

Hải Hoàng, Thảo Nguyễn (2022). Phát huy trí tuệ tập thể để ra quyết định trong kỷ nguyên thông tin và tri thức. *Đặc san Nghiên cứu Chính sách và Phát triển*, 2(2022), 15-19.

Đặc san Nghiên cứu
Chính sách
và Phát triển

Phát huy trí tuệ tập thể để ra quyết định trong kỷ nguyên thông tin và tri thức

© Học viện
Chính sách
và Phát triển, 2022
© CSR, 2022

Bài báo khoa học

Hoàng Văn Hải (PGS. TS.)

Đại học Tài chính - Ngân hàng Hà Nội

Email: hoangvanhaifbu@gmail.com

Nguyễn Thu Thảo

Trường Kinh tế và Khoa học chính trị Luân Đôn

Tóm tắt

Phát huy trí tuệ tập thể là phương thức ra quyết định tối ưu trong kỷ nguyên thông tin và tri thức, vì vậy, cần áp dụng các công cụ thông minh để có được các quyết định chất lượng cao nhưng nhanh chóng. Một trong các công cụ thông minh đã được giáo sư F. Malik phát triển là Đồng hợp. Đồng hợp được thực hiện với sự hướng dẫn của các chuyên gia và sự trợ giúp của các công cụ kỹ thuật số. Cho đến nay, Đồng hợp đã được ứng dụng cho hơn 1.000 trường hợp ở Châu Âu, Châu Á, trong đó có cả Việt Nam và đều cho các kết quả vượt trên sự kỳ vọng của những người tham gia.

Từ khóa: *Đồng hợp, quản lý thông minh, môi trường phức hợp, trí tuệ tập thể*

Abstract

Utilizing collective intelligence is the ideal decision-making strategy in the era of information and knowledge, so it is vital to quickly employ intelligent technologies to make significant decisions. Syntegration is one of the intelligent tools invented by Professor F. Malik. Syntegration is performed under the supervision of specialists and with the use of digital equipment. Syntegration has been applied to over a thousand cases in Europe and Asia, including Vietnam, and the outcomes have exceeded the participants' expectations.

Từ khóa: *Syntegration, intelligent management, complex environment, collective intelligence*

Đặt vấn đề

Ngạn ngữ Nhật Bản có câu: “Không một ai có thể thông minh bằng tất cả chúng ta”, thành ngữ cổ Trung Hoa thì cho rằng: “Ba ông thợ giày bằng một Gia Cát Lượng”. Những ngạn ngữ này có phần gần nghĩa với câu tục ngữ của Việt Nam: “Một cây làm chẳng nên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao”. Mặc dù được biểu đạt bằng những

Ngày nhận bài:

20 tháng 5, 2022

Bản sửa lần 1:

30 tháng 5, 2022

Ngày duyệt bài:

6 tháng 6, 2022

Mã số: ĐS020222

ngôn từ rất khác nhau, nhưng các ngôn ngữ và tục ngữ này đều hàm ý rằng, sự thông minh xuất chúng của một cá nhân không thể giá trị bằng sự tập hợp trí tuệ của nhiều người bình thường. Tuy nhiên, trên thực tế, việc áp dụng nguyên lý đúng đắn này còn gặp rất nhiều trở ngại.

Trong kỷ nguyên thông tin và tri thức - nơi mà thông tin và tri thức đóng vai trò quyết định cho mọi thành công của các tổ chức/doanh nghiệp thì việc khai thác năng lực sáng tạo của trí tuệ tập thể để đưa ra quyết định trở thành ưu tiên hàng đầu.

Vì vậy, các thông tin cần thiết để đưa ra một quyết định sáng suốt không chỉ nằm ở đội ngũ lãnh đạo mà còn dựa vào kiến thức của đội ngũ nhân viên ở nhiều cấp bậc và phòng ban khác nhau. Tuy nhiên, hiện tại, việc khai thác trí tuệ từ đồng đội nhân viên thông qua email và cuộc họp thường kém hiệu quả. Theo tiếp cận này, bài viết sẽ tập trung phân tích về công cụ thông minh để giúp các nhà quản lý khai thác tối ưu trí tuệ tập thể trong việc ra quyết định, đặc biệt là những quyết định liên quan đến nhiều cá nhân và bộ phận của tổ chức/doanh nghiệp.

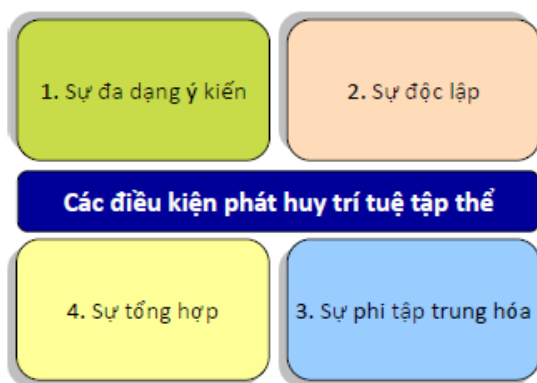
1. Những điều kiện và môi trường thuận lợi cho việc phát huy trí tuệ tập thể

Theo James Surowiecki (2007), có bốn điều kiện để có thể phát huy thành công trí tuệ tập thể, bao gồm: (i) sự đa dạng của ý kiến; (ii) sự độc lập (ý kiến được đưa ra không ảnh hưởng bởi những người xung quanh); (iii) sự phi tập trung hóa (không ai được chỉ định ai làm bất cứ việc gì); (iv) sự phối hợp (có một cơ chế để biến những ý kiến riêng thành quyết định tập thể). Để dễ hình dung, có thể quan sát cách thức tham gia giao thông của người dân ở nội thành

Hà Nội. Nếu để ý kỹ sẽ thấy, có sự hỗn loạn trong giao thông của người đi đường và nếu không phải là người đã có kinh nghiệm tham gia giao thông thì sẽ rất hết hoảng. Tuy nhiên, người tham gia giao thông hầu như biết cách đi mà không đụng phải nhau. Điều này làm cho khách nước ngoài khi đến Hà Nội lần đầu đã phải kinh ngạc. Vậy, cái gì đã làm cho sự hỗn loạn bề ngoài lại có được cái trật tự bên trong của cộng đồng tham gia giao thông ở nội thành Hà Nội? Câu trả lời chính là trí tuệ của những người tham gia giao thông đã được kích hoạt. Người tham gia giao thông ở nội thành Hà Nội đã có một ngầm định thống nhất, bất thành văn khi tham gia giao thông, đó là người đi sau sẽ sai khi đụng phải người đi trước mặt trong bất kỳ trường hợp nào, bất kể di chuyển bằng phương tiện nào. Vì vậy, khi di chuyển, nỗ lực chính yếu của các cá nhân là quan sát về phía trước, điều này làm cho dòng người chuyển động về phía trước mà không gây ra va chạm với nhau.

Đồng thời, nhà quản lý nên tạo lập môi trường để khơi dậy trí tuệ tập thể, bao gồm:

- **Tạo dựng văn hóa chia sẻ, nơi mọi ý kiến đều được tôn trọng:** Việc xây dựng môi trường làm việc nơi mỗi cá nhân có thể thoải mái thể hiện quan điểm là yếu tố then chốt trong việc thúc đẩy trí tuệ tập thể. Trước hết, người lãnh đạo cần tránh các chỉ trích cá nhân với nhân viên trong các cuộc tranh luận. Thứ hai, luôn thẳng thắn bày tỏ nếu cần thêm ý kiến từ nhân viên và cởi mở đón nhận mọi đóng góp, kể các ý kiến có vẻ “ngớ ngẩn”.



Hình 1. Các điều kiện để phát huy trí tuệ tập thể

- **Khuyến khích việc tập trung vào số lượng khi đưa ra sáng kiến:** Rất nhiều nhân viên ngần ngại đưa ra sáng kiến bởi họ cho rằng chỉ khi có những ý tưởng chín chu, hoàn thiện mới nên đề xuất. Tuy nhiên, nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi việc các cá nhân có thể đưa ra nhiều ý tưởng, kể cả khi ý tưởng đó cũng chỉ là sơ khai, sẽ giúp thúc đẩy tính sáng tạo của đội ngũ.

- **Đo lường và ghi nhận đóng góp của nhân viên:** Lãnh đạo cần tạo ra môi trường mà nhân viên cảm thấy những ý kiến của mình được ghi nhận và chuyển hóa thành những hành động thiết thực. Việc ghi nhận và khen thưởng có thể bao gồm: tuyên dương trước tập thể, cơ hội được dẫn dắt các dự án quan trọng, tạo cơ hội thăng tiến.

2. Đồng hợp - Công cụ thông minh giúp khai thác tối ưu trí tuệ tập thể

Một vấn đề có tính quy luật, đó là để ra quyết định nhanh chóng thì càng cần ít người tham gia những chất lượng quyết định thấp, ngược lại nếu có nhiều người tham gia để có được quyết định chất lượng thì thời gian ra quyết định kéo dài. Vậy làm thế nào để có được quyết định nhanh chóng, chất lượng mà có nhiều người tham gia? Câu trả lời đã được những học giả theo

trường phái quản lý thông minh từ đại học St. Gallen của Thụy Sĩ tìm ra: Đồng hợp. Tên gọi Đồng hợp (Syntegration®) bắt nguồn từ việc kết hợp của cụm từ Đồng bộ (Synergy) và Tích hợp (Integration). Đó là sự Đồng bộ và Tích hợp về trí tuệ và năng lực cảm xúc của các lãnh đạo và nhân viên. Đồng hợp giúp tối ưu hóa số lượng kết nối, trao đổi cho một số lượng lớn người tham gia, cho phép số đông có thể dễ dàng chia sẻ thông tin để xử lý nhiều chủ đề đan xen, nhờ đó khai thác tối đa trí tuệ tập thể. Đầu tiên, Đồng hợp được Stafford Beer tìm ra và phát triển, sau đó Giáo sư F. Malik chuyển hóa thành công nghệ để ứng dụng cho các doanh nghiệp/tổ chức ở châu Âu.

Đồng hợp hội đủ cả bốn điều kiện cho việc phát huy trí tuệ tập thể: mỗi người tham gia được đưa ra ý kiến ở những chủ đề mình mạnh nhất, sẽ có người điều hành các phiên thảo luận để tất cả các ý kiến đều được ghi nhận và bình đẳng, ý kiến được lựa chọn là ý kiến có sự đồng thuận cao. Vì vậy, Đồng hợp Malik đã thành công trong việc phát huy trí tuệ của số đông để đem đến những giải pháp mang tính đột phá cho tổ chức.

Chỉ trong vòng 2- 3 ngày, Đồng hợp có thể tập hợp, phát huy trí tuệ tập thể tối đa để giải quyết những thách thức, vấn đề trọng tâm, lớn lao của các doanh nghiệp, tổ chức ở mọi loại hình, quy mô và lĩnh vực hoạt động

- Quy trình tương tác đỉnh cao với sự kết hợp giữa hướng dẫn của chuyên gia và công cụ kỹ thuật số của Đồng hợp Malik sẽ tăng cường sự gắn kết và thấu hiểu giữa các thành viên trong tổ chức, tạo ra sự đồng thuận cao, tinh thần trách nhiệm và một ý chí dài lâu để cùng nhau thực thi các giải pháp đã được đồng thuận.

- Năng suất tạo ra gấp 80 lần so với các cuộc họp, hội nghị thông thường;
- Đẩy nhanh quá trình thực hiện giải pháp: 70% các giải pháp và chương trình hành động được thực hiện trong vòng 12 tháng;
- Tăng tốc độ ra quyết định lên gấp trăm lần.

3. Thực tiễn ứng dụng công cụ Đồng hợp trên thế giới và ở Việt Nam

Nhờ việc ứng dụng của nhiều lĩnh vực khoa học, phương pháp Đồng hợp đã vượt qua khỏi những công cụ thông thường trong Quản trị doanh nghiệp, tổ chức. Đồng hợp đã được thử nghiệm và kiểm chứng hơn 1.000 lần ở các tổ chức thuộc mọi lĩnh vực của xã hội. Có thể dẫn chứng một số trường hợp điển hình, bao gồm:

- Tập đoàn Daimler, nhà sản xuất xe hơi hàng đầu và số 1 về phương tiện đi lại (280.000 nhân viên). Siêu đồng hợp Malik để tái cấu trúc bộ phận Nhân sự (7.000 nhân viên).
- Tập đoàn BMW, dẫn đầu công nghiệp sản xuất ô tô, xe máy và động cơ tại Đức (116.000 nhân viên). Siêu Đồng hợp Malik để phát triển chiến lược tổng thể và chiến lược nghiên cứu
- Tập đoàn Volkswagen, nhà sản xuất ô tô lớn thứ hai thế giới (590.000 nhân viên). Siêu Đồng hợp Malik và chương trình nâng cao hiệu quả xây dựng chiến lược và thực hiện và phục hồi sau khủng hoảng Diesel toàn cầu.
- Tập đoàn tài chính bảo hiểm lớn trên thế giới (140.000 nhân viên). Siêu Đồng hợp Malik để phát triển các

chiến lược nhân sự, đầu tư, công nghệ.

- Thành phố Fürth, Đức. Siêu Đồng hợp Malik để xây dựng và thực hiện một chương trình tiết kiệm tự nguyện giúp thành phố thoát khỏi vỡ nợ công.
- Tập đoàn Airbus, tập đoàn hàng không vũ trụ lớn châu Âu (138.000 nhân viên). Siêu Đồng hợp Malik để điều chỉnh và thực hiện chiến lược.
- Thành phố Zurich, Thụy Sĩ. 2 phiên Siêu Đồng hợp Malik (3,5 ngày/ phiên) để xây dựng chiến lược IT đồng bộ, đạt siêu tốc độ, hiệu quả cao.
- Bộ Y tế và Bộ Môi trường Thụy Sĩ. Các Chương trình Siêu Đồng hợp nâng cao hiệu quả.
- Chính quyền Weifang, Trung Quốc 9 triệu dân và Siping, 3,4 triệu dân. Sự phát triển thành phố chiến lược với Siêu Đồng hợp Malik và Mô hình độ nhạy Malik để thiết kế và hiện thực hóa một thành phố đáng sống, hấp dẫn nhà đầu tư và nhân dân bởi một chiến lược trọng tâm được điều chỉnh mới

Ở Việt Nam, Đồng hợp mới được biết đến trong 3 năm trở lại đây nhờ sự hợp tác của Viện Malik, Thụy Sĩ và Viện Nghiên cứu Phát triển lãnh đạo chiến lược. Mặc dù đại dịch Covid 19 đã làm chậm lại việc ứng dụng công cụ Đồng hợp, tuy nhiên đã có một số doanh nghiệp triển khai theo phương thức trực tiếp và online. Kết quả bước đầu cho thấy, các lãnh đạo doanh nghiệp rất hài lòng và bày tỏ sự tin tưởng vào các giải pháp mà tập thể cán bộ nhân viên cùng là đồng tác giả. Có thể dẫn chứng một số ví dụ điển hình, như sau:

“Đây là phương pháp thực sự hiệu quả mang lại năng suất vượt trội gấp nhiều lần so với các phương pháp trước đây. Tôi mong muốn Đồng hợp sẽ được áp dụng ở mọi công việc, từ tổ chức thi công, quản lý, điều hành cuộc họp. Như vậy chúng tôi chắc chắn sẽ đạt được mục tiêu của mình”

Chủ tịch HĐQT Tập đoàn GDC

“Trong 2 ngày diễn ra đồng hợp, tôi càng ngày càng có nhiều năng lượng”

Phó Tổng Giám đốc Tập đoàn GDC

“Năng lượng của tôi đã tăng gấp đôi sau Đồng hợp”

Phó phòng QLDA, Tập đoàn GDC

“Tôi rất ấn tượng khi các vấn đề của Công ty đã được sắp xếp rất hệ thống sau Đồng hợp”

Chỉ huy trưởng dự án, Tập đoàn GDC

“Tuyệt vời, hấp dẫn. Trong vòng vài ngày, chúng tôi đã xây dựng sự gắn kết mạnh mẽ giữa các nhân viên từ các công ty con mà chúng tôi chưa bao giờ có trước đây.”

Chủ doanh nghiệp Công ty cung cấp thiết bị tự động hóa

“Chỉ trong 3,5 ngày Siêu Đồng hợp Malik, chúng tôi đã thực hiện được những điều mà trong 6 tháng không thực hiện được dù đã cố gắng rất nhiều.”

Giám đốc điều hành, Công ty trong lĩnh vực chuỗi cung ứng, 7.000 nhân viên

“Đồng hợp đã tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ và động lực rất lớn cho toàn bộ khối sản xuất của Tiến Nông. Tôi tin tưởng rằng với sự tham gia hiến kế của 24 cán bộ nhân viên thuộc khối sản xuất, nhất định Tiến Nông sẽ thực hiện được mục tiêu ‘bất khả thi’: sản xuất và cung cấp được các sản phẩm tốt hơn, đẹp hơn, rẻ hơn”.

Tổng Giám đốc Công ty cổ phần Công Nông nghiệp Tiến Nông

Kết luận

Trong kỷ nguyên thông tin và tri thức, việc chỉ dựa vào trí tuệ của ban lãnh đạo để giải quyết vấn đề của tổ chức/doanh nghiệp sẽ bị giới hạn và không thể mang lại kết quả tối ưu. Việc ứng dụng các công cụ thông minh, hiện đại như Đồng hợp sẽ là giải pháp hữu ích, cấp thiết đối với các nhà quản trị tổ chức/doanh nghiệp để vượt qua các thách thức của môi trường bất định và khó lường.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. James Surowiecki (Nguyễn Thị Yến dịch, 2007), *Trí tuệ đám đông*, Nxb. Trí thức, Hà Nội.

2. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Viết Lộc, Nguyễn Ngọc Thắng (2019), *Ra quyết định quản trị*, tái bản lần thứ tư, Nxb. ĐHQGHN, Hà Nội.

3. F. Malik (Dương Thu dịch 2021), *Quản lý: Những điều cốt lõi*, Nxb. ĐHQGHN, Hà Nội.

4. Dương Thị Thu, Trần Thị Hồng Liên (2020), *Giải mã chiến lược Đông Tây*, Nxb. ĐHQGHN, Hà Nội.

5. Hoàng Văn Hải và Lưu Thị Minh Ngọc (Đồng chủ biên), (2021), *Kỷ yếu Hội thảo khoa học Quốc gia: Quản trị thông minh trong môi trường phức hợp toàn cầu: Lý luận và thực tiễn*, Nxb. ĐHQGHN, Hà Nội.

Tiếng Anh

1. F. Malik (2016), *Navigating into the unknown: a new way for management, governance and leadership*, Campus Verlag, Frankfurt/New York.