

Sự chín chắn. Chín chắn là sự cân bằng giữa lòng dũng cảm và sự cân nhắc. Theo giáo sư Hrand Saxenian, người dạy môn Kiểm soát tại Khoa Kinh doanh Đại học Harvard, thì sự *chín chắn* về mặt tình cảm là “*khả năng thể hiện tình cảm và phán xét bản thân cân bằng với sự quan tâm đến ý nghĩ và cảm giác của người khác*”. Định nghĩa đó được nêu trong luận án tiến sĩ, được chính ông phát triển trong lĩnh vực nghiên cứu lịch sử và nghiên cứu điền dã. Sau đó ông đã viết một bài báo về công trình nghiên cứu gốc dưới dạng hoàn thiện với những lập luận hỗ trợ và gọi ý áp dụng đăng trên tạp chí *Harvard Business Review* (số tháng 1-2 năm 1958). Cách sử dụng thuật ngữ “*chín chắn*” của Hrand có hơi khác so với cách sử dụng của nó trong cuốn sách này. Ở đây, khái niệm *chín chắn* chủ yếu tập trung vào quá trình trưởng thành và phát triển, từ giai đoạn phụ thuộc sang độc lập rồi đến tương thuộc.

Nếu xem xét các bài trắc nghiệm tâm lý nhằm tuyển dụng, thăng chức và đào tạo nhân viên, bạn sẽ thấy rằng chúng được thiết kế để đánh giá mức độ chín chắn của họ. Dù có được gọi là sự cân bằng giữa sức mạnh bản ngã và cảm thông, giữa tự tin và tự trọng, giữa sự quan tâm đối với con người hay đối với công việc thì điều được tìm kiếm ở đây là *sự cân bằng giữa can đảm và cân nhắc*.

Sự cân bằng này đã ăn sâu vào học thuyết tương tác giữa người và người trong quản lý và lãnh đạo. Nó cũng là nội dung của sự cân bằng P/PC. Trong khi *can đảm* nhằm vào việc lấy được “quả trứng vàng” thì *cân nhắc* quan tâm đến phúc lợi lâu dài sản sinh từ “con ngỗng”. Do đó, nhiệm vụ cơ bản của lãnh đạo là nâng cao mức sống và chất lượng sống cho mọi thành viên trong tổ chức.

Nhiều người thường suy nghĩ theo kiểu: “Được cái này