



Làm gì khi mọi ánh nhìn đều đổ dồn vào bạn

# BÍ QUYẾT TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ TÀI BA

THE MAKING OF A  
**MANAGER**

WHAT TO DO WHEN EVERYONE LOOKS TO YOU

Julie Zhuo  
Hoàng Anh dịch

# Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số  
dành cho  
Kindle & Kobo



SCAN TO JOIN



**Julie Zhuo**  
Hoàng Anh *dịch*

# **BÍ QUYẾT TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ TÀI BA**

## **FIRST NEWS**

**Chịu trách nhiệm xuất bản:**  
Giám đốc – Tổng Biên tập  
**ĐINH THỊ THANH THỦY**

*Biên tập:* Huỳnh Trung Kiên  
*Sửa bản in:* Tân Phong  
*Trình bày:* Lê Chi  
*Bìa:* Phương Thảo

### **NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP. HCM  
ĐT: (028) 38225340 - 38296764 - 38247225  
Fax: 84.28.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn  
Website: www.nxbhcm.com.vn  
Sách điện tử: www.sachweb.vn

### **NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1**

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM  
ĐT: (028) 38 256 804

### **NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2**

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q. 4. TP. HCM

ĐT: (028) 39 433 868

**GIAN HÀNG M01 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HCM**

Đường Nguyễn Văn Bình, Q. 1, TP. HCM

*Thực hiện liên kết:*

**CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)**

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

---

In 4.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In  
Khuyến Học Phía Nam (128/7/7 Trần Quốc Thảo, P. 7, Q. 3, TP.  
HCM - Xưởng in: Lô B5-8, Đường D4, KCN Tân Phú Trung, Xã  
Tân Phú Trung, H. Củ Chi, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản  
số 54-2020/CXBIPH/01-424/THTPHCM ngày 06/01/2020 -  
QĐXB số 174/QĐ-THTPHCM-2020 cấp ngày 10/03/2020. In  
xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2020. ISBN: 978-604-58-  
3398-8.

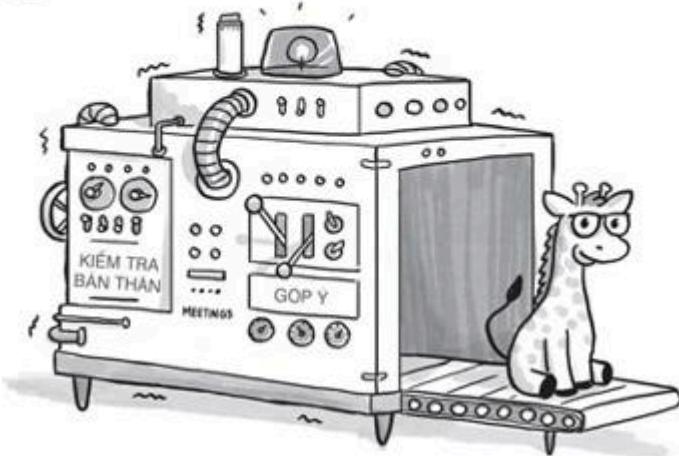
*Giới thiệu*

**NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ TÀI BA KHÔNG TỰ  
NHIÊN ĐƯỢC SINH RA, MÀ HỌ ĐỀU PHẢI  
TRẢI QUA RÈN LUYỆN**

## ẢO TƯỞNG



## THỰC TẾ



**T**ôi vẫn còn nhớ cuộc họp ngày hôm ấy, khi tôi được người quản lý của mình yêu cầu trở thành quản lý.

Điều này thật bất ngờ, giống với việc bạn đang chạy tập thể dục như mọi ngày và không may vấp phải một chiếc rương của những tên cướp biển vậy. *Ồ, thật là thú vị, tôi nghĩ.*

Chúng tôi ngồi đối diện nhau trong một phòng họp có sức chứa mươi người. “Đội ngũ của chúng ta đang phát triển”, quản lý của tôi giải thích. “Chúng ta cần một người quản lý khác, và cô có mối quan hệ tốt với tất cả mọi người, vậy cô nghĩ sao?”

Tôi, hai mươi lăm tuổi, làm việc cho một công ty khởi nghiệp. Tất cả những gì tôi biết về quản trị chỉ gói gọn trong hai từ: *hợp hành* và *THĂNG CHỨC*. Chẳng lẽ tôi đã được thăng chức rồi sao? Ai cũng biết cuộc nói chuyện này giống với việc Harry Potter lần đầu tiên được bác Hagrid ghé thăm vào một đêm tối đông bão, bước ngoặt đánh dấu sự khởi đầu của một hành trình phiêu lưu trong sự nghiệp. Tôi không có ý định từ chối lời mời đó.

Vì vậy, tôi đã đồng ý.

Ngay sau khi rời khỏi căn phòng, tôi bắt đầu suy nghĩ cẩn kẽ về từng chi tiết mà người quản lý của tôi đã nói. *Tôi có mối quan hệ tốt với mọi người.* Chắc chắn làm quản lý còn cần nhiều hơn thế. Nhưng nhiều hơn như thế nào? Tôi đã sẵn sàng để khám phá ra điều đó.

...

Tôi nhớ đến cuộc họp đầu tiên của tôi, ở đó tôi phải đưa ra một báo cáo trực tiếp.

Tôi đến trễ năm phút so với thời gian dự kiến trong sự vội vàng và bối rối. *Thật là một khởi đầu tồi tệ,* tôi tự nghĩ. Nhìn qua cửa sổ phòng họp, tôi có thể nhìn thấy người quản lý cũ của mình đang dán mắt vào điện thoại. Chỉ một ngày trước đó, cả hai chúng tôi đều là những nhà thiết kế làm việc chung trong cùng một nhóm, ngồi liền kề nhau trong một dãy bàn làm việc, thảo luận về những dự án trong khi thu thập các phản hồi đồn dập

qua các bàn làm việc dọc lối đi. Vậy mà, chỉ một thông báo, bây giờ tôi lại là quản lý của anh ta.

Tôi tự nhủ rằng mình không hề lo lắng. Chúng tôi sẽ có một buổi bàn bạc thành công. Còn bàn về những gì thì tôi hoàn toàn không chắc chắn. Tôi chỉ muốn cuộc họp này cũng diễn ra một cách bình thường như hôm qua và hôm trước nữa. Nếu anh bạn đồng nghiệp không thích việc tôi trở thành quản lý của anh ấy thì ít nhất, tôi vẫn muốn anh ấy cảm thấy bình thường với nó.

*Tôi không lo lắng.*

Tôi bước vào phòng. Anh ấy liếc nhìn tôi và tôi sẽ không bao giờ quên được biểu cảm trên khuôn mặt của anh ấy lúc đó. Nó có tất cả sự căm kinh của một thiếu niên bị buộc phải tham dự buổi sinh nhật với chủ đề Pokémon của đứa em họ mười tuổi.

“Xin chào”, tôi nói và cố giữ cho giọng mình bình thường nhất có thể. “Ồ, mọi người đang bàn luận về vấn đề gì vậy?”

Sự cau có của anh ấy lại càng rõ hơn, hệt như một con gấu trong mùa đông vậy. Tôi có thể cảm nhận được những giọt mồ hôi bắt đầu lăn trên khuôn mặt mình và dòng máu nóng hổi dần dập bên tai.

Về lĩnh vực thiết kế, tôi chẳng giỏi hơn anh ấy. Độ thông minh và số năm kinh nghiệm cũng chẳng nhiều hơn. Chỉ một lần nhìn vào gương mặt đó thôi cũng đủ xua tan hết ý niệm của tôi cho rằng anh ấy sẽ thấy “bình thường” với việc tôi trở thành quản lý mới. Thông điệp rõ ràng như thế nó được viết bằng cây bút Sharpie đen khổng lồ:

*Cô không biết mình sẽ làm cái quái gì đâu.*

Vào giây phút đó, tôi biết anh ấy hoàn toàn đúng.

...

Theo những gì người ta nói, con đường dẫn tôi đến việc quản lý nhóm thiết kế của Facebook là một điều không thể. Tôi lớn lên từ những khu phố đông đúc ở Thượng Hải, và sau đó là vùng ngoại ô ẩm ướt ở Houston, một dân nhập cư không hề hay biết về sự nổi tiếng của *Star Wars*, Michael Jackson và *E.T.* Lớn lên, tôi đã một vài lần nghe đến cụm từ *Silicon Valley* nhưng chỉ hiểu nó theo nghĩa đen. Tôi cứ tưởng tượng rằng nép mình giữa hai dãy núi là những hàng dài chật ních các nhà máy in các con chip làm bằng silicon như những thanh kẹo sô-cô-la Hershey. Nếu bạn hỏi tôi rằng những nhà thiết kế làm công việc gì, tôi sẽ trả lời: “Tạo ra những bộ trang phục đẹp”.

Mặc dù vậy, có hai điều mà tôi biết chắc ngay từ khi còn nhỏ, tôi có sở thích mãnh liệt với việc vẽ vời và xây dựng. Có một bức ảnh chụp tôi hồi tám tuổi vào một buổi sáng Giáng sinh, tôi cầm món quà mà mình đã ao ước nhiều năm trời trên tay, miệng cười toe toét. Đó là một bộ xếp hình LEGO mới với hình con khỉ và cá mập!

Ở trường cấp hai, tôi và cô bạn thân Marie đã chuyển cho nhau những cuốn sổ tay chứa đầy những nét vẽ nguệch ngoạc trong các tiết học. Lên cấp ba, chúng tôi đã khám phá ra sự kỳ diệu của HTML, nó giúp chúng tôi kết hợp sở thích vẽ vời và xây dựng của mình thành trò tiêu khiển hoàn hảo: tạo ra các trang web hiển thị các hình minh họa của mình. Tôi không thể nghĩ ra được cách nào để tận hưởng kỳ nghỉ mùa xuân tốt hơn là theo dõi các chương trình hướng dẫn Photoshop trực tuyến mới nhất (“Làm thế nào để tạo ra tông màu da nhìn chân thật nhất”), hay thiết kế lại trang web của tôi để hiển thị thủ thuật JavaScript mới (các liên kết sẽ phát sáng khi bạn nháy chuột vào nó).

Khi tôi đến Stanford, biết bản thân muốn theo ngành Khoa học Máy tính nên tôi đã tham gia vào các lớp học về thuật toán và cơ sở dữ liệu để chuẩn bị cho một công việc đòi hỏi sự dày dạn và trau chuốt tại Microsoft hoặc một công việc khác ở Google nhưng lại yêu cầu sự nhanh trí và phải đảm bảo nhất định

thành công. Một số người bạn cùng lớp cũ của tôi đã từng làm việc ở những công ty này trước đó. Nhưng đến năm thứ hai, một cơn sốt mới đã tràn vào Stanford. “Hãy tưởng tượng!”, sinh viên chúng tôi chuyện trò rôm rả trên các hành lang và trong các bữa ăn. “Một trang web nơi bạn có thể xem được những bức ảnh của người mà bạn đang ‘cảm nắng’, bạn hoàn toàn có thể biết được ban nhạc yêu thích của người bạn sống cùng ký túc xá, thậm chí bạn còn có thể để lại những lời nhắn bí ẩn trên ‘tường’ của người bạn khác”.

Tôi hoàn toàn bị mê hoặc. Facebook không giống với những thứ mà tôi từng sử dụng trước đó. Nó giống như một thực thể sống, một phiên bản sống động của chính những sinh viên đại học chúng tôi, nó giúp kết nối thế giới trực tuyến và làm mọi người biết đến nhau bằng nhiều cách thức mới.

Tôi nghe nói Facebook được sáng lập bởi một vài sinh viên bỏ học trường Harvard. Tôi không biết nhiều về khởi nghiệp cho đến khi tham gia vào một lớp học dành cho sinh viên năm cuối nghiên cứu về các doanh nghiệp ở Silicon Valley. Và từ đó, tôi hiểu được, hóa ra đó là vùng đất của những kẻ mộng mơ đói khát và ngu ngốc, những người được ban cho cơ hội thay đổi tương lai bằng sự hỗ trợ ít ỏi của các vốn đầu tư mạo hiểm. Đây cũng là vùng đất của những cải tiến mới sinh ra từ sự kết hợp của những khối óc thông minh, quyết đoán, hợp thời và sự kết nối.

Nếu tôi bắt đầu khởi nghiệp vào một thời điểm nào đó trong đời, vậy tại sao không phải lúc này, khi mà tôi còn trẻ và chẳng có gì để mất? Và tại sao lại không khởi nghiệp bằng chính sản phẩm mà tôi yêu thích và vẫn sử dụng hàng ngày? Một người bạn tốt của tôi Wayne Chang, vào làm cho Facebook sáu tháng trước đó, không ngừng nói chuyện về công ty này. Anh ấy nói: “Cứ thử đi, chí ít cậu cũng có thể làm thực tập sinh và xem công ty này như thế nào”.

Tôi nghe theo lời khuyên của cậu ấy và đi phỏng vấn. Chẳng mấy chốc, tôi thấy mình ở sảnh chờ vào ngày làm việc đầu tiên trên cương vị thực tập sinh kỹ thuật chưa từng có của Facebook. Quy mô toàn bộ công ty lúc bấy giờ chỉ vừa một bữa tiệc nhỏ mà thôi. News Feed chưa phải là một khái niệm và không ai biết tới dịch vụ của chúng tôi ngoại trừ học sinh trung học và sinh viên đại học. Trong thế giới của mạng xã hội, chúng tôi đã bị lấn át bởi đế chế MySpace với một trăm năm mươi triệu người dùng.

Tuy nhiên, dù quy mô còn nhỏ nhưng ước mơ của chúng tôi lại rất lớn. Chúng tôi miệt mài tạo ra các mật mã ngay cả khi đêm đã muộn, và thả mình vào những bản nhạc điện tử của Daft Punk. Một ngày nọ, chúng tôi tự nhắc nhở bản thân rằng *chúng tôi sẽ lớn mạnh hơn MySpace*, và sau đó lại tự cười ngượng vì chuyện này thật lố bịch, rồi cuối cùng *chúng tôi sẽ kết nối cả thế giới*.

Sau hai tháng làm thực tập sinh, tôi quyết định ở lại làm chính thức. Và bởi vì tôi có kiến thức về Photoshop từ hồi còn thích vẽ vời, bạn của tôi Ruchi Sanghvi đã đề nghị tôi làm việc cùng các nhà thiết kế và tham gia quyết định đưa những gì lên màn hình. *Hừ. Thiết kế trang web là một nghề thực sự à? Tôi nghĩ vậy. Dấn thân vào nào!*

Là công ty khởi nghiệp nên không một ai cho là khác thường khi tôi đột nhiên đưa các đề xuất thiết kế của mình cho các tính năng mới. Tất cả chúng tôi đều đảm nhận nhiều nhiệm vụ, giải quyết các vấn đề khi phát hiện, nghiên cứu kỹ lưỡng các mật mã và điểm ảnh. Và rồi, thay vì tình cờ thì chính nhờ một kế hoạch lớn, tôi đã khoác lên mình một diện mạo mới: *nàà thiết kế*.

Ba năm sau, sau cuộc nói chuyện định mệnh đó với người quản lý của mình, vai trò của tôi một lần nữa lại thay đổi. Quy mô nhóm thiết kế của chúng tôi đã tăng gần gấp đôi kể từ khi tôi bắt đầu làm ở đây. Trải qua vài năm đầu tại một công ty khởi nghiệp đang trên đà tăng trưởng, tôi cho rằng mình được lựa chọn để

thay đổi. Tôi đã quá quen thuộc với việc giải quyết những điều mới mẻ và xoay xở với những “cú đấm”.

Tuy nhiên, tôi đã không hề chuẩn bị cho những khó khăn mà một người quản lý mới như tôi sẽ phải đương đầu. Thứ nhất, tôi đang quản lý một nhóm các nhà thiết kế sản phẩm, một quy tắc mà tôi không hề biết nhưng lại tồn tại ở đây trước khi tôi đến. Thêm vào đó, trách nhiệm quản lý nhóm và cách thức họ phối hợp làm việc cũng giống như một bước nhảy vọt từ việc thiết lập giao diện người dùng hay viết mã. Vào những năm tháng đầu, mọi thứ đều mới mẻ và không mấy thoải mái.

Còn nhớ lần đầu tiên tôi phỏng vấn tuyển dụng nhân sự cho nhóm. Mặc dù rõ ràng là người nắm quyền quyết định, tôi đặt ra các câu hỏi, tôi ấn định cuộc phỏng vấn sẽ diễn ra như thế nào, tôi sẽ chọn ứng viên nào vào cuối ngày phỏng vấn, vậy mà tay tôi cứ rung lên liên tục trong suốt bốn mươi lăm phút phỏng vấn ấy. Sẽ thế nào nếu các ứng viên nghĩ rằng những câu hỏi của tôi thật ngu ngốc? Điều gì sẽ xảy ra nếu họ nhìn ra sự dối trá mà chính bản thân tôi cũng có thể tự cảm thấy? Sẽ ra sao nếu tôi vô tình biến nhóm mình thành một trò hề?

Tôi nhớ lần đầu tiên mình phải thông báo tin xấu đến nhóm. Chúng tôi bắt đầu triển khai một dự án mới khá thú vị và tất cả mọi người đều rất hào hứng thảo luận về tính khả thi của nó. Hai nhân viên trong nhóm xin phép tôi được trở thành nhóm trưởng. Tôi buộc phải từ chối một người. Tôi tập nói trước gương trong phòng tắm ở nhà, tưởng tượng ra mọi kịch bản tồi tệ – Đây có phải là quyết định đúng đắn không? Tôi là kẻ đi phá hủy ước mơ sao? Ai đó sẽ loại tôi ra khỏi vị trí này?

Tôi nhớ lần đầu tiên thuyết trình trước đám đông. Giữa một biển những ánh đèn nê-ông mờ ảo, tôi giới thiệu các sản phẩm thiết kế tại hội nghị F8 của Facebook. Cả nhóm chưa từng thực hiện một sự kiện công chúng ở quy mô như thế này trước đây, cho nên nó thực sự là một vấn đề lớn. Trong nhiều tuần chuẩn

bị cho sự kiện, tôi liên tục chỉnh sửa các chi tiết trong bài thuyết trình sao cho trơn tru nhất có thể, nhưng việc thuyết trình trước đám đông thật sự là một cơn ác mộng đối với tôi. Ngay cả khi thực hành thuyết trình trước các đồng nghiệp trong nhóm cũng đã khiến tôi căng thẳng lắm rồi.

Tôi vẫn nhớ ba cảm xúc chính chi phối tôi trong vai trò mới: nỗi sợ, sự hoài nghi và “liệu tôi có đang phát điên với cảm giác này không?”. Tất cả mọi người xung quanh đều làm việc rất tốt. Họ khiến mọi thứ trở nên dễ dàng. Tôi chưa bao giờ nghĩ quản lý là một việc dễ. Và bây giờ suy nghĩ đó vẫn không thay đổi. Cho đến thời điểm này, tôi đã đi được một chặng đường dài gần mười năm. Nhóm của tôi cũng đã gia tăng về mặt số lượng. Chúng tôi đã tạo ra một trải nghiệm mà hai tỷ người trên thế giới có thể chạm vào chỉ bằng việc nhấn chuột vào biểu tượng chữ **f** màu xanh dương. Chúng tôi cũng tìm cách để người dùng có thể chia sẻ dòng suy nghĩ của họ, liên lạc bạn bè và tương tác với nhau qua các cuộc trò chuyện, thậm chí có thể bày tỏ sự yêu thích của họ với các dòng trạng thái đó và tạo nên một cộng đồng chung. Nếu chúng tôi làm tốt, tất cả người dân trên toàn thế giới, những người từ Bỉ đến Kenya, hay từ Ấn Độ đến Argentina sẽ có thể xích lại gần nhau hơn.

Cốt lõi của việc thiết kế tốt là phải thấu hiểu được con người và nhu cầu của con người để tạo ra các công cụ tốt nhất cho họ. Tôi bị cuốn hút bởi công việc thiết kế với nhiều lý do tương tự như cái cách mà tôi bị lôi cuốn bởi công việc quản lý. Nó giống như sự nỗ lực hết mình để trao quyền lợi cho loài người vậy.

Tôi không phải là một chuyên gia quản lý. Phần lớn những gì tôi học được đều do thực hành mà ra, và mặc dù không mong muốn, tôi vẫn phạm phải vô số sai lầm. Nhưng đây chính là quy luật của cuộc sống: thử làm điều gì đó. Bạn khám phá ra điều gì có thể thực hiện được, điều gì không thể. Bạn chuẩn bị những bài học cho tương lai. Và sau đó bạn sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Gột rửa và lại tiếp tục lặp lại.

Tôi nhận được vô vàn hỗ trợ từ những khóa học kỹ năng lãnh đạo (Crucial Conversations là khóa học yêu thích của tôi), những bài báo, những cuốn sách mà tôi đã đọc đi đọc lại không biết bao nhiêu lần (như *High Output Management* và *How to Win Friends and Influence People*<sup>1</sup>), và quan trọng hơn hết là tôi học hỏi từ những người đồng nghiệp xung quanh mình. Họ vô cùng hào phóng chia sẻ trí tuệ cho tôi, truyền cảm hứng cho tôi. Tôi cảm thấy may mắn khi được làm việc với Mark Zuckerberg, Sheryl Sandberg, những vị sếp trong quá khứ và ở thời điểm hiện tại cũng đã dạy cho tôi rất nhiều điều.

<sup>1</sup> Cuốn sách nổi tiếng này đã được xuất bản với tựa tiếng Việt là *Đắc nhân tâm*.

Một chiến lược khác trong việc tự học của tôi bắt đầu từ bốn năm trước, khi tôi quyết định sẽ viết blog. Tôi nghĩ rằng việc cứ ngồi một chỗ rồi chọn lọc ra từ mớ suy nghĩ đang ong ong trong đầu thực sự rất có ý nghĩa.

Tôi gọi blog của mình là “Năm tháng của chiếc gương soi” vì, cũng giống như Alice, “Tôi biết mình là ai mỗi sớm mai thức dậy, nhưng tôi cần phải thay đổi nhiều lần kể từ đó”. Một ngày nào đó trong tương lai, tôi nhìn lại bộ sưu tập các bài viết và nhớ lại từng cuộc hành trình đời mình. *Đây chính là tất cả những gian truân, thử thách mà tôi đã từng trải. Đây là tất cả những bài học mà tôi có được.*

Những người khác bắt đầu đọc bài viết của tôi. Họ lại chia sẻ với bạn bè và đồng nghiệp của mình. Nhiều người lạ bắt đầu tiếp cận tôi tại các sự kiện và hội nghị để thảo luận về những điều tôi đã viết. Họ nói rằng họ đánh giá cao cái cách tôi vượt qua mọi khó khăn. Nhiều người trong số đó là quản lý mới. Một số đã có kinh nghiệm nhưng vẫn đối mặt với những thách thức tương tự về tăng trưởng và quy mô. Và một số khác dù hiện tại không làm trong cùng lĩnh vực nhưng tự hỏi liệu họ có nên thử sức hay không.

Một số người gợi ý: “Bạn nên viết một cuốn sách”. Tôi phì cười. Họ không thể nào nghiêm túc hơn được sao! Tôi còn quá nhiều thứ để học. Có lẽ một ngày nào đó, trong thời gian “chạng vạng” của sự nghiệp, sau khi tôi đã khám phá ra hết các bí mật để trở thành một người quản lý tốt, ngồi trên chiếc ghế đệm có họa tiết kẻ sọc bên cạnh lò sưởi, tôi sẽ ghi nhanh những kiến thức mà mình đã tích lũy được trong suốt thời gian qua.

Tôi chia sẻ điều này với một người bạn, cậu ta tròn mắt. “Cũng được đấy, nhưng lúc đó, cậu sẽ chẳng còn nhớ hồi đầu như thế nào, khi mà mọi thứ đều mới mẻ, khó khăn và điên rồ. Cậu sẽ quên hết cho mà xem.” Cậu ấy nói đúng. Có vô vàn các cuốn sách về quản lý được viết bởi các CEO hàng đầu và các chuyên gia lãnh đạo. Nhiều vô kể các nguồn tham khảo cho các giám đốc điều hành, những người luôn muốn trở nên hiệu quả hơn thông qua việc tìm hiểu các nghiên cứu tổ chức hoặc xu hướng kinh doanh mới nhất.

Nhưng hầu hết các nhà quản lý không phải là CEO hay giám đốc điều hành cấp cao. Hầu hết họ đều quản lý cho các nhóm nhỏ, thậm chí còn không thực hiện một cách trực tiếp. Họ hầu như không xuất hiện trên các trang của tạp chí *Forbes* hay *Fortune*. Nhưng họ đều là những người quản lý và có chung một mục đích: giúp một nhóm người đạt được mục tiêu chung. Những người quản lý đó có thể là giáo viên hoặc hiệu trưởng, thuyền trưởng hay huấn luyện viên, quản trị viên hoặc nhà quy hoạch.

Cân nhắc về vấn đề này, tôi nghĩ *mình có thể sẽ viết cuốn sách này bởi nó phù hợp hơn với một nhóm người nhất định bây giờ*: những người quản lý mới bị đẩy vào đường cùng, những người quản lý bị choáng ngợp với những câu hỏi “làm thế nào” để giúp nhóm của mình một cách tốt nhất, những người quản lý dẫn dắt các nhóm đang trên đà phát triển, hay những người chỉ đơn giản là tò mò về nghề quản lý. Và tôi là một trong số họ cách đây không lâu.

Điều hành một nhóm người là công việc rất khó bởi rốt cuộc mọi vấn đề đều phát sinh từ con người, và tất cả chúng ta thì đều là những sinh vật đa diện và phức tạp. Không chỉ tồn tại một con đường duy nhất đến với hành trình làm người, tương tự như vậy, cũng không có một cách duy nhất để quản lý một nhóm người.

Hoạt động tập thể chính là cách mà thế giới phát triển. Chúng ta không thể tạo ra những thứ vĩ đại hơn và tham vọng hơn nếu bước đi một mình. Tinh thần làm việc tập thể chính là chìa khóa cho những chiến tích, là bệ phóng cho những cách tân, và là cơ sở cho những thành công của tổ chức. Nhờ nó mà thế giới đã chứng kiến những kỳ tích vĩ đại.

Tôi tin tưởng vào điều đó một cách tuyệt đối giống như niềm tin của tôi với nguyên lý: Người quản lý tài ba không được tự nhiên sinh ra, mà họ đều phải trải qua quá trình rèn luyện. Không quan trọng bạn là ai. Nếu bạn đủ quan tâm để đọc cuốn sách này, tức là bạn cũng đủ quan tâm để trở thành một người quản lý tuyệt vời.

Bạn đọc thân mến, tôi hy vọng cuốn sách này sẽ cung cấp cho các bạn những lời khuyên hữu ích cho công việc hàng ngày. Nhưng quan trọng hơn, tôi mong có thể giúp các bạn hiểu được những câu hỏi tại sao liên quan đến quản lý, bởi chỉ khi bạn thật sự hiểu tại sao, bạn mới có thể tìm ra được câu trả lời như thế nào. Tại sao các nhà quản lý lại tồn tại? Tại sao bạn nên mở các cuộc họp trực tiếp với các nhân viên của mình? Tại sao bạn nên chọn ứng viên A chứ không phải ứng viên B? Tại sao có quá nhiều nhà quản lý mắc những sai lầm tương tự?

Một số câu chuyện và quan điểm mà tôi mô tả trong cuốn sách này có thể chỉ điển hình trong môi trường mà tôi đang làm việc, đó là một công ty khởi nghiệp về công nghệ, đứng trong hàng ngũ 500 công ty hàng đầu thế giới. Có thể rất hiếm khi bạn tuyển dụng thêm một số vị trí mới. Cũng có thể các cuộc họp đã

không phải là một phần lớn trong ngày. Tuy nhiên, hàng ngày, những người quản lý phải dành hầu hết thời gian cho những công việc mang tính phổ quát như đưa ra phản hồi, tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh và lên kế hoạch cho tương lai.

Cuối cùng, tôi hy vọng cuốn sách này sẽ là một tài liệu tham khảo trên kệ sách của bạn, là cuốn sách mà bạn có thể đọc theo bất kỳ thứ tự nào, lật lại bất cứ lúc nào và đọc lại mỗi khi bạn bất chợt nhận thấy một phần công việc của mình đã có những tiến triển tốt đẹp.

Mặc dù tôi là một nhà thiết kế trang web, nhưng cuốn sách này không hướng dẫn cách thức tạo ra các sản phẩm. Những nhận xét cụ thể để cho ra những thiết kế tuyệt vời, và những bình luận về mạng xã hội sẽ không xuất hiện trong đây. Tôi không ở đây để khoe khoang về Facebook.

Đây là một ấn phẩm giúp những người chưa từng được đào tạo một cách chính thức để trở thành một nhà quản lý tự tin. Đây là cuốn sách mà tôi luôn ao ước có được trong những năm đầu tiên làm quản lý, khi mà nỗi sợ hãi, ngờ vực và đên rồ bao trùm lên tôi.

Và đây cũng là cuốn sách nhắc nhở bạn rằng sợ hãi và ngờ vực là những điều hết sức bình thường, giống như tôi, các bạn sẽ dần dần khám phá ra điều đó.

Sẵn sàng chưa? Chúng ta cùng bắt đầu nào!

*Chương 1*

**QUẢN LÝ LÀ GÌ?**

## NÊN TRÁNH



## NÊN LÀM



**T** háng 5 năm 2006, tôi bắt đầu công việc. Và tôi vẫn không biết những điều trước nay tôi không biết.

Một mặt, cho rằng Facebook là một trang mạng xã hội dành cho học sinh trung học và sinh viên đại học thời đó, nên tôi tự tin mình sẽ trở thành ứng viên phù hợp nhất. Ý tôi là ai đó còn có thể am hiểu về người dùng Facebook hơn là một sinh viên vừa mới tốt nghiệp như tôi? Tôi thèm khát, háo hức mong muốn tạo ra một dấu ấn cá nhân riêng biệt cho thế giới và chẳng có gì có thể đánh bại được tôi. Tôi không am hiểu về học thuyết thể chế, cũng không có những thất bại bi thảm nào để chia sẻ. Sau bốn năm học luôn cố gắng nhồi nhét để đáp ứng các kỳ thi, viết không biết bao nhiêu bài luận văn, thức hàng đêm trời để đánh vật với những mệt mả, làm việc chăm chỉ và mọi sự đều tốt đẹp.

Nhưng tôi cũng đối mặt với một số khó khăn lớn, vấn đề là tôi có rất ít kinh nghiệm để giải quyết. Giống như trong hầu hết các công ty mới khởi nghiệp, nhóm của chúng tôi tập trung chủ yếu vào hoàn thành công việc chứ không phải phân cấp tổ chức. Tôi đã không có một người quản lý chính thức cho đến khoảng một năm sau, khi một trong những nhà thiết kế cấp cao trong nhóm của chúng tôi, Rebekah, đảm nhận vai trò đó. Trước đó, chúng tôi hoạt động như một tập thể lỏng lẻo, mọi người chỉ giúp đỡ nhau khi cần thiết. Hai năm sau, tôi đột nhiên trở thành quản lý.

Có rất nhiều thứ tôi phải học. Nhưng bây giờ khi nhìn lại quãng thời gian đó, điều khiến tôi ngạc nhiên nhất đó là thực chất vốn kiến thức của tôi về quản lý còn quá ít.

Ồ, tất cả chúng ta đã quen thuộc với cả những người quản lý tốt có, xấu có, từ M của James Bond, đến Ebenezer Scrooge trong *A Christmas Carol*, rồi từ Katharine Graham trong *The Post*, cho đến Miranda Priestly trong *The Devil Wears Prada*.

Những người quản lý không phải là sinh vật kỳ lạ và hiếm thấy. Hầu hết mọi người đều có một người quản lý. Trong một bữa cơm, tôi nhớ bố mẹ tôi, một người là chuyên gia về công nghệ thông tin, còn người kia là nhà môi giới chứng khoán, họ

chuyện trò về việc ông chủ của họ đã làm gì hay nói gì vào ngày hôm đó. Tôi đã có những người quản lý cho mình, họ đã hướng dẫn tôi cách làm việc hồi học trung học và sau đó là công việc giảng dạy ở trường đại học.

Nhưng nếu bạn hỏi tôi định nghĩa thế nào về công việc quản lý trước khi tôi bắt đầu nhận việc thì đây là những gì tôi sẽ nói.

### **CÔNG VIỆC QUẢN LÝ LÀ:**

- họp bàn với các thành viên trong nhóm để giải quyết mọi vấn đề,
- đưa ra những phản hồi về những việc làm tốt hoặc chưa tốt, và
- quyết định sẽ thăng chức cho ai và sa thải ai.

Sau ba năm làm công việc hiện tại, tôi đã hiểu biết nhiều hơn. Và câu trả lời của tôi bây giờ đã khác.

### **CÔNG VIỆC QUẢN LÝ LÀ:**

- xây dựng một đội ngũ phối hợp làm việc hiệu quả,
- hỗ trợ các thành viên khác trong nhóm đạt được những mục tiêu nghề nghiệp, và
- tạo ra lộ trình để công việc được triển khai một cách trơn tru và hiệu quả.

Bạn thấy đấy, câu trả lời của tôi đi từ những hoạt động cơ bản hàng ngày (hop bàn và đưa ra phản hồi) đến những mục tiêu dài hạn hơn (xây dựng đội ngũ và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp). Câu trả lời mới nghe có vẻ thông minh và trưởng thành hơn. Hãy tiếp tục, tôi ơi!

Thế nhưng, chúng vẫn chưa hoàn toàn chính xác. Bạn có thể nghĩ: “Đáp án trên sai ở đâu?”. Những người quản lý tài giỏi chắc chắn phải thực hiện tất cả những công việc trên rồi.

Đúng, nhưng vấn đề là các câu trả lời trên vẫn mang tính xếp loại công việc. Nếu tôi hỏi bạn: “Công việc của một cầu thủ bóng đá là gì?”, liệu bạn có trả lời là họ phải tập trung vào tập luyện, chuyên bóng cho đồng đội và nỗ lực ghi bàn không?

Không, tất nhiên là không rồi. Bạn sẽ giải thích cho tôi hay đó chỉ là những hoạt động trên bề nổi thôi, còn “công việc của một cầu thủ bóng đá là phải giành chiến thắng”.

Vậy thực chất, công việc của người quản lý là gì? Nếu không am hiểu một cách sâu sắc thì rất khó tìm ra câu trả lời.

Chương đầu tiên sẽ bàn luận về vấn đề này.

## **ĐỊNH NGHĨA MỘT DÒNG VỀ CÔNG VIỆC QUẢN LÝ**

Hãy tưởng tượng bạn quyết định mở một quầy bán nước chanh chỉ vì bạn yêu thích loại trái cây này và nghĩ rằng nó sẽ là một thương vụ kinh doanh ra trò.

Ban đầu, những gì bạn cần làm có vẻ khá rõ ràng. Bạn sẽ đến một cửa hàng và mua về một túi đầy chanh. Sau đó, bạn sẽ mang ép những quả chanh đó, đổ một lượng lớn đường vào và thêm nước. Bạn chuẩn bị một cái bàn gấp, một chiếc ghế đệm êm, bình đựng, máy làm mát và một vài cái cốc. Còn nữa, bạn trang trí lên một chiếc bảng phấn đáng yêu thông báo về thức uống mình sẽ bán (kèm theo cả đơn giá mang tính cạnh tranh nữa). Và cuối cùng, gần một ngã tư sầm uất, bạn sẽ mở một quầy bán nước và vui vẻ hỏi xem có người khách qua đường nào đang khát không.

Việc này đơn giản vì chính bạn làm ra mọi thứ. Tay bạn vắt chanh, chân bạn di chuyển từ cửa hàng về nhà bếp rồi lại đến quầy bán nước, tay bạn mang bình và máy ướp lạnh. Nếu như tấm biển nhìn có vẻ nhếch nhác thì cũng do bạn. Nước chanh quá ngọt hay quá chua thì cũng là bạn làm. Mọi chuyển sẽ chẳng có gì nếu như bạn không lựa chọn làm nó.

Nhưng tin tốt đây! Beyoncé ra mắt album phòng thu thứ sáu *Lemonade*, và thế là, thật bất ngờ, mọi người bắt đầu bị ám ảnh với chanh. Ngay sau khi bạn bán nước chanh, mười người khác đang vây quanh quầy bán nước của bạn chỉ để mua một suất đồ uống giải khát mang hương vị quê nhà này. Bạn không thể xoay sở một mình vì nhu cầu mua hàng đang gia tăng và thế là bạn phải cần đến sự hỗ trợ từ những người hàng xóm, Henry và Eliza. Bạn sẽ trả cho họ một mức lương chính đáng và đổi lại họ sẽ làm việc cho bạn.

Chúc mừng, bây giờ bạn đã trở thành một người quản lý rồi đó!

Bạn sẽ nói: “Ai mà chẳng biết, tôi thuê họ và trả lương cho họ. Vậy tôi là giám đốc điều hành, là ông chủ. Tất nhiên, tôi cũng là người quản lý”.

Trên thực tế, bạn vẫn trở thành một người quản lý ngay cả khi bạn không thuê họ hoặc trả tiền cho họ. Khía cạnh quản lý không liên quan gì đến tình trạng thuê nhân công và thực tế là *bạn không phải hoàn thành công việc một mình*.

Nếu bạn có ba đầu sáu tay thì việc pha nước chanh và bán sẽ nhanh gấp bội. Vài cái tay pha chế đồ uống, trong khi số còn lại sẽ thu tiền. Bạn có thể luân đổi các ca làm và mở quầy bán nước thêm nhiều giờ nữa. Bạn thậm chí còn có cả thời gian cân nhắc, lựa chọn để mua được nguyên liệu rẻ tiền.

Đồng thời, bạn cũng sẽ phải từ bỏ một số quyền kiểm soát nhất định. Bạn sẽ không phải đưa ra mọi quyết định nữa. Nếu có vấn đề gì xảy ra thì bạn sẽ không phải chịu trách nhiệm một mình. Nếu Eliza quên bỏ thêm đường, bạn sẽ nhận thêm nhiều cái chau mày từ khách hàng. Còn nếu gương mặt cau có của Henry làm khách hàng phẫn nộ thì tất nhiên số lượng khách đến cửa hàng sẽ giảm.

Bạn cảm thấy thật đáng để phân chia công việc như vậy. Tại sao ư? Vì đơn giản mục tiêu mà bạn đặt ra lúc đầu vẫn được giữ

nguyên: bạn yêu thích nước chanh và nghĩ rằng nó sẽ là một thương vụ kinh doanh tuyệt vời. Bạn tin tưởng rằng sẽ ngày càng có nhiều người được thưởng thức đồ uống mà bạn yêu thích. Và với sự hỗ trợ của Eliza và Henry, bạn lại càng cảm thấy cơ hội thành công là rất cao.

Đây chính là điểm mấu chốt của quản lý. Đó là niềm tin rằng một công việc sẽ thành công nếu như có sự chung tay góp sức của nhiều người thay vì một cá nhân. Bạn không phải làm mọi thứ một mình, không cần làm tốt hết thảy mọi thứ và cũng không nhất thiết biết làm tất cả mọi thứ.

Công việc của một nhà quản lý là *tạo ra những thành quả tốt nhất từ một nhóm người phối hợp làm việc*.

Tất cả đều bắt nguồn từ chính định nghĩa đơn giản này.

## **LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÂN BIỆT MỘT NHÀ QUẢN LÝ TÀI BA VÀ MỘT NHÀ QUẢN LÝ BÌNH THƯỜNG?**

Tôi đã từng nghĩ rằng việc đánh giá xem một nhà quản lý có tốt hay không cũng giống như việc đánh giá một thiếu niên mười lăm tuổi có đủ điều kiện để lái xe hay không. Sẽ có một loạt các bài kiểm tra và việc thể hiện tốt ở từng bài sẽ nhận được mức tín nhiệm cao hơn. Họ có được mọi người tôn trọng? Họ có thể giải quyết những vấn đề lớn mang tính chiến lược? Họ có khả năng thuyết trình một cách sắc bén? Họ có thể hoàn thành hai mươi nhiệm vụ chỉ trong một ngày? Trả lời mail khi đang xếp hàng mua cà phê? Làm dịu lại những tình huống căng thẳng và luôn luôn hòa đồng, gần gũi với mọi người? Vân vân và mây mây.

Đó chắc chắn là những phẩm chất tốt đẹp cần có ở một nhà quản lý và chúng ta sẽ bàn về những điều này trong những phần sau. Tuy nhiên, một bài kiểm tra để nhận diện một người quản lý có tốt hay không cũng không cần quá phức tạp.

Nếu công việc của người quản lý là tạo ra những thành quả tốt đẹp từ một nhóm người phối hợp làm việc, thì nhóm của người quản lý ấy sẽ liên tục đạt được nhiều thành tựu hơn nữa.

Nếu mục tiêu mà bạn quan tâm là xây dựng một thương vụ bán nước chanh hưng thịnh thì nhóm của người quản lý tốt sẽ tạo ra lợi nhuận cao hơn so với nhóm của một nhà quản lý bình thường. Còn tất nhiên nhóm của một nhà quản lý tồi sẽ bị thua lỗ.

Nếu mục tiêu mà bạn hướng đến là giáo dục trẻ em thì sau đó nhóm của người quản lý tốt sẽ chuẩn bị cho tương lai của bọn trẻ nhiều hơn so với nhóm do người quản lý hạng trung đứng đầu. Còn nhóm của một nhà quản lý tồi sẽ thất bại trong việc chuẩn bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho bọn trẻ phát triển.

Và nếu cái đích mà bạn muốn hướng tới là tạo ra một bản thiết kế tuyệt vời, thì nhóm của người quản lý tốt sẽ kiên định đưa ra một ý tưởng khiến tất cả mọi người phải trầm trồ. Trong khi đó, người quản lý tầm thường sẽ dẫn dắt cả nhóm chỉ cần hoàn thành xong công việc là đủ, còn sản phẩm cũng không cần phải nổi bật. Ngược lại, nhóm của người quản lý tồi sẽ liên tục đưa ra các đề xuất mới và làm bạn nghĩ rằng chắc chắn chúng ta sẽ còn làm tốt hơn nữa.

Andy Grove, nhà sáng lập kiêm giám đốc điều hành của Intel, một nhà quản lý huyền thoại ở thời đại của ông, viết rằng khi bàn về việc đánh giá, người ta nên nhìn vào “kết quả công việc chứ không phải là những hoạt động liên quan. Rõ ràng, bạn sẽ đánh giá một nhân viên bán hàng theo đơn đặt hàng mà anh ta nhận được (kết quả), chứ không phải bằng các cuộc gọi anh ta thực hiện (hoạt động)”.

Bạn có thể là một nhà quản lý thông minh nhất, chăm chỉ nhất và được mọi người tín nhiệm nhất, nhưng nếu nhóm của bạn

chỉ luôn luôn tạo ra kết quả công việc tầm thường thì thật tiếc, bạn không thể được công nhận là một nhà quản lý “giỏi” rồi.

Vậy mới nói, tại bất kỳ thời điểm nào, việc đánh giá chính xác là điều rất khó. Một người quản lý tuyệt vời có thể được yêu cầu lãnh đạo một nhóm mới, và vì phải mất thời gian để làm quen với công việc nên kết quả công việc mà cô ấy tạo ra có thể không ấn tượng ngay từ đầu. Mặt khác, một người quản lý tồi vẫn có thể đạt được một vài kết quả đáng kinh ngạc vì cô ấy được kế thừa một đội ngũ tài năng hoặc đặt ra tối hậu thư đầy áp lực khiến mọi người phải thức hàng đêm để hoàn thành.

Tuy nhiên, thời gian sẽ cho chúng ta câu trả lời. Những nhân viên giỏi sẽ không chịu làm việc dưới trướng một ông chủ đối xử tệ bạc hoặc người mà họ không nể phục. Và một nhà quản lý giỏi sẽ vực dậy một đội ngũ làm việc còn yếu kém nếu họ được trao quyền để tạo ra những thay đổi.

Sáu năm trước, tôi thực hiện báo cáo với một nhà quản lý khác. Đó là Chris Cox, giám đốc bộ phận sản phẩm của Facebook. Một trong những cuộc trò chuyện đầu tiên mà tôi vẫn còn nhớ đó là khi tôi hỏi cách anh ấy đánh giá công việc của một người quản lý. Anh ấy mỉm cười và nói: “Nguyên tắc của tôi khá đơn giản”. Một phần anh ấy sẽ nhìn vào kết quả của cả nhóm – Liệu chúng ta có tham vọng tạo ra những bản thiết kế vừa dễ sử dụng nhưng cũng được thiết kế một cách đẹp mắt hay không? Phần còn lại sẽ được đánh giá dựa trên sức mạnh và độ hài lòng của cả nhóm – Liệu tôi có làm tốt công tác tuyển dụng và giúp mỗi cá nhân trong nhóm phát triển mục tiêu nghề nghiệp? Và đội ngũ của tôi có hạnh phúc và kết hợp ăn ý với nhau không?

Tiêu chuẩn đầu tiên là nhìn vào kết quả công việc hiện tại của cả nhóm; và sau đó là sự chuẩn bị của nhóm để tạo ra những kết quả tốt hơn trong tương lai.

Tôi cũng đã áp dụng hệ tiêu chuẩn này để đánh giá đội ngũ quản lý của nhóm mình. Thể hiện xuất sắc trong công việc đồng nghĩa với việc tham gia vào một cuộc chiến trường kỳ và tạo dựng danh tiếng xuất sắc. Dù cho có hàng trăm thứ khiến bạn phải phân tâm mỗi ngày, đừng bao giờ quên lý do thực sự khiến bạn xuất hiện tại đây: giúp cả nhóm đạt được những thành quả tuyệt vời nhất.

## **BA VIỆC MÀ CÁC NHÀ QUẢN LÝ LUÔN ĐAU ĐÁU MỖI NGÀY**

Vậy làm thế nào các nhà quản lý giúp nhóm mình đạt được những thành quả tuyệt vời nhất?

Khi bắt đầu công việc, trí óc tôi luôn bị bủa vây bởi những việc làm hàng ngày như chuẩn bị cho buổi họp tiếp theo, loại bỏ những thứ không cần thiết trong báo cáo hay đề ra kế hoạch thực thi cho tháng tới.

J. Richard Hackman, học giả hàng đầu chuyên nghiên cứu về các nhóm đã dành bốn mươi năm để tìm ra đáp án cho câu hỏi này. Ông nghiên cứu cách thức các chuyên gia phối hợp làm việc trong bệnh viện, trong các dàn nhạc giao hưởng và trong buồng lái máy bay. Một trong những kết luận của ông đó là để giúp một nhóm thực hiện xuất sắc chức năng của mình khó khăn hơn nhiều so với vẻ bề ngoài. Ông nói: “Nghiên cứu cho thấy mặc dù có tất cả các nguồn lực tốt trong tay nhưng cả nhóm vẫn có thể thực hiện không tốt. Đó là do những xung đột giữa sự phối hợp và động lực thường làm mất đi lợi ích của sự hợp tác”.

Nghiên cứu của Hackman cũng chỉ ra năm điều kiện để dẫn tới thành công: có một đội ngũ thật sự theo đúng nghĩa (một tập thể có ranh giới rõ ràng và tính chất thành viên ổn định), đường lối cụ thể và rõ ràng, cấu trúc hoạt động khả thi, bối cảnh tổ chức hỗ trợ và sự dẫn đường chỉ lối của các chuyên gia.

Những quan sát của tôi cũng cho kết quả tương tự như vậy. Tôi luôn đau đớn suy nghĩ đến hàng loạt nhiệm vụ chiếm trọn cả

ngày của một nhà quản lý và phân chia thành ba loại: *mục tiêu, con người và quy trình*.

*Mục tiêu* là kết quả mà các thành viên trong nhóm hướng đến, hay nói cách khác đó chính là câu hỏi tại sao. Tại sao bạn phải dậy sớm để làm những thứ này mà không phải hàng ngàn những thứ khác? Tại sao lại tốn công sức và thời gian cho một mục tiêu chung của cả nhóm? Đâu là điều tạo ra sự khác biệt nếu nhóm bạn thành công? Tất cả các thành viên trong nhóm nên có một bức tranh giống nhau cho thắc mắc tại sao công việc của chúng ta lại quan trọng? Nếu mục tiêu không rõ ràng hoặc không tồn tại thì bạn sẽ phải chứng kiến những xung đột và bất đồng.

Ví dụ, mục tiêu mà bạn đang hướng đến là nhân bản các quầy bán nước chanh sang mọi tòa nhà, trước tiên là trong thành phố, sau đó là trên toàn quốc. Tuy nhiên, anh nhân viên Henry của bạn lại chỉ muốn quầy nước này là một điểm tụ tập trong khu dân cư. Rồi anh ta làm những thứ mà bạn cho rằng không cần thiết và lãng phí – như mua thêm ghế, rồi bán cả pizza kèm theo. Và để ngăn chặn tình trạng thiếu đồng nhất này, bạn cần mở một cuộc họp có sự góp mặt của anh ta và cả các thành viên khác để thống nhất về hướng đi chung của toàn nhóm.

Cũng thời điểm đó, bạn không thể đơn thuần yêu cầu tất cả các thành viên phải tin tưởng vào tầm nhìn của mình. Nếu Henry cho rằng để các quầy bán nước chanh phủ sóng ở mọi tòa nhà là một ý tưởng ngốc nghếch, anh ta sẽ không có động lực để chung sức giúp mục tiêu đó trở thành hiện thực. Thay vào đó, anh ta sẽ quyết định mạo hiểm đầu tư vào lĩnh vực mà anh ta quan tâm, chẳng hạn như mở một bể bơi có phục vụ pizza ở cuối phố.

Nhiệm vụ quan trọng đầu tiên của một nhà quản lý là đảm bảo rằng cả nhóm hiểu rõ hình hài của sự thành công và quan tâm đến việc đạt được thành công đó. Dù cho đó là một mục tiêu cụ thể như “khiến mọi khách hàng cảm thấy được quan tâm”, hay

là một mục tiêu khái quát hơn như “mang thế giới xích lại gần nhau hơn”, thì để giúp mọi người hiểu rõ và tin tưởng vào mục tiêu chung của cả nhóm, trước tiên bản thân người quản lý phải thấu hiểu và tin tưởng mục tiêu này. Sau đó, phải chia sẻ về mục tiêu ấy bất cứ khi nào có cơ hội – từ việc viết thư điện tử thiết lập mục tiêu, hay kiểm duyệt từng bản báo cáo, cho đến tổ chức các buổi họp quy mô lớn.

Yếu tố quan trọng tiếp theo mà một nhà quản lý cần phải lưu tâm chính là *con người*. Tất cả các thành viên trong nhóm có được chuẩn bị để tạo ra thành công không? Họ có sở hữu những kỹ năng phù hợp không? Họ có động lực để tạo ra những điều tuyệt vời hay không?

Nếu bạn không có những nhân viên phù hợp với công việc hoặc không tạo được môi trường mà ở đó họ có thể phát huy được năng lực của mình, thì bạn sẽ gặp vấn đề lớn. Ví dụ, Eliza không có khả năng xác định chính xác lượng nước ép chanh, đường và nước theo đúng công thức bí mật của bạn. Trong khi đó, Henry lại không hồi hộp, lịch sự khi trò chuyện với khách, thậm chí anh ta còn không phục kế hoạch mà bạn đề ra. Và tất nhiên, cửa hàng nước ép chanh của bạn sẽ chịu tổn thất nặng nề. Để quản lý tốt các nhân viên, bạn cần xây dựng một mối quan hệ với nền tảng là niềm tin giữa các thành viên, hiểu được thế mạnh cũng như điểm yếu của từng người (và của chính bản thân), đưa ra những quyết định đúng đắn khi chọn người giao việc (bao gồm tuyển dụng và sa thải khi cần thiết) và hướng dẫn mỗi cá nhân thể hiện tốt nhất có thể.

Yếu tố cuối cùng chính là *quy trình*, nó mô tả cách các thành viên trong nhóm phối hợp với nhau như thế nào. Có thể bạn sở hữu một đội ngũ các nhân viên tài năng và hiểu rõ về mục tiêu, nhưng nếu bạn không biết rõ cách thức họ làm việc với nhau như thế nào hay giá trị của cả nhóm là gì, thì những nhiệm vụ đơn giản nhất cũng sẽ hóa phức tạp. Ai nên làm công việc gì và vào lúc nào? Những nguyên tắc nào sẽ chi phối các quyết định?

Ví dụ, nếu công việc của Henry là chọn lựa nguyên liệu để làm nước ép chanh, còn nhiệm vụ của Eliza là pha chế. Vậy làm thế nào Henry biết được khi nào anh ấy cần hoàn thành việc đó? Eliza làm thế nào tìm được nguồn cung cấp nguyên liệu? Điều gì xảy ra nếu vào một ngày nóng nực và chanh trong kho hết sạch? Nếu không có kế hoạch dự phòng, Henry và Eliza sẽ lãng phí vô số thời gian cho việc phối hợp bàn giao và xử lý những sai sót phát sinh.

Thông thường, con người hay có phản ứng không mấy vui vẻ với từ “quy trình”. Nó đã từng khiến tôi có cảm giác đóng băng với tất cả mọi việc. Tôi tưởng tượng mình đang ngập đầu với một đống các giấy tờ, lịch để bàn thì chí chít những cuộc họp nhảm chán. Trong một thế giới không có tính tuần tự, tôi tưởng tượng mình được tự do làm bất kỳ điều gì miễn sao mọi thứ được hoàn thành nhanh chóng, không trễ hạn, không phát sinh vấn đề và không quá tải.

Sự thật là như vậy. Chúng ta luôn mặc định rằng khi làm việc một mình, bạn sẽ có toàn quyền đưa ra quyết định. Giới hạn duy nhất là tốc độ suy nghĩ và hành động của chính bạn mà thôi.

Khi hoạt động nhóm, việc các thành viên phối hợp với nhau để cùng hoàn thành một nhiệm vụ mà không mất thời gian là một điều không thể. Nhóm càng lớn, càng cần nhiều thời gian hơn. Cho dù bạn có tài năng đến mấy thì việc đọc được suy nghĩ của người khác không phải là khả năng thiên bẩm của con người. Chúng ta cần phải thiết lập một giá trị chung cho cả nhóm, từ cách đưa ra các quyết định đến giải pháp ứng phó với các vấn đề. Người quản lý cần phải làm chủ được khả năng tổ chức các cuộc họp một cách hiệu quả, ngăn ngừa những sai lầm đã từng mắc phải trong quá khứ, đưa ra kế hoạch trong tương lai và nuôi dưỡng văn hóa lành mạnh.

*Mục đích, con người, quy trình.* Vì sao, ai và như thế nào. Một nhà quản lý tài giỏi sẽ tự hỏi bản thân mình rằng cô ấy có thể làm gì

để thúc đẩy cả nhóm cùng hướng tới những thành quả tốt đẹp. Khi nhóm phát triển về mặt quy mô, thì mức độ hoàn thành tốt công việc của riêng cá nhân cô ấy không còn mấy quan trọng nữa. Điều đáng giá hơn lúc này là tầm ảnh hưởng của cô ấy đối với cả nhóm. Vậy thực tế thì tầm ảnh hưởng đó có tác dụng gì?

Giả dụ một mình tôi có thể bán 20 cốc nước chanh trong vòng một tiếng.

Giả dụ Henry và Eliza mỗi người bán được 15 cốc trong vòng một tiếng.

Giả dụ tất cả chúng tôi làm việc bốn tiếng một ngày. Tôi là người có khả năng bán hàng tốt nhất nên có lẽ tôi nên đứng bán hàng tại quầy. Tôi sẽ bán được 80 cốc nước một ngày, Henry và Eliza mỗi người bán được 60 cốc. Như vậy, tôi đã đóng góp được 40% tổng doanh số bán hàng.

Nhưng tôi có thể làm gì khác thay vào đó? Giả dụ tôi dành thời gian đó để dạy Henry và Eliza cách bán hàng hiệu quả (Kể những câu chuyện vui về trái chanh! Chia nhỏ các nguyên liệu từ trước! Rót được nhiều cốc nước liền một lúc). Nếu như tất cả những việc này tiêu tốn ba mươi tiếng của tôi, tương đương với 600 cốc nước chanh mà tôi có thể bán, vậy thì quá phung phí.

Nhưng nếu việc đào tạo của tôi giúp Henry và Eliza trong vòng một tiếng có thể bán được 16 cốc thay vì 15 cốc, vậy cả hai người họ đều sẽ bán được thêm 8 cốc nước mỗi ngày. Mặc dù đó chỉ là một sự tiến bộ nhỏ, nhưng trong thời gian chưa đầy ba tháng, họ sẽ bán thêm được 600 cốc nước chanh mà tôi không phải tham gia bán hàng. Tổng kết một năm, ba mươi phút đào tạo của tôi đã giúp họ bán thêm được 2.000 cốc nước chanh!

Đào tạo không phải là điều duy nhất tôi có thể làm. Sẽ như thế nào nếu tôi sử dụng ba mươi giờ để tuyển dụng anh hàng xóm Toby của tôi? Anh ấy có khả năng thuyết phục đến mức có thể

khiến một con báo mua rượu. Giả sử, được truyền cảm hứng từ tầm nhìn của tôi, đó là mong muốn đưa các cửa hàng nước chanh xuất hiện ở mọi tòa nhà, Toby đã quyết định gia nhập nhóm. Ngày càng cải thiện các kỹ năng bán hàng của mình, Toby có thể bán 30 cốc nước chanh chỉ trong vòng một giờ. Vậy trong một năm, cửa hàng của chúng tôi đã bán thêm được 21.000 cốc nước chanh.

Nếu tôi dành toàn bộ thời gian để bán nước chanh một mình, tôi chỉ có thể đóng góp một phần nhỏ lợi nhuận cho việc kinh doanh của mình, chứ không thể gấp bội. Lúc này, vai trò là người quản lý của tôi sẽ bị đánh giá là yếu kém, bởi vì thực chất doanh nghiệp của tôi chỉ hoạt động dựa trên sự đóng góp cá nhân của tôi mà thôi.

Khi quyết định đào tạo Henry và Eliza, những nỗ lực của tôi đã được đền đáp bằng việc tăng nhẹ số cốc nước chanh bán được, tạo ra hiệu ứng cấp số nhân. Tôi đang đi đúng hướng, nhưng chẳng có gì quá đặc biệt cho đến khi tôi thuê Toby, lợi nhuận của công ty đã tăng gấp bội.

Tất nhiên, ví dụ trên đây khá đơn giản. Trên thực tế, thật không dễ dàng để định lượng những gì bạn có thể nhận được khi làm việc này và bỏ việc khác, chúng ta sẽ bàn luận về những thực tiễn tốt nhất cho việc ưu tiên thời gian của bạn trong các chương tiếp theo. Nhưng bất kể lựa chọn của bạn là gì đi nữa thì những nguyên tắc dẫn đến thành công vẫn luôn cổ hũ.

Vai trò của một người quản lý không phải là tự mình thực hiện các công việc, ngay cả khi bạn là người giỏi nhất, bởi điều đó sẽ chẳng giúp bạn tiến xa hơn là mấy với vị trí này. Thay vào đó, bạn sẽ đảm nhiệm việc nâng cao các nhân tố mục đích, con người và quy trình của cả một tập thể để tạo ra hiệu ứng cấp số nhân cao nhất có thể.

## **QUẢN LÝ THEO QUY LUẬT TỒN TẠI**

Đầu tư vào mục đích, con người và quá trình đòi hỏi thời gian và năng lượng.

Trong ví dụ về quầy bán nước chanh, tôi đã phải từ bỏ việc đứng bán một vài cốc ngày hôm nay bởi tôi tin rằng việc đào tạo hoặc tuyển dụng sẽ giúp chúng tôi bán được nhiều sản phẩm hơn trong tương lai. Đó có phải là quyết định luôn luôn đúng đắn hay không? Không, chắc chắn là không. Hoàn cảnh luôn luôn là vấn đề.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi phải vay tiền để bắt đầu kinh doanh quầy bán nước chanh, và tôi cần trả số tiền đó trong vòng hai tuần, nếu không tôi sẽ phải trả số tiền lãi gấp mười lần lợi nhuận mà tôi thu về? Trong trường hợp đó, tôi cần ưu tiên việc bán càng nhiều nước chanh càng tốt để khoản nợ được kiểm soát. Và nếu cửa hàng bán nước chanh của tôi đang trên bờ vực phá sản thì việc lập kế hoạch cho nhiều tháng, thậm chí là nhiều năm sẽ khiến việc kinh doanh của tôi đứng bên bờ vực thẳm.

Thông thường, nói về nghề quản lý, hầu hết các lời khuyên mà bạn được nghe đó là: một hệ thống được thiết lập trong một thời gian dài, mỗi ngày bạn dành ra một chút, bạn sẽ gặt hái những phần thưởng xứng đáng trong tương lai. Nhưng điều đó chỉ đúng nếu tổ chức của bạn hiện đang không gặp sự cố. Còn không, tại thời điểm đó, những gì bạn cần làm là bằng mọi giá phải giải quyết được vấn đề ấy.

Năm 1943, nhà tâm lý học Abraham Maslow đã đề xuất một học thuyết nổi tiếng mà ngày nay được biết đến với tên gọi Tháp Nhu cầu Maslow, giải thích về động lực của con người. Theo đó, những nhu cầu thiết yếu là quan trọng hơn tất cả, và bạn phải thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trước khi hướng tới những nhu cầu cao hơn.

Chẳng hạn như, nếu bạn không còn thở được nữa, thì việc khát, cô đơn, hay thất nghiệp sẽ chẳng còn là vấn đề. Khi gương

mặt bạn trở nên tái nhợt, thì toàn bộ cơ thể sẽ dần hết mọi nỗ lực để đẩy khí oxy đến hai lá phổi nhằm duy trì sự sống. Đến khi bạn có thể thở bình thường, thì cuộc sống cũng chưa hẳn đã hoàn hảo. Giờ đây, bạn sẽ phải lao vào giải quyết rào cản lớn nhất để đảm bảo sự sống còn của bản thân: kiểm thức ăn đưa vào dạ dày.

Một khi bạn có thể thở, dạ dày đã lắp đầy và được sống trong một môi trường an toàn, bạn sẽ tiếp tục tập trung vào các cấp độ cao hơn trong tháp nhu cầu, chẳng hạn như trở thành một phần của một cộng đồng có thể hỗ trợ bạn hoặc đóng góp một cái gì đó ý nghĩa cho cuộc sống. Maslow gọi đây là nhu cầu “tự khẳng định mình”.

Bạn đang đọc cuốn sách này và tự hỏi làm thế nào để trở thành một người quản lý tốt hơn. Có lẽ đó sẽ là một việc tốt nếu tổ chức của bạn đang không bận bờ vực sụp đổ. Nhưng nếu công ty đang gặp nguy, hãy đặt cuốn sách này xuống và suy nghĩ xem bạn cần phải làm gì để xoay chuyển mọi thứ. Bạn có thể tập hợp tất cả nhân viên của mình để cùng nhau bước vào một cuộc chiến cam go hay không? Bạn có thể nghĩ ra một số chiến thuật MacGyver-esque để thoát khỏi khó khăn không? Bạn sẽ xắn tay áo lên và thực hiện những cuộc gọi tiếp thị hay đơn giản là đi bán nước chanh?

Khi bạn đang trong chế độ sinh tồn, bạn sẽ làm tất cả những gì cần thiết để tồn tại.

Khi đã vượt lên trên mức sống còn của tháp nhu cầu, bạn có thể lập kế hoạch cho tương lai và suy nghĩ về những việc có thể làm ở hiện tại để đạt được kết quả tốt đẹp hơn nữa trong những năm dài tháng rộng phía trước.

**LÀM THẾ NÀO ĐỂ BẠN BIẾT MÌNH SẼ LÀ MỘT NHÀ QUẢN LÝ TÀI GIỎI?**

Đến đây, bạn đã hiểu được rằng quản lý là nghệ thuật huy động một nhóm người làm việc cùng nhau nhằm đạt được những kết quả tốt đẹp hơn. Làm thế nào để bạn biết liệu đó có phải là con đường phù hợp với bạn không?

Hãy nhớ những gì tôi đã từng nói: người quản lý tài ba không được tự nhiên sinh ra, mà họ đều phải trải qua quá trình rèn luyện. Nhưng có một lời cảnh báo, đó là: bạn phải yêu thích công việc quản lý mỗi ngày và thật sự muốn thực hiện.

Nhóm tôi đã từng có một nhà thiết kế rất tài năng. Cô ấy sáng tạo, cẩn thận và là người có kinh nghiệm nhất trong lĩnh vực thiết kế sản phẩm chủ đạo. Mọi người trong nhóm đều tìm đến cô để xin lời khuyên cho những quyết định lớn. Tôi vẫn nghĩ cô ấy chắc chắn sẽ trở thành một nhà quản lý. Khi nhóm mở rộng quy mô, tôi đề nghị cô ấy giữ vị trí quản lý. Và cô ấy đồng ý, tôi tự chúc mừng mình vì đã nâng cô ấy lên một vị trí có nhiều tác động hơn.

Và một năm sau đó, cô ấy từ bỏ.

Tôi không bao giờ quên những gì cô ấy nói với tôi ngay trước khi đưa ra thông báo chính thức. Cô thừa nhận rằng mỗi buổi sáng khi nằm trên giường, cô sợ hãi với chính suy nghĩ phải đi làm và dẫn dắt một nhóm người. Tôi biết đó là sự thật. Đôi mắt của sự tò mò và chu toàn tốt đẹp nơi cô nay đã được thay thế bằng sự chán chường và mệt mỏi. Nhóm của cô có nhiều vấn đề cần giải quyết nhưng cô đã kiệt sức đến nỗi không còn chút động lực nào. Công việc hàng ngày của cô không phải là những gì cô đam mê. Điều cốt lõi chính là cô ấy là một nhà thiết kế, cô ấy muốn có nhiều thời gian không bị gián đoạn để đi sâu vào một vấn đề và tạo ra thứ gì đó hữu hình bằng đôi bàn tay của cô.

Tôi đã có được một bài học lớn. Kể từ ấy, khi ai đó nói rằng họ quan tâm đến công việc quản lý, tôi sẽ cố gắng tìm ra công việc

mà họ yêu thích và suy xét xem nó có liên quan đến công việc mà họ phải làm hàng ngày hay không.

Có lẽ bạn đã có một người quản lý tuyệt vời và bạn được truyền cảm hứng từ những gì cô ấy làm. Có lẽ bạn thích công việc cố vấn cho người khác. Có lẽ bạn thăng tiến trong sự nghiệp, muốn kiếm nhiều tiền hơn, muốn kiểm soát các vấn đề. Một trong những lý do này đúng với thực tế của nghề quản lý, nhưng một số lại không.

Nếu bạn đang băn khoăn không biết mình có thể trở thành một người quản lý giỏi hay không, hãy đặt ra cho mình ba câu hỏi sau đây.

### **Tôi có nhiều động lực thôi thúc để đạt được một kết quả nhất định hay để giữ một vai trò cụ thể hay không?**

Là một người quản lý, bạn được đánh giá dựa trên kết quả của cả nhóm, vì vậy công việc của bạn chính là thực hiện những gì tốt nhất giúp họ thành công. Nếu nhóm bạn thiếu hụt các kỹ năng quan trọng, bạn cần dành thời gian để đào tạo hoặc tuyển dụng. Nếu ai đó trong nhóm đang tạo ra vấn đề cho những người khác, bạn phải ngăn anh ta lại. Nếu các thành viên trong nhóm còn mơ hồ về những gì họ nên làm, bạn phải xây dựng kế hoạch. Nhiều trong số đó là những công việc chẳng mấy hay ho gì, nhưng vì nó rất quan trọng, nó phải được thực hiện và nếu không có ai làm điều đó, bạn sẽ phải làm.

Đây là lý do tại sao khả năng thích ứng là một đặc điểm quan trọng của các nhà quản lý giỏi. Khi nhóm của bạn thay đổi, cho dù đó là sự thay đổi về mục tiêu, nhân sự hoặc quy trình hoạt động, những gì bạn làm mỗi ngày cũng sẽ thay đổi. Nếu bạn cam kết với mục tiêu của mình, có lẽ bạn sẽ thích (hoặc ít nhất là không thấy phiền toái) những biến thể đi kèm với công việc này. Thay vào đó, nếu có một hoạt động cụ thể mà bạn quá yêu thích không thể từ bỏ (như khám bệnh, dạy học, viết mã code

hay thiết kế sản phẩm), bạn có thể thấy mục tiêu cá nhân của mình mâu thuẫn với những nhu cầu cần thiết nhất của cả nhóm.

Câu hỏi này quan trọng hơn bất kỳ câu hỏi nào khác trong danh sách, và một câu trả lời mạnh mẽ có thể bù đắp cho hầu hết mọi thứ, đó là lý do tại sao các nhà lãnh đạo với sức mạnh và khí chất vô cùng khác biệt vẫn có thể lèo lái công ty của mình. Điểm chung ở họ là luôn dành vị trí ưu tiên số một cho việc dẫn dắt cả nhóm đi đến thành công, và họ sẵn sàng thích nghi để trở thành những người lãnh đạo mà tổ chức họ cần.

## **Mình có thích trò chuyện với mọi người?**

Bạn không thể tách rời công việc “quản lý” khỏi “nhóm”, chính vì thế, một người quản lý sẽ phải dành rất nhiều thời gian với người khác. Một trong những trách nhiệm chính của bạn là đảm bảo các cá nhân trong nhóm có cơ hội phát triển. Điều này đồng nghĩa với việc lắng nghe và trò chuyện với nhân viên của mình là một phần cốt lõi trong công việc của bạn.

Nếu tôi nói rằng 70% thời gian trong ngày của bạn sẽ được dành cho các cuộc họp, phản ứng tức thì của bạn sẽ như thế nào? Con số đó có thể chỉ là một sự phóng đại, nhưng nếu suy nghĩ đầu tiên của bạn là: “Không vấn đề!”, thì chắc chắn bạn là kiểu người có khả năng tạo năng lượng từ việc tương tác với người khác.

Trái lại, nếu suy nghĩ đầu tiên của bạn là: “Trời, điều này nghe thật kinh khủng”, thì có thể bạn sẽ gặp rất nhiều khó khăn với công việc này. Bạn không phải là một người hướng ngoại, tôi cũng vậy và nhiều nhà quản lý khác, từ Steven Spielberg đến Eleanor Roosevelt, cũng vậy. Nhưng nếu những gì mà bạn khao khát là được làm việc trong khoảng thời gian dài không bị gián đoạn và đủ tĩnh lặng để tập trung, thì công việc này không hợp với bạn rồi.

## **Liệu tôi có thể đem đến sự ổn định trong một tình huống đầy thách thức về mặt cảm xúc?**

Bởi nghề quản lý liên quan đến con người mà mỗi người lại có những kinh nghiệm, động lực, hy vọng, nỗi sợ hãi và thói quen riêng biệt, nên các nhà quản lý thường xuyên phải đổi mới với những cuộc hội thoại khó khăn. Có thể bạn cần phải nói với ai đó rằng cô ấy không đáp ứng được kỳ vọng về vai trò mà mình đảm nhiệm. Tệ hơn nữa, bạn có thể phải nhìn vào mắt cô ấy và thông báo rằng cô ấy đã bị sa thải. Mọi người có thể suy sụp và chia sẻ với bạn về những khó khăn mà họ đang vấp phải làm ảnh hưởng đến công việc (như vấn đề gia đình, cá nhân, sức khỏe, tinh thần và nhiều vấn đề khác).

Không ai thích ở trong những tình huống trớ trêu này, nhưng có một số người giỏi hơn những người khác trong việc giữ sự ổn định, quan tâm và giúp đỡ vượt qua những va chạm của cuộc sống. Nếu bạn là người mà người khác dựa vào trong những lúc khó khăn, người được xem là hay cảm thông và không bị kích động, người được tin tưởng có thể xoa dịu căng thẳng chứ không phải làm nó tăng lên, thì bạn sẽ được trang bị tốt hơn để giải quyết nhiều tình huống thiên về cảm xúc sẽ gặp phải trên con đường trở thành một người quản lý.

...

Sau đây là một số câu trả lời phổ biến khác cho câu hỏi “Tại sao bạn muốn trở thành nhà quản lý?”. Tùy vào hoàn cảnh, quản lý có thể không phải là cách tốt nhất để đạt được những mục tiêu này.

### **Tôi muốn phát triển trong sự nghiệp**

“Trở thành một nhà quản lý” thường được coi là “được thăng chức”, nó khiến người ta liên tưởng đến những hình ảnh đầy sao về một tương lai dát vàng: cơ hội để có nhiều sức ảnh hưởng

hơn, đón nhận những thách thức mới thú vị, được khen thưởng và công nhận nhiều hơn.

Trong nhiều tổ chức, khả năng phát triển sự nghiệp sẽ phát như diều gặp gió nếu bạn bắt đầu công việc quản lý. Tất cả các giám đốc điều hành cấp C dẫn dắt các nhóm của mình. Vậy nếu tham vọng của bạn là trở thành giám đốc điều hành hoặc phó chủ tịch một ngày nào đó, bạn nên chuyển sang công việc quản lý. Cũng có những công việc mà ngoài một cấp độ kỹ năng nhất định, con đường duy nhất để phát triển là học cách quản lý và điều phối công việc của nhiều người – ví dụ, trong hỗ trợ khách hàng hoặc bán lẻ.

Có thể nói, trong nhiều tổ chức ngày nay, đặc biệt là những tổ chức tìm cách thu hút tài năng có tay nghề cao hay sáng tạo, vẫn có những chặng đường để thăng cấp mà không yêu cầu kỹ năng quản lý. Ví dụ, nếu bạn là một bác sĩ phẫu thuật tim, bạn có thể trau dồi kỹ năng của mình qua nhiều năm luyện tập để trở thành một chuyên gia xuất sắc trong lĩnh vực, một người chuyên đảm nhận những ca bệnh khó nhất và tiên phong trong các kỹ thuật mới. Bạn không phải trở thành tổng giám đốc bệnh viện mới có thể kiếm được nhiều tiền hơn hay sở hữu nhiều quyền năng hơn. Bởi vì cả chuyên gia phẫu thuật hay giám đốc bệnh viện đều được trân quý.

Tương tự như vậy, ở nhiều công ty công nghệ hiện nay, các vai trò như kỹ thuật hay thiết kế đều có tiềm năng mở rộng con đường sự nghiệp, khi đạt đến một mức độ thâm niên nhất định, bạn sẽ có thể thăng cấp thành một nhà quản lý hoặc là một nhà “đóng góp cá nhân”. Cả hai con đường đều có cơ hội như nhau về sức ảnh hưởng, sự phát triển và phần thưởng lên tới cấp độ C, điều đó có nghĩa là trở thành quản lý không phải là một sự thăng tiến mà là sự chuyển đổi. Trên thực tế, tại Silicon Valley, có những “kỹ sư 10x” sở hữu hiệu suất làm việc tương đương với mười kỹ sư tiêu biểu, nên họ đề ra mức lương tương đương

với cả vị trí giám đốc và phó chủ tịch – những người có thể phải quản lý hàng chục hay hàng trăm người.

Nếu bạn làm việc trong một tổ chức có hỗ trợ nhân viên tiến đến vị trí nhà đóng góp cá nhân, hãy tận dụng thực tế là bạn có một sự lựa chọn và tìm ra con đường phù hợp hơn với thế mạnh và sở thích của bạn.

## **Tôi muốn tự do quyết định**

Nhiều người mơ ước một ngày khi thức dậy họ được hoàn toàn nắm giữ số phận của chính mình. Không để ai phải nói họ phải làm gì, không phải đáp ứng ý thích của bất kỳ người nào, không phải nghe những câu nói “Không được”, hay “Bạn sai rồi”. Họ nhìn vào những ông chủ có quyền chèo lái các quyết định, và rồi tưởng tượng rằng thật tuyệt vời nếu mình cũng có tự do và tầm ảnh hưởng như thế.

Sự thật là, trong khi các nhà quản lý thực hiện hàng loạt các cuộc gọi, những quyết định đó phải vì lợi ích của nhóm, nếu không mọi người sẽ mất niềm tin và trở nên kém hiệu quả. Không nhà lãnh đạo nào có được sự tự do kiểm soát mà không phải chịu trách nhiệm, nếu quyết định của họ dẫn đến kết quả tồi tệ, họ phải chịu trách nhiệm. Chủ sở hữu thấy doanh nghiệp của họ mất phương hướng; giám đốc điều hành sẽ bị hội đồng quản trị sa thải.

Lần đầu tiên tôi trải nghiệm điều này với tư cách là người quản lý mới trong giai đoạn đầu của nhiệm vụ đề xuất sản phẩm. Một hôm, khi tôi đang lái xe đi làm về thì một ý tưởng tuyệt vời đột nhiên bủa vây tôi. Nó xuất hiện một cách rõ ràng trong tâm trí tôi. Chính xác thì bìa thuyết trình sẽ như thế nào, thiết kế ra làm sao, tại sao mọi người lại thích nó. Vô cùng phấn khích, tôi trở về nhà và phác thảo những thứ đó trên giấy. Ngày hôm sau, tôi sắp xếp một cuộc họp với nhóm của mình. Tôi đã giải thích cho các

nhà thiết kế khác về ý tưởng của mình và yêu cầu họ cùng phát triển bản phác thảo của tôi thành một đề xuất đầy đủ.

Vài ngày sau đó khi đang kiểm tra lại công việc, tôi nhận ra có gì đó không ổn. Tiến độ bị chậm. Mọi người diễn giải bản phác thảo theo nhiều cách khác nhau và mất hàng giờ cho cuộc tranh luận vòng vo về các tính năng cốt lõi của đề xuất. Cho rằng bản thân mình chưa giải thích kỹ lưỡng, tôi đã làm rõ những gì tôi đang trông đợi. Một tuần nữa trôi qua; thật không may, kết quả không tốt hơn là mấy.

Đó là khi tôi nhận ra vấn đề gốc rễ: không một nhà thiết kế nào thật sự nể phục ý tưởng của tôi. Họ không nghĩ nó sẽ đem lại sự thành công. Chính vì vậy, công việc được thực hiện một cách hời hợt, thiếu chân thành và tâm đắc. Sau đó, tôi đã học được một trong những bài học đầu tiên về công việc quản lý của mình – những kết quả tốt nhất sẽ đến từ việc truyền cảm hứng cho mọi người hành động, chứ không phải là nói cho họ biết họ phải làm gì.

### **Tôi đã được yêu cầu làm người quản lý**

Có thể công ty của bạn đang đẩy mạnh quá trình tuyển dụng nhanh như hoa nở vào tháng Tư. Có thể người quản lý của bạn hiện tại đang có mười lăm nhân viên dưới trướng và khao khát tìm được một người quản lý cùng với cô ấy. Có thể bạn được đánh giá là tài năng và được mọi người tôn trọng, vì vậy bạn cảm thấy sẽ rất logic nếu mình được bổ nhiệm vào vị trí này. Chắc chắn nếu bạn hào hứng với việc quản lý thì đây là một cơ hội tuyệt vời. Nhưng hãy cẩn thận với cái bẫy của trách nhiệm. “Tôi nên” và “Tôi có thể” đều chưa đủ để trở thành lý do. Thay vào đó, hãy hỏi bạn có thực sự muốn không?

Đây chính là viễn cảnh dẫn tôi đến với nghề quản lý và mọi thứ cũng khá suôn sẻ bởi tôi thực sự yêu thích công việc này. Nó cũng là thứ thúc đẩy tôi thuyết phục nhà thiết kế hàng đầu của

mình trở thành một nhà quản lý. Cô ấy đã nhận lời vì cô ấy không muốn làm các thành viên trong nhóm thất vọng. Nhưng vị trí đó cuối cùng lại không phù hợp với cô ấy, và tất cả chúng tôi đã phải trả giá khi cô ấy quyết định rời đi.

Nếu bạn không chắc chắn nghề quản lý là con đường phù hợp với mình, thì vẫn có những điều khác bạn có thể làm để cảm thấy tốt hơn, như hướng dẫn cho những người khác trong nhóm, tham gia thực tập, hay phỏng vấn các nhà quản lý mà đã hiểu rõ những gì họ đã trải qua. Nếu bạn thử sức với công việc này và sau đó nhận ra rằng đây không phải là những điều bạn muốn làm, thì cũng chẳng sao. Hãy trò chuyện thẳng thắn với người quản lý của bạn về mục tiêu cá nhân và hy vọng cô ấy sẽ giúp bạn khám phá ra con đường sự nghiệp khác phù hợp hơn.

## SỰ KHÁC BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO VÀ QUẢN LÝ

Khi tôi mới bắt đầu công việc, tôi nghĩ quản lý và lãnh đạo là hai từ đồng nghĩa. Người quản lý lãnh đạo, và người lãnh đạo quản lý, đúng chứ?

Không, sai rồi. Quản lý là một vai trò cụ thể, giống như giáo viên tiểu học và bác sĩ phẫu thuật tim. Như chúng ta đã thảo luận ở vài trang trước, có những nguyên tắc rõ ràng vạch ra những việc mà một người quản lý cần làm và làm thế nào để đo lường sự thành công của người quản lý ấy.

Mặt khác, lãnh đạo là một kỹ năng đặc biệt để có thể hướng dẫn và tác động đến người khác.

Simon Sinek từng viết trong cuốn *Leaders Eat Last* rằng: “Điều làm nên một nhà lãnh đạo giỏi là sự ưu tiên dành thời gian và sức lực để thực hiện những điều cần thiết nhằm hỗ trợ và bảo vệ nhân viên của họ”. Đổi lại, “chúng tôi đổ máu, mồ hôi và nước mắt, làm bất kỳ điều gì có thể để biến tầm nhìn của người lãnh đạo trở thành hiện thực”.

Một người quản lý không biết cách gây ảnh hưởng đến người khác sẽ không đạt được các thành tựu mà mình đề ra. Vì vậy, để trở thành một nhà quản lý tốt, trước tiên người đó chắc chắn phải là một nhà lãnh đạo.

Mặt khác, một nhà lãnh đạo, không cần phải trở thành một người quản lý. Bất kỳ ai cũng có thể trưng diện tố chất lãnh đạo, bất kể vai trò của họ là gì. Hãy nghĩ về một nhân viên đang bình tĩnh hướng dẫn khách hàng đến nơi an toàn khi tiếng chuông lốc xoáy rít lên trong trung tâm thương mại. Hãy nghĩ về một công dân tha thiết đến tận nhà và thuyết phục những người hàng xóm của mình tham gia phản đối một quyết định gần đây. Hãy nghĩ về các thế hệ làm cha làm mẹ luôn răn dạy con cái biết hành động như một người trưởng thành có trách nhiệm là như thế nào.

Nếu vẽ ra được bức tranh riêng của tổ chức mình, bạn có thể đưa ra nhiều ví dụ về lãnh đạo: một nhân viên đổi mặt với các khiếu nại của khách hàng và sau đó đưa ra các giải pháp, một thành viên trong nhóm tập hợp cả nhóm để thực hiện ý tưởng mới, một nhân viên kỳ cựu luôn biết cách tiên liệu trước tương lai. Nếu bạn có thể xác định chính xác một vấn đề và thúc đẩy những người khác hợp tác với bạn để giải quyết, thì đích thị là bạn đang làm công việc của một nhà lãnh đạo.

Lãnh đạo là một phẩm chất hơn là một công việc. Ở các khía cạnh khác nhau trong cuộc sống, chúng ta đều là những nhà lãnh đạo. Nhiều khía cạnh của cuốn sách này sẽ hữu ích cho những người muốn trở thành các lãnh đạo tương lai, cũng như những người quản lý, và những người quản lý tốt nên trau dồi khả năng lãnh đạo không chỉ trong chính bản thân họ mà còn trong phạm vi cả nhóm.

Đây là một sự khác biệt chủ chốt, bởi trong khi vai trò của người quản lý có thể được trao cho ai đó (hoặc bị lấy đi), thì lãnh đạo

không phải là thứ có thể ban tặng. Nó là thứ người ta mong muốn đạt được. Mọi người phải muốn đi theo bạn.

Bạn có thể trở thành quản lý của ai đó, nhưng nếu ai đó không tin tưởng hoặc tôn trọng bạn, tầm ảnh hưởng của bạn tới anh ta sẽ bị hạn chế. Tôi không đột nhiên trở thành một “nhà lãnh đạo” vào cái ngày mà chức vụ của tôi chính thức được thay đổi. Ban đầu, nhiều nhân viên còn nghi ngờ về khả năng của tôi, chính vì thế tôi đã phải tốn khá nhiều thời gian để tạo dựng mối quan hệ bền chặt giữa chúng tôi.

Trong những ngày đầu làm quản lý, điều quan trọng nhất là chuyển giao công việc một cách trơn tru và bắt đầu tập trung vào việc điều hành một nhóm nhỏ. Chỉ khi bạn đã xây dựng được niềm tin với các nhân viên của mình, bạn mới có uy tín để giúp họ cùng nhau đạt được nhiều điều hơn nữa.

*Chương 2*

**BA THÁNG ĐẦU TIÊN CỦA BẠN**

### NÊN TRÁNH

XIN CHÀO.  
BẠN LÀ NGƯỜI MỚI À?

VÂNG, HÃY ĐỂ TÔI  
GIỚI THIỆU VỀ  
BẢN THÂN MÌNH...



### NÊN LÀM

XIN CHÀO.  
BẠN LÀ NGƯỜI MỚI À?

VÂNG, PHIÊN BẢN  
GIỚI THIỆU VỀ MÌNH  
MỘT CHÚT ĐƯỢC KHÔNG?



**M**ỗi khi có một quản lý mới gia nhập nhóm, câu hỏi mà tôi ưa thích đặt ra trong suốt mấy tháng trời đó là:

“Cuối cùng thì điều gì khó khăn hơn so với dự liệu của anh, và điều gì dễ dàng hơn so với dự liệu của anh?”.

Với câu hỏi đầu tiên, một quản lý đã bật cười và trích nguyên tóm áp phích trên tường: “Mỗi ngày tưởng chừng như một tuần”. Câu trả lời của anh ấy là một cách nói khác của điều phổ biến nhất mà tôi từng nghe – có quá nhiều thứ để học và khiến bạn thấy quá tải.

Với câu hỏi thứ hai, câu trả lời còn đa dạng hơn. Một nhà đóng góp cá nhân khi trở thành quản lý đã nói rằng anh ấy vui mừng thế nào khi biết tất cả mọi người trong đội của mình và những gì họ đang làm. Một quản lý mới của công ty đã chia sẻ về việc đồng nghiệp của mình đã giúp ích như thế nào khi trả lời những câu hỏi “ngô nghê” của cô ấy.

Cho dù bạn đã đến với vai trò mới như thế nào, thì xin chúc mừng vì có một điều rõ ràng là: ai đó – dường như nhiều người – tin tưởng bạn và tiềm năng dẫn dắt nhóm mà bạn có. Đó là lý do vì sao bạn đang cầm trên tay cuốn sách này.

Từ đây, con đường bạn đi sẽ theo một trong số bốn lộ trình như sau:

- **Người học việc:** Đội ngũ của người quản lý đang phát triển, vì vậy mà bạn được yêu cầu quản lý một phần trong tương lai.
- **Người tiên phong:** Bạn là thành viên sáng lập của một nhóm mới, và bây giờ chịu trách nhiệm cho sự phát triển của nhóm.
- **Sếp mới:** Bạn chuẩn bị quản lý một nhóm đã được thành lập, trong tổ chức của bạn hoặc tại một nơi khác.
- **Người kế nhiệm:** Người quản lý của bạn đã quyết định rời đi, và bạn chuẩn bị thay thế anh ta.

Tùy thuộc vào con đường của bạn, mọi thứ có thể dễ dàng hoặc khó khăn trong vòng ba tháng đầu tiên. Hãy chọn cho mình một hành trình phía dưới để biết thêm mình nên mong đợi điều gì.

## NGƯỜI HỌC VIỆC

Khi các nhóm mở rộng thì cơ hội cho các nhà quản lý mới cũng tăng lên. Tôi chọn con đường này khi nhóm trưởng của tôi, Rebekah, nhận ra rằng chúng tôi cần được hỗ trợ nhiều hơn khi nhóm mở rộng gấp đôi.

### Nên tận dụng điều gì?

*Đây thường là con đường dễ dàng nhất để trở thành một người quản lý.* Vì quản lý của bạn đã xem xét cả nhóm và biết về mọi thành viên trong nhóm, nên bạn thường nhận được nhiều lời khuyên hơn so với các trường hợp thăng chức khác.

Khi tôi còn bỡ ngỡ, Rebekah đã đưa cho tôi một danh sách tên người và nói: “Đây là những người mà tôi nghĩ nên thuộc về nhóm của bạn”. Nhìn lại, tôi mới thấy cô ấy đã có kế hoạch sẵn cho việc thay đổi vị trí của tôi. Cô ấy bắt đầu bằng việc giao cho tôi một số nhân sự mà cô ấy nghĩ tôi hoàn toàn có thể quản lý được, và cô ấy đã sắp xếp để chắc chắn rằng tôi đã được chuẩn bị kỹ lưỡng (bao gồm việc giúp tôi xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên ban đầu còn hoài nghi về tôi).

Trong những tháng đầu tiên, Rebekah liên tục làm cố vấn cho tôi. Nếu tôi không chắc chắn làm thế nào để đáp ứng một yêu cầu hoặc có tình huống mà tôi chưa sẵn sàng đối mặt, cô ấy luôn xuất hiện để hướng dẫn cho tôi. Nếu bạn đang chuyển tiếp từ vị trí một người học việc, hãy bắt đầu bằng cách kết hợp làm việc cùng với quản lý của bạn trong một kế hoạch chung. Các câu hỏi để thảo luận bao gồm:

- Tôi nên bắt đầu từ phạm vi nào, và bạn kỳ vọng nó thay đổi như thế nào theo thời gian?
- Việc chuyển tiếp vị trí của tôi nên được trao đổi như thế nào?
- Tôi cần biết điều gì về những người mà tôi sẽ quản lý?
- Những mục tiêu hoặc quy trình quan trọng nào mà tôi nên biết và thúc đẩy?
- Trong ba hay sáu tháng đầu tiên của tôi, thành công sẽ như thế nào?
- Làm sao chúng ta có thể phân định rõ ai sẽ làm gì?

**Bạn ý thức được điều gì tạo ra tác động và điều gì không.** Bởi bạn có cái nhìn trực diện về cách thức vận hành của cả nhóm – hình thức tổ chức các cuộc họp, quá trình đưa ra các quyết định, và tính cách của từng thành viên trong nhóm – bạn đang hoàn thiện vai trò của mình với những thông tin quan trọng.

Một bài tập hữu ích cho giai đoạn đầu luân chuyển vị trí là ngồi lại và lập danh sách tất cả những điều tuyệt vời về hoàn cảnh hiện tại. Mọi người có hòa hợp không? Những quy trình của bạn có hiệu quả không? Nhóm của bạn có nổi tiếng với phong cách làm việc nghiêm ngặt và chất lượng cao không?

Bây giờ, việc tiếp theo là tạo một danh sách những điều có thể được cải thiện. Nhóm của bạn có thoái thác thời hạn công việc? Các ưu tiên có luôn luôn thay đổi không? Có cuộc họp hàng tuần nào thực sự dài mà mọi người không muốn tham gia không?

Hai danh sách này giúp bạn lên kế hoạch cho những điều bạn nên và không nên thay đổi. Bạn không cần phải sửa chữa những gì không bị hỏng, nhưng bạn cũng không cần cảm thấy như mình bị mắc kẹt trong một cỗ máy thời gian ấn định *đây là cách nó vẫn luôn được thực hiện*. Sau tất cả, đó là lý do vì sao bạn có được công việc! Dành thời gian để suy ngẫm về những cơ hội lớn

nhất để cải thiện giúp bạn hiểu rõ cách hành động như là một nhân tử của nhóm mình.

**Bạn có thể tiến nhanh vì bạn hiểu bối cảnh.** Không giống những quản lý từ nơi khác đến, bạn đã hiểu rõ nhóm của mình – không chỉ về cách thức nhóm hoạt động mà còn về các mục tiêu và dự án đang thực hiện. Vì vậy, bạn không mất quá nhiều thời gian để lắng nghe và học hỏi. Bạn có thể bắt đầu trở nên hữu ích một cách nhanh chóng hơn nhiều.

## Những điều cần lưu ý

**Có thể bạn sẽ cảm thấy lúng túng trong việc thiết lập một động lực mới với những đồng nghiệp cũ.** Trước đây, bạn chỉ là một nhà đóng góp cá nhân trong nhóm. Nay giờ, bạn là sếp, điều đó nghĩa là mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp có thể sẽ thay đổi. Khi mới bắt đầu, tôi thấy những điều dưới đây thực sự là thách thức, đặc biệt với những đồng nghiệp mà tôi coi như bạn bè:

Đóng vai trò người hướng dẫn: Nhiệm vụ của bạn bây giờ bao gồm việc hiểu về mục tiêu nghề nghiệp của những người bạn đó, loại dự án nào thực sự phù hợp với thế mạnh và sở thích của họ, họ cần giúp đỡ những gì, và họ đang thể hiện như thế nào so với mong đợi. Ban đầu, bạn sẽ thấy lạ lùng và bất tiện khi hỏi bạn bè hoặc đồng nghiệp cũ những câu như: “Cậu dự định làm gì trong vòng một năm?”, hay “Cậu nghĩ bản thân mình có thể mạnh mẽ gì?”, đặc biệt là khi các bạn chưa từng nhắc đến những chuyện này trước đó.

Tuy nhiên, đừng né tránh những cuộc trò chuyện như vậy, ngay cả khi nó có vẻ ngượng nghẹn. Hãy tìm hiểu những điều mà nhân sự mới của bạn quan tâm. Phản hồi về những việc mà họ đang thực hiện tốt và những điểm nào vượt quá giới hạn (được nhắc đến trong chương tiếp theo). Luôn suy nghĩ trên cương vị một người hướng dẫn, hỗ trợ và giúp đỡ nhân viên đạt được mục tiêu của họ.

Có những cuộc đối thoại khó khăn: Trước đây, khi tôi nhận xét về công việc của đồng nghiệp, tôi coi những lời chỉ trích là sự góp ý – “Này, không có ý gì đâu, nhưng mà cậu đã từng nghĩ...?”. Tôi biết rằng, cuối cùng, họ cũng có quyết định của riêng mình. Khi trở thành sếp của họ, tôi thấy rất khó để thay đổi suy nghĩ này mặc dù đó là điều cần thiết.

Mỗi quan hệ sếp - nhân viên khác với mối quan hệ đồng nghiệp. Nay giờ, bạn chịu trách nhiệm cho kết quả của nhóm, bao gồm tất cả các quyết định mà nhóm đưa ra. Nếu có điều gì cản trở công việc đang thuận lợi, bạn cần giải quyết một cách nhanh chóng và ngay lập tức. Điều đó đồng nghĩa với việc đưa ra những nhận xét thẳng thắn hoặc những quyết định khó khăn. Bạn nhận thức rằng mình làm chủ những quyết định của nhóm càng sớm thì càng dễ dàng có những cuộc đối thoại này.

**Mọi người cư xử khác đi và chia sẻ ít thông tin với bạn hơn:** Tôi đã ngạc nhiên khi đồng nghiệp của mình, người vốn khá cởi mở với tôi về mọi thứ, đột nhiên ít chia sẻ hơn sau khi tôi trở thành sếp của họ. Họ không hay nói cho tôi biết khi họ gặp khó khăn, bức bối, hay có bất đồng với một thành viên khác trong nhóm. Nếu tôi bất chợt bước vào khi hai người đang trút giận lên nhau gì đó, họ sẽ dừng lại và nhìn tôi một cách ngượng ngùng. Thật khó để hình dung toàn bộ mọi chuyện đang xảy ra ở đây.

Tuy nhiên, lâu dần tôi đã nhận ra rằng điều này khá bình thường. Nhân viên luôn thận trọng với việc làm phiền tôi hoặc hạn chế gặp mặt tình cờ. Tôi phải cố gắng hơn nữa để xây dựng một mối quan hệ đáng tin cậy (chủ đề của chương tiếp theo).

**Phải thật khéo léo để cân bằng những cam kết đóng góp cá nhân và sự quản lý.** Là một thực tập sinh, bạn sẽ chưa có cơ hội để làm việc với một nhóm lớn. Thường thì bạn sẽ bắt đầu làm việc chung trong một nhóm nhỏ các nhân viên và con số này sẽ tăng lên theo thời gian. Điều này cũng có nghĩa là, từ những ngày đầu, hầu hết các quản lý tập sự sẽ phải đương đầu với những

trách nhiệm cá nhân. Thay vì hỗ trợ cho những người khác, chính họ phải trải qua công việc bán nước chanh.

Tôi cho rằng đó là một sự sắp xếp khôn ngoan. Tôi luôn lo sợ nếu mình dừng công việc thiết kế, dần dần tôi sẽ mất đi các kỹ năng, và thế là con đường trở thành quản lý của tôi sẽ trở nên tối tăm hơn. Nhưng thật không may, cái lỗi mà tôi mắc phải, cũng như điều mà tôi thấy ở những nhà quản lý tập sự, là cứ ngoan cố chạy theo những công việc cá nhân trước đây.

Khi số lượng các thành viên trong nhóm của tôi nâng lên con số sáu, tôi vẫn là một nhà thiết kế hàng đầu cho một dự án phức tạp đòi hỏi nhiều giờ làm việc trong tuần. Bởi vì trách nhiệm quản lý của tôi càng lớn lao, nên mỗi khi có điều gì đó bất thường xảy ra, nhân viên của tôi đều mong muốn được quan tâm chú ý và cả nhóm sẽ đưa ra vô vàn ý kiến để chuẩn bị cho tuần làm việc đó, và thế là tôi sẽ không có đủ thời gian cho những công việc cá nhân của mình. Chất lượng công việc bị ảnh hưởng, đồng nghiệp của tôi nản chí và quả bóng mà tôi tha thiết tung hứng rơi bập xuống đất.

Cuối cùng, tôi nhận ra mình phải từ bỏ ước muôn trở thành một người quản lý mảng thiết kế kiêm luôn cả người thiết kế, bởi vì nỗ lực để làm tốt cả hai việc rốt cuộc cũng chẳng đưa việc gì đi đến đâu. Đến thời điểm khi nhóm của bạn có bốn đến năm nhân viên, bạn nên lập ra kế hoạch tiết chế lại các nhiệm vụ đóng góp cá nhân để nhường chỗ cho việc trở thành một nhà quản lý tốt.

## **NGƯỜI TIÊN PHONG**

Bạn là người đầu tiên đưa ra thách thức và bây giờ nó trở thành nỗ lực của cả một nhóm. Sự phát triển là dấu hiệu cho thấy mọi thứ đang đi đúng hướng, hãy tự hào về những thành tựu mà bạn đã đạt được. Bạn có thể là một nhà sáng lập khởi nghiệp từ việc chỉ có ba nhân viên trong ga-ra cho đến mười nhân viên làm việc toàn thời gian, hay từ một kế toán làm thuê cho một tổ

chức bây giờ bắt đầu thành lập một văn phòng tài chính riêng. Khi bạn dẫn dắt một nhóm, hãy nhớ những việc sau đây:

## Nên tận dụng điều gì?

***Bạn làm công việc đó, vì thế bạn biết mình nên tận dụng điều gì.*** Bạn là người đầu tiên, không ai hiểu rõ hơn bạn về yêu cầu của công việc, bởi chính bạn là người vạch định. Bây giờ đã đến lúc để đưa nó lên một tầm mới.

Để thành công, bạn cần phải khai thác mọi tiềm năng của bản thân, hiểu chính mình và cho mọi người thấy được giá trị của bạn. Những ngày đầu tiên, hãy đảm bảo bạn dành thời gian để xác định mục tiêu, giá trị và quy trình của mỗi công việc. Hãy tự chuẩn bị một số câu hỏi để tự vấn như:

- Tôi đưa ra quyết định như thế nào?
- Yếu tố nào để đánh giá một công việc được làm tốt?
- Tôi đã phải chịu những trách nhiệm gì khi làm một mình?
- Dễ dàng hoặc khó khăn khi thực hiện công việc này là gì?
- Quy trình mới nào là cần thiết khi nhóm đang phát triển?

Bạn hãy xây dựng nhóm theo ý thích của mình. Một trong những đặc ân của người tiên phong là bạn có thể lựa chọn những đối tượng mà bạn muốn hợp tác, cũng như cách thức làm việc với họ. Thay vì thừa kế, bạn nên tạo ra một nhóm mới toanh. Hãy cân nhắc cẩn thận về con người, cũng như văn hóa làm việc mà bạn đã thiết lập và tự hỏi bản thân:

- Những đức tính nào mà tôi muốn có ở một người nhân viên?
- Những kỹ năng nào mà cả nhóm cần có để tự hoàn thiện mình?
- Cả nhóm sẽ như thế nào và hoạt động ra sao trong vòng một năm?

- Vai trò và trách nhiệm của tôi sẽ phát triển ra sao?

## Những điều cần lưu ý

**Có thể bạn sẽ không nhận được nhiều sự trợ giúp.** Cuộc sống của một người tiên phong được lấp đầy với sự mạo hiểm và đơn độc. Chẳng hạn như, một nhà thiết kế của một công ty được yêu cầu phát triển nguyên tắc trải nghiệm người dùng. Cô ấy sẽ hỏi ai về việc tuyển dụng và bổ nhiệm những nhà thiết kế khác? Cô ấy là thành viên duy nhất của vị trí đó! Là một người tiên phong, bạn sẽ luôn thấy bản thân lạc lõng trong môi trường mới mẻ và lạ lẫm. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là bạn không thể tìm kiếm sự giúp đỡ.

Mặc dù là người quản lý duy nhất với vai trò một người tiên phong tại công ty, bạn vẫn có thể tìm kiếm sự hỗ trợ từ hai nhóm sau: những quản lý khác trong công ty có cùng vai trò với bạn, những quản lý khác không cùng công ty nhưng có cùng chuyên môn.

Ở Facebook, đội ngũ kỹ sư luôn đông đảo hơn so với đội ngũ thiết kế. Bất cứ khi nào tôi gặp một thử thách mới – ví dụ, cuộc họp nhóm hàng tuần không mấy tốt đẹp, hoặc cấp dưới của tôi muốn có những định hướng nghề nghiệp rõ ràng hơn – tôi sẽ hỏi những người bạn cùng làm quản lý trong ngành kỹ sư xem họ đã trải qua những tình huống như vậy chưa. Tám trên mười người trả lời rằng: “Tất nhiên, tôi đã gặp vấn đề tương tự ba năm về trước, khi tôi ở vị trí của cô, và đây là những điều tôi đã học được”.

Hãy tìm một nhóm những nhà lãnh đạo có vai trò giống bạn ở ngoài công ty để tạo thành mạng lưới hỗ trợ đắc lực. Một người bạn doanh nhân của tôi tin vào “sự huấn luyện ngẫu hứng nhà lãnh đạo” từ những bữa tối bình thường mà cậu ấy tham dự. Còn tôi, tôi thường đi cà phê với những nhà quản lý thiết kế của những công ty khác như Google, Airbnb và Amazon, nơi chúng

tôi sẽ thảo luận những vấn đề chung trong ngành công nghiệp thiết kế hay những xu hướng nổi trội mà chúng tôi thấy. Mặc dù chúng tôi né tránh đề cập chi tiết về công việc của mình, tuy nhiên đàm đạo trong lúc ăn uống với những người cùng chuyên môn luôn cho tôi khá nhiều bài học.

**Sẽ khó có thể cân bằng đóng góp cá nhân và công việc quản lý.** Xem mô tả tại mục “Người học việc” (trang 56 – 59).

## SẾP MỚI

Nếu một nhóm chào đón bạn như là một lãnh đạo mới của họ thì đó là một thành tích không nhỏ! Nếu bạn thấy mình trong tình huống này, có lẽ bạn đã có kinh nghiệm quản lý từ trước. Các công ty hiếm khi tuyển dụng những người quản lý thiếu kinh nghiệm để lãnh đạo những nhóm đã ổn định. Cứ cho rằng công việc đó không hoàn toàn mới mẻ đối với bạn, thì vẫn có một số gợi ý mà bạn cần xem xét.

### Nên tận dụng điều gì?

**Mọi người khoan dung với bạn khi bạn mới bắt đầu.** Lợi ích lớn nhất của thành viên mới là bạn có nhiều thời gian, thường là ba tháng, khi mọi người coi bạn là lính mới. Ban đầu, họ sẽ không kỳ vọng bạn hiểu hết mọi chuyện, từ công việc mọi người đang làm cho đến những dự án hiện tại. Những sai lầm của bạn sẽ được bỏ qua, và bạn sẽ thấy rằng đồng nghiệp khá sẵn lòng giúp bạn hòa nhập. Hãy tận dụng lợi thế lính mới để hỏi thật nhiều câu hỏi và nhiều người khác nhau. Có thể bạn sẽ cảm thấy nên im lặng và không muốn thu hút bất kỳ sự chú ý nào cho đến khi bạn “biết đủ”. Nhưng nếu mục đích của bạn là tăng tốc nhanh chóng, bạn nên chủ động ngay từ đầu.

Nếu bạn nghĩ cần phải làm việc chặt chẽ với ai đó, hãy xem liệu người đó có sẵn sàng gấp gáp trực tiếp với bạn để có thể hiểu nhau và hiểu những gì người đó quan tâm không. Nếu bạn

không chắc chắn bạn sẽ làm việc với ai, hãy hỏi người quản lý của bạn để biết danh sách những người cần liên hệ.

Đừng ngại đặt câu hỏi, ngay cả khi bạn tin chắc rằng mình là người duy nhất không biết. Đôi khi, những câu hỏi này cũng giúp người khác. Trong một cuộc thảo luận đặc biệt tích cực xung quanh kế hoạch tiếp thị, một người quản lý mới trong nhóm của tôi bất ngờ nói: “Tôi xin lỗi, vì tôi là người mới, vì vậy hãy thử lỗi cho câu hỏi của tôi, nhưng ai đó có thể nói rõ về những gì chúng ta hy vọng sẽ đạt được với lần ra mắt này không?”.

Câu hỏi đó khiến cả phòng dừng lại và lùi một bước. Sau khi bị cuốn vào chi tiết của kế hoạch ra mắt, chúng tôi nhận ra rằng mình cần đảm bảo trước hết, tất cả chúng tôi đều có cùng quan điểm về mục tiêu lớn hơn. Cuối buổi họp, một thành viên kỳ cựu đã nói với người quản lý mới một cách đầy ngưỡng mộ: “Tôi chưa từng hiểu thấu đáo về những điều mà chúng tôi quan tâm, vì vậy câu hỏi đó thật tuyệt vời”.

**Bạn bắt đầu lại từ đâu.** Bạn đã từng mang tiếng là không quyết đoán hoặc thiếu cương quyết ở vị trí trước đó chưa? Nay giờ bạn bắt đầu lại, có cơ hội hình thành những mối quan hệ mới và tái thiết lập bản sắc của mình.

Điều này cũng có lợi ích khác. Một số nhân viên của bạn sẽ đánh giá cao cơ hội xây dựng mối quan hệ sếp - nhân viên mà họ luôn mong muốn. Hãy luôn cởi mở và tò mò khi bạn gặp mọi người.

Một đồng nghiệp của bạn tôi nói rằng một trong số nhân viên của cô ấy “tệ hơn mức trung bình”. Cô ấy cảm ơn người đó và tự đưa ra quyết định của riêng mình. Trong vòng sáu tháng, cô ấy đã gây dựng mối quan hệ khăng khít với nhân viên đó, người đã tiến bộ vượt bậc nhờ sự hướng dẫn của cô và sau một năm được bổ nhiệm làm trưởng nhóm.

Để tận dụng tối đa lợi thế của việc bắt đầu lại từ đầu, hãy cho mọi người thấy lợi ích của việc nghi ngờ, bất kể điều bạn nghe được là gì. Hy vọng những người khác cũng làm điều tương tự cho bạn. Hãy thẳng thắn với mọi người – đặc biệt là với cấp dưới của bạn – về mối quan hệ mà bạn muốn xây dựng và hình mẫu người lãnh đạo bạn muốn trở thành. Những vấn đề này dễ bàn bạc hơn trước khi chúng được đưa vào khuôn khổ hoặc nề nếp. Trong một vài cuộc gặp trực tiếp, hãy hỏi nhân viên của bạn một số câu hỏi sau để hiểu rõ hình tượng “người lãnh đạo lý tưởng” của họ.

- Điều hữu ích nhất mà bạn và quản lý cũ của mình từng thảo luận là gì?
- Bạn muốn được giúp đỡ theo cách nào?
- Bạn muốn được ghi nhận nỗ lực như thế nào?
- Kiểu góp ý nào hữu ích nhất với bạn?
- Hãy tưởng tượng bạn và tôi có một mối quan hệ tốt đẹp. Mối quan hệ đó sẽ như thế nào?

### Những điều cần lưu ý

***Phải mất một thời gian để điều chỉnh các quy tắc của một môi trường mới.*** Cho dù bạn tài năng đến đâu thì đều cần thời gian để học cách một nhóm mới hoạt động khi bạn làm việc ở một công ty mới hoặc đảm nhiệm một chức vụ mới trong công ty cũ của mình. Một trong những sai lầm lớn nhất mà những vị sếp mới hay mắc phải là cho rằng họ nên can thiệp và thể hiện ý kiến cá nhân ngay lập tức để thể hiện năng lực của mình.

Thực tế, cách tiếp cận đó thường phản tác dụng. Không có gì phiền phức hơn việc một người lãng phí thời gian của những người khác vì cố chứng minh rằng họ biết gì đó dù ý kiến của họ không thực sự sáng suốt.

Trong những tháng đầu tiên, công việc chính của bạn là lắng nghe, đặt câu hỏi và tiếp thu. Những người quản lý mới trong

đối của tôi nói rằng điều mà họ muốn hiểu nhất là làm cách nào để điều chỉnh kỳ vọng của bản thân về “những điều bình thường”. Có một giải pháp hiệu quả đó là xem xét những tình huống cụ thể cùng với sếp của bạn. Câu hỏi đặt ra là:

- Một công việc được thực hiện tốt có gì khác biệt so với mức trung bình hoặc thậm chí tồi tệ? Bạn có thể đưa ra một vài ví dụ không?
- Bạn có thể chia sẻ về ấn tượng của mình đối với dự án X hoặc cuộc họp Y hay không? Tại sao bạn lại nghĩ như vậy?
- Một ngày khác, tôi nhận thấy rằng Z đã xảy ra... Điều đó có bình thường không? Tôi có nên lưu tâm không?
- Điều gì khiến bạn thức khuya? Tại sao?
- Làm thế nào để bạn xác định những điều cần ưu tiên?

**Bạn cần đầu tư xây dựng các mối quan hệ mới.** Là một ông chủ mới của một nhóm mới, bạn sẽ quay lại thời điểm phải thiết lập niềm tin. Ngoài việc phải để ý dè chừng từng gương mặt và tên tuổi, bạn còn có thể cảm thấy nỗi cô lập của một kẻ ngoại đạo. Các thành viên trong nhóm đều quen biết nhau, trong khi bạn lại chưa có được mức độ thoải mái tương tự. Đặc biệt hơn nữa, sẽ là một thách thức rất lớn nếu bạn cảm thấy mọi người không hoàn toàn cởi mở với mình.

Một chiến thuật mà một người bạn của tôi sử dụng để giải quyết xu hướng này là chỉ ra “con voi” trong phòng: “Bởi tôi là người mới, bạn có thể không cảm thấy thoải mái khi chia sẻ mọi thứ với tôi ngay lúc này. Tôi hy vọng, sau một thời gian, tôi sẽ có được niềm tin của các bạn. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách chia sẻ nhiều hơn về bản thân mình, bao gồm cả những thất bại lớn nhất mà tôi từng trải qua”. Tôi yêu thích giai thoại này bởi nó là ví dụ mẫu mực của việc “cứ thử hiện đi, đừng nói gì cả”. Còn cách nào tốt hơn để thiết lập tinh thần thoải mái, chia sẻ mọi vấn đề trong các cuộc thoại, thay vì ngay lần đầu tiên đã bộc lộ rõ nhược điểm của bản thân?

Xây dựng một mối quan hệ tốt trong chốc lát là điều không thể. Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ đi sâu hơn vào các nhân tố cần thiết để củng cố niềm tin.

**Bạn không hiểu rõ về công việc và những gì nó cần.** Khi đồng ý đảm nhiệm một vị trí nào đó, bạn không thể dự đoán chính xác bản chất của cả nhóm, của công việc và môi trường làm việc. Và rồi khi bắt tay vào thực hiện, rất có thể công việc và những thách thức đi kèm không hoàn toàn như bạn hình dung trước đó.

Trong tình huống này, điều tốt nhất nên làm là thành thật với người quản lý, hãy chia sẻ với họ về những gì phù hợp và không phù hợp với bạn, và để hiểu được sự kỳ vọng của anh ấy dành cho bạn. Một người quản lý mới trong nhóm tôi từng tâm sự rằng anh ấy gặp khó khăn trong việc giao tiếp với các đồng nghiệp nhiều hơn so với tưởng tượng, và kết quả là anh ấy không có tầm ảnh hưởng đến việc đưa ra quyết định của nhóm.

Nhưng, do anh ấy đã chủ động chia sẻ điểm yếu của mình, chúng tôi hoàn toàn có thể lên kế hoạch để giúp anh ấy có những cuộc trò chuyện chân thật với các đồng nghiệp. Họ ngay lập tức nỗ lực hết sức để kéo anh ấy vào các cuộc thảo luận, đồng thời đưa ra những phản hồi hữu ích về việc anh ấy phải làm thế nào để giao tiếp một cách hiệu quả. Trong vòng một tuần, tình hình đã thay đổi, và anh ấy đã tiến bộ lên rất nhiều, mọi chuyện trở nên trơn tru hơn kể từ đó.

## **NGƯỜI KẾ NHIỆM**

Quá trình chuyển giao kế tiếp cũng giống như đang học nghề, nhưng với một bước ngoặt: vì người quản lý cũ rời đi, bạn buộc phải tham gia hỗ trợ toàn bộ đội ngũ còn lại chứ không phải chỉ là một phần của nó. Mặc dù phần lớn những người kế nhiệm đều có nhiều kinh nghiệm lâu năm trong nghề, nhưng bạn vẫn

cảm thấy trách nhiệm khá nặng nề và đó là một khoảng trống lớn mà bạn khó có thể lấp đầy.

Trong khi những lợi thế của quá trình chuyển đổi này cũng tương tự như quá trình học việc (bạn ý thức được những gì tạo ra hiệu quả và những gì không, bạn có thể tiến bộ rất nhanh vì bạn đã được làm quen với môi trường làm việc như đã được mô tả trước đó) nhưng sự khác biệt vẫn là rất rõ ràng.

### Những điều cần lưu ý

**Có thể bạn sẽ thấy lúng túng khi thiết lập một mối quan hệ sôi nổi với đồng nghiệp.** Hãy xem mô tả trong phần “Người học việc” (trang 56 – 59).

**Bạn sẽ bị choáng ngợp với việc gia tăng trách nhiệm.** Sẽ là rất bình thường nếu bạn cảm thấy mình đang cố làm việc gì đó vượt quá khả năng của bản thân. Rốt cuộc, bạn được yêu cầu làm công việc của những người đi trước. Và mặc dù ý thức rõ về các yêu cầu của công việc, nhưng hầu hết những người kế nhiệm đều phải ngạc nhiên trước những gì họ được thừa kế. “Tôi không hề biết việc sếp cũ của mình đã gắng sức bảo vệ chúng tôi khỏi sự đòn hỏi từ các nhóm khác”, một đồng nghiệp nói với tôi trong sự ngạc nhiên sau khi cô ấy trở thành người kế nhiệm. “Mỗi ngày tôi phải chạy ngược chạy xuôi để lo toan mọi việc, và từ đó tôi nhận ra rằng sếp của mình đã vất vả đến nhường nào để chăm lo mọi thứ”.

Đừng quá khắc nghiệt với bản thân, hãy yêu cầu sự trợ giúp từ người quản lý mới hoặc những người xung quanh (có thể xem thêm ở chương 5). Ngoài ra, sẽ thật hữu ích khi bạn chia sẻ thẳng thắn với nhân viên của mình rằng họ nên kỳ vọng vào một quá trình chuyển giao công việc mà bạn sẽ cố gắng hết sức để làm tốt nhất có thể. Một người bạn của tôi trong những tuần đầu tiên đã luôn luôn lặp lại những câu nói như: “Người quản lý cũ của tôi đã để lại một khoảng trống lớn mà tôi khó có thể lấp

đầy, nhưng tôi sẽ làm hết sức mình, tôi hy vọng sẽ trải qua một vài vấp ngã. Và tôi mong muốn nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ của các bạn trong giai đoạn này". Thiết lập giai đoạn này một cách rõ ràng như thế để cho người khác hiểu những gì bạn đang trải qua và sẽ sẵn sàng giúp đỡ bạn.

***Bạn cảm thấy áp lực khi phải xử lý mọi việc chuẩn phong cách của người quản lý cũ.*** Ký ức về cách thức tiến hành mọi việc vẫn còn vẹn nguyên trong tâm trí của các thành viên, bởi vậy bạn rất dễ lạc trôi vào mê cung bảo tồn phong cách ấy. Có thể mọi người đều sẽ đánh giá rằng bạn xuất sắc trên mọi lĩnh vực giống như người quản lý trước đó, mặc dù thực tế bạn là người hoàn toàn khác biệt.

Thay đổi là điều kiện tiên quyết để tiến bộ, vì thế hãy tự cho phép bản thân luôn luôn tiếp tục phấn đấu. Hãy khắc cốt ghi tâm câu ngạn ngữ nổi tiếng: "Hãy là chính mình; những người khác đã là chính họ rồi". Bạn sẽ gặt hái được nhiều thành công hơn, trở thành một nhà lãnh đạo theo cách bạn mong muốn, sử dụng sức mạnh của chính bạn thay vì cứ mãi phục vụ cho lý tưởng của những người khác.

Khi người quản lý đáng kính của tôi, Robyn Morris, rời vị trí sau nhiều năm theo đuổi đam mê, tôi đã bộc bạch với một trong những người kế nhiệm của ông ấy rằng chúng tôi yêu quý và cảm thấy tiếc nuối ra sao trước sự ra đi của ông.

Cô ấy nói rằng: "Không một ai có thể thay thế được Robyn Morris. Tất cả chúng tôi phải nỗ lực thật nhiều để lấp đầy khoảng trống mà ông ấy để lại". Chắc chắn rồi, một năm sau, nhóm đã hồi sinh, và cách thức tỏa sáng của vị quản lý này cùng những người lãnh đạo tài ba ấy đã khiến tất cả phải trầm trồ, ngạc nhiên.

...

**Ba tháng đầu đảm nhiệm cương vị một người quản lý mới chính là khoảng thời gian chuyển giao vô cùng khốc liệt.** Sau đó, bạn sẽ thấy quen thuộc với mọi thứ, bạn thích nghi với những công việc thường ngày, bạn đang đầu tư vào các mối quan hệ mới và bạn sẽ bắt đầu hình dung ra được mình cần làm gì để hỗ trợ cho cả nhóm.

Nhưng thời gian qua đi không đồng nghĩa với việc cảm giác thoái mái sẽ đến. Những đứa trẻ mới đến trường sẽ có cảm giác thời gian trôi đi thật chậm, kéo dài qua hàng năm, hàng tháng. Những người quản lý mới thường hỏi tôi mất bao lâu để cảm thấy tôi biết rõ những việc mình đang làm. Tôi đáp lại một cách chân thật “khoảng ba năm”.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét tất cả các khía cạnh chính trong công việc của một người quản lý, từ việc đào tạo các nhân viên đến tuyển dụng nhân viên mới, tổ chức các cuộc họp đến việc sắp xếp những nỗi lo lắng trong đầu. Song song cùng với những trải nghiệm thực tế đang diễn ra, mục đích của những câu chuyện, nguyên tắc và các bài luyện tập sắp tới là đưa bạn từ phiên bản của chín mươi ngày đầu trở thành một người quản lý mà bạn mong muốn.

*Chương 3*

# DẪN DẮT MỘT NHÓM NHỎ

## NÊN TRÁNH

TÔI ĐOÁN LÀ ĐÃ ĐẾN LÚC NÊN CÓ  
CUỘC TRAO ĐỔI TRỰC TIẾP GIỮA CHÚNG TA VỚI  
NHAU. VẬY, MỌI CHUYỆN THẾ NÀO RỒI?

À, TRÚA NAY  
TÔI ĂN SANDWICH...  
THỜI TIẾT ĐẸP HAZ



## NÊN LÀM

TÔI CÓ HAI CHUYÊN MUỐN BÀN BẠC CÙNG ANH,  
NHƯNG TRƯỚC HẾT CHÚNG TA HÃY XEM QUẢ  
DANH SÁCH CÁC CHỦ ĐỀ CỦA ANH NÀO.

TÔI SẴN SÀNG RỒI.



**K**hi tôi quản lý khoảng tám người trong nhóm của mình, chúng tôi thường tổ chức cuộc họp hàng tuần với tên gọi “phê bình”.

Mặc dù những cuộc họp này chỉ kéo dài chín mươi phút, nhưng nó là một trong những phần việc tôi yêu thích nhất trong tuần. Cả nhóm sẽ tập hợp xung quanh một chiếc bàn trong phòng hội nghị trang bị sẵn một chiếc tivi khổng lồ. Chúng tôi sẽ đưa ra một lựa chọn theo thứ tự xuôi chiều kim đồng hồ hoặc ngược chiều kim đồng hồ, và ai đó sẽ tình nguyện trình bày đầu tiên. Sau một hồi loay hoay với dây cáp và dây cắm vào máy tính xách tay, công việc của từng người thuyết trình sẽ hiện lên trên màn hình đặt trước mặt các thành viên còn lại.

Trong khi nhà thiết kế trình bày về vấn đề mà cô ấy đang gấp phải và làm thế nào cô ấy nghĩ ra được cách giải quyết, thì đôi mắt của chúng tôi lại chú ý vào từng chi tiết trong bản kế hoạch tiềm năng cho tương lai. Chúng tôi tưởng tượng bản thân mình là những người tiêu dùng điển hình thức dậy vào một buổi sáng và được lắng nghe trải nghiệm mới này. Chúng tôi sẽ chú ý tới cái gì đầu tiên? Cái gì đã rõ ràng và cái gì vẫn còn khó hiểu? Điều gì sẽ làm nó thậm chí trở nên tốt hơn?

Sau phần giới thiệu ngắn gọn của cô, phần bình luận bắt đầu diễn ra. Bất kỳ cá nhân nào trong phòng cũng có thể đưa ra những câu hỏi, các mối quan tâm hoặc các đề xuất. Chúng có thể mang tính chiến lược như “Vấn đề được giải quyết đã thật sự hiệu quả chưa?”, hoặc có thể mang tính chiến thuật như “Bộ sưu tập áy liệu nên được trình bày dưới dạng biểu đồ hay danh sách?”.

Cả nhóm sẽ cùng bàn bạc và tranh luận. Chúng tôi đưa ra những ý tưởng dựa trên tinh thần giúp cho các trải nghiệm trở nên tốt hơn. Chúng tôi nêu các ví dụ tương tự để rút ra nhiều bài học. Chúng tôi kết nối toàn bộ những yếu tố dù là nhỏ nhất của các dự án mà nhiều nhà thiết kế khác nhau đang tiến hành. Tuyệt vời nhất là các lời bình phẩm đều chân thật, sáng tạo và mang tính hợp tác sâu sắc. Đến cuối buổi, người thuyết trình sẽ nắm bắt được một danh sách rõ ràng các bước kế tiếp mà cô ấy cần thực hiện. Tiếp tục chuyển sang nhà thiết kế tiếp theo, cứ như

vậy, lần lượt từng người lên thuyết trình, tất cả mọi người đều có cơ hội được trình bày và nhận phản hồi.

Với tôi, cuộc họp này luôn là ví dụ điển hình về yếu tố mà tôi yêu thích trong việc quản lý một nhóm nhỏ. Bạn không thể xây dựng Rome trong vòng một ngày, cũng không thể khởi đầu sự nghiệp quản lý của mình tại một căn phòng chật cứng, ngột ngạt để trình bày về một tầm nhìn dài hạn mười năm. Thay vào đó, hầu hết chúng ta sẽ bắt đầu bằng cách quản lý một vài người. Bạn xây dựng một môi trường của lòng tin trong khi đi sâu vào chi tiết các công việc cụ thể. Mọi người đều biết đến nhau, và hai chiếc pizza thôi cũng đủ để nuôi cả nhóm rồi.

Quản lý một nhóm nhỏ chính là nắm bắt được một số yếu tố cơ bản như: phát triển mối quan hệ lành mạnh giữa người quản lý và nhân viên, tạo ra môi trường tương hỗ trong công việc. Trong chương này, chúng ta sẽ đi sâu vào những kỹ năng đó.

## MỌI THỨ SẼ QUAY NGƯỢC TRỞ LẠI VỚI CON NGƯỜI

Bạn còn nhớ định nghĩa của chúng tôi về quản lý chứ? Công việc của người quản lý là *đạt được những kết quả tốt đẹp hơn từ một nhóm người làm việc cùng nhau* thông qua việc gây ảnh hưởng đến mục đích, con người và quá trình.

Trong một nhóm nhỏ, việc có duy nhất một mục đích chung là dễ hiểu. Bạn sẽ không cảm thấy rắc rối khi cả đội đồng lòng nhất trí với nhau. Chính vì vậy, nên tập trung vào yếu tố con người và quá trình. Trong đó, con người vẫn quan trọng hơn cả.

Điều gì khiến con người tạo ra những điều tuyệt vời? Có vẻ như một câu hỏi phức tạp, nhưng quả thực không phải vậy, như Andy Grove đã từng chỉ ra trong tác phẩm kinh điển *High Output Management* của mình. Ông đã lật ngược câu hỏi và tự vấn: “Điều gì cản trở việc đạt được thành quả tốt đẹp?”. Chỉ có hai khả năng mà thôi. Thứ nhất, *người đó không biết cách để*

*hoàn thành tốt công việc.* Thứ hai, họ biết cách *nhưng lại không có động lực.*

Hãy nghĩ xa hơn một chút. Tại sao một người lại không biết làm thế nào để thực hiện tốt công việc? Câu trả lời hiển nhiên là cô ấy có thể không có các kỹ năng phù hợp cho công việc. Nếu bạn cần sơn ngôi nhà của mình nhưng lại đi thuê một kế toán, bạn sẽ không ngạc nhiên nếu trên tường chỉ chít nhũng vết bẩn. Người được đào tạo trở thành một kế toán không cần có kinh nghiệm để trở thành một họa sĩ hạng nhất. Là người quản lý, bạn có thể thực hiện một trong hai điều sau đây: giúp các nhân viên của mình học về những kỹ năng đó hoặc thuê người khác sở hữu những kỹ năng bạn cần.

Và tại sao một người lại không có động lực để hoàn thành tốt công việc của mình? Có thể anh ấy không có một bức tranh rõ ràng về công việc ấy. Một khả năng khác nữa là vị trí của anh ta không đáp ứng được nguyện vọng cá nhân. Anh ta có thể, nhưng lại muốn làm những thứ khác. Hoặc có lẽ anh ta nghĩ sẽ không có gì thay đổi dù anh ta có đặt nhiều nỗ lực vào đó. Sẽ chẳng có phần thưởng nào nếu mọi thứ tốt hơn, cũng sẽ không có hình phạt nếu ngược lại, vậy tại sao anh ta phải bận tâm?

Bước đầu tiên để giải quyết bất kỳ vấn đề nào liên quan đến tính không rõ ràng của công việc là phải chẩn đoán được yếu tố con người ẩn giấu phía sau. Đó là vấn đề liên quan đến động lực hay kỹ năng? Điều này không hề phức tạp. Bạn có thể hiểu được chúng thông qua việc giao tiếp với nhân viên của mình. Đầu tiên, hãy thảo luận xem liệu những kỳ vọng của bạn có trùng với nhân viên của mình hay không. Sau đó, hãy thảo luận về vấn đề động lực. Nếu cả hai vẫn chưa giúp bạn giải đáp thắc mắc, thì hãy đào sâu vào vấn đề kỹ năng.

Tất nhiên, những điều trên chỉ phát huy tác dụng nếu bạn có được những cuộc nói chuyện chân thành và mang tính xây dựng với cấp dưới của mình. Bất kể công việc bạn làm là gì hay

quy mô của nhóm như thế nào, thì việc biết cách chẩn đoán và giải quyết các vấn đề của nhân viên là vô cùng cần thiết mang đến thành công. Điều này bắt đầu trước hết từ việc xây dựng một nền tảng ổn định trong các mối quan hệ của bạn.

## **NIỀM TIN LÀ YẾU TỐ QUAN TRỌNG NHẤT**

Anton Chekhov từng nói: “Bạn phải có niềm tin vào con người, nếu không cuộc sống sẽ trở thành điều không thể”. Quan điểm này đúng với tất cả các mối quan hệ: tình bạn, hôn nhân, quan hệ đối tác. đương nhiên, mỗi quan hệ giữa người quản lý và nhân viên cũng không phải ngoại lệ.

Nghe có vẻ rõ ràng, phải không? Nhưng phát ngôn thì lúc nào cũng dễ hơn bắt tay thực hiện, đặc biệt là khi bạn lại là người nắm giữ nhiều quyền lực hơn cả. Cho dù bạn sử dụng quyền lực đó như thế nào, bạn vẫn là sếp của họ. Bạn tác động đến công việc hàng ngày của họ nhiều hơn so với tác động của họ lên bạn. Điều này đồng nghĩa với việc bạn phải gánh vác trọng trách nặng nề hơn trong việc xây dựng mối quan hệ tin tưởng với họ.

Hãy nghĩ về mối quan hệ giữa bạn với người quản lý của mình. Khi có chuyện chẳng lành xảy ra, bạn lo lắng bước vào phòng làm việc của cô ấy, cảm thấy chán nản và áp lực. Bạn sẽ nói gì?

Nếu bạn cũng giống như tôi trong vài năm đầu làm việc, câu trả lời là: không nói gì cả. Tôi cảm thấy không thoải mái khi phải thừa nhận với người quản lý của mình rằng tôi đang gặp khó khăn. Tôi không muốn sếp nghĩ rằng cô ấy đã đặt niềm tin nhầm chỗ. Nếu một trong những dự án tôi đang thực hiện bị chệch hướng bởi tôi có quá nhiều vấn đề cần suy nghĩ, tôi sẽ vờ như mình đang gặp khó khăn thật đấy nhưng không cần phải lo lắng quá mức, tôi sẽ ổn thôi. Thực tế khi đó, mức độ căng thẳng của tôi đang là 11/10 rồi, tôi phải vật lộn với thời gian để giải quyết công việc.

Bản năng của nhân viên là luôn muốn sếp nghĩ tốt về mình. Gặp phải một vài kiện cáo, một thất bại, hay một vấn đề nào đó, thì nhân viên thường có xu hướng không bày tỏ với sếp của mình.

Rõ ràng vấn đề là, nếu nhân viên không chia sẻ thật lòng về cảm giác của mình, bạn sẽ không thể giúp họ. Bạn có thể sẽ bỏ lỡ những dấu hiệu cảnh báo sớm dẫn đến những sự cố nghiêm trọng sau này. Sự không hài lòng của nhân viên sẽ bị dồn nén tích tụ phía dưới bề mặt và một ngày kia, nó sẽ nổ tung, bạn sẽ bất ngờ với đơn xin từ chức của họ. Và hầu hết những lúc như vậy, thứ họ từ bỏ không chỉ là công ty mà cả chính bạn.

Bạn có thể phòng tránh trường hợp bất ngờ như thế này bằng cách thiết lập một mối quan hệ dựa trên niềm tin, ở đó các nhân viên cảm thấy mình có thể hoàn toàn thành thật với bạn, bởi họ không mảy may nghi ngờ sự quan tâm của bạn dành cho họ nữa. Bạn sẽ chạm đến vạch đích này nếu có thể hiện thực hóa ba điều dưới đây.

**Nhân viên thường xuyên chia sẻ những khó khăn của họ với tôi.** Điểm nổi bật trong một mối quan hệ đáng tin cậy là mọi người cảm thấy họ có thể chia sẻ những sai lầm, thách thức và nỗi sợ hãi của bản thân với bạn. Nếu họ đang phải vật lộn với các nhiệm vụ được giao, họ sẽ kể cho bạn nghe về điều đó, và rồi bạn sẽ cùng họ vượt qua. Cũng như khi đang gặp vấn đề trong việc phối hợp làm việc với ai đó, bạn sẽ là người đầu tiên được lắng nghe câu chuyện đó chứ không phải qua những lời đồn thổi. Nếu có thứ gì đó khiến họ phải thức suốt đêm dài, họ sẽ cho bạn hay.

Một trong những đồng đội của tôi đã chia sẻ một vài câu hỏi đơn giản nhằm đánh giá hiện trạng các mối quan hệ của cô ấy: nếu cô ấy hỏi các nhân viên của mình xem mọi thứ đang diễn ra như thế nào và câu trả lời trong nhiều tuần là “mọi thứ đều ổn”, thì cô ấy sẽ coi đó là một dấu hiệu để tiếp tục thúc đẩy họ nhiều hơn

nữa. Tuy nhiên, rất có thể người nhân viên đó vẫn còn e ngại chia sẻ về các vấn đề chưa được ổn cho lắm.

**Nhân viên và tôi thường xuyên phê bình lẫn nhau và điều này hoàn toàn không gây ảnh hưởng cá nhân.** Nếu cho rằng nhân viên của mình không thực hiện tốt nhiệm vụ, liệu bạn có thoải mái phản hồi trực tiếp với họ hay không? Tương tự như vậy, liệu nhân viên có thẳng thắn đề cập khi bạn mắc một sai lầm hay không?

Cậu bạn Mark Rabkin của tôi đã chia sẻ một mẹo nhỏ mà tôi rất ưa thích đó là: luôn nỗ lực nhất có thể trong việc giảm thiểu cảm giác ngượng ngùng khi đối thoại 1:1 với ai đó. Tại sao ư? Bởi hầu hết các cuộc hội thoại quan trọng và nhiều ý nghĩa đều chứa đựng đặc thù đó. Thật không dễ để thảo luận về những lỗi lầm, đối mặt với tranh cãi, thú thực những nỗi sợ hãi trong sâu thẳm hay những hy vọng thầm kín, nhưng sẽ không tồn tại bất kỳ mối quan hệ khăng khít nào được xây dựng chỉ dựa trên vẻ ngoài giả tạo.

Sẽ không có chỗ cho việc khéo léo sử dụng ngôn từ khi mà chúng ta buộc phải bày tỏ tình cảm trong những trường hợp như: “Tôi nghĩ rằng anh chưa cảm nhận được tôi đang làm tốt công việc của mình”, hay là “Tuần trước, khi anh nói đến X, nó khiến tôi cảm thấy anh chưa thật sự hiểu về dự án của tôi”. Tuy nhiên, chỉ khi những điều này được nói ra trên tinh thần tìm hướng giải quyết và tràn trề niềm tin thì các cuộc hội thoại sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Hãy tưởng tượng bạn đi mua sắm với người bạn thân nhất của mình và cô ấy xuất hiện trong một chiếc áo len màu xanh lá cây pha lẫn màu vàng quê mùa. Cô ấy hỏi: “Trông tớ như thế nào?”.

Và bạn đáp: “Giống như một con sâu bướm”. Bạn không lo lắng mình sẽ xúc phạm cô ấy, bởi cô ấy là bạn thân của bạn và cô ấy

biết lời nhận xét này là dựa trên cảm xúc thật sự chứ không hề có ác ý.

Bạn nên đắn đo về việc có nên đưa ra lời nhận xét thẳng thừng cho một người lạ bởi hai người chưa quen thân và rất có thể bạn sẽ xúc phạm người đó. Cần nhiều trải nghiệm tốt đẹp mới có thể xây dựng mức độ tin cậy giữa đôi bên, đến mức các bạn có thể thoải mái phê bình và nói những điều dễ gây tổn thương. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ bàn luận nhiều hơn về cách thức đưa ra phản hồi một cách khôn khéo.

Các nhân viên của tôi sẽ sẵn sàng làm việc cho tôi một lần nữa. Một trong những chỉ số chân thực nhất để đánh giá sức mạnh của các mối quan hệ là liệu các nhân viên của bạn có chọn bạn là người quản lý của họ trong tương lai hay không nếu họ có quyền lựa chọn. Khi bạn thấy một người quản lý đảm nhận một vai trò mới và các thành viên trong nhóm cũ của anh ấy cũng tạo được bước nhảy vọt cùng anh ta, điều đó nói lên rất nhiều về khả năng lãnh đạo của anh ta.

Trong các cuộc khảo sát ẩn danh nhằm theo dõi “sức khỏe” của các nhóm, một số công ty đã đặt ra một câu hỏi rõ ràng: “Bạn sẽ làm việc cho người quản lý của mình một lần nữa chứ?”. Nếu công ty của bạn không làm việc này, những phản ánh đơn giản về câu hỏi này cũng có thể có ích.

Bạn có tự tin mỗi nhân viên của mình đều mong muốn được làm việc trong nhóm của bạn một lần nữa? Nếu bạn không chắc câu trả lời là “Có”, thì có khả năng câu trả lời sẽ là “Không”.

Bạn cũng có thể có được câu trả lời gần đúng bằng cách hỏi các nhân viên của mình: “Với anh chị, đâu là những phẩm chất của một người quản lý hoàn hảo?”, sau đó đánh giá qua bản mô tả mà bạn nhận được (Câu hỏi trực tiếp “Bạn có thể làm việc cho tôi một lần nữa không?” rõ ràng quá thẳng thắn, không phải là

một phương pháp hay để nhận được phản hồi hoàn toàn trung thực).

## CỐ GẮNG TRỞ THÀNH CON NGƯỜI, CHÚ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT ÔNG CHỦ

Tôi đã từng chia sẻ một số phản hồi quan trọng với một trong những cấp dưới của mình – một người cũng làm quản lý. Mặc dù rất có tài, nhưng các nhân viên của anh ấy cho rằng anh có khuynh hướng quản lý vi mô. Các nhân viên muốn thấy anh ấy làm gương chứ không phải ngày ngày điểm mặt đặt tên từng chi tiết cho họ.

Khi tôi phản ánh về vấn đề này, tôi nhận ra anh ấy đang nhụt chí. Tôi tưởng tượng anh ấy đã phải chống cự và chạy đua với những phản ứng đó trong một vài tuần và tự hỏi anh ấy đã nói những gì khiến mọi người có suy nghĩ như vậy.

Tôi có thể hiểu cảm giác của anh ấy vì bản thân tôi cũng đã từng nhận những phản hồi tương tự trước đây. Anh bắt đầu kể tôi nghe về những sự việc xảy ra và những gì anh ta có thể đã bỏ sót. Tôi nói: “Tôi hiểu cậu”. Anh ta đột nhiên dừng lại như tôi đã nói điều gì đó chạm vào trái tim anh ta. “Thật ư?”. “Tôi cũng từng phải vật lộn với tình cảnh này”, tôi đáp.

Sau đó, tôi đã chia sẻ câu chuyện của mình, khi tôi đã không hoàn thành tốt công việc, cứ bị lấp lửng giữa việc đưa ra phản hồi mang tính hành động và quản lý vi mô các chi tiết. Đến cuối câu chuyện, anh ấy có vẻ nhẹ nhõm hơn. “Cảm ơn chị rất nhiều. Nó thực sự rất hữu ích”, anh nói.

Phản ứng của anh làm tôi rất ngạc nhiên. Vì tôi biết mình chẳng nói gì hữu ích cả. Chúng tôi không thảo luận về các thủ thuật hay ho để giải quyết vấn đề. Tất cả những gì tôi làm là đồng tình rằng chúng tôi đang có chung một mối lo.

Tuy nhiên, tôi vẫn rất nặng lòng với cuộc nói chuyện đó, bởi trong những điều tôi đã nói với anh ấy, không hề có một lời khuyên xuất sắc nào. Thay vào đó, khoảnh khắc ấy, giữa chúng tôi như xuất hiện một sợi dây kết nối. Tôi không phải là một nhân vật có thẩm quyền, tôi chỉ là người đã từng nếm trải nhiều khó khăn trong công việc quản lý. Và chính điều này đã giúp chúng tôi hiểu nhau hơn, cùng tiến về phía trước và cùng thảo luận mọi vấn đề một cách dễ dàng hơn.

Cách thức để có được lòng tin từ nhân viên cũng không khác biệt nhiều so với cách thức bạn có được lòng tin từ người khác, nó đòi hỏi những hành động sau đây.

### **Tôn trọng và quan tâm đến nhân viên**

Vài năm trước, tôi đã tham dự một hội thảo về quản lý của một giám đốc điều hành lão làng trong nghề sở hữu bảng thành tích đáng nể. Trong suốt thời gian dài làm việc, không một nhân viên nào rời bỏ ông để đến với những lời đề nghị hấp dẫn hơn. Bí mật của ông ấy là gì? “Nếu bạn không có gì khác từ hôm nay”, ông nói với chúng tôi, hãy nhớ điều này, “quản lý cũng chính là sự quan tâm”.

Nếu bạn không thực sự tôn trọng hoặc quan tâm đến nhân viên của mình, chắc chắn bạn chẳng thể tỏ ra quan tâm được. Tin tôi đi, họ biết hết đấy. Không ai trong chúng ta là những diễn viên xuất sắc đến mức có thể kiểm soát được hàng ngàn dấu hiệu nhỏ được thể hiện qua ngôn ngữ cơ thể. Nếu sâu thẳm trong trái tim, bạn không tin tưởng vào thành công của một ai đó, bạn sẽ không thể truyền niềm tin mãnh liệt đó cho họ được.

Có một vài sắc thái đáng quan tâm ở đây. Khi mới tiếp nhận vị trí quản lý, tôi cứ nghĩ rằng quan tâm đến nhân viên của mình có nghĩa là phải đứng về phía cô ấy khi có bất đồng xảy ra. Khi người khác đưa ra những phản hồi không tốt về cô, tôi cho rằng

việc mình cần làm là bênh vực cô ấy, thể hiện rằng tôi ủng hộ cô ấy.

Nhưng hóa ra quan tâm đến nhân viên không phải là lúc nào cũng đồng tình với việc làm của họ hay chiếu cố cho những sai lầm họ mắc phải. Những người xuất hiện trong cuộc sống của tôi, luôn luôn giúp đỡ tôi đạt được thành công như bố mẹ, bạn thân hay những vị sếp đều là những người đưa cho tôi những lời giải thích tại sao họ nghĩ tôi đang mắc sai lầm (Mẹ tôi vẫn thường xuyên nhắc nhở về ngày tôi còn nhỏ, luôn khăng khăng đòi ăn kem vào bữa sáng và liên tục tỏ ra cău kính, nhưng chính lời từ chối kiên định của mẹ đã giúp tôi có được thói quen ăn uống lành mạnh như ngày hôm nay).

Vậy quan tâm là như thế nào? Quan tâm là luôn cố gắng hết sức giúp các nhân viên của mình hoàn thành tốt nhiệm vụ và đạt được thành công. Là dành thời gian tìm hiểu về những mối quan tâm của họ. Là thấm nhuần tư tưởng rằng chúng ta không phải là những cá thể tách biệt tại nơi làm việc hay kể cả khi ở nhà – đôi khi cái tôi cá nhân hòa trộn với công việc thì cũng không thành vấn đề.

Một sắc thái khác của sự tôn trọng đó là tính “vô điều kiện”, tức là bạn phải nhìn vào chính bản thân cá nhân đó, chứ không dựa vào những điều mà người đó làm cho bạn. Tôi chưa từng gặp phải một người quản lý không ủng hộ nhân viên của mình trong khi các nhân viên lại coi anh ta là một người quản lý tốt. Thật dễ dàng để yêu mến và có mối quan hệ tốt đẹp với một người đầy quyền lực. Nhưng vấn đề khó khăn hơn chính là điều gì sẽ xảy ra khi cô ấy gặp trở ngại?

Nếu nhân viên của bạn cảm thấy sự ủng hộ và lòng tôn trọng của bạn dành cho cô ấy là dựa trên khả năng làm việc, vậy thì khi biến cố xuất hiện, cô ấy sẽ khó lòng chia sẻ thành thực với bạn. Ngược lại, nếu như cô ấy cảm nhận được sự quan tâm của

bạn dù bất kỳ điều gì xảy đến, thì cái bạn nhận được sẽ là những lời chia sẻ tự đáy lòng.

Tôi quen một số người đã không còn làm việc cho người quản lý cũ của mình nữa, nhưng họ vẫn dành thời gian gặp nhau vào bữa trưa, quan tâm chia sẻ cuộc sống của nhau. Bản thân chúng ta quan trọng hơn kết quả làm việc của cả một nhóm trong một thời gian nhất định. Và lòng tôn trọng sẽ phản ánh chân thực điều này.

## **Đầu tư thời gian để hỗ trợ nhân viên của mình**

Tài nguyên quý giá nhất bạn có chính là thời gian và năng lượng của bản thân, và khi bạn đầu tư hai yếu tố này vào đội nhóm của mình, chúng sẽ góp phần tạo nên một mối quan hệ lành mạnh. Đó là lý do vì sao những cuộc đối thoại 1:1 là một phần quan trọng trong công tác quản lý. Tôi đề xuất mỗi tuần có ít nhất một cuộc đối thoại 1:1 với tất cả các nhân viên trong vòng ba mươi phút. Thời gian có thể dài hơn nếu cần thiết.

Ngay cả khi bạn ngồi cạnh ai đó và gặp anh ta mỗi ngày, thì những cuộc đối thoại 1:1 cũng sẽ tạo cơ hội cho bạn thảo luận về những chủ đề có lẽ chẳng bao giờ được nhắc đến, chẳng hạn như điều gì đang thúc đẩy anh ta, khát vọng nghề nghiệp lâu dài của anh ta là gì, anh ta cảm thấy thế nào về công việc của mình, và nhiều hơn thế nữa. Những cuộc đối thoại 1:1 nên dồn trọng tâm vào người nhân viên và điều gì giúp anh ta trở nên thành công hơn, chứ không phải tập trung vào bạn và những gì bạn cần. Còn nếu bạn đang muốn biết thêm về những thay đổi của họ thì hãy sử dụng một cách khác. Những cuộc trò chuyện riêng tư như thế này nên dành cho những chủ đề khó có thể được thảo luận trước cả nhóm hay qua email.

Cuộc đối thoại 1:1 được coi là lý tưởng nếu nhân viên của bạn cho rằng nó thật sự hữu ích. Nếu cô ấy nghĩ cuộc trò chuyện đó thật tuyệt vời nhưng hầu như không đọng lại bao nhiêu, thì sau

đó bạn hãy cố gắng làm tốt hơn nữa. Hãy nhớ rằng công việc của bạn là trở thành một cấp số nhân cho những người khác. Nếu bạn có thể loại bỏ rào cản, đưa ra một viễn cảnh mới đắt giá hoặc làm gia tăng sự tự tin nơi họ, thì sau đó bạn đã cho họ khả năng để trở nên thành công hơn.

Làm thế nào để tạo ra những cuộc đối thoại 1:1 tuyệt vời? Câu trả lời là sự chuẩn bị. Thật hiếm khi một cuộc trò chuyện tuyệt vời lại diễn ra mà người nói không hề có bất kỳ kế hoạch về những điều muốn trình bày. Tôi vẫn nói với nhân viên của mình rằng tôi muốn khoảng thời gian trò chuyện cùng nhau phải trở nên có giá trị, vì vậy chúng ta nên tập trung vào những điều quan trọng nhất. Sau đây là một số ý tưởng để bắt đầu:

- **Thảo luận về những mối ưu tiên hàng đầu:** Mục tiêu quan trọng thứ nhất, thứ hai và thứ ba của nhân viên đó là gì và bạn cần làm gì để giúp cô ấy đối phó với những thách thức này?
- **Định mức “tuyệt vời” là như thế nào:** Bạn có một tầm nhìn thống nhất cho tất cả những việc mà bạn đang làm hay không? Mục tiêu và kỳ vọng có trùng khớp với nhau không?
- **Chia sẻ phản hồi:** Bạn có thể đưa ra nhận xét gì giúp nhân viên của mình và họ sẽ nói gì để giúp bạn trở thành một người quản lý hiệu quả hơn?
- **Phản ánh cách mà mọi việc đang diễn ra:** Thỉnh thoảng, sẽ là rất hữu ích khi bạn chú trọng và bàn luận về suy nghĩ của các nhân viên – Anh ấy đang cảm thấy thế nào? Điều gì làm anh ấy hài lòng và chưa hài lòng? Mục tiêu của anh ấy có thay đổi không? Gần đây, anh ấy đã học hỏi được điều gì và muốn học thêm gì trong thời gian tới?

Sẽ tốt hơn nếu cả người quản lý và nhân viên của mình cùng nghĩ về các chủ đề mà họ sẽ bàn đến trong cuộc đối thoại 1:1. Mỗi sáng, tôi có thói quen xem qua lịch làm việc trong ngày của mình và soạn ra một danh sách các câu hỏi cho từng nhân viên.

Tại sao lại là những câu hỏi? Bởi công cụ hữu hiệu nhất của một người quản lý để thấu hiểu mọi thứ đang diễn ra như thế nào chính là *hỏi*. Đừng cho rằng bạn biết hết mọi vấn đề đang xảy ra hoặc giải pháp cần thực hiện. Trong nhiều trường hợp, những nỗ lực hỗ trợ lại trở nên vô ích, thậm chí khi nó đã được lên kế hoạch kỹ lưỡng. Tất cả chúng ta đều nhớ về những bài giảng lọt vào một tai và đi ra khỏi tai còn lại bởi rõ ràng đối phương không hiểu vấn đề thực sự của bạn, hoặc khi việc tình nguyện giúp đỡ lại khiến đối phương nghi ngờ cho rằng đó không phải là quản lý vi mô mà là can thiệp.

Công việc của một người quản lý không phải là đưa ra lời khuyên hay “cứu vãn tình thế”, mà là trao quyền cho nhân viên tự tìm ra đáp án. Cô ấy nắm bắt vấn đề rõ ràng hơn bạn, vì thế cô ấy sẽ là người phù hợp nhất để tìm ra giải pháp. Hãy để cô ấy dẫn dắt cuộc đối thoại 1:1, còn bạn hãy đóng vai trò thính giả và phân tích vấn đề.

Sau đây là một số câu hỏi ưa thích của tôi để thúc đẩy cuộc trò chuyện:

- **Xác định:** Những câu hỏi này tập trung vào những điều thực sự quan trọng đối với nhân viên của bạn và xác định những chủ đề đáng để đầu tư thêm thời gian:

*Điều gì khiến bạn phải lưu tâm nhất ngay lúc này?*

*Những ưu tiên mà bạn đang nghĩ đến cho tuần này là gì?*

*Kế hoạch sử dụng thời gian hiệu quả nhất cho ngày hôm nay là gì?*

- **Thấu hiểu:** Sau khi bạn đã xác định được chủ đề cần thảo luận, những câu hỏi dưới đây sẽ chạm đến gốc rễ vấn đề và giúp tìm ra những giải pháp.

*Kết quả lý tưởng của bạn sẽ có dáng vẻ như thế nào?*

*Điều gì gây khó khăn cho bạn trong việc đạt được kết quả đó?*

*Bạn thực sự quan tâm đến điều gì?*

*Bạn nghĩ đâu là hướng giải quyết tốt nhất?*

*Viễn cảnh tồi tệ nhất mà bạn lo lắng sẽ xảy ra là gì?*

- **Hỗ trợ:** Những câu hỏi này sẽ tập trung vào việc làm thế nào để bạn có thể trở thành trợ thủ đắc lực nhất cho nhân viên của mình.

*Tôi có thể giúp gì cho bạn?*

*Tôi có thể làm gì để giúp bạn thành công hơn?*

*Phần hữu ích nhất trong cuộc đối thoại của chúng ta ngày hôm nay là gì?*

## **Hãy thành thật và minh bạch về hiệu suất làm việc của nhân viên**

Là một người quản lý, góc nhìn của bạn về hiệu quả làm việc của nhân viên nặng nề hơn rất nhiều so với góc nhìn của họ về hiệu quả làm việc của bạn. Sau cùng, bạn vẫn là người quyết định công việc cụ thể mà mỗi nhân viên đảm nhận, ai được thăng chức hay người nào bị sa thải.

Sự mất cân bằng quyền lực này đồng nghĩa với việc bạn phải có trách nhiệm thành thật và minh bạch khi đánh giá về hiệu suất làm việc.

Nhân viên cần hiểu rõ kỳ vọng của bạn và vị trí của họ tại mọi thời điểm. Nếu họ thường thắc mắc rằng *sếp nghĩ gì về tôi?* thì bạn cần tăng cường mức độ phản hồi của mình. Đừng cho rằng họ có thể hiểu được ẩn ý, hoặc mặc định rằng chẳng có tin nào là tin tốt. Nếu bạn nghĩ họ là tấm gương tuyệt vời, hãy nói với họ. Nếu bạn không cho rằng họ đang làm việc ở mức độ mà bạn kỳ

vọng, họ cũng nên được biết điều đó, và cụ thể là tại sao bạn cho là như vậy. Để biết cụ thể về cách làm chủ nghệ thuật đưa ra phản hồi, hãy xem chương tiếp theo.

## **Thùa nhận những sai lầm và các lĩnh vực tăng trưởng của cá nhân bạn**

Không có ai là hoàn hảo, và người lãnh đạo cũng không phải là ngoại lệ. Bạn sẽ mắc sai lầm. Sẽ có lúc bạn khiến mọi người thất vọng, hoặc nói những điều không đúng và khiến cho tình hình trở nên tồi tệ hơn. Khi điều đó xảy ra, đừng rơi vào cái bẫy luôn cho rằng mình là sếp, mình không thể thừa nhận lỗi lầm hoặc thiếu sót của bản thân. Thay vào đó, hãy xin lỗi. Hãy thừa nhận sai sót và thực hiện những hành động có ý nghĩa để tiến bộ hơn trong tương lai.

Cách đây ít lâu, một người sếp đáng kính của tôi đã gửi lời nhắc nhở toàn công ty với ngữ ý rằng một nhóm nào đó đang không làm việc đúng hiệu suất. Sự tức giận thể hiện rõ trong giọng điệu của ông ấy, và vì thâm niên của ông mà lời nhắc ấy khiến mọi người mất tinh thần. Ai đó đã góp ý một cách kín đáo với vị sếp rằng ông ấy đã quên mất bối cảnh quan trọng về việc cả nhóm đang vận hành như thế nào, và rằng giọng điệu đó của ông sẽ chẳng mang lại kết quả tốt đẹp. Ngay lập tức, ông ấy đã đáp lại bằng lời xin lỗi chân thành.

Có một câu châm ngôn vô cùng phổ biến: “Mọi người sẽ quên điều bạn từng nói, quên điều bạn từng làm, nhưng sẽ không bao giờ quên cảm giác mà bạn đem lại cho họ”. Tôi đã quên nội dung chi tiết của email đó, nhưng vẫn nhớ sự khác biệt mà lời xin lỗi đó tạo ra.

Khi chúng tôi trải qua những thời điểm khó khăn, điều giúp ích nhiều nhất không phải là những lời khuyên hay câu trả lời, mà là sự cảm thông. Ban đầu, tôi không nhận ra điều này vì tôi vẫn cho rằng những người lãnh đạo luôn phải thể hiện mình tự tin

và hiểu biết. Tôi nhận ra rằng mình nên hành xử như thế mình biết rõ phải làm gì trước mặt nhân viên, ngay cả khi tôi không cảm thấy như vậy.

Brené Brown, chuyên gia nghiên cứu về lòng can đảm, sự hổ thẹn và sự cảm thông, không đồng tình với quan điểm đó. Bà cho rằng có một sức mạnh to lớn trong việc thể hiện sự dễ bị tổn thương: “Sự dễ bị tổn thương có vẻ giống sự thật và lòng can đảm. Hai điều đó thường không mấy dễ chịu, nhưng chắc chắn chúng không phải là sự yếu đuối”.

Gần đây, tôi đã thử thừa nhận khi mình không tìm ra đáp án hoặc đang trải qua những thách thức của bản thân. Tôi sẽ nói những câu như thế này:

- “Tôi không biết câu trả lời. Bạn nghĩ sao?”
- “Tôi muốn thẳng thắn và xin lỗi vì những điều tôi đã làm/nói hôm đó...”
- “Một trong số những lĩnh vực sở trường của bản thân tôi đó là...”
- “Tôi e rằng mình không đủ hiểu biết để giúp bạn giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, đây là một số người mà bạn nên nói chuyện cùng...”

Và tôi nhận ra rằng khi mình thể hiện một cách chân thực nỗi sợ hãi, những sai lầm và những bất an của bản thân thay vì giấu giếm chúng, tôi có thể xây dựng mối quan hệ tốt đẹp hơn với nhân viên của mình.

## **GIÚP HỌ CHẠM TỚI SỨC MẠNH CỦA BẢN THÂN**

Vài năm về trước, tôi gặp khó khăn trong việc nói chuyện với Chris, cấp trên của tôi, về việc thiết kế một sản phẩm mới mà chúng tôi đang lên kế hoạch. Anh ấy phản hồi khá nhiều lần rằng những gì anh ấy thấy trong các bản đánh giá suốt mấy năm vừa qua đều quá phức tạp.

Anh ấy đã đúng. Tôi đoán chúng tôi đều đang đi quá nhanh và cố tạo thêm quá nhiều tính năng mới. Kết quả là toàn bộ các trải nghiệm trở nên hỗn độn. Tuy nhiên, tôi đang cố gắng thuyết phục mọi người đồng tình giảm bớt một số tính năng và lùi lại ngày ra mắt sản phẩm.

Tôi nhớ khoảnh khắc mình nhìn chằm chằm vào một khoảng trống trên tường và cảm thấy chán nản. Chris im lặng một hồi, sau đó lên tiếng: “Hãy nhớ rằng cậu mang trong mình những giá trị tốt đẹp”.

Đến bây giờ, thật khó để mô tả sức mạnh mà những từ ngữ giản đơn đó đem lại. Lẽ ra anh ấy có thể nói nhiều điều khác để giúp tôi cảm thấy dễ chịu hơn – “Cô đã tìm ra cách giải quyết”, “Nó không tệ như cô nghĩ đâu”, hay “Đây là một vài điều cô nên thử”. Tuy nhiên, lời anh ấy nói thực sự đặc biệt với tôi, nó khiến tôi cảm thấy được tin tưởng hoàn toàn. Điều đó không có nghĩa là ý kiến của tôi luôn đúng, nhưng sự tín nhiệm của anh ấy đã khôi phục sự tự tin mà tôi đã đánh mất. Bằng cách nhận ra điểm mạnh của tôi, Chris đã hồi sinh động lực trong tôi.

Kể từ đó, không biết bao lần tâm trí tôi hồi tưởng lại câu nói “Bạn mang trong mình những giá trị tốt đẹp” – khi tôi tự hỏi liệu mình có nên chia sẻ những ý kiến trái ngược, khi tôi đổi mặt với sự phản đối mạnh mẽ về một đề xuất mới, khi tôi tranh luận trong một thử thách mới.

Con người thường phát hiện điều tôi tệ rõ ràng hơn những điều tốt đẹp. Dù sao thì đó cũng là một lợi ích của tiến hóa. Hãy tưởng tượng rằng bạn là một người tối cổ đang thăm dò một vùng đất. Bạn sẽ để mắt tới những thứ đẹp đẽ và bình dị – như con hươu đang gặm cỏ, những cành cây đung đưa, mặt trời đang tỏa nắng hay sẽ để ý tới một con sư tử đói khát trong những bóng râm?

Mỗi khi đọc đánh giá của cấp trên, tôi chỉ liếc qua mục điểm mạnh và “đang làm tốt”, sau đó tập trung chủ yếu vào “mục cần cải thiện”. Nếu tôi có một ngày làm việc cực kỳ hiệu quả nhưng tôi lại phá hỏng một cuộc họp thì đoán xem tôi sẽ nghĩ gì trên đường trở về nhà?

Là một quản lý, tôi luôn chú ý tới những mấu chốt của vấn đề. Tôi thường để ý đến những thiết kế chưa đạt tiêu chuẩn, những dự án chậm tiến độ, hoặc những nhóm có nhu cầu tuyển dụng thêm. Bất cứ khi nào nói chuyện với nhân viên, tôi có thể dành toàn bộ thời gian nói về những thứ cần cải thiện.

Tuy nhiên, tất cả chúng tôi đều có xu hướng ghi nhớ những khoảnh khắc chứa đựng lời nói tốt đẹp, nêu lên điểm mạnh khác biệt khiến chúng tôi đắm chìm trong niềm tự hào và có thêm động lực để đạt được mục tiêu.

Việc ghi nhận những nỗ lực, kỹ năng quý giá, lời khuyên hữu ích, hoặc những giá trị tốt đẹp có thể mang lại động lực to lớn nếu nó được thể hiện chân thành và rõ ràng. Hơn nữa, mọi người thường dễ thành công hơn khi sử dụng những điểm mạnh của bản thân – một thông điệp của Marcus Buckingham và Donald Clifton trong cuốn *Now, Discover Your Strengths* và của Tom Rath trong *StrengthsFinder 2.0*.

Chẳng hạn như, nếu thành viên nào đó trong nhóm yêu thích việc thúc đẩy tuyển dụng hoặc làm tốt công việc đó, hãy tạo cơ hội để họ được thể hiện trong lĩnh vực đó nhiều hơn – như hướng dẫn một thực tập sinh hoặc trở thành cố vấn cho những người khác. Nếu bạn có một chuyên viên xây dựng cộng đồng, người thường xuyên tổ chức bữa trưa cho cả nhóm, thì hãy hỏi xem liệu anh ta có muốn chủ trì các buổi họp không.

Với mỗi trường hợp, bạn đang cho mọi người cơ hội để phát triển theo đúng sở thích và thế mạnh của từng cá nhân. Buckingham, một cố vấn trị nổi tiếng, người đã nghiên

cứu hàng trăm tổ chức và người lãnh đạo, cho rằng: “Có một phẩm chất khiến một người quản lý thực sự khác biệt với những người còn lại, đó là họ khám phá ra những điểm độc đáo của từng cá nhân và tận dụng nó. Công việc của người quản lý là... giúp mỗi cá nhân bộc lộ hết tài năng của mình”.

Nếu bạn áp dụng nguyên tắc quản lý này nhằm tăng cường những điểm mạnh, thì bạn sẽ thấy nó cũng rất hiệu quả khi áp dụng với đội nhóm.

Nếu nhóm của bạn có năm thành viên, bốn người trong số đó đang làm việc khá tốt và người còn lại thì không, bạn sẽ thấy rằng mình cần đầu tư thời gian và công sức vào nhân viên đó bởi bạn muốn “sửa chữa” vấn đề. Nhưng cũng giống như cách mà những cá nhân nên thể hiện sở trường của mình, bạn cũng nên chú ý đến nhân tài của nhóm – những người đang làm việc tốt và thậm chí có thể làm tốt hơn. Đừng để những nhân viên kém nhất chi phối thời gian của bạn – cố gắng phát hiện, tìm ra và giải quyết vấn đề của họ càng nhanh càng tốt.

Điều này trái với lẽ thường bởi những thành viên giỏi nhất rất ít khi cần sự trợ giúp. Quay trở lại với ví dụ quầy nước chanh ở chương 1, nếu Toby bán được ba mươi cốc nước chanh trong một giờ, còn Henry chỉ bán được mười cốc, có lẽ bạn sẽ muốn dành phần lớn thời gian để giúp Henry. Nhưng chỉ cần giúp Toby cải thiện 10%, cậu ấy sẽ bán thêm được ba cốc. Bạn phải giúp Henry thêm 33% để có kết quả tương tự, và điều này thì khó khăn hơn rất nhiều.

Những CEO tài giỏi biết rằng họ nên nhẫn đói các dự án đang có hiệu quả và tập trung nhiều nguồn lực, tài nguyên và sự quan tâm vào những dự án đó, thay vì đảm bảo tất cả các dự án “không bị thất bại”. Tương tự, những nhà đầu tư sáng suốt hiểu rằng việc hỗ trợ xác định và phát triển một công ty start-up thành một doanh nghiệp tỷ đô đáng giá hàng chục khoản đầu tư mất tiền khác. Những nhân tố mới nổi trong nhóm có thể

không thu hút sự chú ý của bạn, nhưng nếu bạn giúp họ mơ ước lớn hơn và trở thành những nhà lãnh đạo có năng lực, bạn sẽ ngạc nhiên với những gì mà cả nhóm có thể làm được.

## MỘT ĐIỀU BẠN KHÔNG NÊN CHẤP NHẬN TRONG NHÓM CỦA MÌNH

Có một hình mẫu nhất định về một con sói thông minh đơn độc, người mà mặc dù thường làm người khác bẽ mặt, tìm cách trở thành anh hùng bởi vì dù thế nào thì anh ta cũng tài năng hơn những người còn lại. Đó là hình tượng không có thực trên truyền hình – Sherlock Holmes, Miranda Priestly, Tony Stark – nhưng trong thực tế, họ không phải là những người bạn muốn trong nhóm của mình dù cho họ có tài giỏi đến mức nào. Thay vì hiệu ứng số nhân, bạn nhận được hiệu ứng phân chia: sự hiện diện của người này làm cho phần còn lại của nhóm trở nên kém hiệu quả hơn.

Giáo sư Robert I. Sutton của Đại học Stanford đã mô tả hiện tượng này trong cuốn sách nổi tiếng của ông mang tên *The No Asshole Rule*. Ông định nghĩa tên khốn là kẻ khiến người khác cảm thấy tồi tệ về bản thân hoặc kẻ luôn nhắm vào những người yếu thế hơn.

Tôi từng làm việc với một người vô cùng sáng tạo và hiệu suất làm việc rất cao, tuy nhiên anh ta lại bị bó buộc trong những quan điểm cá nhân của bản thân đến mức nếu bạn bác bỏ ý kiến của anh ta trong khi bạn lại ít thâm niên trong nghề hơn, anh ta sẽ coi bạn là người kém cỏi trong công việc. Mặc dù có thể là nguồn cảm hứng vô tận cho những người khác, nhưng đồng nghiệp thường né tránh anh ta, và từng nói thẳng với tôi rằng: “Anh ta sẽ khiến cậu thấy bản thân như là một kẻ ngốc”. Phần lớn thời gian đã bị tiêu tốn cho việc giải quyết những xung đột trong các mối quan hệ liên quan đến anh ta.

Một người giàu kinh nghiệm sẽ dễ dàng nhận ra dấu hiệu của những ảnh hưởng tiêu cực mà người đó gây ra. Tuy nhiên, vì là một lãnh đạo thiếu kinh nghiệm, tôi luôn không nhận ra điều này một cách rõ ràng. Tôi vẫn nghĩ anh ta đã làm thật nhiều việc ấn tượng.

Sau này, tôi nhận ra một điều là nhóm thực sự trở nên tốt hơn sau khi “cái gai” đó rời đi. Đúng vậy, bạn mất đi những đóng góp cá nhân của người đó, nhưng lại giảm bớt gánh nặng cho những người khác. Họ giảm thiểu sự đề phòng. Mọi người hợp tác với nhau chân thành và hiệu quả hơn. Từ đó, chất lượng công việc của cả nhóm sẽ được cải thiện.

Điều thứ hai mà tôi học được là có thể tìm được những người vừa tài giỏi và vẫn khiêm tốn, tử tế. Đây không phải là trường hợp “hoặc” như bạn vẫn thấy ở trong phim. Bạn có thể và nên đặt ra tiêu chuẩn cao cho sự hợp tác. Vẫn còn rất nhiều những người như vậy ngoài kia. Đừng thỏa hiệp giá trị của bạn với một người cho rằng việc chèn ép người khác có thể chấp nhận được. Bạn và nhóm của mình xứng đáng với những điều tốt đẹp hơn.

Bài học thứ ba là những tên khốn có thể thay đổi nếu bạn đề ra những nguyên tắc rõ ràng và không dung thứ những người như vậy. Bạn sẽ học được cách xây dựng văn hóa lành mạnh cho cả nhóm ở chương 10.

## **BẠN KHÔNG NHẤT THIẾT LUÔN PHẢI GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ**

Khi bắt đầu nghề quản lý, tôi đã phạm sai lầm khi nghĩ công việc của tôi là “giải quyết vấn đề”. Tôi lập luận rằng nếu hai người thông minh và có thiện chí lại bất đồng quan điểm thì chắc chắn là do hiểu lầm. Vì vậy, nhiệm vụ của tôi là làm rõ vấn đề và giúp họ giảng hòa.

Khi một trong những nhân viên của tôi phàn nàn về việc một đồng nghiệp không bao giờ chịu lắng nghe đề xuất của anh ấy, tôi đã cố giúp anh nhìn nhận theo hướng khác – *có lẽ cô ấy không*

*biết câu cảm thấy như vậy. Có lẽ cậu đang hiểu lầm. Cậu đã thử nói chuyện với cô ấy chưa?*

Sau đó, tôi tìm người kia và làm điều tương tự: giải thích vấn đề, tìm hiểu quan điểm của cô ấy, và khuyến khích họ thương lượng với nhau. Trong suốt thời gian đó, tôi nghĩ: “Tất nhiên là có một cách hiệu quả để xử lý chuyện này”.

Không phải lúc nào tôi cũng thành công. Có một lần, một người quản lý khác của tôi nói với tôi rằng anh ấy không thể làm việc một cách hiệu quả với một trong số nhân viên của tôi. Tôi đáp lại rằng chắc chắn bất kỳ vấn đề gì mà họ không cùng quan điểm đều có thể được giải quyết. Tôi dành cả tuần sau đó làm trung gian giữa hai người. Sau lần gặp thứ tư thì sếp tôi bức tức nói rằng: “Cậu đang cố gắng giải quyết một tình huống không đáng để cậu lãng phí thời gian của bản thân, của tôi và cả nhân viên của cậu”. Anh ấy nói đúng. Hai người họ có những giá trị và phong cách làm việc khác nhau, và họ đều cảm thấy thoải mái hơn nếu không phải bắt tay làm chung một dự án.

Trong những năm qua, một số thành viên xuất sắc trong nhóm tôi cũng rời đi để tìm kiếm điều gì đó khác biệt. Ban đầu, thật khó để chấp nhận rằng mỗi sự ra đi của một người là sự thất bại của cá nhân tôi. Tôi không thể hiểu tại sao một người mà tôi trân quý lại không thể hòa hợp với một tập thể mà tôi luôn đặc biệt quan tâm. Điều đó giống như những mảnh ghép không ăn khớp với nhau, giống như đậu xanh và cà rốt không thể kết hợp. Chắc chắn tôi đã làm sai điều gì đó!

Nhưng dần dần, quan điểm của tôi đã thay đổi. Nay giờ, tôi hiểu rằng giá trị cá nhân và tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc liệu một người có thoải mái với nhóm của mình hay không.

Bạn gọi nó là gì cũng được – sự ăn nhập, động lực, xúc tác – nhưng điều mà một người quan tâm cũng phải là điều mà cả nhóm (và công ty) mong muốn.

Nếu không, người đó có thể sẽ thấy mình luôn chêch hướng với những điều họ mong muốn cho sự nghiệp của mình.

Nếu sự ăn nhập không có tác dụng trong một nhóm nào đó thì đôi khi sự luân chuyển trong chính tổ chức đó lại giải quyết được vấn đề – một môi trường mới cùng với những vấn đề mới là điều cần thiết. Nếu vẫn không hiệu quả, thì có lẽ sự ăn nhập liên quan đến toàn bộ công ty. Trong trường hợp này, rời đi là lựa chọn tốt nhất.

Hẹn hò cũng tương tự như vậy. Bạn có thể tưởng tượng rằng một hình mẫu lý tưởng – tử tế, trách nhiệm, thú vị, có nụ cười đẹp – nhưng lại không phù hợp với bạn. Có thể họ là nhà vô địch nhảy dù còn bạn là người sợ độ cao. Có thể họ mong ước một chiếc xe với những đứa trẻ còn bạn không muốn điều đó trong tương lai. Có thể họ đang tìm kiếm sự ổn định còn bạn vẫn muốn tự do với đôi mắt mơ màng. Không sao cả. Họ chỉ không phù hợp với bạn.

Bây giờ, tôi dành nhiều thời gian để tìm hiểu về điều mà những ứng viên tiềm năng coi trọng, cũng như cố gắng trở nên rạch ròi hơn về những giá trị mà công ty và cá nhân tôi đánh giá cao. Nếu mô tả của tôi khiến họ gật đầu thỏa mãn thì họ sẽ yêu thích công việc này. Nếu không, cũng không sao. Ngay cả khi họ có những kỹ năng mà tôi tìm kiếm thì cũng không nên miễn cưỡng. Chúng ta nên làm việc trong môi trường mình yêu thích, với những người có cùng đam mê. Và nếu sau đó có nhận ra mình muốn làm những điều khác, thì hãy vui lên thay vì coi đó là một thất bại.

## **GIÚP MỌI NGƯỜI TIẾN BỘ HƠN**

Khi mới bắt đầu quản lý, tôi nghĩ vai trò trước tiên của tôi là bảo vệ nhóm của mình. Công việc của tôi là hỗ trợ họ, bảo vệ và lắng nghe họ. Nếu một nhân viên gặp khó khăn về chất lượng công việc, làm việc không hiệu quả, hoặc làm giảm tinh thần đồng

đội, tôi sẽ nghĩ: “Nếu tôi không bước lên và thể hiện sự cảm thông thì ai sẽ làm?”.

Không ai cả. Là một người quản lý, đó là trách nhiệm của tôi. Và mọi người đều xứng đáng có cơ hội thứ hai.

Thật không may, 80% thời gian, nỗ lực ấy – những cuộc đối thoại 1:1, những trợ giúp trong các dự án, cuộc trò chuyện với đồng nghiệp, những lời động viên – cuối cùng cũng vô ích.

Chúng tôi đã thảo luận lý do chính khiến một người không hoàn thành tốt công việc: họ không nhận thức được “tuyệt vời” là như thế nào, nguyên vọng của họ không phù hợp với những gì mà vai trò đó đòi hỏi, họ không cảm thấy được coi trọng, họ thiếu kỹ năng, hoặc họ kéo những người khác đi xuống.

Các vấn đề về nhận thức hoặc thiếu sự coi trọng thường có thể được giải quyết bởi một loạt các cuộc trò chuyện trung thực. Nhưng nếu điều thúc đẩy một người chỉ đơn thuần không phù hợp với các giá trị của nhóm thì những lời động viên chỉ mang lại tác dụng nhất thời mà không giải quyết triệt để vấn đề.

Ví dụ, một nhân viên của tôi – tên anh ấy là Fred – đam mê chế tạo những công nghệ hiện đại. Công việc của anh ấy thường liên quan đến những tương tác mới đầy sáng tạo và gây hứng thú khi trải nghiệm trên những chiếc điện thoại hiện đại.

Nhưng nhóm của tôi thiết kế sản phẩm cho hàng tỷ người trên toàn thế giới, và phần lớn trong số đó không có công nghệ hiện đại. Có thể họ dùng điện thoại với tốc độ kết nối Internet chậm hoặc bộ nhớ kém. Vì thế, nhóm sẽ ưu tiên những ý tưởng phù hợp với số đông người dùng, và nghĩa là thiết kế này gấp phải khá nhiều ràng buộc. Sự chênh lệch về giá trị này đồng nghĩa với việc Fred sẽ bức mình mỗi khi tư duy độc lập và táo bạo của anh ấy bị bác bỏ để ưu tiên cho những ý tưởng thực tế hơn.

Tương tự, nếu nhân viên của bạn có một lỗ hổng kiến thức nền và nó ảnh hưởng tới kết quả làm việc, thì không thể hy vọng rằng một khóa đào tạo tốt nhất có thể xoay chuyển mọi thứ chỉ trong vài tháng. Một nhân viên của tôi tên Sarah có khả năng tạo ra những thiết kế tinh tế nhưng lại gặp khó khăn với việc sắp xếp và tổ chức ý tưởng. Cô ấy làm việc tốt nhất trong những môi trường được tổ chức chuyên nghiệp với sự hỗ trợ đặc lực của quản trị dự án. Tuy nhiên, công ty tôi thực hiện cách tiếp cận từ dưới lên trên và mỗi nhân viên cần tự quản lý thời gian của mình một cách hiệu quả. Trong trường hợp đó, Sarah thường trễ hạn hoặc quên những nhiệm vụ mà cô ấy đã nhận.

Là một quản lý mới, tôi đã đầu tư nhiều thời gian – đôi khi là nửa tuần làm việc – để giúp Fred và Sarah. Tôi có những cuộc trò chuyện dài với họ, cùng nhau tìm cách khắc phục, hy vọng mọi thứ sẽ trở nên tốt đẹp hơn, và sau đó mọi chuyện vẫn tái diễn. Chuyện này thực sự rất mệt mỏi. Nhưng tôi nghĩ đó là khi tôi cần thể hiện sự quan tâm của một người lãnh đạo.

Bước ngoặt là lúc tôi nhận ra vòng tuần hoàn này không chỉ khó cho tôi mà thậm chí còn tệ hơn đối với cấp dưới của mình. Người được tôi giúp đỡ sẽ cảm thấy căng thẳng vì biết rằng mình đang làm không tốt, mà “lòng tốt” của tôi giống như “con mắt của Sauron” (Eye of Sauron) đang tự theo dõi từng bước đi của anh ta. Trong khi đó, phần còn lại của nhóm đang kiên nhẫn chờ đợi mọi thứ tiến triển tốt đẹp vì họ cũng cảm nhận được những ảnh hưởng mà một đồng đội yếu kém gây ra.

Cuối cùng, nếu bạn không tin rằng ai đó sẽ hoàn thành tốt vai trò của họ thì điều tử tế nhất bạn có thể làm là hãy thành thật và giúp họ tiến bộ. Nguyên giám đốc điều hành Jack Welch lập luận rằng bảo vệ những nhân viên yếu kém chỉ khiến gia tăng thêm thiệt hại và người quản lý vẫn buộc phải sa thải họ. “Những gì tôi cho là tàn nhẫn và ‘lòng tốt giả tạo’ đang giữ chân những người xung quanh khiến họ chẳng thể phát triển và tiến

bộ. Sẽ chẳng được coi là tàn nhẫn nếu ta chờ đợi và nói với họ rằng họ không phù hợp với công việc này”.

Ở điểm này, bạn có hai lựa chọn: giúp người đó tìm được một vị trí khác phù hợp tại công ty của bạn hoặc để người đó rời đi.

Lựa chọn đầu tiên luôn luôn được cân nhắc, bởi nếu có vị trí khác phù hợp hơn với sở thích cũng như kỹ năng của nhân viên này, thì một kết quả làm việc tuyệt vời sẽ đến với cá nhân đó và cả công ty. Bạn còn nhớ Fred chứ, người có niềm đam mê mãnh liệt đối với những thiết kế cải tiến mới mẻ? Cuối cùng anh ấy đã gia nhập một nhóm khác chuyên nghiên cứu những công nghệ mới nổi, và anh ấy đã đặc biệt thành công trong vai trò mới này.

Cho dù vậy, hãy luôn bước đi một cách thận trọng. Bởi ý định sa thải ai đó thật sự mang lại một cảm giác không hề dễ chịu, cho nên những người quản lý sẽ thường do dự khi để một nhân viên rời đi, kể cả khi đó là lựa chọn tốt nhất cho người đó, hoặc cho tổ chức. Đừng quá mềm lòng với những người thiếu những kỹ năng quan trọng hoặc có những hành vi xấu.

Một câu hỏi khá thú vị được đặt ra như thế này: *Nếu người này đã không còn làm việc cho tổ chức của tôi nữa, thì liệu tôi có nên nói hết những điều tôi biết cho công ty đang tuyển dụng người này hay không?* Sarah là một nhân viên luôn gặp khó khăn khi làm việc độc lập, và tôi đã sớm nhận cô ấy sẽ chẳng thể đạt được thành công dù cho đảm nhiệm bất kỳ vị trí nào ở công ty tôi.

Khi bạn quyết định để ai đó rời đi, hãy làm điều đó một cách lịch sự nhưng thẳng thắn. Đừng mở một cuộc thảo luận và cũng đừng coi nó là một phần lỗi của nhân viên (Như cựu giám đốc của Netflix, Patty McCord từng phản ánh: “Tại sao chúng ta lại gọi là ‘sa thải’? Chúng ta đang bắn họ ư?”).

Việc nhân viên của bạn không làm việc hiệu quả trong nhóm không đồng nghĩa với việc tất cả mọi lỗi lầm đều thuộc về anh ta. Thực tế, tôi luôn bị ám ảnh bởi lời nói của người bạn Robyn

Morris: “Có lẽ đó là do cô không nên đảm nhiệm vị trí người quản lý của anh ấy”. Có thể là do cô đã gọi điện thông báo tuyển dụng anh ta trong khi những kỹ năng mà anh ta có lại không phù hợp với nhu cầu của cả nhóm. Hoặc cô đã giao phó cho anh ta những dự án không phù hợp. Quan tâm đến nhân viên tức là bạn hiểu được rằng mỗi quan hệ của bạn như một con đường hai chiều.

Sa thải một ai đó có thể tạo ra những cảm xúc và thách thức không chỉ với người bị sa thải mà còn cho chính bạn và cả nhóm. Hãy đồng cảm cho quá khứ, tập trung vào tương lai và đừng kéo dài việc chia ly. Hãy hỗ trợ nhân viên tiến xa trên con đường tươi sáng phía trước, và áp dụng những kinh nghiệm có được để trở thành một người quản lý tốt hơn nữa.

Việc để ai đó rời đi là một việc cực chẳng đã. Những người quản lý tốt sẽ giúp nhân viên của mình hiểu được cần khát khao điều gì, làm thế nào để loại bỏ những thói quen xấu gây trở ngại cho bản thân và làm thế nào để gia tăng tầm ảnh hưởng của họ.

Những người quản lý tuyệt vời là những bậc thầy xuất sắc, và bí mật thành công của họ chính là chủ đề của chương tiếp theo: cách đưa ra những phản hồi hiệu quả.

*Chương 4*

**NGHỆ THUẬT PHẢN HỒI**

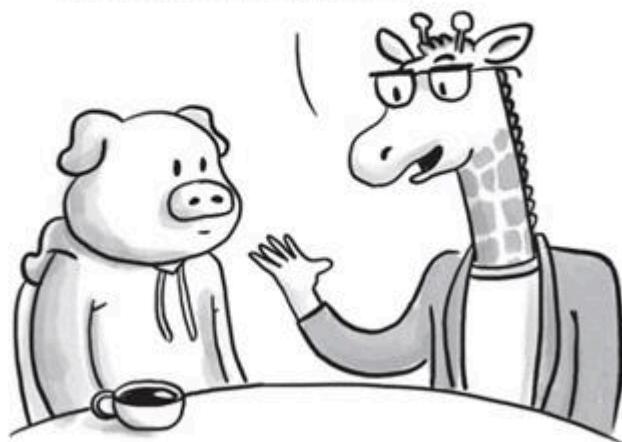
## NÊN TRÁNH

ĐÃ ĐẾN BUỔI ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CUỐI NĂM. ĐÂY LÀ  
NHỮNG GÌ ANH ĐÃ LÀM ĐƯỢC  
TRONG CẢ NĂM QUA...



## NÊN LÀM

TÔI CÓ THỂ Đưa RA MỘT VÀI LỜI NHẬN XÉT  
CHO ANH SAU BUỔI HỘP SÁNG NAY KHÔNG?



**L**ời phản hồi tệ nhất tôi từng nhận được là email từ một cậu thực tập sinh cũ, Drew Hamlin. Trong suốt cả năm học, cậu ta thường xuyên quan sát, sau đó gửi nhận xét

cho nhóm thiết kế của tôi. Trong một tin nhắn nọ, cậu chỉ ra chỗ có căn chỉnh lề chưa hợp lý trên màn hình rồi viết: “Các anh thực sự kém cỏi đến thế sao?”.

Chúng tôi hiểu rằng câu hỏi đó xuất phát từ sự nghiêm túc chứ không hề có ác ý, nhưng đó chính là bài học đầu tiên về việc không nên nhận xét như thế nào. May mắn là chúng tôi không quá để ý đến câu nói của cậu ta. Ẩn tượng với sự nhiệt tình và chủ động ấy, chúng tôi đã thuê cậu ta ngay khi cậu vừa tốt nghiệp. Vài năm sau, cậu trở thành một người quản lý rất được yêu mến, và như một trò đùa hài hước của số phận, Drew là một trong những người đầu tiên xây dựng nên chương trình thực tế luyện tập phê bình của chúng tôi. Đến tận bây giờ, cậu vẫn bị trêu chọc vì đã đưa ra “lời phê bình tồi tệ nhất thế giới”.

Lời phản hồi tuyệt nhất tôi từng được nhận là từ người nhân viên cũ của tôi, Robyn. Một lần khi được hỏi ý kiến đóng góp để tôi có thể trở nên tốt hơn, anh hít một hơi thật sâu và nói: “Julie, đôi khi tôi có cảm giác rằng khi tôi làm tốt, thì cô ở cùng một chiến tuyến với tôi và hai chúng ta là một cặp thật tuyệt. Nhưng khi tôi làm không được tốt lắm thì mối quan hệ của chúng ta xấu đi thấy rõ, tôi nghĩ cô không thực sự tin tưởng tôi”. Sau đó, một cách vô cùng thật lòng và chân thành, anh đã nêu ra vài ví dụ về những điều tôi đã từng nói khiến anh cảm thấy như vậy. Chỉ một đoạn phản hồi ngắn như thế đã khiến tôi thay đổi hoàn toàn cách nhìn về công việc quản lý.

Không may thay, hầu hết mọi người đều gặp khó khăn khi đưa ra phản hồi. Đôi khi chúng ta cảm thấy những điều mình nói không giúp ích được gì, hoặc khi thực sự muốn nhận xét, thì chúng ta lại im lặng vì sợ làm tổn thương người khác. Miễn là không có gì nghiêm trọng xảy đến, chúng ta chấp nhận rằng thế là ổn, nên sao phải nói thêm? Rồi khi chúng ta đưa ra nhận xét thì biết đâu người ta sẽ cho rằng nó “quá mơ hồ để có ích” hoặc “quá thiên về cảm xúc đến mức vô dụng”. Vì tất cả những lý do

đó, thật chẳng ngạc nhiên khi đây thường được coi là phần khó nhằn nhất của công tác quản trị.

Với một người điêu hành, đưa ra phản hồi – cả khi công việc trôi chảy và ngược lại – là một yếu tố tối quan trọng của công việc. Làm chủ kỹ năng này giúp bạn phá bỏ được hai rào cản lớn nhất cản trở nhân viên thực hiện tốt nhiệm vụ của họ – định hướng không rõ ràng và cách giải quyết không phù hợp – đồng thời giúp họ nhận biết chính xác mục tiêu cùng hướng đi tương ứng.

## **THẾ NÀO ĐƯỢC GỌI LÀ MỘT PHẢN HỒI TỐT?**

Hãy nhớ lại lời góp ý tuyệt nhất bạn từng nhận được. Tại sao nó lại có ý nghĩa với bạn đến thế?

Tôi đánh cược rằng lý do bạn nhớ rõ đến thế là vì nó truyền cảm hứng cho bạn thay đổi và từ đó cuộc sống của bạn tốt hẳn lên.

Những lời đánh giá góp ý, nếu được sử dụng đúng cách, sẽ thay đổi mọi người theo cách khiến họ tự hào. Tôi hoàn toàn tin chắc rằng tôi hiện tại có thể trở thành một người quản lý tốt hơn là nhờ được khai sáng qua cuộc nói chuyện với Robyn hôm đó.

Vậy điều gì đã tạo nên những “phản hồi”? Khi mới vào nghề, tôi định nghĩa đó là “gợi ý cho sự tiến bộ”. Tôi từng mặc định đó phải là những lời phê bình. Tôi cho rằng góp ý là tìm ra một vấn đề và nghĩ ra hướng giải quyết.

Hóa ra đó là một suy nghĩ khá thiển cận. Có rất nhiều thứ có thể khiến người ta thay đổi theo hướng tích cực ngoài những “gợi ý cho sự tiến bộ”. Ví dụ, khi đưa ra ý kiến phản hồi, chúng ta không nhất thiết phải chỉ trích. Khen ngợi thường tạo nhiều động lực hơn phê bình. Và không phải lúc nào cũng bắt đầu phản hồi bằng một vấn đề.

Dưới đây là bốn cách phổ biến nhất để truyền cảm hứng cho sự thay đổi trong hành vi.

## Đưa ra nguyện vọng rõ ràng ngay từ đầu

Hãy tưởng tượng bạn quyết định thuê một huấn luyện viên để cải thiện kế hoạch tập luyện của mình. Liệu cô ấy có ngay lập tức yêu cầu bạn hít đất trước khi đưa ra những chỉ dẫn không?

Không. Điều đầu tiên cô ấy sẽ làm sau khi tự giới thiệu là ngồi xuống để cùng thảo luận về mục tiêu. Sau đó, cô ấy sẽ nói cho bạn biết bạn sẽ được gì nếu tập luyện và làm thế nào để đạt được kết quả tốt nhất. Dù rằng lời khuyên đó có thể chưa hoàn toàn chính xác với bạn, nhưng đó là những gì cô ấy nghĩ bạn cần biết, thông qua kinh nghiệm huấn luyện người khác.

Nghe có chút ngược đời, nhưng thực tế thì ý kiến phản hồi nên được đưa ra trước khi tiến hành bất kỳ việc gì. Tại thời điểm đó, mọi người cần thống nhất về mục tiêu cần đạt – cả về dự án được giao và về thời gian hoàn thành tiêu chuẩn – điểm qua các vấn đề có thể gặp phải và đặt nền móng cho những buổi tổng kết đánh giá hiệu quả trong tương lai. Nó giống như thể bắt đầu một hành trình với một bản đồ chi tiết, chứ không phải cứ mầm mống bước lại hỏi xem đã lạc đường hay chưa.

Ở giai đoạn này, hãy chắc chắn rằng bạn đã giải đáp được những thắc mắc dưới đây:

- Như thế nào được cho là thực hiện tốt, so với làm qua loa và làm tệ
- Bạn có những lời khuyên nào có thể giúp nhân viên bắt đầu đúng hướng
- Những cạm bẫy phổ biến nào cần tránh

*Trong ba tháng đầu thực hiện công việc, tôi mong bạn sẽ xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với cả nhóm, có khả năng theo kịp một dự án “khởi đầu” với quy mô nhỏ, rồi tổng kết bằng việc chia sẻ về kỷ niệm lập thiết kế đầu tiên của bạn. Bạn không cần phải thành công ngay lập tức, nhưng nếu được thì đúng là vượt xa cả mong đợi.*

*Trong buổi họp tiếp theo, bạn sẽ được cho là thành công nếu: đảm bảo tất cả các ý kiến đều được trình bày rõ ràng, mọi người đều được tham gia đóng góp và một quyết định được thiết lập.*

## **Đưa ra phản hồi cụ thể về từng nhiệm vụ càng nhiều càng tốt**

Đúng như nghĩa của cụm từ “cụ thể về từng nhiệm vụ”, bạn đưa ra kiểu nhận xét này sau khi ai đó hoàn thành phần việc của mình. Giả dụ sau khi nhân viên trình bày một bản phân tích, hãy nói cho cô ấy biết bạn nghĩ phần nào đã được làm tốt và phần nào có thể tiếp tục cải thiện trong tương lai. Hãy cố gắng chi tiết và chính xác nhất có thể.

Đây là kiểu phản hồi đơn giản nhất, bởi chúng tập trung vào “cái gì” hơn là “người nào”, vì thế nó sẽ ít mang tính cá nhân. Nếu bạn gặp nhiều khó khăn trong việc đưa ra phản hồi, hãy bắt đầu với những nhận xét như thế này.

Phản hồi về một nhiệm vụ cụ thể sẽ hiệu quả nhất khi nhân viên thực hiện vẫn còn nhớ rõ hành động đó, nên hãy đề cập đến vấn đề càng sớm càng tốt. Trừ khi đó là một phần việc cực kỳ quan trọng như một bản thuyết trình mạo hiểm, bạn có thể gửi một lưu ý nhỏ qua email hoặc nhắn tin ngay trong ngày, cách đó cũng hiệu quả y như trực tiếp nhận xét vậy.

Lý tưởng nhất là bạn sẽ dần quen với việc đưa ra nhận xét, biến nó thành thói quen hàng ngày còn nhân viên thì không ngừng tiến bộ trong mọi nhiệm vụ mà họ đảm nhiệm nhờ vào những góp ý nhỏ.

*Bản báo cáo hôm qua của anh tuyệt vời lắm. Những phát hiện quan trọng đều được tóm tắt ở phần đầu giúp người đọc dễ dàng nắm bắt toàn bộ quá trình. Riêng phần nghiên cứu cốt lõi của X thì đặc biệt hữu dụng.*

*Tóm tắt về phần thuyết trình sáng nay của anh như sau: Tôi để ý thấy anh đưa ra đề nghị ngay lập tức mà không giải thích gì. Mọi*

*người sẽ rất khó để hiểu lý do tại sao đó là hướng đi tốt nhất. Lần sau, hãy thử nói qua quá trình và những lựa chọn đáng cân nhắc khác trong vài phút nhé.*

## **Phản hồi về thái độ làm việc một cách cẩn thận và đều đặn**

Khi bạn có cái nhìn toàn cảnh từ những đánh giá công việc mà một người làm được, đâu là suy nghĩ đầu tiên hiện ra trong đầu bạn? Anh ta đưa ra quyết định nhanh hay chậm? Anh ta là bậc thầy xử lý tình huống hay có tư duy sáng tạo? Anh ta thiên về những giải pháp thực tế hay lý tưởng?

Đặt ra những câu hỏi về đặc điểm của nhân viên giúp bạn nhìn thấu những điểm mạnh hay những vấn đề cần được cải thiện thông qua các hành vi bộc lộ ra ngoài.

Phản hồi về thái độ rất có ích bởi nó cung cấp một cái nhìn mang tính cá nhân và có chiều sâu – những yếu tố không xuất hiện ở những phản hồi về nhiệm vụ cụ thể. Bằng việc dẫn chứng nhiều ví dụ cụ thể, bạn sẽ giúp mọi người hiểu được làm thế nào để biến sở thích riêng, cá tính và thói quen trở thành khả năng tạo ra sự khác biệt.

Khi đưa ra các phản hồi về thái độ của một người, bạn đang bày tỏ nhận định về người đó, cho nên bạn cần phải suy nghĩ kỹ càng và nêu ra những ví dụ cụ thể để giải thích tại sao bạn lại cảm thấy như vậy. Tốt nhất là tranh luận trực tiếp, để người nghe có thể đặt câu hỏi và trao đổi cùng bạn.

Phản hồi về thái độ giúp mọi người hiểu được góc nhìn của người khác về bản thân mình và góc nhìn đó có thể khác biệt so với tự đánh giá bản thân. Có thể bạn sẽ gặp khó khăn khi đưa ra phản hồi kiểu này, bởi đó là nhận xét vô cùng cá nhân – một người bạn của tôi ví von đây là “một phiên trị liệu” – nhưng nếu làm tốt, bạn sẽ giúp nhân viên khám phá chiều sâu của chính họ và biết cách làm việc hiệu quả hơn.

*Khi ai đó hỏi về công việc của bạn, bạn thường hơi có xu hướng phòng bị. Ví dụ, lần Sally bình luận về nguyên tắc của bạn, bạn đã đáp lại rằng: “Cứ tin tôi đi”. Câu nói đó sẽ khiến nhận xét của cô ấy không còn giá trị và tạo cảm giác không đáng tin đấy.*

*Kỹ năng tuyển dụng của anh đúng là đỉnh cao, các ứng viên đều nói rằng họ cảm thấy được truyền cảm hứng rất lớn sau khi trò chuyện cùng anh, khác biệt hoàn toàn so với lúc bắt đầu. Anh còn có trực giác siêu nhạy bén chọn đúng người giao đúng việc. Ví dụ, lần anh giao cho John đảm nhiệm Dự án X một năm trước, và bây giờ anh ta đang phất lên như diều gặp gió.*

## **Thu thập những phản hồi 360° nhằm đảm bảo tính khách quan cao nhất**

Phản hồi từ nhiều phía là các đánh giá được góp nhặt từ nhiều góc nhìn, khiến nó mang tính toàn diện và khách quan về quá trình làm việc của một ai đó. Chẳng hạn như, nếu nhân viên của bạn điều hành một buổi thảo luận, thay vì chỉ gửi phản hồi của chính bạn về buổi họp, bạn có thể tổng hợp và chia sẻ suy nghĩ của cả những người còn lại. Hoặc để chuẩn bị cho buổi tổng kết cuối năm, thay vì chỉ dựa vào quan sát của bản thân, hãy tham khảo những phản hồi về thái độ làm việc từ các đồng nghiệp trực tiếp làm cùng sẽ cho bạn một cái nhìn cặn kẽ hơn về nhân viên đó.

Nhiều công ty tổ chức buổi đánh giá 360o mỗi năm một hoặc hai lần. Kể cả khi đó không phải là truyền thống của công ty, bạn vẫn có thể tự mình thu thập các phản hồi. Trước khi làm báo cáo quý, tôi thường gửi một email ngắn cho một vài người đồng nghiệp thân cận của anh ấy hoặc cô ấy, với câu hỏi: a) X có khả năng nổi trội ở phần nào và cần phát huy điều gì thêm?, và b) X cần thay đổi hay dừng lại việc gì?

Sự toàn diện của phản hồi 360o đồng nghĩa với việc bạn mất nhiều thời gian hơn để tiến hành, vì thế chỉ có thực hiện vài lần

một năm. Tuy vậy, việc này trở nên cực kỳ hữu ích khi bạn không có cơ hội tiếp xúc với nhân viên hàng ngày. Và cũng bởi tính toàn diện của phản hồi 360o, bạn nên sắp xếp một buổi gặp mặt trực tiếp nhân viên để có thể trao đổi kỹ lưỡng các vấn đề và chuẩn bị tài liệu văn bản để cả hai cùng có thể xem lại trong tương lai.

*Đồng nghiệp dành cho cậu rất nhiều lời khen về cách xử lý khẩn hoảng tài chính. Đây là một công việc quan trọng và khó khăn; chính nhờ sự bình tĩnh, biết lắng nghe và các lý lẽ tinh táo của cậu đã giúp cả nhóm đạt được kết quả tốt đẹp.*

*Một trong những góp ý quan trọng là các kế hoạch của cậu cần chỉn chu hơn nữa. Bằng chứng là cậu đã không xét đến đề xuất ưu đãi cho người cao tuổi trong bảng giá, dẫn đến một kế hoạch không chính xác. Những sai lầm nhỏ sẽ dần dần làm suy giảm uy tín của cậu.*

## **MỖI LẦN THẤT VỌNG LÀ MỘT LẦN THẤT BẠI TRONG VIỆC ĐẶT RA CHỈ TIÊU**

Nhiều năm trước, quản lý cũ của tôi Kate Aronowitz đã tình cờ hỏi ý kiến của tôi về phong độ của cả nhóm. “Mọi người đều làm tốt”, tôi đáp, “trừ một người” (chúng ta sẽ gọi cậu ta là Albert). “Ồ?”, cô nghiêng đầu, “Có chuyện gì với Albert?”.

Tôi thở dài và lập tức bày tỏ lo lắng của mình. Bản nháp đầu tiên của cậu ta cho dự án gần đây hoàn toàn lạc đề và thậm chí sau khi qua ba vòng góp ý, vẫn không có dấu hiệu tiến triển. Các kỹ sư bắt đầu mất kiên nhẫn, còn những chuyên viên thiết kế thì tự hỏi tại sao cậu ta khăng khăng phớt lờ những gợi ý của họ.

“Thế cậu ta có đáp ứng được mục tiêu không?”, Kate hỏi. Tôi ngừng lại, suy nghĩ trong tích tắc và nói “Không”. Cô nhướn mày. “Vậy cô đã nói chuyện rõ ràng với cậu ấy chưa?”

“À...”, tôi dài giọng. Tôi đã cho Albert rất nhiều nhận xét cụ thể, nhưng lại không trực tiếp nói rằng câu ấy đã đi sai hướng. Chúng tôi còn sáu tuần nữa mới đến buổi đánh giá tổng quan và tôi đã định để dành đến lúc ấy mới nói. Biểu cảm của Kate cho thấy tôi sắp bị giáo huấn một bài.

“Nếu như lần đầu được phản hồi không đạt chỉ tiêu là trong buổi đánh giá tổng quan thì hẳn cậu ta phải cảm thấy tệ lắm”, cô nói. Cô giải thích rằng bởi buổi đánh giá của chúng tôi là tổng kết hiệu quả làm việc trong cả sáu tháng vừa qua, nếu Albert đã không đạt chỉ tiêu trong phần lớn quãng thời gian thì tôi nên nói với cậu ấy từ sớm.

Cô ấy nói đúng. Nếu như Albert phải chịu đựng cú sốc khó khăn đó vào tháng sau, cậu ấy sẽ nghĩ ra ba lý do cho chuyện đó và không có viễn cảnh nào là tốt đẹp.

1. *Buổi đánh giá không công bằng. Giả sử chuyện có thật sự tệ như thế, tại sao không ai nói gì cho đến tận bây giờ? Hắn có sai sót gì đó.*
2. *Những nhận xét đó công bằng, nhưng quản lý là một người cẩu thả đến mức mãi tới buổi đánh giá mới nhận ra là mình làm tệ.*
3. *Những nhận xét đó công bằng, nhưng quản lý của mình đã không phản hồi thật lòng trong suốt quá trình, nên mình không có cơ hội để cải thiện.*

Tôi có nguy cơ sẽ rơi vào tình cảnh thứ ba. May mắn là tôi vẫn còn thời gian để áp dụng bài học. Albert càng sớm nhận ra cậu ấy đang không đạt được kỳ vọng thì mọi chuyện sẽ càng sớm thay đổi và buổi đánh giá năng lực trong tương lai của chúng tôi sẽ càng bớt khó khăn.

Không ai thích bị tạo bất ngờ bằng một tin dữ. Sau đây là một vài ví dụ cho thấy việc đặt ra chỉ tiêu từ sớm sẽ tránh được những thất vọng trong tương lai.

## Nhân viên của bạn đề nghị được thăng chức

Bạn không nghĩ rằng việc đó sẽ xảy ra trong sáu tháng tới. Nếu như bạn đợi đến tận buổi đánh giá tiếp theo để nói với cô ấy, cô ấy sẽ dành hàng tháng trời để tự hỏi không biết mình có được thăng chức hay không, và rồi thất vọng.

Thay vào đó, nếu bạn đề cập ngay lập tức: “Tôi hiểu cô đang cố gắng để được thăng chức, nhưng tôi nhìn thấy vài thiếu sót như này...”, bạn đang bày tỏ thiện chí giúp cô ấy đạt được mục tiêu. Nói rõ những tiêu chuẩn thăng chức của bạn. Trong vài tháng tới, huấn luyện và đưa ra thật nhiều nhận xét cho cô ấy dựa vào các tiêu chuẩn đó. Như vậy cô ấy sẽ không bao giờ phải hoang mang nữa.

Bạn vừa giao cho nhân viên của mình một dự án mới nhiều thách thức

Bởi dự án này có rất nhiều rủi ro, bạn phải quan sát kỹ lưỡng những gì đang diễn ra. Nếu bạn thường cắt ngang để cập nhật tình hình và đôi khi tự động đưa ra góp ý, bạn sẽ khiến nhân viên của mình cảm thấy bị tước quyền. Anh ta sẽ liên tục ngoái lại kiểm tra, hoang tưởng rằng bạn đang đứng ngay trong góc.

Nhưng bạn cũng không muốn đợi chờ cả tháng để được đánh giá công việc. Bạn muốn biết càng sớm càng tốt nếu như có bất kỳ điều gì chêch khỏi đường ray.

Chính vì thế, đặt ra mục tiêu giúp giải quyết cả hai vấn đề. Vào giai đoạn đầu của dự án, hãy để nhân viên hiểu rằng bạn sẽ cùng tham dự. Nói rõ rằng bạn muốn được kiểm tra tiến độ hai lần mỗi tuần và cùng giải quyết các khó khăn. Nói với anh ấy những chuyện bạn muốn tự quyết và những chuyện anh ấy nên quyết định.

Những người quản lý bất chợt ghé qua và ném ra những yêu cầu lạ hoặc sẽ không bao giờ được lòng nhân viên. Nhưng một người

quản lý đề cập rõ những gì họ quan tâm một cách chủ động và chuyên nghiệp, cũng như cách họ muốn tham gia vào dự án, hầu như không bao giờ vấp phải phản đối.

## Nhóm của bạn đã đặt ra mục tiêu cho tháng Mười

*Hãy giả sử rằng vào tháng Sáu, nhóm của bạn chợt nhận ra họ không thể kịp chuẩn bị cho tháng Mười. Bạn muốn được biết ngay trước thềm diễn ra sự kiện hay biết ngay lập tức?*

Tôi không nghĩ sẽ có người muốn biết muộn hơn. Vào thời điểm đó, rất nhiều công sức sẽ đổ bể – những khoản chi trả vào việc tiếp thị, những kế hoạch truyền thông phải làm lại, các bản doanh thu dự kiến không còn chính xác. Thêm nữa, bạn sẽ tự hỏi tại sao cả nhóm không thông báo cho bạn sớm hơn – chỉ là vô tình hay có chủ ý?

Nếu được thông báo vào tháng Sáu, bạn sẽ có nhiều sự lựa chọn hơn. Bạn có thể quyết định tuyển thêm người làm dự án hay bỏ bớt các chi tiết để kịp hoàn thành vào tháng Mười. Hoặc bạn có thể chấp nhận sự chậm trễ đó và thông báo mọi người hoãn lại ngày ra mắt.

Tuy vậy, cả nhóm có thể khăng khăng không nói trực tiếp cho bạn: “Chúng tôi không nghĩ sẽ kịp hoàn thành vào tháng Mười”. Họ vẫn tin có thể lật ngược thế cờ, hoặc họ sợ vướng phải rắc rối. Bằng việc nói rõ nguyện vọng rằng bạn muốn biết toàn bộ những vấn đề liên quan đến sự kiện ra mắt càng nhanh càng tốt, bạn sẽ giúp mọi người cảm thấy không có gì nguy hiểm khi nói về các khó khăn từ sớm.

Hoàn hảo là một sự bất khả thi. Chúng ta đều là con người và đều sẽ mắc sai lầm. Một vài dự án sẽ trễ hạn và mọi người đều có thể mắc lỗi. Không sao cả. Nhưng khi có vấn đề xảy ra, điều chỉnh mục tiêu nhanh nhất có thể giúp mọi chuyện được khắc phục một cách êm thấm. Sự quan tâm và sự trưởng thành sẽ cứu bạn khỏi những vấn đề lớn hơn về sau.

Bất cứ khi nào bạn thấy thất vọng hay làm ai đó thất vọng, hãy tự hỏi chính bản thân: “Mình đã đặt kỳ vọng không rõ ràng ở đâu, và làm sao để cải thiện trong tương lai?”.

## **PHẢN HỒI CỦA BẠN CHỈ ĐƯỢC TÍNH NẾU NÓ ĐEM LẠI HIỆU QUẢ**

Một trong những nhân viên của tôi – chúng ta sẽ gọi anh là George – thường diễn đạt rất lan man. Trong các buổi thuyết trình, người nghe sẽ không nắm được ý chính của anh ta và chẳng hiểu anh muốn thể hiện điều gì. Nếu tôi yêu cầu tóm gọn trong hai dòng, thì anh ta sẽ cho tôi cả một bài nói dài năm phút. Để ý thấy chính điều này khiến người ta không còn muốn nghe anh nói. Một hôm nọ, tôi ngồi xuống nói chuyện với anh. George tiếp thu ý kiến và sau cuộc trò chuyện, tôi tự vỗ vai chính mình. Giỏi lắm! Tôi đã đưa ra được những phản hồi bổ ích và hoàn thành nhiệm vụ là một người quản lý.

Vài tuần sau, khi George triển khai một bài thuyết trình, chuyện đó lại xảy ra. Những nhận xét của anh đi sâu vào chi tiết mà người nghe không tài nào linh hội được trong vòng ba mươi phút. Tôi rất bối rối, chẳng phải chúng ta đã nói về vấn đề này rồi hay sao?

Lần trao đổi tiếp theo, tôi hỏi tại sao anh không cố gắng làm đơn giản hóa bài thuyết trình của mình. Anh cau mày. “Nhưng tôi có cố gắng mà”, anh khẳng định và đưa tôi xem bảng nội dung anh đã tóm tắt và thay đổi thứ tự những vấn đề sẽ nói.

Đó là khi tôi nhận ra tôi mới là người hiểu nhầm. George thực sự đã lắng nghe những phản hồi. Vấn đề là anh không cảm thấy cách anh diễn giải vấn đề có gì phức tạp. Và nếu anh không nhận ra thì anh không thể sửa nó.

Tôi có thể cảm thấy mình thành công trong việc chỉ ra vấn đề, nhưng trọng điểm là nó phải giúp được anh ấy. Một người chỉ dẫn giỏi là người giúp người khác tiến bộ nhờ lời khuyên của

mình. Có lẽ bạn muốn những nhân viên của mình tham vọng lớn hơn, thành công nhiều hơn, hay vượt qua được các khó khăn cản đường. Câu hỏi luôn luôn hiện hữu trong trí não của bạn phải là: Những góp ý của mình có dẫn đến những thay đổi mà mình muốn không?

Nhin sâu hơn vào vấn đề, hãy suy ngẫm xem bạn đã làm như thế nào với các câu hỏi sau.

### **Tôi có hay đưa ra góp ý không?**

Tôi đã từng đọc hàng ngàn phản hồi của các nhân viên gửi cho người quản lý của mình, hầu hết câu trả lời cho câu hỏi “Làm sao để quản lý có thể hỗ trợ bạn tốt hơn?” là “Hãy cho tôi nhiều nhận xét hơn”.

Điều này thật đáng suy ngẫm. Trước khi giải quyết vấn đề cấp bách *làm thế nào*, bước đầu tiên chỉ đơn giản là đưa ra thật nhiều góp ý và nhắc nhở chính mình là như vậy vẫn chưa đủ đâu.

Mỗi lần nhìn thấy nhân viên làm việc – thực hiện dự án, trao đổi với khách hàng, đàm phán một thương vụ, trình bày ý kiến trong một buổi họp – hãy để ý xem bạn có thể đưa ra lời khuyên nào có ích không. Cố gắng giữ ít nhất 50% là khen ngợi để cô ấy biết được mình đã làm tốt những gì – “Cô có khả năng quan sát rất nhạy bén đấy”, hoặc “Bạn đã bày tỏ được sự thông cảm trong cuộc nói chuyện”. Nếu như bạn được nghe một điều gì đó tích cực từ một người đồng nghiệp, hãy chuyển lại lời. Hoặc nếu bạn có gợi ý cải thiện điều gì, kể cả chỉ là một chuyện nhỏ thì hãy cứ nói với cô ấy – “Bạn nói quá nhiều trong buổi họp khiến người khác khó mà chen ngang”.

Và hãy đưa ra thêm nhiều nhận xét cụ thể về công việc. Yêu cầu thường thấy của các nhân viên là: “Tôi muốn được nhận nhiều phản hồi về năng lực và hướng phát triển của tôi”. Tôi biết một người quản lý là một người thiết kế cực đỉnh và một giám đốc đứng đầu về sự sáng tạo. Anh chỉ cần liếc nhanh vào mô hình và

nhận ra khoảng cách giữa các biểu tượng bị lệch hai pixel. Cả nhóm luôn biết rõ vị trí của anh trong công việc. Tuy nhiên, trong những bản nhận xét của nhân viên, tôi sẽ đọc được những bình luận như “Tôi muốn biết quản lý nghĩ gì về khả năng của tôi”, hay “Tôi muốn trao đổi thêm về mục tiêu trong tương lai và làm sao để đạt được nó”. Nhóm của anh khao khát được quan tâm như là những con người, chứ không phải chỉ là sản phẩm của họ.

Nếu bạn nhận ra bạn chưa thường xuyên đưa ra nhận xét, một biện pháp hiệu quả là mỗi tháng một lần tổ chức một buổi trao đổi 1:1 để đánh giá năng lực và thảo luận con đường sự nghiệp.

### **Phản hồi của tôi có được lắng nghe không?**

Tôi từng có một nhân viên – chúng ta sẽ gọi cô là Amy – mà tôi có cảm giác cô chưa làm hết sức. Trong khi những người khác đặt ra những mục tiêu đầy tham vọng và rất cố gắng để đạt được nó, cô ấy lảng tránh những dự án khó khăn và hoàn thành những dự án của mình một cách chậm chạp. Cô ấy ăn trưa lè mề và thường làm việc riêng trong giờ làm. Tôi nhận ra tôi cần có một cuộc trò chuyện nghiêm túc với cô về thái độ làm việc.

Tôi dành nhiều tuần để chuẩn bị. Tôi viết ra giấy tất cả các trọng điểm, hỏi ý kiến các đồng nghiệp và tập nói trước gương. Đến thời điểm thích hợp, tôi bước vào, nói thật rõ ràng và bước ra, cảm giác như thể buông bỏ được một gánh nặng trên vai.

Vài ngày sau, một người đồng nghiệp khác tiếp cận tôi và hỏi xem liệu có thể nói chuyện riêng với tôi về Amy không. Khi chỉ còn hai người chúng tôi, cô ấy nói: “Tôi chắc rằng cô không có ý nói thế, nhưng Amy nghĩ rằng cô đã quá chuyên quyền. Sao cô lại nói là cô ấy không được phép ăn trưa và lướt mạng trong giờ làm?”.

Tôi cực kỳ bất ngờ. Tôi có đề cập qua về những giờ nghỉ trưa dài và chuyện làm việc riêng của Amy, chỉ để làm rõ là tôi không

hiểu động lực làm việc của cô ấy. Nhưng trọng điểm của tôi là năng suất của cô rất kém. Nếu như cô ấy làm việc hiệu quả thì hai vấn đề đó chẳng là gì. Ngược lại, nếu cô làm gấp đôi người khác nhưng không hoàn thành được gì thì tôi vẫn cảm thấy lo lắng.

Nếu bạn từng chơi trò gọi điện thoại khi còn bé, bạn hẳn sẽ biết được điều này. Những gì bạn nói và những gì người nghe hiểu đôi khi không giống nhau. Bạn có thể nghĩ rằng bạn đã rất rõ ràng, nhưng sự thật là bạn đã nói quá nhiều, quá ít, hoặc ngôn ngữ cơ thể của bạn lại đưa ra một thông điệp khác (tôi hay bị nói là huyên thuyên quá nhiều, khiến mọi người khó nắm được ý chính và sự thân thiện của tôi không tạo ra được sự nghiêm túc trong các vấn đề nghiêm trọng). Thêm nữa, người nghe có thể sẽ nghĩ theo hướng họ muốn – con người có xu hướng tin những gì họ thích – và chẳng có gì ngạc nhiên nếu có sự hiểu nhầm.

Ed Batista, người hướng dẫn và giám thị của trường Kinh doanh thuộc Đại học Stanford, giải thích lý do những phản hồi thường không đem lại kết quả là vì người nghe hay nhìn nhận cuộc trò chuyện như là một sự đe dọa, nên adrenaline khiến bản năng *chống hay chạy* của họ trỗi dậy. Khi được nghe những phản hồi, Batista viết: “Nhiệt tim và huyết áp của người nghe tăng lên rõ rệt, [theo sau là] một chuỗi các biến đổi trong hệ thần kinh và sinh lý làm suy yếu khả năng tiếp thu các thông tin phức tạp và phản ứng một cách khôn ngoan. Khi con người cảm thấy bị đe dọa, họ hầu như không thể tiếp nhận và ứng dụng những quan sát của bạn”.

Cách tốt nhất để truyền đạt là làm cho người nghe cảm thấy an toàn và cho cô ấy thấy lý do bạn nói điều này là vì quan tâm và muốn cô ấy thành công. Nếu bạn để lộ ra dù chỉ một chút các động cơ khác – bạn muốn thể hiện mình đúng, bạn đang phán xét cô ấy, bạn khó chịu và mất kiên nhẫn – thông điệp sẽ đi sai hướng.

Đây cũng là lý do tại sao những phản hồi tích cực lại rất hiệu quả. Bất kỳ một giáo viên mầm non hay người nuôi thú cưng nào cũng sẽ nói cho bạn biết việc công nhận điểm tốt sẽ thay đổi một người nhiều hơn là chỉ ra những lỗi sai. Nói “Này, tôi nghĩ việc cậu làm thật tuyệt vời” là một cách ủng hộ những việc tốt mà không tỏ ra đe dọa.

Khi bạn thực sự cần góp ý với ai đó, hãy tiếp cận vấn đề bằng sự hiểu kỹ và khao khát thấu hiểu thật chân thành. Một cách dễ dàng để thực hiện là bày tỏ ý kiến trực tiếp, và sau đó hỏi: “Nhận xét của tôi có hợp lý với bạn không? Tại sao?”. Câu trả lời tôi nhận được hầu như là “Có”, giờ người đó đã nhận biết và suy ngẫm về nhận xét của bạn, họ sẽ nhớ đến nó. Nếu như câu답 là “Không”, cũng không sao cả. Giờ chúng ta có thể trao đổi xem tại sao lại thế và khiến lời góp ý trở nên có ích.

Sau khi trao đổi xong, khi bạn không chắc người nghe có nắm được vấn đề không, có vài điều bạn có thể làm. Đầu tiên là hỏi: “Được rồi, chỉ để chắc chắn là ta đã hiểu nhau, bạn đã rút ra được gì và bạn định sẽ làm gì?”. Bước thứ hai là tóm tắt những gì đã được trao đổi qua email. Viết tất cả ra giấy sẽ làm rõ những điểm chính, giúp ích cho việc đọc lại và liên hệ trong tương lai.

Mẹo thứ ba là khiến họ nghe thông điệp bạn muốn gửi gắm nhiều lần và từ nhiều nguồn khác nhau. Ví dụ, cố gắng sắp xếp những cuộc nói chuyện 1:1 về một thiếu sót cụ thể của nhân viên. Thu thập và chia sẻ những nhận xét đa chiều khi bạn nghi ngờ rằng họ chưa thực sự cảm được thông điệp – đây là một cách có tác động cực lớn để cho thấy người khác cũng nhìn thấy điều tương tự. Một quản lý tôi biết thậm chí còn cố gắng nhiều hơn nữa – mỗi khi anh nhận được phản hồi về một trong những nhân viên của mình từ người khác, anh ấy luôn hỏi: “Liệu bạn có ngại không nếu trực tiếp nói với X điều đó?”. Anh giải thích rằng thông điệp sẽ khó bị hiểu nhầm và rõ ràng hơn nếu không qua người trung gian.

## **Phản hồi của tôi có dẫn đến các hành động tích cực không?**

*Khi tôi yêu cầu George đơn giản hóa lời nói của mình, rắc rối là anh không hiểu được đề nghị đó.* Anh có làm – anh chỉ không biết phải làm thế nào. Kết quả là phản hồi của tôi trở nên vô dụng.

Làm thế nào để bạn chắc rằng nhân viên đã áp dụng tốt lời khuyên của bạn? Hãy nhớ ba mẹo sau.

**1. Khiến phản hồi của bạn càng chi tiết càng tốt.** Khi tôi bảo George: “Bài thuyết trình của anh quá phức tạp và mọi người không hiểu được nó”, tôi đã cho rằng định nghĩa phức tạp của hai người là như nhau. Chuyện này đã không xảy ra, và phản hồi của tôi trở nên rất mơ hồ. Cái gì phức tạp? Cái gì đã khiến mọi người bối rối?

Sử dụng các ví dụ cụ thể để giải thích vì sao khiến nó đơn giản, dễ hiểu hơn cho người nghe.

- *Bạn mất điểm khi đưa ra bảy mục tiêu cho bài nhận xét thay vì chỉ một hoặc hai. Thật sự rất khó để nhớ hết tất cả, nên không thể biết được đâu là cái cần ưu tiên.*
- *Cuối cùng, bạn đưa ra ba hướng phát triển khác nhau, nhưng lại không đưa ra gợi ý hay những điểm cộng điểm trừ của mỗi lựa chọn. Kết quả là mọi người đều hoang mang về bước đi tiếp theo.*

**2. Định nghĩa thành công.** Kể cả khi những phản hồi của bạn là cực kỳ chi tiết, được nghe hiểu, nó vẫn có thể rất phức tạp cho người khác mường tượng được họ nên làm gì. Vài năm trước, trong một buổi đánh giá thiết kế, quản lý của tôi Chris nói với chúng tôi rằng bản thiết kế mẫu đăng ký chúng tôi đưa ra có hình dáng quá “nặng nề”.

Một trong những người thiết kế gợi ý thay đổi đường viền của ô diền đơn từ xanh nước biển sang màu xám và làm giãn khoảng

cách giữa các ô. “Trông sẽ thông thoáng và dễ thở hơn”, anh đề xuất. Chris trầm ngâm. “Hãy nghĩ đến những hàng người ở Disneyland”, cuối cùng anh nói. “Thực ra mọi người đều đang xếp một hàng rất dài, nhưng vì bạn được dẫn từ phòng này sang phòng khác nên không hề có cảm giác quá tải. Đó là điều tôi hướng đến”. Ngay lập tức, chúng tôi hiểu ra phải làm gì để cải thiện vấn đề – ngắt một ô dài ra thành nhiều ô nhỏ nối tiếp nhau.

**3. Gợi ý bước tiếp theo.** Phần dễ nhất để giúp nhân viên của bạn ứng dụng được các nhận xét là chia sẻ suy nghĩ của bạn về các hành động trong tương lai. Đừng nhầm lẫn giữa đưa ra mục tiêu và gợi ý cách làm, cũng đừng lạm dụng nó quá – nếu bạn luôn ra lệnh cho nhân viên phải làm gì, họ sẽ mất đi khả năng tự giải quyết vấn đề. Một cách tiếp cận nhẹ nhàng là hỏi nhân viên của bạn: “Vậy cậu nghĩ chúng ta nên làm gì tiếp theo?”, và để họ dẫn dắt cuộc thảo luận.

- *Liệu anh có thể thử làm lại bản báo cáo này theo những gì chúng ta đã bàn không, còn tôi sẽ tổ chức một buổi đánh giá vào thứ Năm tuần sau?*
- *Một gợi ý cho bài thuyết trình tiếp theo của cậu là sử dụng định luật “ba” – không nhiều hơn ba mục tiêu, ba để mục và ba gạch đầu dòng mỗi slide.*
- *Từ những gì chúng ta vừa trao đổi, bạn định làm gì tiếp theo?*

## PHÊ BÌNH HOẶC THÔNG BÁO TIN XẤU

*Bạn không tránh khỏi việc thông báo cho nhân viên những chuyện không mấy vui vẻ, đây là một điều quan trọng.* Quan trọng nhất là làm thế nào? Bạn có thể truyền tải cùng một nội dung bằng hàng tá cách khác nhau – bằng cách thay đổi từ ngữ, giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể. Hãy xem:

1. *Đúng là một thằng ngu. Giờ tôi phải làm gì với cậu đây?*
2. *Sản phẩm của cậu quá sức tồi tệ, cậu tính sửa lại như thế nào?*

3. Tôi rất lo lắng về chất lượng sản phẩm gần đây của cậu. Chúng ta trao đổi một chút được không?
4. Những sản phẩm gần đây của cậu không đạt tiêu chuẩn, hãy cùng thảo luận xem tại sao và vấn đề là gì.
5. Tôi có vài câu hỏi về phần của cậu – cậu có rảnh để trả lời không?

Ai cũng biết rằng phải tránh xa cách nói thứ nhất như một loại bệnh truyền nhiễm. Không có gì tốt đẹp xảy ra sau khi chửi ai đó là một thằng ngu. Sử dụng ngôn ngữ mang tính cá nhân (“Bạn bất cẩn thế” thay vì “Hành động của bạn quá sức bất cẩn”) thường ngay lập tức đặt người nghe vào tư thế phòng bị. Họ phải bảo vệ bản thân khỏi hiểm họa là bạn, nhiều khả năng họ sẽ không ngồi xuống và lắng nghe sau đó.

Số hai không mang tính công kích cá nhân, nhưng tồi tệ vẫn là một tính từ mạnh. Nó giống như một cuộc độc thoại mà bạn đóng vai trò là thẩm phán và gánh nặng sửa chữa mọi chuyện đặt hoàn toàn lên vai nhân viên.

Người biết suy nghĩ chẳng ai lại nói theo kiểu số một và số hai, nhưng nó vẫn xảy ra. Chúng ta cáu giận và không điều khiển được cảm xúc. Ai đó nói những điều làm chúng ta phát điên và đột nhiên, chúng ta bùng nổ, muốn gào thét chỉ trích người kia. Làm sao để ngăn chặn chuyện đó? Đừng tham gia vào khi bạn đang cáu giận. Ta hối hận những điều lỡ mồm nói ra trong cơn tức tối, và dù một cây cầu mất ròng rã nhiều tháng, nhiều năm để xây dựng, nó hoàn toàn có thể sụp đổ trong một giây. Nếu nhận thấy mình sắp phát điên, hít một hơi thật sâu và nói: “Ta sẽ bàn chuyện này sau”, và rời đi.

Số năm (Tôi có vài câu hỏi về phần của cậu – cậu có rảnh để trả lời không?) trông có vẻ là một khởi đầu hấp dẫn (tôi thường hay sử dụng cách này trước đây), nhưng là một sự lựa chọn hèn nhát. Bạn đang sợ sẽ làm nhân viên buồn hoặc bạn không tin chắc là bạn đúng, nên bạn diễn đạt sự lo ngại của mình bằng

“câu hỏi”. Dù tiếp cận vấn đề với sự hiếu kỳ là một việc tốt – mặt còn lại của đồng xu là gì? – nhưng đừng lạc đề. Sử dụng câu hỏi để biểu lộ sự lo lắng tạo cảm giác không trung thực, tệ hơn nữa, nhân viên không cho rằng bạn đang thật sự quan ngại và không thay đổi gì cả.

Cách tốt nhất để phê bình ai đó là nói trực tiếp và tự nhiên. Chỉ đơn giản bày tỏ nhận định của bạn về vấn đề, tại sao bạn lại cảm thấy thế và bạn muốn cùng khắc phục nó như thế nào. Cả số ba (Tôi rất lo lắng về chất lượng sản phẩm gần đây của cậu. Chúng ta trao đổi một chút được không?), và số bốn (Những sản phẩm gần đây của cậu không đạt tiêu chuẩn, hãy cùng thảo luận xem tại sao và vấn đề là gì.) đều đạt tiêu chuẩn, tuy số bốn có nhỉnh hơn một chút vì đã đặc tả được sự lo lắng.

Hãy thử những câu mẫu sau:

- *Khi tôi [quan sát/nghe được/suy nghĩ] về [hành động/thái độ/sản phẩm] của bạn, tôi thấy quan ngại vì...*
- *Tôi muốn được nghe ý kiến của bạn và trao đổi xem làm thế nào để ta có thể giải quyết vấn đề này.*

Đừng mở bài dài dòng. Đừng cố tô hồng một thông điệp nghiêm túc hay cố làm nó “mềm đi”. Khi mới làm quản lý, tôi đọc được cách tốt nhất để đưa ra lời phê bình là nhét nó vào nhau của một chiếc “bánh mì lời khen”. Bạn khởi đầu với một vài nhận xét tích cực, chêm vào gợi ý tiến bộ và kết thúc bằng một cái vỗ vai, giống như thể cách duy nhất để làm hài lòng những người ăn chay là bao phủ họ bằng những viên kẹo ngọt.

Tôi nhận ra cách này rất kém hiệu quả – ném ra những lời khen hời hợt để làm nhẹ bớt một thông điệp khó khăn là một hành động giả tạo. Hơn nữa, người kia sẽ không nắm được trọng tâm cuộc trò chuyện. Bạn nghĩ trong hai câu dưới đây, đâu là cách tốt nhất để yêu cầu một người cất điện thoại đi?

*Này, buổi họp lần trước mà cậu đưa ra quan điểm về vấn đề tài chính ấy, làm tốt lắm. Nhân tiện lần sau bớt dùng điện thoại đi nhé, nó gây xao nhãng lắm. Nhưng kế hoạch của cậu thật sự rất tuyệt đó!*

*Này, tôi nhìn thấy cậu sử dụng điện thoại trong buổi họp, chuyện không tập trung khiến người ta nghĩ rằng buổi họp không đáng để lắng nghe. Chúng ta có thể đồng ý là sẽ không dùng điện thoại lần tới được không?*

Nếu như bạn đang thông báo một quyết định không vui – bạn chọn ai đó khác cho một vị trí, bạn sa thải nhân viên khỏi một dự án, bạn đuổi việc một người, v.v... – quyết định đó nên là thứ mở đầu câu chuyện.

*Tôi quyết định sẽ để một người khác chỉ huy vụ này...*

Làm chủ quyết định. Hãy cứng rắn và không tạo cơ hội cho một cuộc tranh luận. Tôi đã không làm được điều này nhiều lần trong quá khứ vì tôi ghét phải thông báo tin xấu. Tôi từng cố tạo cảm giác người kia cũng có phần trong quyết định này. “Tôi muốn bàn về vị trí lãnh đạo trong Dự án Z”, tôi nói. “Tôi lo rằng cô không có thời gian cho nó. Cô đã cống hiến rất nhiều trong Dự án X và Y, nên tôi nghĩ sẽ tốt hơn nếu có một người khác dẫn dắt Dự án Z. Cô nghĩ sao?”.

Vấn đề là, nếu nhân viên đó không thể thay đổi quyết định của tôi dù nói gì đi nữa, giả vờ như cô ấy cũng được quyền lên tiếng là một việc làm đối trá. Nếu như cô đáp: “Thực ra tôi có thời gian mà” thì sao? Hay nếu cô đưa ra một đống những luận điểm chứng minh cô là ứng viên phù hợp nhất? Tôi sẽ chỉ vật lộn để đưa ra một lý do khác, khiến cô cảm thấy không được lắng nghe.

Khi bạn đưa ra nhận xét hoặc quyết định, nhân viên của bạn có thể không đồng ý với nó. Không sao cả. Hãy nhớ rằng bạn có quyền đưa ra quyết định. Bạn là người chịu trách nhiệm hoàn

toàn cho sản phẩm của nhóm, và bạn có thể có nhiều thông tin hơn hoặc một góc nhìn khác về một hướng đi đúng đắn.

Đạt được sự đồng thuận là một ý tưởng tốt đẹp, vì bạn không làm ai khó chịu, nhưng tôi chưa từng gặp một nhà lãnh đạo nào mà không có lần nào đi ngược lại với ý kiến đám đông. Tôn trọng những ý kiến trái chiều rồi chuyển qua vấn đề khác. “Tôi biết các bạn có thể không đồng ý với quyết định của tôi, nhưng tôi đề nghị mọi người cùng nhau bỏ qua chuyện này”.

Cuối cùng, bài học từ chuyện phản hồi, ngay cả những phản hồi khó nghe nhất tôi học được là con người không làm từ sứ. Chưa có nhân viên nào từng nói với tôi: “Làm ơn hãy nâng tôi như nâng trứng”. Thay vào đó, họ nói: “Tôi muốn những nhận xét có thể giúp tôi phát triển”. Họ bảo tôi: “Tôi muốn cô nói thẳng và nói thật”. Có bao nhiêu người trong chúng ta không muốn điều tương tự? Nói thẳng là một biểu hiện của sự tôn trọng.

“Thật khó để nói với người khác rằng họ đang làm hỏng mọi thứ”, Kim Scott, một người quản lý cũ của Google và tác giả của *Radical Candor*, viết. “Bạn không muốn làm tổn thương bất kỳ ai; bởi vì bạn không phải là người độc ác. Bạn không muốn người đó hoặc cả đội nghĩ bạn là một thằng khốn. Bạn cũng được học từ khi bạn biết nói là ‘Nếu không nói được gì tử tế thì đừng nói gì cả’. Giờ đột nhiên việc của bạn là nói ra. Bạn phải từ bỏ một lời khuyên mà bạn dành cả cuộc đời để học”.

Tôi vẫn đang luyện tập để thành thạo nghệ thuật nhận xét. Các mối quan hệ đều khác nhau, nên khoảng cách giữa những phản hồi, cách phản hồi và kiểu phản hồi đúng với người này có thể không đúng với người khác. Sai lầm là không thể tránh khỏi, nhưng khi bạn đưa ra được một nhận xét tốt và giúp nhân viên tiến bộ thì đó chính là cảm giác tuyệt nhất.

Dù chuyện gì xảy ra, những kỹ năng của các thành viên trong nhóm phát triển sẽ đi theo họ cả đời. Ở công ty Facebook, chúng

tôi có một câu nói bất hủ được in trên các poster: “Phản hồi là một món quà”. Sẽ tốn thời gian và công sức để chia sẻ, nhưng khi chúng ta có nó, chúng ta sẽ trở nên tốt hơn. Nên hãy chia sẻ một cách hào phóng.

*Chương 5*

**QUẢN LÝ BẢN THÂN**

NÊN TRÁNH



NÊN LÀM



**T**ôi nghỉ mất ba tháng khi sinh em bé đầu lòng. Tôi biết sẽ rất khó để quay lại làm việc, nhưng tôi không nghĩ nó khó ở mức độ “Mùa đông đang đến” như thế. Nhiều tuần

sau tôi vẫn thấy mình bị choáng ngợp bởi những thứ lặt vặt. Não tôi cảm giác như thể vừa trải qua một trận núi lửa cấp độ 4, nặng nề, uể oải và chậm chạp. Khi ở nhà thì tôi nghĩ mãi về công việc, còn ở chỗ làm thì tôi lại nghĩ đến gia đình. Sự không tập trung trở thành nguyên nhân chính khiến tôi bị căng thẳng cực độ.

Cho rằng mình đã biến thành một người mít ướt kém cỏi, tôi đề nghị quản lý phân cho một người huấn luyện điều hành riêng, và đó là cách tôi đã gặp Stacy McCarthy.

Điều đầu tiên tôi buột miệng nói ra với Stacy sau khi chúng tôi tự giới thiệu bản thân là tôi cần sửa chữa mọi thứ. Tôi nâng dần quãng giọng trong lúc liệt kê một loạt các khó khăn của mình: vị trí thiếu hụt nhân viên trầm trọng, những người muốn chuyển công tác, một hạng mục sản phẩm mà tôi chưa hài lòng và nhiều thứ khác. Tôi đã nghĩ cô ấy sẽ giúp tôi gỡ rối từng vấn đề, biến nó trở thành những cuộn len đơn giản, mềm mại, sẵn sàng được đan lại một cách có mục đích.

Thay vào đó, Stacy chỉ bình tĩnh lắng nghe cho đến khi tôi nói xong. Sau đó, cô nói: “Chúng ta sẽ giải quyết chuyện đó sau, giờ hãy lùi lại một bước nhé? Nói cho tôi nghe về cô nào”.

Tôi chỉ biết chớp mắt. Nói về tôi? Nhưng thế thì giúp được gì cho những vấn đề cần được giải quyết ngay bây giờ kia?

Nhưng Stacy rất kiên quyết. Cô ấy hỏi về quá khứ và con đường đã dẫn đến tôi ngày hôm nay. Chúng tôi nói về tương lai – tương lai xa rất xa – khi cô yêu cầu tôi tưởng tượng bản thân vào năm tám mươi tuổi, ngồi trên bờ biển và nghĩ đến những gì đã qua. Tôi sẽ muốn nhớ lại điều gì? Rồi cô hỏi tôi liệu có bằng lòng để cô phỏng vấn một số người đồng nghiệp thân cận không.

Tôi đồng ý. Hai tuần sau, tại buổi hẹn tiếp theo của chúng tôi, cô xuất hiện với một tập báo cáo dày hai mươi trang, tất cả đều là về tôi. Không có gì liên quan đến những vấn đề trước mắt. Thay

vào đó, tập giấy này đào sâu hơn về cách tôi làm việc – Ưu điểm và nhược điểm dễ thấy của tôi là gì? Tôi tạo ấn tượng hay làm mọi người khó chịu ở điểm nào? Đâu là phong cách quản lý của tôi?

Tôi nhớ rõ sức nặng của đống tài liệu được kẹp gọn trong một tập hồ sơ khi cô chuyển nó cho tôi. Tôi nhét cả tập vào cặp, không đủ dũng khí để đọc nó. Chỉ vào tối muộn hôm đó, khi con đã ngủ và tôi chỉ còn một mình dưới ánh đèn mờ, tôi mới sẵn sàng đối diện sự thật. Tôi hít một hơi sâu và mở trang đầu tiên.

Tôi đã phải vật lộn để đọc bản báo cáo trong cảm giác chênh vênh và không chắc chắn, y như một sinh vật trần trụi được mang ra mổ xẻ. Dù bạn có cố tự nói với bản thân rằng sự hỗn loạn bạn cảm thấy chỉ tồn tại trong tâm trí bạn, sự thật là hầu hết chúng ta không phải là những diễn viên giỏi. Mọi người biết. Họ thấy được những lỗi lầm mà bạn không muốn thừa nhận, như việc chứng lo âu đã dẫn tôi đến những quyết định yếu ớt. Nhưng họ cũng tốt với bạn nhiều hơn bạn nghĩ. Tôi nhớ đã bật khóc khi đọc những bình luận rằng tôi làm việc cực kỳ trâu bò nhưng mà lại chẳng bao giờ nhận lời khen về mình.

Khi hồi tưởng lại, hai trang tài liệu đó là một trong những điều tuyệt vời nhất từng xảy ra trong sự nghiệp của tôi. Nó giúp tôi lấy lại thăng bằng, những sợ hãi trong lòng bị thổi bay – không một ai thực sự nghĩ tôi là một đứa mít ướt kém cỏi. Và tôi nhận ra phải tập trung hơn vào đâu – đưa ra một mục tiêu rõ ràng cho bản thân và người khác. Một khi tôi đã biết vị trí của mình, tôi có thể tiến lên phía trước.

Trở thành một người quản lý tốt là hành trình làm chủ chính mình, nếu bạn không điều khiển được bản thân, bạn không thể hỗ trợ cho nhóm một cách tốt nhất. Đó là thông điệp Stacy đã cố gắng truyền đạt. Dù bạn đang phải đổi mới với trở ngại gì, bạn phải học cách thấu hiểu bản thân – ưu điểm, giá trị, vùng an toàn, điểm mù và khuynh hướng của bạn. Khi bạn hoàn toàn

hiểu được chính mình, bạn sẽ biết hướng chính Bắc của mình nằm ở đâu.

## **ĐÔI KHI MỌI NGƯỜI CẢM THẤY BẢN THÂN NHƯ LÀ KẺ GIAN LẬN**

Tôi học được cụm từ “hội chứng kẻ mạo danh” lần đầu là vào năm thứ ba đại học. Một giáo sư nghiên cứu về sự khác biệt giới đứng trước một giảng đường đầy sinh viên, lấy ra những ví dụ khiến tôi rùng mình. *Phải! Đây chính xác là những gì mình cảm thấy! Mình không xứng đáng được ngồi trong thính phòng này, trong một học viện xuất sắc như này, giữa hàng ngàn sinh viên giỏi giang khác. Mình hẳn đã vào đây nhờ may mắn hoặc có một sai sót gì đó. Đến khi nào họ mới phát hiện ra mình được điểm cao là nhờ vào trí nhớ tốt, chứ không phải trí thông minh?*

Hồi mới làm quản lý, tôi vẫn trải qua cảm giác này rất nhiều lần. Rebekah đã phạm phải một sai lầm nghiêm trọng – “Mình đâu có biết mình đang làm gì”, giọng nói trong tôi sẽ thì thầm như thế mỗi lần tôi loay hoay trong một cuộc trò chuyện hay không thể đưa ra quyết định.

Nhưng nhiều năm trôi qua, tôi đã học được một bí mật đáng được nhắc đi nhắc lại: tất cả những người quản lý đôi khi sẽ cảm thấy bản thân như là kẻ gian lận. Tất cả đều đã từng là người mới, đều phải loay hoay vượt qua những buổi phỏng vấn, những cuộc trao đổi 1:1 và những cuộc trò chuyện ngượng ngùng. Điều này bình thường đến nỗi thay vì giả vờ làm những con vịt lướt đi nhẹ nhàng như không, chúng ta nên thừa nhận mình đều là cái bàn đạp đang quay loạn.

Hội chứng kẻ mạo danh là thứ khiến bạn cảm thấy mình là người duy nhất không có gì hay ho để nói khi bạn bước vào một căn phòng đầy nhóc những người mà bạn ái mộ. Hội chứng kẻ mạo danh còn là thứ khiến bạn kiểm tra email hai lần, ba lần, thậm chí là bốn lần trước khi nhấn *Send* chỉ để không ai phát

hiện ra lỗi gì sai và nhận ra bạn thực sự là một kẻ dối trá. Hội chứng kẻ mạo danh cũng cho bạn cảm giác như đang loạng choạng bước đi bên rìa của cái vực lớn với hai cánh tay quơ quáng loạn xạ, trong khi cả thế giới quan sát và chỉ chờ bạn ngã xuống.

Cần phải nhớ một điều: đây là cảm giác hoàn toàn bình thường. Linda Hill, một giáo sư ở Đại học Harvard, đã dành nhiều năm để nghiên cứu về sự chuyển biến của con người khi trở thành quản lý. “Hỏi bất kỳ một người quản lý nào vào những ngày đầu làm sếp – thật vậy, hãy yêu cầu họ nhớ lại cảm giác khi mới lên làm lãnh đạo. Nếu câu trả lời là trung thực, bạn sẽ được nghe một câu chuyện về cảm giác mất phương hướng và đôi khi là sự hoang mang tuyệt độ. Vị trí mới thực sự rất khác trong tưởng tượng, bạn cảm giác như nó lớn lao vượt khỏi tầm của tất cả mọi người”.

Tại sao hội chứng kẻ mạo danh lại ảnh hưởng đến các nhà lãnh đạo nhiều đến vậy? Có hai lý do. Đầu tiên là bạn thường được tìm đến khi có chuyện xảy ra. Tôi có nhiều nhân viên đến tâm sự về khó khăn cá nhân và hỏi xin ý kiến. Tôi được xin phép để làm những điều mà công ty chưa từng trải qua, như chi hàng trăm ngàn đô-la cho một sáng kiến mới. Tôi nhận được rất nhiều câu hỏi chất vấn về những quyết định nhiều không đếm xuể mà không phải do tôi làm nhưng tôi vẫn phải chịu trách nhiệm.

Khi mọi chuyện trở nên khó khăn, lãnh đạo thường là người đầu tiên mọi người hướng đến, nên cảm giác áp lực phải biết làm gì và nói gì là thường thấy. Và khi bạn không biết, bạn tự nhiên nghĩ: “Tôi có được sinh ra để làm chuyện này không?”.

Lý do thứ hai là bạn bị đặt vào vị trí thường xuyên phải làm những điều mà bạn chưa từng thử trước kia, ví dụ như sa thải một ai đó. Bạn phải chuẩn bị như thế nào cho chuyện ấy? Nó không giống như cải thiện kỹ năng vẽ hoặc viết, khi bạn có thể

dành nhiều đêm và ngày nghỉ để phác họa hay xây dựng những câu chuyện ngắn. Bạn không thể búng tay và nói: “Tôi sẽ tập sa thải rất nhiều người trong tháng này đó”. Bạn phải thực sự trải qua chuyện đó để có thể tích lũy những kinh nghiệm bạn cần.

Quản trị không phải là một năng lực bẩm sinh. Không có ai là “một người quản lý toàn diện” có thể dễ dàng linh động giữa các vị trí lãnh đạo. Chúng ta phải xét đến những trường hợp cụ thể.

Ví dụ, tôi cho rằng bản thân là một người quản lý khá dày dạn, nhưng nếu tôi phải dẫn dắt một đội với số người nhiều gấp ba lần hoặc thuộc một lĩnh vực mà tôi không rõ, như bộ phận bán hàng, thì khả năng cao là tôi sẽ không thể ngay lập tức đưa ra một kết quả tốt. Tôi cần xác định những điều bản thân phải học hỏi thêm – như làm cách nào để giao tiếp hiệu quả với một nhóm nhiều người, hay làm sao để đặt ra chỉ tiêu bán hàng – rồi dành thời gian để mài giũa những kỹ năng đó.

Không cần biết hội chứng kẻ lừa đảo xuất hiện bao nhiêu lần, không được phép để nó làm bạn nản lòng. Trong những phần tiếp theo, chúng ta sẽ học cách để đối phó với những nghi ngờ và sự lo lắng không mời mà tới.

## **THẬT LÒNG VỚI CHÍNH MÌNH**

Để tôi nói cho bạn một vài sự thật về bản thân tôi: tôi thoái mái với những nhóm nhỏ hơn là nhóm lớn. Tôi đặc biệt quan tâm đến những nguyên tắc cơ bản. Tôi viết giỏi hơn nói. Tôi cần thời gian riêng tư để suy ngẫm và xử lý những thông tin mới trước khi đưa ra ý kiến. Tôi thiên về những quyết định được suy nghĩ kỹ càng, có nghĩa là những quyết định gấp gáp của tôi thường không có tính thực tế. Sau một ngày dài, không có gì làm tôi hài lòng hơn là được học hỏi và tiến bộ.

Tại sao những điều này lại quan trọng? Bởi vì ưu nhược điểm tác động trực tiếp đến cách tôi làm quản lý.

Vài đồng nghiệp của tôi có những khả năng phi thường khác. Trong số những người tôi làm cùng, một người có khả năng chuyển hóa những chủ đề cực kỳ phức tạp thành những dàn ý vô cùng dễ nhớ và đúng trọng tâm. Người khác có những kỹ năng chiến lược khiến tôi ngờ rằng anh ấy từng là một đại tướng năm sao trong quá khứ. Và một người luôn làm tôi ngạc nhiên bằng khả năng khiến cho cả hai chục dự án cùng phát triển như phi nước đại cùng một lúc. Vậy mà cũng những người đó nói rằng tôi có những khả năng khiến họ ngưỡng mộ.

Các khía cạnh tính cách của chúng ta tương tự như các thành phần để tạo thành một công thức nấu nướng. Liệu bạn có thể làm một bữa tối ngon lành nếu nhìn vào tủ lạnh và thấy súp lơ, trứng và gà? Hẳn rồi. Thế còn khoai tây, thịt và rau chân vịt thì sao? Chắc chắn. Chìa khóa là hiểu được làm gì là tốt nhất với những gì bạn có.

Những nhà lãnh đạo tài năng nhất thế giới được đúc từ những chiếc khuôn khác nhau – có người hướng ngoại (Winston Churchill), lại cũng có người hướng nội (Abraham Lincoln); có người nghiêm khắc (Margaret Thatcher), người thì khiến bạn nhớ đến người họ hàng mà bạn yêu thích nhất (Mẹ Teresa); người khiến cả phòng nín lặng với tầm nhìn của họ (Nelson Mandela) và người thường né tránh sự chú ý (Bill Gates).

Bước đầu tiên để hiểu được cách quản lý của bạn là hiểu được điểm mạnh của mình – những điều bạn có khả năng và thích làm. Chuyện này rất quan trọng, bởi lẽ quản lý tốt thường bắt nguồn từ sử dụng tốt những gì bạn có hơn là thêm vào những gì bạn thiếu. Có một vài nguồn hữu ích có thể giúp bạn hiểu được ưu điểm của mình, như *StrengthsFinder 2.0* của Tom Rath hay *StandOut* của Marcus Buckingham. Tuy nhiên, nếu bạn muốn một lối đi tắt, hãy viết lại điều đầu tiên bật ra trong tâm trí bạn khi đọc những câu hỏi sau đây:

- Những người hiểu rõ và yêu quý tôi nhất (gia đình, nửa kia, bạn bè) sẽ mô tả tôi bằng ba từ nào?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *chu đáo, nhiệt tình, kiên trì*
- Ba phẩm chất mà tôi tự hào nhất là gì?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *hiếu kỳ, sâu sắc, lạc quan*
- Điều gì đã làm nên những thành công trong quá khứ khi tôi nhìn lại?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *tâm nhàn, sự kiên định, sự khiêm tốn*
- Ba phản hồi tích cực tôi nhận được nhiều nhất từ lãnh đạo và đồng nghiệp là gì?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *có nguyên tắc, tiếp thu nhanh, suy nghĩ kỹ càng*

Giống như tôi, đáp án của bạn sẽ chỉ xoay quanh một vài yếu tố nhất định. Bạn có thể nhìn thấy ưu điểm của tôi là có hoài bão lớn, tiếp thu nhanh và luôn vui vẻ. Dù bạn có như thế nào, hãy nhớ kỹ và nắm chắc chúng. Bạn sẽ phải dựa vào chúng nhiều lần trong tương lai.

Phần thứ hai là nghiêm túc suy nghĩ về những khiếm khuyết và những giới hạn của mình. Bên dưới danh sách ưu điểm, hãy viết câu trả lời cho những câu hỏi sau:

- Từ trong thâm tâm, tôi luôn cău giận với chính mình vì điều gì?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *dễ bị phân tâm, quan tâm quá nhiều đến việc người khác nghĩ gì, không dám nói lên ý kiến*
- Nếu có một bà tiên đến và cho tôi ba món quà mà tôi không có, đó sẽ là gì?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *sự tự tin không bao giờ cạn, sự sáng suốt, khả năng thuyết phục tuyệt đỉnh*
- Ba điều khiến tôi nổi giận? (mà đáng lẽ ra tôi không nên giận đến thế)

- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *sự bất công, ai đó nghĩ tôi bất tài, những người ngạo mạn*
- Ba góp ý tôi nhận được nhiều nhất từ lãnh đạo và đồng nghiệp là gì?
- ĐÁP ÁN CỦA TÔI: *thẳng thắn hơn, mạo hiểm hơn, diễn đạt đơn giản hơn*

Lại một lần nữa, bạn có thể thấy một vài yếu tố hiện lên. Rào cản lớn nhất ngáng đường tôi là sự tự ti, xu hướng phức tạp hóa vấn đề và không đủ thẳng thắn.

Được rồi, giờ ta đã có danh sách của mình, phần tiếp theo là đánh giá, xem xem những điều ta tự cảm thấy về chính mình có phải là sự thật không. Điều này tưởng chừng như đơn giản – nhưng không hề. Quá trình tự nhận thức bản thân của chúng ta thường lên xuống như tàu lượn siêu tốc. Đôi khi chúng ta vội lộn trong việc khoan dung với chính mình. Chúng ta phạm lỗi và tự chỉ trích bản thân là đồ vô dụng. Lại có những ngày chúng ta cảm thấy mình là điều tuyệt vời nhất từng được sinh ra (Thậm chí có cả một cách nói để mô tả sự thiên vị có nhận thức khi những người không tài giỏi lầm nghĩ rằng họ giỏi hơn thế: *hiệu ứng Dunning -Kruger*).

Việc đánh giá là cực kỳ quan trọng vì sẽ chẳng có nghĩa lý gì khi tự cho mình là thế này, trong khi cả thế giới lại nghĩ về tôi thế khác. Ví dụ, nếu tôi tin chắc mình là một diễn giả xuất sắc nhưng mọi người đều cho rằng những bài nói của tôi thật buồn tẻ, tôi có thể phạm sai lầm – như thuyết trình một ý tưởng mới thay vì nhờ một ai đó làm tốt hơn. tệ hơn nữa, mọi người sẽ không cho ý kiến của tôi có giá trị vì họ nghĩ tôi không thực tế.

Để phát triển nhận thức về bản thân và xác định những ưu nhược điểm, chúng ta phải đối diện với sự thật bằng cách hỏi ý kiến khách quan của người khác. Mục đích không phải là để được khen ngợi; mục tiêu là mở đầu làm sao để đồng nghiệp có thể nói thật – kể cả khi sự thật mất lòng – để ta có thể nhận được

những thông tin chính xác nhất. Cũng bằng biện pháp giúp bạn tổng hợp phản hồi cho các nhân viên của mình, bạn có thể tìm hiểu về bản thân qua các cách sau:

- Đề nghị quản lý của bạn giúp bạn đánh giá bản thân qua hai câu hỏi:

*Anh nghĩ đâu là cơ hội giúp tôi phát huy được thế mạnh của mình? Còn đâu là gánh nặng lớn nhất ngăn không cho tôi phát triển?*

*Giả định có một người ở vị trí của tôi, những kỹ năng nào sẽ khiến người đó trở nên hoàn hảo? Với mỗi kỹ năng, anh có thể chấm điểm tôi trên thang từ một đến năm được không?*

- Chọn ra từ ba đến bảy người thân cận và hỏi xem họ có sẵn lòng cho phản hồi giúp bạn tiến bộ không? Kể cả khi công ty đã có một buổi đánh giá tổng quan, nó giúp tập trung vào những điều bạn muốn biết và đảm bảo rằng bạn cần sự thật chứ không phải lời an ủi. Thủ vài ví dụ sau.

*Này, tôi trân trọng những đánh giá của bạn và tôi muốn trở thành một thành viên tích cực hơn của nhóm. Bạn có sẵn lòng trả lời vài câu hỏi không? Hãy trả lời thật lòng nhé, nó sẽ giúp ích tôi rất nhiều – tôi hứa sẽ không phạt lòng. Phản hồi là những món quà, và tôi biết ơn vì bạn đã bỏ thời gian.*

Ví dụ những câu hỏi cụ thể:

*Trong dự án lần trước, cậu thấy tôi gây được ấn tượng ở phần nào? Tôi có thể đóng góp nhiều hơn bằng cách nào?*

*Với cả đội, cậu thấy tôi cần phát huy điểm gì? Cần phải tránh làm gì?*

*Một trong những điều tôi đang rất muốn thay đổi là trở nên dứt khoát hơn. Bạn nghĩ tôi đang tiến triển như thế nào? Có lời*

*khuyên gì không?*

- Xin nhận xét về các công việc cụ thể để đánh giá năng lực cụ thể của bạn. Ví dụ, nếu bạn không chắc về kỹ năng nói chuyện trước công chúng, hãy tóm tắt vài người có mặt lắng nghe bài nói của bạn và hỏi: “Tôi đang rất muốn cải thiện kỹ năng nói của mình. Bạn nghĩ tôi đang làm tốt ở điểm nào? Điều gì sẽ làm cho nó tốt hơn nữa?”.

Tôi sẽ dừng lại ở đây và thừa nhận rằng xin phản hồi là một điều rất khó khăn. Bạn có thể ngồi đọc những dòng bên trên và nhăn mặt khi nghĩ đến chuyện thực hành nó.

Tôi mất hàng năm trời trước khi có thể thoải mái hỏi xin nhận xét từ những người khác (bên cạnh những lời nhận xét liên quan đến công việc mà tôi buộc phải nghe). Tại sao? Quay trở lại hội chứng kẻ mạo danh. Bởi lẽ tôi liên tục lo sợ rằng tôi không đủ giỏi giang, tôi lảng tránh những việc có thể xác nhận điều đó. Tôi tưởng tượng đến việc ai đó tôi kính trọng sẽ nói rằng phải, rõ ràng là tôi làm việc X hay việc Y không tốt lắm. Họ bắt quả tang! Nên tôi ngậm chặt miệng và gồng lên, giả vờ rằng mọi thứ vẫn ổn.

Cần phải rất tự tin mới có thể xin những lời phê bình. Với tôi, mọi thứ thay đổi khi tôi nhận ra phải thay đổi cách nghĩ của mình. Nếu tôi coi mọi thử thách là một cách để chứng minh sự xứng đáng của mình, tôi sẽ liên tục lo lắng về vị trí tôi đang đứng thay vì tìm hiểu làm sao để tiến bộ. Nó giống như bạn áp lực về chuyện điểm số chứ không phải vì không hiểu được bài giảng của thầy cô.

Ngược lại, nếu tôi tiếp cận thử thách với niềm tin rằng tôi sẽ trở nên khía cạnh nếu thực sự cố gắng, vòng tuần hoàn đáng lo ngại của việc tự đánh giá bản thân sẽ bị phá vỡ. Không quan trọng một kỹ năng của tôi tốt hay kém, lòng tin rằng tôi có thể cải thiện được nó đã cho phép tôi học với sự háo hức thay vì lo âu. Và kết quả thật sự rất tuyệt vời – tôi chưa từng biết rằng những

nhận xét của tôi thường mơ hồ và không trọng tâm đến khi tôi nhận được góp ý từ một đồng nghiệp. Một khi tôi đã xác định được nó, tôi đã có thể cố gắng khiến cho luận điểm của mình trở nên chính xác và thực tế hơn, và giờ nó là một trong những ưu điểm của tôi.

Trong cuốn sách *Mindset* có tầm ảnh hưởng lớn của mình, nhà tâm lý học tiên phong Carol Dweck đã mô tả hai cách nghĩ khác nhau – cô gọi chúng là *cố định* và *phát triển* – hai điều tạo ra sự khác biệt lớn trong thành tích và hạnh phúc cá nhân của chúng ta. Hãy quan sát sự khác biệt:

- **BỐI CẢNH:** Sau khi hoàn thành xong một nhiệm vụ, quản lý cho bạn một vài gợi ý để tiến bộ.
- **CỐ ĐỊNH:** *Ôi, mình làm rối tinh mọi thứ lên. Lãnh đạo hẳn sẽ nghĩ mình ngu ngốc lắm.*
- **PHÁT TRIỂN:** *Mình thấy biết ơn vì quản lý đã cho mình những lời khuyên đó. Từ giờ mình sẽ làm tốt hơn.*
- **BỐI CẢNH:** Bạn được hỏi có muốn chỉ đạo một dự án mới khó khăn và thử thách không.
- **CỐ ĐỊNH:** *Mình nên nói không. Mình không muốn thất bại và trở thành trò cười.*
- **PHÁT TRIỂN:** *Đây là một cơ hội tuyệt vời để vượt qua giới hạn bản thân, học hỏi và tích lũy kinh nghiệm cho những dự án lớn hơn trong tương lai.*
- **BỐI CẢNH:** Bạn vừa có một cuộc trò chuyện 1:1 căng thẳng với nhân viên Alice.
- **CỐ ĐỊNH:** *Mình nên giả vờ là mọi chuyện vẫn ổn, mình không muốn trông như là một thằng ngốc không biết bản thân đang làm gì.*
- **PHÁT TRIỂN:** *Mình nên hỏi Alice xem cô ấy cảm thấy sao về cuộc trò chuyện và làm sao để có những cuộc tranh luận có hiệu quả hơn sau này.*

- BỐI CẢNH: Bạn đang làm dở một dự án và John đề nghị xem nó tiến triển đến đâu.
- CỐ ĐỊNH: *Mình không muốn cho John xem gì cả vì dự án vẫn còn rất sơ sài. Mình sẽ tạo ấn tượng kém cỏi mất.*
- PHÁT TRIỂN: *Phản hồi của John có thể sẽ hữu ích. Thực ra mình nên chia sẻ với nhiều người hơn nữa để có thể dự đoán được những vấn đề có thể xảy ra.*

Góc nhìn của bạn sẽ thay đổi mọi thứ. Với cách nghĩ cố định, các hành động của bạn sẽ bị nỗi sợ điều khiển – sợ thất bại, sợ bị đánh giá, sợ bị phát hiện ra là một kẻ mạo danh. Nhưng với cách nghĩ phát triển, bạn có động lực để tìm kiếm sự thật và hỏi xin nhận xét vì đó là con đường nhanh nhất để đi đến thành công.

## HIỂU RÕ GIỚI HẠN BẢN THÂN

*Sau ưu nhược điểm, phần tiếp theo của thấu hiểu bản thân là biết được bạn sẽ hoạt động tốt nhất ở môi trường nào và điều gì sẽ khiến bạn phản ứng tiêu cực.* Điều này giúp bạn lên kế hoạch hằng ngày đáp ứng được nhu cầu cá nhân.

Qua nhiều năm, tôi phát hiện được một số thứ sẽ giúp tôi làm việc hiệu quả:

- Ngủ đủ tám tiếng vào đêm trước đó.
- Hoàn thành được một việc gì đấy trước đó sẽ giúp tôi lấy đà để tiếp tục làm việc hiệu quả hơn.
- Biết được tôi muốn gì trước khi bắt tay vào làm.
- Những người làm cùng đều là những người tôi thân thiết và tin tưởng.
- Có cơ hội phân tích thông tin một mình (và qua viết lách) trước khi tranh luận và đi đến quyết định.
- Có cảm giác được học tập và phát triển.

Một khi tôi biết được những sự thật này, tôi có thể thay đổi một số thói quen để giúp bản thân có thể hoạt động tốt nhất trong môi trường lý tưởng. Sau đây là một vài ví dụ:

- Tôi đặt rất nhiều báo thức “đến giờ đi ngủ” vào lúc 10 giờ, 10 giờ 15 và 10 giờ rưỡi tối để tôi có thể lên giường vào lúc 11 giờ đúng.
- Tôi tập thể dục mười đến mươi lăm phút mỗi sáng sau khi tỉnh dậy. Không nhiều, nhưng cảm giác thành tựu sẽ theo tôi cả ngày dài.
- Tôi sắp xếp nửa tiếng “chuẩn bị” mỗi ngày để có thể nghiên cứu lịch trình và lên kế hoạch cho những buổi họp hay các nhiệm vụ trong ngày.
- Tôi cố gắng làm bạn với các đồng nghiệp và quan tâm đến cuộc sống bình thường của họ.
- Tôi lên lịch cho “thời gian suy nghĩ” để có thể nghiên cứu và viết lại những suy nghĩ của tôi về các vấn đề lớn.
- Mỗi năm hai lần, tôi sẽ nhìn lại quãng thời gian đã qua và ngẫm nghĩ về những điều tôi đã tiến bộ, sau đó đặt mục tiêu cho sáu tháng tới.

Những thói quen nhỏ này giúp tôi có khả năng quản lý mọi thứ dễ dàng hơn. Chúng không hoàn hảo – kể cả khi ngủ đủ và tập thể dục thường xuyên, vẫn có những ngày tôi cảm thấy kiệt sức. Các cuộc họp và nhiệm vụ không luôn đi theo kế hoạch. Đôi khi, nhiều ngày, nhiều tuần trôi qua mà tôi không có cơ hội cho “thời gian suy nghĩ”. Nhưng những bước này, dù nhỏ thỏi, cũng tạo ra sự khác biệt trong cách tôi làm việc và suy nghĩ.

Những người khác cũng có những cách khác nhau để cải thiện năng suất làm việc. Một người bạn của tôi là một chú chim sóm – cô thức dậy vào 5 giờ sáng và những tiếng đầu ngày là khoảng thời gian cô làm việc hiệu quả nhất. Cô giải quyết những vấn đề khó nhằn trước, để dành những vấn đề dễ thở hơn cho buổi chiều. Một người bạn khác cố gắng xếp lịch của anh giữa hai lịch

hẹn ít thời gian nhất có thể. Tất cả các buổi họp và cuộc gọi của anh đều được xếp khít vào nhau, để trước đấy và sau đó anh có một quãng thời gian dài không bị làm phiền.

Nếu như bạn không chắc chắn về môi trường lý tưởng của mình, tự hỏi những câu hỏi sau:

- Đâu là sáu tháng hiệu quả và tràn đầy năng lượng nhất trong cuộc đời tôi? Nguồn năng lượng ấy do đâu mà có?
- Trong một tháng qua, những khoảnh khắc nào được tính là nổi bật nhất? Chúng diễn ra trong những điều kiện nào và có thể xảy ra lần nữa không?
- Trong tuần qua, tôi ở trong trạng thái tập trung cao độ vào lúc nào? Làm sao có được trạng thái đó?

Mặt kia của đồng xu là hiểu được trạng thái ngược lại xảy ra khi nào – đúng vậy, những hoàn cảnh khơi dậy các phản ứng tiêu cực mạnh mẽ sẽ làm bào mòn sự hiệu quả của bạn. Nó khác với các cảm xúc tiêu cực thông thường ở chỗ nó chỉ đặc biệt có tác động mạnh tới bạn. Ví dụ, người quản lý nào cũng sẽ cảm thấy thất vọng nếu một ứng viên sáng giá từ chối lời đề nghị hay một nhân viên hàng đầu nộp đơn thôi việc. Câu hỏi thú vị ở đây là “Điều gì làm bạn xù lông nhím, nhưng lại không ảnh hưởng tới người khác?”. Đó là khi bạn bị đặt vào tình thế bị cho là vô lý.

Với tôi, đó là sự bất công. Nếu như một chuyện gì đấy không công bằng, huyết áp của tôi sẽ tăng cao và tim bắt đầu đập mạnh. Tôi sẽ làm quá mọi chuyện lên bằng cách cố chấp cãi nhau với người khác, kể cả khi tôi không có bằng chứng. Bạn có thể đoán được, những cuộc tranh cãi này hầu như không đem lại kết quả gì.

Bằng cách biết được điều gì làm bạn cáu giận vô cớ, bạn có thể kìm hãm bản thân đúng lúc và lùi lại một bước trước khi phản ứng như là một người nóng tính. Nếu tôi chỉ ngừng lại năm phút, tôi sẽ lấy lại được bình tĩnh.

Sẽ rất hữu ích nếu biết được điểm nhạy cảm của chính mình và của mọi người. Bởi lẽ chúng ta đều có trải nghiệm khác nhau, đồng nghiệp của bạn có thể không biết được hành động của họ ảnh hưởng như thế nào đến bạn và ngược lại.

Tôi từng có một đồng nghiệp luôn nói đại diện cho cả nhóm của anh ta trong các buổi tổng kết, kể cả những phần nằm ngoài khả năng của anh ấy. Tôi sẽ trở nên khó chịu mỗi lúc anh mở miệng. *Anh ta thật không biết suy nghĩ khi không để các thành viên nói phần của họ*, tôi nghĩ. Khi tôi nói riêng với anh chuyện này, anh ấy có vẻ ngạc nhiên nhưng vẫn cảm ơn tôi vì góp ý. Anh chưa bao giờ nghĩ rằng hành động đó giống như đang cố cướp công của người khác, mà chỉ cho rằng nó sẽ giúp buổi tổng kết hiệu quả hơn. Sau đó, anh đã có thói quen giúp mọi người cùng tỏa sáng bất cứ khi nào có thể.

Có người nổi cáu với những kẻ kiêu căng hoặc ích kỷ. Một vài người khác thấy khó chịu với những chi tiết nhỏ không hoàn hảo. Có thể bạn sẽ xù lông khi ai đó gắt gỏng hay làm lố, hoặc phát điên với việc một thành viên trong nhóm mất nhiều ngày để trả lời tin nhắn.

Đây là điều giúp bạn và người khác có thể tương tác cùng phát triển – bạn có thể cố gắng kiểm soát phản ứng của mình, nhưng người khác cũng có thể được lợi từ những góp ý của bạn.

Để phát hiện ra điểm nhạy cảm của mình, hãy tự vấn bản thân những câu hỏi sau:

- Lần cuối ai đó nói một câu làm tôi khó chịu nhưng người khác thì không là khi nào? Sao tôi lại cảm thấy mạnh mẽ như thế về nó?
- Bạn thân sẽ thấy tôi dễ nổi cáu ở những chuyện gì?
- Loại người nào khiến tôi vừa gấp đã đề phòng? Điều gì khiến tôi cảm thấy như vậy?

- Một lần tôi phản ứng thái quá, điều gì đã khiến tôi nổi cáu như thế?

Biết được điều gì làm mình hạnh phúc và điều gì làm mình không vui cực kỳ có giá trị. Giống như một vận động viên có chế độ ăn uống và tập luyện nghiêm ngặt để giữ họ trong thể trạng tốt nhất, những hành động bạn thực hiện để giúp bản thân làm việc hiệu quả nhất sẽ dẫn đến nhiều thành công trong sự nghiệp.

## **TÌM KIẾM SỰ TỰ TIN KHI BẠN Ở DƯỚI VỰC**

Cho dù bạn đã trải qua gì trên con đường làm quản lý, sẽ có những ngày bạn cảm thấy hội chứng kẻ mạo danh xâm chiếm cực kỳ mạnh mẽ, khiến bạn tụt xuống một cái vực sâu thẳm, tối tăm. Tất cả những lãnh đạo mà tôi biết đều quen thuộc với nơi này, khi những chỉ trích trong đầu bạn cứ vang vọng trong những bức tường, biến những lời thầm thì thành tiếng gào thét.

Bên trong Vực thẳm, bạn cảm thấy rất cô đơn. Nghi ngờ là âm nhạc của bạn và sự sợ hãi là thức ăn của bạn. Bạn liên tục nghĩ lại về các quyết định của mình, tuyệt vọng tìm kiếm một cái gì vững chắc để bám víu. Tất cả những gì bạn muốn là có lại niềm tin – rằng bạn biết được phải đi về đâu và nên làm gì. Nhưng bạn không tìm được lối ra.

Tôi phát hiện ra bản thân ở dưới Vực khi cùng đồng nghiệp mới nghiên cứu một sáng kiến quan trọng. Ngay từ khi bắt đầu, chúng tôi cãi cọ ở phần chiến lược sản phẩm. Chúng tôi đều hết sức tự tin rằng mình đúng, đến nỗi mỗi quyết định đều như là một trận sóng thần đổ ập xuống tòa lâu đài cát xiêu vẹo tượng trưng cho mối quan hệ của chúng tôi. Tôi nhớ chúng tôi gửi cho nhau những email dài về từng chi tiết nhỏ của sản phẩm. Chảy ngầm dưới các câu chữ là sự không tin tưởng – những lời buộc tội như “Cô không chịu lắng nghe gì cả”, “Cô không biết mình

đang nói gì đâu” và “Đây là quyết định của tôi, không phải của cô”.

Tôi thấy rất tệ. Tôi biết mối quan hệ này cần được cải thiện, nhưng bằng cách nào? Tôi là người sai ư? Có thể tôi chẳng biết mình đang nói gì.

Khi nghĩ lại quãng thời gian đó, tôi có thể thấy được sự nghi hoặc đã chiếm lĩnh tôi. Tôi học được rất nhiều qua sự hợp tác khó khăn đó và có một bộ dụng cụ tốt hơn để thoát khỏi Vực. Nếu bạn cũng cảm thấy mình đang ở trong đó, hãy đọc những gợi ý sau để kiểm soát được cảm xúc của mình.

### **Đừng khắt khe với bản thân vì cảm thấy tồi tệ**

Một trong những phần tệ nhất của việc ở dưới Vực là bạn phải chiến đấu gấp đôi: xoay xở với bản thân sự kiện và lo lắng về việc bạn đang vật lộn với nó. *Tại sao điều này lại khó khăn với mình đến thế?* Thâm tâm bạn sẽ than vãn. *Nếu mình thông minh hơn hoặc dũng cảm hơn hoặc tài giỏi hơn thì đã chẳng có gì.* Bằng việc cảm thấy tội lỗi về cảm xúc của mình, bạn đang tạo ra nhiều áp lực hơn cho chính mình.

Mọi người trên thế giới đều có lúc trải qua thời điểm khó khăn, hãy cho phép bản thân được lo lắng. Đừng trả giá gấp đôi cho gánh nặng tâm lý. Tôi đã tìm ra hai biện pháp khắc phục được điều này. Đầu tiên là chọn một người nổi tiếng mà bạn ngưỡng mộ, một người có cuộc sống đáng mơ ước, rồi Google “khó khăn của [tên người đó]”. Sẽ luôn luôn có một câu chuyện đóng vai trò như là một lời nhắc nhở rằng ai cùng từng ở trong Vực.

Biện pháp thứ hai là thừa nhận rằng bạn đang cảm thấy tồi tệ. Tôi sẽ lấy ra một tờ giấy và viết: “Tôi cảm thấy vô cùng áp lực về X”. Hành động nhỏ đó thay đổi cách nghĩ của tôi từ lo lắng về chuyện tôi lo lắng sang bày tỏ nó. Một khi tôi viết ra, tôi có thể bắt đầu nghiên cứu nguồn cơn của mọi sự.

## Nhắc lại theo tôi: “Câu chuyện trong đầu tôi là hoàn toàn không có cơ sở”

Cách nhìn của chúng ta đều rất chủ quan, nhở không? Một trong những lý do điều này xảy ra là vì não ta thường có xu hướng đi đường tắt để đến được kết luận nhanh hơn. Đây cũng là lý do ta đánh giá người khác qua vẻ ngoài của họ. Nếu bạn nhìn thấy một người đeo kính dày cộp đang lật giở một tập tài liệu, bạn có thể cho rằng cô ấy giỏi toán dù không dựa trên cơ sở nào cả.

Điều này cũng xảy ra khi chúng ta tiếp nhận một vấn đề. Khi ta tập hợp được một vài dữ liệu, ta sẽ cố gắng xây dựng một câu chuyện hoàn chỉnh xoay quanh chúng dù chưa có đủ các thông tin cần thiết. Và khi bạn ở dưới Vực, câu chuyện của ta thường là những tình huống tệ nhất.

Ví dụ, hãy giả vờ rằng bạn đang vật lộn với hội chứng kẻ mạo danh và bạn phát hiện ra có một cuộc họp diễn ra mà không có bạn. Bạn sẽ kết luận là: *Tôi không được tham gia vì mọi người nghĩ tôi vô dụng*.

Ví dụ này xảy ra nhiều đến nỗi nhiều năm qua tôi đã có cả tá người tìm đến với cùng một nỗi lo. “Hãy cùng tìm hiểu nào”, tôi nói và liên hệ với người tổ chức để hỏi. “Này, tại sao X không được mời đến trong cuộc họp sáng nay?”. Sau đây là một số câu trả lời tôi hay nhận được nhất:

1. *Tôi không muốn làm phí thời gian của X và khiến cậu ấy cảm thấy bị ép phải tham gia.*
2. *Tôi không biết cậu ấy quan tâm đến vấn đề này đấy.*
3. *Đó là một sai sót.*

Chỉ có duy nhất một lần câu trả lời tiệm cận với “Chúng tôi không nghĩ X sẽ giúp được gì” (Nó được diễn đạt lại là “Chúng tôi lo lắng rằng cá tính mạnh của X sẽ làm cuộc họp bị lạc đề”).

Câu chuyện mà chúng ta tự nói với bản thân từ số lượng nhỏ các dữ kiện thường sai hoàn toàn, nhất là khi chúng ta đang ở dưới Vực. Chín trên mười lần người khác không có ý làm tổn thương bạn. Đồng nghiệp không hề nghĩ bạn ngu ngốc. Và phải, bạn xứng đáng với công việc này.

Khi một câu chuyện tiêu cực chiếm lấy bạn, lùi lại một bước và suy ngẫm xem cách giải thích của bạn có thật sự chính xác. Có cách nghĩ nào khác mà bạn chưa tính đến không? Bạn có thể làm gì để tìm ra sự thật?

Đôi khi chỉ cần dũng cảm hỏi: “Tại sao tôi không được mời tới cuộc họp đó?” để kết thúc những suy đoán của bạn và làm sáng tỏ mọi chuyện. Kể cả khi bạn sợ câu trả lời, đối diện với sự thật luôn tốt hơn là nung nấu những viễn cảnh tồi tệ.

## Nhắm mắt lại và tưởng tượng

Nghiên cứu về các hoạt động thần kinh của não cho thấy khi chúng ta tưởng tượng đến việc làm gì đó, não sẽ cho ta trải nghiệm như thể ta đang thực sự làm điều đó. Tại sao điều này lại quan trọng? Bởi vì chúng ta có thể đánh lừa cảm giác để mang lại lợi ích cho chính chúng ta bằng cách nhắm mắt lại và tưởng tượng.

Nhà tâm lý học người Úc Alan Richardson phát hiện ra rằng một đội bóng rổ được hướng dẫn chỉ ngồi tưởng tượng ném phạt hàng ngày vẫn sẽ làm tốt y như một đội bóng tập luyện ném phạt mỗi ngày hai mươi phút. Một nghiên cứu khác so sánh những người đi tập thể hình và những người chỉ ngồi tưởng tượng. Nhóm người đi tập đã tăng cường sức mạnh cơ lên đến 30%, nhóm còn lại tăng được 13,5% – có hiệu quả gần bằng một nửa!

Người chơi golf huyền thoại Jack Nicklaus từng viết: “Tôi chưa từng đánh một quả nào, ngay cả trong luyện tập, mà không có

một hình ảnh rất rõ ràng về chuyện đó trong đầu. Nó giống như một bộ phim màu vậy”.

Tưởng tượng không chỉ cải thiện kết quả của bạn, nó cũng có thể giúp bạn lấy lại được tự tin khi ở dưới Vực. Nếu bạn cảm thấy bị mắc kẹt, hãy thử một vài lời khuyên sau đây:

*Tưởng tượng những lo lắng, nỗi sợ và sự hoang mang bạn đang cảm thấy không chỉ xảy ra với mình bạn, mà xảy ra với bất cứ ai trên thế giới.* Một trong những ví dụ tôi thường nghĩ tới là Sheryl Sandberg trong quyển sách của cô *Lean In* đã thừa nhận rằng cô quan tâm đến những gì người khác sẽ nghĩ khi thấy cô ra về vào lúc 5 giờ đúng, vì thế cô lén lút rời chỗ làm vào lúc không ai để ý. Một ví dụ khác là Reese Witherspoon, thú nhận cô đã suýt nữa không nhận lời mời làm đại sứ cho quyền phụ nữ vì cô sợ phải nói trước đám đông. Cả hai người phụ nữ này đều là những tấm gương sáng cho sự thành công và truyền cảm hứng. Tuy vậy, họ vẫn phải đối mặt với những nghi ngờ giống hệt tôi vì cảm xúc là một thứ rất con người.

*Tưởng tượng bản thân thành công trong chuyện mà bạn đang lo lắng.* Có một buổi thuyết trình quan trọng ngày mai? Tưởng tượng bản thân đi vào phòng và nở nụ cười với khán giả. Hình dung bản thân đứng thẳng lưng và nói một cách tự tin. Nhìn thấy được khán giả bên dưới lắng nghe và gật đầu hưởng ứng khi ai đó hỏi một câu hỏi khó nhưng bạn trả lời nó với sự tự tin. Chìa khóa để tưởng tượng thành công là làm cho quang cảnh càng chi tiết càng tốt.

*Tưởng tượng một thời điểm trong quá khứ khi bạn gấp một chướng ngại lớn nhưng vượt qua được nó.* Giờ nhớ lại từng chút một cách thật tỉ mỉ. Nhớ lại cảm giác nản chí lúc đầu, suy nghĩ về cách bạn tiếp cận vấn đề, hồi tưởng khoảnh khắc bạn nhận ra bạn sẽ ổn và sống lại cảm giác thành công vào lúc cuối – lòng tự hào, những lời khen ngợi, sự tự tin mà bạn đạt được.

*Tưởng tượng một căn phòng đầy những người bạn yêu quý nhất nói với bạn điều họ thích nhất về bạn.* Hình dung họ ngồi thành vòng tròn, từng người một bày tỏ tình yêu và sự ngưỡng mộ của họ dành cho bạn. Tôi thích nhớ lại những bài phát biểu từ gia đình và bạn bè trong ngày cưới của mình, nhớ lại cảm giác tuyệt vời khi được đắm mình trong tình thương của mọi người.

*Tưởng tượng thoát ra khỏi Vực.* Nhắm mắt lại và mường tượng ra từng giờ trong lịch của bạn. Tập trung vào những cảm xúc bạn muốn có – ví dụ như cảm giác tràn đầy năng lượng khi bạn tập thể dục buổi sáng, no nê và hài lòng sau bữa sáng với trứng bắc, thân thiện khi bạn bước vào phòng làm việc và chào mọi người, cống hiến trong buổi họp đầu tiên, vân vân.

Tưởng tượng là một công cụ tuyệt vời mà không đòi hỏi nhiều – chỉ một vài phút và một chỗ yên tĩnh để thư giãn. Biến nó thành thói quen để trấn an bản thân cho bất cứ điều gì sẽ đến.

### **Đề nghị trợ giúp từ những người mà bạn tin tưởng**

Trong nhiều năm, khi nhận ra mình đang ở dưới Vực, tôi thường cắn môi tự chịu đựng. Giống như người ta thường nói: “Cứ làm bộ cho đến khi bạn làm được”, tôi nghĩ nếu giả vờ rằng mình vẫn kiểm soát được mọi thứ, tôi sẽ ngừng cảm thấy kém cỏi, không còn gì có thể thông thái hơn thế.

Cách nghĩ đó là một sai lầm. Tôi phủ nhận cảm giác nhẹ nhõm đến từ việc sẻ chia, và tôi bỏ lỡ mọi lời khuyên và sự thông cảm từ những người tôi yêu thương.

Thừa nhận khó khăn và hỏi xin trợ giúp không phải là sự yếu đuối – thực tế là nó cho thấy sự dũng cảm và khả năng tự đánh giá. Điều đó có nghĩa là bạn quan tâm đến việc tiến bộ nhiều hơn là sĩ diện của chính mình. Khi người khác hiểu được hoàn cảnh của chúng ta, ta được lợi rất nhiều. Nghiên cứu gợi ý rằng những hỗ trợ trong nhóm là rất hiệu quả, kể cả với những người có bệnh tâm lý nghiêm trọng. Ví dụ, 82% những người bị tăng

động được ghi nhận là trở nên tốt hơn sau khi tham gia những nhóm tự hỗ trợ.

Tôi cũng từng trải nghiệm chuyện này – một vài năm trước, tôi lập ra nhóm Vòng tròn Giúp đỡ với khoảng một tá phụ nữ trong công ty. Mỗi tháng chúng tôi sẽ dành ra hai tiếng để ngồi với nhau và chia sẻ theo vòng tròn những rắc rối chúng tôi gặp phải – các mối quan hệ khó khăn, những hoang mang về sự nghiệp, sự vật lộn để cân bằng việc nuôi con và công việc. Khóc không phải là chuyện hiếm vì có những thử thách thực sự rất khó vượt qua. Nhưng tôi sẽ không bao giờ quên được sự ấm áp và tình bạn, những sự ủng hộ đó thật sự rất có ý nghĩa với tất cả chúng tôi. Nếu không thể trợ giúp và đưa ra lời khuyên, chúng tôi vẫn sẵn sàng ôm an ủi và lắng nghe.

### Kỷ niệm những thắng lợi nhỏ

Khi ở dưới Vực, bạn sẽ liên tục săm soi những thất bại của mình vì bạn không chắc mình có đủ khả năng để đạt được thành công. Một cách để thoát khỏi vòng tròn tiêu cực ấy là tự nói với mình một câu chuyện khác. Thay vì nghĩ “Mình đang làm không tốt chuyện gì?”, hãy tập trung vào những thành tựu của bạn.

Trong một quãng thời gian cực kỳ khó khăn, tôi chia sẻ với một đồng nghiệp cảm giác bế tắc tôi cảm thấy – tôi không thể thuê đủ người để bắt kịp với các dự án cần một người thiết kế lãnh đạo, mỗi ngày tôi đều cảm thấy áp lực vì là một gánh nặng. Cô ấy nhắc tôi rằng dù mọi chuyện có khó khăn đến đâu, không phải tất cả những gì tôi làm đều là một sự thất bại. Thực tế, một bài viết gần đây của tôi đã gây được sự đồng cảm từ cô ấy và cô đã chia sẻ với cả đội. “Chúng tôi học được rất nhiều điều”, cô nói, “cảm ơn vì đã viết nó”.

Lời nói của cô gây được ấn tượng mạnh. Tôi nhận ra tôi đã coi những bài viết của mình và rất nhiều trách nhiệm khác – nhận

xét các bản thiết kế, huấn luyện, lên kế hoạch – là một việc hiển nhiên và không có giá trị.

Được truyền cảm hứng từ cuộc trò chuyện, tôi bắt đầu làm một quyển nhật ký có tên *Thắng lợi nhỏ*. Mỗi ngày tôi sẽ viết xuống những điều làm được khiến tôi tự hào, kể cả khi nó không đáng kể. Đôi khi, tôi ăn mừng cả những cuộc trao đổi 1:1 mà tôi đưa ra được những lời khuyên có ích. Có ngày tôi nhận bản thân vì đã dẫn dắt thành công một buổi họp. Một lần nọ, vào một ngày tồi tệ, tôi viết là đã thành công trong việc trả lời một số email.

Nghiên cứu chỉ ra rằng nếu bạn viết xuống năm điều khiến bạn biết ơn mỗi đêm, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn trong một thời gian dài. Khi bạn cần xây dựng sự tự tin, hãy nhớ làm điều tương tự bằng cách tập trung vào những thành công mà bạn đạt được.

### **Luyện tập chăm sóc bản thân bằng cách đặt ra các giới hạn**

Khi công việc khiến bạn cảm thấy choáng ngợp, nó có thể dễ dàng xuất hiện trong mọi thứ. Có thể bạn bị áp lực về một dự án đến mức bạn làm cả đêm và vào những ngày nghỉ, hoặc bạn không thể ngừng nghĩ về những việc cần làm khi cả thế giới đang ngủ say.

Chống lại nó. Đặt các giới hạn bằng cách dành thời gian cho các khía cạnh khác của cuộc sống – ở bên cạnh những người bạn yêu quý, theo đuổi đam mê, tập thể dục, làm các công việc vì cộng đồng, v.v... Trong nhiều nghiên cứu, áp lực công việc cao sẽ ngăn cản sự sáng tạo, hay “khi con người cảm thấy tích cực, họ sẽ trở nên sáng tạo hơn”, theo Teresa Amabile, giảng viên trường Đại học Harvard và tác giả của cuốn *The Progress Principle*.

Vào những lúc bận rộn nhất, một trong những điều tôi hay làm là sắp xếp mười lăm phút đầu và cuối ngày không liên quan gì

đến công việc. Tôi sẽ xem TED Talk, chơi trò chơi trên Iphone, giải ô chữ, tập thể dục hoặc đọc sách. Không quá lâu, nhưng nó giúp tôi vẽ ra một vạch trên cát và nói: “Không cần biết ra sao, tôi sẽ luôn dành thời gian cho bản thân”.

Bạn không thể làm tốt nhất trừ khi bạn thực sự cảm thấy mình đang ở trong thể trạng tốt nhất, nên hãy chăm sóc bản thân, điều đó hoàn toàn không lãng phí.

## HỌC CÁCH ĐỂ TRỞ NÊN TỐT HƠN

Năm năm trước, tôi nhớ đang nằm trên giường vào lúc 3 giờ sáng, trước một bài nói quan trọng. Đầu tôi liên tục lướt qua các slide, bụng thì quặn lại như đang ở trên thuyền giữa biển trong một cơn bão. Tôi nghĩ về những diễn giả tôi yêu thích và tự hỏi làm sao họ làm được điều đó. Thế thật tuyệt làm sao, tôi nghĩ, khi nói thật trọn tru trước hàng trăm khán giả và cảm thấy phấn khích thay vì sợ hãi, khi có thể thực sự ngủ vào đêm trước và không cần quan tâm về chuyện che đi quầng thâm vào ngày hôm sau.

Tua nhanh đến năm nay. Tôi đang chờ sau cánh gà của một hội nghị một tiếng trước khi tôi thuyết trình trước cả hàng ngàn người. Một diễn giả khác đi đi lại lại, vừa bồn chồn nghịch một tờ giấy nhớ vừa đọc thuộc lòng phần mở đầu của bài nói. Đến một thời điểm cậu nhìn tôi, cười yếu ớt và nói: “Cô trông bình chân như vại vậy”. Đó là một lời khen tuyệt vời và cậu ta nói đúng – tôi không lo lắng gì cả. Tôi ngủ sâu và ngon lành vào đêm hôm trước, và giờ thì thực sự phấn khích!

Vậy điều gì đã xảy ra trong những năm qua? Tôi có trải qua những buổi tập nói khắc khổ không? Liệu tôi có uy tín lớn trong việc sử dụng PowerPoint và Keynote không? Phải chăng là đã có một nàng tiên bé nhỏ thì thầm vào tai tôi một phương pháp mới mẻ và tuyệt vời để tôi bình tĩnh lại?

Câu trả lời thực ra lại khá nhảm chán. Tôi tập luyện và trở nên giỏi hơn. Đã có cả một quãng thời gian dài tôi ngắt ngứ nói lắp đầy gượng gạo trước cả đội trong suốt những cuộc họp hàng tuần. Có những tiết mục giao lưu trò chuyện mà tôi đăng ký làm dù biết chắc đêm hôm trước mình sẽ rất hoảng sợ và lo lắng. Đó là những cuộc phỏng vấn với báo giới, hội nghị bàn tròn và sự xuất hiện trên tivi. Từng việc đó làm công việc chẳng dễ dàng hơn chút nào.

Quản lý là cuộc hành trình hoàn toàn của riêng mỗi cá nhân. Chúng ta đều ở những vị trí khác nhau trên chặng đường của mình. Một vài người bắt đầu đã giỏi hơn người khác ở những kỹ năng cụ thể nào đó. Bản thân tôi vốn là một người hướng nội và có xu hướng sẽ đồng cứng lại hay bắt đầu nói huyên thuyên trước một đám đông. Tính đến hôm nay, tôi cũng chưa phải là một người diễn thuyết xuất sắc, tuy nhiên sự tự tin và kỹ năng của tôi đã được cải thiện đáng kể.

Làm thế nào để bạn có thể làm việc hiệu quả nhất thì còn phụ thuộc rất nhiều vào chính bạn: thế mạnh và lĩnh vực bạn theo đuổi, tính cách và giá trị con người bạn. Đồng thời nó cũng phụ thuộc vào mục tiêu và cách làm việc của nơi bạn làm – một công ty nhỏ chỉ có vài nhân viên chắc chắn sẽ cần những thứ khác hơn so với một tổ chức lớn mạnh với hơn mười ngàn người.

Bản chất hướng đi của mỗi cá nhân đồng nghĩa với việc phần lớn những gì bạn học được sẽ được ứng dụng vào công việc. Dù bạn cần cải thiện khả năng giao tiếp, thực hành tốt hơn, có những cái nhìn chiến lược hay hợp tác hiệu quả hơn với người khác, hãy đặt cho bản thân những mục tiêu cao hơn nữa: *Làm thế nào để mình tốt hơn gấp đôi?* Sau đó tối ưu hóa việc học hỏi của mình theo những bước sau đây.

## Xin phản hồi

Sau cả một chương nói về tầm quan trọng của việc đưa ra nhận xét sau những bài báo cáo, chắc hẳn điều này cũng không còn bất ngờ: Nếu có một loại sốt bí mật cho việc cải thiện bản thân, thì đó chính là hãy hỏi xin phản hồi từ người khác mọi lúc. Trở ngại duy nhất bạn cần vượt qua chính là bản thân mình – Liệu bạn có nhớ được để hỏi đủ thường xuyên? Liệu bạn có khiêm tốn và ý thức về bản thân đủ để nghe chúng một cách thật cởi mở và đáp lại bằng sự thay đổi thật sự?

Nhớ xin phản hồi riêng về nhiệm vụ, cũng như thái độ của bạn. Bạn càng cụ thể hóa những gì mình muốn biết thì càng tốt. Nếu như bạn dẫn bằng câu hỏi “Bạn nghĩ phần thuyết trình của tôi thế nào?”, thì có thể bạn sẽ nhận được những câu trả lời kiểu “Tôi nghĩ nó khá tốt”, thật ra nó lại không thực sự bổ ích. Thay vào đó, hãy hỏi chi tiết và làm nó dễ dàng hơn để người khác có thể đưa ra những lời nhận xét có tính xây dựng: “Trong ba phút đầu tiên mình đã cố để làm rõ luận điểm. Liệu nó có dễ hiểu không? Lần tới, làm cách nào mình có thể làm nó sáng tỏ hơn nữa?”.

Luôn luôn cảm ơn mọi người vì những lời nhận xét. thậm chí nếu bạn không đồng tình, hãy đón nhận nó một cách lịch sự và nhận ra rằng người khác cũng phải mất công suy nghĩ rồi mới góp ý. Nếu mọi người cảm thấy bạn có ý phòng thủ, bạn sẽ nhận được ít phản hồi hơn trong tương lai, vậy chỉ ảnh hưởng đến sự phát triển của chính bạn mà thôi.

### **Coi sếp của bạn như là huấn luyện viên**

Như chúng ta đã thảo luận về vai trò của người quản lý, sếp của bạn chính là một trong những nguồn tốt nhất cho bạn học tập. Nhưng đây lại không phải là trường hợp cố nhiên. Có thể anh/cô ấy không thể theo dõi công việc của bạn từng ngày một, họ còn bận rộn giải quyết chuyện của người khác, hay chỉ đơn giản là họ không chủ động giúp đỡ, hướng dẫn bạn như những gì bạn mong đợi.

Bất kể thế nào thì người đầu tư nhiều nhất cho sự nghiệp của bạn không phải là vị sếp nào mà là chính bạn. Sự phát triển đó nằm trong tầm kiểm soát của bạn, vậy nên nếu bạn thấy mình đang không học được gì từ sếp của mình, hãy tự hỏi bản thân xem mình có thể làm những gì để có được mối quan hệ như mình mong muốn.

Một trong những trở ngại lớn nhất mà tôi thấy đó chính là mọi người thường ngại hỏi sự trợ giúp từ sếp của họ. Tôi biết rõ cảm giác đó, trong hàng năm trời, tôi vẫn giữ suy nghĩ là cấp trên của mình – cũng như các giáo viên hay giáo sư của tôi trong quá khứ – là người có quyền quan sát những gì tôi đã làm và đưa ra đánh giá. Theo đó, cách mà tôi tương tác với sếp của mình có thể được tóm gọn trong một câu đơn giản: *Đừng làm loạn nó lên*. Tôi coi đó là một sự thất bại nếu như để sếp mình phải can thiệp vào việc gì mà tôi chịu trách nhiệm. Nó tương đương như việc có một bảng hiệu nêu-ông nhấp nháy trước mắt sếp bạn ghi là: “Cảnh báo: Nhân viên của bạn không đủ giỏi để có thể tự hoàn thành công việc của mình”.

Nhưng chúng ta biết rằng công việc của một người quản lý là giúp cho đội mình đạt được kết quả tốt hơn. Khi bạn hoàn thành công việc tốt hơn, chứng tỏ cấp trên của bạn cũng đã làm tốt hơn. Do đó, sếp của bạn chính là người cùng phe và luôn mong bạn thành công, người sẵn sàng dành thời gian và sức lực để giúp đỡ bạn. Chìa khóa là hãy coi sếp của bạn như là một vị huấn luyện viên, không phải là quan tòa hay thẩm phán.

Bạn có thể tưởng tượng trường hợp một vận động viên nổi tiếng cổ giấu những điểm yếu của mình trước mặt chính huấn luyện viên của mình? Liệu bạn có trả lời là: “Ô, tôi trông khá cân đối rồi đấy, tự tôi có thể kiểm soát mọi thứ” khi được người huấn luyện hỏi xem nếu cô ấy có thể giúp gì để bạn tập luyện hiệu quả hơn? Đương nhiên là không rồi. Đó không phải là cách mối quan hệ huấn luyện hoạt động.

Thay vào đó, hãy xin nhận xét từ sếp của bạn. Hãy hỏi: “Theo sếp thì tôi nên cải thiện những kỹ năng nào để có nhiều sự ảnh hưởng hơn”. Chia sẻ mục tiêu cá nhân và kêu gọi sự trợ giúp: “Tôi muốn trở thành một người thuyết trình giỏi hơn, vì vậy tôi rất cảm kích nếu sếp có thể để mắt đến những cơ hội mà tôi có thể đứng trước đám đông”. Kể với họ những vấn đề khó khăn của bạn và cùng tìm cách giải quyết: “Tôi đang cân nhắc giữa hai ứng cử viên với những thế mạnh khác nhau. Không biết tôi có thể chia sẻ một vài ý kiến cá nhân và nghe thêm lời khuyên từ sếp hay không?”.

Khi tôi bắt đầu coi những lần nói chuyện 1:1 với cấp trên là cơ hội để học hỏi chuyên tâm hơn, tôi lại có được nhiều hơn thế. Kể cả khi tôi không vội lộn với vấn đề gì, tôi sẽ hỏi những câu mở như: “Làm thế nào để sếp có thể quyết định mình nên tham gia cuộc họp nào?”, hay “Làm cách nào để giới thiệu thành công một ứng cử viên?” để tận dụng các bí quyết của sếp và dạy mình được điều gì đó mới mẻ.

### **Coi mọi người như là những cố vấn**

Không có quy định nào nói rằng bạn chỉ có thể có một huấn luyện viên. Trên thực tế, thế giới này có rất nhiều người có thể dạy chúng ta. Người cố vấn là người chia sẻ kiến thức chuyên môn của họ để giúp chúng ta tiến bộ. Cũng không cần hình thức hơn thế làm gì. Sheryl Sandberg, trong cuốn *Lean In* của mình cũng cảnh báo chúng ta không nên quan niệm cố vấn viên là một người quá cao cấp. Không ai muốn được hỏi là: “Bạn có muốn trở thành cố vấn của tôi không?” bởi vì nó nghe rất câu nệ và tốn thời gian. Thay vào đó, hãy xin lời khuyên về một vấn đề cụ thể và sẽ có vô số người sẵn sàng giúp đỡ bạn.

Cụ thể hơn, những người đồng nghiệp trong nhóm – người mà có công việc giống bạn – có thể là một nguồn động viên và hỗ trợ tuyệt vời. Tôi có một nhóm những người quản lý thiết kế mà cứ cách vài tháng lại gặp gỡ. Chúng tôi có những trách nhiệm

giống nhau, có thể cùng bàn luận về các xu hướng trên thị trường, thông cảm được với những thử thách của nhau, không những vậy, chúng tôi còn có thể trao đổi lời khuyên về cách đổi mới với những chỉ trích hay cách tổ chức workshop.

Một trong những người bạn này là một người xây dựng phong cách nơi làm việc xuất sắc. Tôi ngưỡng mộ cách mà cô ấy nuôi dưỡng cảm giác ấm áp, tin tưởng và quan tâm lẫn nhau trong đội của mình. Qua bao nhiêu năm trời tôi hỏi cô ấy cả tá câu hỏi về cách cô ấy làm được việc đó – cách cô ấy điều hành một cuộc họp. Cô ấy dùng phương tiện nào để giao tiếp được với một nhóm đông hơn? Câu trả lời của cô ấy thực chất đã trực tiếp hình thành nên cách mà tôi dẫn dắt đội của mình. Ví dụ, việc tổ chức các buổi họp mỗi tuần của tôi là kết quả của một lời khuyên của cô ấy.

Ngay cả khi họ không làm công việc giống bạn, tất cả mọi người đều có những thứ giá trị có thể dạy cho bạn. Có thể một đồng nghiệp của bạn là một nhà tuyển dụng xuất sắc. Có người thì rất giỏi trong việc “giao bán” ý tưởng của mình. Cấp dưới của bạn biết đâu lại là người sáng tạo nhất. Hay có thể sếp của bạn có khả năng tinh tường trong việc tìm ra cái tốt nhất của mỗi người.

Dù là kỹ năng gì đi chăng nữa, cũng đừng e sợ mà hãy hỏi: “Này, tôi thật sự ấn tượng với cách bạn làm việc X đấy. Tôi mong có thể học tập nó từ bạn. Không biết là bạn có sẵn sàng đi uống gì đó và chia sẻ kinh nghiệm của bạn với tôi không?”.

Hãy nhớ rằng khi bạn đang xin sự giúp đỡ từ người khác, không có gì là sai khi họ từ chối vì bận rộn hoặc không chắc có thể giúp bạn. Dù thế nào thì cũng hãy nói cảm ơn. Nhưng thường là mọi người sẽ đồng ý. Chúng ta đều được hưởng lợi từ việc cố vấn người khác, vậy nên rất nhiều người sẵn sàng làm việc đó trước.

## **Dành thời gian để suy ngẫm và đặt ra mục tiêu**

Khi bạn đang đua hết tốc lực lao về phía trước và quang cảnh xung quanh không ngừng vụt qua mắt, sẽ rất khó để hiểu được sự trọn vẹn của cả cuộc hành trình. Bạn đã bắt đầu ở đâu? Còn phải đi bao xa? Đoạn đường nào bằng phẳng hay đoạn nào toàn ổ gà mà thôi?

Một nghiên cứu từ trường Kinh doanh Harvard (HBS) cho thấy chúng ta sẽ học được nhiều hơn nếu kết hợp được kinh nghiệm của bản thân với sự tự đánh giá định kỳ. Mặc dù mọi người thường thích học qua việc thực hành hơn: “Những người tham gia chọn cách suy ngẫm thường có phần thể hiện tốt hơn những người chọn thêm trải nghiệm”.

Tự đánh giá không nhất thiết phải là việc gì quá nặng nề. Đến cuối ngày thì bạn làm tất cả vì lợi ích của bản thân, vậy nên hãy tìm ra cái gì là tốt nhất đối với mình. Cá nhân tôi dành một tiếng mỗi cuối tuần để nghĩ về tất cả những gì mình đã làm được, những gì tôi thấy hài lòng và không, cả những việc tôi để sang tuần tới. Sau đó, tôi sẽ viết vài ghi chú vào một email tới cả đội của mình như một cách dễ dàng để tiếp tục thói quen này.

Ngoài ra, tôi cũng tự đặt cho mình những mục tiêu và xem lại một cách kỹ càng hơn sau mỗi sáu tháng. Việc này sẽ cho tôi thời gian dài hơn để giải quyết những dự án nhiều tham vọng, cũng như học thêm những kỹ năng mới.

Dưới đây là một vài ví dụ về ghi chú hàng tuần, cũng như sáu tháng của tôi:

### **SUY NGHĨ TRONG TUẦN VỪA RỒI:**

- ***Một phản hồi gần đây tôi nghe được:*** Qua chuyên mục Q&A, tôi nhận được rất nhiều lời khen cho đội design culture của mình, việc đó rất tuyệt. Về việc chúng tôi có thể làm gì tốt hơn nữa, chủ đề hàng đầu là làm sáng tỏ những mong chờ cho sự phát triển sự nghiệp. Tôi rút ra là chúng ta cần kín đáo hơn trong việc đánh giá phần thể hiện hay thăng chức.

- **Tuyển dụng cho năm tới:** Trong cuộc họp dự kiến của chúng ta, việc phát triển các văn phòng ở xa là một chủ đề lớn. Chúng ta sẽ cần đào tạo nhiều người phỏng vấn hơn và đảm bảo quá trình phỏng vấn nhất quán giữa các văn phòng. Tôi đang dự tính tất cả chúng ta đều sẽ can thiệp sâu vào việc này, và chúng ta sẽ cùng nhau lên kế hoạch cho việc đó.
- **Chiến thuật cho Dự án X:** Tôi đã làm việc với đội Y để chuẩn bị những đề xuất cho sự đánh giá sắp tới. Việc này đã tiến triển khá tốt chỉ sau một vài tuần lễ ngắn ngủi, đặc biệt nhờ công sức làm việc của Elena.
- **Thấu hiểu nhu cầu nghiên cứu:** Trong những cuộc nói chuyện 1:1, tôi đã được hỏi về việc tham gia nhiều hơn vào nghiên cứu. Đến giờ thì tôi đã ý thức hơn về những gì chúng ta đang tìm kiếm, David và tôi sẽ chia sẻ một kế hoạch bố trí nhân sự trong hai tuần tới.

## **MỤC TIÊU CHO SÁU THÁNG TỚI:**

- **Xây dựng một hàng ghế dự bị mới:** Tuyển thêm vào ba vị trí trống để đảm bảo mọi “sản phẩm” đều có một người lãnh đạo tốt.
- **Rút ra từ tất cả các đánh giá về sản phẩm** để bắt đầu với những vấn đề đã chỉ rõ, từ đó chúng ta có được nền tảng chung để đánh giá.
- **Trở thành một chuyên gia** trong việc thuê những người lãnh đạo nghiên cứu xuất sắc.
- **Bỏ qua việc cập nhật tình hình mới trong các cuộc nói chuyện 1:1:** Dùng thời gian đó để trao đổi sâu hơn với những người báo cáo.
- **Không được mang công việc về nhà:** Tập trung để trở nên hiệu quả hơn trên văn phòng.

Sau mỗi sáu tháng, tôi sẽ xem lại các mục tiêu và đánh giá xem mình đã hoàn thành được thế nào. Cái quan trọng không phải là xếp loại mà là việc tôi đã học được những gì. Nếu tôi không

thành công trong việc thay đổi cách làm việc của mọi người, vậy thì tại sao? Chiến thuật của tôi phải chẳng không hiệu quả? Hay là do tôi không giao tiếp rõ ràng? Hoặc đơn giản là do những việc đó không hề quan trọng?

Nếu tôi thành công trong một mục tiêu – ví dụ như tuyển ba người lãnh đạo giỏi – thì cũng có những bài học được rút ra. Điều gì đã cho phép tôi thành công? Liệu tôi có đủ khả năng để đảm đương nhiều mục tiêu tham vọng hơn nữa trong tương lai hay không, giả sử như là thuê hẳn năm người chỉ huy tốt chẳng hạn? Có bí quyết nào tôi có thể chia sẻ cho những người đang cố gắng làm công việc tương tự hay không?

Càng có nhiều kinh nghiệm – dù tốt hay xấu – được đúc kết thành những bài học và câu chuyện sẽ giúp được chính bạn và cả người khác, bạn sẽ càng đi nhanh hơn trên quỹ đạo phát triển của mình.

### **Tận dụng những đợt tập huấn chính thức**

Nếu bạn có cơ hội tham gia huấn luyện chính thức, hãy nắm lấy nó. Có thể là đăng ký vào nhóm nghiên cứu chuyên đề của công ty, đi đến một buổi hội thảo kinh doanh, tham dự một cuộc thảo luận bàn tròn, lắng nghe các chuyên gia trong một buổi trò chuyện hay góp một tay vào hội thảo.

Rõ ràng là những buổi tập huấn chính thức đó hữu ích nhưng đồng thời nó cũng không tạo ra cảm giác cấp bách hay cần thiết gì. Ngoài việc tốn thời gian, nó cũng thường tốn tiền, điều đó có nghĩa là chúng ta lại tham gia vào một cuộc đấu trí kinh điển: “Liệu nó có xứng đáng hay không?”. Đặc biệt nếu đang ở giữa một tuần bận rộn, liệu có phải là ý tưởng tốt khi dành ra hai ngày cho một workshop hay từ bỏ một buổi tối thư giãn ở nhà cho một bài diễn thuyết?

Câu trả lời thường là “Có”. Nếu dành ra mười tiếng đồng hồ được đào tạo giúp bạn làm việc hiệu quả hơn dù chỉ 1% thì đó vẫn là

một sự đầu tư xứng đáng (1% thời gian được tiết kiệm mỗi năm, khoảng hai mươi giờ).

Tôi nhớ mình từng tham gia lớp học trong một ngày vài năm trước về cách có những cuộc nói chuyện khó khăn. Tám tiếng đó đã thay đổi cách tôi tiếp cận với những xung đột. Tôi rời đi với một niềm tin mới được tìm thấy rằng, đúng vậy, chúng ta có thể có những cuộc nói chuyện hiệu quả với bất kỳ ai về bất cứ điều gì. Ngay cả đến bây giờ, không một tuần nào trôi qua mà tôi không lục lại ký ức về một thứ gì đó mà mình đã học được từ khóa học ấy.

Một loại khác của việc đào tạo chính thức là huấn luyện từ các chuyên gia. Thường thì bạn sẽ cần phải trả tiền túi cho việc này chỉ trừ khi công ty của bạn đảm bảo phần chi phí này (một vài công ty sẽ làm việc này cho các nhân viên cấp cao). Nhiều CEO và giám đốc điều hành sẽ làm việc với những chuyên gia bởi vì, ở trình độ đó, rất ít người có thể tự nhiên giúp đỡ như một người cố vấn, thậm chí chỉ những tiến bộ nhỏ trong phần thể hiện cũng có ảnh hưởng to lớn đến cả tổ chức.

Khi nghĩ về sự đào tạo chính quy, câu hỏi được đặt ra là: “Liệu nó có xứng đáng thực hiện ngay bây giờ khi có rất nhiều sự lựa chọn khác (hay tất cả những thứ mà tôi có thể tiêu tiền vào)?”, thay vào đó hãy hỏi: “Một năm sau tôi có vui khi mình đã làm cái này không?”. Khi bạn suy nghĩ theo hướng đó, sự lựa chọn có vẻ sẽ dễ dàng hơn.

Khi bạn đầu tư vào việc học tập và phát triển bản thân, bạn đang không chỉ đầu tư cho tương lai của mình mà còn là tương lai của cả đội. Bạn càng làm tốt bao nhiêu, khả năng bạn hỗ trợ người khác sẽ càng tăng bấy nhiêu.

...

Những quản lý mới thỉnh thoảng hỏi tôi: “Một thập niên dành cho công việc này, đâu là điều mà chị vẫn đang tiếp tục học

hỏi?”. Câu trả lời của tôi là: “Làm cách nào để trở thành người lãnh đạo tốt nhất có thể mà vẫn giữ được đúng bản chất của mình?”.

Những người điều hành thường nghĩ vai trò của việc phục vụ là vì những cái khác – như nhiệm vụ của tổ chức, mục tiêu của cả đội, hay nhu cầu của những người khác – mà dễ dàng quên đi nhân vật quan trọng nhất trong cuộc hành trình quản lý của mình: *chính bạn*.

Học cách để trở thành một người lãnh đạo giỏi là học về những siêu năng lực và khuyết điểm, học cách định hướng những trở ngại trong đầu, và học cách học như thế nào mới đúng. Với những công cụ này, sự tự tin rằng bạn vốn dĩ phải ở vị trí này và là chính mình, không cần mặt nạ hay giả bộ gì cả, và bạn đã sẵn sàng cho bất cứ thử thách nào phía trước.

*Chương 6*

# NHỮNG CUỘC HỌP TUYỆT VỜI

## NÊN TRÁNH



## NÊN LÀM



**K**hi đội ngũ ngày càng mở rộng, tôi nghĩ sẽ là một ý kiến hay khi tổ chức một phiên họp nơi mọi người tập trung lại và chia sẻ về công việc mà họ dự định làm vào mỗi

tuần. Tôi đã từng thấy những quản lý khác thực hiện mô hình tương tự hay những “cuộc họp đứng” và tôi nghĩ rằng đây là một hoạt động cần thiết để các thành viên cập nhật hiện trạng công việc.

Nhưng khi đi vào thực tế, ý kiến này không được như lý thuyết; điều mà tôi vẫn chưa giải thích được chính là sự phân hóa trong cách mọi người mô tả công việc. Có những người giải thích ngắn và nhẹ nhàng, trong khi những người khác cực kỳ đi vào chi tiết với những email tranh luận cùng các kỹ sư mỗi tối thứ Năm. Sau một vài tháng, rõ ràng buổi họp ấy không khác gì việc một giáo viên lịch sử đều đều giảng về một số trận chiến trong năm 1752. Nhìn xung quanh, tôi chỉ thấy những ánh mắt đờ đẫn cùng tiếng gõ bàn phím từ những người cho rằng thời gian của họ tốt hơn hết nên dành cho việc khác.

Một lần sau khi kết thúc phiên họp, tôi nhận được email từ một thành viên trong nhóm, hỏi xem đã bao giờ tôi suy nghĩ về việc để mọi người cập nhật tình trạng công việc qua email thay vì dài dòng thảo luận với nhau. “Nói thật, cuộc họp này không phải là một cách hay để sử dụng thời gian”, kết thư viết.

Quả là một bước đi dũng cảm khi nói với quản lý của bạn rằng những cuộc họp của cô ấy thật tệ hại. Nhưng phản hồi ấy lại rất chính xác. Tôi quyết định hủy các buổi họp, và thay vào đó là những email cập nhật hàng tuần. Phương thức này hoạt động hết sức hiệu quả. Tôi sâu sắc hiểu được tầm quan trọng của việc lên kế hoạch để những cuộc họp thành công, cũng như giá trị của việc đưa ra phản hồi để cải thiện các phiên họp không năng suất.

Tôi nghĩ về những cuộc họp rất nhiều bởi nó chiếm một phần lớn trong công việc của mình. Hầu như một ngày làm việc của tôi được dành cho nhiều người khác nhau dưới hình thức họp 1:1, họp theo nhóm nhỏ cũng như nhóm lớn hơn, và đôi khi diễn thuyết trước hàng trăm, có khi đến hàng ngàn khán giả.

Các cuộc họp có xu hướng được coi như là một điều tiêu cực, nó giống như sự “xấu xa” của việc quản lý hay khối lượng bài tập về nhà khổng lồ. Chúng luôn bị đánh giá là thừa thãi, quan liêu và nhảm chán, dù dường như không ai có khả năng loại bỏ hoàn toàn những cuộc họp ấy. Và chúng ta cũng tiêu tốn rất nhiều thời gian vào chúng. Một nghiên cứu vào năm 2011 cho thấy trung bình các giám đốc điều hành dành 60% thời gian của họ cho các cuộc họp và dành 25% thời gian làm việc tại các sự kiện cộng đồng. Một nghiên cứu khác đã phân tích cuộc họp của ban điều hành trực thuộc một công ty lớn và cho thấy rằng họ cần tổng cộng 300.000 người/giờ để chuẩn bị – một con số đáng kinh ngạc!

Văn hào Leo Tolstoy đã mở đầu tác phẩm *Anna Karenina* với lời khẳng định: “Mọi gia đình sung sướng đều giống nhau, nhưng mỗi gia đình bất hạnh lại khổ sở theo cách riêng”. Các cuộc họp cũng giống như vậy. Hãy nghĩ về những buổi họp tồi tệ mà bạn đã từng tham gia – căn phòng đầy ắp tiếng cãi vã trong vòng luẩn quẩn; bạn đến họp để tìm kiếm sự rõ ràng để rồi ra về với bao khúc mắc; những người tham dự cảm thấy xa cách; nội dung được chia sẻ thì lặp đi lặp lại; đội ngũ đi lạc khỏi chủ đề chương trình nghị sự; chỉ một hoặc hai cá nhân thống trị phòng họp khiến những người khác không thể đóng góp ý kiến; và hơn vậy nữa.

Nhưng ngược lại, những cuộc họp năng suất lại đơn giản và rành mạch. Bạn có những cảm nhận giống nhau sau mỗi lần họp:

- Thời gian của tôi dành cho cuộc họp được sử dụng hiệu quả.
- Những điều mới lạ mà tôi học hỏi được sẽ giúp ích cho công việc của mình.
- Tôi nhận thức rõ ràng những công việc mà mình phải làm sắp tới.
- Mọi thành viên đều tích cực tham gia.

- Tôi cảm thấy được chào đón, hoan nghênh.

Vào cuối ngày, trò chuyện mặt đối mặt với ai đó vẫn luôn là một trong những cách giao tiếp và hoàn thành công việc tốt nhất. Là một người quản lý, bạn sẽ phải tham dự vô vàn những cuộc họp, cũng như tự điều hành những cuộc họp của riêng mình. Hãy có trách nhiệm nghiêm túc và đừng duy trì những thói quen không đẹp mắt trong văn hóa hội họp. Thay vào đó, hãy hướng quỹ thời gian giá trị giữa bạn và đồng nghiệp đến những gì có giá trị đích thực.

## **THẾ NÀO LÀ MỘT KẾT QUẢ TỐT ĐẸP CHO CUỘC HỌP CỦA BẠN?**

Có thể bạn từng nghe về lời chỉ bảo thông thường rằng “mọi cuộc họp đều nên vì một mục đích”. Đây là một lời khuyên hữu ích nhưng chưa đủ sâu sắc. Cuộc họp nhóm của tôi hướng tới một mục tiêu – giúp các thành viên cập nhật tiến độ công việc hàng tuần. Nhưng đến cuối mọi thứ đều tồi tệ bởi tôi đã không tự hỏi bản thân: “Một kết quả tốt đẹp là như thế nào?”.

Nếu làm vậy, tôi đã có thể nhận ra được cái mình thực sự muốn. Đó chính là sự gắn kết, cũng như hợp tác hiệu quả hơn giữa các thành viên. Có thể thấy rõ ràng rằng nếu các thành viên trở nên xao nhãng, tôi không thể thành công được.

Có hàng tá lý do để mọi người gặp mặt nhau trực tiếp, vì vậy việc nhận thức rõ ràng kết quả sẽ đồng nghĩa với việc bạn đang thực hiện bước đầu tiên để làm nên những cuộc họp tuyệt vời.

## **Đưa ra sự lựa chọn**

Trong một cuộc họp mang tính quyết định, bạn phải đặt những ý kiến khác nhau lên bàn cân và đưa ra sự lựa chọn.

Điều thành công ở đây là việc cả hai bên đều đạt được quyết định rõ ràng và việc mọi người rời phòng họp với sự tin tưởng

vào quá trình. Bạn không cần sự đồng thuận, nhưng những người sẽ bị ảnh hưởng bởi quyết định này nên cảm thấy công bằng và hiệu quả.

Nếu mọi người không tin tưởng vào quá trình, bạn sẽ thấy cái quyết định ấy kéo dài lê thê. Đây là một ví dụ về việc tôi đã từng rơi vào trường hợp này:

**BÁO CÁO VIÊN:** *Hiện tại thời hạn đã định để hoàn thành công việc thiết kế là vào thứ Ba tuần sau. Điều này thực sự khó khăn bởi hiện không có đủ thời gian nghiên cứu ba ý kiến mà chúng ta đã thảo luận. Liệu chị có thể tạo điều kiện đẩy lùi thời hạn thêm một tuần được không?*

**TÔI:** *Nghe có vẻ hợp lý. Được rồi, tôi chấp nhận.*

Bạn có nhìn ra vấn đề không? Tôi đưa ra quyết định, nhưng chỉ nghe được một phần nhỏ thông tin rằng báo cáo viên thấy không có đủ thời gian để hoàn thành công việc. Nhưng hậu quả của việc đẩy lùi thời hạn công việc là gì? Đây là những gì đã xảy ra tiếp theo:

**KỸ SƯ QUẢN LÝ:** *Này, tôi mới được nghe về việc chị đồng ý dời thời hạn công việc đã định của đội thiết kế. Điều này không ổn chút nào bởi đội của tôi gồm bảy kỹ sư đang chờ bản thiết kế cuối cùng, và lùi phần việc đó về sau đồng nghĩa với việc đội của tôi sẽ không có đủ thời gian để chạy theo tiến độ. Liệu có thể giữ nguyên thời hạn công việc như trước được không?*

Giờ đây tôi bị mắc kẹt ở thế khó xử mà không biết phải làm thế nào. Đội ngũ kỹ sư đang giận dữ vì tôi đã đưa ra quyết định mà không hỏi ý kiến của họ. Họ muốn tôi đưa ra sự lựa chọn khác từ thông tin mới. Nhưng nếu tôi làm như vậy và thay đổi lại quyết định của mình, đội thiết kế sẽ trở nên bức bối. Tôi vừa mất đi không ít sự tín nhiệm. Điều tốt nhất mà tôi có thể làm bây giờ là thừa nhận sai lầm trong quá trình làm việc và tập hợp mọi người lại để cùng đưa ra giải pháp.

“Nhưng hãy chờ một chút”, bạn có thể nói như vậy. “Cả hai bên hiện đang bất đồng quan điểm, vì vậy quyết định như thế nào cũng sẽ khiến một bên không hài lòng.”

Tôi đã thử thách suy nghĩ này. Mọi người ở trong đội ngũ sau cùng đều có chung một mục đích. Trong trường hợp này, cả đội thiết kế lẫn đội kỹ sư đều muốn đạt được thành quả cao càng sớm càng tốt. Dù mỗi người có những ý kiến khác nhau về việc đâu là hướng đi tốt nhất, một phần của việc hợp tác hòa hợp chính là tin tưởng vào người đưa ra quyết định và tin vào một quá trình công bằng. Như Jeff Bezos, CEO của Amazon thường hay nói, đôi khi bạn phải bất đồng ý kiến, hay mắc lỗi vì lợi ích của việc tiến về phía trước một cách nhanh chóng.

Một cuộc họp mang tính quyết định cần phải tuân thủ những điều sau:

- Đưa ra được sự lựa chọn (Đây là điều hiển nhiên!).
- Bao gồm những thành viên bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quyết định đó, cũng như chỉ định rõ ràng một người đưa ra quyết định.
- Cho thấy được tất cả các khả năng một cách khách quan cùng những thông tin cơ sở liên quan kết hợp với đề nghị của toàn đội (nếu có).
- Cung cấp khoảng thời gian bằng nhau cho những ý kiến bất đồng và để các thành viên thấy rằng mình được lắng nghe.

Dưới đây là một số ví dụ của kết quả tồi tệ mà bạn phải tránh:

- Có những người cảm nhận được phe của họ trình bày chưa tốt, vì thế họ không tin tưởng vào kết quả quyết định.
- Các quyết định mất nhiều thời gian để tiến hành, điều này trì hoãn quá trình làm việc. Trong khi những quyết định quan trọng và khó đảo ngược đáng được cân nhắc kỹ lưỡng thì chúng ta lại tốn nhiều thời gian vào những quyết định nhỏ và dễ thay đổi.

- Các quyết định liên tục bị thay đổi, điều đó khiến ta khó lòng tin tưởng và hành động theo chúng.
- Quá nhiều thời gian dành cho việc đạt được sự đồng thuận của cả đội thay vì hướng đến người đưa ra quyết định.
- Lãng phí thời gian vào việc nhắc đi nhắc lại một cuộc tranh luận từ trước theo hai mươi cách khác nhau.

## **Chia sẻ thông tin**

Dù đó là tầm nhìn của CEO, số liệu bán hàng mới nhất, các ý kiến khác nhau của những đơn vị lân cận hay là lịch trình của một dự án cụ thể đi chăng nữa thì chúng ta đều cần thông tin để hoàn thành tốt công việc. Vào thập niên trước, những cuộc họp là phương thức chủ yếu mà con người chia sẻ và tiếp nhận thông tin. Ngày nay, khi thư điện tử và việc trao đổi qua mạng ngay trong tầm tay, con người ta không nhất thiết phải gặp gỡ để tập trung vào việc truyền tải sự hiểu biết.

Làm tốt là vậy, tuy nhiên, các cuộc họp mang tính thông tin có một vài lợi ích lớn hơn so với những kênh khác (như bảng thông báo, các danh sách gửi thư, hay các bài đăng trong nhóm). Đầu tiên, chúng cho phép việc tương tác nhiều hơn. Ví dụ, nếu bạn muốn mọi người biết về một thay đổi chính sách có thể gây tranh cãi, việc chia sẻ tin tức đó trực tiếp sẽ cho phép đội ngũ đặt ra câu hỏi hoặc bày tỏ phản ứng của họ.

Lợi ích thứ hai là một cuộc họp được chuẩn bị thông tin kỹ lưỡng thường thú vị hơn nhiều so với một loạt từ dày đặc trên trang giấy. Giao tiếp bằng mắt, ngôn ngữ cơ thể và sự nhiệt huyết đều giúp làm cho thông điệp trở nên sống động.

Ngày nay, tổ chức thiết kế của chúng tôi đã gấp mặt định kỳ để đánh dấu công việc quan trọng mà chúng tôi đang làm, chia sẻ những công cụ, cũng như là quy trình mới và thảo luận về những bài học mà chúng tôi đã học được. Không giống như cuộc họp thường kỳ đã tạm ngừng của tôi, cuộc họp này hiệu quả bởi

nó nhận được nhiều sự chuẩn bị đằng sau để đảm bảo nội dung thú vị.

Một cuộc họp mang tính thông tin hiệu quả phải đạt được những tiêu chí sau:

- Giúp các thành viên cảm thấy họ đã học được điều gì đó có giá trị.
- Truyền tải thông điệp chính một cách rõ ràng và dễ nhớ.
- Thu hút và nắm giữ sự chú ý của người nghe (through qua các diễn giả năng động, cách kể chuyện phong phú, tạo nhịp điệu khéo léo, có tính tương tác).
- Gợi lên cảm xúc chủ tâm – đó có thể là cảm hứng, niềm tin, sự kiêu hãnh, lòng can đảm, sự đồng cảm.

## Cung cấp phản hồi

Thường được biết đến như là một sự xem xét, mục đích của cuộc họp mang tính phản hồi là để những tổ chức có quan hệ mật thiết với doanh nghiệp hiểu và đưa ra ý kiến về công việc đang diễn ra. Đôi khi, cuộc họp này có thể kết thúc với câu nói nghe có vẻ ổn thỏa: “Điều này có vẻ tốt”. Ở những lần khác, thông tin phản hồi có thể dẫn đến những sự đổi chiều đáng kể so với kế hoạch ban đầu.

Cảm thấy hấp dẫn khi đánh giá sự thành công thông qua việc người sếp có thích công việc đó hay không là một điều sai lầm. Các cuộc họp mang tính phản hồi không tồn tại để vượt qua hay nhận sự đánh giá mà nhằm đi đến kết quả tốt nhất. Lùng sục sự phê duyệt tạo ra sự khuyến khích để tập trung hơn vào sự đánh lạc hướng của bài thuyết trình hơn là nhận được phản hồi hữu ích nhất để cải thiện công việc.

Một cuộc họp mang tính phản hồi năng suất phải bao gồm những điều kiện:

- Để các thành viên đồng loạt hiểu được như thế nào là một dự án thành công.
- Thể hiện hiện trạng công việc một cách trung thực, bao gồm sự đánh giá về cách mọi việc đang diễn ra, hay bất kỳ thay đổi nào từ lần cuối kiểm tra và kế hoạch trong tương lai sẽ như thế nào.
- Đặt ra rõ ràng những câu hỏi mở rộng, các quyết định chủ chốt, cũng như những mối quan tâm đã biết để có được phản hồi hữu ích nhất.
- Kết thúc với các bước kế tiếp đã được thỏa thuận (bao gồm thời gian diễn ra cột mốc tiếp theo).

## Hình thành ý tưởng

Bạn có thể đã nghe về điều này như là một cuộc họp “động não” hay như một phiên làm việc nơi một nhóm người cùng nhau đề xuất giải pháp cho một vấn đề. Phương pháp động não từng phổ biến vào những năm 1950 bởi một giám đốc sáng tạo tên là Alex Osborn. Ông cho rằng để có được tư duy vượt trội, các nhóm nên tập trung vào việc tối đa hóa số lượng ý tưởng và khước từ phán xét về những ý tưởng đó. Thật không may, việc có mười hai thành viên trong một căn phòng thốt ra bất kỳ ý tưởng gì trong tâm trí không thực sự hiệu quả đối với sự đổi mới – chúng tôi thường hình thành những ý tưởng mới phù hợp với những gì đã có.

Sự phát triển ý tưởng hiệu quả nhất xuất phát từ việc hiểu rằng chúng ta cần cả thời gian để suy nghĩ một mình (vì bộ não của chúng ta sáng tạo nhất là khi tự mình vận động) và thời gian tham gia cùng những người khác (bởi lắng nghe những quan điểm khác nhau dẫn đến những ý tưởng tốt hơn).

Sự chuẩn bị kỹ lưỡng và điều kiện tốt chính là chìa khóa. Một cuộc họp mang tính xây dựng phải có những điều sau:

- Tạo ra nhiều giải pháp đa dạng, không dễ nhìn ra thông qua việc đảm bảo mỗi người tham gia có thời gian yên tĩnh để nghĩ và viết ra những ý tưởng (kể cả trước hay trong cuộc họp).
- Xem xét toàn bộ ý tưởng từ mọi thành viên, không chỉ những thành viên có tiếng nói lớn nhất.
- Giúp phát triển và xây dựng các ý tưởng thông qua một buổi thảo luận ý nghĩa.
- Kết thúc bằng những bước rõ ràng tiếp theo về cách biến ý tưởng thành hiện thực.

## Củng cố các mối quan hệ

Để có được một đội ngũ có chất lượng cao, mọi người cần phải làm việc hòa hợp với nhau. Vì vậy, bạn cần phải tìm cách để nuôi dưỡng sự đồng cảm, tạo ra sự tin nhiệm và khuyến khích sự hợp tác. Đôi khi, bạn quyết định để mọi nhóm người gặp gỡ chỉ vì một mục đích đơn giản, đó là tập trung vào các mối quan hệ.

Bữa trưa, bữa tối ăn theo nhóm và các sự kiện xã hội, cũng như một số cuộc họp theo hình thức 1:1 và họp nhóm được tổ chức là nhằm phục vụ cho mục đích này. Khi chúng ta trở nên hiểu nhau hơn – khi chúng ta đầu tư thời gian để tìm hiểu những giá trị, sở thích, gia đình, câu chuyện cuộc sống của những người đồng nghiệp, lúc đó việc làm việc cùng nhau sẽ trở nên dễ dàng và vui vẻ hơn.

Một cuộc họp mang tính gắn kết tuyệt vời không được đánh giá cao bằng số giờ ở bên nhau hay sự xa hoa của cuộc họp. Thay vào đó, nó cho phép những giá trị sau đây:

- Tạo ra sự hiểu biết và niềm tin sâu sắc hơn giữa những thành viên.
- Khuyến khích mọi người cởi mở và chân thành.

- Khiến cho mọi người cảm thấy được chăm sóc.

Mọi cuộc họp nên rõ ràng về những tiêu chí trên. Đừng cố gắng làm cho một cuộc họp đơn lẻ có quá nhiều thứ phải đạt được; hãy nhắc nhở đội ngũ của mình mục đích ban đầu khi cuộc đàm thoại bắt đầu đi chêch hướng. Ví dụ, nếu bạn đang tìm kiếm quyết định về giá cả và mọi người xung quanh bắt đầu đưa ra những đề xuất về các tính năng mới, hãy nói rằng bạn sẽ tìm thời gian để thảo luận về chủ đề sau, và sau đó điều khiển cuộc trò chuyện trở lại với chương trình ban đầu. Theo như kinh nghiệm của tôi, cấu trúc của một cuộc họp mang tính quyết định thường không có khả năng là một diễn đàn tốt để hình thành ý tưởng.

Việc thực hành rõ ràng và sự nghiêm khắc trong những cuộc họp sẽ khiến mọi người cảm ơn vì đã nghiêm túc tôn trọng thời gian của họ.

## **MỜI NHỮNG NGƯỜI PHÙ HỢP**

Bạn sẽ có một cuộc họp tuyệt vời nếu có những người cần thiết và không có ai là thừa thãi. Tất cả chúng ta đều đã từng rơi vào tình trạng cạn kiệt năng lượng vì có quá nhiều người ở xung quanh mà nhiều người trong số đó mất tập trung và dán mắt vào điện thoại của họ. Nhất thiết phải có những cá nhân như vậy tham dự? Có lẽ là không.

Tôi cũng đã từng tham gia những cuộc họp với mục tiêu đưa ra quyết định mang tầm ảnh hưởng lớn đến những nhóm khác – ví dụ, một quyết định liên quan đến tính năng của sản phẩm ảnh hưởng đến khả năng bán hàng của nó, nhưng không một đại diện nào của đội khác có mặt. Điều này cũng rất tốn kém vì bạn không thể đưa ra một quyết định công bằng mà không có sự ảnh hưởng của các đối tác lân cận, vì vậy quyết định này có nguy cơ bị trì hoãn hoặc bị tái thẩm định và tranh luận lại.

Làm thế nào để biết được đâu là đối tượng mà ta nên mời đến cuộc họp? Hãy quay trở lại câu trả lời cho câu hỏi “Thế nào là một kết quả tốt đẹp cho cuộc họp của bạn?”, và tự hỏi: “Đâu là những người cần thiết để làm nên kết quả đó?”.

Đôi khi, những người có lý có thể không đồng ý về những đối tượng cần phải xuất hiện. Cách đây một thời gian, tôi đã điều hành một cuộc họp đánh giá nơi tôi và một vài người quản lý khác đưa ra phản hồi về phần việc thiết kế trong nhóm của mình. Tất cả những người thiết kế đều được mời đến. Khi chúng tôi tiếp tục tuyển thêm nhiều người hơn, số lượng những người tham gia tăng lên cho đến khi cuộc họp giống như một cái giảng đường. Chỉ có một vài người trình bày trong mỗi phiên họp, có nghĩa là những người khác chủ yếu xem xét và lắng nghe.

Tôi đã đề xuất cắt giảm danh sách tham dự, nhưng không phải quản lý nào cũng đồng ý. Cuộc họp này rất hữu ích, một người lập luận, bởi nó đã khơi gợi cho những người thiết kế mới đến kiểu phản hồi mà họ đang chờ đợi. Hơn nữa, một người quản lý khác thêm vào, được ở trong căn phòng họp đó cho các thành viên cảm nhận rằng họ là những thành viên quan trọng của đội.

Đó đều là những luận điểm tuyệt vời. Đúng vậy, cuộc họp đã phục vụ cho mục đích truyền tải thông tin, cho biết những gì chúng tôi coi trọng trong những thiết kế tốt. Nó cũng giúp tạo ra nhiều sự kết nối hơn đến những nhà lãnh đạo cấp cao. Nếu tôi thu hẹp danh sách những người thực sự trình bày, chúng tôi sẽ mất đi những quyền lợi đó.

Tuy nhiên, khi quay lại với mục tiêu ban đầu của buổi đánh giá, tôi và những quản lý khác đã có thể đưa ra phản hồi hữu ích cho những dự án ở giữa quá trình. Có quá nhiều người quan sát đã làm cho điều đó khó khăn hơn.Ầu không khí trở nên trang nghiêm và áp lực. Những người thuyết trình dành quá nhiều thời gian cho việc điều chỉnh tiểu tiết những trang Keynote của họ. Là một người đánh giá, tôi cảm thấy mình cần phải cẩn thận

lựa chọn từ ngữ của mình trước một đám đông lớn như vậy, đồng nghĩa với việc tôi không thể nói bình thường và trực diện như mình muốn.

Sau cùng, chúng tôi quyết định rút gọn danh sách tham dự. Chúng tôi kiên quyết tìm những phương cách khác để đầu tư vào đào tạo thiết kế và thiết lập mối quan hệ, bao gồm việc chia sẻ một bản tường trình chi tiết về những ghi chép của cuộc họp và tổ chức thêm những buổi hỏi đáp về khả năng lãnh đạo. Người trong đội đã cải thiện được một giờ đồng hồ làm việc mỗi tuần, nhưng quan trọng hơn cả, những cuộc họp đánh giá trở nên bớt áp lực hơn, chân thành hơn và hiệu quả hơn trong việc thực hiện những mục tiêu vốn có của nó.

## **CHO MỌI NGƯỜI CƠ HỘI ĐƯỢC CHUẨN BỊ SẴN SÀNG**

Trong nhiều buổi đánh giá, tôi sẽ là kẻ lúng túng trong phòng, nheo mắt nhìn vào những biểu đồ và đồ thị đang được chiếu trước mặt mọi người, trong khi người thuyết trình nói những thứ như “Như anh chị có thể nhìn thấy một cách rõ ràng từ số liệu ở đây...”. *Chờ đã, chờ đã nào. Tôi chỉ muốn gào lên. Tôi không hiểu tại sao bạn lại đưa ra được kết luận đấy... chẳng lẽ tôi chậm hiểu đến thế sao?*

Tôi, từ đó, đã học được rằng phản ứng của tôi chẳng có gì là bất thường và chắc chắn không phải là một điều đáng để tự ti. Ngay cả những người đồng nghiệp am hiểu thông tin nhất của tôi cũng cần thời gian để xử lý thông tin mới cơ mà.

Bởi người thuyết trình hiểu kỹ càng những dữ liệu họ đưa ra, vậy nên họ đã trải nghiệm một hiện tượng thường được các nhà tâm lý học gọi là “lời nguyền của tri thức” – nhận thức chủ quan chính là thứ khiến cho họ khó có thể nhớ ra những người mới lần đầu tiếp xúc với những nội dung này có cảm giác như thế nào. Điều này lý giải cho việc tại sao những người thuyết trình tin rằng mọi người trong phòng sẽ nhanh chóng nắm bắt được

tất cả những điểm quan trọng khi họ chuyển từ slide này qua slide kia.

Nhưng nếu như mục đích của cuộc họp là để đưa ra những quyết định hay những phản hồi, thì việc hiểu dữ liệu một cách đầy đủ và đi đến một quyết định thấu đáo chỉ trong vòng một buổi họp duy nhất sẽ rất khó khăn cho các bên liên quan.

Giải pháp cho vấn đề này là phải giúp mọi người được chuẩn bị sẵn sàng trước cuộc họp. Những điều chúng ta có thể làm để giúp cho các quyết định và các buổi đánh giá là yêu cầu người tổ chức gửi tất cả các tài liệu thuyết trình, hay văn kiện một ngày trước khi cuộc họp diễn ra để mọi người đều có cơ hội xử lý thông tin trước đó. Điều này đồng nghĩa với việc tôi có thể dành tất cả thời gian tôi cần để hiểu tất cả những đồ thị và biểu đồ, từ đó cho phép tôi đóng góp nhiều hơn cho buổi họp.

Gửi đi một bản kế hoạch sơ bộ của cuộc họp trước thời hạn sẽ cho thấy mức độ quan tâm và chủ ý trong việc giúp đỡ cả nhóm giữ được sự tập trung. Đây là một ý tưởng tuyệt vời để thực hiện với mỗi cuộc họp bất kể quy mô, dù là với những cuộc trao đổi 1:1, tuy nhiên quy mô cuộc họp càng lớn thì sự chuẩn bị càng quan trọng. Nếu như bạn cảm thấy lượng công việc là quá nhiều cho một buổi họp, hãy cân nhắc đến chi phí cho một cuộc họp bất kỳ.

Nếu một cuộc họp với quy mô toàn công ty, được tham dự bởi năm trăm nhân viên, mà không hề thu hút hay đáng nhớ thì công ty đó đã lãng phí thì giờ của năm trăm nhân viên – tương đương với 10 ngàn đô-la nếu ước tính mỗi nhân viên có mức lương là 20 đô-la/1 người/1 giờ. Sử dụng năm giờ đồng hồ làm việc của năm nhân viên (giá trị tổng cộng là 500 đô-la) để chuẩn bị cho một cuộc họp, không còn nghi ngờ gì nữa, là một việc vô cùng xứng đáng. Dù chỉ một cuộc họp định kỳ hàng tuần với số lượng người tham gia ít cũng có thể biến thành hàng ngàn đô-la

thất thoát bởi sự thiếu năng suất sau thời gian một năm nếu thi giờ họp cùng nhau không được sử dụng thỏa đáng.

Sau cuộc họp, các bước kế tiếp cần được xử lý với mức độ quan tâm tương đương như công tác chuẩn bị. Tất cả sẽ không dừng ở một cuộc họp duy nhất, nó là bước đệm cho một con đường dài hơn để tạo dựng nên điều gì đó có giá trị cho thế giới này.

Trong vài phút cuối của buổi họp, hãy tạo thói quen đặt ra câu hỏi “Vậy trước khi chúng ta nghỉ, hãy chắc rằng chúng ta đều đồng ý với những bước tiếp theo...”. Sau buổi họp, hãy gửi một bản tóm lược đến những người tham dự với nội dung tóm tắt của cuộc thảo luận, một danh sách gồm các mục việc làm cụ thể đi kèm với tên người có trách nhiệm làm những việc này, và thời gian của lần kiểm tra sắp tới.

Nếu một quyết định được đưa ra, thì việc này nên được truyền đạt đến người liên quan. Nếu một phản hồi được gửi đến, thì nên có những động thái phản hồi lại. Nếu một ý tưởng được tạo ra, người tổ chức cuộc họp nên làm rõ những bước cần tiến hành để phát triển những ý tưởng ấy, từ đó đặt mốc cho những buổi họp sau.

## **TẠO CẢM GIÁC AN TOÀN CHO NHỮNG NGƯỜI ĐÓNG GÓP**

Ở thời kỳ đầu trong sự nghiệp của mình, tôi là kẻ im lặng, người có mức đóng góp ý kiến tỷ lệ nghịch với số người trong căn phòng. Điều đó có nghĩa là trong cuộc họp 1:1, tôi sẽ trao đổi rất nhiều, tuy nhiên trong những nhóm với số lượng lớn hơn bảy, tôi sẽ trở thành một ninja, cố gắng trở nên mờ nhạt nhất có thể.

Sau khi tôi trở thành quản lý, tôi nhìn thấy hành vi tương tự ở vô số thành viên trong nhóm của mình. Không phải ai cũng cảm thấy thoải mái để nói thẳng một mạch những gì họ suy nghĩ trước mặt cả nhóm. Đối với bản thân tôi thì đó là nỗi sợ bị đánh giá – tôi sợ rằng tôi sẽ nói điều gì đó ngu ngốc và lãng phí thời gian của người khác.

Điều đã giúp tôi tìm thấy tiếng nói của bản thân là một môi trường khiến tôi cảm thấy thoải mái, được khuyến khích và không bị phán xét. Tôi cảm thấy dễ dàng để chia sẻ hơn khi tôi nhìn thấy mọi người đều có thể nêu ý kiến thay vì chỉ có một hay hai thành viên tích cực. Hoặc, khi ai đó hỏi ý kiến của tôi vì cô ấy thực sự tò mò: "Julie, bạn vẫn chưa lên tiếng gì cả, bạn nghĩ gì về đề nghị này?". Hay khi tôi có mối quan hệ đủ tốt với những người đồng nghiệp đang có mặt để hiểu rằng họ sẽ không thực sự nghĩ tôi là kẻ bất tài, ngay cả khi tôi nói gì đó ngu ngốc.

Nếu bạn là một người tổ chức cuộc họp đang cố gắng tạo ra những ý tưởng, đưa ra một quyết định hay tạo ra các mối quan hệ vững vàng hơn, bạn sẽ đạt được kết quả tốt hơn nếu bạn có thể lôi kéo cả nhóm tham gia đóng góp. Đây là lý do tại sao việc phát triển một môi trường cởi mở với những câu hỏi, những cuộc bàn luận, chia sẻ và sự bất đồng quan điểm là vô cùng thiết yếu. Nếu bạn trình bày một ý kiến mà bạn nghĩ là một ý tưởng thông minh nhưng cả phòng lại âm thầm nghĩ rằng đây là một ý kiến nực cười, thì nó sẽ không có ích gì cho bạn nếu không ai đủ thoải mái để góp ý với bạn những gì họ thực sự cảm thấy. Để tránh là một vị hoàng đế không mặc quần áo, hãy thử những bước sau.

### **Hãy tường minh về những luật lệ mà bạn muốn đặt ra**

Nếu bạn muốn tất cả mọi người đều tham gia vào cuộc họp của bạn, đôi khi mẹo dễ dàng nhất là nói ra mong muốn ấy một cách trực tiếp.

Một trong số những việc tôi làm với đội của mình là thường làm chủ những buổi hỏi đáp chuyên môn. Đối với tôi, việc mọi người cảm thấy họ có thể hỏi tôi những câu hỏi hóc búa và nhận được một câu trả lời thẳng thắn là điều rất quan trọng. Tuy nhiên, sau khi thực hiện cả tá những buổi hỏi đáp, tôi nhận thấy tôi hiếm

khi gặp những câu hỏi khó. Các bạn thính giả sẽ nhìn nhau, như thể đang thách thức ai đó đặt câu hỏi.

Điều này không phải vì đội của tôi không có bất cứ một câu hỏi khó nào. Tôi thường nghe qua tin đồn rằng có những người cảm thấy hoài nghi về một chiến lược cụ thể hay băn khoăn tại sao một trong số những sáng kiến của chúng tôi không tiến triển tốt. Dù vậy, họ không bao giờ đặt ra câu hỏi nào cả trong những buổi hỏi đáp. Cuối cùng, tôi quyết định phải giải quyết vấn đề này.

Trong buổi họp tiếp đó, tôi bắt đầu: “Tôi ở đây để thực hiện một cuộc hỏi đáp, tôi cảm thấy việc chúng ta có một cuộc nói chuyện nghiêm túc về tất cả những chuyện xảy ra trong đội là rất quan trọng. Tuy vậy, thực lòng mà nói, tôi không cảm thấy tôi được nghe những mối quan tâm hàng đầu của các bạn. Vậy nên tôi muốn thẳng thắn nói điều này: ‘Những câu hỏi khó rất đáng khen! Hãy thoải mái nói ra! Tôi hứa tôi sẽ trở nên minh bạch nhất có thể’”.

Hành động này thực sự hiệu quả – bằng cách thẳng thắn nói rằng tôi coi trọng sự rõ ràng và chào đón những câu hỏi phức tạp, rất nhiều người đã không ngại hỏi chúng.

### **Thay đổi phương thức buổi họp để thích hợp với sự tham gia**

Một buổi thảo luận nhóm không có tổ chức nghĩa là người tham gia có quyền lựa chọn lúc nào và họ có muốn lên tiếng hay không. Nếu bạn có một nhóm người hướng nội, thì bạn có thể sẽ phải vật lộn với việc khiến họ nói lên suy nghĩ của mình. Còn nếu bạn có một nhóm người hướng ngoại, họ sẽ chi phối cuộc hội thoại. Sự khác biệt về tâm lý, nhiệm kỳ hay mức độ quen biết cũng đóng một vai trò nhất định đối với sự thoải mái của mọi người.

Bạn có thể ngăn chặn tâm lý nhóm tự nhiên này bằng cách gợi ý thêm nhiều phương án có tính xây dựng. Một ví dụ là đi xung

quanh phòng. Nếu cần phải chọn một trong ba lựa chọn, bạn có thể hỏi ý kiến mỗi người và lý do tại sao họ có suy nghĩ như vậy. Điều này đảm bảo không quan điểm nào bị bỏ qua.

Một phương pháp khác mà tôi thích là bắt đầu buổi họp với giấy ghi chú. Trước khi đi vào cuộc thảo luận về một vấn đề phức tạp (ví dụ như mục tiêu marketing của chúng ta nên là gì, hay thế nào là thành công trong ba năm tới), hãy đưa mỗi người một tập giấy ghi chú để họ có thể ghi xuống những suy nghĩ của mình về vấn đề đó. Tiếp theo, hãy để cả phòng làm việc với sự tập trung một cách yên tĩnh trong vòng từ mười đến mười lăm phút.

Sau đó, mỗi người tham gia gắn những mẩu ghi chú của họ lên bảng và nói qua về suy nghĩ của mình. Những ý tưởng giống nhau sẽ được gộp lại và sau khi tờ giấy cuối cùng đã được dán lên, cả phòng sẽ bàn luận về ý tưởng đã được “gộp lại” đó.

Bằng cách cổ vũ mọi người ghi suy nghĩ của mình ra giấy trước khi chia sẻ chúng, rào cản đối với sự tham gia sẽ phần nào được gỡ bỏ.

### **Chia đều thời gian cho các ý kiến**

Nếu cuộc họp của bạn thường có xu hướng bị chi phối bởi chỉ một vài cá nhân, hãy cố gắng trung hòa thời gian phát biểu của mỗi người.

Hãy để ý đến những gián đoạn. Nếu ai đó bắt đầu đưa ra một luận điểm nhưng bị một người khác lớn tiếng cắt ngang, hãy bảo vệ người đó bằng cách nói: “Chờ một chút đã nào, Ann vẫn chưa nói xong mà”. Như một phần thưởng nhỏ thêm vào, tôi nhận thấy bằng cách thực hiện hành động này, bạn đã làm tăng lên độ tin cậy của mình.

Tương tự, nếu bạn thấy ai đó đang tìm cơ hội để đóng góp ý kiến, bạn có thể giúp họ mở lời: “John có vẻ như đang muốn nói

gì đó chẳng?”. Một lần nọ, đồng nghiệp của tôi đã làm điều này với tôi trong một cuộc đánh giá cấp cao với hơn hai mươi người khác cùng tham gia, và tới tận ngày hôm nay, tôi vẫn nhớ cảm giác biết ơn dâng trào đáy.

Đặc biệt, một người quản lý sâu sắc sẽ dùng những câu hỏi gián tiếp như: “Susan, bạn hoang mang quá – bạn nghĩ chúng ta nên làm gì?”, hay “Rick, chúng tôi vẫn chưa được nghe bạn nói. Vậy ý kiến của bạn là gì?”.

Đối với những người nói quá nhiều, hãy rõ ràng nhưng vẫn lịch sự khi góp ý với họ rằng đã đến lúc đến lượt người khác lên tiếng: “Ian, chắc chắn là bạn còn nhiều điều để nói, thế nhưng hãy cho người khác cơ hội để được tham gia bàn luận vấn đề này”, hoặc “Laura, tôi đã nghe và thấy rằng bạn rất chắc chắn về việc chúng ta nên thực hiện phương án X – vậy trước khi chúng ta kết thúc, liệu có ai còn ý tưởng nào khác không? Tôi muốn chắc rằng quan điểm của mọi người đều được lắng nghe”.

Điều này thực sự không hề thoải mái khi bạn phải xen ngang người khác mà vẫn cố gắng đảm bảo sự liên mạch của cuộc hội thoại; tuy nhiên, hành động này sẽ gửi đi một tín hiệu mạnh mẽ rằng bạn tin một kết quả tốt hơn đến từ việc lắng nghe các ý kiến đa chiều.

### **Nhận phản hồi về cuộc họp của bạn**

Nếu bạn may mắn, bạn sẽ có một thành viên thật thà trong nhóm, người sẵn sàng chia sẻ với bạn khi anh ấy hay cô ấy cảm thấy buổi họp không tận dụng được thời gian. Tuy nhiên, có một cách đáng tin cậy hơn đó là hãy tạo thói quen yêu cầu người tham dự cho nhận xét, đặc biệt là đối với những buổi họp định kỳ với số người tham gia lớn.

Nhớ rằng chìa khóa để nhận được những phản hồi tích cực là trở nên cụ thể về vấn đề mà bạn muốn biết và tạo cảm giác an toàn cho mọi người để họ có thể nói ra những góp ý chân thành. Đón

đầu với những vấn đề mà bạn cảm thấy băn khoăn có thể là một cách ngầm ra hiệu rằng mọi người hoàn toàn có thể đưa ra lời phê bình.

Ví dụ như với thất bại trong việc tổ chức cuộc họp tổng kết của tôi chẳng hạn, tôi đã có thể hỏi như sau: “Bạn nghĩ cuộc họp tổng kết hàng tuần của tôi mang lại lợi ích như thế nào? Mục tiêu của tôi là có thể thông báo tới mọi người ai đang làm công việc gì, để từ đó sẽ có sự hợp tác và hỗ trợ tốt hơn trong cả đội. Nhưng tôi tự hỏi rằng liệu nó có bị sa lầy vào tiểu tiết quá hay không. Bạn nghĩ sao?”.

Hãy suy nghĩ về những cuộc họp tuyệt nhất mà bạn đã từng tham dự. Chúng mang lại cảm giác như thế nào? Những cuộc họp yêu thích mang không khí thân thiện và sự hiếu kỳ thuần túy. Ở đó không tồn tại một lớp mỏng vô hình của sự cẩn thảng hay áp lực bao quanh chúng ta. Mọi người đều có cảm giác an toàn khi nói ra những ý tưởng điên rồ của họ hay dám nói lên rằng: “Tôi không đồng ý”. Mọi người hiểu rằng sự có mặt và đóng góp của họ đều được trân trọng. Đây là một cuộc họp điển hình mà chúng ta nên hướng đến.

## **MỘT SỐ CUỘC HỌP KHÔNG CẦN BẠN THAM GIA VÀ MỘT SỐ KHÔNG CẦN PHẢI TỒN TẠI**

Vài năm trước, vào thời kỳ đặc biệt khó khăn của công việc, tôi thường phải làm việc đến quá nửa đêm và cả vào những ngày cuối tuần. Điều này thật không thể chịu nổi, tôi tự nhủ: “Tại sao tôi lại thấy bản thân mình dường như bị tụt lại phía sau trong tất cả mọi chuyện?”.

Tôi chia sẻ điều này với chồng mình và câu hỏi đầu tiên của anh ấy là: “Lịch làm việc của em như thế nào?”. “Rất bận rộn”, tôi trả lời. “Những cuộc họp nối tiếp những cuộc họp”. “Hả”, anh ấy đáp lại. “Em có cần thiết phải tham gia tất cả những cuộc họp đấy không?”.

Những lời nói của anh ấy đã động viên tôi có cái nhìn kỹ càng hơn về lịch trình của mình. Trong vòng một tuần, tôi viết những ghi chú về mỗi cuộc họp mà tôi tham dự và về cảm giác của tôi khi cuộc họp kết thúc. Tôi có tham gia đóng góp vào cuộc họp hay không? Tôi có phản đối kết quả của nó không? Liệu tôi có rút ra được bài học gì ý nghĩa từ việc có mặt hay không?

Tới cuối tuần, tôi ngạc nhiên phát hiện ra rằng đối với 40% cuộc họp của mình, câu trả lời cho những câu hỏi trên là “Không”. Sự thật đã được giải bày, một số cuộc họp tôi tham dự là bởi tôi muốn có cảm giác rằng tôi biết rõ mọi công việc, hay đơn giản vì tôi nằm trong danh sách khách mời và cảm thấy bản thân bắt buộc phải tham gia. Nhưng thời gian đó đáng lẽ đã có thể được dùng để xử lý công việc quan trọng, thứ đã khiến tôi phải thức làm việc hàng đêm.

Tôi tưởng rằng những kết quả của tôi đã rất nghiêm trọng, nhưng tôi phát hiện ra rằng chúng không hề khác thường chút nào. Leslie Perlow, đến từ trường Kinh doanh Harvard, cùng những đồng nghiệp của cô ấy đã khảo sát một trăm tám mươi hai quản lý cấp cao từ nhiều công ty. Họ nhận ra rằng đến 65% nói rằng các buổi họp đã cản trở họ hoàn thành phần công việc của mình, 71% thấy những buổi họp không hiệu quả và 64% cho biết các cuộc họp đã tốn nhiều sức suy nghĩ.

Kết quả là, sau cuộc kiểm tra, tôi đã dọn dẹp lịch làm việc một cách kỹ càng. Tôi kéo mình ra khỏi những cuộc họp mà tôi không thật sự có đóng góp gì cả. Khi tôi muốn được biết về tất cả những quyết định quan trọng, tôi yêu cầu những người tổ chức cuộc họp gửi cho tôi những ghi chú trước và sau cuộc họp. Với thời gian mà tôi tiết kiệm được, tôi đã có một sự cân bằng lành mạnh hơn và sự tập trung để hoàn thành tốt hơn những công việc tôi quan tâm đến.

Là một người quản lý, thời gian của bạn là vô cùng quý giá và có hạn, nên hãy bảo vệ nó như là một con rồng canh giữ báu vật.

Nếu bạn tin tưởng rằng kết quả tốt đẹp vẫn diễn ra mà không cần đến bạn, thì bạn không cần có mặt ở đó.

Đồng thời, hãy để ý đến những buổi họp mà đường như không mang lại giá trị cho bất cứ ai cả. Những buổi họp đó nên bị hủy bỏ hoặc sửa đổi. Một nghiên cứu bởi Nale Lehmann-Willenbrock và những đồng nghiệp của cô ấy đã cho thấy một mối liên hệ trực tiếp giữa một buổi họp được lên kế hoạch một cách chỉn chu (nơi mà những người cần thiết được mời đến tham dự, những việc cần làm đã được lên kế hoạch, và có những tương tác hữu ích) và hiệu suất của cả nhóm hay mức độ hạnh phúc của nhân viên. Những buổi họp tệ hại có thể “khiến nhân viên cáu bẳn, khiến họ mệt mỏi và kiệt quệ”, Lehmann-Willenbrock nói, trong khi “những buổi họp hiệu quả có thể tạo động lực tốt hơn cho họ”.

Tôi từng có một cuộc họp vào mỗi thứ Tư mà tôi sợ phải tham dự, bởi nó có cảm giác vô cùng căng thẳng như đang chiến đấu. Tất cả những người có mặt đều ngồi với tay và chân bắt chéo, như thể chúng tôi đang tranh luận về những chính sách vũ khí hạt nhân thay vì vấn đề cải tiến quy trình. Rất may, chuỗi cuộc họp cuối cùng đã được kết thúc vì vấn đề đó được một nhóm tốt hơn tổ chức lại.

Vài năm sau, khi tôi đang nói chuyện với một đồng nghiệp, người đã tình cờ tham dự cuộc họp đó cùng tôi, chúng tôi cùng nhận ra rằng cả hai đều nghĩ cuộc họp quả là một sự lãng phí thì giờ. Nhóm chúng tôi lúc đó vẫn chưa xây dựng được niềm tin giữa các thành viên, vậy nên mỗi cuộc tranh luận đều mang lại cảm giác rủi ro cao và không hiệu quả. “Tại sao chúng ta lại không nhận ra điều này vào thời điểm đó và ngừng cuộc họp sớm hơn nhỉ?”, chúng tôi tự hỏi. Vậy là bài học đã được rút ra.

Nếu bạn nhận thấy bản thân mình đang tham gia một cuộc họp định kỳ mà không chắc về giá trị của nó, hãy giúp tất cả mọi người bằng cách để người tổ chức biết được điều đó một cách tử

tế. Cuộc đời quá ngắn để ta lãng phí nó cho những buổi họp kém chất lượng. Hãy hướng tới việc làm cho mỗi người các bạn là một thành viên hữu ích, tuyệt vời và tràn đầy năng lượng để nhóm của bạn có thể cùng nhau đạt được nhiều thành tựu hơn.

## *Chương 7*

# TUYỂN DỤNG TỐT

NÊN TRÁNH



NÊN LÀM



**H**ồi mới chân ướt chân ráo đi làm, khi mà việc phỏng vấn tuyển dụng vẫn còn khá mới mẻ và đáng sợ, tôi đã có dịp chạm mặt một ứng viên mới ra trường tên Tom. Cậu ta cười bẽn lẽn khi tôi tự giới thiệu. Ngay khi tôi đặt vấn đề xong, cậu ta lập tức chộp lấy cây viết và phác họa hướng giải quyết lên bảng trắng. Tôi có thể nhìn ra tay cậu chàng đang hơi run. Cậu ta cẩn thận hỏi thêm vài câu, và khi bị mắc, cậu ta ngừng nói, lùi lại và nói to những suy nghĩ của mình.

Đến hết buổi phỏng vấn, cậu ta đã không thể giải quyết mọi vấn đề mà tôi nêu ra và lộ rõ vẻ thất vọng. Tôi có thể tưởng tượng ra cái cảnh cậu ta về nhà, lấy ra một cuốn sổ và tiếp tục mò mò tìm kiếm giải pháp. Khá chắc cậu ta chính là kiểu người như thế.

Mặc dù cậu ta không tiến xa được như những ứng viên khác trong buổi phỏng vấn, nhưng ở thời khắc quyết định, tôi đã thốt lên: “Cậu được nhận”. Chính bản thân tôi cũng thấy ngạc nhiên. Tôi mặc định cho bản thân một sự lựa chọn cẩn thận – nếu có bất kỳ vướng mắc nào với ứng viên, nói “Loại” sẽ là phương án an toàn. Đây là lần đầu tiên tôi đẩy mình vào thế khó vì người khác như vậy. Nhưng tôi vẫn cảm thấy nơi Tom một điều gì đó thật đặc biệt: không chỉ thông minh mà còn rất cẩn mẫn và thấu đáo. Tôi biết mình sẽ thích làm việc cùng cậu ta.

May thay, sau khi hội ý cùng các tuyển dụng viên khác, chúng tôi thống nhất sẽ nhận Tom. Vài năm sau, tôi gặp lại cậu ta trong một buổi tiệc. Cậu ta tiến đến chỗ tôi và nói: “Chị biết không, tôi vẫn nhớ lần phỏng vấn đó. Tôi đã quá lo lắng và không làm thực sự tốt, tôi chắc mẩm chị sẽ chẳng nhận tôi cơ”.

Tôi mỉm cười và đùa rằng mình có một quả cầu pha lê, nó đã cho tôi thấy cậu tuyệt vời ra sao. Bởi vì Tom thực sự tuyệt lắm. Kể từ khi được nhận vào, cậu ta lao đi như một chiếc tàu tên lửa vậy. Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, Tom từ một ma mới non nớt đã trở thành đội trưởng đội kỹ sư. Mặc dù không có dịp làm việc cùng nhau, nhưng tôi vẫn thường nghe thấy mọi người nhắc

đến cậu ta trong lúc tán gẫu, và thường là với thái độ nể trọng. Cậu ấy thông minh xuất chúng, và vẫn là một trong những đồng nghiệp cần mẫn và chu đáo nhất của chúng tôi.

Trong một tổ chức đang phát triển, làm tốt trong khâu tuyển dụng là điều tối quan trọng mà ta có thể làm. Ở điểm này, tôi đã phỏng vấn và nhận vào hàng trăm người – đông hơn toàn thể số nhân viên trong công ty khi tôi mới vào làm. Rồi những người ấy lại lần lượt mang thêm nhiều người khác nữa tới. Nếu cái ngày tôi mới bước chân vào công ty, ai đó tới và nói rằng tôi chính là người đã đưa về hàng nghìn đồng nghiệp ngày hôm nay, hẳn tôi sẽ cho rằng kẻ đó điên rồ.

Việc tuyển dụng không chỉ nằm ở quy mô. Chỉ cần tuyển được một người thật sự tốt cũng đã khiến kết quả công việc khác đi nhiều rồi.

Phương châm tuyển dụng tối quan trọng mà ta phải thuộc nằm lòng chính là: tuyển dụng không phải để giải quyết vấn đề, mà là để mở ra một tương lai mới cho tổ chức.

Phải mất một thời gian tôi mới giác ngộ được điều này. Bởi công ty tôi phát triển quá nhanh, nhu cầu tuyển dụng như một đám mây thường trực bủa vây quanh tôi. Lúc nào cũng cần người, bởi vậy tuyển dụng đã trở thành việc tôi phải làm để có thể giải quyết đồng báo cáo căng như dây đàn và những dự án thiếu nhân lực. Phải xử lý tất cả mọi thứ càng nhanh càng tốt.

Và đương nhiên, tuyển dụng không đơn thuần là để bù lấp thiếu hụt. Nếu nhìn nhận theo hướng đó, ta khó lòng tuyển được người phù hợp nhất. Phải mường tượng ra nhân tố mới sẽ giúp công ty và cá nhân bạn tốt lên ra sao. Bên cạnh việc cống hiến khả năng của mình, những đồng nghiệp ta yêu mến sẽ dạy ta những điều mới, tạo cảm hứng và hỗ trợ ta khi cần, và khiến việc đi làm trở nên vui vẻ hơn. Giờ đây nhìn lại, tôi không thể nghĩ ra thứ gì thỏa mãn hơn gấp gáp một người trong lần đầu

tiên, nhận thấy họ tuyệt vời ra sao, và được làm việc cùng người ấy trong nhiều năm trời, vượt qua mọi vấn đề.

Nhưng bên cạnh đó, tuyển dụng vẫn là công việc khó nhằn. Trong những câu chuyện cổ tích, ta phải vượt qua vô số những con ếch để tìm ra hoàng tử của đời mình. Ở chương này, ta sẽ bàn về cách nhìn nhận tốt nhất để xây dựng một tổ chức tuyệt hảo.

## THIẾT KẾ TỔ CHỨC CÓ CHỦ ĐÍCH

Khi bạn đang oằn mình gánh áp lực từ một đội ngũ thiếu nhân viên, thật khó để từ chối một người đang trong tâm thế sẵn sàng làm việc. Và bạn sẽ dễ dàng bỏ qua sự thật rằng chưa chắc đó đã là người mình cần, giống như khi dạ dày đang gào thét còn trong tủ lạnh chỉ có dưa muối, tương cà và bánh mì, và bạn thấy như vậy là đủ cho bữa ăn rồi.

Giải pháp để có thực đơn lành mạnh và một đội ngũ tốt hơn chính là lên kế hoạch từ trước. Nếu vào một ngày Chủ nhật, bạn tới tiệm tạp hóa và mua sẵn đồ ăn cho bữa khuya, thì ít nhất đêm ngày thứ Tư bạn vẫn có thể tận hưởng thịt gà và ít rau.

Tháng Một hàng năm, tôi lại ngồi vẽ một lược đồ kỳ vọng đội ngũ của mình sẽ ra sao vào cuối năm đó. Tôi lập một sơ đồ tổ chức trong tương lai, phân tích những khoảng trống năng lực, sở trường hay kinh nghiệm, và lập một danh sách những vị trí cần tuyển dụng. Bạn cũng có thể làm điều tương tự bằng cách tự đặt những câu hỏi như sau:

- Năm nay cần thêm bao nhiêu người? (dựa theo tăng trưởng của doanh nghiệp, chi phí dự kiến, ngân sách, các mục cần ưu tiên, v.v...)
- Yêu cầu về kinh nghiệm cho mỗi vị trí mới?
- Kỹ năng hoặc thế mạnh đặc biệt nào mà tổ chức đang cần? (ví dụ như khả năng sáng tạo, khả năng làm việc tuyệt hảo,

chuyên môn cao, v.v...)

- Kỹ năng và thế mạnh nào mà tổ chức đã sở hữu và người mới vào sẽ không thể hiện được sự nổi trội?
- Những nét tiêu biểu, trải nghiệm hay nhân cách như thế nào sẽ đẩy mạnh sự đa dạng của tổ chức?

Lập một kế hoạch tổ chức cẩn thận cho mỗi năm sẽ giúp bạn chủ động trong nhu cầu tuyển dụng và cho bạn một bộ khung hữu ích để đánh giá các ứng viên, tránh trường hợp đói bụng ăn quàng.

Ngay cả khi mọi thứ thay đổi – như tái cấu trúc công ty chẳng hạn, hoặc một nhân viên đột ngột xin nghỉ, thay đổi tiêu chí ưu tiên – bạn vẫn có thể chỉnh sửa kế hoạch theo đó và luôn có sẵn bức tranh toàn cảnh của công ty.

Trong trường hợp doanh nghiệp của bạn hầu như không có nhu cầu tuyển dụng thì mọi thứ sẽ khác đi một chút. Quy mô và thành phần của tổ chức trong một năm có khả năng sẽ không khác mấy so với hiện tại. Tuy nhiên, cần cân nhắc những khả năng thiếu hụt nhân lực hoặc cần tìm người ở đâu khi có người nghỉ việc. Những người giỏi nhất trong cơ quan đến từ đâu? Bạn muốn bổ sung thêm kỹ năng gì? Và bạn muốn để đạt ai thế vào khi một vị trí bị bỏ ngỏ?

## **TUYỂN DỤNG LÀ TRÁCH NHIỆM CỦA BẠN**

Nếu bạn số hên được làm việc với một nhóm tuyển dụng viên cần mẫn, bạn sẽ dễ lâm vào ảo tưởng rằng mình có thể nhàn hạ lui về phía sau và những ứng viên tốt nhất sẽ được đưa đến tận cửa.

Vậy hãy để tôi đưa bạn trở về với thực tại nhé. Không một nhà tuyển dụng nào có khả năng biết được ai là ứng cử viên lý tưởng cho tổ chức của bạn. Họ cũng không thể hỗ trợ đánh giá những kỹ năng đặc biệt, như đọc phim X-quang hay viết mã lập trình.

Sau cùng thì bạn mới là người làm chủ đội ngũ mà mình đã gây dựng. Người quản lý tuyển dụng thành công là người biết tạo lập mối quan hệ hợp tác gắn bó với nhóm nhân viên tuyển dụng để xác định, phỏng vấn và nhận vào những người tốt nhất. Một nhà tuyển dụng giỏi cần thiết lập hệ thống và vận dụng kiến thức vào quá trình tuyển dụng – làm thế nào để tìm kiếm và chào mời ứng viên, cách thực hiện cuộc phỏng vấn, làm thế nào để thương thảo các đề nghị. Còn người quản lý tuyển dụng giỏi cần áp dụng vốn hiểu biết của mình về vị trí cần tuyển – những yêu cầu cần có và cảm hứng cho công việc – khi tương tác trực tiếp với ứng viên.

Nếu bạn không có nhân viên tuyển dụng, vậy bạn cần tự mình đóng cả hai vai. Sau đây là cách bạn nên tiếp cận khi làm việc cùng nhau.

### **Mô tả về ứng viên tiêu chuẩn càng chính xác càng tốt**

Công việc của quản lý tuyển dụng chính là xác định khi nào một vị trí bỏ ngỏ và những người như thế nào sẽ là sự lựa chọn phù hợp. Hãy tự viết bản mô tả công việc và tập trung vào những kỹ năng cũng như kinh nghiệm mà bạn đang cần.

Thậm chí cùng là một công việc, nhưng những yêu cầu cụ thể có thể mang ý nghĩa khác nhau tùy vào từng tổ chức. Ví dụ, một vài người phụ trách thiết kế ở cơ quan tôi phụ trách những tính năng phổ biến như duyệt bài viết hay bình luận. Các ứng viên mà họ tìm kiếm được định hướng vô cùng chi tiết, với kỹ năng làm thủ công xuất sắc. Những người còn lại trong nhóm thiết kế đều đã có kinh nghiệm làm việc cùng những kiểu khách hàng riêng biệt, từ chủ doanh nghiệp nhỏ, game thủ hay người mới tập dùng Internet. Giờ thì họ cần một nhà thiết kế có khả năng thấu hiểu và giàu kinh nghiệm, có những phương pháp nghiên cứu để hướng dẫn cho họ trong công việc. Một khi nhân viên tuyển dụng của bạn nắm được những yếu tố đó, họ sẽ có thể giúp bạn lọc ra những cá nhân đạt yêu cầu mà bạn đề ra.

## Xây dựng chiến lược tìm nguồn cung ứng

Việc định hình thật tốt về kiểu người mình cần sẽ khiến việc thảo luận với nhân viên tuyển dụng và thông suốt tư tưởng về nơi có thể tìm được ứng viên phù hợp trở nên dễ dàng hơn. Một dòng tiêu đề hoặc tên một tổ chức nào đó nảy ra trong đầu, và bạn có thể tìm kiếm trên LinkedIn những người mà bạn có thể đánh tiếng để đề xuất, hội thảo để tham dự hoặc chạy quảng cáo.

Một bài tập khác đó là bạn hãy định hình những từ khóa hoặc hình mẫu mà mình cần tìm từ những bản lý lịch. Bằng cách này, tôi và các đồng sự tuyển dụng của mình đã xác định ứng viên lý tưởng phải là người có kinh nghiệm làm việc cả trong lĩnh vực thiết kế lẫn công nghệ bởi sự kết hợp này có thể tạo ra một tầm nhìn cân bằng và lành mạnh, cùng với năng lực giải quyết vấn đề tinh tế. Chúng tôi cũng thống nhất rằng tôi sẽ là người gửi email giới thiệu, thay vì đội ngũ tuyển dụng, để người có kinh nghiệm lập tức cảm nhận được việc đích thân quản lý đang liên hệ với mình.

Đôi khi, những hình mẫu khác thường lại đem về những ứng viên tuyệt vời. Patty McCord, cựu giám đốc tài năng của Netflix, đã kể lại rằng đội ngũ tuyển dụng của mình đã nhận ra rất đông những thủ lĩnh khoa học dữ liệu hàng đầu trong công ty đều rất thích âm nhạc. Vậy là bên cạnh việc tìm kiếm những hồ sơ theo từ khóa liên quan đến dữ liệu như bình thường, họ cũng bắt đầu để mắt tới những người có khả năng chơi dương cầm hoặc ghi-ta. “Chúng tôi đã kết luận rằng những người như vậy có thể dễ dàng vận dụng cả bán cầu não trái và phải của họ, một kỹ năng tuyệt vời để phân tích dữ liệu”, McCord cho hay.

## Mang đến một trải nghiệm phỏng vấn tuyệt hảo

Tôi không thể kể hết đã bao nhiêu lần các ứng viên nhận lời đề nghị làm việc và nói với tôi rằng một trong những lý do khiến

họ làm vậy là vì quá trình phỏng vấn rất chu đáo, tập trung và nhanh gọn. Điều đó khiến họ có hảo cảm với công ty và đội ngũ mà họ sẽ làm việc cùng.

Ngay cả khi bạn không nhận ứng viên đó, một trải nghiệm phỏng vấn tuyệt vời sẽ khiến những ứng viên triển vọng cảm thấy rằng bạn quan tâm đến những người sau này có thể trở thành tương lai của tổ chức.

Điều này đòi hỏi một mối quan hệ mật thiết giữa quản lý và nhân viên tuyển dụng. Các đồng sự tuyển dụng và tôi phối hợp với nhau giống như Batman và Robin mỗi khi có ứng viên đến phỏng vấn. Chúng tôi nhẫn tin cho nhau ti tỉ lần mỗi ngày: “Đã có ghi chú về lai lịch của tất cả các ứng viên chưa? Ai phụ trách đánh giá kỹ năng của ứng viên? Ta có thể tìm người phỏng vấn nào có liên hệ tốt với ứng viên, như cô Anne từng làm chung công ty cũ với ứng viên, hoặc Dixon, người mới chuyển tới thành phố? Ai sẽ tiếp cận các ứng viên và thông báo họ không trùng tuyển?” v.v...

Bằng phương pháp cộng tác trong trải nghiệm phỏng vấn như thế, chúng tôi đã tránh được những lỗi thông thường như mất nhiều ngày hoặc tuần để chuyển giao giữa các bước, yêu cầu ứng viên giới thiệu lại bản thân nhiều lần, hoặc cho họ những thông tin mâu thuẫn gây hoang mang.

### **Thể hiện cho ứng viên thấy bạn cần họ đến mức nào**

Khi bạn quyết định nhận một người, gần như công việc của một nhà tuyển dụng là khiến ứng viên đó thấy được bạn đang muốn họ nhận lời. Càng để nhiều thời gian chết – như một tuần sau mới liên hệ với ứng viên chẳng hạn – thì khả năng họ từ chối càng cao.

Sau khi tôi gửi đi một lời mời, tôi thường cố gắng báo với ứng viên mỗi ngày rằng tôi đang nghĩ về họ và mong muốn họ trở thành một phần của công ty đến nhường nào. Tôi hỏi xem ứng

viên có vấn đề gì cần thắc mắc không, hoặc đôi khi là hẹn nhau đi ăn để trao đổi cụ thể về công việc.

Ứng viên càng giàu kinh nghiệm, khả năng lời đề nghị của bạn nhận được phản ứng tiêu cực sẽ càng cao bởi những người như vậy thường có khá nhiều lựa chọn, còn bạn mới là người mong muốn họ trở thành lãnh đạo cho đội ngũ của mình. Hãy vẽ nên một bức tranh sống động về tầm ảnh hưởng của người đó trong mắt bạn. Hãy giúp họ thấy được vị trí đó thú vị ra sao và vì sao họ chính là sự lựa chọn hoàn hảo để giải quyết những công việc ấy.

## **TUYỂN DỤNG GIỐNG NHƯ MỘT CANH BẠC, HÃY ĐẶT CƯỢC THẬT KHÔN NGOAN**

Liệu vài giờ đồng hồ tiếp xúc với một người có khả năng cho bạn một cảm nhận chính xác về tiềm năng của người đó trong vai trò một nhân viên không?

Có thể ta nghĩ mình giỏi đánh giá tính cách người khác, nhưng bằng chứng cho thấy nhiều điều khác. Vài năm trước đây, Google mở ra hàng vạn cuộc phỏng vấn để tìm xem liệu có mối liên hệ nào giữa mức độ đánh giá tương tác của nhà tuyển dụng với chất lượng phần thể hiện của ứng viên hay không, và kết quả trả về là một số 0 tròn trĩnh. Đó “hoàn toàn là một đám hỗn độn ngẫu nhiên”.

Tôi không mấy ngạc nhiên khi biết được điều đó bởi tôi đã gặp tiền lệ với cả hai phía – khi buổi phỏng vấn diễn ra tốt đẹp nhưng người chúng tôi nhận vào cuối cùng lại không phải là sự lựa chọn phù hợp, trong khi đó có lần tôi đã nói “Loại”, với một ứng viên hóa ra lại là người xuất chúng.

Có ba lý do khiến một vài buổi phỏng vấn không thể trở thành dự đoán hoàn hảo đáng tin cậy về thành công của một người. Thứ nhất là ta không thể tái hiện môi trường làm việc thực sự của một đội ngũ chỉ trong ba mươi phút hoặc một giờ đồng hồ

gặp gỡ. Hầu hết các dự án thật sự đều phức tạp, liên quan đến nhiều người và tốn hàng tuần, hoặc nhiều tháng, nhiều năm để hoàn thiện. Một buổi phỏng vấn chỉ mô phỏng được một ứng viên có thể xử lý tốt đến đâu một vấn đề nhỏ trong một khoảng thời gian ngắn hơn thực tế.

Thứ hai, các nhà tuyển dụng có thể sẽ áp đặt định kiến cá nhân vào quá trình đánh giá. Chúng ta thường bị tác động bởi ấn tượng đầu tiên và những gì ta thấy trùng khớp với quan niệm của ta về một “ứng viên lý tưởng”. Một nghiên cứu của trường Đại học Harvard cho thấy khi các dàn hợp xướng của Mỹ thực hiện những buổi diễn “che mắt khán giả” – hay như ở đây là nhà tuyển dụng sẽ lắng nghe các ứng viên ở cách họ một bức màn che – thì tỷ lệ ứng viên nữ vượt qua vòng sơ khảo tăng lên khoảng 50%.

Cuối cùng, lý do thứ ba khiến những buổi phỏng vấn không thể hiện được toàn bộ sự thật, đó là con người luôn giỏi thay đổi. Đối với những ứng viên đã tốt nghiệp được vài năm, Google sẽ không căn cứ vào những thứ như bảng điểm đại học của họ nữa. Laszlo Bock, phó giám đốc điều hành nhân sự của Google, cho biết: “Sau hai đến ba năm, những khả năng mà bạn cần thể hiện ở Google hoàn toàn không liên quan đến những gì bạn thể hiện khi còn đi học, bởi những kỹ năng đòi hỏi bạn phải có so với khi ngồi ở ghế nhà trường giờ đã rất khác. Về cơ bản, giờ bạn cũng đã trở thành con người khác. Bạn học hỏi và trưởng thành, bạn cũng đã tư duy theo cách khác rồi”.

Việc tuyển người mới vào làm luôn đầy rẫy rủi ro, nhưng hãy thực hiện nó một cách khôn ngoan để nâng tỷ lệ thành công của mình.

### **Hãy cân nhắc tới những tiền lệ của công việc tương tự**

Cách tốt nhất – dù chưa phải là hoàn hảo – để dự đoán năng lực tương lai của một người đó là tìm hiểu những gì họ đã làm trong

những dự án tương tự và môi trường làm việc tương tự trước đây. Đó là lý do vì sao kỳ thực tập là thứ vô cùng giá trị. Khi một người tham gia vào đội ngũ của bạn trong vài tháng, bạn sẽ hiểu rõ hơn về cách họ làm việc.

Điều tốt nhất tiếp theo chính là nghiên cứu kỹ càng công việc trong quá khứ của họ. Khi ta phỏng vấn một nhà thiết kế, ta cần nhấn mạnh vào bản tổng hợp dự án, các ứng viên cần giới thiệu một số dự án chọn lọc của họ. Lắng nghe những gì ứng viên nói xuyên suốt quá trình trình bày những hình mẫu cụ thể về công việc của họ, ta có thể thấy được tương đối kỹ năng và phương pháp xử lý vấn đề của người đó. Một người bạn trong ngành giáo dục của tôi cũng làm điều tương tự, yêu cầu những giảng viên thực hiện một bài giảng với bất kỳ môn học nào họ muốn.

Yêu cầu ứng viên cung cấp thông tin về những ứng dụng mà họ đã phát triển, những bài nghiên cứu họ đã viết, đã đóng góp bao nhiêu ý tưởng, v.v... để từ đó bạn có thể đánh giá chất lượng sản phẩm lao động của họ. Nếu ứng viên trình bày những sản phẩm nhóm, hãy hỏi xem cá nhân họ phụ trách phần công việc nào.

### **Tìm kiếm những sự tiến cử đáng tin cậy**

Nếu một nguồn tin đáng tin cậy nói với bạn rằng Jane là một người tuyệt vời, và anh ta cũng không muốn làm việc với Jack nữa, hãy lưu tâm đến lời khuyên đó. Độ tin cậy của một cuộc phỏng vấn dài hai giờ đồng hồ không thể so được với lời nói từ một người đã từng trải qua thời gian làm việc với ứng viên đó.

Mỗi khi ta có một vị trí cần tuyển, việc đầu tiên tôi làm là báo tin đó cho cả đội biết. Tôi sẽ hỏi họ: “Nếu có thể vung cây đũa phép, bạn sẽ hô biến ứng viên hoàn hảo nào vào vị trí này?”. Danh sách trả về vừa là điểm khởi đầu tuyệt vời với những cá nhân tôi cần liên hệ, nhưng đồng thời thông qua những cái tên được đề cử, ta có thể khai thác xem có những hình mẫu nào về kỹ năng,

quan hệ xã giao hay kinh nghiệm mà ta cần đào sâu vào hơn không?

Một nguồn đề cử đáng tin cậy khác chính là quá trình xác nhận thông tin ứng viên. Kevin Ryan, người sáng lập của Gilt Groupe và *Business Insider*, đã đưa các tài liệu xác nhận thông tin cá nhân lên vị trí tối cao. “Quá trình tuyển dụng gồm ba giai đoạn: đọc hồ sơ ứng viên, phỏng vấn và xác nhận thông tin”, Ryan nói. “Hầu hết các nhà quản lý đều quá đề cao vai trò của phỏng vấn mà đánh giá thấp quá trình xác nhận thông tin, trong khi nó mới là thứ quan trọng nhất”.

Ông cho rằng mấu chốt là phải tìm kiếm những khuyến nghị trung thực. “Sẽ tốn khá nhiều công sức để tìm được ra người dám thẳng thắn với bạn, nhưng vậy cũng đáng”. Khó mà được nghe những lời khuyến nghị trung thực khi bạn liên hệ với cá nhân mà ứng viên đã cung cấp, hoặc khi nói chuyện với một người không thân quen gì cả. Hãy nhờ cậy mạng lưới những đồng nghiệp đáng tin của mình xem họ có thể giúp bạn liên hệ với một nhân vật trung gian nào đó mà họ tin tưởng không.

Khi cân nhắc giữa những lời khuyến nghị, hãy luôn khắc ghi hai điều. Thứ nhất là qua thời gian, mọi người thường sẽ cải thiện năng lực của mình, bởi vậy không nên để tâm tới những đánh giá về khoảng thời gian đã lâu trước đây. Ví dụ, một anh bạn nói rằng năm năm trước cậu Jack đó chốt đơn không tốt, thì vẫn có khả năng giờ đây cậu ta đã khá hơn nhiều rồi.

Thứ hai, nếu chỉ trông cậy vào mạng lưới sẵn có của mình, bạn sẽ khó mà tìm được những ứng viên xứng đáng. Hãy xem lại bản mô tả ứng viên lý tưởng của mình để đảm bảo quy mô tuyển chọn đã đủ lớn.

### **Hãy sử dụng nhiều người phỏng vấn một lúc**

Tốt nhất là hãy để ứng viên đối mặt với nhiều giám khảo một lúc, những người nắm rõ yêu cầu cho vị trí cần tuyển, với mỗi

người, hãy hỏi những vấn đề khác nhau để tất cả tạo nên một quan điểm tròn tria. Giả sử bạn đang tìm kiếm một vị quản lý tài chính chẳng hạn, một giám khảo sẽ đánh giá năng lực quản lý và hợp tác của ứng viên trong khi một người khác hỏi những câu hỏi chuyên sâu về tài chính, và một người khác nữa tìm hiểu kinh nghiệm làm việc của ứng viên đó.

Sử dụng nhiều giám khảo một lúc có thể phần nào tránh được định kiến cá nhân và bắt được những điểm mấu chốt tinh tế mà có thể những người khác đã bỏ qua. Tuy nhiên, trong quá trình phỏng vấn, mỗi người nên ghi lại chính kiến của bản thân và quyết định “Nhận” hay “Loại” ứng viên đó, trước khi nghe ý kiến từ những người khác, để cuộc thảo luận không bị trùng lặp suy nghĩ.

## **Những lời phản biện đầy nhiệt huyết có giá trị hơn sự đồng thuận**

Khi số lượng những cuộc phỏng vấn bắt đầu tăng lên nhanh chóng, tôi bắt đầu gặp phải tình trạng mà chúng tôi gọi là “tuyển dụng yếu”. Tuyển dụng yếu là khi tất cả các giám khảo đều độc lập đánh vào ô “Nhận”, trên giấy tờ thì có vẻ đây là điều tốt, một quyết định đồng lòng, nhưng thực tế không ai mặn mà với nó cho lắm. Điều đó thể hiện ở những câu nói như “Tôi không chắc cậu ta có hợp với nhóm tôi không, nhưng chắc nhóm ai đó sẽ cần thôii”, hoặc “Tôi không nhìn ra lý do nào để ta loại cô ấy”.

Tôi nhận thấy rằng tuyển dụng yếu thường xảy ra khi một ứng viên không thể hiện điều gì nổi trội – mọi thứ đều ở mức hài lòng vừa phải, các câu trả lời chạm mức chấp nhận được và sở hữu nền tảng kinh nghiệm phù hợp. Nhưng cùng lúc đó họ cũng không gây ấn tượng ở bất kỳ khía cạnh nào. Nếu quyết định cuối cùng là “Loại”, không ai trong số các giám khảo cảm thấy cần phải phản biện để giữ ứng viên đó lại.

Vì tuyển dụng chính là một canh bạc, hãy cố gắng tránh mọi trường hợp tuyển dụng yếu. Khi người đó không thật sự bùng nổ, vậy hẳn lợi ích họ mang về cũng không nhiều. Nếu đã quyết định đặt cược, hãy đặt vào cửa của ứng viên sở hữu những phản biện đầy nhiệt huyết. Khi một ứng viên sở hữu những đánh giá trái ngược nhưng những giám khảo chọn “Nhận” lại cương quyết muốn làm việc cùng người đó, thường thì đó chính là dấu hiệu cho thấy đây là cửa sáng trong canh bạc của ta.

### **Hãy chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn từ trước**

Những buổi phỏng vấn thường đạt kết quả tốt nhất khi bạn đã định hình sẵn những gì mình muốn tìm hiểu nơi người ứng viên. Điều đó có nghĩa là bạn cần nắm được lý lịch của người đó và đã chuẩn bị sẵn một danh sách câu hỏi. Nếu có nhiều người cùng ứng tuyển vào một vị trí, hãy hỏi họ những câu hỏi giống nhau. Hãy nhớ rằng chúng ta đều thiên vị, vậy nên nếu không làm vậy, tức là bạn đang đánh cược quyết định tuyển dụng của mình vào ấn tượng cá nhân và hướng đi của cuộc trao đổi thay vì nội dung câu trả lời của các ứng viên.

Tôi từng phỏng vấn một người nọ, tạm gọi là Mason đi, anh ta khá nhút nhát và có vẻ lo lắng. Mason không mấy khi nhìn thẳng vào tôi, thường nặng nề lấy hơi giữa các câu nói, nhắc đi nhắc lại một vấn đề tới ba lần trong cùng một câu trả lời. Nhưng tôi đã chuẩn bị sẵn một bộ câu hỏi để nắm được kỹ năng cũng như kinh nghiệm của anh ta: “Liệu anh ta có thể chỉ cho tôi cách mình đặt mục tiêu cho một dự án cụ thể nào đó không? Anh ta đã từng gặp phải thử thách nào khó nhằn nhất trong công việc trước đây, và đã vượt qua nó ra sao? Liệu anh ta có thể thành thật mô tả ưu và nhược điểm của mình (và thừa nhận giao tiếp là một trong những điểm yếu đó) hay không?”.

Những câu hỏi đó giúp tôi hiểu được cách Mason xử lý khó khăn, và anh ta đã làm rất tốt. Những câu trả lời của Mason cụ thể và thấu đáo hơn những ứng viên khác. Chúng tôi đã quyết

định tuyển dụng Mason. Anh ta đã cố gắng rất nhiều để cải thiện khả năng giao tiếp của bản thân và trở thành một nhân viên xuất sắc.

Chỉ bạn mới có quyền quyết định câu hỏi nào nên hỏi, bởi chỉ mình bạn biết bản thân đang tìm kiếm điều gì. Cụ thể hơn, những vị trí đặc thù cần có những câu hỏi riêng để thăm dò những kỹ năng phù hợp. Nhưng nếu bạn đang không biết bắt đầu hỏi từ đâu, thì sau đây là một số câu hỏi “đa dụng” ưa thích của tôi:

1. *Kiểu thử thách nào khiến bạn thấy hứng thú và vì sao lại thế?*  
Bạn có thể mô tả một dự án yêu thích không? Điều này cho ta thấy được sở thích, đam mê của ứng viên.
2. *Bạn cho rằng đâu là điểm mạnh lớn nhất của bản thân? Và đồng nghiệp của bạn đồng tình với điều nào trong số đó?* Câu hỏi này sẽ cho thấy khả năng tự nhận thức của ứng viên cũng như những gì thực sự là ưu/nhược điểm của họ.
3. *Hãy tưởng tượng về bản thân bạn sau ba năm nữa. Bạn hy vọng mình sẽ thay đổi được điều gì so với hiện tại?* Câu hỏi này giúp tôi hiểu được tham vọng của ứng viên cũng như khả năng định hướng mục tiêu và tự xét của người đó.
4. *Mâu thuẫn sâu sắc nhất bạn từng gặp phải trong những năm trước là gì? Kết quả ra sao và bạn đã học được gì từ trải nghiệm đó?* Câu hỏi này giúp tôi nhìn nhận được cách ứng viên làm việc với người khác và khả năng xử lý mâu thuẫn của họ.
5. *Gần đây điều gì đã tạo cảm hứng làm việc cho bạn?* Câu hỏi này làm rõ những điều khiến ứng viên hứng thú và cảm thấy đáng giá.

### **Từ chối mọi cá nhân có hành vi thiếu lành mạnh**

Hãy nhớ rằng không việc gì chúng ta phải chịu đựng mấy tên khốn trong đội ngũ của mình. Hãy cẩn trọng với những dấu hiệu cảnh báo trong cuộc phỏng vấn: nói xấu đồng nghiệp cũ

(“ Tay quản lý trước đây của tôi là một thảm họa”); đổ lỗi cho hoàn cảnh (“ Dự án vừa rồi của tôi đã thất bại do chính sách nội bộ”); công kích những nhóm người khác (“ Đám nhân viên kinh doanh toàn kẻ ăn hại”); đòi hỏi công ty làm được gì cho họ thay vì tự hỏi họ sẽ làm gì cho công ty (“ Có vẻ đây là bước tiến trong sự nghiệp của tôi”); và tự cao tự đại không biết mình là ai (“ Tôi chọn công việc này vì có vẻ mấy người cần ai đó thực sự có bề dày kinh nghiệm”).

## Xây dựng một đội ngũ đa dạng về quan điểm

Rất lâu trước đây, thời mà tổ chức của tôi vẫn đang phát triển, quản lý của tôi tên Kate đã bắt đầu quá trình tuyển dụng thêm vài vị trí lãnh đạo mới. Tôi vẫn nhớ mình ngồi đó qua hết bài thuyết trình này đến bài thuyết trình khác với những ứng viên đến từ những tập đoàn danh tiếng. Họ đưa tôi qua những chiếc bàn bóng loáng, giới thiệu quy trình thiết kế đầy phức tạp: tạo ra những giao diện người dùng rắc rối, chỉ đạo những nghiên cứu dài hàng tháng trời, tổ chức những cuộc chạy nước rút ý tưởng tốn hàng trăm tập giấy ghi chú.

Thời đó thì Facebook vẫn còn nhỏ lăm, và tôi đã có một khoảng thời gian khó khăn để hiểu được vì sao bạn không thể cứ chui vào một căn phòng cùng vài tay kỹ sư rồi xây dựng và thiết kế một sản phẩm trong vài tuần được. Tất cả những quy trình sang chảnh ấy có vẻ hơi quá đà. Liệu cựu nhân viên của những tập đoàn lớn có hợp để làm việc trong môi trường khởi nghiệp hồn độn của chúng tôi không? Tôi không cho là vậy. Nhưng sau khi Kate tuyển được vài người, tôi đã tìm được câu trả lời.

Lúc đầu, tôi cảm thấy thật sự mâu thuẫn với những người quản lý mới – chúng tôi bất đồng quan điểm trong chiến lược tuyển dụng, cách vận dụng hệ thống đánh giá, hình mẫu của một nhà thiết kế cấp cao, và nhiều thứ khác. Thành thực mà nói, tôi cho rằng mấy tay “ lính mới” này đang cố làm cho mọi thứ trở nên phức tạp, còn họ thì cho rằng tôi thật bảo thủ.

Nhưng thời gian sẽ làm sáng tỏ sự thật. Hóa ra, khi chúng ta ngày một phát triển, việc sở hữu những vị lãnh đạo – những người biết cần phải làm gì khi số nhân viên tăng từ năm mươi lên tới hai trăm năm mươi người – lại chính là món tài sản vĩ đại. Từng bước một, tôi bắt đầu công nhận thế mạnh của họ chính là nhược điểm của tôi. Chúng tôi thực sự đã nâng tầm phương pháp làm việc, bao gồm tìm kiếm những tài năng mới, giới thiệu nhiều quy trình có cấu trúc đàng hoàng, và tất nhiên, hỗ trợ tốt hơn cho lượng người dùng ngày một tăng bằng cách du nhập những công cụ như giao diện cá nhân và các khoảng thời gian chạy nước rút.

Ưu tiên sự đa dạng không đơn thuần chỉ là hô khẩu hiệu hay vài tấm poster. Đó chính là niềm tin rằng sự đa dạng về mọi phương diện – từ giới tính cho đến chủng tộc, từ kinh nghiệm làm việc cho đến trải nghiệm cuộc sống – đều dẫn tới những ý tưởng tốt hơn và kết quả tốt hơn. Khoa học đã chứng minh điều đó. Một báo cáo năm 2014 dựa trên việc khảo sát hàng trăm doanh nghiệp công đã chỉ ra rằng những doanh nghiệp sở hữu bộ máy quản lý đa chủng tộc thường có lợi nhuận tài chính cao hơn những doanh nghiệp khác khoảng 35%. Một nghiên cứu trên hai ngàn bốn trăm công ty cho thấy những tổ chức có ít nhất một phụ nữ trong hội đồng quản trị có lợi nhuận cao hơn những tổ chức với bộ máy quản trị chỉ toàn nam giới. Một thí nghiệm liên quan đến Hội Nam sinh và Hội Nữ sinh trong các trường đại học cũng đã chỉ ra rằng những nhóm bao gồm một “kẻ ngoại đạo” giải quyết vấn đề hiệu quả hơn những nhóm chỉ toàn “người trong hội”.

Ngay cả khi bạn không tin vào những con số, thì logic vẫn cho thấy bạn sẽ có được những ý tưởng đổi mới từ một nhóm người trông giống bạn, suy nghĩ và hành động cũng giống bạn nốt, hay từ những người sở hữu quan điểm khác biệt?

Ưu tiên sự đa dạng nghĩa là hãy tích cực tìm kiếm những ứng viên đem đến sự khác biệt. Điều đó có nghĩa là không chỉ

khuyến khích nội bộ mà còn cần tìm kiếm từ bên ngoài nữa. Tức là cần nhận thức được rằng tất cả mọi người, bao gồm cả tôi và bạn, hãy luôn chuẩn bị tâm thế đối mặt với thử thách từ những người khác. Sức mạnh của sự đa dạng giúp chúng ta tránh được thiên vị, đưa ra được những quyết định hợp lý và suy nghĩ sáng tạo hơn.

## Hãy thuê những người giỏi hơn ta cần

Đôi lúc, quản lý sẽ nói với tôi rằng: “Tôi chỉ cần người lo được việc X thôi. Không cần phải xử được cả Y và Z đâu”.

Cũng có thể. Rõ ràng ta không thể nhận một ứng viên tầm cỡ CEO trong khi công việc (và ngân sách) chỉ đòi hỏi một nhân viên kinh doanh tiền tuyến. Nhưng cùng lúc đó, bạn cũng đang đối mặt với vấn đề đòi hỏi kiến thức, nếu thuê ai đó có thể làm việc tốt hơn yêu cầu tuyển dụng lúc này đồng nghĩa với việc họ có thể giúp ta xử lý những vấn đề lớn hơn trong tương lai. Trong tất cả những năm tháng làm việc của tôi, tôi chưa bao giờ có suy nghĩ rằng: “Hừ, đâu ra mà đủ việc cho đám người có năng lực làm cơ chứ”.

Bởi ngược lại mới đúng. Tôi đã từng thuê một ứng viên ở cấp độ giám đốc khi chúng tôi bắt đầu một quy trình mới. Quy mô lúc đầu của nhóm rất khiêm tốn, trong khi ứng viên này có kinh nghiệm điều hành những tổ chức lớn hơn nhiều. Trên lý thuyết, vị trí này có vẻ quá thấp so với năng lực của người đó.

Nhưng qua vài tháng sau đó, anh ấy đã xử lý rất tốt những công việc dưới quyền lãnh đạo của mình, đồng thời chủ động xác định và thực hiện nhiều sáng kiến khác giúp chúng tôi mở rộng quy mô. Khi một đội ngũ khác cần tìm lãnh đạo, tôi lập tức nghĩ tới anh ấy đầu tiên. Và chỉ trong một năm, anh ấy đã nắm quyền điều hành một lúc nhiều dự án chủ chốt của công ty.

Là một nhà quản lý, một trong những phương pháp tốt nhất để nhân rộng tác động của nhóm chính là thuê những người tốt

nhất, sau đó giao quyền cho họ ngày càng nhiều hơn đến khi bạn kéo giãn năng lực của họ.

## **Gặp phải con ếch là một phần không thể tránh, nhưng hãy tin vào quá trình**

Đối với tôi, vấn đề nhức nhối nhất của công việc tuyển dụng đó là tính không chắc chắn của nó. Khi tôi gửi email cho một ứng viên, chẳng có gì đảm bảo họ sẽ hồi đáp. Kể cả khi họ trả lời và chúng tôi hẹn nhau trao đổi qua điện thoại, vẫn có khả năng cả tôi lẫn ứng viên đưa ra quyết định sau đó rằng công việc này không phù hợp với họ.

Trong trường hợp ứng viên đến tham gia phỏng vấn, họ vẫn có thể không vượt qua được các câu hỏi. Và nếu cả hai cùng nhau đi đến cuối đoạn đường rồi, bản đề nghị sáng lấp lánh đã được đưa ra, chỉ cần một chữ ký xác nhận nữa là xong, thì đôi khi ứng viên đó vẫn có thể đổi ý và từ chối. Ở mỗi bước, bạn đều có nguy cơ thất vọng tràn trề vì đã tốn thời gian vô ích.

Tôi đã học được rằng nếu bạn nhìn rộng ra một chút, quy trình tuyển dụng có thể coi như là cái miệng phễu. Khi bạn nói đến hàng tá ứng viên, cái phễu đó vẫn duy trì sự thích hợp tương đối. Giả sử trong số hai mươi email bạn gửi đi, bạn chỉ nhận được sự quan tâm từ mười người. Trong số mười cuộc gặp đầu tiên, bốn người sẽ tiến đến vòng phỏng vấn. Và chỉ một trong số bốn người đó là nhận được thư đề nghị cộng tác. Và với một bức thư đề nghị ấy, vẫn có 50% khả năng ứng viên sẽ từ chối.

Dù những con số đó còn tùy thuộc vào từng nhóm, từng vai trò, từng tổ chức, nhưng bất kể bạn đặt nó vào đâu, ta vẫn có thể đặt ra một đẳng thức như sau: “Một tỷ lệ trung bình X email ban đầu sẽ dẫn đến một ứng viên được tuyển”.

Suy nghĩ kiểu này giúp tôi tự tin rằng mình càng đầu tư nhiều thời gian, công sức vào công tác tuyển dụng, giá trị tôi nhận lại

sẽ càng lớn, ngay cả khi có một vài trường hợp vì lý do này kia mà điều đó không có tác dụng.

## **TUYỂN DỤNG KHI BẠN CẦN NĂM, MƯỜI, HOẶC HÀNG TRĂM NGƯỜI**

Một vài năm trước đây, doanh nghiệp chúng tôi đã phát triển thần tốc, và việc tuyển thêm nhân viên phụ trách thiết kế đã không bắt kịp tiến độ đó. Cảm giác như mỗi ngày là một câu chuyện khổn khổ về việc thiếu hụt nhân viên thiết kế đang gây ra nhiều vấn đề – các dự án bị đình trệ, những nhân viên thiết kế đang làm việc cảm thấy căng thẳng và thất vọng tràn trề. Tôi rít lên: “Nhưng tôi vẫn đang tuyển người đây mà”. Đúng là thế thật. Không ngày nào mà tôi không thư từ trao đổi với đội tuyển dụng, gửi email nguội hoặc sắp xếp hẹn phỏng vấn. “Tôi muốn tuyển những người thật sự tốt”, tôi nói. “Và để làm cho tốt thì cần nhiều thời gian.”

Vài tuần sau, quản lý của tôi tên Chris và tôi có một cuộc gặp 1:1 như thường lệ, và chủ đề chuyển sang việc tuyển dụng. “Cô nghĩ cô đã dành đủ thời gian vào công tác tuyển người chưa?”, anh ấy hỏi. “Có chứ”, tôi đáp, và cho anh ta minh chứng về việc không ngày nào mà tôi không làm công việc đó. Anh ấy ngừng lại một lúc lâu, sau đó nhìn thẳng vào mắt tôi rồi nói: “Nếu cô nói việc tuyển dụng sao cho tốt là vấn đề duy nhất, vậy cô có làm những việc khác không?”.

Tôi bừng tỉnh. À, nếu anh ấy đã nói theo hướng này, thì có đấy, đương nhiên rồi. Tôi thực hiện việc tuyển người mỗi ngày, nhưng hầu hết thời gian tôi dành cho những việc khác – xem xét lộ trình công việc, phê duyệt các bản thiết kế, họp hành báo cáo các kiểu. Khi tôi đặt việc tuyển dụng lên mọi việc khác, bất chợt hàng tá ý tưởng vọt ra. Tôi có thể hỏi mọi người trong công ty xem họ có giới thiệu được ai không. Tôi sẽ mời nhiều ứng viên đi uống cà phê và trao đổi hơn. Tôi sẽ mài sắc ý tưởng của mình với những người đồng nghiệp đáng tin cậy.

Bốn tháng sau đó là quãng thời gian làm việc hiệu quả nhất tôi từng có. Tôi đã lấp đầy mọi vị trí lãnh đạo còn trống, và chào đón nhiều gương mặt mới đầy tài năng.

Bài học ở đây là tuyển dụng không giống với xử lý những vấn đề trong khâu thiết kế chút nào. Khi bạn bắt đầu, bạn sẽ không biết đáp án là gì và chuyện này sẽ kéo dài bao lâu. Nhưng bạn có niềm tin vào quá trình. Nếu bạn chịu bỏ thời gian công sức – nếu bạn có mười lựa chọn thiết kế, hay nói cách khác là bạn đã trao đổi với mười ứng viên – cuối cùng bạn sẽ tìm được phương án tối ưu. Sẽ luôn là vậy.

Chúng ta đã luôn mặc định tuyển dụng chính là công việc quyết định của người quản lý. Dù sao thì, khi tổ chức của bạn phát triển nhanh chóng, tuyển dụng sẽ dễ dàng trở thành kỹ năng quan trọng nhất mà bạn phải có. Nếu bạn cần tạo lập một tổ chức lớn mà không sở hữu đội ngũ quản lý mạnh, vẫn đề sẽ nhanh chóng trở nên bất khả thi. Bạn không thể tạo ra những sản phẩm tốt mà không có phương án hợp lý để thu hút nhân tài và đảm bảo họ được trọng dụng.

Đây là những điều quan trọng nhất mà tôi đã học được về việc tuyển dụng theo tỷ lệ.

### **Tuyển dụng thành công chính là nhờ làm việc chăm chỉ**

Tùy vào độ hên của bạn, bạn sẽ cần hai tuần hoặc hai tháng để tìm được người ngồi vào một vị trí riêng biệt. Dù sao thì, theo tỷ lệ, khi số nhân sự bạn cần lên tới hai mươi hay hai trăm người thay vì chỉ hai, thì số lượng trung bình sẽ bắt đầu bóp méo những trường hợp cá nhân không thể dự đoán trước được. Nếu như với đội của bạn, một sự đồng ý đến từ hai bức thư đề nghị, tám cuộc phỏng vấn, hai mươi lần gặp sơ bộ, bốn mươi email, vậy thì để tuyển được hai mươi người, bạn sẽ cần gửi khoảng tám trăm bức mail trong suốt cả năm. Một con số quá lớn, nhưng sự chắc chắn sẽ được đảm bảo.

Nhiệm vụ của bạn là tạo ra một bộ máy trơn tru, tất cả các bước trong khâu tuyển dụng đều vận hành mượt mà và hiệu quả. Giả sử có tám quản lý trong đội ngũ của bạn. Để đạt chỉ tiêu tuyển dụng, mỗi người quản lý cần gửi đi khoảng hai trăm email mỗi năm, tối thiểu bốn tuần. Điều đó không quá điên khùng đâu. Nếu bạn muốn đạt đến con số một trăm sáu mươi buổi phỏng vấn, bạn cần nhắm sao cho mỗi tuần có ba ứng viên đến phỏng vấn. Bạn sẽ cần đủ người để đánh giá các ứng viên một cách hợp lý và khách quan, nghĩa là cần có một chương trình đào tạo người phỏng vấn.

Bạn cũng cần tìm kiếm những cơ hội để quá trình tuyển dụng của mình hiệu quả hơn. Bạn có thể chỉnh sửa email chào mời của mình cho hấp dẫn hơn để nhận được nhiều phản hồi hơn không? Bạn có thể tổ chức những sự kiện để các ứng viên tiềm năng có hứng thú tham gia phỏng vấn hơn không? Bạn có thể đưa ra những câu hỏi hay hơn để thu thập được nhiều thông tin hơn từ ứng viên không?

Thành công của bạn tùy thuộc vào năng lực tổ chức của bạn. Hãy phân tách vấn đề ra thành những mảnh nhỏ, và yêu cầu toàn bộ nhân viên thực hiện tốt vai trò hỗ trợ tổ chức ngày càng phát triển và lớn mạnh.

### **Nghiên cứu kỹ càng trước khi tuyển lãnh đạo**

Tuyển vào một người quản lý hoặc một người giàu kinh nghiệm chính là một khoản đầu tư lớn, nếu ta tuyển phải người kém thì sẽ càng tai hại hơn bởi họ có thể ảnh hưởng đến nhiều người. Nếu bạn mang về một người quản lý với giá trị không phù hợp với bạn, khả năng anh ta sẽ thuê những người bạn cảm thấy không tương thích. Và nếu anh ta hiện nguyên hình là một gã kém tăm, sẽ có cả đống người kéo đến cửa phòng bạn để phàn nàn.

Tốt nhất là không nên vội vã trong quá trình tuyển dụng lãnh đạo, thay vào đó hãy định hình xem một ứng viên lý tưởng sẽ cần phải như thế nào. Cách dễ nhất chính là trao đổi với càng nhiều ứng viên tương lai càng tốt, bao gồm cả những người không muốn ứng tuyển nhưng có hiểu biết sâu rộng về vị trí cần tuyển. Đặc biệt là khi bạn tuyển người cho một vị trí đặc thù, bạn sẽ cần chuẩn bị cho tốt để biết được các tiêu chuẩn ra sao.

Tưởng tượng một CEO thông minh có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh cố gắng tuyển nhân viên cho khối kỹ sư. Cô ấy chưa từng làm công việc này trước đây, vậy làm cách nào để biết mình cần phải làm gì? Cô ấy có thể bắt đầu từ việc nhờ các đồng nghiệp kết nối cho cô ấy với các lãnh đạo hàng đầu của khối kỹ sư. Ngay cả khi họ không hứng thú với vị trí đang tuyển dụng, chỉ cần mời họ đi uống nước và học hỏi thêm nhiều điều từ họ: Họ thường tìm kiếm điều gì trong một bản lý lịch? Họ hỏi gì trong buổi phỏng vấn, và trông đợi những câu trả lời như thế nào? Họ có gợi ý chỗ nào có thể tìm được những ứng viên tốt không?

CEO của chúng tôi sau đó đã trò chuyện cùng các kỹ sư để tìm hiểu xem họ thấy điều gì quan trọng nhất nơi một vị lãnh đạo. Cô ấy cũng nhờ họ đánh giá năng lực kỹ thuật của một số ứng viên, đồng thời đảm bảo mời khá nhiều người đến phỏng vấn để có thể hiệu chỉnh lại tiêu chuẩn của mình cho tốt hơn. Và kết quả là cô ấy đã đưa ra những quyết định tuyển dụng đầy tự tin và đưa về một anh lãnh đạo kỹ sư xịn đét.

Khi bạn tuyển được một người lãnh đạo tốt, những tác động tới đội ngũ của bạn sẽ lớn dần theo năm tháng. Đừng làm một cách miễn cưỡng – bỏ công ra nghiên cứu sẽ thu được kết quả tốt đẹp.

### **Hãy có tầm nhìn dài hạn đối với những kỹ năng quan trọng**

Chuyện này xảy ra thường xuyên đến mức nó dần trở nên sáo rỗng: Tôi rất tích cực tìm kiếm một người lãnh đạo tuyệt vời. Tôi

gặp được một người gây ấn tượng rất tốt chẳng hạn, lập tức những khả năng hiện lên trước mắt tôi. Tôi hình dung cảnh chúng tôi làm việc cùng nhau và tạo nên một sự bùng nổ. Tôi thậm chí đã nghĩ đến viễn cảnh mình sẽ giới thiệu người đó với toàn thể công ty ra sao trong ngày đầu đi làm của họ.

Tôi háo hức gửi lời đề nghị cho cô ấy, và mọi thứ tiến triển tốt cho đến khi... tôi nhận được cuộc điện thoại: "Thực ra, tôi đã quyết định sẽ làm việc khác...". Trái tim tôi tan vỡ, tôi chúc cô ấy may mắn và đổ gục xuống ghế. Tôi gạch tên người đó khỏi danh sách và công cuộc tìm kiếm lại tiếp tục.

Nhưng câu chuyện này vẫn có một kết thúc có hậu. Bởi sau hàng tháng hay hàng năm trời tìm kiếm, tôi bất chợt nhận được email từ một ứng viên. Cô ấy nói rằng tình hình đã thay đổi và mình đã sẵn sàng cho những trải nghiệm mới, liệu cô ấy còn cơ hội nào để trở thành một phần trong đội ngũ của tôi không.

Bài học rút ra: Việc tuyển được nhân tài hay không phụ thuộc vào khả năng xây dựng quan hệ của bạn. Những lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm không bao giờ thiếu lựa chọn, bởi ai cũng muốn thuê họ. Khi họ tìm kiếm vai trò tiếp theo của mình, thường sẽ có xu hướng lựa chọn những cơ hội mà họ biết là tốt. Có thể là qua một người bạn làm việc tại công ty Y và khen nó hết lời. Đôi khi là họ từng tiếp xúc với lãnh đạo công ty X trước đây. Nếu bạn có thể chọn bất kỳ chỗ nào để làm, tội gì mà lại đi lựa một nơi mình chẳng biết tí gì về nó chứ?

Đó là lý do vì sao thu hút nhân tài chính là món đầu tư dài hạn. Chú ý đến những ngôi sao đang lèn trong lĩnh vực của bạn và tạo quan hệ thông qua những buổi hội thảo hay những sự kiện khác, hãy liên tục mở rộng mạng lưới của mình. Bên cạnh đó cũng cần chú trọng nâng cao tên tuổi của tổ chức, thông qua việc tham gia các hoạt động cộng đồng, cống hiến thành tựu mới cho lĩnh vực của doanh nghiệp, xuất hiện trên các phương

tiện truyền thông, hoặc đơn giản được biết tới với chất lượng dịch vụ nổi trội.

Mặc dù đã nhận được vô số lời từ chối suốt bao năm qua, tôi hiểu được rằng chúng không hề vô nghĩa. Rất nhiều lãnh đạo trong tổ chức của tôi sau khi nói “Không” một hai lần gì đó rồi mới chịu vào làm. Giờ đây, tôi thường nói với những người từ chối rằng mong là chúng ta có thể hợp tác với nhau về sau. Công việc thì chỉ một thời gian ngắn, nhưng sự nghiệp là cả quãng đường dài. Biết đâu ta đã không có được cơ hội vào đúng thời điểm, hoặc người kia chưa sẵn sàng thử những điều mới. Nhưng một ngày nào đấy, khi mọi thứ khác đi, tôi mong muốn rằng họ sẽ nghĩ về chúng tôi.

### **Hãy tạo nên một đội dự bị tuyệt vời**

Một trong những kịch bản tôi thường bày ra cho các lãnh đạo được gọi là bài kiểm tra “Kỳ nghỉ dài ngày” (thường thì người ta gọi là “Tai nạn giao thông” cơ, nhưng tôi thấy ghê quá). Câu chuyện như sau: Nếu bạn tính đi leo núi hoặc tắm nắng trên một hòn đảo hoang vắng nào đó trong vài tháng, vậy quản lý của bạn phải làm sao để bù lấp chỗ trống đó và vận hành mọi thứ một cách trơn tru?

Nếu câu trả lời là “Cũng chẳng có gì nhiều”, thì xin chúc mừng! Đội dự bị của bạn xịn đấy. Nhưng nếu câu trả lời là “Chà, ngài quản lý sẽ có cả đống việc để làm đấy”, thì có vẻ lớp lãnh đạo tiếp theo của bạn sẽ cần hỗ trợ đấy.

Sở hữu một đội ngũ tuyệt vời nghĩa là những người ở lại có thể xử lý tốt phần việc của bạn khi bạn bỗng nhiên không có mặt tại cơ quan. Nghĩa là bạn không phải là nguyên nhân thất bại – ngọn lửa không bùng lên, hỗn loạn không nổ ra, và công việc không bị đình trệ khi bạn vắng mặt. Sở hữu một đội dự bị tuyệt vời là một trong những dấu hiệu rõ nét nhất của khả năng lãnh đạo xuất sắc, bởi điều đó có nghĩa là đội ngũ của bạn vẫn vận

hành được con tàu và phát triển ngay cả khi không có bạn lèo lái.

“Nhưng mà khoan đã”, tôi nghe mọi người nói. “Về lý thuyết thì như vậy là tốt đấy, nhưng nếu tổ chức vẫn hoạt động tốt dù có bạn hay không, vậy chẳng phải là bạn chẳng có mấy giá trị à?”

Câu hỏi rất hay. Nhưng hãy tự hỏi lại mình xem: Liệu người ta có thể chỉ dạy cho những lãnh đạo giỏi nhất để họ có thể làm việc tốt hơn nữa không? Dĩ nhiên là có rồi, vậy nên bạn cần nhìn nhận công việc của mình chỉ là một yếu tố tác động tới mọi người thôi.

Quan trọng hơn là, một đội dự bị tốt giúp cho người quản lý có thể thoái mái chinh phục những mục tiêu tiếp theo. Khi mà Facebook vẫn đang được vận hành tại một phòng trong ký túc xá của Harvard, Mark Zuckerberg đã tự mình viết hầu hết các mã lập trình cho ứng dụng này. Khi Mark thuê nhân viên đầu tiên của mình, không phải là do anh ta bị quá tải, mà là để tập trung vào nghiên cứu thứ khác – mở rộng ứng dụng ra những trường học khác, phát triển nhiều tính năng mới như News Feed, và tuyển thêm nhiều lãnh đạo khác để cùng anh ta tiến tới mục tiêu kết nối thế giới.

Không nên để công việc mà đội ngũ của bạn làm rơi vào tình trạng giật chân tại chỗ. Một khi tập thể đó phát triển hơn, tham vọng của bạn cũng cần lớn dần lên. Khó khăn lớn tiếp theo mà đội ngũ của bạn cần đương đầu là gì, và bạn làm thế nào để nó xảy ra?

Facebook ngày nay hẳn sẽ vẫn ổn nếu Mark bất chợt đi du lịch dài ngày – mà đúng là vậy, anh ta nghỉ một mạch vài tháng sau khi các con của mình chào đời. Nhưng doanh nghiệp dưới sự lãnh đạo của anh ta, vẫn đương đầu với thử thách và tiến tới những ước mong lớn lao, phát triển dịch vụ ngày càng tốt hơn để đưa mọi người đến gần nhau.

## Hãy tạo ra một văn hóa đề cao tuyển dụng

Nếu đội ngũ của bạn ngày một phát triển và đến lúc cần tuyển thêm quản lý, trách nhiệm tuyển dụng nên được san sẻ. Cuối cùng thì bạn không cần tham gia mọi cuộc phỏng vấn, cũng không chịu trách nhiệm đưa ra sự lựa chọn quyết định. Ta đâu thể làm thế khi mỗi năm có đến hàng chục, hàng trăm đợt tuyển dụng.

Một mặt, bạn có thể cảm thấy mất kiểm soát, như thể bạn đang “cho đi mọi mảnh LEGO”, như người bạn Molly Graham của tôi từng nói. Molly đã quen với sự tăng trưởng thần tốc sau quãng thời gian làm việc tại Google, Facebook và hàng loạt dự án khởi nghiệp khác. Cô ấy so sánh cảm giác lo lắng của bạn giống như đứa trẻ vốn là một kiến trúc sư độc lập, giờ đây phải hợp tác và chia sẻ với những người khác vậy.

Mặt khác, bạn sẽ có cơ hội thiết lập một nền văn hóa lớn hơn bản thân rất nhiều và có thể mang giá trị của bạn tới một quy mô rộng lớn hơn. Để làm được điều ấy, hãy để tâm đến cảm giác bạn mang lại trong quá trình tuyển dụng. Hướng dẫn đội ngũ lãnh đạo đối xử và gắn kết nhân viên tốt nhất có thể, đảm bảo rằng họ dành đủ thời gian và tâm trí để kết nối với những ứng viên nổi trội. Nói đi nói lại về những gì bạn đánh giá cao để mọi người hiểu được những kỹ năng xuất sắc nhất là như thế nào. Và trên tất cả, hãy khiến mọi người hiểu rõ ràng xây dựng đội ngũ không phải là công việc của cá nhân nào, mà là của tập thể.

Trong những cuộc họp hàng tháng, một truyền thống lâu đời của chúng tôi đó là đi quanh phòng và giới thiệu tất cả những thành viên mới của công ty. Ban đầu thì tôi có cảm giác như mình đang tổ chức một bữa tiệc tối để giới thiệu mấy người mới quen cho những người bạn cũ của mình vậy. Qua thời gian, dần dần những người quản lý khác cũng bắt đầu giới thiệu những người mà họ đã tuyển vào.

Rồi đến một ngày kia, khi chúng tôi thực hiện nghi thức đó với một căn phòng khổng lồ đầy nhóc người, tôi nhìn lướt qua những gương mặt mới và chợt nhận ra mình không biết một ai trong số họ cả! Thật kinh ngạc làm sao, nhưng đó cũng là một trong những khoảnh khắc tự hào nhất của tôi. Khi chúng tôi lần lượt lướt qua từng người từng người một, rõ ràng những ma mới này đều rất tuyệt vời. Tôi không cần phải tự mình tuyên họ vào nữa, nhưng tôi vẫn nguyên cảm giác háo hức được làm việc cùng họ.

*Chương 8*

## KIỂM SOÁT NHỮNG SỰ VIỆC XÂY ĐẾN

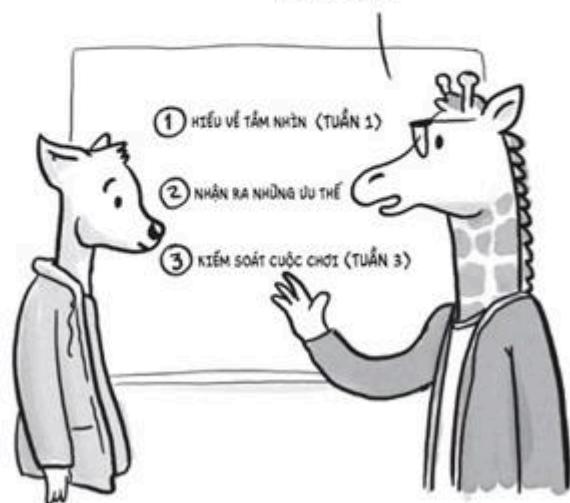
## NÊN TRÁNH

OK, ĐÂY LÀ TẤT CẢ NHỮNG VIỆC CHÚNG TA  
CẦN PHẢI LÀM.



## NÊN LÀM

OK, ĐÂY LÀ KẾ HOẠCH TÁC CHIẾN  
CỦA CHÚNG TA.



T rước kia, có một chàng trai tên Kevin đam mê rượu whisky Kentucky muốn tạo ra thứ gì đó giúp mọi người lên kế hoạch với bạn bè, check-in các địa điểm khác nhau

và đăng ảnh các cuộc tụ họp. Anh ta đã nhanh chóng hack một ứng dụng có tên Burbn và tung ra thị trường thế giới. Anh thuyết phục một người bạn tên Mike tham gia cuộc chơi và họ cùng nhau quan sát thật cẩn thận cách mọi người sử dụng ứng dụng của họ.

Kết quả là ứng dụng của họ vô cùng phức tạp và không thực sự hữu ích. Không nhiều người sử dụng để “check in” – phần trọng tâm của ứng dụng đó. Tuy nhiên, vẫn có một đặc tính dường như đã hớp hồn mọi người – chia sẻ hình ảnh. Mọi người thi nhau chia sẻ những bức ảnh thường nhật – trên phố hoặc nhà hàng, uống latte hay bia, cùng bạn bè hoặc tự sướng. Như bị mê hoặc, Kevin và Mike dốc hết tâm sức vào ứng dụng này. Họ nghiên cứu tất cả những cách thức mà mọi người thường sử dụng để chia sẻ hình ảnh qua điện thoại. Vài tháng sau, họ quyết định điều chỉnh ứng dụng của mình. Cắt bỏ các tính năng tạo kế hoạch và check-in địa điểm, đồng thời tập trung cải tiến phần chia sẻ hình ảnh sao cho tối giản và đẹp mắt. Và, tên của ứng dụng đó cũng đã được thay đổi, từ Burbn thành Instagram.

Ngày nay, Instagram được hơn 1 tỷ người trên khắp thế giới ưa chuộng. Vào năm 2012, ứng dụng này đã trở thành một thành viên của đại gia đình Facebook sau thương vụ mua lại có giá 1 tỷ đô-la.

Những câu chuyện về cội nguồn của mỗi công ty đều toát lên một chân lý quen thuộc: Con đường dẫn đến thành công chưa bao giờ là một đường thẳng. Cũng không phải là cho mình cái nhìn sâu sắc, khôn ngoan và chớp nhoáng để rồi có thể đột nhiên chiến thắng cuộc chơi. Mà thay vào đó, chân lý ấy cho thấy những kế hoạch và phương án thực hiện trước sau như một – hãy theo đuổi bất kỳ ý tưởng nào bạn cho là tốt. Thực hiện thật khẩn trương. Luôn giữ một tâm trí cởi mở và tò mò. Không ngừng học hỏi. Gạt bỏ những thất bại và nhân đôi những thành công. Gột rửa và lặp lại, có thể lặp đi lặp lại thật nhiều lần. Quá trình này giúp bạn kiểm soát những gì diễn ra.

Quá trình. Rất nhiều người cho rằng đây là một từ tiêu cực bởi nó gợi lên những hình ảnh của việc điền vào các loại giấy tờ hoặc xếp hàng chờ đợi. Nhưng thực tế, từ này không xấu cũng không tốt. Quá trình chỉ đơn giản là câu trả lời cho câu hỏi “Chúng ta cần thực hiện những hành động nào để đạt được mục đích của mình?”. Ngay cả khi câu trả lời đó chưa từng được viết ra ở bất cứ đâu, nó vẫn luôn tồn tại.

Một quá trình xấu thì khá nặng nề và độc đoán. Giống như một chuỗi những chiếc vòng mà ta phải nhảy qua. Nhưng, quá trình tốt lại là thứ giúp chúng ta thực hiện điều gì đó một cách tốt nhất có thể. Chúng ta học hỏi từ những sai lầm, tiến bước một cách nhanh chóng, và đưa ra những quyết định sáng suốt hơn trong tương lai.

Làm thế nào bạn có thể thiết lập những quá trình hiệu quả cho nhóm mình? Chương này sẽ bàn luận về một số nguyên tắc cơ bản giúp bạn kiểm soát những sự việc xảy đến.

## **KHỞI ĐẦU BẰNG MỘT TẦM NHÌN VỮNG CHẮC**

Tôi nhớ có lần tôi đã tham gia vào một dự án sáu tháng cho sản phẩm Groups. Tôi muốn khởi đầu bằng cách nêu ra mục đích đằng sau những việc mà chúng tôi thực hiện, vì thế tôi đã viết: *Giúp mọi người kết nối với nhau thông qua sở thích chung*. Sau đó, tôi tiếp tục mô tả chiến lược và những cột mốc mà chúng tôi đang hướng tới.

Khi đối mặt 1:1 với vị quản lý của tôi, tên là Chris, tôi đã trình bày những tài liệu của mình mong nhận được phản hồi từ anh. Anh đọc câu đầu tiên, lấy ra một chiếc bút, và gạch chân dòng chữ: *Giúp mọi người kết nối với nhau thông qua sở thích chung*. “Quá mềm yếu”, anh nói nhỏ. “Ý anh là sao?”, tôi hỏi. Đối với tôi, dòng chữ này là một mô tả hoàn toàn chính xác về những gì mà chúng tôi đang cố gắng thực hiện. Anh nói tiếp: “Quá ướt át. Thực sự không có gì khác biệt”.

Tôi đã hiểu ý của anh ấy. Mặc dù chúng ta thường xuyên nghe thấy những từ như *giúp*, *cải thiện*, hoặc *nâng cao* khi nói đến những mục tiêu, nhưng những từ này lại không hề vạch ra một bức tranh cụ thể, rõ ràng. Nếu ai đó trong nhóm chỉnh sửa một lỗi sai nào đó, thì liệu có giúp “cải thiện” trải nghiệm đó không? Chắc chắn rồi. Liệu việc đó có chút đóng góp nào cho mục tiêu *Giúp mọi người kết nối với nhau thông qua sở thích chung*? Đảm bảo là có. Nhưng liệu cả nhóm có vui vẻ nếu đó là toàn bộ những điều chúng tôi phải làm trong vòng sáu tháng tới? Tất nhiên là không. Bởi tính chủ quan quá lớn trong những từ như *giúp* hoặc *cải thiện*, cho nên chúng chẳng thể tạo ra một ý thức chia sẻ mục tiêu.

Thay vào đó, tầm nhìn hữu hình lại có tác động nhiều nhất. Nhớ lại khẩu hiệu chiến dịch hấp dẫn của Herbert Hoover: “Bữa cơm mỗi nhà đều có một con gà”. Hoàn toàn đối nghịch với sự ướt át. Đó không phải lời hứa “nước Mỹ sẽ trở nên giàu có hơn”. Cũng không khẳng định “Mọi người sẽ có kinh tế thịnh vượng”. “Bữa cơm mỗi nhà đều có một con gà” gợi lên hình ảnh hàng triệu gia đình đang thưởng thức một bữa ăn thịnh soạn và ấm cúng.

Hóa ra Herbert Hoover không hề nói điều này. Câu nói ấy bắt nguồn từ tờ rơi ở một chiến dịch của Đảng Cộng hòa được đăng tải trong khoảng thời gian diễn ra bầu cử. Thế nhưng, sức mạnh của lời hứa nhỏ bé đó đã khắc sâu và lan tỏa rộng rãi, đến tận gần một thế kỷ. Đó chính là sức mạnh của một tầm nhìn vững chắc.

Khi Facebook còn là một trang web được ít người biết đến, chỉ vỏn vẹn mấy triệu sinh viên sử dụng, Mark Zuckerberg đã tình cờ nói rằng một ngày nào đó, chúng tôi sẽ kết nối toàn bộ thế giới. Lúc bấy giờ, MySpace lớn hơn chúng tôi gấp mười lần, vì thế đó được cho là tham vọng kỳ quặc. Chưa hết. Tầm nhìn lại rất sắc bén. Không một ai có thể hiểu sai lệch những gì mà chúng tôi đang theo đuổi. Chúng tôi chỉ đang cố gắng “phát triển và cải thiện dịch vụ”. Chúng tôi không hề nhắm đến vị trí

số một trên mạng lưới xã hội toàn cầu. Chúng tôi chỉ luôn hướng đến một ý tưởng, rằng một ngày nào đó, chúng tôi sẽ tạo nên điều gì đó thực sự hữu ích đối với tất cả mọi người – hàng tỷ người trên khắp thế giới sẽ sử dụng.

Một tầm nhìn đầy cảm hứng là vô cùng táo bạo. Nó đánh bật mọi rào cản. Ngay lập tức bạn sẽ biết được bạn cần đánh bật nó hay không, bởi nó hoàn toàn có thể cân đong đo đếm. Hơn nữa, nó cũng rất dễ dàng được lặp lại, từ người này sang người khác, và sang người khác nữa. Nó không mô tả việc làm thế nào nhóm của bạn tìm ra điều đó – mà chỉ đơn giản mô tả kết quả sẽ diễn ra. Tôi nói với nhóm mình rằng tôi sẽ biết họ đã làm tốt việc mô tả tầm nhìn của họ nếu tôi chọn năm người một cách ngẫu nhiên, và yêu cầu họ nhắc lại những gì mà họ đã nghe thấy. Kết quả là tất cả bọn họ đều nói y như nhau.

Với cương vị là người quản lý, một điều tối quan trọng đó là phải xác định và chia sẻ tầm nhìn vững chắc cho cả nhóm, mô tả cụ thể mục đích chung mà cả nhóm đang cố gắng đạt tới. Một dịch vụ gia sư luyện SAT cần nêu rõ mục tiêu cải thiện điểm thi cho mọi học sinh với mức điểm tối thiểu đạt hai trăm điểm. Một phòng thí nghiệm cần cam kết giảm thiểu 50% tỷ lệ xảy ra sai sót trong vòng hai năm. Hay chi nhánh gây quỹ của một tổ chức phi lợi nhuận đặt mục tiêu gia tăng 50 triệu đô-la trong vòng ba năm. Đối với sản phẩm Groups, sứ mệnh cuối cùng của chúng tôi là giúp một tỷ người có thể tìm thấy một cộng đồng nhiều ý nghĩa trên Facebook.

Để khởi đầu, hãy tự hỏi bản thân những điều sau đây:

- Giả sử bạn có một cây đũa thần có thể khiến mọi điều mà nhóm bạn thực hiện trở nên hoàn hảo. Vậy bạn mong chờ điều gì khác biệt sẽ diễn ra trong hai hoặc ba năm tiếp theo?
- Bạn muốn người đồng nghiệp thuộc nhóm kể bên mô tả về nhóm bạn như thế nào? Bạn hy vọng gì về danh tiếng của

nhóm mình trong vài năm tới? Liệu có vượt trội so với thời điểm hiện tại hay không?

- Nhóm bạn sở hữu những năng lực độc nhất vô nhị nào? Khi cố gắng hết sức, các bạn tạo ra được những giá trị như thế nào? Như thế nào thì nhóm bạn có thể làm tốt hơn gấp hai lần? Gấp năm lần?
- Nếu phải tạo ra một bài kiểm tra nhanh để bất kỳ ai cũng có thể sử dụng để đánh giá mức độ thực hiện công việc của nhóm bạn với các nấc thang *kém*, *tầm thường*, hoặc *củ chuối*, thì bài kiểm tra đó sẽ là gì?

## Thiết lập một kế hoạch đáng tin cậy

Bây giờ bạn đã có một tầm nhìn vững chắc và cũng đã biết được đôi chút dáng vẻ của thành công. Vậy tiếp theo là gì? Bạn cần xây dựng một kế hoạch – nói cách khác, bạn cần vạch ra một chiến lược – để hiện thực hóa những mục tiêu ấy.

Dwight D. Eisenhower, một trong những vị tướng hàng đầu trong lịch sử của D-day trong Thế chiến thứ hai, từng nói: “Nhiều kế hoạch sẽ là vô giá trị, nhưng lập kế hoạch sẽ đáng giá ngàn vàng”. Dù rằng sẽ luôn có những bất ngờ xảy đến và chẳng phải mọi thứ luôn nằm trong tầm kiểm soát của chúng ta, nhưng thông qua quá trình lập kế hoạch, chúng ta sẽ cụ thể hóa các tình huống và chia thẳng mũi súng vào thành công. Khi phát sinh tình huống khẩn cấp, một chiến lược vững chắc sẽ tạo nền tảng cho chúng ta nhanh chóng điều chỉnh kế hoạch của mình thay vì quay trở lại đắm chìm trong mớ hỗn loạn.

Điều gì tạo nên một chiến lược tốt? Trước hết, đó phải là một chiến lược khả thi. Nếu ai đó hỏi rằng chiến lược của bạn là gì để có được “một quầy bán nước chanh ở mọi tòa nhà” và bạn trả lời rằng bạn sẽ mời toàn bộ dàn sao nổi tiếng thế giới đến kiểm định, thì bạn sẽ chỉ nhận lại cái nhếch lông mà thôi. Làm vậy đòi hỏi một số tiền vô cùng lớn, dường như không phải là một sự đầu tư thông thái. Một sản phẩm tuyệt vời đến mức

khiến LeBron Jameses và Taylor Swifts muốn được gắn liền tên tuổi hoàn toàn miễn phí là một điều không bao giờ xảy ra.

Một chiến lược tốt sẽ nắm rõ mấu chốt của vấn đề mà nó có trách nhiệm giải quyết. Chiến lược ấy phải tập trung vào những thế mạnh có một không hai của nhóm, vào các tài nguyên, và năng lượng chủ chốt giúp nhóm đạt được mục tiêu.

Nếu bạn đang đứng đầu một bộ phận nhỏ của một tổ chức lớn, thì những kế hoạch của nhóm bạn cần liên quan trực tiếp đến chiến lược cấp cao nhất của tổ chức. Chẳng hạn như, Facebook cố gắng giúp mọi người có khả năng tạo dựng cộng đồng và mang toàn thế giới đến gần nhau hơn thông qua các công cụ như News Feed, Messenger và Groups. Với những nhóm sản phẩm này, các lãnh đạo có trách nhiệm vạch ra những chiến lược cụ thể cho từng khu vực để hỗ trợ sứ mệnh đó của Facebook.

Muốn lập kế hoạch cho tương lai, bạn cần ghi nhớ những điều này.

### **Phác thảo một kế hoạch dựa trên những điểm mạnh của nhóm bạn**

Phong cách quản lý sẽ phản ánh chính xác bạn là ai và điểm mạnh của bạn là gì. Chính vì thế, các kế hoạch của bạn cần được xây dựng dựa trên những khả năng có một không hai của nhóm. Chẳng hạn như, nhóm của tôi bao gồm các nhà thiết kế sản phẩm là những chuyên gia về mảng tương tác trên thiết bị di động và máy tính để bàn. Đây là những kỹ năng mà chúng tôi cần thuê và đào tạo, bởi đó gần như là toàn bộ những gì mà chúng tôi hướng tới. Tuy nhiên, trường hợp phát sinh một dự án tiếp thị video hoặc diễn họa, thì tôi vẫn thường đẩy sang một nhóm khác.

Đôi khi việc này khiến các đồng nghiệp chuyên về kỹ thuật của tôi hiểu lầm. “Nhưng chẳng phải các anh là nhà thiết kế hay

sao?", họ hỏi. "Nhà thiết kế có thể vẽ và tạo hiệu ứng, đúng chứ?". Tôi giải thích rằng rất nhiều người trong nhóm tôi có thể làm, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi nên làm. Đó không phải là khả năng cốt lõi của chúng tôi, và điều đó có nghĩa là chúng tôi sẽ phải tốn gấp đôi thời gian để có thể mang lại 80% chất lượng mà một nhóm chuyên môn có thể.

Bạn không thể cử một đội kỵ binh thực hiện một nhiệm vụ gián điệp, tương tự như vậy, bạn không nên tạo ra một kế hoạch không thực sự phù hợp với khả năng của nhóm mình. Có hàng tá cách để di chuyển từ điểm A đến điểm B. Bạn muốn di chuyển bằng đường bộ, đường biển, hay đường hàng không? Nếu lựa chọn đường bộ, bạn muốn đi đường rừng hay đồng bằng? Hoàn toàn không có một câu trả lời đúng cho mọi trường hợp. Kế hoạch xuất sắc nhất cho nhóm của bạn chính là một kế hoạch hiểu rõ tường tận những thế mạnh và điểm yếu của cả nhóm.

### **Tập trung thực hiện tốt số ít nhiệm vụ cụ thể**

Bạn đã từng nghe nói đến nguyên tắc Pareto? Nguyên tắc này được đặt theo tên của một nhà kinh tế học người Ý đã theo dõi tỉ mỉ mô hình phân phối tài sản vô cùng thú vị ở thế kỷ 19 tại quốc gia này. Hiện nay, nguyên tắc này được nhiều người biết đến với tên gọi “nguyên tắc 80/20” nhờ vào một cuốn sách bom tấn của Richard Koch viết vào năm 1998. Đại ý của cuốn sách là phần lớn các kết quả đến từ một số ít các nguyên nhân. Mấu chốt là cần tìm ra chính xác những yếu tố tạo nên vấn đề.

Người ta thường nói, thành công đến từ sự chăm chỉ làm việc và kiên trì vượt qua khó khăn. Tuy nhiên đó dường như là một lời khuyên hiền triết, và nó bỏ qua tầm quan trọng của sự tập trung. Koch đã viết: “Rất ít người thực sự coi trọng mục tiêu. Họ đặt những nỗ lực ở mức trung bình vào quá nhiều việc, thay vì suy nghĩ vượt trội và dốc toàn lực vào một vài thứ quan trọng. Những người thành đạt nhất chính là những người biết chọn lựa và quyết tâm”.

Khi tạo ra sản phẩm mới, những người kiến tạo cần xác định rõ những tính năng nào là thiết yếu, và những tính năng nào “có thì tốt”. Khi thiết lập một nhóm mới, những người quản lý thường cố gắng tuyển dụng những lãnh đạo đầu đàn, hoặc “những mỏ neo” trước những người còn lại trong nhóm. Để xác định bệnh nhân nào cần thăm khám trong phòng cấp cứu, bác sĩ sẽ suy xét và xử lý những trường hợp khẩn cấp trước tiên. Sự ưu tiên chính là chìa khóa, và đó cũng chính là một kỹ năng quản lý không thể thiếu.

Cách tốt nhất để thực hành kỹ năng ưu tiên đó là tạo ra một danh sách công việc được sắp xếp theo mức độ quan trọng. Đảm bảo rằng những việc ở phía trên cần phải hoàn thành trước những việc ở phía dưới. Ví dụ, hôm nay bạn có danh sách năm việc cần phải làm, hãy sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên, và sau đó thực hiện việc thứ nhất trước rồi mới đến việc thứ hai. Nếu nhóm bạn có ba mục tiêu ở phần này, thì hãy tự buộc mình trả lời câu hỏi: “Nếu tôi chỉ có thể đạt được một mục đích, thì đó nên là mục đích nào?”. Nếu bạn yêu cầu thực hiện năm nhiệm vụ, vậy thì hãy dốc cạn tâm sức để hoàn thành nhiệm vụ cấp thiết nhất.

Nỗ lực không thể đong đếm; và kết quả sẽ là những điều quan trọng. Tôi đã học được điều này trong tuần làm việc đầu tiên khi tôi được kể câu chuyện về nguồn gốc của một trong những sản phẩm phổ biến nhất của Facebook. Năm 2005, Facebook đã tạo ra một phương thức giúp người dùng đăng tải những bức ảnh cá nhân lên dịch vụ. Thời điểm đó, có rất nhiều ứng dụng chia sẻ hình ảnh khác để lựa chọn. Trong số đó có Flickr – được mệnh danh là tiêu chuẩn vàng. Flickr hội tụ rất nhiều tính năng – với những bức ảnh độ phân giải cao, hiển thị đẹp mắt (bao gồm cả chế độ trình chiếu toàn màn hình), tìm kiếm hình ảnh theo vị trí, hoặc thậm chí là theo màu sắc, điều hướng khéo léo cùng các bản xem trước và phím tắt, và nhiều hơn thế nữa.

Ngược lại, sản phẩm ban đầu của Facebook có vẻ quá sơ sài. Người dùng chỉ có thể tải lên những bức ảnh có độ phân giải thấp, vì vậy những bức ảnh này thường nhỏ và nhiễu. Không có phím tắt điều hướng tiện dụng, không có khả năng tìm kiếm, không có chế độ hiển thị toàn màn hình. Flickr sở hữu đội ngũ mạnh hơn nhiều, đã nghiên cứu các tính năng này trong nhiều năm, trong khi dịch vụ ảnh trên Facebook mới được thiết lập bởi một số kỹ sư trong vài tháng. Tuy nhiên, có một tính năng nhỏ và mới lạ mà nhóm đã đưa vào trong lần ra mắt đầu tiên: gắn thẻ ảnh. Cụ thể, tính năng này giúp bạn chỉ ra rằng một bức ảnh bạn đăng tải là của bạn cùng với Susan (bạn của bạn), và Susan sẽ được thông báo về điều này. Bức ảnh được gắn thẻ cũng sẽ hiển thị trên hồ sơ của Susan để những người bạn chung khác có thể nhìn thấy.

Tính năng gắn thẻ ảnh này quyền lực đến nỗi, chỉ trong vài năm ngắn ngủi, Facebook đã trở thành dịch vụ chia sẻ ảnh phổ biến nhất trên toàn thế giới. Tại sao? Bởi phần giá trị nhất của những bức ảnh cá nhân nằm ở chính những người mà họ chụp cùng. Trong hầu hết các ngôi nhà, bạn có thể thấy những thứ được treo trên tường hoặc được đặt trên lò sưởi không phải là những bức tranh phong cảnh hút hồn hoặc những cảnh tượng nghệ thuật, mà là những khuôn mặt – chân dung gia đình, đám cưới và lễ tốt nghiệp, ký ức về những buổi chiều hạnh phúc bên người thân. Chức năng gắn thẻ đảm bảo rằng những người trong bức ảnh, cũng như bạn bè của họ, sẽ xem được những bức ảnh đó. Tính năng xã hội đơn giản này đáng giá hơn nhiều so với hàng tá những tính năng ít hữu dụng khác.

Steve Jobs, chủ nhân của Apple, một người có tầm nhìn xa trông rộng, người đã phát minh ra iPod, iPhone và iPad, nói: “Mọi người nghĩ rằng tập trung có nghĩa là nói ‘Có’ với những thứ bạn cần tập trung. Nhưng như thế chưa hoàn toàn đúng. Nó còn có nghĩa là nói ‘Không’ với hàng trăm ý tưởng tốt đẹp khác. Bạn cần lựa chọn một cách kỹ lưỡng. Thực tế, tôi cảm thấy tự hào về những việc mà chúng tôi đã không làm tương đương với những

việc chúng tôi đã làm. Đổi mới chính là nói ‘Không’ với một ngàn thứ”.

## **Điểm mặt đặt tên từng việc cho từng người**

Hãy hình dung ra cảnh tượng sau đây: năm người đang cùng nhau động não tìm cách cải thiện mức độ dễ dàng và tiện dụng chuyển đổi thao tác của một ứng dụng. Hàng loạt ý tưởng ập đến nhanh và mạnh như một cơn bão, khuấy động cuộc tranh luận.

“Chúng ta phải áp dụng tính năng vượt giữa các mục!”, ai đó quả quyết. “Nhưng liệu mọi người sẽ khám phá ra được bằng cách vượt như thế này chứ?”, một người khác hỏi lại. Và câu trả lời là: “Hãy cùng tiến hành một nghiên cứu để hiểu rõ vấn đề này”. “Ý hay đấy. Chúng ta cũng có thể nói chuyện với Jane, nhóm của cô ấy đã có một thử nghiệm tương tự vào năm ngoái, chúng ta sẽ hỏi xem họ đã rút ra được bài học gì.” “Tôi không tin tưởng lắm vào tính năng vượt – có thể cũng tốt, nhưng thay bằng các tab nổi thì mọi người thấy sao?”, một người khác lên tiếng. Cứ như vậy, cuộc hội thoại tiếp tục diễn ra.

Dựa vào những điều trên, theo bạn, những bước làm tiếp theo xoay quanh tính năng vượt là gì?

Và câu trả lời là không có gì xảy ra hết. Mặc dù có ý kiến nói rằng sẽ tiến hành một nghiên cứu và đàm thoại với Jane, nhưng thực tế hoàn toàn không có một hoạt động nào được tiến hành bởi rõ ràng là không một người nào chính thức đảm nhận việc đó. Khi tính sở hữu không rõ ràng, mọi thứ sẽ trôi tuột qua những vết nứt. Điều này không chỉ xảy ra ở những cuộc họp; bất cứ khi nào bạn gửi một email tới nhiều hơn một người để thông báo về một vấn đề cần được giải quyết, thì tất cả những người nhận sẽ đều bối rối không biết bạn muốn ai làm việc gì. Người này lại tưởng rằng đó là trách nhiệm của một người nào đó không phải mình.

Tôi cảm thấy khá xấu hổ nếu phải thừa nhận về quãng thời gian mà tôi đã tiêu tốn để nhận ra tầm quan trọng của việc xác định tính sở hữu. Ngay cả khi mọi người có sự chuẩn bị tốt nhất, thì sự mờ nhạt xoay quanh khái niệm vai trò vẫn có thể gây ra hàng loạt vấn đề. Một lần, tôi mời hai thành viên trong nhóm xuất sắc nhất của mình cùng ngồi lại, và tôi đã nói với họ về một vấn đề mới mang tính thách thức. Tôi yêu cầu họ phối hợp làm việc để tìm ra giải pháp. Tôi cho rằng thế mạnh của họ sẽ bổ trợ cho nhau một cách hoàn hảo.

Và vấn đề là họ lại có những quan điểm hoàn toàn khác biệt về những việc cần thực hiện. Là do tôi đã không xác định rõ ràng tôi muốn họ phối hợp làm việc như thế nào, hoặc ai là người có quyền đưa ra quyết định cuối cùng, khiến họ chìm đắm trong những vòng lặp tranh cãi, người này cứ cố gắng thuyết phục người kia. Kết cục là tiến độ bị chậm lại. Từ việc này, tôi rút ra được rằng chọn người giao việc càng cụ thể, rõ ràng bao nhiêu, thì càng ít cơ hội bấy nhiêu cho sự mơ hồ và những mớ bòng bong.

Suy xét lại, lẽ ra tôi nên nêu rõ những kỳ vọng của mình ngay từ đầu như thế này: “Dan, tôi muốn anh chịu trách nhiệm đóng khung các tùy chọn; Sarah, hãy thiết lập định nghĩa ngôn ngữ hiển thị được chứ?”, hoặc “Mỗi người hãy cố gắng thiết kế tính năng này. Đối với những khu vực có nhiều ý kiến khác nhau, ba chúng ta sẽ cùng bàn bạc, và tôi sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng”.

### **Phân chia một mục tiêu lớn thành những mục tiêu nhỏ hơn**

Bạn đã từng nghe đến định luật Parkinson chưa? Được thiết lập bởi Cyril Parkinson, một nhà sử học và học giả người Anh thế kỷ 20, định luật này viết rằng: “Công việc luôn tự mở rộng ra để chiếm đủ khoảng thời gian được ấn định cho nó”.

Lần đầu tiên khi tôi và nhóm xuất bản của mình bàn luận về lịch trình cho cuốn sách này, chúng tôi đều đồng tình rằng mốc thời gian hợp lý cho một bản thảo đầu tiên là một năm. Tôi đã nhận được một cuộc gọi khiến tôi cảm thấy đầy táo bạo. *Một năm là quá đủ. Tôi sẽ cho ra bản thảo đầu tiên trong vòng sáu tháng*, tôi tự nói với bản thân mình.

Hãy đoán xem điều gì đã xảy ra? Tôi đã gửi bản thảo đầu tiên – một bản thảo thậm chí còn chưa được hoàn thiện sau thời gian một năm, trong lòng cảm thấy vô cùng hổ thẹn. Chín tháng đầu, tôi cảm thấy mình còn rất nhiều thời gian. Vì thế, mỗi khi có việc gì gấp rút, hoặc chỉ đơn giản là cảm thấy không có hứng thú viết lách, tôi lại tự nhủ rằng *lùi lại một ngày cũng chẳng khác mấy đâu mà*.

Đối với bản thảo thứ hai, tôi đã khôn ngoan hơn. Thay vì coi cuốn sách như là một dự án với thời hạn rộng thênh thang, tôi đã chia nhỏ nó ra và hứa với các biên tập viên của mình rằng tôi sẽ chỉnh sửa mỗi chương trong vòng một tuần.

Đột nhiên, tôi trở nên kỷ luật hơn rất nhiều. Nếu tôi muốn đạt được mục tiêu của mình, tôi phải chỉnh sửa khoảng hai trang một đêm. Quy đổi mục tiêu chính thành những mốc nhỏ hơn giúp tôi dễ dàng thấy được rằng lùi lại một đêm sẽ trở thành một vấn đề rất lớn, bởi tôi cần tuân thủ quy định đó nếu muốn hoàn thành mục tiêu. Và tôi đã thực hiện được lời hứa của mình – hiệu quả làm việc tăng gấp ba lần ở bản thảo thứ hai này.

Kỳ tích không bao giờ xuất hiện chỉ sau một đêm. Mỗi giấc mơ lớn là một cực điểm được tạo nên từ hàng nghìn bước tiến. Khi Facebook lần đầu tiếp cận thị trường, điều duy nhất bạn có thể làm đó là điền vào một hồ sơ, và nơi duy nhất mà nó hoạt động là tại Đại học Harvard. Hàng tuần, Mark và những thành viên đồng sáng lập đã tập trung mở rộng dịch vụ của họ tại từng trường, với một tính năng cụ thể tại một thời điểm.

Chỉ suy nghĩ về vạch đích của một cuộc đua đường dài sẽ khiến bạn cảm thấy nản lòng, bởi nó xa xôi ngàn vạn dặm. Bạn sẽ ngỡ vực rằng liệu việc bạn làm ngày hôm nay có thể thực sự tạo nên sự khác biệt nào hay không. Nhưng nếu bạn phân chia kế hoạch của mình thành nhiều phần nhỏ hơn và tập trung toàn lực vào cột mốc tiếp theo – hoàn thành nhiệm vụ hiện tại, chuẩn bị cho cuộc họp tiếp theo, chỉnh sửa hai trang sách – thì thành công đột nhiên hoàn toàn nằm trong tầm tay của bạn. Và cảm giác cấp bách sẽ trở thành hiện thực.

Hãy coi những dự án lớn là một loạt những dự án nhỏ hơn. Chẳng hạn như, nếu bạn là một kiến trúc sư thiết kế một ngôi nhà, cột mốc đầu tiên mà bạn cần thực hiện sẽ là một cuộc khảo sát về đất nền để có được những thông tin chính xác về địa hình, điều kiện đất đai, nguy cơ lũ lụt, v.v... Cột mốc thứ hai là xác định chính xác vị trí sẽ xây dựng ngôi nhà trên mảnh đất nền đó. Cột mốc thứ ba là thiết kế các phòng, v.v...

Hãy suy nghĩ về những gì bạn cần làm ngay trước mắt – đừng lo nghĩ về ngày dài tháng rộng phía trước. Sau đó, bàn bạc với cả nhóm để thiết lập thời hạn – mang tính khả thi và tham vọng cho mỗi cột mốc ấy. Hãy luôn ghi nhớ những sai lầm thường mắc phải: khuynh hướng tự nhiên của con người là luôn dự đoán mọi việc sẽ tốn ít thời gian và tiền bạc hơn thực tế. Và nhớ chừa chỗ cho một vòng đệm để đối phó với những vấn đề bất ngờ.

Dựa vào những thời hạn đã đề ra, hãy quay trở lại và xác định chính xác ai cần làm gì mỗi tuần. Yêu cầu mọi người thiết lập và cam kết một cách công khai rằng họ sẽ hoàn thành các mục tiêu hàng tuần của mình – điều này sẽ tạo nên trách nhiệm giải trình. Đánh giá định kỳ cũng là một cách tốt để duy trì động lực. Tôi biết một nhóm sử dụng kỹ thuật này một cách thành thạo, đôi khi thậm chí tổ chức hai cuộc họp mỗi tuần để xem xét tiến độ và thảo luận về các ưu tiên khẩn cấp.

Nếu nhóm bạn đang phải ôm đầm một cơ sở nhiệm vụ khác nhau, hãy sắp xếp chúng theo thứ tự tầm quan trọng – Cái nào là “nhiệm vụ quan trọng”, và cái nào “có thì tốt”? Luôn luôn ưu tiên giải quyết “nhiệm vụ quan trọng”.

Hóa ra, có rất nhiều hệ lụy đối với định luật Parkinson. Trong số đó, tôi khá tâm đắc với hệ lụy mà Mark Horstman đã chỉ ra: “Công việc luôn giao ước vừa vặn với thời gian mà chúng ta trao cho nó”. Luôn luôn có một cách thức để phá vỡ những gì tưởng như là một hành trình không thể để trở thành một chuỗi những ngày tháng, những dặm đường, và cuối cùng là những bước đi. Bằng cách di chuyển một chân lên phía trước của chân còn lại, cứ lặp đi lặp lại như vậy, rồi cuối cùng chúng ta sẽ chạm đến những đỉnh núi.

## **THỰC HIỆN HOÀN HẢO ĐÁNG GIÁ HƠN MỘT CHIẾN LƯỢC HOÀN HẢO**

Đã từng có một đồng nghiệp nói với tôi rằng thực hiện một cách hoàn hảo đáng giá hơn một chiến lược hoàn hảo. Có gì khác biệt không? Chà, nếu chiến lược của bạn tồi tệ, điều đó đồng nghĩa với một nước đi trên một thế cờ chẳng sớm thì muộn bạn sẽ phải chịu đòn tấn công. Nhưng nếu việc thực hiện tồi tệ, thì dự định “di chuyển con xe đến ô E5” sẽ trở thành “di chuyển con tinh đến ô D10”, bởi bạn đang cố gắng chơi cờ bằng chân thay vì tay.

Những kế hoạch tốt nhất sẽ không bị ảnh hưởng gì nếu bạn không thể đạt được mục đích một cách chính xác hoặc đủ nhanh để tạo nên sự khác biệt. Chẳng hạn như, giả sử bạn có một quả cầu pha lê có thể nói cho bạn biết chính xác ý tưởng mới mang tính đột phá để bạn thiết lập. Nhưng nếu sản phẩm cuối của bạn lại chậm trễ và khập khiễng so với đối thủ cạnh tranh, hoặc bạn tung ra thị trường không đủ nhanh, thì bạn sẽ vẫn là người thua cuộc.

Tôi đã học được điều này vào một dịp gấp lại vị đồng nghiệp mà chúng tôi gọi là Rachel vài năm trước. Lúc đó, Rachel và nhóm của cô ấy đã xác định những biểu đồ đường đi của họ thông qua những chu kỳ rút ngắn và chia làm nhiều tuần chạy nước rút. Tuần thứ nhất, Rachel tổ chức một cuộc họp động não kéo dài ba giờ. Khi tất cả mọi người đang nhai tóp tép những miếng pizza, các mục tiêu đã được đề xuất và các ý tưởng dự án được viết nguệch ngoạc lên bảng. Mọi người bỏ phiếu cho các ý tưởng yêu thích của mình và cả nhóm đã chọn ra được một số ý tưởng khả thi.

“Nhưng đợi đã”, tôi nói. Tôi nghi ngờ tính hiệu quả của tất cả những ý tưởng đó. Và để hoàn thành thật tốt một số ý tưởng ấy, bạn cần rất nhiều tháng, nhiều thời gian hơn so với khoảng thời gian chạy nước rút cho phép. Nhưng Rachel giải thích: “Chúng ta có vài tuần nữa để tranh luận xem những ý tưởng nào là tốt nhất, hoặc chúng ta cũng có thể rút ra được điều này nhanh nhất có thể bằng việc thực hiện. Mục tiêu là xây dựng những bài kiểm tra đơn giản và có tính kết luận nhằm giúp chúng ta hiểu rõ những gì nên nhân lên gấp bội, và những gì cần loại bỏ khỏi danh sách. Nếu một ý tưởng có hiệu quả, chúng ta sẽ mở rộng nó trong thời gian chạy nước rút tiếp theo”.

Ngay khi Rachel nói vậy, tôi đã hiểu được tại sao nhịp đa tuần lại quan trọng đến thế. Nó đủ ngắn đến mức bạn sẽ chẳng mất đi quá nhiều nếu bất kỳ ý tưởng đơn lẻ nào thất bại. Và đó là một quy trình có tính lặp giúp tối đa hóa những bài học mà bạn nhận được trong tương lai.

Trong suốt sự nghiệp, bạn sẽ mắc phải vô số sai lầm. Và tồi tệ nhất chính là những sai lầm mà bạn không rút ra được bài học nào, bởi bạn không thể xác định rõ vấn đề nằm ở chiến lược hay ở khâu thực hiện.

Một kịch bản tốt lại tạo ra một bộ phim dở tệ, một công ty tiên phong lại đánh mất thị phần kinh doanh cho một đối thủ kém

sáng tạo hơn, hay một vị giáo sư thiên tài quá yếu kém trong nghiệp vụ dạy học, tất cả đều là sự thất bại trong khâu thực hiện.

Những kế hoạch sáng suốt nhất thế giới cũng chẳng thể giúp bạn đạt được thành công, nếu bạn không có khả năng hiện thực hóa chúng. Thực hiện xuất sắc có nghĩa là lựa chọn một hướng đi hợp lý, bước đi nhanh chóng để biết được những gì hiệu quả và những gì không, và tiến hành điều chỉnh để đạt được kết quả mà bạn mong muốn. Về vấn đề tốc độ, một người chạy nhanh có thể sẽ phạm phải một số sai lầm, nhưng vẫn đánh bại một người chạy chậm thủ sẵn con đường đi ngắn nhất.

Sau đây là một số biểu hiện nói lên rằng nhóm của bạn đang thực hiện một cách xuất sắc:

- Danh sách các dự án hoặc nhiệm vụ được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên từ việc quan trọng nhất cho đến việc ít quan trọng nhất. Trong đó, những mục phía trên sẽ chiếm nhiều thời gian và sự chú ý hơn.
- Luôn có một quy trình hiệu quả làm cơ sở đưa ra quyết định mà tất cả mọi người đều hiểu rõ và tin tưởng.
- Cả nhóm bước đi nhanh chóng, đặc biệt là với những quyết định thuận nghịch. Như giám đốc điều hành của Amazon, Jeff Bezos, từng nói: “Hầu hết các quyết định nên được đưa ra với khoảng 70% thông tin mà bạn cần có. Nếu chờ đợi để có được 90%, thì trong phần lớn trường hợp, bạn đã chậm chân rồi”.
- Sau khi một quyết định được thiết lập, mọi người cam kết (thậm chí kể cả những người không đồng tình) và thực hiện thật nhanh. Nếu không có thông tin gì mới, sẽ không có quyết định thứ hai, không có quyền phủ quyết bỏ túi, và cũng không ai được phép ngáng chân.
- Khi thông tin quan trọng mới xuất hiện, một quy trình nhanh chóng được tiến hành nhằm xác định xem kế hoạch

hiện tại cần thay đổi hay không và như thế nào cho phù hợp.

- Mỗi nhiệm vụ sẽ được chỉ định tiến hành bởi một người vào một thời điểm nhất định. Chủ thể sẽ thiết lập và chịu trách nhiệm trên những cam kết của mình.
- Cả nhóm luôn kiên cường và không ngừng tìm tòi. Mọi thất bại đều khiến cả nhóm trở nên mạnh mẽ hơn, bởi họ sẽ không mắc sai lầm tương tự thêm lần nữa.

## Cân bằng những kết quả ngắn hạn và dài hạn

Khiến mọi thứ diễn ra tốt đẹp có nghĩa là luôn nhận thức rõ được tình hình thực tế của ngày, tuần, hay tháng tiếp theo, cũng như hướng đi mà bạn muốn bẻ lái con tàu mình trong một, ba, hoặc mười năm tới.

Bạn cần hiểu rằng quản lý chính là chìa khóa của nghệ thuật cân bằng. Nói đến lập kế hoạch và thực hiện, nếu bạn chỉ nghĩ về ba tháng tiếp theo, rất có thể bạn sẽ đưa ra những quyết định sai lầm, dẫn đến hàng loạt vấn đề nảy sinh phía cuối con đường. Mặt khác, nếu bạn luôn đau đầu nghĩ đến rất nhiều năm sau đó, bạn có thể sẽ phải vật lộn với tiến trình thực hiện gấp rút. Sau đây là một số ví dụ cho những sự việc xảy ra khi bạn quá nghiêng về một hướng.

### TUYỂN DỤNG

**TÌNH HUỐNG:** Bạn cần tuyển dụng ai đó cho một vị trí quan trọng trong nhóm bạn.

**NGUY CƠ KHI SUY NGÁN HẠN:** Bạn chấp nhận người đầu tiên khi cảm thấy có vẻ phù hợp. Mặc dù anh ta có thể thực hiện công việc hiện tại, nhưng lại không thể phát triển cùng vị trí này. Chỉ trong một năm, bạn sẽ lại nhận thấy một khoảng cách lãnh đạo khá lớn.

**NGUY CƠ KHI SUY NGHĨ QUÁ DÀI HẠN:** Một người đáp ứng được những yêu cầu hoàn hảo của bạn gần như không tồn tại, bởi vạch kẻ mà bạn tạo ra quá cao. Bạn loại bỏ hết ứng viên này đến ứng viên khác. Sáu tháng sau, bạn vẫn chưa chốt được một ai, và rõ ràng cuộc thi những kết quả mà nhóm bạn có được là vô cùng tệ hại.

## LẬP KẾ HOẠCH

**TÌNH HUỐNG:** Bạn là một giám đốc điều hành trong một ngành công nghiệp cạnh tranh khốc liệt. Bạn cần quyết định những sáng kiến nào mình nên tài trợ.

**NGUY CƠ KHI SUY NGHĨ QUÁ NGẮN HẠN:** Bạn không thực hiện bất kỳ khoản đầu tư nào trong tương lai (như nâng cấp thiết bị của bạn) bởi xét về mặt ngắn hạn thì việc này rất tốn kém. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh của bạn lại thực hiện điều đó, và chỉ sau hai năm, họ đã tạo ra những thứ nhanh hơn và rẻ hơn của bạn.

**NGUY CƠ KHI SUY NGHĨ QUÁ DÀI HẠN:** Bạn ký kết một số dự án thời hạn ba năm dựa trên những hiểu biết của bạn về thị trường hiện tại. Tuy nhiên, một năm sau, thị trường thay đổi, và những kế hoạch của bạn chẳng còn phù hợp nữa.

## QUẢN LÝ HIỆU SUẤT LÀM VIỆC

**TÌNH HUỐNG:** Bạn lo lắng rằng người đang tiến hành Dự án X không làm tốt công việc.

**NGUY CƠ KHI SUY NGHĨ QUÁ NGẮN HẠN:** Bạn sẽ tiến hành với những giải pháp Band-Aid như vi mô hóa báo cáo của bạn, hoặc bắt tay vào tự làm dự án đó, cả hai cách đó đều không bền vững.

**NGUY CƠ KHI SUY NGHĨ QUÁ DÀI HẠN:** Bạn đầu tư vào việc huấn luyện báo cáo nhằm cải thiện hiệu suất làm việc của anh

ấy. Tuy nhiên, những thay đổi lại không diễn ra nhanh chóng, và kết quả là dự án thất bại.

Những ví dụ trên đây cho thấy bạn không thể luôn luôn có một cách tiếp cận ngắn hạn hoặc dài hạn. Những quyết định mà bạn tạo ra phải cân đo đong đếm kỹ lưỡng giữa hai yếu tố đó. Vậy bạn cần làm gì để tìm ra cán cân hợp lý?

## Xác định một tầm nhìn dài hạn

Yogi Berra từng nói: “Nếu bạn không biết mình đang đi đâu, rất có thể bạn sẽ lạc đường”.

Facebook tuyên bố rằng sứ mệnh của nó là cung cấp cho mọi người sức mạnh để xây dựng cộng đồng và mang cả thế giới đến gần nhau hơn. Trong hàng nghìn cách lớn nhỏ khác nhau, tuyên bố này đóng vai trò như là ngôi sao Bắc Đẩu dẫn lối chỉ đường cho mỗi quyết định của cả nhóm.

Năm 2016, nhóm thiết kế chúng tôi đã đổi mới với thách thức mở rộng nút Like. Cảm hứng cho dự án này đến trực tiếp từ những gì chúng tôi nghe ngóng được ở phía người dùng: Mặc dù mọi người đều rất thích tính năng thả “like” nhanh chóng cho một bài đăng nào đó, nhưng họ nói với chúng tôi rằng không phải cái gì xuất hiện trên Facebook cũng đều “được ưa thích”. Đôi khi một người bạn chia sẻ rằng mình đã phải trải qua một ngày tồi tệ, thì mọi người sẽ muốn động viên. Đôi khi, đọc được một tin tức nào đó khiến họ buồn hoặc tức giận. Hoặc đôi khi thấy điều gì đó thực sự tuyệt vời khiến họ ước rằng có cách bày tỏ nào đó mạnh mẽ hơn “like”.

Những nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rất nhiều người đã gợi ý cho chúng tôi biết nên làm gì. Trong đó, phổ biến nhất là: “Sao các anh không thiết kế nút Dislike?”. Đó là một cách hợp lý để bày tỏ thái độ khi có điều gì đó không “được ưa thích”.

Chúng tôi đã xem xét ý tưởng đó, thậm chí đã đưa ra một vài thiết kế khác nhau về cách thức mà nó hoạt động. Nhưng, cuối cùng, chúng tôi đã quyết định rằng nó không hoàn toàn hợp lý. Đưa mọi người lại gần nhau hơn có nghĩa là thiết kế những trải nghiệm tạo ra sự đồng cảm, và chúng tôi không nghĩ nút Dislike sẽ đảm bảo được điều đó bởi nó rất dễ gây hiểu lầm. Nếu bạn chia sẻ rằng: “Tôi nay tôi đã đi xem bộ phim X và thực sự chẳng hay như quảng cáo”, và tôi nhấn nút Dislike bài đăng của bạn, vậy bạn sẽ hiểu thế nào về hành động đó của tôi? Liệu có phải tôi cũng không thích bộ phim X? Hay là tôi không thích việc bạn đã đi xem phim X? Hay do tôi không thích việc bạn chê bai bộ phim mà tôi cho là tuyệt vời?

Chúng tôi quyết định tiến hành nghiên cứu bổ sung. Khi chúng tôi hỏi mọi người về suy nghĩ thực sự của họ khi họ nói: “Tôi ước có nút Dislike trên Facebook”, và chúng tôi đã khám phá được rằng phần lớn mọi người muốn bày tỏ một vài cảm xúc như: buồn bã, giận dữ, cảm thông, hoặc thậm chí là cả bất ngờ. Chúng tôi đã thu thập những cảm xúc đó, cũng như hai cảm xúc phổ biến nhất (thả tim và cười), và phát triển một hệ thống các phản ứng nhẹ nhàng được thêm vào nút Like. Điều này tạo ra một loạt cảm xúc khác nhau giúp mọi người có thể bộc lộ một cách nhanh chóng, trong khi chúng tôi vẫn đảm bảo được sứ mệnh của mình.

Chris, quản lý của tôi, thường xuyên nhắc nhở chúng tôi rằng: “Sẽ là không tốt nếu thiết kế phòng bếp trước khi lựa chọn thiết kế mặt sàn”. Nói cách khác, hãy bắt đầu bằng việc hiểu rõ bức tranh toàn cảnh. Những vấn đề nào bạn muốn giải quyết bằng những việc bạn đang thực hiện? Làm thế nào bạn có thể tưởng tượng mọi người sẽ nhận được giá trị từ công việc của bạn? Dựa vào đó, những ưu tiên quan trọng nhất của cả nhóm ở thời điểm hiện tại là gì?

## **Tiến hành một phương pháp tiếp cận hồ sơ năng lực**

Một trong những câu hỏi hàng đầu mà tôi thường nhận được từ những người quản lý của mình đó là: “Làm thế nào anh có thể dành thời gian tập trung vào công việc dài hạn khi mà ngay bây giờ đang có rất nhiều việc phải làm để công ty hoạt động bình thường?”.

Trong khuôn khổ của câu hỏi này, có một giả định rằng dồn tâm trí vào việc lập kế hoạch cho các tháng hoặc những năm tiếp theo sẽ phải trả giá bằng sự thành công của công việc ngắn hạn ở thời điểm hiện tại.

Thực tế không phải lúc nào cũng vậy. Một đồng nghiệp của tôi điều hành cả nhóm thực hiện một chiến lược tương tự như của một nhà đầu tư. Cũng như không có cố vấn tài chính nào khuyên bạn nên đặt toàn bộ số tiền bạn có vào một loại tài sản nào đó, và cũng không nên giải quyết nhiều dự án cùng một lúc.

Người đồng nghiệp ấy khẳng định chắc chắn rằng một phần ba số người trong nhóm tham gia thực hiện dự án có thể hoàn thành nhiệm vụ theo các tuần, một phần ba số tiếp theo tham gia những dự án trung hạn có thể hoàn thành trong một vài tháng, và cuối cùng, một phần ba còn lại với nhiệm vụ đưa ra những ý tưởng sáng tạo, khơi mào, những người có tầm ảnh hưởng chưa từng được biết đến trong nhiều năm.

Bằng cách tiếp cận hồ sơ năng lực như thế này, đội ngũ của cô ấy đã cân bằng việc cải thiện liên tục các tính năng cốt lõi của họ trong khi luôn hướng mắt về phía chân trời. Trải qua một thập kỷ, họ đã chứng minh được tính đúng đắn của chiến lược này: nhóm của cô ấy sở hữu một hồ sơ theo dõi đáng kinh ngạc về việc xác định các cơ hội mới và nhân rộng chúng thành các phi vụ kinh doanh tầm cỡ trong suốt ba năm.

### **Tản mạn về mối quan hệ giữa tầm nhìn và những yếu tố khác**

Nếu là thành viên của một tổ chức lớn hơn, bạn sẽ có một tầm nhìn bao quát, có thể là “Bữa cơm mỗi nhà đều có một con gà”,

hay “Trở thành công ty tập trung vào khách hàng nhất trên trái đất” (tầm nhìn của Amazon), hoặc “Trở thành một công ty xe hơi thành công nhất và được tôn trọng nhất nước Mỹ” (Tầm nhìn của Toyota chi nhánh tại Mỹ). Để đạt được tầm nhìn, nhóm bạn cần có một vai trò cụ thể để thực hiện, có thể là tạo ra một kế hoạch thuế mới, thiết lập dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành, hoặc cố gắng đưa số lỗi sản xuất về con số không.

Sẽ phải tốn nhiều tháng hoặc nhiều năm để nhóm bạn đạt được khát vọng, thậm chí phải mất hàng thế kỷ để hoàn thiện một mục tiêu lớn hơn của tổ chức. Tuy nhiên, nếu tất cả mọi người đều hiểu rõ và dốc toàn lực vào những gì họ đang cố gắng đạt tới, thì những quyết định hàng ngày, những quyết định chiến thuật sẽ trở nên dễ dàng hơn, bởi bạn có thể nhìn thấy chúng qua những lăng kính: “Lựa chọn nào giúp chúng ta tiến gần hơn đến tương lai mà chúng ta ao ước?”. Khi mọi người không hiểu rõ vấn đề rốt cuộc là gì và nguyên nhân tại sao, đó là lúc những xung đột nảy sinh.

Khi Facebook còn ở giai đoạn đầu, Mark Zuckerberg nhận được một lời đề nghị bán công ty với giá 1 tỷ đô-la. Hồi tưởng lại, anh mô tả đây là giai đoạn khốc liệt nhất của mình với tư cách là người quản lý. Anh tin tưởng vào tiềm năng thay đổi thế giới của Facebook, nhưng anh đã bị bủa vây bởi áp lực áp đến từ mọi phía – nhà đầu tư, nhân viên, cố vấn, và nhiều người khác nữa. “Gần như tất cả mọi người đều muốn bán”, anh bộc bạch tại Đại học Harvard vào năm 2017. “Nếu không có mục tiêu lớn hơn, thì đây chính là một giấc mơ khởi nghiệp thành công. Nó xé toạc công ty của chúng tôi làm nhiều mảnh. Sau một cuộc tranh luận nảy lửa, một cố vấn viên nói với tôi rằng nếu không đồng ý bán, thì cả phần đời còn lại tôi sẽ phải sống trong hối tiếc.”

Đây chính là một bước ngoặt. Mark đã quyết định tiếp tục hành trình và đầu tư vào việc phát triển tương lai cho Facebook. Anh đã từ chối lời đề nghị. Nhưng bài học mà anh nhận được đó là tầm quan trọng của việc xác định một tầm nhìn rõ ràng, và nuôi

dưỡng ý thức sâu sắc về mục đích cho tất cả các thành viên trong nhóm.

Đồng thời, hãy cẩn trọng khi kết hợp mục đích của bạn với các proxy mà bạn sử dụng để đo lường tiến trình của mình. Ví dụ, nếu bạn quan tâm đến việc cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất trong ngành, một điểm dữ liệu bạn có thể theo dõi đó là phải mất bao lâu để giải quyết khiếu nại của khách hàng. Rõ ràng, dịch vụ khách hàng tuyệt vời tương quan với các vấn đề được giải quyết nhanh chóng. Dựa vào đó, bạn có thể đặt mục tiêu cho nhóm, chẳng hạn như: "Không có khiếu nại nào của khách hàng phải mất hơn ba ngày để giải quyết".

Đó là một mục tiêu khá tốt, nhưng đừng đánh mất cái nhìn thực tế rằng đó chỉ là một sự xấp xỉ về những gì mà bạn thực sự quan tâm, đó chính là cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất. Nếu nhóm bạn quá tập trung vào mục tiêu cụ thể này, rất có thể các nhân viên chăm sóc khách hàng sẽ thực hiện những cuộc gọi vội vàng đi ngược lại với mong muốn của khách hàng. Nếu tốc độ tiến hành giải pháp tăng lên đi đôi với chất lượng dịch vụ giảm sút, thì bạn sẽ mãi mãi không thể tiến gần đến tầm nhìn của mình.

Đó là lý do tại sao việc nhắc nhở mọi người về những gì thực sự gây ra rắc rối lại đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Hãy mô tả thường xuyên và liên tục về một thế giới mà bạn mong muốn. Cố gắng kết nối tất cả các nhiệm vụ, dự án, quyết định, hoặc mục tiêu với mục đích ở cấp độ cao hơn của tổ chức. Nếu tất cả mọi người đều hiểu rõ về giấc mơ ấy, thì toàn bộ hành động của nhóm sẽ hợp sức biến giấc mơ đó trở thành hiện thực.

## **QUY TRÌNH TỐT ĐÓNG VAI TRÒ QUAN TRỌNG HƠN HẾT THẢY**

Một trong những điều đầu tiên tôi học được về việc xây dựng các sản phẩm, đặc biệt là các sản phẩm kỹ thuật số đó là không

có thứ gì “hoàn thiện”. Bạn đưa phiên bản 1.0 ra thế giới. Sau đó, bạn học hỏi, bạn chỉnh sửa và tạo ra phiên bản 2.0 hoặc 3.0 tốt hơn. Tôi đã dùng qua vô số điện thoại di động kể từ chiếc Nokia 3310 nhỏ nhắn màu xanh đầu tiên thời còn ngồi ghế trung học. Tôi đã thay đổi các pixel trên vô số lần lặp của News Feed kể từ khi được giới thiệu vào năm 2006. Những gì chúng ta có thể đạt được chỉ bị giới hạn bởi trí tưởng tượng của chính chúng ta mà thôi. Nếu chúng ta có thể ước mơ cao hơn,ắt chúng ta có thể làm tốt hơn.

Điều này không chỉ chính xác đối với các sản phẩm, mà quy trình cũng tương tự như vậy. Cách chúng ta đạt được tiến bộ cũng nên là một công việc đang tiến triển.

Một trong những công cụ hữu ích nhất để cải thiện quy trình là thực hành xử lý các mảnh vỡ (còn được gọi là hồi cứu hoặc giải quyết hậu họa). Bạn có thể làm điều này khi hoàn thành một dự án, trên cơ sở định kỳ hoặc bất cứ khi nào có sự kiện hoặc lỗi bất ngờ xảy ra. Đây là cách thức hoạt động của nó: Bạn mời nhóm đến với nhau trong một hoặc hai giờ để suy nghĩ về những gì đã xảy ra. Điều gì đã diễn ra tốt đẹp, điều gì đã làm tốt, và đội sẽ làm gì khác đi vào lần tới?

Quá trình này vừa là sự thanh tẩy nhẹ nhàng, vừa là sự hướng dẫn. Có một cái gì đó để học ngay cả khi kết quả là tích cực (chúng ta có thể rút được kinh nghiệm thực tiễn tốt nhất cho các dự án khác như thế nào?). Nếu kết quả không tốt, các mảnh vỡ sẽ giúp bạn tránh được những sai lầm tương tự trong tương lai.

Mục tiêu của một mảnh vỡ không phải là sự phán xét. Donith coi nó như là một bản dùng thử, đó là cách nhanh nhất để giết chết tập luyện. Thay vào đó, hãy coi đó là một cơ hội để khai thác kinh nghiệm cho các bài học trong tương lai. Để làm điều này, bạn phải tạo ra một môi trường an toàn để có các cuộc thảo luận cởi mở và trung thực. Trình bày sự thật một cách khách

quan nhất có thể (“Đây là dòng thời gian: Vào ngày 20 tháng 10, Brian và Janice lần đầu tiên thảo luận về khả năng của dự án này. Vào ngày 16 tháng 11, họ đã trình bày đề xuất này và bật đèn xanh để tạo ra một nhóm mới...”). Chịu trách nhiệm, thay vì chỉ tay (“Quy trình của chúng ta đã thất bại” thay vì “Les Leslie đã phạm sai lầm...”), và đặt ra một giai điệu rằng chúng tôi có thể nói và học hỏi từ các lỗi của mình.

Sau khi hồi tưởng lại, đó là một ý tưởng hay để viết ra các bài học và chia sẻ chúng rộng rãi. Một nhóm phát triển mạnh mẽ từ những thành công và sai lầm của riêng mình là điều tuyệt vời, nhưng khi họ cũng có thể giúp những người khác cải thiện hoặc tránh những lỗi tương tự, điều đó thậm chí còn tốt hơn. Vào cuối ngày, một tổ chức kiên cường không phải là một người không bao giờ phạm sai lầm mà là một sai lầm khiến nó trở nên mạnh mẽ hơn theo thời gian.

Các quy trình kiên cường cũng cố gắng tạo ra các thực tiễn tốt nhất có thể lặp lại. Hầu hết các công việc cần thiết để thực hiện điều gì đó xảy ra trong thế giới ngày nay là phức tạp đáng kinh ngạc. Chỉ cần tưởng tượng số bước cần thiết để có một chiếc máy bay cất cánh, cabin phải được dọn sạch khỏi chuyến bay trước, máy bay phải được tiếp nhiên liệu, hành khách phải được kiểm tra, hành lý phải được tải, phải kiểm tra an toàn, v.v... Gần như không thể nhớ tất cả các bước trong đầu của bạn, hãy một mình cố gắng ứng biến chúng trong lúc này.

Thay vào đó, bất kỳ sự phức tạp nào, cho dù đó là việc đưa máy bay lên trời, sinh con sớm, hay cố gắng đưa bóng xuống sân, đều đòi hỏi phải có một cuốn sách chi tiết rõ ràng tất cả các bước đúng được đưa ra cho các biến hiện tại.

Là người quản lý, một phần công việc của bạn sẽ là phát triển của những cuốn sách như vậy: làm thế nào để điều hành một cuộc họp nhóm, làm thế nào để chốt một cuộc tuyển dụng mới, làm thế nào để hoàn thành một dự án đúng hạn và ngân sách.

Nếu bạn thấy mình làm điều tương tự lặp đi lặp lại, nó có thể được mã hóa thành sách hướng dẫn hoặc danh sách kiểm tra để giúp công việc suôn sẻ hơn trong tương lai. Một phần thưởng khác khi làm điều này đó là sau đó bạn có thể chuyển cuốn playbook cho người khác học và thực hiện.

Vài năm trước, tôi bắt đầu gửi email đến nhóm của mình để tóm tắt tiến trình hàng tuần của chúng tôi. Ban đầu, thật dễ dàng để tôi ngồi xuống, chạy qua tất cả các dự án trong đầu và ghi lại những điểm nổi bật quan trọng.

Điều này hoạt động tốt trong một năm hoặc lâu hơn, nhưng khi số lượng dự án tăng gấp đôi và gấp ba, quá trình của tôi bắt đầu cho thấy lỗ hổng của nó. Tôi đã quên những gì mọi người đang làm. Vào các buổi sáng thứ Hai, các thành viên trong nhóm sẽ gặp tôi để hỏi: “Tại sao bạn không viết về dự án của tôi trong bản cập nhật hàng tuần? Bạn không nghĩ nó quan trọng sao?”.

Tôi đã trở thành nút cổ chai để theo dõi chính xác các cập nhật. Vì vậy, tôi đã nảy ra một ý tưởng mới: yêu cầu nhóm của tôi gửi cho tôi những gì họ muốn làm nổi bật cho ghi chú. Chúng tôi đã thử điều này, và ngay lập tức tôi cảm thấy gánh nặng cần phải nhớ mọi thứ nhắc lên khỏi vai tôi. Với kỹ thuật cung cấp dịch vụ cộng đồng mới của tôi, tôi có thể ngả người, thư giãn và chờ email tự viết.

Ngoại trừ... không hẳn. Các bài dự thi được đưa vào, nhưng vì chúng được viết bởi nhiều người khác nhau, nên chúng biến đổi dữ dội theo phong cách văn xuôi và mức độ chi tiết. Tôi đã phải đóng vai trò biên tập viên, lấy đoạn trích và đánh vần chúng để chúng nghe như thể một người đã viết chúng. Đôi khi, khi một điểm nổi bật xuất hiện mà không có đủ chi tiết, tôi đã gửi email cho tác giả và chúng tôi đã xem lại để cải thiện nó. Quá trình mới của tôi đã giải quyết được một số vấn đề lớn nhưng đã tạo ra những vấn đề mới, cụ thể là tôi vẫn phải mất một thời gian rất dài để kết hợp email hàng tuần.

Bước vào giai đoạn ba, tôi nhận ra rằng tôi thường xuyên đưa ra cùng một phản hồi nhiều lần, vì vậy tôi đã tạo một tài liệu có tên là *Làm thế nào để gửi một điểm nổi bật cho tiêu hóa hàng tuần*. Trong đó, tôi liệt kê các mục tiêu của thông báo, những gì tạo ra một điểm nhấn tốt và các mẹo cần ghi nhớ trong khi viết. Tôi đã chia sẻ nó với những người trong nhóm của tôi, cũng như với những người mới sau khi họ tham gia.

Giai đoạn ba dường như đang có hiệu quả, nhưng tôi hy vọng rằng khi mọi thứ thay đổi, ngay cả những quy trình nhỏ như thế này cũng sẽ tiếp tục phát triển. Chương tiếp theo sẽ đi sâu vào chi tiết hơn về cách quản lý một nhóm đang phát triển.

Cuốn sách này là lần lặp lại mới nhất của cuốn sách cá nhân của tôi, đỉnh cao của nhiều năm thất bại, thành công và cố gắng trong nỗ lực được gọi là quản lý. Tôi đã viết nó cho bạn, nhưng tôi cũng viết nó cho bản thân mình, để tôi có thể nhớ những sai lầm mà tôi đã mắc phải và những bài học tôi đã khắc phục trong tương lai.

Heraclitus, nhà triết học Hy Lạp, đã từng nói: “Không có người nào từng tắm hai lần trên một dòng sông, vì đó không phải là cùng một dòng sông và anh ta không phải cùng một người”. Điều tra các bước đệm, dòng hải lưu, các sắc thái ẩn. Và sau đó, khi bạn thực hiện kế hoạch của mình, hãy thực hiện bước đầu tiên đó để sang bên kia.

Trong quá trình điều hướng con sông đó, bạn có thể bị trượt. Bạn có thể suy sụp. Bạn có thể phải bắt đầu lại. Nhưng, hy vọng, bạn sẽ trở nên khôn ngoan hơn. Dành một chút thời gian để suy ngẫm về những gì bạn đã học được và cách bạn có thể lên kế hoạch cho lần vượt sông tiếp theo. Và có thể bạn mạnh dạn đi qua dòng nước ào ạt vào lần tới khi nó gấp con đường của bạn.

*Chương 9*

**LÃNH ĐẠO MỘT NHÓM ĐANG PHÁT  
TRIỂN**

## NÊN TRÁNH

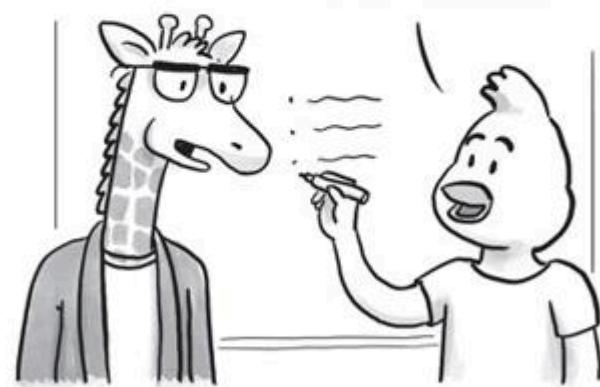
TÔI CẦN CẬU VÀ NHÓM CỦA MÌNH LÀM MẤY  
VIỆC X, Y VÀ Z NÀY NHÉ.



## NÊN LÀM

TÌNH HÌNH LÀ GIỜ ĐANG CÓ  
MẤY VẤN ĐỀ A, B VÀ C NHƯ THẾ NÀY.

EM HIỂU RỒI, EM VỚI NHÓM EM  
SẼ LÀM MẤY VIỆC X, Y VÀ Z.



**T**rở lại thời xưa, khi mà cả công ty tôi vẫn còn ngồi vừa một cái bàn họp, có một nàng thiết kế viên gia nhập tổ đội vui vẻ của chúng tôi và việc đó đã trở thành một sự

kiện lớn. Ai cũng thích ngồi khoe với cô nàng cách làm việc của chúng tôi – các tệp tài liệu thiết kế thì để ở đâu, nên tải những loại công cụ gì, hội thảo nào thì nên tham dự. Chúng tôi rất vui khi có ai đó xuất hiện và giúp chúng tôi đoàn kết và gắn bó hơn. Tuyệt hơn nữa là, người nhân viên mới sẽ mang theo thứ sức mạnh siêu nhiên mới, cho dù đó là con mắt nhìn đòi tinh tường, khả năng thấu hiểu sâu sắc về động lực của mọi người, hay thứ năng lực kỳ lạ đem đến những ý tưởng táo bạo. Phòng đánh giá chung của tôi lại nhiều thêm một ghế và nhiều thêm triển vọng. Lúc này thì hai chiếc pizza vẫn là đủ cho mọi người.

Vài tháng sau, một người nữa lại tới. Rồi lại một người nữa. Và rồi một người khác nữa. Cứ mỗi lần như thế, quy trình trên lại lặp lại và những siêu năng lực mới lại được giới thiệu với những nhân viên cũ và quy trình sẵn có. Cho tới một ngày, bạn chợt nhận thấy cách làm cũ đã không còn hiệu quả nữa. Tôi đã ngộ ra điều ấy trong một lần tới văn phòng và thấy rằng phòng hội đồng đánh giá hiện tại đã không còn đủ ghế cho tất cả mọi người. Vấn đề cũng không quá to tát, vài nhân viên tháo vát đã ra ngoài và mang thêm vài chiếc ghế phụ về. Nhưng khi chúng tôi lập danh sách thuyết trình, con số lên tới mười người. Ngày trước, phải may mắn lắm mới có thể xử lý năm hoặc sáu dự án chỉ trong một cuộc họp.

Điều đó có nghĩa là tới một nửa trong số những người xung phong kia không có cơ hội để trình bày vấn đề trong buổi họp hôm đó. Vì mục tiêu chính của hội đồng đánh giá chính là một diễn đàn đáng tin cậy để đưa ra những phản hồi thiết kế, vậy nên cần phải giải quyết vấn đề này.

Và không chỉ riêng buổi họp ngày hôm đó. Quỹ thời gian của tôi dần dần bị bóp nghẹt bởi những yêu cầu hỗ trợ cho sự phát triển của toàn tổ chức. Những vấn đề không thể lường trước được xuất hiện ngày càng nhiều, vô số thông cáo cần được phổ biến và những quyết định cần được theo dõi. Và mèo thì cứ lại hoàn mèo. Ngay khi tôi tìm ra được một quy trình hoạt động tốt hơn,

lượng nhân viên lại tăng thêm vài người và thế là mọi thứ lại tắc tị. Cách duy nhất để duy trì hiệu quả công việc chính là liên tục thay đổi và thích nghi.

Trong những ngày đầu tôi làm quản lý, số người trong tổ chức chỉ đếm trên đầu ngón tay. Rồi thì quân số tăng gấp đôi. Và cứ thế gấp đôi lên sau mỗi năm. Mỗi lần như thế, tôi lại cảm thấy công việc của mình hoàn toàn đổi khác. Trong khi những nguyên tắc quản lý cốt lõi vẫn y nguyên, những thứ khác lại thay đổi rõ rệt mỗi ngày.

Tầm nhìn tiên phong của bạn về cách thức hoạt động của một tổ chức cần bắt đầu tiến hóa thành tầm nhìn vĩ mô. Đặt ra một viễn cảnh, tuyển thêm lãnh đạo, khả năng giao phó trách nhiệm và quản lý cộng đồng trở thành những năng lực chủ chốt tối cần thiết để thu hẹp khoảng cách. Trong chương này, chúng ta sẽ bàn tới những khác biệt mà bạn sẽ trải qua và phương pháp làm nên một cú nhảy vọt.

## TỔ CHỨC LỚN VÀ TỔ CHỨC NHỎ

Ở Silicon Valley, tăng trưởng thần tốc đã trở thành một lẽ thường tình. Những giấc mộng đầy tham vọng giống như khúc ca mê hồn của người cá, thúc đẩy các tổ chức phát triển với một tốc độ chóng mặt. Các danh sách nghề nghiệp đầy nhóc các vị trí cần tuyển, đặt ra mục tiêu mỗi tuần phải đưa về ti tỉ gương mặt mới. Chuyện này phổ biến đến mức những hằng số duy nhất ở đây chính là thay đổi và hỗn loạn, mọi thứ khác đều chỉ là biến số. Tôi nói với những nhân viên tương lai của mình rằng lý do chính khiến tôi yêu công việc của mình đó chính là chất lượng – với những thử thách mới xuất hiện mỗi ngày, cơ hội học hỏi hiện hữu ở mọi nơi.

Mọi người thường hỏi công việc hiện tại của tôi có khác gì so với khi mới làm không. Nhìn lại thì, dưới đây là những sự đổi lập

nổi bật nhất giữa việc quản trị những tổ chức lớn và những tổ chức nhỏ.

## Từ quản lý trực tiếp đến quản lý gián tiếp

Nếu nhóm của bạn chỉ có năm người, bạn có thể phát triển mối quan hệ cá nhân với mỗi cá nhân trong đó, hiểu về chi tiết công việc của họ, họ quan tâm đến điều gì và giỏi ở điểm nào, hay thậm chí là sở thích cá nhân ngoài giờ làm.

Nhưng nếu là một tổ chức với ba mươi thành viên, bạn sẽ không tài nào quản lý trực tiếp được tất cả, hay ít nhất là ở cùng mức độ kể trên. Nếu mỗi tuần bạn bỏ ra ba mươi phút tương tác 1:1 với mỗi người, vậy tổng cộng sẽ là năm mươi tiếng – tốn mất nửa tuần làm việc rồi! Tính thêm cả thời gian lẩn quẩn với những thứ phát sinh từ cuộc trò chuyện ấy, bạn sẽ chẳng còn thời gian để làm việc gì khác. Khi tôi nhận được nhiều hơn tám bản báo cáo một lúc, tôi bắt đầu cảm thấy mình không đủ quỹ thời gian để hỗ trợ tất cả một cách ổn thỏa trong khi cùng lúc đó phải lo chuyện tuyển dụng, đảm bảo chất lượng cho sản phẩm thiết kế, đồng thời tính toán kế hoạch sản xuất.

Đây là lý do vì sao lãnh đạo của các tổ chức đang phát triển cuối cùng đều phải tuyển thêm hoặc xây dựng một đội ngũ quản lý dưới quyền họ. Nhưng điều này đồng nghĩa với việc bạn ngày càng xa rời mọi người và những công việc nền tảng. Bạn vẫn chịu trách nhiệm với đầu ra của tổ chức, nhưng không thể nắm được cụ thể từng thứ. Những quyết định đưa ra mà không có căn cứ rõ ràng, công việc sẽ được xử lý theo những cách khác với phương pháp của bạn.

Ban đầu có thể bạn sẽ thấy hơi hụt hẫng, như thể mình đang mất quyền kiểm soát vậy. Nhưng giao phó trách nhiệm là một việc cần thiết. Một trong những thử thách lớn nhất của việc quản lý trên quy mô lớn là làm cách nào để cân bằng giữa đi sâu

vào một vấn đề với lùi lại và tin tưởng giao phó công việc cho người khác. Ta sẽ bàn sâu về đề tài này sau.

## Sự khác biệt trong cách mọi người đối xử với bạn

Vài năm trước, khi cơ quan đã lớn tới mức tôi không còn quen biết tất cả các thành viên nữa, tôi tham gia một buổi đánh giá, và ba thiết kế viên báo cáo với tôi trình bày sản phẩm mới nhất của họ. Tôi đưa ra phản hồi và yêu cầu thực hiện một buổi đánh giá khác vào tuần sau. Trước khi kết thúc, tôi hỏi họ có ý kiến hay thắc mắc gì về những thứ tôi đã nói không, và bà con đều lắc đầu. Tôi rời đi và nghĩ rằng thế là xong, một cuộc họp hiệu quả và tốt đẹp.

Chiều hôm đó, tôi gặp một trong những báo cáo viên đã góp mặt trong buổi họp hôm đó. Vẻ mặt anh ta khá nghiêm trọng: “Tôi đã làm việc với nhóm thiết kế và họ tỏ ý không hài lòng với buổi họp sáng nay”. Tôi tưởng anh ta đang đùa: “Hả? Tại sao?”. Anh ta nói: “Họ không đồng tình với những đánh giá của cô”. Tôi không thể tin nổi vào tai mình: “Nhưng sao họ không nói luôn với tôi?”. Báo cáo viên nọ ngừng lại một chút rồi nói: “Ừm, Julie này, vì cô là sếp lớn cho nên họ sợ đó”.

Tôi học được rằng vấn đề không nằm ở cách tôi tự nhìn nhận mình nữa. Khi người ta không biết rõ về bạn và thấy rằng bạn là người nắm quyền sinh sát, họ thường hiếm khi nói lên những sự thật mất lòng hoặc phản ứng lại dù họ cho rằng bạn đã sai, ngay cả khi bạn muốn họ làm vậy. Họ cho rằng đưa ra phán quyết là đặc quyền của bạn, không muốn khiến bạn thất vọng hoặc nghĩ xấu về họ. Hoặc họ cố gắng khiến cuộc đời bạn dễ thở hơn bằng cách không trút cả đống vấn đề lên đầu bạn hoặc làm mất thời gian của bạn.

Hãy để tâm đến điểm này khi tương tác với người khác. Những lời gợi ý của bạn có bị coi là mệnh lệnh không? Những câu hỏi của bạn có bị coi là chất vấn không? Bạn có cho rằng mọi thứ

diễn ra tốt đẹp hơn thực tế bởi bạn không nghe được toàn bộ câu chuyện không?

Rất may là vẫn có vài biện pháp khiến mọi người dễ dàng nói ra sự thật với bạn hơn. Hãy nhấn mạnh rằng bạn rất chào đón những ý kiến trái chiều và trân trọng những người dám nói lên điều đó. Hãy tự nhận lỗi và cho họ thấy rằng bạn cũng chỉ là con người mà thôi. Hãy sử dụng ngôn từ gợi mở thảo luận: “Có thể tôi hoàn toàn sai ở điểm này, vậy nên có gì không đồng ý hãy nói ra nhé. Ý kiến của tôi là...”. Bạn cũng có thể trực tiếp xin lời khuyên như: “Nếu là tôi, anh chị sẽ làm gì trong trường hợp này?”.

### **Hoạt cảnh chuyển đổi liên tục và mỗi ngày**

Khi tôi quản lý một nhóm người nhỏ, tôi dành nhiều buổi chiều với nhóm thiết kế viên để đếm trên đầu ngón tay và một chiếc bảng trắng, khám phá những ý tưởng mới. Chúng tôi say mê làm việc tới nỗi chớp mắt đã thấy vài giờ đồng hồ trôi qua.

Khi mọi thứ phát triển dần lên, khả năng dồn toàn tâm toàn ý vào một chủ đề duy nhất của tôi bắt đầu co lại. Thêm nhiều người hơn nghĩa là ta cần xử lý nhiều dự án hơn, cũng có nghĩa là quỹ thời gian của tôi dần bị chia năm xẻ bảy. Mười email xuất hiện trong hòm thư của tôi có khi thuộc về mười chủ đề hoàn toàn khác nhau. Họp hành liên miên bắt buộc tôi phải lập tức thoát ra khỏi cuộc thảo luận trước đó và sẵn sàng tâm trí cho buổi họp tiếp theo.

Khi tôi không làm được việc đó, tôi sẽ bị xao nhãng và choáng ngợp, tâm trí nhảy liên tục từ chủ đề này sang chủ đề khác và mất tập trung trong lúc thuyết trình. Tôi càu nhau rằng một ngày dài như cả tuần vậy.

Qua thời gian, tôi hiểu được rằng vấn đề nằm ở công việc. Số lượng dự án mà tôi phải cảng đáng cứ tăng gấp đôi, gấp ba rồi gấp bốn, năng lực chuyển đổi hoạt cảnh của tôi cũng cần được

sử dụng một cách điều độ. Tôi khám phá ra một vài cách để khiến việc này dễ thở hơn: lướt qua lịch làm việc mỗi sáng và chuẩn bị cho mỗi cuộc họp, phát triển một hệ thống thiết thực ghi chép tóm tắt và quản lý công việc, lưu trữ mọi thứ và xem lại vào mỗi cuối tuần. Đôi khi tôi vẫn bị mất tập trung. Nhưng tôi đã dần chấp nhận được rằng sẽ luôn có cả tá vấn đề cần giải quyết vào bất cứ lúc nào – cái thì to cái thì nhỏ, một số cái không thể lường trước được – và với vai trò quản lý của một tổ chức lớn, bạn phải học cách sống chung với lũ thoi.

## Tự lựa chọn cuộc chiến của mình

Khi tôi quản lý một nhóm người nhỏ, có những ngày tôi gấp laptop lại và rời khỏi văn phòng mà không còn việc gì phải làm – hộp thư trống rỗng, danh sách việc cần làm đã được gạch hết, không một thứ gì khiến tôi bận tâm nữa. Nhưng khi phạm vi công việc cứ tăng lên, dần dà những ngày như vậy trở nên hiếm hoi cho đến khi chúng hoàn toàn biến mất.

Sau cùng thì, đó chỉ là một trò chơi với những con số. Bạn càng quản nhiều, càng có khả năng một việc gì đó dưới trướng diễn ra không như bạn mong muốn. Có thể là dự án chậm tiến độ, vấn đề giao tiếp cần xử lý hoặc những cá nhân với nhu cầu không được đáp ứng. Bất kể lúc nào, tôi đều có thể liệt kê ra cả danh sách dài những thứ tôi cần nhúng tay vào để cải thiện.

Nhưng cuối cùng thì bạn chính là cá nhân duy nhất thiếu thời gian. Bạn đâu thể làm tất cả mọi việc, sẽ có những thứ cần được ưu tiên. Đầu là lĩnh vực bạn cần tập trung, và bạn sẽ vẽ đường ranh giới từ đâu? Chủ nghĩa hoàn hảo không phải là một sự lựa chọn. Phải mất một thời gian dài tôi mới dần thấy thoải mái hơn trong một thế giới nơi tôi phải lựa chọn điều gì là quan trọng nhất, và không để bản thân bị nhấn chìm bởi những con số bất tận.

## Những kỹ năng quan trọng dần trở thành trọng tâm

Tôi nhớ từng được nghe kể về một vị CEO nọ yêu cầu các quản lý trong doanh nghiệp luân chuyển vị trí công tác vài năm một lần, giống như trò chơi Chiếc ghế Âm nhạc vậy. Tôi đã thấy hoài nghi. Nghe cứ như là câu chuyện thần thánh hóa nào đó gợi nhắc về sự đồng cảm chốn công sở. Nhưng thật sự thì làm sao một quản lý kinh doanh có thể biết cách vận hành một đội ngũ kỹ sư hoặc một giám đốc tài chính có thể làm tốt công việc của giám đốc marketing được?

Nhưng giờ đây, tôi không còn nghĩ việc tráo đổi vị trí là điều gì xa xôi như trước đây nữa. Khi các tổ chức dần phát triển, người lãnh đạo dần ít dành thời gian quan tâm đến những tiểu tiết trong kỷ luật. Cái quan trọng hơn là phải lựa ra được người tốt nhất trong đám đông. Ví dụ, không có CEO nào thông thạo chuyên môn về kinh doanh, thiết kế, kỹ thuật, đối nội đối ngoại, tài chính và quản trị nhân sự cả. Nhưng rồi người ta vẫn xây dựng và lãnh đạo được một tổ chức vận hành đầy đủ các vai trò đó đấy thôi.

Ở một cấp độ cao hơn của quản lý, công việc bắt đầu hội tụ lại bất chấp nền tảng chuyên môn. Thành công dần dần chủ yếu dựa vào khả năng thành thạo những kỹ năng: tuyển dụng những lãnh đạo xuất chúng, xây dựng những đội ngũ tự chủ tự lực, thiết lập tầm nhìn rõ ràng và khả năng giao tiếp tốt.

## **ỦY QUYỀN HIỆU QUẢ CŨNG GIỐNG NHƯ TRÒ THĂNG BĂNG TRÊN DÂY**

Đối với tôi, lợi ích lớn nhất trong việc phát triển tổ chức chính là quan sát tổ hợp năng lực của mình vươn xa hơn bất cứ cá nhân nào trong số chúng tôi có thể làm được. Nhưng ngược lại, khó khăn lớn nhất chính là ta phải biết ủy quyền sao cho hiệu quả, công việc mà tôi định nghĩa là “nghệ thuật biết lúc nào thì nên xắn tay áo vào làm, lúc nào thì nên lùi lại và giao phó cho người khác”. Giống như người nghệ sĩ xiếc đi trên dây với dải băng bịt mắt, thật khó để duy trì sự cân bằng.

Nếu quá thiên về một bên, bạn sẽ giống như một hình mẫu bước ra từ bộ phim hài: Tham gia quá nhiều, bạn sẽ trở thành kẻ cẩu toàn và thích ôm đodom mọi việc. Bạn đòi hỏi từng báo cáo chi tiết rồi mới đưa ra quyết định. Bạn liên tục kiểm tra mọi người, chất vấn về tiến độ công việc và soi mói từng chi tiết nhỏ nhặt nhất. “Anh John sửa lại báo cáo lần trước chưa? Khi nào thì lô hàng từ Trung Quốc mới đến? Tôi không thích phần màu xanh trên chõ bao bì này”. Bạn sẽ mang tiếng là một kẻ chuyên rình rập sau lưng khi người khác đang làm việc và thích ý kiến ý cò về những thứ trên màn hình máy tính của họ.

Ngay cả nếu việc đó đem lại hiệu quả công việc, phong cách làm việc ấy vẫn khiến người ta bí bách. Nhân tài rồi sẽ rời đi vì họ không thể chịu nổi bạn. Họ cảm thấy bạn không tin tưởng họ, không cho họ không gian riêng để làm việc. Đồng thời, những người này cũng không thể học thêm được điều gì vì bạn không cho họ cơ hội tự giải quyết vấn đề. Người ta sẽ kháo nhau rằng hắn thú bạn cần là một đội quân robot luôn rầm rắp nghe lệnh.

Ở thái cực ngược lại, nếu bạn lùi về sau quá nhiều, bạn sẽ trở thành tay quản lý bù nhìn. Sẽ có vài báo cáo viên đánh giá cao sự độc lập đó, nhưng hầu hết mọi người sẽ cần được hỗ trợ nhiều hơn. Trong giai đoạn khó khăn, mọi người sẽ cảm thấy như đang ở giữa miền Tây hoang dã, một nơi không có quy củ luật lệ vì không có lực lượng hành pháp.

Tay bạn sẽ trắng trơn vì hiếm khi bạn xắn tay áo lên tham gia vào việc gì. Bạn không gọi điện nhắc nhở hay chủ động thúc đẩy tiến độ công việc. Qua thời gian, bạn sẽ mất dần cái uy của một người lãnh đạo bởi... bạn chẳng làm gì cả. Nhân viên của bạn cũng không học hỏi được gì vì bạn không hướng dẫn cũng không tạo thử thách cho họ. Người ta sẽ lại đồn rằng khéo bạn còn chả thực sự ở vị trí đó – giữ chức cho có mà thôi.

Tất nhiên là trong thực tế thì hiếm khi chúng ta cực đoan đến vậy. Nhưng ta vẫn có xu hướng nghiêng về một trong hai phía

dựa trên những gì ta đánh giá cao hơn. Ví dụ, là một quản lý mới, tôi sẽ có xu hướng làm bù nhìn hơn vì cá nhân tôi không thích ôm đồm và cầu toàn. Sau đó, khi nhận được phản hồi rằng nhân viên cần tôi mạnh tay hơn, tôi sẽ làm quá lên và người ta lại nói: “Được rồi, quá đà rồi đấy!”.

Việc thiên về những thái cực khác nhau trong những khía cạnh khác nhau của công việc cũng xảy ra khá phổ biến, tùy thuộc vào hoàn cảnh nhóm của bạn. Ví dụ, trong vòng một tuần, một người cho rằng tôi đã quá chú tâm vào một chi tiết thiết kế cụ thể, trong khi những người khác yêu cầu tôi đóng góp nhiều hơn vào chiến lược của một dự án khác. Mỗi người có một nhu cầu khác nhau – người thì cảm thấy tự tin vào những gì mình đang làm, vậy nên sự trợ giúp của tôi trở nên thừa thãi. Nhưng có những nhân viên khác thì không, vậy nên họ cần nhiều sự trợ giúp hơn nữa.

Ngay lúc đó, thường thì bạn không phải lúc nào cũng biết mình có đang cân bằng hay không. Tôi đã gặp những tình huống mà phải ngồi lại suy ngẫm: “Chỗ này ổn rồi, mình nên để tâm vào việc khác thì hơn”. Và một vài tuần sau đó, tôi nhận ra mình chưa sắp xếp ổn thỏa công việc và cần duy trì gần gũi với các chi tiết cụ thể hơn.

Ủy quyền tốt khác xa với những môn khoa học chính xác, nhưng vẫn có một vài nguyên tắc hướng dẫn mà chúng ta sẽ khám phá ngay sau đây.

## **GIAO TRỌNG TRÁCH CHO NGƯỜI KHÁC LÀ MỘT DẤU HIỆU CỦA NIỀM TIN**

Khi còn nhỏ, tôi có một người bà luôn sẵn sàng làm mọi thứ giúp mình. Khi tôi chạy ra ngoài chơi trong một ngày đông giá rét, bà sẽ chạy tới, tay hơ hơ một chiếc áo len và réo tên tôi. Khi tôi đi học về, sẽ luôn có một món đồ ăn vặt tuyệt hảo chờ sẵn. Khi tôi loay hoay với những việc nhỏ nhặt – mở hộp bút

màu, tìm vị trí của các mảnh ghép hình, hay lấy một cuốn sách từ trên giá xuống – bà sẽ lập tức bỏ công việc đang làm lại và chạy tới giúp tôi: “Đây, để bà làm cho”.

Một mặt, tôi biết rằng bà làm vậy vì bà thương tôi nhiều lắm. Bà không muốn tôi phải gấp bất kỳ khó khăn nào cả. Nhưng mặt khác, tôi ước rằng bà đừng làm vậy nữa. Giờ đây chúng tôi vẫn hay đùa về việc tôi từng hé tay: “Bà đi ra đi! Mặc kệ con!” khi bà cứ hóa thân thành bà tiên đỡ đầu với thức ăn, quần áo hoặc một cánh tay dự phòng như thế. Tôi thích tình yêu thương và sự giúp đỡ của bà, nhưng giống như bao đứa trẻ khác, tôi khát khao được tự lập. Tôi muốn được tự do xử lý mọi việc theo cách của mình.

Hắn bạn nghĩ rằng với hoàn cảnh như vậy, tôi đã tỏ tường trong cách thức ủy quyền của mình. Nhưng không đâu, tôi đã nghĩ chỉ có những lãnh đạo kém mới giao việc khó cho nhân viên. Tôi mường tượng ra cảnh họ chây ì, ngồi nhâm nhi chút rượu vang sau một buổi sáng chơi golf “căng thẳng”. Những lãnh đạo tuyệt vời trong tâm trí tôi, phải giống như bà tôi kia – nhận lấy phần trách nhiệm lớn lao nhất để nhân viên có thời gian rảnh rỗi.

Có hai sai lầm lớn trong cách nghĩ đó. Thứ nhất là đánh giá quá cao khả năng của bản thân – cũng chính là người lãnh đạo. Đúng là việc xử lý nhiều việc khác nhau có thể vẫn trong khả năng của bạn, nhưng là một cá nhân đơn lẻ, bạn không thể xử lý nhiều việc đến thế. Kết quả tốt nhất thường đến từ những người có thời gian ăn ngủ cùng với vấn đề, cống hiến hết mình để tìm ra giải pháp phù hợp nhất.

Sai lầm thứ hai, đó là cho rằng không ai muốn đón nhận việc khó. Thực tế là những nhân viên giỏi nhất thường hiếm khi trông đợi được đài ngộ đặc biệt hoặc được giao những dự án “dễ”. Họ muốn được thử thách. Không có dấu hiệu niềm tin nào lớn hơn việc giao cho nhân viên một mớ bòng bong mà bạn tin

chắc cô ấy sẽ gõ được, ngay cả khi bạn cũng chưa rõ cô ấy sẽ làm bằng cách nào.

Mẫu chốt đương nhiên là bạn phải thực sự tin rằng nhân viên của mình có đủ năng lực để làm việc đó. Trong trường hợp đó, hãy giao phó trách nhiệm và lùi lại phía sau để người đó nắm quyền chỉ đạo. Nói với tất cả mọi người rằng giờ đây nhân viên đó chính là người phụ trách vấn đề đó. Làm vậy sẽ giúp tăng tính trách nhiệm, nhưng quan trọng hơn, lời tuyên bố sẽ ủy quyền cho người đại diện đó. Ví dụ, hãy tưởng tượng một CEO yêu cầu một nhân viên, Elaine, nắm quyền quản lý mảng tài chính của công ty. Để công việc được hiệu quả, Elaine cần mọi người tôn trọng ngân sách mà cô đề ra và cung cấp những thông tin tài chính mà cô cần. Vậy Elaine sẽ dễ dàng hơn khi CEO thông báo với toàn công ty rằng: "Elaine là giám đốc tài chính mới của chúng ta", hay khi vị CEO chỉ đề đạt với riêng cô ấy mà không hề thông báo cho người khác?

Ủy thác một công việc khó khăn không có nghĩa là bạn cứ thế đem con bỏ chợ. Tương tự với việc bạn không thể quăng một người mới tập bơi xuống khu vực nước sâu nhất của bể bơi rồi bỏ đi ăn, bạn không nên bỏ mặc nhân viên của mình tự sinh tự diệt. Anh ta có thể là thuyền trưởng, nhưng bạn cũng ngồi trên con thuyền đó. Hãy khích lệ, giúp đỡ bất kể việc gì anh ta cần ở bạn, và hướng dẫn cẩn thận để anh ta có thể ra khơi xuôi chèo mát mái, chạm đến mục tiêu của mình.

## HAI KHỐI ÓC CHUNG MỘT TẦM NHÌN

Hồi mới bắt đầu, tôi đã nghĩ rằng một quản lý chỉ có thể làm việc hiệu quả khi cô ta biết rõ mọi chuyện đang diễn ra. Nếu không thì làm sao có thể đưa ra những quyết định chuẩn chỉnh và những nhận xét hợp lý cơ chứ? Trong những buổi gặp 1:1, tôi thường hỏi nhân viên về tình hình công việc. Chúng tôi sẽ đi từ sản phẩm thiết kế mới nhất, những tranh cãi xung quanh sản

phẩm ở thời điểm hiện tại, cho đến lịch trình và kỳ vọng đạt được trong tuần sắp tới.

Chúng tôi không bao giờ đủ thời gian để làm tất cả những việc đó. Dường như những cuộc trao đổi thông tin 1:1 này, vì nhiều lý do mà trở thành một hành vi quản lý yếu kém. Đổi thoại 1:1 không phải để đem lại lợi ích cho người quản lý, mà nó nên là phương thức hỗ trợ cho những người khác. Đồng thời, kỳ vọng nắm rõ mọi chi tiết công việc hàng ngày của nhân viên là điều không tưởng, đặc biệt là khi tổ chức ngày một lớn mạnh và nhân viên của bạn trở thành quản lý, đang phải đánh vật với danh sách nhiệm vụ dài dằng dặc của họ.

Bạn nên trông đợi vào sự thống nhất quan điểm về việc thứ gì mới là quan trọng nhất. Nhà sử học Yuval Noah Harari, trong cuốn sách bán chạy nhất của mình, *Sapiens*, đã lý luận rằng đặc điểm độc nhất vô nhị khiến loài người đặt chân lên đỉnh tháp tiến hóa đó là chúng ta có khả năng chia sẻ cùng một tầm nhìn trong tâm trí, khiến cho hai người dù hoàn toàn xa lạ vẫn có thể làm việc cùng nhau. “Chúng ta kiểm soát thế giới đơn giản là vì con người là loài động vật duy nhất có khả năng phối hợp linh hoạt giữa số lượng cá thể cực lớn”, Harari nói.

Để tạo ra một tầm nhìn chung về việc điều gì là quan trọng, hãy tự hỏi mình hai điều: Thứ nhất là “Ưu tiên hàng đầu của tổ chức hiện nay là gì?”. Sau đó, bàn về nó với nhân viên và thảo luận về vai trò của họ. Ví dụ, nếu công ty đang trong quá trình triển khai một chiến lược mới, hãy giải thích vì sao chiến lược đó đang được thực hiện và ảnh hưởng của nó đến công ty. Tương tự, nếu một kế hoạch khai trương đang được áp ủ khiến bạn mất ngủ hàng đêm, bạn và nhân viên của mình nên thảo luận xem mọi người nên làm gì để đảm bảo mọi thứ diễn ra suôn sẻ.

Một khi đã lo liệu xong những ưu tiên hàng đầu, hãy tự hỏi mình câu hỏi thứ hai “Chúng ta đã thống nhất tư tưởng về con người, trách nhiệm và quá trình chưa?”.

Cụ thể hơn, cấp dưới của bạn có nắm được những gì bạn quan tâm khi tổ chức những buổi sinh hoạt tập thể hay chưa? Anh ta có biết bạn trông đợi anh ta sẽ trở thành người hướng dẫn cho chính cấp dưới của mình không? Hai người có cùng quan điểm về những cá nhân xuất sắc nổi bật và những cá nhân chưa đạt kỳ vọng trong đội của anh ta không?

Một lần nọ, tôi và các đồng nghiệp gửi cho sếp Chris tài liệu về tình hình của một dự án để làm tư liệu cho buổi họp đánh giá. Các thông tin hết sức ảm đạm – một số sản phẩm mới ra mắt không thành công được như mong đợi, cả nhóm đều cảm thấy kiệt quệ. Cả đám bước vào phòng họp, sẵn sàng tâm thế nghe sếp ca một bài ca về tình hình công việc. Nhưng thay vào đó, Chris nói: “Có rất nhiều thứ đang xảy ra, nhưng điều tôi quan tâm nhất chính là đội ngũ nhân viên. Chúng ta có thấy rằng mình đang sở hữu đúng người giải quyết đúng vấn đề không?”. Câu hỏi ấy đã thổi đi màn sương và nhắc nhở chúng tôi về điều gì là quan trọng nhất. Con người chính là yếu tố chủ chốt của dự án – một đội ngũ tuyệt vời là điều kiện tiên quyết cho một kết quả tuyệt vời.

Ngoài yếu tố con người, bạn và nhân viên cũng nên thống nhất về lý do cho những việc bạn đang làm và định hướng thành công. Antoine de Saint-Exupéry đã nói: “Nếu bạn muốn đóng thuyền, đừng hô hào tất cả mọi người đi lấy gỗ, phân chia công việc và ra chỉ thị. Thay vào đó, hãy khiến họ khát khao chinh phục biển cả mênh mông bất tận”.

Những nhiệm vụ, buổi họp và email của tuần này sẽ dần bị cát bụi thời gian vùi lấp. Vậy mục đích to lớn phía sau chúng là gì? Lý do nào khiến bạn rời giường mỗi ngày và xách cặp đến cơ quan? Thế giới sẽ đổi thay ra sao khi công ty của bạn đạt được mục tiêu của mình? Liên tục nhắc về nghĩa vụ với cấp dưới của mình sẽ khiến nó trở nên sống động hơn trong tâm trí mọi người. Một khi tầm nhìn đã được xác định rõ, những hành động đúng đắn sẽ tự xuất hiện theo sau.

Cuối cùng, cấp dưới của bạn có đang thiết lập một quy trình làm việc lành mạnh cho đội ngũ của họ không? Cho dù đó là lời khuyên về cách thức đưa ra ý tưởng mới, hướng dẫn truyền đạt những cập nhật quan trọng, điều nên và không nên làm trong những buổi thảo luận – các cấp dưới của tôi nói rằng mỗi khi chúng tôi bàn về cách tốt nhất để hoàn thành công việc, họ luôn cảm thấy đó như là một công dụng đáng giá của thời gian vậy.

## **ĐIỀU CẦN LÀM KHI MỘT QUẢN LÝ GẶP KHÓ KHĂN**

Bạn nên làm gì khi một trong những quản lý cấp dưới không đạt yêu cầu cho vị trí của cô ấy? Hẳn bạn sẽ nghĩ: “Việc của mình là hỗ trợ và giúp cô ấy vượt qua khó khăn”. Bạn không sai đâu. Sau tất cả, chúng ta mới chỉ nhắc đến tầm quan trọng của việc ủy thác trách nhiệm khó khăn cho đội ngũ lãnh đạo. Nếu mọi tiêu chí đều hoàn hảo thì làm gì có ai phản đối nữa. Một phần của việc ủy thác cho tốt chính là nhận ra rằng những nhân viên – như bạn chẳng hạn – đôi khi sẽ mắc sai lầm và tự nghi ngờ chính mình, và thường thì điều tốt nhất bạn có thể làm chính là đặt niềm tin vào họ.

Nhưng câu trả lời đầy đủ bao gồm nhiều sắc thái. Công việc của một người quản lý là một số nhân tích cực cho đội ngũ của mình. Nếu không, cái giá phải trả sẽ rất lớn: dự án kéo dài tiến độ bởi quản lý đặt mình vào sai giai đoạn, sản lượng đầu ra kém vì quản lý đưa ra những chỉ đạo không phù hợp và khiếu nại chống chất bởi nhân viên của cô ta không có được những gì họ cần.

Ngay cả khi một người quản lý không thực sự khiến mọi chuyện tồi tệ đi, nhưng cô ta vẫn có thể kéo thlut lùi cả đội xuống. Cô ấy có thể dập lửa nhưng lại không có biện pháp chống cháy cho cả đội. Hoặc cô ấy có thể làm việc ở mức tròn vai, nhưng lại không thể thu hút những nhân tài giỏi nhất. Hoặc có thể là cô ấy cần nhiều thời gian đào tạo để có thể làm việc hiệu quả hơn, nhưng tôi lại không có nhiều thời gian đến thế.

Tại những doanh nghiệp có quy mô mở rộng nhanh chóng, việc các đội ngũ được thành lập chỉ sau một đêm để giải quyết những thử thách mới đã trở nên hết sức bình thường. Ban đầu, những đội ngũ này còn nhỏ và sơ sài, vậy nên bất kỳ quản lý nào được tuyển vào đều chỉ kỳ vọng đủ sức giám sát số nhân lực đếm trên đầu ngón tay và một vài dự án đầu cơ.

Giờ đây, băng đi hai ba năm, nhờ kết hợp giữa sự khéo léo, chăm chỉ và may mắn, một số dự án đầu cơ ngày ấy lại thành công rực rỡ. Các đội ngũ đứng sau những dự án này buộc phải phát triển thần tốc để theo kịp tiến độ. Người quản lý năm nào chỉ phù hợp với quy mô ban đầu của đội, giờ đây phải vật lộn với vô vàn thách thức vì phải giám sát một đội ngũ đã lớn hơn rất nhiều lần. Những gì đã từng là một con tàu thuận buồm xuôi gió giờ đây đang ngụp lặn giữa dòng bão điện cuồng.

Trong những trường hợp này, tôi thấy mình như đứng giữa một giao lộ. Tất nhiên tôi tin vào người quản lý. Anh ta có thể sẽ cần cải thiện một vài kỹ năng nhất định, nhưng anh ta chắc chắn sẽ thành công. Chính tôi cũng đã từng phải vượt qua những vùng biển động như thế. Tư duy phát triển đã dạy tôi rằng ai rồi cũng có thể tiến bộ, chỉ cần họ có ý chí, sự chăm chỉ và thời gian. Nhưng câu hỏi đặt ra là điều đó sẽ mất bao lâu? Và nó sẽ ảnh hưởng ra sao đến toàn đội?

Một lần nọ, khi tôi đang đặt những câu hỏi tương tự với một cấp dưới tên Raphael, tôi chợt nhớ đến một câu nói của Andy Grove: “Người cấp dưới làm việc không tốt. Cộng sự của tôi phản ứng rằng ‘Ai chả có lúc mắc sai lầm. Đó là cách mà ta học hỏi!’. Vấn đề là ‘học phí’ của anh cấp dưới được trả bằng quyền lợi của khách hàng. Như vậy là sai hoàn toàn”.

Andy đã gợi nhắc cho tôi mục tiêu cuối cùng của việc quản lý chính là *tạo ra những kết quả tốt đẹp*. Khi ai đó không còn phù hợp với vị trí của mình, đó là một dạng chi phí. Bạn tính trả khoản phí đó bằng cách đi một bước đi khó khăn hay đánh đổi

bằng quyền lợi của khách hàng và các thành viên khác trong đội?

Một người bạn của tôi đã cho tôi một món quà, một câu hỏi rõ ràng khác. Câu ấy hỏi: “Giả sử có vị trí đang trống đi. Vậy cô vẫn thuê lại những lãnh đạo hiện tại của mình hay sẽ đánh cược vào một người khác?”.

Câu hỏi ấy đã giúp tôi dồn tâm trí trở lại những điều thật sự quan trọng. Tôi ở đây, lo lắng về hàng tá chi tiết – cảm nghĩ của Raphael sẽ ra sao, liệu tôi đã đưa ra đủ nhận xét hay chưa, và cảm giác hồi hộp mà ai cũng từng trải qua, khi câu hỏi quan trọng nhất chính là “Điều gì sẽ khiến cho công ty thành công hơn trong những năm tới?”.

Tuần sau đó, tôi ngồi lại cùng Raphael và nói rằng tôi cảm thấy anh ấy nên rời khỏi vị trí hiện tại của mình. Cuộc nói chuyện chẳng dễ dàng gì, nhưng giờ đây nhìn lại, tôi biết rằng mình đã làm đúng. Người quản lý thay thế Raphael rất giàu kinh nghiệm điều hành những tổ chức lớn. Giống như một vị thuyền trưởng dày dạn đã chu du khắp năm châu bốn bể, anh ta tiến về phía bánh lái và đưa con tàu ra khỏi vùng bão. Sau vài tháng thay đổi, đội ngũ của anh ấy đã phát triển mạnh mẽ và công việc được cải thiện đáng kể.

Thay đổi là một điều khó khăn, nhưng hãy tin vào bản năng của bạn. Liệu bạn có tuyển lại người đó khi vị trí ấy lại trống không? Nếu câu trả lời là “Không”, vậy hay thay đổi.

## **ĐẶT MỤC TIÊU KHÔNG ĐỂ BẢN THÂN LÀM MÃI MỘT VIỆC**

Những nhà quản lý tốt nhất tôi từng biết đều đồng ý rằng phát triển một đội ngũ tuyệt vời có nghĩa là bạn phải liên tục tìm biện pháp thay thế bản thân trong công việc mà bạn đang làm. Ví dụ, nếu bạn đang chịu trách nhiệm giải quyết vấn đề X và bạn thấy mình có thể tìm được hoặc đào tạo được một ai đó làm tốt như bạn (hoặc tuyệt hơn là làm tốt hơn cả bạn) chẳng hạn, vậy

nghĩa là cả đội sẽ trở nên đa năng hơn và cá nhân bạn có thể gánh vác thêm việc khác. Một người bạn của tôi đã đúc kết nó lại thành một quy tắc đơn giản: Hãy cố gắng tăng gấp đôi năng lực lãnh đạo của bạn.

Lý thuyết nghe thì có vẻ hay nhưng thực hiện được lại rất khó, bởi chúng ta luôn có xu hướng gắn bó với những gì chúng ta làm. Có thể chúng ta yêu chính công việc ấy, hoặc cảm giác thành thục và cảm giác có thể kiểm soát mà nó mang lại.

Cứ mỗi thứ Hai, tôi lại tổ chức một cuộc họp ban thiết kế của toàn công ty. Tôi nảy ra ý tưởng này khi công ty vẫn còn rất nhỏ, vậy nên tôi vừa lên chương trình vừa đóng vai trò MC. Tôi rất tự hào về nghi thức hàng tuần này, khi mà tất cả thiết kế viên đều ngồi lại cùng nhau để lắng nghe những cập nhật mới nhất, xem những tác phẩm truyền cảm hứng, và chào đón những người mới gia nhập công ty. Và thực lòng mà nói, tôi thấy thật tuyệt khi được chịu trách nhiệm và ngắm nhìn thành quả của nhân viên của mình.

Nhưng mấu chốt khi làm lãnh đạo là không phải để thỏa mãn cái tôi của mình, mà là nâng cao thành quả lao động của công ty. Trong những tháng ngày đầu tiên, tôi nhận thấy mọi người cần phải chia sẻ những bài học với nhau và xây dựng cộng đồng trong doanh nghiệp, vậy nên tôi mới bày ra những buổi họp ấy. Tôi không nghĩ rằng sẽ có ai làm vậy giống mình. Nhiều năm sau, mọi chuyện hóa ra lại không phải như thế. Chúng tôi có rất nhiều lãnh đạo có thể thực hiện những cuộc họp tương tự.

Cuối cùng thì tôi đã vô tình ủy thác công việc ấy lúc nào không hay. Trong khoảng thời gian nghỉ sinh con, tôi đã nhờ vài người đồng đội làm thay công việc khi tôi vắng mặt. Ngày trở lại, cuộc họp hàng tuần còn được thực hiện tốt cả trước khi tôi nghỉ. Những người thuyết trình đã chuẩn bị kỹ càng hơn, phần nội dung được tổ chức tốt hơn và ngay cả phần giới thiệu cũng ngày càng vui nhộn. Đó là khi tôi nhận ra sai lầm của mình. Lẽ ra tôi

nên giao phó việc tổ chức buổi họp đó từ lâu rồi mới phải. Tôi cảm thấy ràng buộc với nó bởi tổ chức buổi họp đã trở thành thói quen, thậm chí là một phần bản sắc của mình. Tuy nhiên, trong thời gian tôi vắng mặt, ban tổ chức đã thổi một sức sống mới vào đó. Họ rất phấn khích với thử thách mới này, còn tôi thì có thể tập trung vào những việc cần ưu tiên khác. Ai cũng có quà.

Quy tắc ngón cái cho việc ủy quyền hoạt động như sau: Hãy dành thời gian và công sức của bạn vào phần giao nhau giữa 1) Điều quan trọng nhất đối với tổ chức, và 2) Những gì bạn có thể làm tốt hơn mọi người.

Từ đây, bạn có thể ngoại suy rằng bất cứ việc gì nhân viên làm tốt hơn bạn, hãy ủy quyền việc đó.

Cách đây ít lâu, một vài cấp dưới của tôi đề nghị chúng tôi nên tìm cách để tăng cường mối quan hệ giữa mọi người trong cơ quan. Họ để ý rằng mọi người cứ loay hoay từ cuộc họp này sang cuộc họp khác và đi từ nhà đến chỗ làm mà không hề quen biết gì nhau. Chúng ta không thể làm gì để xây dựng mối quan hệ cộng đồng sao? Có thể là những chương trình như ăn trưa tập thể, những phiên học hỏi với trò chơi Trình bày và Chia sẻ, hoặc vòng tròn cố vấn? Tôi thích tất cả những gợi ý đó. Nhưng cá nhân mà nói thì đây không phải điểm mạnh của tôi (Sau khi đính hôn, hôn phu của tôi đã nhận ra rằng lên kế hoạch cho sự kiện xã hội, như đám cưới chẳng hạn, nằm trong số những hoạt động kém ưa thích nhất trên đời của tôi).

May thay, những người còn lại trong nhóm chính xác ở phe đối lập, bao gồm cả người quản lý đã khơi gợi cuộc thảo luận này. Anh ấy thích gấp gõ những con người mới và tụ tập các nhóm lại với nhau, vậy nên tôi đã yêu cầu anh ấy chịu trách nhiệm nghĩ xem chúng tôi nên làm gì. Một trong những ý tưởng của anh ấy, một buổi hòa nhạc vào một tối thứ Tư bất kỳ của mỗi tháng, đã trở nên nổi tiếng đến mức nó lan rộng ra ngoài công ty

và trở thành một buổi gặp mặt chào hỏi thường xuyên cho cộng đồng thiết kế viên tại địa phương.

Còn đối với những thứ bạn làm tốt hơn cấp dưới, trừ khi điều đó rơi trúng vào chiếc xô chứa “những ưu tiên quan trọng nhất”, hoặc bạn không tin rằng những người khác có thể thành công, hãy cứ cố gắng ủy thác nhiệm càng nhiều càng tốt và ở bên hướng dẫn cho họ. Ví dụ, vì tôi làm quản lý lâu rồi nên tôi đã quen với những chuyện khó nói hơn là những người lãnh đạo mới. Điều đó có nghĩa là mỗi khi ai đó có chuyện khó nói thì tôi nên đi nói hộ người ta không? Tất nhiên là không rồi. Tốt hơn là mọi người có thể cùng nhau cải thiện khả năng nhận xét của họ qua thời gian.

Đó là một ví dụ kinh điển của sự đánh đổi ngắn hạn với dài hạn. Nếu cấp dưới trình lên một vấn đề mà bạn có thể dễ dàng xử lý, thật khó để không nói ra câu “Để đấy tôi làm cho”. Nhưng như ngạn ngữ vẫn nói, đừng cho người ta con cá, hãy dạy họ cách bắt cá.

Xét tới những việc bạn không nên ủy thác, hãy cân nhắc đến những giá trị độc đáo mà bạn có thể thêm vào nếu đó là ưu tiên hàng đầu của tổ chức. Đôi khi chúng đến từ thế mạnh của riêng bạn. Ví dụ, tôi khá giỏi viết lách, vậy nên trong nhiều năm, tôi sử dụng kỹ năng đó để giúp công ty ghi chép tài liệu và chia sẻ giá trị của nó – từ sách hướng dẫn sự nghiệp chắp bút và bộ quy tắc phỏng vấn cho đến xuất bản cuốn sổ tay nội bộ về những bài học chúng tôi rút ra trong quá trình xây dựng sản phẩm. Một trong những đồng nghiệp của tôi là một nhà điều hành tuyệt vời, vậy nên anh ta sẽ chịu trách nhiệm vận hành những quy trình phức tạp nhất của đội ngũ thiết kế, ví dụ như tuyển dụng. Quản lý Chris của tôi là một trong những diễn giả truyền cảm hứng nhất mà tôi biết, vậy nên anh ấy sẽ là người đầu tiên chào hỏi nhân viên mới nhằm định hướng và nói với họ về sứ mệnh và giá trị của Facebook.

Vượt trên cả những siêu năng lực của từng cá nhân, có một số hình mẫu khác nằm trong vùng giao nhau giữa “quan trọng đối với tổ chức” và “bạn có thể thêm vào những giá trị độc nhất”.

**Xác định và truyền đạt những điều quan trọng.** Phạm vi vai trò của bạn mở rộng hơn, đồng nghĩa với việc bạn có thể nhìn xuyên qua một lượng lớn những công việc và điểm mẫu khác nhau mà cấp dưới có thể bỏ sót.

Vài năm trước, tôi nhận thấy rằng một vài buổi ra mắt gần đây của chúng tôi đã có những yếu tố thiết kế, đó là cố gắng làm ra một thứ tương tự nhưng vẫn có sự thay đổi về ngoại hình và hành vi. Ví dụ, một nút bấm có thể màu xanh đậm và hình chữ nhật trong một phần của thành phẩm, nhưng lại xanh nhạt và hình bầu dục trong một phần khác. Một nút “Back” có thể nằm ở đầu trang trong một số trường hợp, nhưng lại nằm cuối trang trong những trường hợp khác. Điều này khiến sản phẩm của chúng tôi khó sử dụng hơn, bởi chẳng có hình mẫu nào có thể đoán trước để người ta căn cứ vào. Nhận thấy điều này, tôi liền tập hợp cả công ty lại để thiết lập một thư viện mẫu thiết kế chung để mọi người có thể cùng nhau xử lý một khối lượng công việc đồng nhất. Khi công ty dần mở rộng, thư viện này sẽ trở thành một công cụ ngày càng quan trọng giúp chúng tôi làm việc nhanh chóng và gắn kết với nhau hơn.

**Hãy tuyển những người tài năng nhất.** Bởi những ứng viên triển vọng thường thích trao đổi với những lãnh đạo có bề dày kinh nghiệm, bạn sẽ có một lợi thế trong việc tìm kiếm và đưa nhân tài về. Tôi tham gia vào những sự kiện của ngành và phát biểu tại các hội nghị để thu hút nhân tài về công ty của mình. Tôi nói với các đồng sự của mình rằng nếu thấy có hứng thú với bất kỳ ứng viên nào, tôi sẽ rất vui lòng gửi cho người đó một tin nhắn hoặc một lời đề nghị nói chuyện qua điện thoại. Quản lý của tôi cũng đã làm điều tương tự với tôi. Bất kể bạn là một CEO hay nhà lãnh đạo tiên phong, xây dựng một đội ngũ nhân viên tuyệt vời chính là điều tối quan trọng mà bạn cần làm.

**Giải quyết xung đột nội bộ.** Hãy tưởng tượng rằng có hai dự án khác nhau được điều hành bởi hai người khác nhau và cả hai đều đang thiếu nhân lực. Có một cậu “ma mới” muốn tham gia vào dự án, vậy nên để cậu ta làm việc ở bên nào đây?

Bạn không thể yêu cầu hai người quản lý của hai dự án tìm cách giải quyết và quay trở lại với những gợi ý hữu ích, bởi cả đôi bên đều sẽ không thể cung cấp cái nhìn toàn diện về điều gì là quan trọng nhất lúc này. Họ sẽ chỉ lãng phí thời gian tìm cách thuyết phục đối phương rằng dự án của mình cần người ra sao. Bạn phải là người đưa ra quyết định. Hãy đảm bảo đội ngũ lãnh đạo của bạn luôn nhanh chóng báo cáo cho bạn bất cứ khi nào hai mục tiêu xảy ra mâu thuẫn hoặc họ chưa rõ điều gì cần được ưu tiên.

Một lần nọ, khi tôi đang trình bày triết lý của việc đừng chỉ bám lấy một công việc duy nhất, một người hỏi: “Được rồi, nhưng nếu cô giao phó mọi việc cho người khác, vậy chẳng phải cô sẽ trở thành gánh nặng sao? Giá trị của cô sẽ nằm ở đâu?”.

Một câu hỏi hay tuyệt, chính tôi cũng đã từng hỏi như vậy trước đây. Tôi liền đáp lại: “Nếu anh giao phó lại mọi việc anh làm ngày hôm nay cho một người khác, vậy anh nghĩ sẽ không còn công việc nào cần anh giải quyết nữa hay sao?”.

Công việc của tôi giờ đây đã khác đi rất nhiều so với những ngày đầu. Mỗi khi tôi chuyển giao công việc cho người khác, tôi lại nhận thấy còn rất nhiều việc khác để đảm nhận. Chừng nào bạn còn được mục đích của bản thân thúc đẩy, chừng nào khát vọng của bạn còn vượt xa năng lực hiện tại của tổ chức, chừng nào những thử thách mới vẫn hiện hữu nơi chân trời, thì khi đó bạn vẫn còn cơ hội để tác động. Thường thì điều này nghĩa là thử làm những điều mới mà bạn chưa thực sự thành thục. So với sự thông thạo trong công việc mà bạn đã giao cho người khác, điều này hẳn sẽ gây ra cảm giác khó chịu.

Và rồi, khi tổ chức của bạn lớn mạnh hơn cả về quy mô và năng lực, chính bản thân bạn cũng cần phát triển để theo kịp nó với tư cách là người quản lý. Việc liên tục thay đổi vị trí của bản thân cũng là một cách để đưa đội ngũ lãnh đạo và chính bạn vượt qua giới hạn của mình. Núi này cao sẽ có núi khác cao hơn. Tất cả hãy cứ bước về phía trước, và chúng ta sẽ cùng nhau đạt đến đỉnh thành công.

*Chương 10*

**NUÔI DƯỠNG VĂN HÓA**

NÊN TRÁNH



NÊN LÀM

TRONG ĐỘI CHÚNG TA,  
CHÚNG TA CÂN HÀNH XỬ TÔN TRỌNG NHAU.  
QUÁT NHÚ VẬY LÀ KHÔNG ỐN CHÚT NÀO.



**B**ất cứ khi nào tôi hỏi những ứng viên có triển vọng xem họ có còn câu hỏi nào khác dành cho tôi không, thì chắc chắn chúng tôi sẽ lại bàn luận về văn hóa: “Nhóm bạn sở

hữu điều gì độc đáo?", "Những phần nào là tốt đẹp nhất và tồi tệ nhất trong công việc của bạn?", "Những quyết định được tạo lập như thế nào?", "Nếu có thể thay đổi một yếu tố trong phương pháp vận hành công ty, bạn sẽ thay đổi điều gì?".

Một vị quản lý mà tôi ngưỡng mộ đã từng nói với tôi rằng văn hóa của một tổ chức không thể được thấu hiểu đơn thuần qua việc đọc những bài viết trên trang web của họ, mà sẽ bộc lộ rõ nét nhất qua những yếu tố mà nó sẵn sàng từ bỏ nhằm đạt được những giá trị đích thực. Chẳng hạn như, đa số các nhóm đều nói rằng họ luôn quan tâm đến những vấn đề mà nhân viên của họ gặp phải. Nhưng lại không một ai thừa nhận rằng "Thực tế, chúng tôi thích trốn tránh trách nhiệm và đổ lỗi cho người khác".

Tuy nhiên, hoạt động với quyền sở hữu tuyệt đối là một sự đánh đổi. Bạn có sẵn sàng chịu đựng những hỗn loạn mà mọi người tạo ra khi họ cố gắng làm tất cả những việc mà họ cho là tốt nhất? Liệu bạn có thể đánh giá cao khi người khác thách thức những quyết định của bạn? Bạn có chịu được trách nhiệm cho những sai sót mà không phải bạn là người trực tiếp gây ra? Tại Facebook, chúng tôi có một câu nói bất hủ phủ sóng trên mọi khuôn viên: *Ở Facebook, không tồn tại khái niệm "vấn đề của người khác".*

Mùa hè nọ, một tân thực tập sinh đã đánh sập dịch vụ Facebook do vô tình đưa một lỗi xấu vào bộ mã cơ sở. Trong khi tất cả mọi người đang gồng mình khắc phục sự cố, tôi liếc nhìn thấy khuôn mặt anh ta trở nên tái mét. Tôi đảm bảo rằng anh ta nghĩ mình sẽ bị sa thải.

Nhưng thực tế không như anh ta nghĩ. Vị quản lý của anh ta đã xin lỗi vì không đào tạo anh ta tốt hơn. Những kỹ sư khác thì nhận trách nhiệm về mình do không kịp thời phát hiện lỗi. Sau đó, cả đội đã cùng nhau tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ khiến tình trạng đó xảy ra, và bàn luận đưa ra những thay đổi có thể áp

dụng để ngăn chặn những vấn đề tương tự tái diễn trong tương lai.

Văn hóa mô tả các chuẩn mực và giá trị chi phối cách thức tiến hành mọi việc. Một vị quản lý mà tôi từng cố vấn đã có lần chia sẻ với tôi bản hùng ca của anh ấy về một công việc thâm niên ba năm. Anh ấy nói: “Ban đầu, tôi cứ ngỡ công việc quản lý là hỗ trợ các nhân viên của mình”. “Tôi chú trọng vào việc thiết lập những mối quan hệ 1:1 tốt đẹp nhất có thể. Nhưng bây giờ tôi nhận ra rằng điều đó là chưa đủ. Bởi quản lý không chỉ là quan hệ của tôi với cả nhóm. Mà còn là mối quan hệ giữa họ với nhau và với cả nhóm”.

Khi bạn quản lý ngày càng nhiều người, bạn càng phải chịu trách nhiệm lớn hơn trong việc định hình văn hóa tổ chức. Ngay cả khi bạn không phải là CEO, thì những hành động của bạn cũng góp phần củng cố những gì mà công ty coi trọng. Các mục tiếp theo sẽ hướng dẫn bạn cách thức thiết lập loại hình văn hóa mang lại niềm tự hào cho bạn.

## **HIỂU RÕ BẢN THÂN MUỐN TRỞ THÀNH MỘT PHẦN CỦA MỘT NHÓM NHƯ THẾ NÀO**

Văn hóa của nhóm bạn chính là đặc điểm tính cách của cả nhóm. Nó luôn luôn tồn tại dù cho bạn có nghĩ đến nó hay không. Nếu như bạn vẫn chưa hài lòng với cách cả nhóm phối hợp làm việc – có thể luôn thù địch nhau hơn là trợ giúp, hoặc phải tốn khá nhiều thời gian để hoàn thành một việc nào đó, hay liên tiếp xảy ra những chuyện tầm phào trong nhóm – thì bạn cần tìm hiểu rõ nguyên nhân tại sao lại nảy sinh những vấn đề này và làm thế nào để cải thiện tình hình.

Nhớ lại bài tập trong chương 5 – tự quản lý bản thân trong khi đặt bút viết ra những thế mạnh – những lĩnh vực phát triển, và khát vọng của bản thân bạn? Và đây là lúc cần áp dụng điều tương tự với nhóm của bạn. Mục tiêu chính là để tìm ra điểm hội

tự giữa những việc mà cả nhóm thực hiện xuất sắc và những giá trị mà bạn mong cả nhóm coi trọng. Nếu có thời gian ít nhất là một giờ đồng hồ, hãy với lấy cây bút và ghi rõ câu trả lời cho những câu hỏi sau đây:

## **HIỂU RÕ NHÓM CỦA BẠN Ở HIỆN TẠI**

- Ba tính từ đầu tiên mà bạn nghĩ đến khi mô tả tính cách của nhóm của bạn?
- Những khoảnh khắc nào khiến bạn tự hào khi trở thành một phần của cả nhóm? Tại sao?
- Việc gì nhóm của bạn thực hiện xuất sắc hơn những nhóm khác?
- Nếu lựa chọn ngẫu nhiên năm thành viên trong nhóm và hỏi riêng từng người: “Nhóm chúng ta coi trọng giá trị nào?”, thì câu trả lời mà bạn nghe được sẽ là gì?
- Mức độ tương đồng giữa văn hóa trong nhóm của bạn với văn hóa của tổ chức lớn hơn?
- Hãy tưởng tượng một nhà báo đang nghiên cứu một cách kỹ lưỡng về nhóm của bạn. Cô ấy sẽ nói nhóm của bạn làm tốt điều gì và chưa tốt điều gì?
- Khi mọi người phàn nàn về cách mà mọi thứ hoạt động, ba điều đầu tiên họ nhắc đến sẽ là gì?

## **HIỂU RÕ KỲ VỌNG CỦA BẢN THÂN BẠN**

- Liệt kê năm tính từ ưa thích nhất mà bạn mong muốn người ngoài cuộc sẽ sử dụng để mô tả văn hóa của nhóm bạn. Tại sao lại là những từ này?
- Bây giờ hãy tưởng tượng năm tính từ đó đang nằm trên một con dao hai lưỡi. Bạn tưởng tượng những cạm bẫy đến từ sự tuân thủ tàn nhẫn với những phẩm chất đó là gì? Bạn có chấp nhận được điều đó không?
- Liệt kê một danh sách những đặc điểm về văn hóa mà bạn ngưỡng mộ ở những nhóm hoặc tổ chức khác. Tại sao bạn

lại ngưỡng mộ những đặc điểm văn hóa ấy? Những đặc điểm tồi tệ nào mà nhóm của bạn có thể nhẫn nhịn chấp nhận?

- Liệt kê một danh sách những đặc điểm văn hóa mà bạn không muốn bắt chước theo các nhóm hoặc công ty khác. Tại sao lại không?

## THẤU HIỂU SỰ KHÁC BIỆT

- Trên thang điểm từ 1 đến 9, với điểm 9 khi “100% giống chúng tôi” và điểm 1 khi “điều này trái ngược hoàn toàn với nhóm của chúng tôi”, mức độ tương đồng của cả nhóm ở hiện tại so với những kỳ vọng của bạn?
- Điều gì vừa thể hiện thế mạnh của nhóm bạn, vừa là yếu tố chất lượng mà bạn ưu tiên hàng đầu?
- Đâu là lỗ hổng lớn nhất tồn tại giữa văn hóa hiện tại của nhóm bạn và kỳ vọng của bạn?
- Những trở ngại nào có thể ngăn cản cả nhóm đạt được những kỳ vọng của bạn? Bạn sẽ giải quyết như thế nào?
- Hãy tưởng tượng bạn muốn nhóm của mình hoạt động như thế nào trong một năm. Làm thế nào bạn có thể mô tả cho một nhân viên về sự khác biệt giữa kỳ vọng của bạn so với hiện tại?

Tùy thuộc vào tầm kiểm soát của bạn, một số kỳ vọng sẽ khả thi và một số thì không. Chẳng hạn như, nếu bạn muốn cả nhóm hoạt động với sự tập trung cao độ và không bị phân tâm, bạn có thể sắp xếp cho họ ngồi làm việc ở một khu vực cách xa, và tránh tương tác với các nhóm khác. Nhưng, đối với những công ty lớn hơn luôn coi trọng yếu tố cởi mở và hợp tác, thì nguyện vọng này của bạn sẽ khó mà đạt được.

Điều đó cho thấy văn hóa đội nhóm có thể được phát triển và nuôi dưỡng ngay trong một tổ chức rộng lớn. Chẳng hạn như, nhóm tăng trưởng của Facebook coi trọng thông tin nghiêm

ngặt về dữ liệu. Đội ngũ kỹ thuật cơ sở hạ tầng lại chú trọng hết sức vào khả năng tập trung làm việc trong thời gian dài. Và đối với đội ngũ thiết kế, chúng tôi quan tâm đến việc tìm giải pháp tổng thể cho các vấn đề.

Một khi bạn xác định được những giá trị mà bạn muốn nuôi dưỡng trong nhóm mình, thì bước tiếp theo cần làm đó là thiết lập mô hình cuộc chơi để nuôi dưỡng những giá trị ấy.

## **KHÔNG NGỪNG NHẮC ĐẾN NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG**

Hồi đầu đảm nhiệm công việc quản lý, tôi đã cho rằng thật tồi tệ nếu mình cứ nhắc đi nhắc lại điều gì đó. Tôi thấy cả nhóm cảm thấy bức bối, thậm chí là phiền phức nếu tôi cứ nhắc đi nhắc lại điều gì đó nhiều lần.

Sheryl Sandberg là người đã dạy tôi điều ngược lại. Vài năm trước, Sheryl bắt đầu đề cập với công ty về tính quan trọng của những cuộc đối thoại khó khăn. Bất cứ khi nào chúng tôi cảm thấy căng thẳng với đồng nghiệp – với những người có thói quen chọc tức chúng tôi, khi chúng tôi không đồng ý với một quyết định quan trọng, hay họ làm những việc thiếu suy nghĩ – thì cô ấy luôn trấn an chúng tôi cùng ngồi lại với nhau và bàn luận về vấn đề căng thẳng ấy một cách cởi mở. Bởi nếu không làm vậy, tình hình sẽ không thể tốt lên được, và sự oán giận lại ngày một gia tăng.

Tôi không thể nhớ chính xác thời điểm mà Sheryl bắt đầu nói về những cuộc đối thoại khó khăn, và đó cũng chính là điểm mấu chốt. Có thể là tại một trong những cuộc họp quy mô rộng của công ty, hay ở phần Hỏi và Trả lời, hoặc cũng có thể là vào một bữa ăn tối tại nhà cô ấy. Cô ấy đã yêu cầu mọi người giơ tay nếu họ đã gặp phải một cuộc đối thoại khó khăn trong tháng trước. Sau đó, cô ấy đã kể cho chúng tôi nghe một câu chuyện về một trong những cuộc đối thoại khó khăn mà cô ấy gặp phải thời gian gần đây.

“Những cuộc đối thoại khó khăn” đã gần như không còn tồn tại ở Facebook nữa, bởi Sheryl có một niềm tin mãnh liệt rằng điều này đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc tạo nên một công ty có văn hóa lành mạnh. Cho đến bây giờ, mỗi khi cảm thấy căng thẳng với những nút thắt cổм dày trong bụng – có thể là sự hiểu lầm bị bỏ mặc lâu ngày, hay mối bận tâm tới một chiến lược, hoặc cảm giác một đồng nghiệp đang khó chịu với mình – thì tôi đều nghĩ ngay đến Sheryl. Và rồi, tôi chọn cách nhún vai, mời người đó dốc bầu tâm sự.

Khi bạn coi trọng giá trị nào đó một cách sâu sắc, đừng ngại ngần để cập đến điều đó. Thay vào đó, hãy nắm lấy những cơ hội giúp bạn có thể giải bày với mọi người về nguyên nhân tại sao điều đó lại quan trọng đối với bạn. Giả sử, để thông điệp được gắn kết, mọi người cần được nghe mười lần bằng mười phương pháp tiếp cận khác nhau. Bạn càng tận dụng sự giúp đỡ của mọi người trong việc lan truyền thông điệp của bạn, thì thông điệp ấy sẽ càng có cơ hội tạo nên ảnh hưởng.

Trong những ngày này, tôi suy nghĩ rất nhiều về việc làm thế nào để truyền đạt những gì tôi quan tâm. Tôi đã thử một số phương pháp tiếp cận khác nhau – những cuộc đối thoại 1:1 giải bày thắn thắn những gì tôi suy nghĩ trong đầu, gửi thư điện tử cho những người quản lý của tôi trình bày cảm nhận của mình cho cả tuần vừa qua, nhắc nhở toàn bộ nhân viên của mình về những ưu tiên hàng đầu của cả nhóm, và những phiên hỏi đáp trực tiếp với chủ đề tập trung vào cách thức làm việc.

Và tôi đã nhận ra rằng, khi tôi đề cập đến những gì mình cho là quan trọng càng thường xuyên và hăng say bao nhiêu – bao gồm những sai lầm mà tôi đã mắc phải, cùng những bài học mà tôi rút ra được sau đó – thì cả nhóm đều phản hồi tích cực bấy nhiêu. Tôi nhận được những tờ ghi nhớ từ mọi người viết rằng: “Tôi cũng quan tâm tới điều đó. Tôi có thể giúp như thế nào?”. Tôi cũng được nghe mọi người nhấn mạnh những thông điệp tương tự và hỗ trợ lẫn nhau nhằm thay đổi hành vi của mỗi cá

nhân. Thậm chí khi mọi người bất đồng với tôi, việc thảo luận một cách cởi mở chính là ngọn đèn soi tỏ mọi vấn đề.

Và khi tôi trở nên có tiếng nói hơn đối với những gì tôi quan tâm, thì không một ai, thậm chí chưa từng một lần nói với tôi rằng điều đó thật phiền phức hay chỉ là sự chiểu cố. Hoàn toàn trái ngược, mọi người luôn đưa ra những phản hồi tích cực – nói về các giá trị của bạn, giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo đích thực và truyền cảm hứng hơn.

## LUÔN LUÔN TIÊN PHONG

Mọi người luôn quan sát các sếp của mình một cách chi tiết để thấu hiểu những giá trị và định mức của nhóm mình. Radar của chúng tôi được tinh chỉnh để phát hiện những trường hợp có ai đó ở vị trí có thẩm quyền nói một đằng làm một nẻo. Đây là một trong những cách thức nhanh nhất gây mất lòng tin. Hãy xem xét các ví dụ sau:

- Một vị quản lý luôn yêu cầu cả nhóm chi tiêu các khoản tiền của công ty một cách khôn ngoan, nhưng sau đó chính anh ta lại vung tiền vào một chiếc bàn lông lẫy đi kèm với một chiếc ghế bành phô trương cho văn phòng của anh ta.
- Một nữ quản lý bày tỏ sự bức bối khi báo cáo của cô chỉ được trình bày sau khi cuộc họp đã được triển khai, nhưng chính cô ấy lại đến muộn năm phút.
- Một vị quản lý nói rằng anh ta mong muốn có tầm nhìn đa dạng hơn nữa trong nhóm, nhưng lại chỉ đềbat những người có cùng suy nghĩ với anh ta.
- Một vị quản lý khẳng định rằng mục tiêu hàng đầu là tạo dựng một môi trường làm việc tương trợ lẫn nhau, nhưng lại thường xuyên nổi cáu và mắng mỏ nhân viên của mình.
- Một vị CEO nói rằng mục tiêu của công ty là đáp ứng một sứ mệnh xã hội, nhưng những quyết định của anh ta lại cho thấy xu hướng thiên về lợi nhuận ngắn hạn.

Nếu như chính bạn còn chưa sẵn sàng thay đổi hành vi của bản thân vì một giá trị nào đó, thì tốt nhất đừng kêu gọi điều đó.

Tôi đã chiêm nghiệm bài học này một cách vô cùng khó khăn. Một lần nọ, một nhân viên trực tiếp hỏi tôi rằng theo tôi thì cách nào tốt nhất giúp cô ấy có thể học hỏi một cách nhanh chóng. Cô ấy có đôi mắt sáng ngời cùng một quyết tâm mãnh liệt, thuộc típ người chưa từng gặp một trở ngại nào mà không thể vượt qua. Cảm thấy hứng khởi với câu hỏi ấy, tôi đáp: “Hãy hỏi để nhận được phản hồi”. Sau đó, tôi dành toàn bộ thời gian còn lại của cuộc đối thoại để nói về mức độ quan trọng của phản hồi, kèm theo một số gợi ý về cách thức giúp cô ấy có thể chủ động tìm kiếm phản hồi. Có thể cô ấy nên trình bày những thiết kế của mình với những đồng nghiệp đáng tin cậy không bao giờ chỉ trích hoặc đề nghị mọi người xem qua và nhận xét về mức độ tuyệt vời của phần trình bày của cô. Cô nhân viên ấy gật đầu lia lịa.

Bởi cô ấy là một người sở hữu động lực rất lớn, nên tôi đã hy vọng sẽ được chứng kiến việc cô ấy áp dụng ngay tức thì những chiến thuật đó, sau đó sẽ hỏi tôi và một số người khác để có được nhiều phản hồi hơn. Nhưng rút cuộc tôi lại không nhìn thấy bất kỳ thay đổi nào.

Vài tuần sau đó, tất cả chúng tôi cùng tham dự một buổi tổng kết 360o. Nữ nhân viên đó đã trực tiếp chia sẻ phản hồi của cô ấy với tôi. Cô ấy đưa ra một số gợi ý cho vấn đề giao tiếp và ưu tiên. Cuối cùng, cô kết luận: “Cô rất hiếm khi hỏi tôi và những người khác trong nhóm để có được phản hồi, và tôi mong cô sẽ làm điều đó nhiều hơn”.

Tôi tròn mắt ngạc nhiên. Và rồi tôi nhận ra, tôi đã nói rất nhiều về tầm quan trọng của việc xin phản hồi, nhưng chính tôi lại chẳng thực hiện. Và cô ấy đã để ý! Bị đe dọa, tôi quyết tâm luyện tập không ngừng cho đến khi việc này trở thành thói quen.

Nếu khẳng định điều gì đó là quan trọng đối với bản thân mình và bạn mong những người khác trong nhóm cũng chú trọng đến điều ấy, hãy là người đầu tiên thực hiện giá trị đó. Nếu không, đừng tỏ ra bất ngờ khi không một ai làm điều đó.

## **ĐỀ RA SỰ KHÍCH LỆ ĐÚNG ĐĂN**

Bạn nói đi đôi với làm. Điều đó có nghĩa là tất cả những nguyện vọng về văn hóa của bạn sẽ trở thành hiện thực, đúng chứ? Chưa chắc. Mục cuối cùng đó là đảm bảo rằng môi trường làm việc của bạn luôn tán dương những người cư xử theo đúng những giá trị mà nhóm bạn coi trọng và khiến mọi người chịu trách nhiệm khi không tuân thủ những giá trị ấy.

Nếu những khích lệ ấy không phù hợp – giả sử, nếu bạn rất coi trọng việc hoạt động minh bạch nhưng nhóm bạn lại cho rằng họ sẽ làm tốt hơn nếu che giấu những thông tin quan trọng đối với bạn – thì bạn cần đào sâu tìm hiểu chính xác thông điệp mà việc này thể hiện. Nhóm bạn sẽ có những hành động và kết quả như thế nào, và ảnh hưởng thế nào đến tương lai?

Đôi khi, ngay cả những ý định tốt nhất cũng có thể dẫn đến những khích lệ tồi tệ. Vài năm trước, tôi thấy trong quá trình phê bình thiết kế, hầu hết mọi người đều trình bày chỉ một thiết kế cho một vấn đề nhất định. Điều này không hề lý tưởng, bởi những giải pháp ưu việt nhất chỉ xuất hiện sau những ý tưởng được tái thiết nhiều lần. Nếu bạn cho rằng ý tưởng đầu tiên lóe lên trong đầu mình đã là “đủ tốt”, thì rất có thể bạn đã tự mình đặt dấu chấm cho hành trình khám phá những lựa chọn tốt hơn.

Tuần sau đó, tôi đề nghị mỗi người trình bày ít nhất ba phương án khác nhau cho công việc mà họ đang đảm nhiệm. Nghĩ rằng đây là tuyệt chiêu thúc đẩy mọi người sáng tạo hơn, tôi háo hức mong chờ buổi phê bình tiếp theo.

Nhà thiết kế đầu tiên đã trình bày một phương án đơn giản mô tả một tính năng mới mà chúng tôi chuẩn bị cho ra mắt. “Đây là những gì mà tôi đang suy nghĩ”, anh ta nói. Có một hình ảnh nằm ngay bên cạnh mấy dòng chữ, kèm theo một nút màu xanh để bấm vào xem thêm chi tiết. Chúng tôi đều gật đầu – đó là một thiết kế chắc chắn. “Đây cũng là một số biến thể khác, vì chúng tôi được yêu cầu hiển thị ít nhất ba tùy chọn”. Sau đó, anh ấy lướt qua một vài hình ảnh khác, trong đó vị trí của văn bản và đồ họa đều được thay đổi, nút bấm cũng được chuyển sang màu khác. Mỗi phiên bản rõ ràng đều tồi tệ hơn bản gốc. “Tại sao lại xem xét một nút bấm màu cam ở đây trong khi tất cả các nút khác trên trang web của chúng ta đều màu xanh?”, ai đó thắc mắc. “Thật không có ý nghĩa.”

Buổi phê bình tiếp tục diễn ra, và càng ngày càng thấy rõ được rằng quy định “trình bày ba phương án” của tôi chẳng hề có hiệu quả. Một số ít cho ra khá nhiều ý tưởng độc đáo, nhưng nhiều người lại chỉ đơn thuần thay đổi một số thứ đơn giản chỉ nhằm đổi phó chứ không phải vì họ hứng thú với những tùy chọn mới. Điều này chỉ khiến chúng tôi trở nên bận rộn hơn và phung phí thời gian mà thôi.

Tôi cũng được nghe kể những câu chuyện tương tự về sự khích lệ vô tác dụng trong những lĩnh vực khác. Một ví dụ nổi tiếng trong kỹ thuật đó là theo dõi các dòng mã và khen thưởng các kỹ sư viết nhiều nhất. Mặc dù thoát nhìn có vẻ hợp lý, nhưng điều này sẽ khuyến khích mọi người làm việc chăm chỉ hơn và viết chương trình nhanh hơn! Nhưng khi thực hành, những gì bạn nhận được chỉ là sao chép và dán mã thay vì các chức năng thanh lịch, gọn gàng. Nếu áp dụng vào lĩnh vực sáng tác văn học thì điều này có nghĩa là trả tiền theo số từ, tức là tiểu thuyết càng dài thì càng tốt. Nếu vậy thì Hemingway sẽ phải thiết tha khổn cầu lắm đây.

Thời gian này, tôi luôn đề phòng những nguyên tắc khích lệ tưởng chừng như đơn giản nhưng lại hứa hẹn mang đến những

kết quả bất ngờ. Hầu như chúng đều không thực sự đơn giản, và thường để lại những thiệt hại kép. Thông thường, có một lựa chọn tốt hơn đó là cùng bàn luận một cách thẳng thắn về những giá trị mà cả nhóm cần coi trọng và lý do tại sao. Tại sao trước tiên chúng ta cần quan tâm đến việc khám phá ra nhiều thiết kế hơn? Tại sao chúng ta nên đặt mục tiêu gia tăng tốc độ kỹ thuật? Một khi mọi người đều hiểu rõ và đồng tình với những giá trị này, họ sẽ đưa ra được những quyết định tuyệt vời nhất về cách thức áp dụng.

Sau đây là một vài cái bẫy khích lệ phổ biến khác nữa mà bạn cần tránh:

***Chú trọng khen thưởng hiệu quả làm việc cá nhân hơn bất kỳ thứ gì khác.*** Hãy tưởng tượng một đội bán hàng nghe được câu nói: “Không có gì quan trọng hơn việc đạt được hạn ngạch cá nhân của bạn”. Sau đó, một thành viên của nhóm ấy đã lựa chọn hoặc là hạ gục đồng nghiệp bằng một thỏa thuận – việc này khá dễ dàng, hoặc cố gắng đạt được một thỏa thuận mới – việc này khó hơn rất nhiều. Với hai lựa chọn khích lệ này, thì phần nhiều anh ấy sẽ lựa chọn phương án đầu tiên.

***Khen thưởng những thành tích ngắn hạn hơn là những đầu tư dài hạn***. Tưởng tượng một nhóm kỹ sư được nhận tiền thưởng mỗi sáu tháng một lần dựa trên số lượng tính năng mới mà họ tạo ra. Người quản lý sẽ phải quyết định giữa việc xử lý hàng loạt những tính năng có độ tương tác thấp hoặc phải đổi phó với tính năng được người tiêu dùng yêu cầu nhiều nhất, một tính năng phải mất cả năm mới có thể xây dựng. Những khích lệ này cho thấy cô ấy nên lựa chọn những tính năng có độ tương tác thấp.

***Khen thưởng cho việc ít xảy ra những vấn đề về nhận thức hoặc xung đột.*** Tưởng tượng một vị quản lý luôn thể hiện mức độ hài lòng của mình khi thấy mọi người trong nhóm hòa thuận với nhau. Bất cứ khi nào có ai đó đề cập tới một sự bất đồng nào đó,

anh ta hoặc là bác bỏ bởi đây không phải là một vấn đề lớn, hoặc là bày tỏ sự không hài lòng vì cho rằng vấn đề này tồn tại ngay từ đầu. Lâu ngày, cả nhóm luôn giữ kín những xung đột. Trong khi đó, con virus phẫn nộ và hành vi hung hăng thụ động lại ngầm ngầm phát triển.

**Khen thưởng bánh xe cột kèt.** Tưởng tượng một vị quản lý có một nhân viên tham gia phỏng vấn ở công ty khác và được trả một mức lương cao hơn. Người nhân viên đó nói rằng cô ấy sẽ rời đi nếu không được trả mức lương tương tự. Vị quản lý đồng ý. Câu chuyện bại lộ, và hậu quả là tất cả những thành viên khác trong nhóm đều cảm thấy được khích lệ tới phỏng vấn ở những nơi khác.

Cách thức để xác định và giải quyết những cái bẫy khích lệ đó là thường xuyên phản ánh về sự khác biệt giữa các giá trị mà bạn đã nêu ra và cách mọi người thực sự cư xử trong nhóm của bạn. Điều gì dẫn dắt họ đưa ra những quyết định cụ thể? Nếu bạn không chắc, hãy hỏi họ. Tại sao anh lại lựa chọn xây dựng năm tính năng này thay vì một tính năng mà khách hàng yêu cầu? Nếu bạn thấy được nguyên nhân căn bản là thuộc về cấu trúc, vậy thì hãy thay đổi những khích lệ của bạn để những hành vi đúng đắn được khen thưởng.

Trường hợp vấn đề không thuộc về cấu trúc, nhưng nếu ai đó làm điều gì đó không đúng với những giá trị mà bạn đưa ra, bạn vẫn cần phải hành động. Chẳng hạn như, bạn rất coi trọng việc tạo lập một môi trường tôn trọng lẫn nhau trong nhóm. Một ngày nọ, bạn nghe thấy ai đó hét to một cách thô lỗ vào người đồng nghiệp cùng nhóm. Nếu bạn không có bất kỳ hành động nào, thì điều đó được ngầm hiểu là bạn dung dưỡng cho hành vi như vậy. Thay vào đó, hãy xoa dịu căng thẳng ngay tức khắc bằng cách yêu cầu người đang hét to bình tĩnh lại hoặc giúp họ rời khỏi phòng. Sau đó, hãy ngồi nói chuyện với từng người một cách riêng tư và cho họ biết rằng những hành động họ vừa làm là không thể chấp nhận được.

Khi một nhân viên thực hiện một điều gì đó khó khăn thuộc vào phạm vi tinh thần của những giá trị mà nhóm bạn coi trọng – từ bỏ một hợp đồng mua bán béo bở vì những lo ngại về đạo đức, sa thải một nhân viên được yêu mến đang tạo ra một môi trường làm việc độc hại, hoặc thừa nhận công khai khi họ phạm phải một sai lầm – thì hãy khuyên họ nên thừa nhận điều đó. Công nhận rằng đó là khó khăn, và cảm ơn họ vì đã làm điều đúng đắn.

## **TỰ TẠO RA NHỮNG TRUYỀN THỐNG TÔN VINH CÁC GIÁ TRỊ CỦA BẠN**

Không lâu sau khi tôi bắt đầu làm việc tại Facebook, tôi đã quyết định ngồi ăn trưa cùng một nhóm kỹ sư. Khi đến gần, tôi thấy họ đang ở đoạn giữa của một cuộc tranh luận sôi nổi. Một người trong số họ đề xuất ý tưởng cho một tính năng mới mà theo như anh ta khẳng định thì chắc chắn sẽ làm thay đổi cả thế giới. Những người còn lại thì không cảm thấy thuyết phục. “Tôi không thể tưởng tượng nổi sẽ phải dùng thứ đó trong cả một triệu năm”, một người đáp. Anh ta ra hiệu cho tôi khi tôi ngồi xuống: “Cô nghĩ sao, Julie?”. Sáu cái đầu đang quay về phía tôi. “Hmm...”. Tôi nhấp một ngụm súp, cố gắng tìm ra cách giải thoát mình khỏi việc bỏ phiếu quyết định về một chủ đề mà tôi không hề hiểu rõ bối cảnh.

Hạnh phúc thay, một người khác đã xen vào. “Thật tốt, tại sao anh không xây dựng tính năng này và chúng tôi sẽ được mở mang tầm mắt?”. “Yeah!”, một giọng nói khác cất lên tỏ vẻ đồng tình. “Hãy tiến hành vào đợt hackathon tiếp theo!”

Tôi đã học được rằng *hackathon* là một truyền thống của công ty. Mục tiêu là đến và dành một vài giờ dành riêng để tạo ra một nguyên mẫu của một ý tưởng mà bạn rất tâm huyết. Dù ở một mình hay với một số ít người khác, bạn được khuyến khích xây dựng bất cứ điều gì bạn nghĩ là tốt cho công ty. Hackathon được biết đến với năng lượng ồn ào của họ, thường kéo dài tận nửa

đêm cho đến khi bạn có thể vẫy tay với đồng nghiệp để xem phiên bản hoạt động “sống động” của thứ đó.

Hackathon đã dẫn đến một số sản phẩm nổi tiếng và thành công – chat và gọi video, trong số những thứ khác. Nhưng hơn thế nữa, chúng là một cách thú vị để kết nối mọi người lại với nhau và cụ thể hóa các giá trị nguyên sơ của Facebook: “táo bạo” và “chuyển động nhanh”.

Tồn tại sức mạnh trong các nghi thức. Ngoài các khẩu hiệu hoặc bài phát biểu, họ tạo ra các hành động mà các thành viên trong nhóm có thể gắn kết. Họ có thể độc đáo, kỳ quặc và vui vẻ như nhóm của bạn.

Tôi thích tìm hiểu về các nhóm có truyền thống khác nhau luôn phải tôn vinh giá trị của họ. Dưới đây là một số ví dụ:

- Lời nhắc cá nhân (như “Bộ phim yêu thích thời thơ ấu”, hoặc “Món quà thú vị nhất mà bạn từng nhận được vào Giáng sinh”) khi bắt đầu cuộc họp để mọi người có thể hiểu rõ hơn về đồng đội của họ.
- Tổ chức những buổi tối “tìm hiểu cách vẽ/điêu khắc/làm thủ công” để khuyến khích sự sáng tạo và thiết lập suy nghĩ của những thành viên mới.
- Một chú gấu nhồi bông với dòng chữ khổng lồ “Được khách hàng yêu mến” dành để khen thưởng cho người luôn tiên phong giúp đỡ khách hàng trong tháng vừa qua.
- Một buổi lễ khen thưởng theo kiểu lễ trao giải Oscar tổ chức hàng năm giúp mọi người có thể nhận ra sự xuất sắc của đồng nghiệp của mình.
- Các buổi tập yoga vào mỗi sáng thứ Hai để tạo sự tĩnh tâm.
- “Những sai lầm trong tuần”, một diễn đàn an toàn mà mọi người có thể chia sẻ về những sai lầm của họ giúp khuyến khích tính xác thực và học hỏi.

Một trong những điều mà Mark Zuckerberg vẫn luôn duy trì thực hiện trong thời gian hơn mười năm đó là tổ chức một buổi hỏi đáp nội bộ vào chiều thứ Sáu hàng tuần, bất kỳ nhân viên nào trong công ty cũng có thể hỏi anh ấy bất kỳ câu hỏi nào và sẽ đều nhận được câu trả lời thành thật. Những câu hỏi này có thể là về định hướng tương lai của Facebook, những quyết định mới của Mark, những chính sách của công ty, hoặc thậm chí là cả những quan điểm cá nhân của Mark đối với những tin tức mới mẻ. Một số câu hỏi có thể hoàn toàn trực tiếp – chẳng hạn như, “X có vẻ là một ý tưởng tồi. Tại sao chúng ta lại đang thực hiện điều này?”.

Ở một tổ chức lớn như Facebook, thì thời gian của CEO quý như vàng ngọc. Và Mark thì vẫn tiếp tục duy trì thói quen đứng trước toàn thể nhân viên công ty hàng tuần để trình bày về bất kỳ điều gì mà mọi người thắc mắc. Tại sao? Bởi một trong những giá trị cốt lõi của Facebook chính là cởi mở. Nếu anh ấy không làm gương, vậy thì tại sao những người khác tin rằng điều đó là quan trọng?

Với cương vị lãnh đạo, nuôi dưỡng văn hóa có thể không chiếm vị trí số một trong tâm trí bạn. Có thể bạn sẽ mơ tưởng đến những thay đổi mà bạn muốn thiết lập đối với cả thế giới hoặc phác họa chiến lược xuất sắc giúp bạn đạt được mục tiêu cao cả đó. Tuy nhiên, thành công hay thất bại thường không phải là kết quả của một vài quyết định sâu sắc. Thay vào đó, việc bạn có thể tiến xa đến đâu sẽ là kết quả từ hàng triệu hành động được thực hiện bởi nhóm của bạn, trong đó có cả những khoảnh khắc nhỏ bé đơn giản nhất. Mọi người đối xử với nhau như thế nào? Làm thế nào mọi người có thể giải quyết vấn đề với nhau? Bạn sẵn sàng từ bỏ những gì để hành động phù hợp với giá trị của bạn?

Tập trung cao độ vào những hành động của chính bạn – từ những thứ nhỏ nhất mà bạn nói và làm – cũng như những hành vi mà bạn khen thưởng hoặc không khuyến khích. Toàn bộ

những điều này sẽ tập hợp lại và bộc lộ rõ nét những yếu tố mà bạn quan tâm và mức độ tin tưởng của bạn vào việc một đội nhóm tuyệt vời có thể phối hợp làm việc cùng nhau.

*Lời kết*

**HÀNH TRÌNH ĐÃ ĐƯỢC HOÀN THÀNH  
1%**

## ẢO TƯỞNG

MÌNH LÀM ĐƯỢC RỒI!  
GIỜ MÌNH ĐÃ TRỞ THÀNH NHÀ QUẢN LÝ TÀI BA!



## THỰC TẾ



**K**hi nhìn lại chặng đường quản lý của mình, tôi thấy nó giống như một đứa trẻ tập đi đang cố gắng vẽ một đường thẳng – ngoằn ngoèo, nguệch ngoạc, đầy những khúc quanh lối lầm. Có vô số trường hợp tôi phải nhìn lại và nhăn

nhó, nhớ lại cách tôi xử lý mọi việc, nhớ lại mùi vị của sự thiếu kinh nghiệm và kỳ vọng, bối rối và tham vọng – vẫn còn vẹn nguyên, chưa phai mờ.

Vẫn nhớ như in những lần mất cả đêm tranh luận về những vấn đề chẳng đâu vào đâu, để rồi huyết áp của tôi tăng vọt khi những dòng chữ trên màn hình máy tính đo nhấp nháy, ngày càng ngắn hơn và rõ nét hơn từng nhịp. Có những cuộc đối thoại 1:1 mà giữa chúng tôi chả ai thèm nghe ý kiến của ai, một bức tường của trò chơi vương quyền hiện diện giữa chúng tôi. Lại có cả những cuộc họp mà chính tôi phải thừa nhận mình vô cùng quê mùa, bởi tôi luôn nghĩ mình đúng, còn tất cả những người khác đều sai. Đã có những người phải khóc trước mặt tôi trong khi tôi nói lắp bắp như một con robot. Có những tháng tôi không thể khóc ròng rã khi gặp người quản lý của mình.

Đã có rất nhiều trường hợp mà tôi cảm thấy mình không có đủ kinh nghiệm, đủ tầm nhìn, đủ đồng cảm, đủ quyết tâm hoặc đủ kiên nhẫn. Kết quả là các dự án đều bị thất bại. Hiểu lầm liên tiếp xảy ra. Và những người mà tôi quan tâm lại thường nghĩ rằng tôi chẳng hề đoái hoài đến họ.

Nhưng tôi đã vô cùng may mắn. Tôi đã học được cách thức quản lý trong một môi trường năng động bậc nhất thế giới, và dưới trướng của những vị lãnh đạo tài giỏi bậc nhất của thời đại chúng ta. Các quản lý của tôi đều hoàn toàn tin tưởng tôi. Những đồng nghiệp của tôi đã cho tôi biết cách nỗ lực để trở nên tốt đẹp hơn. Cả nhóm luôn luôn truyền động lực và cảm hứng cho tôi.

Nếu bạn đi dạo vòng quanh văn phòng của Facebook, bạn sẽ thấy không có bức tường nào hoàn toàn màu trắng. Trần nhà luôn mở và chưa hoàn thiện, để lộ các đường ống và các cuộn dây. Không gian của chúng tôi được bao phủ bởi nghệ thuật và các hiện vật mang đậm phong cách văn hóa của chúng tôi. Đây là những thông tin về hackathon sắp ra mắt, hình ảnh về các

trung tâm dữ liệu mới nhất của chúng tôi và những lời nhắc nhở “Táo bạo” và “Ở Facebook, không tồn tại khái niệm ‘vấn đề của người khác’”. Chi tiết mà tôi ưa thích đó là một tấm áp-phích với những ký tự in hoa màu cam khổ lớn. Ở nhà, tôi cũng có một tấm áp-phích tương tự nhưng với khổ nhỏ hơn được đặt trên ghế. Dòng chữ in trên đó là: *Hành trình đã được hoàn thành 1%*.

Mười năm tiếp theo, tôi biết rằng mình sẽ ngoái lại và nhận ra rằng con đường hiện tại mình đang bước đi vẫn còn rất nhiều khúc ngoặt. Vẫn còn quá nhiều điều cần phải học, và còn rất lâu nữa tôi mới có thể trở thành một người quản lý mà mình khao khát được trở thành. Nhưng trải qua thời gian, ý chí và tư duy tiến bộ, những bài học luôn ở ngay phía trước để tôi khám phá.

Mới đây, tôi đã có một cuộc đối thoại 1:1 với một vị quản lý mới. Chúng tôi bàn luận về những quan sát của cô ấy trong một vài tuần về những thách thức khi bước chân vào một môi trường mới, những khác biệt giữa nơi này và nơi mà cô ấy làm việc trước đó, những cơ hội được thực hiện những công việc nhiều ý nghĩa. Sau đó, cô ấy đã trả lời tôi bằng một phản hồi mà tôi ưa thích nhất từ trước đến nay: “Cô đã xây dựng nên một đội ngũ tuyệt vời, và tôi vô cùng hứng khởi được trở thành một phần trong đội ngũ ấy”.

Một nhóm nhiều người cùng làm việc trong sự hài hòa, đồng lòng là một điều vô cùng tuyệt vời. Hoàn thành tốt công việc, điều đó không còn là về bạn hay về tôi, một cá nhân này hay một cá nhân khác. Thay vào đó, bạn luôn cảm thấy tràn đầy năng lượng của hàng tá, hàng trăm, thậm chí là hàng ngàn trái tim và khối óc đang trực tiếp nhắm đến một mục tiêu chung, được chỉ lối dẫn đường bởi những giá trị chung. Dù bạn hay tôi là người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, thì cả nhóm chúng ta đều trụ vững. Chúng ta sẽ xây dựng nên một thứ gì đó trường tồn lâu hơn cả chính chúng ta, thứ sẽ ngày càng trở nên mạnh

mẽ hơn nhờ tất cả những con người đã, đang và sẽ trở thành một phần của nó.

Chúc bạn may mắn trên chặng đường phía trước. Hãy xông pha cùng nhóm của mình và cùng nhau tạo ra những điều tuyệt vời.