

Ken Blanchard

Coauthor of *The One Minute Manager*®, *Raving Fans*, and *Gung Ho!*

Dana Robinson

Zim Robinson

Coauthor of the award-winning *Performance Consulting*

VƯỢN TỚI SỰ HOÀN HẢO



ZAP THE GAPS!



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



LỜI GIỚI THIỆU

Hẳn ai trong chúng ta cũng từng trải qua những khoảnh khắc nhiệm màu của cuộc sống. Với tôi, hạnh phúc chính là khi được nhìn thấy cô con gái sáu tuổi chạy về phía mình, dang rộng vòng tay reo mừng: "Bố ơi! Bố ơi!", hoặc khi được ngồi yên bình bên vợ ngắm nhìn đàn vịt đang lội bì lồm trong ao, khi lắng nghe bản nhạc "Bài ca hạnh phúc" (*Ode to Joy*) của Beethoven, hay khi chứng kiến cậu con trai bước lên bục nhận bằng cử nhân luật, và cả cái khoảnh khắc khi tôi chợt nhận ra con mình đã trưởng thành. Tất cả những giây phút ấy, kỷ niệm ấy thật ngọt ngào và kỳ diệu. Kỳ diệu là bởi vì dường như không còn khoảng cách giữa ước mơ và những điều hiện thực.

Cho dù ở bất kỳ địa vị nào, dù là một ông bố, bà mẹ, một người vợ, người chồng, một nhân viên hay một vị giám đốc thì cuộc sống của chúng ta đều là cuộc hành trình tìm kiếm các phương thức để xóa bỏ những khoảng trống, để lấp đầy những lỗ hổng giữa hiện thực và ước mơ.

Hãy tưởng tượng có một văn phòng mà nơi đó mọi nhân viên đều đáp ứng được tất cả các yêu cầu của cấp lãnh đạo, nghĩa là giữa thực tế và ước mơ không hề có khoảng cách. Điều đó quả thật rất thú vị. Tuy nhiên, thực tế lại luôn tồn tại những nghịch lý, nghĩa là luôn có những khoảng cách, những lỗ hổng ít nhiều cần được loại bỏ để nối liền hiện thực với những điều chúng ta mong ước.

Đó cũng chính là vấn đề mà bạn tôi, Ken Blanchard, và các đồng nghiệp của anh là Dana và Jim Robinson đề cập đến trong cuốn sách này. Qua câu chuyện tưởng chừng đơn giản về một tình huống khó khăn của hai vị trưởng phòng, các tác giả đã gửi gắm những kinh nghiệm rất sâu sắc và bổ ích trong kinh doanh mà bạn có thể tham khảo và vận dụng vào thực tế công việc của mình.

Nếu bạn nghĩ mình thật kém may mắn khi phải làm việc với một vị sếp khắt khe chỉ biết chú trọng đến các con số, thì hãy mỉm cười vì dù sao sếp của bạn vẫn chưa phải là Angela B. Krafft, vị sếp khó tính bậc nhất chỉ

quan tâm đến kết quả mà tác giả đã xây dựng rất thành công trong cuốn sách này.

Một điều thú vị và sâu sắc khác mà cuốn sách này đã chỉ ra là bạn có thể loại bỏ lỗi hổng ngay cả khi không có sự hỗ trợ của các nhà quản lý cấp cao và trong cả những tình huống khó khăn nhất.

Bill và Sarah, hai nhân vật chính của câu chuyện, không chỉ đi tìm nguồn gốc của những trục trặc trong bộ phận họ phụ trách, từng bước loại bỏ những lỗi hổng trong công việc mà còn phải đương đầu với nguồn ngân sách hạn hẹp. Họ chỉ có thể trông cậy vào tài năng của chính mình và vào sự hỗ trợ ít ai ngờ nhất để hoàn thành công việc. Đây chính là thông điệp cốt lõi mà tác giả muốn gửi gắm đến bạn đọc: chính bạn phải là người tìm ra giải pháp để loại bỏ lỗi hổng giữa ước mơ và hiện thực trong mọi tình huống, những yếu tố còn lại chỉ mang tính khách quan mà thôi.

Bên cạnh việc giúp bạn tìm thấy chiến lược và hệ thống tuyệt vời để loại bỏ lỗi hổng trong cuộc sống, trong công việc, cuốn sách này còn đem đến một thông điệp thứ ba, rất bất ngờ và đầy thú vị mà tôi muốn giữ bí mật để các bạn tự khám phá ở phần cuối. Bạn nhớ đừng bỏ qua thông điệp này nhé!

Có thể bạn biết mình phải làm gì, nhưng thành công chỉ đến khi bạn thật sự biết vận dụng những điều đó vào cuộc sống.

Ken Blanchard không chỉ nổi tiếng về kiến thức điều hành, tổ chức mà còn có khả năng truyền đạt dễ hiểu, súc tích giúp người khác có thể lĩnh hội và áp dụng dễ dàng vào thực tiễn. Tôi tin bạn sẽ tìm thấy nhiều điều hữu ích từ cuốn sách này.

Thân mến,

Sheldon Bowles

LỜI TÁC GIẢ

Mỗi năm, lỗ hổng giữa kết quả thực tế và mục tiêu đề ra trong công việc thường khiến các tổ chức tốn kém bạc tỉ. Nếu không phát huy tối đa thế mạnh của mình, từ khách hàng cho đến các tổ chức, cá nhân đều có thể gánh chịu thiệt hại. Không một tổ chức nào có thể tồn tại nếu bỏ qua các lỗ hổng. Vậy làm thế nào để có thể khắc phục lỗ hổng một cách hệ thống và có phương pháp, để cuối cùng tạo được ảnh hưởng tích cực đến tất cả các bên liên quan? Với mục đích giúp bạn đọc cách xác định các lỗ hổng, tìm hiểu nguyên nhân sâu xa, từ đó đề ra biện pháp khắc phục chứ không vội vàng đề ra giải pháp, chúng tôi đã quyết định biên soạn cuốn sách này.

Bối cảnh của câu chuyện là một trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại tại một công ty chuyên sản xuất và phân phối phần cứng, phần mềm máy tính. Dĩ nhiên, kết quả hoạt động kinh doanh của trung tâm này phụ thuộc phần lớn vào nhân tố con người. Nếu nhân viên của họ có thể xử lý cuộc gọi của khách hàng nhanh chóng và hiệu quả ngay từ lần gọi đầu tiên thì quá tuyệt vời. Nhưng ngược lại, nếu để khách hàng phải chờ lâu hoặc gọi lại nhiều lần thì tình trạng nghẽn mạch sẽ diễn ra và điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của trung tâm.

Tuy bối cảnh câu chuyện chỉ giới hạn tại trung tâm của một tổ chức, nhưng những bài học lồng trong đó lại vô cùng phong phú, và bạn đọc có thể áp dụng rộng rãi trong nhiều tổ chức cũng như các khía cạnh khác nhau của cuộc sống. Ngay khi gấp sách lại, bạn sẽ nhận ra được các LỖ HỔNG tại công ty mình. Và nếu thật sự chú tâm áp dụng những điều được hướng dẫn ở đây, bạn chẳng những không mất điều gì, mà ngược lại, còn có thể đạt được mọi thứ. Và không chỉ có bạn, cả khách hàng, tổ chức và nhân viên của bạn đều được hưởng lợi từ thành công này.

Chúc các bạn có được cuộc sống mới tươi đẹp từ việc loại bỏ các LỖ HỔNG!

- *Ken Blanchard*

Dana Robinson & Jim Robinson

Vì Sao Có Sự Khác Biệt?

Người đàn ông đứng quan sát hai cây cọ thuộc giống cọ Mexico với vẻ mặt khá tò mò. Cả hai cây cọ này đều cùng độ tuổi, cùng chiều cao khi được chuyển từ vườn ươm về, và lại cùng được trồng vào cái lỗ vừa đào xong ở vùng đất khô cằn này trong một ngày.

Thế nhưng khi quan sát chúng, anh thấy rõ sự khác biệt: Một cây lớn rất nhanh, cao và cứng cáp, còn cây kia thì vẫn vậy.

- Tại sao lại thế nhỉ? - Anh hỏi. - Chúng được trồng cùng lúc, vậy tại sao một cây cao, một cây lại thấp? Sự khác biệt này rốt cuộc là do đâu?

- Câu hỏi hay đấy! - Giọng một người đàn ông khác vang lên. - Nhưng để có được câu trả lời, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu một chút về gốc rễ của chúng!

- Nghĩa là vấn đề nằm ở rễ cây ư? - Người đàn ông thứ nhất tiếp tục hỏi.

- Cũng không hẳn là vậy. Nhưng ở đây có một số yếu tố cần được xem xét. Chúng ta không thể vội vàng rút ra kết luận được.

- Tôi hiểu - Người đàn ông ậm ừ, lòng vẫn còn mơ hồ.

Còn bây giờ, mời bạn hãy cùng William J. "Bill" Ambers, người vẫn không ngừng thắc mắc về sự khác biệt giữa hai cây cọ, bắt đầu cuộc hành trình đầy thú vị khám phá những điểm tương đồng giữa câu chuyện về những cây cọ và các doanh nghiệp cùng đội ngũ nhân viên của họ.

MỤC LỤC

[LỜI GIỚI THIỆU](#)

[LỜI TÁC GIẢ](#)

[Vì Sao Có Sự Khác Biệt?](#)

[Chương 1:BẢN THÔNG BÁO](#)

[Chương 2:TRÊN SÂN GOLF](#)

[Chương 3:BÀI HỌC TỪ CỎ](#)

[Chương 4:NHỮNG"VIỆC CẦN LÀM"](#)

[Chương 5:DUYỆT HAY KHÔNG?](#)

[Chương 6:LỖ HỔNG NẪM Ở ĐÂU?](#)

[Chương 7:CÔNG CỤ LẮP LỖ HỔNG](#)

[Chương 8:NHỮNG MẢNH GHÉP CÒN SÓT](#)

[Chương 9:CHỌN ĐÚNG GIẢI PHÁP](#)

[Chương 10:TỪ NGUYÊN NHÂN ĐẾN GIẢI PHÁP](#)

[Chương 11:TIN VUI!](#)

[Phần kết: Tiến Đến Thành Công!](#)

Chương 1: BẢN THÔNG BÁO

"Đây chẳng phải là tin tốt lành. Mình biết chắc rồi chỉ có rắc rối thôi!". Bill tự nhủ như vậy khi đọc lướt qua bản thông báo được gửi đến toàn thể nhân viên trong công ty bằng đường e-mail.

Theo bản thông báo, công ty sẽ bổ nhiệm một vị chủ tịch mới cho Tập đoàn Dịch vụ Doanh nghiệp - mà về cơ bản là trung tâm tư vấn qua điện thoại của công ty sản xuất phần cứng và phần mềm máy tính, nơi Bill đang làm trưởng phòng Dịch vụ Khách hàng. Bill đọc lướt qua một số thông tin về vị sếp mới để hình dung cụ thể hơn những gì mình có thể đối diện trong thời gian sắp tới. Dù phần lớn chỉ là suy đoán cá nhân nhưng anh vẫn không thể không nghĩ ngợi.

Angela B. Krafft. "Không biết mình nên gọi bà ấy là "Bà Krafft" hay Angie nhỉ?" - Bill thầm nghĩ.

MBA trường Stanford. "Còn mình thì học bốn năm tại một trường đại học công lập."

Đã kết hôn. Không có con cái. "Có thể cũng không hề nuôi một con vật gì trong nhà. Một cuộc sống rất ngăn nắp" - Bill phỏng đoán.

Làm việc cho đối thủ cạnh tranh suốt tám năm qua. "Không biết có phải bà ấy bị sa thải không nhỉ?"

Đạt nhiều thành tích với những cải tiến đáng kể trong việc tổ chức phòng ban. "Ôi trời!". Cuối cùng, Bill thốt lên.

Thật lòng, Bill không thích có sếp mới.

Mười một năm làm việc tại Dyad Technologies, anh đã phải làm việc với ba vị sếp. Và bà Krafft này là người thứ tư.

"Lúc nào đến họ cũng muốn xới tung mọi thứ ngay lập tức". Bill nhớ lại. Theo kinh nghiệm của anh, những cụm từ như *"đạt được nhiều thành*

tích" hay "có những cải tiến đáng kể trong việc tổ chức phòng ban" là bằng chứng rõ ràng cho thấy sẽ có thay đổi dù anh có thích hay không.

Và chỉ hai ngày sau đó, những điều Bill lo lắng và dự đoán đã trở thành sự thật. Thư ký của vị sếp mới gọi điện cho anh.

- Ngày mai bà Krafft muốn gặp anh khoảng nửa tiếng. Anh có rảnh vào lúc mười giờ không? - Cô thư ký hỏi.

Bill im lặng trong giây lát như thể anh sẽ có một cuộc họp quan trọng theo kế hoạch lúc mười giờ. Dĩ nhiên, anh chẳng hề có cuộc họp nào cả.

- Tôi rảnh. - Bill trả lời, cảm thấy hơi lo lắng.

- Thế thì tốt. Vậy đúng mười giờ sáng mai anh đến văn phòng chủ tịch. Bà Krafft rất mong được gặp anh.

Có thể chỉ là buổi gặp "làm quen". Bill tự trấn an mặc dù từ đáy lòng, anh nghĩ rằng sếp mới lúc nào cũng chỉ mang lại rắc rối. Vậy thì lần này cũng thế thôi, sẽ chẳng có gì khác biệt cả!

Ngày hôm sau, Bill mặc áo khoác thể thao đi làm mặc dù anh đã bắt đầu ăn mặc thoải mái hơn kể từ khi công ty nới lỏng quy định về trang phục. *"Cần phải tạo ấn tượng tốt".* Đó chính là mục đích của anh.

Bill vốn tự tin sau những thành công đã đạt được trong gần ba mươi năm làm việc. Đặc biệt, khi vào làm ở Dyad, anh còn được tặng huy hiệu "Đại bàng", phần thưởng cao quý nhất mà công ty dành cho các nhân viên. Đây không phải là "Đại bàng" bộ phận. Đây là huy hiệu "Đại bàng" Quốc gia - "Đại bàng lớn" hẳn hoi.

Nhưng đó là chuyện của sáu năm về trước. Hai vị sếp trước ra đi để lại cho anh nỗi thất vọng ghê gớm. Anh chờ đợi một cơ hội thăng tiến nhưng điều đó đã không thể trở thành sự thật vì sự xuất hiện của hai "người lạ". Hai người này chưa từng làm việc cho Dyad nhưng lại được đề bạt ngay vào vị trí phó chủ tịch, vị trí mà anh luôn theo đuổi. Bill luôn tự hỏi: *"Mình*

đã làm việc chăm chỉ và là người đáng tin cậy, vậy tại sao mình không có được vị trí đó?".

"Có thể lần này sẽ khác. Có thể vị sếp này sẽ giúp cuộc sống của mình dễ chịu hơn", Bill thăm nghĩ khi bước qua hai làn cửa kính để vào phòng chờ của bà chủ tịch bộ phận lúc 10 giờ đúng.

- Anh Ambers đây à? - Một phụ nữ đứng tuổi với vẻ ngoài tao nhã mà Bill chưa từng gặp lên tiếng hỏi.

- Vâng, đúng ạ! - Bill trả lời.

- Bà Krafft đang chờ anh. Cứ đi thẳng vào trong.

Bill Ambers mở cánh cửa bước vào văn phòng của bà chủ tịch ngành hàng và cảm thấy rất ngạc nhiên. Thay cho bộ bàn làm việc bằng gỗ gụ lớn, ghế bọc da bóng nhoáng, tranh sơn dầu vẽ chân dung các vị chủ tịch tiền nhiệm... là một bộ bàn ghế đơn giản với phong cách trang trí rất đặc biệt, có thể gọi là "Sảnh danh vọng của môn Tennis": Vợt tennis được trưng bày trong các hộp Lucite, thêm những trái banh tennis có chữ ký được sắp trong một chiếc hộp gỗ chia thành nhiều ngăn có nắp đậy bằng kính. Ngoài ra, còn có hình của tất cả các danh thủ tennis đã ký tặng riêng cho "Angie" hoặc "Angela".

Từ sau bàn làm việc, bà chủ tịch mới trong bộ trang phục giản dị đứng dậy và tiến về phía Bill, chìa tay ra chào anh thân thiện.

- Chào Bill, tôi là Angela Krafft. Rất hân hạnh được gặp anh. Tôi đã nghe nói nhiều về anh và biết rằng anh đã từng được trao tặng huy hiệu Đại bàng Quốc gia. À, "Đại bàng lớn", tôi nghe họ gọi như thế.

Bill lập tức cảm thấy rất thoải mái.

- Đúng thế, thưa bà Krafft. Tôi thật sự rất hãnh diện khi nhận được phần thưởng cao quý đó.

- Chiến thắng bao giờ cũng đáng để hãnh diện, Bill ạ. Anh cứ gọi tôi là Angie. Không cần phải khách sáo như thế khi chúng ta cùng trong một đội.

Bill lại nhìn khắp văn phòng một lượt. Bà ấy nói đúng, anh không hề cảm thấy dấu hiệu của bất kỳ nghi thức nào ở đây. Mọi thứ rất thoải mái. Một lần nữa, anh lại bị thu hút bởi các vật dụng tennis. Giờ anh mới nhận ra trong phòng còn trưng bày một số chiếc cúp mà lúc này anh không để ý.

- Chắc bà rất thích tennis? - Anh bắt chuyện.

- Đúng vậy. Thật ra tôi yêu thích tất cả các môn thể thao. Nhưng tennis là niềm đam mê của tôi. Tôi bắt đầu chơi tennis từ thời trung học và vẫn tiếp tục khi vào đại học. Tôi từng ước mơ trở thành vận động viên chuyên nghiệp, nhưng khi thất bại trong kỳ thi Olympic, tôi đã quyết định chuyển sang lĩnh vực kinh doanh.

"Quả là một phụ nữ thẳng thắn!", Bill nghĩ. - Hẳn bà đã rất thất vọng? - Anh hỏi nhỏ.

- Đúng thế, nhưng tôi đã hiểu ra rằng thất bại trong lĩnh vực này không có nghĩa là mình không thể thành công trong lĩnh vực khác. Chiến thắng rất quan trọng đối với tôi, vì thế tôi luôn tập hợp quanh mình những người chiến thắng.

- Tôi hiểu. - Bill nói và cố gắng đoán xem cuộc trò chuyện sẽ đi đến đâu.

- Bill, tôi tin rằng mọi người trong công ty này đều là người chiến thắng, hoặc sẽ trở thành người chiến thắng trong tương lai. Theo như tôi biết thì Dyad không tuyển dụng những người bất tài.

- Tôi hiểu. - Bill lặp lại. *"Trời ạ, ước gì mình tìm ra câu trả lời nào hay hơn!"*, anh tự nhủ.

- Vấn đề của trung tâm tư vấn qua điện thoại này là những con số chúng ta đạt được không nằm trong cột số chiến thắng. Nói theo thuật ngữ tennis, chúng ta hòa trên tổng số ván, nhưng lại thua 30-0 trong trò chơi này.

- Thật ra ý bà là sao ạ? - Bill hỏi với vẻ mặt lo lắng.

- Nghĩa là tôi đã xem lại số liệu của cả ba ca làm việc của các nhân viên dịch vụ khách hàng. Nhân viên của chúng ta không nhanh nhẹn trong việc

trả lời điện thoại như chúng ta mong muốn. Mục tiêu giải-quyết-vấn-đề-chỉ-trong-một-lần-gọi hầu như không đạt yêu cầu. Tỷ lệ bỏ lỡ cuộc gọi ngày càng cao.

Bill hiểu rõ những gì vị sếp mới đang đề cập. Anh biết thông thường phải mất khoảng năm phút khách hàng mới gặp được đúng nhân viên phục vụ khách hàng họ cần tìm, trong khi mục tiêu đề ra là trong hai phút hoặc ít hơn. Và tỷ lệ giải quyết vấn đề trong một lần gọi chiếm không đến 70%. Anh cũng biết nhiều khách hàng gác máy chỉ vì chờ lâu và quá mệt mỏi.

- Nếu Dyad không kịp thời cung cấp cho khách hàng giải pháp phần cứng và phần mềm hiệu quả, họ sẽ bỏ chúng ta để đến với các công ty có bộ phận dịch vụ khách hàng vượt trội hơn. Hãy tin tôi, Bill, có không ít công ty như vậy đâu. Không gì có thể bảo đảm rằng các đối thủ khác không thể thâm nhập thị trường của chúng ta. Sản phẩm của Dyad vượt trội, nhưng để bảo vệ thị phần của mình, chúng ta cần có dịch vụ hỗ trợ khách hàng tương xứng. - Angie tiếp tục

- Vậy bà có đề xuất gì không? - Bill dè dặt hỏi.

- Bill, tôi cần anh làm thay đổi các con số và đảo ngược tình thế. Chúng ta cần loại bỏ các lỗ hổng lớn trong công việc của mình. Không giấu gì anh, tôi được điều về đây để thay đổi các con số. Sự nghiệp của cả tôi và anh sẽ gặp rắc rối nếu chúng ta không làm được điều đó. Tôi sẽ làm tất cả những gì có thể để hỗ trợ anh, nhưng vì anh là trưởng phòng dịch vụ khách hàng nên trách nhiệm sẽ đè nặng trên vai anh hơn. Vì thế, tôi mong anh thật sự cố gắng và tìm ra giải pháp đúng đắn. - Angie nhấn mạnh.

- Tôi cam đoan với bà rằng tôi đang làm những gì tốt nhất có thể. - Bill đáp ứng. - Nhưng có một số vấn đề tôi không thể giải quyết được. Chúng ta không có đủ nhân sự. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc cao, ngay cả trung tâm dịch vụ khách hàng cũng vậy. Trong khi đó, việc đào tạo nhân lực lại chưa đáp ứng được yêu cầu. Tôi nghĩ bộ phận nhân sự chưa làm tốt công việc của họ.

- Vậy tôi muốn hỏi anh một câu, Bill. - Angie hỏi vặn lại. - Tôi muốn biết anh có xem nhân viên phòng nhân sự là cộng sự của bộ phận mình không? Tôi biết tại một số công ty, vai trò của phòng nhân sự chưa được đánh giá đúng mức, nhưng tôi tin họ có thể là đồng minh tuyệt vời nhất của

anh. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, chúng ta cần dựa vào nhau, cần tìm cộng sự trong mọi lĩnh vực và tin tưởng vào sự hợp tác với họ để tìm ra giải pháp cho nhu cầu kinh doanh của mình. Để tôi nói cho anh nghe điều này. Tôi khởi nghiệp từ lĩnh vực nhân sự, rồi sau đó trở thành quản lý bộ phận, một vị trí cũng gần giống vị trí hiện tại của anh. Vì thế, tôi hiểu được vấn đề ở cả hai mặt. Tôi đã học được rằng thỉnh thoảng ta cần đào sâu để tìm ra giải pháp, và có thể một ai đó đang giữ cái xẻng mà mình không hề hay biết.

- Tôi hiểu.

Câu nói này không biết từ bao giờ đã trở thành câu thần chú của Bill. Bất cứ khi nào không thật sự hiểu vấn đề, anh lại trả lời như vậy.

- Thế thì tốt! - Vị chủ tịch ngành hàng mỉm cười nói tiếp. - Tôi đề nghị phương hướng hành động của anh sẽ là xác định thực chất vấn đề và đưa ra kế hoạch tối ưu để giải quyết. Hai tuần nữa anh sẽ gặp lại tôi để báo cáo, và chúng ta sẽ cùng thảo luận về kế hoạch của anh.

"Hai tuần à? Rõ ràng là chẳng có nhiều thời gian!", Bill thầm nghĩ.

- Có thể anh đã đoán ra, tôi sẽ gặp tất cả các trưởng phòng. Và dĩ nhiên, tôi sẽ gặp cả Sarah Becker - trưởng phòng nhân sự. Phương châm của tôi là chúng ta đến đây không phải để chơi và chờ đợi kết quả tốt đẹp. Chúng ta cần nhắm vào các lỗ hổng và triệt tiêu chúng để chiến thắng. Và tất cả chúng ta sẽ cùng nhau làm điều đó.

Đoạn bà đứng dậy, đi vòng qua bàn làm việc và chìa tay ra bắt tay. Bill Ambers lúc này vẫn đang đứng im như phỗng. Chợt tỉnh, anh vội vã đưa tay ra rồi tiến về phía cửa. Bill thật sự muốn ra khỏi nơi đây.

Nhưng khi anh toan vặn nắm cửa để bước ra ngoài thì bỗng bà Krafft cất tiếng gọi anh lại.

- Bill, tôi có đọc hồ sơ của anh, và được biết anh thích chơi golf, đúng không?

- Đúng vậy, thưa bà! - Vẻ mặt Bill hơi tươi lên khi nhớ lại chiến thắng của mình ở sân golf 154 mét hồi tháng tư vừa rồi.

- Thế thì tôi nhờ anh một việc. - Angela Krafft tiếp tục. - Công ty chúng ta có hỗ trợ một số hoạt động từ thiện của tổ chức Phoenix, trong đó có UMOM, nơi giúp đỡ những người vô gia cư. Tôi đã đăng ký tham gia giải đấu từ thiện của tổ chức này nhưng rất tiếc lại không tham dự được. Anh có thể chơi thay tôi được không? Vào thứ sáu tuần tới?

Bill không kiềm được cảm giác vui sướng. Từ lâu, anh đã nghe nói nhiều về giải đấu này. Anh sẽ được tận hưởng một ngày nghỉ với bộ môn mình yêu thích mà vẫn được trả lương, và quan trọng là giải đấu này lại được tổ chức tại một câu lạc bộ độc quyền ở Scottsdale.

- Được chứ, tôi thích lắm! - Anh trả lời.

Bill trở về phòng làm việc với nụ cười rạng rỡ. *"Sếp mới như bà ấy cũng không đến nỗi nào!"*, anh nghĩ. Thế nhưng người xưa có câu *"thà không biết gì còn tốt hơn"*.

Chương 2: TRÊN SÂN GOLF

Bill nóng lòng chờ đợi ngày thi đấu nhưng thời gian trôi qua cũng khiến anh lo lắng. Trong những ngày chờ đợi, anh suy nghĩ mãi mà vẫn chưa tìm ra giải pháp cụ thể nào để cải thiện hiệu quả hoạt động của bộ phận anh phụ trách.

Sáng sớm ngày thứ sáu, Bill chất gậy đánh golf vào túi xách và lên đường đến sân golf. *"Thật là một ngày đẹp trời!"*, anh sáng khoái tự nhủ khi hướng về phía bắc đường Scottsdale. *"Hy vọng mình đã bỏ dụng cụ nhặt bóng vào túi xách"*. Trong hơn ba mươi năm chơi golf, không biết bao nhiêu lần Bill đã đánh bóng vào nước. Dù phát bóng đi rất xa và thẳng, nhưng không hiểu vì sao trái Titleist "nghiện nước" của anh vẫn có thể đáp xuống ngay trên đầu bình phun nước giữa đường lăn bóng.

Bill đỗ xe ngay ở chỗ trống đầu tiên tìm được trong bãi, lấy túi xách và bước vội về phía đại sảnh lúc này đã đông nghẹt người.

- Chào cô, tôi đến chơi thay cho Angela Krafft. - Bill nói với nhân viên tình nguyện ngồi sau tấm áp phích cổ động có hàng chữ "G đến N" ở bàn đăng ký.

Cô gái trẻ vui vẻ lướt qua danh sách thí sinh tham dự giải đấu rồi đáp.

- À, tên bà ấy đây rồi. Anh sẽ chơi trong đội bốn người của Michael St. Vincent.

"Michael St. Vincent... cái tên này nghe quen quen...", Bill nghĩ.

Bill lấy một cốc cà phê lớn rồi bước vội về phía điểm phát bóng đầu tiên. Ba người còn lại trong nhóm cùng với hai chiếc xe di chuyển trong sân golf đã có mặt ở đó.

- Ở đây có ai là Michael St. Vincent không nhỉ? - Bill hỏi to một cách vui vẻ. - Tôi sẽ chơi trong nhóm bốn người của anh ấy.

- Tôi là Mike. - Một người đàn ông đứng tuổi trông rất cá tính với vóc dáng khỏe mạnh và nước da rám nắng đáp. - Nhưng rõ ràng anh không phải là Angela Krafft.

- Đúng vậy, tôi là nhân viên của bà ấy. Tôi là Bill Ambers.

Mike chìa bàn tay to lớn của mình ra bắt lấy tay Bill.

- Hân hạnh được gặp anh, Bill. Thật ra, tôi có nghe nói Angie không tham gia được. Rất vui là cô ấy đã tìm được người chơi thay mình.

- Tôi cũng vui vì bà ấy cần người chơi thay. - Bill thú thật với nụ cười rạng rỡ.

- Điểm chấp của anh là bao nhiêu? - Một trong hai người còn lại hỏi.

- Mười hai, nếu hôm đó phong độ tốt.

Mike tỏ ra rất thích thú.

- Đây sẽ là một vòng đấu thú vị đấy, các chàng trai ạ.

Rồi ông quay sang giải thích với Bill.

- Đây là vòng đấu vòng tròn. Lần lượt từng người một sẽ phát bóng. Sau đó chúng ta sẽ chọn điểm rơi bóng tốt nhất, từng người sẽ tiếp tục đánh cú thứ hai và cứ như vậy cho đến khi đánh bóng vào hết các lỗ. Tôi đệm bóng khá tốt. Jerry đây nổi tiếng trong việc kết thúc trận đấu rất sớm, còn thể mạnh của Ed là chơi gậy bít sắt. Vì thế nếu anh phát bóng tốt, đội chúng ta sẽ chiến thắng đấy.

- Tôi hy vọng hôm nay sẽ là ngày vui vẻ, - Bill nói, - nhất là khi chúng ta cổ vũ cho nhau.

Trận đấu hôm ấy quả thật rất vui. Bill đã có một ngày tuyệt vời trên sân golf, và anh không đánh nhằm vào vũng nước lần nào. Bằng nỗ lực của toàn đội, họ kết thúc trận đấu với tỉ số 17 điểm dưới chuẩn và giành được giải nhì. Một kết quả tuyệt vời!

Buổi tối, cả đội tổ chức ăn mừng chiến thắng và rôm rả bàn luận về golf. Tuy vậy, Bill lại muốn tìm hiểu thêm về những người cùng chơi trong đội.

Bill nhận thấy hai người trong đội dường như chẳng quan tâm đến điều gì khác ngoài thú chơi golf, nhưng người còn lại có lẽ có cuộc sống thú vị thật sự ngoài thế giới câu lạc bộ đồng quê này. Người đó là Michael St. Vincent.

- Mike này, anh làm việc trong lĩnh vực nào vậy? - Bill gợi chuyện với Mike.

- Anh có thể gọi tôi là người làm vườn. - Mike nháy mắt tinh nghịch đáp lời.

- Tôi hiểu. - Bill nói vậy nhưng lòng vẫn thắc mắc không hiểu vì sao một người làm vườn như Mike lại có đủ khả năng để trở thành hội viên của một trong những câu lạc bộ hàng đầu Scottsdale này.

- Thật ra, - Mike tiếp tục - tôi khởi nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng nhưng lại đặc biệt yêu thích những thứ có khả năng sinh sôi nảy nở. Thế là tôi bắt đầu chuyển sang kinh doanh cây cảnh, sau đó mở thêm vài vườn ươm và trung tâm cung cấp cây cảnh trọn gói cho khách hàng. Có lẽ anh đã từng nghe nói đến công ty của tôi: Vườn ươm và thiết kế cây cảnh Saint.

- Chỉ nghe thôi sao? Anh thật sự là một huyền thoại đấy, Mike! - Bill thốt lên thích thú. - Khi xây lại nhà, tôi có hỏi ý kiến một số người, ai cũng khuyên tôi nên sử dụng dịch vụ của công ty anh.

- Người ta nói hơi quá lời đấy. - Mike khiêm tốn đáp.

- Không, nghiêm túc thật sự đấy. Tôi hoàn toàn bị thuyết phục bởi dịch vụ khách hàng mà anh cung cấp. Ngay cả khi công việc đã hoàn tất, nhân viên của anh vẫn gọi điện thoại hỏi thăm tôi nhiều lần để đảm bảo mọi thứ vẫn ổn. Thậm chí họ còn đến tận nơi để sửa lại một vài trục trặc mà không hề thắc mắc gì. Vì sự phục vụ tuyệt vời này nên tôi quyết định ký hợp đồng dịch vụ với công ty anh đấy.

- Tôi rất vui khi nghe anh nói vậy. - Mike tươi cười nói. - Tôi nghĩ chắc anh cũng đã thấy nhân viên của tôi làm việc chăm chỉ thế nào trong vườn

cây ở công ty anh rồi. Chúng tôi có hợp đồng với Dyad Technologies trong ba năm. Anh làm việc ở đó đúng không?

- Đúng vậy. Tôi làm trưởng phòng Dịch vụ Khách hàng tại trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại.

-Ồ, trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại à? Vậy công việc ở đó là gì, anh giải thích cho tôi được không? - Mike thắc mắc.

- Thật ra cũng dễ hiểu thôi. Công ty chúng tôi bán máy tính và phần mềm, mà khách hàng phần lớn là những doanh nghiệp. Các công ty lớn thường có bộ phận kỹ thuật, nhưng đa số công ty nhỏ lại không đủ ngân sách đầu tư cho khoản này. Mà hiện nay, những công ty như vậy rất nhiều. Do đó, các kỹ thuật viên ở trung tâm chúng tôi sẽ đóng vai trò nhân viên kỹ thuật cho họ từ xa.

- Nghĩa là khi gặp rắc rối về máy tính, họ sẽ gọi cho các anh phải không? - Mike hỏi.

- Chính xác là vậy. - Bill gật đầu. - Chúng tôi giải đáp thắc mắc của khách hàng, xử lý lỗi phần mềm, giúp họ xác định xem có bộ phận nào trong máy bị lỗi không và hỗ trợ họ nâng cấp máy tính. Sản phẩm của chúng tôi phức tạp hơn các loại máy tính để bàn hay xách tay thông thường, do vậy chất lượng dịch vụ khách hàng đóng vai trò rất quan trọng.

- Vậy anh có thích làm việc ở đó không? - Mike tò mò hỏi.

- Câu hỏi thú vị đấy. Tôi luôn nghĩ mình làm tốt công việc, nhưng chúng tôi vừa có một sếp mới. À, chắc anh biết rõ vì tôi chơi thay bà ấy hôm nay mà. Bà ấy đang rà soát lại tất cả và muốn tạo nên một "cuộc cách mạng" thật sự trong công ty. Nhiệm vụ của tôi lúc này là cải thiện những con số, nếu không thì... coi như "lên đường". Nhưng quả thật, tôi không biết phải bắt đầu từ đâu. - Bill lắc đầu ngán ngẩm.

- Anh có muốn nghe vài lời khuyên của một ông già làm vườn không? - Mike hỏi một cách thông cảm.

- Anh nói đi, tôi rất muốn nghe. - Bill đồng ý ngay.

- Khi phải giải quyết một vấn đề khó khăn, tôi thường bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi: "Nhu cầu là gì?". Vậy nhu cầu của anh là gì, Bill? - Mike hỏi.

-Ồ, thế thì đơn giản quá. Anh biết rồi đấy, tôi *cần cải thiện* các con số, cần làm vui lòng sếp.

- Được, cứ cho là vậy, nhưng để tôi chỉ anh thấy tôi muốn nói đến điều gì nhé. - Mike cười.

Đoạn ông lấy bút ra, trải cái khăn ăn còn hơi ướt lên bàn và vẽ một hình chữ nhật. Gần phía trên cùng bên trong hình chữ nhật, ông ghi dòng chữ "Nhu Cầu Kinh Doanh".

- Điều đầu tiên anh cần nắm vững đó là nhu cầu kinh doanh của anh. Lý do để các anh tồn tại là gì?

- Điều này cũng không có gì là khó. - Bill đáp. - Chúng tôi tồn tại là để hỗ trợ cho khách hàng, cụ thể là các cá nhân và doanh nghiệp, đã mua phần cứng và phần mềm của công ty mình.

- Đơn giản vậy thôi sao? - Mike hỏi lại.

- À, còn vài nguyên nhân nữa. Theo ý của sếp mới, chúng tôi vào công ty không phải để chơi trò dịch vụ khách hàng. Chúng tôi phải giành chiến thắng và cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc để không mất thị phần.

- Vậy làm thế nào để các anh biết được mình có cung cấp "dịch vụ khách hàng xuất sắc" hay không? - Mike hỏi tiếp.

Bill suy nghĩ trong chốc lát rồi trả lời:

- Tôi nghĩ nếu chúng tôi đạt hoặc vượt chỉ tiêu đề ra nghĩa là chúng tôi đã làm tốt công việc của mình.

- Chỉ tiêu à? Anh giải thích thêm cho tôi nghe được không? - Mike hỏi và chờ đợi.

- Được chứ. Chẳng hạn, chỉ tiêu đề ra là không để khách hàng chờ quá hai phút mới được trò chuyện với nhân viên mình cần gặp, nhưng thực tế con số này trung bình là 5 phút. Hoặc trong 85% số cuộc gọi đầu tiên, chúng tôi phải giải quyết dứt điểm những thắc mắc của khách hàng, nhưng kết quả đạt được chỉ ở mức 70%. Đây chỉ là hai trong số rất nhiều ví dụ không đạt chỉ tiêu đề ra, nghĩa là tiêu chuẩn mà chúng tôi cam kết thực hiện được.

Về mặt Mike trở nên dăm chiêu.

- Thôi được, đó là cách nhìn nhận vấn đề của công ty anh. Nhưng làm thế nào biết được khách hàng nghĩ gì? Có thể họ cũng chẳng phiền lòng gì khi phải mất năm phút chờ điện thoại thì sao.

-Ồ, chúng tôi biết chứ! - Bill trả lời. - Chúng tôi có một chỉ tiêu khác gọi là "tỉ lệ bỏ cuộc gọi". Đây là tỉ lệ phản ánh số người gác máy vì không được nói chuyện với nhân viên dịch vụ khách hàng. Rõ ràng việc chờ đợi đã làm gia tăng tỉ lệ hủy bỏ cuộc gọi.

- Có thể như vậy, nhưng làm thế nào các anh biết những khách hàng được nối máy có hài lòng không?

Bill nắm khá vững về những vấn đề Mike hỏi nên lập tức có câu trả lời.

- Thứ nhất, trong phần lớn các cuộc gọi, chúng tôi yêu cầu các quản lý cầm tai nghe để theo dõi. Họ có thể cảm nhận được khách hàng có hài lòng không thông qua nhận xét và giọng điệu trên điện thoại. Thứ hai, chúng tôi thuê một công ty độc lập chuyên khảo sát ý kiến khách hàng bằng cách gửi e-mail đến họ để thăm dò ý kiến.

- Cách này hay đấy. - Mike tán thành. - Tôi cũng thừa biết có rất nhiều đối thủ cạnh tranh trong ngành muốn chiếm khách hàng của mình, vì thế chúng tôi rất chú trọng đến dịch vụ khách hàng. Anh có nói là sau khi hoàn thành công việc, nhân viên của tôi vẫn gọi điện thoại hỏi thăm để biết chắc rằng anh hài lòng với những gì chúng tôi đã làm và cây cỏ vẫn đang đâm chồi nảy lộc. Đó là một trong những cách thức để chúng tôi có được những khách hàng trung thành đấy. Chắc hẳn anh cũng bị thuyết phục bởi cung cách phục vụ này nên đã chọn ký hợp đồng dịch vụ với công ty chúng tôi. Bây giờ tôi sẽ cho anh xem một thứ khác.

Mike vẽ một hình chữ nhật khác bên trong hình chữ nhật đầu tiên rồi viết dòng chữ "Yêu Cầu Hoạt Động" vào đó, cũng gần phía trên cùng.

- Điều tôi muốn nói ở đây là *nhu cầu kinh doanh* quyết định *yêu cầu hoạt động*. Nói cách khác, anh nghĩ nhân viên dịch vụ khách hàng của mình cần phải làm thêm điều gì, tốt hơn và khác biệt hơn, để đạt được nhu cầu kinh doanh?



- Câu hỏi hay lắm. - Bill nhìn những hình vẽ rồi nói. - Nhưng không chắc tôi có câu trả lời. Có lẽ nhân viên dịch vụ khách hàng của chúng tôi cần biết cách hướng vào chủ đề chính để có thể kết thúc cuộc gọi sớm và dành thời gian cho những khách hàng khác. Nhưng điều đó lại mâu thuẫn với mục tiêu cung cấp dịch vụ khách hàng thân thiện. Tôi biết họ phải giải quyết vấn đề dứt điểm trong cuộc gọi đầu tiên để khách hàng không phải gọi lại, như thế sẽ tránh được tình trạng quá tải làm nghẽn mạng điện thoại.

- Thế anh có sáng kiến nào để giúp các nhân viên đạt được kết quả mong muốn trong khi các mục tiêu này mâu thuẫn với nhau không? - Mike tiếp tục hỏi.

- Thật sự là tôi chưa nghĩ ra được giải pháp nào mới mẻ và mang tính đột phá cả. - Bill thừa nhận. - Có lẽ chúng tôi cần tổ chức thêm các khóa huấn luyện nghiệp vụ để nâng cao chất lượng làm việc cho nhân viên.

- Có thể, nhưng tôi nghĩ anh đừng vội đưa ra giải pháp. - Mike nhắc nhở. - Huấn luyện nghiệp vụ không chắc đã là giải pháp tối ưu. Có lẽ anh

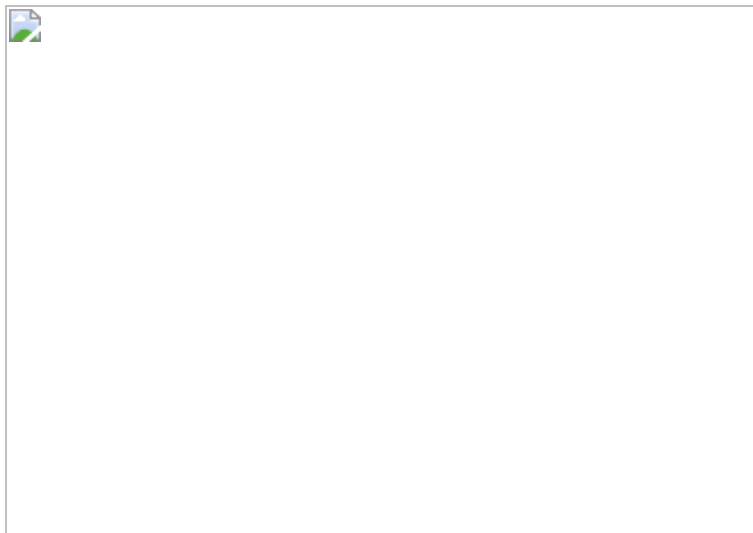
cần suy nghĩ sâu hơn về vấn đề này. Để tôi cho anh xem yếu tố tiếp theo nhé.

- Lại một hình chữ nhật khác, đúng không? - Bill hỏi.

- Đúng vậy. - Mike cười rồi vẽ một hình chữ nhật thứ ba nhỏ hơn nằm trong hình thứ hai và viết vào đó dòng chữ: "Môi Trường Làm Việc và Yêu Cầu Năng Lực".

- Có lẽ tôi đã đoán ra anh muốn nói gì rồi, nhưng tôi vẫn không rõ những điều này có liên quan gì với nhau? - Bill nhìn những hình chữ nhật, trầm ngâm nói.

- Cũng may là tôi lại có một cách giải thích khác thú vị hơn đây. Thế chiều mai anh có kế hoạch gì không? - Mike hỏi.



- Giá mà có thể gọi việc dán giấy tường nhà bếp là kế hoạch nhỉ! - Bill than vãn.

- Vậy sao anh không hoãn nó đến tuần sau? - Mike đề nghị.

- Cũng khó đấy, nhưng tại sao lại không? Được thôi, thế anh có kế hoạch gì hay nào? - Bill chờ đợi.

- Chơi golf, vậy thôi. Và cũng tại đây. Tôi đăng ký chơi lúc một giờ chiều với Jerry, nhưng anh ấy không đến được.

- Nghe hay đấy. - Bill đồng ý. - Hẹn gặp anh ngày mai nhé.

Chương 3: BÀI HỌC TỪ CỎ

Thật ra chúng ta có mặt ở đây vì hai lý do. - Mike nói trong khi chuẩn bị phát bóng vào buổi chiều thứ bảy đẹp trời ấy. - Lý do thứ nhất và quan trọng hơn cả, dĩ nhiên là để chơi golf. Còn lý do thứ hai là tìm hiểu về cỏ.

- Anh nói sao? Tìm hiểu về cỏ à? - Bill ngạc nhiên hỏi lại.

- Đúng vậy. - Mike đáp lời khi đang ở tư thế phát bóng. Ông chậm rãi kéo đầu gậy về, xoay người bạt bóng thật mạnh, và một tiếng "xoạc!" vang lên làm ông bối rối.

- Bạt bóng chẳng qua là để trình diễn, đệm bóng mới là điều quan trọng. - Mike khẽ nói khi thấy quả bóng xoáy vào phần sân gồ ghề.

- Vậy chắc anh sẽ dạy tôi về mấy cộng cỏ dài này phải không? - Bill chỉ vào đám cỏ, đùa.

- Nghe cũng vui đấy chứ. - Mike mỉm cười.

Bill phát bóng, quả bóng bay thẳng rồi cuối cùng rơi ngay xuống đường lăn bóng, và thật nguy hiểm khi nó lại nằm ngay vùng nước đọng cách nơi họ đứng gần 250 mét.

-Ồ, vậy là tôi bị áp đảo rồi!- Mike nhận xét. - Anh có muốn cuộc chơi thêm phần hấp dẫn không?

Và thế là với vài đô-la đặt cược, cuộc chơi của họ bắt đầu trở nên căng thẳng và thú vị hơn.

Khi đã hoàn thành chín lỗ đầu tiên, Mike dùng xe di chuyển đến điểm phát bóng thứ mười.

- Chúng ta nghỉ ngơi nói chuyện vài phút rồi hãy chơi tiếp chín lỗ còn lại nhé! - Mike đề nghị.

- Được thôi. Anh muốn nói về đề tài gì nào? - Bill tò mò không biết Mike sẽ nói về điều gì.

- À, chẳng phải đề tài to tát gì đâu. Hãy nhìn xung quanh xem. - Mike bắt đầu gợi ý. - Anh thấy những gì nào?

- Tôi thấy núi đồi, trời đất, những người chơi golf khác và tòa nhà của câu lạc bộ. - Bill nhìn quanh rồi trả lời.

- Ồ, không, không phải những thứ đó. - Mike lắc đầu. - Ý tôi muốn nói về cỏ ấy. Anh thấy gì nào?

- Ừ thì... tôi thấy cỏ. - Bill đáp chậm rãi. Anh bỗng nhớ Mike đã nói một trong những lý do họ đến đây chơi là để tìm hiểu về cỏ.

- Dĩ nhiên rồi, nhưng anh có thấy điểm gì đặc biệt ở chúng không? - Mike hỏi và chờ đợi.

- À, tôi thấy cỏ mọc trên đường lăn bóng, chúng mọc dài hơn ở phần sân gồ ghề, trong khi lại được cắt ngắn hơn ở điểm phát bóng và vùng đệm bóng.

- Chính xác! - Mike hoan hỉ nói. - Chúng không phải cùng một loại cỏ vì tùy theo mục đích mà người ta sử dụng những loại cỏ khác nhau. Thế anh còn nhớ hình minh họa tôi vẽ tối qua không?

- Có, tôi có giữ lại. - Bill trả lời.

- Hình chữ nhật bên ngoài là "Nhu Cầu Kinh Doanh," đúng không?

- Đúng vậy. - Bill gật đầu.

- Vậy theo anh, nhu cầu kinh doanh của sân golf này là gì nào? - Mike hỏi tiếp.

- Là thu hút hội viên để tăng thu nhập, đồng thời duy trì hoạt động của nó. - Bill đáp.

- Đúng, về cơ bản là vậy. - Mike gật đầu. - Thế theo anh, ban quản lý sân golf này cần làm gì thêm, độc đáo hơn, hoặc khác đi để cạnh tranh hiệu

quả với các sân golf khác trong vùng Phoenix này?

- Tôi không chắc lắm, nhưng có thể họ nên giảm phí thành viên câu lạc bộ hoặc đưa ra mức hội phí hàng tháng hoặc hàng năm thấp hơn. - Bill phỏng đoán.

- Ước gì những điều anh nói là sự thật. Tuy nhiên, trên thực tế, mức phí của câu lạc bộ này lại cao nhất so với tất cả các sân golf trong vùng Arizona đấy. - Mike cười.

- Sao lạ thế? - Bill ngạc nhiên hỏi lớn.

- Tôi nghĩ một trong những cách giúp họ tạo lợi thế cạnh tranh và đạt được mục tiêu đề ra là duy trì một sân golf đẳng cấp hàng đầu, với những tiện nghi cao cấp phục vụ nhu cầu của hội viên và chất lượng thức ăn tuyệt hảo. Lê đương nhiên, phải kể đến cả sự thân thiện, niềm nở và hữu ích của đội ngũ nhân viên nữa. Ở đây, năng lực của nhân viên đóng vai trò rất quan trọng. - Mike giải thích.

- Nghe hay đấy. - Bill đồng ý.

- Ta thử bàn về nhân viên phục vụ nhé. Theo anh, họ cần làm gì thêm, tốt hơn, hoặc khác đi để duy trì sự thành công của câu lạc bộ?

- Tôi thấy có một vài yếu tố. - Bill nói khi nghĩ đến một vài nhà hàng yêu thích. - Ví dụ, việc đặt bàn được thực hiện đúng hẹn, nhân viên phục vụ thân thiện, thức ăn được phục vụ nóng, các yêu cầu đặc biệt được đáp ứng vui vẻ, và điều quan trọng nhất là không có sai sót trong hóa đơn!

- Tốt lắm! Tốt lắm! - Mike mỉm cười, gật đầu. - Quả thật đó là tất cả những gì cần thiết. Nhưng anh biết không, những điều anh vừa nêu ra cũng chính là đặc điểm phục vụ của nhà hàng nơi đây đấy.

- Đúng vậy, tôi nhận thấy họ chuẩn bị cho bữa tiệc rất chu đáo và phục vụ rất tốt. - Bill nói và nhớ lại buổi tiệc tối hôm trước.

- Không những vậy, câu lạc bộ này còn thường xuyên tiến hành thăm dò ý kiến hội viên và khuyến khích hội viên cho ý kiến về mọi thứ ở đây. Ngay cả những yêu cầu nhỏ nhất cũng sẽ được giải quyết tức thì. Chẳng hạn, chỉ

cần tôi báo với nhân viên quản lý là có một mảng cỏ to bị bong ra trên đường lăn bóng, họ sẽ cho sửa chữa ngay lập tức.

-Ồ, vậy hả? - Bill ngạc nhiên. - Hẳn đó là vì mục tiêu duy trì đẳng cấp sân golf hàng đầu của họ. Và tôi chắc rằng để làm được điều đó, họ phải tốn rất nhiều công sức.

- Dĩ nhiên rồi! - Mike đồng ý - Nhân viên ở đây không chỉ nỗ lực hơn mức mong đợi, mà còn hướng đến mục tiêu tạo ra sự khác biệt so với những sân golf khác. Nhưng góp phần làm nên đẳng cấp hàng đầu của sân golf này còn có một yếu tố khác, đó là cỏ.

-Ồ, không phải vậy chứ, Mike? - Bill thốt lên. - Cỏ dù sao cũng chỉ là cỏ thôi mà! Đúng là cỏ trên vùng đệm bóng thì ngắn, cỏ trên đường lăn bóng thì dài, nhưng ngoài những thứ đó ra thì...

- Đẳng sau một sân golf tuyệt vời là sự hỗ trợ của cả nền khoa học, công nghệ hiện đại và sự đầu tư vào những kỹ năng chuyên sâu đấy, Bill ạ. - Mike ngắt lời Bill. - Điều này có liên quan đến hình chữ nhật thứ ba tôi đã vẽ cho anh.

Bill bỗng cảm thấy bối rối, thật sự anh chưa hiểu hết ý của Mike.

- Chúng ta đã nói về hình chữ nhật thứ nhất, tức là nhu cầu kinh doanh bao gồm dịch vụ ẩm thực tuyệt hảo và một sân golf đẳng cấp, đúng không?
- Mike bắt đầu giảng giải.

- Đúng vậy. - Bill gật đầu.

- Chúng ta cũng đã nói về hình chữ nhật thứ hai, tức là yêu cầu hoạt động có liên quan đến chất lượng thức ăn ngon, nóng sốt, phong cách phục vụ nhanh nhẹn và thân thiện.

- Quả là vậy. - Bill tiếp tục gật đầu.

- Thế thì bước tiếp theo sẽ là đảm bảo các yêu cầu về năng lực. Ở bước này, kỹ năng và kiến thức của nhân viên là điều cốt yếu. Các đầu bếp không thể chế biến được các món ăn tuyệt vời nếu họ không biết sự khác nhau giữa lá oregano⁽¹⁾ và muối. Nhân viên phục vụ bàn không thể làm tốt công

việc của họ nếu không biết cách khai một chai rượu ngon hoặc bày bàn ăn hợp lý để khách có thể thoải mái dùng bữa. Một sân golf mười tám lỗ tốt cũng vậy. Người quản lý và nhân viên chăm sóc sân golf cũng phải am hiểu tường tận từng chi tiết, lường trước những vấn đề có thể xảy ra và khắc phục kịp thời. Và cuối cùng, yếu tố môi trường làm việc cũng phải được xem xét cẩn thận. Đầu bếp không thể nấu thức ăn nóng sốt nếu lò bị hư. Nhân viên phục vụ bàn không thể rót rượu cho khách nếu không có đồ mở nút chai tại chỗ. Còn về sân golf, những yêu cầu tối thiểu về môi trường làm việc cần có là hệ thống tưới tiêu tốt, thiết bị cắt cỏ trên đường lăn bóng và vùng đệm bóng phải đạt chất lượng cao và... sử dụng đúng loại cỏ cho từng mục đích.

- Thế nghĩa là cỏ không chỉ là cỏ, phải vậy không? - Bill ngẫm nghĩ.

- Đúng thế. - Mike gật đầu. - Nói cụ thể hơn, mỗi loại cỏ được dùng phải tương ứng với nhu cầu của người chơi golf. Thường thì trên vùng đệm bóng anh sẽ thấy loại cỏ ống. Chúng có mật độ dày, lá lại rất mỏng và có thể cắt ngắn còn khoảng hơn 2 mm. Nhờ thế, anh sẽ có được bề mặt sân phẳng phiu, mượt mà, một điều kiện lý tưởng để đệm bóng.

- Còn ở đường lăn bóng thì sao? - Bill thắc mắc.

- À, đó lại là chuyện khác. - Mike giải thích tỉ mỉ. - Thông thường, trong điều kiện khí hậu này, chúng ta dùng cỏ Tifway, vốn là một giống cỏ Bermuda. Nó có thể chịu được sức nặng của các xe golf cũng như của những người chơi di chuyển trên bãi. Với loại cỏ này, việc sửa chữa khi có một mảng nào đó bị bong ra cũng dễ dàng hơn. Nó cũng có mật độ dày nhưng chỉ cắt ngắn được đến khoảng 9 mm. Người ta cũng dùng loại cỏ này cho vùng sân bãi gồ ghề nhưng để nó mọc dài hơn trên đường lăn bóng.

- Tôi nghĩ là mình đã hiểu ra vấn đề rồi. - Bill gật gù. - Nghĩa là yêu cầu hoạt động sẽ quyết định cả yêu cầu môi trường làm việc lẫn yêu cầu năng lực. Để có thể tạo ra một sân golf đẳng cấp hàng đầu, người chăm sóc sân golf cần dùng đúng loại cỏ, đúng công cụ cắt cỏ, và đúng hệ thống tưới tiêu cho cỏ.

- Đúng vậy! Song còn có những yếu tố về môi trường làm việc tiềm ẩn nữa, Bill ạ. Người chơi golf có thể không nhìn thấy, nhưng chúng mới là

những yếu tố quan trọng bậc nhất đấy.

Trên nét mặt Bill thể hiện rõ sự bối rối. Do đó, Mike cố gắng giải thích một cách dễ hiểu hơn.

- Người chăm sóc sân golf không chỉ đơn thuần gieo hạt, tưới nước, cắt cỏ, và hy vọng có được một sân golf đẳng cấp hàng đầu, mà điều quan trọng là phải tạo được một môi trường thích hợp. Thông thường, môi trường bao gồm các yếu tố mà người chơi golf không bao giờ nhìn thấy. Chúng ẩn bên dưới bề mặt. Ví dụ, trước khi trồng cỏ sẽ có rất nhiều công việc cân chuẩn bị về đất. Ở sân golf này, phần đất bên dưới vùng đệm bóng có khoảng 85% cát và 15% chất hữu cơ. Người ta phải phân tích cát trong phòng thí nghiệm để xác định kích thước phân tử chính xác, để chẳng hạn, mười năm sau vẫn có thể tưới tiêu đúng cách. Tất cả những điều này giúp tạo nên môi trường cần thiết để có được một sân golf đẳng cấp hàng đầu.

- Tôi chưa hề nghĩ phải cần độ chính xác về khoa học đến vậy! - Bill vỗ lế.

- Thật ra, nó còn phức tạp hơn những gì anh hình dung được đấy. Người ta còn phải thường xuyên chú ý đến các yếu tố về dinh dưỡng và môi trường cho cỏ. Cỏ ngả trên vùng đệm bóng và tại các điểm phát bóng cần được cung cấp lượng nitơ, phốt pho và phân lân nhiều hơn loại cỏ dài trên đường lăn bóng. Nếu để mất cân bằng dinh dưỡng, cỏ sẽ bị trụi hết. Và tất nhiên, việc tưới tiêu cũng là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng.

- Ôi! Thật phức tạp. Nhưng làm sao họ tìm ra được người đủ năng lực để chăm lo tất cả những việc này? - Bill thật sự cảm thấy bị thu hút.

- Anh có bao giờ nghe nói đến những chương trình đào tạo kiến thức về các lớp đất bề mặt được cấp bằng hẵn hoi chưa? - Mike hỏi lại.

- Chưa bao giờ! - Bill lắc đầu, không giấu vẻ ngạc nhiên.

- Vì nhu cầu công việc, các nhà quản lý sân golf thường tham gia những chương trình đào tạo về các lớp đất bề mặt. Nhiều trường đại học như Michigan State, Penn State, Arizona và một số trường khác từ lâu đã có các chương trình đào tạo chuyên sâu hai năm hoặc bốn năm về lĩnh vực này. Đó là một ngành học đòi hỏi cao, do vậy các câu lạc bộ như câu lạc bộ này luôn

cạnh tranh nhau để săn tìm những sinh viên tốt nghiệp giỏi nhất. Sự thành công của mỗi câu lạc bộ có phần đóng góp quan trọng của người quản lý và nhân viên chăm sóc sân bãi. Ngược lại, công việc của họ được hỗ trợ bằng năng lực của chính họ cũng như các công cụ, thiết bị và các nguồn lực khác tạo nên môi trường làm việc.

- Thật đáng ngạc nhiên! Những gì anh nói thật ấn tượng. Tôi đã bắt đầu nhìn thấy sự liên kết giữa các yếu tố trong ba hình chữ nhật với nhau. Đó là lý do vì sao anh vẽ hình chữ nhật này lồng vào hình chữ nhật kia. - Bill thốt lên và lấy tấm khăn ăn nhàu nát ra xem lại cẩn thận.

- Thế là anh nắm được vấn đề rồi đấy! - Mike hoan nghênh. - Vấn đề cũng tương tự như vậy đối với các công ty. Để đạt được kết quả mong muốn, trước hết anh phải hiểu nhu cầu kinh doanh. Tiếp theo anh phải xác định yêu cầu về hoạt động, từ đó xét đến năng lực cần có của nhân viên để đáp ứng những yêu cầu đã đặt ra. Nếu một trong ba vấn đề không được quan tâm đúng mức, anh sẽ gặp rắc rối. Tôi đảm bảo đấy, Bill ạ!

Bill thật sự ấn tượng với những gì Mike nói.

- Phải thừa nhận đây là bài học hữu ích nhất mà tôi học được từ sân golf đấy.

- Tuyệt! Tôi rất vui khi nghe anh nói vậy. - Mike mỉm cười.

- Giờ thì, - Bill đề nghị, - để tôi tiết lộ vài bí quyết về cách cầm gậy và thế đứng giúp anh phát bóng được thẳng nhé.

- Ý anh nói là tôi chơi không hay chứ gì? - Mike đùa.

- Theo tôi thì hình như là vậy đấy. - Bill nháy mắt. - Anh cần nâng cao khả năng của mình, và tôi có mặt ở đây để giúp anh!

Chương 4: NHỮNG "VIỆC CẦN LÀM"

Dù không thể hoàn thành việc thay giấy dán tường nhà bếp vào cuối tuần vừa rồi, nhưng Bill đã có những bài học thú vị từ sân golf. Vợ anh cũng ngạc nhiên không kém khi nghe anh kể về những bài học này.

- Giá như anh kể cho em nghe sớm hơn vài tuần thì tốt biết mấy. Em có thể sử dụng những thông tin này trong công việc của mình rồi. - Vợ Bill nói một cách tiếc nuối.

Bill chẳng mấy thích thú khi bắt đầu tuần mới vào sáng thứ hai, vì nó thường mở ra một đợt báo cáo mới. Điều này đồng nghĩa với việc anh phải kiểm tra lại mọi vấn đề đã phát sinh ở tuần trước, trong khi các bản báo cáo lại ít khi mang đến tin tức tốt lành.

Tuy nhiên, thứ hai hôm đó mọi việc có vẻ khác đi. Bước đi kiên quyết, Bill tự nhủ: *"Tiến lên, chúa sơn lâm!"*. Đường như anh đã sẵn sàng đón nhận mọi thử thách và điều này hoàn toàn chẳng giống phong thái thường ngày của anh chút nào.

Bill biết rằng nhiệm vụ của anh trong những tuần sắp tới là làm hài lòng vị chủ tịch ngành hàng Angela Krafft. Tất cả những gì anh cần làm là định hướng lại hoạt động của trung tâm dịch vụ khách hàng theo đúng với nhu cầu kinh doanh. Để thành công, anh phải đảm bảo các yêu cầu về năng lực của nhân viên cũng như môi trường làm việc được thỏa mãn. Anh cần suy nghĩ xem nhân viên của mình phải "làm gì thêm, hay hơn, hoặc khác đi" và yêu cầu họ thực hiện đúng như vậy. Cụm từ "huấn luyện" cứ ám ảnh mãi trong tâm trí anh.

"Có vẻ như đây là công việc của phòng nhân sự!", Bill tự nhủ và cảm thấy suy nghĩ này có lý.

Anh đến bên bàn làm việc, lướt qua danh sách điện thoại nội bộ và tìm số của trưởng phòng nhân sự. *"À, đây rồi! Sarah Jane Becker, trưởng phòng nhân sự"*. Bill quay số, và khi nghe câu trả lời của hộp thư thoại tự động, anh để lại lời nhắn.

- Chào Sarah, tôi là Bill Ambers ở số 2350. Cô có thể gọi lại cho tôi được không? Tôi cần sự giúp đỡ của cô càng sớm càng tốt. Cảm ơn!

Sau đó, Bill bắt tay vào giải quyết công việc buổi sáng, kể cả việc xem lại báo cáo hoạt động vốn chẳng mấy khả quan của tuần trước. Khoảng mười giờ rưỡi, chuông điện thoại của anh reo vang.

- Chào Bill, Sarah đây. - Giọng một phụ nữ vang lên trong máy.

- A, chào cô Sarah.

- Xin lỗi vì không thể gọi cho anh sớm hơn. Tôi bận họp với vị chủ tịch mới.

- Tôi hiểu rồi. Tôi cũng đã có một cuộc họp như vậy. - Bill nói, vẻ thông cảm.

- Vậy tôi có thể giúp gì được cho anh, Bill? - Sarah hỏi.

- Cô có thời gian gặp tôi một chút được không? Tôi có vài vấn đề cần giải quyết, và cần cô giúp. - Bill đề nghị.

- Được chứ, khoảng hai mươi phút nữa tôi rảnh đấy. Ở chỗ anh hay chỗ tôi nào? - Sarah hỏi lại.

- Ở quán cà phê lúc mười một giờ được không?

- Đồng ý. - Sarah nói rồi cúp máy.

Bill đến quán cà phê lúc 10 giờ 58 phút theo đồng hồ của anh. Sarah đã có mặt ở đó và đang nhấm nháp một tách cà phê.

- Cảm ơn cô đã dành thời gian cho tôi dù chẳng được báo trước sớm. - Bill chào Sarah rồi ngồi xuống.

- Có gì đâu Bill. Thế có tin sốt dẻo gì vậy? - Sarah hỏi.

- Tin sốt dẻo là doanh số của chúng ta không được như mong đợi. Mục tiêu giải- quyết-vấn-đề-trong-một-lần-gọi chưa đạt yêu cầu, thời gian nhân viên trả lời cuộc gọi không nhanh như chúng ta mong muốn. À, chắc là cô biết rồi đấy, vẫn là những vấn đề thường lệ thôi. Cô có xem báo cáo, đúng không?

- Vâng, tôi biết, và tôi đang nghĩ xem mình có thể giúp được gì không. - Sarah trả lời.

- Theo tôi thấy, chúng ta có hai vấn đề riêng biệt mà nếu giải quyết được, mọi việc sẽ đâu vào đấy. - Bill nói rồi chờ đợi.

- Tôi nghe đây. - Sarah hơi nghiêng người về phía trước với vẻ quan tâm.

- Tốt! - Bill bắt đầu. - Vấn đề thứ nhất là nhân sự. Tôi đoán là các tổng đài khác cũng đang gặp vấn đề tương tự. Áp lực công việc thì nhiều mà tiền lương lại thấp. Ý tôi là, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc khá cao, ngay cả bản thân tôi cũng không muốn làm công việc trả lời điện thoại. Vì thế chúng ta phải nhanh chóng tuyển người mới để lấp đầy những vị trí còn trống.

- Ừ nhỉ. - Sarah ghi chú và ngẩng đầu lên mỉm cười.

- Còn vấn đề thứ hai, - Bill tiếp tục, - là chúng ta cần mở thêm các khóa huấn luyện nghiệp vụ. Một số nhân viên mới thậm chí còn không biết cách nói câu: "Tôi có thể giúp gì được cho ông/bà?" chứ đừng nói đến việc giải đáp các thắc mắc của khách hàng.

- Ừ nhỉ.

- Một chương trình huấn luyện nghiêm ngặt và được thiết kế tốt, có thể dùng các công ty tư vấn bên ngoài, sẽ giúp giải quyết ổn thỏa mọi vấn đề.

- Ừ nhỉ. - Sarah gật đầu.

- Sau khi huấn luyện, chúng ta sẽ tiến hành thử nghiệm để chắc chắn những nhân viên này đã nắm vững mọi thông tin và sử dụng chúng một cách thành thực.

- Ừ nhỉ.

- Sarah, sao cô cứ nói "Ừ nhỉ" mãi thế? Thật ra cô muốn nói gì vậy? - Bill hỏi một cách khó chịu.

- Bill, tất cả những ý kiến của anh đều rất tuyệt...

- Nhưng sao? - Bill nóng nảy hỏi lại.

- Ngoại trừ một điều.- Sarah lấp lửng.

- Điều gì vậy?

- Trong cuộc họp sáng nay với Angela Krafft, tôi có xin tăng ngân sách nhưng đã bị từ chối. Bà ấy yêu cầu tôi phải chứng tỏ được phòng nhân sự thật sự đem lại lợi ích cho công ty. Bà ấy muốn biết chúng tôi có thể làm được gì để lấp các lỗ hổng trong hoạt động của công ty. Điều tệ nhất là bà ấy bảo tôi phải nghĩ ra phương thức sáng tạo để chiến thắng.

- "Chiến thắng", bà ấy luôn bảo thế. "Lấp lỗ hổng và chiến thắng". Làm thế nào mà chúng ta lấp lỗ hổng và chiến thắng được khi bị trói tay trói chân chứ? Giống như... giống như là chơi tennis mà buộc vợt sau lưng vậy!
- Bill lẩm bẩm.

- Đó mới là vấn đề, phải không nào? - Sarah buông câu hỏi chậm chậm, ra chiều nghĩ ngợi.

Bill trầm ngâm suy nghĩ về tình thế bất lợi này. Rồi một nụ cười bỗng xuất hiện trên khuôn mặt anh.

- Tôi muốn cô gặp một người! - Bill đề nghị.

- Ai vậy? - Sarah dè dặt hỏi.

- Rồi cô sẽ biết. - Bill vừa nói vừa rút điện thoại ra và bấm dãy số được ghi nguệch ngoạc trên mẫu giấy nháp mang theo trong túi. - Vui lòng cho tôi nói chuyện với ông Michael St. Vincent!

Sau vài giây im lặng, Bill nghe có tiếng chào.

- Tôi là Mike đây. Tôi có thể làm gì để giúp cuộc sống của bạn trở nên hoàn hảo?

"Quả là lời chào kỳ cục nhất mà mình từng nghe", Bill nghĩ thầm.

- Chào Mike, tôi là Bill Ambers đây. Anh còn nhớ tôi không - bật bóng thì xa mà đậm bóng thì tẻ đấy.

- Ồ! Nhớ chứ, Bill. Tôi có thể giúp gì cho anh nào? - Mike hỏi.

- Anh có thời gian dùng bữa trưa hôm nay không?

- À, tôi tính đi D.C. trên chuyến bay Air Force One⁽²⁾, nhưng tôi nghĩ mình có thể dời lại được. - Mike vui vẻ đùa. - Nhưng có chuyện gì vậy?

- À, tôi muốn mời anh dùng bữa trưa. - Bill nói.

- Nghe hay đấy, nhưng hãy để tôi mời anh. Như thế tôi sẽ thấy thoải mái hơn một chút vì dù sao tôi cũng là người thắng cược trong trận golf thứ bảy tuần rồi mà.

- Tuyệt! Nhưng thật ra tôi cũng chẳng nhớ chuyện đó đâu. - Bill trả lời.

- Thứ hai tôi thường ăn món Ý. Anh có thích không?

- Nhất trí. Nếu anh không phiền, tôi có thể đi cùng trường phòng nhân sự của chúng tôi được không? - Bill thận trọng đề nghị.

- Tốt thôi. Mười hai giờ rưỡi tại Brunello nhé. Anh biết chỗ đó không?

- Biết chứ. Hẹn gặp anh ở đó nhé. - Bill nói rồi cúp máy, lòng vẫn đầy suy tư.

- Điều gì khiến anh lo lắng vậy? - Mike hỏi khi bắt đầu dùng món salad.

- Sáng nay tôi đi làm trong tâm trạng rất phấn chấn nhờ những gì học được từ anh về nhu cầu kinh doanh, yêu cầu hoạt động, yêu cầu năng lực cũng như yêu cầu về môi trường làm việc. - Bill bắt đầu.

- Thế rồi sao...?

- Tôi quyết định rằng có hai việc chúng tôi cần làm để giải quyết ổn thỏa mọi vấn đề là bảo đảm mỗi chiếc ghế trống có một nhân viên mới ngồi, đồng thời những người đó phải được huấn luyện và kiểm tra toàn diện.

Mike suy nghĩ trong chốc lát, rồi quay sang Sarah.

- Thế cô nghĩ gì về việc này?

- Tôi đồng ý, nhưng dường như không khả thi lắm. Tôi đã họp với chủ tịch ngành hàng và xin tăng ngân sách, nhưng bà ấy làm tôi thất vọng. - Sarah trả lời.

Mike mỉm cười.

- Đó hẳn phải là bà Angela Krafft khét tiếng, nhỉ?

- Đúng là bà ấy đấy. - Sarah cũng cười.

- Nếu vậy thì các bạn nhầm lẫn cả rồi. - Mike nói. - Trước khi đề ra giải pháp cho vấn đề nào đó, các bạn cần phải làm một điều quan trọng.

- Điều gì vậy? - Cả Bill và Sarah đồng thanh hỏi.

- Các bạn phải *xác định những "việc cần làm"*.

- Hả? - Họ lại cùng đồng thanh hỏi.

- Xác định những "việc cần làm". - Mike nói, đoạn đưa tay vào túi áo lấy ra một xấp thẻ nhỏ nhiều màu xanh, vàng, lục, đỏ, tím. Rồi ông chọn ra hai thẻ màu vàng. - Hầu như lúc nào tôi cũng mang theo những tấm thẻ này. Tôi còn có một bộ như vậy đã sờn trong ví. Nó giúp tôi thường xuyên nhớ đến một nguyên tắc đơn giản để điều hành công việc kinh doanh của mình trong nhiều năm qua.

Ông đưa cho mỗi người một thẻ. Cả hai như đang đọc những mật mã khó hiểu nào đó mà không thể giải thích được.

**"NHIỀU HƠN, HAY HƠN, HOẶC KHÁC ĐI" LUÔN LUÔN
ĐỒNG NGHĨA VỚI "VIỆC CẦN LÀM".**

HÃY XÁC ĐỊNH NHỮNG "VIỆC CẦN LÀM"!

- Mike, đây là gì vậy? Quả thật tôi chẳng hiểu gì cả? - Bill nói khi đọc xong tấm thẻ.

- Tôi biết, nhưng sẽ không nói đâu! - Sarah đáp và cười toe toét.

Mike cười nồng nhiệt và tiếp tục.

- Các bạn cần xác định những "việc cần làm". Đó phải là những việc ưu tiên số một và các bạn nhất định phải làm được. Trong trường hợp của các bạn, có hai loại "việc cần làm". Loại thứ nhất là cái mà các bạn gọi là chỉ tiêu. Các bạn muốn các cuộc gọi đến phải được trả lời ngay, đúng không? Đó là một "việc cần làm". Hãy thực hiện điều đó! Các bạn muốn mọi vấn đề được giải quyết ngay trong lần gọi đầu tiên, đúng không? Thế thì hãy làm đi! Các bạn muốn tỷ lệ khách hàng hủy bỏ cuộc gọi thấp hơn? Hãy làm đi! Đó là những "việc cần làm" trong công việc của các bạn. Hãy biến chúng thành hiện thực!

Bill nổi đóa:

- Được rồi Mike, chúng tôi ai chẳng biết những "việc cần làm" ấy. Hai phút, tám mươi lăm phần trăm, và...

Mike cắt ngang.

- Đúng, tất cả những việc đó chỉ thuộc về một loại những "việc cần làm". Nhưng tôi đã nói là có hai loại. Loại thứ hai thuộc về năng lực nhân viên. Quay trở lại vấn đề các nhân viên dịch vụ khách hàng cần làm gì thêm, hay hơn, hoặc khác đi, nói cách khác, đó là những việc cần làm để các nhân viên ứng xử được như chúng ta mong muốn.

- Nghĩa là chúng tôi phải tiến hành bước kế tiếp, đúng không? - Sarah hỏi.

- Đúng. Các bạn cần phát hiện đâu là những nhân viên xuất sắc, và hãy tìm hiểu xem họ cần làm gì thêm, hay hơn hoặc khác đi. - Mike gật đầu.

- Tôi hiểu. - Bill trả lời nhưng không cảm thấy thuyết phục cho lắm.

Mike hiểu những gì Bill đang cảm nhận.

- Điều này thật sự quan trọng đấy, Bill à! Làm thế nào anh biết được những ai là nhân viên dịch vụ khách hàng giỏi nhất? - Mike hỏi.

- Nhờ vào các quản lý. Như tôi đã nói hôm trước, họ đi quanh phòng và cầm tai nghe vào bảng điều khiển của nhân viên dịch vụ khách hàng để theo dõi cuộc gọi và hỗ trợ khi cần. Nhân viên nào ít cần hỗ trợ hơn là nhân viên giỏi hơn.

- Anh chắc chứ? - Mike tiếp tục.

- À... chắc. - Bill ngập ngừng. - Kết quả làm việc của họ đã thể hiện điều đó. Họ giải quyết được nhiều vấn đề trong cuộc gọi đầu tiên hơn các nhân viên khác. Thời lượng cuộc gọi trung bình của họ cũng ngắn hơn, vì thế họ có thể xử lý nhiều cuộc gọi hơn.

- Vậy thì điều gì mới là quan trọng? Giải quyết xong vấn đề ngay trong cuộc gọi đầu tiên hay cố gắng để kết thúc cuộc gọi sớm?

- Thật ra đó không phải là vấn đề, vì sếp yêu cầu chúng tôi phải hoàn thành tốt mọi chỉ tiêu.

- Tôi hiểu rồi - Mike nói.

- Cứ cho là chúng tôi có thể xác định tất cả các nhân viên giỏi nhất. Nhưng sau đó chúng tôi phải làm gì nào? - Sarah xen vào.

- Các bạn phải đặt câu hỏi. Hãy hỏi các nhân viên xuất sắc xem họ có biết mình đã làm gì để đạt được kết quả đó không. Hãy tìm hiểu bí quyết của họ.

- Anh nghĩ cách này sẽ đem lại hiệu quả à? - Sarah hỏi lại.

- Chắc chắn! Để tôi kể cho các bạn nghe một ví dụ. Cách đây vài năm tôi quyết định kinh doanh các loại dụng cụ làm vườn chất lượng cao chạy bằng xăng. Tôi bán đủ loại: từ máy quạt lá, cửa xích, máy cắt cỏ đến máy xén hàng rào. Giá cả những mặt hàng này tuy có cao nhưng rất đáng đồng tiền. Tuy nhiên, doanh số thu được lại không như mong đợi, kết quả là tôi ôm một đồng hàng tồn kho. Tôi phải trả tiền lãi và giải phóng mặt bằng quý giá. Tôi thật sự cần bán được hàng. "Tôi phải làm gì đây?", lúc đó tôi tự hỏi.

- Thế anh đã làm gì? - Bill tò mò hỏi.

- Chính xác là không làm gì cả, ít ra lúc đầu là vậy. Thế rồi một chuyện hoàn toàn bất ngờ xảy ra. Một nhân viên ở phòng trưng bày nghỉ việc, và tôi đăng quảng cáo tìm người thay thế. Tôi nghĩ vấn đề tồn kho sẽ còn kéo dài, nhưng tôi đã nhầm.

Cả Bill và Sarah cùng nhào người về phía trước như muốn nói: "Kể cho chúng tôi nghe tiếp đi!".

- Trong vòng một tuần kể từ khi thuê anh chàng mới này, tôi nhận thấy một số mặt hàng bắt đầu vơi đi. Tôi không hiểu chuyện gì đang diễn ra. Và sau ba tuần, anh ta đến văn phòng gặp tôi và báo rằng chúng tôi cần đặt thêm hàng máy cắt cỏ, máy xén, máy quạt lá và một vài dụng cụ xẻ gỗ chạy bằng xăng. Tôi hết sức ngạc nhiên, bèn hỏi anh ta làm thế nào mà đột nhiên mọi người bán được nhiều hàng đến vậy.

- Thế anh ta nói gì?

- Anh ta nói thật ra chỉ có một mình anh ta bán được. Dĩ nhiên là tôi không thể tin nổi và tôi đã hỏi anh ta về bí quyết.

- Rồi sao...?

- Anh ta trả lời rằng theo anh ta, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng tôi là các cửa hàng bán hàng giảm giá. Nghĩ vậy nên khi khách hàng vào tiệm hỏi mua cây hay phân bón, anh ta bèn hỏi họ có thấy các dụng cụ làm cỏ chạy bằng động cơ của chúng tôi chưa. Khi họ nói đã có, anh ta bèn hỏi tiếp xem chúng đã cũ chưa, họ có hài lòng không và khi nào định thay cái mới. Rồi anh ta giải thích với họ về những ưu điểm của sản phẩm chúng tôi

và các lợi ích có được từ những ưu điểm đó so với các mặt hàng khác. Anh ta còn nói với họ về dịch vụ hậu mãi chu đáo mà chúng tôi đem lại cho khách hàng, điều mà các cửa hàng giảm giá không thể làm được.

- Thế ư? - Bill hỏi.

- Đúng vậy đó. - Mike gật đầu.

- Thế anh có đặt thêm hàng không? - Sarah thắc mắc.

- Tất nhiên là có rồi. Nhưng chưa dừng lại ở đó. Sau khi khám phá những "việc cần làm" - tức là những điều mà nhân viên xuất sắc của tôi đã làm được trong khi nhiều người khác thì không thể - tôi đã truyền đạt thông tin đó cho các nhân viên còn lại để họ cũng đạt được kết quả tương tự.

- Có hiệu quả không?

- Như có phép màu vậy! - Mike cười mãn nguyện. - Hiện nay tôi là nhà phân phối lớn nhất các sản phẩm này ở khu vực phía tây sông Mississippi đấy.

- Thế anh cho rằng chúng tôi cũng nên làm những điều tương tự vậy à? - Bill hỏi.

- Chính xác!

Sarah phản đối.

- Khó lắm Mike ạ! Như tôi đã nói, chúng tôi không được hỗ trợ thêm khoản tiền nào trong ngân sách, trong khi chuyện này lại có vẻ rất tốn kém. Chúng tôi không đủ chi phí để thực hiện thêm một chương trình mới.

- Thế các bạn có đủ tiền ăn trưa với tôi hôm nay không đấy? - Mike đùa.

- Dĩ nhiên rồi. - Sarah bật cười vì câu nói đùa của Mike.

- Thế thì ngày mai, hãy bắt đầu bằng việc đưa các nhân viên xuất sắc của các bạn đi ăn trưa. Phải biết cách khai thác để họ chia sẻ bí quyết của họ, từng người một. Sẽ không tốn kém nhiều cho công ty của các bạn đâu. - Mike đề xuất ý tưởng.

- Nhưng hình như phương pháp này không được chuyên nghiệp cho lắm! - Bill phản đối.

Mike cười.

- Đây không phải là việc làm luận án tiến sĩ hay khai thác những dữ liệu khoa học, cũng không phải là một nỗ lực để đạt được thỏa thuận chung nào đó. Nó đơn giản chỉ là tìm cách giải quyết vấn đề. Anh phải làm những "việc cần làm" và theo tôi, đó là cách giành chiến thắng đấy Bill.

"Nếu mình mà nghe từ "giành chiến thắng" thêm một lần nữa, thế nào mình cũng ăn mất ngon", Bill nghĩ.

- Ý anh là chúng tôi chỉ cần đến đó và hỏi thật nhiều vào phải không? - Anh nói lớn.

- Không hẳn vậy. Hỏi thì dễ, nhưng hỏi như thế nào và hỏi những gì mới là vấn đề. - Mike lắc đầu.

- Thế nghĩa là sao? - Bill lại hỏi.

- Câu hỏi hay đấy. Nhưng trước tiên hãy để tôi hỏi anh vài câu nhé. Anh có thích công việc của mình không, Bill?

- Về cơ bản là có. - Bill gật đầu.

- Anh có nghĩ Dyad là một công ty tốt để làm việc không?

- Chắc chắn rồi. Có chứ.

- Anh có tin là phòng dịch vụ khách hàng ở nhiều công ty khác làm tốt hơn các anh không? - Mike tiếp tục hỏi.

Bill bắt đầu hơi cảnh giác.

- Khó nói lắm, tôi cũng không biết nữa. Nhưng theo tôi đoán thì có thể lắm! - Bill thận trọng trả lời.

- Sarah, cô có biết trong tất cả những câu tôi hỏi vừa rồi có nhược điểm gì chung không? - Mike quay sang hỏi Sarah.

- Có. - Sarah trả lời. - Tất cả đều là những câu hỏi đóng và không đưa ra hướng trao đổi tích cực. Bởi vì câu trả lời duy nhất chỉ là có hoặc không mà thôi.

- Giỏi lắm! - Mike tán thưởng. - Tôi có câu trả lời từ Bill, nhưng lại không thu được những thông tin hữu ích. Tôi đặt câu hỏi, nhưng không hỏi đúng vấn đề cần hỏi. Giờ để tôi thử lại nhé, với những câu hỏi mở.

- Tốt thôi. - Bill chờ đợi.

- Bill, anh thích điều gì nhất trong công việc của anh, và theo anh thì cần cải thiện những gì?

- A, tôi hiểu ý anh rồi. - Bill reo lên. - Nhưng để có được những thông tin hữu ích, tôi nghĩ mình nên đặt những câu hỏi sao cho có thể xác định nhanh chóng định lượng và phân loại thông tin trả lời phải không?

- Điều đó đúng trong một số trường hợp. - Mike đồng tình. - Nhưng tôi nghĩ, với anh, việc định lượng không quan trọng lắm. Anh phải xác định những vấn đề mà nhân viên của anh "cần" làm. Anh phải tìm hiểu thật kỹ càng để có được câu trả lời, và các nhân viên xuất sắc chính là nguồn cung ứng câu trả lời tốt nhất. Ví như trường hợp anh nhân viên kinh doanh của tôi đã bán hết tất cả các thiết bị làm cỏ, tôi phải hỏi anh ấy đã làm gì thêm, hay hơn hoặc khác đi. Chỉ khi có được những câu trả lời đó tôi mới có thể giúp các nhân viên kinh doanh khác khám phá ra cách để đạt được kết quả tương tự.

Sarah liếc nhìn đồng hồ rồi thốt lên:

- Ôi, trời ơi! Bill, cuộc họp của tôi đã bắt đầu cách đây gần mười phút!

Sarah và Bill vội đứng dậy chào về.

- Xin lỗi đã làm các bạn trễ giờ. - Mike nói. - Lẽ ra tôi không nên mất nhiều thời gian để nói về những "việc cần làm" như vậy.

- Không sao đâu. - Sarah vui vẻ trả lời. - Điều này thật sự rất bổ ích cho chúng tôi mà.

- Chắc chắn như vậy. - Bill nói thêm. - Cảm ơn anh đã dành thời gian cho chúng tôi... và về bữa trưa hôm nay nữa.

Và cả hai ra về, háo hức muốn thay đổi cả thế giới của họ.

Chương 5: DUYỆT HAY KHÔNG?

Bill và Sarah bắt tay vào giải quyết công việc trước mắt với tất cả lòng nhiệt tình. Họ tin chắc rằng một khi đã xác định được bí quyết thành công của những nhân viên dịch vụ khách hàng giỏi nhất, họ có thể tiến hành một chương trình huấn luyện đặc biệt để chia sẻ tất cả kinh nghiệm thực tiễn này cho những người khác.

- Đây sẽ là chương trình huấn luyện hiệu quả nhất mà chúng ta từng thực hiện! - Bill hào hứng nói.

- Có thể vậy lắm chứ. - Sarah đồng ý. - Một khi biết được bí quyết thành công của các nhân viên giỏi nhất, việc hệ thống hóa thành một chương trình huấn luyện chỉ còn là vấn đề thời gian. Thậm chí nó có thể tạo nên một cuộc cách mạng trong công tác huấn luyện nhân viên dịch vụ khách hàng trên toàn cầu đấy, Bill!

- Tuy vậy, có một vấn đề nhỏ, Sarah ạ! - Bill lo lắng. - Tôi có hai con đang học đại học và một đứa đang học trung học. Chi phí cho chúng còn nhiều hơn cả đội bóng quốc gia đấy. Tôi e rằng mình không có đủ tiền để mời nhiều người như vậy đi ăn trưa.

- Ngoài ra, anh cũng biết là chúng ta không thể yêu cầu các nhân viên làm việc theo ca tình nguyện hy sinh thời gian của họ được. - Sarah nhắc thêm và đề nghị - Theo luật định thì công ty phải trả lương cho họ. Chúng ta hãy cố gắng thuyết phục Angie thanh toán các khoản chi phí đó nhé.

Sarah và Bill hẹn gặp được Angie vào đầu giờ sáng hôm sau. Cả ba người đều đến đúng giờ đến nỗi gần như đâm sầm vào nhau trước cửa văn phòng Angie.

- Cám ơn bà đã dành thời gian gặp chúng tôi sớm thế này. - Sarah vừa nói vừa bắt tay Angie, và ngồi xuống.

- Quả thật, chúng tôi thật sự cảm ơn bà về điều này. - Bill nói thêm.

- Không vấn đề gì. - Vị chủ tịch ngành hàng lên tiếng. - Tôi thấy việc sẵn sàng là một trong những nhiệm vụ chính của mình.

"Quả là một sự thay đổi dễ chịu!", Bill thầm nghĩ khi nhớ lại chính sách đóng cửa do người tiền nhiệm của Angie đề ra.

- Chúng tôi đã cùng nhau bàn cách giải quyết vấn đề liên quan đến dịch vụ khách hàng. - Bill mở lời. - Tôi biết bà yêu cầu nộp bản kế hoạch bằng văn bản vào tuần tới, nhưng chúng tôi vừa mới nảy ra một ý tưởng nên muốn thảo luận ngay với bà. Chúng tôi tin mình có thể giải quyết lỗ hổng trong hoạt động dịch vụ khách hàng bằng cách tìm hiểu xem các nhân viên giỏi nhất đã làm gì và truyền đạt những kỹ năng đó cho các nhân viên khác.

Angie suy nghĩ trong chốc lát.

- Ý kiến này hay đấy, Bill à. Thế theo anh, làm cách nào để thực hiện thành công ý tưởng này?

- Chúng tôi muốn mời các nhân viên dịch vụ khách hàng giỏi nhất đi ăn trưa và trò chuyện, một đối một. - Bill đề xuất ý kiến.

- Ý anh ấy là *hai* đối một, thưa sếp. - Sarah đỡ lời cho Bill.

- Đúng thế, tôi xin lỗi, hai đối một. Dĩ nhiên là Sarah cũng sẽ trực tiếp tham gia vào hoạt động này. - Bill nhìn sang Sarah và chờ đợi.

Angie không tốn nhiều thời gian để suy nghĩ, bà đã có sẵn câu trả lời.

- Thế anh đã tính toán chi phí phát sinh để trả tiền làm ngoài giờ và tiền ăn chưa?

- Chúng tôi tin rằng nếu phỏng vấn tám người, tức khoảng 5% số nhân viên dịch vụ khách hàng, mỗi người một giờ, chúng ta có thể đạt được mục tiêu của mình. - Sarah trả lời. - Sẽ không tốn quá sáu trăm đô-la đâu, thưa bà!

- Dĩ nhiên rồi, anh chị đâu có đưa họ đến nhà hàng năm sao phải không nào. - Angie cười nói. - Theo tôi, đó không phải là số tiền lớn, nhưng những

khoản nhỏ cộng lại sẽ tổn kém đấy. Tôi tự hỏi chẳng lẽ không có cách nào khác để đạt được mục tiêu mà không phải tổn kém một đô-la nào sao?

"Trời ơi, bà ấy thật là keo kiệt!", Bill thầm nghĩ.

- Thế bà có sáng kiến gì cụ thể không ạ? - Sarah hỏi.

- Dĩ nhiên là có. - Angie trả lời dứt khoát. - Tôi đề nghị các anh chị tiếp tục công việc mình đã làm. Hãy cầm tai nghe vào bảng điều khiển của những nhân viên giỏi nhất và lắng nghe xem họ ứng xử với khách hàng như thế nào. Thử xem các anh chị có thể phát hiện ra kiểu mẫu nào không.

- Các quản lý cũng như bản thân tôi đã lắng nghe rất nhiều trong những tháng gần đây. - Bill phản đối. - Nhưng chúng tôi không nhận thấy có kiểu mẫu nào cả, thưa sếp.

Angie trả lời ngắn gọn, giọng lạnh lùng.

- Thế thì có lẽ các anh cần xem lại cách nghe của mình.

Sarah nhận thấy tình thế có vẻ đang xấu đi, vội tìm cách giải nguy cho Bill.

- Angie à, sở dĩ chúng tôi đề xuất ý tưởng ăn trưa này là vì chúng tôi tin rằng nó sẽ giúp giải quyết vấn đề nhanh hơn việc chỉ đơn thuần ngồi lắng nghe mà không hỏi những câu hỏi mang lại hiệu quả cao, trong khi các số liệu cần phải được thay đổi càng sớm càng tốt.

Angie cân nhắc lập luận của Sarah một cách thận trọng.

- Đúng là cô đã đề xuất một vài ý hay. Thôi được, tôi sẽ ký duyệt đề xuất của anh chị. Sáu trăm đô-la chắc không thể làm chúng ta phá sản được.

Bill và Sarah rời khỏi văn phòng Angie với nụ cười rạng rỡ. Mãi đến khi đã rẽ ngoặt sang hành lang, họ mới thật sự tin là bà chủ tịch ngành hàng đã đồng ý.

Cả hai đều nóng lòng muốn bắt tay vào việc ngay.

- Ngay ngày mai, chúng ta hãy nói chuyện với vài nhân viên xuất sắc nhé! - Một người đề nghị.

Và họ đã thực hiện đúng như vậy.

Từ sự hợp tác nhiệt tình của các nhân viên giỏi nhất trong các bữa trưa theo kế hoạch, họ đã thu được khá nhiều thông tin hữu ích. Chưa đầy một tuần, Bill và Sarah đã thực hiện xong các cuộc phỏng vấn và tập hợp thành một báo cáo đầy đủ về những điều họ phát hiện được. Sáng thứ hai tuần sau đó, với bản báo cáo trên tay, họ có mặt trước cửa văn phòng Angie.

- Tôi rất vui vì anh chị đã làm việc này một cách nghiêm túc. Thế anh chị đã khám phá được những gì nào? - Angie hỏi ngay khi gặp họ.

Bill lập tức có câu trả lời.

- Thật đáng ngạc nhiên, chúng tôi đã phát hiện ra mười hai cách ứng xử khác nhau mà theo chúng tôi, nó tạo nên sự khác biệt giữa nhân viên xuất sắc và nhân viên bình thường. Bà có thể tìm thấy trong bản liệt kê ở trang hai, kèm theo lời giải thích cụ thể ở trang ba và bốn. Còn trang năm và sáu là kế hoạch đề xuất trong thời gian tới...

Angie lật qua trang hai xem bản tóm tắt có nội dung như sau.

Kinh nghiệm của các nhân viên dịch vụ khách hàng xuất sắc tại Dyad

- Sử dụng các câu hỏi mở, hiệu quả cao để nhanh chóng tập hợp thông tin về vấn đề khách hàng đang gặp phải.
- Chăm chú lắng nghe và nhìn nhận vấn đề một cách nghiêm túc.
- Điều chỉnh cuộc nói chuyện tùy theo phản ứng của khách hàng dựa trên cảm xúc hoặc suy nghĩ của họ.
- Không tranh cãi, gây gổ hay xúc phạm khách hàng qua ngữ điệu trò chuyện.
- Thường xuyên gọi tên khách hàng trong cuộc nói chuyện.

- Tìm hiểu mong muốn của khách hàng và xác định rõ những vấn đề mà công ty cần giải quyết.

- Đưa ra thời hạn thực tế để giải quyết vấn đề.

- Thể hiện sự kiên nhẫn và cho phép khách hàng trút giận.

- Có khả năng thực hiện nhiều công việc cùng lúc mà không làm gián đoạn cuộc nói chuyện.

- Hướng cuộc gọi vào chủ đề chính, giúp giảm tổng thời gian cuộc gọi.

- Xin lỗi khách hàng khi công ty hoặc bất kỳ nhân viên dịch vụ khách hàng nào phạm lỗi.

- Cảm ơn khách hàng đã gọi đến và tìm hiểu mức độ hài lòng của khách hàng về kết quả công việc.

Angie đặt bản báo cáo xuống bàn.

- Theo tôi, bản báo cáo này tương đối hoàn chỉnh. Khá lắm!

- Cảm ơn bà. - Bill đáp.

- Một vấn đề cơ bản nhưng không được đề cập trong bản báo cáo này là "trình độ am hiểu về sản phẩm", vì rõ ràng các nhân viên dịch vụ khách hàng giỏi nhất luôn hiểu rất rõ sản phẩm của công ty. Ở đây, chúng tôi chủ yếu tập trung vào kỹ năng ứng xử. Có thể gọi đó là những kinh nghiệm thực tiễn cụ thể do các nhân viên dịch vụ khách hàng làm việc hiệu quả nhất thực hiện. - Sarah nói thêm suy nghĩ của mình.

- Tôi hiểu. - Angie nói. - Vậy anh chị dự định làm gì với những thông tin này?

- Nếu lật đến trang năm, bà sẽ thấy giải pháp chúng tôi đưa ra là tổ chức huấn luyện những kỹ năng này để các nhân viên dịch vụ khách hàng khác cũng có thể gia nhập đội ngũ những nhân viên hàng đầu. Chúng tôi đã phác thảo chương trình, dự kiến ngân sách cũng như kết quả mong đợi. - Sarah trả lời.

Bill và Sarah hồi hộp chờ đợi trong khi Angie xem xét phần kế hoạch đề xuất. Một lát sau bà đặt bản báo cáo xuống.

- E rằng tôi không thể tán thành kế hoạch của anh chị. - Bà tuyên bố chắc nịch.

-Tại sao ạ? - Bill hỏi, cố kiềm nén cơn bực tức. - Có phải vì vấn đề ngân sách không?

- Không, không phải vì tiền. - Angie lắc đầu.

"Có lẽ bà ấy muốn mình thất bại để đưa những người bạn học vào thay thế đây mà. - Bill nghĩ - Ngay cả kẻ ngốc ngếch cũng có thể thấy đây là một kế hoạch hay. Không, một kế hoạch tuyệt vời mới đúng! Bà ấy đúng là cơn ác mộng như mình từng nghĩ."

- Thế thì vì sao ạ? - Sarah hỏi.

- Rất đơn giản. Đề xuất của anh chị trong bản báo cáo này là muốn huấn luyện đồng bộ cho tất cả nhân viên dịch vụ khách hàng. Nhưng tôi thấy có một số vấn đề cần suy nghĩ lại. Thứ nhất, chúng ta không đủ nhân lực để có thể gánh vác phần việc của những nhân viên tham dự khóa huấn luyện vào bất kỳ thời điểm nào. Thứ hai, quá trình huấn luyện này sẽ kéo dài. Thứ ba, sẽ rất tốn kém. Và lý do cuối cùng đồng thời cũng là lý do quan trọng nhất, làm sao anh chị biết hầu hết các nhân viên dịch vụ khách hàng của chúng ta thiếu các kỹ năng anh chị đã trình bày, hoặc khóa huấn luyện sẽ tạo nên điều khác biệt?

Cả Bill và Sarah đều phân vân chưa biết trả lời thế nào thì Angie lại tiếp tục.

- Làm sao anh chị biết việc thiếu kỹ năng nào đó là lý do duy nhất khiến một số nhân viên dịch vụ khách hàng không thể làm tốt như những nhân viên khác?

- À... chúng tôi... quả thật chúng tôi chưa nghĩ đến. - Họ thừa nhận.

- Tôi không thể tưởng tượng rằng có nhân viên dịch vụ khách hàng nào lại không biết một điều sơ đẳng trong kinh doanh dịch vụ là phải gọi tên

khách hàng trong suốt thời gian trò chuyện. Hơn nữa, làm sao anh chị biết là khách hàng quan tâm đến điều đó?

- Chúng tôi không biết. - Cả Bill và Sarah cùng lắc đầu.

- Nếu phải chọn sáu vấn đề để tập trung huấn luyện, anh chị có biết đâu là vấn đề cần ưu tiên không? - Angie vẫn tiếp tục hỏi.

- Chúng tôi ... chúng tôi không biết...

- Vậy thì, - Angie kết luận. - tôi đề nghị anh chị đừng nghĩ đến việc xây dựng bất kỳ chương trình huấn luyện nào trước khi tìm được câu trả lời cho những điều tôi vừa nêu. Thay vào đó, anh chị hãy tập trung vào các kinh nghiệm thực tiễn có ảnh hưởng thật sự đến hiệu quả kinh doanh.

"Bà ta thật là khó chịu", Bill nghĩ lúc anh đứng dậy. "Mình đoán bà ấy muốn làm khó bọn mình đây!"

Cả Sarah và Bill cố gắng bắt tay Angie nồng nhiệt hết mức có thể rồi trở về văn phòng riêng của mình.

- Vài phút nữa tôi sẽ gọi cho cô. - Bill thầm thì khi họ chia tay.

Về đến văn phòng, Bill trầm ngâm sau bàn làm việc đến vài phút, cố xua đi nỗi chua chát từ cuộc chạm trán với Angie vừa rồi. Khi đã bình tĩnh trở lại, anh gọi cho Sarah.

- Thật là tàn bạo! - Anh nói ngay khi cô nhắc máy điện thoại.

- Đúng vậy. - Sarah đồng ý. - Tôi thấy mình như một sinh viên năm nhất bị đưa đến phòng hiệu trưởng vì đã làm nổ tung phòng thí nghiệm hóa học vậy.

- Nếu cô định chọc cho tôi cười bằng những câu bông đùa thì quên đi. Tôi không thể nào cười nổi sau khi đã bị chế nhạo như vậy. - Bill cáu kỉnh.

- Được rồi, thế thì tôi có một ý khác đây. Đó là bốn chữ: M-I-K-E!

Chương 6: LỖ HỔNG NẪM Ở ĐÂU?

Trông mặt hai người cứ như hai đứa trẻ vừa mới đánh mất chú cún con yêu quý của mình vậy. - Mike đùa khi đón Sarah và Bill vào văn phòng mình.

- Cám ơn anh nhiều. Đúng là cả hai chúng tôi đang cảm thấy tồi tệ như vậy đấy. - Bill lắc đầu ngán ngẩm.

- Thế đã xảy ra chuyện gì nào? - Mike hỏi với vẻ quan tâm thành thực.

- Chúng tôi làm đúng những gì anh đã gợi ý. - Bill giải thích. - Chúng tôi phỏng vấn các nhân viên giỏi nhất và phát hiện ra mười hai kỹ năng ứng xử chủ yếu mà chúng tôi tin là đã giúp họ thành công.

- Tốt, sau đó thì sao?

- Chúng tôi đến gặp sếp và trình bày những phát hiện của mình.

- Rồi sao nữa? - Mike tiếp tục hỏi.

- Chúng tôi thảo ra một bản kế hoạch đề xuất chương trình huấn luyện để đào tạo những kỹ năng này cho các nhân viên dịch vụ khách hàng khác.

- Vậy thái độ của bà ấy đối với việc này ra sao? - Mike tò mò.

- Chẳng mấy tốt đẹp. - Bill trả lời. - Bà ấy bảo trừ phi chúng tôi chứng minh được những kỹ năng còn thiếu ở các nhân viên dịch vụ khách hàng thật sự ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, không thì đừng nghĩ đến chuyện huấn luyện nào cả.

Mike ngẫm nghĩ trong chốc lát rồi nói:

- Tôi nghĩ rằng mình đã nhìn ra vấn đề rồi đấy. Hai bạn không chỉ phải phát hiện ra những "việc cần làm" mà còn phải *phân tích thực trạng* vấn đề nữa.

- Phân tích thực trạng vấn đề à? Thật sự tôi không hiểu, Mike ạ... - Bill thừa nhận.

- Tôi cũng thế. - Sarah phụ họa theo.

- Đó là lý do tại sao chúng ta có mặt ở đây, các bạn của tôi ạ. - Mike nói một cách tự tin. - Tôi sẽ nói ý kiến của tôi về vấn đề này, còn áp dụng như thế nào thì tùy thuộc vào các bạn.

-Ồ, tất nhiên! - Cả hai đều đồng ý.

Mike cho tay vào túi áo sơ mi, lấy ra hai tấm thẻ màu đỏ rồi đưa cho Sarah và Bill mỗi người một thẻ. Họ đọc thấy những dòng chữ sau đây:

TẤT CẢ NHỮNG GÌ CHÚNG TA ĐANG CÓ GỌI LÀ "THỰC TRẠNG".

LỖ HỔNG NẪM Ở THỰC TRẠNG!

VÌ THẾ, HÃY PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG!

- Bây giờ thì tôi thật sự hiểu rồi. - Bill đáp với vẻ hào hứng thể hiện rõ trong giọng nói - Mặc dù lỗ hổng tồn tại do sự khác biệt giữa những gì chúng ta mong muốn và thực trạng vấn đề, nhưng không phải cả mười hai kỹ năng ứng xử chủ yếu đều có lỗ hổng. Do vậy, chúng ta không cần phải chú tâm đến tất cả những kỹ năng đó.

- Anh hiểu vấn đề rồi đấy, Bill ạ! - Mike cố vũ. - Như trên tấm thẻ có ghi, lỗ hổng nằm ở "thực trạng", nhưng cũng không nên cho rằng cả mười hai kỹ năng ứng xử đều có lỗ hổng.

- Thế thì công việc của chúng ta là xác định cho được đâu là những lỗ hổng thật sự. - Sarah nhận xét.

- Đúng thế! - Mike đáp. - Tôi cho rằng sếp của các bạn hoàn toàn có lý bởi các bạn có thể phải tốn kém cho việc huấn luyện những kỹ năng không cần thiết. Khi đề xuất vấn đề huấn luyện với sếp, các bạn đã quá vội vàng khi đi đến giải pháp. Thay vào đó, các bạn cần so sánh *thực trạng hiện qua*

công việc với *kết quả mong muốn* để xác định xem lỗ hổng thật sự nằm ở đâu.

- Có vẻ như chúng tôi phải quay trở lại văn phòng để hỏi các nhân viên dịch vụ khách hàng tiêu biểu xem họ đã làm gì với mười hai kỹ năng ứng xử kia. - Bill phỏng đoán.

- Đúng vậy. - Mike đồng ý. - Đây là một khâu quan trọng trong việc phân tích thực trạng. Các bạn phải xem xét từng lỗ hổng và tìm hiểu nguyên nhân tồn tại của chúng.

- Nhưng chúng tôi có thể làm được việc đó bằng cách nào? - Bill hỏi lại.

- Để bắt đầu, - Mike giải thích. - tôi nghĩ có thể tiến hành thảo luận theo nhóm với các nhân viên tiêu biểu. Hãy cố tìm hiểu xem theo họ, đâu là những kỹ năng dễ thực hiện nhất, và đâu là những kỹ năng khó thực hiện nhất. Hỏi xem họ có cảm nhận được phản ứng cụ thể của khách hàng hay không. Và chính các bạn hoặc công ty có thể làm gì để giúp họ làm tốt hơn công việc của mình. Tất cả những điều này sẽ giúp các bạn phân tích thực trạng vấn đề và tìm ra lý do tồn tại của những lỗ hổng.

- Thế theo anh, chúng tôi nên chú trọng đến những thông tin cụ thể nào? - Sarah hỏi.

- Tôi không thể chắc chắn điều gì là tốt đối với lĩnh vực kinh doanh của các bạn, nhưng tôi sẽ nói với các bạn về nguyên tắc kinh doanh cơ bản của tôi, từ đó chúng ta có thể rút ra một số kinh nghiệm cần thiết.

- Chúng tôi sẵn sàng nghe đây. - Sarah nói. - Chúng tôi hoan nghênh mọi sự giúp đỡ có thể có.

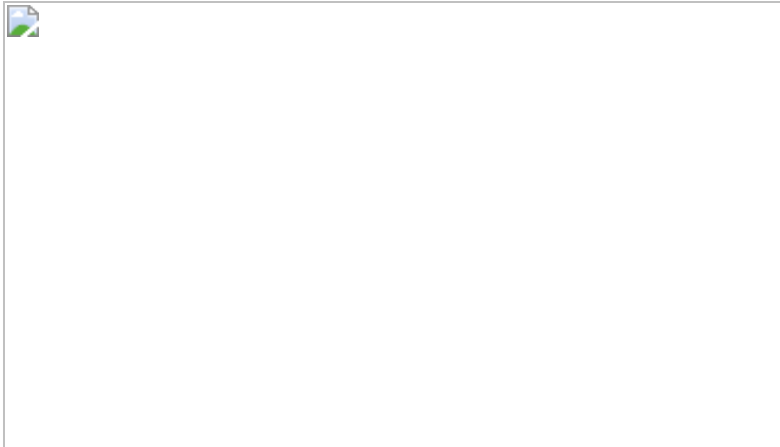
Mike cho tay vào chiếc túi đựng máy vi tính đã sờn của ông.

- Tôi rất thích các biểu đồ và ưa dùng sơ đồ để tổ chức công việc. Tôi gọi cái này là "Phương Pháp Lắp Lỗ Hổng". - Và ông đặt một tờ giấy trước mặt Bill, đồng thời đưa cho Sarah một tờ tương tự.

- Nào, chúng ta bắt đầu nhé! - Mike phấn khởi nói.

Chương 7: CÔNG CỤ LẮP LỖ HỔNG

Bill và Sarah chăm chú nhìn vào những tờ giấy.



Không đợi họ lên tiếng hỏi, Mike giải thích ngay:

- Có ba lý do tạo nên lỗ hổng trong công việc. Một trong số đó nằm ngoài khả năng kiểm soát của chúng ta, còn hai cái kia thì ngược lại.

- Vậy để tôi đoán thử xem nhé. - Sarah xen vào. - Lý do không nằm trong khả năng kiểm soát của chúng ta là chiếc khung bên trái: Các yếu tố bên ngoài tổ chức.

- Cô đoán đúng rồi đấy. - Mike nhận xét. - Vì đó là những điều mà không một ai trong chúng ta có khả năng thay đổi. Chúng bao gồm tình hình kinh tế, các đối thủ cạnh tranh đang tồn tại cũng như mới xuất hiện, các yếu tố về nhân khẩu, thuế má, và quy định của chính phủ...



- Nhưng tôi cho rằng chúng ta có thể mua chuộc đối thủ cạnh tranh hoặc vận động hành lang để chính phủ hạ thuế suất hay nới lỏng các quy định. - Bill chột lên tiếng.

- Đúng vậy, nhưng trong hầu hết các trường hợp, nó sẽ gây tổn kém cả về thời gian, công sức, tiền bạc. Vì thế, tốt nhất là hãy xét đến những yếu tố mà các bạn có khả năng kiểm soát nhiều hơn. Chúng ta hãy xem chiếc khung thứ hai: Các yếu tố bên trong tổ chức. Đây chính là các yêu cầu về môi trường làm việc. Nếu anh còn nhớ những gì tôi đã vẽ trên chiếc khăn ăn, thì yêu cầu về môi trường làm việc và yêu cầu về năng lực nằm trong hình chữ nhật nhỏ nhất.

- Nhớ chứ, lúc nào tôi cũng mang chiếc khăn ăn ấy theo bên mình mà. - Bill nói rồi rút chiếc khăn ra khỏi túi.

- Hình như anh làm nó sồn đi rồi đấy! - Mike đùa.

- Ừ nhỉ! Lẽ ra tôi phải cho ép cứng và đóng khung trước khi nó rũ ra mới đúng. - Bill đáp lại và họ cùng cười vang.

- Được rồi, ta quay lại công việc thôi! - Mike nói tiếp. - Theo các bạn thì đâu là những yếu tố có thể kiểm soát để xóa bỏ lỗ hổng giữa những điều ta "mong muốn" với "thực trạng hiện tại" để bảo đảm thành công trong công việc?

- Chúng ta có thể giải thích để các nhân viên hiểu vai trò của họ và những gì chúng ta đang mong đợi. - Sarah gợi ý.

- Hay lắm! - Mike gật đầu.

- Chúng ta có thể huấn luyện và hỗ trợ họ. - Bill thêm vào.

- Tốt. Còn ai có ý kiến nào khác nữa không? - Mike hỏi và chờ đợi.

- Tạm thời tôi chỉ nghĩ được có vậy. - Bill thừa nhận.

- Thế thì để tôi thêm vào vài ý nhé. - Mike nói. - Các bạn có thể bảo đảm các hệ thống và quy trình làm việc hiệu quả, hoặc đưa ra những phần thưởng để khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn, hay cũng có thể bảo đảm tất cả nhân viên đều có thể tiếp cận được thông tin, nhân sự, công cụ và những hỗ trợ cần thiết để hoàn thành công việc của mình.



-Ồ, tôi hiểu rồi! - Bill nói trong lúc ghi nguệch ngoạc ý cuối cùng trên tờ giấy của mình.

- Vậy là chỉ còn một vấn đề cần được xem xét: Các yếu tố bên trong mỗi cá nhân. Đây chính là yêu cầu về năng lực làm việc. - Mike nói. - Nào, có ai có ý kiến gì về vấn đề này không?

- Chúng ta phải thuê người tài giỏi. - Sarah trả lời theo quan điểm của một trưởng phòng nhân sự.

- Đúng thế. Và còn gì nữa? - Mike hỏi khi Bill bắt đầu ghi chú một danh sách bên dưới chiếc khung bên phải.

- Tôi nghĩ rằng cô ấy muốn nói mọi cá nhân trong tổ chức phải có đủ năng lực làm việc. - Bill nói.

- Chính xác! Họ phải có các kỹ năng cần thiết và kiến thức phù hợp để hoàn thành tốt công việc.

- Thế đó không phải là chức năng của việc huấn luyện đào tạo hay sao?
- Bill hỏi ngược trở lại.

- Cũng có một phần. - Mike đồng ý. - Dĩ nhiên kỹ năng và kinh nghiệm cũng có thể tích lũy được trước khi đi làm, từ trường đại học, trường kỹ thuật, các khóa học tại chức... Anh có nhớ tôi đã từng nói với anh rằng những người quản lý sân golf giỏi nhất thường là những người tốt nghiệp chương trình đào tạo chuyên môn về các lớp đất bề mặt không?

- Có chứ. - Bill gật đầu.

- Tuy nhiên vẫn còn một yếu tố khác. Đó là các tố chất cần thiết. Chẳng hạn, một người không có khả năng phối hợp tay-mắt tốt, thiếu khả năng chạy nhanh hoặc giữ thăng bằng thì khó có thể trở thành một vận động viên chuyên nghiệp.



Trong lúc Bill và Sarah không ngừng ghi chú, Mike tiếp tục.

- Hãy xét một ví dụ đơn giản: tôi cần có các nhân viên thành thạo tiếng Tây Ban Nha để phục vụ các khách hàng Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Đó là lý do vì sao *yo hablo español!*⁽³⁾

Khuôn mặt Bill sáng hẳn lên:

- Tôi hiểu anh muốn nói gì rồi. Chuyện học tiếng Tây Ban Nha cũng rất hữu ích với tôi đấy. Tôi sẽ có thêm nhiều bạn bè nói tiếng Tây Ban Nha,

điều mà chắc chắn tôi sẽ không thể có được nếu không học. Ngoài ra, tôi sẽ không gọi nhầm món khi đi ăn ở một nhà hàng Mexico thuần túy!

Mike không thể không cười khi nghe Bill nói.

- Rõ ràng tổ chất là những gì chúng ta cần lưu ý trong quá trình phỏng vấn các ứng viên khi tuyển dụng nhân sự. - Sarah nhận xét.

- Đúng vậy. - Mike xác nhận.

Sarah nói tiếp:

- Do đó, theo tôi điều quan trọng là phải xác định được đâu là những tố chất mà chúng ta cần. Nghĩa là, chúng ta phải phân tích kỹ lưỡng năng lực của các ứng viên để đánh giá xem liệu họ có những lỗ hổng nào có thể cản trở việc đạt được kết quả mà chúng ta mong muốn hay không.

- Đúng thế đấy. - Mike đồng ý. - Nhưng cũng cần lưu ý rằng có những lỗ hổng ở nhân viên mà ta có thể khắc phục được. Đừng loại họ chỉ vì họ không hành xử hay có những kỹ năng giống như bạn mong đợi. Do đó, các bạn cần phải có một kỹ năng hết sức tinh tế mới có thể xác định được đâu là những nhân viên có khả năng tạo nên bước nhảy từ "thực trạng hiện tại" sang "kết quả mong muốn".

- Trời ạ! - Bill thốt lên trong khi vẫn tiếp tục viết. - Sao mà có lắm thứ phải cân nhắc vậy. Không biết chúng ta có đủ khả năng xem xét kỹ lưỡng mọi thứ không nữa!

- Nếu anh không thể làm được tất cả thì cũng đừng buồn, Bill ạ! - Mike động viên. - Có nhiều công ty cũng như vậy đấy: Họ chỉ thuê những người giỏi rồi để mặc nhân viên tự xoay xở trong những vùng biển chằng đầy thuận lợi. Phải mất một thời gian dài tôi mới có thể đúc kết được những kinh nghiệm này và áp dụng vào công việc kinh doanh của mình.

- Tôi thấy có một số thứ chúng ta có thể thay đổi ngay bây giờ. - Bill xem xét bản ghi chú của mình và nói.

- Cứ bình tĩnh. - Mike nhắc nhở. - Có vẻ như anh lại muốn nhảy ngay đến giải pháp một lần nữa rồi.

Mike lại đưa tay vào túi áo sơ mi và rút ra hai chiếc thẻ màu xanh lá cây rồi đưa cho Sarah và Bill. Trên chiếc thẻ này có ghi dòng chữ:

NHẢY NGAY ĐẾN GIẢI PHÁP?

ĐỪNG ĐỂ BỊ MẮC LỪA!

Họ im lặng đọc dòng chữ ghi trên thẻ rồi cùng cười vang.

- Kể từ bây giờ, tôi nghĩ chúng ta phải quan sát cẩn thận trước khi nhảy!
- Bill quay sang nói với Sarah.

Trở về sau cuộc gặp mặt với Mike, Bill và Sarah quyết tâm áp dụng những bài học vừa mới học được này. Họ gặp nhau tại văn phòng của Bill vào lúc ba giờ rưỡi chiều hôm đó khi cả hai đều khá rảnh rỗi.

- Tôi đồng ý với Mike rằng thảo luận nhóm sẽ là cách tốt nhất để chúng ta thu được những thông tin chính xác về "thực trạng" và "kết quả mong đợi". Những người tham gia sẽ bổ sung cho nhau và chúng ta sẽ nhanh chóng có được những cuộc thảo luận hiệu quả. - Sarah đề nghị.

- Cô nói đúng, nhưng điều này lại liên quan đến ngân sách, và còn tốn kém hơn nhiều so với kế hoạch mời cơm trưa nhân viên mà chúng ta đã thực hiện. Và chúng ta sẽ phải thuyết phục Angie đồng ý.

- Thế thì chúng ta hãy thảo ngay một bản đề xuất. - Sarah đề nghị.

- Cô biết là tôi ghét gặp bà ấy mà... - Nhắc đến việc nói chuyện với Angie, Bill chùn bước.

- Bill, bà ấy chỉ làm công việc của mình thôi. - Sarah nhỏ nhẹ.

- Thì những con sư tử ở đấu trường La Mã ngày xưa cũng vậy! - Bill ngán ngẩm.

- Thôi nào Bill! Bà ấy đâu có đáng sợ đến thế!

Vì đã quen với sự đúng hẹn của Sarah và Bill, Angie đón họ ngay tại cửa ra vào.

- Tôi rất thích sự chính xác về giờ giấc. - Bà nói. - Nó cho thấy anh chị làm việc rất nghiêm túc.

- Ồ, tất nhiên, chúng tôi rất nghiêm túc! - Bill vừa nói vừa liếc nhìn Sarah.

Angie đi ngay vào vấn đề bằng câu hỏi thẳng thắn:

- Anh chị có tiến bộ gì không?

"Có, nhưng tôi sẽ không cảm ơn bà đâu!", Bill tự nhủ trong lòng.

- Có, chúng tôi tin là vậy. - Sarah đáp.

- Tốt, đưa cho tôi xem nào. - Angie đề nghị.

"Đừng, Bill ạ!", nỗi lo ngại trong Bill lên tiếng chống đối.

Người cất tiếng trả lời vẫn là Sarah:

- Chúng tôi tin rằng cách tốt nhất để xác định những kỹ năng và hành vi ứng xử còn thiếu nơi nhân viên dịch vụ khách hàng bình thường so với nhân viên xuất sắc là tiến hành một loạt những cuộc thảo luận nhóm. Vì chúng tôi tin rằng một khi nắm rõ những yếu tố làm nên thành công của những nhân viên xuất sắc, chúng tôi có thể rút ra một số phương pháp huấn luyện tập trung vào những thiếu sót cơ bản nhất ở các nhân viên bình thường.

- Thảo luận nhóm à? - Angie trả lời bằng một câu hỏi ngắn.

Lúc này, Bill gạt được những ý nghĩ chống đối qua một bên và tham gia vào cuộc nói chuyện:

- Như bà đã lưu ý, thật lãng phí khi chúng ta huấn luyện tất cả nhân viên về mọi kỹ năng nếu những kỹ năng đó không giúp cải thiện hiệu quả kinh

doanh hoặc đó không phải là những kỹ năng họ còn thiếu.

- Đúng, đúng là tôi đã nói như thế. - Angie gật đầu xác nhận.

- Và chúng tôi muốn được tiến hành ngay kế hoạch này. - Sarah nói thêm.

- Thế các anh chị có biết dự án này tốn kém khoảng bao nhiêu không? - Angie hỏi lại.

"Lại là vấn đề tiền nong, có lẽ bà ta nghĩ mình đang làm việc cho một cửa hàng giải khát chắc?", Bill rửa thầm.

- Chúng tôi ước tính sẽ không quá hai ngàn đô-la đâu, thưa bà. - Sarah bình tĩnh trả lời. Cô hiểu rõ cơn giận dữ đang diễn ra trong đầu Bill lúc này.

- Thôi được, tôi đồng ý. Anh chị tiến hành đi. - Angie gật đầu.

- Cảm ơn bà. - Cả Sarah và Bill cùng đáp.

Khi họ bước ra cửa, Angie còn nói thêm:

- Tuy nhiên, tốt hơn hết là anh chị nên thêm vào các phát hiện của mình một số giải pháp chắc chắn. Tất cả chúng ta đều đang chịu áp lực phải thay đổi mọi thứ xung quanh. Thị phần của chúng ta đang có chiều hướng giảm và Tập đoàn sẽ không để yên như vậy đâu.

Khi đã chắc Angie không còn nghe thấy, Bill liền trêu chọc Sarah:

- Thế đấy, dạo này cô có được nghe lời đe dọa ngọt ngào nào không, Sarah?

- Ồ, có chứ. Thế anh không biết chuyện về hai nhân viên phải chịu rất nhiều áp lực vì Tập đoàn không đồng ý để giảm thị phần à? - Sarah tình nghịch thêm vào.

- Ừm... có. Nhưng chẳng thú vị tí nào. - Bill nhún vai trả lời.

Chương 8: NHỮNG MẢNH GHÉP CÒN SÓT

Tốt hơn chúng ta không nên làm cho mọi thứ rối tung lên. - Bill nói khi cùng Sarah lập danh sách những nhân viên có thể tham dự buổi thảo luận nhóm.

- Đúng vậy đấy, Bill ạ! - Sarah đồng tình.

- Nhưng không hiểu sao tôi vẫn có cảm giác thiếu thiếu một điều gì đó. Hay còn sót những mảnh ghép quan trọng nào đó chẳng? - Bill trầm ngâm suy nghĩ.

- Tôi cũng cảm thấy thế. - Sarah gật đầu đồng ý.

- Có lẽ chúng ta sẽ tìm thấy câu trả lời trong các sách quản trị hoặc nhân sự chẳng?

- Theo như tôi biết thì không. Vả lại, tôi không nghĩ chúng ta có đủ thời gian đọc sách đâu Bill ạ! - Sarah phản đối.

- Thế thì...

- Là Mike, đúng không? - Sarah cười lém lỉnh.

- Chính xác, cô thông minh đấy! - Bill mỉm cười tán thành.

Mike hẹn gặp Bill và Sarah hai ngày sau đó, khi ông có thời gian thông thả để tiếp họ.

- Vấn đề này sẽ tốn khá nhiều thời gian để giải quyết đấy. - Ông nói với họ như vậy qua điện thoại.

Khi mọi người đã yên vị thoải mái trong những chiếc ghế tại văn phòng của Mike, ông bắt đầu bằng một câu hỏi thẳng thắn:

- Những gợi ý của tôi có giúp gì cho các bạn không?

Bill hơi bối rối.

- Thú thật chúng tôi vẫn chưa tiến hành thảo luận nhóm.

- Sếp của các bạn phản đối à? - Mike ngạc nhiên hỏi lại.

- Bà ấy đã duyệt ngân sách, nhưng thật lòng mà nói, chúng tôi vẫn chưa rõ tại sao việc phân tích thực trạng lại có thể giúp tìm ra giải pháp. Trong khi đó, sếp tôi có nói rằng thông tin thôi thì chưa đủ, bà ấy yêu cầu phải có cả giải pháp.

Đột nhiên, Mike hỏi một câu làm cho cả Bill lẫn Sarah đều bất ngờ.

- Các bạn có thời gian đi thực địa với tôi một chuyến không?

Đáp lại câu hỏi của ông là vẻ mặt ngạc nhiên của hai người.

- Nhưng đi đâu ạ? - Cuối cùng Sarah hỏi.

- Bí mật. Các bạn phải tin tưởng tôi về việc này. - Mike cười một cách bí mật.

Thế là cả nhóm lên xe của Mike - một chiếc SUV⁽⁴⁾ lớn thường dùng cho những chuyến đi thực địa - và tiến thẳng về vùng ngoại ô thung lũng phía đông. Thành thạo Mike mở quyển hướng dẫn *Thomas Guide* để xem mình phải rẽ theo hướng nào.

- Ủa, sao giống khu vực tôi sống quá vậy! - Bill thốt lên.

Quả thật, chiếc xe đang đưa họ đến khu nhà của Bill.

- Đúng thế đấy. - Mike gật gù.

- Thế chúng ta đến đây làm gì ?

- Rồi anh sẽ biết. - Mike cười, không tiết lộ gì thêm.

Sau vài khúc ngoặt nữa, Mike lái xe rẽ vào một ngôi nhà khá xinh xắn.

- Này, đây là nhà tôi mà! - Một lần nữa Bill thốt lên.

- Đúng thế. Anh đã gọi cho đội thực địa của tôi báo rằng anh nhận thấy có điều gì đó không ổn đối với cây trồng trong sân nhà anh. Tôi nghĩ chúng ta nên đến nơi và xem thực tế thế nào. Công ty của tôi phục vụ khách hàng rất tốt mà, anh nhớ chứ? - Mike giải đáp thắc mắc của Bill.

- Làm sao anh biết được? Ý tôi là, làm sao anh biết tôi gọi điện thoại ấy?
- Bill vẫn chưa hết ngạc nhiên.

- Tôi cố gắng nắm bắt mọi thứ. Tuy không phải lúc nào cũng thành công, nhưng tôi luôn cố gắng.

Cả ba người ra khỏi xe. Bill đưa họ vào khoảng sân vườn rộng rãi, xinh đẹp phía sau nhà.

- Nào, hãy cho tôi biết vấn đề của anh. - Mike nói.

- Anh nhìn mấy cây cọ này xem. - Bill nói khi anh dẫn Mike và Sarah đến bên hai cây cọ Mexico.

Bill nhớ cả hai cây này đều được trồng vào một ngày, lại có cùng độ tuổi, chiều cao và giống nhau như đúc khi được chuyển từ vườn ươm của Mike về và cũng được trồng vào cái lỗ vừa đào xong ở vùng đất khô cằn này. Thế nhưng giờ đây khi nhìn chúng, anh thấy rõ một cây lớn rất nhanh còn cây kia thì vẫn vậy. Một cây cao, cứng cáp còn một cây lại còi cọc. Sự khác biệt quá rõ ràng!

- Tôi không hiểu chuyện gì đã xảy ra. - Bill hỏi. - Tại sao cây bên trái lại thấp như vậy? Sự khác biệt này do đâu mà có?

- Câu hỏi rất thú vị. - Mike đáp. - Nhưng để có câu trả lời, chúng ta sẽ cùng tìm hiểu một chút về gốc rễ của chúng!

- Nghĩa là vấn đề nằm ở rễ cây ư? - Bill hỏi.

- Cũng không hẳn là như thế. Ý tôi là ở đây có một số yếu tố cần được xem xét. Chúng ta không thể vội vàng đưa ra kết luận và hấp tấp đi đến giải pháp được.

- Tôi hiểu. - Bill nói nhưng lòng anh vẫn đầy thắc mắc. Với anh, đó vẫn còn là điều bí ẩn.

- Thế theo anh, nguyên nhân có thể là gì?

- Mike nhìn hai cây cọ rồi quay sang hỏi Bill.

- Ừm... - Bill suy nghĩ. - Có thể vì một cây nhận được nhiều nước hơn cây kia, vậy nên tôi nghĩ chúng ta cần tưới lượng nước như nhau cho cả hai cây.

- Có thể. - Mike vừa nói vừa cúi xuống kiểm tra hệ thống tưới nước. - Nhưng có vẻ như cả hai cây đều nhận được lượng nước như nhau, trừ khi một đầu tưới nước bị nghẹt.

- Hay một cây nhận được ít ánh sáng mặt trời hơn chẳng? - Sarah nhìn lên căn nhà, đoán. - Có thể cái cây bên trái bị căn nhà che khuất lúc mặt trời đứng bóng. Có lẽ Bill cần dời nó sang chỗ khác.

- Đó cũng là một khả năng. - Mike đồng ý.

- Có lẽ chúng ta cần bón phân thêm cho cái cây thấp hơn. - Bill nói tiếp.

- Quả là tôi có gợi ý cho các bạn một chút, nhưng các bạn có nhận thấy mình đang làm gì không? - Mike bỗng hỏi.

- Không! - Cả hai cùng đáp.

- Các bạn đang nhảy ngay đến giải pháp mà không tìm hiểu nguyên nhân sâu xa. Bill, anh có nhớ tôi đã nói với anh rằng chính những điều không nhìn thấy bên dưới lớp cỏ ở các sân golf mới thật sự tạo nên những sân golf đẳng cấp hàng đầu chứ?

- Có, tôi nhớ. - Bill gật đầu.

- Chúng ta cũng có thể áp dụng nguyên tắc này cho khu vườn của anh. Đúng, nguyên nhân có thể là do nước hoặc ánh sáng mặt trời. Đây có thể là lý do tác động nhưng cũng có thể không phải, vì thế chúng ta vẫn phải đi tìm căn nguyên vấn đề bằng cách hỏi đúng câu hỏi, và hỏi đúng cách. Chúng ta cần tìm đến tận nguồn gốc để hỏi.

- Thế nghĩa là sao, thật khó hiểu quá? - Bill chau mày suy nghĩ. Quả thật, những điều Mike nói có vẻ rất mơ hồ.

- Thế này nhé. - Mike hỏi. - Anh có gọi đến công ty điện thoại để nhờ họ giúp giải quyết vấn đề của hai cây cọ này không?

- Dĩ nhiên là không. - Bill trả lời.

- Thế còn dịch vụ truyền hình cáp?

Bill bắt đầu nhận thấy câu chuyện sẽ đi đến đâu.

- Tất nhiên cũng không. - Bill lắc đầu.

- Câu trả lời hay lắm. Anh đã gọi công ty của tôi, và vì thế tôi mới đến đây để giúp anh. Tôi sẽ tìm hiểu những thứ bên dưới bề mặt của đất, những thứ mà anh không thể nhìn thấy được.

- Mike, anh có thể giải thích xem anh sẽ làm gì không? - Sarah sốt ruột hỏi.

- Có chứ. - Mike bắt đầu giải thích. - Tôi sẽ cho lấy mẫu đất. Nhân viên của tôi sẽ đến, khoan vài lỗ nhỏ, và lấy mẫu đưa đến phòng thí nghiệm. Chúng tôi phải đào đủ sâu để biết liệu có vĩa đá nào bên dưới cái cây còi cọc kia không. Kế đó, chúng tôi sẽ kiểm tra vấn đề côn trùng, xác định độ pH trong đất, kiểm tra thành phần dinh dưỡng để đảm bảo rằng cả hai cây đều nhận được nguồn dinh dưỡng thích hợp. Nói cách khác, chúng tôi sẽ đặt đúng câu hỏi theo đúng cách. Chúng tôi sẽ tìm đến tận gốc vấn đề, đó là đất trồng những cây cọ này. Mục tiêu của chúng tôi rất đơn giản: chúng tôi muốn *xác định nguyên nhân*.

- Đợi đã Mike, tôi nghĩ mình cần phải ghi lại một vài điều. - Bill nói.

- Không cần đâu, Bill. Tất cả những gì tôi giải thích với anh có thể tóm gọn trong bốn từ dễ nhớ sau đây: Xác Định Nguyên Nhân. Các bạn đừng bao giờ nhảy ngay đến giải pháp mà phải đào sâu tìm *nguyên nhân*. Nhiều khi chúng không hiển thị ngay trước mắt bạn mà lẫn khuất đâu đó bên dưới bề mặt.

Mike đưa tay vào túi và lấy ra hai tấm thẻ màu xanh đưa cho Sarah và Bill. Trên đó là những dòng chữ:

***HÃY XÁC ĐỊNH NGUYÊN NHÂN - NẾU KHÔNG,
CHÚNG CÓ THỂ SẼ TRÓI CHÂN BẠN.***

- Hay quá! - Bill nói. - Ở một khía cạnh nào đó, tôi đã hiểu được những nguyên nhân có thể trói buộc chúng tôi rồi. Chúng tôi đã vất vả tìm cách giải quyết vấn đề mà chưa thật sự đào sâu tìm cội rễ nguyên nhân. Chúng tôi đã biết những "việc cần làm" của mình là gì, chúng tôi sẽ tiến hành thảo luận nhóm để khám phá và phân tích thực trạng, nhưng chúng tôi vẫn chưa tìm ra nguyên nhân tạo ra các lỗi hỏng.

- Hoan hô! - Mike thốt lên vui mừng.

- Sao mà dài dòng vậy, Bill! Nghe cứ như là một bài thơ dở ẹt ấy. - Sarah trêu chọc Bill với một nụ cười hóm hỉnh

- Ủm, có lẽ là vậy. - Bill trả lời hơi ngượng ngùng nhưng rồi quay sang Mike, anh tiếp tục hỏi. - Thế anh có nghĩ là các nhân viên dịch vụ khách hàng xuất sắc có thể giúp chúng tôi xác định nguyên nhân không Mike?

- Tất nhiên rồi! Nếu anh hỏi đúng câu hỏi theo đúng cách và thật sự hiểu được tâm tư của họ, anh sẽ ngạc nhiên về những phát hiện của mình đấy.

- Tôi luôn nghĩ rằng công việc của mình là tuyển được người có năng lực, huấn luyện họ rồi sau đó để họ tự do làm việc. - Sarah nhỏ nhẹ đưa ra suy nghĩ. - Nhưng bây giờ tôi tin rằng mỗi người đều có một vai trò nhất định trong việc giải quyết vấn đề và tăng cường hiệu quả làm việc của cá nhân cũng như của cả đội. Mọi người ai cũng thích được hỏi ý kiến và tham gia vào quá trình làm việc chung.

- Cả hai bạn đều tiến bộ vượt bậc đấy. - Mike khen ngợi. - Hãy chọn đúng người, hỏi đúng câu hỏi theo đúng cách, các bạn sẽ phân tích được thực trạng vấn đề và xác định được nguyên nhân. Khi đó, việc lấp những lỗ hỏng giữa hiện trạng và mong ước chỉ còn là vấn đề thời gian.

Sarah rất hài lòng với những gì khám phá được qua chuyến đi.

- Mike à, tôi thật sự không biết nói thế nào về sự giúp đỡ mà anh dành cho chúng tôi. - Cô bày tỏ lòng cảm kích.

Ngay khi về đến văn phòng của Mike, Sarah vội ra khỏi xe và nói với đồng nghiệp của mình.

- Chúng ta đi lấp những lỗ hổng thôi, Bill!

- Nhất trí! - Bill gật đầu đồng ý.

Chương 9: CHỌN ĐÚNG GIẢI PHÁP

Tự tin với những kiến thức vừa được Mike trang bị thêm, Bill và Sarah bắt tay vào soạn thảo bản câu hỏi để sử dụng tại buổi thảo luận theo nhóm với mục tiêu phân tích thực trạng vấn đề và xác định nguyên nhân.

- Trước khi tiến hành thảo luận nhóm, để tăng tính sáng tạo và tạo không khí hứng khởi cho mọi người, tôi cho rằng chúng ta nên nghĩ ra một tên gọi khác thay vì dùng từ thảo luận tập trung theo nhóm. Ý tôi là chúng ta nên đưa ra một chủ đề nào đó. - Bill đề xuất.

- Ý kiến này hay đấy. - Sarah tán thành. - Thế anh có nghĩ ra tên gọi nào chưa?

- Thật sự là tôi chưa nghĩ ra. - Bill lắc đầu. Sau một lúc suy nghĩ, Sarah hớn hở reo lên.

- Tôi nghĩ ra rồi! Chúng ta sẽ gọi là "Đội Phi Tiêu", vì nhiệm vụ của chúng ta là nhằm thẳng mục tiêu, xác định nguyên nhân và triệt tiêu lỗ hổng!

- Tôi thấy gọi như vậy có vẻ hơi quá. - Bill cười - Nhưng không sao, tôi ủng hộ ý kiến này. Vậy ta dùng tên "Đội Phi Tiêu" nhé!

Khi tiếp xúc với các nhân viên dịch vụ khách hàng để mời họ tham gia buổi thảo luận nhóm, một lần nữa Bill và Sarah lại ngạc nhiên vì thái độ nhiệt tình của họ. Gần như ai cũng sẵn lòng tham gia.

Thứ ba tuần sau, Bill và Sarah bắt đầu với nhóm đầu tiên gồm tám nhân viên dịch vụ khách hàng trong phòng họp nhỏ.

- Sở dĩ các bạn có mặt ở đây là vì chúng tôi tin rằng không ai hiểu rõ về dịch vụ khách hàng và biết cách nâng cao chất lượng phục vụ bằng các bạn. - Bill vào đề. - Vì thế chúng tôi đã mời các bạn tham gia vào Đội Phi Tiêu này.

- Chủ đề thảo luận của chúng ta hôm nay là "Lắp Lỗ Hồng". - Sarah tiếp lời Bill. - Như chúng tôi đã thông báo trước khi các bạn đăng ký tham dự, buổi họp đầu tiên sẽ kéo dài gần ba tiếng. Sau đó, cứ vài tháng chúng ta sẽ có một buổi họp ngắn để chúng tôi thu thập những ý kiến và nhận định mới từ các bạn, nếu có.

- Nói chung, chúng ta sẽ bàn về những thử thách mà các bạn gặp phải trong công việc, cũng như chia sẻ ý kiến làm thế nào để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. - Bill giải thích thêm. - Mục tiêu của chúng tôi là tạo cơ hội để các bạn phản hồi thông tin trong môi trường làm việc theo nhóm.

-Ồ, vậy ra đây là thảo luận tập trung theo nhóm à! - Một người nói to từ phía bên kia bàn họp.

Bill mỉm cười nhìn về hướng người vừa lên tiếng, trả lời:

- Vậy là anh nắm được ý định của chúng tôi rồi đấy. Chúng tôi muốn tăng thêm phần hào hứng nên đã nghĩ ra một chủ đề cho buổi thảo luận và đặt tên cho các nhóm là những Đội Phi Tiêu. Nhưng đúng như anh nói, đây là buổi thảo luận tập trung theo nhóm.

Mọi người cười ồ. Rồi một người khác phát biểu:

- Anh gọi thế nào cũng được, nhưng tôi rất vui vì chúng tôi có cơ hội được bày tỏ ý kiến của mình. Tôi cũng đã nghĩ đến một vài điều và muốn thảo luận với mọi người.

- Tôi cũng thế. - Một người khác mạnh dạn nói to.

Tiếp đó, một vài người khác thể hiện sự đồng tình của mình bằng cách gật đầu hoặc bổ sung ý kiến.

Sarah và Bill thật sự hài lòng với những gì đang tiến triển tại cuộc họp.

- Chúng ta sẽ có hai Đội Phi Tiêu cho mỗi ca. - Bill nói tiếp. - Vì ở Dyad không có đội nào là đội B cả, nên chúng ta sẽ đặt tên cho các đội là Đội 1 và Đội A. Nhưng chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng đây không phải là một

cuộc thi. Các bạn sẽ không được thưởng tiền hay bất kỳ giải thưởng có giá trị nào cả.

Câu nói của Bill làm tiếng cười rộn lên trong phòng.

- Chúng tôi cũng muốn các bạn biết rằng trong buổi họp này mọi ý kiến đều được hoan nghênh. - Sarah nói thêm. - Mặc dù về nguyên tắc, đây là một buổi thảo luận tập trung theo nhóm, nhưng chúng ta sẽ không quá cứng nhắc. Các bạn có thể tự do phát biểu bất cứ điều gì mình muốn và mọi thắc mắc gì đều có thể đưa ra thảo luận!

- Điều đầu tiên chúng tôi muốn làm, - Bill nói, - là xác định những "việc cần làm", hay nói cách khác, đó chính là các con số chúng ta cần đạt được về thời gian trả lời, mục tiêu giải- quyết-vấn-đề-ngay-trong-cuộc-gọi-đầu-tiên, và tỷ lệ khách hàng hủy bỏ cuộc gọi. Đây là những con số mà chúng ta đã đề ra.

Sarah viết những con số trên tấm bảng trắng.

- Bây giờ chúng ta hãy xem các số liệu hiện tại. - Bill nói tiếp. - Những con số này thể hiện năng lực hoạt động của chúng ta hiện nay, theo kết quả báo cáo của tuần vừa rồi.

Sarah lại viết tiếp những con số đó vào cột thứ hai, rồi vạch một đường kẻ đậm phân chia giữa hai cột.

- Mức chênh lệch giữa hai cột số này chính là lỗ hổng cần lấp kín trong hoạt động của chúng ta. Đó cũng chính là mục đích của việc thành lập các Đội Phi Tiêu: Chúng ta phải cùng nhau xác định nguyên nhân tạo nên lỗ hổng và đề ra giải pháp để lấp các lỗ hổng đó. - Bill kết luận.

Tiếp theo, Bill và Sarah mời mọi người tự do đặt câu hỏi và trả lời một cách thẳng thắn. Sau đó, họ phát bản liệt kê mười hai kỹ năng ứng xử thành công đã thu thập từ trước và thăm dò kỹ lưỡng để tìm hiểu xem các nhân viên dịch vụ khách hàng điển hình thật sự làm việc như thế nào. Họ đưa ra những câu hỏi mở như: "Vì sao anh/chị lại chọn cách làm đó?" hay "Anh/chị xử lý việc này, việc kia như thế nào?"...

Sarah ghi chú cẩn thận suốt buổi thảo luận để có thể phân tích thực trạng một cách kỹ càng về sau.

Một lúc sau, mọi người xoay sang thảo luận về những nguyên nhân có thể gây ra lỗi hỏng.

- Tôi có một số ý kiến về nguyên nhân của những lỗi hỏng tồn tại trong hoạt động của chúng ta. - Một chàng trai trẻ phát biểu một cách tự tin. - Tôi đã suy nghĩ về vấn đề này từ khi anh đề nghị tôi đăng ký tham gia thảo luận.

- Tốt lắm, xin mời anh. - Bill động viên.

- Được, tôi xin trình bày vấn đề. Khi khách hàng gọi đến Dyad, đơn giản là họ sẽ được nối máy với nhân viên dịch vụ khách hàng nào đang rảnh. Nếu đó là một nhân viên tương đối mới, vấn đề họ gặp phải có thể nằm ngoài khả năng giải quyết của anh ta. Do vậy, nhân viên đó phải yêu cầu khách hàng chờ máy và tìm người thích hợp để hỗ trợ. Nếu không may gặp lúc các nhân viên dịch vụ khách hàng am hiểu về sản phẩm đều đang bận tiếp những khách hàng khác, thì người khách đang chờ máy sẽ phải đợi rất lâu. Vì thế họ sẽ bỏ cuộc gọi, vậy là mục tiêu giải-quyết-vấn-đề-ngay-từ-cuộc-gọi-đầu-tiên đã không thực hiện được.

- Hay đấy! - Sarah đáp. - Nhưng anh đã được dự một khóa huấn luyện tập trung về chuyên môn khi mới vào công ty. Và mục đích của việc huấn luyện là để xóa bỏ khoảng cách giữa nhân viên mới vào và nhân viên giàu kinh nghiệm kia mà?

- Chị vừa mới nói ra một từ mầu nhiệm đấy. - Chàng trai trẻ trả lời. - Đó là kinh nghiệm. Bố tôi thường nói, không gì có thể thay thế kinh nghiệm. Và tôi nghĩ ông nói đúng. Việc huấn luyện có thể cho chị kiến thức, nhưng kinh nghiệm lại giúp chị áp dụng kiến thức đó trong những tình huống thực tế một cách thích hợp.

- Rất đúng. - Bill thừa nhận và viết dòng chữ: "*Phân bố cuộc gọi một cách ngẫu nhiên*" lên tấm bảng trắng, dưới tiêu đề: Các nguyên nhân gây ra lỗi hỏng.

Sarah bỗng nhớ lại lần cuối cùng cô gọi đến số máy hỗ trợ kỹ thuật khi gặp phải sự cố nhỏ với chiếc máy tính ở nhà. Sau khi nhấn số máy tổng đài, cô phải tiếp tục nhấn thêm vài số để gặp được nhân viên dịch vụ khách hàng thích hợp. Đầu tiên, cô nhấn số 3 để cho biết mình đang gặp rắc rối với máy tính để bàn chứ không phải máy xách tay. Kế đó cô nhấn phím 5 để chỉ rõ đời máy đang sử dụng. Cuối cùng, cô nhấn số 2 để được tư vấn về vấn đề phần mềm cụ thể mà cô đang gặp rắc rối. Và sau khi nói chuyện với nhân viên dịch vụ khách hàng chưa đầy hai phút, vấn đề của cô được giải quyết nhanh chóng bởi một nhân viên giàu kinh nghiệm. Lúc đó, cô đã nghĩ rằng đây quả là giải pháp tư vấn tuyệt vời qua điện thoại.

- Chúng tôi cũng gặp một vấn đề khác tương tự như vậy. - Một phụ nữ trẻ nói. - Trong một số trường hợp, chúng tôi biết rằng cách duy nhất để giải quyết vấn đề của khách hàng là cử một kỹ thuật viên đến nơi lắp đặt. Khách hàng bao giờ cũng muốn lấy lịch hẹn ngay khi họ gọi điện thoại đến. Thế nhưng, tôi luôn phải chờ cả 10 phút hay lâu hơn thế khi gọi đến Bộ phận Kỹ thuật. Trong lúc đó, khách hàng bị buộc phải nghe nhạc cho đến khi được nối máy trở lại. Và khi đó, thường thì họ đã gác máy vì chờ quá lâu.

- Thông tin này thú vị đấy. - Bill nói khi tiếp tục viết lên tấm bảng trắng một nguyên nhân nữa: *"Vấn đề giao tiếp giữa các bộ phận khác nhau"*.

- Có một việc quan trọng mà tôi đã nhiều lần phản ánh. - Một người đàn ông đứng tuổi với vẻ ngoài hơi nghiêm khắc phát biểu. - Tôi đã làm việc ở đây gần như từ ngày Dyad mới thành lập, và các trang thiết bị của chúng ta cũng vậy. Ý tôi là máy tính và phần mềm đang sử dụng đã quá cũ, vì thế không thể đáp ứng tốt yêu cầu công việc ngày nay. Có thể là ba bốn năm trước nó còn thích hợp, nhưng bây giờ thì...

- Vậy anh có hình dung được mọi thứ nên thay đổi như thế nào không? - Bill ngắt lời ông ta.

- Có chứ. - Người đàn ông trả lời. - Bọn trẻ con ở nhà có thể lướt qua cả một lượng thông tin khổng lồ trên Internet trong khoảng thời gian còn nhanh hơn cả thời gian chúng ta chuyển từ màn hình này sang màn hình khác. Khách hàng hủy bỏ cuộc gọi vì phải đợi quá lâu để chúng ta chuyển đổi. Không những vậy, khi làm những việc này, tên khách hàng cùng những thông tin khác lại không được cập nhật trên màn hình mới. Hệ thống thông

tin nội bộ của chúng ta chưa được tổ chức tốt, thậm chí còn thua tốc độ truy cập thông tin trên trang web dành cho khách hàng của chúng ta nữa...

- Thế nghĩa là anh muốn bằng cách nào đó làm cho hệ thống thông tin nội bộ dễ sử dụng hơn? - Bill hỏi lại.

- Đúng vậy. Ý tôi là thế. - Người đàn ông gật đầu và ngồi xuống.

Bill ghi thêm một ý khác lên tấm bảng: *"Hệ thống thông tin không đầy đủ"*.

Tiếp đó, một nhân viên tương đối mới nói với vẻ băn khoăn:

- Tôi rất ngại khi hỏi điều này, nhưng thật tình tôi vẫn không rõ chỉ tiêu nào là quan trọng nhất. Liệu đó có phải là mục tiêu giải quyết dứt điểm vấn đề trong cuộc gọi đầu tiên hay cố gắng kết thúc sớm để có thể xử lý nhiều cuộc gọi hơn? Tôi biết việc đánh giá nhân viên sẽ dựa trên tất cả các mục tiêu này, nhưng tôi thật sự không biết mục nào được ưu tiên hơn. Tôi cũng cho rằng những mục tiêu này có vẻ hơi kỳ cục!

- Cám ơn anh về những suy nghĩ này. - Sarah nói.

"Nghe có vẻ như đây là công việc của Siêu Giám đốc", Bill nghĩ khi viết những từ này lên bảng: *"Kỳ vọng không rõ ràng"*.

Một chàng trai trẻ cực kỳ tự tin khác nói to:

- Tôi muốn biết chúng ta cần các quản lý để làm gì. Tôi xin lỗi khi nói như vậy với mọi người ở đây, và nếu công ty có sa thải tôi cũng được. Nhưng quý tha ma bắt họ đi! Họ cứ đi vòng vòng, cầm tai nghe vào bảng điều khiển, nghe ngóng một lúc lại tháo ra, rồi chuyển qua người kế tiếp. Họ chẳng bao giờ nói gì và cũng không bao giờ nhận xét về những việc chúng tôi đang làm, cho dù là khen hay chê.

Căn phòng tràn ngập những tiếng cười bị kiềm nén. Bill ghi chú thêm trên bảng: *"Các quản lý không huấn luyện nhân viên và không có ý kiến phản hồi"*.

Càng về sau, mọi người càng đưa ra nhiều ý kiến dồn dập. Bill và Sarah rất cảm kích trước những gì mà Đội A của ca làm việc ban ngày đề xuất.

- Theo anh thì chúng ta có cần gặp đội còn lại không? Tôi nghĩ là chúng ta đã biết tất cả những gì cần biết để giải quyết vấn đề. - Sarah đề nghị.

Bill phản đối ý kiến đó gần như ngay lập tức.

- Nếu chỉ dựa trên những gì nghe được hôm nay, chúng ta sẽ lại nhảy ngay đến giải pháp thôi. Chúng ta cần gặp đội kia để tìm hiểu xem liệu họ có gặp phải những vấn đề tương tự hay không, và thật sự những vấn đề này nghiêm trọng đến đâu chứ!

- Thôi được, có lẽ anh nói đúng, Bill à. - Sarah thừa nhận. - Nếu chúng ta lại nghe thấy những vấn đề này, thì có nghĩa đây chính là những nguyên nhân cội rễ cần được giải quyết. Ngược lại thì nó chỉ là những ý kiến mang tính cá nhân mà thôi.

Ngày hôm sau, Đội 1 tập trung trong phòng họp.

- Khó khăn của tôi là không có sẵn phương tiện trợ giúp để định hướng vấn đề một cách nhanh chóng. - Người tình nguyện tham gia đầu tiên phát biểu. - Tôi không bao giờ biết chắc phải mở màn hình nào lên để tìm câu trả lời, vì thế hầu như là tôi phải mò mẫm một lúc rồi mới tìm được đúng cái mình cần. Cần có cách nào đó tốt hơn để kết nối nhanh chóng từ khóa với màn hình cung cấp giải pháp.

- Quả là một ý hay! - Bill xác nhận và viết dòng chữ "*Giao diện tốt hơn*" lên tấm bảng.

- Chúng ta có thể sử dụng chính những màn hình đó - Một người khác gợi ý. - Nhưng có quá nhiều màn hình mà không có mối liên kết nào rõ ràng giữa chúng, và phải mất rất nhiều thời gian mới mở chúng lên được. Thời gian tôi truy cập Internet ở nhà còn nhanh hơn thời gian chờ đợi để vào những trang tôi cần tại công ty nữa!

"Lại thêm một điểm cần lưu ý!", Bill nghĩ trong lúc anh bối rối không biết nên viết gì lên tấm bảng.

Một nhân viên dịch vụ khách hàng khác đề nghị tăng thêm giờ nghỉ giải lao.

- Như vậy tôi có thể tỉnh táo trở lại và tiếp tục làm việc nhiều giờ trên điện thoại.

"Điều này không bao giờ được chấp nhận đâu", Sarah nghĩ. Nhưng Bill vẫn viết lên bảng *"Giờ nghỉ giải lao dài hơn"* vì xét cho cùng thì "không có ý kiến nào là ngớ ngẩn cả".

- Tôi nghĩ vấn đề là chúng tôi được thuê, được đào tạo cơ bản, rồi bị bỏ rơi. - Một người khác đứng dậy. - Không có ai thật sự theo dõi xem chúng tôi làm gì sau đó cả.

- Thế các quản lý thì sao? - Sarah hỏi.

- Tôi đã nghĩ họ có thể giúp tôi hiểu rõ hơn về sản phẩm, mặc dù tôi cũng đã biết khá rõ về chúng. Nhưng thực tế, tôi không nhận được sự trợ giúp nào khi cần phải đối phó với những khách hàng nóng tính. Đó là điều tôi thật sự cần. Tôi rất dễ nản lòng.

Bill viết thêm *"Làm thế nào để đối phó với những khách hàng nóng tính"* lên tấm bảng trắng lúc này đã dày đặc chữ.

Bill và Sarah bắt đầu nhận thấy một mẫu số chung nào đó giữa các đề xuất. Có nhiều ý kiến liên quan đến nhu cầu tiếp cận thông tin chính xác, nhanh chóng. Một số ý kiến khác lại đề cập đến nhu cầu được huấn luyện, một vấn đề mà các quản lý cần phải lưu tâm.

Các buổi gặp gỡ với cả sáu Đội Phi Tiêu đã kết thúc trong vòng một tuần. Bill và Sarah quyết định gặp nhau để chọn lọc và tổng kết từ các ghi chú của Sarah.

- Chúng ta có được một số nhân viên thật sự giỏi làm việc ở đây. - Sarah nhận xét khi bước ra khỏi buổi họp cuối cùng.

- Đúng thế! - Bill đồng ý. - Và chúng tôi rất biết ơn phòng nhân sự về điều đó.

Ngày hôm sau, Bill ngồi tại bàn làm việc của mình và nghiên cứu bản tóm tắt mà anh và Sarah đã tổng kết.

"Một số đề xuất trông cực kỳ đơn giản, - anh nghĩ, - nhưng những ý kiến khác sẽ cần rất nhiều thời gian và tiền bạc để nghiên cứu và thực hiện."

Bill xem đi xét lại danh sách các ý kiến, và một nỗi hoang mang dần xuất hiện. Anh gọi điện thoại cho Sarah.

- Tôi thật sự cảm thấy bối rối, Sarah ạ. Có quá nhiều giải pháp, và hầu hết đều hợp lý. Vậy làm sao chúng ta biết nên chọn giải pháp nào?

- Có lẽ chúng ta phải dành thêm thời gian để gặp cố vấn đáng yêu của chúng ta thôi! - Sarah đề nghị.

- Cô nói đúng đấy. Tôi sẽ gọi cho anh ấy.

Bill liếc qua khoảng thời gian rảnh rỗi trong lịch làm việc của anh và Sarah rồi gọi ngay cho Mike. Sau câu chào "tôi-có-thể-làm- gì-để-cuộc-sống-của-bạn-trở-nên-hoàn-hảo" thường lệ của Mike, Bill đi thẳng vào vấn đề.

- Mike này, chúng tôi thật sự đã khai thác được rất nhiều thông tin tuyệt vời từ các Đội Phi Tiêu của chúng tôi.

- Đội Phi Tiêu là cái gì vậy? - Mike ngạc nhiên hỏi lại.

- À, đó là tên gọi các nhóm thảo luận của chúng tôi ấy mà. - Bill vội đáp.

- Tên nghe hay lắm! - Mike nhận xét. - Tôi mừng là mọi thứ đã bắt đầu có kết quả với anh!

- Mặc dù vậy, các ý kiến thu được lại quá đa dạng. - Bill giải bày. - Nhiều ý kiến rất hợp lý, nhưng rõ ràng chúng tôi không thể thực hiện tất cả

được. Tôi đang bối rối không biết nên làm gì tiếp theo đây.

- Có lẽ chúng ta nên ngồi lại để thảo luận vấn đề này. - Mike đề nghị.

- Tôi cũng nghĩ như vậy! - Bill mừng rỡ đáp lời.

Thế là sáng hôm sau, một lần nữa Sarah và Bill lại cùng ngồi thoải mái trong văn phòng của Mike.

- Theo những gì anh nói với tôi qua điện thoại, các nhân viên của anh thật sự đã đưa ra nhiều ý kiến hợp lý, đúng không? - Mike bắt đầu.

- Đúng thế đấy. - Bill đáp. - Một số gợi ý đơn giản đến nỗi chúng tôi cảm thấy hơi ngượng vì trước đây đã không nghĩ ra.

- Anh kể tôi nghe một vài ví dụ xem nào?

- Được thôi. - Bill suy nghĩ trong chốc lát rồi trả lời. - Nhiều nhân viên nói rằng họ phải tốn khá nhiều thời gian mới mở đúng màn hình cung cấp thông tin cần thiết. Một người đề nghị nên có một phương tiện trợ giúp luôn sẵn sàng để họ biết phải mở màn hình nào. Việc này quá đơn giản. Chỉ cần một tấm thẻ nhỏ in chữ hoặc cái gì tương tự như thế là xong.

- Trong nghề làm vườn, - Mike cười một cách thoải mái - chúng tôi gọi đó là "quả treo cành thấp".

- Nghĩa là sao? - Bill lắc đầu không hiểu.

- "Quả treo cành thấp", nghĩa là có những quả mà anh có thể thu hoạch ngay cả khi đứng dưới đất, chỉ cần kéo cành cây xuống là có thể hái được. Anh không cần phải bắc thang hay gắng sức trèo lên cao để hái. Đó là những giải pháp dễ thực hiện, không cần bỏ ra nhiều công sức hay tiền bạc. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải chắc chắn không có nguy hiểm nào đi kèm với việc hái quả treo cành thấp. Ý tôi là, anh phải đoán chắc không có một tổ ong bắp cày nào trên cây khi vin cành hái quả.

- Ồ, nghe hay quá, Mike ạ. Thế anh có từ nào để gọi những giải pháp khó thực hiện hơn, tốn kém hơn, hay phức tạp hơn không? - Sarah nhận xét.

- Có chứ. - Mike trả lời. - Chúng tôi gọi đó là "quả hái bằng sào". Đây là những loại quả ở cao hơn mà các bạn không thể hái nếu đứng dưới đất. Để thu hoạch chúng, các bạn cần một thiết bị hỗ trợ tinh vi hơn, một cái sào hái bằng máy gắn trên một chiếc xe tải chẳng hạn. Các bạn phải chui vào trong cái giỏ treo ở đầu sào, sử dụng động cơ điều khiển thủy lực để nâng nó lên và hái quả. Đó là một công việc phức tạp hơn và đòi hỏi nhiều công sức hơn.

- Thế thì chúng ta phải làm gì đây? - Bill hỏi và chờ đợi.

- Đối với loại quả này, điều cực kỳ quan trọng là phải chọn đúng giải pháp trong số rất nhiều giải pháp được đề xuất.

Mike đưa tay vào túi áo sơ mi và rút ra hai tấm thẻ màu tím.

- Đây là chiếc thẻ cuối cùng của tôi, - ông vừa nói vừa đưa cho các vị khách, - nhưng tôi rất tự hào về nó.

***ĐÔI KHI GIẢI PHÁP SAI CÒN TỆ HƠN LÀ
KHÔNG CÓ GIẢI PHÁP NÀO!
HÃY CHỌN ĐÚNG GIẢI PHÁP!***

- Điều này có nghĩa là các bạn phải chọn giải pháp phù hợp với nguyên nhân. - Mike đi thẳng vào vấn đề. - Đó là lý do vì sao tôi cảnh báo các bạn không được nhảy ngay đến giải pháp. Vì nếu các bạn không xác định chính xác nguyên nhân thì không thể đưa ra giải pháp đúng được.

- Quả là rất hợp lý! - Cả Bill và Sarah cùng nhận xét.

- Và đây là một ví dụ rất rõ. - Mike nói tiếp. - Bill, trong sân nhà anh có một cây cọ thấp hơn cây kia, và anh không thích như thế vì nó phá vỡ tính cân đối. Tôi có thể giải quyết vấn đề của anh bằng cách nhổ cây cọ thấp hơn và thay bằng một cây khác có cùng chiều cao với cây còn lại. Anh sẽ nói: "Cám ơn Mike đã giải quyết vấn đề của tôi" và tưởng thế là có thể yên tâm. Nhưng nếu tôi không xác định đúng nguyên nhân sâu xa đã gây nên sự

chênh lệch giữa hai cây lúc đầu, rất có thể tình trạng này sẽ lại tái diễn. Cái cây mới sẽ lại thua sút cây ban đầu về chiều cao, thậm chí có thể nó sẽ chết.

- Nhưng anh đã không làm như thế. - Bill tiếp lời - Thay vào đó, anh dùng loại phân bón hấp thụ theo thời gian hay một thứ gì đó tương tự vậy, và anh cam đoan với tôi nó sẽ có tác dụng.

- Chính xác! Nhân viên của tôi đã xác định được nguyên nhân cội rễ và chọn đúng giải pháp. Khi đất đã hấp thụ hết lượng phân bón, cả hai cây sẽ có chiều cao gần như nhau. Nếu được chăm sóc và tỉa cành đúng cách, chúng sẽ mãi như thế.

- Thật tuyệt vời, Mike ạ! - Bill mừng rỡ. - Cảm ơn anh về những gì anh đã làm để giải quyết vấn đề hai cây cọ của tôi. Và cả Sarah lẫn tôi cũng rất biết ơn sự uyên thâm mà anh đã truyền đạt cho chúng tôi nữa. Cảm ơn anh nhiều lắm!

- Có gì đâu, các bạn. - Mike cười.

- Sau khi đã có dịp nghe anh hướng dẫn, tôi mới nhận ra rằng anh luôn vận dụng những nguyên tắc của mình. - Bill nói thêm - Quả thật, anh là người không chỉ thuyết giảng suông, Mike ạ!

- Tôi không hiểu hết ý anh, Bill. - Đến lượt Mike bối rối.

- Tôi biết anh ấy muốn nói gì rồi. - Sarah giải thích hộ Bill. - Nghĩa là anh không chỉ biết bên dưới mặt đất có những thứ gì quan trọng, mà anh còn sẵn lòng, thậm chí là hào hứng, cầm lấy cái xẻng và đào đến tận gốc vấn đề.

- Các bạn khéo quan sát nhỉ, thậm chí tôi còn không ý thức được là mình làm những điều đó. - Mike cười mãn nguyện. - Tôi không biết liệu đó có phải là bản năng tự nhiên của mình hay là kết quả của những lần truyền đạt kiến thức về lỗ hổng cho mọi người. Nhưng nếu những thói quen của tôi giúp được các bạn thì tôi rất vui.

Một lần nữa, Bill và Sarah cảm ơn Mike. Họ trở về văn phòng của mình, tự tin sẽ *chọn được giải pháp đúng*.

Chương 10: TỪ NGUYÊN NHÂN ĐẾN GIẢI PHÁP

Suốt mấy ngày sau đó, Bill và Sarah quyết định hái càng nhiều "quả treo cành thấp" càng tốt, nhưng họ thận trọng chọn những giải pháp chắc chắn để không gây tác hại gì. Một trong những ý tưởng đơn giản mà họ có thể áp dụng ngay chính là tạo phương tiện trợ giúp nhân viên trong công việc. Đó là một tấm thẻ in laser mà các nhân viên dịch vụ khách hàng có thể dán vào màn hình làm công cụ tìm kiếm nhanh. Một ý tưởng khác là lập trình các phím chức năng trên bàn phím thành những phím tắt chuyên biệt. Mặc dù những giải pháp này vẫn chưa thật sự triệt để, nhưng họ vẫn có thể chủ động về mặt thời gian và chi phí của đề xuất, đồng thời chứng tỏ mình đã đáp ứng được đề nghị của các nhân viên dịch vụ khách hàng.

Tiếp đó, Bill và Sarah chuyển sang những giải pháp khó thực hiện hơn. Họ bắt tay vào kế hoạch "quả hái bằng sào".

- Chúng ta đã tìm ra rất nhiều nguyên nhân, nhưng chúng ta không thể giải quyết tất cả được, Sarah ạ! - Bill than vãn.

- Tại sao chúng ta không thử lắng nghe ý kiến của tất cả nhân viên dịch vụ khách hàng nhỉ? - Sarah đề nghị.

- Tôi e rằng chẳng có ích lợi gì. - Bill phản đối.

- Cũng không hẳn vô ích đâu, Bill! - Sarah phân tích. - Rõ ràng chúng ta không thể giải quyết tất cả các nguyên nhân, vậy thì phải xem cái nào cần được ưu tiên hơn. Bằng cách nói chuyện với họ, chúng ta có thể xác định những nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

- Nhưng việc đó sẽ tốn nhiều thời gian, trong khi chúng ta lại đang chịu áp lực phải đưa ra giải pháp và thu được kết quả ngay, Sarah ạ. Chúng ta phải hành động, chứ không phải ngồi chờ kết quả nghiên cứu thêm.

- Tôi hiểu, Bill ạ, nhưng nếu tôi có kết quả trong vòng bốn mươi tám giờ thì sao nào? - Sarah vẫn cố thuyết phục Bill.

- Nếu vậy tôi sẽ tán thành ý kiến của cô. Nhưng làm thế nào cô có được kết quả đó? - Bill thắc mắc.

- Chúng ta sẽ gửi câu hỏi khảo sát đến cho mọi người bằng e-mail, và cũng sẽ nhận câu trả lời bằng e-mail. Tiêu đề thư sẽ là: "Nào các nhân viên dịch vụ khách hàng. Hãy cùng làm cuộc sống của bạn tốt đẹp hơn!".

Bill đồng ý với ý tưởng của Sarah và kết quả thu được thật bất ngờ. Gần như tất cả mọi người đều trả lời e-mail trong vòng bốn mươi tám giờ, và cả hai bắt đầu tổng hợp dữ liệu.

- Thật khó mà tin được những gì chúng ta phát hiện từ cuộc khảo sát này! - Sarah thốt lên trong lúc mê mẩn với những dữ liệu thu thập được. - Nó xác nhận một số thông tin chủ đạo mà chúng ta đã khám phá trong các buổi họp nhóm.

- Nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến hoạt động của các nhân viên dịch vụ khách hàng lại thuộc nhóm "Các yếu tố bên trong tổ chức", mà cơ bản là các điều kiện cần thiết để nhân viên dịch vụ khách hàng có thể tiếp cận lượng thông tin nhiều hơn và tốt hơn. - Bill nhận xét. - Dĩ nhiên, điều này sẽ cải thiện được kết quả của giải pháp giải quyết vấn đề ngay từ lần gọi đầu tiên.

- Đúng vậy! - Sarah tán thành. - Còn một điểm quan trọng khác là làm thế nào để các nhân viên có thể tiếp cận thông tin nhanh chóng và chính xác. Điều này sẽ giúp kết thúc cuộc gọi nhanh hơn, giảm tỷ lệ hủy bỏ cuộc gọi, và đương nhiên, các cuộc gọi mới nhờ đó cũng sẽ gia tăng.

- Tuyệt quá! - Bill phấn khởi. - Chúng ta không chỉ xác định được nguyên nhân, mà còn có thể sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Giờ thì phải tìm cách thu hoạch quả mà không phải chi một khoản tiền khổng lồ đây! Nhưng Sarah ạ, tôi đã nói chuyện với một trong những chuyên gia phát triển phần mềm hàng đầu của chúng ta, cô ấy bảo nếu thiết kế lại toàn bộ hệ thống phần mềm để có thể chuyển đổi nhanh chóng giữa các màn hình dữ liệu sẽ phải tốn ít nhất là một triệu rưỡi đô-la.

- Có thể chúng ta vẫn đạt được điều đó mà không cần đến một phần mềm mới. - Sarah bất ngờ đề xuất. - Chúng ta chỉ cần thiết kế một trang thông tin nội bộ, rồi chuyển tất cả dữ liệu từ hệ thống hiện tại qua, và thêm

vào đó chức năng dò tìm. Chúng ta sẽ yêu cầu các nhân viên dịch vụ khách hàng tạo một danh sách những trang web mà họ yêu thích, như thế họ có thể tự sắp xếp các màn hình của mình hợp lý và hiệu quả nhất.

- Nhưng luôn có ít nhất ba nhân viên dịch vụ khách hàng dùng chung một máy vi tính đấy Sarah! - Bill nhắc cô.

- Không vấn đề gì. Mỗi người có thể dùng tên truy cập riêng để phân biệt danh sách các trang thông tin cần thiết khi truy cập.

- Có lẽ sẽ có tác dụng thật đấy. - Bill thừa nhận. - Nhưng tôi e là sẽ vẫn tốn đến hàng trăm ngàn đô-la để tạo trang web nội bộ này.

Sarah suy nghĩ một lúc, rồi gương mặt cô tươi tỉnh hẳn lên.

- A, tôi có một người bạn chuyên thiết kế trang web và các chương trình xử lý thông tin. Trong hai năm qua, anh ấy luôn cố gắng trở thành nhà cung cấp của công ty ta nhưng chúng ta lại chưa có nhu cầu. Tôi nghĩ, anh ấy sẽ đề nghị một mức giá phải chăng để bắt đầu sự hợp tác với chúng ta đấy.

- Nhưng bộ phận Kỹ thuật sẽ yêu cầu phải có một nơi giới thiệu uy tín và một sự đảm bảo chắc chắn mới cho phép một nhà cung cấp mới tiếp cận hệ thống của chúng ta. - Bill hoài nghi ý kiến của Sarah.

- Nhưng anh ấy có những đơn vị giới thiệu tuyệt vời cơ mà, cỡ như *Fortune 500* chẳng hạn. Và điều quan trọng là tuần trước anh ấy vừa bảo tôi rằng công việc ở chỗ anh ấy tiến triển hơi chậm, thậm chí anh ấy còn buộc phải cắt giảm nhân viên, vì thế đây có thể là thời điểm thích hợp nhất đấy! - Sarah cố thuyết phục Bill.

- Thế cô có nghĩ là Angie sẽ tán thành ý kiến này không? - Bill hoài nghi.

- Chỉ khi nào chúng ta chứng minh được rằng việc đầu tư này sẽ mang lại giá trị và kết quả tốt hơn nhiều cho công ty.

- Thế thì chúng ta bắt đầu ngay đi! - Bill sốt ruột nói.

- Nhưng trước khi làm thế, sao ta không bàn với bộ phận Kỹ thuật và các nhân viên dịch vụ khách hàng xem ý kiến họ thế nào nhỉ? - Sarah đề nghị.

Các nhân viên dịch vụ khách hàng hoàn toàn ủng hộ ý kiến của họ; anh bạn của Sarah nắm ngay cơ hội hợp tác này; và Angie cũng đồng ý với những ý tưởng mà Bill và Sarah đề xuất. Bộ phận Kỹ thuật tuy lúc đầu không muốn giao công việc của mình cho một nhà cung cấp bên ngoài nhưng sau khi xem xét một số dự án mà anh bạn của Sarah đã làm và xét đến lượng công việc đang gánh vác, họ thấy có thể tin tưởng ở chuyên môn anh ấy nên đã nhanh chóng tán thành.

Tuy vậy, có lẽ một trong những thay đổi lớn nhất đã xảy ra chính là cách thức trả lời điện thoại. Do chi phí thiết lập một hệ thống viễn thông mới quá cao nên từ lâu ý tưởng này không thực hiện được. Nhưng nay nhờ giá giảm, việc thay một hệ thống mới đã trở nên khả thi. Angie lập tức nhận ra lợi ích của việc đầu tư và đã ký duyệt ngân sách cần thiết. Vậy là thay vì chờ được nổi máy như thường lệ, từ nay khách hàng sẽ chủ động chọn số dịch vụ cần nổi và gặp ngay nhân viên dịch vụ khách hàng cần tìm. Điều này đem đến một ảnh hưởng tích cực khác: Các quản lý không còn phải xử lý những cuộc gọi khó do các nhân viên thiếu kinh nghiệm chuyển đến như trước, thay vào đó, họ có thể dành thời gian để huấn luyện các nhân viên bình thường và giúp họ đạt những thành tích xuất sắc.

Bill cũng đã có một quyết định quan trọng khi sắp xếp các chỉ tiêu theo thứ tự ưu tiên. Trong một thông báo về chính sách của công ty, anh đã tuyên bố rằng mục tiêu giải quyết vấn đề ngay từ lần gọi đầu tiên được xem là ưu tiên hàng đầu. Nhờ đó, các nhân viên dịch vụ khách hàng không còn phải phân vân chọn lựa giữa các nhiệm vụ cần giải quyết.

Điều tuyệt vời trong toàn bộ tiến trình này là khi Bill và Sarah trình bày các nguyên nhân và giải pháp phù hợp cho Angie nghe, bà đã tích cực tham gia và đưa ra nhiều góp ý giá trị. Trong vài tuần sau đó, Bill và Sarah hy vọng và cầu mong trong các bản báo cáo sáng thứ hai sẽ có những tiến triển thật sự.

Và họ đã không thất vọng.

Chương II: TIN VUI!

Buổi sáng thứ hai hôm đó, Bill ngồi tại bàn làm việc của anh và hồi hộp cầm bản báo cáo hàng tuần lên xem. Mặc dù cả anh và Sarah đã nỗ lực hết sức, anh cũng không hoàn toàn tự tin rằng bản báo cáo này sẽ có gì khác biệt so với những báo cáo trước đó, và anh cũng biết thời gian để lấp lỗ hổng đã sắp hết.

"*Cái gì thế này?*", Bill ngạc nhiên khi xem các con số. Ở đó, trên giấy trắng mực đen, là lý do để anh hy vọng. Chỉ tiêu giải quyết vấn đề ngay từ lần gọi đầu tiên đã tăng 8% so với tuần trước. Thời gian trả lời cuộc gọi vẫn còn ở mức bình thường, và tỉ lệ hủy bỏ cuộc gọi có giảm đi đôi chút nhưng cũng chưa phải là tin vui. Tuy vậy, con số tám phần trăm thật sự đã khiến anh vui sướng hát vang: "Chúng ta là những nhà vô địch!".

- Tôi hy vọng rằng đó không phải là do may mắn. - Anh gọi cho Sarah để chia sẻ tin vui.

Và đúng là không phải do may mắn thật. Tuần kế tiếp, chỉ tiêu này đã tăng lên 12%.

Tuần sau nữa, đã bắt đầu có sự tiến bộ đáng kể về thời gian trả lời điện thoại. Bill bắt đầu cảm thấy nhẹ nhõm.

Khi Bill và Sarah đến văn phòng Angie sáng thứ Hai tuần sau đó để dự họp như thường lệ, họ nhận được sự chào đón nồng nhiệt từ vị chủ tịch ngành hàng và các quản lý làm việc ban ngày. Căn phòng được trang hoàng rực rỡ với những quả bóng nhiều màu sắc, cờ hoa và băng rôn chúc mừng.

- Có chuyện gì vậy? - Bill hỏi như thể anh không tài nào đoán ra được.

- Bill... Sarah... - Angie cất lời khi đưa cả hai đến bên bàn làm việc của bà. - Đây là lần đầu tiên chúng ta đạt được sự tiến bộ ở cả ba chỉ tiêu. Chúng tôi rất tự hào về sự chủ động và sáng tạo của các bạn. Chúng tôi cũng tự hào về cách các bạn phối hợp với nhau để làm nên những kỳ tích này. Các bạn có thể cho chúng tôi biết mình đã làm điều này như thế nào không?

- Tất cả những gì tôi làm là thuê những người giỏi. - Sarah mỉm cười đáp. - Và phối hợp chặt chẽ với Bill để thực hiện nhiệm vụ thú vị này. Bill ơi, sao anh không nói cho mọi người biết đi?

- À, cũng không có gì đặc biệt. - Bill nói một cách hơi dè dặt. - Mọi chuyện bắt đầu từ lúc Angie gọi tôi vào phòng làm việc nói rõ những vấn đề cần giải quyết, và bảo tôi cần phải lấp các lỗ hổng. Tôi tranh thủ sự giúp đỡ của Sarah, rồi chúng tôi bắt đầu tìm kiếm giải pháp. Cuối cùng chúng tôi đã khám phá ra ý nghĩa của "chiến thắng", ít ra là đối với chúng tôi.

- Đầu tiên, chúng tôi nhìn vào thực tế không mấy khả quan hiện tại và quyết định cần phải đạt được "*việc cần làm*", tức là những điều mà chúng ta mong muốn đạt được. Kế đó, chúng tôi tiến hành phân tích "*thực trạng*", tức là sự khác biệt giữa kết quả mong muốn và thực trạng đang có. - Sarah giải thích thêm.

- Rồi chúng tôi hiểu rằng cần phải xác định nguyên nhân. - Bill tiếp lời Sarah. - Chúng tôi biết mình cần lấp các lỗ hổng, nhưng cũng khám phá ra rằng muốn làm được điều đó, mình cần phải đào sâu hơn để tìm nguyên nhân cội rễ.

- Cuối cùng chúng tôi xác định rõ mình cần phải chọn đúng giải pháp. Trước đây, chúng tôi thường vội vã nhảy ngay đến giải pháp và đã không thành công. Để thật sự lấp được lỗ hổng, chúng tôi cần tìm hiểu thật kỹ, thật sâu để chọn giải pháp thích hợp. Giải pháp không phải lúc nào cũng có thể nhìn thấy rõ ràng, đôi khi chúng ẩn bên dưới bề mặt, nằm ngay bên cạnh nguyên nhân sâu xa.

Niềm tự hào hiện lên trên gương mặt Sarah.

- Cuối cùng tôi đã giải quyết xong CÁC LỖ HỔNG!

- Đúng thế đấy, Sarah. Tôi cũng đã làm ra một tấm thẻ cho riêng mình, trên đó giải thích rõ tất cả những việc này. - Bill đưa tay vào túi áo sơ mi, rút ra một vài chiếc thẻ màu trắng, rồi đưa cho Angie và Sarah mỗi người một thẻ. Trên đó có ghi:

XÁC ĐỊNH "VIỆC CẦN LÀM".

PHÂN TÍCH "THỰC TRẠNG".

TÌM RA NGUYÊN NHÂN.

CHỌN GIẢI PHÁP ĐÚNG.

- Những điều này thật sự có ý nghĩa đấy, Bill ạ. - Angie nhận xét khi đọc lướt qua tấm thẻ. - Làm thế nào anh nghĩ ra ý tưởng này?

- Angie, phải thừa nhận rằng chúng tôi may mắn có được sự hỗ trợ từ bên ngoài. - Bill trả lời một cách thành thật.

- Thế ư? Anh tìm đến nhân viên tư vấn à? - Angie không khỏi thắc mắc.

- Không hẳn thế. Bà còn nhớ lần nhờ tôi chơi thay cho bà trong giải golf ở UMOM Homeless Shelter mùa thu năm ngoái chứ?

- Có, tôi nhớ. - Angie gật đầu.

- À, ở đó tôi đã gặp người... người làm vườn, tôi nghĩ chắc bà biết ông ấy, một người thuộc nhóm bốn người của tôi.

- Người làm vườn à? - Angie hỏi lại.

- Phải... mà đúng hơn là người chuyên thiết kế cây cảnh. Thật ra, công ty ông ấy đang chăm sóc cây cảnh cho Dyad.

- Tôi hiểu rồi. - Nói đoạn Angie ngồi xuống sau bàn làm việc của bà, nhấn nút loa ngoài trên điện thoại và bấm số.

- Xin chào, Mike St. Vincent đây. Tôi có thể làm gì để giúp cuộc sống của bạn trở nên hoàn hảo? - Từ chiếc điện thoại phát ra giọng nói.

- Chào bố, con Angie đây. Bố biết không, con đã khuyên bố nên viết những ý tưởng của mình về LỖ HỔNG thành sách. Con biết chắc là việc đó sẽ giúp được rất nhiều người. Nó đã giúp cho mọi người ở công ty con đấy.

Bill và Sarah nhìn nhau kinh ngạc.

Rồi họ nghe tiếng Mike cười vang.

- Bố thấy hình như con đã phát hiện việc bố thâm nhập vào hàng ngũ của con rồi!

- Con cũng chỉ vừa mới được biết thôi, bố ạ. Nhưng quả thật, con rất mừng vì đã nhờ Bill Ambers chơi golf thay con năm ngoái. - Angie trả lời.

- Anh ấy có cú gạt bóng tuyệt vời, Angie ạ. Thế nên anh ấy thật sự là tài sản quý giá trong nhóm bốn người bọn bố đấy. Anh ấy cũng có thái độ tích cực đối với Dyad Technologies. Bố chắc chắn anh ấy cũng là tài sản đích thực của công ty con nữa.

Bill đỏ mặt khi nghe những lời ấy.

- Đúng thế đấy, bố ạ. - Angie nói.

- Bố rất vui khi chia sẻ nguyên tắc LẤP LỔ HỒNG với anh ấy và Sarah.
- Mike nói tiếp. - Họ là một đội tuyệt vời đấy! Bố mừng là mọi việc đã có kết quả tốt đẹp.

Angie cảm ơn bố về những gì ông đã làm cho Dyad rồi họ nói lời chia tay.

Bill ngồi lặng im sững sờ một lúc, rồi ngượng ngùng thừa nhận:

- Tôi không hề biết về điều này, thật không có một dấu hiệu nào để nhận biết.

- Nếu anh tìm sự giống nhau về ngoại hình thì đúng là không có. - Angie thông cảm. - Bố mẹ nhận tôi làm con nuôi năm tôi lên bốn. Rồi mẹ tôi mất năm tôi được chín tuổi, và bố đã một mình nuôi tôi. Hai bố con tôi rất thân thiết với nhau trong suốt thời gian qua. Ông lúc nào cũng là người dẫn dắt tôi và luôn quan tâm đến việc phát triển sự nghiệp của tôi. Tôi thường theo ông đi quanh vườn và đào đất để tìm "nguyên nhân cội rễ", trong lúc ông nhẫn nại dạy tôi về LẤP LỔ HỒNG. Khi quan sát chiến lược giải quyết vấn đề của các bạn, tôi đã nhớ đến triết lý LẤP LỔ HỒNG của ông.

- Tôi đã thắc mắc không biết vì sao Mike luôn sẵn lòng dành nhiều thời gian cho chúng tôi như thế, bây giờ thì tôi đã hiểu. - Sarah lên tiếng. - Tôi biết chắc là Bill cũng nghĩ như thế. Riêng tôi, tôi rất biết ơn vì bố bà đã đầu

tư thời gian và công sức để giúp đỡ chúng tôi. Tôi nghĩ chắc ông ấy biết điều này có ý nghĩa với bà như thế nào. Rõ ràng bà có một vị trí rất đặc biệt đối với ông.

- Tôi biết, và ông cũng đặc biệt với tôi như vậy. - Angie đáp, thật sự cảm động trước những việc đang diễn ra. Sau đó, bà quay sang mọi người, phát biểu. - Chúng ta đã hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu nhưng không thể ngủ quên trong chiến thắng. Chúng ta đều là những người xuất sắc - tất cả chúng ta. Chúng ta sẽ phải tiếp tục tiến lên, khảo sát và đẩy mạnh hoạt động để ngày càng tiến bộ hơn. Tôi tin rằng còn nhiều thắng lợi đang chờ ta phía trước! Hãy tiến lên! Hãy lấp kín tất cả những lỗ hổng trên đường đi của chúng ta!

Phần kết: Tiến Đến Thành Công!

Là những người mang đến cho bạn câu chuyện này, chúng tôi tin rằng mọi công ty, bất kể là công ty cung ứng sản phẩm hay dịch vụ và thuộc thành phần kinh tế nào, đều có thể lấp kín lỗ hồng và chuyển bại thành thắng nếu công ty đó có mô hình kinh doanh hợp lý và đáp ứng được nhu cầu thật sự của khách hàng.

Một số công ty có thể phải vất vả hơn các công ty khác do bản chất ngành nghề kinh doanh, do thị trường cạnh tranh khốc liệt, hoặc do nhu cầu đổi mới công nghệ liên tục vốn rất tốn kém. Các trường hợp thất bại gần đây đều là những minh chứng rõ ràng về các mô hình kinh doanh không hợp lý mà nhiều lúc, nguyên nhân có thể là do họ không phán đoán chính xác nhu cầu thật sự của khách hàng; hoặc do đối thủ cạnh tranh đáp ứng tốt hơn những nhu cầu này.

Nhưng cũng đã có nhiều công ty xuất sắc có mức tăng trưởng ổn định ngay cả trong thời kỳ kinh tế khó khăn nhất. Những công ty này hiểu rằng năng lực hoạt động của nhân viên chính là yếu tố then chốt, cho dù điều đó được thể hiện qua lời chào nồng nhiệt dành cho khách hàng trên điện thoại, được tăng cường qua các khóa huấn luyện hay đạt được bằng cách thay đổi môi trường làm việc.

Trong trường hợp của Dyad Technologies, các con số vẫn tiếp tục tăng trưởng một cách từ từ nhưng chắc chắn.

Thỉnh thoảng khi cần thiết, họ vẫn tiến hành họp mặt các Đội Phi Tiêu, từ đó đưa ra những cải cách nhỏ nhưng quan trọng liên quan đến hệ thống và quy trình làm việc. Bill, Sarah và tất cả các thành viên khác trong đội đều tin rằng thành công liên tục của họ có được là nhờ chiến lược LẤP LỖ HỒNG.

Mặc dù vẫn còn những khó khăn ở phía trước như việc nâng cấp phần mềm có nhiều sai sót, bộ phận dịch vụ khách hàng có lúc rối tung lên khi phải đối diện với những khách hàng nóng tính hay các vấn đề mới đòi hỏi phải có giải pháp mới và sức tưởng tượng phong phú, nhưng với sự hỗ trợ

không ngừng của Angie, cả Bill, Sarah và các thành viên khác trong đội đã có cái nhìn mới mẻ về công thức LẤP LỖ HỔNG:

XÁC ĐỊNH "VIỆC CẦN LÀM".

PHÂN TÍCH "THỰC TRẠNG".

TÌM RA NGUYÊN NHÂN.

CHỌN GIẢI PHÁP ĐÚNG.

Dyad Technologies mạnh dạn tiến hành cải cách để nâng cao năng lực hoạt động của cá nhân và tập thể. Angie, Bill và Sarah luôn sát cánh cùng nhau trong quá trình áp dụng chiến lược LẤP LỖ HỔNG nhằm bảo đảm thành công cho tất cả các thành viên trong đội.

Họ tiếp tục nhận diện và xác định chính xác các yêu cầu của tổ chức, yêu cầu kinh doanh, yêu cầu về môi trường làm việc và năng lực của nhân viên.

Họ tập trung vào việc tuyển dụng những người có kỹ năng phù hợp với yêu cầu của công ty. Họ tìm kiếm những người có khả năng học hỏi nhanh chóng và đảm đương nhiều công việc cùng lúc.

Henry David Thoreau (1817 – 1862): Triết gia, thi sĩ, nhà tiểu luận người Mỹ.

Hanukkah: Một lễ hội truyền thống kéo dài 8 ngày của người Do Thái.

Mẹ Teresa (1910 – 1997): Một nữ tu Công giáo người Albania, là nhà sáng lập Dòng Thừa sai Bác ái ở Calcutta, Ấn Độ, năm 1950. Trong hơn 40 năm, bà chăm sóc người nghèo, người bệnh tật, trẻ mồ côi, người hấp hối, trong khi hoàn tất nhiệm vụ lãnh đạo dòng tu phát triển khắp Ấn Độ và đến các quốc gia khác.

Albert Schweitzer (1875 – 1965): Tiến sĩ, bác sĩ, nhà triết học, thần học người Đức. Ông đoạt giải Nobel Hòa bình năm 1952 vì đã có công lớn trong giúp đỡ người châu Phi, bất chấp gian khổ, bệnh tật.

Auschwitz: Trại giam giữ tù nhân khét tiếng tàn bạo của Đức quốc xã.

Leonard Bernstein (1918 – 1990): Huyền thoại của nhạc cổ điển Mỹ. Ông được xem là nhạc trưởng vĩ đại, một pianist hoàn hảo, đồng thời là một trong số những nhà soạn nhạc xuất sắc nhất nước Mỹ.

Holocaust: Tên gọi nạn tàn sát khoảng 6 triệu người Do Thái và nhiều nhóm thiểu số khác ở châu Âu và Bắc Phi do phát xít Đức và các nước cùng phe gây ra trong Thế chiến thứ hai.

Duomo Pieta: Nhà thờ Duomo của Ý được xây dựng vào thế kỷ 14, bên trong có bức tượng Pieta – một tuyệt tác bằng đá cẩm thạch của kiến trúc sư vĩ đại Michelangelo (1475 – 1564).

Dylan Thomas(1914 – 1953): Nhà thơ nổi tiếng nước Anh.

Johann Sebastian Bach (1685 – 1750): Nhà soạn nhạc thiên tài người Đức.

Inuit: Một tộc người sống ở vùng Bắc Mỹ, gần Bắc Cực, trên đảo Groenland, tại eo biển Bering.

Camillo: Một tên gọi khá phổ biến của người Ý.

Model-T: Mẫu xe hơi nổi tiếng của công ty Ford, được tung ra thị trường lần đầu tiên vào năm 1908 và chấm dứt sản

xuất vào năm 1927 với hơn 15 triệu chiếc đã được bán ra. Đây là dòng xe hơi đầu tiên tiếp cận với giới bình dân, được xem là sản phẩm mở ra thời đại xe hơi cho thế giới và được bình chọn là “mẫu xe của thế kỷ”.

Kipbi: Một loại bài phổ biến ở các nước nói tiếng Anh, có thể chơi được từ 2 đến 4 người.

1. Cán kịch là một thể loại kịch truyền thống của Trung Quốc.

* Mary Kay Ash (1918 – 2001): Nữ doanh nhân người Mỹ, người sáng lập nên hãng mỹ phẩm Mary Kay – ND.

* John Wesley (1703 – 1791): Nhà thần học, nhà truyền giáo và là nhà sáng lập Phong trào giám lý – ND.

* Virgil (70 TCN – 19 TCN): Tên thường gọi của Publius Vergilius Maro, nhà thơ lớn của La Mã cổ đại, người sáng tạo ra thể loại thơ sử thi – ND.

* Walter Wheeler (1841 – 1907): Cầu thủ bóng chày người Anh – ND.

* Super Bowl: Giải vô địch của Liên đoàn bóng bầu dục quốc gia, hiệp hội hàng đầu của bóng bầu dục Mỹ kể từ năm 1967. Trong hầu hết các năm qua, Super Bowl là chương trình được theo dõi nhiều nhất trong các chương trình phát sóng của truyền hình Mỹ. Ngày đấu chung kết của giải Super Bowl không chỉ là một trong những sự kiện thể thao lớn nhất mà bây giờ được coi như ngày lễ của Hoa Kỳ – ND.

* Ray Kroc (1902 – 1984): Một trong những nhân vật có ảnh hưởng nhất thế giới do tạp chí Times bình chọn. Năm 1955, được thừa kế một công ty quy mô nhỏ McDonald's, Kroc đã xây dựng, phát triển nó trở thành thương hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng nhất thế giới. Chính sự thành công của tập đoàn này không chỉ mang lại cho ông lợi nhuận lớn với hơn 500 triệu USD mà còn giúp Ray Kroc được biết đến với danh hiệu bất hủ Vua hamburger – ND.

* Hannibal (247 TCN – 183 TCN): Một tướng lĩnh và nhà chiến thuật quân sự người Carthage. Chữ “Hannibal” nghĩa là “niềm vui của thần Baal” (vị thần chủ của người Carthage), còn dòng họ “Barca” của ông có nghĩa là “tia

chớp". Ông được công nhận là một trong những vị tướng và nhà chiến thuật tài ba nhất trong lịch sử quân sự thế giới. Ông cũng được biết đến với một câu nói nổi tiếng: "Chúng ta sẽ hoặc tìm, hoặc tạo ra một con đường" – ND.

* Hunter S. Thompson: Nhà báo Mỹ nổi tiếng với thể loại phóng sự – ND.

* Hare Krishnas: Tên đầy đủ là The International Society for Krishna Consciousness, là một tổ chức tôn giáo của đạo Hồi, được thành lập ở thành phố New York năm 1966 – ND.

* Margaret Mead (1901 – 1978): Nhà nhân loại học người Mỹ và là diễn giả thường xuyên xuất hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng những năm 60 và 70 – ND.

* Felix Adler (1851 – 1933): Nhà nghiên cứu đạo đức, chính trị và xã hội người Do Thái và là một nhà cải cách xã hội. Ông là người tạo nên Phong trào văn hóa đạo đức và được xem là một trong những người có ảnh hưởng nhất tới phong trào Chủ nghĩa Do Thái nhân văn – ND.

* Eldrige Cleaver (1935 – 1998): Thành viên lãnh đạo của Đảng Báo Đen và tác giả của cuốn sách Soul on Ice – ND.

* Nordstrom: Chuỗi cửa hàng bách hóa do gia đình Nordstrom thành lập năm 1901 tại Seattle, Washington, Hoa Kỳ, đặt dịch vụ khách hàng lên làm tôn chỉ cao nhất – ND.

* PBX (Private Branch Exchange): Có nghĩa là tổng đài điện thoại nội bộ, là một mạng điện thoại riêng được sử dụng trong phạm vi một công ty – ND.

* Dale Carnegie (1888 – 1955): Tên đầy đủ là Dale Breckenridge Carnegie, là nhà văn, nhà thuyết trình người Mỹ, nổi tiếng với cuốn sách How to win friends and influence people (Đắc nhân tâm) được viết năm 1936, một cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất và được biết đến nhiều nhất cho đến tận ngày nay – ND.

* Susan RoAne: Nhà văn, diễn giả hàng đầu thế giới người Mỹ – ND.

* Lord Chandos: Nhân vật hư cấu trong tác phẩm The Letter of Lord Chandos (Bức thư của Lord Chandos) của tác giả Hugo von Hofmannsthal – BT.

* Francois de La Rochefoucauld (1613 – 1680): Nhân vật thuộc đời thứ sáu của dòng họ La Rochefoucauld. Ông lưu danh hậu thế với tư cách nhà văn, nhà triết học với những chiêm nghiệm nhân sinh được đúc kết thành những câu danh ngôn bất hủ – BT.

* Joseph Pulitzer (1847 – 1911): Chủ bút báo New York World New York World, là người đề xuất giải Pulitzer – giải thưởng được trao cho nhiều lĩnh vực, trong đó quan trọng hơn cả là báo chí và văn học – ND.

* Thomas Jefferson (1743 – 1826): Tổng thống thứ 3 của Hoa Kỳ, là người dự thảo bản Tuyên ngôn độc lập năm 1776 và người thiết lập nên trường đại học Virginia – ND.

* Adolf Hitler (1889 – 1945): Người đứng đầu chế độ phát xít Đức, gây nên cuộc chiến tranh thế giới thứ Hai – ND.

* Ambrose Bierce (1842 – 1914): Nhà báo, nhà phê bình văn học, cây bút truyện ngắn người Mỹ. Vì quan điểm nhạo báng cũng như sự sôi nổi trong vai nhà phê bình, ông được đặt biệt hiệu “Bitter Bierce” (Bierce chua cay). Ông nổi tiếng đến mức người ta nói rằng ý kiến ông về bài báo hay bài thơ có thể bắt đầu hay kết thúc sự nghiệp của một tác giả – ND.

* IPO (Initial Public Offering): Phát hành lần đầu (cổ phiếu) ra công chúng – ND.

* Philip Gilbert Hamerton (1834 – 1894): Tác giả chuyên viết sách “học làm người”, là tác giả cuốn Human Intercourse – ND.

* MySQL: Hệ quản trị cơ sở dữ liệu mã nguồn mở phổ biến nhất thế giới và được các nhà phát triển rất ưa chuộng trong quá trình phát triển ứng dụng vì MySQL là cơ sở dữ liệu tốc độ cao, ổn định, dễ sử dụng, có tính khả chuyển, hoạt động trên nhiều hệ điều hành, cung cấp một hệ thống lớn các hàm tiện ích rất mạnh – ND.

* Dorothy Sarnoff: Nữ diễn giả hàng đầu người Mỹ – ND.

* Dorothy Parker (1893 – 1967): Nhà thơ, nhà phê bình, nhà văn người Mỹ nổi tiếng với tài hóm hỉnh và châm biếm – ND.

* Jane Wagner: Nhà viết kịch, nhà văn, một trong những tác giả của loạt truyện Chicken Soup for the Soul – ND.

- * Oracle: Tên của một hãng phần mềm, một hệ quản trị cơ sở dữ liệu phổ biến trên thế giới. Hãng Oracle ra đời vào những năm 70 của thế kỷ XX tại Hoa Kỳ – ND.
- * Sun: Một công ty sản xuất phần mềm, bóng bán dẫn và máy tính được thành lập năm 1983, có trụ sở tại Thung lũng Silicon – ND.
- * Larry Ellison (1944 –): Đồng sáng lập và CEO của hãng phần mềm doanh nghiệp lớn Oracle, là một tỷ phú vượt lên số phận – ND.
- * Morgan Stanley: Ngân hàng đầu tư, một công ty chứng khoán có trụ sở chính tại Hoa Kỳ, được thành lập năm 1935. Đây là một trong những thể chế tài chính lớn nhất của thế giới, phục vụ những nhóm đối tượng là chính phủ, tổ chức tài chính khác và cá nhân – ND.
- * McKinsey & Company: Công ty tư vấn nổi tiếng, được săn đón và thành công bền vững. Đội ngũ chuyên gia chiến lược ưu tú của công ty đã đào tạo được nhiều CEO hàng đầu thế giới – ND.
- * Anton Chekhov (1860 – 1904): Nhà viết kịch người Nga nổi tiếng và có ảnh hưởng lớn trên thế giới với thể loại truyện ngắn – ND.
- * Evelyn Waugh (1903 – 1966): Là một nhà văn người Anh. Ông viết tiểu thuyết, tự truyện và sách du lịch. Ông là tác giả cuốn tiểu thuyết nổi tiếng Brideshead Revisited (Thăm lại Brideshead) đã được đạo diễn Julian Jarrold chuyển thể thành phim – ND.
- * Walt Mossberg (1947 –): Cây bút công nghệ của tạp chí The Wall Street Journal, người có rất nhiều năm làm việc trong lĩnh vực viết về công nghệ và là người sắp đặt cho cuộc gặp mặt lịch sử giữa Steve Jobs và Bill Gate năm 2008 – ND.
- * TechCrunch: Blog công nghệ nổi tiếng nhất thế giới – ND.
- * Fox Interactive: Một đơn vị của tập đoàn News Corporation bao gồm giải trí, tin thời sự, thể thao trên Internet – ND.

* CalPERS: Hệ thống hưu trí công chức California. Cơ quan phụ trách hưu trí và các khoản phúc lợi y tế cho các công chức của bang California – BT.

* Steve Wozniak (1950 –): Kỹ sư máy tính người Mỹ và là người đồng sáng lập nên công ty máy tính nổi tiếng Apple – ND.

* Hewlett-Packard: Viết tắt là HP, là tập đoàn công nghệ thông tin lớn nhất thế giới tính theo doanh thu, được thành lập năm 1939 tại Palo Alto, Hoa Kỳ và hiện có trụ sở tại Cupertino, bang California, Hoa Kỳ – ND.

* Tickle.com: Trang web cho phép mọi người đánh giá cá tính và chính bản thân mình thông qua các bài test [mà phần lớn] có căn cứ khoa học nhằm tìm hiểu về hành vi con người. Tickle được Monster mua lại năm 2004 với giá khoảng 100 triệu đô la – ND.

* Paul Graham (1964 –): Lập trình viên, nhà đầu tư mạo hiểm, Paul nổi tiếng với việc sáng lập nên Viaweb (sau này Yahoo mua lại đổi thành Yahoo! Store) và sáng lập của Y-Combinator – quỹ đầu tư mạo hiểm chỉ dành cho việc đầu tư vào các ý tưởng mới. Cùng với Guy Kawasaki (tác giả cuốn sách này), Paul Graham được biết đến như là một trong hai tượng đài sống trong thế giới khởi nghiệp công nghệ. Những bài học cùng lời khuyên của ông luôn luôn là kim chỉ nam cho bất kì một công ty nào muốn khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ – ND.

* Ann Winbald: Nữ lập trình có ảnh hưởng nhất trong thế giới công nghệ – ND.

* Adobe: Một tập đoàn phần mềm máy tính của Hoa Kỳ có trụ sở chính đặt tại San Jose, California, Hoa Kỳ, được John Warnock và Charles Geschke thành lập vào tháng 12 năm 1982 – ND.

* Xerox: Một công ty dịch vụ kỹ thuật trị giá 8,54 tỉ bảng Anh và là một trong những thương hiệu được công nhận ngay lập tức trên thế giới – ND.

* Sequoia Capital: Tên một công ty quỹ đầu tư nổi tiếng ở Mỹ – ND.

- * Herbert Hoover (1874 – 1964): Tổng thống thứ 31 của Hoa Kỳ, là một kỹ sư mỏ nổi tiếng và là một nhà cầm quyền theo chủ nghĩa nhân đạo. Ông là người đã xúc tiến hiện đại hóa nền kinh tế dưới thời hai tổng thống Warren Harding và Calvin Coolidge – ND.
- * Ezra Pound (1885 – 1972): Nhà thơ, dịch giả, nhà phê bình người Mỹ, một đại diện xuất sắc của trào lưu văn học Anh Mỹ hiện đại nửa đầu thế kỷ XX. “Trong số những người còn sống, ông là người đã làm nhiều nhất để đánh thức những khát khao mới mẻ trong thơ ca”, theo lời nhà thơ Carl Sandburg – ND.
- * Doanh nhân nội tại: những người khởi nghiệp từ công ty đang hoạt động – BT.
- * George Bernard Shaw (1856 – 1950): Nhà soạn kịch người Anh gốc Ireland đoạt giải Nobel văn học năm 1925 – ND.
- * Con bò hái ra tiền (cash cow): Ý chỉ sản phẩm nổi tiếng – ND.
- * Hai gã ở gara: Ý chỉ Steve Jobs và Steve Wozniak, hai người đồng sáng lập Apple – ND.
- * MIT: Học viện công nghệ Massachusetts, Hoa Kỳ – ND.
- * John Milton (1608 – 1674): Nhà thơ, soạn giả, nhà bình luận văn học người Anh. Ông nổi tiếng với bài thơ “Thiên đường đã mất” (Paradise Lost), “Thiên đường trở lại” (Paradise Regained) và Areopagitica – bài luận lên án sự kiểm duyệt – ND.
- * Biến công nghệ thành sản phẩm – ND.
- * William Shakespeare (1564 – 1616): Nhà thơ, nhà soạn kịch thiên tài người Anh – ND.
- * Wendy: Tên đầy đủ là Wendy’s Old Fashioned Hamburgers, là một hệ thống nhà hàng ăn nhanh nổi tiếng về hamburger – ND.
- * César Chávez (1927 – 1993): Công nhân, nhà lãnh đạo người lao động, nhà hoạt động vì dân quyền người Mỹ. Ông là người đồng sáng lập Hiệp hội người lao động nông trại quốc gia Hoa Kỳ – ND.

* Nelson Mandela (1918 -): Tổng thống Nam Phi từ 1994 - 1999 và là tổng thống đầu tiên được bầu cử dân chủ theo phương thức phổ thông đầu phiếu. Trước khi trở thành tổng thống, ông là nhà hoạt động chống chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và là người đứng đầu phái vũ trang của Đảng quốc đại (ANC). Ông cũng là người nhận được giải thưởng Nobel Hòa bình năm 1993 - ND.

* David Livingstone (1813 - 1873): Nhà truyền giáo người Scotland thuộc Hội truyền giáo London và là nhà thám hiểm khám phá khu vực Trung Phi. Ông là người châu Âu đầu tiên nhìn thấy thác Victoria. David Livingstone là nhân vật thứ 98 trong số 100 người Anh vĩ đại nhất thuộc mọi thời đại theo kết quả một cuộc bầu chọn được đài BBC tiến hành năm 2002 - ND.

* Jaguar (báo đốm): Hãng sản xuất xe ô tô hạng sang của Anh được thành lập năm 1922, có trụ sở tại Whitley, Coventry, Vương quốc Anh - ND.

* G. B. Trudeau: Đã theo dõi và tìm hiểu 40 năm của nền văn hóa Mỹ qua sáu cuộc chiến tranh và tám chính quyền tổng thống - BT.

* David Letterman: Người dẫn chương trình truyền hình và một diễn viên hài. Ông phụ trách chương trình Trò chuyện đêm khuya trên kênh truyền hình CBS. Năm 1996, ông được bình chọn là một trong 50 ngôi sao truyền hình nổi tiếng mọi thời đại - ND.

* Guy Lombardo (1902 - 1977): Nghệ sỹ violin nổi tiếng người Mỹ gốc Canada - ND.

* Lão Tử: Nhân vật chính yếu trong triết học Trung Quốc, sống vào khoảng thế kỷ thứ 6 TCN, được coi là người đã viết Đạo đức kinh (cuốn sách của Đạo giáo có ảnh hưởng lớn), và được công nhận là khai tổ của Đạo giáo - ND.

* David Ogilvy (1911 - 1999): Được mệnh danh là cha đẻ của ngành quảng cáo - ND.

* R & D: Hoạt động nghiên cứu và phát triển - BT.

* Tom Bodett (1955 -): Tác giả, diễn viên lồng tiếng, người dẫn chương trình truyền thanh nổi tiếng người Mỹ - ND.

- * Mortimer Feinberg và John J. Tarrant: Đồng tác giả cuốn sách “Tại sao người thông minh lại làm điều ngu ngốc” – BT.
- * Gary Hart và Donna Rice: Được coi là một trong những vụ bê bối tình ái nổi tiếng trong lịch sử Mỹ giữa ứng cử viên hàng đầu cho vị trí tổng thống của đảng Dân chủ, Gary Hart với Donna Rice – ND.
- * Dennis Kozlowski: CEO của công ty Tyco International Ltd, bị kết tội vào ngày 17/6/2005 về tội gian lận công quỹ và phải nhận hình phạt 25 năm tù – ND.
- * Vua David: Chàng trai chần chừ khôn ngoan, đã đánh bại gã khổng lồ Goliath để từ địa vị thấp hèn trở thành vị vua danh tiếng với những chiến công lẫy lừng.
- * Bathsheba: Con gái của Eliam, vốn là vợ của Uriah xứ Hittite, sau lấy vua David.
- * Watergate: Vụ bê bối chính trị đã khiến tổng thống Nixon phải tuyên bố từ chức. Nixon là tổng thống duy nhất của nước Mỹ phải rời khỏi chiếc ghế quyền lực khi chưa hết nhiệm kỳ – ND.
- * Whitewater: Cuộc điều tra bất động sản liên quan đến gia đình tổng thống Bill Clinton, tuy nhiên kết luận đưa ra là Clinton không dính líu gì trong vụ tai tiếng này – ND.
- * Anton Lavey (1930 – 1997): Người sáng lập của giáo hội Satan. Ông từng tuyên bố không có những cảm hứng như Hữu thần – ND.
- * Enron Corporation: Được thành lập vào năm 1985, với doanh thu lên đến 101 tỷ USD trong năm 2000. Họ từng là tập đoàn năng lượng hùng mạnh nhất của Mỹ, hoạt động ở trên 40 nước và hậu thuẫn mạnh mẽ cho Tổng thống Bush. Thế nhưng, qua nhiều vụ làm ăn man trá, hối lộ, hiện nay các khoản nợ lên đến 15 tỷ USD và công ty hoàn toàn mất khả năng chi trả – ND.
- * Chuck Palahniuk: Tác giả của nhiều tiểu thuyết đã được chuyển thể thành phim, trong đó có tiểu thuyết Đối đầu hay chết mòn (được dựng thành bộ phim Fight Club) được xem là cuốn sách gối đầu giường của những nhà phê bình văn

chương về vấn đề mâu thuẫn xã hội trong thế giới hậu hiện đại – ND

* Friedrich Nietzsche (1844 – 1900): Nhà triết học người Phổ, không được đánh giá cao trong thời đại của ông, nhưng đầu thế kỷ XX, ông đã được giới trí thức ở Đức, Pháp và Anh công nhận. Nietzsche là người có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới thuyết hiện sinh, chủ nghĩa hậu hiện đại, phân tâm học và nhiều tư tưởng theo sau đó – ND.

* Sáu sigma: Hệ thống bao gồm các công cụ và chiến lược nhằm nâng cao quá trình hoạt động do hãng Motorola phát triển đầu tiên vào năm 1985. Mục đích của sáu sigma là nâng cao chất lượng của quá trình cho ra thành phẩm bằng cách nhận diện và loại bỏ những nguyên nhân gây lỗi và khuyết tật, giảm thiểu tối đa độ bất định trong sản xuất và hoạt động kinh doanh – BT.

* Carl Rogers (1902 – 1987): Được biết đến là một trong những người đặt nền tảng cho việc nghiên cứu liệu pháp tâm lý và được vinh danh vì những cống hiến tiên phong của ông trong cách tiếp cận nhân văn có tầm ảnh hưởng sâu rộng trong tâm lý học. Rogers được xem là một trong sáu nhà tâm lý học kiệt xuất nhất của thế kỷ XX và được xếp thứ hai sau Sigmund Freud – ND.

* Dwight D. Eisenhower (1890 – 1969): Tướng 5 sao trong lục quân Hoa Kỳ và là Tổng thống Hoa Kỳ thứ 34 từ năm 1953 đến 1961 – ND.

* Robert W. Sarnoff (1918 – 1997): Chủ tịch của NBC và RCA – tập đoàn truyền thông và radio của Mỹ – BT.

* Wayne Gretzky: Danh thủ khúc côn cầu – ND.

* Waterfall Forecast: Mô hình được các chuyên gia sử dụng để phân tích các hạng mục chính để xác định lỗ, lãi và cân bằng doanh thu – ND.

* Don Marquis (1878 – 1937): Nhà văn, nhà báo người Mỹ – BT.

* Alexa: Công ty chi nhánh của Amazon.com, chuyên cung cấp thông tin về lưu lượng truy cập đến các website – BT.

* Johann Wolfgang Von Goethe (1749 – 1832): Được coi là một trong những vĩ nhân của nền văn chương thế giới. Ông là một nhà thơ, nhà viết kịch, tiểu thuyết gia, nhà văn, nhà khoa học, họa sỹ của Đức. Tác phẩm kịch thơ Faust của ông là một trong những đỉnh cao của nền văn chương thế giới – ND.

* Lydia Sigourney (1791 – 1865): Nhà thơ nữ người Mỹ nổi tiếng trong những năm đầu và giữa thế kỷ XIX. Bà thường được nhắc đến như “nữ sỹ ngọt ngào của Hartford” – ND.

* Alain Van Der Heide (1970 –): Họa sỹ thiết kế có nhiều đóng góp cho các địa danh thương mại và công cộng khắp nơi trên thế giới – ND.

* Bán cứng: Dựa vào nỗi lo sợ, lòng tham của người mua để họ ra quyết định mua một cách nhanh chóng. Tuy nhiên vì mục đích là tăng doanh số tỉ lệ thuận với thiệt hại cho khách hàng nên “bán cứng” bị liệt vào danh sách “chơi không đẹp” trong marketing – BT.

* Martin Veitch: Cây bút công nghệ khởi nghiệp từ tạp chí PC Week. Các bài viết của anh thường xuyên xuất hiện trên The Wall Street Journal phiên bản châu Âu, BBC News Online, CFO và the Guardian, và nhiều tạp chí danh tiếng khác – ND.

* Henry Ward Beecher (1813 – 1887): Nhà cải cách xã hội, diễn giả nửa cuối thế kỷ 19 – ND.

* CAPTCHA: Chuỗi ký tự mà thành viên phải điền vào khi mở tài khoản, là một dạng sắp đặt chữ đầu của Completely Automated Public Turing test to tell Computers and Humans Apart (Phép thử Turing công cộng hoàn toàn tự động để phân biệt máy tính với người), được Đại học Carnegie Mellon cố gắng đăng ký thương hiệu nhưng đã bị bác bỏ. Đây là quá trình máy tính yêu cầu người dùng hoàn tất một kiểm tra đơn giản mà máy tính có thể dễ dàng tạo ra và đánh giá nhưng không thể tự giải nó được. Vì máy tính không thể giải được CAPTCHA, nên đối tượng nào nhập đúng chuỗi ký tự đó sẽ được coi là con người – ND.

- * Katherine Paterson (1932 –): Nhà văn Mỹ chuyên viết truyện cho thiếu nhi – ND.
- * Geodude và Lickitung: Hai nhân vật trong phim hoạt hình Pokémon – BT.
- * Abraham Lincoln (1809 – 1865): Tổng thống thứ 16 của Hoa Kỳ. Ông là một trong những người đã thiết lập Đảng Cộng hòa năm 1854, lãnh đạo Hoa Kỳ vượt qua cuộc khủng hoảng và chấm dứt chế độ nô lệ – ND.
- * Mazel tov: Từ thường được dùng để chúc tụng trong trường hợp hoặc sự kiện vui vẻ, có nghĩa tương đương “good luck” (chúc may mắn) hay “Congratulations” (chúc mừng) – ND.
- * Stephen Jay Gould (1941 – 2002): Một trong những tác giả dòng sách khoa học phổ thông có lượng người đọc đông đảo nhất thời ông. Phần lớn thời gian, ông giảng dạy sinh học ở đại học Harvard – ND.
- * Lyman Bryson (1888 – 1959): Nhà giáo dục, cố vấn truyền thông cho đài CBS – ND.
- * Fall Out Boy: Nhóm nhạc rock của Mỹ được thành lập năm 2001 và được xếp hạng thứ 93 trong số những nghệ sỹ xuất sắc nhất từ năm 2000 đến năm 2010 do Billboard bầu chọn – ND.
- * Arctic Monkeys: Nhóm nhạc rock của Anh được thành lập năm 2002 và là một trong những ban nhạc nổi danh nhờ Internet. Arctic Monkeys được xem là ban nhạc thay đổi cách thức hình thành cũng như marketing của các nhóm nhạc thời đại mới – ND.
- * My Chemical Romance: Ban nhạc rock của Mỹ từng được đề cử giải thưởng Âm nhạc Mỹ và giải Grammy, được thành lập năm 2001, gồm các thành viên Gerard Way, Mikey Way, Frank Iero, Ray Toro và Bob Bryar – ND.
- * Black-Eyed Peas: Ban nhạc rap, pop, hip hop đến từ Los Angeles, Mỹ. Ban nhạc đã từng 6 lần giành giải thưởng Grammy cho ban nhạc thể hiện pop hay nhất, thể hiện rap hay nhất, video âm nhạc thời lượng ngắn hay nhất trong các năm 2005, 2006, 2007 và 2010 – ND.

* Sidney Madwed (1948 -): Tác giả, diễn giả người Mỹ chuyên viết và diễn thuyết về vấn đề sử dụng người trong các công ty, thể chế, tổ chức - ND.

* Peter Drucker (1909 - 2005): Chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng, trong đó có cuốn Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21. Những đóng góp của ông được đánh giá rất cao, tạp chí Financial Times (Thời báo tài chính) đã bình chọn ông là một trong bốn nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates) - ND.

* John F. Kennedy (1917 - 1963): Tổng thống thứ 35 của Hoa Kỳ. Ông là chính khách trẻ tuổi nhất từng đắc cử Tổng thống Hoa Kỳ - ND.

* Rick Cook (1944 -): Một nhà báo, một tin tặc máy tính và là cây bút nổi danh vì sự hài hước của mình - ND.

* George Carlin (1937 - 2008): Tác gia, nhà phê bình xã hội và diễn viên hài người Mỹ đã từng 5 lần giành giải thưởng Grammy danh giá cho các album hài của ông - ND.

* Cookie: Những phần dữ liệu nhỏ có cấu trúc được chia sẻ giữa trang web và trình duyệt của người dùng, được lưu trữ dưới những tệp dữ liệu nhỏ dạng văn bản (dung lượng dưới 4k). Chúng được các trang tạo ra để lưu trữ/truy tìm/nhận biết các thông tin về người dùng đã ghé thăm trang và những vùng mà họ đi qua trong trang - ND.

* Dịch nghĩa: Này Xá Lợi Tử, sắc chẳng khác gì không, không chẳng khác gì sắc, sắc chính là không, không chính là sắc, Thọ, Tưởng, Hành, Thức cũng đều như thế - BT.

* Carnegie Hall: Nhà hát lớn ở thành phố New York, Mỹ, nơi thường tổ chức các buổi hội thảo, diễn thuyết của những diễn giả hàng đầu thế giới - ND.

* Jascha Heifetz (1901 - 1987): Được xem là nghệ sĩ violin vĩ đại nhất của mọi thời đại - ND.

* Carl Philipp Emanuel Bach (1714 - 1788): Nhà soạn nhạc nổi tiếng người Đức - ND.

- * Rosalind Russell (1907 – 1976): Nữ diễn viên nổi tiếng người Mỹ – ND.
- * Robert C. Murphy (1926 – 2000): Luật sư, từng giữ chức Chánh án tòa án tối cao Maryland từ năm 1972 đến năm 1996 – ND.
- * Điều luật quy định người bị bắt có quyền giữ im lặng – ND.
- * Franklin D. Roosevelt (1882 – 1945): Tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, là gương mặt trung tâm của các sự kiện thế giới giữa thế kỷ XX khi ông lãnh đạo Hoa Kỳ suốt thời gian có cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu và chiến tranh thế giới – ND.
- * Technorati: Tên đầy đủ là Technorati Media, do Dave Sifry thành lập có trụ sở chính ở San Francisco, California, Hoa Kỳ. Sản phẩm của Technorati Media là technorati, một công cụ tìm kiếm internet dùng để tìm blog, cạnh tranh với Google, Yahoo! và IceRocket. Tính đến tháng 4 năm 2007, Technorati có phụ lục gồm 75 triệu trang blog – ND.
- * Malcolm S. Forbes (1919 – 1990): Doanh nhân người Mỹ, người sáng lập nên tạp chí Forbes – ND.
- * George Eliot (1819 – 1880): Bút danh của nữ nhà văn người Anh Mary Anne Evans. Bà là một trong những nhà văn tiên phong của thời đại Victoria. Những tiểu thuyết của bà phản ánh đời sống trung lưu tại miền nông thôn nước Anh, nổi tiếng với những mô tả hiện thực đơn giản, tình cảm, tâm lí. Bà sử dụng bút danh nam cho các tác phẩm để đảm bảo rằng tác phẩm của bà được chú trọng, để mình không bị coi là một nhà văn lãng mạn đơn thuần – ND.
- * Red flag: Nghĩa đen là cờ đỏ, ám chỉ hoặc báo động mối nguy sắp tới – ND.
- * Buzz Lightyear: Tên một nhân vật hoạt hình trong bộ phim Toy Story (Câu chuyện đồ chơi) – ND.
- * Quyền chọn (options): Một loại chứng khoán phát sinh, thể hiện quyền được chọn bán hoặc mua một loại cổ phiếu nào đó – BT.
- * Craigslist: Một cộng đồng trực tuyến có tính năng phong phú, nơi mua bán, trao đổi các sản phẩm dịch vụ, các quảng

cáo tìm việc và có cả các mục cá nhân, với 4 tỉ lượt truy cập mỗi tháng – ND.

* Ernest Henry Shackleton (1874 – 1922): Nhà thám hiểm người Ireland gốc Anh, là người dẫn đầu bốn cuộc thám hiểm đến châu Nam Cực – ND.

* Carol Dweck: Giáo sư tâm lý thuộc Đại học Stanford, người đã tiến hành nghiên cứu trên hơn 400 học sinh tiểu học ở khắp nước Mỹ trong suốt một thập kỷ để rút ra kết luận: khen ngợi, nhấn mạnh hay chú trọng sự nỗ lực của trẻ sẽ giúp cải thiện tính kiên trì cũng như kết quả công việc trẻ làm hơn nhiều so với khen trẻ thông minh – ND.

* Ken Iverson: Giám đốc điều hành đã biến một công ty gần phá sản vào những năm 60 của thế kỷ trước thành công ty sản xuất thép lớn nhất và thành công nhất ở Mỹ – ND.

* P. J. O’rourke: Nhà báo, nhà châm biếm chính trị người Mỹ nổi tiếng, được so sánh ngang với Mark Twain về độ hài hước – ND.

* Piranha: Loài cá nước ngọt ở Nam Mỹ chuyên tấn công và ăn thịt các động vật sống – ND.

1. Henry David Thoreau (1817 – 1862): Nhà văn, nhà thơ, sử gia và triết gia người Mỹ – ND.

1. Thung lũng Silicon: Nơi có hàng ngàn tập đoàn công nghệ, trong đó có cả các công ty nằm trong danh sách Forbes 500 – ND.

2. Frank Sinatra (1915 – 1998): Một ca sỹ, diễn viên người Mỹ từng đoạt giải Oscar cho nam diễn viên phụ xuất sắc nhất cho bộ phim From Here to Eternity – ND.

3. Macintosh: hay Mac, là một dòng sản phẩm máy tính cá nhân của hãng Apple – BT.

(1) Masterwort: Một loại cây lâu năm có tên khoa học là *Peucedanum ostruthium*, rễ của nó có công dụng kháng khuẩn, lợi tiểu, giảm đau và tăng cường miễn dịch.

(2) Gypsywort: Một loài cây lâu năm có tên khoa học là *Lycopus europaeus*, có công dụng chữa lành các vết thương và giảm sốt.

(3) Motherwort (*Leonurus cardiaca*): Một loại thảo mộc lâu năm, được sử dụng như một vị thuốc trong y học cổ truyền, có tác dụng ngăn ngừa nhiễm trùng tử cung ở phụ nữ, giúp an thần và tăng cường sức khỏe tim mạch.

(4) Nguyên văn “Jack-o’-lantern”, dịch sát từng chữ có nghĩa là “Jack cầm lồng đèn” – chính là chiếc lồng đèn làm bằng củ cải hay bí ngô trong dịp lễ Halloween. Theo thần thoại Ireland, có một anh chàng tên Jack rất lém lỉnh, rắn mắt, chỉ thích đi lừa người khác. Gặp ai gã cũng lừa, đến quỷ cũng chẳng chừa. Một lần Jack lừa một con quỷ trèo lên cây sau khi nó định lừa Jack để lấy cướp linh hồn. Quỷ trèo lên cây rồi, Jack khắc hình thánh giá quanh thân cây. Quỷ không thể trèo xuống vì nó rất sợ hình chữ thập, thế là quỷ bắt đầu van xin. Nó thề sẽ không bao giờ cướp linh hồn Jack nữa nếu gã chịu xóa hết các hình thánh giá trên cây để nó leo xuống. Khi Jack chết, thiên đường không mở cửa cho gã bởi quá khư toàn đi lừa người, thế là gã lủi thủi đi xuống địa ngục. Nhưng khi tới cổng địa ngục, quỷ nhận ra Jack và nhớ tới thỏa thuận khi xưa nên Jack không được vào trú ngụ. Thế là linh hồn của Jack chẳng còn nơi định cư và cứ quanh quẩn chẳng biết đi về đâu. Cứ phải quờ quạng trong đêm tối, Jack xin quỷ chút lửa để soi đường. Cuối cùng quỷ thương tình ném cho anh chàng hòn than lấy từ bếp lửa địa ngục không bao giờ tắt. Và Jack lấy một củ cải đem khoét rỗng thành hình mặt quỷ, bên trong đặt hòn than. Và cứ thế mà Jack mãi lang thang trong lằn ranh thực-hư, giữa thiên đường và địa ngục, với chiếc lồng đèn trên tay... Sau này vào thế kỷ 19 khi người Ireland di cư đến Mỹ thì củ cải được thay thế bằng bí ngô và hình tượng ấy đến giờ đã trở thành biểu trưng của lễ Halloween trên khắp toàn cầu.

99. Túc Yeltsin.

100. Cháu Thành Cát Tư Hãn, từng chỉ huy quân Mông Cổ tiến đánh châu Âu, thống trị nước Nga vào thế kỷ XIII và lập ra quốc gia Kim Trướng.

101. Ta phải nói thêm rằng với thỏa thuận Belovezh do Yeltsin ký, lãnh thổ nước Nga bị mất đi nhiều hơn nhiều so

với hòa ước Brest “sỉ nhục”. (Chú thích của tác giả).

102. Tên các tướng chỉ huy quân Bạch vệ chống lại nhà nước Xô viết trong những năm nội chiến (1917-1923).

103. Người đã sáp nhập Crimea vào lãnh thổ Nga năm 1783.

104. Người đã ra lệnh xây dựng pháo đài Groznaya, sau này là thành phố Grozny, thủ phủ Chechnya sau khi nhậm chức Tư lệnh quân đội Nga ở Gruzia.

105. G. E. Burbulis (sinh năm 1945): từng giữ các chức vụ Quốc vụ khanh Liên bang Nga, Phó Thủ tướng thứ nhất, Quốc vụ khanh thuộc Tổng thống Nga. Tốt nghiệp khoa triết học Đại học Tổng hợp Ural.

106. Vợ Yeltsin.

85. Tên những Dân ủy Nội vụ (ngành công an) dưới thời Stalin.

86. Thành phần Ủy ban gồm: Chủ nhiệm Ủy ban kiểm tra đảng thuộc Trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô N. M.

Shvernik (chủ tịch Ủy ban), Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng nước CHXHCN Xô viết Gruzia G. D. Dzhavakhishvili (thay cho Bí thư thứ nhất Trung ương Đảng Cộng sản Gruzia V. P.

Mzhavanadze bị “ốm đột ngột”), Bí thư thứ nhất Thành ủy Moskva Đảng Cộng sản Liên Xô, P. N. Demichev, Chủ tịch Ủy ban an ninh quốc gia Liên Xô A. N. Shelepin và Chủ tịch Xô viết Moskva N. I. Dygai (Đugai). (Chú thích của tác giả).

87. Câu nói trên được Pushkin đặt vào miệng Mozart trong tác phẩm bi kịch Mozart và Salieri của ông.

115. Khodynka: vụ giẫm đạp chen nhau nhận quà trong ngày đăng quang của Sa hoàng tại bãi Khodyn ngày 18 (30 theo lịch mới) tháng 5 năm 1896, khiến cho hơn 1300 người chết và hàng ngàn người bị thương. Sau đó Sa hoàng vẫn tiếp tục chương trình dạ hội, khiêu vũ. Tsushima (Đổi Mã): đảo của Nhật Bản giáp eo Triều Tiên và eo Tsushima, thông giữa biển Nhật Bản và biển Hoa Đông, nơi xảy ra trận hải chiến Nga-Nhật (1905) với thất bại nặng nề của quân Nga. Ngày Chủ nhật đẫm máu 9 (22)-1-1905: quân đội Sa hoàng đàn áp đoàn biểu tình ở Saint Petersburg, làm hàng trăm, thậm chí gần một ngàn người chết, vài trăm người bị thương. Vụ

thảm sát Lena: vụ bắn giết công nhân bãi công ở mỏ vàng gần sông Lena (Siberia) ngày 4 (17)-4-1912 làm khoảng 270 người chết và 250-500 người bị thương.

116. Thượng phụ giáo chủ Tikhon sinh năm 1865, mất năm 1925.

117. Tên thật là Minei Gubelman (1878-1943), ủy viên UBTƯ, có thời kỳ là Bí thư ĐCS Liên Xô. Nhà tư tưởng về tôn giáo của ĐCS Liên Xô, thi hành chính sách vô thần, chống tôn giáo mạnh mẽ.

91. Đô đốc quân Bạch vệ thời nội chiến sau Cách mạng Tháng Mười ở Nga, bị xử tử năm 1920.

92. Thỏa ước xóa bỏ Liên Xô, thành lập Cộng đồng các quốc gia độc lập do ba nhà lãnh đạo Nga (Yeltsin), Belarus (Shushkevich) và Ukraina (Kravchuk) ký ngày 8-12-1991.

93. E. D. Stasova (1873-1966): ủy viên Trung ương ĐCS Nga (1918-1920), sau làm việc ở Quốc tế Cộng sản. Tro cốt được an táng trên tường thành Kremli. L. A. Fotieva (1881-1975): thư ký riêng của Lenin (1918-1924).

94. Tên này được đặt theo kiểu Đức, phiên theo tiếng Anh là Saint-Petersburg (thành phố Thánh Pyotr/Peter). Đến năm 1914 đổi sang tên kiểu Nga là Petrograd. Thời kỳ 1924-1991 mang tên Leningrad.

95. Tạp chí Luận chứng và sự kiện.

70. Nhà văn Nga (1891-1926), chính ủy sư đoàn Chapaev, tác giả tiểu thuyết Chapaev đã dịch ra tiếng Việt (Sa-pa-ép).

71. Chúng tôi cũng muốn nhắc để các độc giả hiện nay nắm được chức vụ của các nhà lãnh đạo đó: I. V. Stalin - Tổng bí thư UBTƯ ĐCS Nga (Bolshevik), N. I. Bukharin - Tổng biên tập báo Sự thật, M. I. Kalinin - Chủ tịch BCHTƯ Liên Xô (về mặt danh nghĩa là nguyên thủ quốc gia), L. B. Kamenev và A. I. Rykov - Phó Chủ tịch Hội đồng dân ủy (Phó Thủ tướng) Liên Xô, L. D. Trotsky - Dân ủy phụ trách quân đội và hải quân kiêm Chủ tịch Hội đồng quân sự cách mạng Liên Xô. Bukharin và Kalinin là Ủy viên dự khuyết BCT UBTƯ ĐCS, những người còn lại là Ủy viên chính thức BCT. Vắng mặt trong cuộc họp là hai ủy viên BCT UBTƯ ĐCS: Chủ tịch Ban

chấp hành Quốc tế Cộng sản G. Ye. Zinoviev (ai cũng biết là ông phát biểu ủng hộ đề nghị ướp xác) và Chủ tịch Hội đồng trung ương các công đoàn toàn liên bang M. P. Tomskey. (Chú thích của tác giả).

72. Nay thuộc Ukraina.

73. Nay thuộc Estonia.

74. Pantaleon (khoảng 275-khoảng 303), sinh ở Nicomedia (nay thuộc Thổ Nhĩ Kỳ), làm nghề thầy thuốc, bị hoàng đế La Mã xử tử vì theo đạo. Athos là tên bán đảo ở Đông Hy Lạp, nơi có ngọn núi cùng tên và 20 tu viện.

82. Một điều thú vị là L. B. Krasin, người năm 1924 chịu trách nhiệm giám sát công tác ướp xác Lenin, năm 1887 đã tốt nghiệp trường trung học này. Liệu Krasin có đoán trước được rằng thi hài Vladimir Ilyich giờ lại nằm trong tòa nhà ngôi trường quê hương của ông ở Siberia không! (Chú thích của tác giả).

83. Trong những năm 1990 nguyên phó giáo sư I. Zbarsky, người trước đó đã nhiều lần khẳng định rằng thi hài Lenin đặt trong Lăng là ‘một báu vật của dân tộc’, rằng việc gìn giữ thi hài của Người là chiến công của nền khoa học Xô viết, nhưng nay lại đưa ra những tuyên bố theo chiều hướng khác hẳn: rằng, thi hài Lenin trên Quảng trường Đỏ là ‘biểu tượng của một thời bạo quyền’, việc gìn giữ thi hài là một hành động dã man ‘không phù hợp với truyền thống của các dân tộc văn minh’, và ông ta, tức I. Zbarsky, chưa bao giờ yêu quý Lenin (báo Sự thật thanh niên ra ngày 23 tháng 2 năm 2000) và rằng phải ‘đem chôn’ Lenin. Trong thời gian Chiến tranh Vệ quốc vĩ đại, vị phó giáo sư mới 30 tuổi này, trong khi các bạn đồng trang lứa đang chiến đấu ngoài mặt trận với bọn phát xít, đâu có dám kêu gọi ‘chôn cất’ Lenin, vì nếu thế thì anh ta chắc chắn phải ra mặt trận. Suốt cuộc chiến tranh anh ta trốn trong hậu phương ở một nơi xa tít, dưới sự che chở ấp ủ của người cha, hay nói một cách hình tượng là nấp sau thi hài Lenin. Năm 1942 thậm chí anh ta còn gia nhập Đảng Cộng sản Nga (Bolshevik). Tính cách vô đạo đức phát lộ đến mức kinh tởm của một kẻ cơ hội thấy rõ

trong những lời bộc bạch của ông ta hiện nay. ‘Tôi luôn luôn phải nói trái lòng mình, –kể cơ hội đó thú nhận, –làm công việc tuyên truyền và thậm chí là thành viên cấp ủy đảng’ (I. Zbarsky, Mục tiêu số 1, trang 191). Lenin từng là thần tượng, nguồn nuôi sống, tạo ra đời sống sung túc, danh vọng và phần thưởng cho I. Zbarsky. Chính trong Phòng thí nghiệm của Lăng, I. Zbarsky đã trưởng thành và định hình thành nhà khoa học. Nhưng khi thời thế đổi thay, Lenin bị công kích, bôi nhọ thì I. Zbarsky, lúc này đã trở thành viện sĩ, lại chạy sang với chủ mới. Hành động đó gọi là đào ngũ trong chiến đấu. (Chú thích của tác giả).

84. Dạng phòng truyền thống để sinh viên sinh hoạt, hội họp.

58. Từ Mavzoley (Lăng trong tiếng Nga) bắt nguồn từ tên gọi vua Mausolus. Lăng mộ ông vua này được xây dựng ở Halicarnassus (Tiểu Á) bởi các kiến trúc sư Pythis và Satyrus vào giữa thế kỷ IV trước Công nguyên (Chú thích của tác giả).

59. Thời điểm viết những ký ức này là vào năm 1937 (Chú thích của tác giả).

60. Bela Kun (1886-1938): một trong những người sáng lập ĐCS Hungary và lãnh đạo nước Cộng hòa Xô viết Hungary (1919), tham gia Ban lãnh đạo Quốc tế cộng sản. Bị Stalin xử bắn ở Nga.

61. Nguyên văn: Vasily Blazhennyi (Chân phước Vasily), chuyển sang tiếng Anh là Saint Basil [the Blessed].

62. Hiện nay lá cờ được lưu giữ tại các kho tàng của chi nhánh Bảo tàng Lịch sử quốc gia là “Bảo tàng V. I. Lenin” ở Moskva. (Chú thích của tác giả).

63. Các mô hình thu nhỏ của tòa Lăng thứ hai được lưu giữ tại các kho tàng của chi nhánh Bảo tàng lịch sử quốc gia là “Bảo tàng V. I. Lenin” và của Bảo tàng nghiên cứu khoa học kiến trúc quốc gia mang tên A. V. Shchusev ở Moskva. (Chú thích của tác giả).

64. Giấy vẽ cao cấp khó tẩy xóa, đặt theo tên nhà công nghiệp sản xuất giấy người Anh J. Whatman.

65. Tên viết tắt Liên bang Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Xô viết (Liên Xô) bằng tiếng Nga.

66. Bia đá trên mộ Napoléon ở Paris cũng được làm bằng đá thạch anh của vùng Karelia. (Chú thích của tác giả).

67. Tham gia ban giám khảo là các kiến trúc sư nổi tiếng nhất: L. N. Benua, I. V. Zholtovsky, I. I. Rerberg, I. A. Fomin, V. A. Shchuko, A. B. Shchusev và nhiều người khác nữa. (Chú thích của tác giả).

68. Kích thước của nó là $185 \times 220 \text{ cm}^2$. (Chú thích của tác giả).

69. Bộ chữ cái Arập vào những năm đó được dùng ở nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Xô viết Azerbaijan. (Chú thích của tác giả).

107. Trụ sở Xô viết Tối cao Liên bang Nga (nghị viện cũ), nay là trụ sở Chính phủ Nga. Còn gọi là Nhà Trắng.

97. Nay là Istaravshan, thuộc Tajikistan.

98. Nay là Turkmenbasy, thuộc Turkmenistan.

1. Lời bài hành khúc cánh mạng Các đồng chí, can đảm đi đều bước của Leonid Radin (Radin).

2. Lời ca trong vở opera Sông Đông êm đềm, nhạc I.I. Dzerzhinsky, lời thơ của L.I. Dzerzhinsky.

3. Ý nói khẩu hiệu Tự do, Bình đẳng, Bác ái. (Các chú thích đều của người dịch và Ban biên tập tiếng Việt, trừ khi có ghi chú khác).

4. 1797: năm diễn ra chính biến củng cố nền cộng hòa Pháp sau khi phái hữu nắm quyền. 1830: năm Cách mạng, liền sau đó Louis-Phillippe lên ngôi vua. 1848: năm Cách mạng và nền Cộng hòa thứ hai ra đời. 1871: Napoléon III thoái vị sau khi thua trận trong chiến tranh Pháp-Phổ, dẫn tới sự ra đời của nền Cộng hòa thứ ba.

5. Xem phần phụ lục ở cuối sách.

6. V. A. Soloukhin (1924-1997): nhà văn Nga. Từng làm lính gác Điện Kremli (1942-1945).

7. A. N. Yakovlev (1923-2005): Tiến sĩ khoa học lịch sử, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm khoa học Nga. Từng là lính bộ binh chống phát xít Đức. Nguyên Viện trưởng Viện kinh tế

thế giới và quan hệ quốc tế thuộc Viện hàn lâm khoa học Liên Xô, Trưởng Ban Tuyên truyền Trung ương Đảng Cộng sản Liên Xô, Bí thư Trung ương Đảng, ủy viên Bộ chính trị Trung ương Đảng. Ủng hộ mạnh mẽ đường lối cải tổ của Gorbachev.

8. Một hội kín coi nhau là huynh đệ, vốn bắt nguồn từ phường hội của các thợ nề Anh từ thời trung đại (vì thế có tên là freemasonry), sau trở thành một hội đoàn hướng đến lý tưởng cao cả như bác ái, bình đẳng và hoà bình. Các thành viên có đủ các tầng lớp (chính khách, nghệ sĩ, nhà khoa học,...), trong đó có nhiều nhân vật trọng yếu của cuộc cách mạng Pháp.

9. Tức Nicholas/Nikolai II, Nga hoàng cuối cùng, bị chính quyền cách mạng giết chết cùng gia đình năm 1918.

10. Hai nhà cách mạng Pháp: Jean-Paul Marat (1743-1793), bị một nữ thích khách đâm chết, và Honore-Gabriel Mirabeau (1749-1791).

11. Đảo ở Nam Đại Tây Dương, nơi Napoléon bị đày lần thứ hai cho đến khi chết.

12. Ngày chiếm ngục Bastille 14-7-1789, được lấy làm ngày Quốc khánh Pháp.

13. Lễ kỷ niệm 200 năm Cách mạng Pháp được tổ chức năm 1989.

14. Chữ “đỏ” (красный) trong tên gọi Quảng trường Đỏ vốn được dùng theo nghĩa cổ là “đẹp”. Một số thành phố cổ của Nga cũng có các quảng trường chính mang tên “đỏ/đẹp” tương tự.

15. Phong trào của những người Nga lưu vong, chủ yếu là trí thức, thay đổi thái độ từ chỗ chống đối chính quyền Xô-viết sang thừa nhận chính quyền này. Tên gọi “Đổi cột mốc” xuất phát từ tên tờ tạp chí (Smena vekh) của phong trào, xuất bản ở Pari thời kỳ 1921-1922. N. Ustryalov (1890-1937), nhà tư tưởng của phong trào “Đổi cột mốc”, đã quay về Liên Xô năm 1935 sau khi lưu vong, nhưng đến năm 1937 bị kết tội làm gián điệp và bị xử tử.

16. Đại Công tước Moskva, người đã đánh bại quân Tatar (Mông Cổ) trong trận Kulikovo (1380).

90. A. A. Vlasov (1900-1946) trung tướng Liên Xô, bị Đức bắt làm tù binh và hợp tác với Đức chống lại Liên Xô. Sau chiến tranh bị xử tử về tội phản quốc.

109. Khasan: hồ ở vùng Viễn Đông, gần biên giới với Triều Tiên. Khalkhin-Gol (Cáp Lạp Cáp Hà): sông ở vùng biên giới Mông Cổ và Trung Quốc, nơi quân đội Liên Xô cùng quân đội Mông Cổ đã đánh thắng quân Quan Đông của Nhật Bản năm 1939.

114. D. A. Volkogonov (1928-1995): Tiến sĩ sử học, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm khoa học Nga, thượng tướng. Từng làm Viện trưởng Viện lịch sử quân sự thuộc Bộ Quốc phòng Liên Xô nhưng bị mất chức năm 1991 vì “tội bôi đen lịch sử Liên Xô”, sau làm cố vấn về quốc phòng cho Tổng thống Nga Yeltsin. Có cha bị xử bắn và mẹ bị lưu đày dưới thời Stalin. Bộ ba tác phẩm viết về Lenin, Stalin và Trotsky được giải thưởng Nhà nước Nga 1996 về văn học nghệ thuật.

111. Tỉ phú Nga (sinh năm 1946), tiến sĩ khoa học kỹ thuật ngành toán, viện sĩ thông tấn Viện hàn lâm Nga. Từng làm Phó thư ký Hội đồng An ninh thời Yeltsin, nhưng đến thời Putin bị kết tội và phải sống lưu vong.

112. Yushenkov (1950-2003) nguyên là đại tá quân đội. Phó tiến sĩ triết học. Một trong những thủ lĩnh của Đảng Nước Nga tự do, đại biểu Duma quốc gia. Bị ám sát chết.

113. Nước Nga ban đầu được chia thành 89 chủ thể hành chính, nay giảm còn 83 chủ thể. Một chủ thể có thể là một tỉnh, một vùng, một thành phố liên bang, một khu tự trị hay một nước cộng hòa.

96. Karbovanets là đơn vị tiền tệ của Ukraina thời kỳ 1992-1996; manat là đơn vị tiền tệ của Azerbaijan và Turkmenistan.

108. Chúng tôi trích dẫn thông tin báo chí. (Chú thích của tác giả).

17. Gorki (Горки - ‘khu đồi nhỏ’): khu dinh thự ở tỉnh Moskva, cách đường vành đai thành phố Moskva khoảng 10

km về phía nam, nơi dưỡng bệnh của Lênin trước khi mất. Sau khi Lênin mất được đổi tên là Leninskiye Gorki và trở thành bảo tàng. Cần phân biệt với Gorky (Горький) là tên cũ của thành phố Nizhny Novgorod từ năm 1932 đến 1990, đặt theo tên của văn hào Maxim Gorky.

18. Thơ Mayakovsky trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin (1924). Bản dịch của Hoàng Ngọc Hiến trong Maiacốpxki, con người, cuộc đời và thơ, NXB Đại học và trung học chuyên nghiệp, 1976.

19. L. B. Kamenev (1883-1936): ủy viên Bộ Chính trị Trung ương Đảng Cộng sản (BCT TƯ ĐCS) Bolshevik Nga và Phó Chủ tịch Hội đồng Dân ủy Nga, từng chủ trì các phiên họp của Bộ Chính trị khi Lenin ốm. Sau này bị Stalin bãi chức, khai trừ khỏi Đảng và bị xử bắn. G. Ye. Zinoviev (1883-1936): ủy viên BCT TƯ ĐCS Bolshevik Nga, Chủ tịch Ban chấp hành Quốc tế Cộng sản (1919-1926). Sau này bị bãi chức, khai trừ khỏi Đảng và bị xử bắn cùng với Kamenev, cùng được phục hồi danh dự năm 1988. M. I. Kalinin (1875-1946): người đứng đầu nhà nước Liên Xô về danh nghĩa trong nhiều năm, với cương vị Chủ tịch Ban chấp hành Trung ương (BCH TƯ) toàn Nga và Liên Xô (cơ quan quyền lực lập pháp tối cao), sau là Chủ tịch Xô viết Tối cao Liên Xô.

20. V. D. Bonch-Bruевич (1875-1955): nhà cách mạng, tiến sĩ khoa học lịch sử, từng làm Chánh văn phòng Hội đồng Dân ủy Nga.

21. Túc Krupskaya, vợ Lenin.

22. A. S. Yenukidze (1877-1937): bạn thời trẻ của Stalin, thư ký Đoàn Chủ tịch BCH TƯ Liên Xô (1922-1935). Sau bị khai trừ Đảng và bị xử bắn. Được phục hồi danh dự năm 1960.

23. F. E. Dzerzhinsky (1877-1926): thủ trưởng đầu tiên của cơ quan an ninh Liên Xô với chức danh Chủ tịch Ủy ban đặc biệt toàn Nga. V. V. Kuybyshev (1888- 1935): ủy viên BCT và Bí thư Trung ương ĐCS Bolshevik Nga, Phó Chủ tịch thứ nhất Hội đồng Dân ủy kiêm Chủ nhiệm Ủy ban Kế hoạch Nhà nước. T. V. Sapronov (1877-1937): từng làm thư ký Đoàn Chủ tịch BCH TƯ toàn Nga và ủy viên Đoàn Chủ tịch kiêm thư ký

Hội đồng Trung ương các Công đoàn Liên Xô (đến năm 1924). Sau bị khai trừ Đảng và bị đàn áp, được phục hồi danh dự sau khi chết. Ye. M. Yaroslavsky (1878-1943): ủy viên Trung ương Đảng, ủy viên Ủy ban Kiểm tra Trung ương, viện sĩ, ủy viên ban Biên tập báo Sự thật.

24. Lời bài Hành khúc đưa tang, lời thơ của A. Arkhangelsky, thường sử dụng trong lễ tang cách mạng.

25. G. G. Yagoda (1891-1938): Dân ủy (tức Bộ trưởng) Nội vụ (1934-1936), sau bị Stalin xử tử.

26. B. V. Petrovsky (1908-2004): nhà ngoại khoa, Bộ trưởng Y tế Liên Xô (1965- 1980), viện sĩ Viện Hàn lâm Liên Xô/Nga và Viện Hàn lâm Y học Liên Xô/Nga.

27. Chi tiết hơn về nguyên nhân cái chết của V. I. Lenin được nói trong bài báo của viện sĩ B. Petrovsky “Vết thương và bệnh tình của V. I. Lenin” (báo Sự thật, 25, 26 tháng 11 năm 1990) và trong trả lời phỏng vấn của viện sĩ Viện Hàn lâm Y học Yu. Lopukhin “Bệnh tình và cái chết của V. I. Lenin: bịa đặt và sự thực” (tuần báo Công khai, 18 tháng 10 năm 1990) (Chú thích của tác giả).

28. Trích trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky.

29. Hiện nay viên đạn được lưu giữ tại chi nhánh “Bảo tàng V. I. Lenin” của Bảo tàng lịch sử quốc gia ở Moskva (Chú thích của tác giả).

30. Thị trấn bên bờ vịnh Phần Lan, nơi Lenin ẩn náu tránh sự truy lùng gắt gao của Chính phủ lâm thời.

31. Xin lưu ý rằng những lời nói thể hiện tinh thần lạc quan cách mạng của G. M. Krzhizhanovsky đã trở thành những lời tiên tri: đất nước của Lenin đã trở thành quốc gia mà gần như ai cũng biết đọc biết viết, chấm dứt nạn thất nghiệp, đạt được những đỉnh cao khoa học và kỹ thuật, văn học và nghệ thuật, đã cứu các dân tộc châu Âu khỏi ách phát xít, đã đưa người lên vũ trụ (Chú thích của tác giả).

32. Xin lưu ý đây không phải cơ quan của Đảng Cộng sản Nga (Ủy ban Trung ương) mà là cơ quan quyền lực tối cao về

mặt lập pháp của Liên Xô, do Đại hội các Xô viết bầu ra. Từ năm 1938 nó được thay thế bằng Xô viết Tối cao Liên Xô.

33. Thủ đô Gruzia.

34. Tên thật là Ismet Inonu (1884-1973), Pasha là tước hiệu cao quý. Sau này ông là Tổng thống thứ hai của Thổ Nhĩ Kỳ.

35. Nay là ngoại ô phía bắc Paris.

36. Tức La Habana, thủ đô Cuba.

37. Tên gọi cũ của Ulan Bator, thủ đô Mông Cổ.

38. Tên gọi cũ của Oslo, thủ đô Na Uy.

39. Trích trong trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky, bản dịch của Hoàng Ngọc Hiến (sđd).

40. Trích trường ca của Mayakovsky.

41. Trích trường ca của Mayakovsky.

42. Nay là ga Leninskaya (Chú thích của tác giả).

43. Tức các bộ trưởng.

44. Otszovisty: phái cực Bolshevik hình thành năm 1908, đòi triệu hồi các đảng viên xã hội dân chủ ra khỏi Duma quốc gia, chấm dứt hoạt động hợp pháp, làm Đảng Xã hội dân chủ bị tách rời khỏi quần chúng. Năm 1909 nhập vào nhóm “Tiến lên”.

45. Mezhrayontsy: phái đảng viên xã hội dân chủ tồn tại ở Petrograd thời kỳ 1913-1917, gồm nhóm Trôtkit, Menshevik, cực Bolshevik thỏa hiệp, đa số thành viên nhóm “Tiến lên”. Chủ trương dung hòa hai phái Bolshevik (“Đa số”) và Menshevik (“Thiểu số”) trong một Đảng Xã hội dân chủ “thống nhất”. Đến năm 1917 đa số họ đoạn tuyệt với nhóm Menshevik phòng thủ, trở thành những người Bolshevik.

46. Nhóm trong Đảng Cộng sản Liên Xô năm 1918, gồm N. I. Bukharin, K. B. Radek, G. L. Pyatakov,... chống việc ký hòa ước Brest với Đức, hô hào tiếp tục chiến tranh cách mạng.

47. Detsisty: phái “cơ hội” trong Đảng Cộng sản Liên Xô thời kỳ 1920-1921, giải thích nguyên tắc tập trung dân chủ theo cách đòi có tự do phe phái trong Đảng.

48. Khuynh hướng trong Đảng Cộng sản Liên Xô thời kỳ 1920-1922, gồm A. G. Shlyapnikov, A. M. Kollontay,... coi

công đoàn chứ không phải Đảng Cộng sản là hình thức tổ chức cao nhất của giai cấp công nhân.

49. Trích trường ca Vladimir Ilyich Lenin của Mayakovsky.

50. Ban đầu Lăng được gọi là hầm mộ (sklep) (Chú thích của tác giả).

51. Chi tiết hơn về việc này xem mục “Kỹ thuật ướp xác hoàn hảo” (Chú thích của tác giả).

52. Dmitriy Ilyich Ulyanov (1874-1943): em trai Lenin; Maria Ilyinichna Ulyanova (1878-1937): em gái Lenin; Anna Ilyinichna Yelizarova-Ulyanova (1864-1935): chị gái Lenin.

53. Lời của bài hát được dùng làm “hành khúc đưa tang” ở Liên Xô trước đây. Phổ thơ của A. Arkhangelsky.

54. Thủ đô Belarus.

55. Tiền thân của Đảng Cộng sản Nga (Bolshevik), sau này là Đảng Cộng sản Liên Xô.

56. Thủ đô Uzbekistan.

57. Thủ đô Azerbaijan.

88. Nhân vật thiếu nhi trong tiểu thuyết Những người khốn khổ của nhà văn Pháp Victor Hugo.

89. xagien = 2,134 m.

110. Nay là Kaliningrad.

75. Những học viên sĩ quan của trường quân sự mang tên BCHTU Liên bang Xô viết cũng chịu trách nhiệm tuần tra canh gác Điện Kremli. (Chú thích của tác giả).

76. Nông dân nghèo khổ.

77. Phong trào Hồi giáo ở Trung Á nổi dậy chống chính quyền Xô-viết ngay từ năm 1917 cho đến thập kỷ 1930.

78. Chi tiết hơn về Đội vệ binh danh dự thuộc Lăng Lenin được kể lại trong cuốn sách Những người lính gác ở vị trí gác số 1 của A. Abramov. (Chú thích của tác giả).

79. Sau này trường đổi tên thành Trường Đại học Sĩ quan chỉ huy (tức Trường Quân sự) mang tên Xô viết Tối cao CHXHCNXVLB Nga (1958-1993), nay là trường Chỉ huy Quân sự Moskva.

80. Nhắc đến cuộc tranh giành quyền lực giữa tổng thống Yeltsin và Xô-viết Tối cao dẫn đến xung đột vũ trang với

phần thắng thuộc về Yeltsin.

81. Bộ trưởng Bộ tuyên truyền thông tin của chế độ Đức quốc xã, nổi tiếng về phương châm cứ lặp đi lặp lại lời nói dối thì người ta sẽ tin.

(1) Biểu muội: em họ.

(2) Biểu ca: anh họ.

(3) “Thái muội”: có thể hiểu một cách đơn giản là “nữ lưu manh”.

(4) Thanh: xanh; xích: đỏ; tào: đen; bạch: trắng.

(1) Zombie: Thây ma sống lại nhờ phù phép. Thú nuôi Zombie là nhân vật trong game “My Pet Zombie”.

(1) Cùng nhau sát cánh bay cao, ý nói tình cảm nam nữ ân ái, tâm đầu ý hợp, mãi không chia lìa.

(2) Đầy đủ là “vĩnh kết đồng tâm”, chỉ vợ chồng ân ái, hòa hợp, bên nhau đến già.

(3) Trái ngược với chính khí, gần giống như tà khí.

(4) Bài hát “Từ bỏ” - Nhóm nhạc Yêu.

(1) Đốc chiến: quan sát và đốc thúc trận đánh.

(1) Quạt hòm của Trung Quốc, thường làm bằng gỗ, có thể mở ra, dùng để quạt bếp lò.

(2) “Ngự tử” là từ dùng để chỉ một cô gái hội tụ nhiều yếu tố: chín chắn, nho nhã, kiên cường, tự tin, điềm đạm, có trí tuệ, bao dung, có khí chất...

(1) Tào khang (tào khang): người vợ lấy từ lúc còn nghèo khó, ngoài ra , ngoài ra còn chỉ những thứ vô dụng, bị bỏ đi.

(2) Mỗi quan hệ thân thiết, chân thành, không có bất cứ điều gì giấu giếm đối phương. Nhưng ở đây, ý Nhược Nhất muốn nói là hai người đã từng có những lúc không mảnh vải che thân khi ở trước mặt đối phương.

(1) Nương tình khi ra tay.

(1) Khí ma sát: Một loại thể khí như sương mù sinh ra khi con người nhập ma, có thể gây ra rối loạn tinh thần, có thể làm giảm tu vi.

(1) Người có phong thái tài hoa không ai sánh kịp.

(1) Không nói trong khi ăn và ngủ.

(1) Vốn là một câu thơ trong bài “Hiệp khách hành” của Lý Bạch, ở trong bài “Hiệp khách hành” của Lý Bạch, nguyên văn: “Thập bộ sát nhất nhân, thiên lý bất lưu hành”.

(1) Tên một huyết đạo trên mu bàn tay.

(1) Vì Mạc Mắc có cách phát âm là “mò mò”, gần âm với từ sờ, đọc là “mō” nên dễ khiến người ta nghe nhầm.

(2) Tình yêu giữa nữ và nữ.

(1) Mã Cảnh Đào là nam diễn viên Đài Loan, sinh ngày 10/2/1962, ảnh Đào là nam diễn viên Đài Loan, sinh ngày 16/02/1962, sau khi tốt nghiệp ngành điện ảnh, anh được mời tham gia nhiều bộ phim truyền hình chuyển thể từ tiểu thuyết Quỳnh Dao như: Tuyết Kha, Cỏ non bên bờ nước sông trong xanh, Mai Hoa tam lộ...

(1) Chu Bá Thông (周伯通) là một nhân vật có thật trong lịch sử Trung Quốc, ông sống vào cuối thời Bắc Tống, có ảnh hưởng lớn trong việc sáng lập Toàn Chân giáo. Từ sau năm 157, nhiều người biết đến ông như một nhân vật trong tiểu thuyết võ hiệp của Kim Dung.

(2) Hấp tinh đại pháp là một môn võ công trong tiểu thuyết Kim Dung, người sử dụng môn võ công này có thể hấp thụ nội công của đối thủ, biến nội công của đối thủ thành của mình.

(1) Đoạn trích trong bài “Giang thành tử” của Tô Thức, nhà thơ đời Tống.

(1) Dùng một vật thể để tấn công một thứ gì đó.

(1) Ý là đi thuyền ở nơi không có sóng gió mà cũng lật, quá là xui xẻo.

(2) Quốc họa hay còn gọi là tranh Trung Quốc, là những bức tranh được vẽ trên lụa, giấy Tuyên Thành, có trục cuốn.

Quốc họa là hình thức hội họa truyền thống của dân tộc Hán. Đề tài của các bức quốc họa là con người, sông núi, hoa cỏ, chim chóc... thể hiện sự nhận thức của cổ nhân về tự nhiên, xã hội và các lĩnh vực liên quan như chính trị, triết học, đạo đức...

(3) Một loại bút pháp đặc biệt trong thư pháp, giữa nét vẽ có những vết trắng. Phi bạch cũng là một biểu hiện điển hình của sự kết hợp hài hòa giữa hư và thực trong nghệ thuật quan truyền thống của Trung Quốc.

(1) Ví với người không khéo ăn nói hoặc người có tính cách lạnh lùng, ít nói.

(1) Trình Giảo Kim (??? 2025), tên tự Tri Tiết, là công thần
Trình Giảo Kim (??? 2025), tên tự Tri Tiết, là công thần khai
quốc nhà Đường, 1 trong 24 công thần Lăng Yên các. Câu
này chỉ sự việc bất ngờ xảy ra, nằm ngoài dự liệu.

(1) Nguyên văn: kỳ ba, vốn là một loài hoa đẹp quý hiếm,
nay thường được dùng để châm chọc những người có hành
vi quái đản, khác với người thường.

(1) Từ gốc Hán của “rùa đen” là “ô quy”. “Vụ quy” (ù gu) có
âm đọc ô quy”. “Vụ quy” (wù guī) có âm đọc gần giống với
“ô quy” (wū guī) nên Nhược Nhất nghe nhầm.

(1) Xem tinh tượng: xem sự sáng tối và vị trí của các ngôi
sao để đoán ượng: xem sự sáng tối và vị trí của các ngôi sao
để đoán điềm cát hung họa phúc của người và việc.

(2) “Trùng” nghĩa là “mộ”.

(1) Trong tiếng Trung, từ “不要脸” (bùyàoliǎn) nghĩa là không
biết xấu hổ, nghĩa mặt chữ là “không cần mặt”.

(1) Ý nói gục đầu xuống ngủ.

(1) Diệt nhi: Cháu.

(188) Chỗ này có lẽ tác giả nhầm lẫn 30 thay vì 50, đoạn
dưới nhân vật này kể học lớp 7 vào năm 1972 thì hiện nay
phải trên 50 tuổi rồi.

(189) Chuyển di (transference) là hiện tượng trong trị liệu
tâm lý khi bệnh nhân coi người tư vấn tâm lý như một người
quen thân của mình, thường là nhân vật chính trong câu
chuyện của mình hơn là chỉ là người lắng nghe và trợ giúp
để tháo gỡ vấn đề, người bệnh có thể nảy sinh những cảm
xúc như đối với nhân vật đồng nhất mà có thể ảnh hưởng
đến hiệu quả của việc điều trị.

- (190) D. Grossman, Death as a way of life: From Oslo to the Geneva agreement (Tạm dịch: Chết như là một cách sống: từ hiệp định Oslo đến hiệp định Geneva). New York: Picador, 2004, trang 8.
- (191) Như chú thích 204, trang 7.
- (192) Như chú thích 204, trang 30.
- (193) Như chú thích 204, trang 43.
- (194) Như chú thích 204, trang 44.
- (195) Lễ hội ngày 25 tháng 3 tưởng nhớ việc Maria được thông báo bà sẽ là mẹ của Chúa Jesus.
- (196) D. Grossman, To the end of the land, trang 633.
- (197) R. Cooke, "David Grossman: "I cannot afford the luxury of despair"" (Tạm dịch: David Grossman: Tôi không đủ sức trang trải cho nỗi tuyệt vọng), Observer, 29 tháng tám, 2010.
- (198) Avraham Balaban, "The unquenchable bereavement of losing a child" (Tạm dịch: Nỗi đau không thể nào nguôi của việc mất một đứa con), Haaretz, 9 tháng 10, 2011.
- (199) David Grossman, Falling out of time (Tạm dịch: Lạc bước thời gian). Tel Aviv: New Library, 2011, trang 120, 138 – 39. Tiếng Hebrew.
- (200) Một dạng tù và, được sử dụng với mục đích tôn giáo, trong đó có lễ Yom Kippur của người Do Thái, xuất hiện nhiều trong Kinh Thánh.
- (201) Moshe Amirav, Jerusalem syndrom: The Palestinian – Israeli battle for the Holy City (Tạm dịch: Hội chứng Jerusalem: cuộc chiến Palestine – Israel giành giật Thành phố Thiên). Eastbourne: Sussex Academic press, 2009.
- (202) Oz Almog, The Sabra.
- (203) Từ gốc: permanent collection, chỉ bộ sưu tập thuộc sở hữu của bảo tàng, thường được trưng bày vĩnh viễn.
- (204) Nhiếp ảnh gia người Israel, sinh năm 1966.
- (205) Nghĩa là chỉ trích kịch liệt.
- (206) Oz Almog, Farewell to "Srulik": Changing values among the Israel elite (Tạm dịch: Vĩnh biệt "srulik": những

giá trị thay đổi trong giới tinh hoa Israel). Tel Aviv: Zmora-Bitan, 2004.

(207) David Brooks, “A loud and promised land” (Tạm dịch: vùng đất hứa ồn ào), New York Times, 16 tháng tư, 2009.

(208) A. Falk, Fratricide in the Holy Land.

(209) D. Grossman, Death as a way of life.

(210) Như chú thích 222, E. Shalit, “The relationship between aggression and fear of annihilation in Israel” (Tạm dịch: Mối quan hệ giữa sự hung hăng và nỗi sợ bị hủy diệt của Israel), Political Psychology số 15 (1994), trang 415 – 34. O. Grosbard, Israel on the couch.

(211) Y. Ezrahi, Rubber bullets., trang 251.

(212) D. Grossman, To the end of the land, trang 592.

(213) D. Grossman, Falling out of time, trang 99.

(214) Dalia Karpel, “He will return (or not)” (Tạm dịch: Anh ấy sẽ trở về (hoặc không)), Haaretz, 22 tháng 10, 2002.

Tiếng Hebrew.

(215) Almog, The sabra.

(216) Yaron Peleg, “Heroic conduct: Homoeroticism and the creation of modern, Jewish masculinities” (Tạm dịch: Phẩm chất anh hùng: đồng tính luyến ái và sự tạo thành phẩm chất nam tính của người Do Thái hiện đại), Jewish social studies 13, số 1 (thu 2006), trang 31 – 58.

(217) Yoram Kaniuk, 1948, trang 113 – 21.

(218) Viết tắt của chứng rối loạn stress sau sang chấn.

(219) John Wayne (1907 – 1979): Diễn viên, đạo diễn người Mỹ nổi tiếng với thể loại phim cao bồi.

(220) Karpel, sđd.

(221) Đài tưởng niệm thực chất là hai hồ nước được xây dựng trên chính vị trí của hai tòa nhà bị đánh sập, nay đã không còn. Kiến trúc sư đặt tên cho hai hồ này như vậy ý nói chúng phản chiếu (reflecting) khoảng trống nơi hai tòa tháp từng hiện diện (absence), nhưng cũng là nơi du khách đến đây để chiêm nghiệm (một nghĩa khác của reflecting, ở đây có phép đa nghĩa) về sự vắng mặt này, cũng là về cái vô thường, cõi chết, biến mất.

(222) Dan Senor và Saul Singer, Quốc gia khởi nghiệp: Câu chuyện thần kỳ về nền kinh tế Israel. New York: Twelve, 2009.

(223) Almog, The sabra, trang 234.

(224) Bruno Boccara, "Policy making and its psychoanalytic underpinnings" (Tạm dịch: Làm chính sách và nền tảng phân tâm học của nó). www.socioanalyticdialogue.org.

(1) Tiếng Hebrew là bar mitzvah. Nghi lễ được tổ chức đánh dấu thời điểm trưởng thành cho trẻ em đến tuổi 13. Lễ dành cho bé trai là bar mitzvah (bar nghĩa là con trai), cho bé gái là bat mitzvah. Mitzvah có nghĩa là điều răn.

(2) Holocaust: là cuộc diệt chủng do Đức Quốc xã tiến hành và dẫn tới cái chết của khoảng 6 triệu người Do Thái. Một số nhà sử học sử dụng định nghĩa này bao gồm cả 5 triệu nạn nhân không phải Do Thái thiệt mạng vì các cuộc thảm sát của Đức Quốc xã, đưa tổng số nạn nhân lên con số 11 triệu người.

(3) Khoảng 45 mét.

(4) Thị trấn Do Thái nhỏ.

(5) Chỉ vị cứu tinh đến giải phóng dân tộc Do Thái.

(6) Lễ Vượt Qua (hay còn gọi là lễ Quá Hải) là lễ quan trọng nhất của người Do Thái, kéo dài một tuần trong khoảng tháng 3 hoặc 4 dương lịch. Lễ được cử hành như một cuộc tưởng niệm nhằm giúp mỗi người sống lại kinh nghiệm của cha ông đã giải phóng mình khỏi ách nô lệ của Ai Cập xưa kia.

(7) Năm 1917, ngoại trưởng Anh Arthur Balfour tuyên bố công nhận vùng đất Palestine là đất của người Do Thái.

(8) Chỉ những cuộc thảm sát người Do Thái của Nga hoàng.

(9) Diaspora: chỉ người Do Thái phải bỏ xứ Israel lang thang phiêu bạt kể từ thế kỷ VI trước Công Nguyên. Ở đây ý nói họ đã quay về Israel.

(10) Ngày nghỉ hàng tuần bắt đầu trước lúc mặt trời lặn vào thứ Sáu cho đến trước khi mặt trời lặn vào thứ Bảy.

(11) Lễ Đền tội, diễn ra vào tháng thứ 7, ngày thứ 10.

(12) Khu chợ người Hồi giáo.

(13) Những món ăn của người Hồi giáo.

(14) Vì diễn ra ngay vào ngày lễ này nên nó được đặt tên như vậy.

(15) Ở đây tác giả chơi chữ, từ gốc college còn có nghĩa lóng là nhà tù, sẽ liên quan đến phần tác giả được “thả” ra ở cuối đoạn này.

(16) Người Do Thái được sinh ra ở Israel.

(17) Chủ nghĩa Zion là một hình thức của chủ nghĩa dân tộc của người Do Thái và văn hóa Do Thái, ủng hộ một nhà nước quốc gia Do Thái trong lãnh thổ được xác định là vùng đất Israel. Chủ nghĩa Zion ủng hộ người Do Thái phát huy bản sắc Do Thái của họ và chống lại sự đồng hóa người Do Thái vào các xã hội khác cũng như ủng hộ việc trở lại của người Do Thái Israel, như cho người Do Thái được giải thoát khỏi sự phân biệt đối xử chống người Do Thái, trục xuất và bức hại đã xảy ra trong các xã hội khác.

(18) Ý chỉ cánh hữu và cánh tả. Sau này tác giả nói rất nhiều về sự tồn tại song song của hai phe này trong bản đồ chính trị Israel.

(19) Là phương pháp rút gọn dữ liệu, tìm mối liên quan giữa các biến liên tục, nhóm các biến có liên quan...

(20) Hermann Rorschach (1884 - 1922), nhà tâm thần học, nhà phân tâm học nổi tiếng theo trường phái Freud Thụy Sĩ. Ông nổi tiếng với thí nghiệm để đối tượng thí nghiệm quan sát một bức tranh có những vết dầu mực loang đối xứng. Thông qua miêu tả của đối tượng thí nghiệm về bức tranh họ liên tưởng thấy được, người ta rút ra kết luận về tính cách và những ham muốn trong vô thức của họ.

(21) Trong trường hợp này nó có nghĩa là “ngay / chính xác là bây giờ”.

(22) Do Thái Đông Âu.

(23) Viết tắt của Weapon of mass destruction: Vũ khí hủy diệt hàng loạt.

(24) Tên gọi chung cho cuộc nổi dậy của người Palestine chống người Israel.

(25) Phỏng vấn trực tiếp Tom Segev, tháng 8 - 2005. (TG)

- (26) Phỏng vấn trực tiếp Emanuel Berman, năm 2005. (TG)
- (27) Martin Fletcher, *Walking Israel: A Personal Search for the Soul of a Nation* (Tạm dịch: Rong ruổi miền Israel: Cuộc tìm kiếm tâm hồn đất nước của một cá nhân). New York: St. Martin's Press, 2010.
- (28) Ethan Bronner, "An Israeli Novelist Writes of Pain, Private and Public," (Tạm dịch: Tiểu thuyết gia Israel viết về nỗi đau, cá nhân và công chúng), *New York Times*, 16 tháng 11, 2010.
- (29) Một loại rượu nho đỏ.
- (30) Một dòng người Do Thái hiện chiếm số đông những người Do Thái.
- (31) R. Cramer, *How Israel lost: The four questions* (Tạm dịch: Israel đã mất mát như thế nào: bốn câu hỏi). New York: Simon & Schuster, 2004.
- (32) Viết tắt của Special Weapon And Tactics: Đội chiến thuật và vũ khí đặc biệt, là một đơn vị chiến thuật ưu tú trong các cơ quan thi hành pháp luật, được đào tạo để thực hiện những nhiệm vụ nguy hiểm nằm ngoài khả năng của cảnh sát thông thường.
- (33) Ý chỉ những người cánh tả tự do, đặc biệt cảm thông và đấu tranh cho những tầng lớp thiệt thòi.
- (34) David Biale, *Power and powerlessness in Jewish history* (Tạm dịch: Quyền lực và bất lực trong lịch sử Do Thái). New York: Schocken Books, 1986, tr. 39.
- (35) Là tổ chức đầu tiên có trách nhiệm về vấn đề nhập cư và tiếp nhận người Do Thái, từ Diaspora đến Palestine.
- (36) Khoảng 27 mét.
- (37) Một tổ chức phi chính phủ tại Israel, mục tiêu phản đối và giám sát hoạt động xây dựng các khu định cư của chính quyền Israel.
- (38) Kiểu hành hình của bọn phân biệt chủng tộc Mỹ với những người da đen.
- (39) Mũ đàn ông Do Thái đội khi cầu nguyện.
- (40) Thủ tướng Rabin có một sự nghiệp quân sự lẫy lừng trước khi làm thủ tướng, ông cũng là người đồng nhận giải

Nobel hòa bình cùng Shimon Peres và Yasser Arafat.

(41) Từ gốc: sociopath, chỉ những người rối loạn nhân cách, chống đối xã hội, có những hành vi bất chấp luật pháp, tập tục, quyền lợi... của xã hội.

(42) Thuật ngữ có ý nghĩa khác nhau trong Kinh Thánh và trong đời sống chính trị. Trong Kinh Thánh, từ này biến đổi theo thời gian, chủ yếu về vấn đề biên giới và phạm vi lãnh thổ.

(43) Được luật pháp Israel công nhận là ban rabbi tối cao về đời sống tâm linh tôn giáo Do Thái ở Israel.

(44) Tiếng Yiddish: Cái mộng.

(45) C. Kluckhohn và H. A. Murray, *Personality in nature, society and culture* (Tạm dịch: Tính cách trong tự nhiên, xã hội và văn hóa), New York: Alfred Knopf, 1948.

(46) Raphael Patai, *The Arab Mind* (Tạm dịch: Tâm thức người Ả Rập), Long Island City, N.Y: Hatherleigh Press, 2002.

(47) Phỏng vấn trực tiếp Yaron Ezrahi, 12 tháng 8, 2005.

(48) Theo www.jewpi.com

(49) Từ gốc: computer worm, giống như virus nhưng sức phá hoại lớn hơn, có thể tự tái tạo.

(50) Một hình ảnh đối lập lại với bồ câu hòa bình.

(51) Ở đây, tác giả áp dụng thuyết về sáu cấp độ khoảng cách trong các mối quan hệ xã hội. Đây là một học thuyết chưa được chứng minh nói rằng thế giới rất nhỏ bé, bất cứ ai trên hành tinh này cũng kết nối với người khác trong một chuỗi liên kết với nhau, xa nhất là cần tới sáu mối trung gian để liên hệ được với nhau. Có thể thấy rõ hơn về thuyết này trong các mạng xã hội như Facebook, Linkdle...

(52) David Biale, sđd, 28.

(53) Qua nhiều vụ tàn sát, hủy diệt, nhiều người Do Thái đã cải sang đạo khác, một số người thì không.

(54) M. Botticini và Z. Eckstein, *The chosen few: How education shaped Jewish history, 70 - 1492* (Số ít được lựa chọn: Giáo dục hình thành nên lịch sử Do Thái như thế nào, 70 - 1492). Princeton, N.J.: Princeton University, 2012.

- (55) B. Beit-Hallahmi, *Original sins: Reflections on the history of Zionism and Israel* (Tạm dịch: Tội tổ tông: Vài suy nghĩ về lịch sử chủ nghĩa Zion và Israel). Northampton, Mass: Interlink Publishing Group, 1998.
- (56) Như chú thích 53.
- (57) Tom Segev, *One Palestine, Complete: Jew and Arabs under the British mandate* (Tạm dịch: Một Palestine, trọn vẹn: người Do Thái và người Ả Rập dưới chế độ ủy trị của Anh). New York: Picador, 2001, trang 1.
- (58) Từ gốc: Mayflower, tên của một chiếc thuyền buồm chở những người theo đạo Ki tô độc lập với Anh giáo từ vùng Trung nước Anh di cư đến Hoa Kỳ để bắt đầu một cuộc sống mới vào năm 1620. Từ đó, cái tên Mayflower được coi là biểu tượng chỉ sự di dân từ châu Âu sang Hoa Kỳ. Nhiều gia đình quyền quý ở Mỹ hiện nay đều mong muốn xem xét tổ tiên mình nằm trong số những người trên con tàu đó.
- (59) Beit-Hallahmi, sđd, trang 77.
- (60) Như chú thích 57.
- (61) George Orwell, nhà văn Anh với những tác phẩm nổi tiếng như *Chuyện ở nông trại* (Animal Farm) 1984...
- (62) Theo www.jerusalemofgold.co.il.
- (63) Moshe Amirav, *Jerusalem syndrome: the Palestinian - Israeli battle for the Holy city* (Tạm dịch: Hội chứng Jerusalem: cuộc chiến Palestine - Israel giành lại thành phố Thiêng). Eastbourne: Sussex Academic Press, 2009.
- (64) Tiếng Anh: the facts on the ground.
- (65) Sergio DellaPergola, "Sergio DellaPergola vs. the author of "Voodoo Demographics"" (Tạm dịch: Sergio DellaPergola vs. tác giả cuốn "Nhân khẩu học voodoo"), Azure Online 27 (Đông năm 2007).
- (66) Cảng Jaffa.
- (67) Martin Fletcher, sđd, trang 753.
- (68) Nurit Gerzt, *Captive of a dream: National myth in Israeli culture* (Tạm dịch: Truy tìm một giấc mộng: huyền thoại dân tộc trong văn hóa Israel). Tel Aviv: Amoved publishers Ltd., 1995, bản tiếng Hebrew.

(69) Ý nói về Sáng kiến phòng thủ chiến lược được Reagan giới thiệu vào năm 1983, bị đặt tên nhại là Chiến tranh giữa các vì sao, tên một bộ phim nổi tiếng của Mỹ, vì Reagan xuất thân là một diễn viên Hollywood. Đây là một dự án quốc phòng sẽ sử dụng các hệ thống có căn cứ trên không gian và mặt đất để bảo vệ Hoa Kỳ khỏi các cuộc tấn công bằng tên lửa hạt nhân liên lục địa chiến lược và không loại trừ sẽ được phát triển thêm phòng thủ trước khả năng tấn công từ ngoài vũ trụ.

(70) Một thành phố cảng ở đồng bằng duyên hải miền nam Israel.

(71) Một nhánh Do Thái giáo chính thống, còn có tên tiếng Việt là Hà Tây Đức.

(72) Martin Fletcher, sđd, trang 753.

(73) Một cuộc thăm hỏi gia đình họ hàng thân thiết vừa có người qua đời.

(74) Tiếng Đức, nghĩa là “Đêm của những mảnh vỡ”, là cuộc tàn sát người Do Thái diễn ra trên hầu khắp lãnh thổ nước Đức và một phần nước Áo, xảy ra vào đêm mùng 9 rạng mùng 10 tháng 11 năm 1938 (đêm đó, những người công dân Đức được toàn quyền tra tấn, cưỡng hiếp hoặc giết người Do Thái) và diễn ra đến sáng ngày hôm sau, những mảnh vỡ kính rải rác đầy đường phố nơi có những cửa hiệu và chỗ ở của người Do Thái. Đây là khởi đầu của cuộc tàn sát chủng tộc Holocaust.

(75) Cộng đồng người Do Thái ở Palestine tiền nhà nước Do Thái.

(76) Tom Segev, sđd.

(77) Chỉ những nhóm tộc người nói chung ngôn ngữ Semitic, trong đó tiếng Hebrew, tiếng Ả Rập.

(78) Avner Falk, *Fratricide in the Holy Land: A psychoanalytic view of the Arab – Israeli conflict* (Tạm dịch: Huynh đệ tương tàn trên Đất Thánh: xung đột Ả Rập – Israel nhìn từ phân tâm học). Madison WI: University of Wisconsin Press, 2010.

(79) Martin Fletcher, sđd, trang 635.

(80) Yael S. Feldman, *Glory and Agony: Isaac's Sacrifice and National Narrative* (Tạm dịch: Vinh quang và đau đớn: Sự hi sinh của Isaac và câu chuyện dân tộc). Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2010.

(81) Hãng hàng không lớn nhất của Israel.

(82) Nhà tư bản, nhà đầu tư, nhà bất động sản, ngôi sao truyền hình và là người viết sách nổi tiếng ở Mỹ, hiện đang chạy đua vào chức Tổng thống Mỹ. Trong tay ông hiện có nhiều tòa cao ốc nổi tiếng ở Mỹ.

(83) Tạm dịch: Kinneret của tôi. Kinneret là tên biển hồ Galilee.

(84) Nằm phía tây nam nước Đức, được bao bọc phía tây và nam bởi thung lũng sông Rhine.

(85) Thành phố của Áo, nổi tiếng với những khu phố cổ và những núi được xếp hạng di sản thiên nhiên thế giới.

(86) E. Ben-Ari và Y. Bilu, *Grasping land: Space and place in contemporary Israeli discourse and experience* (Tạm dịch: Vùng đất ham hố: Không gian và nơi chốn trong diễn ngôn và trải nghiệm của người Israel). Albany, N.Y.: State University of New York Press, 1997.

(87) Israel Vĩ đại hơn.

(88) Sidra DeKoven Erzahi, "To what shall I compare you?: Jerusalem as ground zero of the Hebrew imagination" (Tạm dịch: Ta sẽ so sánh người là gì: Jerusalem như là mảnh đất hoang vu trong trí tưởng tượng Hebrew.). PLMA 122, số 1, (Tháng 1 năm 2007).

(89) Avner Falk, sđd.

(90) H. Kohut, *The analysis of the self* (Tạm dịch: Phân tích bản thân). New York: International Universities Press, 1971.

(91) Sidra DeKoven Erzahi, sđd.

(92) Hay còn được viết là Judah Halevi (1075 - 1141): nhà thơ, nhà vật lý học Do Thái người Tây Ban Nha.

(93) Hayyim Nahman Bialik (1873 - 1934): nhà thơ Do Thái, được coi là nhà thơ của dân tộc Israel.

(94) Gershon Rivlin, *The Temple Mount is in our hand: Report from general Motta Gur* (Tạm dịch: Núi Đền trong tay

chúng ta: Báo cái của tướng Motta Gur). Tel Aviv: Maarachot, 1973, trang 317, tiếng Hebrew.

(95) Y. Erzahi, Rubber bullets: Power and conscience in modern Israel (Tạm dịch: Đạn cao su: Sức mạnh và ý thức trong Israel hiện đại). Berkeley: University of California press, 1998.

(96) L. Eisenberg, Traditions and transition in Israel studies (Tạm dịch: Truyền thống và sự dịch chuyển trong nghiên cứu Israel). Albany: State University of New York press, 2003.

(97) Theo www.jewpi.com.

(98) Tên tiếng Anh: bipolar disorder hay manic-depressive disorder: Người bị chứng này có lúc “high” (manic) nghĩa là vui vẻ quá mức; và có lúc “low” (depression) nghĩa là buồn rầu đến mức tê liệt cơ thể. Ý nghĩ, cách làm việc, xử sự bất thường... nằm ngoài sự kiểm soát của người bệnh và thường gây ra những khó khăn trong công việc cũng như giao tiếp bình thường. Trạng thái “vui” nếu không được chữa trị sẽ trở thành tình trạng hoang tưởng (psychotic).

(99) Tom Segev, The seventh million: the Israelis and Holocaust (Tạm dịch: 7 triệu: người Israel và Holocaust). New York: Picador, 2000.

(100) Anwar Sadat (1918 – 1981): Tổng thống thứ ba của Ai Cập (1970 – 1981).

(101) Nhà tâm lý học nổi tiếng sinh ở Áo năm 1913, mất năm 1981.

(102) B. Susser và C. Liebman, Choosing Survival: strategies for a Jewish future (Tạm dịch: Lựa chọn sống sót: những chiến lược cho một tương lai Do Thái). Oxford: Oxford University press, 1997.

(103) David Grossman, To the end of the land (Tạm dịch: Nơi tận cùng của đất). New York: Knopf, 2010, trang 376.

(104) Israel Defense Forces: Lực lượng quốc phòng Israel.

(105) Liên thể ái kỷ (narcissism contium) đi từ khỏe mạnh đến ổn định, rồi hủy diệt và cuối cùng là bệnh lý.

(106) T. Friedman, From Beirut to Jerusalem (Từ Beirut đến Jerusalem). New York: Anchor Books, 1990, trang 126.

- (107) Tom Segev, One Palestine, complete.
- (108) Trên đường chạy trốn khỏi Ai Cập, người Do Thái bị những chiến binh Amalek chặn đánh.
- (109) Tom Segev, One Palestine, complete, trang 292.
- (110) Tom Segev, One Palestine, complete, trang 291.
- (111) N. Gertz, Myth in Israel: Captive of a dream (Tạm dịch: Huyền thoại ở Israel: truy lĩnh một giấc mơ). Portland, Ore: Vallentine Mitchell, 2000.
- (112) Một cuộc thẩm sát người Do Thái dưới thời Nga hoàng.
- (113) Tom Segev, One Palestine, compete, trang 325.
- (114) Oz Almog, The sabra: the creation of New Jew (Tạm dịch: Sabra: Người Do Thái mới). Berkeley: University of California press, 2000.
- (115) O. Grossbard, Israel on the couch: the psychology of the peace progress (Tạm dịch: Israel trong phòng mạch: tâm lý trong tiến trình hòa bình). New York: State University of New York press, 2000.
- (116) Nguyên văn: shoot the messenger (giết người đưa tin), một thành ngữ chỉ việc đổ lỗi cho người đưa tin xấu chứ không phải là người gây ra lỗi.
- (117) Esther là hoàng hậu người Do Thái của vua Ba Tư Ahasuerus. Câu chuyện về việc bà đã cứu dân tộc Do Thái là nền tảng cho một lễ hội truyền thống của người Do Thái, lễ Purim. Ngày mà kẻ thù dự định tuyệt diệt dân Do Thái được lấy làm ngày lễ Purim nhằm tưởng nhớ bà.
- (118) Y. Erzahi, Rubber Bullets.
- (119) B. Beit-Hallahmi, sđd.
- (120) Báo Jerusalem Post, 31 tháng năm, 2010.
- (121) Yael Shilo, phỏng vấn trực tiếp.
- (122) Pogrom là một cuộc nổi loạn bạo lực nhằm để khủng bố hay tàn sát một nhóm dân tộc hay nhóm người theo đạo thiểu số, đặc biệt là nhằm vào người Do Thái.
- (123) Amos Oz, A tale of love and darkness (Tạm dịch: Chuyện tình và bóng tối). New York: Harcourt, 2003, trang 14..

- (124) Kibbutz theo tiếng Do Thái có nghĩa là “tổ hợp” - một hình thức tổ chức kinh tế nông - công nghiệp nông thôn độc nhất vô nhị trên thế giới đang tồn tại ở Israel.
- (125) Một người học, người tập sự trong ngôi trường Do Thái chính thống giáo.
- (126) Amos Oz, sđd, trang 485.
- (127) A. Falk, sđd, trang 247.
- (128) Gideon Levy, “A (second) passport for every worker” (Tạm dịch: Hộ chiếu (thứ hai) cho mọi công nhân), Haaretz, 2 tháng Sáu, 2011. Tiếng Hebrew.
- (129) Nguyên là một pháo đài cổ xưa của người Do Thái nằm ở phía tây nam Biển Chết, nay thuộc lãnh thổ Israel. Pháo đài nằm trên vùng đất cao, vách đá thẳng đứng.
- (130) Y. Kaniuk, Adam Ben Kelev. Tel Aviv: Sifriat Poalim, 1969. Tiếng Hebrew.
- (131) Richard Strauss (1864 - 1949): Nhà soạn nhạc giao hưởng nổi tiếng người Đức.
- (132) Ở đây chúng tôi dùng cách cấu tạo từ như Hán gian, Việt gian.
- (133) Tom Segev. The seventh million, trang 4.
- (134) Một loại thuốc gây ảo giác.
- (135) Ka-Tzetnik, Tzofan-Edma. Bnei Brak, Israel: Hakibbutz Hameuchad, 1987, trang 25-26. Tiếng Hebrew.
- (136) Tom Segev, The seventh million, trang 196.
- (137) H. Yablonka, The state of Israel vs. Adolf Eichmann (Tạm dịch: Nhà nước Israel và Adolf Eichmann). Tel Aviv: Yediot Ahronot, 2001, trang 49-59. Tiếng Hebrew.
- (138) Tom Segev, The seventh million, trang 117.
- (139) Như chú thích 146, trang 97-98.
- (140) Ý chỉ Đêm kính vỡ.
- (141) Khái niệm trong triết học và nghệ thuật, là tác động mang tính cảm xúc của bi kịch đối với người xem, thông qua nỗi lo sợ và thương cảm mà bi kịch nảy sinh ra những tác động thanh lọc tâm hồn, tinh thần con người.
- (142) G. Hausner, The Jerusalem Trial (Tạm dịch: Vụ xét xử tại Jerusalem). Tel Aviv: Beit Lohamei Hagetaot và Hakinnutz

Hameuchad, 1980, trang 245, 327.

(143) H. Guri, Facing the glass booth: the Jerusalem trial (Tạm dịch: Đối mặt trong buồng kính: Vụ xét xử tại Jerusalem). Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 1962, trang 73.

(144) H. Yablonka và O. Cummings, Survivors of the Holocaust: Israel after the war (Tạm dịch: Những nạn nhân sống sót của vụ Holocaust: Israel sau chiến tranh). New York: New York University press, 1999.

(145) Một hoạt động ở trường cho trẻ. Trẻ mang đến lớp một đồ vật và kể chuyện về nó.

(146) Nghi lễ đánh dấu sự thay đổi địa vị xã hội có trong nhiều tôn giáo, ở đạo Do Thái có thể là lễ Bar Mitzvah.

(147) D. Grossman, "The carrier pigeon of the Holocaust" trong Death as a way of life (Tạm dịch: Bỏ câu đưa thư trong Holocaust; Chết như là một cách sống). Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 2003, trang 23. Tiếng Hebrew.

(148) Steven Erlanger, "New museum, putting a human face on the Holocaust, opens in Israel" (Tạm dịch: Bảo tàng mới trưng bày những khuôn mặt người trong Holocaust, mở cửa ở Israel). New York Times, 16 tháng ba, 2005, A1.

(149) Yaron London, phỏng vấn trực tiếp, 2014.

(150) Yoram Kaniuk, 1948. Tel Aviv: Miskal – Yedioth Ahronoth Books và Chemed Books, 2010, trang 25. Tiếng Hebrew.

(151) Hannah Arendt, Eichmann in Jerusalem (Tạm dịch: Eichmann ở Jerusalem). New York: Penguin Books, 1994, trang 118.

(152) Tom Segev, The seventh million, trang 196.

(153) D. Ben-Gurion, The reviewed state of Israel (Tạm dịch: Nhà nước Israel mới). Tel Aviv: Am Oved, 1969, trang 546.

(154) Avraham Shapira, The seventh day (Tạm dịch: Ngày thứ bảy). London: Andre Deutsch, 1970, trang 160.

(155) Tom Segev, The seventh million, trang 392.

(156) D. Bar-On và O. Selah, "The vicious circle between relating to reality and relating to the Holocaust among young Israelis" (Tạm dịch: Vòng luẩn quẩn giữa liên hệ với

thực tế và với Holocaust trong giới trẻ Israel), báo cáo nghiên cứu. Beer Sheva, Israel: Ben-Gurion University, Khoa Nghiên cứu hành vi, 1990, trang 39.

(157) Y. Oron, Jewish – Israeli identity (Tạm dịch: Danh tính Do Thái – Israel). Tel Aviv: Kibbutz College School of Education, 1992, trang 58.

(158) Gideon Alon, “Begin: If Iraq tries again to build a nuclear reactor, we will act against it” (Tạm dịch: Begin: Nếu Iraq cố xây dựng nhà máy phản ứng hạt nhân một lần nữa, chúng ta sẽ ra tay ngăn chặn), Haaretz, 10 tháng 6 năm 1981, trang nhất.

(159) Trại hủy diệt của Đức Quốc xã ở Ba Lan.

(160) Trích dẫn trong The seventh million của Tom Segev.

(161) D. Grossman, “The carrier pigeon of the Holocaust”, trang 22.

(162) O. Grosbard, Israel on the couch, trang 35.

(163) Arendt, Eichmann in Jerusalem.

(164) Ghetto: Là từ để mô tả khu vực mà người Do Thái buộc phải sống.

(165) Bar-Yosef Yehoshua, “On the Kfar Kassem Incident” (Tạm dịch: Tại sự kiện Kfar Kassem), Davar, 18 tháng 12, 1956, trang 2. Trích dẫn trong The seventh million của Tom Segev.

(166) Sự kiện diễn ra vào ngày 16/9/1982.

(167) D. Rabikowitz, “You dont kill a baby twice” (Tạm dịch: Bạn không giết hai lần một đứa trẻ), True love. Tel Aviv: Hakibbutz Hameuchad, 1987, trang 64.

(168) Amos Oz, “Mr. Prime Minister, Hitler is already dead” (Tạm dịch: Thưa ngài thủ tướng, Hitler đã chết rồi”), Yediot Ahronot, 21 tháng Sáu, 1982, trang 6. Tiếng Hebrew.

(169) Tom Segev, The seventh million, trang 401.

(170) Luật chống người Do Thái, được toàn Đại hội biểu quyết, ra đời trong Đại hội Đảng thường niên của Đảng Đức Quốc xã năm 1935 tại thành phố Nuremberg, tuyệt đối cấm người gốc Do Thái không được mang quốc tịch Đức, tuyệt đối cấm những liên hệ hôn phối hay tình cảm giữa người gốc

Do Thái và người chủng tộc “Aryens” (người Đức thuần giống).

(171) Bar-On và Selah, sđd.

(172) Tom Segev, *The seventh million*, trang 4.

(173) Hành hình kiểu Linsơ: Kiểu hành hình man dợ, tàn ác đối với những người da đen châu Mỹ, từng kéo dài khắp các bang của nước Mỹ.

(174) Theo www.haaretz.co.il.

(175) Từ cảm thán, nguồn gốc tiếng Yiddish, tương đương với Chúa ơi, Trời ơi.

(176) Từ cảm thán, tiếng Yiddish, tương đương với Mẹ kiếp, Chó chết.

(177) D. Rosenblum, *Israeli Blues* (Tạm dịch: Những nỗi buồn Israel). Tel Aviv: Am Oved, 1998, trang 95. Tiếng Hebrew.

(178) Dina Porat, *An Entangled leadership: the Yishuv and the Holocaust 1942 – 1945* (Tạm dịch: Lãnh đạo lúng túng: Yishuv và Holocaust 1942 - 1945). Tel Aviv: Am Oved Publishers, 1987, trang 65 – 66. Tiếng Hebrew.

(179) Judd Ne’eman, “The tragic sense of Zionism: Shadow cinema and the Holocaust” (Tạm dịch: Cảm thức bi kịch về chủ nghĩa Phục quốc Do Thái: Shadow Cinema và Holocaust), *Shofar: An Interdisciplinary journal of Jewish studies* 24, số 1, (Thu năm 2005) trang 22 – 36.

(180) Daniel Boyarin, *Unheroic conduct: the rise of heterosexuality and the invention of the Jewish man* (Tạm dịch: Thử tìm hiểu sự nổi dậy của chứng dị tính luyến ái và phát minh của người Do Thái). Berkeley: University of California press, 1997. Raz Yosef, *Beyond flesh: Queer masculinities and nationalism in Israeli cinema* (Tạm dịch: Vượt ngoài xác phàm: Tính nam kỳ quặc và chủ nghĩa dân tộc trong điện ảnh Israel). New Brunswick, N.J., và London: Rutgers University press, 2004

(181) Y. Kaniuk, Adam Ben Kelev, trang 177.

(182) Adi Hagin, “Israelis in Germany: Choosing to live in a country with an awful history, but where you can survive”

(Tạm dịch: Những người Israel ở Đức: Chọn sống ở một đất nước với lịch sử khủng khiếp nhưng lại là nơi có thể tồn tại), Markerweek, 9 tháng Tám, 2011. Tiếng Hebrew.

(183) Don Handelmann, Models and mirrors: towards an anthropology of public events (Tạm dịch: Mẫu và gương: theo một thuyết nhân chủng học về những sự kiện đại chúng). Cambridge, Anh: Cambridge University press, 1990.

(184) Từ tiếng Anh: the unthought known, là thuật ngữ tâm lý học được nhà tâm lý Christopher Ballos sử dụng lần đầu tiên năm 1987.

(185) Y. Ezrahi, Rubber bullets.

(186) Yehuda Elkana, "For forgetting" (Tạm dịch: Để mà quên), Haaretz, 2 tháng Ba, 1998. Tiếng Hebrew.

(187) Tom Segev, The seventh million, trang 504.

(225) Tom Segev, 1967, Israel, the war and the year that transformed the Middle East (Tạm dịch: 1967, Israel, chiến tranh và một năm rung chuyển Trung Đông). New York: Metropolitan Books, Henry Holt, 2005, trang 494.

(226) Như chú thích 240, trang 501.

(227) Ethan Bronner và Isabel Kershner, "Israel facing a seismic rift over role of women" (Tạm dịch: Người Israel đang phải đối mặt với một cơn chấn động chôn vùi vai trò của phụ nữ), New York Times, 14 tháng Một, 2012.

(228) Luật tôn giáo của người Do Thái.

(229) Yael S. Feldman, Glory and Agony.

(230) Tiếng Aram: Việc trời.

(231) A. B. Yehoshua, "From myth to history" (Tạm dịch: Từ huyền thoại đến lịch sử), AJS review, 28 tháng Một, 2004, trang 210.

(232) Là người Israel thời xưa, phân biệt với Israel hiện đại.

(233) Feldman, Glory and Agony, trang 141.

(234) Haim Be'er, "Haesh Vehaetzim", Al Tishlah Yadkha el Hana'ar. Jerusalem: Keter, 2002, trang 11. Tiếng Hebrew.

(235) Jeffrey Goldberg, "Among the Settlers: Will they destroy Israel?" (Tạm dịch: Người định cư: Họ sẽ tiêu diệt Israel?), New Yorker, 31 tháng Năm, 2004.

- (236) Evyatar Banai, "Avot Ubanim", NMC Music Ltd., 1997. Tiếng Hebrew.
- (237) Sigmund Freud, "Remembering, repeating and working-through" (Tạm dịch: Nhớ, lặp lại và giải quyết), Standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud. London: Hogarth press, 1953 – 74, 12, trang 147 – 56.
- (238) Falk, Fratricide in the Holy Land, trang 19.
- (239) T. Friedman, www.nytimes.com.
- (240) D. Grossman, Death as a way of life, trang 41.
- (241) Avener Falk, Moshe Dayan, the man and the legend: a psychoanalytical biography (Tạm dịch: Moshe Dayan, con người và huyền thoại: tiểu sử phân tâm học). Tel Aviv: Sifriyat Maariv, 1985. Tiếng Hebrew.
- (242) Feldman, Glory and Agony, 145.
- (243) Tri thức hóa là một trong những cơ chế phòng vệ tâm lý theo quan điểm của Freud, là quá trình chủ thể tách cảm xúc của bản thân ra khỏi một vấn đề nào đó và tập trung vào trên phương diện tri thức, hiểu biết về vấn đề đó thay vì là tập trung vào thực tế. Trí thức hóa bảo vệ bản thân chống lại sự lo âu bằng cách ngăn chặn những cảm xúc có liên quan đến vấn đề mà chúng ta đang đối mặt.
- (244) Meduzot, kịch bản và đạo diễn: Etgar Keret. Tel Aviv: Lama Films, 2007.
- (245) Trong Do Thái giáo, từ này chỉ Chúa, dịch nguyên nghĩa là Danh Chúa.
- (246) Joseph Hodara, "Does Israel have a future? In-depth and clear" (Tạm dịch: Phân tích sâu sắc và sáng tỏ: Israel có một tương lai?), Haaretz, 20 tháng hai, 2012. Tiếng Hebrew.
- (247) R. Patai, The Arab Mind (Tạm dịch: Tâm thức Ả Rập). Long Island City, N. Y.: Hatherleigh press, 2002.
- (248) A. Falk, Fratricide in the Holy Land. O. Grosbard, Israel on the couch. Mira M. Sucharov, The international self: psychoanalysis and the search for Israeli – Palestinian peace (Tạm dịch: Bản ngã phổ quát: phân tâm học và cuộc kiếm

tìm hòa bình Israel – Palestine). Albany: State University of New York press, 2006.

(249) Kể địch thời xưa của người Do Thái ở nam Israel.

(250) Sei Rachlevsky, “Netanyahu Must Not Demolish the Strategic Alliance with U.S.” (Tạm dịch: Netanyahu không được xóa sổ liên minh chiến lược với Mỹ), Haaretz, 21 tháng Hai, 2012.

(251) Ethan Bronner, “Israel Senses Bluffing in Iran’s Threats of Retaliation” (Tạm dịch: Israel cảm thấy chuyện lừa gạt trong những cơ trả đũa của Iran), New York Times, 26 tháng Một, 2012.

(252) Thomas Friedman, “Bibi and Barack, the Sequel” (Tạm dịch: Bibi và Barack, tiếp theo), New York Times, 3 tháng 12, 2013, www.nytimes.com.

(253) Jeffrey Goldberg, “The crisis in US – Israel relations is officially here,” (Tạm dịch: Khủng hoảng Mỹ - Israel chính thức là ở đây), Atlantic, 28 tháng 10, 2014, www.theatlantic.com.

(254) Meron Benvenisti, *Intimate Enemies: Jews and Arabs in a Shared Land* (Tạm dịch: Những kẻ thù thân thiết: Người Do Thái và người Ả Rập ở đất Shared). Berkeley: University of California press, 1995. Shmuel Rosner, “The one-state problem” (Tạm dịch: Vấn đề một nhà nước), New York Times, 6 tháng ba, 2012, latitude.blogs.nytimes.com.

(255) Abba Eban (1915 – 2012): nhà ngoại giao, chính trị gia của Israel.

(256) Tên gọi khác của hiệp định Oslo.

(257) Sucharov, *International Self*.

(258) Thomas L. Friedman, “Lessons from Tahrir Square” (Tạm dịch: Bài học từ quảng trường Tahrir), New York Times, 24 tháng Năm, 2011.

(259) Jeffrey Goldberg, “Goldblog is a pro - J Street Blog” (Tạm dịch: Goldblog thân với J Street blog), Atlantic, 28 tháng Ba, 2011.

(260) Peter Beinart, *The Crisis of Zionism* (Tạm dịch: Khủng hoảng chủ nghĩa Phục quốc Do Thái). New York: Times

Books, Henry Holt, 2012.

(261) Theodore Sasson, *The New American Zionism* (Tạm dịch: Tân chủ nghĩa Do Thái Mỹ). New York và London: New York University Press, 2014.

(262) Là cơ chế tâm lý con người có xu hướng làm ngược lại những điều được yêu cầu.

(263) Roger Cohen, “The Goldstone Chronicles” (Tạm dịch: Biên niên sử Goldstone), *New York Times*, 7 tháng Tư, 2011.

1\ Các chư hầu triều Chu chia ra các tước vị Công, Hầu, Bá, Tử, Nam. Công tước là chư hầu thứ nhất

1\ Những Di: Bài xích, đánh các dân tộc Di; Những là đánh.

1\ Sào: ổ, nhà ở của người nguyên thủy.

2\ Toại là dụng cụ lấy lửa. (Chú ý: tất cả các chú thích trong sách này đều là của người biên soạn).

1\ Đông đạo, đông đạo chủ: Người chủ bữa tiệc, người thết khách.

1\ “Trong ba người cùng đi đường, tất sẽ có người làm thầy của ta đó”, “Ôn cái cũ biết được cái mới”. “Biết thì nói biết, không biết thì nói là không biết, thế mới là biết!”

2\ “Có và không đối lập nhau mà sinh ra, khó và dễ đối lập với nhau mà hình thành, dài và ngắn đối lập nhau mà thể hiện ra, cao và thấp đối lập với nhau mà tồn tại”. “Tai họa ư? Hạnh phúc kể sát bên cạnh nó. Hạnh phúc ư? Tai họa tàng ẩn ở bên trong nó”.

3\ Cai trị (dân chúng) phải thuận theo tự nhiên.

4\ Không biết gì và chẳng muốn nói gì.

1\ Chế độ tỉnh điền: trong xã hội nô lệ Trung Quốc, chủ nô phân chia ruộng đất thành những ô vuông hình chữ tỉnh (là cái giếng) để dễ bề trông coi nô lệ lao động.

1\ Khách Khanh: chức quan người nước ngoài.

1\ Ảnh Đô: Nay thuộc phía Bắc huyện Giang Lăng tỉnh Hồ Bắc, là thủ đô của nước Sở.

1\ Trong Tam Tự Kinh Vương Ứng Lâm đời Tống có câu:

“Đầu huyền lương, Chùy thích cổ bĩ bất giáo, tự cần khô”

nghĩa là Tôn Kinh treo đầu lên xà nhà (để học) Tô Tần lấy dùi

đắm vào dùi (để học), người ta không được đi học mà vẫn chăm chỉ chuyên cần (tự học). Cổ đây có nghĩa là dùi.

1\.. Đàn sắt: loại đàn cổ có 16 dây và 25 dây.

1\.. Bảo Bình Khẩu: Nghĩa là Miệng bình quý

1\.. Doanh Chính: Doanh là thắng lợi, là giành được, Doanh chính là giành được chính quyền.

1\.. Trúc: loại đàn cổ có 13 dây, giống đàn tranh, dùng thước tre đánh vào dây phát ra âm thanh.

1\.. Chữ tỉnh có nghĩa là cái giếng, ô đất ở giữa là của chủ nô phong kiến, 8 ô đất xung quanh là của nông nô, tá điền.

1\.. Hoàng Lão chi học: Chỉ học thuyết của Lão Tử (Trang Tử).

2\.. Vô vi nhi trị: cai trị dân chúng thuận theo lẽ tự nhiên.

1\.. Cưỡi ngựa, bắn tên, ăn mặc như người Hồ, biến việc đánh nhau bằng xe là chính, đổi thành cưỡi ngựa tác chiến là chính. Xem Triệu Ung - hồ phục kỵ xạ, tr 175 đến tr.185, Mưu Lược Gia, tập 5 (Quân sự mưu lược gia). Nxb Công An nhân dân, Hà Nội, 1999. Dương Thu ái biên dịch.

(*) Danh thơm thường được dùng để chỉ tên của các cô gái trẻ, Tam Sinh bắt chước các chàng công tử trong sách nên mới hỏi như vậy.

(**) Hắc Bạch Vô Thường: Theo truyền thuyết dân gian Trung Quốc, Vô Thường là quỷ, vì vậy còn gọi là Quỷ Vô Thường, Quỷ Vô Thường lại có hai loại: Hắc Vô Thường và Bạch Vô Thường. Nhiệm vụ của Hắc Bạch Vô Thường là bắt giữ các linh hồn, tước đi sinh mệnh con người, đem linh hồn của con người xuống âm phủ, chờ Diêm Vương xử lý.

(*) Mỗi tình đồng tính.

(*) Câu này nguyên văn là phân vượn thôi, trong tiếng Trung phân vượn đồng âm với từ duyên phận nên nó cũng được sử dụng với nghĩa duyên phận, nhưng với sắc thái giễu cợt, đùa cợt. (N. d)

(*) Trong tiếng Trung, “bạch tửu” (rượu trắng) và “Bạch Cẩu” đồng âm. (N. d)

(*) Thất khiếu: gồm hai tai, hai mắt, hai lỗ mũi và miệng. (N. d)

(*) Bồ tát Địa Tạng: Một vị Bồ tát chuyên cứu độ sinh linh trong địa ngục và trẻ con chết yểu. Có khi Bồ tát Địa Tạng cũng được xem là Bồ tát chuyên cứu giúp người lữ hành phương xa.

(*) Thư viện là một hình thức tổ chức giáo dục ở địa phương, xuất hiện vào thời Đường, phát triển ở thời Tống, lúc đầu chỉ do người dân tự thành lập, sau có sự tham gia của triều đình.

(*) Trong thời cổ, đàn ông tròn hai mươi tuổi mới được coi là đã trưởng thành.

(*) Đốt đàn nấu hạc: Lấy đàn làm củi, nấu chim hạc làm đồ ăn, ý nói phá hoại cái đẹp.

(*) Vợ ta.

(*) Giám sát việc hành hình.

Lá oregano: là một loại lá gia vị mà người Ý hay dùng trong chế biến bánh pizza, spaghetti hoặc làm nước sốt cà chua.

(ND)

Air Force One là chuyên cơ dành riêng cho các chuyến công du của tổng thống Mỹ. (ND)

Yo hablo español: Bạn phải học tiếng Tây Ban Nha.

SUV: Kiểu xe thể thao đa chức năng, có thể vượt những địa hình xấu.

Trò chơi mà mọi người bày ghế thành vòng tròn, sau đó vừa di chuyển xung quanh vừa nhảy theo nhạc, đến khi nhạc dừng thì mọi người phải ngồi vào ghế, ai không kịp ngồi mà bị người khác tranh mất hết ghế thì bị loại.

Những đoạn phim thô, chưa qua chỉnh sửa; hoặc ở đây có thể hiểu là những buổi xem và nhận xét về những đoạn phim đó. Chúng được gọi như vậy là do trong quá trình làm phim, vào cuối ngày, những cảnh quay trong ngày sẽ được tập hợp, chèn thêm âm thanh, rồi in lên phim để hôm sau cho đạo diễn và các thành viên trong đoàn làm phim xem. Loại khóa gồm hai dải băng, một dải chứa hàng nghìn cái móc li ti, một dải chứa hàng nghìn vòng tròn cũng nhỏ không kém. Khi ghép hai dải băng này lại, móc sẽ gắn vào vòng tạo nên một cơ chế giữ hết sức chắc chắn nhưng vẫn

rất dễ gỡ ra. Nó xuất hiện trên rất nhiều loại đồ dùng như quai giày, cặp xách, v.v...

Nhân vật người mẹ trong phim hoạt hình Gia đình siêu nhân.
Nhân vật người con trai út trong phim hoạt hình Gia đình siêu nhân.

Disney's Nine Old Men: những nhà làm phim hoạt hình chủ chốt của Walt Disney, đã tạo ra nhiều bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney như Nàng Bạch Tuyết và bảy chú Lùn, Người đẹp ngủ trong rừng, Pinocchio v.v... Cái tên này do chính Walt Disney đặt cho họ.

Viết tắt của kindergarten, tức là mầm non, dành cho trẻ từ 4-6 tuổi

Multi-plane camera: một loại máy quay đặc biệt có khả năng tạo ra hiệu ứng không gian ba chiều trong phim hoạt hình, trái ngược với những bức vẽ hai chiều được dùng để sản xuất phim hoạt hình truyền thống.

Ingmar Bergman (1918-2007) là đạo diễn nổi tiếng của Đức, được gọi là “người đưa các cơn chấn thương của chúng ta lên màn ảnh”. Các bộ phim của ông có vai trò và ảnh hưởng vô cùng lớn đối với đời sống văn hóa phương Tây thời điểm đó.

1. H. Kaback, “Felix Rohatyn: Thước đo các ban lãnh đạo thời nay,” Giám đốc và ban điều hành, Xuân 2003, trang 20.

2. F. Kocourek, C. Burger và B. Richard, “Quản trị tập đoàn: sự thật cay đắng về hành vi ôn hòa,” Chiến lược và kinh doanh, năm 2003, 30, 60. (Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.)

3. J. Hill và T. Dalziel, “Ban giám đốc và hiệu suất công ty,” Báo cáo Học viện Quản trị, tháng 07/2003, trang 385.

4. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, “Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt,” Chiến lược và Kinh doanh, năm 2004, 35, 3.

5. Khảo sát Ban điều hành USC/Mercer Delta năm 2003, 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2004, 2005).

6. J. W. Lorsch và D. Nadler, Báo cáo của Ủy ban Ruy-băng Xanh NACD về Bộ máy Lãnh đạo (Washington, D.C.: Hiệp hội Các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, năm 2004).

7. D. A. Nadler, “Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,” *Giám đốc và ban điều hành*, Hè 1998, trang 28-31.

8. J. A. Sonnenfield, “Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời,” *Harvard Business Review*, tháng 09/2002, trang 106.

9. D. A. Bailey và W. E. Knepper, *Trách nhiệm của giám đốc và cán bộ doanh nghiệp* (Dayton, Ohio: Matthew Bender & Co., năm 2002).

1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2004), trang 7.

2. A. Raghavan, “CEO nói ‘Không’ với ban lãnh đạo,” *Wall Street Journal*, tháng 01/2005, trang B1.

3. M. Schroeder, “Cải cách doanh nghiệp: Năm đầu tiên: Hãy sống sạch, làm giàu không dễ – giới chỉ trích cho rằng Luật Sarbanes-Oxley đã gây khó dễ cho thị trường chứng khoán, đóng băng sự mạo hiểm, nhưng hiệu quả lại không xứng đáng,” *Wall Street Journal*, ngày 22/07/2003, trang C1.

4. E. Dash, “Kỳ vọng lớn dành cho các giám đốc (và cái giá phải trả),” *New York Times*, ngày 04/04/2004, trang C10.

5. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart, năm 2004, trang 7.

1. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 14.

2. J. R. Engen, “Thời hoàng kim của giám đốc danh dự,” *Thành viên Lãnh đạo Doanh nghiệp*, tháng 01-02/2005, 8(1), 30-32.

3. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 21.

1. Phân tách vai trò CEO/chủ tịch (Portland, Me.: Thư viện Doanh nghiệp, tháng 03/2004.) <http://www.thecorporate-library.com/Governance-Research/spotlight-topics/spotlight/boardsanddirectors/SplitChairs2004.html>. Cập nhật tháng 03/2005.

2. C. Lucier, R. Schuyt và J. Handa, “Hiểm họa đằng sau sự quản lý tốt,” *Chiến lược và Kinh doanh*, năm 2004, 35, 3.
(Chiến lược và kinh doanh do Booz Allen Hamilton xuất bản.)
1. M. Millstein, “Quy trình quản trị tự điều chỉnh,” *Giám đốc và ban điều hành*, Xuân 2003, trang 26-31.
2. Chỉ số Ban lãnh đạo Spencer Stuart: Xu thế và hoạt động của ban điều hành tại các tập đoàn Hoa Kỳ khổng lồ (Chicago: Spencer Stuart, năm 2000), trang 30.
1. D. A. Nadler, “Từ lễ nghi đến công việc thật sự: Ban điều hành – một đội ngũ,” *Giám đốc và ban điều hành*, Hè 1998, trang 28-31.
2. D. A. Nadler, “Xây dựng bộ máy điều hành vững mạnh,” *Harvard Business Review*, trang 102-111.
3. J. A. Sonnenfield, “Điều làm nên các ban lãnh đạo tuyệt vời,” *Harvard Business Review*, tháng 09/2002, trang 106.
4. M. Langely, “Những ngày huyền não cuối cùng của chủ tịch AIG sau 37 năm cai trị,” *Wall Street Journal*, ngày 01/04/2005, trang 1.
5. K. M. Eisnhart, “Chiến thuật ra quyết định chiến lược,” *Sloan Management Review*, Xuân 1999, trang 65-72.
1. J. Slywotzky và D. J. Morrison, *Các hình mẫu lợi nhuận* (New York: Times Business, 1999).
2. Hội nghị ủy ban lãnh đạo về lòng tin công chúng và doanh nghiệp tư nhân (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2003), trang 9.
3. D. A. Nadler, *Quản quân thay đổi* (San Francisco: Jossey-Bass, năm 1998).
4. P. Plitch, “Đã sẵn sàng chưa?” *Wall Street Journal*, ngày 24/02/2003, trang R3; J. S. Lublin, “Lợi ích nhiều, trách nhiệm lớn,” *Wall Street Journal*, ngày 24/02/2003, trang R4.
1. S. Craig and K. Brown, “Schwab Ousts Pottruck nhậm chức CEO,” *Tạp chí Phố Wall*, ngày 21/07/2004, trang A1.
2. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, “Giữ vững trách nhiệm lãnh đạo,” *Động lực tổ chức*, Hè 1998, trang 7-20.

3. R. E. Berenbeim, Ban điều hành doanh nghiệp: Tuyển chọn, đánh giá và kế nhiệm CEO (Báo cáo số: 1103-95-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 1995), trang 36.
4. C. K. Brancato và D. Hervig, Hội đồng phụ trách lương thưởng: Những phương pháp xây dựng mức lương giám đốc hiệu quả nhất (Báo cáo số: R-1306-01-RR) (New York: Hội nghị Ban điều hành, năm 2001), trang 33.
5. Berenbeim, Các ban điều hành doanh nghiệp, trang 28.
6. Đánh giá Tổng giám đốc (Los Angeles: Korn/Ferry International/Khoa Kinh doanh – Đại học Nam California), năm 1998, trang 10-11.
7. J. A. Conger, E. E. Lawler III, và D. L. Finegold, Ban điều hành doanh nghiệp: Những chiến lược đóng góp giá trị trong hàng ngũ lãnh đạo (San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001).
1. W. A. Pasmore và R. Torres, "Lựa chọn CEO kế tiếp: Kế nhiệm là quá trình, không phải một cuộc đua." Tạp chí Mercer Management, năm 2003, 16, 67-75.
2. Khảo sát Ban điều hành tập đoàn USC/Mercer Delta năm 2004 (New York: Mercer Delta Consulting, năm 2005).
3. "100 ngày đầu tiên: Thách thức mới của CEO," Mercer Delta Insight, năm 2001.
4. R. Charan, S. Drotter, và J. Noel, Nguồn cung lãnh đạo: Xây dựng một công ty lãnh đạo hiệu quả như thế nào (San Francisco: Jossey-Bass, năm 2001).
1. M. Langley và I. McDonald, "Vụ phạm pháp của Marsh Averts với CEO mới," Wall Street Journal, ngày 26/10/2002, trang A1.
2. C. Roux-Dufort, "Vì sao các tổ chức không học hỏi từ khủng hoảng," Đại học học St. John, Cao đẳng Quản trị Kinh doanh, Báo cáo đánh giá doanh nghiệp, năm 2000, 21(3), 25-30.
1. B. Behan and J. Brant, "Đánh giá việc xây dựng ban điều hành hiệu quả," NACD Directors Monthly, tháng 06/2004, trang 9-11. Directors Monthly do Hiệp hội các Ban điều hành Tập đoàn Quốc gia, Washington, D.C. phát hành; xem <http://www.nacdonline.org>.

1. M. Quigley và G. Scott, Quản trị bệnh viện và trách nhiệm tại Ontario (Ontario, Canada: Hiệp hội Bệnh viện Ontario, tháng 02/2005), chương 7.
 2. Báo cáo tình hình tại văn phòng Tổng Kiểm toán Hạ viện (Canada: Bộ trưởng Công trình công cộng và Công tác Chính phủ, tháng 02/2005), chương 7.
 3. G. Bragues, “Nhiệm vụ phân đôi: Dân chủ cổ đông không có chỗ trong thị trường vốn sở hữu: Nhà đầu tư có quyền lựa chọn ví tiền của họ nếu có cơ hội,” National Post, ngày 19/05/2004, trang FP19.
 4. J. Kay, “Không bê bối: Trong thế giới Hậu Enron-Worldcom-Hollinger, ban điều hành và các giám đốc sẽ phải chịu sức ép cải cách bản thân,” National Post, ngày 01/04/2004, trang FP11.
 5. P. Desmarais, “Kiểm soát là kiểm soát: Áp dụng các đề xuất của giám đốc độc lập vào các công ty sắp cổ phần hóa hiện nay sẽ khiến quyền lợi tài sản bị tấn công và tước đoạt,” National Post, ngày 31/01/2004, trang FP11.
 6. G. Fabrikant, “Các gia tộc và doanh nghiệp lớn đã hòa hợp với nhau?” New York Times, ngày 24/04/2005, trang C1.
 7. S. Prashad, “Doanh nghiệp gia đình không đảm bảo thành công: Nghiên cứu cho thấy các công ty này thường thất bại ở thế hệ thứ hai hoặc thứ ba,” Toronto Star, ngày 02/09/2004, trang ONT D22.
1. Xếp hạng năng lực quản trị toàn cầu năm 2004 (New York: Governance Metrics International, tháng 05/2005). <http://www.gmiratings.com>. Truy cập tháng 05/2005.
 2. D. Higgs, Đánh giá vai trò và tính hiệu quả của giám đốc cổ vấn (Báo cáo Higgs) (London: The Stationery Office, tháng 06/2002), trang 3-23.
 3. Hội đồng Báo cáo Tài chính, “Bộ luật Hỗn hợp – Sau một năm,” ngày 13/01/2005. <http://www.frc.org.uk/press-/pub0738.html>. Cập nhật tháng 03/2005.
 4. L. Urquhart, “Inchcape bổ nhiệm Tổng giám đốc trái với khuyến nghị của Higgs,” Financial Times (London), ngày

01/03/2005, trang 25.

5. Báo cáo hoạt động quản trị doanh nghiệp thường niên (London: Ủy ban Cố vấn Nghiên cứu Đầu tư Trợ cấp, năm 2004).

6. L. Tyson, Báo cáo bổ nhiệm và phát triển các giám đốc cố vấn (London: Trường Kinh doanh London, tháng 06/2003).

7. Báo cáo về nữ giới trong FTSE năm 2004 (Cranfield, Bedford, Vương quốc Anh: Khoa Quản trị – Đại học Cranfield, năm 2004).

8. Báo cáo về hiệu quả ban điều hành: Báo cáo khảo sát thường niên nhóm FTSE 100, năm 2004, (London: Independent Audit Limited, năm 2004).

9. B. Hudson, “Đánh giá ban điều hành: Vai trò của chủ tịch,” Chuyên đề phát triển ban điều hành của Mercer Delta, năm 2004, trang 3.

10. Khảo sát chủ tịch độc lập và giám đốc cố vấn (London: Independent Remuneration Solutions, tháng 01/2005).

11. Khảo sát lương thưởng dành cho giám đốc (London: Watson Wyatt, tháng 10/2004).

12. Thù lao cho giám đốc cố vấn theo Thông cáo Higgs (London: PricewaterhouseCoopers, năm 2004), trang 3, <http://www.pricewaterhousecoopers.co.uk>. Cập nhật tháng 03/2005.

13. Nghiên cứu ban giám đốc thường niên năm 2004 (Los Angeles: Korn/Ferry International, năm 2004).