

**www.thegioiebook.
com -
doannn16@yahoo.
com**

WILLIAM POUNDSTONE

LÀM THẾ NÀO
DỊCH CHUYỂN NÚI PHÚ SĨ ?



BÀI TOÁN TUYỂN DỤNG
CỦA CÁC CÔNG TY
HẰNG ĐẦU THẾ GIỚI

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ?

Những thử thách của cuộc đời không phải lúc nào cũng hợp lý và công bằng, người vững tâm đi hết con đường là người biết cách đi tới, vượt qua những khó khăn tạm thời, kích thích bộ não sáng tạo...

Khái niệm về sự độc lập trong suy nghĩ, thái độ biết nghi ngờ trước những giá trị đã được thiết lập và sự quyết tâm khơi gợi năng lực sáng tạo trong mỗi con người luôn là những giá trị được đề cao, và được các tập đoàn hàng đầu thế giới chú trọng mỗi khi tuyển chọn nhân tài.

Cuốn sách *Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ* của William Poundstone (Mỹ) do NXB Tri Thức xuất bản, Fahasa vừa phát hành, gợi ý cho bạn đọc những cách vượt qua thử thách đó để đi đến thành công.

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ? - Bài 1

Cần bao nhiêu thời gian để có thể dịch chuyển núi Phú Sĩ? Tại sao hai đầu lon bia lại hơi nhỏ lại? Có phải lúc nào mặt trời cũng mọc ở hướng đông?... Những câu hỏi không ai biết đáp án chính xác là gì như thế đang được các tập đoàn hàng đầu thế giới áp dụng khi tuyển dụng người tài, chọn đúng người cho tương lai.

Năng lực trí tuệ, sự sáng tạo và cách nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ được xem là những đặc tính cần thiết để tồn tại trên thương trường đầy cạnh tranh khốc liệt như hiện nay.

Con nhân sư và Microsoft

TT - Trong các trò chơi điện tử, bạn liên tục gặp phải những đối thủ lạ lùng luôn tìm cách tấn công bạn. Để được lên bậc cao hơn, bạn cần phải chiến thắng và giải quyết được một vấn đề hoặc một câu hỏi nào đó.



Rất ít người đạt được đến trình độ cao nhất. Trò chơi này chính là sự nâng cấp của câu chuyện thần thoại Hi Lạp về con nhân sư và chàng Oedipus. Con nhân sư sẽ ăn tươi nuốt sống bất cứ ai không giải được câu đố “Con gì sáng đi bốn chân, trưa đi hai chân, chiều đi ba chân?”.

Oedipus giải được câu đố của nhân sư. Đó là con người.

Oedipus giải được câu đố của nhân sư, thoát khỏi bị ăn tươi nuốt sống - Ảnh tư liệu

Thử thách bằng câu đố

Câu chuyện về con nhân sư cho đến nay vẫn còn đọng lại một điều gì đó để suy ngẫm. Huyền thoại về những người chứng minh được lòng quả cảm bằng cách bắt tay vào giải đáp các câu đố khó vẫn thường xuất hiện trong mọi nền văn hóa trên khắp thế giới.

Việc thử thách bằng các câu hỏi hóc búa có lẽ đã được các thiền sư Nhật Bản nâng tới đỉnh cao nghệ thuật. Một lần, thiền sư Shuzan giơ cây gậy ngẩng lên và nói với một môn đệ của mình như sau: “Nếu người gọi nó là đoản trượng, người phản thực tại. Nếu người không gọi nó là đoản trượng, người phản chứng cứ. Bây giờ người gọi nó là cái gì nào?”. Các bạn hãy nhớ, theo truyền thống của Thiền tông, mỗi câu trả lời không đúng bạn sẽ bị chính cái gậy này quật mạnh vào đầu.

Microsoft đã áp dụng ý tưởng “thử thách bằng câu đố” của người xưa vào cuộc sống ngày nay. Khi dùng chúng để lựa chọn nhân viên, Microsoft đã nhắm tới khía cạnh hấp dẫn hơn của thế hệ sinh ra trong thời đại kỹ thuật số - khái niệm về sự độc lập trong suy nghĩ, thái độ biết nghi ngờ trước những giá trị đã được thiết lập.

Microsoft là một chốn can qua, minh chứng đồng thời cho những đặc tính tốt nhất cũng như dở nhất của cộng đồng nước Mỹ. Hãng phần mềm do Bill Gates và Paul Allen sáng lập nên là một trong những câu chuyện thành công nhất thế giới trong 25 năm cuối cùng của thế kỷ 20.

Sự cáo buộc của Bộ Tư pháp Mỹ đối với Microsoft liên quan đến việc vi phạm luật chống độc quyền cũng không làm giảm đi uy tín của hãng. Thậm chí ngược lại: Microsoft ngày nay bị mang tiếng xấu nhưng ai cũng biết rằng trong cái rủi có cái may. Người ta vẫn nghi ngại về Microsoft, và họ cũng lại cho rằng nếu hãng máy tính này sử dụng cách thức tuyển dụng đó, có thể xét ở khía cạnh đạo đức học thì quá lớn, song chắc hẳn nó phải đem lại hiệu quả.

Top ten của top ten
Có thể xem Microsoft là vương quốc của nhân tài trên cơ sở bình đẳng. Tập đoàn máy tính này kiên quyết chỉ tuyển dụng những người thuộc nhóm “10% tốt nhất trong số 10% những người xuất sắc nhất”, hay còn gọi là “top ten của top ten”. Những cuộc phỏng vấn của Microsoft được tiến hành cẩn thận nhằm lọc đi những người “vừa vặn đủ năng lực” - nghĩa là những người không đạt tới mức yêu cầu của hãng về động lực cạnh tranh cũng như khả năng giải quyết vấn đề một cách

Với việc thư giới thiệu ngày càng ít phổ cập và ít tác dụng, nhà tuyển dụng sẽ phải tìm đến những nguồn thông tin khác. Phỏng vấn là một trong những phương pháp trực tiếp hữu hiệu nhất để đánh giá ứng viên. Các chuyên gia nhân sự phân loại câu hỏi phỏng vấn thành hai dạng: dạng “truyền thống” và dạng “hành vi”.

sáng tạo. Giống như con nhân sự, bộ phận tuyển nhân sự của Microsoft để lại vô số ứng viên đã gục ngã.

Câu hỏi truyền thống bao gồm tất cả các khuôn mẫu cũ mà bất cứ một công dân Mỹ nào khi đi tìm việc đều thuộc nằm lòng: “Bạn muốn mình sẽ trở thành người thế nào sau năm năm nữa? Bạn thường làm gì trong các ngày nghỉ? Hãy cho biết tên cuốn sách cuối cùng bạn đã đọc? Bạn tự hào điều gì nhất ở bản thân?”.

Xem chừng các câu hỏi này là về tính trung thực. Nhưng suy cho cùng, chúng mang tính ngoại giao. Chính điều này dẫn đến sự phát triển các câu hỏi hành vi. Một ví dụ được Microsoft sử dụng: “Bạn hãy kể lại một tình huống khó khăn mà bạn đã gặp phải trong cuộc sống và đã giải quyết nó một cách tốt đẹp”. Ví dụ khác: “Hãy kể lại một trường hợp bạn không đủ thời gian cho công việc cần phải kết thúc vào một thời hạn đã định”.



Bill Gates khuyến khích ứng viên có bằng cấp từ tế, nhưng chưa nhận một ai chỉ vì họ đã tốt nghiệp đại học - ảnh tư liệu

Ưu điểm của những câu hỏi hành vi so với những câu hỏi truyền thống là ở chỗ bịa ra cả một câu chuyện thì bao giờ cũng khó hơn một câu đáp ngắn. Nhưng đáng tiếc rằng cả câu hỏi truyền thống lẫn câu hỏi hành vi đều không thể thay đổi được hai giây nhìn nhận ban đầu của người phỏng vấn, không chứng tỏ rõ ràng là cách thức hữu hiệu cho các buổi phỏng vấn tuyển dụng nhân sự với quỹ thời gian luôn eo hẹp.

Lấy tương lai làm định hướng

“Điều quan trọng nhất mà chúng tôi phải làm là tuyển chọn được người tài vào làm việc” - đó là thông điệp mà ông Steve Ballmer, tổng giám đốc của Tập đoàn Microsoft, thường nhắc đi nhắc lại. Nhưng làm thế nào để có thể phát hiện những người tài? Ngày nay thật khó đánh đồng tài năng với một tập hợp các kỹ năng đặc trưng. Kỹ năng có thể trở nên vô dụng vào ngày hôm sau.

Microsoft hiểu rõ rằng họ cần tìm được những người có tài năng làm việc cho mình - những người có khả năng tạo ra một Microsoft với vị thế mới trong tương lai năm hay mười năm sau. Microsoft lấy tương lai làm định hướng trong việc tuyển nhân viên.

Ở mức độ cao hơn bất cứ một tập đoàn lớn nào khác, Microsoft nhìn nhận ứng viên xin việc như những “tờ giấy trắng”. Quan điểm của hãng là nhận người vì những công việc họ có thể làm trong tương lai chứ không phải vì những việc họ đã làm được trong quá khứ.

Cũng bởi lập trình được coi là chuyên ngành của những người trẻ tuổi mà Microsoft đã đón nhận một số lượng lớn các sinh viên mới tốt nghiệp vào làm việc. Vì vậy kinh nghiệm làm việc không phải là tiêu chuẩn bắt buộc trong các quyết định tuyển dụng. Hãng này không quan tâm lắm đến việc ứng viên đã tốt nghiệp trường đại học nào, có bằng cấp gì.

“Chúng tôi hiểu rất rõ uy tín ảo của các trường đại học” - một trong số những nhân viên điều hành cao cấp của tập đoàn tuyên bố. Thật ra, tình hình này đã có ít nhiều thay đổi, và Bill Gates - người từng bỏ dở việc học hành tại Trường ĐH Harvard - đã bắt đầu khuyến khích các ứng viên muốn vào làm việc ở đây nên có bằng cấp tử tế. Tuy nhiên Microsoft chưa bao giờ nhận người vào làm việc chỉ vì họ đã tốt nghiệp đại học.

Microsoft cũng là một tập đoàn có tư tưởng nước lớn. Nhân viên của Microsoft ở Redmond ngầm cho rằng các đối thủ cạnh tranh khác như Sun, Oracle, IBM cũng như tất cả các hãng còn lại chỉ là địa chỉ đầu quân của những kẻ thất bại, lười biếng và dốt nát - tóm lại là những kẻ “trượt vô chuổi” trong các kỳ tuyển dụng vào Microsoft.

Kinh nghiệm làm việc duy nhất được thừa nhận - đó là kinh nghiệm làm việc tại Microsoft. Vì vậy nếu ứng viên đã có kinh nghiệm làm việc, mấu chốt quan trọng vẫn là khả năng anh ta có thể làm được gì trong tương lai. Việc dự đoán tương lai của ứng viên phụ thuộc vào việc anh ta trả lời những câu hỏi trong thời gian phỏng vấn tốt đến mức độ nào.

Adam David Barr, cựu nhân viên trong bộ phận tuyển nhân sự của Tập đoàn Microsoft, nói: “Microsoft tin là có thể đánh giá được một con người thông qua bốn hay năm cuộc phỏng vấn dài một giờ”.

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ? - Kỳ 2: IQ và thung lũng Silicon

Thời trẻ, Bill Gates thường được nhắc đến như là tác giả của câu nói rằng trên đời này chỉ số trí tuệ là tất cả. Bill Gates say sưa với chỉ số trí tuệ như một số doanh nhân thời bấy giờ nghiện xì gà, rượu Martini hoặc miếng bít tết lòng đào to tướng.



Bill Gates giải thích triết lý tuyển nhân viên của ông như sau: với một người thông minh và nắm bắt vấn đề nhanh thì bạn có thể dạy họ bất cứ điều gì. Vậy thực chất trí tuệ là gì?

Đến với thung lũng Silicon - "bộ óc công nghệ cao" - Ảnh tư liệu

Cha con nhà Terman

Nhà tâm lý học Lewis M. Terman (1877 - 1956) là giảng viên tại Trường đại học Stanford, ông đã soạn thảo trắc nghiệm kinh điển để đánh giá chỉ số trí tuệ và tuyên truyền không mệt mỏi việc sử dụng chúng. Sau vài năm giảng dạy, Lewis Terman trở thành ngôi sao sáng nhất trong số những giáo viên ở Stanford, là người có công đưa Trường Stanford thành một trong những trung tâm tri thức quan trọng bậc nhất thế giới, và thung lũng nhỏ Silicon trước kia chỉ được biết đến như là nơi trồng mơ thì nay đã có vị trí xứng đáng trên bản đồ địa lý thế giới. Lewis đã dịch sang tiếng Anh một trong những trắc nghiệm đầu tiên về trí tuệ của chuyên gia tâm lý học người Pháp Alfred Binet. Lịch sử đã trùng lặp khi cả Lewis và con trai ông

- Frederick - đều đóng những vai trò quan trọng trong việc biến thung lũng Silicon thành một trung tâm công nghệ cao của thế giới.

Kết quả trắc nghiệm trí tuệ Stanford-Binet được Terman đặt cho một cái tên rất "đắt" và dễ nhớ là chỉ số trí tuệ (còn gọi là chỉ số thông minh),

viết tắt là IQ (intelligence quotient). Nhà tâm lý học William Stern trước đó từng đề nghị chia số “tuổi trí tuệ” của một đứa trẻ cho tuổi sinh học của nó để nhận được cái gọi là “chỉ số phát triển trí tuệ”. Chỉ số này cho biết đứa trẻ thông minh tới mức độ nào. Terman phát triển ý tưởng của William Stern bằng cách nhân con số thu được với 100 và đặt tên cho nó là “chỉ số trí tuệ”. Cái tên IQ đã ra đời như vậy.

Công thức này không thích hợp lắm đối với người lớn. Chẳng hạn, nếu một người có tuổi sinh học là 30 nhưng lại có tuổi trí tuệ của người 50 tuổi thì điều này sẽ nói lên điều gì? Terman đã giải quyết vấn đề này bằng cách đơn giản như sau: ông sửa lại giá trị của IQ để sao cho con số 100 là chỉ số trí tuệ trung bình của một người bất kể ở tuổi tác nào.

Terman ước mơ biến nước Mỹ thành một xã hội lý tưởng trọng dụng nhân tài, trong đó từ những người trí tuệ kém phát triển cho đến những thiên tài đều được làm những công việc thích hợp tương ứng với IQ của mình.

Nói đến thung lũng Silicon thì phải nói về con trai của Lewis Terman - Frederick Terman. Bạn sẽ thấy ngày nay tên tuổi dòng họ Terman xuất hiện khắp nơi trong Trường đại học Stanford. Terman con xuất thân là một kỹ sư điện, sau đó trở thành giáo sư, chủ nhiệm khoa và cuối cùng là hiệu trưởng Trường đại học Stanford. Ông cũng là người có công nhiều nhất đưa trường đại học của mình lên vị trí như hiện nay. Đóng góp của Frederick đối với văn hóa Mỹ không kém gì so với đóng góp của cha ông. Với ý muốn xóa đi khoảng cách giữa giới kinh doanh và nền khoa học hàn lâm, ông mơ ước thành lập một khu công nghiệp ở Palo-Alto, ngay cạnh trường đại học. Năm 1918, ông đã thuyết phục được hai sinh viên tài năng của mình là William Hewlett và David Packard mở xưởng sản xuất trong một nhà để xe tại Palo-Alto, sản phẩm đầu tay của họ là các máy phát âm thanh tần số thấp. Năm 1956, Terman thu hút được một doanh nhân nổi tiếng thời bấy giờ tham gia dự án của mình: William Shockley. Lúc này, Shockley đang nung nấu ý định thành lập công ty riêng nhằm thương mại hóa công nghệ bán dẫn. Hoạt động quản lý công ty của Shockley bắt đầu từ việc phỏng vấn tuyển nhân sự. Ông buộc mọi

ứng viên đều phải làm trắc nghiệm IQ. Và ông đã tìm được những kỹ sư và nhà khoa học tài năng tầm cỡ quốc tế. Gordon Moore (tác giả của định luật Moore nổi tiếng và là người đồng sáng lập Công ty Intel) nhớ lại hồi đó khi ông làm các bài trắc nghiệm thì Shockley cầm chiếc đồng hồ bấm giây. Sau cuộc phỏng vấn, Shockley đánh giá Moore đủ thông minh để được nhận vào làm việc.

“Lời đề nghị khiếm nhã”

Một trong số những “lời đề nghị hết sức khiếm nhã” của Shockley thời đó đối với Chính phủ Mỹ là chính phủ nên trả một khoản tiền bồi thường nào đó cho những người có IQ thấp, đổi lại những người này sẽ triệt sản vĩnh viễn, khước từ quyền có con nối dõi. Ông đề nghị khoản tiền đó tính như sau: nếu IQ trung bình là 100, những người trí tuệ kém phát triển sẽ có IQ nhỏ hơn 100, và số tiền bồi thường cho họ sẽ là $(100 - \text{giá trị IQ của họ}) \times 1.000 \text{ USD}$! Sau đó ông lại nhận thấy rằng đối với những người thiếu não thật sự thì phép tính này là rất khó hiểu, vậy lại phải đưa thêm ra một phần thưởng đặc biệt kèm theo dành cho những người có công thuyết phục họ đi triệt sản.



Lewis Terman
mô ước về một xã
hội lý tưởng trọng
dụng nhân tài -
Ảnh tư liệu

Năm 1989, khi cái chết cận kề, Shockley đã thành công trong việc biến hai khái niệm chỉ số trí tuệ và chủ nghĩa phân biệt chủng tộc trở thành đồng nhất trong nhận thức của xã hội Mỹ. Ông đã làm cho tất cả mọi người phải xa lánh, kể cả những người mang trong mình dòng máu của ông. Chuyện về Shockley có lúc đã làm người dân Mỹ dần dần vỡ mộng về tính vạn năng của trắc nghiệm IQ. Từ những năm 1930, các trường đại học và các nhà tuyển dụng đã bắt đầu hiểu ra rằng trắc nghiệm IQ hoàn toàn không phải là phương thuốc trị bách bệnh như Terman từng tuyên truyền. Năm 1964, do có sự phân biệt chủng tộc nên việc kiểm tra IQ ở các trường phổ thông tại New York bị đình lại. Đến năm 1971, Tòa án tối cao Mỹ đã ra quyết định cấm sử dụng các bài trắc nghiệm IQ trong phần lớn các dạng tuyển dụng nhân sự. Tuy nhiên, vượt qua những cấm

đoán, việc trắc nghiệm IQ vẫn diễn ra ở những công ty, bởi vì họ biết đó là cách để phát hiện người tài.

Nhiều người biết rõ rằng có sự giống nhau giữa các cuộc phỏng vấn của Microsoft với các trắc nghiệm IQ. Các chuyên gia tuyển nhân sự của Microsoft sử dụng bài toán đong 7 lít nước bằng hai cái bình 3 lít và 5 lít. Đây là bài toán rất giống với đề bài trong trắc nghiệm Stanford - Binet. Quan niệm về phương pháp phỏng vấn của Microsoft rất giống với quan niệm về những nghi lễ nhập môn khỏ ải của hội huynh đệ nào đó: đối với những người dễ dàng trải qua những thử thách đó, họ có cách nhìn tích cực hơn nhiều so với những kẻ buộc phải “hành xác” bằng cách đứng phơi sương cả đêm giữa cánh đồng ngô với độc bộ đồ lót trên người mà cuối cùng thì vẫn xôi hỏng bỏng không, không được tiếp nhận vào hội.

Microsoft không phải là nơi phát sinh ý tưởng này. Các tài liệu mới nhất cho thấy việc sử dụng các bài toán đố trong các cuộc phỏng vấn bắt đầu vào năm 1979. Steve Abell (hiện là chủ tịch Công ty brising.com hoạt động trong lĩnh vực tư vấn phần mềm) nhớ lại vào năm đó ông có trải qua một cuộc phỏng vấn tuyển nhân sự ở Công ty Hewlett - Packard, nơi người ta đề nghị ông giải một bài toán logic. Câu hỏi đầu tiên dành cho Steve Abell ở Hewlett - Packard hồi đó như sau: “**Bạn có tám đồng xu, một trong số đó nhẹ hơn những đồng còn lại. Hãy xác định nó sau hai lần cân so sánh mà không dùng quả cân**”. Các “công dân Silicon” ngày nay luôn tự hào cho rằng các cuộc phỏng vấn trí tuệ bắt nguồn từ thung lũng nổi tiếng này.

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ? - Kỳ 3: Căng thẳng với Wall Street

Những năm 1990, cách phỏng vấn của Microsoft đã trở thành chứng bệnh di căn. Các câu hỏi hóc búa, trò đố mẹo hoặc những yêu cầu kỳ quặc bắt đầu được các công ty ở bên ngoài trực Seattle - Silicon sử dụng rộng rãi.

Một trong những nơi mà các câu hỏi phỏng vấn khó trả lời được đưa ra nhiều nhất là cộng đồng tài chính ở New York (Mỹ).

Cánh cửa việc làm chỉ mở ra cho con sói

Phỏng vấn bằng cách đặt câu hỏi trí tuệ rất phù hợp với “văn hóa Phố Wall”. Ở nơi cuộc cạnh tranh diễn ra rất khốc liệt và ranh giới thị phần là rất mong manh, giới tài chính luôn có các cuộc phỏng vấn tuyển nhân tài rất khắt khe. Với kiểu “phỏng vấn căng thẳng” hay phỏng vấn tạo stress, người ta cố gắng làm cho ứng viên cảm thấy không thoải mái để thăm dò phản ứng của anh ta/cô ta.

Theo qui trình của “liệu pháp im lặng”, bạn sẽ được mời đến phỏng vấn tại phòng làm việc của ai đó ở Wall Street. Trong vòng 5 hay 10 phút, những người ở đây không nói gì với bạn cả. Bạn tự giới thiệu về mình, giơ tay ra bắt, không một phản ứng nào hết. Người phỏng vấn có thể đọc báo, xem bản lý lịch của bạn. Và không nói một lời. Hoặc có thể người phỏng vấn giả vờ ngủ thiếp đi. Chuyện này tưởng như đùa, nhưng lại là kiểu chiến thuật tương đối thông dụng đến nỗi WetFeet.com - một trang web dành cho những người đang tìm việc - đã mở một diễn đàn thảo luận về việc ứng viên nên đối phó như thế nào khi bị rơi vào tình huống này. Trang web này khuyên bạn nên viết vào mảnh giấy dòng chữ “Tôi



Nhiều người nói rằng Wall Street không phải là nơi làm việc lâu dài cho những bộ óc có chỉ số IQ "thường thường bậc trung" - Ảnh tư liệu

rất hài lòng về cuộc gặp gỡ với ngài” đặt trên bàn của người phỏng vấn đang thiu thiu ngủ rồi đứng lên ra về. Bạn hãy hi vọng rằng người phỏng vấn sẽ gọi bạn trở lại trước khi bạn ra khỏi cửa. Hoặc bạn được dẫn vào phòng họp và được đề nghị “ngồi xuống đâu đó”.

Sau khi bạn đã thực hiện yêu cầu, người phỏng vấn sẽ hỏi: “Tại sao anh/chị lại ngồi chỗ đó?”. Những chiếc bàn ở đa số các phòng họp thường có hình chữ nhật. Bạn sẽ chọn ngồi chỗ nào, ở đầu bàn hay ở cạnh bàn? Ở đây, thâm ý của nhà tuyển dụng là những con sói - những người có bản lĩnh mạnh mẽ hay chọn chỗ ngồi ở đầu bàn, còn những con cừu - những người nhút nhát thì ngồi sang bên cạnh. Cánh cửa việc làm chỉ mở ra cho con sói mà thôi.

Công ty Lehman Brothers đã trở nên nổi tiếng nhờ vào lời đề nghị các ứng viên mở cửa sổ. Yêu cầu này được đưa ra cũng bình thường như việc người phỏng vấn xin lỗi đi ra ngoài vì có điện thoại ở phòng bên cạnh. Vấn đề là Công ty Lehman Brothers tổ chức buổi phỏng vấn này ở một văn phòng nằm trong tòa nhà chọc trời, nơi cửa sổ không mở được! Goldman Sachs đã sử dụng câu đố yêu cầu cân tám viên bi để tìm ra một viên nặng hơn trong số đó.

Còn Công ty Smith Barney thì hỏi ứng viên phải làm thế nào để đong được 4 gallon nước bằng hai chiếc bình có dung tích 3 gallon và 5 gallon. Câu hỏi “Tại sao các nắp cống trên đường có hình tròn mà không phải hình vuông?” và những câu hỏi không có câu trả lời chuẩn khác cũng hay được sử dụng.

Liệu bạn sẽ hỏi gì khi đối diện với câu hỏi tình huống “nát óc” này: Đối diện với bạn là hai cánh cửa. Một cửa dẫn đến địa điểm phỏng vấn,



Ý tưởng dịch chuyển núi Phú Sĩ đi liền với khát vọng chinh phục đỉnh cao - Ảnh tài liệu

Cần bao nhiêu thời gian để dịch chuyển núi Phú Sĩ?

Công ty tư vấn Booz, Allen & Hamilton có lẽ là tác giả của câu hỏi độc đáo này. Bạn hãy

còn cửa thứ hai dẫn đến lối đi ra ngoài. Cạnh cửa có một người đang đứng. Người này có thể là nhân viên của công ty, nhưng cũng có thể là nhân viên của đối thủ cạnh tranh. Nhân viên của chúng tôi bao giờ cũng nói thật, còn nhân viên của công ty cạnh tranh luôn luôn nói dối. Bạn được phép đặt ra cho người này một câu hỏi để tìm ra cánh cửa dẫn đến địa điểm phỏng vấn.

Điên rồ và hà khắc

Công ty Development Dimensions International (DDI) khẳng định rằng họ đã giúp các công ty tuyển được 15 triệu nhân viên nhờ vào phương pháp gọi là “tuyển nhân viên dựa trên năng lực” mà công ty vẫn tự hào.

Một trong số những công ty sử dụng dịch vụ của DDI là Unisys. Những ứng viên vào các vị trí quản lý ở Unisys được yêu cầu dành ra một ngày để điều hành một công ty ảo có tên Pilot, Inc. Ứng viên được dẫn đến văn phòng giả định là của công ty này (thực chất là văn phòng của DDI) giống như anh ta/cô ta đã được tuyển vào vị trí điều hành và hôm nay là ngày làm việc đầu tiên của họ.

Ứng viên này ngồi xuống và bắt đầu giải quyết một lượng dồn dập các thư điện tử, điện thoại mỗi lúc một tăng... Các nhà tâm lý của DDI quan sát ứng viên qua màn hình vô tuyến để đánh giá xem họ thực hiện công việc thế nào. Người sáng lập DDI, William Byham, giải thích: “Chúng tôi đem tất cả mọi sự khủng

lên kế hoạch tương tượng nhưng rất khoa học là sẽ dịch chuyển nguyên vẹn cả núi Phú Sĩ theo cách các quốc vương châu Âu bắt các kỹ sư chuyển nguyên các tượng đài Ai Cập về thủ đô của mình.

Bài toán này trải qua rất nhiều thông số: thể tích, khối lượng, cần bao nhiêu xe tải, bao nhiêu người làm việc mỗi ngày... Nếu chúng ta thử nghiệm phương pháp không kém phần thiếu thực tế là huy động 6 tỉ người sống trên trái đất cùng tham gia (và cung cấp cho họ đủ dụng cụ và sắp xếp sao cho mọi người không cản trở công việc của nhau) thì có thể dịch chuyển núi Phú Sĩ trong hai ngày. Cứ cho là Chính phủ Nhật quyết định dịch chuyển núi Phú Sĩ và huy động được một nguồn lực to lớn để thực hiện nhiệm vụ

hoảng mà người quản lý có thể gặp phải trong một năm và gộp lại chỉ trong một ngày”.

Nhiều công ty có khuynh hướng “no don, don't give”. Mọi người đã trải qua những cuộc phỏng vấn tuyển dụng “nát óc” nói chung thường ra về với một trong hai cảm giác sau: cuộc phỏng vấn thật là điên rồ, hoặc cuộc phỏng vấn này hà khắc.

Từ đây có thể suy ra rằng những cuộc phỏng vấn ở bất cứ công ty nào khác cũng sẽ điên rồ hơn và/hay hà khắc hơn. Người chịu trách nhiệm tuyển nhân sự của Công ty Blair Television (một hãng ở New York chuyên bán các chương trình quảng cáo trên vô tuyến) tặng thêm gia vị cho cuộc phỏng vấn của mình bằng cách giả vờ tìm kiếm thứ gì đó trong ngăn kéo rồi lấy ra một quả lựu đạn. “Nếu anh/chị giỏi như vậy - bà nói với các nhân viên bán hàng tương lai - thì hãy thử bán cho tôi vật này đi”.

Đối với những người thiếu kinh nghiệm trả lời phỏng vấn thì phương pháp của Zefer Corp. được ưa chuộng hơn cả. Ứng viên được giao cho một bộ xếp hình Lego và anh ta/cô ta có năm phút để lắp ráp thành một cái gì đó. Đó là phần A của cuộc phỏng vấn. Phần B là “Hãy giải thích anh/chị vừa xếp hình gì”. Susan Perry, “phó chủ tịch tìm kiếm nhân tài” của Zefer, luôn khẳng định rằng bài trắc nghiệm Lego “đã gọi mở những cuộc đàm thoại thú vị và tiết lộ bản chất của ứng viên, điều luôn kích thích sự tò mò và thách thức nhà tuyển dụng”.

Đến với Wall Street, bạn đừng ngạc nhiên khi có nhiều công ty hỏi các ứng viên câu hỏi thiết kế phòng... toilet, chỉ khác nhau ở chỗ thay đổi giới tính và đặc điểm của nhân vật chính. Ví dụ có công ty đã hỏi: "Bạn có thể đưa ra thiết kế phòng vệ sinh như thế nào dành cho một phu nhân

này với 10.000 nhân công, họ cần phải thực hiện nhiệm vụ này trong 1 triệu ngày, hay khoảng 3.000 năm.

Nhiều câu hỏi sẽ không bao giờ có câu trả lời chính xác, song cách bạn suy nghĩ, tính toán, đưa ra phương án, người ta sẽ biết bạn là người đủ thông minh hay không, có làm được gì cho tương lai hay không, có khát vọng hay không...

giàu có nặng 150kg?". Hoặc bạn cũng đừng e ngại mà hãy bình tĩnh và sáng suốt khi đối diện với câu hỏi "điên khùng" như thế này: Bạn có thể đưa ra mẫu thiết kế như thế nào dành cho phòng vệ sinh của Bill Gates? Trong trường hợp này, trí tưởng tượng của bạn phải phát huy, hãy hình dung rằng bạn ngồi cùng Bill Gates và nghe ông ta nói về ước mơ của mình trong việc sở hữu một phòng vệ sinh lý tưởng...

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ? - Kỳ 4: Trí tuệ nhân tạo

Đôi diện với những vấn đề hóc búa, những trường hợp chưa biết, bạn phải làm thế nào để có thể giải được chúng? Con người từ lâu đã muốn trả lời câu hỏi này.



Xét từ một góc độ nào đó thì đây là vấn đề mấu chốt của việc nghiên cứu trí tuệ nhân tạo (AI - artificial intelligence).

Mọi con đường đều dẫn đến lời giải

Bill Gates và gần như tất cả đồng nghiệp của ông đã trưởng thành từ ước mơ về trí tuệ nhân tạo (còn gọi là trí thông minh nhân tạo), về những máy móc được lập trình để suy nghĩ, nhận định và giải quyết vấn đề giống như con người. Một trong những phương pháp truyền thống để tiếp cận AI bắt đầu từ việc nghiên cứu quá trình con người suy nghĩ để giải quyết các vấn đề như thế nào.

Một trí tuệ nhân tạo hoàn hảo chỉ có trong phim A.I. của Steven Spielberg, còn thực tế AI vẫn là giấc mơ - Ảnh tư liệu

Herbert Simon (1916-2001) được xem là cha đẻ của các công trình nghiên cứu hiện đại chuyên về cách giải quyết vấn đề. Phần lớn sự nghiệp của người đàn ông tài ba này (đã đoạt giải Nobel kinh tế năm 1978) diễn ra tại Trường đại học Carnegie - Mellon, nơi có truyền thống nghiên cứu lĩnh vực máy tính và người máy.

Simon muốn khám phá cách giải quyết vấn đề của con người để từ đó nghiên cứu cách lập trình cho máy tính, nhằm mục đích biến máy tính thành công cụ có thể làm thay công việc của con người. Simon phát hiện sau vài lần thất bại thì phần lớn mọi người đều tìm được câu trả lời đúng, không bao giờ việc giải các câu hỏi hóc búa hay các phát minh khoa học

lại là kết quả của một phút thăng hoa bất ngờ. Tất cả là nhờ “không gian giải pháp”.

Bạn phải tìm sách trong thư viện như thế nào nếu sách ở đây không được xếp theo danh mục? Thiền sư người Nhật Shin'ichi Hisamatsu nói rằng tất cả các công án (tên gọi các bài “toán đố” của phái thiền) có thể được rút gọn lại thành một công thức sau: “Không được phép làm gì cả. Vậy bạn làm gì?”.

Phương án được Microsoft đưa ra như sau: Không có khả năng có thể tìm thấy cuốn sách. Vậy bạn làm gì? Việc duy nhất mà bạn có thể làm là tìm trong “không gian giải pháp” một cách hiệu quả nhất trong chừng mực có thể. Bạn cần phải chuẩn bị tinh thần, đừng vội vã dừng lại ngay từ đầu (chẳng có gì đạt được mà không phải đổ mồ hôi sôi nước mắt cả). Đó cũng chính là điểm khác nhau giữa những người giải được các bài toán đố và những người không giải được.

Sau khi bước qua sự phân tích đầu tiên, bạn sẽ thấy bài toán trở nên đơn giản hơn rất nhiều lần so với hình dung ban đầu. Cây khả năng sẽ không phân nhánh một cách vô hạn và tất cả mọi con đường đều sẽ dẫn bạn đến với lời giải đúng. Gần như tất cả các câu hỏi hóc búa đều có chung một kết cục như vậy. Đối với phần lớn mọi người, các suy luận thường là khó nhưng đối với máy tính thì ngược lại, có những thuật toán hữu hiệu để tìm kiếm theo sơ đồ hình cây và “tìm nhánh” (như công cụ tìm kiếm trên mạng Internet Yahoo! hay Google).

Tại sao có thể đánh bại robot?

Chắc hẳn bạn cũng đã từng được xem các trận chiến giữa những người máy trên tivi. Con người chế tạo ra chúng chỉ nhằm một mục đích duy nhất là phá hủy những người máy khác. Sau đó, chúng được đưa lên đấu trường để chúng ta theo dõi chuyện gì sẽ xảy ra. Những cuộc tranh tài



"Bộ óc siêu nhân"
Garry Kasparov có
lúc đã thua "bộ
óc" máy tính
Deep Blue, song
đó chỉ là "bộ óc"
đã được lập sẵn
chương trình để
đấu với Kasparov -
Ảnh tư liệu

như vậy ít ra cũng chứng minh được một điều: “phá hủy” người máy là điều quá đơn giản.

Mặt trời bao giờ cũng mọc ở hướng đông?

Câu trả lời là không đúng. Một số ứng viên đưa ra các ví dụ trong không gian vũ trụ. Sao Kim (Venus) và sao Thiên vương (Uranus) quay quanh trục và có chiều quay ngược với chiều quay của Trái đất. Nếu chúng ta đặt trong không gian một hành tinh tưởng tượng và không quay quanh quỹ đạo thì hoàn toàn không có hiện tượng Mặt trời mọc và lặn.

Người phỏng vấn không chấp nhận những câu trả lời tương tự như vậy và hỏi lại: “Có phải trên Trái đất bao giờ Mặt trời cũng mọc ở hướng đông?”. Câu trả lời cũng không có gì thay đổi, vẫn là không. Tại Bắc cực hoàn toàn

Việc chiến thắng người máy nói chung là dễ dàng vì chúng chỉ hành động theo những gì mà chương trình đã lập sẵn. Người máy không nhìn thấy toàn bộ diễn biến của sự việc (không có tầm nhìn toàn cảnh) và không bao giờ có được những quyết định bất ngờ (những suy nghĩ vượt ra ngoài khuôn khổ).

Ví dụ, bạn có một người máy có đặc tính tự bảo vệ mình bằng súng phun lửa. Chỉ cần những người máy khác lọt vào bán kính 3m xung quanh nó, lập tức súng phun lửa sẽ hoạt động và mục tiêu chắc chắn là bị phá hủy. Để có thể chiến thắng loại người máy này, chỉ cần chế tạo một người máy khác có khả năng phun xăng vào đối tượng cách nó 3,5m sau đó lập tức chạy ra xa, người máy của chúng ta sẽ phát lửa vào đối thủ và đồng thời tự hủy diệt mình.

Trong khi nếu là con người ở trường hợp đó, hiển nhiên chúng ta sẽ nghĩ rằng “người mình đâm xăng thế này thì đại gì lại sử dụng súng phát hỏa cơ chứ”. Nhưng với người máy thì không, nó không “thông minh” để có khả năng suy luận như con người. Đây là một trong những vấn đề khó nhất của AI.

Khi mà người máy bất khả chiến bại của bạn vừa bị hạ gục và chỉ còn là một đồng kim loại bỏ đi, phản ứng tự động của bạn sẽ là cố gắng tìm cách chế tạo một người máy mới tốt hơn, với những tính toán kỹ càng hơn sao cho sản

không có hướng đông: tất cả các hướng đều chỉ về phía nam. Trong thời gian sáu tháng có Mặt trời, Mặt trời luôn mọc và lặn từ hướng nam. Còn ở Nam cực thì ngược lại. Ở đây các hướng đều chỉ về phương bắc.

Có thể có ích cho bạn: biết và nghĩ nhiều hơn về những gì bạn đã biết và đã nghĩ, nghĩ xa hơn những giới hạn xung quanh bạn, như thế sẽ có một con đường, dù con đường ấy không đưa bạn đến đích nhưng cũng có con đường, còn hơn không có con đường nào cả để đi.

phẩm này có khả năng nhận biết các yếu tố của môi trường xung quanh, đồng thời biết “suy ngẫm”, dự tính về những diễn biến, hậu quả có thể xảy ra trong hành động của mình. Đây là những mục tiêu tốt đẹp. Nhưng trong thế giới mã máy tính và những con chip, để thực hiện được điều đó cần phải có một sự nỗ lực khủng khiếp.

Việc mở rộng khả năng bao quát của người máy đòi hỏi khối lượng tính toán của bộ óc nhân tạo phải tăng theo cấp số mũ. Càng phải dự tính được nhiều hậu quả xảy ra sau mỗi hành động của mình thì người máy càng có những phản ứng chậm chạp. Và có lẽ chẳng có gì tồi tệ hơn một người máy chậm chạp.

Nói chung, loài người “đóng khung” các vấn đề tốt hơn hệ thống trí tuệ nhân tạo tân thời. Bằng cảm tính của bản năng, chúng ta hiểu được điều gì là quan trọng và điều gì không quan trọng đối với mỗi trường hợp mà chúng ta gặp phải, mặc dù cảm tính đó cũng có lúc sai. Để có thể dễ dàng giải các bài toán đó, bạn phải đồng thời suy nghĩ theo ít nhất hai hướng. Hướng thứ nhất để giải bài toán, hướng thứ hai là theo dõi khả

năng thành công của hướng thứ nhất.

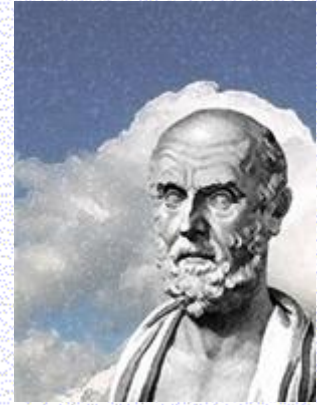
Bạn cần phải liên tục tự đặt câu hỏi cho bản thân: Liệu cách giải quyết này có đúng không? Còn phải mất bao nhiêu thời gian nữa và khả năng mình đang đi đúng hướng là bao nhiêu phần trăm? Liệu có nên thử thêm cách khác nữa không? Khả năng tự nhận thức cao là đặc điểm của những người luôn tìm được câu trả lời đúng cho các bài toán đó. Bạn cũng có thể nhận thấy đặc điểm đó cả ở những người thành công khi đi phỏng vấn tuyển dụng, vì đối với họ việc quan trọng không những là phải trả lời

đúng các câu hỏi mà còn là hiểu như thế nào, vấn đề cần được xem xét đến đâu.

Bill Gates khẳng định không có bất cứ một tập đoàn nào có thể vĩnh viễn giữ được vị trí dẫn đầu của mình khi chuẩn mực công nghệ luôn biến đổi. Chính vì vậy, tập đoàn khổng lồ và thành công Microsoft luôn ở trong trạng thái bị các đối thủ mới ra đời đe dọa. Bill Gates nói rằng mục đích của ông là làm cho Microsoft đi ngược lại với qui luật trên và tiếp tục phát triển, mặc cho sự thay đổi chuẩn mực công nghệ đang diễn ra liên tiếp.

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ? - Kỳ 5: Vượt qua khó khăn

TT - Những người phỏng vấn tuyển lựa người tài đánh giá rất cao những câu trả lời thông minh và độc đáo. Bạn có biết một số người khờ khạo đã cố gắng gửi đến nhà tuyển dụng những bản sơ yếu lý lịch hết sức độc đáo để mong gây được sự chú ý? Hành động đó rất hiếm khi phát huy tác dụng, nhưng trong lúc phỏng vấn, một câu trả lời tốt mang tính sáng tạo sẽ làm cho ứng viên trở nên nổi bật.



Nguyên tắc
"Không gây hại"
của Hippocrates
được Microsoft
dùng làm nguyên
tắc chủ yếu để
tuyên dương nhân
tài - Ảnh tư liệu

Nguyên tắc Hippocrates

Joel Spolsky - tổng giám đốc Hãng Fog Creek Software tại New York - cho rằng phương pháp tuyển nhân sự phải được xây dựng nhằm phát hiện được ra hai loại người: thứ nhất là loại người thông minh nhưng không thành công, thứ hai là thành công nhưng không thông minh. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực cạnh tranh cao cần phải tránh tuyển dụng cả hai dạng người này.

“Những người thông minh nhưng không thành công thường có bằng cấp tiến sĩ, làm việc tại các công ty lớn, nhưng ở đó chẳng ai biết đến tên tuổi của anh ta chỉ bởi họ là những người hoàn toàn không thực tế” - Spolsky giải thích - Còn những người thành công nhưng không thông minh thường dễ phạm phải những sai lầm ngu ngốc để rồi sau đó người khác sẽ phải chỉnh sửa sai lầm cho họ”. Hai loại người này rất dễ làm với loại người thứ ba rất cần cho các công ty: đó là vừa thông minh vừa thành công.

Sau khi động não để tìm cách giải quyết một vấn đề phức tạp, ứng viên tham gia một cuộc tuyển lựa người tài cần phải lựa chọn được một ý

tương tối ưu. Đây cũng chính là lúc có thể kiểm tra óc phán đoán của ứng viên. Tiếp đó ứng viên phải đi sâu vào một số tiêu tiết cũng như phát triển các lập luận cần thiết để biến ý tưởng đã chọn thành câu trả lời hoàn chỉnh. Điều quan trọng là phải bỏ khuyết được tất cả các chỗ yếu và giải quyết được tất cả các mâu thuẫn chính. “Những ứng viên xuất sắc thường có khả năng tiến lên phía trước, thậm chí ngay cả khi bạn cố tình cản trở họ” - Spolsky nói.

Người ta thường nhắc đến “vỡ kịch ba màn” của Microsoft trong quá trình tuyển lựa nhân viên. Màn thứ nhất chỉ đơn thuần là việc phỏng vấn tuyển lựa sơ bộ qua điện thoại. Trong cuộc phỏng vấn mở màn này, ứng viên thường gặp phải những câu hỏi truyền thống, còn những bài toán đố rất ít khi được áp dụng ở đây.

Những câu trả lời qua điện thoại của ứng viên sẽ giúp nhà tuyển dụng ra quyết định liệu có nên mời ứng viên đến trụ sở chính của Microsoft ở Redmond (bang Washington, Mỹ) hoặc ở những nơi khác để tham dự các màn tiếp theo của “vỡ kịch” hay không. “Vỡ kịch” phỏng vấn tiếp theo thường kéo dài cả một ngày. Trong quá trình phỏng vấn, nhân viên tuyển nhân sự của Microsoft thường bí mật trao đổi ý kiến với nhau thông qua thư điện tử hoặc các cách khác mà họ qui ước với nhau.

Nguyên tắc chủ yếu của Microsoft trong khâu phỏng vấn tuyển dụng rất giống với nguyên tắc nổi tiếng của Hippocrates là “không gây hại”. Mục đích trước hết của tập đoàn là ngăn chặn mọi khả năng tuyển nhầm phải những ứng viên tồi, thậm chí nếu điều này đôi khi có thể đồng nghĩa với việc để vuột mất những ứng viên phù

Vậy bạn phải chuẩn bị như thế nào để vượt qua những trắc nghiệm “nát óc”? Sau đây là những gợi ý cho bạn:

- Trước tiên hãy xác định xem người ta đang mong đợi câu trả lời thuộc dạng nào (độc thoại hay đối thoại).
- Lời giải đầu tiên hiện ra trong đầu thường sai.
- Những câu hỏi dài, phức tạp thường có câu trả lời đơn giản.
- Những câu hỏi đơn giản luôn đòi hỏi câu trả lời phức tạp.
- Nếu bị rơi vào tình trạng bế tắc, hãy thử liệt kê tất cả các giả thiết bạn có được. Hãy

hợp. Chính vì nguyên tắc này mà rất ít khi nhân viên Microsoft phải thôi việc. “Món quà tốt nhất dành tặng cho các đối thủ cạnh tranh của chúng ta chính là các quyết định tuyển nhân sự sai lầm”, David Pritchard, giám đốc bộ phận tuyển dụng của Microsoft, nói.

suy nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra khi bạn lần lượt loại bỏ từng giả thiết đó.

Đối diện những “vỡ kịch”

Hẳn nhiên là các ứng viên khi đến dự phỏng vấn ở Microsoft đều không thể biết rằng các "màn diễn" tình huống thường xuyên xảy ra. Tình huống này cũng xuất hiện trong danh sách dài ngoằng những lời khuyên dành cho ứng viên chuẩn bị phỏng vấn ở Microsoft trên trang web của tập đoàn: nếu trong tiến trình phỏng vấn, bạn có ý nghĩ muốn đánh giá xem việc trả lời của mình diễn ra có thuận lợi hay không thì hãy cố quên nó đi.

Đừng thất vọng nếu bạn trả lời không đúng một câu hỏi nào đó, có thể cảm giác của bạn khác với sự thật. (Chuyện này vẫn thường xảy ra trong các cuộc thi, khi mà bạn cảm thấy mình đang làm sai bét nhưng thực tế lại không hẳn vậy, hoặc ngược lại). Đừng đánh mất bản thân, những ứng viên như vậy mới chính là những người mà chúng tôi cần.

Một ứng viên vốn được mô tả như là một “tay chơi” sành sỏi đã len lỏi qua được tất cả những vòng phỏng vấn sơ bộ và lọt vào cuộc phỏng vấn cuối cùng, và người phỏng vấn chính là Karen Fries. Cô gái này là một nhân vật quan trọng của Tập đoàn Microsoft, là người đã phát minh ra cái món “wizards” trong các phần mềm của Microsoft chuyên gợi ý, trợ giúp người sử dụng máy tính thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau.

Fries là một phụ nữ rất hấp dẫn. Chàng thanh niên kia khi nhìn thấy Fries lại nghĩ rằng tất cả những cuộc phỏng vấn quan trọng đã qua và đây là “phần thưởng” dành cho những câu trả



lời xuất sắc, và “cô thư ký” này được cử đến chỉ để nói chuyện phiếm với anh.

Có bao nhiêu trạm xăng ở Mỹ và những nơi khác? Bài toán "nát óc" nhưng vẫn giải được - Ảnh tư liệu

Cuối cùng, trong thư điện tử gửi cho các đồng nghiệp, Fries nhận xét về ứng viên đó độc địa đến nỗi cho đến tận bây giờ nó vẫn là ví dụ điển hình ở tập đoàn này, nơi không thiếu những lời xỏ xiên, độc địa được dùng để đánh giá và nhận xét người khác. Chàng thanh niên “xuất sắc” đó đã không được nhận vào làm việc.

Rất khó tìm được lời giải đáp khôn khéo, đầy đủ cho những câu hỏi “không hợp lý lắm” dưới áp lực căng thẳng. Áp lực công kích trong cuộc họp báo vào tháng 3-1998 đã buộc chính Bill Gates phải “lớn tiếng phần nộ và tỏ ý khinh bỉ những người đã tỏ ra nghi ngờ hoạt động kinh doanh của ông”.

Tờ *Washington Post* thuật lại: “Ông đã bỏ qua không trả lời một câu hỏi mà ông cho là “không công bằng” và một câu khác vì “không trung thực”. “Thôi đủ rồi!” - ông sốt ruột ngắt lời một nhà báo. “Cho tôi thử một chút!”, giây lát sau ông lại nói với một nhà báo khác”. Rất nhiều ứng viên có cảm giác y như thế khi tham gia cuộc phỏng vấn tuyển dụng. Dù thích hay không bạn vẫn có thể sẽ phải đối diện với những câu hỏi đầy mưu mẹo và không dễ trả lời ở lần phỏng vấn tiếp theo.

Có bao nhiêu trạm xăng ở nước Mỹ? Câu hỏi này quả là khó nhưng không phải là không thể trả lời. Đáp số của bài toán này giúp để tính số lượng trạm xăng ở Mỹ và ở những nơi khác. Trung bình mỗi người dân Mỹ có một ô tô? Không đúng. Hai người một cái? Con số này chắc gần đúng hơn.

Vậy nếu dân số Mỹ là 300 triệu, tức nước Mỹ có khoảng 150 triệu ô tô, trung bình một ô tô cần phải đổ xăng một lần trong tuần. Vì vậy, trong một tuần tất cả các trạm xăng phải phục vụ số ô tô đúng bằng tổng số xe trong nước. Số giờ trong một tuần là 24×7 , nhưng không phải tất cả các trạm xăng đều làm việc 24 giờ trong tuần.

Giả sử trung bình một trạm xăng làm việc 100 giờ/tuần, nếu đổ xăng cho một xe mất 6 phút tức mỗi máy bơm ở trạm xăng trong một giờ có thể phục vụ 10 ô tô. Những trạm xăng lớn ở những chỗ đông dân có thể đặt nhiều máy bơm và ngược lại có những trạm xăng rất ít khách, giả sử trung bình mỗi trạm xăng một giờ phục vụ 10 ô tô. Vậy trung bình một tuần, một trạm phục vụ 100×10 lần, hay 1.000 ô tô. Có nghĩa số trạm xăng ở nước Mỹ bằng $150 \text{ triệu} / 1.000 = 150.000$. Kết quả của sự đánh giá này gần sát với sự thật.

Joel Spolsky động viên những người có khả năng rằng nhà tuyển dụng luôn biết cách khuyến khích bạn vượt qua những khó khăn, vấn đề là bạn có kích hoạt bộ não của bạn sáng tạo hay không.

Làm thế nào dịch chuyển núi Phú Sĩ? - *Kỳ cuối: Kích thích bộ não sáng tạo*

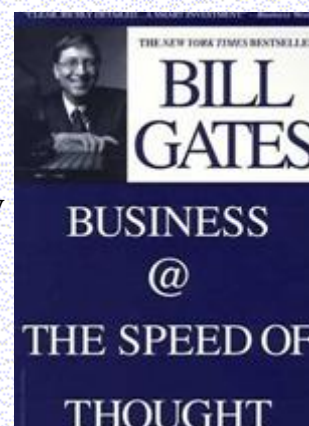
Giống như những vận động viên leo núi, họ trèo lên đỉnh núi là để tìm kiếm lời giải cho những bài toán hóc búa về chinh phục đỉnh cao. Và chỉ khi đạt tới đỉnh, họ mới tìm thấy nó. Tuy nhiên, hết đỉnh cao này rồi lại đến đỉnh cao khác, con đường vươn tới sáng tạo không ngơi nghỉ.

“Văn hóa toán đố”

Bill Gates chưa bao giờ mất đi hứng thú đối với các bài toán đố. Không hiếm các buổi tối, Bill và vợ Melinda ở nhà chơi trò lắp hình làm từ những mảnh gỗ. Gia đình Bill thường mua hai bộ giống nhau và thi xem ai là người xếp xong trước. Trong bữa ăn tối, khi đang chờ người phục vụ đưa lên món tiếp theo, Bill hay đề nghị mọi người vẽ bản đồ nước Mỹ lên giấy ăn, người chiến thắng là người vẽ chính xác nhất.

Năm 1986, Bill Gates mua một quần thể gồm bốn nhà nghỉ nằm trên bờ biển Hood Canal ở vịnh Puget. Gia đình Bill và những nhân viên của Microsoft thường chơi “trò chơi vi mô” - một cuộc thi độc đáo và kỳ lạ, những người chiến thắng được đánh giá rất cao.

Trong trò “Chúng ta hát”, sau khi ai đó xướng lên một từ, mọi người phải hát bài hát trong đó có từ đó. Một lần, từ đưa ra là “biển”, đang chơi thì Bill đi ra bãi biển, một lúc sau mọi người nghe thấy từ trong bóng tối vang ra một giọng hát quen thuộc: “Từ biển xuất hiện một con rồng thần thoại...”.



Bill Gates viết trong cuốn sách này: "Một ngày nào đó, một công ty non trẻ và táo bạo sẽ xuất hiện hất cẳng Microsoft ra khỏi đấu trường kinh doanh". Vậy phải làm sao? -
Ảnh tư liệu

Khi nhân viên của Microsoft đi công tác, họ có rất ít thời gian để thăm danh lam thắng cảnh, Microsoft luôn tổ chức sao cho mọi người luôn ở bên nhau và chơi các trò chơi có tính cạnh tranh quyết liệt. Khát vọng chiến thắng là đặc tính chung của tất cả mọi người trong Tập đoàn Microsoft. Để giành chiến thắng, Microsoft không dừng bước trước bất cứ một vật cản nào. Phương châm của Microsoft là “hành động quyết liệt”, “tiến hành các cuộc chiến cảm tử”, “chặn nguồn oxy” của các đối thủ cạnh tranh.

Một trong những khái niệm mà các nhân viên Microsoft thường dùng để tả về tập đoàn của mình là “trại toán học”. Lòng khao khát vượt lên trên thể hiện rõ nét trong những câu đố, các trò chơi đũa giải trí rất thông dụng ở Microsoft. Nghịch lý ở chỗ, các trò giải trí đáng ra là để nghỉ ngơi và giải tỏa căng thẳng thì lại trở thành điều gây áp lực nhất.

“Đế chế” của Microsoft tại Redmond (bang Washington, Mỹ) là một quần thể bao gồm 82 tòa nhà, rộng gấp chín lần Viện bảo tàng Louvre, tương đương diện tích của Lâu Năm Góc. Tại đây có cả bộ phận vận tải, thư viện, xưởng phim, bảo tàng, cửa hàng, sân đá bóng và bộ sưu tập các tác phẩm nghệ thuật. Nhân viên được tự do hoàn toàn về mặt thời gian, chỉ cần họ làm tốt công việc của mình. Những điều đối với các công ty khác bị coi là kỳ quặc và không được phép thì ở đây hoàn toàn là có thể.

Hãy luôn trong trạng thái bị đối

Phong cách phóng khoáng nguy tạo này là đặc điểm chung của tất cả những người làm việc trong ngành công nghiệp phần mềm chứ không riêng gì ở Microsoft, nhưng nếu so sánh Microsoft với các công ty công nghệ cao khác thì Microsoft vẫn kỳ quái hơn nhiều. Nhân viên Microsoft bay trên những chuyến bay bình thường, nghỉ ngơi ở những khách sạn được xếp vào loại tốt nhưng không quá xa xỉ. Tập đoàn



Như một người chinh phục đỉnh cao vẫn luôn nhìn về đỉnh cao khác, sự sáng tạo của bộ não không bao giờ có giới hạn - Ảnh tư liệu

không có phòng ăn trưa dành riêng cho lãnh đạo cao cấp.

Gần như phòng làm việc của mọi nhân viên đều có kích thước 3x4m, bên trong được trang bị bằng loại gỗ không đắt tiền. Phòng làm việc của Bill Gates rộng hơn, nhưng những phóng viên đã từng có mặt ở đây đều nhận xét rằng chỗ làm việc của nhà sáng lập ra Microsoft rất bình thường, không đá hoa cương và chẳng có gì đặc biệt cả. Nhân viên Microsoft thường nói tập đoàn này là nơi bạn phải trồng cây rồi mới mong được hái quả.

Cuốn sách Inside out (Mặt trái) xuất bản nhân dịp 25 năm thành lập Microsoft đã có đoạn minh họa rõ nét về chính sách tiết kiệm này: “Để phòng xa, xin nhắc lại một điểm quan trọng có thể giúp chúng ta lúc nào cũng giữ vững vị trí tiên phong: hãy cố gắng đừng “béo phì” mà “hãy nên ở trong trạng thái đói”. Khó khăn và thiếu thốn thường nảy sinh sáng tạo”. Trong cuốn sách này bạn có thể tìm được câu châm ngôn ngắn gọn hơn: “Sự thừa thãi sẽ cản trở thành công”.

Một trong những chủ đề bàn luận thường xuyên của những lãnh đạo cao cấp ở Microsoft là khả năng diệt vong của tập đoàn. Bill Gates nghiêm khắc cảnh báo trong lễ kỷ niệm 25 năm thành lập Microsoft: “Nếu chúng ta có những quyết định sai lầm thì tất cả những gì chúng ta tạo ra được trong 25 năm qua sẽ tan thành mây khói”.

“Một lúc nào đấy sẽ có ai đó bất ngờ theo kịp được chúng ta”, Bill viết trong cuốn sách Business@ the speed of thought (Kinh doanh và tốc độ tư duy), “Một ngày nào đó, một công ty non trẻ và táo bạo sẽ xuất hiện hất cẳng Microsoft ra khỏi đấu trường kinh doanh”. Đây không chỉ là sự e ngại của một mình Bill. Steve Ballmer - đồng sự của Bill - viết: “Đối thủ cạnh tranh mới của chúng ta có thể xuất hiện bất ngờ từ “hư vô” và chỉ trong một đêm đánh gục chúng ta”. Hoặc Jeff Raikes: “Nếu như chúng ta không luôn có những quyết định mới theo kịp nhu cầu của người tiêu dùng dựa vào những công nghệ tiên tiến nhất, thì bất cứ lúc nào chúng ta cũng có thể bị loại bỏ khỏi môi trường kinh doanh”.

Người ngoài cuộc có thể cười khẩy khi nghe vậy. Microsoft là một quả bóng bơm hơi quá lớn. Cho dù nếu như có ai đó dám chọc một lỗ vào quả bóng thì cũng phải rất lâu sau quả bóng mới xì hết hơi. Mặc dù vậy, trên quan điểm lịch sử phát triển thì những gì mà Bill và Steve Ballmer nói là hoàn toàn có lý. Thông thường các công ty khó mà có thể giữ lâu được vị trí quán quân của mình, đặc biệt những công ty sống bằng công nghệ tân tiến sẽ tiêu vong nếu không kịp thời phản ứng trước sự thay đổi của công nghệ.

Chiến thắng hay chiến bại?

Những từ như “sáng tạo” và “tân tiến” là những khái niệm rất quan trọng đối với Microsoft. Mức độ sáng tạo của Microsoft, giống như ở bất cứ một công ty nào khác, phụ thuộc trước tiên vào khả năng sáng tạo và đổi mới của những nhân viên làm việc tại đây. Tập đoàn Microsoft biết rất rõ họ cần thu hút những người như thế nào và họ đủ tiềm lực vật chất để làm được điều này, mục tiêu là kích hoạt bộ não từng nhân viên sáng tạo.

Phương châm chính của Microsoft trong việc tuyển nhân sự là tìm được những “phiên bản của Bill”. Đây là ngôn ngữ lóng của Microsoft chỉ những người trẻ tuổi thông minh, khao khát vươn lên và đầy tham vọng nhưng lại chưa có kinh nghiệm thực tế, giống như Bill Gates trước đây. Các nhân viên tuyển nhân sự của Microsoft tự hào rằng không có ai xuất sắc hơn họ trong việc tìm được những người rất có tiềm năng, chứ không chỉ những người đã chứng tỏ được khả năng trong chuyên ngành của mình.

Trên quan điểm của Microsoft, các câu hỏi hóc búa không những chỉ kiểm tra được trí tuệ mà còn cả động cơ và ham muốn vươn lên của ứng viên. Cũng giống như kinh doanh hay thể thao, việc giải các bài toán đó có thể chia mọi người ra làm hai loại: chiến thắng và chiến bại. Chỉ có hai khả năng, bạn có thể tìm ra lời giải hoặc không.

Bất cứ một huấn luyện viên thể thao nào cũng có thể khẳng định với bạn rằng để giành được chiến thắng thì chỉ có khả năng thôi chưa đủ, bạn còn

cần phải trở thành một kẻ “háu đói” ham muốn chiến thắng. Có cảm giác rằng những người biết cách giải những bài toán đó không những có trí tuệ cao mà còn chứa trong mình động lực sẵn sàng giải quyết tất cả những vấn đề đang thách thức họ. Bằng cách đó, họ đã kích thích bộ não sáng tạo và những thành quả của họ tạo ra từ đó.

WILLIAM POUNDSTONE

(Như Quỳnh dịch)