

"Cuốn sách không thể thiếu được của một người giàu có thực sự!"

#1 INTERNATIONAL BESTSELLER

Cho **KHẾ** nhận **VÀNG**

WHY HELPING OTHERS

DRIVES OUR **SUCCESS**



BÍ QUYẾT
MANG LẠI
THÀNH CÔNG
VƯỢT TRỘI TRONG
KINH DOANH

GIVE

and

TAKE

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

ADAM GRANT

MỤC LỤC

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO TÁC GIẢ VÀ TÁC PHẨM

CHƯƠNG 1 - NHỮNG SỰ ĐỀ`N ĐÁP THỎA ĐÁNG

CHƯƠNG 2 - CHIM CÔNG VÀ GẤ`U TRÚC

Nhận diện kẻ vi kỷ đang khoác lớp vỏ bọc tử tế`

Thời đại của các mô`i quan hệ công khai

Đánh thức những gã khổng lồ` còn đang say giấ`c

Những mô`i quan hệ “ngủ đông”

“Món quà” năm phút

CHƯƠNG 3 - HIỆU ỨNG LAN TỎA

Sự hợp tác và tính sáng tạo

Muố`n sáng tạo thì phải sô`ng đơn độc?

Khuynh hướng khuế`ch đại trách nhiệm cá nhân

Ước gì tôi có thể ghét anh

Sự bất đồ`ng quan điểm

CHƯƠNG 4 - TÌM NGỌC TRONG CÁT

Tìm kiế`m ngôi sao

Mài giũa những viên ngọc thô

Lãng phí tiề`n cho những kẻ bất tài

Nhìn ra cơ hội từ những điề`u nhỏ nhấ`t

CHƯƠNG 5 - QUYỀ`N NĂNG CỦA PHONG CÁCH GIAO TẾ` ÔN HÒA

Thể hiện bản thân: giá trị của sự nhún nhường

Bán hàng: nhận diện những kẻ lừa đảo đang đội lốt người tử tế

Thuyết phục: nghệ thuật áp dụng lối nói chuyện thăm dò

Thương lượng: tìm kiếm lời khuyên dưới cái bóng của sự nghi ngờ

CHƯƠNG 6 - MÙ QUÁNG HAY KHÔN NGOAN?

Những người vị tha khôn ngoan và những người vị tha mù quáng

Lấp đầy những khoảng lặng: giá trị của những phản hồi

Tái tạo sinh lực bằng một chút thay đổi

Cho đi cũng cần có kế hoạch. Tiếp cận quy tắc tình nguyện 100 giờ

Câu chuyện về sự thành công của những người vị tha khôn ngoan

CHƯƠNG 7 - LAN TRUYỀ`N SỰ CHO ĐI TRONG HỆ THỐNG

Sự đấu tranh của lòng nhân ái

Từ kẻ thù thành chiến hữu

Tìm kiếm sự khác biệt tối ưu

Tại sao Siêu Nhân lại thất thế? Tại sao mọi người cần đến điện?

Vòng tròn cho-nhận

Thay đổi theo chiều hướng tích cực

CHƯƠNG 8 - THOÁT KHỎI CHIẾC BÓNG

NHỮNG HÀNH ĐỘNG GÂY ẢNH HƯỞNG

LỜI CẢM ƠN

“Những người đã cho sẽ nhận lại rất nhiều,
Những người chưa cho - những gì đã có từ từ sẽ lấy đi hết.”

- Khuyết danh

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO TÁC GIẢ VÀ TÁC PHẨM

“Với những bằng chứng xác thực, Adam Grant là người đầu tiên chỉ ra những động cơ dẫn đến sự thay đổi nơi các mối quan hệ trong thời đại ngày nay. Ở tác phẩm này, anh đã chỉ ra sợi dây gắn kết các mối quan hệ xã hội và nguồn gốc thành công nằm ở chính việc mang lại thành công cho những người xung quanh. Có thể nói, đây là một trong những cuốn sách hiếm hoi có giá trị thực tiễn cao. Nó quả thật là cuốn cẩm nang bạn nên đọc mỗi ngày.”

– Paul Saffo, giám đốc điều hành của *Foresight*, ủy viên Diễn đàn Kinh tế Thế giới

“Cho khe' nhận vàng chứa đựng đầy chất liệu cuộc sống, những câu chuyện và trải nghiệm có thể khiến ta thay đổi tận gốc quan điểm của mình. Nổi bật và sắc sảo, đây không chỉ đơn thuần là một cuốn sách mà còn là cả một thế giới quan mới mẻ và rực rỡ.”

– Susan Cain, tác giả cuốn sách *Quiet*

“Đây là cuốn cẩm nang giúp bạn vận hành doanh nghiệp hiệu quả hơn thông qua việc mở ra một góc nhìn mới về thành công. Phương châm của Adam Grant là ‘Hãy mang lại thành công cho tất cả mọi người, cho hành tinh và bạn sẽ được đền đáp’. Từ những câu chuyện chân thực của Adam Grant, bạn sẽ phải thay đổi quan niệm để hướng đến việc cho đi nhiều hơn.”

– Jochen Zeitz, cựu chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn PUMA

“Cuốn sách thực sự là cuốn cẩm nang dành cho mọi nhà lãnh đạo đang mong muốn đổi mới tổ chức. Grant đã chỉ ra cách mà những hành động tốt có thể mang lại thành công và hiệu quả ngoài sức mong đợi. Một cuốn sách vô cùng lôi cuốn và hấp dẫn.”

– Kenneth Frazier, chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm CEO của tập đoàn Merck & Co.

“Sự thật là những người luôn sẵn sàng giúp đỡ mọi người đến mức quên luôn cả bản thân mình là những người ít thành công nhất. Nhưng với cùng một định hướng như thế, kèm theo một vài điều chỉnh nhỏ, họ vẫn có thể trở thành những người thành công nhất... Tôi biết rằng mình đang khơi mào cho một cuộc tranh luận gay gắt, vì thế tôi bắt buộc phải có căn cứ để chứng tỏ rằng họ đã sai.

Và cuốn sách này chính là bằng chứng.”

– Adam Grant, trích từ *Cho kẻ nhận vàng*

“Cuốn sách ra đời vừa đúng lúc với sức nặng đáng kinh ngạc. Đây là một sự thay đổi mới mẻ sau hàng năm trời phải đọc những bản cáo trạng với lời lẽ đầy căm phẫn của người viết về sự sụp đổ của một loạt thần tượng một thời trong giới doanh nhân. Quả là một cuốn sách xuất chúng!”

– Theo *Financial Times*

“*Cho kẻ nhận vàng* là một cuốn sách thực sự dễ chịu – đây là một công trình hiếm hoi có thể đập tan những mặc định của chúng ta về cách thế giới vận hành, đồng thời khiến bạn phải xúc động mạnh mẽ khi đã lướt đến trang cuối cùng.”

– Daniel H. Pink, tác giả cuốn *Từ bản năng đến nghệ thuật bán hàng*

“Vớí Cho khế́ nhận vàng, Adam Grant đã dẫn ra những bả́ng chứng thuyế́t phục và thúc ép chúng ta tiế́n tới hướng tư duy cách mạng về́ sự thành công của mỗi cá nhân trong kinh doanh lẫn trong cuộc số́ng. Một tác phẩm mà mỗi người buộc phải đọc.”

– Robert Cialdini, tác giả cuố́n sách *Influence*

“Đã đế́n lúc thức tỉnh nề́n kinh tế́ rối: những bả́ng chứng khoa học trong cuố́n sách này có thể thay đổi cách con người đang làm kinh doanh.”

– Willie Geist, *The Today Show*

“Vớí rấ́t nhiề́u những nghiên cứu sắ́c sảo, những ví dụ cụ thể và sự thấ́u hiểu đế́n tận cốt lõi vấ́n đề́, Cho khế́ nhận vàng đưa ra những kế́t luận cực kỳ khiêu khích đi kèm với đáng kinh ngạc đố́i với lối tư duy truyề́n thống của chúng ta về́ phương thức tương tác với mọi người, điề́u dẫn đế́n sức thành công và hạnh phúc viên mãn.”

– Gretchen Rubin, tác giả cuố́n sách *The Happiness Project* và *Happier at Home*

“Nười tốt luôn là người ở vị trí dẫn đầ́u và Adam Grant đã lý giải đượ́c điề́u đó. Cho khế́ nhận vàng hé mở những bí mật bắ́t ngờ mà vô cùng thông thái, và bạn sẽ không thể bỏ qua nó đâu.”

– Daniel Gilbert, tác giả cuố́n *Stumbling on Happiness*

“Vớí những nghiên cứu thú vị, cách tiế́p cận vấ́n đề́ khéo léo và những tinh hoa đúc kế́t từ thực tiễn, Cho khế́ nhận vàng là một bản tuyên ngôn siêu phàm về́ việc cống hiế́n và thực hiện những điề́u có ý nghĩa.”

– David Allen, tác giả cuố́n *Getting Things Done*

“Còn không nhận vàng là một cuốn sách thú vị mà tôi không thể nào đặt xuống khi chưa xem xong.”

– Ryan Seacrest, chủ trì chương trình *American Idol*, và nhà sản xuất

“Còn không nhận vàng thể hiện một quan điểm đột phá về sự thành công. Không chỉ thu hút người đọc, cuốn sách còn chỉ ra mẫu chốt để tạo dựng môi trường làm việc hiệu quả và ung ý hơn, thiết lập những mối quan hệ tốt đẹp hơn và đạt lợi nhuận cao hơn.”

– Chip Conley, trưởng bộ phận dịch vụ khách hàng của tập đoàn lữ hành Airbnb

I

NHỮNG SỰ ĐỀN ĐÁP THỎA ĐÁNG

Những rủi ro và quà thưởng khi bạn cho đi nhiều hơn nhận về

Cho và nhận là cả một nghệ thuật. Khi cho đi một, bạn sẽ nhận về gấp nhiều lần.

– Mark Twain

Đó là một buổi chiều Chủ nhật nắng ngấm vàng thung lũng Silicon, hai ông bố đứng ngoài đường biên sân bóng, trờu mê'n dõi theo hai cô con gái nhỏ đang hào hứng chơi đùa. Trong một dịp tình cờ như vậy, họ bắt chuyện với nhau. Người có chiều cao nhỉnh hơn tên là Danny Shader, một doanh nhân kỳ cựu(*) từng làm cho nhiều tập đoàn tên tuổi như Netscape, Motorola, Amazon. Nỗ'ng nhiệt, tóc sẫm màu và có thể thao thao bất tuyệt về công việc kinh doanh mọi lúc mọi nơi, Shader thành lập công ty đầu tiên khi sắp sang tuổi tứ tuầ'n, và anh hay trào phúng tự gọi mình là “gã trai già cỗi trong thế' giới Internet”. Shader có niê'm đam mê cháy bỏng với việc thành lập các công ty, và anh mới thiết' lập xong công ty thứ tư của mình.

Shader gần như ngay lập tức có thiện cảm với David Hornik, ông bồ đứng cạnh mình, một chuyên gia trong lĩnh vực đầu tư doanh nghiệp. Cùng với vóc người tầm thước, tóc đen, đeo kính với chòm râu ở cằm, Hornik còn có sở thích khá thú vị: sưu tập các bản sách cuốn *Alice ở xứ thần tiên*, còn suốt quãng đời sinh viên thì anh chủ yếu dành đam mê cho máy tính và âm nhạc. Hornik thậm chí đã có bằng cao học chuyên ngành luật và tội phạm học. Thế rồi sau những tháng ngày căng thẳng miệt mài tại một công ty luật, Hornik về đầu quân cho một công ty đầu tư mạo hiểm. Và tại đây, suốt gần mười năm qua công việc của Hornik là lắng nghe những ý tưởng của các doanh nghiệp rồi quyết định xem có nên rót vốn cho họ hay không.

Vào giờ nghỉ giải lao giữa trận đấu, Shader quay sang Hornik và lên tiếng: “Này, tôi đang có một số dự án khá thú vị, anh có muốn tìm hiểu đôi chút không?”. Là một chuyên gia về các công ty hoạt động trên Internet, Hornik dường như là nhà đầu tư lý tưởng với Shader. Cả hai đều cảm thấy hứng thú với đối phương. Thông thường, những người phải trình bày ý tưởng của mình để thuyết phục những người như Hornik đều mới khởi nghiệp kinh doanh và chưa từng thu được thành tích đáng kể nào trong sự nghiệp. Trong khi đó, Shader lại là một tay lão luyện trên thương trường, thậm chí còn nổi như cồn với không chỉ một, mà là đến hai thương vụ. Thương vụ đầu tiên diễn ra vào năm 1999, khi Accept.com – công ty đầu tiên mà Shader gây dựng – được chuyển nhượng lại cho Amazon với giá 175 triệu đô-la Mỹ. Thương vụ đình đám thứ hai là việc bán Good Technology cho Motorola với giá 500 triệu đô-la Mỹ vào năm 2007. Quá ấn tượng với thành tích xuất sắc của Shader, Hornik đã vô cùng hào hứng lắng nghe kế hoạch tiếp theo của Shader.

Vài ngày sau buổi trò chuyện tại sân bóng, Shader ghé qua văn phòng của Hornik và trình bày ý tưởng mới nhất của mình. Có gần 1/4 dân số Mỹ gặp rắc rối với các giao dịch online do không có tài khoản ngân hàng hoặc thẻ tín dụng và Shader đang có ý tưởng giải quyết vấn đề này. Hornik là một trong những nhà đầu tư vốn đầu tiên được Shader chia sẻ và ngay lập tức cảm thấy hứng thú với ý tưởng của Shader. Trong một tuần sau đó, Hornik sắp xếp cho

Shader gặp gỡ các đối tác của mình và đề xuất hợp tác: Hornik sẽ cấp vốn cho Shader.

Mặc dù Hornik đã hành động rất nhanh lẹ nhưng Shader dường như vẫn ở thế thượng phong. Với danh tiếng và ý tưởng tuyệt vời của Shader, Hornik thừa hiểu rằng có vô khối nhà đầu tư sẵn sàng đánh nhau để nếm thử đầu tư để được hợp tác với anh ta. Thông thường, trong tình huống này, biện pháp tốt nhất để Hornik có thể chốt lại thương vụ đầu tư này là cho Shader một thời hạn để đưa ra quyết định cuối cùng. Nếu Hornik nhanh chóng ngã bài bằng cách đưa ra một đề nghị hấp dẫn, Shader có thể sẽ quyết định hợp tác với anh trước khi tìm đến các nhà đầu tư khác. Đây cũng chính là cách thức thường được các nhà đầu tư khác áp dụng khi muốn giành quyền chủ động và thắng lợi cuối cùng.

Tuy nhiên, Hornik không thúc bách Shader mà thay vào đó, anh để cho Shader cân nhắc đề xuất của mình và của các nhà đầu tư khác. Hornik tin tưởng rằng bất kỳ người làm kinh doanh nào cũng cần thời gian để suy nghĩ, đánh giá và đưa ra quyết định. Nguyên tắc làm việc của Hornik là không bao giờ đưa ra những yêu cầu quá mức gay gắt với đối tác tiềm năng của mình: “Hãy dành thời gian suy nghĩ thấu đáo để có được quyết định đúng đắn”. Dẫu vậy với Hornik mà nói, anh hy vọng “quyết định đúng đắn” mà Shader đưa ra là đồng ý hợp tác với anh. Thế nhưng thay vì ép buộc Shader, Hornik đã đặt lợi ích của Shader lên trước nguyện vọng của bản thân và cho Shader thời gian để cân nhắc tất cả các phương án trước khi đưa ra quyết định cuối cùng.

Và Shader đã làm đúng như vậy. Anh gặp gỡ một số nhà đầu tư khác, trình bày về ý tưởng của mình. Cũng trong thời gian đó, Hornik cho thấy mình vẫn là một ứng cử viên nặng ký bằng cách chứng minh ưu thế vượt trội của mình khi gửi cho Shader một bản danh sách gồm 40 người sẵn sàng đứng ra bảo chứng cho năng lực đầu tư (và cả khả năng nhìn người) của Hornik. Hornik biết rõ điều mà những cá nhân khởi doanh muốn tìm kiếm ở một nhà đầu tư kỳ thực chẳng khác gì những phẩm chất mà chúng ta tìm kiếm ở một chuyên viên cố vấn tài chính: *năng lực và uy tín*. Khi một ông chủ doanh nghiệp đồng ý hợp tác với một nhà đầu tư, nhà

đầu tư đó sẽ tham gia vào ban giám đốc công ty và đưa ra những lời khuyên xác đáng. Danh sách tham khảo của Hornik là minh chứng hùng hồn nhất cho những nỗ lực, tâm huyết, cả đam mê và vinh quang mà anh đã đóng góp và chia sẻ với những đối tác của mình trong hơn mười năm sự nghiệp. Hornik biết rõ họ đều tin tưởng vào tài năng và nhân cách của anh.

Một tuần sau, điện thoại của Hornik đổ chuông. Và đầu bên kia là Shader với quyết định của mình: “Thật xin lỗi! Tôi muốn báo với anh là tôi đã quyết định hợp tác với một nhà đầu tư khác”.

Nếu so về mặt những điều khoản tài chính thì giữa Hornik và các nhà đầu tư khác hầu như không có khác biệt đáng kể, thế nên bản danh sách những người bảo chứng của Hornik hẳn phải trở thành ưu thế vượt trội cho anh. Và sau khi trao đổi với một số người trong danh sách, Shader hẳn đã chắc chắn được rằng Hornik là một nhà đầu tư tài năng, một người đáng tin cậy.

Tuy nhiên, trong trường hợp này chính sự tử tế của Hornik đã làm hại anh. Shader cảm thấy lo lắng rằng Hornik sẽ chỉ tập trung vào việc khuyến khích và động viên thay vì tạo áp lực cho anh. Theo Shader, Hornik dường như không đủ “tâm” để giúp mang lại thành công cho mình trong khi đó nhà đầu tư mà anh chọn lại có tiếng là một nhà tư vấn thông thái khi luôn chắt vắn, theo sát và thúc đẩy các chủ doanh nghiệp. Shader đã không chọn Hornik với suy nghĩ: “Mình cần một thành viên trong ban giám đốc có thể tạo áp lực và thử thách mình. Hornik quá mức hòa nhã. Thực không biết anh ta sẽ biểu hiện ra sao trong buổi họp ban giám đốc”. Khi gọi điện cho Hornik, Shader thẳng thắn chia sẻ: “Trái tim tôi mách bảo nên chọn anh, nhưng lý trí lại khuyên tôi chọn họ. Và rồi tôi quyết định nghe theo lý trí thay vì trái tim mình”.

Hornik cảm thấy suy sụp, và rồi anh tự vấn bản thân mình: “Mình đúng là đồ đần mà. Nếu mình tạo áp lực cho việc ký kết thỏa thuận hợp tác, có khi Shader đã chọn mình rồi. Nhưng với uy tín và kinh nghiệm hơn mười năm qua của mình, điều này hẳn không thể xảy ra? Làm thế quái nào mà nó xảy ra với mình được nhỉ?”.

Phải chăng David Hornik đã học được một bài học cay đắng rằng: *Người tốt luôn chịu thiệt thòi?*

Theo suy luận thông thường, những người thành đạt có những điểm chung sau: động lực, năng lực và cơ hội. Nói cách khác, chìa khóa thành công là một tổ hợp gồm ba yếu tố sau: sự lao động chăm chỉ, tài năng và sự may mắn. Tuy nhiên, câu chuyện giữa Danny Shader và David Hornik đã chỉ ra nguyên tố thứ tư cũng quan trọng không kém nhưng thường bị chúng ta phớt lờ: *cách thức chúng ta tiếp cận và tương tác với người khác*. Trong bất cứ mối quan hệ công việc nào, chúng ta nên cân nhắc việc lựa chọn: cố gắng giành lấy tất cả lợi ích về cho mình hay trao lợi ích cho người khác mà không nề hà đến sự hời hợt ta sẽ nhận được.

Là một nhà tâm lý học với kinh nghiệm giảng dạy lâu năm tại Đại học Wharton, hơn mười năm qua tôi đã tiến hành nghiên cứu về cơ chế đưa ra sự lựa chọn này với các công ty đình đám như Google hay U.S. Air Force, và phát hiện ra họ đã đạt được những thành tựu đáng kể. Suốt hơn 30 năm qua, sau khi thực hiện vô số những công trình nghiên cứu mang tính đột phá, các nhà khoa học xã hội đã khám phá ra rằng sự khác biệt cơ bản của con người nằm ở cách họ cân đo đong đếm các lợi ích của mình – dung hòa giữa việc cho và nhận. Để tìm hiểu rõ hơn về cơ chế này, tôi sẽ lần lượt giới thiệu hai mẫu người có quan điểm trái ngược nhau về vấn đề nhượng bộ lợi ích trong công việc, ở đây, tôi gọi là *người vì người* (luôn sẵn sàng cho) và *kẻ chỉ biết mình* (chỉ muốn nhận).

Kẻ chỉ biết đến mình có đặc điểm sau: luôn muốn nhận được nhiều hơn những gì mình đã cho đi. Cán cân lợi ích luôn phải nghiêng về phía họ và lợi ích của bản thân phải luôn đặt trên nguyện vọng của người khác. Họ cho rằng thế giới là nơi người ta tranh đoạt, dẫm đạp lên nhau để tồn tại. Để chứng minh thực lực, họ tự khuếch trương bản thân và luôn đảm bảo rằng những gì mình bỏ ra sẽ thu được thành quả tương xứng. Thực ra họ không phải là những kẻ độc ác hay tàn nhẫn, mà chỉ quá mức cảnh giác và tư lợi cho bản thân. Suy nghĩ của họ là: “Chẳng ai lo lắng cho anh ngoài chính bản thân anh cả”. Nếu có nhiều hơn phần tính cách này, David Hornik hẳn đã đưa ra thời điểm để Danny Shader phải có phần hời hợt cuối cùng để

thỏa mãn mục đích là đạt được thỏa thuận đầu tư, thay vì quan tâm đến nguyện vọng của Shader mà để cho anh ta có thời gian suy nghĩ thấu đáo.

Nhưng Hornik lại thuộc mẫu người trái ngược – những người luôn vì người khác (sẵn sàng cho). Có thể nói trong môi trường công việc hiện nay, mẫu người này tương đối hiếm hoi. Họ là những người luôn cân nhắc đến lợi ích của người khác, sẵn sàng cho đi nhiều hơn thứ nhận về. Trong khi những người chỉ muốn nhận luôn chăm chăm vào lợi ích bản thân, tính toán chi li những gì mình sẽ có được thì những người sẵn sàng cho lại tập trung sự chú ý vào lợi ích của người khác, quan tâm những gì mình có thể mang lại cho người khác. Sự ưu tiên lợi ích này không đơn thuần nói về tiền bạc. Chúng ta không phân biệt Nhóm Cho và Nhóm Nhận dựa trên số tiền họ quyên góp cho từ thiện hay thù lao họ trả cho nhân viên. Thay vào đó, sự phân loại nên dựa trên việc phân tích thái độ và hành động của họ với mọi người xung quanh. Nếu thuộc *Nhóm Nhận*, bạn chỉ giúp đỡ người khác vì những mục đích nhất định sau khi đã phân tích thiệt hơn và thấy rằng lợi ích mình đạt được nhiều hơn chi phí phải bỏ ra. Ngược lại, nếu thuộc *Nhóm Cho*, bạn sẽ nhìn nhận vấn đề lợi ích – chi phí một cách nhẹ nhàng hơn, chỉ cần sự giúp đỡ của bạn mang lại lợi ích cho người khác. Không bận tâm đến sự hồi đáp, bạn vẫn giúp đỡ mọi người một cách nhiệt tình và tận tâm. Và trong môi trường làm việc, bạn rất hào phóng chia sẻ mọi thứ mình có: thời gian, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, ý tưởng, sự nhiệt huyết và cả những mối quan hệ có lợi cho công việc.

Sẽ là phiến diện nếu gán cho nhóm người này mác “Thánh nhân” như Mẹ Teresa hay Thủ tướng Mahatma Gandhi. Không ai đòi hỏi họ phải thể hiện những sự hy sinh cao cả phi thường. Đơn giản chỉ là sự giúp đỡ tận tâm, khích lệ tinh thần, chia sẻ công lao, truyền đạt kinh nghiệm hay kết nối mọi người với nhau. Bạn có thể bắt gặp cách hành xử này rất phổ biến ở môi trường bên ngoài công sở. Và kết quả nghiên cứu của chuyên gia tâm lý Margaret Clark thuộc Đại học Yale đã chỉ ra rằng hầu hết mọi người đều cư xử như những người sẵn sàng cho trong các mối quan hệ thân thiết nhất của mình. Hầu hết chúng ta đều tận tâm tận lực với những người thân yêu ruột thịt và anh em chiến hữu, đây là hành động xuất phát

từ trái tim chứ không nhằ m bắ t cứ mục đích gây ấ n tượng hoặc lầ y lòng ai.

Nhưng trong môi trường công sở, việc cho và nhận lại trở nên khá rồ i rắ m. Nê u xét về tính chuyên nghiệp, rắ t ít người trong chúng ta hành xử thuậ n túy theo kiểu chỉ chuyên cho hoặc chỉ chuyên nhận. Thay vào đó, ta cô gắ ng duy trì mức cân bằ ng giữa việc cho và nhận. Chúng ta trở thành nhóm phong cách thứ ba – *Nhóm Dung Hòa* giữa việc cho và nhận. Nhóm dung hòa gồ m những người hành động tuân theo nguyên tắ c sau: giúp đỡ người khác trên cơ sở đôi bên cùng có lợi. Phương châm của nhóm này là “có qua có lại mới toại lòng nhau”, và các mớ i quan hệ được kiểm soát bằ ng sự trao đổi lợi ích.

Cho, nhận hay dung hòa là ba tính cách tiêu biểu trong các mớ i quan hệ xã hội hiện đại, tuy nhiên ranh giới phân biệt lại khá mỏng manh và mơ hồ . Bạn có thể thay đổi quan điểm đố i nhân xử thế của mình tùy những vị trí công việc và những mớ i quan hệ khác nhau. Sẽ là hoàn toàn bình thường khi bạn cư xử như một người chỉ muố n nhận trong lúc đàm phán về vắ n đề lương bổng, nhưng lại đóng vai một người sẵn sàng cho khi cổ vũ một ai đó ít kinh nghiệm hơn mình, hoặc cân nhắ c dung hòa lợi ích khi đóng góp ý kiế n với đôn g nghiệp. Tuy nhiên, trong môi trường công sở, hầ u hế t mọi người thường sẽ phát triển bản thân và hình thành khuynh hướng cho-nhận điển hình của riêng mình, điề u được thể hiện qua cách thức họ tiế p cận và cư xử với mọi người xung quanh. Đây cũng là một yế u tố không kém phầ n quan trọng tạo nên thành công của chúng ta bên cạnh ba yế u tố cô t lõi: sự chăm chỉ, tài năng và may mắ n.

Trong thực tế , rắ t dễ để đánh giá sự thành công của ba nhóm khuynh hướng lợi ích này. Nê u tôi yêu câ u bạn dự đoán xem người cuố i cùng thành công nhấ t sẽ là ai, đâu là câu trả lời của bạn? Người chỉ muố n nhận, người sẵn sàng cho hay những người dung hòa?

Thực chấ t, mỗi nhóm khuynh hướng lợi ích này đề u có những ưu thế và hạn chế nhấ t định. Nhưng chắ c chắ n có một nhóm sẽ chịu thiệt thòi hơn hai nhóm người còn lại. Trải qua câu chuyện của David Hornik, có thể bạn sẽ nghĩ rằ ng những người sẵn sàng cho sẽ

chịu thiệt nhất – và bạn đã đúng. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những người thuộc nhóm người sẵn sàng cho thường đứng cuối cùng trong thang bậc thành công. Những nghiên cứu được thực hiện với nhiều vị trí quan trọng đã chỉ ra rằng những người sẵn sàng cho có một nhược điểm chí mạng: chấp nhận đánh đổi lợi ích của bản thân để đem lại lợi ích cho người khác.

Trong môi trường kỹ thuật, những người lao động kém hiệu quả nhất, năng suất thấp nhất rơi vào nhóm người sẵn sàng cho. Trong một nghiên cứu được thực hiện với hơn 160 kỹ sư ở California, mỗi người được yêu cầu đưa ra đánh giá với một cá nhân khác dựa trên những sự giúp đỡ họ cho và nhận được. Kết quả thu được từ nghiên cứu này: những người kém nhất chính là những người thường xuyên phân phát sự tử tế với người xung quanh. Những người này luôn xếp cuối cùng trên bảng đánh giá các tiêu chí như số nhiệm vụ, báo cáo kỹ thuật và bản vẽ được hoàn thành – không tính đến những sai sót, chậm trễ và lãng phí tiền bạc. Do quá mải mê với việc giúp đỡ người khác, họ không có thời gian để hoàn thành công việc của chính mình.

Điều tương tự cũng xảy ra ở các trường đại học y khoa. Một nghiên cứu được thực hiện với hơn sáu trăm sinh viên y khoa ở Bỉ cho kết quả sau: Những sinh viên có thành tích bê bê nhất là những người thường xuyên có những phát ngôn kiểu như “Em thích giúp đỡ người khác” hay “Em quan tâm đến nguyện vọng của người khác”. Những sinh viên này luôn cố gắng giúp đỡ bạn bè, chia sẻ những thứ mình biết thay vì dành thời gian nghiên cứu và bồi dưỡng kiến thức cho bản thân, và cuối cùng họ phải trả một cái giá rất đắt khi bị bạn bè qua mặt trong các kỳ thi. Môi trường kinh doanh cũng không phải là ngoại lệ. Trong một nghiên cứu được thực hiện với những nhân viên kinh doanh ở bang Bắc Carolina, tôi phát hiện ra rằng những người thuộc nhóm sẵn sàng cho luôn đạt mức doanh số thấp hơn 2,5 lần so với các đồng sự thuộc nhóm người chỉ muốn nhận và nhóm dung hòa lợi ích. Bởi lẽ quá mức bận tâm đến cảm nhận của khách hàng với mong muốn mang lại những điều tốt nhất cho họ, những người bán hàng này không bao giờ có thể quyết liệt theo đuổi một khách hàng nào.

Trong hầu hết mọi lĩnh vực, những người thuộc nhóm cho đi chu đáo, tin người và tử tế thái quá đến mức sẵn sàng vứt bỏ lợi ích cá nhân để đổi lại sự thoải mái cho người khác. Số liệu thống kê cho thấy rằng so với nhóm người đề cao quyền lợi bản thân (nhóm chỉ muốn nhận), nhóm người cho đi kiếm được ít tiền hơn khoảng 14%, có nguy cơ trở thành nạn nhân của bọn tội phạm nhiều hơn gấp 2 lần và khả năng nắm giữ các vị trí quan trọng chủ chốt thấp hơn 22%.

Như vậy, nếu vị trí thấp nhất trong thang bậc thành công rơi vào nhóm người sẵn sàng cho thì ai mới là người thành công nhất: nhóm người chỉ ưu tiên quyền lợi của bản thân hay những người thuộc phái dung hòa lợi ích? Câu trả lời là không ai trong số hai nhóm người này. Khi nhìn lại các dữ liệu thống kê, tôi phát hiện ra một sự ngạc nhiên thú vị: **Những người thành công nhất cũng chính là những người thuộc nhóm sẵn sàng cho.**

Bạn thấy đấy, phần đông những kỹ sư có hiệu suất lao động thấp nhất đều rơi vào nhóm người sẵn sàng cho. Nhưng đồng thời, những kỹ sư có hiệu suất làm việc cao nhất cũng thuộc nhóm những người sẵn sàng cho. Những kỹ sư được cho điểm cao nhất về số lượng và chất lượng thành quả là những người luôn sẵn sàng giúp đỡ đồng nghiệp mà không đòi hỏi sự hô ỉ đáp. Như vậy, khi những người giỏi nhất và tệ nhất đều thuộc nhóm sẵn sàng cho thì nhóm chỉ muốn nhận và nhóm dung hòa sẽ nằm ở giữa.

Kết quả điều tra thu được tại trường Đại học Y ở Bỉ cũng hoàn toàn tương tự. Những sinh viên có thành tích kém cỏi nhất và những sinh viên có thành tích xuất sắc nhất đều rơi vào nhóm người sẵn sàng cho. Trong một khóa học, tỷ lệ sinh viên xuất sắc thuộc nhóm người sẵn sàng cho chiếm 11% trong tổng số sinh viên ưu tú. Trong lĩnh vực bán hàng, những nhân viên có doanh số cao nhất và thấp nhất đều là những người thuộc nhóm nhượng bộ lợi ích, có khác chăng là những người tệ nhất có khuynh hướng nhượng bộ nhiều hơn so với những người giỏi nhất (cao hơn 25%). Đồng thời, doanh số của những ngôi sao bán hàng bao giờ cũng cao hơn 50% so với nhóm người chỉ muốn nhận và nhóm người dung hòa. Như vậy, những người sẵn sàng cho chiếm lĩnh vị trí quán quân (cả từ trên

xuống lần từ dưới lên) trong thang bậc thành công. Xét một cách tổng quát, khi đánh giá mối liên hệ giữa thành công và khuyến khích nhượng bộ lợi ích, thì những người sẵn sàng cho mới thực sự là người chiến thắng, chứ không phải là những gã ngốc khờ khạo.

Vậy bạn hãy thử đoán xem, chuyện gì sẽ xảy ra với David Hornik tiếp theo đây?

Sau khi ký thỏa thuận hợp tác với một nhà đầu tư khác, Danny Shader bắt đầu cảm thấy dằn vặt và hối hận. “Mọi thứ đều thuận lợi. Mình nên ăn mừng mới đúng. Nhưng tại sao mình lại không hề vui sướng? Mình đã rất ưng ý với nhà đầu tư này kia mà, hiển nhiên là anh ta rất giỏi, nhưng mình đang bỏ lỡ cơ hội được hợp tác với Hornik”. Thực ra, Shader vẫn luôn muốn được cộng tác với Hornik, nhưng có một trở ngại. Nếu muốn Hornik tham gia vào dự án này, Shader và nhà đầu tư hiện tại buộc phải bán cổ phần và chia sẻ quyền điều hành công ty với Hornik.

Cuối cùng, Shader quyết định rằng mình nên đánh cược một lần nữa xem sao. Trước khi chính thức ký thỏa thuận hợp tác, Shader đã mời Hornik đầu tư vào công ty của mình. Dĩ nhiên, Hornik đồng ý và tiến hành cấp vốn, đổi lại anh được chia sẻ quyền sở hữu công ty. Hornik bắt đầu tham dự vào các cuộc họp của ban giám đốc và Shader hoàn toàn bị chinh phục bởi khả năng của Hornik trong việc đưa ra lời khuyên về các định hướng mới. Không giấu được ngưỡng mộ, Shader thốt lên: “Tôi đã được chứng kiến một Hornik hoàn toàn khác với những phẩm chất đáng khâm phục mà trước đây phần nào bị lu mờ bởi sự hòa nhã quá mức của anh ấy”. Nhờ sự cố vấn của Hornik, công việc kinh doanh của Shader đều thuận buồm xuôi gió. Dịch vụ PayNearMe cho phép những cá nhân không có tài khoản ngân hàng hoặc thẻ tín dụng có thể mua sắm trực tuyến thông qua một mã số hoặc thẻ xác nhận, sau đó thanh toán tiền mặt tại những địa điểm được định sẵn. Đối tác chính của Shader là chuỗi cửa hàng tiện lợi 7-Eleven và Greyhound. Một năm rưỡi kể từ ngày khai trương, PayNearMe đạt tỷ lệ tăng trưởng hàng tháng là 30%, một kết quả vô cùng ấn tượng. Khoản đầu tư của Hornik đã sinh lời và đây là phần thưởng xứng đáng dành cho anh.

Nhưng điều đáng giá và quan trọng hơn hết là Hornik đã có thể thêm Shader vào danh sách những người có thể bảo chứng cho khả năng đầu tư của anh. Khi những người mới khởi doanh khác gọi và hỏi về Hornik, Shader không hề giấu giếm rằng: “Ấn tượng đầu tiên anh ấy tạo cho bạn có thể chẳng là gì ngoài sự tử tế. Nhưng tin tôi đi, anh ấy tuyệt vời hơn thế nhiều: vô cùng cẩn thận và phóng khoáng. Hơn thế nữa, anh ấy rất có trách nhiệm, một trong những phẩm chất đáng quý nhất ở một nhà đầu tư. Bất cứ lúc nào bạn cần, dù là đêm hay ngày, anh ấy đều sẵn sàng giúp đỡ”.

Phần thưởng dành cho Hornik không chỉ đơn thuần là thương vụ giao dịch thành công với Shader. Sau lần hợp tác đầu tiên, bị chinh phục bởi sự nhiệt tình và tận tâm (một trong những phẩm chất quan trọng nhất mà các doanh nhân trông đợi ở nhà đầu tư) của Hornik, Shader đã quyết định sẽ tiếp tục cộng tác với Hornik trong những dự án tiếp theo. Một lần, trong cuộc họp với Tổng giám đốc của công ty Rocket Lawyer, Shader đã đề cử Hornik là nhà đầu tư. Mặc dù vị CEO đã nhận được thỏa thuận hợp tác từ một nhà đầu tư khác, phần thắng cuối cùng vẫn rơi về tay Hornik.

Tuy đã nhìn nhận các hạn chế của mình, David Hornik vẫn tin tưởng rằng việc hành xử theo cách sẵn sàng cho chính là yếu tố quan trọng tạo nên thành công của anh trong các thương vụ đầu tư. Hornik ước tính tỷ lệ thành công của các nhà đầu tư mạo hiểm khi đưa ra đề xuất hợp tác với các doanh nghiệp là gần 50%. “Nếu phân nửa các đề xuất của bạn trở thành hiện thực, điều đó có nghĩa là bạn đã làm được rất tốt”. Hornik có thể đã hơi khiêm tốn, bởi lẽ trong sự nghiệp đầu tư mười một năm qua, anh đã đưa ra tổng cộng 28 đề xuất hợp tác và nhận được 25 cái gật đầu. Shader là một trong số ba nhà đầu tư hiếm hoi từng từ chối đề nghị hợp tác của Hornik, trong khi những người còn lại đều chấp thuận nhận tiền vốn của Hornik. Nhờ vào tiền và sự cố gắng của Hornik, những người này đều đã thành công – trong đó một công ty đạt giá trị hơn 3 triệu đô-la Mỹ ngay ngày đầu tiên niêm yết cổ phiếu, những công ty khác đều được các đại gia như Google, Oracle, Ticketmaster và Monster mua lại.

Nếu không bỏ qua sự run rẩy tình cờ của thượng đế khi vô tình đứng cạnh Shader trên sân bóng ngày ấy thì chính tài năng và thái độ nghiêm túc của Hornik là hai yếu tố quan trọng làm nên thành công cho giao dịch giữa anh và Danny Shader. Nhưng điểm quyết định thắng lợi cuối cùng chính là cách hành xử “đẹp” của Hornik. Rồi cuối cùng, người chiến thắng không chỉ là Hornik hay Shader, mà còn có cả các công ty được Shader giới thiệu cho Hornik về sau này. Khi lựa chọn cách hành xử của một người sẵn sàng cho, Hornik đã tự khẳng định giá trị của bản thân thông qua hành động tôn trọng đa hóa số cơ hội nhằm mang lại lợi ích cho những người khác.

Trong cuốn sách này, tôi muốn chứng minh cho các bạn thấy rằng chúng ta đã đánh giá thấp khả năng thành công của những người tử tế như David Hornik – những người sẵn sàng cho. Tuy thường bị mỉa mai là những kẻ ngốc nghếch và vô dụng, những người này hóa ra lại thành công nhất. Nhằm tìm ra căn nguyên thành công của họ, chúng tôi sẽ khảo chứng một số câu chuyện và trường hợp tiêu biểu để hiểu bằng cách nào mà việc cho đi lại có hiệu quả và không rủi ro như suy nghĩ của chúng ta. Xuyên suốt nội dung, tôi sẽ lần lượt giới thiệu với các bạn những trường hợp thành công đến từ mọi thành phần trong xã hội, bao gồm: các chuyên viên công vụ, bác sĩ, luật sư, kỹ sư, nhân viên bán hàng, giáo viên, kế toán viên, nhà văn và vận động viên thể thao. Điểm chung là họ đều theo đuổi ý tưởng tạo dựng thành công cho bản thân trước, rồi sau đó quay lại giúp đỡ những người khác, qua đó chứng minh rằng những người biết cho đi trước chắc chắn là những người nắm ở vị trí thuận lợi nhất để nhận lấy thành công sau này.

Nhưng cũng đừng quên rằng vẫn có những kỹ sư và nhân viên bán hàng xếp ở vị trí cuối cùng trong bảng xếp hạng thành đạt. Một số người bộc lộ năng lực yếu kém, dễ bị qua mặt và tôi sẽ chỉ ra điểm khác biệt rõ ràng giữa người thành công và kẻ thất bại. Tôi sẽ không xoáy sâu vào khía cạnh trí tuệ hay năng lực, mà chỉ tập trung phân tích về chiến thuật mà những người thuộc Nhóm Cho sử dụng và các quyết định mà họ đưa ra. Để lý giải nguyên nhân thất bại của những người này, tôi sẽ dẫn ra hai câu chuyện kinh điển và chỉ cho bạn thấy rằng trong mỗi trường hợp như vậy, người cho không nhất thiết phải quá tử tế và cao thượng. Mỗi người đều có những

khao khát và mục tiêu của mình, và thực sự những người thành công (thuộc Nhóm Cho) là những người có tham vọng không hề thua kém những người thuộc Nhóm Nhận hoặc nhóm dung hòa. Đơn giản là họ theo đuổi mục tiêu theo một cách khác.

Và điểm thứ ba tôi muốn trình bày với các bạn chính là nét độc đáo riêng biệt của những người sẵn sàng cho. Hãy nhớ rằng không thiên vị ai cả, người bảo hộ cho cả ba nhóm: cho, nhận và dung hòa. Điểm khác biệt chỉ nằm ở chỗ khi thành công đến với những người thuộc Nhóm Cho thì sự thành công ấy mang tính lan tỏa và cộng hưởng. Trong khi nếu một người thuộc Nhóm Nhận có được chiến thắng thì chiến thắng ấy được xây dựng trên thất bại và cay đắng của người khác. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta có xu hướng ghen tỵ với thành công của những người thuộc Nhóm Nhận, thường dè bĩu và mong chờ rủi ro xảy ra với họ. Ngược lại, khi những người quảng đại như David Hornik chiến thắng, chúng ta lại ra sức tán dương và ủng hộ họ. Đó là vì sự thành công của những người thuộc Nhóm Cho sẽ tạo ra hiệu ứng lan tỏa đồng thời mang lại lợi ích cho những người khác. Thay vì chỉ chăm chăm đạt được mục tiêu, những người này biết cách cân đối hài hòa giữa các giá trị cho bản thân và cho mọi người xung quanh. Chuyên gia đầu tư vô ơn Randy Komisar từng chia sẻ: “Nếu mọi người đều ủng hộ bạn thì chiến thắng là chuyện trong tầm tay. Và nếu bạn không gây thù chuốc oán với ai, thành công rồi sẽ đến sớm thôi”.

Nhưng trong một số trường hợp, dường như những gì bạn cho đi đã vượt quá thứ bạn nhận về. Môi trường chính trị là một minh chứng điển hình. Câu trích dẫn của Mark Twain ở đầu chương này khá xác thực trong trường hợp các nhà ngoại giao, họ thường chỉ cho một mà nhận mười. Còn theo cựu Tổng thống Bill Clinton thì “Làm chính trị tức là làm công việc ‘thu về’”. Bạn phải tranh thủ mọi lúc mọi nơi để nhận được sự ủng hộ, sự đóng góp rồi sau đó là các phiêu lưu bất an, và quy trình này cứ thế lặp đi lặp lại”. Họ sẽ giống như những người thuộc Nhóm Nhận trong khi vận động hành lang và cố gắng vượt qua đối thủ trong chiến dịch tranh cử, cũng như nhượng bộ một cách khôn ngoan để đạt được mục đích của mình.

Nào, hãy thử xét đến sự nghiệp chính trị của anh chàng nông dân tên Sampson. Khi tuyên bố muốn trở thành “một Clinton của bang Illinois”, mục tiêu của Sampson là có một ghế ở Nghị viện. Là một anh chàng nông dân chính gốc, Sampson hoàn toàn khác xa với tiêu chuẩn chung của một chính trị gia. Tuy nhiên, điều đó chẳng ngăn cản được giấc mộng chính trị nơi anh. Bước đi đầu tiên của Sampson năm hai mươi ba tuổi là cố gắng có được một chân trong Sở tư pháp bang. Có tất cả 30 thí sinh ứng tuyển, và người ta chỉ chọn ra bốn người có điểm cao nhất trúng tuyển. Sampson đã không đạt được kết quả tốt nhất, chấp nhận bị loại khi chỉ đứng thứ tám.

Sau thất bại này, Sampson chuyển hướng sang kinh doanh, anh vay tiền và hùn vốn với một người bạn mở một cửa hàng nhỏ. Việc kinh doanh thất bại và vì không có khả năng trả nợ, tài sản của Sampson bị chính quyền địa phương tịch biên. Họa vô đơn chí, chẳng bao lâu sau người bạn kia đột nhiên qua đời, để lại cho Sampson một đống nợ nần đến mức mà anh phải tự giấu rằng khoản nợ của mình quả thực là một “món nợ quốc gia” khi tổng nợ gập 15 lần thu nhập hàng năm của anh. Phải mất nhiều năm, cuối cùng Sampson mới trả xong hoàn toàn.

Sau lần trắng tay này, Sampson quyết tâm thi lại vào Sở tư pháp bang. Và lần này, may mắn đã mỉm cười, chàng trai Sampson hai mươi lăm tuổi đã thành công với vị trí thứ hai. Để có thể xuất hiện tươm tất trong buổi xử án đầu tiên, Sampson đã phải chạy vay vay tiền mua bộ com-lê đầu tiên trong đời. Tám năm sau đó, Sampson làm việc ở Sở tư pháp và lấy được bằng Luật. Rốt cục, đến năm 45 tuổi, Sampson đã hoàn toàn sẵn sàng cho cuộc đua đến chính trường liên bang. Anh quyết định đặt cược sự nghiệp chính trị của mình ở Nghị viện.

Sampson ý thức được rằng chặng đường phía trước là vô cùng chông gai. Hai đối thủ chính của anh là James Shields và Lyman Trumbull – cả hai đều là thẩm phán Tòa án Bang, có xuất thân danh giá và có nhiều đặc quyền hơn hẳn Sampson. Shields tái tranh cử để củng cố sự nghiệp của mình và có người chú là hạ nghị sĩ. Trumbull là cháu trai của một giáo sư sử học nổi tiếng dạy tại Đại học

Yale. So với hai đối thủ, Sampson thua kém về mọi mặt: kinh nghiệm và sự hậu thuẫn từ gia đình.

Ở vòng đầu tiên, Sampson bất ngờ vượt lên dẫn trước với tỷ lệ ủng hộ đạt 44%, theo ngay sau là Shields với khoảng cách sát sao 41%, và người thứ ba là Trumbull bị bỏ lại khá xa với vền vẹn 5% sự ủng hộ. Đến vòng thứ hai, tỷ lệ ủng hộ Sampson tăng vọt lên 47%. Nhưng gió đột ngột đổi chiều khi một đối thủ mới xuất hiện: đương kim thống đốc bang Joel Matteson. Matteson nổi tiếng hơn và nhiều khả năng là ông ta sẽ lấy đi vài phần trăm tỷ lệ ủng hộ dành cho Sampson, Shields và Trumbull. Khi Shields tuyên bố rút lui, Matteson nhanh chóng vượt lên dẫn đầu. Tỷ lệ ủng hộ Matteson là 44%, của Sampson giảm xuống còn 38% còn Trumbull chỉ có 9%. Đến cuối cùng, Trumbull là người chiến thắng với 51% phiếu bầu, theo sau là Matteson với 47%.

Vậy tại sao Sampson lại thua thảm hại như vậy, và làm cách nào mà Trumbull lại có thể lội ngược dòng ngoạn mục đến thế? Nguyên nhân chính nằm ở sự lựa chọn của Sampson, bất ngờ từ sự cố của chính bản thân anh. Khi Matteson tham gia cuộc đua, Sampson bất đầu nghi ngờ khả năng của mình trong việc kêu gọi sự ủng hộ của mọi người. Sampson biết rằng Trumbull có một nhóm ủng hộ trung thành dù số lượng không đông lắm. Hậu hết mọi người ở vị trí của Sampson sẽ tìm mọi cách để lôi kéo nhóm người ủng hộ Trumbull về phía mình. Suy cho cùng, với chỉ 9% ủng hộ, Trumbull chẳng thể làm nên trò trò gì.

Thế nhưng mọi bận tâm của Sampson không nằm ở việc kêu gọi mọi người ủng hộ mình mà là ngăn Matteson giành chiến thắng. Sampson tin chắc rằng Matteson đang có mưu đồ gì đó. Một số người đã cáo buộc Matteson đang cố gắng mua chuộc người ủng hộ bằng một số thủ đoạn không minh bạch, và có một nguồn tin xác thực tiết lộ với Sampson rằng Matteson đã tiếp cận một số người ủng hộ chủ chốt của Sampson. Và nếu như Sampson không hành động kịp thời, Matteson sẽ lôi kéo được những người này quay sang ủng hộ ông ta.

Và Sampson đã đứng khi nghi ngờ về thủ đoạn và động cơ của Matteson. Một năm sau, khi Matteson sắp kết thúc nhiệm kỳ, ông ta đã cho thanh toán những trái phiếu chính phủ đã hết hạn hoặc đã được thanh toán trước đó nhưng chưa được quyết toán. Matteson đã thu về hàng trăm ngàn đô-la và bị truy tố vì tội biến thủ công quỹ.

Trái ngược hẳn với sự mất tín nhiệm đối với Matteson, Sampson lại đặt trọn niềm tin vào Trumbull vì họ có khá nhiều điểm tương đồng. Suốt nhiều năm, Sampson đã dành rất nhiều tâm huyết cho đề án cải cách các chính sách kinh tế-xã hội của bang. Cả Sampson và Trumbull đều có cùng quan điểm rằng những cải cách này sẽ mang lại sự phát triển thần kỳ cho bang của họ. Do đó, thay vì cố gắng lôi kéo những người ủng hộ Trumbull, Sampson quyết định tự rút lui. Sampson thông báo với Stephen Logan, người phụ trách chiến dịch tranh cử của mình rằng anh sẽ rút lui và dâng chiến thắng cho Trumbull. Logan đã cảm thấy không thể tin nổi điều này: Làm thế nào mà một người đang nắm trong tay tỷ lệ ủng hộ áp đảo lại nhường lại toàn bộ số phiếu bầu cho một đối thủ đang bị bỏ lại rất xa? Logan chỉ có thể đầu hàng trước quyết định kiên quyết của Sampson. Và Sampson đã hành động đúng như vậy: tuyên bố rút lui và kêu gọi những cử tri trung thành với mình ủng hộ cho Trumbull. Món quà của Sampson là quá đủ để Trumbull giành chiến thắng.

Đây không phải là lần đầu tiên Sampson có hành động cao thượng như vậy. Trước khi giúp Trumbull giành thắng lợi trong cuộc tranh cử ở Nghị viện, dù nhận được rất nhiều ca tụng, sự nghiệp luật sư của Sampson vẫn bị ảnh hưởng nặng nề bởi tính cách này của anh. Sampson không thể bào chữa cho những thân chủ mà bản thân anh nhận biết rõ ràng là họ có phạm tội. Một đồng nghiệp đã từng nhận xét rằng các thân chủ của Sampson đều biết rõ là “nếu họ trong sạch thì chắc chắn Sampson sẽ giúp họ thắng kiện. Nhưng nếu có điều gì mờ ám hoặc khuất tất, việc khẳng khái yêu cầu Sampson bào chữa chỉ phí thời gian mà thôi”. Trong một phiên tòa, một thân chủ của Sampson bị cáo buộc tội danh ăn trộm, Sampson đã nói với bồi thẩm đoàn: “Nếu quý vị ngòai đây có thể nói bất cứ lời biện hộ nào cho bị cáo thì hãy làm đi – xin lỗi, tôi không thể. Nếu tôi

cố gắng làm điều đó, bởi thẩm đoàn sẽ nghĩ rằng tôi cảm thấy anh ta hẳn là có tội, và rồi quý vị sẽ kết tội anh ta”. Một lần khác, trong phiên xét xử sơ thẩm một tên tội phạm, Sampson đã cúi xuống và nói với cộng sự của mình rằng “người này rõ ràng đã phạm tội. Anh bào chữa cho hắn ta đi. Tôi không làm được”. Sau đó, Sampson đã chuyển giao toàn bộ cho người cộng sự và từ chối một khoản thù lao khá hậu hĩnh. Mọi người ngưỡng mộ và tôn trọng Sampson vì cách hành xử rất nhân văn đó, nhưng đồng thời họ cũng hoài nghi rằng ở Sampson không có đủ sự quyết đoán và lạnh lùng để đưa ra những quyết định chính trị khó khăn.

Một đồng tử của Sampson từng nhận xét: “Sampson rất gần với hình mẫu một người hoàn hảo, nhưng anh ấy chỉ thiếu có một điểm mà thôi”. Theo người này, Sampson không thích hợp với các vị trí quyết định vì các quyết định của anh rất dễ bị sự quan tâm quá mức đến lợi ích của người khác tác động và chi phối. Trong chính trị, việc cư xử quá chính trực và luôn nghĩ cho người khác chính là điểm bất lợi đối với Sampson. Cái giá phải trả chính là chiếc ghế Nghị sĩ của bang, và sâu xa hơn, giới quan sát đã bắt đầu nghi ngờ rằng liệu Sampson có thể tồn tại được trong môi trường chính trị vốn đầy tranh đua và thủ đoạn như vậy không. Trumbull là một nhà tranh luận dữ dội trong khi Sampson lại thuộc kiểu người dễ cho đi. Sampson có bày tỏ sự tiếc nuối cho thất bại của mình, nhưng vẫn tin tưởng rằng việc bầu cho Trumbull là điều nên làm vì sự phát triển của bang và cho cả những lý tưởng họ cùng theo đuổi. Sau cuộc bầu cử, một phóng viên tòa báo địa phương đã đăng bài bình luận với ý kiến rằng “so với Sampson, Trumbull có thực tài và uy quyền hơn”.

Nhưng Sampson không chấp nhận vĩnh viễn đứng ngoài lề cuộc đua. Bốn năm sau khi giúp cho Lyman Trumbull giành chiến thắng, Sampson lại tranh cử vào Nghị viện, và lại thất bại. Nhưng trong nhiệm vụ tuần trước ngày bầu cử, một trong những người ủng hộ Sampson mạnh mẽ nhất lại chính là Trumbull. Sự hy sinh của Sampson cuối cùng đã được hồi đáp, và Trumbull không phải là đồng tử duy nhất quay sang ủng hộ Sampson để đáp lại những gì Sampson đã cho đi.

Trong lần tranh cử đầu tiên, khi Sampson đang có 47% phiếu bầu và gần như chắc chắn chiến thắng, có một chính trị gia kiêm luật sư người Chicago tên là Norman Judd đứng đầu một nhóm ủng hộ (chiếm 5%) kiên quyết giữ vững sự trung thành với Sampson thay vì chuyển sang bầu cho Trumbull. Và trong lần tranh cử thứ hai, Judd cũng trở thành một trong những người ủng hộ chủ chốt của Sampson.

Và sau hai lần thất bại vào Nghị viện, cuối cùng Sampson cũng đã có được chiến thắng đầu tiên ở cấp độ liên bang. Theo lời của một nhà bình luận, Judd không bao giờ quên được “cách hành xử cao đẹp của Sampson” và đã “nhiệt tình hơn bất kỳ ai” trong việc hỗ trợ Sampson giành chiến thắng.

Năm 1999, C-SPAN, một kênh truyền hình chuyên bình luận chính trị đã tiến hành một cuộc thăm dò với hơn một ngàn khán giả, những người được đánh giá cao về mặt trình độ và am hiểu chính trị. Cuộc thăm dò này có nội dung chính là đánh giá mức độ ảnh hưởng của Sampson và 36 chính trị gia khác cùng tranh cử vào các vị trí tương tự. Kết quả là Sampson nhận được tỷ lệ bình chọn cao nhất. Bất chấp các thất bại, Sampson thực sự có tầm ảnh hưởng lớn ít nhất cả các chính trị gia khác được liệt kê trong danh sách. Và có thể bạn không biết, *Sampson's Ghost* (tạm dịch: *Bóng ma của Sampson*) chính là bút danh được anh sử dụng trong mỗi bức thư gửi đi.

Tên thật của Sampson chính là Abraham Lincoln.

Trong những năm 30 của thế kỷ 19, Lincoln từng tuyên bố muốn trở thành một “Dewitt Clinton của bang Illinois”, vì muốn noi theo tấm gương Thượng nghị sĩ, Thống đốc bang New York, người đã cho xây dựng kênh đào Erie. Khi Lincoln rút lui khỏi cuộc tranh cử lần đầu tiên vào Nghị viện và qua đó giúp Lyman Trumbull giành chiến thắng, họ cùng theo đuổi một lý tưởng chung là xóa bỏ chế độ nô lệ. Từ lý tưởng giải phóng những người nô lệ, rồi quyết định hy sinh cơ hội thăng tiến chính trị vì lý tưởng cao cả này, cho đến việc từ chối bào chữa cho những người đã có bằng chứng phạm tội rõ ràng, Lincoln luôn luôn hành động dựa trên

nguyên tắc ***lựa chọn vì điều tốt đẹp hơn***. Khi được yêu cầu đánh giá các vị tổng thống, các chuyên gia sử học, các nhà phê bình chính trị và các nhà tâm lý học hàng đầu đều đánh giá Lincoln là một người “cho” thông minh. Họ đã nhận xét rằng: “Dù gặp phải nhiều bất tiện, Lincoln luôn hành động theo nguyên tắc của mình để giúp đỡ người khác. Trong ông luôn thường trực nỗi băn khoăn về việc làm sao để mang lại một cuộc sống tốt đẹp hơn cho mỗi người dân”. Hãy nhớ rằng Lincoln được coi là một trong những tổng thống nhân ái, khiêm tốn, giản dị và gần gũi nhất mà nước Mỹ từng có. Trong các đánh giá độc lập khác về tiểu sử của các tổng thống Mỹ, Lincoln nằm trong nhóm ba người đứng đầu, cùng với Tổng thống Washington và Tổng thống Fillmore xét trên khía cạnh tạo ra sự tin nhiệm và luôn hướng đến những giá trị tốt nhất cho mọi người xung quanh. Xin dẫn lời một vị tướng đã từng làm việc với Lincoln: “Ông ấy tử tế và vĩ đại hơn bất cứ ai”.

Trong những năm tháng ở Phòng Bầu dục, Lincoln luôn đưa ra những quyết định đặt lợi ích của quốc gia lên trên cái tôi của bản thân. Khi đắc cử tổng thống vào năm 1860, Lincoln đã mời ba ứng cử viên đảng Cộng hòa từng bị mình đánh bại ngò�i vào vị trí Ngoại trưởng, Thống đốc ngân hàng và Thẩm phán tòa án tối cao. Trong cuốn sách *Team of Rival* (tạm dịch: *Hội của những đối thủ*), nhà sử học Doris Kearns Goodwin đã chỉ ra sự đặc biệt trong nội các của Lincoln: “Mỗi thành viên trong guồng máy của Lincoln đều vượt trội ông về mọi mặt: trình độ học vấn, sự nổi tiếng và kinh nghiệm chính trị. Sự hiện diện của họ có thể là mối đe dọa cho vị luật sư vô danh vùng Prairie ấy”.

Một người chuyên nhận nêủ ở vào vị trí của Lincoln sẽ lựa chọn việc bảo vệ lợi ích và quyết n lực của bản thân bằng cách đưa những người trung thành và biêủ nghe lời vào nội các. Trong khi đó, một người dung hòa sẽ bổ nhiệm những đôngh mình đã ủng hộ mình. Nhưng Lincoln hoàn toàn ngược lại. Ông tuyên bố: “Chúng ta cần những người tinh anh nhất trong bộ máy chính phủ. Và tôi không có quyết n tước đi của đấủ nước những nhân tài như thế”. Một số đốủi thủ tở thái độ khinh thường Lincoln, một số khác chê bai ông là kẻ bất tài, nhưng cuối cùng ông đã vượt lên họ và chiếủ thắủng. Kearns Goodwin cho rằng “sự thành công của Lincoln trong việc

chê'ng những cái tôi cao ngấ't của các thành viên trong nội các chứng tỏ một điề'u, đó là đố'i với một chính trị gia chân chính vĩ đại, những phẩm chấ't thường gắ'n liề'n với yế'u tố' đạo đức và nhân văn – như sự tử tể', lòng thương người, tính chính trực, sự nhạy cảm, sự vị tha, lòng bao dung – cũng có thể trở thành những động lực chính trị".

Nế'u thành công được ngay cả trong môi trường chính trị khô'c liệt, có vẻ như những người cho đi sẽ có thể thành công trong mọi lĩnh vực. Tuy nhiên, mức độ hiệu quả của hành động cho đi lại phụ thuộc vào tính chấ't đặc trưng của mỗi đánh đổi trong từng trường hợp cụ thể. Chúng tôi muố'n nhắ'c nhở bạn về' một trong các nguyên tắ'c cơ bản: *với mỗi tình huố'ng cụ thể, cho đi chưa chắ'c đã đầ'ng nghĩa với thành công*. Trong những tình huố'ng mang tính chấ't một chiề'u hoặc những cuộc tranh đấ'u nhắ'm phân định thắ'ng-thua, việc cho đi gầ'n như sẽ chẳng thu lại bất kỳ sự đầ'n đáp nào. Abraham Lincoln hẳn phải thấ'm thía điề'u này hơn bất cứ ai mỗi khi ông phải chọn việc hy sinh hoặc trả giá vì lợi ích của người khác. Ông từng chia sẻ: "Nế'u tôi có một tật xấ'u nào thì đó chính là việc không bao giờ biế't nói 'Không'".

Nhưng cuộc số'ng không bao giờ diễn ra theo kiể'u nế'u người này được thì phải có người khác chịu thiệt. Để duy trì thề' cân bằ'ng trong cuộc số'ng, những người chấ'p nhận việc cho đi thường sẽ nhận được phầ'n thưởng xứng đắ'ng về' sau. Với Lincoln, cũng giồ'ng như trường hợp của David Hornik, những quyế't định "tự hy sinh" cuố'i cùng lại trở thành ưu thề' của ông. Ban đầ'u, khi đánh giá về' sự thấ't bại của Lincoln và Hornik, chúng ta đã không mở rộng thời gian thêm một khoảng hợp lý để xem xét vấ'n đề'. Lòng tồ't và niề'm tin không phải là những thứ có thể xây dựng trong một sớm một chiề'u, nhưng cuố'i cùng những người cho đã tạo được danh tiể'ng và các mớ'i quan hệ có thể mang họ đế'n thành công. Trên thực tể', trong môi trường kinh doanh và trường học, mặt tích cực của việc cho đi sẽ tăng lên theo thời gian. Về' lâu dài, việc cho đi sẽ đem lại nhiề'u lợi ích hơn là rủi ro. Điề'u này càng đứ'ng trong thề' giới phẳng ngày nay, khi mà danh tiể'ng và các mớ'i quan hệ trở nên nhanh chóng lan truyề'n hơn. Bobbi Silten, cự'u Chủ tịch của Dockers và hiện đang điề'u hành mắ'ng quan hệ xã hội và bảo vệ môi trường toàn cầ'u của

tập đoàn GAP nhấ n mạnh: “Không câ n phải lựa chọn. Hãy cứ là một người tồ t, một người vị tha và bạn sẽ thành công”.

Thực tể cho thấ y việc rút ngắ n tiế n độ không phải là yế u tồ duy nhấ t khiế n việc cho đi tạo được hiệu quả ưu việt hơn trong thời đại ngày nay. Chúng ta đang sồ ng trong một thời đại mà cách thức làm việc đã thay đổi hoàn toàn dưới sự trợ giúp của khoa học công nghệ, nơi mà cách hành xử cao đẹp vì người khác sẽ mang lại cho bạn những sự tưởng thưởng xứng đáng hơn. Ngày nay, hơn 50% các công ty ở châu Âu và Hoa Kỳ áp dụng hình thức làm việc nhóm. Chúng ta câ n đế n một tập thể để chế tạo ra xe hơi hay xây dựng những ngôi nhà, câ n một ê-kíp để thực hiện các ca phẫu thuật, một phi hành đoàn trên các chuyế n bay, một đại đội binh sĩ tham gia các trận chiế n, một dàn nhạc giao hưởng, một tổ hợp nhân lực để xuấ t bản. Sự hiệu quả của hình thức làm việc nhóm phụ thuộc vào việc các thành viên sẵn sàng chia sẻ thông tin, tình nguyện nhận những nhiệm vụ khó khăn và luôn hỗ trợ mọi người hế t mình.

Khi được mời gia nhập nội các của Lincoln, những người từng xem ông là đố i thủ đã được nhìn thấ y tận mắ t thái độ thiện chí và lý tưởng cao đẹp của Lincoln vì lợi ích của nước Mỹ, cho mọi công dân Mỹ. Vài năm trước khi Lincoln đắ c cử Tổng thồ ng, Edwin Stanton, một trong những đố i thủ đã từng từ chố i cộng tác với ông trong một vụ án, thậm chí đã miệt thị ông là “con khi tay dài lóng ngóng”. Tuy nhiên, sau quá trình làm việc với Lincoln, Stanton thay đổi hoàn toàn những nhận xét phiế n diện ban đầ u và ca ngợi Lincoln là “tắ m gương mẫu mực cho mọi người đàn ông trên thế giới này”. Khi gắ n kế t với nhiề u người thành một đội, những người thuộc nhóm cho sẽ có nhiề u cơ hội để thể hiện bản thân mình hơn, tương tự điề u Lincohn đã làm.

Điề u này không loại trừ ngay cả khi bạn làm việc độc lập trong những lĩnh vực thiên về dịch vụ. Thế hệ ông cha ta chủ yế u làm việc độc lập trong dây chuyế n sản xuấ t hàng hóa. Họ không nhấ t thiế t phải luôn hợp tác với người khác, do đó việc chia sẻ như một người cho không hẳn là hiệu quả. Ngày nay, đa số chúng ta đề u làm việc trong môi trường tương tác mà công việc ít nhiề u đề u liên quan đế n người khác. Trong thập niên 80, khô i dịch vụ chiế m 50% tổng

sản phẩm quốc nội (GDP) của toàn thế giới. Đến năm 1995, khối dịch vụ đã chiếm gần 2/3 GDP toàn cầu. Ngày nay, hơn 80% dân số Hoa Kỳ hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ.

Khi lĩnh vực dịch vụ ngày càng phát triển hơn, chúng ta có xu hướng dành nhiều tin tưởng cho những nhà cung cấp dịch vụ được ca ngợi là “luôn đặt lợi ích của người khác lên hàng đầu”. Cho dù bạn có là người “vì mình”, “vì người” hay “dung hòa”, thì tôi cá rằng bạn vẫn thích những nhà cung cấp dịch vụ thuộc nhóm sẵn sàng cho. Bạn kỳ vọng rằng những đồng nghiệp của mình, bao gồm các vị bác sĩ, luật sư, nha sĩ, thợ sửa ống nước, đại lý bất động sản sẽ tập trung vào việc mang lợi ích đến cho bạn, thay vì bòn rút túi tiền của bạn. Đây chính là chìa khóa thành công của David Hornik (với 89%): Những người chủ công ty đều biết rằng Hornik luôn đặt lợi ích của họ lên trên hết khi đưa ra đề xuất cấp vốn đầu tư cho họ. Trong khi có nhiều nhà đầu tư không hề đoái hoài đến những đề xuất của những doanh nghiệp mới, mà chỉ tập trung thời gian vào những cá nhân hoặc ý tưởng đã được khảo nghiệm mức độ thành công và xác thực, Hornik luôn trả lời mọi email, kể cả những email đến từ những người hoàn toàn xa lạ. Anh chia sẻ: “Tôi cảm thấy vui khi có thể hỗ trợ mọi người”. Hornik quan niệm rằng “một nhà đầu tư vốn thành công phải là một nhà cung cấp dịch vụ cừ khôi. Các doanh nghiệp không phải được thành lập để phục vụ các nhà đầu tư vốn. Ngược lại, chúng tôi có mặt ở đây để phục vụ họ”.

Sự phát triển của loại hình dịch vụ chính là lời giải đáp cho câu hỏi tại sao những sinh viên thuộc nhóm cho lại đồng thời rơi vào hai vị trí xuất sắc nhất và tệ nhất. Trong cuộc nghiên cứu tại Đại học Y khoa Bỉ, những sinh viên thuộc nhóm cho đạt điểm rất thấp trong năm học đầu tiên. Rõ ràng là những sinh viên này gặp bất lợi, nhưng mối tương quan tỷ lệ nghịch giữa điểm số và cấp học của họ thậm chí còn rõ ràng hơn cả việc hút thuốc có thể gây ra bệnh ung thư phổi.

Thành tích lẹt đẹt của những người cho chỉ duy trì trong năm đầu tiên. Tới năm thứ hai, những sinh viên này dần vượt lên các bạn cùng lớp. Và đến năm thứ sáu, thành tích của họ bỏ xa các bạn bè khác. Đến năm thứ bảy, khi đã trở thành bác sĩ thì những sinh viên

thuộc nhóm cho đề`u rấ`t thành công. Như vậy, ảnh hưởng của cách hành xử thiên về` việc cho đi đề`n thành tích của sinh viên là rấ`t rõ ràng, thậm chí còn rõ ràng hơn so với việc đánh giá tác hại của thuốc` lá, hay tác động của bia rượu dẫn đề`n hành vi quá khích của con người.

Làm sao mà những sinh viên này lại có thể biế`n nhược điể`m thành ưu điể`m như vậy?

Về` cơ bản, những sinh viên này chẳng hề` thay đổi, cái thay đổi chính là chương trình học của họ. Trong suồ`t thời gian theo học trường y, các sinh viên đề`u tuầ`n tự trải qua các giai đoạn: học tập tại các lớp riêng lẻ, luân phiên đề`n các phòng bệnh, thực tập và chăm sóc bệnh nhân. Việc phát huy năng lực và đạt thành công phụ thuộc vào khả năng làm việc nhóm và cung cách phục vụ người khác. Khi thay đổi qua các môi trường này, những người thuộc nhóm cho sẽ có nhiề`u lợi the` hơn nhờ vào bản tính tử tẽ`, họ luôn cố` gắ`ng hỗ trợ các giáo sư cũng như hế`t lòng quan tâm bệnh nhân.

Trong lĩnh vực dịch vụ, ưu the` của nhóm những người cho không chỉ gói gọn trong môi trường y tẽ`. Steve Jones, cựu CEO của một trong những ngân hàng lớn nhấ`t tại Úc đã tiế`n hành một nghiên cứu để tìm ra những yế`u tố` mang lại thành công cho một chuyên viên tư vấ`n tài chính. Nhóm của anh đã tìm hiểu những yế`u tố` như kiế`n thức về` tài chính và sự nỗ lực của bản thân. Nhưng Jones khẳng định rằ`ng, “yế`u tố` quan trọng nhấ`t chính là việc liệu một chuyên viên cố` vấ`n tài chính có thực sự đặt lợi ích của khách hàng lên trên lợi ích chung của công ty cũng như lợi ích cá nhân của mình hay không. Một trong ba nguyên tắ`c cơ bản của tôi là mang lại cho khách hàng những giá trị tồ`t nhấ`t”.

Một ví dụ điển hình khác là Peter Audet, một chuyên gia tư vấ`n tài chính người Áo, lực lưỡng và nổi bật với kiểu tóc của Bon Jovi. Công việc đầ`u tiên của Peter là làm nhân viên chăm sóc khách hàng qua điện thoại tại một hãng bảo hiểm lớn. Trong năm đầ`u tiên làm việc ở đây, Peter đã xuấ`t sắ`c vượt qua hàng trăm anh tài khác để giành giải Nhân viên của năm, trở thành trưởng phòng trẻ nhấ`t công ty. Nhiề`u năm sau đó, Peter cùng 15 vị quản lý khác tham dự một

khóa thực hành về nghệ thuật cho và nhận. Trong khi theo thông kê của khóa học này, trung bình mỗi quản lý đã giúp đỡ khoảng ba đồng nghiệp của mình thì Peter lại giúp đỡ tất cả mọi người trong nhóm. Anh thực sự là một người tử tế, luôn nghĩ cho người khác, thậm chí dành ra hàng giờ để trao đổi với những ứng viên không đạt yêu cầu nhằm cố gắng tìm ra một cơ hội khác cho họ.

Vào một ngày năm 2011, Peter lúc này đã là một chuyên viên tư vấn tài chính và nhận được điện thoại từ một vị khách hàng người Úc. Vị khách này muốn thực hiện một số điều chỉnh đối với quỹ lương hưu ít ỏi trị giá 70.000 đô-la Mỹ của mình. Một nhân viên trong công ty trước đó đã được giao nhiệm vụ làm việc với khách hàng này; tuy nhiên, khi nhìn lướt qua thông tin và biết rằng vị khách hàng này là một công nhân làm việc tại bãi phế liệu thì người nhân viên này đã từ chối đến gặp khách hàng vì cho rằng chuyện đó chỉ tốn phí thời gian của mình. Và dĩ nhiên là thời giờ của Peter cũng nên chỉ dành cho những khách hàng quan trọng khác, những người sở hữu khối tài sản lớn gấp nhiều lần (khách hàng “sộp” nhất của Peter có tổng tài sản lên đến 100 triệu đô-la). Nếu quy đổi thời gian tư vấn của Peter ra tiền thì khoản tiền lương hưu ít ỏi của một công nhân ở bãi phế liệu thậm chí còn chưa bằng thời gian Peter lái xe từ công ty về nhà. Về câu chuyện này, Peter nhớ lại: “Anh ta chỉ là một trong số những khách hàng nhỏ nhất mà chẳng ai muốn tiếp. Nhưng bạn không có quyền từ chối người khác vì suy nghĩ rằng họ không đủ quan trọng”.

Vậy là Peter đã lên lịch gặp vị khách hàng này để đưa ra một số lời khuyên đối với việc quản lý quỹ lương hưu của anh ấy. Khi đến nhà khách hàng, Peter quả thật đã ngạc nhiên đến sửng người: Cửa trước bị phủ dưới những lớp mạng nhện và đã không được mở suốt nhiều tháng. Peter tiếp tục đánh một vòng ra phía sau nhà, và ra mở cửa là một người đàn ông tầm 34 tuổi. Phòng khách vô cùng bê bối, nhếch nhác, đầy côn trùng và bụi bặm, với nước nhỏ giọt từ trần nhà. Vị khách hàng kéo ra vài chiếc ghế xếp, và Peter bắt đầu trao đổi về kế hoạch điều chỉnh quỹ lương hưu của khách hàng. Cảm thấy thông cảm với khách hàng, một người lao động chân tay chăm chỉ và chẳng dư dả gì, Peter đã đưa ra một đề xuất rất

hào phóng: “Tại sao anh không cho tôi biết vài điều về bản thân mình và tôi sẽ xem liệu tôi có thể làm gì cho anh không”.

Vị khách hàng nói về niềm đam mê xe hơi của mình rồi dẫn Peter đến một nhà kho tồi tàn. Peter đã tự chuẩn bị tinh thần là sẽ trông thấy một bầy chúng khác cho sự nghèo túng của người đàn ông này, thậm chí đã mừng tượng ra một kho đầy phế liệu. Nhưng khi bước vào nhà kho, Peter đã sững người vì kinh ngạc. Trước mắt anh là một chiếc Chevy Camaro đời đầu xuất xưởng năm 1966 – mới cấu cạnh không có lấy một vết trầy xước, hai chiếc xe đua Valiant màu nho do Úc sản xuất có động cơ 1.000 mã lực, một chiếc xe hiện đại được trang bị động cơ tăng tốc, một chiếc Ford tương tự mẫu đã xuất hiện trong bộ phim *Mad Max*. Hóa ra vị khách hàng này không phải chỉ là một anh công nhân nghèo túng mà là ông chủ của một công ty chuyên kinh doanh phế liệu đang ăn nên làm ra. Anh ta vừa mới mua lại ngôi nhà này để sửa chữa, một khối bất động sản với tổng diện tích gần 45.000 mét vuông và có giá trị lên đến 1,4 triệu đô-la Mỹ. Và trong một năm sau đó, Peter đã giúp vị khách hàng này điều chỉnh lại hoạt động kinh doanh, tạo ra nhiều lợi nhuận hơn và tu sửa lại ngôi nhà kia. Peter nhận định: “Tất cả những gì tôi làm đều bắt đầu từ việc thực hiện những nghĩa cử”, và anh vui vẻ kể lại rằng “Khi đến công ty vào ngày hôm sau, tôi đã cười người đồng nghiệp của mình, người thậm chí chẳng hề mấy may suy nghĩ đến việc sắp xếp thời gian gặp vị khách hàng ấy dù chỉ một lần”. Còn mối quan hệ giữa Peter và vị khách hàng ngày càng trở nên khăng khít, kéo theo đó là khoản thù lao hậu hĩnh và mối quan hệ này dường như sẽ bền chặt trong nhiều năm sau nữa.

Trong sự nghiệp của mình, cách hành xử vì người khác đã mang lại cho Peter những cơ hội mà những người chỉ biết có bản thân mình hoặc những người dung hòa thường bỏ lỡ, nhưng điều đó không có nghĩa là anh chưa từng phải trả giá. Và bạn sẽ biết được tường tận hơn trong chương 7, câu chuyện về lần Peter suýt chút nữa đã tán gia bại sản vì hai kẻ chỉ biết nghĩ cho mình. Tuy nhiên, sau đó anh đã đứng lên từ thất bại và trở thành một trong những chuyên gia tư vấn tài chính xuất sắc nhất ở Úc. Anh quan niệm rằng chìa khóa thành công chính là biết cách tận dụng những lợi ích từ việc giúp đỡ người khác đồng thời tối thiểu hóa chi phí bỏ ra. Với cương vị giám

đô'c điề'u hành của Genesys Wealth Advisers^(*), Peter đã cứu công ty thoát khỏi cảnh phá sản và biế'n nó trở thành doanh nghiệp dẫn đầ'u ngành. Cũng chính cách hành xử vì người khác đã mang lại thành công cho Peter. Anh chia sẻ: “Tôi thành công là nhờ việc giúp đỡ những người khác. Tôi sẽ luôn lựa chọn như vậy. Mọi người đã nói với tôi rằng chính sự tử tề' của tôi đã giúp tôi giành chiề'n thắ'ng khi phải đố'i đầ'u với các nhà tư vấ'n khác và vượt qua họ”.

Mặc dù các công nghệ hiện đại và những sự thay đổi trong cơ cấ'u kinh tế' đã khiế'n việc giúp đỡ người khác trở nên thuận tiện hơn nhiề'u, vẫn có một đặc trưng bắ't biế'n của sự cho đi: ***Khi nói đế'n những nguyên tắ'c làm kim chỉ nam trong cuộc số'ng, trực giắ'c của hầ'u hế't chúng ta đề'u hướng đế'n việc cho đi.***

Trong hơn ba mươi năm qua, nhà tâm lý học hàng đầ'u Shalom Schwartz đã tiế'n hành nghiên cứu các giá trị và các nguyên tắ'c số'ng có tính định hướng và có sức ảnh hưởng đế'n con người đầ'n từ các nề'n văn hóa khác nhau trên khắ'p toàn cầ'u. Với một trong các nghiên cứu này, Schwartz đã tiế'n hành khảo sát trên với hàng ngàn người trưởng thành đại diện cho những nhóm đố'i tượng cụ thể tại Úc, Chile, Phầ'n Lan, Pháp, Đức, Israel, Malaysia, Hà Lan, Nam Phi, Tây Ban Nha, Thụy Điển và Hoa Kỳ. Cụ thể, Schwartz đã cho dịch bảng câu hỏi dùng trong cuộc khảo sát ra 12 ngôn ngữ và phát cho những người tham gia trên toàn cầ'u, yêu cầ'u họ đánh giá mức độ quan trọng của những nhóm giá trị khác nhau, bao gồ'm:

Nhóm 1

- Giá trị tài sản (tiề'n bạc và các tài sản hữu hình)
- Quyề'n lực (sự thô'ng trị, kiểm soát người khác)
- Hạnh phúc (tận hưởng cuộc số'ng)
- Cảm giắ'c chiề'n thắ'ng (vượt qua hay có những biểu hiện xuấ't sắ'c hơn người khác)

Nhóm 2

- Sự hữu ích (làm những điề'u có ích cho người khác)

- Trách nhiệm (là người có thể tin tưởng và dựa vào)
- Đấu tranh vì bình đẳng xã hội (quan tâm đến những người bất hạnh hơn mình)
- Lòng trắc ẩn (những hành động đáp trước nhu cầu của người khác)

Những người vì mình lựa chọn các giá trị nằm trong nhóm 1, trong khi những người vì người khác lại thiên về các giá trị trong nhóm 2. Sau đó Schwartz tiến hành nghiên cứu sâu hơn để tìm ra những công dân ở đâu thường đề cao giá trị của những người cho đi. Giờ hãy nhìn lại danh sách mười hai quốc gia kể trên và đoán xem người dân ở quốc gia nào sẽ ưu tiên các giá trị trong Nhóm Cho thay vì các giá trị nằm trong Nhóm Nhận.

Câu trả lời là **tất cả**. Ở mười hai quốc gia trên, đa số mọi người đều bình chọn rằng “giúp đỡ người khác” là nguyên tắc sống quan trọng nhất. Họ quan tâm nhiều đến việc giúp đỡ người khác thay vì các giá trị như quyền lực, thành tựu, sự thoải mái, sự tự do, truyền thống, sự hòa hợp, cảm giác an toàn, hay hạnh phúc.

Ở một chừng mực nào đó, kết luận này là hoàn toàn chính xác. Các bậc cha mẹ thường đọc cho con mình những cuốn sách kiểu như *The Giving Tree* (tạm dịch: *Cây ban phát*) và giáo dục chúng về tầm quan trọng của việc biết yêu thương và chia sẻ. Nhưng thông thường, chúng ta không trao đi tất cả mà sẽ giữ lại một vài thứ cho riêng mình. Chúng tôi có thể kể cho con trẻ những câu chuyện đậm tính nhân văn của Shel Silverstein và dạy chúng hãy yêu thương người khác. Tuy nhiên, chính sự phổ biến của những đầu sách như *The 48 Laws of Power* (tạm dịch: *48 nguyên tắc quyền lực*) của Robert Greene, chưa kể đến sự tôn sùng của nhiều bậc thầy kinh doanh đối với cuốn sách được coi là cẩm nang của mọi thời đại Binh pháp Tôn Tử lại chứng minh một sự thực rằng trong công việc, chúng ta thường không thấy được nhiều không gian cho giá trị của sự cho đi.

Ngay cả những người được cho là luôn vì người khác cũng không dám thể hiện mình một cách công khai ở nơi làm việc. Mùa hè năm 2011, tôi gặp Sherryann Plesse, chuyên viên cao cấp của một công ty

tư vấ n tài chính khá tiế ng tắ m. Sherryann là một người vị tha điể n hình, cô sẵn sàng dành ra hàng giờ để hỗ trợ những nhân viên mới thiế u kinh nghiệm và luôn tích cực tham gia các sự kiện gây quỹ từ thiện cũng như đấ u tranh cho quyề n lợi của phụ nữ trong công ty. Cô á y chia sẻ: “Phương châm của tôi là cho đi. Tôi làm một cách tự nguyện và hoàn toàn không câ n một sự đề n đáp nào cả. Mong muố n của tôi là tạo ra sự khác biệt và truyề n lửa đề n cho mọi người, và tôi đặc biệt hỗ trợ những người có thể tận dụng được tồ i đa sự giúp đỡ của tôi”.

Để trau dồi i thêm kiế n thức và nghiệp vụ, Sherryann đã xin nghi phép sáu tuầ n để tham gia một khóa học về nghệ thuật lãnh đạo cùng với 60 chuyên viên cấp cao khác đề n từ nhiề u công ty tên tuổi trên toàn thế giới. Để xác định được điể m mạnh của mình, Sherryann phải làm một bài trắ c nghiệm tâm lý và cô đã vô cùng kinh ngạc khi biế t rằ ng ưu điể m lớn nhấ t của cô chính là sự tử tề với người xung quanh. Lo ngại kế t quả này sẽ hủy hoại hình tượng một nhà quản lý thành đạt và nghiêm túc, Sherryann đã quyế t định giữ bí mật về điề u này. Cô thú nhận: “Tôi không muố n mọi người nghĩ mình là kẻ kém cỏi mẽ m yế u và nhìn tôi với ánh mắ t khác. Tôi câ n phải đặt kế t quả công việc lên trên hế t và gạt bỏ những cảm xúc không câ n thiế t. Thực sự là tôi mong muố n được nhìn nhận qua những yế u tố khác chẳng hạn như làm việc chăm chỉ, hiệu suấ t cao thay vì được đánh giá cao vì sự tử tề với người xung quanh. Trong công việc, đôi khi bạn phải nguy trang mình bằ ng những chiế c mặt nạ khác nhau”.

Do lo sợ bị đánh giá là yế u đuối i hoặc quá ngây thơ, nhiề u người không dám bộc lộ sự tử tề của mình tại nơi làm việc. Những người này sẽ lựa chọn một cách cư xử dung hòa giữa cho và nhận. Trong một cuộc khảo sát, những người tham gia được yê u câ u trả lời về cách thức ứng xử của họ trong các mớ i quan hệ để xác định xem họ thiên về cho, nhận hay dung hòa, và kế t quả là chỉ có 8% số người được hỏi trả lời rằ ng họ là người thuộc nhóm sẵn sàng cho, trong khi 92% còn lại sẽ không sẵn sàng cho đi bá t cứ thứ gì nế u không nhận được sự bù đắ p thỏa đáng. Và tôi còn phát hiện ra rằ ng trong môi trường làm việc, số người thuộc Nhóm Nhận và dung hòa gắ p hơn ba lầ n số người thuộc Nhóm Cho.

Những người thuộc Nhóm Cho hoặc dung hòa thường cảm thấy áp lực khi phải ép buộc bản thân hành xử theo phong cách của Nhóm Nhận, đặc biệt là khi chính họ tự nhận thức rằng môi trường công việc là nơi các mối quan hệ diễn ra theo xu hướng người này được thì phải có người chịu thiệt. Cho dù đó là bối cảnh tại một công ty với các hệ thống phân loại phức tạp, một nhóm các công ty đang tranh đua quyết liệt để giành lấy khách hàng, hay một trường học với các kỳ thi tuyển gắt gao và nhu cầu về các công việc lý tưởng luôn vượt quá chỉ tiêu,... thì một cách tự nhiên, chúng ta sẽ tự mình kết luận là các doanh nghiệp nơi đây có khuynh hướng hành xử thiên về kiểu nhận hơn là cho đi. Giáo sư tâm lý Dale Miller của trường Đại học Stanford lý giải rằng: “Khi đoán trước được những người khác sẽ không hy sinh lợi ích bản thân, chúng ta liền lo lắng rằng mình sẽ bị đánh bại nếu cư xử quá tử tế và chỉ biết vì người khác, do vậy chúng ta lựa chọn bước vào cuộc tranh đấu với tâm thế phải giành chiến thắng”. Các nghiên cứu cụ thể cho thấy tại Trường Kinh doanh Harvard, mọi người thường không mấy quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của người khác. Nỗi lo sợ bị đánh bại trở thành nỗi ám ảnh thường trực. Chuyên gia kinh tế Robert Frank đã bình luận trên tờ *Cornell* rằng: “Chính việc mong mỏi sự bất lợi sẽ xảy ra với người khác đã bộc lộ điều kém cỏi nhất trong mỗi chúng ta: nỗi lo sợ phải đóng vai kẻ ngốc khiến chúng ta vô tình lờ đi bản chất tốt đẹp của chính mình”.

David Hornik nhận xét rằng hầu hết những nhà đầu tư thành công trên thế giới đều thuộc nhóm những người chỉ muốn nhận phần lợi về mình – họ kiên quyết phải được nắm giữ một lượng cổ phần lớn (đôi khi đến mức vô lý) tại các doanh nghiệp mới khởi doanh rồi đòi hỏi phần chia lợi nhuận rất cao một khi doanh nghiệp bắt đầu ăn nên làm ra. Hornik đã quyết tâm phải thay đổi điều này. Khi được một chuyên gia tài chính hỏi về mục tiêu cuộc đời mình, Hornik đã trả lời rằng: “Trên hết, tôi muốn chứng minh rằng thành công không nhất thiết phải được xây dựng bằng việc hy sinh lợi ích của người khác”.

Trong một nỗ lực nhằm hiện thực hóa lý tưởng này, Hornik đã làm những chuyện được coi là hy hữu và hoàn toàn phá vỡ các quy tắc kinh doanh thông thường. Năm 2004, anh trở thành nhà đầu tư

đầu tiên viết blog tư vấn, và mời các doanh nghiệp khởi doanh tham gia vào mạng kết nối của mình. Hornik bắt đầu công khai chia sẻ thông tin, hỗ trợ các doanh nhân nâng cao mức thành công của họ thông qua việc giúp họ nắm bắt được chính xác những ý đồ và suy nghĩ của các nhà đầu tư. Các đối tác và kẻ cả cố vấn pháp luật trong công ty Hornik đều ra sức ngăn cản anh làm điều này, bởi họa có diễn thì mới công khai hết mọi bí mật và ngón nghề kinh doanh của mình. Nếu các nhà đầu tư đọc được blog này, họ sẽ chẳng ngại ngần ngần lầy ý tưởng mà chẳng cần phải chia lại cho Hornik một xu. Tuy nhiên, Hornik lại bộc bạch: “Những người khác đều cho rằng tôi mất trí, nhưng tôi thực sự muốn được trao đổi với các doanh nhân, chia sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ họ”. Và những người phê bình ông đã đúng. “Rất nhiều nhà đầu tư mạo hiểm đọc blog của tôi. Kết quả là việc thương lượng với những công ty tiềm năng mà tôi cảm thấy hứng thú trở nên khó khăn hơn dưới áp lực cạnh tranh từ nhiều phía”. Nhưng đây là cái giá mà Hornik sẵn sàng chấp nhận, vì theo anh “mối quan tâm lớn nhất của tôi là mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp mới khởi doanh”, và David Hornik đã kiên định duy trì blog này trong suốt tám năm qua.

Việc làm “khác người” thứ hai của Hornik xuất phát từ sự thất vọng của anh với những bài diễn thuyết tẻ nhạt và chán ngắt tại các buổi hội nghị. Thời còn học đại học, Hornik từng liên kết với một vị giáo sư và thành lập một nhóm diễn giả và nhờ vậy mà anh có thể mời những nhân vật thú vị đến tham gia. Trong số những khách mời này có cha đẻ của trò chơi Dungeon & Dragons, một nhà vô địch chơi yo-yo thế giới, cùng với nhà làm phim hoạt hình đã sáng tạo nên các nhân vật cho bộ phim hoạt hình nổi tiếng *Wile E. Coyote and the Road Runner* của hãng Warner Bros. Trong khi đó, những diễn giả thường được mời đến các hội nghị, các hội thảo khoa học hay kinh tế đều không được anh mời đến. Vì sao ư? Vì “tôi phát hiện ra mình chẳng hề để tâm lắng nghe những gì các diễn giả này trình bày mà thay vào đó, tôi thích trò chuyện với mọi người tại hành lang trong giờ giải lao về công việc của họ. Giá trị thực sự của những sự kiện theo kiểu hội thảo này là tạo cơ hội để mọi người trao đổi và xây dựng mối quan hệ với nhau. Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta có một

buổi hội thảo chỉ với mục đích giúp mọi người trò chuyện và làm quen với nhau?”.

Năm 2007, Hornik tổ chức buổi tọa đàm đầu tiên có tên là *The Lobby* (tạm dịch: *Những câu chuyện kể ở hành lang*) với mục đích tập trung các doanh nhân lại để họ chia sẻ ý kiến với các phương tiện truyền thông mới hiện nay. Hornik đầu tư cho sự kiện này 400.000 đô-la Mỹ và mọi người đều ra sức can ngăn anh, rằng anh đang hủy hoại danh tiếng của công ty và họ nói bóng gió rằng nếu sự kiện này thất bại thì sự nghiệp của Hornik cũng kết thúc. Nhưng bỏ ngoài tai mọi lời can gián, Hornik vẫn kiên quyết thực hiện. Đến thời điểm phát thư mời, Hornik đã làm một chuyện gần như không tưởng là mời các chuyên gia đầu tư mạo hiểm của công ty đối thủ tham gia vào buổi tọa đàm này.

Một số người quen đã cho rằng Hornik thực sự mất trí và chât vẩn xem “Làm sao anh có thể để các nhà đầu tư vốn khác tham gia vào sự kiện này?”. Nếu Hornik gặp được một người khởi doanh có ý tưởng tuyệt vời tại sự kiện này, anh nên xúc tiến hợp tác ngay lập tức, có gì lại dằng co hội cho kẻ khác như vậy? Và một lần nữa, Hornik lại phớt lờ mọi ý kiến can ngăn và phản bác: “Tôi muốn mang lại lợi ích cho tất cả mọi người chứ không riêng gì bản thân tôi”. Một đối thủ của Hornik sau khi tham gia buổi tọa đàm này đã tâm đắc với chương trình đến mức tự đứng ra tổ chức một buổi hội thảo khác, sao y bản chính của *The Lobby* nhưng tất nhiên, anh ta không mời Hornik, cũng như bất cứ nhà đầu tư mạo hiểm nào khác. Mà cho dù muốn thì các đối tác của anh ta cũng không đồng ý. Bất chấp tất cả rủi ro, Hornik vẫn tiếp tục mời các nhà đầu tư trong ngành đến các buổi trò chuyện của mình.

Hornik hoàn toàn ý thức được cái giá phải trả khi hành xử như một người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên. Anh nói: “Một số người cho rằng tôi đang lừa gạt mọi người. Họ tin rằng cách duy nhất để thành công là phải vì mình trước đã”. Nếu là một người chỉ biết lợi ích của bản thân mình, Hornik sẽ chẳng bao giờ chấp thuận những đề xuất đầu tư mới toanh, hay đích thân trả lời từng email cũng như chia sẻ mọi thông tin trên blog hay mời đối thủ tham gia các sự kiện *The Lobby* một cách công khai như vậy. Còn nếu như là

một người dung hòa, Hornik ă t hă đã đòi hỏi những đố i thủ đã tham gia các buổi *The Lobby* của mình nhưng lại không mời anh đê n các buổi hội thảo do họ tự tổ chức một sự đê n bù thỏa đáng nào đó. Nhưng Hornik lại chỉ quan tâm đê n những gì mọi người câ n mà bản thân mình có thể cung câ p, hỗ trợ thay vì những gì anh thu được từ họ. Thực tê cho thă y ră ng ở cương vị một nhà đầ u tư mạo hiểm, Hornik đã vô cùng thành công khi tuân thủ các nguyên tă c số ng của mình, và tâ t cả mọi người đê u tôn trọng anh vì chính sự cao thượng và tử tê đó. Hornik chia sẻ: “Phải làm sao để mọi người đê u có lợi cả. Tôi muố n tạo ra một môi trường mà mọi người có thể xây dựng được các mô i quan hệ và đạt được các thỏa thuận khiế n họ hài lòng. Tôi muố n số ng trong một thế giới mà chính tôi cũng muố n số ng trong đó”. Câu chuyện của Hornik đã phâ n nào chứng tỏ ră ng việc cho đi không chỉ hàm chứa toàn rủi ro mà hoàn toàn có thể mang lại những phâ n thưởng tương xứng cho bạn.

Và mục đích chính của tôi khi viê t cuố n sách này là để giúp bạn tìm hiểu rõ *những nguyên nhân đem lại phâ n thưởng lẫn sự rủi ro â y*. Phâ n đầ u tiên sẽ chỉ ra những nguyên tă c mang lại thành công cho những người vì mọi người, qua đó lý giải *tại sao* và làm thế nào mà họ đạt đê n nă c thang thành công cao nhâ t. Tôi cũng sẽ giới thiệu với bạn các phương pháp độc đáo của những con người này khi kê t hợp bốn yê u tố chính: *mạng lưới quan hệ, sự hợp tác, cách xác định giá trị và lan tỏa ảnh hưởng*. Xét trên khía cạnh mô i quan hệ, họ biế t cách mở rộng các mô i quan hệ mới đê ng thời vẫn duy trì các mô i quan hệ ổn định từ xưa. Nghiên cứu về cách thức hợp tác cho thă y ră ng họ có thể phô i hợp một cách hiệu quả với những người khác và nhận được sự tôn trọng của họ. Khám phá cách họ đánh giá người khác lại là bài học quý giá về kinh nghiệm phát hiện và bô i dưỡng tài năng lẫn thế mạnh nổi trội của mỗi người. Và phân tích về tâ m ảnh hưởng sẽ khái quát những thủ thuật trong cách giới thiệu, chào hàng, thuyê t phục và thương lượng sao cho mọi người đê u nhâ t trí ủng hộ và hỗ trợ họ. Khi phân tích bốn yê u tố này, bạn sẽ thă y được sự khác biệt mang lại thành công cho những người đặt lợi ích người khác lên trên; và điê u mà những người thuộc nhóm chỉ biế t mình hoặc dung hòa nên học tập. Trong đó, bạn cũng sẽ khám phá ra chìa khóa thành công của người điê u hành trang

mạng xã hội lớn nhất nước Mỹ, hay lý do tại sao thiên tài đứng đầu sau thành công của một trong những chương trình truyền hình xuất sắc nhất mọi thời đại lại chấp nhận mai danh ẩn tích nhiều năm như vậy, cũng như tại sao ông chủ một câu lạc bộ bóng rổ từng vài lần đứng trên bờ vực phá sản lại có thể xoay ngược tình thế một cách thần kỳ, thậm chí là tại sao một vị luật sư hay bố i ròi i không nói tròn vành rõ chữ lại có thể đánh bại một đô i thủ đang tràn đầy tự tin, và làm sao bạn có thể nhận diện ra bản chất của một người ngay khi nhìn vào tài khoản facebook của anh ta.

Trong phần thứ hai của cuốn sách, tôi sẽ phân tích những cái được và mất khi bạn lựa chọn cách hành xử vì người khác, và cách thức giữ cho cán cân này thăng bằng. Tôi sẽ nghiên cứu những người chỉ biết mình bảo vệ bản thân khỏi rắc rối i và không bị thua thiệt. Bạn sẽ thấy trường hợp một giáo viên giảm thiểu những áp lực cho mình bằng cách cho đi thay vì giữ lại, một tỷ phú làm giàu bằng cách ban phát tiền bạc và số i giờ lý tưởng để tham gia hoạt động tình nguyện nếu bạn muốn số i ng vui và số i ng khỏe hơn. Bạn sẽ biết được nguyên nhân tại sao việc cho đi lại đem đến thành công cho nhà tư vấ n này trong khi khiến nhà tư vấ n khác thất bại, tại sao chúng ta lại nhận diện nhầm một người thuộc nhóm chỉ muốn nhận hay dung hòa, cũng như cách thức những người chỉ biết mình bảo vệ bản thân trong các cuộc trao đổi, đàm phán,...

Khi đọc xong cuốn sách này, có thể bạn sẽ phải thay đổi một số suy nghĩ về khái niệm thành công. Nếu là một người sẵn sàng hy sinh vì người khác, bạn sẽ tìm thấy rất nhiều cơ hội để biến khó khăn thành cơ hội thành công. Và nếu về bản chất bạn là một người vì người khác nhưng lại hành xử như một người dung hòa tại công sở, bạn có thể bị ngạc nhiên trước những cơ hội và lợi ích mà việc bộc lộ bản chất và giúp đỡ người khác mà không cần hô i đáp mang lại. Thay vì chỉ chăm chăm hướng tới thành công cho mình và đến đáp sau đó, hãy cứ cho đi trước và thành công nhất định sẽ đến với bạn. Còn nếu như đang hành xử thiên về lợi ích của mình, thì bạn nên điề u chỉnh một chút, hãy học cách cho đi nhiều hơn, và điề u đó sẽ giúp nuôi dưỡng và uơm mắ m thành công cho chúng ta, vì một thế i giới vị tha.

Nhưng nếu sau tất cả, điều bạn quan tâm duy nhất là thành công, thì rất tiếc, có lẽ cuốn sách này không dành cho bạn.

CHIM CÔNG VÀ GẤU TRÚC

Cách thức xây dựng mối quan hệ của Nhóm Cho, Nhóm Nhận và Nhóm Dung Hòa

Mỗi người phải đưa ra quyết định xem liệu mình muốn đi dưới ánh sáng của lòng vị tha hay đã đắm chìm trong bóng tối của sự vị kỷ.

– Martin Luther King Jr., nhà nhân quyền được giải Nobel Hòa bình

Vài chục năm về trước, một người đàn ông nghèo đã làm nên một câu chuyện chân thực về *giấc mơ kiểu Mỹ*. Xuất thân trong một gia đình bần hàn tại vùng quê hẻo lánh Missouri, để đỡ đần gia đình, một chàng trai trẻ đã nai lưng quật trên đồng ruộng nhưng vẫn không quên dành thời gian mài kính sử. Tốt nghiệp Đại học Missouri, sau đó là Học viện Phi Beta Kappa, lấy bằng thạc sĩ rồi tiến sĩ kinh tế, cuộc đời con người này sau đó được dành để phục vụ cho Tổ quốc, tham gia lực lượng Hải quân rồi sau đó đảm nhận một số vị trí quan trọng trong Chính phủ Mỹ. Rồi ông được trao tặng huân chương danh dự của Hải quân Hoa Kỳ và huân chương vì sự nghiệp bảo vệ Tổ quốc với những đóng góp cho quốc gia. Sau đó, ông thành lập công ty riêng, đảm nhận vị trí chủ tịch kiêm CEO trong suốt 15 năm. Vào thời điểm ông rút lui, công ty

này được định giá 110 triệu đô-la Mỹ với đội ngũ nhân viên lên đến 20.000 người làm việc ở 40 quốc gia trên thế giới. Trong bốn năm liên tiếp, công ty của ông được tạp chí *Fortune* vinh danh là “Công ty dẫn đầu nước Mỹ” và được bầu chọn là một trong 25 công ty có môi trường đáng làm việc nhất thế giới. Khi được hỏi về sự thành công của mình, ông đã nhấn mạnh đến tầm quan trọng của “Sự tôn trọng... Nguyên tắc vàng... Sự trung thực tuyệt đối... Tất cả mọi người đều biết rằng bản thân tôi luôn tuân thủ một nguyên tắc làm người rất nghiêm ngặt”. Ông đã thành lập một quỹ từ thiện gia đình, đóng góp hơn 2,5 triệu đô-la cho hơn 250 tổ chức từ thiện trên toàn cầu và trích 1% từ lợi nhuận kinh doanh hàng năm của tập đoàn cho các hoạt động từ thiện. Nghĩa cử cao đẹp của ông đã khiến Cựu Tổng thống George W. Bush phải ca ngợi là “người đàn ông tử tế và chính trực”.

Kết cuộc, ông bị truy tố.

Người đàn ông ấy tên là Kenneth Lay, và tên ông được nhớ đến như kẻ tội đồ chính yếu trong vụ bê bối của Enron. Enron là tập đoàn kinh doanh năng lượng, hàng hóa và các thiết bị an ninh với trụ sở chính đặt tại Houston. Vào tháng 10 năm 2001, 1,2 tỷ đô-la vốn cổ phần của Enron đã bốc hơi sau khi báo cáo tài chính quý 3 được công bố với con số thua lỗ là 618 triệu đô-la Mỹ, mức thua lỗ kỷ lục tại thời điểm bấy giờ. Đến tháng Mười hai, tập đoàn Enron thông báo phá sản, đẩy 20.000 nhân viên vào cảnh thất nghiệp, rất nhiều người trong số họ đã phải trợ mắt đứng nhìn số tiền dành dụm cả cuộc đời biến mất cùng với sự sụp đổ của Enron. Các nhà điều tra phát hiện ra Enron đã lừa gạt các nhà đầu tư bằng các báo cáo tài chính không thể hiện lợi nhuận ảo và che giấu khoản nợ hơn một tỷ đô-la của tập đoàn, lũng đoạn thị trường năng lượng và nhiên liệu ở hai bang California và Texas, và hối lộ các quan chức chính phủ nước ngoài để giành được các hợp đồng ngoại thương lớn. Lay đã bị truy tố với sáu tội danh.

Dư luận có thể tranh cãi về việc thực chất Lay biết bao nhiêu về các hành vi phạm pháp của Enron, nhưng không thể phủ nhận rằng Lay là mẫu người chỉ biết đến bản thân mình, bất chấp việc ông ta đã rất cố gắng để khoác lên mình vẻ vị tha. Trong cuộc

sách *The Smartest Guy in the Room* (tạm dịch: *Người đàn ông khôn khéo nhất trong phòng*), hai tác giả Bethany McLean và Peter Elkind đã vạch trần việc Lay lợi dụng vị trí của mình để phê duyệt cho những khoản vay vượt hạn mức của công ty và cả việc ông yêu cầu các nhân viên phải chuẩn bị phần sandwich cho mình trong những chiếc đĩa bạc hoặc gói mứt Trung Hoa. Từng có lần, khi đang cố gắng đăng ký máy bay cho một thành viên trong ban giám đốc đi công tác, nhân viên thư ký mới phát hiện ra rằng cả ba chiếc chuyên cơ của Enron đều đang phục vụ gia đình Lay đi du lịch. Trong hai năm 1997 và 1998, hơn 4,5 triệu đô-la tiền hoa hồng đã chảy vào túi của đại lý du lịch do chị gái Lay làm chủ. Và theo như cáo trạng, Lay đã bán hơn 70 triệu đô-la cổ phiếu trước khi Enron công bố phá sản, một hành động nhằm vơ vét tài sản trước khi con tàu bị đắm. Động thái này đã được dự báo từ trước trong những năm 70 khi Lay còn làm việc cho Exxon. Khi nhận xét về Lay, một vị sếp đã đánh giá ông rất cao nhưng không quên cảnh báo “anh ta quá tham vọng”. Và giới quan sát tin rằng tại thời điểm đầu năm 1987, ở Enron Oil, Lay đã cố tình bao che và thông đồng với hai người nữa lập ra các công ty ma để biến thủ 3,8 triệu đô-la công quỹ nhằm tránh gây thiệt hại quá nghiêm trọng cho Enron. Sau đó, đến lúc những khoản thua lỗ này bị phanh phui, Enron Oil công bố bị thiệt hại 85 triệu đô-la Mỹ thì Lay đã lờ đi và từ chối nhận trách nhiệm bằng một tuyên bố hùng hồn: “Nếu có ai trong số các vị ở đây cho rằng tôi dính líu đến chuyện này thì hãy đứng lên”. Một trong hai đồng phạm của Lay đã chuẩn bị đứng lên, nhưng lại bị hai người ngồi cạnh khống chế.

Vậy làm thế nào mà một người chỉ biết đến mình lại có thể thành công đến vậy?

Công cụ mà Ken Lay đã sử dụng chính là các mối quan hệ. Ông ta có quan hệ tốt với một số vị tai to mặt lớn. Trên thực tế, Lay quen biết hầu hết các quan chức và các nhân vật có ảnh hưởng. Đó là giáo sư kinh tế Pinkney Walker, người giúp đỡ để Lay trở thành chuyên viên kinh tế của Lầu Năm Góc và sau đó leo lên vị trí cố vấn cao cấp tại Nhà Trắng trong nhiệm kỳ của Tổng thống Nixon. Đó là Cựu Tổng thống George H. W. Bush, người mà Lay đã tạo mối thâm tình bằng cách giúp tổ chức Hội nghị Thượng đỉnh Công

nghiệp hóa đất nước ở Houston hơn năm 1990 (sự kiện mà nhiều nguyên thủ quốc gia lúc bấy giờ như Thủ tướng Anh Margaret Thatcher, Thủ tướng Đức Helmut Kohl và Tổng thống Pháp François Mitterrand có tham dự). Sau khi Bush thất bại trước Bill Clinton trong cuộc tái tranh cử, Lay đã nhanh chóng liên hệ với một người bạn từ thuở ấu thơ, đồng thời là một trong những công thần làm nên chiến thắng cho Clinton. Rất nhanh sau đó, Lay được sắp xếp chơi golf cùng vị tân Tổng thống. Rồi thời thế thay đổi, khi nhà Bush khôi phục quyền lực thì Lay tiếp tục lợi dụng các mối quan hệ của mình để tiến hành một loạt các hoạt động nhằm “ghi điểm” trong mắt George W. Bush, qua đó kéo lợi ích về cho Enron – cũng là cho chính bản thân ông ta.

Theo Brian Uzzi, giáo sư chuyên ngành quản trị học của Đại học Northwestern, các mối quan hệ sẽ mang đến ba lợi ích chính sau: *những thông tin cơ mật, những kỹ năng mềm và quyền lực*. Nếu có một mạng lưới quan hệ rộng rãi, chúng ta có thể thu về những lợi ích vô giá: kiến thức, kỹ năng và sức ảnh hưởng. Một nghiên cứu đã cho biết rằng những người có mối quan hệ rộng sẽ đạt được thành tích tốt hơn, dễ được đề bạt hơn, thăng tiến nhanh hơn và kiếm được nhiều tiền hơn. Và bởi vì các mạng lưới này được xây dựng dựa trên sự tương tác qua lại và các mối quan hệ, chúng chính là chìa khóa giúp ta khám phá được mức độ tác động của các kiểu hành xử đến thành công của mỗi người.

Tuy nhiên, *mạng lưới quan hệ* có thể trở thành con dao hai lưỡi, nhất là khi nó mang hàm ý tiêu cực. Khi gặp một người xa lạ mà người này lại thể hiện sự nhiệt tình quá mức trong việc kết giao, chúng ta thường nghi ngờ, băn khoăn xem sự nhiệt tình ấy là chân thành thuần túy hay chỉ nhằm lợi dụng ta để đạt được mục đích riêng. Sẽ có một lúc nào đó trong cuộc đời, bạn phải nếm trải cảm giác thất vọng khi kết giao với những con người giả tạo chỉ biết đến lợi ích của bản thân: Ngoài mặt thì ra vẻ tử tế lấy lòng khi có việc cần đến bạn, nhưng cuối cùng lại đâm sau lưng bạn, hoặc đơn giản là lừa bạn đi sau khi đã đạt được thứ họ muốn.

Mặt khác, những người thuộc nhóm sẵn sàng cho và dung hòa thường coi việc thiết lập mạng lưới quan hệ là một cách thú vị để

kết nối với những người mới cũng như những ý tưởng mới lạ. Trong cuộc sống thường nhật cũng như trong công việc, chúng ta sẽ gặp nhiều người khác nhau, và vì mỗi người có những xuất phát điểm, kiến thức và tư duy khác nhau cho nên việc trao đổi với người khác để có được sự giúp đỡ, lời khuyên và các mối quan hệ là chuyện bình thường. Vậy thì câu hỏi đặt ra là: *Liệu chúng ta có thể xây dựng các mối quan hệ thân thiết bằng các cách hành xử khác nhau, hay chỉ có một cách hành xử duy nhất để tạo nên mạng lưới rộng rãi?*

Trong chương này, tôi muốn kiểm chứng cách thức mà những người thuộc Nhóm Cho, Nhóm Nhận và nhóm dung hòa xây dựng các mối quan hệ của họ. Qua đó, tôi sẽ chỉ ra nguyên do vì sao mà từng phong cách hành xử trong các mối quan hệ này lại mang đến những kết quả và phản ứng khác nhau. Không những thế, nếu căn cứ vào cách xây dựng và duy trì các mối quan hệ của mỗi nhóm, bạn sẽ có thể phát hiện được một số dấu hiệu để định vị phong cách cho-nhận của mỗi cá nhân. Và tất cả là nhằm chứng minh rằng: Dù cả những người thuộc Nhóm Cho hay Nhóm Nhận đều có thể có mạng lưới quan hệ rộng rãi, nhưng chỉ có những người thuộc Nhóm Cho mới có thể tạo ra những giá trị bền vững và lâu dài từ các mối quan hệ của mình.

Thời đại của các mối quan hệ công khai

Năm 2002, chỉ vài tháng sau sự sụp đổ của đế chế Enron, một chuyên gia máy tính tên là Abrams đã sáng lập ra Friendster, mạng xã hội đầu tiên trên thế giới. Friendster cho phép những người tham gia có thể đăng tải hồ sơ cá nhân trực tuyến và liên kết với mọi người trên thế giới. Hai năm sau, những cái tên mới như LinkedIn, Myspace và Facebook ra đời. Những người xa lạ giờ đây có thể gia nhập vào mạng liên kết của người khác. Năm 2012, dân số thế giới cán mốc bảy tỷ người. Cùng thời điểm này, số người dùng Facebook cũng đạt mức một tỷ, có nghĩa là 1/10 dân số thế giới sử dụng Facebook. Nhà tâm lý học Benjamin Crosier, Gregory Webster và Haley Dillon khẳng định: “Mạng xã hội vẫn luôn tồn tại trong mọi thời đại. Tuy nhiên, chỉ mới bắt đầu gần đây thì Internet mới cho phép con người số hóa các mối quan hệ của mình... Và từ những câu chuyện trên trời dưới đất, cho đến việc gặp gỡ người yêu, cho đến việc thúc đẩy các cải cách chính trị, sự kết nối của mạng xã hội là dựa trên việc thông tin nào sẽ được phát tán và chia sẻ”.

Trước khi có các mạng xã hội ảo, việc giao tiếp và sự di chuyển thuận tiện hơn cùng với việc gia tăng dân số đã làm cho tính tương tác trong các mối quan hệ trở nên khó xác định nguồn gốc và khó được biết đến rộng rãi. Theo đó, bản chất của mỗi người cũng khó được đánh giá một cách trọn vẹn. Chính nhờ vậy, Ken Lay mới có thể che giấu con người thật của mình. Khi ông ta chuyển tiếp từ vị trí (tổ chức) này qua vị trí (tổ chức) khác, không phải ai cũng nắm được thông tin tường tận về ông, và những người mới bước vào mạng lưới của Lay cũng sẽ không nhận được đầy đủ thông tin để đánh giá. Những hành động tùy hứng của Lay không thể được đăng tải trên YouTube, phát trên Twitter, hay được tìm thấy trên Google, cũng như không được xuất hiện nặc danh trên các blog hoặc mạng nội bộ của công ty.

Ngày nay, nhờ Internet và mạng xã hội ảo mà những kẻ chỉ biết đến mình khó có thể che giấu bản chất sau lớp vỏ bọc bác ái như trước kia. Nhờ những công cụ truyền thông này, chúng ta có thể lần ra thông tin về ai đó bằng cách truy cập vào kho dữ liệu mở và tìm hiểu các thông tin được chia sẻ trên đây. Điều này có nghĩa là chưa

cần đưng đến các báo cáo trung thực của công ty, chúng ta đã có thể nhận diện trước đó một kẻ chỉ biết đến mình, bởi lẽ họ đã tự lòi đuôi trên chính các trang mạng xã hội mà họ tham gia: Chỉ cần một vài dấu hiệu nhỏ như hình ảnh hay lời bình luận cũng có thể tiết lộ bản chất của mỗi người, và nếu muốn nhận diện ra những kẻ vị kỷ.

Trong một nghiên cứu, các nhà tâm lý học đã yêu cầu những người tham gia điền vào một bảng khảo sát để xem liệu họ có phải là người chỉ biết lợi ích của bản thân hay không. Sau đó, các chuyên gia cho những người hoàn toàn xa lạ truy cập vào Facebook của những người này. Và họ đã xác định ra những kẻ chỉ biết đến mình với mức độ chính xác đáng kinh ngạc.

Những người này thường đăng những thông tin thiên về việc tự phô trương bản thân, luôn tỏ ra về mình là trung tâm và rất quan trọng. Hành động và phát ngôn của họ đầy vẻ kiêu căng và khoe khoang. Họ cũng có rất nhiều bạn bè trên Facebook, kết nối với nhiều người có thể để quảng cáo bản thân và giữ các mối quan hệ nhằm đạt được các mục đích riêng, hay ra vẻ tự phụ, thường đăng tải những tâm hình khiến người khác phải chú ý, tán tụng họ.

Howard Lee, cựu giám đốc khu vực Nam Trung Quốc của Groupon^(*), là một trong số những người sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội để nhận diện ra những kẻ chỉ biết đến mình. Khi tuyển dụng nhân viên kinh doanh, rất nhiều ứng cử viên sáng giá đều tỏ ra rất quả quyết, và khiến Lee khó có thể xác định được trong số họ, ai là kẻ chỉ biết đến mình. Có một lần, Lee chấm được một ứng viên xuất sắc: hồ sơ đẹp, kết quả phỏng vấn tuyệt vời, những người giới thiệu cũng đánh giá rất cao năng lực của anh ta nhưng cũng có khả năng anh ta là một kẻ giả tạo. Vì thế, Lee đã tìm kiếm mạng lưới mối quan hệ của mình trên LinkedIn và Facebook và cuối cùng cũng tìm ra một liên kết chung có chia sẻ một số thông tin không mấy hay ho về ứng viên này. “Có vẻ như anh ta là người chỉ biết đến bản thân mình. Điều này sẽ gây ảnh hưởng lớn đây. Nếu anh ta từng cư xử lạnh lùng như vậy với công ty trước đây, liệu mình có nên thuê anh ta?”, Lee nói. Với Lee, các trang mạng xã hội giúp ích rất nhiều cho việc tuyển dụng của Groupon, vì “giờ đây, tôi không cần phải gọi đến một công ty

nào đó để xác minh thông tin về một người có liên quan với họ. Mọi người đều có mối liên hệ với nhau và Trái đất này tròn lăm. Một khi họ vượt qua vòng thi tuyển kiến thức, tôi kiểm tra Facebook hoặc LinkedIn của họ. Đôi khi chúng tôi có một số người bạn chung, hoặc từng học chung trường, hoặc một nhân viên của tôi có kết nối với họ. Bạn có thể đánh giá nhân cách của một người rất nhanh chóng”. Khi các mối liên hệ và thanh danh của mỗi người được công khai với cả thế giới thì rất khó để những người chỉ biết đến quyền lợi của mình có thể thành công.

Tại thung lũng Silicon, có một người đàn ông trầm lặng, lăm lè hết một chú gà ú trúc, nhưng chính ông lại là người đem đến một diện mạo và một khái niệm mới cho việc phát triển các mối quan hệ xã hội. Người đàn ông này tên là Adam Forrest Rifkin, người được giới lập trình đặt cho biệt danh “gà ú trúc vĩ đại”. Anh tự ví mình là một kẻ cuồng máy tính, hay rụt rè và e thẹn, người chỉ biết hai ngôn ngữ: JavaScript – một ngôn ngữ lập trình máy tính, và Klingon – ngôn ngữ của những người ngoài hành tinh trong bộ phim truyền hình Star Trek. Trong số các phép chơi chữ, Rifkin nghiện trò đảo chữ cái anagram và anh có thể ngò i hàng giờ để đảo vị trí các chữ cái trong tên mình để tìm ra cái tên ưng ý nhất, đại loại như Offer Radiant Smirk hay Feminist Radar Fork. Rifkin có hai bằng kỹ sư máy tính, một bằng sáng chế, từng tham gia các dự án phát triển các siêu máy tính cho NASA và hệ thống Internet cho Microsoft. Vào thời hoàng kim của mình, cùng với Rohit Khare, Rifkin đã sáng tạo ra phần mềm KnowNow, giúp các công ty quản lý hệ thống thông tin một cách hiệu quả và tiết kiệm hơn. Với KnowNow, Rifkin kiếm được hơn 50 triệu đô-la trong suốt mười năm. Đến năm 2009, khi vẫn còn trong độ tuổi 30, Rifkin bắt đầu thông báo nghỉ hưu.

Tôi biết đến Rifkin khi đang lướt tìm hiểu các liên kết trong trang LinkedIn của David Hornik, nhà đầu tư mạo hiểm tôi đã giới thiệu với các bạn ở chương trước. Và khi truy cập vào hồ sơ của Rifkin, tôi thấy anh ấy đang thông báo việc từ chức và chuẩn bị tung ra dự án khởi nghiệp PandaWhale – dự án có mục tiêu tạo ra một cơ sở dữ liệu với khả năng lưu trữ vĩnh viễn và chia sẻ công khai

các thông tin mà mọi người trao đổi với nhau. Điều này cho thấy Rifkin là người rất trung thành với nguyên tắc đảm bảo tính minh bạch và công khai trong các mạng xã hội nói riêng và mạng lưới quan hệ nói chung của mình. Vì thế, tôi rất tò mò, không biết liệu trang mạng xã hội của anh ấy sẽ như thế nào. Cuối cùng, theo thói quen tôi lên Google và gõ “Adam Rifkin”. Và khi lướt qua các kết quả tìm kiếm, một trong các đường dẫn đập vào mắt tôi và nó liên quan đến kết quả cuộc khảo sát của *Fortune* vào năm 2011: **Theo Fortune, Adam Rifkin chính là nhân vật có nhiều liên kết chất lượng nhất trên các mạng xã hội.**

Năm 2011, Adam Rifkin là người có đến 640 liên kết trên LinkedIn với những người quyền lực nhất thế giới, nhiều hơn bất cứ ai trên thế giới này. Thậm chí, anh còn đánh bại cả những tên tuổi lớn như tỷ phú Michael Dell – người sáng lập tập đoàn Dell lừng danh, và Jeff Weiner – CEO của LinkedIn(*). Tôi đã cảm thấy kinh ngạc khi một anh chàng kỹ sư lập trình ít nói, e thẹn, fan cuồng *Star Trek* này lại có thể thiết lập được mối quan hệ rộng rãi với những nhân vật nổi tiếng và quyền lực, bao gồm cả các sáng lập viên của Facebook, Netscape, Napster, Twitter, Flickr và Half.com.

Bây giờ, Jessica Shambora là người thực hiện chuyên mục tìm kiếm người sở hữu mạng lưới quan hệ hùng hậu nhất cho *Fortune* và khi biết tin Rifkin được vinh danh là người chiến thắng, cô đã thích thú cười vang. Còn bây giờ, khi đã chuyển sang làm cho Facebook, cô nhận xét Rifkin là “một người có biệt tài trong việc tạo dựng các mối liên hệ xã hội, anh ấy hoàn toàn vô tư trong các mối quan hệ của mình và không hề thích bon chen hay tính toán. Mọi người tìm đến với Adam bởi vì họ biết rằng anh là một người tận tâm và tử tế”.

Quả thật, khi mới chuyển đến thung lũng Silicon, Rifkin cảm thấy rằng việc mở lòng và giúp đỡ mọi người là cách hữu hiệu nhất giúp anh thoát ra khỏi vỏ ốc của bản thân. Trên trang cá nhân LinkedIn của mình, Rifkin bày tỏ phương châm hành động như sau: “Tôi muốn biến thế giới này thành nơi tốt đẹp hơn, và tôi mong muốn những gì mình làm sẽ có ích cho mọi người”. Tháng Chín năm 2012, trên LinkedIn, 49 người đã viết đề cử cho Rifkin, tất cả đều

ghi nhận và ca ngợi những đóng góp của anh cho mọi người. Nếu là một người dung hòa thì mỗi người sẽ đáp lại 49 lời đề cử tương tự chia đều cho 49 người đã ủng hộ mình, và có lẽ sẽ viết thêm một vài lời đề cử cho một số nhân vật chủ chốt khác với hy vọng sẽ được họ hồi đáp những đề cử về mình. Nhưng số lượng đề cử mà Rifkin đã đáp lại trong tình huống cụ thể này thì nhiều gấp năm lần số mà anh nhận được: anh đã viết những lời giới thiệu rất chi tiết cho 265 người trên LinkedIn. Một doanh nhân tên Raymond Rouf đã nhận xét: “Adam quả thật là người vĩ đại. Anh luôn cho đi nhiều hơn những gì nhận về. Bản chất của con người anh là luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác”.

Phong cách xây dựng mạng lưới quan hệ xã hội của Rifkin là minh họa điển hình cho cách thức thiết lập mối quan hệ của những người thuộc Nhóm Cho: luôn sẵn sàng cho đi nhiều hơn những gì sẽ nhận về. Và nó hoàn toàn khác phong cách của những người thuộc Nhóm Nhận hay những người dung hòa: tạo dựng mối quan hệ để tìm kiếm lợi ích từ các mối quan hệ đó.

Tất nhiên, những người chỉ biết mình hoặc những người dung hòa có cho đi một số thứ nhưng họ thực hiện điều đó một cách có chủ định, hướng đến mục đích những giá trị lợi ích nhận về của họ phải lớn hơn hoặc tối thiểu là bằng với phần giá trị họ đã bỏ ra. Cụ thể hơn, khi xây dựng các mối quan hệ, những người vị kỷ hoặc dung hòa sẽ tập trung vào những đối tượng có khả năng hỗ trợ hoặc mang lại lợi ích cho họ trong tương lai. Theo đó, họ sẽ định rõ cách thức, thời điểm cũng như những giá trị nào mà họ sẽ cho đi. Những người này chọn cách hành động sao cho khai thác được tối ưu một nguyên tắc cư xử phổ biến ở hầu hết mọi nơi trên thế giới, đó là “có qua có lại mới toại lòng nhau” – nếu anh giúp tôi thì tôi sẽ mắc nợ anh và tôi cảm thấy phải có nghĩa vụ đền đáp lại cho anh. Và để lợi dụng tối đa nguyên tắc cư xử qua-lại này, nhiều người có thể chọn cách làm sau: chỉ cho đi những gì họ muốn nhận lại.

Tuy vậy, dẫu có thể thực sự tạo ra một liên minh vững mạnh, nguyên tắc có qua có lại này vẫn có những mặt trái nhất định, từ đó dẫn những hậu quả khiến chúng ta phải dè dặt hơn khi xây dựng các mối quan hệ:

- *Hệ lụy đầu tiên* là những người được tiếp cận thường cảm thấy họ đang bị lợi dụng.

- *Hệ lụy thứ hai* chính là sự bất bình và phản đối từ những người dung hòa. Như đã nói ở trên, những người dung hòa sống với phương châm công bằng và bình đẳng. Theo lời của Reid Hoffman, nhà sáng lập LinkedIn, thì những người này sẽ “làm giúp đỡ người khác với điều kiện đối phương cũng có thể giúp lại cho họ một điều gì khác”. Và khi cho đi với hy vọng nhận được sự đền đáp thỏa đáng, những người dung hòa thường chọn cách trực tiếp trao sự giúp đỡ cho những người mà họ tin tưởng có thể giúp lại họ. Tương tự, họ cũng sẽ trực tiếp đưa ra sự trừng phạt khi nguyên tắc công bằng của bản thân họ bị những kẻ vị kỷ xâm phạm.

Ken Lay đã chọn cho mình phong cách có qua có lại này và kết cuộc là vướng phải cả hai hệ lụy trên. Ông ta có biệt tài trong việc nắm bắt sở thích và luôn biết cách làm hài lòng những người sẽ mang lại lợi ích cho mình; vì thế, những nhân vật quan trọng thường cảm thấy bị lệ thuộc vào sự tử tế của ông ta. Ken Lay luôn biết làm thế nào để chiếm được lòng tin của những nhân vật quyền lực, những người mà ông ta có thể dựa dẫm hoặc nhờ vả sau này. Năm 1994, George W. Bush thất bại trong cuộc tranh cử vào vị trí thống đốc bang Texas, nhưng chính vào thời điểm này Lay và vợ đã đóng góp một khoản hỗ trợ trị giá 25.000 đô-la Mỹ. Đến khi Bush đắc cử thống đốc bang Texas, Lay đã ủng hộ một trong những chủ trương do Bush khởi xướng và sau đó còn viết cho Bush hơn hai tá thư vận động hành lang. Mục đích cuối cùng của Lay là để đổi lấy sự nâng đỡ của Bush đối với việc bãi bỏ quy định quốc hữu hóa ngành năng lượng tại bang Texas – điều có liên hệ trực tiếp đến lợi ích của Enron và của chính bản thân Lay.

Song, sự thật ẩn sau bức màn vận động tranh cử này lại không hề “đẹp như mơ”. Trước đó, Bush đã vận động Lay trở thành nhà tài trợ cho mình. Song trong giai đoạn đầu của cuộc “chạy đua”, Bush có phần yếu thế; và vì nghĩ rằng chính trị gia này không có nhiều cơ hội đắc cử nên Lay đã từ chối hỗ trợ với lý do là mình đang nắm trong bàn vận động tranh cử của Ann Richards – ứng viên của Đảng Dân chủ. Nhưng để đề phòng, Lay vẫn đóng góp cho Bush 12.500

đô-la Mỹ. Về sau, khi chiến dịch tranh cử bước vào giai đoạn quyết định, Lay nhận thấy Bush rất có khả năng sẽ chiến thắng nên nhanh tay ủng hộ thêm 12.500 đô-la cho Bush. Tuy nhiên, dù có đóng góp bao nhiêu thì hành động tính toán vụ lợi này đã để lại một vết rạn không thể hàn gắn trong mối quan hệ của ông ta với Bush. Sau này khi đã trở thành tổng thống Mỹ, Bush không bao giờ mời Lay đảm nhiệm bất kỳ vị trí nào trong nội các của mình. Khi vụ bê bối của Enron bị phanh phui, Lay tìm đến rất nhiều vị có máu mặt xin được giúp đỡ nhưng Bush không hề nhắc đến trong số này. Rõ ràng, chính bản chất ích kỷ của Ken Lay đã khiến ông ta tự lòi đuôi cáo, để rồi sau đó phải “gặt bão”.

Trong khi đó, hoàn toàn trái ngược với Ken Lay, Adam Rifkin đã thiết lập mạng lưới của mình dựa trên nguyên tắc mang lại lợi ích cho tất cả mọi người. Với anh, “mạng liên kết xã hội của tôi đã phát triển dần theo thời gian, từ những cử chỉ nhỏ nhất, những hành động hào hiệp, cứ thế lớn dần lên từng ngày”. Từ năm 1994, Rifkin đã đảm nhận vai trò là người dẫn dắt và trông nom các cộng đồng trực tuyến. Anh miệt mài đóng góp công sức nhằm củng cố các mối quan hệ trong các cộng đồng, đồng thời giúp đỡ mọi người giải quyết các rắc rối họ gặp phải trong thế giới ảo. Với cương vị là đồng sáng lập của Renkoo cùng với Joyce Park, Rifkin đã tạo ra các ứng dụng trên Facebook và Myspace được hơn 36 triệu người sử dụng với số lượt dùng lên đến 500 triệu. Tuy vậy, Rifkin không hề tự mãn với thành công này: “Nếu có hơn 10 triệu người sử dụng các phần mềm của bạn thì bạn nên làm điều gì đó thực sự có ý nghĩa và hữu dụng nhằm cải tạo hay thay đổi thế giới. Thẳng thắn mà nói, tôi muốn mọi người có thể giúp đỡ nhau nhiều hơn, và hiệu quả hơn”. Do đó, Rifkin đã quyết định chia tay Renkoo để toàn tâm toàn ý cho lý tưởng giúp đỡ cộng đồng: hỗ trợ các doanh nghiệp mới thành lập, đồng thời giúp những kỹ sư và những doanh nhân vừa khởi nghiệp kết nối với những người có quyền lực tại các công ty lớn.

Cuối cùng, vào năm 2005, Rifkin và Joyce Park lập ra 106 Miles, một mạng xã hội chuyên nghiệp dành riêng cho các kỹ sư mới bắt tay vào kinh doanh với mục đích cung cấp cho họ các kiến thức, kỹ năng cũng như các giải pháp thông qua hình thức đối thoại. Mạng xã

hội này đã liên kết hơn 5.000 kỹ sư – doanh nhân lại với nhau thông qua những cuộc gặp định kỳ được tổ chức hai lần một tháng để mọi người có thể chia sẻ kinh nghiệm thành công với nhau. Và 106 Miles đã mang lại những kết quả tuyệt vời, không chỉ cho Rifkin mà còn cho cả những người nhận sự giúp đỡ từ anh. Điển hình trong số đó là sự việc vào năm 2001, khi Rifkin giúp đỡ Blogger bằng cách đề nghị người sáng lập Blogger^(*) cung cấp một số dịch vụ cho KnowNow – doanh nghiệp đầu tiên do Rifkin sáng lập.

Trong cuộc sống, việc gì cũng có mặt trái của nó. Cách hành xử vì người khác quả có khiến những người cho tương đối bất lợi trong thời gian đầu, nhưng khi xét trên chặng đường dài, họ lại thu được rất nhiều tác động lẫn kết quả tích cực. Còn với người chỉ muốn nhận lẫn người dung hòa, mọi chuyện lại có vẻ ngược lại – lợi ích trước mắt nhưng sẽ phát sinh nhiều vấn đề về lâu về dài. Và khi những điểm bất lợi của cách hành xử “có qua có lại” sẽ bộc lộ dần theo thời gian, chúng sẽ khiến cho các mối quan hệ của nhóm những người chỉ biết đến bản thân cũng như nhóm những dung hòa bị thu hẹp về số lượng, đồng thời giảm sút về chất lượng. Những nhược điểm này dẫn đến các mối quan hệ chóng vánh, hời hợt. Ngược lại, những người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên hết sẽ tìm cách mở rộng các mối quan hệ nhằm giúp đỡ được nhiều người hơn, trên phạm vi rộng lớn hơn mà không hề xét đến mục tiêu đòi hỏi sự đền đáp. Guy Kawasaki – kỹ sư chính của Apple, một trong những huyền thoại của thung lũng Silicon – từng nói rằng: “Khi gặp bất cứ người nào, trước hết bạn nên tự hỏi bản thân xem làm thế nào mình có thể giúp những người khác nữa”. Dĩ nhiên, đôi khi bạn có thể đặt lòng tin vào nhầm chỗ, nhưng phần câu chuyện tiếp theo sau đây về Adam Rifkin và những hiệu ứng mà anh đã nhận được sẽ khiến bạn phải suy ngẫm rất nhiều. Không phải lúc nào chúng ta cũng biết trước được ai sẽ là người giúp mình đâu.

Nhận diện kẻ vị kỷ đang khoác lớp vỏ bọc tử tế

Nếu bạn đã từng thủ thế và cảm thấy e dè trước một đồng nghiệp mới, rất có thể là bởi bạn đã lò mò nhìn ra ở họ bóng dáng của một kẻ chỉ biết có mình. Trước sự tiếp cận của một kẻ chỉ biết mình, chúng ta thường có khuynh hướng tự phòng vệ bằng cách từ chối để họ tham gia vào mạng lưới của mình, đồng thời không tin tưởng và cũng không giúp đỡ. Để không bị xa lánh, nhiều người thuộc nhóm chỉ biết nhận đã nguy trang một cách khéo léo, vờ tỏ ra là người tử tế hoặc ôn hòa để có thể ung dung bước vào mạng lưới của chúng ta. Nhưng không phải lúc nào họ cũng có thể giữ được chiếc mặt nạ đạo đức đó. Những người thuộc Nhóm Nhận luôn tỏ vẻ chuyên quyền và muốn kiểm soát những người dưới quyền, song lại tỏ ra khúm núm và xum xoe một cách đáng ngạc nhiên trước thượng cấp. Và khi tiếp xúc với những người quyền lực, sự giả tạo của họ được bộc lộ rất rõ ràng. Với mong muốn được chú ý và đánh giá cao, họ luôn tìm cách bợ đỡ và tăng bậc cấp trên. Có một câu ngạn ngữ Hà Lan rất hay nói về sự đố kỵ này, câu này được dịch ra tiếng Anh là “kissing up, kicking out” (đồng nghĩa với “thượng đội, hạ đạp”).

Và Ken Lay là ví dụ điển hình của trường hợp này. Ông ta luôn tỏ ra rất lịch thiệp và tử tế khi đi cùng với những nhân vật chớp bu của Nhà Trắng, nhưng các cộng sự và thuộc cấp lại được chứng kiến một bộ mặt khác của ông. Một cựu nhân viên Enron từng chia sẻ rằng: “Nếu muốn Lay tham dự buổi họp nào đó, bạn chỉ cần mời ai đó có tiếng tăm một chút”. Chuyện kể rằng vào năm 1998, các chuyên gia phân tích chứng khoán Phố Wall đến thăm Enron; và Lay đã thuê hơn 70 người đóng giả những nhà giao dịch bận rộn nhằm tạo nên hình ảnh kinh doanh sôi nổi giả tạo trong công ty. Thậm chí, ông ta còn ép buộc các cấp dưới phải làm những điều gian dối nhằm che mắt các nhà phân tích. Lay dường như bị ám ảnh với việc phải tạo ấn tượng tốt với những người trên mình, nhưng lại chẳng hề bận tâm đến việc hình ảnh xấu tệ hại của mình trong mắt nhân viên dưới quyền. Quả nhiên, như Samuel Johnson từng viết: “Cách chính xác nhất để đánh giá một người là hãy nhìn cách anh ta đối xử với những người dường như chẳng mang lại lợi ích gì cho anh ta”.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng: Khi nắm giữ quyền lực trong tay, chúng ta thường cảm thấy mình to lớn và có nhiều quyền hạn hơn, dần dần bớt e dè và trở nên thoải mái hơn trong việc bày tỏ bản chất của mình. Vì lẽ đó, khi những kẻ chỉ biết có bản thân mình nắm quyền lực, họ thường không mấy để tâm đến hình ảnh của mình trong mắt cấp dưới và đồng sự. Họ cho rằng mình có quyền theo đuổi các mục đích riêng và luôn cố giành lấy mọi cái lợi về phía bản thân. Nhưng chính thái độ thiếu tôn trọng những người ngang và dưới mình đã hủy hoại các mối quan hệ cũng như danh tiếng của họ, và kết quả là những cú ngã rất đau.

Nguyên nhân nằm ở việc về bản chất, đa số chúng ta đều cư xử như những người dung hòa với mọi mối quan tâm thiết yếu nhất là sự công bằng và bình đẳng. Khi người chỉ biết mình phá vỡ các nguyên tắc này, những người dung hòa sẽ lên tiếng vì công lý dựa trên nguyên tắc “có vay có trả”. Giáo sư tâm lý học Daniel Kahneman của trường Princeton, người đã được trao giải Nobel Kinh tế, đã chứng minh được điều này thông qua một trò chơi. Trong đó, cứ mỗi hai người không hề quen biết nhau được xếp thành một cặp chơi và ngò i đối diện nhau. Một người giữ mười đô-la và nhiệm vụ của anh ta là đưa ra đề xuất về việc phân chia số tiền mười đô-la này cho cả hai. Theo đó, người được chia tiền có thể chấp thuận lời đề xuất về tỷ lệ phân chia của đối phương rồi nhận tiền, hoặc có thể từ chối và cả hai người chơi đều không được gì. Vậy điều gì sẽ xảy ra khi người chia tiền hành xử ích kỷ: giữ tám đô-la và chỉ chia cho người còn lại hai đô-la?

Nếu xét trên khía cạnh lợi nhuận thuần túy, việc chấp thuận lời đề nghị ăn chia trên vẫn được xem là có lý trí – dầu sao thì được hai đô-la vẫn tốt hơn là không có gì. Ấy vậy mà phần lớn những người tham gia đều từ chối. Họ chấp nhận mất hai đô-la để trừng phạt người kia vì cách hành xử ích kỷ của anh ta, họ thà chịu trách nhiệm còn hơn là để anh ta có được tám đô-la. Kết quả khảo sát cho thấy hầu hết người chơi trong tình huống tương tự đều hành động tương tự: từ chối lời đề nghị bất công của người cùng chơi. Không những thế, điều thú vị là trong trò chơi này là hầu như không có người tham gia nào đưa ra đề xuất vô lý kiểu như chia tỷ lệ 8:2.

Hơn 3/4 số người chơi đều hành xử như những người dung hòa khi đưa ra mức phân chia rất công bằng.

Nói tóm lại, *sự công bằng* là nguyên nhân mà chủ chốt khiến chúng ta quyết định trừng phạt vì những kẻ vị kỷ ấy muốn lợi dụng chúng ta.

Và một nghiên cứu mới được thực hiện gần đây đã chỉ ra rằng trong các mô hình quan hệ, khi cảm thấy bất bình với những người chỉ biết đến mình, chúng ta thường trừng phạt họ bằng cách phát tán những thông tin gây bất lợi cho danh tiếng của người đó. Để rõ ràng qua thời gian, khi những thông tin đó được lan truyền rộng rãi, các mô hình quan hệ hiện tại cũng như các mô hình quan hệ mới thiết lập của họ sẽ bị tổn hại nặng nề. Khi sự thật về con người Lay bị phơi bày, rất nhiều người đã từng ủng hộ và hỗ trợ ông ta, bao gồm cả nhà Bush, bắt đầu giữ khoảng cách và dần cắt đứt liên hệ với Lay. Wayne Baker, một giáo sư ngôn ngữ đồng thời là chuyên gia về thiết lập mạng lưới xã hội giải thích cơ chế này như sau: “Nếu bạn tạo dựng mạng lưới quen biết chỉ nhằm phục vụ các lợi ích của bản thân thì bạn sẽ chẳng bao giờ thành công. Bạn không thể chỉ chăm chăm tìm kiếm lợi ích từ chúng. Lợi ích sẽ đến từ sự đầu tư vào những hoạt động và mô hình quan hệ đầy ý nghĩa”.

Tuy nhiên, trước khi quyết định nghiêm túc và chân thành trong mỗi mô hình quan hệ bất kỳ, chúng ta cần nhận diện những kẻ chỉ biết mình trong số những người đang sống quanh ta. Đối với hầu hết mọi người, điểm mà chủ chốt khi xây dựng các mô hình quan hệ nằm ở việc xác định động cơ cũng như mục đích của những người muốn tiếp cận mình, nhất là khi ta biết rằng những kẻ ích kỷ rất giỏi trong việc ẩn dưới chiếc mặt nạ của một người tử tế để đạt được mục đích. Liệu rằng người mà bạn đang tiếp xúc có thực sự chân thành hay chỉ lợi dụng bạn vì lợi ích, và làm cách nào mà bạn nhận ra sự khác biệt đó?

May mắn thay, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng dù khéo léo đến đâu, những kẻ chỉ biết mình vẫn để lộ những sơ hở.

Trong thế giới động vật, các con đực có nhiều cách để quyến rũ bạn tình. Khi đến mùa sinh sản, các con đực sẽ tập trung lại một khu vực và mỗi con chiếm lấy một vị trí riêng. Chúng sẽ làm mọi cách để trở nên nổi bật và thu hút sự chú ý của con cái. Một số sẽ uốn éo gọi tình. Một số con khác lại lên tiếng mời gọi bạn tình bằng ngôn ngữ riêng của chúng. Trong khi một số khác lại thực hiện những màn nhào lộn đầy khêu gợi. Và loài xuất sắc nhất trong việc này chính là những con công đực. Cứ đến mùa sinh sản, các con công đực lại chiếm lấy một chỗ, rồi sau đó ra sức phô bày vẻ đẹp. Chúng lượn lờ qua lại, xòe lông, tạo dáng để làm nổi bật bộ đuôi sặc sỡ, óng ánh.

Trong thế giới kinh doanh, những kẻ chỉ biết đến mình cũng chẳng khác gì những chú công chải chuốt kia.

Trong một nghiên cứu, hai giáo sư Arijit Chatterjee và Donal Hambrick đã tiến hành khảo sát hơn 100 CEO tại các công ty phần mềm và phần cứng. Họ đã phân tích báo cáo thường niên của mỗi công ty trong một thời gian dài để tìm kiếm dấu vết của những con sói đội lốt thiên thần. Và những gì họ phát hiện có thể thay đổi hoàn toàn bộ mặt của giới lãnh đạo. Hãy nhìn vào bức hình chụp hai vị CEO dưới đây, được lấy từ báo cáo thường niên của công ty họ. Cả hai người đàn ông này đều trải qua thời niên thiếu nghèo khó, từng làm việc trong chính phủ của Tổng thống Nixon, đều tự thành lập công ty riêng và trở thành những ông chủ giàu có, đều đóng góp rất nhiều cho các tổ chức từ thiện. Chỉ nhìn vào khuôn mặt hay quần áo họ khoác trên người, liệu bạn có thể nhận ra ai là người chỉ biết đến mình?



Người ở tấm hình bên trái tên là Jon Huntsman Sr., nhân vật mà chúng tôi sẽ nói đến chi tiết hơn ở *Chương 6*; còn người ở tấm hình bên phải là Ken Lay. Trong nghiên cứu về các vị CEO đã đề cập ở trên, Chatterjee và Hambrick phát hiện ra những người thuộc nhóm chỉ biết đến lợi ích bản thân sẽ tự cho mình là trung tâm, là vầng thái dương của công ty. Qua đó, nhóm nghiên cứu tìm thấy một vài dấu vết mà những người này để lộ ra, một trong số đó được phát hiện từ cuộc phỏng vấn hai nhân vật trên.

Do có khuynh hướng tự đánh bóng và muốn thể hiện bản thân, những người chỉ vì mình thường sử dụng những đại từ nhân xưng số ít, ngôi thứ nhất như: *tôi, bản thân tôi, cá nhân tôi, của tôi*, thay vì những ngôi nhân xưng thứ nhất số nhiều như: *chúng ta, chúng tôi, của chúng ta, của chúng tôi*. Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, khi nói về phạm vi mỗi công ty thì trung bình có 21% CEO sử dụng ngôi nhân xưng thứ nhất số ít. Đối với riêng những người rõ ràng thuộc nhóm “chỉ biết mình”, đến 39% ngôi nhân xưng thứ nhất được họ sử dụng là số ít. Cứ mỗi 10 từ mà những CEO thuộc nhóm vị kỷ này khi liên hệ về bản thân, có bốn từ là trực tiếp nói về chính họ và không đề cập đến bất cứ ai khác.

Còn bây giờ, mời các bạn nhìn lại hai tấm hình của Ken Lay và Jon Huntsman Sr. ở trang sau và để tôi chỉ cho bạn thấy thông điệp ẩn đằng sau nó. Tấm hình bên trái được lấy từ báo cáo thường niên năm 2006 của công ty Huntsman: khổ hình khá nhỏ, chiếm

chưa đến 10% tổng diện tích trang giấy. Tấm hình bên phải được lấy từ báo cáo thường niên năm 1997 của Enron, và hình của Lay choán hết một trang giấy.



Khi nhìn vào báo cáo thường niên của các công ty công nghệ thông tin, Chatterjee và Hambrick phát hiện ra sự khác biệt đáng kể trong việc chèn hình ảnh của các CEO. Ở một số báo cáo, thậm chí CEO còn không có hình. Nhưng trái lại, một số báo cáo lại dành hẳn một trang để hình của CEO. Vậy bạn thử đoán xem: ai là kẻ ích kỷ chỉ biết mình? (*)

Với những CEO thuộc nhóm chỉ biết đến mình, tất cả phải phục vụ cho lợi ích của họ, “Ta là *Một*, là *Độc tôn*, là *Thứ Nhất*”. Một tấm hình lớn chính là lời tự khẳng định và truyền tải thông điệp: “Tôi là trung tâm của công ty này đây”. Nhưng liệu đó có phải là một dấu hiệu cơ bản để nhận diện những kẻ vị kỷ? Để xác minh, Chatterjee và Hambrick đã mời những chuyên gia phân tích uy tín trong lĩnh vực công nghệ thông tin đánh giá những CEO này. Các chuyên gia được yêu cầu đánh giá xem mỗi CEO liệu có “phải là người thích khoa trương bản thân, thích chỉ huy, muốn chứng tỏ quyền lực và luôn mong mọi được chú ý cũng như được ngưỡng mộ [...], thích trở thành trung tâm, luôn muốn người khác phải nể phục mình, hay thể hiện và vô cùng kiêu ngạo không”. Và kết quả đánh giá của các chuyên gia này gần như hoàn toàn trùng khớp với kết

quả thu được từ kích thước tâm hình của các CEO trong bản báo cáo thường niên của công ty họ.

Quay lại với Enron, trong bản báo cáo năm 1997, Ken Lay là tiêu điểm của sự chú ý. Trong chín trang đầu tiên, có hai trang được dành trọn để trưng hình của Lay và giám đốc điều hành Jeff Skilling. Điều này được lặp lại trong báo cáo năm 1998 và 1999, hình Lay và Skilling vẫn chễm chệ ở hai trang báo cáo. Đến năm 2000, có một sự thay đổi nhỏ, hình của Lay và Skilling được dàn giở như dạng phim cuộn, gồm bốn bức hình khác nhau của mỗi người – chúng trông giở như một bức tranh biếm họa. Trong ba tâm hình của Lay là một người đàn ông với điệu cười nhếch môi đầy kiểu cách, người ý thức rất rõ rằng mình đặc biệt. Rồi cuối cùng, Lay đã không nhận được cái kết có hậu, ông đã chết vì một cơn nhồi máu cơ tim trước khi phiên tòa xét xử diễn ra.

Tới đây, chúng ta đã tìm hiểu được hai cách để nhận diện ra những kẻ chỉ biếm t mình. *Thứ nhất*, khi tiếp nhận thông tin về ai đó, ta có thể biếm t được cách người đó đối xử với những người quanh mình ra sao. *Thứ hai*, khi có cơ hội được đánh giá những hành động và mức độ ảnh hưởng của ai đó, chúng ta có thể tìm ra những dấu hiệu cho thấy họ là kẻ chỉ biếm t mình.

Những hình ảnh tự đánh bóng bản thân, những cuộc trò chuyện tự khẳng định bản thân, thậm chí là sự chênh lệch đáng kể về mức thu nhập có thể là những dấu hiệu chính xác và đáng tin cậy giúp ta nhận diện một kẻ vị kỷ. Bước vào thế kỷ 21 – kỷ nguyên của công nghệ thông tin với sự phát triển vũ bão của loại hình mạng xã hội ảo, thế giới đã chứng kiến nhiều sự thay đổi đáng kể, và điều đó giúp chúng ta nhận diện những kẻ ích kỷ, chỉ biếm t đến mình một cách dễ dàng hơn. Và khi các mối quan hệ trở nên dễ nắm bắt và công khai hơn, chúng ta có một lăng kính khác để đánh giá đạo đức cũng như bản chất của những người xung quanh.

Đánh thức những gã khổng lồ` còn đang say giấc

Thập niên 90 của thế` kỷ 20 được xem là thời kỳ sơ khai của ngành thương mại điện tử. Năm 1993, một sinh viên đại học tên Graham Spencer cùng với năm người bạn nữa đã thành lập một công ty kinh doanh trên mạng. Spencer là một anh chàng ít nói, hay ngại ngùng, cận nặng, tóc tai luôn vuốt ngược ra sau và mê truyện tranh như điếu` u đồ. Và những khi ngẫm lại về` mình, Spencer khẳng` định chính nhân vật Siêu nhân đã dạy anh bài học về` công lý và sự chính trực, các X-Men giúp nhóm lên trong anh sự quan tâm với những con người bị áp bức và xa lánh trong xã hội, còn Người nhện thì trao cho anh niềm hy vọng vì “ngay cả những siêu anh hùng cũng từng trải qua một thời đi học nhiều` khó khăn”.

Spencer và các bạn mình đã lập ra Excite, một trang tin điện tử kèm một công cụ tìm kiếm mà sau đó đã trở thành một trong những trang web phổ thông nhất trong thập niên 90 của thế` kỷ 20. Năm 1998, Excite được bán với giá 6,7 tỷ đô-la Mỹ và Spencer trở thành cổ đông lớn nhất` đồng thời là giám đốc công nghệ của công ty. Năm 1999, một thời gian ngắn sau khi bán lại Excite, Spencer bất` ngờ nhận được email từ Adam Rifkin, trong đó Rifkin hỏi xin ý kiến tư vấn của Spencer về` việc thành lập một doanh nghiệp điện tử. Tuy chưa từng gặp nhau trước đó, Spencer vẫn sẵn sàng đi gặp Rifkin. Sau buổi gặp, Spencer giới thiệu Rifkin với một nhà đầu tư mạo hiểm có uy tín, người sau này đã cấp vốn cho Rifkin.

Vậy làm cách nào mà Rifkin lại biết được Spencer? Và tại sao Spencer lại nhiệt tình giúp đỡ Rifkin như vậy?

Hãy quay về` thời điểm đầu năm 1994, năm năm trước khi Rifkin gặp Spencer. Lúc bấy giờ, Rifkin cảm thấy có hứng thú với một ban nhạc còn non trẻ và mong muốn giúp cho ban nhạc này thu được nhiều` sự chú ý hơn. Do đó, anh đã bắt tay vào hành động và tạo ra một trang web để những người hâm mộ có thể tán gẫu với nhau: “Thật tuyệt khi có thể kết nối những người yêu âm nhạc. Tôi yêu âm nhạc”. Rất nhanh sau đó, trang web này trở nên nổi tiếng, hàng trăm ngàn người đã truy cập vào đó và ban nhạc từ vô danh vụt trở thành ngôi sao sáng trên bầu trời âm nhạc.

Đó chính là ban nhạc rock Green Day. Đến năm 1995, một số thành viên chủ chốt của Green Day đã liên hệ với Rifkin để đề xuất mua lại và tiếp quản trang web này như một công thông tin chính thức của ban nhạc. Rifkin đã thốt lên: “Tuyệt, giờ nó là của các anh đây” và rồi bàn giao lại cho họ.

Tuy nhiên tại thời điểm mùa hè năm 1994, khi trang web của Rifkin đã có đến hàng triệu lượt truy cập thì xảy ra một sự việc. Trong số những người vào xem trang này, có một người vô tâm mộ cuồng nhiệt thể loại punk rock và cảm thấy “nơi” này chẳng khác gì một chuyên trang nhạc pop. Vì vậy, người này đã viết thư cho Rifkin để “giáo huấn” cho anh hiểu rõ thế nào mới là punk rock đúng nghĩa.

Người hâm mộ ấy không phải là ai xa lạ mà chính là Graham Spencer. Khi đọc được những đề xuất mà Spencer đã gửi cho mình, Rifkin chỉ hình dung rằng Spencer là một fan hâm mộ thể loại punk rock chính hiệu với kiểu đầu Mohawk nổi loạn. Anh chưa bao giờ nghĩ rằng Spencer có thể giúp đỡ mình – nhất là khi ý tưởng này chỉ xuất hiện khi Spencer mới vừa thành lập Excite. Nếu là một người dung hòa hay vị kỷ, họ sẽ để email của Spencer trôi vào quên lãng. Nhưng Rifkin, với bản chất chấp nhận cho đi đến tận gốc rễ, đã giúp Spencer phát tán rộng rãi các thông tin về punk rock, đồng thời giúp đỡ các ban nhạc mới xây dựng các trang web dành cho người hâm mộ. Sau đó, Rifkin đã lập một trang web khác, độc lập với trang của Green Day và dẫn liên kết đến những ban punk rock khác do Spencer giới thiệu.

Adam Rifkin đã có một sự hợp tác thành công với Graham Spencer, và cảm giác thỏa mãn chính là phần thưởng cho cả hai. Nhưng nếu xem xét một cách thấu đáo hơn, câu chuyện này đã giúp chúng ta thấy được rằng các mối quan hệ của những người thuộc nhóm vị tha mạnh mẽ đến thế nào, và sức mạnh này đã đóng góp rất nhiều cho thành quả to lớn mà phải đến năm năm sau Rifkin mới nhận lại được. Câu chuyện của Rifkin đã phần nào làm sáng tỏ cách thức những người sẵn sàng cho có thể tận dụng được lợi thế của việc tiếp cận tất cả mọi người trong các mối quan hệ xã hội.

Một trong những phương châm của Rifkin là “Tin tưởng vào sức mạnh ẩn giấu sau những mối liên kết mỏng manh”. Ý tưởng này là kết quả rút được từ sự tâm đắc với một nghiên cứu kinh điển của nhà xã hội học Mark Granovetter. Theo nghiên cứu này, những mối liên hệ bền chặt chính là bạn bè và đồng nghiệp thân thiết, những người chúng ta hoàn toàn tin tưởng. Những mối liên hệ mỏng manh chính là những người chúng ta có quen biết qua. Thông thường, chúng ta cho rằng mình sẽ nhận được sự giúp đỡ lớn nhất từ những mối quan hệ bền chặt. Tuy nhiên, kết quả khảo sát của Granovetter lại thể hiện một kết quả khác. Chỉ có gần 17% trong số những người tham gia khảo sát cho biết họ được giới thiệu công việc từ những người gần gũi nhất – bạn bè và đồng nghiệp thân thiết. Trong khi đó, gần 28% trong số họ nhận được sự giới thiệu từ những mối quen biết kiểu xã giao qua loa.

Điều này cho thấy bạn bè và những chiến hữu thân thiết cung cấp cái khung cơ bản, còn chính những người quen xã giao lại giúp bắc cầu nối: giúp chúng ta tiếp cận các nguồn thông tin một cách hiệu quả hơn. Những người thân thuộc chia sẻ với ta những mối quan hệ và cơ hội chung. Trong khi đó, những sợi dây tưởng chừng mỏng manh lại mở ra cơ hội giúp ta tiếp cận với nhiều đối tượng hơn, xây dựng thêm các mối quan hệ mới và dễ dàng tìm ra những chỉ dẫn đặc sắc hơn.

Nhưng ở đây có một vấn đề. Đó là theo lẽ thường, sẽ là khó khăn khi tìm kiếm sự giúp đỡ từ các mối quan hệ xã giao. Cho dù đây rõ ràng là lối đi nhanh nhất để tìm đến những chỉ dẫn mới, chúng ta vẫn không thấy thoải mái khi kết nối với những người mà mình chỉ quen biết sơ sài. Sự thiếu tin tưởng nhau trong những mối quan hệ xã giao sẽ tạo ra các rào cản tâm lý. Tuy nhiên, những người thuộc Nhóm Cho như Adam Rifkin lại có thể phát hiện ra lỗ hổng để vượt qua chướng ngại tâm lý này. Vẫn có cách để bạn vừa có thể khai thác lợi thế của những mối giao tế mà không phải “cấn rút” lương tâm: *gây dựng sự tin tưởng nơi những người thân cận, kết hợp với những thông tin phong phú, mới mẻ thu được từ các liên kết xã giao.*

Và chính nhờ điều này mà những người chấp nhận cho đi thường sẽ thu được thành công lớn sau một khoảng thời gian dài.

Năm 1994, sau khi Rifkin nghe theo lời khuyên của Spencer, thiết lập các liên kết trong thế giới punk rock trên trang Green Day thì Excite cũng bắt đầu phát triển lớn mạnh, còn Rifkin quay lại trường để hoàn tất chương trình sau đại học. Hai người này mất liên lạc với nhau suốt năm năm sau đó. Rồi khi chuyển tới thung lũng Silicon, Rifkin đã chủ động liên hệ với Spencer để yêu cầu gặp và xin lời khuyên. Và hành động hoàn toàn vô tư và không mảy may tính đến việc đòi hỏi sự đền đáp hồi năm 1994 đã hồi đáp cho anh một kết quả thậm chí còn vượt quá mong đợi. Spencer sẵn sàng hỗ trợ Rifkin và họ hẹn nhau ở một quán café để thảo luận. Đến lần gặp thứ hai, Spencer giới thiệu Rifkin với một nhà đầu tư mạo hiểm. Rifkin đã không giấu được niềm vui khi kể lại: “Hàng loạt những sự kiện ngẫu nhiên xảy ra năm 1994 đã run rủi để đến năm 1999, tôi có thể liên lạc lại với Spencer qua email, và sau đó là công ty mới của tôi được thành lập vào năm 2000. Quả là những ai cho đi sẽ luôn gặp may”.

Tuy nhiên, chúng ta có lý do để tin rằng sự may mắn Rifkin đề cập đến là điều hoàn toàn có thể tiên liệu được. Về thực chất, đó chính là sự hồi đáp xứng đáng mà hầu hết mọi người đều sẵn lòng dành cho những người thuộc Nhóm Cho. Ba mươi năm trước, nhà xã hội học Fren Goldner đã có những bài viết về *pronoia*— một hội chứng trái ngược với chứng hoang tưởng *paranoia*. Theo nhà tâm lý học trứ danh Brian Little, *pronoia* là “một dạng niềm tin mang tính ảo tưởng rằng người khác đang làm những điều có lợi cho bạn, hoặc đang ngấm ngấm nói tốt về bạn”. Vậy nên, nếu bạn là một người luôn hết lòng vì người khác, niềm tin này có thể có cơ sở thực tế chứ hoàn toàn không phải hoang tưởng.

Qua những câu chuyện của Ken Lay và Adam Rifkin, chúng ta hiểu thêm một lớp ý nghĩa khác của câu ngạn ngữ “cái gì đến sẽ đến”. Quy luật nhân-quả này ứng với sự thật rằng những người dung hòa sẽ gánh vác sứ mệnh “phán quyết” và thực thi công lý. Những người “đứng giữa” này sẽ hy sinh lợi ích bản thân để trừng phạt những kẻ ích kỷ chỉ biết có mình, đồng thời nỗ lực để tưởng thưởng cho những

người luôn cho đi. Khi Adam Rifkin giúp đỡ người khác trong cộng đồng mạng xã hội của mình, những người dung hòa sẽ cảm thấy rằng anh xứng đáng được trả ơn và ban thưởng. Về sau, anh tạo được mối quan hệ với những người như Reid Hoffman – người sáng lập LinkedIn. Và anh lại tiếp tục sử dụng những mối quan hệ mới tại LinkedIn để giúp đỡ những người khác, chẳng hạn như giới thiệu nhiều cơ hội việc làm tại LinkedIn cho các kỹ sư trong mạng xã hội của mình.

Vào một buổi tối thứ Tư, tháng Năm năm 2012, tôi đã được gặp Rifkin tại chính “hang ổ” của anh. Đó là một quán bar ở thành phố Redwood, nơi đang diễn ra buổi họp mặt của các thành viên trong mạng xã hội 106 Miles do Adam Rifkin đồng sáng lập mà tôi đã giới thiệu ở trên. Và khi Rifkin xuất hiện với nụ cười rạng rỡ, trên người mặc chiếc áo thể thao cổ động cho đội bóng chày San Francisco Giants thì ngay lập tức, đám đông ò lên chào đón và vây quanh anh, một số người khá nhả nhặn, trong khi một số khác lại đặc biệt nồng nhiệt. Mãi đến khi những doanh nhân ấy ào hết vào quán bar thì Rifkin mới có thể kể cho tôi nghe tường tận câu chuyện của mỗi người đã có mặt hôm đó. Với một người mỗi ngày nhận được gần cả nghìn email như Rifkin mà nói, việc nhớ được chi tiết như vậy quả là đáng nể.

Bí quyết của Rifkin rất đơn giản: đặt ra những câu hỏi *thể hiện sự quan tâm và thật kiên nhẫn trong khi lắng nghe*. Vào đầu buổi tối hôm đó, Rifkin có dịp hỏi thăm một “ông bạn” doanh nhân về tình hình công ty của người này; và ông ta đã nói liên tục suốt 14 phút mà không hề bị ngắt lời. Thông thường thì một cuộc độc thoại kéo dài hoàn toàn có thể khiến cả những “tín đồ” công nghệ vốn vô cùng hiếu kỳ phải kiệt sức khi lắng nghe, ấy vậy mà Rifkin vẫn không hề có một biểu hiện buồn chán hay mất tập trung nào. Thậm chí sau đó, anh còn hỏi: “Vậy anh có cần tôi hỗ trợ gì không?”. Rồi khi người đối diện đề cập đến nhu cầu tìm kiếm một lập trình viên có thể xử lý một ngôn ngữ lập trình hiếm gặp thì trí nhớ của Rifkin lập tức rà lại mạng lưới quan hệ của mình và giới thiệu cho ông bạn này một vài ứng cử viên. Một lúc sau, một trong những ứng cử viên ấy cũng tham dự sự kiện này và Rifkin đã giới thiệu hai người với nhau.

Khi ngày càng có nhiều người đến hơn, Rifkin vẫn dành thời gian để trò chuyện với từng người một. Với bất cứ ai mới đến, anh đều dành ra từ 15 đến 20 phút để bắt chuyện và trao đổi với họ, hỏi han về công việc, nhu cầu, động lực thúc đẩy của họ và hỏi xem liệu anh có thể giúp gì cho họ. Rất nhiều người trong số đó đều mới chỉ gặp anh lần đầu tiên và cũng giống như khi giúp đỡ Graham Spencer hơn 18 năm trước, Rifkin đều hết lòng hỗ trợ họ mà không hề đòi hỏi bất cứ điều gì. Anh tự nhận về mình trách nhiệm giới thiệu công việc cho họ, giúp họ kết nối với một số người có thể có cùng chí hướng với họ và đưa ra lời khuyên về hướng giải quyết những rắc rối họ đang gặp phải. Cứ mỗi lần như thế, Rifkin lại tạo được một mối quan hệ mới. *Nhưng liệu anh có thể duy trì tất cả những mối quan hệ này hay không?*

Những mối quan hệ “ngủ đông”

Khi duy trì một mạng xã hội có quy mô lớn, tất nhiên Adam Rifkin sẽ có trong tay một lượng các mối liên hệ đã “ngủ đông” gia tăng theo thời gian. Đây thường là những người anh từng gặp gỡ hoặc biết rõ nhưng đã lâu không có liên lạc gì. Theo các giáo sư quản trị học Daniel Levin, Jorge Walter và Keith Murnighan thì “một người tích lũy trung bình được hàng ngàn mối quan hệ trong suốt cuộc đời mình. Nhưng trước khi Internet xuất hiện, tại mỗi thời đoạn xác định trong đời, chúng ta chỉ thực sự duy trì mối quan hệ với tối đa khoảng 100–200 người mà thôi”. Vài năm trước, ba người này đã tiến hành một khảo sát, trong đó yêu cầu người tham gia thực hiện một việc mà bản thân họ cảm thấy e ngại nhất: kết nối lại các mối quan hệ đã ‘ngủ đông’. Khi một người tham gia nhận được yêu cầu này, anh ta đã giãi bày: “Gì thế này? Nếu đã là những mối quan hệ ‘ngủ đông’ thì phải có nguyên do nó mới trở nên như vậy chứ, đúng không? Thế thì sao tôi phải liên hệ lại với họ?”.

Nhưng những bằng chứng thu được lại cho thấy một vấn đề hoàn toàn khác. Trong một nghiên cứu của mình, Levin và các đồng sự đã yêu cầu hơn 200 nhà điều hành tham gia cuộc khảo sát hãy “hâm nóng” lại các mối quan hệ đã “ngủ đông” tối thiểu là từ ba năm trở lại đây. Mỗi người tham gia có nhiệm vụ phải liên hệ với hai đồng nghiệp cũ để hỏi xin lời khuyên cho một dự án mà mình đang phụ trách. Sau khi nhận được lời khuyên, họ phải đánh giá về mức độ hữu dụng của lời khuyên đó xét trên các khía cạnh mức độ hữu ích của bản thân lời khuyên đến việc giải quyết vấn đề cũng như của những sự giới thiệu kèm theo lời khuyên. Bên cạnh đó, 200 nhà điều hành này cũng được yêu cầu tham khảo và đánh giá lời khuyên từ hai mối quan hệ hiện tại của họ. Kết quả thu được vô cùng bất ngờ: *Những người tham gia đều đánh giá những lời khuyên có được từ các mối quan hệ đã “ngủ đông” cao hơn các mối quan hệ hiện tại.*

Và chưa dừng lại ở đây, Levin và các đồng sự cũng đã yêu cầu một nhóm gồm hơn 100 nhà điều hành khác xác định xem đâu là 10 mối quan hệ đã “ngủ đông” của mình và sắp xếp thứ tự dựa trên giá trị các cuộc nói chuyện với những người quen cũ này sau khi họ đã kết nối lại. Kết quả là dường như cả 10 mối quan hệ này đều dẫn

tới những sự giúp đỡ vô cùng hữu ích tương đương nhau, cụ thể thì *những gì mà người tham gia nhận được từ người xếp thứ mười không máy chênh lệch so với người đầu tiên*. Thông qua cuộc khảo sát, nhóm nghiên cứu của Levin còn phát hiện ra rằng nếu xét về cả lượng và chất của những lợi ích thu được từ các mối quan hệ cũ, những người ở độ tuổi khoảng từ 40–45 sẽ nhận được nhiều hơn so với những người trong độ tuổi 30, và những người 30 tuổi này lại thu được nhiều giá trị hơn nếu với nhóm trong độ tuổi 20. Thậm chí, chính anh chàng từng la ó khi được yêu cầu liên lạc lại với người quen cũ cũng phải thừa nhận rằng “cuộc khảo sát đã giúp tôi ‘mở mắt’... Cuối cùng tôi cũng nhận ra là mình có được biết bao giá trị tiềm tàng từ những mối quan hệ ‘ngủ đông’”.

Tại sao lại như vậy?

- *Thứ nhất*, đó là vì những mối quan hệ “ngủ đông” cung cấp được nhiều thông tin mới lạ hơn so với những mối quan hệ hiện tại. Đây là điều tất yếu xảy ra khi trong suốt vài năm mất liên lạc đó, những người quen cũ đã được tiếp cận với những ý tưởng và quan điểm khác với những gì ta tiếp thu. Trong khi đó, những người quen biết trong hiện tại thường chia sẻ những nền tảng suy nghĩ và góc nhìn tương đồng với chúng ta. Một người tham gia cuộc khảo sát đã nhận xét rằng: “Trước khi liên lạc với những người quen cũ, tôi đã nghĩ rằng họ cũng sẽ chẳng có gì nhiều để cung cấp ngoài những điều giống như những gì tôi đã tính đến, nhưng hóa ra tôi nhầm. Tôi hoàn toàn bị bất ngờ trước những ý tưởng mới mẻ của họ”.

- *Thứ hai*, so với những mối quan hệ xã giao, những mối quan hệ “ngủ đông” này tương đồng ở điểm chúng cũng giúp ta tiếp cận được những thông tin mới lạ. Tuy nhiên, điểm khác biệt giữa hai loại này là việc liên lạc với những mối quan hệ cũ sẽ không khiến ta thấy ngại ngùng. Về hiện tượng này, Levin và các đồng sự đã lý giải như sau: “Việc kết nối lại với một mối quan hệ đã ‘ngủ đông’ không giống như việc bắt đầu một mối quan hệ hoàn toàn mới. Khi tái liên hệ, chúng ta vẫn có cảm giác *tin tưởng lẫn nhau*”. Trên thực tế, việc kết nối lại với người quen cũ sẽ khiến ta tiêu tốn ít thời gian trao đổi hơn vì hai bên đã có sự hiểu biết nhau từ trước. Vậy nên không giống những mối quan hệ xã giao, chúng ta không

cần phải mất công sức để bắt đầu từ vạch xuất phát khi liên lạc lại với những người quen cũ.

- *Và thứ ba*, khi cần thu thập thông tin mới, việc khai thác các mối quan hệ xã giao sẽ diễn ra chóng vánh và không mấy hiệu quả, trong khi những mối quan hệ cũ lại cung cấp được lượng thông tin lớn hơn và hữu ích hơn nhiều. Và theo thời gian, mỗi người sẽ ngày càng tích lũy được nhiều mối quan hệ “ngủ đông” hơn, và thậm chí giá trị của chúng cũng sẽ tăng theo.

Ba lý do trên không chỉ giải thích tại sao những mối quan hệ “ngủ đông” là nhóm giá trị bị bỏ bê, mà còn cho chúng ta thấy những người sống vì người khác đã có sẵn mọi yếu tố cần thiết để tự mình vạn mở cánh cửa dẫn đến nguồn lực này. Theo các chuyên gia về mạng xã hội thì những người vị tha sẽ có nhiều lợi thế hơn khi nối lại các quan hệ cũ, đặc biệt là trong một thế giới với nhiều liên kết chéo như hiện nay. Những người này đã tạo được ấn tượng tốt bằng chính những hành động hào hiệp của họ khi truyền đạt kiến thức, chia sẻ thông tin, giúp đỡ tìm kiếm việc làm mà không đòi hỏi bất cứ sự đền đáp nào; do đó chúng ta sẽ luôn sẵn sàng giúp đỡ khi họ cần đến.

Còn đối với những người chỉ biết đến bản thân, việc liên hệ lại với những người quen cũ là cả một vấn đề. Giả sử những người quen cũ và những người chủ động kết nối lại cùng thuộc Nhóm Nhận thì tất nhiên bên được liên hệ sẽ nghi ngờ, tìm cách tự bảo vệ mình và giữ kín các thông tin mới. Nếu những người ích kỷ tìm cách liên hệ lại với những người quen cũ thuộc nhóm dung hòa, rất có thể những người luôn sống theo phương châm “có qua có lại” này sẽ muốn dạy cho đối phương một bài học như điều chúng ta đã được biết qua ví dụ về trò chơi chia tiền ở trên. Còn nếu những người quen cũ này thuộc nhóm những người vì người khác thì ở chương sau, chúng tôi sẽ trình bày cho bạn hiểu lý do vì sao họ sẽ không đại gì mà đi giúp đỡ những kẻ chỉ biết có mình. Và tất nhiên, nếu một kẻ chỉ biết đến lợi ích bản thân đã từng có những hành động ích kỷ dẫn đến sự chia cắt tâm lý trước đó thì có vẻ việc nối lại quan hệ sẽ là một nhiệm vụ bất khả thi.

So với những kẻ ích kỷ chỉ biết có mình thì những ai dung hòa sẽ dễ dàng nối lại quan hệ với những người quen cũ hơn, song bản thân họ lại thường cảm thấy không thoải mái khi mở lời xin trợ giúp bởi lẽ nguyên tắc sống của họ là “có qua có lại”. Khi yêu cầu một sự giúp đỡ nào đó, họ sẽ cảm thấy mắc nợ và phải có nghĩa vụ hoàn trả. Nếu trong quá khứ, họ từng mắc nợ một người quen và chưa hề đáp lại, việc mở lời nhờ vả sẽ khó khăn gấp đôi. Với người dung hòa, việc kết nối với người quen cũ thường không thể tạo nên sự tin tưởng đủ vững chắc vì chúng giống như thực hiện những giao dịch trao đổi lợi ích hơn là bồi đắp để mối quan hệ được sâu sắc.

Hiểu được tầm quan trọng của những mối quan hệ “ngủ đông”, giờ đây thay vì dành nhiều thời gian cho việc mở rộng mạng lưới xã hội, Adam Rifkin chú trọng vào việc nối lại mối quan hệ với những người quen cũ. Anh chia sẻ: “Bây giờ thời gian của tôi chủ yếu dùng để kết nối lại với những người bạn mà đã lâu không liên hệ”. Mỗi khi Rifkin liên hệ với một người quen cũ nào, họ đều hào hứng đáp lại. Chính sự tử tế và hào hiệp của Rifkin đã chiếm được lòng tin của họ. Họ luôn trân trọng sự giúp đỡ của anh và biết rằng điều đó là thực tâm, không hề có toan tính vụ lợi. Năm 2006, khi cần tìm một người dẫn chương trình cho buổi họp mặt của 106 Miles, Rifkin đã liên lạc với Evan Williams, và mặc dù khi đó Williams đã trở thành một doanh nhân nổi tiếng và đang trong giai đoạn đặc biệt bận rộn với việc tung ra Twitter, anh vẫn đồng ý giúp Rifkin. “Đã năm năm trôi qua, vậy mà khi chúng tôi nhờ làm người dẫn chương trình, anh vẫn đồng ý”, Rifkin nhớ lại.

Bản chất của sự tín nhiệm mà những người thuộc Nhóm Cho như Rifkin xây dựng đã trở thành đề tài cho nhiều nghiên cứu thú vị. Về cơ bản, các nhà nghiên cứu về mạng lưới xã hội chỉ ra rằng cơ chế trao đổi thông tin ở đây là sự luân chuyển kiến thức từ người này sang người khác. Và trong quá trình hợp tác nghiên cứu với giáo sư Rob Cross của Đại học Virginia và Andrew Parker của Viện IBM^(*), Wayne Baker còn nhận ra thêm rằng cơ chế này cũng có thể được dùng để theo dõi các dòng chảy năng lượng giữa các mối quan hệ với nhau. Trong nhiều tổ chức, các nhân viên thường xếp hạng sự tương tác của mình với người khác dựa trên nguồn năng lượng thúc

đẩy họ từ thấp tới cao. Dựa vào đây, các nhà nghiên cứu đã lập một bản đồ thể hiện mạng lưới các nguồn sức mạnh này và nó trông tương tự như mô hình thu nhỏ của một thiên hà.

Theo đó, những người chỉ biết có mình chính là các lỗ đen: Họ nuốt chửng năng lượng từ những người xung quanh. Còn những người luôn vì người khác chính là mặt trời: Họ ban phát ánh sáng đến mọi nơi, tạo cơ hội cho các đồng nghiệp góp sức vào công việc chung, thay vì chỉ nhát nhát làm theo ý riêng và giành lấy mọi công trạng về mình. Và khi không đồng ý với một quan điểm nào đó, người thuộc Nhóm Cho sẽ trình bày ý kiến của mình với một thái độ tôn trọng chứ không hề có ý hạ thấp người khác.

Nếu xây dựng bản đồ năng lượng dựa trên mạng lưới xã hội của Adam Rifkin, bạn sẽ thấy anh luôn đóng vai trò mặt trời trong rất nhiều hệ mặt trời khác nhau. Lấy ví dụ trong một kỳ nghỉ từ vài năm trước, Rifkin đã gặp một doanh nhân táo bạo tên Raymond Rouf, họ bắt chuyện với nhau và Rifkin đã đưa ra một số ý kiến. Sáu tháng sau, Rouf muốn mở một công ty mới và tìm đến Rifkin để xin lời khuyên. Rifkin đã hồ i đáp ngay trong ngày nhận tin nhắn và hẹn ăn sáng với Rouf vào hôm sau. Trong buổi gặp này, Rifkin đã trao đổi với Rouf suốt hai giờ đồng hồ. Vài tháng sau, họ gặp lại nhau; lúc này, công việc kinh doanh của Rouf không được như ý, công ty không có doanh thu, hệ thống nước trong nhà anh ta lại đang bị hỏng và Rouf đành phải mua phiếu tập thể hình chỉ để có một nơi tắm rửa. Rifkin đã hỏi thăm về tình hình kinh doanh của anh ta rồi đưa ra những lời khuyên vô cùng xác đáng về cách thức tái cấu trúc công ty. Sau đó, Rifkin giới thiệu Rouf với một nhà đầu tư mạo hiểm, người sau này đã đồng ý cấp vốn và trở thành thành viên hội đồng quản trị trong công ty của Rouf. Giờ đây, GraphScience – công ty của Rouf – đã trở thành một trong những công ty chuyên cung cấp dịch vụ phân tích cho Facebook, còn bản thân Rouf thì không bao giờ quên sự giúp đỡ của Rifkin.

Chưa hết, Rifkin còn phụ trách triển khai dự án cho một đạo diễn kiêm biên kịch nổi tiếng của Hollywood. Theo như câu chuyện cụ thể sẽ được trình bày chi tiết trong *Chương 7*, hai người họ biết nhau vì Rifkin đã chia sẻ công khai những thông tin của mình trên Internet.

Trong một cuộc trò chuyện, vị đạo diễn này đã chia sẻ rằng ông ta mới sản xuất xong một loạt chương trình cho đài truyền hình cáp Showtime và đề nghị Rifkin giúp đỡ. Chỉ trong vòng 24 giờ, Rifkin đã lên lịch cho các cuộc hẹn và các buổi chiếu thử phim với những người đứng đầu của Twitter và Youtube. Vị đạo diễn giải thích: “Xin hãy lưu ý rằng: Adam không hề được lợi gì từ chương trình của tôi... Nhưng cũng chính nhờ sự hào phóng của Adam mà chúng tôi có được thành công đó. Không những thế, nó còn giúp bật đèn xanh cho chúng tôi: Showtime đồng ý cho chương trình này được tiếp tục”.

Đối với một số người có khả năng phát tỏa rồi lan truyền cảm hứng, việc nối lại mối quan hệ là một kinh nghiệm đầy sinh lực. Hãy nhớ đến 265 con người từng được Rifkin viết lời đề cử trên LinkedIn, hay hàng trăm doanh nhân khởi doanh khác đã nhận được sự giúp đỡ của anh trên mạng xã hội 106 Miles. Chắc hẳn tất cả họ sẽ đều hào hứng khi nhận được liên lạc từ Rifkin và không ngần ngại giúp đỡ anh, bất kể việc hai bên đã bị đứt liên lạc sau một thời gian.

Nhưng Adam Rifkin không hề đòi hỏi đến sự giúp đỡ từ phía họ – ít nhất cũng không phải cho bản thân anh. Mục đích thực sự của Rifkin là thay đổi suy nghĩ của chúng ta về cách thức xây dựng mối quan hệ và những lợi ích có thể nhận được từ chúng. Rifkin tin rằng chúng ta nên coi các mối quan hệ xã hội là phương tiện để tạo ra lợi ích cho tất cả mọi người chứ không riêng một ai cả. Với anh, việc hành xử hào hiệp, hết lòng vì người khác trong các mối quan hệ có thể thay đổi những quan điểm truyền thống về việc **cho – nhận** theo hướng mà tất cả các bên liên quan đều có lợi.

“Món quà” năm phút

Năm 2012, một chuyên viên tuyển dụng của LinkedIn tên Stephanie được yêu cầu liệt kê ra ba người có ảnh hưởng nhiều nhất đến sự nghiệp của cô. Adam Rifkin đã vô cùng ngạc nhiên khi biết rằng tên mình xuất hiện trong danh sách đó, bởi lẽ họ chỉ gặp nhau có một lần duy nhất và chuyện đó xảy ra từ rất lâu rồi. Khi ấy, Stephanie đang kiếm việc và gặp Rifkin thông qua sự giới thiệu từ bạn của một người bạn. Rifkin đã cho cô lời khuyên, ban đầu là bằng tin nhắn điện thoại và giúp cô xác định phương hướng công việc. Stephanie đã gửi email cho Rifkin bày tỏ sự biết ơn đồng thời đề nghị đến đáp ân nghĩa của anh: “Tôi biết rằng chúng ta chỉ mới gặp mặt một lần và chỉ thỉnh thoảng mới trò chuyện, nhưng anh đã giúp đỡ tôi rất nhiều, còn nhiều hơn anh nghĩ đấy... Tôi thực sự muốn làm điều gì đó để cảm ơn anh”.

Nhưng mong muốn của Stephanie không chỉ dừng lại ở việc tìm cách giúp đỡ Rifkin. Hơn cả thế, cô tình nguyện tham gia buổi gặp mặt của 106 Miles với các doanh nhân khởi doanh ở thung lũng Silicon, và bằng cách đó cô đã có thể hỗ trợ Rifkin giúp đỡ họ. Trong buổi gặp mặt này, Stephanie đưa ra một số phản hồi cho các ý tưởng của những người có doanh nghiệp mới thành lập, đề xuất hỗ trợ kiểm định các sản phẩm gốc ban đầu và kết nối họ với những nhà đầu tư hoặc những cộng sự tiềm năng. Không riêng gì Stephanie, có rất nhiều người từng được Rifkin giúp đỡ đều đã hành động theo cách này. Raymond Rouf vẫn thường tham dự các buổi gặp mặt của 106 Miles để giúp đỡ các doanh nghiệp mới khác. Và kỹ sư phần mềm Bob cũng là trường hợp tương tự. Năm 2009, Bob tình cờ gặp Rifkin tại một quán bar. Sau khi trò chuyện và biết rằng Bob đang thất nghiệp, Rifkin đã giới thiệu cho Bob một công việc. Nhưng công ty này lại bị phá sản, và Rifkin lại nhiệt tình giới thiệu một số vị trí khác cho Bob. Đến cuối cùng, Bob được nhận vào một công ty mới thành lập. Sáu tháng sau, công ty này đã được Google mua lại, và giờ đây Bob trở thành một trong những kỹ sư tài năng nhất của Google. Anh ấy quyết định trả ơn Rifkin bằng cách mang đến cơ hội cho những người khác trong mạng xã hội 106 Miles.

Đây là một hình thái mới của cơ chế cho – nhận. Theo cách hiểu truyền thống, cơ chế này vận hành theo nguyên tắc “có qua có lại” điển hình của những người dung hòa: trao đổi giá trị với người khác. Nhưng ngày nay, những người vị tha hết mình như Adam Rifkin đã tạo ra một hình thái cho – nhận mới. Thay vì trao đổi giá trị, Adam Rifkin hướng đến việc gia tăng các giá trị cho người nhận. Nguyên tắc cho đi của anh hết sức đơn giản: trao đi một món quà chỉ trong vòng năm phút. Anh lý giải điều đó như sau: “Lúc nào bạn cũng nên sẵn lòng bỏ ra tối đa năm phút để làm những việc vì người khác, những điều tưởng như rất nhỏ nhặt”.

Như vậy, Rifkin hoàn toàn không nghĩ gì đến việc yêu cầu sự đền đáp từ bất cứ người nào mà anh giúp đỡ. Phương châm của Rifkin lại là: *giúp đỡ để tạo ra nhiều cơ hội cho nhiều người cùng giúp đỡ và hỗ trợ nhau hơn*. Quả thật, khi cảm thấy hàm ơn Rifkin, những người như Stephanie sẽ muốn đền đáp lại. Stephanie bộc bạch: “Tôi vốn là người nhân ái và tốt bụng, nhưng tôi đã phải che giấu điều đó, cố gắng tỏ ra nghiêm khắc và tính toán hơn để tồn tại trong cuộc sống khắc nghiệt này. Nhờ Adam Rifkin, tôi học được rằng thế giới vẫn có chỗ cho những tâm lòng cao cả. Hãy cư xử tử tế và bạn vẫn có thể tiến lên phía trước”.

Mỗi khi chia sẻ những kiến thức hữu ích và giúp kết nối mọi người với nhau, Rifkin đã góp phần khuyến khích mỗi cá nhân trong mạng xã hội của anh cư xử hào hiệp. Khi cần sự giúp đỡ từ một ai đó, Rifkin thường đề nghị họ giúp đỡ một người nào khác. Thay vì chỉ trao đổi lợi ích giữa những người cần giúp đỡ, những thành viên trong mạng kết nối xã hội của Rifkin lại hướng đến việc gia tăng lợi ích chung cho mọi người. Nhờ đó mà Rifkin và các thành viên có thể nhận được sự hỗ trợ từ những người mà họ thậm chí chưa từng có dịp giúp đỡ, hay thậm chí là chưa từng gặp mặt. Chính nhờ sự gia tăng lợi ích này mà Rifkin đã làm thay đổi hoàn toàn nguyên tắc “cho đi”. Giờ đây, việc hết mình giúp đỡ người khác sẽ không còn mang đến sự thua thiệt cho một phía nữa, mà nghĩa cử này sẽ tạo ra rất nhiều lợi ích với cả người cho lẫn người nhận.

Khi xây dựng các mối quan hệ xã hội, những kẻ ích kỷ sẽ cố gắng giành lấy tối đa lợi ích mà họ có thể từ miếng bánh đã có

sẵn. Trái lại, khi những người luôn nghĩ cho người khác như Rifkin thiết lập các mô hình quan hệ xã hội, họ sẽ luôn tìm cách để tất cả mọi người đạt được nhiều giá trị hơn. Nick Sullivan, một nhà khởi doanh từng được Rifkin giúp đỡ đã chia sẻ rằng: “Adam đã khiến tất cả chúng tôi phải thay đổi và trở thành những người biết giúp đỡ mọi người”.

Vậy làm thế nào mà Rifkin truyền cảm hứng và thôi thúc những người khác trao đi sự giúp đỡ? Để hiểu rõ hơn điều này, bạn hãy tưởng tượng rằng mình được phân vào một nhóm bốn người. Tất cả mọi người trong nhóm này đều không quen biết nhau, không hề được trao đổi với nhau, mỗi người sẽ phải đưa ra những quyết định kín của mình khi tham gia vào một trò chơi có sáu vòng. Luật chơi là ở mỗi vòng, mỗi người nhận được 3 đô-la và tự quyết định xem sẽ giữ lấy số tiền này làm của riêng hay đóng góp toàn bộ cho nhóm. Nếu bạn giữ tất cả cho riêng mình, bạn vẫn sẽ được giữ đủ 3 đô-la. Còn nếu một người quyết định nộp cho nhóm toàn bộ chỗ 3 đô-la của mình thì mỗi người trong nhóm, bao gồm cả người cho, sẽ có 2 đô-la. Đến cuối mỗi vòng, quyết định của mỗi người trong nhóm sẽ được công bố. Kết quả tốt nhất là mỗi người đều quyết định góp chung cho nhóm, như vậy mỗi người sẽ nhận được tổng cộng 8 đô-la ở mỗi vòng và tổng là 48 đô-la sau sáu vòng. Nhưng giả sử chỉ có một mình bạn quyết định đóng góp tiền cho nhóm, vậy thì bạn chỉ nhận về 12 đô-la khi kết thúc trò chơi; và đây chính là sự thúc đẩy việc giữ lợi ích cho riêng mình nhằm đảm bảo cho bạn tròn vẹn 18 đô-la khi trò chơi kết thúc.

Vấn đề ở đây là bạn không thể trao đổi với những người khác nên quyết định cho đi 3 đô-la là một chiến lược mạo hiểm. Nhưng trong một khảo nghiệm, 15% số người tham gia chứng tỏ họ là những người luôn nghĩ cho người khác khi kiên định cho đi 3 đô-la trong suốt sáu vòng chơi, quyết định hy sinh lợi ích cá nhân vì lợi ích chung. Và ngạc nhiên thay, kết quả cuối cùng hóa ra lại không bi đát như chúng ta e ngại. Họ chính là những người thu được khá nhiều: tính trung bình, tổng số tiền họ nhận được cao hơn 26% so với “thu nhập cá nhân” ở các nhóm không có một người cho kiên định nào. Tại sao họ lại nhận được nhiều hơn khi chấp nhận cho đi nhiều như thế?

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng hành động cho một khi được thực hiện bằng lòng chân thành và sự kiên trì sẽ trở thành một hình mẫu và khiến những người cùng nhóm thay đổi nguyên tắc cho – nhận của mình. Không chỉ thế, sự cho đi cũng có tính lan truyền. Trong một nghiên cứu về sự lan truyền cảm xúc, hai chuyên gia James Fowler và Nicholas Christakis đã chỉ ra rằng những hành động giúp đỡ hào hiệp sẽ nhanh chóng được lan rộng khắp trong cộng đồng. Khi một người thường xuyên hy sinh lợi ích bản thân vì lợi ích của cộng đồng, những người còn lại sẽ chịu ảnh hưởng và mong muốn được đóng góp công sức để điều tốt đẹp này đến được với nhiều người khác.

Không dừng lại ở đó, khi gia nhập một môi trường mới, chúng ta thường quan sát những người xung quanh để phán đoán tình thế và lựa chọn cách ứng xử phù hợp. Nếu xác định được ở đây có sự giúp đỡ không vì lợi ích riêng thì mọi người sẽ hành động tuân theo quy tắc chung này. Nếu trong nhóm có một người quyết định hy sinh lợi ích cá nhân, những người còn lại sẽ đóng góp nhiều hơn. Sự hiện diện của một cá nhân như vậy là đủ để thiết lập một *quy tắc cho đi*. Nguyên nhân là vì khi cho đi, thành viên này đã mang lại lợi ích cho những người còn lại trong nhóm nên kết quả là mỗi người đều nhận được nhiều hơn. Ngay cả khi những gì sở hữu còn lại nhận được bị giảm một nửa giá trị sau mỗi đóng góp như vậy thì vì những người vị tha đã truyền được cảm hứng cho đi đến những người khác và thôi thúc họ cũng phải cho đi nên đến cuối cùng, tổng giá trị mà cả Nhóm Nhận được sẽ tăng lên. Những người vì người khác này đã chấp nhận lãnh lấy phần thiệt về mình để gia tăng lợi ích chung cho cả nhóm.

Trong trò chơi của khảo nghiệm vừa nêu trên, những người kiên trì với nguyên tắc trao đi đã tạo ra một món quà năm phút khi quyết định góp phần tiên của mình trong mỗi lượt chơi. Họ chấp nhận một hy sinh nhỏ để các thành viên trong nhóm đều được hưởng lợi, và những người còn lại bị tác động phải làm theo họ. Nhờ những “món quà” năm phút kiểu này, Rifkin đã tạo ra nhiều cơ hội và lợi ích hơn cho tất cả thành viên trong mạng liên kết xã hội của mình. Ở 106 Miles, hơn 4.000 thành viên đều tuân thủ nguyên tắc giúp đỡ những người còn lại.

Tuy nhiên, đối với những người chỉ biết có mình hoặc những người dung hòa, họ sẽ xem việc cho đi không toan tính như thế có thể ẩn chứa rủi ro. Thế thì liệu những người luôn hết lòng vì người khác như Adam Rifkin có thể duy trì được lý tưởng và kiên trì hành động, ngay cả khi không gì đảm bảo rằng những nghĩa cử họ trao đi sẽ có lúc quay trở lại và trực tiếp giúp ích cho họ?

Nhằm đi tìm lời giải đáp cho câu hỏi này, Giáo sư Frank Flynn đã tiến hành nghiên cứu đối với những kỹ sư cấp cao hiện đang làm việc cho một công ty viễn thông lớn ở vùng Bay Area. Giáo sư Flynn yêu cầu các kỹ sư này tự đánh giá xếp loại bản thân và một người khác nữa dựa trên sự giúp đỡ họ đã cho đi và nhận lại, từ đó ông có thể xác định được họ sẽ thuộc nhóm nào: luôn hết lòng vì người khác, chỉ biết đến lợi ích của bản thân hay dung hòa. Ngoài ra, ông cũng yêu cầu các kỹ sư này đánh giá mười người đồng nghiệp khác xét trên tiêu chí “sự kính trọng người khác dành cho họ”.

Kết quả là những người vị kỷ xếp ở vị trí thấp nhất. Họ đã tự chặt đứt các mối quan hệ của mình khi chỉ chăm chăm yêu cầu sự hỗ trợ từ người khác nhưng lại rất hiếm khi hỏi đáp lại ân huệ. Trong mắt đồng nghiệp, họ là những người ích kỷ, đáng bị trừng phạt và chỉ nhận được rất ít sự tôn trọng. Ngược lại, những người vị tha được kính trọng vượt xa cả nhóm người dung hòa và nhóm ích kỷ. Họ càng cư xử tử tế và hào hiệp bao nhiêu thì thiện cảm và sự tôn trọng mà đồng nghiệp dành cho họ càng cao bấy nhiêu. Chính thông qua hành động luôn cho đi nhiều hơn những gì nhận về, những người luôn hết lòng vì người khác đã tạo nên dấu ấn về những kỹ năng cá nhân độc đáo, khẳng định được giá trị bản thân đồng thời thể hiện được những thiện ý của mình.

Tuy nhiên, khi đọc đến đây, nhiều độc giả sẽ nảy sinh thắc mắc về vấn đề hiệu suất và hiệu quả công việc. Nếu dành quá nhiều thời gian và công sức giúp đỡ người khác, không ít thì nhiều những người vị tha sẽ bị xao nhãng dẫn đến mất tập trung, gây ảnh hưởng đến thời gian thực hiện công việc so với kế hoạch. Đây là một lý lẽ xác đáng và tôi mong các bạn khoan hãy xao động. Bởi lẽ trên thực tế, Adam Rifkin tuy kiên trì với lý tưởng giúp đỡ mọi người nhưng anh vẫn đảm bảo được hiệu suất công việc khi là nhà đồng

sáng lập của một số công ty rất thành công. Và phương pháp anh đã dùng giải quyết vấn đề này là: *trao đi nhiều hơn nữa*.

Trở lại với nghiên cứu của Flynn, sự thật là không phải lúc nào những người luôn vì người khác cũng phải trả giá bằng hiệu quả công việc. Flynn đã xác định ra ba nhóm người cho, nhận và dung hòa dựa trên tiêu chí mối tương quan giữa những gì họ cho đi và những gì họ nhận về. Điều đó có nghĩa là một số kỹ sư có thể được xếp vào nhóm luôn hết lòng hỗ trợ khi họ nhận được ít hơn những gì đã trao đi dù rằng thực ra, họ không mấy khi giúp đỡ người khác. Chính vì vậy, Flynn đã phải tiếp tục kiểm chứng các số liệu về mức độ thường xuyên trong việc cho và nhận sự giúp đỡ của các kỹ sư. Kết quả như sau: Hiệu suất công việc của những người thuộc nhóm hỗ trợ theo cách phân loại ban đầu chỉ giảm khi họ thỉnh thoảng mới chịu cho đi. Xét một cách toàn diện, những người có hiệu suất làm việc cao nhất là những người *thường xuyên* giúp đỡ người khác, và tất nhiên là luôn cho đi nhiều hơn nhận về – đây mới chính là những người vị tha đích thực. Họ luôn đạt hiệu quả công việc cao nhất đồng thời nhận được nhiều sự tôn trọng và nỗ lực nhất từ đồng nghiệp. Bằng chính sự hào hiệp và nhiệt tình của mình, những kỹ sư này tạo cho người khác cảm giác tin cậy; nhờ đó, họ nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ các mối quan hệ xã hội nói chung chứ không chỉ gói gọn trong những người mà họ từng giúp đỡ.

Adam Rifkin và những “món quà” năm phút của anh là minh chứng điển hình cho kết luận này. Trước khi truyền thông xã hội phát triển, Rifkin dường như chỉ là một người tốt bụng vô danh với những đóng góp thầm lặng. Rồi sự phát triển công nghệ thông tin đã kéo thế giới xích lại gần nhau hơn, và cái tên Rifkin theo đó được lan truyền với tốc độ ánh sáng. Giờ đây, rất nhiều người biết đến anh với tâm lòng hết mình vì người khác. Với vẻ mặt thoáng chút ngạc nhiên, Rouf kết luận: “Rifkin sẽ chẳng phải tốn lắm một giây để tìm người đầu tư cho các dự án mới của mình. Anh ấy quả là người rất có uy tín – tất cả mọi người đều biết rằng anh ấy là một người tốt. Đó chính là phần thưởng anh ấy có được nhờ vào bản chất tuyệt vời của mình”.

Từ câu chuyện của Rifkin, hy vọng rằng các bạn đã hiểu rõ tại sao và bằng cách nào mà những ai luôn vì người khác có thể xây dựng và phát triển các mối quan hệ xã hội của mình. Bằng sự đức hạnh khi tương tác với mọi người, họ luôn cố gắng gia tăng lợi ích cho tất cả thay vì cố gắng giành lấy phần có lợi hơn về cho mình hoặc đưa ra các đề nghị “có qua có lại” ngang bằng về mặt lợi ích. Khi thực sự cần đến sự giúp đỡ, họ sẽ nối lại quan hệ với những người quen cũ đã lâu không liên lạc để nhận được sự hỗ trợ hữu ích từ những người tưởng chừng đã rơi vào quên lãng nhưng lại rất đáng tin cậy này. Chính tác giả nổi tiếng Keith Ferrazzi cũng kết luận: “Tôi sẽ tóm gọn lại nguyên tắc thành công bằng một cụm từ thật ngắn gọn: *sự tử tế*”. Và cũng không hề ngẫu nhiên khi Ivan Misner, sáng lập viên kiêm chủ tịch của BNI – cộng đồng doanh nghiệp lớn nhất thế giới, chỉ sử dụng một câu ngắn gọn để nói về phương châm sống của mình: “Ai biết cho đi sẽ thu được nhiều hơn”.

Còn với Adam Rifkin, sau rất nhiều năm miệt mài với trò chơi đảo chữ cái từ tên mình, anh đã tìm ra một kết quả hoàn hảo: *I Find Karma* (tạm dịch: *Tôi tin vào Nhân Quả*).

HIỆU ỨNG LAN TỎA

Sự hợp tác và những động lực thôi thúc con người cho đi và nhận lấy sự tín nhiệm

Hãy nhớ rằng thế giới này là của tất cả mọi người chứ không riêng một ai.

– John Andrew Holmes, Nguyên Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ

Bạn có thể cảm thấy xa lạ trước cái tên George Meyer, nhưng chắc chắn bạn sẽ không lấy làm lạ gì các tác phẩm của ông. Rốt cuộc thế nào ai đó quanh bạn đang hâm mộ cuồng nhiệt các sản phẩm của George Meyer, vốn đã cuốn hút cả một thế hệ trên toàn nước Mỹ và tại một số nước khác trên thế giới. Bản thân tôi đã say mê chúng từ lúc lên chín, vậy mà phải mãi gần đây tôi mới biết đó là những ý tưởng của ông. Meyer giờ đã khoảng ngoài ngũ tuần, dáng người cao, tóc dài, râu ria xồm xoàm, mê nhạc rock và thần tượng ban nhạc Grateful Dead.

Meyer từng theo học tại Trường Kinh doanh Harvard, và tại đây ông suýt bị đuổi học đến hai lần. Lần đầu là vì tội đã nhận tiền bán chiếc tủ lạnh cho một cậu sinh viên năm nhất nhưng lại chẳng chịu giao hàng, còn lần hai là vì đã dùng một cây ghi-ta điện đập nát cửa sổ của một căn phòng trong ký túc xá. Điểm sáng hiếm hoi trong

quãng thời gian theo học tại Harvard là việc ông được bầu làm chủ biên của tờ *Harvard Lampoon*, một tạp chí hài nổi tiếng. Nhưng đầu ấn này cũng nhanh chóng bị lu mờ sau một sự việc thể hiện tính táo bạo nhưng lại bất thành. Theo nhà báo David Owen, sau đó những cộng sự của Meyer đã “tìm mọi cách lật đổ ông trong một cuộc đầu đá nội bộ đầy những lời chỉ trích cay đắng vì cho rằng ông vô trách nhiệm”.

Sau khi tốt nghiệp Harvard vào năm 1978, Meyer quay về quê nhà và tìm kiếm công thức làm giàu một cách dễ dàng và nhanh chóng. Khi còn đi học, Meyer đã từng tiêu tốn rất nhiều thời gian vào các trò cá cược đua chó, thế là ông nghĩ rằng mình có thể bắt đầu sự nghiệp từ đây. Ông giam mình ở một thư viện công cộng và nghiên cứu để có thể đưa ra các quyết định đặt cược một cách bài bản và khoa học. Nhưng tất cả đều thất bại, và Meyer thua sạch tiền chỉ trong vòng hai tuần.

Trong 30 năm sau đó, George Meyer là một trong những nhân vật thành công nhất trong ngành công nghiệp giải trí ở Mỹ. Ông là nhà đầu tư chính của một bộ phim đạt tổng doanh thu hơn 527 triệu đô-la Mỹ. Ông giành được bảy giải Emmy và sáng tạo ra một số từ mà sau này được đưa vào từ điển tiếng Anh. Nhưng đầu ấn sáng chói và sâu đậm nhất của Meyer chính là vai trò của ông đối với một hiện tượng truyền hình đã làm thay đổi cả nước Mỹ và nhiều nơi trên thế giới. Tất cả những người có liên quan đều khẳng định Meyer là linh hồn tạo nên thành công của chương trình được tạp chí Time bình chọn là chương trình truyền hình xuất sắc nhất thế kỷ 20. Chương trình này có tên là *The Simpsons* (tức *Gia đình Simpson*).

The Simpsons là series truyền hình khiến mọi người có một cái nhìn hoàn toàn mới về thể loại phim hoạt hình hài lúc bấy giờ. Không chỉ thế, nó đã giành được 27 giải Emmy, riêng Meyer giành được sáu giải. Mặc dù Meyer không phải là nhà sản xuất, cũng không phải là cha đẻ của *The Simpsons*, gần như tất cả mọi người đều đồng ý rằng ông chính là người có vai trò quan trọng nhất trong thành công vang dội của series này. Kể từ khi Meyer phụ trách nội dung kịch bản chương trình, lượng người xem tăng vọt và nó trở

thành chương trình có tỷ suất khán giả cao nhất năm 1989^(*). Như vậy, với cương vị là biên tập chương trình kiêm nhà sản xuất, Meyer chính là nhân tố chính mang lại thành công cho *The Simpsons* trong suốt 16 năm sau đó. Nhà phê bình Mike Sacks đã nhận xét một cách hài hước rằng: “Meyer xứng đáng được coi là thiên tài trong số những thiên tài chốn hậu trường. Anh đã thổi vào *The Simpsons* sự vui nhộn và hấp dẫn mà không ai có thể làm được”. Còn Jon Vitti, một trong những biên kịch cho những tập đầu của *The Simpsons* và sau này trở thành nhà sản xuất của *The Office* thì tiết lộ rằng Meyer là “người đóng góp nhiều cho kịch bản chương trình hơn bất kỳ ai – đầu vịn tay của anh ấy bám đầy trên gôn như mọi bản thảo. Không cần phải là cha đẻ của series này, anh ấy vẫn tạo ra sức ảnh hưởng nhiều như bất cứ ai trong số những người đã khởi tạo nó”.

Vậy làm cách nào mà một người như George Meyer lại có thể thành công trong môi trường công việc đòi hỏi sự hợp tác cao độ như vậy? Thành công hay thất bại của mỗi người trong quá trình làm việc nhóm phụ thuộc vào chính cách hành xử của họ. Trong cuốn *Multipliers*^(*) của mình, Liz Wiseman – Cựu Giám đốc của Oracle – đã giúp ta phân biệt rõ hai khái niệm *thiên tài* và *người tạo nên các thiên tài*. Những thiên tài thường có khuynh hướng cư xử như những người thuộc Nhóm Nhận: Họ luôn làm việc theo ý thích cá nhân, họ “vất kiệt nhiệt huyết, khả năng và trí thông minh” của người khác. Ngược lại, những người tạo nên thiên tài mang khuynh hướng của những người thuộc Nhóm Cho: Họ sử dụng “trí tuệ của mình để giúp mở rộng và nâng cao năng lực và kỹ năng thực hiện công việc nơi nhiều người khác nữa. Họ khơi dậy tiềm năng của những người xung quanh, khuyến khích những ý tưởng và rõ ràng các vấn đề sẽ được giải quyết”. Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho bạn thấy những điểm khác biệt giữa người luôn hết lòng vì người khác và kẻ chỉ biết có chính mình trong cách tác động đến sự thành công của cả tập thể nói chung cũng như bản thân người đó nói riêng.

Sự hợp tác và tính sáng tạo

Khi xem xét những nguyên nhân tạo nên phong cách hài hước và châm biếm cao thâm của George Meyer, không nghi ngờ gì sự sáng tạo chính là yếu tố vô cùng quan trọng. Carolyn Omine, nhà sản xuất và biên kịch lâu năm của *The Simpsons*, chia sẻ rằng Meyer “luôn nhìn nhận thế giới theo một cách riêng, có thể nói là độc nhất vô nhị”. Nhà sản xuất chương trình truyền hình Mike Scully thì cho biết khi ông tham gia *The Simpsons* lần đầu tiên, Meyer “đã khiến tôi vô cùng kinh ngạc. Tôi đã từng làm rất nhiều chương trình sitcom trước đó, nhưng những gì George làm quả thực rất khác biệt và độc đáo... Tôi đã ngây người ra một lúc vì hoang mang không biết liệu mình có đủ khả năng để hiểu các ý tưởng của anh ấy không?”.

Để giải mã việc làm thế nào mà năng lực sáng tạo của con người đôi khi có thể đạt đến mức độ cao, hãy quay lại thời điểm năm 1958 khi nhà tâm lý học Donald MacKinnon thực hiện một nghiên cứu tiên phong. Qua đó, ông muốn xác định những điểm độc đáo ở những người có trí sáng tạo đặc biệt cao trong các lĩnh vực nghệ thuật, khoa học và kinh tế. Vậy là ông đã tiến hành khảo sát một nhóm đối tượng mà nghề nghiệp của họ có liên quan đến cả ba lĩnh vực trên: kiến trúc sư. Đầu tiên, MacKinnon và các cộng sự yêu cầu năm chuyên gia kiến trúc liệt kê danh sách tên của 40 kiến trúc sư sáng tạo nhất nước Mỹ. Mặc dù chưa từng quen biết trước đó, năm người này dường như đã hiểu ý nhau đến không ngờ. Xét trên lý thuyết, danh sách tổng hợp kê tên quả từ năm vị kiến trúc sư này có thể sẽ bao gồm tối đa đến 200 cái tên, nhưng sau khi lọc đi những thông tin trùng nhau thì cuối cùng, có tổng cộng 86 kiến trúc sư được đề cử. Trong số những kiến trúc sư được đưa vào danh sách này, có hơn 1/2 nhận được hai đề cử, hơn 1/3 nhận được đa số các chuyên gia đề cử và 15% được cả năm người tham gia khảo sát liệt kê trong danh sách của mình.

Từ đây, 40 kiến trúc sư sáng tạo nhất nước Mỹ trong số 86 người được bình chọn ở trên đã đồng ý tham gia nghiên cứu của MacKinnon. Nhóm nghiên cứu của MacKinnon đã chọn ra một nhóm 84 kiến trúc sư khác có sự tương đồng với nhóm đầu về tuổi tác

và nơi sinh sống – nhóm sau này cũng thành công song sức sáng tạo không ở mức cao như nhóm đầu. Sau đó, tất cả kiến trúc sư này đều được mời đến Berkeley, dành trọn vẹn ba ngày với nhóm nghiên cứu của MacKinnon. Những gì họ phải làm là đi vào các bảng câu hỏi trải nghiệm tính cách, tham gia trải nghiệm các tình huống đầy áp lực giả định trong cuộc sống xã hội, làm các bài kiểm tra về cách thức giải quyết các tình huống nan giải và thực hiện các buổi phỏng vấn tìm hiểu về toàn bộ tiểu sử cuộc đời họ. Từ kho dữ liệu đồ sộ mới tổng hợp được, nhóm nghiên cứu đặt biệt danh cho mỗi kiến trúc sư để phân biệt người có khả năng sáng tạo cao và những người còn lại.

Kết quả, có một nhóm kiến trúc sư được đánh giá là “trung thực, độc lập, có trách nhiệm, chân thành, đáng tin tưởng, có thể trông cậy, có nhân cách tốt và biết quan tâm đến người khác” hơn so với những người khác. Nếu chiểu theo quy luật nhân-quả thì hẳn bạn sẽ cho rằng họ thuộc nhóm kiến trúc sư có khả năng sáng tạo nhất, nhưng sự thật là họ thuộc nhóm bình thường. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng những kiến trúc sư có khả năng sáng tạo là những người “hay đòi hỏi, hung hăng và luôn tự xem mình là trung tâm”. Những kiến trúc sư sáng tạo thường sở hữu cái tôi rất lớn, luôn đáp trả những lời phê bình bằng một thái độ hiểu chiểu và bảo thủ. Trong những nghiên cứu sau đó tiến hành với đối tượng là các nhà khoa học, kết quả thu được cũng tương tự: Những nhà khoa học sáng tạo nhất là những người thích chỉ huy, ngoan cố và có dấu hiệu bất ổn về mặt tâm thần. Trong mắt người khác, họ luôn biết cách yêu cầu và tận dụng sự giúp đỡ và là những người lựa chọn các phương án như “Tôi có xu hướng không cần sự giúp đỡ của ai cả, tôi chỉ tin bản thân mình thôi”, hay “Tôi có xu hướng bài xích và chê bai khi đánh giá công trình nghiên cứu của người khác” trong bảng câu hỏi khảo sát.

Những người chỉ biết đến bản thân luôn có biệt tài trong việc đưa ra những ý tưởng mới lạ và luôn biết cách giành lấy phần thắng trong các cuộc tranh luận. Bởi lẽ quá tự tin vào các ý kiến của riêng mình, họ không hề cảm thấy e dè hay bận tâm đến suy nghĩ của người khác về mình. Đây chính là nét đặc biệt trong tính cách của George Meyer. Năm 2002, Meyer đã tự viết kịch bản, đạo diễn

và đóng vai chính trong một vở kịch ngắn mang tên *Up Your Giggy*. Trong màn độc thoại của mình, Meyer gọi Chúa trời “là sản phẩm hoang đường của trò mê tín nhằm nhí do những kẻ yếu bóng vía tạo ra”. Không những thế, ông còn ví von việc kết hôn là “một cái vạc chứa đầy oán hận phiền muộn, một sự kết hợp đáng sợ và là cơn ác mộng cho đám con cái”, vân vân và vân vân.

Vậy phải chăng bí mật của sự sáng tạo chính là sự ích kỷ, luôn đặt lợi ích của bản thân lên trên hết?

Chúng ta chưa thể vội kết luận như vậy đâu! Đúng là ở Meyer, ta có thể bắt gặp phong cách trào lộng đầy hoài nghi, sự ngấm ngấm ngờ vực những giá trị truyền thống cùng với một số phát ngôn ngông cuồng. Nhưng thực tế ông đã chọn cách sống của một người luôn cho đi trong thế giới do những kẻ ích kỷ thống trị như Hollywood. Phong cách này được định hình từ thời niên thiếu của Meyer, khi ông từng tham gia đội hướng đạo sinh và sinh hoạt trong nhà thờ. Meyer theo học chuyên ngành hóa-sinh ở Harvard và từng được nhận vào trường y khoa nhưng lại quyết định từ bỏ khi tiếp xúc với khá khá những sinh viên luôn mưu tính những trò kèn cựa đến mức thái quá ở đây. Trong thời gian làm chủ biên cho tờ *Lampoon* và gặp phải những âm mưu hạ bệ ngấm ngầm của các cộng sự, Meyer “đã không chỉ bám trụ được mà thậm chí còn trở thành bạn thân của đối thủ”. Sau khi tốt nghiệp và nung nấu sạch tiền bạc tại trường đua chó, Meyer xin vào làm giáo viên trợ giảng tại một phòng thí nghiệm nghiên cứu về bệnh ung thư. Với những cột mốc như vậy trong đời, khi được hỏi về cơ duyên đã đưa đẩy ông đến với hài kịch, Meyer đã trả lời: “Tôi muốn chọc cười mọi người, giúp họ cảm thấy được thư giãn và cố gắng khiến thế giới này trở nên tốt đẹp hơn từng chút một”.

Năm 1988, trong khi đang viết kịch bản cho bộ phim *Letterman*, để công việc hàng ngày thêm phần đa dạng, Meyer đã tự phát hành tạp chí hài *Army Man*. Lý do mà ông đưa ra là: “Có quá ít ấn phẩm chịu nỗ lực giúp người đọc có thể cười thoải mái, vì thế tôi đang cố gắng làm điều đó sao cho cho tất cả mọi người đều vui vẻ”. Số đầu tiên của *Army Man* chỉ có vỏn vẹn tám trang và tất cả là do Meyer tự đánh máy, tự dàn trang, tự đưa đi in và rồi tự đích thân đi

phát miễn phí những ấn phẩm này cho khoảng 200 người bạn của mình.

Các độc giả này đã bị cuốn hút với sự vui nhộn trong *Army Man* và tự họ chuyển tay đến nhiều bạn bè khác của mình những ấn bản này. *Army Man* nhanh chóng được đón nhận và lọt vào danh sách những sản phẩm thu hút trong năm ở thể loại giải trí của tạp chí *Rolling Stone*. Sau đó, bạn bè Meyer bắt đầu đề nghị ông hãy tiếp tục cho ra mắt các số tiếp theo. Với số phát hành thứ hai, ông phải cho in với số lượng 1.000 mới thỏa được lượng cần. Và Meyer quyết định ngưng phát hành *Army Man* sau số thứ ba, một phần do không thể đáp ứng nhu cầu của tất cả bạn bè cũng như không đành lòng khiến họ thất vọng. Nhưng rồi do tình cờ, tờ *Army Man* số đầu tiên đã đến được tay Sam Simon – giám đốc sản xuất của *The Simpsons*. Lúc bấy giờ, chương trình này đang dần tạo được chỗ đứng trong lòng khán giả và Sam đang sắp sửa tuyển mộ một nhóm biên kịch mới. Thế là ông thuê Meyer cùng một số người đã từng đóng góp công sức cho *Army Man*, kết quả là nhóm này đã cùng nhau đưa *The Simpsons* lên đỉnh vinh quang. Trong văn phòng của đội ngũ làm nội dung, George Meyer đã khẳng định được rằng mình là một người thuộc Nhóm Cho. Tim Long, một biên kịch của *The Simpsons* và đã từng giành năm giải Emmy, nói với tôi: “George là người có uy tín nhất đối với bất kỳ ai mà tôi quen biết. Anh ấy hào sảng đến đáng kinh ngạc và luôn tử tế, giúp đỡ người khác”. Còn Carolyn Omine thì nói: “Bất cứ ai từng biết George đều phải thừa nhận rằng anh ấy thực sự là một người tốt. Anh ấy xây dựng các chuẩn mực hành xử cho bản thân và luôn tuân theo chúng bằng một sự chính trực cao độ”.

Không những thế, Meyer còn vận dụng tài năng hài hước của mình để truyền tải ý thức và trách nhiệm về môi trường và xã hội đến khán giả. Trong kỷ nguyên của Meyer, *The Simpsons* đã đạt tổng cộng sáu giải thưởng Truyền thông Môi trường nhờ đã truyền tải các thông điệp xuất sắc về việc bảo vệ môi trường. Đến năm 1995, *The Simpsons* chiến thắng giải Genesis nhờ đã góp phần nâng cao ý thức cộng đồng trong việc bảo vệ động vật. Bản thân Meyer là người ăn chay, tập yoga mỗi ngày và là đồng tác giả của *Earth to America* ra mắt năm 2005 – một chương trình hài đặc biệt

tuyên truyền ý thức về môi trường hiểm họa của tình trạng toàn cầu đang nóng lên và các vấn đề môi trường khác. Meyer còn cộng tác với Hiệp hội Bảo tồn Quốc tế, dùng công cụ PowerPoint để tạo nên các bài giảng hài hước về hệ sinh thái. Năm 2007, khi các nhà khoa học phát hiện ra một chủng loại ếch rêu mới ở Sri Lanka, họ đã đặt tên loài này theo tên con gái của Meyer nhằm tri ân những đóng góp của ông trong công cuộc bảo tồn các loài lưỡng cư.

Thành công của George Meyer một lần nữa nhấn mạnh cho quan điểm những người luôn nghĩ cho người khác cũng giàu khả năng sáng tạo không thua gì những người chỉ biết lợi ích bản thân. Thông qua việc nghiên cứu những thói quen của George trong quá trình làm việc nhóm của ông, chúng ta sẽ có thể có được sự nhìn nhận đầy trân trọng với cách hành xử của những người vị tha. Quả thật, họ không chỉ đóng góp vào những thành công cho riêng bản thân họ mà còn cho cả những người xung quanh. Tuy nhiên, để có thể thấu hiểu hoàn toàn những yếu tố giúp mang lại sự hiệu quả trong việc hợp tác đôi với những người vị tha, chúng ta cần có sự đổi mới với cách thức của những kẻ ích kỷ.

Nghiên cứu về những kiến trúc sư sáng tạo ở trên đã chỉ ra rằng những người chỉ biết đến bản thân mình thường rất tự tin rằng họ có thể đưa ra những ý tưởng độc đáo, vượt khỏi khuôn mẫu truyền thống. Vì thế, họ tranh đấu quyết liệt để bảo vệ quan điểm của mình. Nhưng liệu rằng sự độc lập ấy có đi cùng một cái giá nào đó không?

Muốn sáng tạo thì phải sống đơn độc?

Có lẽ Frank Lloyd Wright xứng đáng được tôn vinh là bộ óc sáng tạo nhất thế kỷ 20. Năm 1991, Wright được Học viện Kiến trúc Hoa Kỳ bình chọn là kiến trúc sư vĩ đại nhất mọi thời đại của đất nước này. Sự nghiệp của ông là một bộ sưu tập đồ sộ những thiết kế kiến trúc phi thường như công trình Fallingwater^(*) gần thành phố Pittsburgh, Bảo tàng Guggenheim và hơn 1.000 công trình khác. Trong suốt sự nghiệp kéo dài gần 70 năm của mình, trung bình mỗi thập kỷ ông đã hoàn thành hơn 140 bản thiết kế và 70 công trình xây dựng.

Tuy vậy, giai đoạn đỉnh cao trong sự nghiệp của Wright chính xác là vào 25 năm đầu thế kỷ 20; đến năm 1924, thời kỳ sa sút của ông bắt đầu và kéo dài suốt chín năm sau đó. Sau khi nghiên cứu sự nghiệp của Wright, giáo sư tâm lý học Ed de St. Aubin đi đến kết luận rằng “giai đoạn đen tối nhất trong sự nghiệp của Wright là khoảng thời gian từ năm 1924 đến 1933 khi ông chỉ hoàn thành vãn vẹn có hai dự án”. Trong thời gian chín năm này, hiệu quả công việc của Wright giảm xuống 35 lần so với bình thường. Thậm chí có một giai đoạn kéo dài hai năm, Wright không hề kiếm được một đồng nào và ông gần như “hoàn toàn mất phương hướng trong sự nghiệp”. Nhà viết tiểu sử Brenda Gill tiết lộ: “Đến năm 1932, kiến trúc sư lừng danh Frank Lloyd Wright chỉ còn là một gã thất nghiệp. Khoản tiền đáng kể cuối cùng mà ông nhận được là từ việc thiết kế nhà cho một người anh em họ năm 1929. Sau đó, Wright chìm ngập trong nợ nần, đến mức phải chặt vật tính toán đến từng xu mua đồ ăn trong khoản tiền dự phòng cho trường hợp khẩn cấp”. Vậy điều gì đã khiến kiến trúc sư vĩ đại nhất nước Mỹ lâm vào cảnh khốn cùng như vậy?

Wright là một trong những kiến trúc sư được mời đến tham gia nghiên cứu về sự sáng tạo của MacKinnon. Mặc dù ông đã từ chối lời mời nhưng những mô tả chung về một kiến trúc sư có sức sáng tạo cao theo như kết quả phân tích của MacKinnon hoàn toàn phù hợp với chân dung của Wright. Cách thức giao tiếp với những người xung quanh lại cho thấy Wright là một người chỉ quan tâm đến lợi ích cá nhân của mình. Các chuyên gia tin rằng khi còn là một kiến

trúc sư tập sự, Wright đã thiết kế cho ít nhất là chín công trình nhà ở được xây dựng trái phép, qua đó vi phạm điều khoản “cấm làm việc riêng rẽ” đã ký trong hợp đồng lao động. Rồi để che giấu hành động sai trái này, Wright thuyết phục được một cộng sự đảm nhận việc lập bản vẽ kỹ thuật ký phê duyệt lên bản thiết kế thay mình. Thậm chí, Wright từng thuê John, con trai mình, hỗ trợ một số dự án cho ông và đã hứa trả lương cho anh ta; nhưng khi John yêu cầu trả tiền thì Wright đã gửi lại cho anh một hóa đơn kê khai chi tiết những khoản chi phí mà ông ta đã chi ra cho anh kể từ lúc anh chào đời cho đến thời điểm xảy ra câu chuyện.

Trong quá trình thiết kế công trình nổi tiếng Fallingwater, Wright đã gài như bẫy mất suốt nhiều tháng. Đến tận lúc khách hàng Edgar Kaufmann phải gọi điện, thông báo rằng ông ta đang phải lái xe suốt gần 225 km đường để gặp cho buổi được viên kiến trúc sư để hỏi về tiến độ công việc thì được Wright trả lời rằng công việc đã hoàn thành. Nhưng thực tế là khi Kaufmann đến nơi, Wright thậm chí còn chưa có được một bản vẽ nào chứ đừng nói gì đến ngôi nhà. Và chỉ trong vài giờ đồng hồ, ngay trước mặt Kaufmann, Wright đã hoàn thành bản vẽ chi tiết – một sản phẩm trái ngược với yêu cầu khách hàng. Kaufmann khi đó cần một căn nhà thôn quê để nghỉ dưỡng cuối tuần tại địa điểm dã ngoại yêu thích của gia đình mình, nơi mà họ có thể ngắm nhìn thác nước. Vậy mà Wright lại nghĩ theo một hướng hoàn toàn khác: ông đã phác họa và đặt ngôi nhà trên một phiến đá lớn ở đỉnh ngọn thác, “dời” công trình lên một vị trí rất cao. Wright đã thuyết phục Kaufmann đồng ý với phương án trên, rồi còn bắt khách hàng trả đến 135.000 đô-la phí tư vấn thiết kế, cao gấp ba lần mức 35.000 đô-la được thỏa thuận ban đầu. Nếu thực sự biết nghĩ cho người khác, ông ta sẽ không bao giờ cảm thấy thoải mái khi biến tâm tưởng thiết kế công trình để ra một sản phẩm khác hoàn toàn mong muốn ban đầu của khách hàng. Nếu là một người hành nghề có đạo đức, ông ta đã không ra sức thuyết phục khách hàng chấp nhận và cuối cùng đòi hỏi một mức giá cắt cổ như vậy. Đây hoàn toàn là cách tư duy và hành động của người chỉ biết đến lợi ích của bản thân.

Nhờ cách hành xử vị kỷ, Wright có được một món hời từ bản thiết kế Fallingwater. Nhưng rồi cũng chính nó đã đẩy ông vào giai đoạn chín năm đen tối nhất của sự nghiệp mình. Năm 1911, Wright thiết kế khu biệt thự Taliesin nằ m cách biệt trong thung lũng Wisconsin. Tin tưởng rằng dù chỉ có một mình nhưng vẫn có thể làm tốt, Wright chuyển tới vùng đất này sống nhưng hóa ra đó lại là sự phung phí thời gian.

Trong suốt hai thập kỷ trước đó, Wright đã sống ở Chicago và Oak Park, bang Illinois, nơi ông có thể trông cậy vào sự hỗ trợ của những người thợ thủ công và thợ điêu khắc lành nghề ở đây. Còn ở Taliesin, Wright chỉ có một thân một mình, không quen biết và thiếu sự hỗ trợ của những cộng sự. “Wright đã chọn sống cô lập... Và điều này vô hình trung cách ly Wright khỏi mọi yếu tố vô n đã trở nên rất thiết yếu trong cuộc sống và công việc của ông ta: tiền hoa hồng và những người thợ thủ công lành nghề”, Ed de St. Aubin nhậ n mạnh.

Và thời kỳ cạn kiệt ý tưởng suốt chín năm này cuối cùng cũng chấm dứt khi Wright từ bỏ lối sống độc lập và quay lại làm việc tương hỗ với những người học việc và các cộng sự tài năng. Thực chất đó không phải là mong muốn của Wright, mà là của vợ ông, bà Olgivanna. Bà đã cô thuyết phục chồng mình tuyển một nhóm người học việc có thể hỗ trợ cho công việc của ông ta. Từ khi có được đội ngũ trợ giúp vào năm 1932, công việc của Wright bắt đầu khởi sắc trở lại, thúc đẩy ông ta nhanh chóng thực hiện Fallingwater. Wright đã duy trì mô hình hợp tác với các cộng sự trong 25 năm, nhưng rồi ông ta bắt đầu vật lộn để đánh giá sao cho đúng mức độ phụ thuộc của mình vào những người học việc. Tiếp sau đó, ông ta từ chối trả tiền, bắt họ phải làm việc nhà như nấu ăn, lau dọn xen lẫn việc đi khảo sát thực tế. Edgar Tafel, một cộng sự từng làm việc cho Wright trong dự án Fallingwater nhận xét: “Wright là một kiến trúc sư vĩ đại, nhưng ông ấy vẫn cần những người như chúng tôi thì mới có thể hoàn thành công việc thiết kế của mình. Tiếc là bạn sẽ chẳng bao giờ nói cho ông ta hiểu điều đó được”.

Câu chuyện của Wright đã chỉ ra rõ một vấ n đề nan giải về mặt nhận thức. Đó là con người chúng ta có khuynh hướng tự nhiên là tự

động quy chụp sự thành công cuối cùng cho một cá nhân cụ thể, trong khi thực ra chính sự hợp tác, sự tổng hòa các nguồn lực mới là nền tảng vững chắc cho những thành quả vĩ đại. Và không chỉ giới hạn trong những lĩnh vực sáng tạo, ngay cả với các công việc mang tính độc lập cao và cần vận dụng nhiều sức mạnh của chất xám, kết quả thành công cũng phụ thuộc vào sự hợp tác với những người xung quanh nhiều hơn mức chúng ta hằng tưởng.

Trong một nghiên cứu, hai giáo sư Robert Huckman và Gary Pisano đã tiến hành một nghiên cứu về sự tiến bộ trong phương diện kỹ thuật của các bác sĩ phẫu thuật. Trong hơn hai năm, Huckman và Pisano đã phân tích 38.577 ca mổ tim mạch được 203 nhà phẫu thuật thực hiện tại 43 bệnh viện khác nhau. Họ tập trung vào những trường hợp bác sĩ cần động mạch vành và theo thống kê, tỷ lệ tử vong trung bình của những ca này là 3%.

Khi phân tích các dữ liệu, Huckman và Pisano đã phát hiện một điểm đáng chú ý. Nhìn chung, tay nghề của các bác sĩ phẫu thuật không được cải thiện bằng quá trình làm việc thường xuyên. Họ chỉ tiến bộ tại đúng một số bệnh viện cụ thể trong nhiều bệnh viện mà họ làm việc. Với những ca phẫu thuật được thực hiện ngay tại bệnh viện đó, tỷ lệ tử vong giảm xuống còn 1%, nhưng tỷ lệ tử vong vẫn duy trì ở mức 3% nếu các bác sĩ này thực hiện phẫu thuật tại các bệnh viện còn lại. Điều này cho thấy các nhà phẫu thuật không thể duy trì phong độ ổn định tại mọi bệnh viện. Thực chất, không phải tay nghề của các chuyên gia này được cải thiện mà là do sự tương tác giữa họ và các y tá, bác sĩ gây mê cùng các thành viên khác trong một ekip mổ. Với từng nhóm cộng sự nhất định, các thành viên tạo dựng được sự hiểu thấu về điểm mạnh cũng như điểm yếu, thói quen, tác phong làm việc của nhau. Và càng hiểu rõ nhau, tỷ lệ thành công trong ca mổ sẽ tăng. Như vậy, các bác sĩ cũng cần sự hỗ trợ từ những thành viên nhất định khi phẫu thuật.

Kết quả tương tự cũng được rút ra trong một nghiên cứu của Trường Harvard, chỉ có điều đối tượng ở đây là những chuyên viên phân tích chứng khoán của các ngân hàng đầu tư. Trong lĩnh vực này, một khi đã là “ngôi sao”, bạn hẳn phải là người có kiến thức siêu việt và tinh tường đến mức họ có thể làm việc hiệu quả bất kể cộng

sự là ai. Tuy vậy, những “ngôi sao” sẽ khó mà duy trì được phong độ của mình khi chuyển đến công ty mới, trừ khi họ mang theo cả ê-kíp cộng sự ở công ty cũ sang công ty mới. Cụ thể là xác suất trở lại nhóm dẫn đầu tại môi trường làm việc mới của những “ngôi sao” lẻ loi chỉ có 5%, trong khi với những người ra đi cùng một ê-kíp cộng sự thì con số này là 10% – tương đương với xác suất đạt được vị trí dẫn đầu của những người không có ý định nhảy việc. Thậm chí, những nhà phân tích chứng khoán này có thể duy trì phong độ tốt hơn nếu họ được làm việc với những cộng sự tài năng trong nhóm hoặc trong bộ phận. Có được những dòng nghiệp dư hiệu suất này, họ sẽ có lợi thế về mặt thông tin lẫn các ý tưởng mới.

Như vậy, dù là chuyên gia phân tích chứng khoán hay bác sĩ phẫu thuật tim mạch, họ đều phải phụ thuộc chặt chẽ vào những người cộng sự vốn hiểu họ rất rõ, hoặc tự thân đã sở hữu những kỹ năng đặc biệt. Và nếu biết cởi mở và suy nghĩ nhiều hơn cho người khác, Frank Lloyd Wright ắt đã không phải trải qua chín năm tù tội khi cả danh tiếng lẫn sự nghiệp đều tụt dốc không phanh.

Khuynh hướng khuếch đại trách nhiệm cá nhân

Tiếp sau đây, tôi xin đề cập đến một thiên tài khác: nhà nghiên cứu y khoa Jonas Salk. Năm 1948, Salk bắt đầu phát triển vắc-xin giúp phòng bệnh bại liệt. Một năm sau đó, các nhà khoa học John Enders, Fredirick Robbins và Thomas Weller đã nuôi cấy thành công vi-rút gây bệnh bại liệt trong ống nghiệm, mở đường cho việc sản xuất vắc-xin trên quy mô lớn dựa trên các mẫu vi-rút tự cấy được. Đến năm 1952^(*), phòng nghiên cứu của Salk tại Trường Đại học Pittsburgh phát triển được một loại vắc-xin với kỳ vọng về tính hiệu quả của nó. Suốt hơn ba năm sau đó, Thomas Francis – thầy của Salk – đã chỉ đạo một cuộc thử nghiệm lâm sàng nhằm đánh giá tính hiệu quả mẫu thử của loại vắc-xin mà Salk phát triển. Với sự giúp đỡ của hơn 220.000 tình nguyện viên, 64.000 lao động tại trường học và 20.000 chuyên gia trong ngành chăm sóc sức khỏe, người ta thử nghiệm loại vắc-xin này trên hơn 1,8 triệu trẻ em. Vào ngày 12 tháng 4 năm 1955, tại Ann Arbor bang Michigan, Francis ra một thông cáo giúp niếm hy vọng lan truyền khắp nước Mỹ: vắc-xin của Salk “an toàn, hiệu quả và hiệu nghiệm”. Trong vòng hai năm, loại vắc-xin này được sử dụng rộng khắp, đồng hành cùng nỗ lực phi thường của chương trình phi lợi nhuận March of Dimes và đã khiến tỷ lệ mắc bệnh bại liệt giảm đến gần 90%. Đến năm 1961, cả nước Mỹ chỉ có 161 trường hợp mắc bệnh, bản thân loại vắc-xin này có hiệu quả tương tự trên toàn thế giới.

Jonas Salk trở thành người hùng thế giới. Nhưng trở lại với cuộc họp báo lịch sử vào năm 1955 kia, Salk khi đó đã có một bài diễn văn mang tính từ biệt. Nó đã hủy hoại danh tiếng cùng những mối quan hệ của ông ta trong cộng đồng khoa học đến mức không cứu vãn được. Ông ta không công nhận tầm quan trọng của nghiên cứu mà Enders, Robbins và Weller – những người đã đạt giải Nobel vào năm 1954 trước đó – đã đóng góp cho công cuộc chống bệnh bại liệt, trong đó cụ thể là mở đường cho nhóm nghiên cứu của Salk tạo ra được loại vắc-xin hiệu quả. Thậm chí bội bạc hơn, Salk không ghi nhận những đóng góp của chính sáu nhà nghiên cứu tại phòng thí nghiệm (gồm có Byron Bennett, Percival Bazeley, L. James Lewis, Julius Youngner, Elsie Ward và Francis Yurochko). Sáu nhà nghiên

cứu này là những người có đóng góp lớn nhất vào nỗ lực phát triển vắc-xin của Salk, và họ đã phải rời buổi họp báo trong nước mắt. Cụ thể hơn, Salk đã không hề mở miệng đề cập đến một lời cảm ơn dành cho những cộng sự đã đồng cam cộng khổ của mình. Một người trong nhóm này đã trả lời phóng viên như sau: “Ban đầu, tôi thấy ở ông ấy dáng hình một người cha. Cuối cùng thì hóa ra là dáng hình một người cha độc ác”.

Tất cả bị sốc vì sự bội bạc của Salk; thậm chí theo thời gian, Julius Youngner cho biết ông cảm thấy mình bị coi thường. Sự tủi hờn đó đã làm nứt gãy mối quan hệ giữa ông và Salk: Youngner rời phòng thí nghiệm của Salk vào năm 1957 và tiếp tục có nhiều đóng góp quan trọng cho ngành vi-rút học lẫn miễn dịch học.

Còn với Jonas Salk thì sao? Khoảnh khắc giành hết mọi công trạng về mình đó đã theo ám ông ta suốt phần còn lại của sự nghiệp. Salk lập nên Viện Salk chuyên Nghiên cứu Sinh vật, nơi mà ngày nay hàng trăm nhà nghiên cứu vẫn tiếp tục làm việc để phát triển một nền khoa học vị nhân sinh. Nhưng với riêng bản thân Salk, về sau này hiệu quả công việc của ông không còn như trước. Ông thất bại trong việc sáng chế vắc-xin phòng bệnh AIDS và còn bị đồng nghiệp xa lánh. Ông không giành được giải Nobel nào, cũng không một lần được chọn làm thành viên của tổ chức Học viện Khoa học Quốc gia^(*) danh giá. Salk mất năm 1995 mà không nhận được sự vinh danh nào về những đóng góp từ phía các đồng nghiệp. Theo lời một người quan sát khách quan, nguyên nhân thất bại của Salk nằm ở chỗ ông ta đã vi phạm “những lời răn bất thành văn” trong việc nghiên cứu khoa học, vốn bao gồm điều “anh cần chia sẻ công trạng cho người khác”. Còn theo Youngner, “mọi người có định kiến với Salk vì ông ta đã tạo ra ấn tượng xấu quá sâu sắc... gây bất bình với các đồng nghiệp”.

Năm 2005, Trường Đại học Pittsburgh tổ chức một sự kiện kỷ niệm 50 năm ngày công bố vắc-xin phòng bệnh bại liệt. Tại đây, với sự tham dự của Youngner, Peter Salk – nhà nghiên cứu về AIDS đồng thời là con trai của Jonas Salk – cuối cùng cũng khẳng định rõ ràng: “Đây không phải là thành tựu của một người, mà là thành tựu

của cả một nhóm gồm những con người tận tâm và tài năng. Tất cả là nhờ có nỗ lực hợp tác”.

Có vẻ như Jonas Salk đã mắc phải một sai lầm tương tự như Frank Lloyd Wright: tự coi mình là độc tôn thay vì đặt mình trong một nhóm quan hệ tương hỗ. Vậy tại sao Salk không bao giờ thừa nhận công lao của những người cộng sự trong quá trình nghiên cứu vắc-xin ngừa bại liệt? Nhiều khả năng là do ông ta có sự ghen ghét và chỉ muốn bảo vệ những thành quả của mình – đúng với bản chất của những kẻ ích kỷ. Tuy nhiên, tôi tin chắc đây mới là câu trả lời thuyết phục hơn: Salk cho rằng những cộng sự của mình không xứng đáng được vinh danh.

Để lý giải cho tâm thế này, chúng ta cần làm một chuyến du hành tới Canada. Nơi đây, những chuyên gia tâm lý đã yêu cầu các cặp vợ chồng đánh giá về mối quan hệ của họ. Hãy suy nghĩ về cuộc hôn nhân của bạn, hoặc những mối quan hệ lãng mạn nhất mới xảy ra gần đây. Trong số tất cả những việc thể hiện nỗ lực duy trì mối quan hệ này, từ việc nấu bữa tối cho đến sắp xếp kế hoạch cho nhau đến việc đi đổ rác và giải quyết các mâu thuẫn thường ngày, bạn đảm nhận bao nhiêu phần?

Giả sử bạn cho rằng mình chịu trách nhiệm cho 55% các nỗ lực để duy trì mối quan hệ. Nếu tỷ lệ của bạn là chính xác thì người bạn đời của bạn sẽ chịu trách nhiệm cho 45% còn lại, và như vậy tổng cộng đạt 100%. Trên thực tế, hai nhà nghiên cứu Michael Ross và Fiore Sicoly phát hiện ra rằng cứ bốn cặp thì có đến ba đưa ra đáp án mà tổng số phần trăm vượt xa con số 100. Những người bạn đời thường đánh giá quá mức những đóng góp của bản thân. Điều này được gọi là *khuyênh hướng khuếch đại trách nhiệm cá nhân*: cường điệu hóa sự đóng góp của mình so với người khác. Quan niệm sai lầm này đặc biệt trở thành điểm yếu của những người chỉ biết lợi ích bản thân, và nó phần nào còn bị chi phối bởi ước muốn được nhìn nhận thể hiện bản thân dưới góc độ tích cực.

Nếu nhìn nhận theo hướng này thì ta sẽ hiểu được vì sao Jonas Salk chắc chắn không bao giờ chịu tránh xa ánh hào quang. Trong cuốn *Polio: A American Story* (tạm dịch: *Bệnh bại liệt: Một câu*

chuyện về nước Mỹ), tác giả David Oshinsky tiết lộ “một trong những biệt tài của Salk là đưa bản thân mình lên trước tất cả nhưng lại khéo léo khiến mọi người nghĩ rằng ông ta không hề màng đến danh tiếng... rồi sau khi trưng ra biểu cảm kháng cự đã thành công thức với cánh phóng viên, nhà báo này, ông ta vẫn thỏa hiệp”.

Nhưng còn có một yếu tố khác trong màn kịch của ông ta có tính vạch trần mạnh mẽ hơn: thông tin không nhất quán. Chúng ta có nhiều thông tin về những công lao của mình hơn so với đóng góp của những người khác. Chúng ta chỉ nhìn thấy những nỗ lực của mình mà quên mất rằng ta chỉ mới biết được một phần nhỏ về nỗ lực của những người khác. Do vậy, khi nghĩ về những người xứng đáng được vinh danh, chúng ta thường chỉ nhìn thấy những đóng góp của chính bản thân mình. Đây chính là lý do mà khi được yêu cầu liệt kê chi tiết những đóng góp của người bạn đời trong cuộc hôn nhân của họ, những người được hỏi thường kể ra được ít hơn con số những đóng góp của mình.

Khi nhận lấy hết công lao trong việc chế tạo vắc-xin phòng bệnh bại liệt, Salk hẳn còn nhớ rất rõ những gian nan khổ ải mình đã trải qua trong quá trình nghiên cứu nhưng lại có rất ít thông tin ghi nhận sự đóng góp của những người đồng sự. Ông ta hoàn toàn không nhận thức được những gì Youngner và các thành viên còn lại trong nhóm đã làm và cũng không màng đến công trình nghiên cứu đã đạt giải Nobel của Enders, Robbins và Weller.

Ở Hollywood, chỉ tính trong bốn năm từ 1993 đến 1997, đã có hơn 400 kịch bản phim có sự tranh chấp về tác quyền và con số này chiếm khoảng 1/3 số kịch bản được gửi về cho các nhà sản xuất. Nếu bạn là một người ích kỷ chỉ biết mình, mục tiêu của bạn là phải nhận được nhiều hơn những gì đã cho đi. Điều đó khiến bạn tính toán chi li đến từng chi tiết mình đã đóng góp. Chính vì vậy, bạn dễ dàng tin tưởng rằng phần đóng góp của mình là nhiều nhất và vô tình xem nhẹ sự đóng góp của các đồng nghiệp khác.

Reid Hoffman, người sáng lập ra trang LinkedIn chia sẻ: “Ngay cả khi có dụng ý tốt, chúng ta thường có khuynh hướng đánh giá thái quá những đóng góp của mình và xem nhẹ sự đóng góp của những

người khác”. Khuynh hướng khuếch đại trách nhiệm cá nhân này là nguyên nhân chính dẫn đến thất bại trong quá trình hợp tác. Các mối quan hệ công việc bị phá hỏng khi các doanh nhân, các nhà đầu tư, những người đi đầu hành, ... cảm thấy rằng các đối tác không dành cho họ sự công nhận mà họ đáng được hưởng.

Ước gì tôi có thể ghét anh

Thật may mắn, dù tài năng đến đâu thì George Meyer cũng đã không để bản thân mình rơi vào tình trạng của Frank Lloyd Wright lẫn Jonas Salk.

Năm 1987, sau khi rời chương trình *Saturday Night Live*, Meyer “bỏ trốn” khỏi New York hoa lệ và chuyển đến Boulder, bang Colorado để chuyên tâm vào việc viết kịch bản cho bộ phim điện ảnh của *Letterman*. Cũng giống như Frank Lloyd Wright, Meyer đã tự nhốt mình vào một thế giới riêng, tách biệt với các cộng sự. Nhưng ở đây có sự trái ngược hoàn toàn, đó là Meyer đã nhanh chóng nhận ra rằng mình cần đến sự hỗ trợ của những người khác. Anh biết công việc của mình mang tính tương tác cao: Khả năng khiến khán giả cười phụ thuộc một phần vào sự hợp tác với những nhà biên kịch khác. Vì thế, Meyer đã liên lạc với những cộng sự từng làm việc ở *Lampoon* và trong các chương trình cũ anh từng có đóng góp rồi mời họ tham gia vào dự án *Army Man*. Cuối cùng, bốn đồng nghiệp đã đáp lại đề nghị của Meyer. Một trong số bốn người này là Jack Handey, người từng tham gia đặt nền móng cho *Deep Thoughts*— một chuyên mục hài nổi tiếng năm trong chương trình *Saturday Night Live* mà chính Meyer đã “bật đèn xanh” cho nó vào ba năm trước. Meyer và Handey (cùng nhiều cộng sự khác) đã mang lại thành công vang dội cho *Saturday Night Live*, và họ cùng nhau tiếp tục mang đến thành công cho *Army Man*.

Đôi chiếu giữa hai câu chuyện về George Meyer và Frank Lloyd Wright, chúng ta thấy được sự khác biệt trong nhận thức về sự thành công của nhóm những người cho đi và nhóm những người luôn muốn giành lấy. Wright cho rằng ông ta có thể mang tài thiết kế của mình từ Chicago nơi ông ta có sự hỗ trợ của một nhóm cộng sự đã cựa cựa đến vùng Wisconsin hẻo lánh nơi ông ta chỉ đơn độc một mình. Phương châm sống trong gia đình của Wright là “chân lý đi ngược lại cả thế giới” và đó là lối sống điển hình ở rất nhiều nơi trên thế giới. Theo đó, chúng ta có khuynh hướng dung túng cho những thiên tài cô độc, những người sáng tạo ra những ý tưởng có thể

mê hoặc chúng ta hay thậm chí là thay đổi cả thế giới. Chúng ta tự mặc định rằng sự độc lập là một biểu tượng của sự mạnh mẽ, còn sự tương trợ lẫn nhau là dấu hiệu của sự yếu đuối. Suy nghĩ này hoàn toàn đúng với những người ích kỷ chỉ biết bản thân mình, họ tự xem mình là siêu việt và tự tách mình ra khỏi số đông. Và kết cục của họ cũng giống như Wright: một sự nghiệp tụt dốc và thậm chí là thất bại.

Ngược lại, những người luôn hết lòng vì người khác không hề cho rằng sự tương trợ đồng nghĩa với yếu đuối. Thay vào đó, họ coi đây là cội nguồn sức mạnh giúp họ tận dụng hết được năng lực của mọi người để hoàn thành những công việc lớn lao và đẹp đẽ. Và cách Meyer hợp tác với mọi người chính là do sự ảnh hưởng mạnh mẽ của quan điểm này. Ông nhận ra rằng nếu như mình có thể đóng góp hiệu quả cho thành công chung của nhóm thì những người khác sẽ có thể làm được tốt hơn nhiều; vì thế, ông luôn cố gắng hỗ trợ các đồng nghiệp hết mức có thể. Khi còn là một biên kịch vô danh cho *Saturday Night Live* vào giữa thập niên 80 của thế kỷ trước, Meyer hầu như luôn có mặt ở văn phòng 24/24 giờ để giúp đỡ mọi người khi họ cần. Ông đã từng giúp đỡ những danh hài như Lovitz, Phil Hartman và Randy Quaid để họ hoàn thành công việc của mình.

Thậm chí, khi khách mời của chương trình là một người không có được sự thu hút công chúng như những ngôi sao ca nhạc, điện ảnh, Meyer vẫn đổ nhiều công sức của mình vào khâu kịch bản và dàn dựng. Chẳng hạn như có một lần, khách mời của chương trình là Jimmy Breslin – một cây bút từng đoạt giải Pulitzer và chắc chắn không phải là người của công chúng. Vậy là để tăng tính hấp dẫn cho tập này, Meyer đã bắt tay với một nhà biên kịch hài khác và cùng dàn dựng một kịch bản mà trong đó điệp viên James Bond 007 lần đầu trở thành kẻ phản diện. Có thể nói, ý tưởng này đã đi trước thời đại bởi đến hơn mười năm sau mới lại xuất hiện một sản phẩm truyền hình nhái lại siêu phẩm James Bond và đạt thành công vang dội – loạt phim điệp viên ăn khách *Austin Powers*. Còn với Meyer thì ông “chỉ đơn giản là muốn làm một chiến binh tốt. Lúc mọi người tỏ ra không mặn mà đúng mức với công việc cũng chính là lúc tôi cảm thấy mình phải có trách nhiệm khuấy động cuộc chơi”.

Và Meyer tiếp tục công hiến hết mình cho *The Simpsons*. Với chương trình này, Meyer chủ động gánh lấy phần “xương xẩu” nhất: Ông dành ra hàng tháng trời để tổng hợp các bản thảo nháp mà các biên kịch khác gửi về, sau đó chỉnh sửa, tái cấu trúc và có khi là viết đi viết lại để cho ra một kịch bản hoàn thiện. Đây là một nét đặc trưng rất dễ nhận ra ở những người thuộc Nhóm Cho trong quá trình hợp tác: Họ nhận lấy những trọng trách vì lợi ích của cả nhóm chứ không phải theo nguyện vọng cá nhân. Và nhờ thế mà chính nhóm của họ cũng tốt hơn rất nhiều.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong mọi lĩnh vực, từ các đội bán hàng cho đến tổ sản xuất hay bộ phận dịch vụ, nhóm nào có nhiều người coi trọng lợi ích của người khác hơn thì kết quả của họ luôn tốt hơn xét về cả chất lượng lẫn số lượng. Và cũng giống trường hợp của Adam Rifkin, khi lợi ích của tất cả mọi người được gia tăng thì phần dành cho từng cá nhân đó cũng tăng lên đáng kể. Như vậy, thành công của Meyer một phần đến từ việc anh gia tăng được giá trị của tổng thể các lợi ích: Ông càng đóng góp nhiều cho chương trình thì thành công chung càng lớn. Chính thái độ cư xử không toan tính của Meyer đã khiến các đồng nghiệp khác phải thay đổi cách nhìn về ông.

Khi đặt lợi ích của cả nhóm lên trên lợi ích bản thân, những người thuộc Nhóm Cho chứng tỏ rằng mục tiêu hàng đầu của họ là tạo ra lợi ích cho cả tập thể. Và tất yếu, họ nhận được sự tôn trọng và nể phục từ các đồng sự. Nếu như Meyer ra sức đầu tư để bản thảo ý tưởng của mình được chọn để làm kịch bản cho những tập phát sóng có sự tham gia của các ngôi sao nổi tiếng như Madonna, các đồng nghiệp khác có thể đã coi anh là mối đe dọa đối với vị trí và sự nghiệp của họ.

Nhưng chính sự công hiến hết mình cho những chương trình không có khách mời nổi tiếng, Meyer khiến các đồng nghiệp khác cảm thấy thoải mái. Những kẻ chỉ biết có mình sẽ buông lỏng sự phòng bị, cho rằng không cần thiết phải cạnh tranh với ông. Những người dung hòa thì cảm thấy mắc nợ Meyer, còn những người vì người coi Meyer là một trong số họ. Don Payne, biên kịch của *The Simpsons* từ năm 1998 chia sẻ: “Khi bạn cần điều chỉnh

hoặc viết lại kịch bản của mình, George là người được chào đón nhất. Anh ấy luôn đưa ra những ý tưởng giúp cho kịch bản của bạn tốt hơn. Tất cả chúng tôi đều nể trọng và ngưỡng mộ anh”.

Nhưng lợi ích của hành động cư xử vì lợi ích chung của Meyer không chỉ có tác dụng trong việc xây dựng được sự thiện chí nơi những người khác. Nó còn mang lại cho Meyer cơ hội thể hiện khiếu hài hước của mình mà không khiến những người xung quanh cảm thấy bất an. Thông thường, những người đặc biệt có tài thường có khuynh hướng khiến người khác ghen tỵ với mình, qua đó tự đặt mình vào nguy cơ bị xa lánh, ghét bỏ, bị tẩy chay lẫn bị phá hoại ngầm. Nhưng nếu những nhân tài này là những người luôn vì người khác thì họ sẽ không còn là đích đến của mọi cảm xúc, suy nghĩ và hành động tiêu cực nữa. Thay vào đó, người cho đi sẽ luôn được đánh giá cao vì những đóng góp cho tập thể.

Có thể nói, George Meyer đã tạo được sự *tín nhiệm đặc biệt* nơi các đồng nghiệp. Với họ, “một khi George bắt đầu tranh luận thì mọi người đều hiểu đó là do anh ấy chỉ muốn mọi thứ đầu vào đầy ý”.

Bây giờ, nếu muốn đổi chi tiết câu chuyện của George Meyer với câu chuyện của Jonas Salk, tôi cần cung cấp thông tin sau cho các bạn. Có thể nói, *The Simpsons* đã đóng góp nhiều từ ngữ mới cho kho từ vựng tiếng Anh. Trong số những từ này, “meh” chính là từ do Meyer sáng tạo nên. Tuy nhiên, vài năm trước ông đã vô cùng kinh ngạc khi một nhà biên kịch của *The Simpsons* kể với ông kỷ niệm về tập phim mà từ “meh” xuất hiện lần đầu tiên. Lý do là vì “tôi chẳng nhớ gì cả”. Khi hỏi Tim Long ai đã tạo ra từ “meh”, ông ấy rất tự tin khẳng định rằng đó chính là George Meyer. Đến cuối cùng, cuộc trò chuyện với các đồng nghiệp cũ cũng khơi lại được ký ức của Meyer: “Lúc đó tôi đang cố gắng nghĩ ra một từ để phát âm nhất – chỉ cần hé môi và không khí tràn ra là được”.

Tại sao Meyer lại chẳng hề nhớ kỹ hơn về những đóng góp của mình? Là một người luôn nghĩ cho người khác, mọi quan tâm duy nhất của ông là tạo ra một kết quả khiến cả tập thể hài lòng, chứ

không phải là để tính chi li từng công lao về cho bản thân. Ông luôn cố gắng đưa ra nhiều câu thoại, những trò đùa hài hước nhất trong khả năng của mình để những người khác có thể dựa vào đó tham khảo, tùy nghi điều chỉnh để đưa vào kịch bản của mình. Thay vì chỉ chăm chăm vào việc tìm ra ai là người chịu trách nhiệm chính, Meyer chỉ quan tâm đến việc tạo ra những kịch bản hay nhất, hoàn hảo nhất cho *The Simpsons*. Bản thân ông tự xem mình là “cây úm hộ công trong đội bóng rổ”.

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng thực ra, những người dung hòa cũng như những người vị kỷ sẽ không gặp quá nhiều khó khăn nếu muốn nuôi dưỡng thói quen này. Hãy nhớ rằng khuynh hướng khuếch đại trách nhiệm cá nhân xuất hiện bởi vì chúng ta cho rằng bản thân mình có nhiều công lao hơn so với những người khác. Yêu cầu mà chúng tôi đề nghị để cân bằng những phán đoán này là tập trung sự quan tâm đến những gì mà người khác làm được. Tất cả những gì bạn cần làm là lên một danh sách liệt kê tất cả những đóng góp của những người cộng tác với mình trước khi đánh giá những đóng góp của bản thân.

Nghiên cứu cũng cho thấy khi nhân viên nghĩ về những gì ông chủ làm cho họ trước khi tính toán những gì mình đã làm được cho ông chủ, cuối cùng họ sẽ thấy tỷ lệ đóng góp của ông chủ tăng gấp đôi, từ dưới 17% lên đến trên 33%. Còn khi lập một nhóm bao gồm từ ba đến sáu đồng nghiệp và yêu cầu mỗi người ước lượng tỷ lệ công việc mà bản thân đảm nhận: Ban đầu, con số tổng cộng của cả nhóm là hơn 140%. Sau khi được yêu cầu xem xét sự đóng góp của người khác trước khi đánh giá khối lượng công việc của bản thân thì tổng số giảm xuống còn 123%.

Những người vị tha như Meyer thì làm điều này theo cách hết sức tự nhiên: Họ luôn quan tâm đến sự đóng góp của người khác. Họ cũng có khuynh hướng sẽ nhận lấy trách nhiệm cho những thất bại và nhường lại công trạng cho đồng tác trong trường hợp thành công (điều hoàn toàn trái ngược với những người chỉ chăm chăm đến lợi ích cá nhân).

Đây cũng chính là nguyên tắc hành xử của Meyer: Ông luôn đặc biệt nghiêm khắc với bản thân khi sự việc diễn biến theo chiều hướng xấu, nhưng lại nhiệt tình chúc mừng và tán thưởng những người khác khi mọi việc thuận buồm xuôi gió.

Không những thế, ông còn có khuynh hướng dễ dàng tha thứ cho sai lầm của những người khác hơn những sai lầm của bản thân. Khi mới chấp chững vào nghề, Meyer từng bị sa thải khỏi chương trình *Not Necessarily the News* sau sáu tuần làm việc. Hai mươi năm sau, Meyer tình cờ gặp lại người đã đuổi việc mình khi xưa và bà ấy đã ra sức xin lỗi. Khi kể lại câu chuyện này với tôi, Meyer cười: “Thật tuyệt khi được gặp lại bà ấy. Vậy nên tôi bảo: ‘Thôi nào, hãy xem chúng ta đang ở đâu kia chứ. Tất cả đã là quá khứ và tôi đã quên từ lâu rồi’”.

Với *The Simpsons*, chính sự bao dung với người khác và nghiêm khắc với bản thân trong công việc đã giúp Meyer có được những ý tưởng sáng tạo và tuyệt vời nhất. Ông nói: “Tôi đã cố gắng tạo ra bầu không khí thoải mái trong phòng biên kịch để mọi người đều có thể đóng góp và chấp nhận được việc kịch bản sẽ được chỉnh sửa hoặc bị bác bỏ nhiều lần”. Đây được gọi là sự *an toàn tâm lý*, được dùng để diễn tả niềm tin rằng bạn có thể mạo hiểm mà không bị công kích cá nhân hay bị trừng phạt.

Trong một công trình nghiên cứu, giáo sư Amy Edmondson của Trường Kinh doanh Harvard khẳng định rằng trong môi trường an toàn về mặt tâm lý, mọi người có thể trau dồi kiến thức và thỏa sức sáng tạo những tác phẩm thú vị. Và những người luôn nghĩ cho người khác thường là người tạo ra bầu không khí này. Đó là nhờ họ tạo cho mọi người cảm giác tin tưởng khi trao đổi thông tin. Don Payne nhớ lại rằng khi anh và những đồng nghiệp khác gia nhập vào nhóm biên kịch của *The Simpsons*, họ đã cảm thấy choáng ngợp trước những gương mặt kỳ cựu, đầy tài năng. Nhưng Meyer đã giúp họ có đủ tự tin để chia sẻ ý kiến của mình. Trong quá trình chỉnh sửa lại các kịch bản thô, Meyer luôn “cố gắng nhún mình vào sự động viên về mặt cảm xúc với những người khác”. Ông luôn đến xoa dịu các nhà biên kịch khi họ phải đối mặt với thực tế là đứa con tinh thần của mình bị cắt xén, chỉnh sửa quá nhiều. Meyer cho biết: “Tôi luôn phải làm hạ hỏa những cái đầu nóng, để họ bình tĩnh hơn.

Có vẻ là tôi luôn biết cách xoa dịu họ, khiến họ nhìn nhận vấn đề theo một hướng khác tích cực hơn”. Cuối cùng, cho dù Meyer chính là người cắt xén và chỉnh sửa các kịch bản thì họ đều biết rằng ông quan tâm đến họ thực lòng. Tim Long thì nói với tôi: “Đưa cho Meyer một kịch bản cũng giống như giao cho anh ấy một đứa trẻ, và trách nhiệm của George là cho bạn biết liệu đứa bé ấy có khỏe mạnh hay không. Anh ấy thực sự quan tâm đến việc viết sao cho tốt – và quan tâm đến cả người viết nữa”.

Sự bất đồng quan điểm

Nếu việc vượt qua xu hướng khuếch đại trách nhiệm cá nhân giúp chúng ta hiểu rõ hơn về những đóng góp của người khác thì điều gì sẽ giúp chúng ta hỗ trợ các đồng nghiệp trong quá trình hợp tác, khi mà cảm xúc đôi khi có thể bùng nổ quá mức và mỗi người thường phải nhận lấy sự chỉ trích. Việc chia sẻ công lao chỉ là một phần tạo nên sự thành công khi làm việc nhóm. Khả năng xoa dịu những nhà biên kịch khác của Meyer khi tác phẩm của họ bị cắt xén cũng như việc tạo ra bầu không khí an toàn cho tâm lý chính là dấu hiệu dẫn đến một bước quan trọng khác mà những người luôn nghĩ cho người khác thường đạt được trong quá trình hợp tác: *thấu hiểu những gì ẩn sau sự bất đồng quan điểm*.

Nhưng trước hết, chúng ta cần hiểu rõ thế nào là *sự bất đồng quan điểm*. Tình trạng bất đồng quan điểm xảy ra khi chúng ta có xu hướng đánh giá rất thấp mức độ ảnh hưởng của một trạng thái khác nghiệt về mặt thể xác hay tâm lý đến bản thân mình, đặc biệt là khi bản thân chưa từng nếm trải tình trạng đó. Ví dụ, các bác sĩ đã chứng minh rằng các bác sĩ thường cho rằng bệnh nhân của mình sẽ cảm thấy ít đau đớn hơn mức độ tổn thương thực tế. Đó là do nếu không tự mình nếm trải sự đau đớn hay thương tổn, các bác sĩ sẽ không thể nào hiểu được cảm giác thực sự trong từng tình huống cụ thể.

Trong mọi quan hệ hợp tác, những người chỉ biết đến mình hiếm khi chủ động bỏ qua những bất đồng quan điểm. Họ quá tập trung vào chính kiến của mình đến mức bỏ qua phản ứng và đánh giá của những người khác. Mặt khác, tôi cùng nhà nghiên cứu Jim Berry đã phát hiện ra rằng với những công việc đòi hỏi sự sáng tạo, những người vì người khác luôn bị thôi thúc làm thế nào để mang lại lợi ích cho mọi người, vì thế họ sẽ luôn đặt mình vào vị trí của người khác trước khi quyết định. Khi biên tập lại nội dung và hình ảnh được sử dụng trong mỗi tập phim *The Simpsons*, George Meyer phải đối mặt với những bất đồng quan điểm bởi ông chỉnh sửa và cắt xén tác phẩm của người khác chứ không phải của mình. Nhận thấy rằng mình sẽ không thể nào thấu hiểu được cảm giác mất mát và thất vọng của những biên kịch khác, Meyer tìm ra một cách: thử đặt

mình vào vị trí của những tác giả này và hình dung ra cảm giác của họ khi nhận được những ý kiến phê bình và kịch bản hoàn chỉnh cuối cùng (với đầy những phần chỉnh sửa).

Ông tìm ra phương pháp này sau một lần phát hiện ra những cảnh phim và câu từ tâm đắc của mình đã bị một biên kịch khác cắt xén không nương tay. Từ chính trải nghiệm của bản thân, Meyer trở nên dễ cảm thông và tế nhị hơn. Ông cũng có thể giúp người khác cảm thấy dễ chịu hơn khi họ rơi vào những tình huống căng thẳng và biết chấp nhận những điều chỉnh của mình.

Cũng giống như Meyer, những người thuộc Nhóm Cho thành công sẽ thay đổi những chuẩn mực đánh giá của mình tùy theo quan điểm của người tiếp nhận sự chỉnh sửa. Tuy nhiên, ở đây cần tránh một hiện tượng: Đó là khi thử đặt mình vào vị trí của người khác để nhìn nhận một vấn đề nào đó, chúng ta có khuynh hướng đánh giá sự việc qua lăng kính của chính bản thân. Điều này xuất phát từ nguyên nhân chúng ta thường đưa ra lời tự vấn: “Mình sẽ cảm thấy như thế nào nếu rơi vào tình huống đó?”. Lấy ví dụ như khi tìm mua quà tặng người khác, chúng ta thường tưởng tượng rằng mình sẽ cảm thấy thỏa mãn và phấn khích như thế nào khi nhận được món quà mà mình lựa chọn. Nhưng nó không có nghĩa là người nhận quà cũng sẽ cảm thấy điều tương tự vì sở thích của họ khác với bạn.

Vậy thì nếu muốn giúp đỡ người khác một cách hiệu quả, chúng ta cần thoát ra khỏi “cái tôi chủ quan” của chính mình. Và câu hỏi mà bạn cần đặt ra là: “Liệu những người tiếp nhận sẽ cảm thấy thế nào khi ở trong tình huống này?”. Đừng lo rằng mình không có được khả năng thiên bẩm này, bởi các nghiên cứu đã chứng minh rằng năng lực nhìn nhận và đánh giá thế giới dưới lăng kính của người khác đã hình thành từ rất sớm trong cuộc đời chúng ta. Ở đây, xin nhấn mạnh rằng sự lưu tâm đến cảm nhận của người khác, thay vì chỉ dựa vào ý muốn của bản thân, chính là một trong những phẩm chất ưu việt giúp những người luôn vì người khác có được sự hợp tác thành công.

Khi mới khởi nghiệp, các bạn trẻ có khuynh hướng xem những người khác là chướng ngại vật trên con đường đến thành công của

bạn. Nhưng quan điểm đó khiến thế giới của bạn chỉ toàn là thử thách và chông gai – điều này thật tệ. Nhiều bạn thậm chí còn xem thành công của họ chính là sự sỉ nhục đối với bản thân, để rồi hình thành sự ganh ghét với người khác. Chuyện bạn mong muốn được khẳng định bản thân hoặc được cất nhắc trong những ngày đầu khi mới đi làm là không tránh khỏi.

Bản thân George Meyer khi mới khởi nghiệp cũng đã có những suy nghĩ như thế. Nhưng rồi dần dà, ông nhận ra rằng trái đất này quả thực rất tròn và cũng rất nhỏ. Ông cảm thán: “Tôi nhận ra thế giới này thực nhỏ bé biết bao. Tính đi tính lại cũng chỉ có khoảng vài trăm nhà biên kịch cho thể loại phim hài truyền hình mà thôi. Tốt hơn là không nên xa lánh các đồng nghiệp vì ít nhiều gì thì công việc mà bạn nhận được là thông qua sự giới thiệu hay thậm chí xuất phát từ lời truyền khẩu nên việc giữ gìn thanh danh là rất quan trọng. Vậy là tôi nhanh chóng học được cách xem những nhà biên kịch khác là bạn bè”. Meyer bắt đầu trở thành nguồn hỗ trợ cho người khác: “Công việc của chúng tôi không phải là một cuộc chơi có qua có lại. Vì thế, nếu bạn nghe được tin tức rằng một ai đó vụt trở nên nổi tiếng hay chương trình của họ được khán giả hoan nghênh và được tiếp tục sản xuất dài kỳ thì đó là tin vui cho tất cả, bởi điều đó cho thấy thể loại hài kịch đang có những bước tiến”.

Tiêu cực là không phải ai cũng được như George Meyer. Frank Lloyd Wright là một ví dụ. Không nghi ngờ gì, Wright là một thiên tài, nhưng ông ta không phải là người làm nên sự thiên tài. Thành công của Wright không giúp ích gì cho những kiến trúc sư khác mà ngược lại, nó gây ra sự thất bại cho họ. Khi cần trao đổi với những người cộng sự, con trai Wright sẽ đảm nhận việc này bởi bản thân ông ta không bao giờ “chịu đứng sau người khác và cũng không hỗ trợ họ”. Thậm chí, những hành động tính toán chi li vì lợi ích cá nhân và cái tôi của Wright đã gây ra không biết bao nhiêu thiệt hại cho chính bản thân ông ta. Nhiều khách hàng sau một vài lần cộng tác đã chuyển sang thuê mướn các cộng sự của Wright hơn là chính nhà kiến trúc sư tài năng này. Rất nhiều người tập sự tài năng và có kinh nghiệm đã rời khỏi Wright vì cho rằng ông ta đã bóc lột và đánh cắp thành quả lao động của họ. Và nhờ vậy, “một số cộng sự

của Wright đã gặt hái được những thành công đáng kể sau khi tách ra làm riêng”.

Ngược lại, sự thành công của George Meyer lại là một món quà đố i với những cộng sự của anh: nó được lan tỏa và chia sẻ cho tất cả mọi người xung quanh anh. Bằng cách giúp đỡ các đồng nghiệp khác ở *The Simpsons*, George Meyer đã giúp họ hoàn thành công việc với hiệu suất cao hơn, khiến cho hiệu quả tổng thể được nhân lên nhiều lần. Mặc dù đã rút khỏi *The Simpsons* vào năm 2004 và hiện tại đang dành thời gian cho cuốn tiểu thuyết đầu tay (với tựa đề dự kiến là *Kick me 1.000.000 times or I'll Die*) nhưng đầu ầu Meyer để lại vẫn còn nguyên vẹn. Payne phát biểu: “Tiếng nói của George vẫn có ảnh hưởng rất lớn đến chương trình. Và anh ấy đã dạy cho tôi biết rằng bạn không nhất thiết phải làm kẻ lập dị thì mới có thể dẫn đầu được. Tất cả chúng tôi đều học được nhiều từ sự hài hước và dí dỏm của George. Và mặc dù anh ấy không còn hiện diện ở *The Simpsons* nữa, có đôi khi chúng tôi vẫn tư duy theo cách nghĩ của anh ấy”.

Nhiều năm sau đó, Meyer vẫn không ngừng hỗ trợ các đồng nghiệp. Mặc dù đã đoạt năm giải Emmy, Tim Long vẫn chưa đạt được giải mơ được giới thiệu trên tờ *The New Yorker* của mình. Năm 2010, Long gửi cho Meyer một bản thảo nháp, và Meyer đã nhanh chóng gửi lại phản hồi kèm theo những bình luận sắc sảo. “Meyer thực sự đã đọc kỹ từng câu từng chữ và còn rất tử tế. Những ý kiến của anh ấy đã giúp tôi điểu chỉnh được những điểu mà tự trong đáy lòng tôi vẫn còn thấy bứt rứt nhưng không cách nào diễn đạt được”. Và sau đó, Meyer còn mang đến cho Tim một món quà vượt ngoài sự mong đợi: Ông liên hệ với một biên tập viên của tờ *The New Yorker* và giới thiệu Tim Long với anh ta. Đến năm 2011, cuốn cùng giải mơ được xuất hiện trên *The New Yorker* của Tim cũng đã thành hiện thực.

Vào thời điểm Meyer phát hành số thứ hai của *Army Man*, đội ngũ cộng tác viên của ông đã lên đến 30 người. Tất cả họ đều làm việc không lấy thù lao, và sau đó sự nghiệp của họ lên như điểu gặp gió cùng với thành công của Meyer. Bằng chính việc mời họ cộng tác viết bài cho *Army Man*, Meyer đã giúp họ thăng hoa trong sự

nghiệp. Thế nhưng Meyer vẫn chia sẻ rất khiêm tốn với Mike Sacks: “Tôi chỉ đề nghị những người đã khiến tôi cười tham gia cùng với tôi. Thực sự tôi đã không hề nhận ra là họ sẽ trở thành những ngôi sao xuất sắc như vậy”.

TÌM NGỌC TRONG CÁT

Sự thật và ảo tưởng khi nhận diện người tốt

Nếu دوستی xủ với một người theo bản chất vô n có của anh ta, chúng ta sẽ khiên anh ta trở nên tồ i tệ hơn; nhưng khi bạn nhìn nhận một người như thế anh ta đã đạt đến được phần tiềm năng tốt đẹp của bản thân thì tức là chúng ta đang khiên anh ta dần đạt đến điề u đó.

– Johann Wolfgang Von Goethe – nhà vật lý, nhà sinh học, họa sĩ và tác giả người Đức

Khi Barack Obama bước vào Nhà Trắng trong nhiệm kỳ đầu tiên của mình, một phóng viên đã hỏi rằng ứng dụng yêu thích của vị Tân Tổng thống là gì và ngay lập tức, Obama nhắc đến iReggie “ba trong một – là thư viện, nguồn tin tức và kho nhạc di động của tôi”. Tuy nhiên, iReggie không chỉ là cái tên của một phần mềm mà nó còn xuất phát từ tên của Reggie Love. Không ai trong số những người quen biết Love có thể nghĩ đến một ngày tên ông trở thành nguồn cập nhật tin tức bất ly thân của Tổng thống Obama.

Love là một vận động viên cừ khôi tại Trường Đại học Duke, một ngôi sao toàn năng ở cả hai môn bóng bầu dục và bóng rổ. Tuy

nhien, hai năm sau ngày tốt nghiệp, con đường đến với Giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ NFL của Love vẫn lận đận và anh quyết định giải nghệ, rẽ sang một hướng khác. Tốt nghiệp chuyên ngành khoa học chính trị và chính sách công tại đại học, Love xin được một vị trí thực tập ở Quốc hội. Với thành tích thể thao ấn tượng hồ i còn đi học và một số kinh nghiệm làm thêm, cuối i cùng Love cũng được nhận vào làm ở bộ phận văn thư trực thuộc Thượng viện của Obama. Cũng chính trong năm này, chàng trai trẻ 26 tuổi Reggie Love được điều u chuyển từ bộ phận văn thư lên làm cận vệ, và thậm chí là trợ lý riêng cho Obama.

Love làm việc 18 tiếng mỗi ngày và đã bay hơn 1.400.000 km đường cùng với Tổng thống trong các chuyến công du. Obama cho biết: “Khả năng hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ, luôn giữ được sự tập trung cao độ dù chỉ ngủ rất ít quả là một niềm cảm hứng. Cậu ấy am tường tất cả mọi công việc”. Khi Obama đắc cử Tổng thống, một sĩ quan cận vệ đã nhậ mạnh Love là “người chịu trách nhiệm về sự an nguy của Tổng thống”. Còn theo lời một phóng viên thì Love “nổi tiếng nhờ sự tử tế với mọi người, điều u vô n rất hiếm gặp trong cuộc sống này”.

Vài thập kỷ trước, tại quê nhà của Love ở North Carolina, một người phụ nữ tên là Beth Traynham đã quyết định quay lại trường học để theo đuổi ước mơ học vậ n của mình. Lúc ấy, Beth mới bước sang tuổi 30 và các con số không phải là thế mạnh của cô. Cô ấy thậm chí còn không biết cách xem giờ đồng hồ cho đến tận năm học lớp ba, và trong những năm học trung học Beth chẳng bao giờ qua được các kỳ thi Toán nếu không có sự giúp sức của bạn trai. Ngay cả khi đã đi làm, Beth vẫn phải đánh vật với những số liệu.

Khi đến kỳ thi lậ y Chứng chỉ Kế toán CPA, Beth đã chắ c mắ m rằng mình sẽ rớt. Bên cạnh việc gặp rắc rối với các con số, Beth còn gặp một vậ n đề khác – sự eo hẹp thời gian. Cô còn phải chăm sóc ba đứa con ở nhà, với hai trong số chúng đang ở tuổi tập đi và cùng mắ c bệnh thủy đậu trong suốt hai tuầ n mẹ chúng chuẩn bị thi lậ y bằ ng CPA. Thời điểm tồi tệ nhấ t là khi Beth phải dành cả cuối tuầ n để cô gắ ng hồ i nhét mớ kiế n thức về nghiệp vụ hạch toán quỹ trợ cấp và rồi sau ba ngày, cô cảm thấ y mình chẳng

hiểu gì, thậm chí còn tệ hơn cả khi mới bắt đầu học. Thế nhưng, Beth vẫn đi thi dù không thực sự tự tin vào năng lực của mình.

Vào một buổi sáng tháng Tám năm 1992, điện thoại của Beth đổ chuông. Giọng nói ở đầu dây bên kia thông báo rằng Beth đã đoạt huy chương vàng trong kỳ thi CPA của bang North Carolina. Cho rằng đó là trò đùa cợt của một người bạn nào đó, Beth đã gọi lại cho Hội đồng bang để xác minh lại thông tin trên. Và thật bất ngờ, chẳng có trò đùa nào ở đây cả, Beth đúng là thí sinh có số điểm cao nhất trong kỳ thi CPA tại North Carolina trong đợt thi đó. Beth thậm chí đã phải ngỡ ngàng khi nhận được một tin tốt lành khác: Cô là một trong mười thí sinh có thành tích xuất sắc nhất trong kỳ thi CPA và được trao giải Elijah Watt Sells, vượt qua 136.525 ứng viên đến từ mọi vùng miền trên khắp nước Mỹ. Hiện nay, Beth là một trong những đồng sự rất có uy tín của Công ty Kế toán Hughes, Pittman & Gupton, LLC. Cô từng được vinh danh là một trong 25 chuyên gia tài chính có ảnh hưởng nhất cũng như một trong 25 người phụ nữ xuất sắc nhất trong lĩnh vực này ở vùng Research Triangle nổi tiếng của bang North Carolina.

Dĩ nhiên, Beth Traynham và Reggie Love đã hướng cuộc sống của mình theo hai hướng hoàn toàn khác nhau, song ở họ vẫn có những điểm chung. Ngoài sự thành công trong sự nghiệp và là đồng hương ở North Carolina, giữa họ còn có cùng một sợi dây liên kết – một người đàn ông tên C. J. Skender, một huyền thoại sống ngay giữa thời đại của chúng ta.

Skender giảng dạy môn kế toán, nhưng nếu chỉ coi ông là một giáo sư kế toán thì chưa đánh giá hết được những gì ông đã làm. Thoạt nhìn, Skender cũng chỉ là một người đàn ông trung niên bình thường với làn da sáng, mái tóc trắng và rất hâm mộ danh ca nhạc rap 50 Cent. Mặc dù Skender được coi là một thiên tài với những con số, chúng ta không thể nào đo lường hết được mức độ ảnh hưởng của ông đối với các sinh viên. Skender là một trong số ít những giáo sư hiếm hoi khiến hai trường Đại học Duke và Đại học North Carolina (UNC) phải bỏ qua mọi hiềm khích để cùng mời ông về công tác song song ở hai nơi. Ông đã giành được hơn 24 giải thưởng quan trọng vì những thành tích trong quá trình giảng dạy, bao gồm

14 giải thưởng ở UNC, 6 ở Duke và 5 ở Trường Đại học Công lập North Carolina. Trong sự nghiệp của mình, Skender đã đứng trên bục giảng của hơn 600 lớp học và dẫn dắt hơn 35.000 sinh viên. Chính nhờ những năm tháng nhiệt thành đầu tư vào từng lứa sinh viên đó, Skender đã tôi luyện được một năng lực tuyệt vời: “con mắt” nhìn ra những tố chất tiềm năng ở mỗi người.

Năm 2004, Reggie Love ghi danh theo học lớp nghiệp vụ kế toán của Skender ở Duke. Đó là một khóa học mùa hè mà Love cần phải vượt qua. Trong khi những giáo sư khác hẳn sẽ coi thường Love vì anh chỉ là một anh chàng vai u thịt bắp thì Skender lại nhìn ra những tiềm năng khác ngoài năng lực thể thao ở chàng trai này. Mười hai năm trước nữa, sau kỳ thi CPA, Beth Traynham tìm gặp Skender và báo cho ông biết trước về bài thi tệ hại của mình. Beth khẳng định rằng mình chắc chắn sẽ trượt nhưng Skender lại tỏ ra rất lạc quan và cam đoan “nếu em trượt thì tôi sẽ thanh toán khoản vay thế chấp cho em”. Và một lần nữa Skender lại đúng – và ông không chỉ đúng với mỗi trường hợp của Beth. Mùa xuân năm đó, hai người xếp thứ hai và thứ ba trong kỳ thi CPA ở North Carolina cũng là học trò của ông. Sinh viên của Skender đã vượt qua 3.396 thí sinh khác để giành cả ba vị trí cao nhất trong kỳ thi CPA. Đây là lần đầu tiên trong lịch sử bang North Carolina khi một trường đại học thu tóm toàn bộ huy chương của kỳ thi. Tính tổng cộng, có hơn 40 sinh viên của Skender đã đạt được những vị trí cao nhất trong top 3 tại các kỳ thi CPA. Không những thế, ông còn có biệt tài trong việc chỉ ra tiềm năng sự phạm ở một số người thuộc thế hệ trẻ: có hơn 36 sinh viên của Skender đã nổi bật trở thành giảng viên tại các trường đại học uy tín.

Vậy làm sao ông có thể nhận diện ra những tố chất nơi từng con người?

Trong chương này, tôi sẽ phân tích để chỉ ra những yếu tố khiến những người vị tha có thể nhận diện và khai thác tối đa tiềm năng của người khác. Cùng với việc lần theo những bí quyết của Skender, chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức tìm kiếm của các chuyên gia săn lùng tài năng thể thao, nguyên nhân tại sao nhiều người rốt cuộc lại đầu tư quá nhiều vào những ứng viên ít tiềm năng, cũng

như những điều mà các ngôi sao âm nhạc nổi tiếng chia sẻ về những người thầy đầu tiên của họ.

Tìm kiếm ngôi sao

Trước hết, chúng ta cần phải tìm về một nghiên cứu kinh điển do giáo sư tâm lý Robert Rosenthal của Đại học Harvard và hiệu trưởng Lenore Jacobson của một trường tiểu học ở San Francisco phối hợp thực hiện. Trong nghiên cứu này, với 18 lớp học khác nhau, các học sinh từ lớp mẫu giáo đến lớp năm được yêu cầu làm một bài kiểm tra năng lực nhằm tập trung đánh giá kỹ năng diễn đạt và lập luận của các em – vốn là tiêu đề cơ bản để phát triển các kỹ năng học tập và giải quyết tình huống sau này. Rosenthal và Jacobson đã chia sẻ kết quả kiểm tra này cho các giáo viên: khoảng 20% số học sinh có tiềm năng trở thành những nhân tài trong tương lai. Mặc dù hiện tại chúng không có biểu hiện gì vượt trội, nhưng kết quả kiểm tra cho thấy rằng những học sinh này sẽ thể hiện “sự phát triển trí tuệ vượt bậc” trong những năm tháng sau này.

Và những tiên đoán dựa trên kết quả bài kiểm tra đó đã thành hiện thực. Một năm sau, các em học sinh này lại được yêu cầu làm bài kiểm tra năng lực, và những học sinh nằm trong nhóm được khoanh vùng từ trước thực sự đã vượt qua tất cả những bạn học còn lại. Chúng đạt mức điểm IQ trung bình là 12, trong khi mức trung bình của bạn bè trong lớp chỉ là 8. Chênh lệch điểm IQ của những học sinh tiềm năng ở khối lớp một và lớp hai so với bạn bè cùng lớp lần lượt là 15 và 10 điểm. Hai năm sau, những em này vẫn thể hiện sự vượt trội so với các bạn học khác. Bài kiểm tra trí tuệ đã thành công trong việc xác định ra những học sinh có tư chất hơn người: Những em học sinh này thông minh hơn – tức nắm bắt vấn đề tốt và nhanh hơn – so với bạn bè đồng trang lứa.

Dựa trên những kết quả này, dường như ta đã có thể kết luận rằng trí thông minh là yếu tố cơ bản tạo nên sự khác biệt của những học sinh nằm trong nhóm có triển vọng tỏa sáng. Nhưng thực ra không phải vậy, hoặc chỉ ít ngay từ đầu trí thông minh đã không phải yếu tố quyết định. Tại sao vậy?

Những học sinh được xác định là có triển vọng thực sự không đạt điểm cao hơn hẳn các bạn khác trong bài kiểm tra năng lực đầu tiên của Harvard. Tất cả là do Rosenthal đã chọn lựa ngẫu nhiên.

Nghiên cứu này được thực hiện để tìm ra xem điều gì sẽ xảy đến với học sinh khi giáo viên *tin tưởng* rằng các em có thể trở thành những con người xuất sắc. Vậy nên Rosenthal đã chọn ngẫu nhiên khoảng 20% số học sinh của từng lớp và đưa các em vào nhóm có tiềm năng cao, còn 80% còn lại đặt vào nhóm đối chứng. Trên thực tế, những học sinh thuộc nhóm có tiềm năng cao chẳng có gì nổi bật hơn bạn bè đồng trang lứa – điểm khác biệt duy nhất nằm ở “suy nghĩ của các giáo viên”.

Chính niềm tin của giáo viên đã góp phần khiến những dự báo trên giấy tờ trở thành sự thật. Khi họ mặc định rằng những học sinh của mình có tố chất phát triển, họ sẽ đặt những kỳ vọng cao vào sự thành công của các em. Từ đó, các giáo viên sẽ tự động dành ra nhiều thời gian và công sức hơn để hỗ trợ học sinh, khích lệ để các em cảm thấy tự tin hơn, đồng thời giúp đỡ nhiều hơn về mặt học tập và sự phát triển toàn diện. Các giáo viên sẽ giao tiếp với các học sinh mà họ cho là có tiềm năng một cách ấm áp hơn, giao cho chúng nhiều nhiệm vụ có tính thách thức hơn, kiểm tra và nhắc nhở thường xuyên hơn cũng như đưa ra nhiều ý kiến nhận xét hơn. Nhiều thí nghiệm khác đã tái tạo lại chuỗi hiệu ứng này và kết quả cho thấy sự kỳ vọng của giáo viên đóng vai trò đặc biệt quan trọng với sự tiến bộ trong thành tích học tập của cả những học sinh trung bình–yếu và những em cá biệt. Trong một bài tổng kết đánh giá lại những nghiên cứu này, hai nhà tâm lý Lee Jussim và Kent Harber đã kết luận như sau: “Một cách vô thức, chính những nhà giáo dục đã khiến các dự báo trở thành sự thật trong môi trường học đường”.

Nhưng tất cả chúng ta đều biết rằng trẻ em rất dễ bị ảnh hưởng ở giai đoạn đầu của thời kỳ phát triển trí tuệ. Vậy nên về sau này, một nhà nghiên cứu tên Dov Eden cũng tiến hành một thí nghiệm tương tự, song đối tượng nghiên cứu lại là binh sĩ trong Biệt đội Tự vệ Israel IDF. Eden đã đặt câu hỏi rằng liệu sự vô thức khiến những lời dự báo thành sự thật này có áp dụng được đối với những người trưởng thành. Với cách thức tiến hành lần việc lựa chọn ngẫu nhiên những đối tượng tiềm năng hoàn toàn tương tự như thí nghiệm của Rosenthal, kết quả mà Eden thu được cũng không có gì khác biệt. Chính thái độ hỗ trợ tận tình của những vị chỉ huy đã thúc

đẩy nhóm tiềm năng cảm thấy tự tin hơn, khai mở và cổ vũ họ phát huy hết mình, đạt đến những thành tích tốt hơn.

Điều này cho thấy rằng niềm tin của những người lãnh đạo chính là chất xúc tác để biến những dự báo thành hiện thực trong nhiều lĩnh vực chứ không riêng gì môi trường quân đội. Nhà nghiên cứu quản trị học Brian McNatt đã thực hiện một phân tích tổng kết toàn diện với 17 nghiên cứu khác nhau được thực hiện với gần 3.000 nhân viên đang làm việc cho nhiều tổ chức khác nhau, từ ngân hàng đến các doanh nghiệp bán lẻ cho đến nhà máy sản xuất. Nhìn chung, khi những người quản lý ngẫu nhiên chọn ra một nhân viên mà theo họ là có tiềm năng phát triển, những người này sẽ thực sự tỏa sáng. McNatt kết luận rằng những yếu tố can thiệp này “có thể tạo ảnh hưởng lớn đến thành tích của nhân viên”. Ông cũng khuyến khích đội ngũ lãnh đạo “nên ý thức được sức mạnh và mức ảnh hưởng mà họ có thể đạt được trong các trường hợp: (a) thực sự quan tâm và tin tưởng vào tiềm năng phát triển của nhân viên... và (b) có những hành động hỗ trợ người khác và truyền đi thông điệp về niềm tin ấy... nhằm tiếp thêm động lực, sự cố gắng và khích lệ họ phát huy hết khả năng của bản thân”.

Một số nhà quản lý và giáo viên đã lĩnh hội được thông điệp này. Theo cách tự nhiên và không báo trước, họ xem mọi đối tượng đều có tiềm năng phát triển. Riêng với những người vị kỷ thì điều này rất hiếm xảy ra. Lý do là vì họ thường mặc định là hầu hết những người xung quanh đều vị kỷ như họ, thế nên họ đặt sự kỳ vọng ở mức rất thấp đối với đồng nghiệp hoặc cấp dưới của mình. Chính sự kỳ vọng thấp này đã tạo ra một vòng tròn luẩn quẩn, trời buộc và hạn chế sự phát triển cũng như động lực phấn đấu của người khác. Ngay cả khi bị khả năng hoặc tinh thần nỗ lực của một người nào đó chinh phục, những người thuộc Nhóm Nhận vẫn coi đây là một mối đe dọa, vì thế họ sẽ không sẵn lòng giúp đỡ và tạo cơ hội để người này phát triển. Kết quả là những người vị kỷ sẽ không tài nào có được những hành động hỗ trợ, khích lệ lòng tự tin và sự phát triển của đồng nghiệp hoặc cấp dưới.

So với những người thuộc Nhóm Cho, những người dung hòa được trang bị tốt hơn trong việc hiện thực hóa những niềm tin mang tính

dự báo. Nguyên tắc của nhóm này là trao đổi lợi ích, vì thế nên khi một đồng nghiệp hoặc cấp dưới nào đó bộc lộ tiềm năng phát triển, họ sẽ đáp lại bằng cách hỗ trợ, khích lệ và tạo điều kiện để những người này phát huy hết khả năng của mình. Nhưng sai lầm của những người dung hòa là việc họ thường chờ đợi cho đến khi nhận diện được tiềm năng phát triển của người khác. Do khuynh hướng cá nhân, họ thường chờ đợi cho đến khi có bằng chứng chắc chắn về triển vọng phát triển của một ai đó. Kết quả là họ bỏ lỡ cơ hội để biến những người ban đầu không có biểu hiện gì nổi trội thành những ngôi sao thực sự.

Còn những người thuộc Nhóm Cho sẽ không chờ đợi thụ động như vậy. Họ có xu hướng tin tưởng một cách lạc quan vào tiềm năng của người khác. Vậy nên khi ở vai trò người lãnh đạo, người quản lý trực tiếp, người hướng dẫn, họ sẽ tự hướng mình vào nhiệm vụ phát hiện tất cả tiềm ẩn của mọi cá nhân, coi đó là những “viên ngọc thô chưa được mài giũa”. Đây chính là lý do khiến C. J. Skender có thể đào tạo ra nhiều học viên xuất sắc. Ông không sở hữu khả năng phát hiện ra thiên tài, phương pháp của ông rất đơn giản: *coi mọi người đều là những cá nhân tài năng và cố gắng giúp họ phát huy hết năng lực của mình*. Với Skender, mỗi sinh viên khi bước vào lớp học của ông đều là một viên ngọc thô chưa qua mài giũa. Nhờ vậy ông nhìn thấy những tiềm năng ở nơi mà người khác không ngờ tới và vô tình giúp những “viên ngọc” này có cơ hội tỏa sáng.

Mài giữa những viên ngọc thô

Vài năm trước, Brian McNatt – người sở hữu một bạ̉ng tiệ́n sĩ, hai chứng chỉ hành nghệ̀ kệ́ toán, chứng chỉ CPA và năm năm kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực kệ́ toán–kiểm toán – từng tiệ́n hành một nghiên cứu. Theo đó, một công ty nặ̀m trong nhóm Big Four của ngành kệ́ toán–kiểm toán thệ́ giới (gộ̀m Deloitte, KPMG, Ernst & Young và Price Waterhouse Coopers) vừa tuyển dụng 72 kiểm toán viên mới. Một nửa trong sộ́ họ được chọn ra ngẫu nhiên và được thông báo rặ̀ng họ có nhiệ̀u tiệ́m năng đệ̉ thành công. McNatt đã đọc hộ̀ sơ xin việc của những kiểm toán viên nặ̀m trong nhóm có tiệ́m năng được lựa chọn ngẫu nhiên, sau đó ông gặp trực tiệ́p từng người một và nói với họ rặ̀ng họ đã vượt qua một vòng tuyển dụng khạ́t khe, rặ̀ng ban giám độ́c đặt rậ́t nhiệ̀u kỳ vọng vào họ và họ hoàn toàn có khả năng vượt qua mọi thử thách đệ̉ tiệ́n tới thành công. Ba tuậ̀n sau đó, McNatt gửi cho mỗi người trong nhóm một bức thư nhặ̀n mạnh lại thông điệp này. Trong vòng một tháng, những kiểm toán viên nhận được sự khích lệ của McNatt thệ̉ hiện thành tích xuậ́t sặ́c hơn hặ̉n những người trong nhóm độ́i chứng vợ́n chưa từng gặp mặt McNatt hoặc không nhận được lá thư nào từ ông. Và điệ̀u này vẫn đúng̣ bất kệ̉ bảng điệ̉m ở đại học và kết quả bài kiểm tra trí thông minh của họ như thệ́ nào.

Năm 1985, một sinh viên của Skender tên là Marie Arcuri tham gia kỳ thi lặ́y chứng chỉ CPA. Thành tích học tập của cô không mặ́y ấn tượng và cô không vượt qua kỳ thi ở lậ̀n đậ̀u tiên. Vài ngày sau đó, cô nhận được một bức thư từ Skender. Ông đã gửi thư đệ́n từng sinh viên tham dự kỳ thi đó, chúc mừng những người đã lặ́y được chứng chỉ CPA và động viên những người thặ́t bại. 25 năm đã trôi qua, Marie vẫn cạ́t kỹ bức thư này, trong đó có đoạn việ́t:

Chộ̀ng em, gia đình và bạn bè em yêu thương em bởi vì chính vẹ̉ đẹp mà em đã tạo ra cho mình chứ không phải vì kết quả của kỳ thi này. Hãy nhớ lặ́y điệ̀u đó... Hãy tập trung cho kỳ thi tháng Mười một tới. Hãy tập trung ôn luyện... Tôi luôn mong em đạt được điệ̀u tộ̀t nhậ́t. Em SẼ vượt qua được kỳ thi này, Marie. Trong các bài

kiểm tra, tôi đề u viết rằng “Mục đích chính đã được thành toàn với sự chuẩn bị cho kỳ thi này của bạn”... Thành công không nói lên giá trị của một con người, mà là các nỗ lực.

Kết quả là Marie vượt qua kỳ thi trượt lọt và lấy bằng CPA năm 1987, hai năm kể từ lần thi đầu tiên. Giờ đây, Marie đã là chủ của hai đại lý phân phối xe hơi Lexus. Cô chia sẻ: “Kiến thức kế toán và kỹ năng đọc các báo cáo tài chính đã phát huy tác dụng. Nhưng có một điều còn quan trọng hơn cả những kiến thức mà C. J. đã truyền thụ. Chính thầy đã giúp tôi có được sự quyết tâm, say mê và lòng kiên trì. Những lời động viên khích lệ của thầy khiến tôi nhận ra rằng điều làm nên giá trị của bản thân là sự kiên trì nỗ lực chứ không phải việc tôi có vượt qua kỳ thi đó hay không”.

Qua nghiên cứu của McNatt lẫn câu chuyện về lá thư của Skender, chúng ta rút ra kết luận rằng những kế toán viên sẽ phát huy hết khả năng của mình khi họ nhận được những lời khích lệ, động viên. Không dừng lại ở đây, nếu so sánh với mô hình cơ bản mà hầu hết các công ty đang áp dụng nhằm phát triển đội ngũ lãnh đạo, chúng ta sẽ thấy phương pháp tiếp cận của Skender là hoàn toàn trái ngược. Mô hình thường được các công ty sử dụng là xác định những người có tố chất trước rồi sau đó đào tạo, bồi dưỡng, hỗ trợ và cung cấp cho những người này các nguồn lực cần thiết để họ khai thác hết tiềm năng của bản thân. Và để xác định xem đâu là những nhà lãnh đạo tiềm năng, hàng năm mỗi công ty đã tiêu tốn hàng tỷ đô-la cho việc chọn lựa và đánh giá các ứng viên.

Câu chuyện tương tự cũng xảy ra đối với khâu tìm kiếm tài năng trong các lĩnh vực khác. Trong nhiều năm, các nhà tâm lý học tin rằng trong bất cứ lĩnh vực nào, thành công phụ thuộc trước hết vào tài năng, sau đó mới đến sự nỗ lực. Để bồi dưỡng được những vận động viên nổi tiếng hay những siêu sao âm nhạc, các chuyên gia đề u tìm kiếm những người sở hữu những tố chất nhất định, và sau đó đào tạo, huấn luyện họ.

Nhưng những năm gần đây, các chuyên gia tâm lý dần nhận ra cách tiếp cận này đang dần lạc hậu. Một loạt các nghiên cứu mới đã

đưa ra những bằng chứng thuyết phục, khẳng định rằng sở thích hay mô-đi quan tâm có thể là bộ phóng cho tài năng. Trên thực tế, động lực mới là nguyên nhân đầu tiên thúc đẩy chúng ta phát triển năng khiếu của bản thân.

Không dừng lại ở đây, trong những năm 60 của thế kỷ trước, một nhà tâm lý học tiên phong tên là Raymond Cattell đã đề ra lý thuyết *bộ-đi dưỡng trí thông minh*. Ông nêu quan điểm rằng sở thích là yếu tố kích thích con người bỏ ra thời gian và công sức để phát triển những kỹ năng và kiến thức về lĩnh vực mà mình quan tâm.

Vào thập niên 80 của thế kỷ 20, nhà tâm lý học Benjamin Bloom đã tiến hành một nghiên cứu tạo bước ngoặt với đối tượng là các ngôi sao âm nhạc, các nhà khoa học và các vận động viên hàng đầu thế giới. Nhóm nghiên cứu của Bloom đã phỏng vấn 21 nghệ sĩ dương cầm thuộc các dàn nhạc giao hưởng lớn, những người đã lọt vào chung kết những cuộc thi danh giá nhất thế giới. Khi bắt đầu tìm hiểu về ấn tượng đầu tiên của những nghệ sĩ này đối với âm nhạc, nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng họ hoàn toàn không phải là những người có tài năng thiên bẩm. Họ cũng hoàn toàn không hề đạt đến mức xuất chúng và cũng không giành được nhiều giải thưởng âm nhạc ở tuổi thiếu ửu.

Vinh quang họ có được khi trưởng thành là nhờ những sự khổ luyện miệt mài, không ngừng nghỉ. Trong cuốn sách *Outliers*, Malcolm Gladwell đã đề cập đến một nghiên cứu của nhà tâm lý Anders Ericsson. Theo nghiên cứu này, để thành thạo trong một lĩnh vực nào đó, bạn cần luyện tập kiên trì trong khoảng 10.000 giờ.

Nhưng đâu là yếu tố đầu tiên thôi thúc chúng ta duy trì việc luyện tập trong một khoảng thời gian dài đến vậy?

Đã đến lúc những người hé-đ lòng vì người khác xuất hiện.

Khi tiến hành phỏng vấn những nghệ sĩ nổi tiếng này và cha mẹ của họ, nhóm nghiên cứu phát hiện ra một điểm gây bất ngờ. Giáo viên đầu tiên của những nghệ sĩ này cũng không phải là những

bậc thầy âm nhạc. Đa số đều học những bài nhạc vỡ lòng với các thầy, cô giáo sống ngay trong khu phố của họ. Và khi nói đến người thầy đầu tiên của các nghệ sĩ dương cầm, cả bản thân họ và cha mẹ đều liên tục nhấn mạnh một đặc điểm: *Những giáo viên này đều rất tử tế, đầy sự quan tâm và kiên nhẫn*. Nguyên nhân thúc đẩy những đứa trẻ đến lớp học đàn là vì người thầy đầu tiên đã tạo cho họ cảm giác âm nhạc là một điều thú vị và vui vẻ. Chính những người thầy đầu tiên hết lòng vì người khác này đã thả p lửa đam mê cho học trò của mình, để sau này chúng trở thành những nghệ sĩ hàng đầu thế giới.

Điều tương tự cũng xảy ra với các ngôi sao quần vợt hàng đầu thế giới. Khi phỏng vấn 18 tay vợt Mỹ từng nằ m trong nhóm 10 tay vợt hàng đầu thế giới, nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng mặc dù những huấ n luyện viên đầu tiên của họ “không phải là những chuyên gia xuất sắ c, những người này luôn đố i xử tốt với lũ trẻ... Và điều mà những người thầy đầu tiên này mang đế n là sự thúc đẩy để đứa trẻ dần cảm thấ y yêu thích môn quần vợt và sẵn sàng dành thời gian để tập luyện”.

Ở cương vị là người lãnh đạo và người hướng dẫn, những người hết lòng vì người khác luôn kháng cự lại xu hướng tìm kiế m các tài năng trước. Bằng cách xác định rằng bất kỳ ai cũng có thể trở thành ngôi sao, họ tập trung vào việc tạo ra động lực cho tất cả. Qua đó, giúp hình thành nên *sức chịu đựng bền bỉ*: có đam mê và quyết tâm để theo đuổi những mục tiêu dài hơi. Nghiên cứu của chuyên gia tâm lý Angela Duckworth cho thấ y rằng vượt qua cả yế u tố trí thông minh và năng khiế u thiên bẩm, những người bền bỉ – nhờ vào sự khao khát, khả năng tập trung và những nỗ lực của mình – sẽ đạt được những thành tích tốt hơn. Chuẩn tướng Tom Kolditz, đồng thời là một nhà tâm lý, cựu trưởng khoa khoa học hành vi và thuật lãnh đạo suốt 12 năm tại Học viện Quân sự Hoa Kỳ cho biế t: “Sự kiên trì là một yế u tố đặc biệt quan trọng”. Quả như George Anders đã viế t trong cuố n *The Rare Find* (tạm dịch: *Cuộc tìm kiế m hy hữu*): “Bạn không thể đánh giá thấ p những động lực”.

Dĩ nhiên, năng khiế u thiên bẩm cũng là yế u tố đáng xem xét, nhưng một khi bạn có trong tay rất nhiề u ứng cử viên tiềm năng,

sự bên bị trở thành một yếu tố quan trọng để đánh giá xem mỗi người có thể tiến gần đến việc phát huy hết tiềm năng của bản thân thế nào. Đó cũng là lý do tại sao những người hết lòng vì người khác sẽ dành nhiều sự quan tâm cho những người kiên trì: nơi mà tâm huyết của người cho đi hết lòng sẽ được đền đáp một cách xứng đáng và ý nghĩa nhất. Cùng với việc đầu tư thời gian để khích lệ những người bên bị, những người hết lòng vì người khác như Skender sẽ cố gắng rèn giũa cho người khác thói quen kiên trì ngay từ lúc mới bắt đầu.

Một trong những bí quyết cơ bản để nuôi dưỡng đức tính kiên trì là giao các nhiệm vụ thú vị và có thể tạo ra động lực phấn đấu hơn. Trong nghiên cứu của Bloom, người thầy đầu tiên của những ngôi sao thể thao hay âm nhạc xuất sắc đều có những người hết lòng vì người khác:

Họ là những người yêu trẻ em và thường tưởng thưởng chúng bằng những lời khen ngợi, những đầu hiệu thừa nhận sự nỗ lực của chúng, hoặc thậm chí là kẹo khi chúng làm được một điều gì đó. Họ luôn biết cách khuyến khích. Họ rất nhiệt tình và tận tụy. Họ luôn tìm mọi cách để phát huy hết khả năng của mỗi đứa trẻ... Nhiều lúc, họ đối xử với chúng như người bạn trong gia đình. Có lẽ điều tuyệt diệu nhất mà họ đã làm được là biến những bài học đầu tiên của lũ trẻ thành những trải nghiệm thú vị và đáng nhớ nhất cuộc đời chúng.

Những mô tả này hoàn toàn phù hợp với Skender. Từ đầu, ông có vẻ hoàn toàn phù hợp với công việc kế toán (với lối sống cực kỳ có tổ chức, chính xác về mặt giờ giấc và hết lòng tận tụy vì công việc). Nhưng nếu bước vào lớp học của ông, bạn sẽ thấy một khía cạnh khác của con người ông. Với sở thích đa dạng và khả năng tạo không khí của mình, ông đã biến các buổi học thành một hành trình thú vị, lôi cuốn sinh viên tham gia. Buổi học bắt đầu với bốn bài hát, thưởng kẹo cho những sinh viên có câu trả lời đúng và nhanh nhất, cho mọi người chơi các câu đố vui về âm nhạc,... Skender giải thích:

“Nếu bạn muốn thu hút khán giả,... bạn phải hiểu được thể giới và cuộc sống của họ, loại nhạc mà họ nghe, thể loại phim họ thích xem. Đối với hầu hết đám trẻ này, kế toán là một môn học tẻ nhạt. Nhưng khi họ nghe tôi nhắc đến Usher hay Cee Lo Green, họ sẽ tự nhủ rằng: ‘Chà, có đúng là cái ông già tóc bạc bụng phệ kia vừa nói về điều đó không nhỉ?’. Và lúc đó, bạn có được họ rồi đấy”.

Bằng cách biến lớp học kế toán trở nên sinh động và thú vị, Skender tin tưởng rằng các sinh viên của mình sẽ đầu tư thời gian và công sức cần thiết để nắm vững các nguyên tắc kế toán. Và Reggie Love đã đạt được điểm A cho môn học của Skender, đồng thời luôn khắc sâu trong lòng hình ảnh, kỷ niệm về những gì mà người thầy này đã làm cho mình với sự biết ơn vô hạn. David Moltz, một học trò cũ của Skender và hiện đang làm việc ở Google thì nhận xét: “Thầy Skender luôn nhiệt tình dốc hết sức để giúp đỡ tất cả mọi sinh viên (và mọi người) mà thầy gặp. Thầy luôn cố gắng để khiến bất cứ ai thầy biết cảm thấy họ thực sự đặc biệt”.

Lãng phí tiềm năng cho những kẻ bất tài

Vậy là nhờ luôn nhận thấy tiềm năng ở xung quanh mình, những người hết lòng vì người khác thường bỏ ra nhiều thời gian để khuyến khích và bồi dưỡng để mọi người có thể phát huy hết khả năng. Nhưng không phải lúc nào sự vị tha cũng nhận được kết quả mong đợi. Một số ứng viên thiếu các năng lực cơ bản cần thiết, một số thì lại không thể duy trì được sự say mê hoặc giữ vững sự kiên trì cần thiết để theo đuổi thành công. Bản thân một người vị tha tuyệt vời như Skender cũng từng gặp trường hợp như vậy. Sau ba lần nỗ lực giúp đỡ để rồi thất bại thảm hại, ông đành phải khuyên một người học trò của mình nên lựa chọn một hướng đi khác.

Tất nhiên, chuyện gì cũng có ngưỡng giới hạn của nó. Song vấn đề đặt ra ở đây là nếu tình huống này xảy đến cho một người vị kỷ hoặc thuộc nhóm dung hòa, họ có chấp nhận bỏ cuộc sớm hơn nhằm tiết kiệm thời gian cho cả mình và đối tượng được đầu tư kia? Và liệu những người hết lòng vì người khác có đang đầu tư quá mức cho những người có thừa sự đam mê nhưng lại thiếu khả năng? Làm cách nào họ có thể hướng sự tập trung của mình vào những người thực sự có tiềm năng phát triển đồng thời tránh tiêu tốn thời gian vô ích cho những người không triển vọng? Để tìm ra câu trả lời, cách tốt nhất là tìm đến môn bóng rổ, nơi giải đấu NBA (National Basketball Association) hàng năm vẫn tổ chức sự kiện tuyển chọn để 30 đội bóng rổ nhà nghề trong khuôn khổ NBA tìm ra các ứng cử viên tiềm năng cho đội bóng của mình. Hiển nhiên, sự kiện này cũng là nơi các chuyên gia tìm kiếm tài năng được thử thách và mài giũa năng lực “nhìn người” của mình trên một sân chơi đẳng cấp quốc tế.

Stu Inman quá cố của đội Portland Trail Blazers được nhớ đến như là người đứng sau hai sai lầm tệ hại nhất trong lịch sử giải Bóng rổ Nhà nghề Mỹ NBA. Đó là trung phong LaRue Martin vào năm 1972 và trung phong Sam Bowie vào năm 1984. Để lựa chọn LaRue Martin, Inman đã bỏ qua hai tân binh mà sau này đều trở thành những huyền thoại của làng bóng rổ nhà nghề: Bob McAdoo và Julius Erving. Còn với trường hợp của Sam Bowie, Inman đưa ra quyết định và chấp nhận đánh đổi việc đưa về một chàng tân binh

mà giờ đây, tên tuổi của người này đã gắ n như trở thành một biểu tượng gắ n liề n với môn bóng rổ – Michael Jordan.

Tuy nhiên, ở đây chúng ta câ n phải nhìn bức tranh về Stu Inman và câu chuyện tuyển chọn tài năng bóng rổ này ở một góc độ rộng lớn hơn. Vào năm 1984, Inman cũng nhận ra tồ châ t của Jordan, nhưng Blazers khi ấy đã có hai hậu vệ công rấ t mạnh trong khi lại đang thiế u một trung phong. Vì lẽ này Inman mới chọn Sam Bowie. Mặt khác, không chỉ với Inman mà với bất cứ người chịu trách nhiệm lựa chọn câ u thủ trẻ nào, công việc này không khác gì một canh bạc mà ngay cả những vị quản lý và huấ n luyện viên lão luyện nhấ t cũng có thể mắ c sai lầm.

Diề u đáng nói ở đây là Blazers đã giữ lại hai câ u thủ không câ n thiế t này quá lâu (Martin được giữ lại suố t bốn mùa sau đó, còn với Bowie là năm mùa). Vậy thì xét từ góc độ các nhà quản lý, tại sao họ lại để Martin và Bowie ở lại quá lâu như vậy?

Barry Staw là một giáo sư ngành hành vi tổ chức nổi tiế ng thê giới của Đại học California, phân viện Berkeley. Có thể nói, ông gắ n như dành trọn sự nghiệp của mình để tìm ra nguyên nhân tại sao chúng ta lại đưa ra những quyế t định sai lầm khi hoạt động trong tập thể. Trong một nghiên cứu liên quan đế n tính hiệu quả của việc tuyển chọn tân binh và duy trì việc bồi dưỡng đố i với những người này, Staw đã rút ra một kế t luận thật đáng buồn: Ngay cả khi nhìn thấ y dấ u hiệu của việc “đầ u tư” không hiệu quả, sự thực là các câu lạc bộ không đành lòng châ p nhận bị thua trắ ng trong canh bạc họ đã đặt cược.

Nghiên cứu này đã chỉ ra một trong những trường hợp kinh điển mà Staw gọi là *sự leo thang cam kế t* (tức *escalation of commitment*), diề u dẫn đế n việc mấ t định hướng trong hành động. Còn đố i với các nhà kinh tế học, đây có thể được xem là sự nhìn nhận sai về *chi phí chìm* (tức *sunk cost fallacy*): Khi xác định giá trị của một khoản đầ u tư trong tương lai, chúng ta thường không bỏ qua được những khoản đầ u tư trong quá khứ. Bạn có thể nhìn vào các tay bài bạc để hiểu rõ hơn về tình trạng tâm thê này: Đó là dù đã chìm trong nợ nầ n, kẻ chơi bạc vẫn tiế p tục đánh cuộc với niề m

tin rằng chỉ cần thêm vài ván nữa, họ sẽ có thể thu lại được các khoản đã mất và thậm chí có thể thắng lớn. Tương tự, các doanh nhân khởi nghiệp khi trong thời kỳ phải vật lộn để duy trì doanh nghiệp cũng thường nuôi niềm tin rằng nếu nỗ lực thêm nữa, họ sẽ có thể xoay chuyển tình huống. Tóm lại, khi không thu hồi lại được khoản đầu tư ban đầu, thậm chí khi giá trị kỳ vọng là âm thì chúng ta vẫn đầu tư thêm. Thậm chí, đây còn là hiện tượng phổ biến trong rất nhiều lĩnh vực của đời sống chứ không riêng gì trong kinh tế hay thể thao.

Không dừng lại ở đây, các nghiên cứu mới đã đưa ra được nhiều yếu tố khác gây ra nhiều ảnh hưởng hơn đến quyết định đầu tư. Để tìm ra nguyên nhân cũng như thời điểm xảy ra sự leo thang cam kết, các nhà nghiên cứu của Đại học Michigan đã tiến hành phân tích 166 nghiên cứu khác nhau. Kết quả họ thu được là chi phí chìm chỉ gây ra một tác động rất nhỏ khiến những người đưa ra quyết định thiên vị hơn cho khoản đầu tư trong quá khứ. Ngoài chi phí chìm còn có ba yếu tố khác có sức ảnh hưởng lớn hơn nhiều lần. Đầu tiên là *sự hối hận được dự báo trước* (liệu tôi có cảm thấy tiếc vì đã không đưa ra một cơ hội khác?). Yếu tố thứ hai là *tâm lý muốn hoàn thành* (nếu tiếp tục đầu tư, liệu mình có thể hoàn thành dự án?). Nhưng yếu tố gây ảnh hưởng nhất chính là *nỗi sợ rằng lòng tự trọng sẽ bị tổn thương* (nếu bỏ cuộc giữa chừng, mình sẽ bị biến thành trò hề và bị xem như một kẻ ngốc). Vậy là để giải quyết những nguy cơ đe dọa cái tôi của mình, nhiều người quyết định tiếp tục đầu tư, tiếp tục hy vọng là mình có thể xoay chuyển tình thế để chứng minh với mọi người lẫn với chính mình rằng *TÔI đúng và luôn luôn đúng*. Rõ ràng, ba yếu tố này thường có sức chi phối mạnh mẽ đến cách phản ứng của những người ích kỷ hơn hẳn cách phản ứng của những người vị tha hay người dung hòa.

Những người cho đi có thể hết lòng giúp đỡ người khác, dẫu là người bất tài nhất, song motif ưu tiên hàng đầu của họ là lợi ích của cả tập thể. Vì thế, họ không tự trói buộc mình vào sự leo thang của cam kết, cũng không bị chi phối bởi cái tôi và nỗi sợ mất thanh danh. Khi nhìn thấy tín hiệu cho thấy một khoản đầu tư sẽ gây ra những kết quả không như ý, họ sẽ dừng lại để xem xét, tìm hướng khác phục. Nếu trong trường hợp bất khả kháng, họ chấp

nhận thất bại, chấp nhận hy sinh uy tín của mình nhằm tránh cho tập thể một kết quả bi đát.

Dẫu thế, trong những ngành liên quan nhiều đến yếu tố đầu tư cho con người như trong thể thao và giáo dục, sau quyết định ngưng đầu tư vào những cá nhân không mang lại kết quả như mong muốn cho tập thể, họ vẫn dành cho những con người này một cơ hội khác. Đó là những lời khuyên định hướng, thậm chí là những lời giới thiệu cho một bên đối mới phù hợp hơn với tổ chức và năng lực. Để có được điều này, đó phải là quá trình vị tha, theo sát từng bước tiến và hiểu rõ mỗi thành viên trong một tổ chức, một tập thể. Sự công hiến này, chúng ta thường dễ dàng thấy được ở những người thuộc Nhóm Cho.

Trong khi đó, vì quá nhạy cảm với những nguy cơ ảnh hưởng đến cái tôi, những người chỉ biết lợi ích của mình thường dễ bị tổn thương trước nguy cơ thất bại và tự đẩy mình lao theo hiệu ứng leo thang cam kết. Và nếu những người ích kỷ nắm giữ vị trí lãnh đạo, họ sẽ có xu hướng dẫn dắt tổ chức của mình sa vào một kết cục không mấy tốt đẹp (dù đã được dự báo từ trước).

Đến đây, nhiều bạn đọc hẳn sẽ đòi chiểu những kết luận này với câu chuyện của Stu Inman và cho rằng ông là một người vị kỷ. Nhưng sự thực không phải thế. Trong giới bóng rổ nhà nghề Mỹ, Inman vốn nổi tiếng là một người hết lòng vì người khác. Các bạn hãy lưu ý, khi viết về quyết định giữ lại hai “thảm họa” LaRue Martin và Sam Bowie, tôi đã dùng từ “Blazers”, tức chỉ cả tập thể ban lãnh đạo và ban huấn luyện đội bóng. Trên thực tế, Inman rời khỏi Blazers năm 1986, tận ba năm trước khi Blazers chính thức từ bỏ kỳ vọng vào Bowie.

Là một người hết lòng vì người khác, mặc dù có cảm thấy đã đầu tư nhiều công sức cho các cầu thủ được mình chọn lựa lúc đầu, Inman vẫn cảm thấy có trách nhiệm với toàn thể câu lạc bộ. Là một người nghĩ cho tập thể, ông đã thẳng thắn thừa nhận sai lầm của mình trong việc tuyển mộ Sam Bowie và quyết định từ chức năm 1986. Tuy nhiên, sự nghiệp huấn luyện và tìm kiếm tài năng của một người vị tha như Stu Inman không phải chỉ toàn những thất bại.

Dưới triề u đại của mình, Inman đã dẫn dắt Blazers đế n chức vô địch giải NBA vào mùa bóng 1976-1977, đồng thời tạo nên bộ khung và nề n tảng để câu lạc bộ tiế p tục gặt hái thành công ngay cả sau khi ông đã rời đi. Còn về sự nghiệp tuyển chọn tân binh, không chỉ “tìm ra” được hai gương mặt tệ hại nhất lịch sử giải NBA, ông còn nhìn ra được phẩm chất tìm ẩn nơi một số câ u thủ vô n không được những chuyên gia khác đánh giá cao. Ba trong số đó là Bob Gross, Jerome Kersey và Clyde Drexler – cả ba đề u là những huyề n thoại trong lịch sử NBA, cũng là những người đã kế thừa nề n tảng mà Inman đã để lại.

Không dừng lại ở phạm vi môn bóng rổ. Trở về thời Stu Inman còn làm huấ n luyện viên cho đội bóng rổ ở trường Đại học San Jose State, tôi còn phát hiện ra rằng ông đã có ít nhấ t là hai đóng góp to lớn cho môn điề n kinh và môn bóng chuyề n. Tommie Smith từng là một vận động viên siêu việt của Trường San Jose State với tài năng ở cả môn điề n kinh, bóng bà u dục và bóng rổ. Trong lứa câ u thủ bóng rổ học năm nhấ t, Smith là câ u thủ ghi được nhiề u điểm nhấ t và sở hữu kỹ năng tranh bóng bật bảng điêu luyện. Đế n một hôm, Smith bước vào phòng làm việc của Inman và thông báo rằng cậu muố n rút khỏi đội bóng rổ để dành nhiề u thời gian hơn cho điề n kinh. Smith nhớ lại: “Tôi nghĩ rằng ông ấy sẽ nổi điên và quát mắ ng tôi. Nhưng không, huấ n luyện viên Inman nói bằ ng một giọng từ tồ n rằng ‘Được rồi, Tom. Tôi hiểu’”. Đố i với Smith, đó là một trong những khoảnh khắ c tuyệt vời nhấ t ông gặp được trong đời. Năm 1968, Smith trở thành nhà vô địch Olympic ở nội dung chạy nước rút 200 mét và lập được kỷ lục thế giới lúc bấy giờ.

Cùng với việc để cho ngôi sao sáng nhấ t ra đi, Inman dành rấ t nhiề u cơ hội cho những câ u thủ thể hiện được nỗ lực và sự kiên trì ngay cả khi họ không có năng khiế u. Một trong số này là Terry Murphy – một câ u thủ da trắ ng gầy gò, cô gắ ng xin vào đội bóng rổ với “gia tài” duy nhấ t là tình yêu cho môn này. Inman đánh giá cao sự nỗ lực của cậu ta và mời gia nhập đội bóng, dù rằng ta có thể nói Terry Murphy là câ u thủ bóng rổ tệ nhấ t mà Inman từng huấ n luyện ở San Jose State. Tuy vậy, Inman đã nhìn ra một tiềm năng khác ở Murphy và khuyế n khích chàng trai này chuyển sang

chơi bóng chuyên. Và đó là một quyết định hoàn toàn đúng đắn: Murphy sau này đã trở thành tuyển thủ bóng chuyên quốc gia.

Và sự đổi chiều sau đây sẽ chứng minh cho bạn thấy trong sự nghiệp huấn luyện của mình, Inman đã thành công như thế nào khi so với huyền thoại Michael Jordan. Trong giới, Jordan vốn nổi tiếng là một người luôn đặt lợi ích của bản thân lên trên hết. Điều này đã được dự đoán trước từ phong cách thi đấu của anh ta: rất cá nhân và tự cao. Và chính Jordan cũng có lần thừa nhận: “Để thành công, bạn phải biết ích kỷ”. Khi còn thi đấu, Jordan luôn yêu cầu công ty phải trích tỷ lệ doanh thu nhiều hơn cho các cầu thủ; và giờ đây khi đã làm chủ, ông ta luôn cố giành lấy phần nhiều hơn cho ban lãnh đạo – giá nào thì tiền cũng chảy về túi của ông ta.

Năm 2001, sau khi đã giải nghệ và trở thành giám đốc thể thao của Washington Wizards, Jordan quyết định lựa chọn trung phong Kwame Brown ở vòng thi tuyển đầu tiên. Tất nhiên, cũng giống như Stu Inman, để đưa ra lựa chọn này, Jordan đã bỏ qua hai tài năng khác là Tyson Chandler và Pau Gasol (hai cầu thủ này sau này đã thể hiện được sự tiến bộ và giá trị của mình).

Khi Brown có những màn thể hiện tệ hại trên sân đấu, điều này gây tổn hại đến lòng kiêu hãnh của Jordan. Và “huyền thoại” của chúng ta đã thường xuyên la mắng và chê bai Brown vì thành tích kém cỏi của vận động viên này đã làm ảnh hưởng đến kết quả thi đấu của toàn đội và khiến cho quyết định lựa chọn của Jordan trở thành một sai lầm khủng khiếp. Ấy vậy mà Brown vẫn được ưu ái, thời gian ra sân ở mùa thứ hai của cầu thủ này nhiều gấp đôi mùa đầu tiên. Điều này hoàn toàn trái ngược với cách hành xử của Stu Inman: Ông vẫn động viên Terry Murphy, vẫn hết lòng huấn luyện và đưa ra lời khuyên cho Martin và Bowie. Thế nhưng quyết định của Inman lại vô cùng quyết đoán và hoàn toàn không vì cái tôi. Với Murphy, ông khuyên học trò chuyển hướng còn với Martin và Bowie, thời gian thi đấu trên sân của họ bị giảm dần khi cả hai không có dấu hiệu tiến bộ.

Cuối cùng, đội Wizardz phải nói lời từ giã với cả Jordan lẫn Brown. Trong khi Stu Inman dám đứng ra nhận trách nhiệm về

mình thì Jordan phải chờ đến khi bị sa thải.

Ấy vậy mà sự cam kết Jordan dành cho Brown vẫn không ngừng leo thang. Năm 2010, Brown ký hợp đồng với Charlotte Bobcats – đội bóng thuộc sở hữu của Michael Jordan. Đại diện của Brown tiết lộ: “Michael đã rất nhiệt tình xúc tiến quá trình này. Anh ta mong muốn hợp đồng sớm được ký kết”. Năm 2012, dưới sự dẫn dắt của Jordan, Bobcats đã có một mùa bóng thảm bại và là đội bóng có thành tích tệ nhất trong lịch sử giải NBA. Kết quả, sự nghiệp của Brown vẫn bế tắc. Và cho đến tận bây giờ, chúng ta vẫn chưa thấy được một điểm sáng nào trong sự nghiệp huấn luyện hay tìm kiếm tài năng của Michael Jordan. Ông có thể là một cá nhân xuất sắc, nhưng lại không phải là một người đồng đội hay đồng chí lý tưởng, càng không thể là người tạo ra các thiên tài.

Với sự so sánh về sự nghiệp huấn luyện của Stu Inman và Michael Jordan này, tôi hy vọng các bạn đã hiểu ra sự khác biệt trong việc cam kết hành động giữa những người thuộc Nhóm Cho và những người thuộc Nhóm Nhận. Hóa ra nhờ đặt lợi ích của người khác lên trên hết, những người vị tha là những người ít chịu thương tổn nhất khi đặt niềm tin và kỳ vọng quá nhiều vào nhầm người. Họ có sự sâu sát với từng vấn đề trong tổ chức, vậy nên họ hiểu đâu là giới hạn. Điều này rất đúng khi đối chiếu với cả trường hợp của Stu Inman và Skender, hai trường hợp vị tha tiêu biểu. Cả hai ông đều từng có kinh nghiệm về những trường hợp cần phải dừng lại sự bồi dưỡng và chuyển hướng kịp lúc.

Song, câu chuyện bồi dưỡng nhân tài của những người vị tha như Inman chưa dừng lại ở đây. Cách ông tìm ra những viên ngọc thô ở những nơi không ai ngờ đến sẽ khiến chúng ta phải ngả mũ kính phục. Bởi xét cho cùng, đó là một phương pháp mang tính cách mạng.

Nhìn ra cơ hội từ những điều nhỏ nhất

Phương pháp đó là xem xét đến cả *yếu tố tâm lý* của cầu thủ. Trong thập niên 70 của thế kỷ trước, hầu hết các câu lạc bộ đều chú trọng đến yếu tố thể lực của cầu thủ, chẳng hạn như tốc độ, sức mạnh, sự linh hoạt, khả năng bật nhảy. Nhưng Inman cho rằng cũng cần chú ý đến những phẩm chất khác của cầu thủ, trong đó có yếu tố tâm lý. Xét cho cùng, thể thao là một sân chơi ít nhiều có tính đồng đội. Vậy nên tâm lý đóng góp cho tập thể của từng vận động viên là điều vô cùng quan trọng.

Khi còn làm việc ở San Jose State, Inman có cơ hội gặp Bruce Ogilvie, người tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu về yếu tố tâm lý trong thi đấu thể thao. Có thể nói, đối với giới thể thao thời đó và cho đến tận bây giờ, các chuyên gia tâm lý thường bị coi là “phiên phức” và bất cứ sự thăm viếng nào của họ cũng được xem là “một vấn đề”. Thế nhưng với những người thuộc Nhóm Cho như Inman, vì vốn có khuynh hướng dễ tiếp nhận và tham khảo ý kiến của người khác nên ông đã đón nhận Ogilvie và phương pháp luận của nhà tâm lý học một cách cởi mở.

Ông đã yêu cầu các cầu thủ làm bài kiểm tra tâm lý trước khi đưa ra quyết định lựa chọn chính thức. Inman phối hợp với Ogilvie nhằm đánh giá các cầu thủ ở các phương diện sau: tinh thần đồng đội, khao khát chinh phục thành công, sự kiên trì nỗ lực, khả năng nắm bắt vấn đề và sự cống hiến cho thể thao. Thông qua những bài đánh giá này, Inman có thể hiểu được xu hướng phân đấu và cho-nhận của từng cầu thủ. Vậy tại sao lại cần phải đánh giá phong cách hành xử của một người ở đây?

Đó là do các nghiên cứu đã chỉ ra rằng xuất phát từ bản chất quan tâm đến người khác, những người luôn hết lòng vì mọi người sẽ sẵn sàng đầu tư nhiều thời gian cũng như nỗ lực cho công việc hơn là những người chỉ coi trọng lợi ích bản thân và những người dung hòa. Ngay cả khi không hề cảm thấy thích thú với việc tập luyện, họ vẫn cố gắng phân đấu vì cảm thấy cần có trách nhiệm với tập thể.

Là một người vị tha, Inman hiểu rằng giá trị những đóng góp cho tập thể của một người luôn muốn cho đi, dù rằng họ thường tỏ ra không có gì nổi bật (một phần là vì họ không muốn tạo nên sự chú ý). Vì lẽ đó, ông đặt ra triết lý tìm kiếm nhân tài như sau: “Tôi không quan tâm đến việc cậu ta là ai, mà là rôì cậu ta sẽ trở thành cầu thủ thế nào... Như thế mới giúp cậu ta tiến bộ được”. Phải hiểu rõ đâu là người vị tha, dung hòa hay vị kỷ, các huấn luyện viên hay nhà lãnh đạo mới tìm ra được vị trí phân bổ và phương pháp điều chỉnh lẫn điều phối để tổng hòa được toàn bộ nguồn lực trong tổ chức của mình.

Trước khi quyết định đưa một cầu thủ nào đó lên chơi ở giải chuyên nghiệp, bên cạnh việc xem xét các dữ liệu thống kê và trực tiếp đến xem họ thi đấu, Inman còn muốn tìm hiểu về thực chất con người của anh ta. Ông sẽ quan sát các cầu thủ khi họ khởi động trước trận đấu để đánh giá mức độ chăm chỉ, đồng thời tìm gặp huấn luyện viên, các thành viên khác trong gia đình, bạn bè, giáo viên để tìm hiểu về tính cách, suy nghĩ cũng như sự chính trực của mỗi cầu thủ. Một bài viết trên tờ *Oregonian* đã nhận xét: “Inman nổi tiếng với việc phát hiện ra những tài năng đang bị vùi lấp... Ông mong muốn tìm ra những cầu thủ toàn diện trên cả ba phương diện: thể lực, trí tuệ và tâm hồn”.

Và sự kết hợp giữa triết lý tìm kiếm tài năng của một người vị tha và phương pháp trải nghiệm tâm lý của Ogilvie đã giúp Inman tìm ra những viên ngọc thô thực sự. Và sau quá trình mài giũa của ông, rất nhiều người đã tỏa sáng.

Trong cuộc tuyển chọn năm 1975, Inman đã tìm ra một tiền vệ vô danh tiêu t tên là Bob Gross. Các huấn luyện viên và người hâm mộ đều cho đây là một lựa chọn sai lầm vì thành tích lẫn kỹ thuật kém của Gross ở trường đại học. Tuy vậy, Inman lại nhìn thấy tiềm năng của Gross. Ông cảm thấy hứng thú khi chứng kiến cảnh Gross cố gắng chặn một đường bóng trên không bằng sự dũng mãnh hết như một chiến binh Sparta đang phản công. Inman bắt đầu theo dõi kỹ hơn và nhận ra nhiều biểu hiện về sự nhiệt tình của Gross: Trong vòng một năm, khả năng dứt điểm của cầu thủ này được cải thiện gấp đôi, có thể ghi được hơn 16 điểm cho mỗi trận đấu. Quả

thật, một huấn luyện viên tại trường đại học đã đánh giá Gross là người “luôn cố gắng không mệt mỏi cho thành công chung của đội bóng”. Đến mùa giải thứ ba Gross thi đấu cho Blazers, đội bóng tiến vào vòng chung kết NBA và cậu đã tỏa sáng, giúp Blazers đánh bại đội bóng của huyền thoại Julius Erving.

Trong đợt tuyển cầu thủ năm 1984, sau khi chọn Sam Bowie, Inman chọn một tiền vệ công tên là Jerome Kersey ở vòng lựa chọn thứ hai. Kersey khi đó là sinh viên của một trường không mấy tên tuổi ở Virginia và sau khi được tuyển vào đội Blazers anh đã tỏa sáng thành một trong những ngôi sao xuất sắc của giải NBA. Một giáo viên thể dục ở Longwood đã nhận xét rằng Kersey “có thái độ tập luyện tích cực hơn mọi sinh viên khác” và cũng chính từ điểm này, Inman nhận ra triển vọng phát triển tài năng của Kersey.

Một năm sau – tức năm 1985, Inman tiếp tục phát hiện ra tài năng chưa bộc lộ khác ở lượt chọn thứ 24: hậu vệ dẫn bóng Terry Porter, một mẫu cầu thủ bên bị được kính trọng vì sự nỗ lực không mệt mỏi và tinh thần hết lòng vì mọi người. Anh đã hai lần lọt vào danh sách đội hình Ngôi sao Tiêu biểu khi còn thi đấu cho Blazers.

Và có lẽ khoản đầu tư vô tiền khoáng hậu nhất của Inman là một quyết định vào năm 1983, đó là sự lựa chọn tân binh thứ 14 ở vòng một. Inman đã tuyển hậu vệ ghi điểm Clyde Drexler, được xem là phát hiện thú vị nhất của đợt tuyển chọn cho giải NBA năm ấy. Drexler không lọt vào mắt xanh các câu lạc bộ khác vì họ cho rằng anh thiếu kỹ năng ghi bàn. Về sau này, anh ghi được nhiều điểm hơn bất cứ cầu thủ nào được đưa lên giải chuyên nghiệp từ cùng cuộc tuyển chọn với mình: trung bình hơn 20 điểm/trận đấu. Và Drexler cũng là cầu thủ duy nhất trong lứa được tuyển mộ năm đó lọt vào Đội hình Tiêu biểu của mùa, có mặt trong mười trận NBA All Star dành cho các ngôi sao bóng rổ, được tham gia thi đấu Olympic và được vinh danh là một trong những huyền thoại bóng rổ. Đến thời điểm giải nghệ, Drexler là một trong ba cầu thủ duy nhất trong lịch sử giải NBA (hai huyền thoại còn lại là Oscar Robertson và John Havlicek) ghi được hơn 20.000 điểm, 6.000 lần tranh bóng bật bảng thành công và 3.000 pha kiến tạo. Cũng giống như Walton, Drexler được bình chọn là một trong 50 cầu thủ xuất sắc mọi thời đại.

Ban đầu, khi Ogilvie đánh giá Drexler, Inman đã vô cùng ấn tượng với hồ sơ phân tích tâm lý về cầu thủ này. Inman đã tìm gặp các huấn luyện viên từng chứng kiến Drexler chơi bóng tại Houston và nhận được câu trả lời tương tự nhau: Drexler là mẫu cầu thủ có tinh thần đồng đội cao. Và Inman đã đúng.

Nhưng những viên ngọc thô một thuở này không chỉ có những đóng góp cho giới thể thao nói riêng. Cảm hứng sống vì người khác của Stu Inman đã lan tỏa đến họ, khiến mỗi người chọn một cách riêng nhằm đóng góp nhiều hơn cho cả cộng đồng, cho xã hội.

Terry Porter được trao tặng giải thưởng Walter Kennedy Citizenship năm 1993 nhờ những đóng góp của mình cho cộng đồng. Đến tận bây giờ, ngoài việc tặng vé cho những trẻ em có hoàn cảnh khó khăn đến các khu vui chơi, tài trợ rượu miễn phí cho các buổi tiệc tốt nghiệp, Terry cùng với đồng đội cũ Jerome Kersey còn hỗ trợ cho các câu lạc bộ học sinh.

Terry Murphy hóa ra vẫn còn nhiều nhân duyên với môn bóng rổ. Năm 1986, để gây quỹ cho sự kiện Olympic cho người có hoàn cảnh đặc biệt, Murphy đã tổ chức giải bóng rổ đường phố 3x3 ở Dallas với tên gọi Hoop It Up. Năm 1992, Hoop It Up quy tụ hơn 150.000 cầu thủ và khoảng một triệu người hâm mộ. Năm năm sau, có hơn 302 giải đấu bóng rổ 3x3 được tổ chức ở 27 quốc gia khác nhau, thu về hàng triệu đô-la tiền ủng hộ cho quỹ từ thiện.

Còn về LaRue Martin, trong suốt 25 năm ông đã làm việc ở công ty United Parcel Service of North America (UPS), một trong những công ty vận chuyển hàng hải lớn nhất thế giới. Gần đây, ông mới được bổ nhiệm làm giám đốc phụ trách các dịch vụ cộng đồng ở Illinois. Martin từng chơi bóng rổ với Tổng thống Obama và trong năm 2011, ông được bầu làm chủ tịch của Hiệp hội Những cầu thủ đã giải nghệ (Retired Players Association). Khi nói về phương châm sống của mình, Martin cho biết: “Tôi luôn mong muốn có thể làm điều gì đó cho mọi người”.

Và để kết thúc *Chương 4* này, tôi xin trích dẫn lại một đoạn của George Anders như sau để các bạn hiểu hơn về tinh thần *tìm ngọc*

trong cát của những người vị tha: “Nếu bạn lựa chọn nâng đỡ cho một tài năng vĩ đại, điều bạn đang làm là một trong những hành động cao thượng nhất mà một người có thể làm. Ở bất kỳ thời đại nào, những người hành động nhanh nhạy có thể kiếm được nhiều tiền hơn và được chú ý hơn, ít nhất là trong giai đoạn đầu. Nhưng thời gian sẽ chứng minh đâu mới là giá trị đích thực”.

QUYỀN NĂNG CỦA PHONG CÁCH GIAO TẾ ÔN HÒA

**Cách thức để trở nên khiêm tốn và gây ảnh hưởng đến
mọi người**

Hãy dùng từ nhẹ nhàng, nhưng mang theo một cây gậy lớn.

– Theodore Roosevelt, Cố Tổng thống Mỹ

Dave Walton hít thở sâu. Anh là một chuyên gia về luật lao động với chuyên môn là mảng các bí mật kinh doanh và cạnh tranh nội bộ giữa các nhân viên. Dave là một cộng sự của hãng luật Cozen O’Conner, đồng thời cũng là một trong những luật sư trẻ nhất được chọn làm cố đồng được ủy thác, và anh còn được vinh danh là một *ngôi sao đang lên*— siêu luật sư của bang Pennsylvania trong vài năm trở lại đây. Nhưng lúc này đây, Dave đang chuẩn bị đứng lên và đưa ra lời biện hộ cuối cùng trước bồi thẩm đoàn.

Đó là năm 2008, và Dave là luật sư đại diện cho công ty chủ quản của Acme-Hardesty, nhà cung cấp dầu (chiết xuất từ cây thầu dầu) cho bang Pennsylvania với nguồn hàng nhập từ Công ty Sản xuất Dầu và Hóa chất Jayant ở Mumbai, Ấn Độ. Trong vụ kiện này, công ty chủ quản của Acme đã đệ đơn kiện Jayant và hai nhân

viên đã chuyển từ Acme sang Jayant, cáo buộc họ tội ăn cắp bí mật kinh doanh và các thông tin cơ mật của công ty.

Còn bên phía bị đơn thì thuê ba công ty luật danh tiếng để biện hộ cho họ trong vụ kiện này. Trong phiên tòa sơ thẩm, Dave phải đương đầu một đối thủ đáng gờm. Người này có đến 26 năm kinh nghiệm, tốt nghiệp Đại học Columbia và có bằng cao học của Trường Cornell, sở hữu vô số giải thưởng lớn nhỏ, được vinh danh trong nhóm một trăm luật sư xuất sắc bang Pennsylvania và có chứng chỉ hành nghề cấp quốc gia. Một nguồn tin đã mô tả “ông ta là một luật sư tài ba, vững vàng về nghiệp vụ và cẩn thận, người có thể làm chủ mọi phiên tòa”.

Dave đã chuẩn bị rất kỹ lưỡng mọi lý lẽ bằng lập luận hùng hồn cho vụ này. Song, luật sư biện hộ của phía bị đơn cũng vô cùng xuất sắc. Trước một đối thủ như vậy, Dave cảm thấy rất ấn tượng và anh thốt lên đầy thán phục: “Ông ta thật tài giỏi. Lý lẽ của ông ta sắc bén hơn những gì chúng tôi dự đoán rất nhiều”.

Đối với Dave, đây là lần đầu tiên anh đảm nhận vai trò luật sư biện hộ chính trước tòa, và anh là luật sư trẻ có mặt trong phòng xử khi đó. Trong khi quá trình tranh tụng đang diễn ra sôi nổi thì “kẻ thù truyền kiếp” của Dave xuất hiện: chứng nói dối. Điều này khiến anh mất tự tin và phiên tòa có thể diễn tiến theo chiều hướng bất lợi cho anh và khách hàng.

Không những thế, phản ứng của một vị trong bồi thẩm đoàn cũng khiến Dave lo lắng. Trong suốt buổi tranh tụng, vị này dành cho phía bị đơn sự thiên vị ra mặt: ông ta cho rằng Jayant và hai cựu nhân viên Acme chẳng làm điều gì sai trái cả. Ngược lại, khi đến phần trình bày của Dave, vị bồi thẩm viên này luôn nhìn về hướng khác, cười nhếch mép đầy mỉa mai và phác vài cử chỉ thể hiện vẻ ngán ngẩm. Ấy là chưa kể đến việc vị bồi thẩm viên này đảm nhận cương vị chủ tịch bồi thẩm đoàn, và chắc chắn là ông ta sẽ tìm mọi cách để gây khó dễ cho Dave.

Kết quả: Bồi thẩm đoàn đã xử cho khách hàng của Dave thắng kiện và yêu cầu phía bị đơn phải bồi thường bảy triệu đô-la Mỹ.

Chiến thắng của Dave đã gây tiếng vang lớn và được coi là vụ kiện liên quan đến gian lận thương mại đình đám nhất tại bang Pennsylvania thời bấy giờ. Không thể phủ nhận được tài năng của Dave khi đưa ra được một bằng chứng vô cùng thuyết phục với những lập luận sắc bén. Nhưng còn có một yếu tố nữa làm nên chiến thắng ngoạn mục của Dave.

Đó là tật nói lắp.

Nói lắp là hội chứng rối loạn khả năng diễn đạt mà khoảng 1% dân số thế giới mắc phải. Ngay từ khi còn bé, Dave Walton đã bị trêu chọc rất nhiều vì căn bệnh này. Khi tốt nghiệp đại học, Dave ứng tuyển vào vị trí nhân viên bán hàng nhưng bị từ chối. Khi Dave quyết định ghi danh vào trường luật, người thân và bạn bè anh đã cảm thấy lo lắng rằng anh ấy sẽ chẳng thể nào nói được một câu ra hồn trước đám đông. Và nỗi lo lắng của họ là hoàn toàn có cơ sở. Dave hồ i tưởng lại lần đầu tiên anh tham dự phiên tranh tụng mẫu ở trường học và đã khiến thẩm phán suýt chút nữa thì phát khóc: “Bà ấy coi tôi là một gã vô dụng”.

Nhưng trong phiên tòa sơ thẩm năm 2008 đó, chính tật nói lắp đã khiến bồi thẩm đoàn bất đầu *có thiện cảm* với anh. Khi kết thúc phiên tòa, một số bồi thẩm viên đã đến gặp Dave và bày tỏ sự tán phục khi họ biết rằng anh mắc phải tật nói lắp. “Họ nhận mạnh rằng việc nhận ra tôi nói lắp chỉ là một phần nhỏ (ảnh hưởng đến quyết định của họ), nhưng quả thực họ đánh giá tôi rất cao vì đã can đảm chấp nhận vai trò luật sư bào chữa tại tòa”.

Tất nhiên, Dave không chiến thắng nhờ vào chứng nói lắp của mình, nhưng cũng không thể phủ định rằng chính nó đã tạo nên sự liên kết mạnh mẽ giữa anh và bồi thẩm đoàn, khiến lợi thế cảm tình nghiêng về phía anh. Bản thân Dave khi được bồi thẩm đoàn khen ngợi cũng đã vô cùng ngạc nhiên và khá là ngượng ngùng.

Trong cuốn sách *To Sell is Human*^(*), tác giả Daniel Pink đã đưa ra lập luận rằng sự thành công của mỗi người phụ thuộc rất nhiều vào các kỹ năng lan truyền ảnh hưởng. Cụ thể là để người khác chấp nhận mua sản phẩm, sử dụng dịch vụ của mình, hay làm sao để họ

tiếp nhận ý kiến, đóng ý đầu tư,... chúng ta đều cần phải biết cách giao tiếp sao cho có thể vừa thuyết phục được họ lại vừa tiếp thêm động lực cho họ. Tuy nhiên, một phương thức ảnh hưởng tốt nhất thường không phải là điều đầu tiên chúng ta nghĩ là mình cần đến.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng có hai cách cơ bản giúp một người tạo ảnh hưởng lên người khác: *dùng quyền thế*, hoặc *dùng uy tín*. Khi bạn thiết lập quyền thế của mình, bạn sẽ có thể ảnh hưởng đến nhiều người vì họ xem bạn là kẻ mạnh, có quyền lực và có địa vị. Còn nếu trở thành người có uy tín, bạn cũng sẽ có được năng lực tạo ảnh hưởng vì mọi người tôn trọng và ngưỡng mộ bạn.

Và hai cách thức này đều có mối liên hệ mật thiết với phong cách cho-nhận của chúng ta. Những người chỉ biết đến mình thường bị cuốn hút và rồi ngày càng thu hút hơn trong việc giành lấy quyền lực. Với nỗ lực nhằm đoạt mọi lợi ích về cho mình, họ luôn cố gắng chứng minh mình là cá nhân xuất chúng hơn hẳn người khác. Để giành được quyền lực, những người này sẽ có khuynh hướng thể hiện quyền uy của mình trong quá trình giao tiếp, thông qua cung cách trịch thượng, cất cao giọng để khẳng định vị thế, tỏ rõ sự chắc chắn trong quan điểm của mình cùng thái độ vô cùng tự tin, kiêu hãnh. Để có thể áp đảo người khác, họ sẽ điểu khiển giọng nói và giành mọi quyền chủ động trong cuộc trò chuyện bằng những lời đao to búa lớn kết hợp với thái độ khoa trương nhằm khẳng định uy thế. Kết quả là so với những người luôn nghĩ cho người khác, những kẻ ích kỷ chỉ biết đến mình thường giỏi hơn trong việc áp đảo người khác. Nhưng liệu đây có phải là cách đúng đắn để tạo ra sự ảnh hưởng hay không?

Giả sử đối tượng trong cuộc trò chuyện là những người đa nghi, vậy thì họ sẽ càng trở nên đề phòng khi bạn cố gắng áp đặt suy nghĩ của mình lên họ. Ngay cả với những đối tượng dễ chấp nhận thì việc cố gắng áp đảo người khác cũng chỉ là cuộc cho-nhận một chiều, khi mọi quyền lực và lợi ích rơi vào cuộc đầu vào về người đang cố gây ra ảnh hưởng, người có quyền thế hơn. Và theo quy luật này, khi người ích kỷ gặp phải một đối tượng nhiều quyền thế hơn, họ có nguy cơ mất đi sức ảnh hưởng của mình. Trong khi

đó, việc dùng uy tín lại mang một ý nghĩa hoàn toàn khác: Đó không phải là cuộc chơi một chiều bởi không hề có giới hạn nào cho sự tôn trọng và ngưỡng mộ mà ta dành cho một ai đó. Điều này cho thấy uy tín chính là một giá trị vĩnh cửu và chúng ta cần tìm hiểu xem làm cách nào để tạo dựng được phẩm chất này.

Trái ngược với cung cách trịch thượng nặng nề ra lệnh của những người chỉ biết mình là cách giao tiếp ôn hòa. Đây cũng là phong cách giao tiếp thường thấy ở những người vị tha. Do khuynh hướng tôn trọng quan điểm và mong muốn của người khác, những người này thường tự đưa ra câu hỏi thay cho câu trả lời, nói chuyện một cách dè dặt nhún nhường, thừa nhận điểm yếu thay vì phô trương thế mạnh của bản thân, tìm kiếm lời khuyên thay vì áp đặt suy nghĩ cho người khác. Trong câu chuyện, người nói thường không sử dụng những từ ngữ mang tính chất khẳng định, mà trình bày nhiều hoài nghi và mong muốn nhận được lời khuyên từ những người khác. Họ bày tỏ một cách nhún nhường, thể hiện sự yếu thế, sự nhượng bộ, sự ngại ngùng và cầu toàn. Song, nếu thể hiện sự yếu thế trong quá trình giao tiếp, liệu bạn có tự đánh mất lợi thế để gây được ảnh hưởng với người khác?

Bản thân tôi không nghĩ vậy.

Vậy nên, mục đích chính của tôi qua chương này là kiểm chứng lại những lập luận truyền thống về tầm quan trọng của thái độ quả quyết và tự tin trong việc tạo ra ảnh hưởng. Bên cạnh đó, tôi sẽ đề cập đến những yếu tố đặc biệt có thể giúp bạn tạo ấn tượng với người khác, cũng như sự khác biệt trong cách cư xử của những người thuộc nhóm vị tha khi họ muốn gây ảnh hưởng đến người khác. Cụ thể, tôi sẽ xem xét quá trình gây dựng uy tín của chúng ta trong bốn lĩnh vực kỹ năng quan trọng: *thể hiện bản thân, bán hàng, thuyết phục và thương lượng*.

Thể hiện bản thân: giá trị của sự nhún nhường

Năm 26 tuổi, tức hai năm sau khi lấ ý bằ ng tiế n sĩ tâm lý hành vi tổ chức, tôi được mời đế n giảng dạy cho một nhóm các sĩ quan cao câ p trong quân đội về cách thức khích lệ, động viên tinh thầ n các binh sĩ mà họ quản lý. Những vị lãnh đạo đang hướng đế n việc chuyển đổi từ phong cách ra lệnh, kiểm soát sang một cách thức thiên về tạo sự hợp tác hơn – cũng nhờ vậy tôi mới có cơ hội được nghiên cứu về chủ đề này. Bài giảng đầ u tiên của tôi kéo dài bỗ n giờ với 23 học viên của Lực lượng Không quân Hoa Kỳ. Họ là những cựu phi công kỳ cựu và thường sử dụng biệt danh như Striker, Sand Dune, hay Boomer,...

Những sĩ quan này đề u đã đeo quân hàm đại tá với độ tuổi trung bình khoảng 40-50, gầ n gầ p đôi tuổi của tôi. Họ đã dành gầ n như cả cuộc đời cho một công việc mà kinh nghiệm là yế u tố quan trọng nhấ t, còn tôi lại chẳng có gì cả. Vậy là tôi quyế t định bắ t đầ u bài giảng cho những đại tá này bằ ng cách “đánh phủ đầ u”: tự tin giới thiệu về những bằ ng câ p và thành tích của mình. Nhưng những nỗ lực cố gắ ng giành sự kiểm soát của tôi đã không đạt được kế t quả: các học viên hoàn toàn không dành cho tôi sự tôn trọng và ngưỡng mộ như mong đợi, tôi đã cảm thấ y rấ t thấ t vọng và xấ u hổ vì điề u đó.

Khi buổi học kế t thúc, các học viên được yêu câ u điề n vào phiế u đánh giá, và có hai ý kiế n đáng chú ý như sau:

- *Steath*: “Cầ n thêm những thông tin hữu ích cho người nghe chứ không chỉ là nội dung trong giáo án”.

- *Gunner*: “Người hướng dẫn có nhiề u kiế n thức tồ t, nhưng chưa có đủ kinh nghiệm... hơi thiế u quan tâm đế n nhu câ u của người nghe. Nội dung bài giảng quá hàn lâm... Tôi hầ u như chẳng học được thêm gì”.

Những nhận xét khác có vẻ ôn hòa hơn, nhưng thông điệp được truyề n tải vẫn rấ t mạch lạc và rõ ràng. Tôi đã không thuyế t phục được họ, không tìm được tiế ng nói chung với họ.

Thực ra, bình thường tôi không đứng lớp với phong cách khoa trương như vậy. Ở cương vị là một giáo sư, tôi luôn đề cao trách nhiệm truyền đạt kiến thức đến với sinh viên, luôn tìm cách gần gũi với họ thay vì chứng tỏ uy quyền của mình. Nhưng với các đại tá không quân này, tôi cảm thấy lo lắng về uy tín của bản thân, và hơn thế tôi chỉ có vẻn vẹn bốn tiếng ngắ ngủ để chứng tỏ với họ. Vì vậy, tôi đã lựa chọn một cách thức hoàn toàn trái ngược với phong cách thân thiện thường lệ, tôi đã lên giọng nhắ m chứng tỏ vai trò và năng lực của bản thân.

Vậy nên trước tình trạng bị đát sau buổi học đầu, sang buổi thứ hai tôi đã quyết định mở đầu bài giảng một cách thân thiện và thoải mái hơn: “Tôi biế t một số người trong các ông ngồ i đây đang nghĩ trong đầu ‘Liệu mình có thể học được gì từ gã giảng viên mới có 12 tuổi?’”.

Một sự im lặng kỳ quặc bao phủ căn phòng, và tôi điề u chỉnh hơi thở của mình. Rồi sau đó, mọi người bắt đầu cười vang. Một đại tá tên là Hawk thậm chí còn la lớn: “Thôi đi, đừng có mà giỡn. Tôi cam đoan cậu chỉ ít cũng phải 13 tuổi rồi nhá”. Sau khoảnh khắc đó, tôi phát cho họ phầ n giáo trình gần như hoàn toàn tương tự với bài giảng đầu tiên của tôi (xét cho cùng, những thông tin mà tôi cần truyền tải về sự khích lệ, động viên đến họ không có gì khác mắ y). Nhưng kết thúc buổi học, khi nhìn vào bảng đánh giá của học viên, tôi nhận thấy sự khác biệt đáng kể so với phản hồ i dành cho buổi học trước đó:

- “Giảng viên đã chia sẻ những kinh nghiệm của chính bản thân mình. Anh ta số ng đúng tuổi của mình: trẻ trung, giàu năng lượng và rắ t thành đạt.”

- “Adam thực sự am hiểu sâu sắ c về chủ đề này và thực sự đã truyền đạt được thông điệp thông qua sự tâm huyết và đam mê của mình. Nhờ vậy mà anh â y hướng dẫn rắ t hiệu quả. Chỉ có một từ dành cho anh â y – TUYỆT VỜI!”

- “Mặc dù thiề u kinh nghiệm thực tiễn, anh â y vẫn có cách làm cho bài giảng trở nên sinh động. Một buổi học tuyệt vời. Giảng viên

rất năng nổ và nhiệt tình.”

• *“Tôi không thể tin rằng Adam chỉ mới 12 tuổi. Cậu ấy đã làm xuất sắc nhiệm vụ của mình.”*

Chính lối giao tiếp ôn hòa đã giúp tôi xoay chuyển tình thế. Thay vì tập trung vào những thành tích, học vị của bản thân, tôi đã cố gắng trở nên thân thiện và hòa đồng hơn, thậm chí cởi mở bộc lộ một số điểm yếu của mình. Sau đó, tôi đã áp dụng phương pháp tương tự khi hướng dẫn các sĩ quan cấp tướng cũng như người của bên Hải quân, và kết quả đạt được rất khả quan. Tôi đã giảng dạy với phong cách tự nhiên của mình và đã chinh phục được cả những học viên khó tính nhất.

Nhưng cần lưu ý rằng phong cách giao tiếp ôn hòa cũng như việc cởi mở bộc lộ nhược điểm của mình chỉ phát huy tác dụng nếu người nghe tiếp nhận được các dấu hiệu khác thể hiện năng lực của người nói.

Trong một thí nghiệm kinh điển mà nhà tâm lý học Elliot Aronson làm trưởng nhóm nghiên cứu, các sinh viên lắng nghe một trong bốn đoạn băng của một thí sinh đăng ký tham gia cuộc thi học thuật Quiz Bowl. Trong nửa đầu chặng đường, thí sinh này thể hiện khá xuất sắc với 92% câu trả lời đúng; nhưng nửa chặng sau thì chỉ đạt được mức trung bình 30% câu trả lời đúng.

Thông thường, người nghe sẽ thích một người có kiến thức sâu rộng. Nhưng điều bất ngờ đã xảy ra khi cuộn băng ghi lại một khoảnh khắc vụng về của thí sinh. Sau khi làm vỡ tan mấy cái đĩa, anh ta hốt hoảng kêu lên: “Chúa ơi, tôi làm đổ hết cả phê lên bộ vét mới may rồi”.

Khi một thí sinh với trình độ lành nghề có những hành động lóng ngóng, thiện cảm mà khán giả dành cho người này sẽ giảm xuống. Nhưng khi một người có tài để lộ biểu hiện vụng về tương tự, thiện cảm của khán giả lại tăng lên. Các nhà tâm lý học gọi đây là *pratfall effect* (tức *hiệu ứng mất sai sót*). Việc làm đổ tách cà phê sẽ hủy hoại hình ảnh của một thí sinh kém cỏi: Khán giả có thêm một lý do nữa để

chán ghét anh ta. Nhưng cũng chính sai lầm đó khi xảy ra với những người tài năng thì lại tạo được một cái nhìn khác trong mắt khán giả: Họ trở nên gần gũi và thân thiết hơn, thay cho vẻ xa cách và xuất chúng thường thấy.

Cũng chính vì vậy mà tật nói lắp của Dave Walton đã giúp anh ghi điểm với bộ i thẩm đoàn. Sự thực là Dave không hề cố gắng che giấu nhược điểm mình với mọi người, vậy nên khi anh vô tình để lộ nó ra thì mọi người trở nên tôn trọng và yêu quý anh. Các thành viên trong bộ i thẩm đoàn bắt đầu có thiện cảm và tin tưởng Dave, và họ đã chăm chú lắng nghe những gì anh trình bày, nhờ thế mà Dave mới có thể thuyết phục được họ đứng về phía mình.

Việc bộc lộ nhược điểm đặc biệt trở nên quan trọng với một luật sư như Dave Walton. Về bản chất, Dave là người có khuynh hướng cho đi: Anh dành ra rất nhiều thời gian để hướng dẫn các đồng sự ít kinh nghiệm hơn và luôn tranh đấu không mệt mỏi để đòi lại công bằng cho thân chủ của mình. Và khi anh can đảm đứng trước bộ i thẩm đoàn bắt chấp tật nói lắp của mình, mọi người nhìn ra được sự toàn tâm toàn ý anh dành cho các thân chủ. Anh tin tưởng vào họ nhiều đến mức không tiếc bộc lộ nhược điểm của bản thân để hỗ trợ họ. Hành động này đã truyền tải một thông điệp mạnh mẽ đến những người đang nghe anh nói và giúp anh chinh phục đám đông bằng cách từ từ gia tăng uy tín của mình, đồng thời giảm đi rất nhiều sự áp đặt trong cách nhìn nhận của họ về vẻ ngoài có phần khô cứng của anh.

Như vậy, phong cách giao tiếp ôn hòa chính là cách hiệu quả để những người thuộc Nhóm Cho tự giới thiệu và thể hiện bản thân mình. Qua đó, họ sẽ xây dựng được uy tín đối với người khác. Tuy nhiên, đây mới chỉ là trong lĩnh vực thể hiện bản thân. Liệu phong cách giao tiếp này có tiếp tục giúp những người vị tha đạt được kết quả tốt đẹp trong lĩnh vực *bán hàng*, vốn đã gây ra nhiều mối ác cảm ở cả phương Đông lẫn phương Tây hay không?

Bán hàng: nhận diện những kẻ lừa đảo đang đội lốt người tử tế

Về căn bản, bộc lộ nhược điểm theo những cách không gây ảnh hưởng đến sự nhìn nhận của người khác về năng lực của mình có thể giúp xây dựng được uy tín. Đó là bước khởi đầu để những người luôn hết mình vì người khác có thể tạo được sự ảnh hưởng. Nếu muốn tác động hiệu quả đến người khác, chúng ta cần làm sao cho sự tôn trọng mà mình đã có được đó biến thành một lý do đủ mạnh để người nghe thay đổi thái độ và cách hành xử của họ. Và điều này thể hiện rõ nhất trong lĩnh vực bán hàng, khi toàn bộ công việc được đánh giá dựa trên việc làm sao để mọi người chấp nhận mua hàng, không chỉ một lần mà còn nhiều lần sau đó nữa. Trong ấn tượng của mọi người, nhân viên bán hàng thường gắn liền với hình ảnh là những kẻ bẻm mép ma mãnh, và những người bán hàng xuất sắc thường được gán với những tính từ như “láu cá” hay “lười không xương nhiều đường lắt léo”, còn bản thân nghề bán hàng thì bị cho là nghề ích kỷ và đôi khi là lừa đảo.

Trong một nghiên cứu khác, những người tham gia được yêu cầu xếp hạng 44 nghề nghiệp cần đến trình độ MBA, xét trên tiêu chí trách nhiệm xã hội của những người hành nghề. Và nghề bán hàng được xếp vị trí thứ 43, chỉ trên nghề môi giới chứng khoán. Nếu dựa vào kết quả này, rất có thể chúng ta sẽ cho rằng những người bán hàng giỏi nhất sẽ rơi vào nhóm những người vị kỷ. Song sự thật là những nhân viên kinh doanh xuất sắc nhất lại là những người biết đặt lợi ích của người khác lên trước nhất. Vậy điều gì giúp những người vị tha bán hàng hiệu quả?

Đó chính là đặt các câu hỏi và lắng nghe câu trả lời.

Việc đưa ra các câu hỏi để mang đến một trải nghiệm nào đó cho khách đã được nhà tâm lý học James Pennebaker gọi là “sự thỏa mãn khi nói chuyện”. Nhiều năm trước, Pennebaker đã tiến hành một khảo sát, trong đó những người tham gia không hề quen biết nhau và họ được chia thành nhiều nhóm nhỏ. Hãy tưởng tượng rằng bạn mới gia nhập vào một trong số những nhóm này và bạn có 15 phút để nói chuyện với những người chưa hề quen biết trong nhóm về

một chủ đề bất kỳ do bạn lựa chọn. Bạn có thể nói về quê hương mình, về trường đại học từng theo học, hoặc về công việc, sự nghiệp của bản thân. Kết thúc 15 phút, bạn được yêu cầu đánh giá mức độ thú vị và thỏa mãn của bạn đối với nhóm này. Kết quả cho thấy mức độ yêu thích tỷ lệ thuận với sự cởi mở chia sẻ của chính bạn. Trong cuốn *Opening Up*^(*) của mình, Pennebaker viết: “Đa số chúng ta đều cho rằng việc trao đổi suy nghĩ của mình với người khác là một trải nghiệm học hỏi tuyệt đối thích thú”.

Với ưu điểm là luôn chân thành muốn thấu hiểu người xung quanh, qua những câu hỏi, những người vị tha sẽ khiến người nghe trải nghiệm cảm giác thỏa mãn khi học hỏi được nhiều hơn về chính bản thân và người xung quanh. Còn khi tự đặt mình vào vị trí người lắng nghe, những người luôn nghĩ cho người khác cũng thực sự học được nhiều điều về người nói (do chính họ tiết lộ). Nhờ thế mà trong những tình huống bán hàng cụ thể, người thuộc Nhóm Cho sẽ biết được mình cần bán sản phẩm hay dịch vụ nào cho phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của khách hàng.

Và để tìm hiểu thêm về bí quyết thành công khi bán hàng của những người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên, hãy cùng tôi làm một chuyến tới Raleigh, North Carolina, nơi tôi đóng vai một người mua hàng bí ẩn. Tôi hợp tác với một công ty chuyên cung cấp các sản phẩm hỗ trợ thị lực Eye Care Associates nhằm tìm ra điểm khác biệt giữa những ngôi sao bán hàng với những nhân viên kinh doanh khác. Mỗi nhân viên trong công ty phải điền vào một bảng trắc nghiệm để xác định xem họ thuộc nhóm nào: chỉ biết mình, luôn vì người khác hay là người dung hòa. Sau đó là nhiệm vụ của tôi: đi thực tế.

Tôi bước vào cửa hàng và nói mình muốn thay gọng cho chiếc kính râm mà trước đó tôi mua ở LensCrafters. Tôi dạo quanh những kệ trưng bày và tiến về phía nhân viên bán hàng đứng gần tôi nhất. Anh ấy giới thiệu cho tôi một cặp kính rất thời trang, và nhanh chóng bắt đầu bài thuyết trình một cách hùng hồn: nào là tròng kính được thiết kế đặc biệt thích hợp ngay cả khi lái xe, nào là kiểu gọng kính này rất hợp với khuôn mặt tôi, màu sắc hợp với nước da. Chưa từng có ai nhận xét là tôi có vẻ ngoài bảnh bao, nhưng

quả là khi đó tôi cũng ít nhiều thấy sung sướng với ý tưởng mình trông giống như điệp viên James Bond khi đeo cặp kính này. Rồi khi tôi tỏ vẻ e ngại vì mức giá hơi cao, anh chàng bán hàng khẳng định chắc nịch rằng mức giá đó là hợp lý, tiền nào của đó, cặp kính này rất hợp với tôi,... Tôi bắt đầu cảm thấy ngờ vực rằng anh ta đang cố gắng dụ dỗ và phỉnh phờ tôi để bán được hàng. Một kẻ chỉ biết mình chẳng?

Tại một cửa hàng khác, nhân viên bán hàng đưa cho tôi một đề xuất: anh ta sẽ thay gọng kính miễn phí cho tôi nếu tôi đồng ý đến kiểm tra thị lực tại cửa hàng của anh ta. Đây, một người dung hòa... và tôi sẽ ghi nhớ điều này để đối chiếu lại với các dữ liệu trong cuộc khảo sát trước.

Và trong hai người trên – kẻ chỉ biết mình hay người dung hòa, ai sẽ là người bán hàng thành công hơn?

Chẳng ai cả. Hai người họ chỉ nằm trong nhóm tầm tầm mà thôi.

Tiếp tục đến một cửa hàng khác tại Knightsdale, tôi gặp được Kildare Escoto, một anh chàng vạm vỡ, lông mày rậm và cằm lún phún râu. Anh ấy cũng là nhân viên bán hàng nhưng phong cách thì hoàn toàn khác hẳn hai người tôi đã gặp ở các cửa hàng trước.

Chúng tôi trạc tuổi nhau, nhưng khi nói chuyện với tôi Kildare luôn dùng từ ngữ thể hiện sự kính trọng, và tôi cảm thấy là anh ấy thật lòng tôn trọng tôi. Anh nói bằng một chất giọng nhỏ nhẹ và hỏi tôi một số câu hỏi cơ bản trước khi kéo ra một khay đựng kính râm: “Ông đã từng đến cửa hàng này chưa?”, “Ông hiện có đang điều trị bệnh gì không?”, “Ông thích phong cách nào?”, và “Ông có chơi thể thao không?”. Anh ấy lắng nghe câu trả lời một cách chăm chú và luôn cho tôi có đủ thời gian ngẫm nghĩ các mẫu kính trong khay.

Thị lực của tôi đạt 10/10 cho mỗi mắt nhưng Kildare tử tế đến mức tôi đột nhiên muốn mua một cặp kính râm. Cuối cùng, tôi quyết định tháo bỏ lớp nguy trang và nói với Kildare là mình đang nghiên cứu về bí quyết của những người bán hàng xuất sắc và hỏi

liệu anh ấy có sẵn sàng chia sẻ phương pháp của anh với tôi không? Kildare từ chối và giải thích: “Tôi không coi đó là việc bán hàng. Tôi coi mình là một người chuyên cung cấp các thiết bị quang học trong ngành y tế. Công việc của tôi là giúp đỡ mọi người. Và mục đích chính của tôi là hướng dẫn và cung cấp cho khách hàng những thông tin quan trọng. Mọi quan tâm của tôi về lâu dài là khách hàng có được thị lực tốt”.

Các dữ liệu đã tiết lộ hai sự thật thú vị về Kildare Escoto. Thứ nhất, trong khảo sát của tôi, anh ấy là nhân viên được đánh giá cao nhất vì sự nhiệt tình giúp đỡ mọi người trong công ty. Và thứ hai, anh ấy cũng là một chuyên gia tư vấn thiết bị quang học xuất sắc nhất công ty, với doanh thu gộp hai lần mức trung bình.

Đây không phải là một sự trùng hợp ngẫu nhiên. Nhân viên bán hàng xuất sắc thứ hai sau Kildare cũng đạt doanh số cao gấp hai lần mức trung bình và cô ấy cũng là một người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên. Cô tên là Nancy Phelps và quan điểm của cô cũng giống như Kildare. Chính vì thế nên mới có chuyện khi một khách quen đến cửa hàng nơi Nancy làm việc, người này đã yêu cầu được gặp cô ngay. Nancy tâm sự: “Tôi thực sự muốn giúp khách hàng có thể nhìn ngắm những điều tuyệt diệu trong cuộc sống bằng chính đôi mắt sáng ngời của họ”.

Sự thật là trong nghiên cứu mà Dane Barnes và tôi đã tiến hành trên hàng trăm nhân viên bán hàng tại các cửa hàng mắt kính, chúng tôi phát hiện ra rằng số lượng hàng mà những người thuộc nhóm luôn nghĩ cho người khác bán được nhiều hơn 30% so với những người thuộc nhóm dung hòa. Còn so với nhóm chỉ biết bản thân mình thì cao hơn 68%. Mặc dù những người dung hòa và chỉ biết bản thân mình chiếm 70% trong tổng số nhân viên kinh doanh, nhưng phân nửa số người bán hàng giỏi nhất lại là những người luôn nghĩ cho người khác. Nếu tất cả nhân viên kinh doanh đều là những người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên, doanh thu trung bình trong năm của công ty sẽ đạt mức xấp xỉ từ mức 11,5 triệu đô-la Mỹ và thậm chí có thể lên đến hơn 15,1 triệu đô-la Mỹ. Những người biết nghĩ cho người khác luôn nằm trong số những

nhân viên xuất sắc nhất, chủ yếu là nhờ phong cách giao tiếp, trò chuyện cởi mở, chân thành của họ.

Đặt ra các câu hỏi là một dạng của hình thức giao tiếp thân thiện mà những người luôn nghĩ cho người khác thường áp dụng một cách tự nhiên. Và phương pháp này đặc biệt hiệu quả khi đối tượng lắng nghe đang hoài nghi về sức ảnh hưởng của bạn. Đó là khi bạn chưa đạt được sự tín nhiệm hoặc địa vị thích hợp – điều mà một người bán hàng thường gặp phải với những khách hàng mới.

Đến đây, tôi xin kể tiếp một câu chuyện về Kildare. Một hôm, bệnh nhân Jones đến để tìm mua kính sau đợt kiểm tra thị lực, và Kildare tiến về phía cô, giới thiệu một mẫu kính mới và hỏi xem cô có thích nó hay không. Một mắt của Jones bị cận nhưng mắt còn lại bị viễn thị. Bác sĩ đã yêu cầu cô đeo loại tròng kính kết hợp nhưng cô lại cảm thấy nghi ngờ. Jones đến cửa hàng để kiểm tra mắt, và không hề có ý định vung tiền mua sắm gì ở đây. Vì thế, cô nói với Kildare rằng mình không muốn thử cặp kính do anh giới thiệu.

Và thay vì bắt đầu phát lại bài quảng cáo đã thuộc lòng như các nhân viên bán hàng khác, Kildare lại hỏi Jones một số vấn đề: nghề nghiệp, lý do tại sao bác sĩ lại chỉ định Jones dùng một cặp tròng kính mới,... Sau một lúc hỏi han bằng sự quan tâm chân thành như vậy, Kildare dễ dàng thấu hiểu cho cảm giác chán ngán của Jones khi có đôi mắt như thế. Thậm chí, anh còn trấn an cô ấy. Và quan trọng hơn hết, Kildare đã có một phát hiện quan trọng: Jones đã hiểu lầm về cách sử dụng tròng kính hỗn hợp. Cô hiểu lầm rằng mình chỉ có thể dùng tròng kính mới khi làm việc chứ không dùng khi làm các việc nhà, việc vặt khác được. Hiểu được điều này, Kildare giải thích một cách nhã nhặn rằng Jones có thể đeo kính mọi lúc mọi nơi như khi lái xe, lúc ở nhà chứ không riêng gì trong giờ làm việc. Vài phút trôi qua, Jones đã quyết định mua cặp kính tròng đa năng đầu tiên trong đời với giá 725 đô-la Mỹ.

Một người chỉ biết đến mình ắt hẳn đã để mất một khách hàng như Jones. Nếu là một người chỉ biết đến lợi ích của bản thân, Kildare sẽ chủ trương áp đặt khách hàng theo suy nghĩ của mình thay vì đưa ra các câu hỏi. Nhưng thay vì tự quyết định thay cho

khách hàng, anh lại hỏi xem họ cần thứ gì. Chính các câu hỏi đã giúp Kildare hiểu rõ về những mối lo lắng của Jones và từ vấn đề giúp cô hiểu đúng vấn đề của mình và có một lựa chọn sáng suốt.

Và không chỉ trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe người vị tha mới đạt được những thành tích bán hàng xuất sắc hơn so với hai nhóm người còn lại. Ngay cả khi hoạt động trong các môi trường mà khách hàng luôn ở trong tư thế thận trọng, nghi ngờ như bán bảo hiểm thì kết quả này vẫn không thay đổi. Trong một nghiên cứu, các nhà quản lý được yêu cầu đánh giá mức độ hành xử vị tha của hơn 1.000 nhân viên kinh doanh bảo hiểm. Những nhân viên có xu hướng ưu tiên lợi ích của người khác sẽ đạt thành tích tốt hơn trong tất cả các mặt từ doanh số, số hợp đồng được ký kết, số đơn xin mua bảo hiểm, đáp ứng chỉ tiêu doanh số đến tiền hoa hồng kiếm được.

Bằng cách đưa ra các câu hỏi để thấu hiểu khách hàng, những người luôn vì người khác đã tạo dựng được uy tín, đồng thời nắm bắt được nhu cầu thực sự của khách hàng. Cứ như vậy, thành tích bán hàng của họ ngày càng tiến bộ.

Không những thế, cho đi chính là nét tính cách duy nhất giúp dự báo hiệu quả bán hàng, bất kể người bán hàng có là người cẩn trọng hay vô tâm, hướng nội hay hướng ngoại, biết cách tiết chế cảm xúc hay dễ bị kích động, phóng khoáng cởi mở hay trเย็น thối ng. Đa phần các nhân viên bán hàng xuất sắc nhất là người thuộc Nhóm Cho. Và chính lối nói chuyện không mang nặng tính áp đặt, mà thay vào đó là rất nhiều câu hỏi thể hiện sự quan tâm chính là bí quyết bán hàng của họ.

Tiếp theo đây, tôi có tò mò về chuyện này: bạn dự tính sẽ bỏ u cho ai trong cuộc bỏ u cử tổng thống sắp tới?

Và chính nhờ câu hỏi vừa nêu trên mà tôi vừa mới gia tăng 41% xác suất đi bỏ phiếu u bỏ u cử của bạn.

Đó là một lợi ích khác của những cuộc trò chuyện cởi mở mà người nói không cần phải lên gân lên cợt mới thuyết phục được người

nghe. Nhiều người nhầm tưởng rằng điểm mấu chốt trong kỹ năng thuyết phục là phải mở đầu một cách tự tin và quả quyết. Nhưng thực tế là khi lắng nghe một thông điệp mang tính áp đặt, chúng ta sẽ có khuynh hướng trở nên hoài nghi. Trong một số trường hợp, chúng ta sẽ cảm thấy lo lắng rằng mình đang bị lừa, bị dụ dỗ, bị phỉnh phờ bởi một kẻ chỉ biết lợi ích của bản thân. Trong những tình huống khác, chúng ta chỉ đơn giản là muốn tự đưa ra quyết định của chính mình thay vì chịu sự tác động nào đó. Vì thế, nếu như tôi bức bách bạn phải tham gia bữa tiệc, rất có thể bạn sẽ từ chối. Nhưng khi tôi hỏi liệu bạn có ý định tham gia bữa tiệc hay không, bạn lại không có cảm giác là tôi đang cố gắng tác động đến bạn. Đây chỉ là một câu hỏi thoải mái vô thưởng vô phạt, vậy nên thay vì kháng cự lại sự ảnh hưởng của tôi, bạn sẽ suy nghĩ về điều tôi hỏi: “À, tôi là một công dân gương mẫu, và tôi muốn ủng hộ ứng cử viên mà tôi yêu thích”. Bạn không có cảm giác là tôi đang muốn thuyết phục bạn. Về điều này, Aronson giải thích rằng bạn chỉ bị *duy nhất* một người thuyết phục thôi – người mà bạn luôn yêu mến và tin tưởng.

Người đó là CHÍNH BẠN.

Như vậy, bằng cách đặt câu hỏi về kế hoạch và định hướng của một ai đó, chúng ta đã làm gia tăng xác suất thực sự hành động theo những kế hoạch hay định hướng đó của họ. Các nghiên cứu cho thấy rằng nếu tôi hỏi bạn về kế hoạch mua một chiếc máy tính mới trong vòng nửa năm tới thì xác suất bạn đi mua một cái máy tăng thêm 18%. Nếu tôi đặt các câu hỏi liên quan đến dự định đi khám răng hoặc kiêng thức ăn nhiều chất béo sẽ làm tăng khả năng bạn sẽ đi khám răng và tích cực ăn các thực phẩm có lợi cho sức khỏe. Rõ ràng là bạn đang áp dụng thực hiện những điều này, và các câu hỏi chỉ giúp bạn củng cố thêm quyết tâm thực hiện chúng mà thôi.

Nhưng điều này chỉ xảy ra khi bạn đã cảm thấy yên tâm với những định hướng mà các câu hỏi nhắc tới. Bởi nếu tôi đưa ra các câu hỏi về những việc mà bạn chẳng hề có hứng thú hay cho là tào lao (như *Bạn có muốn thử món châu chấu bọc sô-cô-la trong tháng này không?*) thì sẽ hoàn toàn không có tác dụng gì đâu.

Thuyết phục: nghệ thuật áp dụng lối nói chuyện thăm dò

Trong những ví dụ ở phần *Bán hàng* trước, những người vị tha bán cho những khách hàng tiềm năng, những người đã sẵn sàng hay nhận thức được họ cần tiếp thu các thông tin về những sản phẩm mà họ có nhu cầu sử dụng. Vậy làm thế nào để tác động đến những người nghe không sẵn sàng tiếp nhận thông tin đây? Muốn làm được điều này, chúng ta cần đến kỹ năng *thuyết phục*. Liệu phong cách giao tế ôn hòa có hiệu quả trong việc thuyết phục không?

Giáo sư Alison Fragale của trường Đại học North Carolina là một chuyên gia về hình thức giao tiếp cởi mở mà Don Lane đã áp dụng rất hiệu quả. Fragale phát hiện ra rằng chính phong cách nói chuyện sẽ tiết lộ ai là người luôn nghĩ cho người khác và ai là kẻ chỉ biết bản thân mình. Những kẻ vị kỷ có kiểu nói trích thượng: họ rất quả quyết và đi thẳng vào vấn đề. Trong khi đó, những người vị tha lại thường trò chuyện một cách chân thành cởi mở, với những cung bậc cảm xúc như sau:

- Ngại ngùng: “à”, “ừm”, “à thì”, “anh biết đấy”;
- Mang tính suy đoán: “có vẻ”, “có thể”, “đại loại như”, “dường như”, “tôi cho là”;
- Tự phủ định mình trước: “có lẽ đây là một ý tưởng tồi, nhưng”;
- Dùng câu trần thuật để dò hỏi ý kiến: “nó thú vị đấy chứ, phải không?”, hoặc “ý kiến đó hay đấy chứ, phải không?”;
- Xúc động: “thật sự là”, “rất”, “quá”.

Thông thường, lối diễn đạt này truyền tải một thông điệp rõ ràng đến với người nghe: người nói thiếu sự tự tin và không quyết đoán. Và phải chăng điều này là không tốt?

Năm 2004, Volkswagen tung ra chương trình bán lẻ “Drive it. You’ll get it” (tạm dịch: “Hãy lái và bạn sẽ thích!”). Đây là một trong hàng loạt những chiến dịch thành công vang dội của Arnold

Worldwide, công ty phụ trách quảng cáo cho Volkswagen. Và người đứng sau ý tưởng tuyệt vời “Drive it. You’ll get it” tên là Don Lane.

Lane là một chuyên viên quan hệ khách hàng cấp cao chứ không phải là một nhân viên của phòng sáng tạo. Công việc của anh là tiếp nhận và bán các ý tưởng của phòng sáng tạo. Trên thực tế, trong công ty nhân viên quan hệ khách hàng bị cấm tham gia vào quá trình sáng tạo ý tưởng. Vì thế, khi nghĩ ra ý tưởng “Drive it. You’ll get it”, Lane lâm vào thế tiến thoái lưỡng nan: Làm thế nào để thuyết phục các thành viên trong nhóm sáng tạo lắng nghe ý kiến của mình? Nếu là một người thuộc Nhóm Nhận, Lane hẳn đã lao ngay đến văn phòng của giám đốc sáng tạo để nói về ý tưởng của mình. Nếu là một người ôn hòa, anh hẳn nên đề xuất để mình được giúp đỡ phòng sáng tạo ý tưởng và yêu cầu một sự trao đổi song phẳng, có qua có lại. Nhưng Lane lại là một người thuộc Nhóm Cho. Anh không quan tâm đến việc tên tuổi của mình có được ghi nhận hay không, anh chỉ muốn giúp đỡ phòng sáng tạo và nhìn thấy ý tưởng này được phát triển và áp dụng trong thực tế.

Vậy là Lane bước vào phòng của giám đốc sáng tạo. Đầu tiên, anh bật một đoạn ra-đi-ô mẫu để vị này hiểu hơn về ý tưởng của anh. Sau đó, anh nói: “Tôi biết rằng mình đang làm trái quy định, nhưng tôi muốn anh hình dung trước về những gì tôi sẽ nói đây. Anh nghĩ sao về câu khẩu hiệu ‘Drive it, you’ll get it’ này?”. Vị giám đốc sáng tạo ngẩn người, chăm chú nhìn Lane và mỉm cười: “Đây chính là chiến dịch của chúng ta”. Sau đó, chiến dịch này đã giúp Volkswagen đạt doanh số khả quan và giành được một số giải thưởng quảng cáo uy tín.

Nếu phân tích cách Don Lane đề xuất ý tưởng của mình, chúng ta có thể thấy nó bao gồm hai dấu hiệu thể hiện cung cách giao tiếp ôn hòa: một là tự phủ định mình trước (“tôi biết điều này đi ngược lại với quy luật chung, nhưng”), hai là dùng câu trần thuật để dò hỏi ý kiến (“anh nghĩ thế nào?”). Chính vì vậy mà vị giám đốc sáng tạo đã rất hoan nghênh ý kiến của Don Lane: Lane thể hiện rằng anh không có ý xâm phạm đến quyền quyết định của ông ta. Mục đích của Lane là chia sẻ một ý tưởng hay với mọi người, và vì

giám đốc sáng tạo cũng cảm thấy đó là một ý tưởng tuyệt vời ngay từ khi Lane mới trình bày.

Và đó là một ví dụ minh họa cho kết luận sau của Fragale. Khi mọi người phải phối hợp chặt chẽ với nhau trong công việc, chẳng hạn như trong một nhóm hoặc trong các mối quan hệ về mặt dịch vụ thì việc sử dụng lối nói chuyện thân mật sẽ có hiệu quả hơn việc đưa ra những mệnh lệnh mang tính áp đặt.

Nhưng phong cách giao tiếp nhún nhường mà vẫn đảm bảo sự cởi mở này không chỉ có ích cho riêng công ty Arnold Worldwide hay với riêng dự án quảng cáo năm 2004 đó. Nó đã đem lại sự thành công cho Don Lane nói riêng lẫn công ty nói chung, về lâu về dài.

Trong khi đa số các đồng sự khác của Lane thường xảy ra xung đột với người của phòng sáng tạo thì Lane lại là ngoại lệ. Anh là một trong những nhân viên quan hệ khách hàng có thể làm việc được với lực lượng sáng tạo. Họ không hề coi Lane là một người ngoài chỉ biết đứng chỉ tay năm ngón mà thực sự tôn trọng anh vì những đóng góp quý báu. Phòng sáng tạo thường đề xuất để Lane có thể hỗ trợ các dự án của họ vì họ đã nhận ra bản chất cởi mở, nhiệt tình và tốt bụng của anh. Và một ngoại lệ đã xảy ra: Lane được bổ nhiệm làm người chịu trách nhiệm chính cho chiến dịch nổi tiếng thế giới “Drivers wanted” của Volkswagen. Sau này, khi so với các đồng nghiệp khác, sự nghiệp của Lane có phần khởi sắc hơn, và giờ đây anh đang đảm nhận vị trí phó chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của Arnold.

Và trở lại với trường hợp của Dave Walton, chúng tôi sẽ cho bạn thấy một nguyên nhân khác lý giải tại sao chứng nói lắp của Dave Walton lại có thể giúp anh chinh phục được bồi thẩm đoàn trong phiên tòa xét xử gian lận thương mại được nêu ở đầu chương này. Chúng tôi nói lắp thường đi kèm với những biểu hiện sau ở người nói: sự bối rối, sự không dám chắc và cả vẻ mãnh liệt. Do vậy, khi biết được Dave Walton bị nói lắp, trong mắt các thành viên của bồi thẩm đoàn anh không còn là một luật sư biện hộ mang dáng vẻ uy quyền nữa. Họ không cảm thấy rằng Dave đang cố thuyết phục mình, và vì thế sự phòng ngự phần nào được hạ thấp. Và thế là

họ cởi mở hơn một chút, để cuối cùng là bị những lập luận của Walton thuyết phục. Rõ ràng là khi sử dụng lối nói chuyện cởi mở thân mật, những người luôn vì người khác chứng tỏ rằng họ luôn đặt lợi ích của người nghe lên vị trí trên cùng.

Nhưng có một vai trò mà khi đã đảm nhận, chúng ta nên tránh sử dụng lối giao tiếp ngập ngừng, thiếu quả quyết: vị trí lãnh đạo. Chân lý này mới được một giám đốc marketing tên Barton Hill phát hiện ra gần đây. Hill phụ trách một mảng trong một công ty dịch vụ tài chính, và anh đang được xem xét cất nhắc lên một vị trí cao hơn để có thể quản lý nhiều mảng hơn trong công ty. Cuộc phỏng vấn với Hill đã mở đầu bằng một yêu cầu khá hóc búa: Hãy điểm lại những thành tựu mà anh đã đạt được. Và Hill bắt đầu nói về những thành tích ấn tượng của nhóm do mình phụ trách.

Mặc dù là một ứng cử viên sáng giá cho vị trí quản lý cấp cao này, nhưng Hill lại không phải là người chiến thắng cuối cùng. Anh bị nhận xét là không có tố chất làm lãnh đạo. “Tôi luôn dùng từ *chúng tôi* và *chúng ta*, không hề sử dụng một đại từ nhân xưng số ít nào như tôi. Sau này tôi mới biết rằng đây là yếu tố khiến tôi bị mất điểm. Người phỏng vấn đã cho rằng tôi không phải là người có thể chịu trách nhiệm dẫn dắt cho thành công chung của nhóm và quyết định dành cơ hội ấy cho một người khác”, Hill chia sẻ.

Quả thật, theo một nghiên cứu do các chuyên gia tâm lý ở California thực hiện, những người vị kỷ thường được các thành viên khác trong nhóm đánh giá là có năng lực hơn, nhưng trên thực tế họ không hề nổi trội hơn những người còn lại. Quả thật, người phỏng vấn đã trông đợi ở Hill một thái độ quyết đoán và cứng rắn hơn. Kết quả là chính lối nói chuyện thân mật lại khiến Hill phải trả giá bằng chính sự thăng tiến của bản thân.

Tuy nhiên, cái gì cũng có mặt trái của nó. Mặc dù lối nói chuyện quả quyết mang tính áp đặt có thể phát huy tác dụng trong một cuộc phỏng vấn ngắn gọn nhưng về lâu dài, xét trong mối quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong một nhóm hoặc trong lĩnh vực dịch vụ thì chính nó lại làm đi sự kính trọng và tín nhiệm mà người khác dành cho bạn. Các chuyên gia tâm lý ở Amsterdam đã chỉ ra rằng

mặc dù được các thành viên khác trong nhóm đánh giá cao về khả năng lãnh đạo, sự xuất hiện của những người chỉ biết bản thân mình trong nhóm có ảnh hưởng tiêu cực đến thành tích chung. Bằng cách nói chuyện mang vẻ ra lệnh, những người này chứng tỏ rằng họ có quyền lực. Nhưng cũng chính vì thế, mọi người sẽ cảm thấy ngại ngại khi chia sẻ thông tin hay trao đổi với họ.

Mặt trái của lối giao tiếp hòa hòa là những người vị tha phải tạm thời “hy sinh” bước đường thăng tiến của họ. Song, về lâu về dài, họ thu về được uy tín – điều vô cùng đáng giá trong sự nghiệp của bất kỳ ai, trong bất cứ ngành nghề nào. Về sau này, Hill quyết định chuyển sang một công ty mới, và có ba cựu đồng nghiệp ở công ty cũ đã tìm gặp Hill để xin được gia nhập vào nhóm của anh. Sự gắn kết bền chặt giữa họ đã chứng tỏ được giá trị qua thời gian: nhóm của Hill đã đạt được những thành tích xuất sắc. Giờ đây, Hill là giám đốc điều hành kiêm giám đốc marketing toàn cầu của Citi Transaction Services, một công ty có quy mô hơn 20.000 nhân viên.

Tất nhiên, không ít kẻ chỉ biết đến lợi ích bản thân sẽ coi cách hành xử này là một điểm yếu. Nhưng trên thực tế, những người luôn nghĩ cho người khác có thể tạo dựng được uy tín và chiếm được sự tín nhiệm từ các đồng nghiệp. Họ có thể dẫn dắt tập thể đến với thành công. Họ giúp mở rộng chiến lược bán lợi ích để phần của tất cả thành viên đều được tăng lên mà không phải hy sinh quyền lợi hay làm tổn thương ai.

Nhưng liệu điều gì sẽ xảy ra nếu như việc tìm kiếm lời khuyên thực sự chỉ là một chiến thuật để gây ảnh hưởng đến người khác? Phần tiếp theo sẽ cho các bạn thấy khi những người vị tha ngò vào bàn đàm phán, họ có thể tận dụng được lợi thế từ những lời khuyên theo những cách không ngờ nhất.

Thương lượng: tìm kiếm lời khuyên dưới cái bóng của sự nghĩ ngờ

Benjamin Franklin là một nhân vật lịch sử nổi tiếng. Chủ yếu chúng ta biết đến ông, trước hết là nhờ vào câu chuyện thả diều giữa lúc trời mưa nhằm phục vụ cho nghiên cứu phát minh ra cột thu lôi. Song thành công của Franklin không chỉ dừng lại ở lĩnh vực khoa học. Trên thực tế, ông là một con người đa tài với các công trình trải khắp các lĩnh vực chính trị, ngoại giao, khoa học, phát minh-sáng chế, hoạt động xã hội, văn học,... Theo nhà văn chuyên viết tiểu sử Walter Isaacson thì điều làm nên sự thành công của Franklin đến từ một phương châm hành xử của ông. Đó là hỏi xin lời khuyên của người khác.

Nhiều nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng việc tìm kiếm lời khuyên chính là một chiến lược đặc biệt hiệu quả để tạo ra sự ảnh hưởng trong quá trình thương lượng. Trong một thí nghiệm, Katie Liljenquist yêu cầu những người tham gia thương lượng về việc bán lại một căn nhà. Khi người bán chỉ chú trọng đến việc đạt được mức giá cao nhất có thể, chỉ có 8% giao dịch thành công. Khi người bán có tham khảo ý kiến của người mua để tìm ra tiếng nói chung của hai bên, tỷ lệ giao dịch thành công đạt 42%. Việc hỏi xin lời khuyên sẽ mở ra những cơ hội hợp tác triển vọng hơn, đồng thời giúp chia sẻ thông tin và đạt được thỏa thuận.

Một số nghiên cứu khác cũng cho thấy trong các lĩnh vực như sản xuất, dịch vụ tài chính, bảo hiểm và dược phẩm, việc tìm kiếm lời khuyên là một trong những cách hiệu quả nhất để tác động đến những người xung quanh mình, bao gồm cả cấp trên, cấp dưới và những người đồng cấp với mình. Và đây còn là một biện pháp đặc biệt có sức thuyết phục hơn hẳn so với những mảnh khốc gây áp lực lên cấp dưới và nịnh bợ cấp trên mà những người chỉ biết lợi ích của bản thân thường sử dụng, và tất nhiên nó cũng hiệu quả hơn hẳn cách thức trao đổi lợi ích của những người dung hòa. Và theo nghiên cứu của hai giáo sư Ithai Stern và James Westpal, điều này vẫn đúng kể cả với những vị trí quản lý cấp cao.

Việc tìm kiếm lời khuyên là một hình thái của lối giao tiếp khiêm nhường, là sự kết hợp giữa việc thể hiện điểm yếu, đặt câu hỏi cùng thái độ ngập ngừng, thăm dò. Khi hỏi xin ý kiến tư vấn của người khác, chúng ta đang đưa ra một câu hỏi có vẻ thiếu căn cứ và phần nào thể hiện nhược điểm của chúng ta. Thay vì khẳng định chắc như đinh đóng cột rằng chúng ta có tất cả các câu trả lời, chúng ta đang thừa nhận rằng trong cuộc sống vẫn còn những người khác uyên bác và tài năng hơn hẳn ta. Chính vì điều này mà những kẻ chỉ biết bản thân mình và những người dung hòa thường cảm thấy bối rối và ngại ngần khi hỏi xin ý kiến tư vấn của người khác. Đúng từ quan điểm của họ thì việc hỏi xin ý kiến của người khác là bằng chứng cho thấy họ (người đang tìm kiếm lời khuyên) đang bộc lộ nhược điểm, rằng không phải cái gì họ cũng biết. Họ sẽ cảm thấy mình trở nên yếu đuối, bị lệ thuộc và bất tài. Nhưng họ đã lầm! Nghiên cứu cho thấy rằng người thường xuyên hỏi xin ý kiến và sự giúp đỡ từ các đồng nghiệp có hiệu biết sẽ được cấp trên yêu quý và đánh giá cao hơn những người không bao giờ tìm kiếm sự giúp đỡ và góp ý.

Còn đối với những người biết nghĩ cho người khác, việc bộc lộ sự hoang mang, yếu đuối không hề gây tổn hại gì. Về cơ bản, họ không quan tâm đến cái tôi của mình cũng như không bao giờ đòi hỏi sự chắc chắn. Khi họ hỏi xin lời khuyên, thì có nghĩa là họ *thực sự mong muốn được học hỏi và tham khảo ý kiến của người khác*.

Không dừng lại ở đây, việc tìm kiếm lời khuyên còn mang lại một lợi ích quan trọng khác: *khích lệ người được hỏi tiếp nhận quan điểm của chúng ta*. Để hiểu được điều này, chúng ta hãy cùng tìm về một nghiên cứu hồi nửa thế kỷ trước. Khi đó, hai nhà tâm lý học Jon Jecker và David Landy đã tiến hành một nghiên cứu mà những người tham gia được trả tiền. Họ khoanh vùng một nhóm, yêu cầu các thành viên này cứ giữ tiền rồi đến phòng tư liệu để điền vào bảng câu hỏi khảo sát cuối cùng. Nhưng khi một nhóm khác bắt đầu rời đến phòng tài liệu, người tổ chức cuộc khảo sát sẽ giữ họ lại và yêu cầu trợ giúp: “Không biết bạn có thể giúp tôi một việc được hay không? Tình hình là nguồn quỹ để thực hiện nghiên cứu này đang cạn kiệt và tôi phải bỏ tiền túi của mình để hoàn thành nó. Vậy

liệu bạn có thể ủng hộ bằng cách hoàn lại số tiền vừa nhận được hay không?”.

Gần như tất cả những người tham gia khảo sát đều đưa lại tiền. Khi được yêu cầu đánh giá mức độ tôn trọng và quý mến họ dành cho nhà nghiên cứu, những người đã giúp đỡ anh ta bằng cách hoàn lại tiền thể hiện cảm tình cao hơn hẳn những người còn lại. Tại sao vậy?

Benjamin Franklin đã viết trong cuốn tự truyện của mình như sau: “Người từng cư xử tử tế với bạn có khuynh hướng sẽ tiếp tục cư xử tử tế với bạn, hơn hẳn người mà bạn buộc phải đối xử tồi tệ để trông đợi sự đền đáp”. Khi bỏ ra thời gian, công sức, trí tuệ hoặc vận dụng các mối quan hệ để giúp đỡ người khác, chúng ta thường duy trì niềm tin rằng sự giúp đỡ ấy là đáng giá. *Tìm kiếm lời khuyên là một cách hay để ràng buộc người khác đưa ra một cam kết cho chúng ta.*

Chưa hết, hỏi xin lời khuyên, sự tư vấn cũng là một cách khiến người được hỏi hiểu là họ có *uy tín, rằng chúng ta tin tưởng, tôn trọng và ngưỡng mộ họ*. Hầu hết mọi người đều là những người dung hòa nên chúng ta sẽ đáp lại những yêu cầu trợ giúp của người khác và cảm thấy có động lực để hỗ trợ họ. Cho dù có thuộc nhóm người nào đi chăng nữa, chúng ta vẫn luôn cảm thấy tự hào khi được tìm đến xin ý kiến tư vấn: những kẻ vị kỷ cảm thấy thỏa mãn vì mình trở nên quan trọng, những người vị tha lại hài lòng vì mình đã giúp đỡ được người khác. Trong khi đó, những người dung hòa lại có một lý do khác: đưa ra lời khuyên là cách tiết kiệm nhất để nâng cao uy tín của họ – thứ có thể mang về cho họ nhiều lợi ích và tiền bạc hơn trong tương lai. Kết quả là khi được hỏi xin ý kiến, mọi người luôn sẵn sàng hồ i đáp một cách tích cực.

Nhưng cũng cần lưu ý rằng việc tìm kiếm lời khuyên chỉ phát huy tác dụng khi nó xuất phát từ *sự chân thành*. Trong một nghiên cứu về nghệ thuật tìm kiếm lời khuyên, Liljenquist đã chứng minh được rằng sự thành công “phụ thuộc vào việc đối tượng tiếp nhận có coi đó là một hành động thật tâm và đáng tin cậy không”. Và “một khi đã khiến mọi người nghi ngờ về động cơ thực sự ẩn giấu sau

những nỗ lực gây ấn tượng của mình, anh sẽ bị coi là kẻ không đáng tin cậy, thủ đoạn, lạnh lùng và ích kỷ”.

Và để chứng minh phong cách giao tế ôn hòa nói chung lẫn việc tìm kiếm lời khuyên nói riêng sẽ giúp ích thế nào cho những người vị tha trong quá trình thương lượng, không gì hơn là một câu chuyện thực tế.

Năm 2007, một công ty nằm trong nhóm 500 công ty lớn do *Fortune* bình chọn đã quyết định đóng cửa một nhà máy ở vùng Trung Tây nước Mỹ. Và Annie, một nhà khoa học xuất sắc rơi vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan. Công ty đã yêu cầu cô chuyển nhiệm sở đến Bờ Đông, nhưng điều này đồng nghĩa với việc Annie phải từ bỏ khóa học MBA mà cô đang theo vào các buổi tối. Còn nếu xin nghỉ việc thì Annie sẽ không thể trang trải được cuộc sống lẫn việc học của mình. Ấy vậy mà hai tuần sau đó, điều bất ngờ đã xảy ra: Annie được đặc cách cho đi lại bằng máy bay chuyên dụng của công ty, phương tiện vốn chỉ dành cho ban lãnh đạo cấp cao, với số lần không hạn chế cho đến khi cô hoàn thành xong khóa học MBA. Annie đã chấp nhận lệnh điều chuyển công tác, sử dụng máy bay công ty hai tuần một lần trong suốt chín tháng cho đến khi tốt nghiệp khóa MBA. Công ty cũng đồng ý trả tiền thuê xe hàng tuần và tiền vé máy bay trong những trường hợp không bố trí được máy bay riêng của công ty.

Không thể phủ nhận rằng một trong những lý do khiến Annie nhận được những đãi ngộ đặc biệt như trên là nhờ vào tài năng, thái độ làm việc nghiêm túc và sự tử tế của cô trong cách giao thiệp với mọi người. Nhưng khi tìm hiểu chi tiết, chúng tôi phát hiện ra thêm một lý do tại sao vị trưởng phòng lại dành cho Annie nhiều ưu ái như vậy. Cô là một người thuộc Nhóm Cho, và theo đó, cô đã chọn phong cách trao đổi với cấp trên một cách cởi mở, khiêm tốn.

Khi bắt đầu quá trình thương lượng, vì là một người vị tha nên Annie sẽ không thể cảm thấy thoải mái khi đưa ra ý kiến nhằm giành lấy lợi ích về cho bản thân. Thế nên Annie tìm đến giám đốc nhân sự và hỏi xin lời khuyên: “Nếu cô là tôi thì cô sẽ làm gì?”.

Sau đó, vị giám đốc nhân sự này chính là người đã đầu tư tranh cho quyền lợi của Annie. Cô ấy tìm gặp trưởng phòng và người phụ trách của Annie và bắt đầu vận động họ đứng về phía Annie. Đến lượt mình, trưởng phòng gọi cho Annie và hỏi xem liệu ông ta có thể làm được gì cho cô. Annie trình bày nguyện vọng muốn được hoàn thành chương trình MBA nhưng lại gặp bất tiện về vấn đề đi lại. Và cuối cùng, chính trưởng phòng của cô là người đề xuất cho Annie sử dụng máy bay của công ty.

Cần nhận mạnh là trong các cuộc trò chuyện trước đó của Annie, khi cô không hỏi xin lời khuyên thì vị trưởng phòng cũng chỉ đề cập đến việc công ty muốn điều chuyển cô đến nơi mới nhằm tiết kiệm chi phí. Nhưng chính nhờ việc tìm đến giám đốc nhân sự để hỏi xin ý kiến, tình huống đã thay đổi hoàn toàn. Rồi đến khi Annie cần đến sự hướng dẫn, vị trưởng phòng mới bắt đầu nhìn nhận vấn đề từ góc nhìn của cô và ông ta đã đề ra giải pháp sử dụng máy bay riêng của công ty.

Và khi vị trưởng phòng của Annie đề xuất giải pháp, lợi ích thứ ba của việc tìm kiếm lời khuyên xuất hiện: sự cam kết. Người trưởng phòng là nhân tố quyết định trong việc đưa ra giải pháp di chuyển bằng máy bay. Cũng vì đây là ý kiến của ông ta và bản thân ông đã dành rất nhiều thời gian và công sức để giúp đỡ Annie, thế nên ông sẽ kiên trì cho đến khi các nỗ lực này có kết quả. Cuối cùng, ông ta còn đồng ý trả phí thuê xe cho Annie tại Midwest và trợ cấp tiền vé máy bay cho cô những khi không thể sắp xếp được máy bay công ty.

Sau câu chuyện về “phi vụ thương lượng” tuyệt vời của Annie và một loạt ví dụ trước đó, chúng ta càng hiểu thêm rằng với phong cách giao tiếp khiêm nhường, những người thuộc Nhóm Cho sẽ dễ dàng tạo được ảnh hưởng dù trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Khi giới thiệu và thể hiện bản thân mình, họ không hề che giấu những mặt hạn chế của mình, và nhờ thế mà thu hẹp được khoảng cách giữa họ và người nghe. Khi bán hàng, họ đưa ra những câu hỏi thể hiện mong muốn được hỗ trợ khách hàng, không hề có ý định lợi dụng hoặc qua mặt khách hàng. Trong quá trình thuyết phục và thương lượng, họ thể hiện một thái độ khiêm nhường và lắng nghe ý kiến của

người khác bởi vì họ thực sự coi trọng những đánh giá cũng như nhận xét được đưa ra từ nhiều góc nhìn khác nhau. Giao tiếp khiêm nhường là điều tự nhiên đối với những người vị tha, và đây cũng là một trong những yếu tố chính làm nên thành công của họ.

Tất nhiên, không phải ai cũng có thể dễ dàng vận dụng cách nói chuyện khiêm nhường ôn hòa, dù rằng mọi người ít nhiều đều nhận ra giá trị và ích lợi của nó trong quá trình áp dụng vào thực tế. Không dễ dàng gì để giả vờ thể hiện cung cách này, nhưng nếu bạn có thể “đóng kịch” đủ lâu bạn sẽ thấy nó ngấm vào bạn nhiều hơn mức bạn tưởng. Đây là điều mà chính Dave Walton đã ngộ ra: khiêm nhường trong giao tiếp, ứng xử đôi khi có tác dụng và gây được ảnh hưởng mạnh mẽ hơn hẳn việc ra rả những bài hùng biện đanh thép nhất.

MÙ QUÁNG HAY KHÔN NGOAN?

Lý do cho dù một số người tử tế đã cảm thấy chán nản thì những người khác vẫn tràn đầy sự nhiệt tình

Những người vị tha khôn ngoan, tuy có lúc không bao dung bằng những người vị tha ngô nghê nhưng lại được coi trọng hơn cả những người vị tha mù quáng lẫn những kẻ ích kỷ cơ hội.

– Herbert Simon, nhà kinh tế học từng đạt giải Nobel

Từ đầu đến giờ, chúng ta vẫn đang tập trung vào phân tích những nguyên do khiến những người thuộc Nhóm Cho chiêm được vị trí đứng đầu trên chiếc thang thành công thông qua những cách thức độc đáo như xây dựng mối quan hệ xã hội, hợp tác với đồng nghiệp, cung cách giao tiếp, tạo ảnh hưởng và giúp người khác phát huy những khả năng tiềm ẩn của họ. Nhưng nếu quay trở lại chương mở đầu, bạn sẽ thấy rằng những người này cũng đồng thời bị xếp ở vị trí cuối cùng. Để có thể thành công, ngoài việc sẵn sàng giúp đỡ người khác, bạn còn cần phải tỉnh táo để tránh rơi vào những cạm bẫy. Đôi khi, nếu tiêu tốn quá nhiều thời gian để giúp đỡ người khác (đồng nghiệp hoặc những người quen biết trong mạng quan hệ xã hội của bạn) thì bạn sẽ phải hy sinh những lợi ích và trả giá bằng chính sự nhiệt tình của mình. Một khi cư xử quá nhún

nhường và lún sâu vào những cuộc trò chuyện ôn hòa cởi mở, chúng ta dễ nảy sinh cảm giác mình đang bị qua mặt và bị coi là kẻ ngốc. Hậu quả là nhiều người vẫn luôn nghĩ cho người khác nay lại cảm thấy kiệt sức, kéo theo hiệu quả công việc giảm sút.

Tuy điều thuộc nhóm người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên nhưng sở dĩ có những người thành công nhất và cũng có những người thất bại nhất là vì họ đã áp dụng những cách thức hoàn toàn khác nhau. Vậy nên, hai chương tiếp theo sẽ tập trung vào việc phân tích và lý giải nguyên nhân dẫn đến sự thành công hay thất bại của những người vị tha, đồng thời chỉ ra những cách thức giúp những con người tử tế chưa thành công thay đổi để đạt đến một kết quả viên mãn hơn. Không chỉ thế, phần nội dung này cũng sẽ chỉ ra những điều mà mỗi cá nhân, mỗi tổ chức và mỗi tập thể có thể làm để bảo vệ những người tốt và lan truyền, khuếch tán sự thành công của họ.

Những người vị tha khôn ngoan và những người vị tha mù quáng

Mới đây, hai nhà tâm lý học người Canada là Jeremy Frimer và Larry Walker đã tiến hành tìm kiếm xem đâu là điều thúc đẩy mạnh mẽ, mang lại thành công lớn cho những người luôn nghĩ cho người khác. Đối tượng được khảo sát là những người đạt giải Caring Canadians, giải thưởng cao quý nhất của Canada dành cho những cá nhân đã cống hiến rất nhiều và lâu dài cho cộng đồng, cho những hoạt động nhân quyền. Nhiều người trong số họ đã kiên trì với những nỗ lực giúp đỡ suốt nhiều thập kỷ nhằm mục đích mang lại sự khác biệt cho thế giới này.

Để tìm hiểu những động lực ẩn sau sự nỗ lực của họ, tất cả những người tham gia khảo sát được yêu cầu điền vào một bảng câu hỏi, trong đó họ liệt kê ra mười mục tiêu để hoàn thành câu “Tôi đặc biệt cố gắng để...”. Sau đó, Walker tiến hành những cuộc phỏng vấn chuyên sâu với 25 người đạt giải Caring Canadians và một nhóm đối chứng (cũng gồm 25 người, có sự tương ứng về mặt độ tuổi, giới tính, sắc tộc và trình độ học vấn nhưng kém hơn nhóm trước về mức độ nhiệt tình cũng như thời gian duy trì việc giúp đỡ người khác). Walker đã dành ra hàng trăm giờ đồng hồ để phỏng vấn 50 con người này về cuộc đời của họ, xác định những bước ngoặt quan trọng cũng như những sự kiện đáng nhớ nhất trong thời thơ ấu, tuổi thanh xuân và giai đoạn trưởng thành của mỗi người. Sau đó, một nhóm đánh giá độc lập sẽ đọc những danh sách liệt kê mục tiêu, lắng nghe các đoạn ghi âm phỏng vấn và phân loại xem những động lực của 50 người tham gia này rơi vào một trong hai nhóm nào sau đây: *ưu tiên cho bản thân* (tức chú trọng theo đuổi quyền lực và những thành tựu cá nhân), hay *ưu tiên cho người khác* (tức hào phóng và hay giúp đỡ người khác). Vậy động lực của những người giành giải Caring Canadians có khuynh hướng rơi vào nhóm ưu tiên nào?

Bằng trực giác, bạn cũng có thể trả lời rằng đó là nhóm ưu tiên cho người khác – đây là một đáp án chính xác. Trong câu chuyện kể về cuộc đời mình, những người chiến thắng giải Caring Canadians đề cập đến những hành động giúp đỡ và hỗ trợ người khác nhiều gấp ba lần so với nhóm đối chứng.

Nhưng điều đáng ngạc nhiên là số mục tiêu thiên về lợi ích cá nhân của những người được trao giải Caring Canadians cũng nhiều hơn so với nhóm đối chứng. Trong toàn bộ câu chuyện của họ, những mong muốn như sở hữu quyền lực hay đạt những thành tựu cho bản thân của những người thành đạt nhiều gấp hai lần so với nhóm kia. Kết quả điều tra cho thấy những người vừa tử tế vừa thành đạt này không chỉ quan tâm nhiều đến lợi ích của người khác, mà họ còn đặc biệt chú trọng đến các lợi ích của bản thân. Hóa ra những người vị tha thành đạt này cũng tham vọng không kém gì những người dung hòa hay những người vị kỷ.

Những kết quả này đã mở ra một cách nhìn khác về nguyên nhân ẩn đằng sau thành công hay thất bại của những người luôn hết lòng vì người khác. Cho đến lúc này, chúng ta đã xem xét các phong cách cho-nhận của ba nhóm người, nhưng trên thực tế, trong nhóm người luôn nghĩ cho người khác lại tồn tại hai kiểu vị tha khác nhau. Và mỗi kiểu sẽ có một kết cục riêng.

Hầu hết mọi người đều cho rằng sự ưu tiên lợi ích bản thân và ưu tiên lợi ích của người khác là hai kết cục đối lập nhau của một tiến trình. Tuy nhiên, khi thực hiện các nghiên cứu nhằm tìm ra điều thôi thúc chúng ta làm việc, tôi lại phát hiện ra rằng đây thực chất là hai *động lực* hoàn toàn độc lập với nhau và một người có thể đồng thời sở hữu cả hai. Tỷ phú Bill Gates từng chia sẻ tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới rằng “tất cả chúng ta đều bị thôi thúc bởi hai động lực cơ bản: thỏa mãn khao khát của bản thân và giúp đỡ người khác”. Những người thành công nhất là những người biết dung hòa cả hai động lực trên.

Nếu những người chỉ biết bản thân mình bị xem là ích kỷ, những người phẫn nộ quên mình vì người khác bị cho là mù quáng thì những người tử tế và thành đạt lại là một trường hợp đặc biệt. Họ tử tế một cách khôn ngoan, *biết quan tâm đến lợi ích của người khác nhưng vẫn nuôi tham vọng đạt được những mong muốn của riêng mình*. Lấy những người được trao giải Caring Canadians làm ví dụ: Thay vì xem xét sự ưu tiên lợi ích cá nhân và ưu tiên lợi ích của người khác là hai thái cực đối lập nhau thì họ lại tìm cách để dung hòa hai mô hình quan tâm này. Họ vẫn sẵn sàng cho đi nhiều hơn

thứ nhận về, nhưng điều này phải đảm bảo một số lợi ích cơ bản cho bản thân. Mọi quyết định liên quan đến việc giúp đỡ người khác (giúp đỡ ai, ở đâu, khi nào, bằng cách nào) phải lấy những lợi ích này làm tiền đề cơ bản. Và nhờ đó, họ trở thành những người tốt bụng khôn ngoan và thành công trong cuộc sống.

Trong khi đó, những người *vì người khác quên thân* thường bỏ ra nhiều thời gian và công sức cho người khác mà không hề quan tâm đến nhu cầu của chính bản thân, và dĩ nhiên họ phải trả giá cho điều đó. Lòng tốt mù quáng này là một dạng vị tha bệnh lý và đã được nhà nghiên cứu Barbara Oakley định nghĩa như sau: đó là “*sự quan tâm không lành mạnh đến nhu cầu của người khác đến mức gây hại cho bản thân*”. Cũng trong một nghiên cứu, kết quả cho thấy các sinh viên thuộc nhóm này thường là những người có thành tích học tập sa sút trong cả học kỳ. Chính họ cũng thừa nhận rằng mình “thường xuyên bỏ lớp và chệnh mảng việc học hành vì còn phải dành thời gian giúp đỡ bạn bè giải quyết các rắc rối”.

Không những thế, nếu dành toàn tâm toàn ý giúp đỡ người khác bất chấp lợi ích của bản thân, bạn sẽ dễ dàng cảm thấy đuối sức và mệt mỏi, thậm chí còn vô tình đẩy bản thân vào tình trạng cạn kiệt năng lượng.

Một nghiên cứu chuyên sâu kéo dài suốt bốn thập kỷ đã cho thấy rằng khi chúng ta bị cạn kiệt năng lượng và sự nhiệt tình, kết quả công việc sẽ bị ảnh hưởng. Những nhân viên lâm vào tình trạng này thường phải vật lộn với chính mình để duy trì sự tập trung vào công việc, trong khi bản thân họ lại không thể phát huy hết năng lực của chính mình vì tình trạng thiếu năng lượng. Kết quả là cả chất lượng lẫn khối lượng công việc của họ đều giảm sút trầm trọng. Họ cũng phải gánh chịu sự giảm sút về mặt sức khỏe thể chất lẫn sức khỏe tinh thần. Các bằng chứng khẳng định rằng một khi rơi vào tình trạng này, người lao động dễ rơi vào trạng thái trầm cảm, mệt mỏi triền miên, mất ngủ, suy giảm miễn dịch, lạm dụng đồ uống có cồn và thậm chí còn mắc các bệnh về tim mạch.

Để khắc phục tình trạng này, cách tối ưu là cân bằng giữa việc cho đi và moi quan tâm cá nhân. Và tin vui là vẫn có cách để giúp

những người tốt mù quáng chuyển biến để trở thành những người
vừa khôn ngoan, vừa giữ được bản chất vị tha của mình.

Lấp đầy những khoảng lặng: giá trị của những phản hồi

Mười năm trước, Howard Heevner, một vị giám đốc trẻ năng động của trung tâm liên lạc chuyên tiếp nhận thông tin và ý kiến phản hồi thuộc một trường đại học đã liên hệ với tôi. Anh ấy nhờ tôi giúp tìm ra cách thức duy trì động lực cho những nhân viên của mình. Đó là các điện thoại viên, những người này phụ trách việc liên hệ với các cựu học sinh và vận động họ quyên góp tiền cho các chương trình của trường. Các nhân viên này được yêu cầu phải liên hệ với các cựu học sinh ít nhất là ba lần cho đến khi chính thức bị từ chối. Tuy nhiên tỷ lệ từ chối vẫn ở trên mức 90%, khiến cả người phụ trách nhiệt tình và thành công nhất cũng cảm thấy chán nản.

Ban đầu, tôi cho rằng những người chỉ biết mình là những người nhanh chóng bỏ cuộc bởi lẽ họ không có được sự tận tâm như những người luôn vì người khác. Vì thế, trong buổi hướng dẫn kỹ năng tiếp cận đối tượng gây quỹ, tôi đã phân loại những điện thoại viên này theo ba nhóm hành xử rõ ràng nhất hành thông kê, xem xét các dữ liệu. Và trái hẳn với dự đoán của tôi, thành tích của những người luôn vì người khác lại thấp hơn nhiều so với những người chỉ biết mình. Điều này khiến tôi thấy hoang mang: Tại sao những người mong muốn tạo ra sự khác biệt lại chỉ đạt được kết quả kém như vậy?

Và tôi đã tìm ra câu trả lời khi đến thăm văn phòng của trung tâm liên lạc và chú ý đến một khẩu hiệu được một nhân viên dán lên bàn làm việc của anh ta:

LÀM MỘT VIỆC TỐT Ở ĐÂY

**Cũng giống như việc mặc chiếc áo gấm mà
đi trong bóng đêm**

BẠN CẢM THẤY ẤM ÁP

NHƯNG CHẴNG AI NHẬN RA ĐIỀU ĐÓ

Người đã dán tấm bảng này là một người luôn hết mình vì người khác. Và vấn đề mà người này lẫn nhiều người vị tha khác đang gặp phải là cảm giác những nỗ lực của mình không tạo ra kết quả.

Động lực làm việc của những người chỉ biết mình là họ đang làm công việc được trả lương cao nhất trong trường đại học. Còn không tìm thấy động lực làm việc là vấn đề lớn nhất đối với những người luôn vì người khác. Trong khi những người vị kỷ chỉ quan tâm đến những lợi ích mà bản thân họ nhận được từ công việc, những người vị tha lại chú trọng đến những công việc có thể mang lại lợi ích cho người khác. Khi những điện thoại viên tìm được nguồn tài trợ, phần lớn số tiền thu về sẽ được chuyển vào quỹ học bổng cho sinh viên. Nhưng ai là người được nhận học bổng và nó có tác động như thế nào đến cuộc sống của người nhận? Bất cứ người vị tha nào cũng quan tâm đến những thông tin đó, ấy vậy mà họ lại không được biết.

Vào buổi hướng dẫn tiếp theo, tôi đã mời một nhân viên đọc những lá thư mà các sinh viên nhận được học bổng từ nguồn quỹ họ kêu gọi tài trợ gửi về. Một sinh viên tên Will đã viết:

Khi phải đưa ra quyết định chọn trường, tôi phát hiện ra rằng học phí của những trường ngoài công lập khá đắt, nhưng được vào học ở đây vẫn là mơ ước cháy bỏng của tôi. Ông bà tôi đã gặp nhau ở đây. Cha tôi và bốn người anh em của ông cũng đều học ở đây. Thậm chí, em trai tôi ra đời một phần cũng có liên quan đến ngôi trường này – em ấy được hoài thai vào ngày chúng ta chiến thắng giải bóng rổ NCAA. Trong suốt cuộc đời mình, tôi chưa từng khao khát gì ngoài việc trở thành sinh viên ở đây. Tôi đã vô cùng cảm động khi nhận được học bổng của trường, và tôi đã đến đây với sự phấn khởi và quyết tâm tận dụng mọi cơ hội đã đến với mình. Học bổng đã mở ra cánh cửa giúp tôi đến với ngôi trường này, và cuộc đời tôi thực sự rẽ sang một ngã mới, tươi sáng và đầy hy vọng....

Một tuần sau khi được nghe nội dung những lá thư này, thành tích của những người luôn nghĩ cho người khác đã ngang bằng với những người chỉ biết bản thân mình. Tất nhiên là những người chỉ biết đến bản thân mình cũng có một số tiến bộ, nhưng những người luôn vì người khác lại thể hiện sự bứt phá ngoài mong đợi, với số cuộc gọi và tiền quyên góp họ tìm được mỗi tuần tăng lên gần gấp ba lần. Giờ đây, họ đã có một động lực mạnh mẽ để thôi thúc bản thân hành động. Nếu họ kêu gọi được nhiều nhà tài trợ hơn, họ có thể giúp đỡ nhiều hơn cho những sinh viên nghèo như Will. Nhờ việc dành ra năm phút để đọc những thông tin nói về kết quả mà công việc của họ tạo ra, những người luôn nghĩ cho người khác đã có được động lực làm việc và đã san bằng khoảng cách với những người chỉ biết bản thân mình.

Nhưng họ vẫn chưa nhìn được hết toàn diện những gì mà công việc của họ mang lại. Thay vì đọc thư, chuyện gì sẽ xảy ra nếu họ đến gặp trực tiếp những sinh viên nhận được học bổng? Khi tiếp xúc trực tiếp với những sinh viên được trao học bổng, họ thậm chí còn cảm thấy phấn khởi và tràn trề năng lượng hơn. Kết quả cho thấy lúc này, số cuộc gọi mỗi giờ và tổng thời lượng cuộc gọi tính theo phút trong mỗi tuần tăng gấp đôi. Khi tìm thấy động lực làm việc, họ trở nên chăm chỉ hơn, tiếp cận được với nhiều cựu sinh viên hơn và kết quả là mức tài trợ hàng tuần tăng 140%. Ấn tượng hơn nữa, số tiền thu về tăng năm lần. Trước khi gặp mặt những sinh viên được trao học bổng, trung bình một người vận động được 412 đô-la/tuần, sau cuộc gặp thì con số này tăng lên hơn 2.000 đô-la/tuần. Một nhân viên thậm chí còn vượt xa mức trung bình 5 cuộc gọi và 100 đô-la mỗi ngày lên mức 19 cuộc gọi và 2.615 đô-la mỗi ngày. Tóm lại, năm phút ngắn ngủi được trao đổi với những sinh viên nhận học bổng đã giúp 23 nhân viên tìm thấy động lực làm việc và đem về cho ngân sách trường thêm 38.451 đô-la chỉ trong vòng một tuần. Và không riêng gì những người luôn vì người khác, những người dung hòa và thậm chí là những người chỉ biết bản thân mình cũng cảm thấy có động lực hơn sau khi gặp các sinh viên được trao học bổng. Tuy vậy chính những người luôn vì người khác mới thể hiện được những nỗ lực vượt bậc cũng như đạt được thành tích ấn tượng nhất.

Thông qua câu chuyện này, tôi muốn nhấn mạnh một nguyên tắc duy trì lửa nhiệt tình quan trọng cho những người luôn vì người khác: *đừng bận tâm đến mức độ giúp đỡ mà hãy tập trung vào những phản hồi về sự ảnh hưởng của những hành động giúp đỡ ấy*. Cũng xuất phát từ quan điểm này, một số công ty và tổ chức đã thiết lập những chương trình để nhân viên của họ thấy được kết quả mà những sản phẩm và dịch vụ đã mang đến cho khách hàng và người tiêu dùng. Tại Well Fargo, phó chủ tịch Ben Soccorsy đã tiến hành phỏng vấn, ghi hình và phát lại cảnh những khách hàng đang nói về việc làm thế nào mà chính sách tín dụng lãi suất thấp của ngân hàng đã giúp họ giảm thiểu và tránh được các khoản nợ không cần thiết. Khi các nhân viên ngân hàng xem đoạn băng này, họ cảm thấy như “có một ngọn lửa bùng cháy trong lòng. Họ nhận ra giá trị của công việc mình đang làm – rằng khoản cho vay này có thể thực sự thay đổi cuộc đời của nhiều khách hàng. Đây quả là một động lực vô cùng tuyệt vời!”.

Còn tại Medtronic, mọi nhân viên trong công ty – từ bộ phận kỹ thuật cho đến bán hàng – đều phải đến thăm các bệnh viện để tận mắt thấy được những thiết bị y khoa do họ chế tạo và cung cấp đã giúp ích cho bệnh nhân như thế nào. Bill George, cựu CEO của Medtronic, nói với tôi rằng “khi các nhân viên cảm thấy kiệt sức và mệt mỏi, tốt hơn hết nên để cho họ đi ra ngoài và nhìn thấy những thành quả họ đã tạo nên. Hãy để họ thấy được giá trị mà họ mang lại cho các bệnh nhân. Điều đó nhắc nhở rằng, họ có mặt ở đây là để mang lại sức khỏe và cuộc sống cho mọi người”. Không chỉ dừng lại ở đó, mỗi năm Medtronic đều tổ chức một buổi tiệc có sự tham gia của tất cả 30.000 nhân viên trong công ty. Trong sự kiện này, ban lãnh đạo mời sáu bệnh nhân tiêu biểu đến để chia sẻ những câu chuyện của họ, về cách mà những sản phẩm của công ty đã thay đổi cuộc đời của họ. Khi lần đầu tiên được chứng kiến giá trị to lớn mà công việc của mình tạo ra, nhiều nhân viên đã không cầm được nước mắt.

Sự thật là việc tạo nên những tác động tuyệt vời hơn chính là một trong những lý do giải thích hiện tượng càng cho đi nhiều hơn, những người vị tha càng có thể duy trì vững vàng hơn nhiệt huyết cống hiến của mình.

Nhưng câu chuyện của chúng ta chưa dừng lại ở đây.

Tái tạo sinh lực bằng một chút thay đổi

Cách đây một thế kỷ, trong một nghiên cứu của mình nhà tâm lý Anitra Karsten đã yêu cầu người tham gia thực hiện một công việc lặp đi lặp lại và dừng lại khi không còn thấy hứng thú nữa. Trong một thời gian dài, những người tham gia đã cặm cụi thực hiện những công việc nhàm chán kiểu như vẽ tranh hay đọc lớn những bài thơ, cho đến khi họ không thể chịu đựng thêm nữa. Trong số đó, có một người đàn ông được giao nhiệm vụ tập viết duy nhất một chữ *ababab*. Và “anh ta đã cố gắng cho đến khi cả tinh thần và thể xác đều kiệt quệ. Bàn tay anh ta tê rần đến mức không thể viết thêm dù chỉ một nét nào nữa. Nhưng khi người giám sát yêu cầu anh ta ký tên và chuyển sang làm một việc khác, anh ta lại làm theo một cách nhanh chóng và dễ dàng”, nhà tâm lý học Ellen Langer của trường Harvard đã kể lại chuyện như thế.

Điều kỳ lạ tương tự cũng xảy ra với những người tham gia khác. Một cô gái phàn nàn rằng mình mệt mỏi đến mức không thể nhấc nổi cánh tay lên, nhưng ngay sau đó lại có thể dùng tay chỉnh lại tóc mà chẳng hề có vẻ gì khó khăn hay khó chịu cả. Và mặc dù đã đọc thơ đến mức khản đặc giọng, những người nhận nhiệm vụ này vẫn có thể kêu ca là hoạt động này khiến họ mệt mỏi ra sao, tất nhiên là lúc này giọng của họ hoàn toàn bình thường. Theo như Langer thì không phải là họ đang giả vờ. Nói cho đúng thì đó là do “sự thay đổi bối cảnh đã tái tạo sinh lực cho họ”.

Sự thay đổi bối cảnh ở đây có thể đến từ việc tìm kiếm một môi trường làm việc mới, và nó cũng hàm ý mở rộng tăng cường sự tiếp xúc với những đối tượng mới. Để hiểu rõ hơn điều này, mời các bạn cùng dõi theo câu chuyện diễn ra trong môi trường giáo dục.

Teach For American (tức TFA) là một tổ chức phi lợi nhuận chuyên gửi những sinh viên mới tốt nghiệp đến giảng dạy tại những trường học có điều kiện tệ nhất nước trong vòng hai năm nhằm cải thiện thành tích học tập ở đó. Tất cả những thành viên của TFA đều là những người luôn đặt lợi ích của người khác lên trên. Rất nhiều người trong số họ tốt nghiệp những trường đại học danh giá và họ tràn đầy quyết tâm giúp đỡ những học sinh kém may mắn hơn

mình. Trong 20 năm qua, có hơn 20.000 giáo viên tình nguyện đã làm việc cho TFA, cùng nhau phấn đấu vì lý tưởng chung là mang lại một diện mạo mới cho nền giáo dục Mỹ: bình đẳng và công bằng hơn. Nhưng cuộc sống kham khổ tại những khu vực có điều kiện thiếu thốn có thể khiến nhiều thầy cô giáo trẻ chùn bước trước những khó khăn và thử thách.

Sự thật là “TFA tập trung vào một nhiệm vụ khó khăn và gập ghềnh như quá sức... bạn rời khỏi công việc giảng dạy với suy nghĩ rằng trừ phi dành trọn tất cả thời gian vào công việc này, nếu không thì bạn đang hủy hoại thế hệ tương lai của chúng ta”. Trong số các giáo viên của TFA, hơn một nửa rời đi sau khi kết thúc thời hạn hai năm, hơn 80% rời đi sau ba năm. Và có đến 1/3 cựu giáo viên của TFA đoạn tuyệt hoàn toàn với công việc giảng dạy sau đó.

Cô giáo trẻ 24 tuổi Conrey Callahan là một trường hợp như thế: bắt đầu bằng nhiệt huyết cháy bỏng và rồi cạn kiệt dần nhiệt huyết khi đối diện với những thực tế phũ phàng tại Trường Trung học Overbrook. Ngoài những công việc thường nhật tại trường như chuẩn bị giáo án và giảng dạy, cô phải giải quyết những rắc rối xảy ra mỗi ngày như ngăn chặn các vụ ẩu đả, các vụ phạm tội trong trường, cô gắng tiếp cận và thuyết phục những sinh viên cá biệt hiếm khi chịu đến lớp. Một trong số những học sinh triển vọng nhất của Conrey thì đang sống trong trung tâm bảo trợ xã hội và buộc phải nghỉ học sau khi sinh con – em bé được chẩn đoán là có vấn đề phát triển trí tuệ.

Dần dà, Conrey rơi vào hố sâu tuyệt vọng tại Overbrook, cô cảm thấy rằng mình đã cho đi quá nhiều một cách vô ích. Conrey trở thành minh chứng điển hình của hiện tượng “cạn kiệt năng lượng”. Trong trường hợp này, biện pháp thông thường để hồi phục và lấy lại tinh thần là giảm bớt những nỗ lực cho đi. Nhưng Conrey đã không làm như vậy; ngược lại, cô quyết định cho đi nhiều hơn.

Trong khi vẫn ôm đồm một núi công việc, Conrey còn tham gia vào hội cựu giáo viên của TFA. Theo đó, hàng tuần cô giúp đỡ 10 giáo viên khác nhau chuẩn bị các bài giảng và bài kiểm tra. Sau đó, Conrey tận dụng khoảng thời gian trống ít ỏi của mình để sáng lập

một chương trình tư vấn giảng dạy. Cùng với hai người bạn, cô thành lập một trung tâm tư vấn phi lợi nhuận Minds Matter ở Philadelphia chuyên hỗ trợ những học sinh có hoàn cảnh khó khăn nhưng muốn học lên cao. Conrey dành thời gian buổi tối và cuối tuần để hoàn thiện hồ sơ xin hoạt động của trung tâm này, rồi tìm một công ty tư vấn luật miễn phí, một kế toán, và nộp hồ sơ cho chính quyền bang. Cuối cùng, sau một năm với những nỗ lực không mệt mỏi, trung tâm của Conrey được cấp phép hoạt động và cô bắt đầu kêu gọi sự tham gia của các tình nguyện viên, đồng thời viết chương trình cho các buổi hội thảo tổ chức hàng tuần. Kể từ lúc này, Conrey dành thêm năm giờ mỗi tuần để tư vấn cho các học sinh trung học muốn theo học đại học.

Như vậy, Conrey đã dành thêm mười giờ mỗi tuần để giúp đỡ người khác. Điều đó có nghĩa là quỹ thời gian cô dành cho riêng mình ngày càng trở nên eo hẹp hơn, thời gian nghỉ ngơi và tái tạo năng lượng bị tiếp giảm, đồng thời phải gánh vác nhiều trách nhiệm hơn những người khác. Tuy nhiên, khi tiếp tục cho đi theo cách này, sự chán nản và tuyệt vọng của Conrey biến mất, cô như tìm thấy nguồn năng lượng và sự nhiệt tình ban đầu. Cô lại tràn đầy năng lượng và quyết tâm với Overbrook, tìm thấy động lực để tiếp tục hỗ trợ và hướng dẫn những học sinh ở đây, đồng thời hoàn chỉnh chương trình giảng dạy tiếng Tây Ban Nha cho trường.

Khi Conrey bắt đầu thành lập trung tâm tư vấn giáo dục Minds Matter ở Philadelphia, cô hẳn ý thức được thời gian biểu sát sao của mình, nhưng những hiệu ứng dây chuyền của hoạt động này lại giúp cô giáo trẻ lấp đầy những khoảng trống khi làm việc tại Overbrook. Cô nói: “Không nghi ngờ gì nữa, với chương trình tư vấn mới, tôi biết rằng mình đang tạo ra ảnh hưởng trực tiếp”. Thông qua việc hỗ trợ trực tiếp những sinh viên xuất sắc nhưng có hoàn cảnh khó khăn, cô cảm thấy mình có thể giúp ích cho mọi người nhiều hơn việc đứng lớp tại Overbrook, nơi mà mỗi học sinh đại diện cho một thách thức. Khi giúp đỡ những học sinh có thành tích tốt, Conrey nhanh chóng nhận được những phản hồi tích cực và đó chính là nguồn động viên giúp cô kiên trì với những nỗ lực của mình. Cô đã chứng kiến David, một sinh viên rụt rè khép kín dần trưởng thành và trở thành một chàng trai trẻ sôi nổi, hoạt bát với bạn bè

xung quanh. Cũng giống như khi những nhân viên gọi điện thoại gây quỹ học bổng cho trường trực tiếp tiếp xúc những người nhận được lợi ích từ công việc của họ, việc được thấy tận mắt những thành quả mà hoạt động của mình mang đến cho học trò chính là nguồn động lực thôi thúc Conrey tiếp tục phấn đấu.

Trong số năm giáo viên TFA đến Overbrook từ những ngày đầu, Conrey là người duy nhất vẫn tiếp tục ở lại đây sau bốn năm. Trong số 12 giáo viên gia nhập TFA cùng thời điểm với mình, Conrey là một trong hai người duy nhất quyết định ở lại. Cô trở thành một trong số những giáo viên hiếm hoi của TFA duy trì công việc giảng dạy sau bốn năm, và cô đã được trao tặng giải thưởng vì sự nghiệp giáo dục quốc gia.

Trên thực tế, nghề giáo là công việc dễ khiến chúng ta cảm thấy kiệt quệ và chán chường vì tính chất đặc thù của ngành giáo dục. Nhà tâm lý học Christina Maslach là một trong những người đầu tiên thực hiện nghiên cứu về hội chứng *cạn kiệt động lực làm việc*. Theo bà, tình trạng này xuất hiện ở mọi lĩnh vực, trong đó giáo dục là môi trường ghi nhận tỷ lệ kiệt quệ về mặt cảm xúc cao nhất.

Thế nhưng, bằng cách thay đổi bối cảnh cô giáo trẻ Conrey Callahan đã gây dựng lại được nhiệt huyết đối với công việc của mình. Nếu vẫn chỉ bám lấy một công việc cũ thì việc càng nỗ lực sẽ chỉ khiến bạn cảm thấy kiệt sức. Tương tự, khi mở trung tâm tư vấn cho những sinh viên có hoàn cảnh khó khăn, Conrey đã tự tạo một động lực mới và thậm chí được tiếp xúc với một nhóm đối tượng cần sự trợ giúp mới. Thay vì dạy chúng tiếng Tây Ban Nha, cô hướng dẫn chúng con đường đến với trường đại học. Và bằng cách dịch chuyển sự giúp đỡ của mình sang một nhóm đối tượng mới, cô đã có thể nạp đầy lại năng lượng công hiến của mình.

Xin được nói thêm, cách thay đổi bối cảnh, mở rộng đối tượng giúp đỡ này không chỉ hữu ích đối với riêng ngành giáo dục. Qua các nghiên cứu, phương pháp này có thể được ứng dụng với nhiều ngành nghề, trong đó đặc biệt hữu ích với ngành y tế – nơi mà sự lãnh cảm trở thành một trong những vấn đề lớn đối với cả lực lượng nhân viên chăm sóc y tế lẫn các nhà điều hành.

Cho đi cũng cần có kế hoạch. Tiếp cận quy tắc tình nguyện 100 giờ

Chúng tôi đã đề cập đến lối hành xử cao đẹp và thông minh ở phần đầu của chương này. Và trong hai câu chuyện của Conrey và những điện thoại viên chịu trách nhiệm tìm kiếm nguồn tài trợ cho quỹ học bổng ở trường đại học, các bạn hẳn đã phần nào hiểu được sự khác biệt giữa những người tốt bụng mù quáng và những người tử tế khôn ngoan. Trong từng trường hợp, những quyết định liên quan đến thời điểm, đối tượng, mức độ và cách thức giúp đỡ có thể tạo ra những hiệu ứng trái ngược nhau: hoặc sẽ khiến bạn cảm thấy kiệt sức và muốn bỏ cuộc, hoặc sẽ tiếp thêm sức mạnh cho bạn. Sau khi tiến hành hàng loạt nghiên cứu, chuyên gia tâm lý Vicki Helgeson của trung tâm Carnegie Mellon đã phát hiện ra rằng khi chỉ biết cho đi mà không hề để tâm đến những mất mát của bản thân, chúng ta đang đẩy mình rơi vào tình trạng kiệt quệ cả về thể chất lẫn tinh thần. Một nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng những người biết cách cân bằng giữa lợi ích bản thân với lợi ích của người khác là những người có cuộc sống tốt đẹp và hạnh phúc hơn. Vậy nên, nếu biết cho đi một cách khôn ngoan, vừa biết nghĩ cho người khác lại vừa biết nghĩ cho bản thân, sức khỏe của chúng ta sẽ không phải trả giá.

Trong quá trình tìm hiểu sâu vào phương pháp duy trì sự cân bằng giữa việc cho đi và duy trì những ưu tiên cá nhân của những người tử tế khôn ngoan, tôi còn phát hiện ra thêm một điểm thú vị nữa. Hóa ra, họ thường lên kế hoạch để cho đi.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang lên kế hoạch thực hiện năm việc tốt ngẫu nhiên mỗi tuần, chẳng hạn như giúp một người bạn hoàn thành dự án, viết thư cảm ơn một thầy giáo cũ, hiến máu nhân đạo, hay đi thăm một người bà con đã lớn tuổi,... Bạn có thể lựa chọn một trong hai cách để thể hiện lòng tốt của mình: (1) gộp chung năm hoạt động đó vào làm trong một ngày nhất định vào mỗi tuần, hoặc (2) phân bổ các hoạt động vào mỗi ngày trong tuần. Vậy cách nào sẽ khiến bạn hạnh phúc hơn: dứt điểm một lần, hay lên kế hoạch và chậm rãi thực hiện từng bước một?

Nhóm nghiên cứu của chuyên gia tâm lý Sonja Lyubomirsky đã thực hiện một thí nghiệm với đúng giả định trên. Cụ thể hơn một chút, mỗi người tham gia được yêu cầu thực hiện năm việc tốt ngẫu nhiên mỗi tuần trong suốt sáu tuần. Họ được chia làm hai nhóm ngẫu nhiên: một nửa thực hiện những việc tốt vào một ngày duy nhất trong tuần, và nửa còn lại phân bổ thực hiện những việc tốt này trong năm ngày. Và khi thời hạn sáu tuần kết thúc, mặc dù số việc tốt thực hiện được là ngang nhau nhưng chỉ có một nhóm cảm thấy đặc biệt hạnh phúc hơn.

Đó là những người làm tốt cả năm điều tốt trong một ngày. Hạnh phúc tăng dần lên khi chúng ta thực hiện cả năm điều tốt trong một ngày duy nhất thay vì mỗi ngày làm một việc tốt. Theo Lyubomirsky và các đồng sự phỏng đoán, sở dĩ có hiện tượng này là vì “việc dàn trải kế hoạch làm việc tốt trong mỗi tuần có thể đã mài mòn sự nhiệt tình của người thực hiện hoặc biến chúng trở thành một thói quen hàng ngày của mọi người. Do vậy họ không còn động lực để thực hiện nó”.

Conrey thuộc Nhóm Cho đi sự giúp đỡ theo cơ chế tập trung một lần. Tại Minds Matter, cô tập trung tất cả các tình nguyện viên và làm việc vào duy nhất ngày thứ Bảy trong tuần, và mỗi ngày như vậy họ dành ra năm giờ để tư vấn cho các học sinh. Bằng cách này, cô có thể cảm nhận được thành quả từ những nỗ lực của mình một cách sâu sắc hơn và hiểu rằng chúng thực sự có tác dụng đáng kể chứ không phải chỉ là một giọt nước dưới lòng đại dương.

Đưa ra sự giúp đỡ theo cơ chế tập trung là một cách hành xử khôn ngoan. Lấy lại trường hợp của Conrey Callahan làm ví dụ. Thay vì lựa chọn tư vấn cho các học sinh ngay sau giờ học khi đã hoàn toàn kiệt sức, cô để dành nó đến cuối tuần, khi năng lượng đã được khôi phục và thời gian biểu của cô tương đối thoải mái hơn. Ngược lại, những người tốt bụng thiếu suy nghĩ lại không tiết sức lực phân phát sự giúp đỡ hàng ngày hàng giờ, bất cứ khi nào có người cần đến họ. Điều này khiến họ trở nên kiệt sức và bị sao nhãng khỏi công việc chính của mình.

Một ví dụ khác sau đây sẽ giúp bạn hiểu được tầm quan trọng của việc lên kế hoạch giúp đỡ, cụ thể là vạch rõ thời điểm và thời gian giúp đỡ để tập trung và khuếch đại được tối ưu hiệu quả cho đi.

Vào một tháng Chín nọ, 17 kỹ sư phân mềm của một công ty hàng đầu thế giới được giao nhiệm vụ phát triển một dòng sản phẩm mới – loại máy in laser màu và có giá rẻ hơn 10% so với các sản phẩm cùng loại trên thị trường. Nếu thành công, công ty sẽ chiếm lĩnh toàn bộ thị trường và có thể phát triển hàng loạt các thế hệ tiếp theo của dòng máy này. Nhóm dự án đang đứng đầu tiên của công ty, do đó nếu sản phẩm không được tung ra đúng thời hạn thì mọi nỗ lực sẽ thành công đã trãng. Để hoàn thành dự án này, các kỹ sư phải làm việc thâu đêm suốt sáng và cả cuối tuần, nhưng họ vẫn không đáp ứng được tiến độ. Và lịch sử cũng không đứng về họ: chỉ duy nhất có một lần sản phẩm được tung ra đúng thời hạn. Các kỹ sư cảm thấy “mệt mỏi” và “kiệt sức” và “không có đủ thời gian để làm điều mình muốn”.

Vậy là họ đã rơi vào “cái bẫy” nỗ lực một cách thiếu suy nghĩ: liên tục hỗ trợ các đồng nghiệp tìm cách giải quyết vấn đề. Trong một ngày bình thường, một kỹ sư “tiêu biểu” tên là Andy đã làm việc từ 8 giờ sáng đến 8 giờ 15 phút tối. Và cho đến sau 5 giờ chiều, anh mới chỉ dành ra hơn 20 phút để thực hiện công việc chính của mình. Với mong muốn có thêm thời gian để hoàn thành công việc của bản thân, những kỹ sư giống như Andy luôn phải đến công ty từ sáng sớm và ở lại đến tối muộn. Đây chỉ là một giải pháp nhất thời vì khi ở lại làm đêm, họ vẫn bị xao lãng khi luôn nhận lời hỗ trợ người khác. Họ chỉ lãng phí thêm thời gian mà không đạt được kết quả gì, ngoại trừ sự mệt mỏi và kiệt sức.

Và một phụ nữ tên Perlow đã có một giải pháp để biến những kỹ sư vị tha quên mình này thành những người tử tế khôn ngoan hơn. Cô đã họp với các kỹ sư để xác định khoảng thời gian phù hợp mà họ cần để thực hiện nhiệm vụ của mình, đồng thời vạch ra một khoảng thời gian cụ thể để tất cả có thể tương tác với nhau. Sau khi thí điểm thực hiện một vài thời gian biểu khác nhau, Perlow xác định khoảng thời gian làm việc độc lập là ba ngày mỗi tuần, trọn vẹn từ sáng đến chiều. Trong thời gian này, các kỹ sư làm việc độc lập và các đồng

nghiệp sẽ không quá ỷ rầy họ. Ngoài khoảng thời gian này ra, mọi người được phép tìm kiếm sự giúp đỡ cũng như chấp nhận hỗ trợ nhau.

Khi mới bắt đầu triển khai chương trình này, 2/3 số kỹ sư đạt được hiệu suất cao hơn mặt bằng chung. Khi Perlow tạm dừng chương trình lại và để các kỹ sư này tự quản lý thời gian làm việc độc lập của mình trong vòng một tháng, có 47% vẫn duy trì được mức hiệu suất trên trung bình. Vậy nên bằng cách tập trung giúp đỡ người khác vào một thời đoạn nhất định, các kỹ sư có thể tiết kiệm được cả thời gian lẫn năng lượng để hoàn thành công việc của chính họ. Thay vì giúp đỡ dàn trải và thiếu sự suy xét, họ bắt đầu cân nhắc cẩn thận hơn và nhờ vậy sự giúp đỡ cũng trở nên hiệu quả hơn. Theo lời của một kỹ sư thì “nhờ có khoảng thời gian làm việc độc lập mà tôi mới có thể hoàn thành những công việc mà thường ngày tôi phải đợi đến tối muộn mới có thời gian làm”. Cuối cùng, các kỹ sư đã tung ra sản phẩm đúng thời hạn và trở thành nhóm thứ hai lập nên lịch sử ở công ty. Rõ ràng, trong nhiều trường hợp, việc thiết lập nguyên tắc phân chia thời gian trở nên rất quan trọng.

Chưa hết, trong một nghiên cứu khác được thực hiện tại Mỹ với đối tượng là các tình nguyện viên, kết quả cho thấy những người đã dành ít nhất 100 giờ tình nguyện mỗi năm vẫn sống khỏe mạnh trong khoảng thời gian từ năm 1998 – 2000. Nhưng việc tham gia các hoạt động tình nguyện nhiều hơn 100 giờ mỗi năm lại không mang lại lợi ích gì thêm. Vậy nên nếu bạn đang muốn lập kế hoạch hoạt động tình nguyện, giúp đỡ người khác thì hãy lưu ý một tiêu chuẩn sau. Đó là **TÌNH NGUYỆN 100 giờ** để kích thích năng lượng lên mức tối đa và hạn chế tối thiểu sự mệt mỏi.

Cụ thể hơn nữa, một nghiên cứu được thực hiện với hơn 2.000 người trưởng thành dưới 60 tuổi ở Australia cho kết quả như sau: Những người tham gia các hoạt động tình nguyện từ 100 đến 800 giờ mỗi năm sẽ cảm thấy hạnh phúc và thoải mái hơn trong cuộc sống nếu so với những người tham gia tình nguyện ít hơn 100 giờ hoặc nhiều hơn 800 giờ mỗi năm.

Nhưng ngoài thời gian dành cho hoạt động tình nguyện, còn một yếu tố khác quan trọng không kém: *Đó chính là mục đích thực sự của sự giúp đỡ.*

Hai nhà tâm lý học Netta Weinstein và Richard Ryan đã khẳng định rằng việc cho đi tạo ra hiệu ứng gia tăng năng lượng khi và chỉ khi nó xuất phát từ lựa chọn vui thích và giàu ý nghĩa chứ không phải là cảm giác có nghĩa vụ và bị ép buộc. Hành động cho đi xuất phát từ những lý do này sẽ tạo ra cảm giác hưng phấn, thoải mái và kéo họ xích lại gần mọi người hơn, từ đó tiếp thêm sinh lực và nhiệt tình cho họ.

Bên cạnh đó, việc tạo nên một mạng lưới quan hệ gồm những người có thể hỗ trợ bản thân mỗi khi gặp khó khăn ở bờ vực của sự chán chường và mất phương hướng cũng rất cần thiết. Chuyên gia tâm lý Shelley Taylor của UCLA đã khám phá ra một xu hướng phản ứng khác đối với sự căng thẳng. Đó không phải là tranh đấu hay buông xuôi, mà cô gọi đó là *sự chuyển đổi mục tiêu và nỗ lực kết bạn*. “Một trong những phản ứng rõ rệt nhất của chúng ta khi cảm thấy mệt mỏi chán chường là có khuynh hướng hòa lẫn vào đám đông – nghĩa là gia nhập vào một tập thể để tìm kiếm sự bảo vệ và che chở trong những thời điểm yếu đuối nhất”, Taylor phát biểu. Mặc dù hầu hết những người tốt bụng đều nhận thấy cơ hội này, nhưng chỉ có những người khôn ngoan mới tận dụng được nó.

Những người tốt bụng khôn ngoan sẽ xây dựng một mạng lưới hỗ trợ mà họ có thể trông cậy vào mỗi khi cần. Điều này, kết hợp với việc viết lên kế hoạch giúp đỡ, viết tập trung sự quan tâm vào một mô hình đã giúp họ tránh được cảm giác căng thẳng chán chường và cả sự cạn kiệt động lực làm việc. Nhưng còn vấn đề thành đạt trong cuộc sống thì sao? Liệu việc làm một người tử tế tốt bụng có đảm bảo thành công không?

Tính từ đầu cuốn sách đến giờ, tôi đã đưa ra rất nhiều ví dụ về sự thành công của những người vị tha khôn ngoan trong nhiều lĩnh vực cuộc sống, từ kinh tế đến văn hóa-sáng tạo, từ kỹ thuật đến giáo dục, thể thao,... Song, hầu như những người thật việc thật này đều là những trường hợp mà phải sâu sát trong chính lĩnh vực

chuyên môn của họ, bạn mới có thể tiếp cận được nhiều thông tin. Trường hợp duy nhất mà bạn chỉ cần một cú click chuột đã có thể dễ dàng tìm ra được vô vàn tài liệu về tiểu sử, sự nghiệp để đối chứng lại là Abraham Lincoln – một vĩ nhân sống cách chúng ta đến gần hai thế kỷ.

Vậy nên, để củng cố cho niềm tin của những người vị tha còn đang e ngại không dám thể hiện mình, hay thậm chí là nghi ngờ rằng lòng tốt sẽ khó có thể dẫn đến sự thành công, tôi quyết định kể thúc *chương 6* này bằng hai câu chuyện về hai con người. Họ là doanh nhân, là chính trị gia, là tỷ phú, và hơn hết, họ là những người vị tha khôn ngoan (và bạn hoàn toàn có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin để kiểm chứng về nhân cách và sự thành công của họ).

Câu chuyện về sự thành công của những người vị tha khôn ngoan

Ở bang Utah, có một người đàn ông tên Jon Huntsman Sr., 75 tuổi và là tiêu biểu cho những người tốt bụng khôn ngoan. Trong báo cáo thường niên của công ty có một tấm hình bé tí của ông (các bạn có thể đọc chi tiết chi tiết này với chi tiết về tấm hình khổ lớn của Kenneth Lay mà chúng tôi từng đề cập đến ở *chương 2*). Cũng nhờ đó mà người đọc mới biết rằng ông là cha của cựu thống đốc bang Utah kiêm ứng cử viên tranh cử tổng thống của đảng Cộng hòa năm 2012 – Jon Huntsman Jr. Quay lại thời điểm năm 1990, Huntsman Sr. lúc này đang tiến hành đàm phán một thương vụ với Charles Miller Smith, chủ tịch kiêm CEO của một công ty hóa chất. Trong quá trình đàm phán, vợ của Smith đột ngột qua đời. Cảm thấy thông cảm cho nỗi đau và sự mất mát của Smith, Huntsman Sr. đã quyết định không bức bách, cũng không lợi dụng để đưa ra những điều kiện bất lợi cho phía đối tác.

Bốn năm trước đó, tức năm 1986, ông từng thực hiện một thỏa thuận miệng với một CEO tên là Emerson Kampen. Ông muốn bán 40% cổ phần một chi nhánh thuộc công ty của mình cho Kampen với giá 54 triệu đô-la. Vì những lý do trì hoãn nên phải sáu tháng sau đó giao dịch mới được chính thức thực hiện. Lúc này, lợi nhuận của Huntsman đang tăng nhanh chóng và giá trị thị trường của 40% cổ phần đó đã lên đến khoảng 250 triệu đô-la. Kampen đã gọi cho Huntsman và đưa ra một đề xuất hợp tình, hợp lý hơn, ông đề nghị trả 152 triệu đô-la thay vì 54 triệu đô-la như thỏa thuận ban đầu. Tất nhiên là theo lẽ thường, Huntsman không thể trông đợi một đề xuất nào tốt đẹp hơn thế nữa khi mà giá trị giao dịch đã tăng gần ba lần so với thời điểm thỏa thuận đầu tiên. Nhưng ông đã từ chối, 54 triệu đô-la là quá đủ. Ngay cả Kampen cũng không thể tin được: “Như thế thì thật không công bằng với anh”.

Lý do cho quyết định trên là vì Huntsman Sr. tin tưởng vào việc mình phải trân trọng lời hứa với Kampen. Mặc dù chưa có hợp đồng chính thức nào được ký kết, thậm chí các luật sư cũng chưa kịp soạn bản thảo hợp đồng, hai bên chỉ mới gặp mặt và thỏa thuận miệng sáu

tháng trước đó. Huntsman đồng ý mức giá 54 triệu đô-la, từ chối phần bù thêm 98 triệu đô-la từ Kampen.

Năm 1970, Huntsman thành lập một công ty hóa chất mà giờ đây đã trở thành tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ông từng được trao giải *Doanh nhân của năm* và nhận được 12 học vị tiến sĩ danh dự từ các trường đại học trên toàn thế giới. Ông nằm trong nhóm 1.000 người giàu nhất thế giới do tạp chí Forbes bình chọn.

Như những gì được thể hiện qua cách thức quyết định giao dịch của Huntsman Sr., ông không chỉ là một người làm kinh doanh mà còn luôn suy nghĩ cho người khác. Từ năm 1985, ông đã bắt đầu làm từ thiện và là một trong 19 người giàu có hiếm hoi trên toàn thế giới đã cho đi ít nhất một tỷ đô-la thông qua các hoạt động thiện nguyện này. Ông đã được trao nhiều giải thưởng nhân đạo vì đã bỏ ra hơn 350 triệu đô-la để thành lập trung tâm nghiên cứu ung thư Huntsman Cancer Center, vì những khoản quyên góp hậu hĩnh cho các nạn nhân của động đất ở Armenia, vì những khoản tài trợ cho hoạt động giáo dục, vì những nỗ lực chống lại tình trạng bạo lực trong nước cũng như góp phần giảm thiểu tỷ lệ người vô gia cư. Tất nhiên, cũng có nhiều người giàu có khác cũng cho đi khá khá tài sản của mình, nhưng những gì Huntsman Sr. đã làm thực sự khiến ông trở nên khác biệt. Năm 2001, ngành công nghiệp hóa chất suy thoái, và một phần lớn tài sản của Huntsman đã đội nón ra đi. Đa số mọi người đều cắt giảm các khoản đóng góp từ thiện cho đến khi phục hồi được năng lực tài chính. Nhưng ông đã đưa ra một quyết định vô tiền khoáng hậu. Ông tiến hành vay nợ cá nhân một khoản vài triệu đô-la Mỹ để duy trì việc thực hiện những cam kết tài trợ từ thiện trong vòng ba năm sau đó.

Ngay thời điểm đầu năm 1962, Huntsman đã nói với vợ rằng ông “muốn thành lập một công ty riêng để có thể mang lại sự hy vọng và sự sống cho những bệnh nhân ung thư”. Huntsman đã mất đi song thân vì căn bệnh ung thư quái ác, và bản thân ông cũng từng vật lộn để giành lấy sự sống sau ba lần điều trị ung thư. Khao khát chế ngự căn bệnh này đã trở thành lý tưởng cháy bỏng của Huntsman Sr., đến mức mà ông sẵn sàng bỏ qua sự nghiệp chính trị rộng mở. Mặc dù từng làm việc trong nội các của Nixon và từng có

một thời gian dài hỗ trợ cho Đảng Cộng hòa, ông vẫn nổi tiếng là người sẵn sàng ủng hộ các ứng cử viên Đảng Dân chủ nếu họ đưa ra những cam kết chắc chắn về việc điều trị bệnh ung thư.

Đôi với Huntsman Sr., ông tin rằng mình trở nên giàu có là vì biếu cho đi. Ông chia sẻ: “Từ ngày còn thơ bé, tôi đã ý thức được sự tồn tại của mình là nhằm mục đích giúp đỡ mọi người xung quanh. Chính khao khát đó đã trở thành động lực thôi thúc tôi theo học kinh tế, áp dụng những kiến thức đã được học để thành lập ra một công ty thành công, rồi từ đó phát triển lên thành một tập đoàn hóa chất lớn mạnh như ngày nay”. Trong cuốn *Winners Never Cheat*^(*) của mình, ông viết rằng “khoảnh khắc thỏa mãn nhất trong cuộc đời tôi không phải là lúc ký kết những hợp đồng triệu đô hay thu được lợi nhuận khổng lồ từ nó. Đó là những lúc tôi có thể giúp đỡ người khác, những người thực sự cần đến tôi... Tôi không phủ nhận rằng mình là một gã tham lam, nhưng lý tưởng thực sự của tôi là được giúp đỡ mọi người. Bạn cho đi càng nhiều thì bạn càng cảm thấy hạnh phúc. Và bạn càng cảm thấy hài lòng bao nhiêu thì việc cho đi lại càng dễ dàng bấy nhiêu”.

Và Huntsman Sr. không phải là doanh nhân thành đạt duy nhất cho rằng việc cho đi là nguồn năng lượng để duy trì những nỗ lực phấn đấu.

Năm 2003, Virgin Mogul Richard Branson đã thành lập một tổ chức mang tên The Elders để đấu tranh cho hòa bình thế giới, quy tụ những nhân vật nổi tiếng như Nelson Mandela, Jummy Carton, Kofi Anna, Desmond Tutu và các nhà lãnh đạo khác nhằm làm giảm bớt tình trạng xung đột ở Sudan, Cyprus và Kenya.

Năm 2004, Branson thành lập Virgin Unite, một tổ chức phi lợi nhuận hoạt động với mục đích huy động nhân lực cũng như vật lực để chiến đấu lại những căn bệnh thế kỷ như AIDS, bệnh sốt rét, đấu tranh vì hòa bình và công lý, ngăn chặn tình trạng biến đổi khí hậu đồng thời hỗ trợ việc vay vốn của những doanh nghiệp mới thành lập cũng như tạo thêm công ăn việc làm ở các nước đang phát triển.

Năm 2006, ông đã cam kết đóng góp toàn bộ 3 tỷ đô-la lợi nhuận thu được từ hãng hàng không Virgin và các doanh nghiệp tư nhân trong vòng mười năm tới để dành cho công tác nghiên cứu chống lại hiện tượng nóng lên toàn cầu.

Năm 2007, ông lập một quỹ khen thưởng trị giá 25 triệu đô-la dành cho những sáng kiến và đóng góp nhằm ngăn chặn hiện tượng biến đổi khí hậu. Phải chăng những hành động này là nhằm bù đắp cho những thiếu sót trong quá khứ của ông?

Khi mới 17 tuổi, một năm sau khi xuất bản tạp chí *Student* và tận năm năm trước khi thành lập Virgin Records, Branson đã bắt đầu thực hiện những hoạt động từ thiện đầu tiên. Ông thành lập *Student Advisory Centre*, một tổ chức phi lợi nhuận cung cấp hàng loạt dịch vụ nhằm giúp đỡ những thanh thiếu niên đang gặp phải nguy hiểm. Ông đã liệt kê một danh sách những vấn đề mà những người trẻ tuổi phải đối mặt, từ việc mang thai ngoài ý muốn cho đến các căn bệnh da liễu và thuyết phục các bác sĩ khám chữa bệnh miễn phí hoặc với giá cả ưu đãi hơn. Có nhiều đêm, ông thức đến ba giờ sáng để khuyên nhủ những người tuyệt vọng đang muốn tự sát. Nhìn lại cuộc đời của Branson, ngay từ những ngày đầu mới khởi nghiệp, ông “đã có niềm đam mê kiên trì chỉ để duy trì hoạt động của tạp chí *Student* và nguồn quỹ cho *Student Advisory Centre*”. Giờ đây, việc cho đi lại tiếp thêm động lực cho Branson, ông chia sẻ: “Tôi thức dậy mỗi sáng với suy nghĩ đầu tiên là làm sao có thể giúp đỡ được nhiều người hơn, mang lại một tương lai yên ổn hơn cho mọi công dân trên hành tinh này. Đây chính là lý tưởng tôi đặt ra. Bạn hỏi nó có phải là nguyên nhân mang lại cho tôi sự thành công không à? Tôi chỉ biết rằng nó thực sự khiến mình cảm thấy hạnh phúc”.

Đến đây, các bạn hẳn đã hiểu rõ tại sao những người tử tế không ngoan lại hoàn toàn miễn dịch với tình trạng căng thẳng chán nản. Thông qua việc cho đi và giúp đỡ người khác, họ giữ cho mình sự hạnh phúc và tìm thấy ý nghĩa của công việc cũng như cuộc sống – điều mà những kẻ vị kỷ hoặc những người dung hòa rất khó nắm bắt được. Những người tốt bụng thiếu suy nghĩ cho đi toàn bộ sự nhiệt tình của mình, kết quả là họ cảm thấy thoái chí, nản lòng và rơi xuống nhóm người kém thành đạt nhất. Khi cho đi đúng cách,

những người tốt bụng khôn ngoan lại trở thành những người thành đạt nhất.

Việc không chỉ biết cho đi mà còn biết để tâm, trân trọng bản thân mình luôn khiến người vị tha khôn ngoan duy trì được nhiệt tình cống hiến và động lực làm việc. Thế nên chính họ mới là những người cho đi nhiều hơn những người vị tha mù quáng. Đây cũng chính là ý nghĩa mà Herber Simon, người được trao giải Nobel Kinh tế, muốn đề cập và nhắc nhở trong câu nói mà chúng tôi đã trích dẫn ở đầu chương này. Thoạt nhìn, những người tử tế khôn ngoan dường như không cao cả bằng những người tốt bụng thiếu suy nghĩ, nhưng nhờ vậy mà họ mới có thể miễn nhiễm trước tình trạng chán nản mệt mỏi và qua đó duy trì được động lực làm việc để đóng góp nhiều hơn nữa.

LAN TRUYỀN SỰ CHO ĐI TRONG HỆ THỐNG

**Lý do mà một đội bóng, một dấu vân tay và một cái tên
có thể dẫn chúng ta đi theo một hướng khác**

*Mức độ ích kỷ của một người có thể là manh mối cho thấy
rằng có những điều rõ ràng thuộc về bản chất khiến anh ta
luôn thêm thu nhập gia tài của người khác, mặc dù bản thân anh ta
chẳng thu được gì ngoài sự thỏa mãn khi được nhìn thấy chúng.*

– Adam Smith, cha đẻ của học thuyết kinh tế hiện đại

Năm 1993, một người đàn ông tên là Craig Newmark đã rời khỏi công ty IMB sau 17 năm gắn bó với vị trí chuyên gia bảo mật máy tính tại Charles Schwab ở San Francisco. Một thân một mình đến Bay Area, anh tìm kiếm cơ hội để kết bạn và mở rộng các mối quan hệ xã hội của mình. Vào đầu năm 1995, anh bắt đầu gửi email cho bạn bè để chia sẻ thông tin về các sự kiện nghệ thuật và công nghệ được tổ chức trong vùng. Tin tức nhanh chóng được lan truyền và mọi người bắt đầu khuyến khích việc phát tán thông tin, bao gồm chia sẻ các tin tức về ngày hội việc làm, các căn hộ đang rao bán hoặc cho thuê hay một số mặt hàng đang được

khuyến mãi, và số người nhận email đã lên đến 240. Với số lượng này thì việc gửi email trực tiếp đến từng người một trở nên khá khó khăn, vì thế Craig đã chuyển nó thành một danh sách nhận email. Năm 1996, một trang web ra đời có tên là Craigslist. Và đến cuối năm 2011, Craigslist đã hiện diện ở hơn 700 vùng lãnh thổ trên toàn cầu. Chỉ tính riêng ở Mỹ, có khoảng 50 triệu lượt người truy cập vào Craigslist mỗi tháng, khiến nó trở thành một trong mười trang web phổ biến nhất đất nước, cũng như có tên trong nhóm 40 trang web thông dụng nhất thế giới.

Sự thành công của Craigslist là nhờ việc nắm bắt và thu hút được bản năng dung hòa lợi ích của hầu hết mọi người. Trang web này là cầu nối giữa người mua và người bán, nơi họ có thể thực hiện các giao dịch với mức giá đã được thỏa thuận, hoặc trao đổi hàng hóa hay dịch vụ để lấy những thứ được cho là đáng giá. Về cơ bản, Craigslist là kênh giao dịch giá trị thông qua sự trao đổi trực tiếp giữa mọi người, cân bằng giữa cho và nhận để mang lại lợi ích cho các bên tham gia. Newmark cho biết: “Chúng tôi không làm từ thiện. Xét một cách toàn diện thì chúng tôi hoạt động dưới hình thức chợ trời”.

Nhưng liệu một hệ thống có thể hoạt động chỉ dựa trên sự cho đi, thay vì việc cân đo đong đếm các lợi ích?

Năm 2003, một anh chàng gốc Ohio tên là Deron Beal đã quyết định đi tìm lời giải cho câu hỏi này. Cũng giống như Craig Newmark, Beal vừa đến một thành phố mới và hoàn toàn bơ vơ với cuộc sống ở đây, vì thế anh bắt đầu gửi email đến những người bạn của mình. Mô phỏng theo định hướng từ Craigslist, Beal xác định mục tiêu là thiết lập ra những cộng đồng trên mạng, nơi để mọi người trao đổi hàng hóa với nhau, kết nối những người có nhu cầu với những người đang muốn bỏ đi hay thay mới một số món đồ nào đó. Nhưng khác với cách trao đổi của Craigslist, Beal đã áp dụng một phương thức đặc biệt: *không cho phép thực hiện giao dịch hoặc mua bán ở đây và thay vào đó, tất cả hàng hóa phải được cho đi vô điều kiện*. Mạng xã hội này có tên gọi là Freecycle.

Ý tưởng thành lập Freecycle đã được nung nấu từ khi Beal còn làm việc cho một tổ chức phi chính phủ có tên là Rise ở Tucson, bang Arizona. Thời còn làm ở đó, anh phụ trách điều hành chương trình tái sử dụng cho các doanh nghiệp địa phương. Các doanh nghiệp chuyển cho Beal những sản phẩm đã qua sử dụng, vẫn còn trong tình trạng tốt nhưng không thể tái chế được, chẳng hạn như máy vi tính và bàn ghế. Với mong muốn mang những sản phẩm đến với những người thực sự cần chúng, Beal đã bỏ ra rất nhiều thời gian và công sức để gọi điện cho các trung tâm từ thiện ngỏ ý muốn tặng cho họ, nhưng kết quả không mấy khả quan. Cùng lúc đó, anh muốn đổi chiếc giường cũ nhưng các cửa hiệu bán hàng đã qua sử dụng lại từ chối mua lại. Và Beal nhận ra mình có thể giải quyết những vấn đề này nếu thành lập một cộng đồng trực tuyến để giúp mọi người cho đi một cách hiệu quả hơn.

Đầu tiên, Beal gửi email trình bày về ý tưởng thành lập Freecycle đến 40 người bạn, kêu gọi họ gia nhập và tuyên truyền cho anh. Khi một số thành viên đầu tiên của Freecycle đăng tải thông tin về một vài món đồ cần cho đi, Beal đã rất bất ngờ. Một người phụ nữ muốn tặng khứ một chai thuốc nhuộm tóc đã sử dụng và sắp hết hạn sử dụng và cô ấy đã viết: “Nhanh tay lên kéo nó hết hạn đây. Nếu ai có nhu cầu nhuộm tóc thì tôi nay chính là thời điểm phù hợp rồi”. Một người đàn ông ở Texas đăng lên một sản phẩm có giá trị hơn chút ít (một bộ đồ nghề câu cá) nhưng kèm theo một điều kiện kỳ quặc: ông ta chỉ tặng nó cho người từng bị mất cả bộ đồ nghề câu cá. Và lý do là: “Ba mươi tư năm trước, khi còn là một đứa bé, tôi đã ăn trộm một bộ đồ nghề câu cá. Sau đó tôi đã rất hối hận nhưng không thể nào tìm ra người đã bị tôi lấy trộm để chuộc lỗi. Vậy nên tôi đang cố hết sức để làm một điều tốt tương tự”. Chỉ có vài người là thực lòng muốn tìm kiếm người tiếp nhận, trong khi số khác chỉ cố gắng tặng khứ những món đồ vô giá trị, và Freecycle đã bị biến thành một bãi rác trên mạng.

Nhưng Beal vẫn tin tưởng rằng “vật bỏ đi của người này lại là kho báu đối với người khác”. Và một số người đã cho đi những “báu vật thực sự” trên Freecycle trong khi họ hoàn toàn có thể bán nó lấy tiền trên Craigslist. Một người đàn ông đã cho đi một chiếc máy quay phim vẫn còn tốt có giá ít nhất là 200 đô-la, một số khác lại

cho đi máy vi tính, ti-vi màn hình phẳng, ghế gỗ cho trẻ em trên xe hơi, đàn piano, máy hút bụi, máy tập thể dục,... tất cả đều còn sử dụng được. Khi mới thành lập vào tháng Năm năm 2003, Freecycle có được 30 thành viên. Chỉ trong vòng một năm, Freecycle đã phát triển với tốc độ đáng kinh ngạc khi con số thành viên lên đến hơn 100.000 người đến từ 360 thành phố khác nhau trên khắp thế giới. Đến tháng Ba năm 2005, số lượng thành viên của Freecycle đã tăng gấp 10 lần, cán mốc một triệu thành viên.

Gần đây, động cơ thúc đẩy mọi người tham gia vào các hệ thống trao đổi đang là đề tài tranh luận sôi nổi của các nhà nghiên cứu. Nhiều người tin rằng phương thức trao đổi giá trị đang diễn ra trên Craigslist chính là động lực thúc đẩy mọi người tham gia vào chuỗi trao đổi này. Bằng cách cho phép mọi người cho đi và nhận về các giá trị tương ứng, một cơ chế kiểu như Craigslist khẳng định một sự thật rằng đa số chúng ta đều là những người dung hòa. Trong khi đó, một số chuyên gia lại báo cáo rằng những hệ thống kiểu như Freecycle sẽ phát triển nở rộ trong tương lai; tuy nhiên, nhiều người cũng lo ngại là hệ thống này sẽ dễ dàng bị sụp đổ nếu những kẻ chỉ biết bản thân mình xuất hiện. Nói cách khác, mỗi phương thức trao đổi này chỉ thực sự phát huy tác dụng khi tiếp cận được đúng người phù hợp, tức cả Craigslist và Freecycle đều tồn tại song song và phát triển được là nhờ chúng thu hút hai đối tượng tham gia khác nhau. Có thể những người dung hòa sẽ cảm thấy thích thú với Craigslist trong khi những người luôn hết lòng vì người khác lại hướng đến Freecycle. Bản thân Deron Beal cũng từng chia sẻ với tôi rằng: “Nếu thế giới này chỉ toàn những kẻ chỉ biết bản thân mình thì Freecycle sẽ không tồn tại”.

Thế nhưng, nhóm nghiên cứu của các chuyên gia xã hội học Robb Willer, Frank Flynn và Sonya Zak lại phát hiện ra rằng câu chuyện không chỉ có vậy. Họ đã tiến hành khảo sát hơn 1.000 thành viên thuộc cả hai cộng đồng Craigslist và Freecycle đến từ 12 khu vực khác nhau trên nước Mỹ để xác định phong cách hành xử của mỗi người. Sau đó, nhóm nghiên cứu tiến hành thống kê, kiểm chứng và nhận thấy trên Freecycle, trung bình một người luôn nghĩ cho người khác quyên góp khoảng 21 món đồ còn một người thuộc nhóm chỉ biết bản thân mình cho đi khoảng 9 món đồ.

Có một thực tế thú vị là mọi người ban đầu thường đăng ký làm thành viên của Freecycle nhằm mục đích tìm kiếm thứ phù hợp để nhận về chứ không phải để cho đi. Beal cho biết: “Mọi người thường biết đến Freecycle như là một nơi họ có thể nhận được những món đồ miễn phí. Thông thường, họ sẽ gia nhập Freecycle với suy nghĩ rằng ‘Mình có thể nhận được thứ gì đó mà không phải tốn một xu’. Nhưng mọi chuyện không chỉ diễn ra theo hướng đó. Chúng tôi có rất nhiều ông bố bà mẹ cần đến sự giúp đỡ trong những thời điểm khó khăn. Họ đã nhận được xe đẩy, ghế ngôi cho trẻ em, nôi em bé,... Sau khi không còn cần đến chúng nữa, thay vì rao bán lại trên Craigslist, họ quyết định tặng lại chúng cho những người có nhu cầu khác trên Freecycle”.

Điều gì đã thay đổi mục đích của mọi người, khi ban đầu họ tham gia vào một cộng đồng với mục đích lấy đi thứ gì đó, nhưng lại kết thúc bằng việc trao tặng chính những thứ mình từng nhận cho người khác?

Câu trả lời cho câu hỏi này là lời gợi ý về một cách có thể giúp những người luôn nghĩ cho người khác tránh bị rơi vào nhóm xếp cuối cùng trong thang bậc thành công. Trong một cộng đồng, họ cần phải biết hướng mọi người đến cách cư xử nhân văn hơn và suy nghĩ cho người khác nhiều hơn. Đây chính là phương pháp đã được chàng kỹ sư phần mềm Adam Rifkin áp dụng hiệu quả với mạng lưới quan hệ của mình. Anh khuyến khích những người đã nhận sự giúp đỡ của mình chia sẻ sự thành công đến những người khác cùng năm trong mạng kết nối xã hội của anh, từ đó hình thành nên phong cách hỗ trợ tiếp nối trong mạng xã hội đó.

Như tôi đã trình bày ở chương mở đầu, mọi người đều có thể vận dụng linh hoạt những phong cách ứng xử khác nhau ở từng giai đoạn khác nhau trong đời cũng như với từng đối tượng khác nhau. Nếu thói quen giúp đỡ người khác hình thành được trong một cộng đồng, các thành viên sẽ giúp duy trì nó và bắt đầu hướng suy nghĩ của mình đến lợi ích của người khác, ngay cả khi họ thuộc nhóm người dung hòa hay vị kỷ. Nhờ thế mà giảm thiểu được rủi ro khi cho đi. Khi tất cả mọi người đều đóng góp, lợi ích chung sẽ gia tăng và

những người luôn nghĩ cho người khác sẽ không phải rơi vào tình huống cho nhiều hơn nhận.

Vậy điều gì có thể hướng mọi người trong một tập thể chuyển đổi sang cách hành xử giàu tính nhân văn này? Câu trả lời sẽ được đưa ra ở phần cuối chương này. Tôi sẽ giới thiệu đến các bạn một biện pháp hữu hiệu đang được các công ty cũng như các trường kinh tế hàng đầu thế giới áp dụng để khuyến khích mọi người cho đi nhiều hơn, bất kể phong cách cho-nhận của họ là gì. Nhưng trước hết, hãy cùng tìm hiểu về bí quyết đã giúp Freecycle truyền cảm hứng nhân văn đến những người dung hòa hay chỉ biết bản thân mình. Chúng ta sẽ thấu hiểu được động cơ thôi thúc những cá nhân hoặc tập thể ưu tiên hoạt động cho đi. Trước hết, hãy đặt ra câu hỏi về việc tại sao mọi người lại đồng ý cho đi ngay từ lúc bắt đầu.

Sự đấu tranh của lòng nhân ái

Trong gần 40 năm, hai trong số những nhà tâm lý học lỗi lạc nhất thế giới đã đưa ra hai quan điểm trái chiều về động cơ thực sự đằng sau quyết định cho đi của mỗi người: (1) xuất phát từ lòng nhân ái chân thành, và (2) ẩn chứa những mưu toan nào đó. Thay vì tranh luận, mỗi người đã tự tiến hành các thí nghiệm độc lập để chứng minh cho lập luận của mình.

Kết quả: Cuộc tranh luận này dường như không có hô ì kết.

Cả hai trường phái đều đồng ý rằng sự cảm thông có thể là động lực thôi thúc chúng ta giúp đỡ người khác. Cả hai trường phái đều đồng ý rằng cảm giác đồng cảm là nguyên nhân chính yếu nhất. Nhưng họ không thống nhất được nguồn gốc của sự đồng cảm ấy là xuất phát từ sự ích kỷ của bản thân người cho hay là lòng trắc ẩn thuần túy. Tôi tin tưởng rằng sẽ có một trường phái dung hòa giữa hai quan điểm này, và đó chính là điều mà Deron Beal đã khám phá ra.

Khi bắt đầu với Freecycle, anh mong muốn tận dụng những đồ vật đã qua sử dụng bằng cách mang chúng đến với những người thực sự đang có nhu cầu. Nhưng anh làm điều đó cũng nhằm thỏa mãn một số khao khát của chính mình. Khi triển khai chương trình tái sử dụng hàng hóa, anh thu được những thứ đồ phế thải chất đầy một nhà kho – những món đồ không thể tái chế hoặc tận dụng được nữa, và sếp của Beal yêu cầu anh phải giải phóng kho rác đó. Thêm vào đó, Beal đang muốn tống khứ tâm đệm cũ của mình nhưng không có ai trong số bạn bè của anh ta muốn nhận nó, và nó lại quá cồng kềnh nên không thể cứ thế ném ra đường. Và để vứt tâm đệm cũ đó đi thì anh cần mượn một chiếc xe tải rồi chở nó đến bãi rác phế thải rồi lại phải trả tiền phí cho bãi rác. Vì thế, Beal tin rằng mọi chuyện sẽ dễ dàng và tiết kiệm hơn nếu anh tặng nó cho một ai đó trên Freecycle.

Đây cũng chính là lý do kéo những người dung hòa và những người chỉ biết bản thân mình gia nhập vào Freecycle: họ có thể tống khứ đi những thứ mình không muốn sử dụng mà cũng chẳng thể rao

bán trên Craigslist. Nhưng rất nhanh sau đó, bằng kinh nghiệm của bản thân, Beal nhận ra rằng những người ban đầu cho đi các đồ vật vì động cơ ích kỷ của bản thân, dần dần họ sẽ chuyển sang quan tâm đến người đang được họ giúp đỡ. Khi có người đồng ý nhận tấm nệm của Beal, anh đã run lên vì sung sướng: “Tôi nghĩ rằng mình nhận về nhiều hơn khi cho đi tấm nệm đó và tôi mới là người thực sự hưởng lợi. Nhưng khi có người xuất hiện trước cửa nhà và nói lời cảm ơn với tôi, tôi cảm thấy thật tuyệt vời. Phải thừa nhận là hành động của tôi ít nhiều xuất phát từ motif tư tâm: tôi đang giúp đỡ người khác theo một cách khiến tôi cảm thấy hạnh phúc. Tôi đã cảm thấy hơi áy náy và vì thế tôi quyết định bắt đầu cho đi các món đồ khác”.

Sau khi bỏ ra mười năm để tiến hành các nghiên cứu, tôi có thể kết luận rằng trường hợp của Beal không phải là ngoại lệ mà rất phổ biến hiện nay. Sự đồng cảm chính là một cách cho đi thông minh. Phần lớn các quyết định cho đi hoặc giúp đỡ của chúng ta đều là sự cân bằng giữa lợi ích cá nhân và lợi ích của những người khác. Những người dung hòa và những kẻ chỉ biết bản thân mình sẽ cho đi khi họ cảm thấy những gì mình nhận được nhiều hơn người khác và lợi ích của bản thân họ được đảm bảo.

Hãy xem xét đến Wikipedia, trang bách khoa toàn thư trực tuyến cộng đồng quy tụ hơn ba triệu người tình nguyện chia sẻ thông tin hoàn toàn miễn phí. Khi được hỏi về động cơ thúc đẩy chia sẻ thông tin trên Wikipedia, câu trả lời của đa số mọi người đều liên quan đến mục đích của bản thân, chẳng hạn như mở rộng motif quan hệ quen biết, muốn trở nên nổi tiếng, tiêu khiển cho khuây khỏa, hoặc để khẳng định giá trị của bản thân và chứng tỏ rằng mọi người cần đến mình. Rõ ràng ở đây, những giá trị nhân văn xuất phát từ lòng trắc ẩn không phải là động cơ duy nhất của họ. Những người đóng góp nhiệt tình trên Wikipedia chưa chắc đã là những người luôn hết mình vì người khác ở ngoài đời thực, nhưng họ chấp nhận bỏ ra thời gian để tổng hợp và chia sẻ các bài viết trên Wikipedia. Tại sao lại như vậy? Một nghiên cứu đã chỉ ra hai nguyên nhân cơ bản nhất dẫn đến sự đóng góp tự nguyện của các cá nhân trên Wikipedia: (1) họ cảm thấy vui, và (2) họ tin rằng các thông tin nên được công khai một cách miễn phí.

Với nhiều người, việc chia sẻ các bài viết trên Wikipedia còn là một cách cho đi khôn ngoan: bản thân họ cảm thấy thoải mái trong khi giúp ích cho người khác.

Nhà khoa học Frans de Waal đã viết trong tác phẩm *The Age of Empathy* (tạm dịch: *Thời đại cảm thông*) của mình như sau: “Sự phân định khái niệm ích kỷ/hào phóng có thể khiến chúng ta bị nhầm lẫn. Tại sao lại cố gắng tách biệt cái tôi khỏi cái chung, hoặc cái chung từ cái tôi? Phải chăng việc hợp nhất hai yếu tố này sẽ quyết định bản chất hợp tác của chúng ta?”.

Cũng vì lẽ đó mà Beal tin tưởng rằng chính cơ chế hoạt động của Freecycle là một trong những nguyên nhân chính giúp nó phát triển được như ngày nay. Trên đời này, hầu như ai cũng hiểu rằng có những thứ không đáng giá với mình nhưng lại là cả gia tài với người khác. Và Freecycle còn có một chức năng khác: *khuyến khích mọi người học cách cho đi*.

Và tiếp sau đây, tôi sẽ kể lại cho các bạn câu chuyện về một chuyên viên tư vấn người Pháp đã phải vật lộn suốt nhiều năm ròng để có được niềm tin của một khách hàng tiềm năng. Và anh ta chỉ thành công cho đến khi nhận ra sức mạnh của *ý thức cộng đồng*.

Từ kẻ thù thành chiến hữu

Nouveau (tôi tạm gọi công ty này như vậy) là một công ty của Pháp, có trụ sở chính tại một thành phố nhỏ miền Trung nước Pháp. Niềm tự hào của người dân ở đây là một đội bóng đá rất được mê mại tại địa phương. Những người sáng lập đã chọn đặt trụ sở chính tại thành phố này với mong muốn tìm lại ánh hào quang quá khứ của thành phố. Nhưng trước tình hình dân số suy giảm và lợi nhuận ngày một sa sút, họ đang chịu áp lực phải chuyển trụ sở đến một thành phố lớn hơn. Ban lãnh đạo Nouveau quyết định không dời trụ sở kinh doanh nhưng phải thực hiện một cuộc cải tổ toàn diện. Nhằm tìm kiếm nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài, giám đốc tài chính đã gửi đề xuất hợp tác đến các công ty tư nhân.

Trong số các công ty tư nhân ứng cử này, có một công ty không mấy tiếng tăm, dù rằng họ đã đề ra được một số phương án khá thuyết phục. Tuy nhiên, người đứng đầu doanh nghiệp này (tôi tạm gọi anh ta là Phillippe) lại không có được sự tin tưởng. Lý do là vì như bất cứ công ty lớn nào trên thế giới, Nouveau rất e ngại về vấn đề bảo mật thông tin, trong khi công ty của Phillippe lại chưa có nhiều uy tín đáng kể trong ngành.

Trong buổi thương thảo, đoàn của Phillippe bước vào trụ sở Nouveau. Họ được dẫn vào một căn phòng lớn có mười thành viên chủ chốt của Nouveau đang ngồi chờ sẵn ở phía đối diện. Sau bao công sức thuyết phục, tình hình có vẻ không mấy khả quan vì phía Nouveau vẫn chưa thực sự tin tưởng vào uy tín vào Phillippe và công ty của anh. Gần như Phillippe không còn lý lẽ nào để thuyết phục nữa nên anh đã sử dụng đến nước cờ cuối cùng. Anh rút ra chiếc khăn quàng màu xanh truyền thống của đội bóng - tượng trưng cho sự kiêu hãnh của thành phố và nói lời thỉnh cầu cuối cùng: “Chúng tôi đã rất cố gắng để thuyết phục quý ngài tin vào chính sách bảo mật và sự trung thực của mình. Và chúng tôi khẳng định rằng đó không phải là những lời nói suông. Chúng tôi muốn chứng tỏ sự thành tâm của mình theo một cách khác”. Năm thành viên còn lại trong nhóm của Phillippe cũng làm điều tương tự, lấy khăn ra và quàng quanh cổ.

Ban lãnh đạo của Nouveau đã hết sức bất ngờ trước hành động này. Họ hỏi rằng có phải Phillippe sẽ là người đảm nhận dự án này hay không. Anh liền tiếp: “Tôi sẽ trực tiếp phụ trách dự án này, và chúng tôi sẽ bắt đầu công việc sau kỳ nghỉ tháng Tám. Tôi có thể cam kết điều này bởi vì nhà tôi ở khá gần công ty của các ngài”.

Vài tiếng sau đó, công ty của Phillippe nhận được tin họ đã giành được dự án. Giải thích về sự thành công này, Phillippe giải thích: “Nhiệm vụ ở đây là tái cơ cấu công ty Nouveau. Đây là một công ty mang đậm bản sắc địa phương. Vậy nên họ cần một ai đó quan tâm đến thành phố này vì đó sẽ là một lợi thế cho công ty cũng như đội ngũ nhân viên. Nó cũng giống như việc tìm được một nền tảng chung vậy”.

Như vậy, có chung một nền tảng là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi cho đi. Các chuyên gia tâm lý tại Vương quốc Anh đã tiến hành nghiên cứu một nhóm cổ động viên trung thành của đội bóng Manchester United. Trong quãng đường đi từ tòa nhà này sang một tòa nhà khác, những cổ động viên này nhìn thấy một người đang bị trượt chân ngã sòng soài bên vệ đường. Anh ta dường như bị trật mắt cá chân và đang gào thét trong đau đớn. Liệu họ có giúp đỡ anh ta hay không?

Điều này phụ thuộc vào chiếc áo phông mà anh ta đang mặc. Nếu anh ta mặc một chiếc áo đơn giản không có hoa văn hay dòng chữ nào, chỉ có 33% giúp đỡ. Nhưng nếu chiếc áo mà anh ta đang mặc là áo đồng phục Manchester United thì tỷ lệ giúp đỡ rất cao – đạt 92%. Jack Dovidio, nhà tâm lý thuộc Đại học Yale, gọi đây là *sự nhận diện một đặc điểm chung*. Khi chúng ta tìm thấy một điểm chung bất kỳ với một người khác, việc giúp đỡ người đó là hành vi tạo ra giá trị theo cách của những người cho đi khôn ngoan. Giúp đỡ một ai đó nằm trong tập thể hay cộng đồng của chúng ta đồng nghĩa với tự giúp đỡ chính mình, và khi đó chúng ta đang gia tăng giá trị cho chính tập thể.

Đôi với trường hợp của Freecycle lẫn Craigslist, sự chia sẻ một đặc điểm chung chính là yếu tố quan trọng làm nên sự tăng trưởng nhanh chóng cũng như mức độ cho đi cao đến đáng ngạc nhiên của

các thành viên trong cộng đồng này. Nhưng lật ngược lại vấn đề, liệu các thành viên có thể trở nên gắn kết và thân hiểu nhau hơn nhờ Craigslist và Freecycle hay không?

Câu trả lời phụ thuộc vào những gì mà một thành viên nhận được từ các trang web trên. Đối với những thành viên chỉ nhận hoặc mua một vài món đồ thì gần như chẳng có sự khác biệt gì về tính gắn kết và đồng điệu giữa họ với Craigslist lẫn Freecycle. Mọi quan tâm họ dành cho hai trang web này là tương đương nhau. Nhưng đối với những người thường xuyên nhận hoặc mua hàng hóa hay vật dụng thì sự khác biệt giữa hai cộng đồng này rất rõ rệt. Các thành viên có thể chia sẻ nhiều điểm tương đồng và gắn kết với nhau chặt chẽ hơn trên Freecycle so với trên Craigslist. Điều này vẫn đúng ngay cả khi đã xem xét đến khuynh hướng cho đi của các thành viên, bất kể họ có là người luôn hết lòng vì người khác hay không. Vậy tại sao mọi người lại có thể đồng cảm và gắn bó với một cộng đồng nơi mà họ cho đi mọi thứ hoàn toàn miễn phí, thay vì trao một thứ để lấy một thứ khác có giá trị tương đương? Ở đây có hai nguyên nhân:

- Nguyên nhân đầu tiên nằm ở mục đích trao đổi: *giúp ích cho cộng đồng hay trao đổi lợi ích*. Khi các thành viên mua bán các món hàng trên Craigslist, họ biết rằng người bán đang cố gắng tối đa hóa lợi nhuận cho bản thân họ nên sẽ ít quan tâm đến lợi ích của người mua. Ngược lại, trong một cộng đồng mọi người đều hướng đến việc cho đi, những người luôn nghĩ cho người khác không cần nhận về bất cứ thứ gì từ người được họ giúp đỡ. Do đó, khi các thành viên nhận được một món đồ nào đó trên Freecycle, họ cũng sẽ nhận món quà đó một cách vô tư. Lúc này, món quà sẽ có ý nghĩa và được trân trọng hơn nếu so với tổng giá trị nó tạo ra sau một giao dịch kinh tế.

- Nguyên nhân thứ hai liên quan đến việc *ai là người chịu trách nhiệm mang lại lợi ích cho bạn*. Khi mua bán trên Craigslist, nếu bạn mua một món đồ với giá hời, bạn có thể nghĩ rằng đó là nhờ vào khả năng thương lượng khôn khéo của bạn hoặc sự tử tế (cũng có thể là ngây thơ) của người bán. Thực tế là bạn đang trao đổi với một cá nhân khác chứ không nhận được gì từ cộng

đồ`ng Craigslist. Ké`t quả là những người tham gia vào hoạt động trao đổi trực tiế`p sẽ trở nên ít tương tác và gắ`n ké`t với cộng đồ`ng vì họ không có được cảm giác là thành viên trong cộng đồ`ng đó.

Ngược lại, trong một cộng đồ`ng mà mọi người đề`u hướng đề`n việc cho đi, cộng đồ`ng đó trở thành nguồ`n cung câ`p các món quà mà bạn nhận được. Một mô hình hiệu quả điển hình sẽ là một chuỗi trao đổi khép kín với câ`u trúc sau: A tặng B một món quà, B lại trao cho C và cứ thế` tiế`p diễn. Khi các thành viên của Freecycle nhận được các món đồ` từ nhiê`u người khác nhau, họ hiểu là mình đã và đang đóng góp lợi ích cho cả cộng đồ`ng.

Ké`t hợp với nhau, hai nguyên nhân này đã giải thích sự phát triển lớn mạnh của Freecycle. Thay vì phải bỏ tiế`n ra mua một món đồ` từ một người nào đó, mọi người cảm thấ`y rằ`ng họ đang nhận được những món quà từ một cộng đồ`ng. Một khi sự đồ`ng cảm này xuấ`t hiện, mọi người sẽ sẵn sàng giúp đỡ và cho đi miễn phí với những người gắ`n ké`t với họ trên Freecycle. Điề`u này truyề`n cảm hứng để họ lan truyề`n sự hỗ trợ nhau để`n những người khác trong cộng đồ`ng, thôi thúc tâ`t cả cho đi những món đồ` mà không câ`n bắ`t cứ sự đề`n đáp nào. Bằ`ng cách này, những người vị kỷ sẽ cảm thấ`y lợi ích của họ không bị tổn hại, ngược lại họ sẽ vẫn duy trì việc cho đi này cô`t để họ có thể nhận được những món đồ` miễn phí khi có nhu câ`u. Còn với những người dung hòa, vì không có cơ hội trả lễ những người đã giúp đỡ mình, họ sẽ tiế`p tục bằ`ng cách trao nó cho người khác – nhấ`t là khi họ giúp đỡ những người giồ`ng như mình.

Có thể nói, mọi người sẽ chủ động giúp đỡ người khác khi xác định mình là một thành viên của một cộng đồ`ng. Nhưng không phải tâ`t cả các cá nhân cũng như mọi cộng đồ`ng đề`u được gắ`n ké`t theo cách này. Vẫn còn có những yế`u tố` khác trong Freecycle tạo ra sự gắ`n ké`t – và câu chuyện của Adam Rifkin gắ`u trúc là một ví dụ điển hình.

Tìm kiếm sự khác biệt tối ưu

Khi gặp Adam Rifkin lần đầu tiên, tôi đã yêu cầu anh nói về “Một trong những người tôi thích nhất, chính là Adam Rifkin”.

Tất nhiên, Adam Rifkin không nói đến bản thân mình. Người mà anh nhắc đến ở đây chính là Adam Rifkin – một đạo diễn, biên kịch, nhà sản xuất kiêm diễn viên ở Hollywood, người nổi tiếng với những bộ phim như *Detroit Rock City* và *He-Man*. Để tránh nhầm lẫn, tôi sẽ gọi vị đạo diễn này là Hollywood Adam, và người bạn thân thiết của chúng ta là Panda Adam.

Năm 1992, khi Hollywood Adam mới bắt đầu khởi nghiệp, Panda Adam cũng chuyển đến Los Angeles để tham gia chương trình nghiên cứu sinh tại Caltech. Mọi người thường gọi nhầm cho Panda Adam khi họ đang cố gắng tìm cách liên hệ với Hollywood Adam. Panda Adam muốn tìm gặp Adam Hollywood để giải quyết sự hiểu nhầm này, vì thế anh đã đăng số điện thoại của mình lên mạng. Trong suốt ba năm, không ai gọi cho anh. Đến năm 1996, Hollywood Adam đến New York và một người bạn đã chỉ cho anh trang web của Panda Adam. Vào một buổi sáng ở Bờ Đông, lúc bình minh chỉ mới ló dạng ở Bờ Tây, Panda Adam bị đánh thức bởi tiếng chuông điện thoại réo rắt.

Panda Adam (giọng ngái ngủ): A lô?

Hollywood Adam: Adam Rifkin phải không, tôi là Adam Rifkin đây.

Panda Adam: Ồn Chúa, tôi đã chờ cả nửa cuộc đời cho cuộc điện thoại này đây.

Thoạt nhìn qua, họ cũng không có nhiều điểm tương đồng. Nhìn lại trên gia phả, họ cũng chẳng hề có họ hàng gì. Panda lớn lên ở New York, Hollywood lại sống ở Chicago. Panda là một kỹ sư phần mềm, Hollywood làm việc trong lĩnh vực sản xuất phim ảnh. Nhưng khi gặp mặt, họ ngay lập tức cảm thấy gần gũi với nhau và người này sẽ luôn cố gắng giúp đỡ mỗi khi người kia cần hỗ trợ.

Điều gì đã khiến hai Adam Rifkin thân thiết với nhau như vậy?

Nếu bạn cho rằng đó là do tác động của hiệu ứng trùng tên thì các dữ liệu thống kê chứng minh rằng bạn đã đúng – ít nhất là một phần nào đó. Chuyên gia tâm lý Brett Pelham cho biết chúng ta có vẻ sẽ thích những người, những địa điểm và đồ vật có khả năng gọi nhắc đến chính bản thân mình. Tên gọi chính là “nhãn hiệu” của mỗi người nên chúng ta sẽ hào hứng với những quyết định gọi sự liên tưởng đến tên mình. Quan điểm này đã được Pelham và các đồng sự nghiên cứu và xác nhận. Chẳng hạn, một người tên Jack sẽ có khuynh hướng tìm đến sinh sống ở Jacksonville, còn tỷ lệ người tên Dennis làm nghề nha sĩ (*dentist*),... là khá cao.

Không những thế, sự tương đồng về mặt tính cách cũng góp phần vào quá trình hấp dẫn lẫn nhau này. Chúng ta sẽ trở nên thân thiện, nhiệt tình và cởi mở hơn với những người có vài điểm chung về cách sống, cách hành xử,... với bản thân mình. Điều này hoàn toàn cũng đúng với trường hợp của hai Adam Rifkin khi họ gặp nhau lần đầu. Họ tình cờ biết nhau nhờ một sự trùng hợp ngẫu nhiên, từ đó mở ra cánh cửa gắn kết và giúp đỡ lẫn nhau.

Nhưng mối liên kết giữa hai Adam Rifkin không chỉ gói gọn trong một cái tên hay một vài đặc điểm tính cách. Trong một nghiên cứu của mình, nhà tâm lý học Kerry Burger đã chỉ ra rằng không phải mọi sự tương đồng đều thôi thúc chúng ta giúp đỡ người khác, mà chỉ có những sự tương đồng đặc biệt mới dẫn đến hành động này. Đây chính là điểm mâu thuẫn tạo nên sợi dây gắn kết hai Adam Rifkin ngay từ lần gặp gỡ đầu tiên. Adam Rifkin là một cái tên khá hiếm, và chính sự tương đồng ít khi gặp này là chất xúc tác khiến họ bị hấp dẫn lẫn nhau và trở thành bạn bè gắn bó sau đó.

Tuy nhiên, theo nhà tâm lý Marilyn Brewer thì ở đây sẽ nảy sinh mâu thuẫn. Một mặt, đó là mong muốn trở nên hòa hợp: chúng ta hướng đến sự gắn kết, sự hòa hợp, tính cộng đồng, sự phụ thuộc, sự chia sẻ với những người khác. Nhưng mặt khác, chúng ta lại muốn trở nên nổi bật: chúng ta tìm kiếm sự độc đáo, sự khác biệt và cá tính. Và khi đặt trong bối cảnh xã hội, hai động lực này thường xung

đột nhau. Càng hòa mình vào tập thể, chúng ta càng đánh mất đi sự độc đáo của riêng mình; ngược lại, khi càng thể hiện nổi bật hơn so với những người khác, chúng ta càng trở nên tách biệt khỏi tập thể.

Vậy làm cách nào để giải quyết sự mâu thuẫn này? Giải pháp là hãy cân đối hài hòa giữa sự tương đồng và khác biệt. Brewer gọi đó là nguyên tắc *khác biệt tối ưu*. Chúng ta tìm kiếm những cách thức để có thể vừa hòa hợp vừa tạo sự nổi bật trong cộng đồng. Và cách thức phổ biến để đạt được sự khác biệt tối ưu này là *tham gia vào một tập thể hay cộng đồng đặc biệt – độc nhất vô nhị*. Là thành viên của một tập thể có chung sở thích, tính cách, mục tiêu, giá trị, kỹ năng hoặc kinh nghiệm sẽ giúp chúng ta có được sự liên kết và gắn bó giữa các thành viên với nhau. Nhưng đồng thời, khi là thành viên của một tập thể đặc sắc so với những nhóm hay cộng đồng khác, chúng ta sẽ trở nên nổi bật. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng mọi người thường cảm thấy thỏa mãn hơn khi gia nhập vào những tập thể giúp họ đạt được sự khác biệt tối ưu: vừa độc đáo vừa dung hòa. Đó là những cộng đồng nơi ta cảm thấy kiêu hãnh nhất vì được làm thành viên của nó, đồng thời khiến ta cảm thấy được tôn trọng và gắn kết với mọi người nhiều nhất.

Freecycle tạo ra sự khác biệt tối ưu này với thông điệp bảo vệ môi trường. Mục tiêu cơ bản của họ hoàn toàn khác biệt với những phong trào kêu gọi tái chế khác. Thay vì biến những vật liệu cũ thành những vật liệu mới, các thành viên của Freecycle tự tìm kiếm những người có nhu cầu nhận những sản phẩm không thể tái chế được, nhờ vậy giải tỏa áp lực cho các bãi phế liệu. Mục tiêu chung này đã giúp gắn kết mọi người trong cộng đồng Freecycle nhờ sự đồng lòng nhất trí của các thành viên. Những thành viên đầu tiên của Freecycle ở Tuscon bao gồm một thành viên Đảng Dân chủ có niềm đam mê công hiến cho công cuộc bảo vệ môi trường, một người ủng hộ Đảng Cộng hòa không chấp nhận được sự lãng phí, và một người theo chủ nghĩa tự do đấu tranh vì quyền tự do của con người, thoát khỏi sự ràng buộc từ phía các quy định của chính phủ. Qua thời gian, mạng lưới thành viên của Freecycle không ngừng mở rộng, và các thành viên được quyền lựa chọn cho đi theo cách mà mình muốn. Ở New York, có một nhóm người thường tập trung ở một góc đường để tổ chức các sự kiện tặng quà của Freecycle.

Bằng cách dung hòa những đặc điểm chung và những cơ hội để mỗi cá nhân được khẳng định mình, Freecycle đã tạo ra một cơ chế cho đi dựa trên sự dung hòa lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể. Nhưng nhóm nghiên cứu của Willer cũng đưa ra một cảnh báo: hệ thống này phụ thuộc vào “việc duy trì những lợi ích có thể trao đổi được, từ đó truyền cảm hứng cho những thành viên tiếp tục đóng góp và tích cực cho đi hơn nữa”. Nói cách khác, mọi người chỉ thực sự gắn kết với một cộng đồng có định hướng nhằm đến lợi ích chung của mọi người sau khi họ nhận đủ lợi ích từ cộng đồng và cảm thấy rằng mình đang được giúp đỡ. Vậy làm cách nào để Freecycle đảm bảo được quyền lợi cho các thành viên, duy trì nguồn lực và khuyến khích mọi người cho đi vô điều kiện?

Tại sao Siêu Nhân lại thất thế? Tại sao mọi người cần đến điện?

Khi Freecycle mới thành lập, trong số những thành viên đầu tiên có một ông cụ 98 tuổi. Ông cần mua thu gom phụ tùng để sửa chữa những chiếc xe đạp cũ rồi tặng lại chúng cho các em bé trong vùng. Deron Beal nhớ lại: “Ông ấy là một tấm gương tuyệt vời!”. Những công dân vùng Tucson coi ông như một người bạn thân thiết. Khi họ chứng kiến hành động cao đẹp của ông và biết ông là thành viên trong một cộng đồng đặc biệt, họ cảm thấy bị thôi thúc phải noi theo tấm gương này. Nhà tâm lý học Jonathan Haidt của Đại học New York đã gọi đây là sự *nâng cao phẩm giá*. Đây là cảm giác ấm áp khi được truyền cảm hứng từ những nghĩa cử cao đẹp của người khác và dường như có tác dụng “gột rửa tâm hồn, xóa đi những cảm giác hoài nghi chán chường và thay vào đó là truyền cảm hứng về ý thức đạo lý, phẩm hạnh”. Haidt và đồng nghiệp Sara Alogoskoufis nhận xét: “Khi cảm nhận bản thân được khích lệ nâng cao phẩm giá, chúng ta cảm thấy như thể trong một khoảnh khắc mình trở nên bớt ích kỷ đi và hành động vì mọi người hơn”.

Trong một thí nghiệm, hai chuyên gia tâm lý Leif Nelson và Micheal Norton đã lựa chọn ngẫu nhiên và yêu cầu những người tham gia liệt kê mười phẩm chất mà họ cảm thấy cần phải có ở một siêu anh hùng hay Siêu Nhân, một nhân vật cụ thể. Khi được mời đăng ký làm tình nguyện viên cho một dịch vụ cộng đồng, số người đề cập đến những phẩm chất cần có của một siêu anh hùng nhiều gấp đôi số người liệt kê phẩm chất của một Siêu Nhân. Ba tháng sau đó, Nelson và Norton mời hai nhóm này tham gia một cuộc họp để khởi động việc tình nguyện, tỷ lệ có mặt của những người đã viết về siêu anh hùng nhiều gấp bốn lần so với những người đã đề cập đến Siêu Nhân. Việc suy nghĩ về siêu anh hùng ba tháng trước đó đã truyền cảm hứng để mọi người tiếp tục giúp đỡ người khác. Ngược lại, việc nghĩ về nhân vật Siêu Nhân lại bào mòn nhiệt huyết giúp đỡ của chúng ta. Tại sao vậy?

Khi nghĩ về những phẩm chất chung nhất của siêu anh hùng, chúng ta thường liệt kê một danh sách những tính cách lý tưởng của nhiều nhân vật siêu anh hùng mà bản thân họ cảm thấy có thể liên

hệ với bản thân mình (cụ thể là những sự công hiến và tính trách nhiệm của các siêu anh hùng). Vì thế họ quyết định duy trì việc tham gia phong trào tình nguyện.

Nhưng khi nghĩ đến những Siêu Nhân, họ mặc định rằng đó là những trường hợp giả tưởng phi thực tế, chỉ xuất hiện trong những series phim truyền hình ăn khách kiểu như *The Adventures of Superman*: “di chuyển nhanh như chớp, sức khỏe phi thường, có thể phi thân qua những tòa nhà cao ngất chỉ với một cú nhún mình”. Không ai có thể có được những siêu năng lực như vậy nên tại sao phải cố gắng trong vô vọng làm gì?

Freecycle xây dựng một mô hình cho đi phù hợp với tất cả mọi người. Khi các thành viên chứng kiến một ông già 98 tuổi đang miệt mài thu gom vật liệu, sửa chữa xe đạp cho những trẻ em nghèo trong thành phố, hay chứng kiến những người khác đang cho đi quần áo hoặc đồ điện cũ, họ biết rằng mình hoàn toàn có thể làm những điều tương tự. Những hành động tưởng chừng nhỏ nhặt này đã truyền cảm hứng để mọi người bắt đầu cho đi.

Mặc dù mục đích chính của nhiều người khi tham gia Freecycle là để nhận được những món đồ miễn phí, điều đó không có nghĩa rằng họ chỉ tập trung đến việc nhận về. Khi tham gia vào cộng đồng này, mỗi người đều tìm kiếm manh mối để biết được cách hành xử thích hợp ở đây. Nếu những thành viên mới chứng kiến hành động cho đi của các thành viên cũ, họ tự động bị cuốn theo và hành động giống như thế. Bằng cách công khai mọi hành động giúp đỡ người khác này, Freecycle đã tạo ra một cơ chế cho đi mà mọi người đều có thể dễ dàng thực hiện.

Đây là một bài học giá trị và nó sẽ càng có giá trị hơn khi chúng ta ý thức và nhìn thấy hiển hiện rằng những hành động cho đi có thể tác động mạnh mẽ ra sao đến phong cách cho-nhận của mỗi người. Rất nhiều lần trong đời, chúng ta quyết định chỉ nhận lấy đơn giản vì ta không có đầy đủ thông tin về những gì người khác đang làm. Thông thường, con người chúng ta sẽ nhận khi họ không ý thức được sự khác biệt giữa mình và những người khác. Nhưng nếu cho tất cả thành viên của một tập thể thấy được khuôn mẫu chung,

những người chưa nhận thức được sẽ tự động điề u chỉnh cách hành xử để hướng đế n việc cho đi – nhấ t là khi về bản chấ t họ là những người dung hòa. Khi đó, cho dù có là kẻ ích kỷ, người dung hòa hay người hế t lòng vì người khác, mỗi cá nhân sẽ không muố n đi ngược lại với chuẩn mực chung, vì thế họ sẽ điề u chỉnh mình cho hòa hợp.

Đế n thời điểm hiện tại, theo như thố ng kê trên Yahoo! thì chỉ có hai thuật ngữ tiế ng Anh liên quan đế n môi trường được tìm kiế m nhiề u hơn Freecycle, đó là *global warming* và recycling. Tính đế n mùa hè năm 2012, Freecycle có hơn chín triệu thành viên đế n từ 110 quố c gia, trung bình mỗi tuầ n có tám thành viên mới gia nhập. Vẫn có nhiề u người gia nhập Freecycle với tâm lý tìm kiế m lợi ích cho bản thân, mong muố n nhận được những thứ miễn phí. Nhưng khi nhận được lợi ích từ một cộng đò ng quy tụ những cư dân địa phương, những người đóng góp bằ ng chính sức lao động nhỏ bé của mình đã làm nên một cộng đò ng Freecycle lớn mạnh lầ y lợi ích của người khác làm tôn chỉ hoạt động, khiế n những cá nhân gia nhập Freecycle với mục đích kiế m lợi ban đầ u dầ n bị ảnh hưởng và điề u chỉnh sang hành động hướng đế n người khác nhiề u hơn. Cùng với nhau, chín triệu thành viên này đã cho đi hơn 30.000 món đồ mỗi ngày, tương đương với 1.000 tấ n phế liệu (nế u không được cho đi). Và nế u bạn xê p chồ ng lên nhau tấ t cả số vậ t dụng đã được các thành viên Freecycle cho đi trong năm ngoái, tổng chiề u cao đạt được sẽ gắ p 14 lầ n chiề u cao đỉnh Everest. Điề u này tương tự như những gì Charles Darwin từng viế t: “Một bộ lạc với những thành viên hành động như những người vị tha, luôn hành động hỗ trợ người khác, chấ p nhận hy sinh bản thân vì lợi ích chung thì bộ lạc đó sẽ đánh bại những bộ lạc khác. Đây chính là bản chấ t của sự chọn lọc tự nhiên”.

Khi nghiên cứu về sự thành công của Freecycle, tôi bắt đầ u đặt câu hỏi rằ ng liệu những nguyên tắ c này có thể áp dụng trong cuộc số ng thường nhật, trong một cộng đò ng không chỉ tập trung vào vậ n đề môi trường hay không. Làm thế nào để tạo ra và duy trì hệ thố ng văn hóa cho đi trong công ty hay trong trường học?

Thay đổi theo chiều hướng tích cực

Đến lúc này, hẳn bạn sẽ đặt ra câu hỏi: *Liệu một hệ thống cho đi đồng bộ giống như Freecycle hoặc Vòng tròn cho-nhận có biến những người chỉ biết lợi ích bản thân trở thành những kẻ giả tạo tài ba hay họ sẽ trở thành những người hết lòng vì người khác?* Theo một cách nào đó, tôi có thể nói rằng động lực không phải là yếu tố quyết định, mà là ở chính cách hành xử. Nếu những người chỉ biết bản thân đang hành động theo cách mang lại lợi ích cho người khác, cho dù vì mục đích riêng của bản thân chứ không xuất phát từ mong muốn giúp đỡ thì họ vẫn có đóng góp nhằm duy trì lợi ích chung dưới hình thức trao đổi các lợi ích.

Lấy ví dụ nhiều nghiên cứu được tiến hành trong môi trường các tổ chức từ thiện. Kết quả mà các nhà khoa học rút ra được là mặc dù tham gia vào một tổ chức từ thiện nhằm phục vụ cho mục đích thăng tiến trong sự nghiệp nhưng khi gắn bó với công việc này trong suốt một thời gian dài và đầu tư nhiều công sức vào tổ chức đó, hầu hết mọi người đều dần dần coi hoạt động tình nguyện trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống, ăn sâu vào máu thịt mình. Một khi điều đó xảy ra, chúng ta bắt đầu chia sẻ sự đồng cảm với những người được giúp đỡ và trở thành người hết lòng vì người khác. Nghiên cứu cũng chỉ ra một quá trình tương tự cũng diễn ra trong nội bộ các doanh nghiệp. Khi mọi người giúp đỡ đồng nghiệp và các khách hàng nhằm ngoài phạm vi trách nhiệm của họ, họ bắt đầu coi bản thân mình là một phần không thể tách rời của tổ chức.

Như vậy, một phần làm nên thành công của Freecycle và Vòng tròn cho-nhận là việc cả hai hệ thống cho đi đồng bộ này đều khuyến khích các thành viên cho đi trong khi vẫn đảm bảo được quyền tự do lựa chọn của họ. Mặc dù mô thức chung là hướng đến các hành động giúp đỡ người khác, nhưng những người tham gia được toàn quyền quyết định hình thức giúp đỡ và người được giúp đỡ. Khi các sinh viên ở Wharton tham gia vào Vòng tròn cho-nhận, vì các sinh viên khác nhau sẽ đưa ra những cách thức giúp đỡ khác nhau, từ đó hình thành nên một cơ chế đồng nhất độc đáo. Một sinh viên chia sẻ rằng “đây là tập thể duy nhất ở Wharton biết quan tâm

đến người khác”. Mặc dù vẫn đang cạnh tranh nhau để giành lấy việc làm tại những công ty tư vấn quản trị hoặc các ngân hàng đầu tư, họ vẫn sẵn lòng giúp đỡ một bạn học chuẩn bị cho buổi phỏng vấn, chia sẻ kinh nghiệm và đưa ra một số lời khuyên cũng như mách nước một số bí quyết. Sau khi lớp học này kết thúc, một nhóm sinh viên đã thành lập ra hội cựu sinh viên để có thể tiếp tục hỗ trợ lẫn nhau. Một bạn cho biết: “Nhờ tập trung vào những lợi ích thu được từ việc giúp đỡ người khác trong nhóm của mình, tôi cảm thấy thoải mái và cởi mở hơn khi đưa ra đề nghị trợ giúp (và cả việc đón nhận sự trợ giúp) với những thành viên trong hội cựu sinh viên này so với các hội nhóm khác”.

Kết thúc học kỳ, cựu sinh viên ban đầu tỏ ra hoài nghi rằng ở Wharton không tồn tại những người vị tha đã lặng lẽ đến gặp tôi. Câu ấy đã nói thế này: “Bằng cách nào đó, mọi người trong lớp bị thôi thúc cho đi và giúp đỡ nhau, và cả lớp học đã thay đổi”.

THOÁT KHỎI CHIẾC BÓNG

Khi làm điều gì đó cho người khác, một số người luôn tìm cơ hội để đòi về. Một số khác không như vậy nhưng họ vẫn ghi nhớ - và coi đó như một món nợ. Nhưng vẫn có những người hoàn toàn khác biệt. Họ giống như một cây nho cần mãi cho đến quả ngọt mà không cần bất kỳ sự đền đáp nào... cho những việc làm tốt ấy... Họ ban phát lòng tốt cho tất cả mọi người... Đó mới là hình mẫu để chúng ta noi theo.

– Marcus Aurelius, Hoàng đế La Mã

Nhiều năm về trước, một anh chàng cao lớn đã trở thành một biểu tượng trong làng thể thao thế giới. Với chiều cao hơn hai mét và cân nặng xấp xỉ một tạ, Derek Sorenson là một đô i thủ đáng sợ, có khả năng gieo rắc nỗi kinh hoàng với bất kỳ ai dám khiêu chiến. Cậu thủ này dẫn dắt đội tuyển đang chơi ở giải NCAA của mình đến với chức vô địch quốc gia và được lên chơi ở giải chuyên nghiệp. Sau khi buộc phải giã từ sự nghiệp thi đấu thể thao đỉnh cao vì chấn thương, vẫn có rất nhiều câu lạc bộ danh giá đã mời anh về phụ trách việc đàm phán hợp đồng chuyển nhượng cậu thủ.

Để nâng cao các kỹ năng thương lượng của mình, Derek đã đăng ký một khóa học về nghệ thuật đàm phán do một trường kinh doanh hàng đầu tổ chức. Trong mỗi buổi học, anh được rèn luyện kỹ năng đàm phán ở nhiều vai trò khác nhau, từ giám đốc một công ty được đang cố gắng mua lại một nhà máy sản xuất cho đến một chủ đầu tư một công trình đang tranh cãi nảy lửa với một anh thợ mộc. Có một lần, Derek vào vai một người đang mua nhà để đầu cơ – và với lối hành xử của một người vị kỷ, Derek đã gây sức ép để nhân viên môi giới bán cho mình một mức giá rẻ mạt, đi ngược lại với lợi ích của khách hàng của cô ta.

Trên thực tế, quả là nhờ áp dụng những cách thức ích kỷ như vậy mà sự nghiệp của Derek lên như diều gặp gió. Anh đầu quân cho một câu lạc bộ tên tuổi, trở thành người thương thuyết chủ lực và đóng vai trò thiết yếu trong chức vô địch thế giới của câu lạc bộ. Con đường công danh của Derek diễn ra vô cùng thuận lợi: Anh được thăng chức trong một thời gian rất ngắn và được bình chọn là một trong 100 người quyết định nhất trong môi trường môn thể thao đó khi chỉ mới 30 tuổi.

Khi Derek bắt đầu công việc là chuyên gia đàm phán hợp đồng tại câu lạc bộ, công việc chính của anh là quản lý ngân sách, tìm kiếm những cầu thủ có triển vọng nhất và đàm phán với người đại diện của họ để có được cái gật đầu của những tân binh xuất sắc đồng thời giữ chân được những cựu binh tài năng. Và do nhân sự ở bộ phận này rất hạn chế nên việc đàm phán theo phong cách quyết liệt, ưu tiên lợi ích của bản thân sẽ mang lại lợi thế cho Derek. Anh ta bắt đầu tìm kiếm một tài năng chưa được phát hiện, tạo cơ hội để người này tỏa sáng, sau đó tiến hành bàn bạc với người đại diện của cầu thủ này về việc ký kết hợp đồng. Khi mới bắt đầu, Derek luôn đưa ra mức giá rất thấp. Người đại diện cảm thấy thất vọng: một vài cầu thủ khác có năng lực tương đương đang được nhận mức lương cao hơn. Anh ta lên án Derek vì đã quá mức chèn ép và yêu cầu một mức lương cao hơn nhưng Derek đã bác bỏ tất cả những yêu cầu này, kiên quyết không chi thêm dù chỉ một đồng. Cuối cùng, người đại diện cũng phải bỏ cuộc và đồng ý với các điều khoản do Derek đưa ra. Derek đã thắng, tiết kiệm được cho câu lạc bộ hàng nghìn đô-la.

Nhưng khi trở về nhà vào buổi tối ngày hôm đó, Derek cảm thấy rất bức bối: “Từ buổi nói chuyện, tôi có thể cảm nhận được sự thất vọng của anh ta. Anh ta đã đưa ra vài ý kiến so sánh với những cầu thủ khác, và điểm mấu chốt là tôi đã không thực sự chú ý lắng nghe. Anh ta ra về với một ấn tượng không tốt về tôi”. Derek không muốn kết thúc giao dịch trong bầu không khí căng thẳng như vậy. Vì thế anh quyết định xé bản hợp đồng, đáp ứng những yêu cầu ban đầu của người đại diện, tăng thêm hàng ngàn đô-la cho cầu thủ đó.

Liệu đây có phải là một quyết định sáng suốt không? Derek đang tiêu tốn tiền của câu lạc bộ, và có khả năng sẽ tạo ra một tiền lệ cho các bản hợp đồng về sau. Hơn thế nữa, giao dịch đã hoàn tất. Người đại diện của cầu thủ kia đã chấp nhận mức giá thấp và Derek đã đạt được mục đích của mình. Có vẻ là thiếu khôn ngoan nếu lật lại vấn đề vào lúc này.

Nhưng thực ra, đây lại là một quyết định vô cùng đúng đắn. Khi hai chuyên gia Bruce Barry và Ray Friedman thuộc Đại học Vanderbilt tiến hành nghiên cứu về nghệ thuật đàm phán, họ đã chỉ ra rằng những người sắc sảo hơn sẽ đạt được kết quả tốt hơn vì họ có thể tổng hợp và phân tích nhiều thông tin hơn, bao quát vấn đề một cách toàn diện, bám sát trọng tâm và có thể đưa ra những giải pháp tuyệt vời. Không dừng lại ở đây, nhóm nghiên cứu còn phát hiện ra một sự thật quan trọng khác: *Lợi ích thuộc về những người đã nhường điếu tốt hơn cho đối phương.*

Barry và Friedman đã giải thích như sau: “Những người thông minh hơn có thể nắm bắt được mong muốn thực sự của đối phương và từ đó nhường cho họ phần lợi hơn, chấp nhận chịu thiệt thòi”. Những người thông minh hơn sẽ dành cho đối phương nhiều sự nhượng bộ hơn – đây chính là điều mà Derek đã làm khi anh tăng mức lương cho cầu thủ sắp được chiêu mộ. Anh đang cho đi theo một cách thông minh: bản thân chấp nhận đôi chút thiệt thòi nhưng mang lại lợi ích lớn hơn cho cầu thủ và người đại diện của anh ta. Vài ngàn đô-la chỉ là một khoản tiền nhỏ với câu lạc bộ, nhưng lại là một con số đáng kể với cầu thủ đó.

Điều gì đã khiến Derek chuyển biến và biết quan tâm đến lợi ích của người khác như vậy? Trước khi buổi trao đổi với người đại diện của cậu thủ diễn ra, Derek chỉ quan tâm đến một điều duy nhất: *uy tín* và *danh tiếng* của anh ta. Nhưng rồi anh nhận ra rằng khi tiếp tục làm việc theo phương thức chèn ép của mình, anh hoàn toàn không được công nhận là có hai phẩm chất trên.

Một trong những sự việc góp phần làm lung lay quan điểm về phương thức làm việc của Derek là danh hiệu *Nhân tâm nhất* mà anh được trao khi kết thúc khóa học kỹ năng đàm phán. Và điều đau lòng hơn là anh được bầu chọn cho danh hiệu này bởi những học viên ở một lớp học khác, thuộc một khóa học khác, những người chưa từng quen biết anh, chứ không phải từ chính các bạn học cùng lớp của anh. Những hành động ích kỷ trong các bài tập tình huống của Derek đã giúp “tiếng lành” vang xa tới mức ngay cả người xa lạ cũng phải xem anh là *Nhân tâm nhất*.

Phong cách đàm phán của Derek chính là cách mà tất cả những người chỉ biết lợi ích bản thân sẽ áp dụng. Nhưng sau khi được các bạn học – và cả những học viên của lớp khác – xem là nhân tâm nhất, Derek bắt đầu suy nghĩ lại về phong cách hành xử bên bàn đàm phán của mình: “Nếu tôi đạt được một lợi ích nào đó trong ngắn hạn bằng sự ép buộc và tước đoạt từ người khác thì chắc chắn tôi sẽ phải trả lại gắp bội trong tương lai. Mọi quan hệ của tôi với các bạn học bị ảnh hưởng, gây tổn hại đến uy tín của tôi”. Trong cuộc thương lượng nói trên với người đại diện của cậu thủ, khi hủy bỏ giao kèo ban đầu và quyết định tăng mức lương đề xuất cho cậu thủ triển vọng kia, Derek đã chia sẻ về quyết định này như sau: “Xét cho cùng, người hưởng lợi chính là bạn. Phía đại diện của cậu thủ dĩ nhiên sẽ đánh giá cao hành động này. Vậy nên khi có cậu thủ tìm đến trung tâm môi giới này, họ này sẽ gọi điện cho tôi. Ngẫm lại, tôi cảm thấy thật may mắn vì đã quyết định như thế. Điều này giúp thắt chặt mọi quan hệ của chúng tôi, và còn mang lại lợi ích chung cho toàn đội. Có vẻ như con người nhân tâm nhất một thuở đang dần trưởng thành và trở nên chín chắn hơn”.

Giờ đây, Derek công nhận rằng chính sự thay đổi trong cách hành xử của mình, điều chỉnh theo hướng ưu tiên lợi ích của người

khác thay vì chỉ tập trung vào bản thân mình đã giúp anh tạo nên sự thành đạt cho nhiều người (các cầu thủ-khách hàng của anh, cho các câu lạc bộ mà các cầu thủ đang thi đấu cho, và chính cả bản thân anh). Tuy nhiên, anh vẫn lo lắng về những bất trắc có thể xảy ra nếu người ngoài phát hiện ra sự thay đổi này của anh. Vậy nên, Derek Sorenson chỉ là một cái tên nặc danh. Trước khi chia sẻ, chủ nhân của câu chuyện này đã yêu cầu được giấu tên với lý do: “Tôi không muốn công khai cho cả thế giới biết rằng tôi chấp nhận trả nhiều tiền hơn mức cầu thủ thiệt cho một cầu thủ”.

Đây là nỗi sợ hãi thường trực của những người tử tế thành công, nhưng họ hoàn toàn có thể chế ngự được nỗi sợ này. Hãy nhớ lại câu chuyện của Sherryann Plesse, chuyên viên cấp cao của một công ty tư vấn tài chính được chúng tôi giới thiệu ở phần đầu, người đã lĩnh hội được rằng bí quyết thành công chính là sự kết hợp giữa sự tử tế và niềm đam mê. Ban đầu, khi được yêu cầu chia sẻ về câu chuyện của mình, cũng giống như Derek, cô chỉ đồng ý với một điều kiện rằng danh tính thực sự sẽ không được tiết lộ. Sáu tháng sau, cô thay đổi ý định: “Tôi đang triển khai một chiến dịch giúp những người tốt bụng vô danh có thể công khai sự tử tế của mình. Nhờ biết cách cho đi, tôi đã có được một cuộc sống viên mãn và một sự nghiệp thành công. Mọi người được quyền nói về những hành động tốt đẹp của mình. Và tôi đã không còn cảm thấy ngại ngùng nữa”.

Điều gì đã khiến cô ấy thay đổi? Khi mới nhận ra thiên hướng luôn hé lộ lòng vì người khác của mình, Sherryann đã quá chú ý đến những rủi ro cô sẽ phải đối mặt. Mọi người trông đợi ở cô sự nghiêm khắc và tập trung vào kết quả cuối cùng, và có vẻ như việc ưu tiên lợi ích của người khác được cho là một dấu hiệu của sự yếu đuối. Nhưng khi bắt đầu gần gũi và thấu hiểu các đồng nghiệp của mình hơn, cô mới vỡ lẽ rằng tất cả những hình mẫu cô đang noi theo đều là những người luôn hé lộ lòng vì người khác. Và đột nhiên, ý thức hệ của cô có sự chuyển biến: thay vì chỉ chăm chăm nhìn vào những ví dụ thất bại, cô bắt đầu nhận ra còn có rất nhiều người tử tế vẫn đạt được thành công rực rỡ. Chúng ta thường không nhận ra điều này nếu chỉ đánh giá hơi hợt qua biểu hiện bên ngoài của những người thành công. Thông thường, do khuynh hướng sử dụng

những lời lẽ đao to búa lớn và luôn yêu cầu những đóng góp của mình phải được ghi nhận, những người vị kỷ thành công sẽ trở thành tâm điểm thu hút mọi sự chú ý. Nhưng nếu chú ý đến cách đối nhân xử thế của những người xung quanh mình, bạn sẽ nhận ra rằng còn có rất nhiều người vị tha đã đạt được thành công mà bạn nên noi theo.

Đôi với riêng bản thân tôi, những người thành đạt được tôi ngưỡng mộ nhất chính là những người luôn hết lòng vì người khác, và tôi cảm thấy rằng mình phải có trách nhiệm truyền tải những điều đã học được từ họ đến với mọi người. Khi đến với Wharton, công việc của tôi là giúp đỡ một số những sinh viên ưu tú – những người sở hữu kỹ năng phân tích tốt nhất thế giới – trở thành những người lãnh đạo, những người quản lý và những nhà đàm phán xuất sắc hơn. Tôi quyết định chỉ cho họ một số phong cách hành xử và hỏi xem họ đánh giá xem những người có phong cách cho-nhận nào sẽ đứng chót trong chiếc thang thành công.

Và hầu như tất cả mọi người đều có chung một câu trả lời: những người luôn hết lòng vì người khác. Khi tôi hỏi rằng ai sẽ là người thành công nhất, các sinh viên cho rằng đó sẽ là những người dung hòa hoặc những người chỉ ưu tiên lợi ích của bản thân. Vì thế tôi đã quyết định thay đổi định kiến này. Tôi đã nói với họ: “Có vẻ như các bạn đang đánh giá thấp khả năng thành công của những người luôn hết lòng vì người khác”. Sự thật là những người luôn sẵn sàng giúp đỡ mọi người đến mức quên luôn cả bản thân mình là những người ít thành công nhất. Nhưng với cùng một định hướng như thế, kèm theo một vài điều chỉnh nhỏ, họ vẫn có thể trở thành những người thành công nhất. “Luôn cố gắng và nỗ lực nhằm mang đến những điều tốt đẹp hơn cho những người xung quanh, và sự thành công sẽ đến với họ như một điều tất yếu”. Tôi biết rằng mình đang khơi mào cho một cuộc tranh luận gay gắt, vì thế tôi bắt buộc phải có căn cứ để chứng tỏ rằng họ đã sai.

Và cuốn sách này chính là bằng chứng.

Mặc dù có nhiều người sở hữu những phẩm chất tốt và luôn hết lòng vì người khác, họ thường không muốn bộc lộ điều đó ở môi trường làm việc. Nhưng sự phát triển của hình thức làm việc nhóm, các loại hình dịch vụ và truyền thông xã hội đã mang đến những cơ hội mới để những người này có thể thiết lập được các mối quan hệ cũng như tạo dựng uy tín – những yếu tố hỗ trợ cho thành công của họ. Chúng tôi có bằng chứng cho thấy rằng những người hết lòng vì người khác có thể trở thành những người thành công và xuất sắc nhất trong nhiều lĩnh vực, từ kỹ sư cho đến thầy thuốc cho đến nhân viên bán hàng. Và hãy nhớ đến câu chuyện của Peter Auder, chuyên gia tư vấn tài chính người Australia mà các bạn đã gặp ở phần đầu. Có vẻ như Peter đang lãng phí thời gian khi lái xe đến gặp một khách hàng nghèo khổ, người làm việc ở một bãi phế liệu, để tư vấn anh ta cách quản lý tài chính. Cuối cùng, vị khách hàng ấy hóa ra lại là một ông chủ giàu có, sở hữu một công ty chuyên kinh doanh phế liệu và sau này đã trở thành một trong những khách hàng sộp nhất của công ty Peter. Nhưng mọi chuyện không chỉ có vậy.

Peter biết rằng vị khách hàng sở hữu khối tài sản kếch xù kia đang bận rộn đến mức không có thời gian để nghỉ ngơi, và Peter muốn giúp đỡ anh ta. Vài tháng sau đó, một khách hàng khác chia sẻ với Peter rằng cô cảm thấy chán ngán công việc quản lý salon xe hơi hiện tại. Peter đã giới thiệu cô với ông chủ xưởng phế liệu, người đang có nhu cầu tuyển dụng một trợ lý có kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn, và thật trùng hợp khi nhà của cô ấy chỉ cách xưởng phế liệu có năm phút đi đường. Ba tuần sau, cô bắt đầu công việc mới và vị khách hàng giàu có bận rộn kia giờ đã có thể đưa gia đình mình đi du lịch, chuyến du lịch đầu tiên sau rất nhiều năm làm việc vất vả của hai vợ chồng. Peter cho biết rằng “cả hai khách hàng đều rất vui vẻ và hết lời cảm ơn tôi vì đã lo nghĩ chu toàn cho cuộc sống riêng tư của họ chứ không chỉ gói gọn trong các khoản đầu tư họ gửi gắm tôi. Càng giúp đỡ được nhiều người, tôi càng thành công hơn. Nhưng tôi lại đánh giá thành công của bản thân dựa theo những gì tôi đã làm được cho mọi người xung quanh. Đây mới là động lực thực sự”.

Trong tâm trí của một người luôn hể t lòng vì người khác, khái niệm thành công tự nó đã mang một sắc thái khác. Trong khi những người chỉ ưu tiên lợi ích cá nhân coi thành công là những kết quả đạt được với mức độ hơn hẳn những người khác, những người dung hòa đánh giá thành công dựa trên sự cân bằ ng các lợi ích cá nhân theo cách sòng phẳng thì những người hể t lòng vì mọi người lại chọn đi theo con đường của Peter. Họ xem thành công là những thành tích của họ trong việc trở thành một tâ m gương tô t và có khả năng gây ảnh hưởng đế n mọi người. Nế u căn cứ vào khái niệm về thành công này, rấ t có thể các công ty sẽ phải điề u chỉnh hệ thố ng tuyển dụng, đánh giá, khen thưởng và thăng chức cho mọi người. Nế u mở rộng khái niệm thành công bao gồ m cả sự đóng góp vào thành công của người khác bên cạnh những thành tựu mà bản thân đạt được, mọi người sẽ có động lực để điề u chỉnh hành vi cho-nhận của mình theo hướng cho đi nhiề u hơn. Nế u thành công có thể mang lại lợi ích cho người khác, rấ t có thể những người dung hòa và những cá nhân ích kỷ sẽ tích cực áp dụng những phương pháp để vừa có thể thỏa mãn giành lâ y lợi thê cho mình vừa thỏa mãn các mong muố n của người khác.

Mô i liên hệ giữa thành công của cá nhân với thành công chung của tập thể được thể hiện rấ t rõ qua từng câu chuyện trong cuố n sách này. Là một doanh nhân, Adam Rifkin đã tạo ra một mạng kế t nô i xã hội bao gồ m những người có khả năng gây ảnh hưởng bằ ng cách cô gắ ng hỗ trợ tá t cả mọi người mà anh gặp, lập ra những công ty thành công, giúp đỡ hàng nghìn người kiế m được việc làm, phát triển kỹ năng cũng như biế t cách quản lý và điề u hành các doanh nghiệp của riêng mình. Là một nhà đầ u tư mạo hiểm, David Hornik được kính trọng không chỉ vì anh biế t đầ u tư vào những công ty sinh lời mà còn vì anh luôn nhiệt tình giúp đỡ để các doanh nhân khởi doanh có thể đệ trình được một bản kế hoạch kinh doanh hoàn hảo hơn và thu hút được vố n đầ u tư. Là một nhà biên kịch, George Meyer đã giành được giải Emmy, nổi tiế ng là một trong những nhà biên kịch hóm hình nhấ t Hollywood, cũng là người luôn dành cơ hội cho những người đã từng cộng tác với mình ở hai chương trình *Army Man* và *The Simpsons*.

Ở lĩnh vực giáo dục, C.J. Skender đã nhận được rất nhiều giải thưởng vì những thành tích đóng góp cho nền giáo dục, truyền cảm hứng cho các thế hệ sinh viên, phát hiện ra tiềm năng và bồi dưỡng để họ phát huy hết khả năng của mình. Conrey Callahan đã tìm ra cách duy trì nhiệt tình công hiến, được trao thưởng vì sự nghiệp giáo dục quốc gia sau khi thành lập một tổ chức phi lợi nhuận chuyên giúp đỡ các học sinh có hoàn cảnh khó khăn bước vào trường đại học. Trong lĩnh vực y tế, Kildare Escoto và Nancy Phelps đã trở thành những nhân viên bán hàng xuất sắc nhất bằng chính sự thấu hiểu và giúp đỡ khách hàng. Trong lĩnh vực chính trị, Abraham Lincoln đã trở thành tổng thống – và ghi tên mình vào danh sách những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất trong lịch sử thế giới – bằng chính thái độ khoan dung khi cất nhắc chính những đối thủ trước đây của mình.

Đây chính là điểm thú vị nhất tôi phát hiện ra ở những người tử tế thành đạt: *thành công của họ không đánh đổi bằng sự trả giá của người khác, mà họ luôn tìm cách để gia tăng lợi ích cho bản thân cũng như cho mọi người xung quanh.* Đối với những người chỉ coi trọng lợi ích bản thân, thành công là một cuộc chiến thắng–thua một chiến đấu, tôi được thì anh mất và ngược lại. Nhưng trong thế giới của những người hết lòng vì người khác, tất cả mọi người được hưởng lợi nhiều hơn, dẫn đến thành công chung sẽ lớn hơn.

Chưa dừng lại ở đó, tôi còn chứng kiến một số người trở thành những người dung hòa nhưng hành xử theo một cách khôn ngoan: giúp đỡ người khác nhằm mục đích xây dựng mối quan hệ cần thiết và nâng cao uy tín của bản thân – những yếu tố có lợi cho sự thành công của chính họ. Liệu rằng chúng ta có thể thành công khi cho đi một cách có chủ đích như vậy? Và kết quả thu được sẽ như thế nào? Ngay từ phần đầu của cuốn sách này, tôi đã nêu ý kiến rằng nếu xét trong dài hạn, câu trả lời có lẽ là *Không*.

Vẫn tồn tại một lằn ranh phân biệt giữa việc hết lòng vì người khác và khôn ngoan trao đổi lợi ích. Và sự tồn tại của ranh giới này phụ thuộc vào việc liệu cách đối nhân xử thế của chúng ta được thể hiện qua hành động, mục đích thực sự đằng sau đó, hay được biểu hiện qua cả hai yếu tố trên. Đây là một câu hỏi khó và để tìm ra câu

trả lời, chúng ta cần đánh giá những người dung hòa lợi ích một cách có chủ đích này trên nhiều phương diện. Một mặt, ngay cả khi có yếu tố vụ lợi xen lẫn vào, những hành động giúp đỡ vẫn mang lại lợi ích cho người khác và khiến xã hội này trở nên tốt đẹp hơn. Nhưng xét ở một khía cạnh khác, như trường hợp của Ken Lay, mục đích sẽ bị vạch trần qua chính cách hành xử của chúng ta.

Nếu những người đón nhận và những người chứng kiến sự giúp đỡ bắt đầu nghi ngờ về động cơ của người đang giúp đỡ, họ sẽ không còn cảm thấy biết ơn và kính trọng người đã giúp đỡ mình nữa. Khi giúp đỡ người khác để phục vụ một mục đích nào đó của bản thân, rất có thể những người dung hòa sẽ phải nuốt trái đắng của chính mình: gặp phải một kẻ cũng tính toán tương tự và không sẵn lòng giúp đỡ khiến uy tín bị ảnh hưởng, hoặc gặp phải một kẻ chỉ biết lợi ích của bản thân.

Để tránh rơi vào những kết cục đáng buồn này, hãy quyết định cho đi một cách khôn ngoan, sao cho bản thân cảm thấy thoải mái và trao sự giúp đỡ cho những người xứng đáng. Như vậy, tuy không nhận được những phần thưởng trực tiếp nhưng những người dung hòa vẫn hành động với tâm thế đặt lợi ích của người khác lên trên, từ đó làm trong sáng hơn động cơ của họ. Cuối cùng, một khi liên tục lặp lại những hành động tập trung vào lợi ích của người khác, những người dung hòa lợi ích này sẽ dần biết quan tâm đến mong muốn của người khác và thay đổi trở nên tích cực hơn: dần dần ưu tiên lợi ích của người khác hơn.

Bằng cách thay đổi hướng đến lợi ích của người khác, chúng ta sẽ đạt được nhiều thành tựu hơn, cuộc sống sẽ có ý nghĩa hơn và truyền cảm hứng đến nhiều người hơn.

NHỮNG HÀNH ĐỘNG GÂY ẢNH HƯỞNG

Nếu bạn cảm thấy hứng thú với việc áp dụng những quy tắc trong cuốn sách này vào cuộc sống cũng như công việc, tôi đã liệt kê sẵn một số hành động mà bạn có thể tập luyện và áp dụng. Một số hành động được dựa trên chiến lược cũng như thói quen của những người tử tế thành đạt, và trong mỗi trường hợp, tôi đều cung cấp những thông tin hữu ích giúp bạn có thể đánh giá, thực hiện hoặc nhân rộng sự giúp đỡ của mình. Bên cạnh đó là một số hành động có liên quan đến việc đòi hỏi việc học hỏi cách cư xử hướng đến lợi ích của người khác trong chính đời sống thường nhật của bạn, một số khác thì nhấn mạnh đến những cách thức giúp bạn điều chỉnh hành vi của mình, nhận diện những người cùng chí hướng, hoặc khuyến khích người khác cùng cho đi với mình.

1. *Kiểm chứng bản thân:* Chúng ta đang sống trong một thế giới phẳng, nơi mà mọi hành động của bạn có thể gây tác động đến người khác. Vì thế bạn có thể theo dõi kết quả của những việc tốt mình đã làm và đánh giá chính bản thân mình. Tôi đã thiết lập một loạt công cụ trực tuyến hoàn toàn miễn phí giúp bạn làm được điều này. Hãy truy cập vào trang web: www.giveandtake.com để thực hiện một bài khảo sát có thể cho bạn biết mức độ tốt bụng của mình. Bên cạnh việc hoàn thành bảng khảo sát, bạn có thể mời những người trong mạng xã hội của mình đánh giá cách hành xử của bạn, và bạn sẽ biết được ý kiến nhận xét của mọi người về mình: bạn thường được nhìn nhận là người dung hòa, người ích kỷ hay một người rộng lượng bao dung?

2. *Tạo một Vòng tròn cho-nhận:* Đây là lợi ích dành cho tổ chức hay tập thể và mô hình cho đi nào có thể áp dụng được nếu mọi người trong nhóm có thể dành ra 20 phút gặp nhau mỗi tuần để

đưa ra những yêu cầu giúp đỡ đồng thời giúp đỡ người khác? Để biết thêm thông tin chi tiết về cách thiết lập một Vòng tròn cho-nhận trong công ty hay tổ chức của mình, hãy vào trang web công ty Hymax của Cheryl và Wayne Baker để tiếp cận với rất nhiều công cụ kết nối xã hội cho các cá nhân và tổ chức: www.hymaxnetworks.com. Bạn sẽ được hướng dẫn cách xây dựng một Vòng tròn cho-nhận cũng như cách sử dụng những công cụ trực tuyến để phát triển mô hình này. Số lượng thành viên lý tưởng cho một Vòng tròn cho-nhận là từ 15 đến 30 người. Mỗi người sẽ đề xuất một yêu cầu với các thành viên khác trong nhóm và những người còn lại sẽ vận dụng kiến thức, mối quan hệ, nguồn lực của mình để đáp ứng yêu cầu đó. Ngoài ra, bạn cũng có thể truy cập vào trang <http://favo.rs> để có thể đưa ra và nhận về sự giúp đỡ thông qua Internet.

3. Giúp đỡ người khác mài giũa kỹ năng làm việc của họ - hoặc của chính bạn để có thể giúp đỡ nhiều hơn và hiệu quả hơn. Thông thường, mọi người thường phải tiếp nhận những công việc không hẳn phù hợp với kỹ năng và mong muốn của bản thân. Một cách hay là khuyến khích cho công việc đó trở nên thú vị, có ý nghĩa và có triển vọng hơn.

Nhằm giúp mọi người có thể cải thiện hiệu suất làm việc, Amy Wrzesniewski (của Đại học Yale), Jane Dutton (của Đại học Michigan) và Justin Berg đã phát triển một công cụ có tên là *Bài tập Cải thiện Công việc*. Bài tập này đã được chúng tôi áp dụng với nhóm nhân viên Google, nó liên quan đến việc tạo ra một bản phác thảo về cách thức phân bổ thời gian và công sức hiện tại của bạn, sau đó xây dựng một biểu đồ trên đó vạch ra những yêu cầu cần được điều chỉnh. Bạn có thể đặt hàng trực tuyến (www.jobcrafting.org) và mô phỏng áp dụng cho nhóm hoặc cho chính mình để giúp đỡ bạn bè, đồng nghiệp tìm thấy niềm vui và ý nghĩa ở công việc của họ.

4. Khởi động cỗ máy yêu thương: Trong nhiều tổ chức, những người hết lòng vì người khác thường không được chú ý đến. Để giải quyết vấn đề này, các tổ chức bắt đầu áp dụng chương trình trao thưởng cho những nhân viên có những hành động giúp

đỡ người khác mà cấp quản lý hiể m khi nhận ra. Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong năm 2001, khoảng 25% các công ty lớn đã triển khai các chương trình trao thưởng kiểu này, và con số này tăng lên 35% vào năm 2006 – bao gồm cả những công ty danh tiếng như Google, South-West Airline và Zappos.

Trung tâm thí nghiệm Linden, công ty đứng sau tổ chức Second Life, đã công bố một phương pháp tên là *Love Machine* (tức *Cỗ máy yêu thương*). Ở một công ty công nghệ cao, nhiều nhân viên thường tìm cách giữ lấy thời gian cũng như thông tin cho riêng mình thay vì chia sẻ chúng với đồng nghiệp. Và cỗ máy yêu thương ra đời nhằm khắc phục vấn nạn này. Cụ thể, nó khuyến khích nhân viên gửi đi một thông điệp yêu thương khi họ đánh giá cao sự giúp đỡ nhận được từ một đồng nghiệp. Thông điệp này sẽ được gửi cho tất cả mọi người – và đây là sự khen ngợi lẫn xác nhận sự giúp đỡ đó khi nó gắn liền với địa vị và uy tín của các cá nhân. Người trong cuộc sẽ coi đó là một cách “để các nhân viên cạnh tranh với nhau xem ai mới thực sự là người hữu ích nhất”. Tình yêu thương đã kích thích mọi người hướng sự chú ý đến những người từng làm việc tốt trong thâm lặng.

Để áp dụng mô hình cỗ máy yêu thương này tại công ty của bạn, hãy tìm đến một công cụ điện tử tên là SendLove đã được giới thiệu chi tiết trên trang web sau: www.lovemachine.com. Như vậy, các thành viên trong nhóm có thể gửi cho nhau những tin nhắn ngắn để bày tỏ sự biết ơn một hành động giúp đỡ nào đó và tất cả mọi người đều đọc được tin nhắn này.

5. *Thực hiện những việc tốt năm phút.* Nếu bạn truy cập vào trang 106 Miles Meetup (www.meetup.com/106miles), bạn có thể thấy Adam Rifkin Panda là người nổi tiếng nhất. Anh ấy thực sự là một chuyên gia về những việc tốt năm phút, và bạn có thể học tập anh ấy bằng cách hỏi xem mọi người có nhu cầu gì không và cố gắng tìm cách giúp đỡ với chi phí tiết kiệm nhất. Hai đề xuất thường được Rifkin đưa ra là *phản hồi chân thành đến người cần giúp đỡ những ý kiến và nhận xét và giới thiệu họ với người có khả năng giúp đỡ*. Lấy ví

dụ, có một bài tập đơn giản như sau có thể giúp bạn có thể trở thành người kết nối. Hãy bắt đầu bằng cách dạo một vòng quanh trang Rolodex, LinkedIn hoặc Facebook, xác định những đối tượng đang chia sẻ những thông tin đặc biệt. Sau đó, mỗi tuần chọn ra hai người và gửi email làm quen với họ. Nếu học theo Rifkin, bạn cũng nên hâm nóng lại mối quan hệ với những người đã lâu không liên lạc – không phải là để nhận được thứ gì đó mà là để trao đi. Một tháng một lần, hãy nối lại liên lạc với những người bạn đã qua lại trong một năm qua. Hãy cố gắng tìm hiểu xem họ đang làm việc ở đâu và liệu bạn có thể giúp đỡ gì cho họ hay không. Và bạn cũng có thể tìm hiểu thêm một số ý kiến chia sẻ tại blog Venture Blog của David Hornik (www.ventureblog.com/).

6. *Tập đối thoại một cách khiêm nhường, nhưng cũng phải biết thích ứng với từng trường hợp.* Để có thể cảm thấy thoải mái hơn và phát triển các kỹ năng vốn có được qua lối trò chuyện nhẹ nhàng cởi mở, bạn cần phải thay đổi một số thói quen của bản thân – hãy học cách lắng nghe thay vì tìm cách cướp lời người khác, tìm kiếm lời khuyên thay vì tự mình đưa ra quyết định, đưa ra yêu cầu giúp đỡ thay vì tìm cách biện hộ cho quan điểm của mình. Jim Quigley là một cộng sự cấp cao tại Deloitte và trước đó là một cựu CEO, anh quyết định sẽ áp dụng lối trao đổi nhẹ nhàng nhún nhường. Anh tự đặt cho mình mục tiêu là không nói quá 20% thời gian trong các cuộc họp: “Tôi muốn lắng nghe ý kiến của mọi người. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ thu được những kết quả tuyệt vời nếu biết cách đưa ra câu hỏi đúng, thay vì chỉ tập trung phát biểu ý kiến của bản thân. Tôi chẳng học được gì khi chỉ thao thao bất tuyệt điếu mình muốn. Ngược lại, tôi sẽ học được rất nhiều thứ khi lắng nghe những gì mọi người nói”. Nhờ lắng nghe tâm tư nguyện vọng của người khác, Quigley có thể thấu hiểu được mong muốn của họ. “Đây không phải là bản năng sẵn có. Nó là một thói quen tốt và mỗi người cần tập luyện để có được thói quen này”. Để biết thêm nhiều thông tin hữu ích, bạn có thể truy cập vào blog của Susan Cain

(www.thepowerofintroverts.com) và của Jennifer Kahnweiler (www.theintrovertedleaderblog.com).

Ngoài ra, còn một yếu tố quan trọng khác là hãy đảm bảo rằng sự nhường nhịn này sẽ không khiến bạn trở nên ngại ngại trong những trường hợp cần giúp đỡ người khác hoặc đáp ứng mong muốn của chính bản thân mình. GetRaised là nơi bạn có thể tìm thấy những lời khuyên hữu ích và hoàn toàn miễn phí để thương lượng tăng lương (<https://getraised.com>).

7. *Gia nhập vào cộng đồng của những người luôn hết lòng vì người khác.* Để tìm kiếm những người cùng chí hướng với mình, hãy gia nhập cộng đồng Freecycle để cho đi những vật dụng, đồ đạc và nhận biết nhu cầu của mọi người (www.freecycle.org).

Ngoài ra, còn có một cộng đồng khác là ServiceSpace (www.servicespace.org), ngôi nhà chung của những người theo chủ nghĩa trao đi quà tặng được Nipun Mahta khởi xướng. Trụ sở chính đặt tại Berkeley, California, ServiceSpace có hơn 400.000 thành viên với khối lượng email giao dịch mỗi năm là hơn 50 triệu. Tuy nhiên, họ vẫn hoạt động dựa trên ba nguyên tắc cơ bản: “không nhân viên, không ngân sách và không cần sự đền đáp”. Nhờ ServiceSpace, Nipun đã tạo ra một nền tảng để mọi người có thể cùng nhau chia sẻ, tập trung vào ba mảng: các dự án quà tặng vật chất, những nội dung truyền cảm hứng, cuối cùng là tình nguyện và những hỗ trợ phi lợi nhuận. Một trong những dự án quà tặng vật chất là Karma Kitchen, nơi các món ăn đều không để giá; khi thanh toán, hóa đơn thể hiện số tiền là 0 đồng kèm theo lời nhắn “Bữa ăn của bạn là món quà của một người đã đến đây trước bạn. Để giúp duy trì chuỗi quà tặng này, chúng tôi mong rằng bạn có thể trả tiền cho bữa ăn của người đến sau bạn”. Một dự án khác là HelpOthers.org, mọi người sẽ giúp đỡ người khác một cách thầm lặng hoặc giấu danh tính, rồi để lại mẫu giấy với lời nhắn khuyến khích người vừa được giúp đỡ tiếp tục mang sự giúp đỡ đến một người khác đang cần nó.

Nipun đã kể chuyện một người phụ nữ làm việc cho một công ty trong nhóm Fortune 500 tới mua đồ uống tại một máy bán

hàng tự động, và bỏ thêm tiền lẻ vào máy với lời nhắn “Nước uống của bạn đã được trả bởi một người mà bạn không quen biết. Hãy giúp tôi mang tình yêu đến với cả thế giới”. Sau đó, cô để lại bánh donut có kèm theo một lời nhắn tương tự ở đằng sau. Nipun kể: “Một anh chàng đã nhìn thấy sự khác lạ này và sau đó quyết định gửi email cho cả tòa nhà”, và cười lớn “Anh ta đã viết thế này ‘Tôi đã cố gắng tìm ra người tốt bụng giấu tên đó, có lẽ ở đâu đó tầng hai hoặc tầng ba’. Giờ đây mọi người đều ý thức được hành động đẹp đó và bắt đầu làm theo”. Trên trang web của ServiceSpace, bạn có thể đặt hàng những tấm thiệp mang thông điệp yêu thương, giúp đỡ những trường hợp có thể, mua ấn bản tuấn hoặc đọc một danh sách liệt kê những việc tốt, chẳng hạn như trả tiền cho người tiếp sau bạn hoặc cảm ơn người đã giúp bạn bằng cách gửi lời khen ngợi đến cấp trên của họ. Nipun chia sẻ: “Càng cho đi, bạn càng muốn đóng góp nhiều hơn – và những người quanh bạn cũng vậy. Cũng giống như việc tập thể hình. Nếu bạn kiên trì, bạn sẽ trở nên mạnh mẽ lực lưỡng hơn. Sự giúp đỡ cũng được nuôi dưỡng theo cách tương tự”.

Một tổ chức khác ấn tượng không kém là HopeMob, nơi tập hợp “những người tử tế xa lạ để mang lại hy vọng cho những người đang có nhu cầu cấp bách trên toàn thế giới” (<http://hopemob.org>). Để biết được cách hướng dẫn và tổ chức sao cho tập thể của bạn thực hiện những hành vi giúp đỡ ngẫu nhiên, bạn có thể tham khảo mô hình của Extreme Kindness ở Canada (<http://extremekindness.com>) và The Kindness Offensive ở Anh (<http://thekindnessoffensive.com>). The Kindness Offensive là một nhóm có xu hướng giúp đỡ vô cùng tích cực, họ đã làm được một số điều tốt vĩ đại nhất trong lịch sử nhân loại. Họ cung cấp đồ chơi cho tất cả trẻ em tại các bệnh viện ở London, tặng miễn phí nửa triệu chiếc bánh kẹp, biếu hàng tấn đồ đặc và hàng hóa cho các lễ hội trên khắp vương quốc Anh, cung cấp vật dụng y tế và cả chỗ ở miễn phí cho những gia đình có nhu cầu, tổ chức tiệc trà cho những người lớn tuổi, tặng ghi-ta điện cho một cậu bé mười tuổi, phát vé mời hàng ghế đầu và tham quan hậu trường huấn luyện của đoàn

xiếc Moscow cho một ông bố muốn tặng con gái mình một món quà bất ngờ. Và có vẻ không phải là ngẫu nhiên khi người sáng lập tổ chức này tên là David Goodfellow.

Bạn cũng có thể tham khảo BNI (www.bni.com), mạng kết nối doanh nghiệp của Ivan Misner, nơi hoạt động với phương châm “Những người tốt sẽ thành công” cũng như cộng đồng Go-Giver Community (www.thegogiver.com/community) – một nhóm người hâm mộ tác phẩm *The Go-Giver* của Bob Burg và John David Mann đến mức quyết định rằng cho đi là cách tốt nhất để có được một cuộc sống tốt đẹp hơn.

8. *Tự trải nghiệm khi làm một điều tốt.* Nếu bạn muốn tự mình làm việc tốt, hãy thử với GOOD thirty-day challenge (www.good.is/post/the-good-30-day-challenge-become-a-good-citizen). Điều đặn mỗi ngày trong suốt một tháng, GOOD sẽ gợi ý cho bạn những cách giúp đỡ khác nhau.

Nếu muốn biết thêm thông tin, hãy vào trang của Sasha Dichter (<http://sashadicher.wordpress.com>) và Ryan Garcia (www.366randomacts.com). Dichter, trưởng phòng cải tổ của Quỹ Acumen, đã quyết tâm làm người tốt và cam kết sẽ nói Có với tất cả đề nghị giúp đỡ anh nhận được trong một tháng. Garcia, nhân viên bán hàng tại ZocDoc, thì quyết định là mỗi ngày sẽ làm một việc tốt trong suốt một năm và viết blog về những câu chuyện mình đã trải qua. Như chúng tôi đã đề cập trong *Chương 6*, những việc làm tốt này sẽ phát huy hiệu quả nhất và có tác dụng kích thích tâm lý nhất nếu bạn tập trung nhiều hành động giúp đỡ vào một lần trong một tuần, thay vì làm rải rác mỗi ngày một việc tốt. Và quan trọng, hãy nhớ quy tắc 100 GIỜ TÌNH NGUYỆN mỗi năm.

9. *Gây quỹ cho một dự án.* Nhiều người đang tìm nguồn đầu tư tài chính cho các dự án của họ. Với Kickstarter (www.kickstarter.com), tổ chức cấp vốn lớn nhất thế giới cho các dự án có tính sáng tạo và triển vọng phát triển, bạn có thể tìm thấy có những người đang tìm kiếm sự giúp đỡ trong nhiều lĩnh vực, từ thiết kế và phát hành phim điện ảnh, sách, chương

trình trò chơi, âm nhạc, kịch, tranh vẽ cùng với các sản phẩm và dịch vụ khác. Một đề xuất khác của tôi là Kiva (www.kiva.org), nơi bạn có thể tìm ra cơ hội để thực hiện những khoản vay “siêu nhỏ” trị giá tối thiểu 25 đô-la Mỹ để có cơ hội thành lập doanh nghiệp tại các quốc gia đang phát triển. Ở cả hai trang web trên, bạn có thể tìm thấy và theo dõi chặng đường phát triển của những người đã và đang được giúp đỡ.

10. *Chủ động tìm kiếm sự giúp đỡ.* Nếu bạn muốn giúp người khác trở thành người tốt, một trong những cách đơn giản nhất là đưa ra yêu cầu với họ. Không phải lúc nào yêu cầu giúp đỡ của bạn cũng trở thành gánh nặng đối với người khác, vẫn có một số người tốt thực sự và khi nhờ giúp đỡ, bạn đang tạo cơ hội để họ thể hiện giá trị của mình cũng như trải nghiệm cảm giác trở thành người có ích. Khi yêu cầu một việc tốt năm phút, bạn đang phải chịu một phiền toái nho nhỏ, và nếu bạn đề nghị một người dung hòa giúp đỡ, bạn có thể tìm cơ hội để đền đáp họ. Wayne và Cheryl Baker đã nhận xét như sau: “Mọi người có thể bắt đầu hành trình cho-nhận bằng cách đưa ra đề nghị giúp đỡ đồng thời giúp đỡ người xung quanh. Hãy giúp đỡ một cách vô tư, không đòi hỏi, nhưng cũng cần biết cách chủ động đưa ra đề nghị giúp đỡ khi cần”.

LỜI CẢM TẠ

Những người đầu tiên gieo mầm để tôi có thể vun đắp tạo nên cuốn sách này là ông bà ngoại Florence và Paul Borock của tôi, hai người không mệt mỏi đầu tư thời gian và công sức của mình để giúp đỡ người khác mà không đòi hỏi bất cứ sự đáp đền nào. Trong quá trình trưởng thành của mình, chính bố Mark và mẹ Susan đã thả p sáng và tiế p sức cho sự tò mò đố i với lĩnh vực tâm lý cũng như sự quan tâm về chấ t lượng đời số ng công việc của tôi. Còn huấ n luyện viên môn nhảy câ u của tôi, thầy Eric Best, đã cho tôi thấy rằng tâm lý là nguồ n lực quan trọng đứng sau thành công của mỗi người. Thầy cũng đã dẫn dắt tôi bước đầu tiế p cận với sức mạnh của sự cho đi trong quá trình hỗ trợ phát triển con người, khích lệ tôi đeo đuổi công việc kế t hợp giữa tâm lý và viết lách.

Và nếu không có Brian Little, tôi sẽ không tìm ra được công việc như ý này, anh là người mà sự thông thái và lòng bao dung đã thay đổi cuộc đời tôi. Brian đã thể hiện được những điề u tốt đẹp nhấ t của một con người, và nhờ có những kiế n thức sâu sắ c, sự tận tụy với sinh viên và năng lực thu hút khán-thính giả của anh mà tôi mới có thể trở thành giáo sư. Khi bắt đầu nghiên cứu lĩnh vực tâm lý tổ chức, tôi đã học hỏi và tìm thấy được nhiề u điề u có ích trong quá trình hướng dẫn các bạn Jane Dutton, Sue Ashford, Richard Hackman, Ellen Langer và Rick Price. Đặc biệt, Jane luôn thách thức để tôi có thể suy nghĩ sâu hơn vào các vấ n đề và khuyế n khích tôi mở rộng hơn vớ n hiểu biế t của mình trong quá trình nỗ lực thực hiện các nghiên cứu nhằ m tạo sự khác biệt.

Người ta nói rằng để tạo nên một cuốn sách, bạn cần đế n cả một đạo quân. *Cho khế nhận vàng* không phải là ngoại lệ: Tôi cảm thấy mình đã rấ t may mắ n khi được làm việc với cả một quân đoàn những người vị tha, những người đã rải đầy dấ u vân tay của họ trên từng trang bản thảo. Lãnh đạo lực lượng này là Richard Pine

của InkWell, một ví dụ điển hình cho mọi phẩm chất mà tác giả nào cũng cần đến ở một người đại diện. Richard rất xuất sắc trong việc nhìn ra được tiềm năng trong những ý tưởng và con người. Và anh cũng thể hiện sự khéo léo và lòng nhiệt huyết độc đáo của mình khi kết nối những yếu tố tiềm năng đó với nhau theo những cách đầy mạnh mẽ để từng từ viết ra có thể khiến thế giới thành nơi tốt đẹp hơn. Từ chuyện giúp tôi tìm được giọng văn phù hợp cho những bài nói chuyện trước đối tượng các thánh giả phổ thông và chinh phục được họ, đến việc góp ý cho tôi với những nhận xét sắc sảo và sự vững vàng và cách nhận diện những cá nhân vị tha thành công, Richard đã tạo ra những ảnh hưởng không thể xóa nhòa trên cuốn sách này lẫn trong cuộc đời tôi.

Một nguồn lực sáng tạo quan trọng khác đứng sau cuốn sách này là biên tập viên xuất chúng Kevin Doughten. Trong những đóng góp của mình, điều đáng nói ở đây là việc Kevin đã cho tôi biết về George Meyer và nhận ra rằng đặc điểm độc nhất vô nhị của bất cứ người tử tế thành công nào cũng là sự nâng đỡ người khác. Kevin có rất nhiều những trải nghiệm cá nhân và chúng có ảnh hưởng đến sự thành công của anh khi làm việc với các tác giả. Những phản hồi sâu sắc và đầy thấu hiểu của anh đã giúp gạt sạch phân bố cục, gia cố các luận cứ và gia tăng sự phong phú cho các câu chuyện và các nghiên cứu, cũng như tạo động lực để tôi viết lại ba chương. Cùng với việc gạt giũa lại câu cú, sự hướng dẫn của Kevin cũng đã cơ bản thay đổi phong cách tiếp cận với việc viết lách nói chung.

Ở nhà xuất bản Viking, Rick Kot là người mà tinh thần trách nhiệm vì công việc đã vượt xa những định nghĩa về khái niệm này. Anh đã đóng góp vào bản thảo rất nhiều và trải rộng ở nhiều lĩnh vực, từ cái nhìn xuất sắc và rất sáng suốt của mình, đến vốn hiểu biết xã hội và năng lực quản lý. Quả là may mắn khi nhận được rất nhiều từ sự hỗ trợ của anh.

Những ngày đầu, khi tôi còn trần trụi xem liệu có nên viết ra cuốn sách này không, nhiều đồng nghiệp đã cho tôi những lời khuyên sáng suốt. Và tôi đặc biệt bày tỏ sự biết ơn của mình đến Jennifer Aaker, Teresa Amabile, Dan Ariely, Susan Cain, Noah Goldstein, Barry Schwartz, Marty Seligman, Richard Shell, Bob

Sutton và Dan Pink (nhân vật cuối cùng này không chỉ chia sẻ những ý kiến vô giá mà còn là người nghĩ ra tựa sách tiếng Anh – *Give and Take*). Ý tưởng về cuốn sách được gợi cảm hứng từ một cuộc tranh luận với Jeff Zaslow và chính thức được biến thành hiện thực trong cuộc trao đổi với Justin Berg, người mà tôi nhìn nhận sự hiểu biết chuyên môn đã góp phần rất lớn trong việc cải thiện cấu trúc và bố cục bản thảo.

Đôi với những phản hồi quý giá trên từng trang bản thảo, tôi gửi lời cảm ơn đến Ann Dang, Katherine Dean, Gabe Farkas, Alex Fishman, Alyssa Gelkopf, Kelsey Hilbrich, Katie Imielska, Mansi Jain, Valentino Kim, Phil Levine, Patrice Lin, Nick LoBuglio, Michelle Lu, Sara Luchian, Lindsay Miller, Starry Peng, Andrew Roberts, Danielle Rode, Suruchi Srikanth, Joe Tennant, Ryan Villanueva, Guy Viner, Becky Wald, Teresa Wang, Catherine Wei và Tommy Yin.

Đôi với việc dẫn dắt đến từng câu chuyện và kết nối đến từng đối tượng được phỏng vấn, tôi thực sự trân trọng sự giúp đỡ của Cameron Anderson, Dane Barnes, Renee Bell, Tal Ben-Shahar, Jesse Beyrouty, Grace Chen, Chris Colosi, Angela Duckworth, Bill Fisse, Juliet Geldi, Tom Gerrity, Leah Haimson, Dave Heckman, Dara Kritzer, Adam Lashinsky, Laurence Lemaire, Matt Maroone, Cade Massey, Dave Mazza, Chris Myers, Meredith Myers, Jean Oelwang, Bob Post, Jon Rifkind, Gavin Riggall, Claire Robertson-Kraft, Scott Rosner, Bobbi Silten, Matt Stevens, Brandon Stuut, Jeff Thompson, Mike Useem, Jerry Wind, Amy Wrzesniewski, George Zeng, cũng như lực lượng ẩn danh những người luôn hết lòng vì người khác ở Riley Productions (www.rileyprods.com).

Những chia sẻ thông thái, những kiến thức và kinh nghiệm qua các cuộc phỏng vấn cũng như những phần trích dẫn đã góp phần tạo nên cuốn sách này. Vì thế, tôi cảm ơn Antoine Andrews, Peter Avis, Bernie Banks, Colleen Barrett, Margaux Bergen, Bob Brooks, Rano Burkhanova, Jim Canales, Virginia Canino, Bob Capers, Brian Chu, Bob Coghlan, Matt Conti, Mario DiTrapani, Atul Dubey, Nicole DuPre, Marc Elliott, Scilla Elworthy, Mark Fallon, Mike Feinberg, Christy Flanagan, Mike Fossaceca, Anna Gauthier, Jeremy Gilley, Kathy Gubanich, Michelle Gyles-McDonnough, Kristen Holden, Beak

Howell, Tom Jeary, Diane và Paul Jones, Rick Jones, Melanie Katzman, Colin Kelton, Richard Lack, Larry Lavery, Eric Lipton, Theresa Loth, Nic Lumpp, Dan Lyons, Sergio Magistri, Susan Mathews, Tim McConnell, David McMullen, Debby McWhinney, Rick Miller, Roy Neff, Randi Nielsen, Scott O'Neil, Jenna Osborne, Charles Pensig, Bob Post, Larry Powell, Kate Richey, Manfred Rietsch, Jon Rifkind, Larry Roberts, Clare Sanderson, Rebecca Schreuder, Bill Sherman, Scott Sherman, John Simon, Ron Skotarczak, Marijn Spillebeen, David Stewart, Craig Stock, Suzanne Sutter, Pat Sweeney, Vivek Tiwary, Vickie Tolliver, Ashley Valentine, Tony Wells, Matthew Wilkins, Yair Yoram, Jochen Zeitz, và Fatima Zorzato.

Rachel Carpenter và Erica Connelly đã cung cấp cho tôi cả một gia tài những ý tưởng đột phá trải khắp cuốn sách này. Các bạn cũng đã vận hành một bộ phận kiến tạo những ý tưởng hoạt động rất hiệu quả mà những thành viên của nó (gồm Alison Bloom-Feshbach, Zoe Epstein, Sean Griffin, Adria Hou, Katherine Howell, Ian Martinez, Scott McNulty, Annie Meyer và Becky Wald) đều từ tể tham gia và đóng góp sức mình.

Tôi cảm ơn Josh Berman, Charles Birnbaum, Adam Compain, Keenan Cottone, Ben Francois, Jean Lee, Josh Lipman, Charlie Mercer, Phil Neff, Mary Pettit, Matt Pohlson, Kiley Robbins, Chris Sergeant, Kara Shamy, Charlene Su và Nina Varghese vì đã dành hẳn một tuần để tổng hợp những bài báo về những người luôn hết lòng vì người khác.

Rất nhiều bạn bè, đồng nghiệp, sinh viên và thành viên trong gia đình tôi đã giúp đỡ trong quá trình tôi tư duy về sườn và nội dung cho cuốn sách mà tôi phải lấy làm biết ơn rất nhiều. Họ là Sam Abzug, David Adelman, Bob Adler, Sebastian Aguilar, Tanner Almond, Michael Althoff, Dan Baker, Rangel Barbosa, Dominique Basile, Deepa Bhat, Bill Boroughf, Andrew Brodsky, Anita Butani, Lewis Chung, Constantinos Coutifaris, Cody Dashiell-Earp, Kathryn Dekas, Alex Edmans, Mehdi El Hajoui, Mark Elliott, Jerrod Engelberg, Dafna Eylon, Jackie Fleishman, Michelle Gaster, Christina Gilyutin, Guiherme Giserman, Ross Glasser, Matt Goracy, Brett Lavery Gregorka, Dan Gruber, Sheynna Hakim, Howard

Heevner, Greg Hennessy, Dave Hofmann, Victoria Holekamp, Rick Horgan, John Hsu, David Jaffe, Amanda Jefferson, Nechemya Kagedan, Jonathan Karmel, Melissa Kamin, Ely Key, Jeff Kiderman, Anu Kohli, Ben Krutzinna, Amin Lakhani, Chester Lee, Amanda Liberatore, Nicole Lim, Lindsey Mathews Padrino, Amy Matsuno, Lauren Miller, Zach Miller, Josephine Mogelof, Lauren Moloney-Egnatios, David Moltz, Brian Nemiroff, Celeste Ng, Dan Oppedisano, Matt Pohlson, Georges Potworowski, Derrick Preston, Vyas Ramanan, David Rider, David Roberts, Jeremy Rosner, Juan Pablo Saldarriaga, Frances Schendle, Christine Schmidt, Margot Lee Schmorak, Ari Shwayder, Kurt Smith, Scott Sonenshein, Mike Taormina, Palmer Truelson, Jonathan Tugman, Eric Tulla, Mike Van Pelt, Jamie Wallis, Michael Wolf, Rani Yadav, Lauren Yaffe, Andrew Yahkind và Ashley Yuki.

Nhờ có sự động viên của mọi người trong những năm qua mà tôi mới được như hôm nay. Xin dành sự cảm ơn sâu sắc đến chị gái Traci của tôi, ông bà nội Jay và Marion Grant, bố mẹ vợ Adrienne và Neal Sweet, cùng phòng thí nghiệm Impact. Và trên tất cả, tôi sẽ không thể hoàn thành được cuốn sách này nếu không có sự hỗ trợ của Allison vợ tôi. Cô ấy đã bỏ ra không biết bao nhiêu giờ đồng hồ để suy nghĩ, đọc kỹ bản thảo, tranh luận và tìm kiếm và... Đến cả từ ngữ cũng không mô tả hết được tình yêu của cô ấy có ý nghĩa thế nào với tôi. Mỗi khi ngòi bút xuống viết, tôi lại nghĩ về những hành động cho đi tiêu biểu của cô ấy. Nếu nói về sự cho đi trong phạm vi gia đình, cô ấy là tấm gương. Joanna và Elena, hai con gái của chúng tôi là nguồn vui và ý nghĩa nhất trong cuộc đời tôi. Tôi thực sự tự hào về chúng và mong rằng cuốn sách này sẽ chỉ cho thế hệ trẻ của hai cháu một định hướng mới trong cách nhìn nhận và thấu hiểu những ý nghĩa dẫn đến thành công.