trong cuộc đời để kiến tạo sự hoàn thiện và tự trọng; để xứng đáng được ban phước cho một cuộc sống sung túc. Người Nhật đã vượt qua những nghịch cảnh to lớn đến từ bên trong lẫn bên ngoài và họ đã phát triển trở thành một trong những nền văn hóa đáng chú ý nhất trên thế giới. Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn đọc những hiểu biết của tôi về cách họ đạt được điều đó cũng như cách tôi áp dụng suy nghĩ của họ trong chính cuộc sống và công việc của mình.

Hãy theo đuổi Tư duy Tinh gọn! Hãy đọc thêm về Hành trình Tinh gọn và cách tôi áp dụng những nguyên tắc này vào cuộc sống của mình.

Hãy tìm hiểu về Hành trình Tinh gọn và cách tôi áp dụng những nguyên tắc này vào cuộc sống của mình.

Paul Akers là nhà sáng lập và là chủ tịch của FastCap LLC, một công ty phát triển sản phẩm toàn cầu có trụ sở tại Ferndale, bang Washington, Hoa Kỳ. Để đọc tiểu sử tóm lược của Paul, hãy bấm vào đường dẫn phía dưới.

paulakers.net/bio