

JIM KOUZES & BARRY POSNER

Nguyễn Bích Thủy dịch

# DI SẢN<sup>2</sup> NHÀ LÃNH ĐẠO



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ THỨC

JIM KOUZES & BARRY POSNER

Nguyễn Bích Thủy *dịch*

# DI SẢN<sup>2</sup> NHÀ LÃNH ĐẠO



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Tên eBook: **Di sản nhà lãnh đạo**  
Nguyên tác: **A Leader's Legacy**  
Tác giả: **Jim Kouzes, Barry Posner**  
Dịch giả: **Nguyễn Bích Thủy**  
Công ty phát hành: **Phương Nam**  
Nhà xuất bản: **NXB Tri Thức**  
Trọng lượng vận chuyển: **200g**  
Kích thước: **14x20.5 cm**  
Số trang: **210**  
Ngày xuất bản: **02/2011**  
Giá bìa: **50.000đ**  
Tạo prc: **thanhbt**  
Nguồn: **tve-4u.org**  
Ebook: **Đào Tiểu Vũ eBook - [www.dtv-ebook.com](http://www.dtv-ebook.com)**



## ***Giới thiệu***

“Cuốn sách mới này của Kouzes và Posner đã bổ sung một phần hết sức cần thiết cho tất cả mọi cuốn sách khác về lãnh đạo. Trước hết, họ không nói suông rằng mọi người đều có thể trở thành lãnh đạo - quan niệm quá quen thuộc này hiện nay đã trở nên sáo rỗng. Họ trình bày (bằng những ví dụ sinh động) quan niệm này thực tiễn và quan trọng ra sao. Thứ nhì (vẫn bằng những ví dụ sinh động) họ đã biến ‘lãnh đạo’ thành một lĩnh vực cuốn hút đối với không chỉ những người muốn thăng tiến mà cả với bất kỳ ai hy vọng làm nên một sự khác biệt cho đời.”

## Mục lục

### VỀ CÁC TÁC GIẢ

### GIỚI THIỆU

### PHẦN 1: CHÂN GIÁ TRỊ

CHƯƠNG 1: NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHẢI BIẾT PHỤC VỤ VÀ BIẾT HY SINH

CHƯƠNG 2: NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI NHẤT LÀ NHỮNG NGƯỜI THẦY GIỎI NHẤT

CHƯƠNG 3: TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CẦN NHỮNG LỜI PHÊ BÌNH MANG TÍNH XÂY DỰNG

CHƯƠNG 4: BẠN CHÍNH LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO QUAN TRỌNG NHẤT TRONG CÔNG TY

CHƯƠNG 5: KHÔNG AI THÍCH BỊ QUÊN LÃNG

### PHẦN 2: CÁC MỐI QUAN HỆ

CHƯƠNG 6: LÃNH ĐẠO LÀ CÔNG VIỆC ĐÒI HỎI TÍNH CÁ BIỆT

CHƯƠNG 7: NHÀ LÃNH ĐẠO PHẢI MONG ĐƯỢC NGƯỜI KHÁC YÊU THÍCH

CHƯƠNG 8: KHI BẤT ĐỒNG Ý KIẾN VỚI NGƯỜI KHÁC, HÃY CỐ GẮNG THẤU HIỂU

CHƯƠNG 9: BẠN KHÔNG NGHIỆM NGHIỆM ĐƯỢC NGƯỜI KHÁC TIN TƯỞNG

CHƯƠNG 10: HÃY ĐỂ MỌI NGƯỜI ĐƯỢC TỰ DO

### PHẦN 3: NHỮNG KHÁT VỌNG

CHƯƠNG 11: LÃNH ĐẠO THEO KIỂU TỪ TRONG RA NGOÀI

CHƯƠNG 12: TÂM NHÌN LÀ ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT CỦA MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CHƯƠNG 13: KHÔNG CHỈ CÓ TÂM NHÌN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CHƯƠNG 14: GIẢI PHÓNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO TRONG MỖI NGƯỜI

CHƯƠNG 15: NGƯỜI LÃNH ĐẠO CŨNG PHẢI BIẾT PHỤC TỪNG NGƯỜI KHÁC

#### PHẦN 4: LÒNG CAN ĐẢM

CHƯƠNG 16: TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CÓ LÒNG CAN ĐẢM

CHƯƠNG 17: BẠN KHÔNG THỂ LÊN KẾ HOẠCH ĐỂ TRỞ NÊN CAN ĐẢM, NHƯNG BẠN CÓ THỂ LỰA CHỌN

CHƯƠNG 18: SỐNG LÀ PHẢI CAN ĐẢM

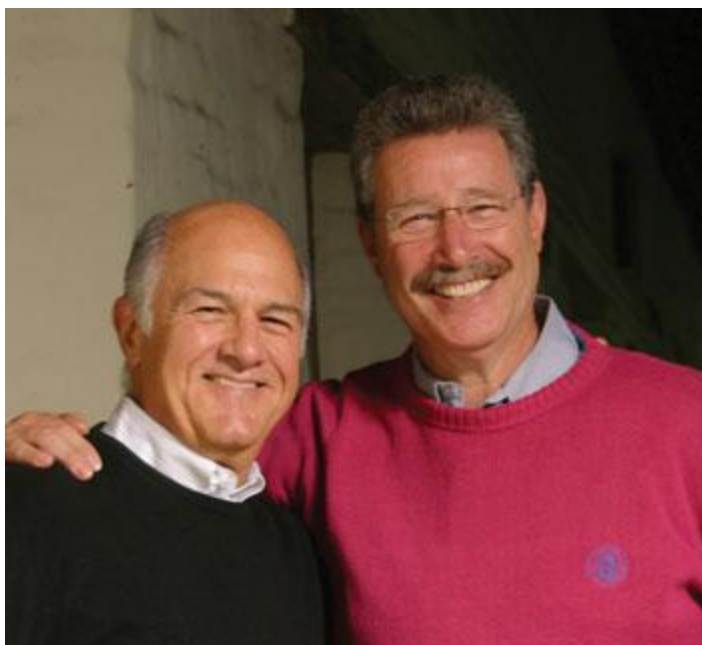
CHƯƠNG 19: CAN ĐẢM LÀM NGƯỜI

CHƯƠNG 20: THẤT BẠI LÀ MẸ THÀNH CÔNG

CHƯƠNG 21: KHÔNG CÓ GÌ ĐẢM BẢO CHẮC CHẮN

LỜI SAU CÙNG: DI SẢN ĐỂ LẠI CHÍNH LÀ CUỘC SỐNG CỦA CHÚNG TA

## VỀ CÁC TÁC GIẢ



**JIM KOUZES VÀ BARRY POSNER** là đồng tác giả của cuốn *The Leadership Challenge* (Thách thức trong Lãnh đạo) đã từng đoạt giải và được xếp vào hàng sách bán chạy nhất, với lượng ấn hành lên đến 1,4 triệu bản bằng 17 thứ tiếng. Các tác giả này đã từng cùng nhau viết một chục tựa sách như: *Credibility: How Leaders Gain It and Lose It, Why People Demand It* - được tạp chí *Industry Week* bầu chọn là một trong 5 cuốn sách quản lý hay nhất trong năm và cuốn *Encouraging the Heart*.

Jim và Barry cũng đã đề ra phương pháp *Leadership Practices Inventory (LPI)*, một phương pháp thẩm tra 360 độ về hành vi lãnh đạo, hiện là một trong những công cụ đánh giá năng lực lãnh đạo được áp dụng phổ biến nhất trên thế giới.

Jim và Barry đã được Hội đồng Quản trị Quốc tế (International Management Council) trao danh hiệu Nhà Giáo dục về Quản trị/Lãnh đạo trong năm (Management/Leadership Educators of the Year) và được nhận giải thưởng danh giá Wilbur M. McFeely. Giải thưởng này đã xếp họ ngang hàng với Ken Blanchard, Stephen Covey, Peter Drucker, Edward Deming, Frances Hesselbein, Lee Iacocca, Rosabeth Moss Kanter, Norman Vincent Peale và Tom Peters, những người đã từng được trao giải này.

Trong cuốn *Coaching for Leadership* (Huấn luyện Lãnh đạo), họ đã được nêu danh như những nhà đào tạo về lãnh đạo hàng đầu của quốc gia.

Jim và Barry là diễn giả thường xuyên của các hội thảo và đã dẫn dắt nhiều chương trình đào tạo lãnh đạo cho hàng trăm tổ chức, doanh nghiệp như Apple, Applied Materials, ARCO, AT&T, Australia Post, Bank of America, Bose, Charles Schwab, Cisco Systems, Community Leadership Association, Conference Board of Canada, Consumers Energy, Dell Computer, Deloitte Touche, Egon Zehnder International, Federal Express, Gymboree, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Kaiser Foundation Health Plans and Hospitals, Lawrence Livermore National Labs, L. L. Bean, 3M, Merck, Mervyn's, Motorola, Network Appliance, Northrop Grumman, Roche Bioscience, Siemens, Sun Microsystems, Toyota, Cục Bưu chính Hoa kỳ, United Way và VISA.

Jim Kouzes là một diễn giả có tiếng của các hội thảo và hội nghị. Ông thường xuyên chia sẻ hiểu biết về các phương thức lãnh đạo để nâng cao năng lực của các cá nhân và tổ chức. Ông không chỉ là một học giả về lãnh đạo được đánh giá cao và một nhà kinh doanh giàu kinh nghiệm, Wall Street Journal đã gọi ông là một trong 12 nhà đào tạo kinh doanh ngoài giảng đường được ưa chuộng nhất nước Mỹ.

Jim hiện là Thành viên Điều hành tại Trung tâm Sáng tạo và Doanh nghiệp thuộc Đại học Santa Clara. Ông đã từng là chủ tịch, CEO và chủ tịch sáng lập của Tom Peters Company (1988-1999), và trước đó nữa đã từng lãnh đạo Trung tâm Phát triển Doanh nhân tại Đại học Santa Clara (1981-1987). Jim thành lập Trung tâm Hỗn hợp Phát triển Dịch vụ Nhân sự tại Đại học San Jose (1972-1980) và nằm trong ban điều hành của Khoa Hoạt động Xã hội thuộc Đại học Texas. Sự nghiệp giáo dục và đào tạo của ông bắt đầu từ 1969 khi ông tổ chức các hội thảo cho Cơ quan Hành động Cộng đồng và tham gia tình nguyện vào các hoạt động trong “chiến tranh chống đói nghèo.” Sau khi tốt nghiệp Đại học Michigan về chính trị học, ông hoạt động tình nguyện cho Peace Corps (1967-1969). Độc giả có thể email cho ông theo địa chỉ [jim@kouzesposner.com](mailto:jim@kouzesposner.com)



Barry Posner là trưởng khoa của trường Kinh doanh Leavey kiêm giáo sư về lãnh đạo tại Đại học Santa Clara ở Silicon Valley, California, nơi ông đã nhận được rất nhiều giải thưởng về giảng dạy và sáng tạo. Vừa là một diễn giả và một nhà đào tạo nổi tiếng quốc tế, Barry còn là tác giả và đồng tác giả của hơn một trăm công trình nghiên cứu và bài báo về phương pháp thực tiễn. Ông hiện tham gia trong ban biên tập của các chuyên san Leadership and Organizational Development, Leadership Review và International Journal of Servant-Leadership. Barry là một diễn giả và một người dẫn dắt các hội thảo một cách nhiệt tình và cuốn hút.

Barry tốt nghiệp ngành chính trị học tại Đại học California, Santa Barbara, thạc sĩ về quản trị công tại Đại học Tiểu bang Ohio, và có bằng tiến sĩ của Đại học Massachusetts, Amherst, về hành vi trong tổ chức và lý thuyết quản trị. Từng tham gia cố vấn cho các tổ chức trong lĩnh vực công lẫn tư trên toàn thế giới, Barry hiện đang có chân trong ban giám đốc của các công ty Advanced Energy (NASDAQ: AEIS), the San Jose Repertory Theatre, và EMQ Family and Children Services. Ông đã từng tham gia trong ban điều hành của Viện Kiến trúc Hoa Kỳ (AIA), Junior Achievement of Silicon Valley and Monterey Bay, Public Allies, Big Brothers/Big Sisters of Santa Clara County, the Center for Excellence in Non-Profits, Sigma Phi Epsilon Fraternity, và nhiều công ty khởi nghiệp khác. Độc giả có thể email cho Barry theo địa chỉ [bposner@scu.edu](mailto:bposner@scu.edu).

Thông tin chi tiết về Jim và Barry và công việc của các tác giả có thể tham khảo tại website: [www.leadershipchallenge.com](http://www.leadershipchallenge.com).

## GIỚI THIỆU

**CUỐN SÁCH NÀY RA ĐỜI** để đáp lại một thách đố từ biên tập viên của chúng tôi, cô Susan Williams. Cô muốn chúng tôi viết một cuốn sách trình bày “những khám phá và bài học về lãnh đạo” mà chúng tôi tích lũy được trong suốt quá trình học hỏi, nghiên cứu, viết lách, thảo luận và bàn bạc về lĩnh vực này trong hơn hai thập kỷ qua. Cô muốn chúng tôi “vật lộn” với “những mâu thuẫn, những vấn đề hóc búa, những tranh luận nóng bỏng và những câu hỏi nhập nhằng” mà những người đang thực sự đối mặt phải lưu tâm đến. Cô thuyết phục chúng tôi “rời bục giảng” để viết theo văn phong “cá nhân hơn, sâu sắc hơn, tinh tế hơn và đôi khi, thẳng thắn hơn nữa”.

Chúng tôi không chắc làm được điều cô Susan muốn. Thậm chí chúng tôi còn không chắc mình hiểu hết những điều cô nói nhưng chấp nhận thử thách và bắt tay vào việc. Chúng tôi sớm nhận ra rằng sau gần hơn 25 năm viết lách cùng nhau, giờ phải viết một cái gì đó một cách hoàn toàn khác trước quả không dễ chút nào. Chúng tôi đã quên khuấy điều này, mặc dù thường xuyên tư vấn cho mọi người rằng chúng ta hao tốn rất nhiều sức lực và trí não để có thể thay đổi.

Trước tiên chúng tôi xác định những câu hỏi chung nhất, thường xuyên được đưa ra về những nhà lãnh đạo, tố chất lãnh đạo, và nguyên tắc lãnh đạo, và ghi nhận tất cả những điều quan sát được suốt những năm qua. Chúng tôi đã đề cập sơ đến một số chủ đề trong số này trong những cuốn sách khác, nhưng mục đích chính của chúng tôi khi viết sách này là đi vào một lãnh địa mới và mở ra những con đường mới để khám phá những khía cạnh lớn lao hơn về lãnh đạo. Tuy nhiên, những gì có thể được coi là khám phá về một chủ đề nào đó cũng chỉ là những mảnh vụn gom góp lại từ những nghiên cứu trong quá khứ.

Chúng tôi liệt kê ra danh sách những đề tài hay ho để viết, nhưng chúng cứ như đồ trang trí cây thông Noel được quăng vung vãi trên sàn nhà. Mỗi đề tài đều có vẻ ổn, nhưng chẳng có cái cây nào để treo lên: chẳng có đề tài chính nào để giúp liên kết các đề tài với nhau. Khi ấy

một thiên thần đã hiện ra giúp chúng tôi giải quyết vấn đề. Trong một buổi trò chuyện với bà Tae Moon Kouzes, vợ của ông Jim, đồng thời cũng là một chuyên gia huấn luyện điều hành, chúng tôi chia sẻ với bà sự tuyệt vọng về tình trạng tiến thoái lưỡng nan này. Chúng tôi cho bà xem danh sách, trong đó có đề tài “Di sản bạn để lại cho đời sau chính là cuộc đời bạn,” mà về sau được dùng làm lời bạt cho sách này. Tae rất thích tựa đề đó, bà còn nói thêm: “Bất cứ nhà lãnh đạo nào tôi từng làm việc cùng đều muốn để lại một di sản.” Nhận xét của bà đánh trúng vào vướng mắc của chúng tôi.

Chúng tôi bắt đầu xem xét khả năng biến “di sản” thành đề tài chính, làm khung sườn cho toàn bộ cuốn sách, chứ không riêng cho một tiểu luận. Và quả thật là đó là một đề tài rất thích đáng.

Ban đầu chúng tôi tranh luận với nhau rất nhiều về ý tưởng “di sản” đó. Chúng tôi hoàn toàn không biết chắc có phải bất cứ người lãnh đạo nào cũng *muốn* để lại di sản cho lớp sau hay không, nhưng có một điều khá chắc chắn là những người lãnh đạo đều để lại một di sản cho bản thân họ. Chúng tôi cũng không muốn tự dồn mình vào thế kẹt bằng việc tự phỏng đoán rằng mỗi một quyết định người lãnh đạo để ra đều dựa trên ý muốn để lại di sản cho lớp sau.

Chúng tôi còn lo lắng hơn nữa rằng việc tuyên bố mỗi người lãnh đạo đều muốn để lại một di sản cho lớp sau có thể khiến độc giả liên tưởng công việc lãnh đạo với một chức tước hay danh vị trong một tổ chức, trong khi thật ra đó là một nhân quan để tạo nên sự khác biệt mà bất cứ người nào, dù ở vị trí nào, cũng có thể có được. Luận điểm xuyên suốt cuốn sách mà chúng tôi muốn gửi đến độc giả là ai cũng cần phải tạo dựng cho mình những tố chất lãnh đạo cần thiết, và tất cả chúng ta đều có khả năng thực hiện điều đó.

Hơn nữa, thật là phiền khi cứ phải nhăm nhăm tự vấn, “Nếu mình làm điều này thì di sản để lại cho lớp sau là gì?” thay vì bắt tay vào những việc ta cho là đúng đắn, và biết rằng lịch sử sẽ phán xét và ghi nhớ những đóng góp ấy. Việc quá chú trọng đến di sản dường như đi ngược lại quan niệm những nhà lãnh đạo thường hành động vì người khác.

Chúng tôi bàn tới bàn lui, cuối cùng đã thấy đề tài “di sản” liên hệ ra sao với những kinh nghiệm tích lũy được trong suốt những năm qua. Điều đó được thể hiện rõ nét nhất trong câu trả lời của Gail Mayville, người mà chúng tôi đã viết về phong cách lãnh đạo nhiều năm trước, khi được hỏi tại sao cô vươn lên và hành động: “Riêng tôi, tôi luôn bị thúc đẩy bởi những gì tôi để lại cho con cháu mình.” Tất cả chúng ta có lẽ không có được ý thức rõ ràng đó như cô Gail, nhưng chúng ta nên noi theo. Bởi vì nếu thế, chúng ta sẽ để lại những gì mình thực sự muốn chứ không phải là bất cứ thứ gì nằm ngoài chủ ý hay do vô tình.

Hơn nữa, di sản cho lớp sau là một chủ đề rất hào hứng và lạc quan. Nó khiến chúng ta phải nghĩ đến hành động của mình ngày hôm nay trong một viễn cảnh rộng lớn hơn. Nó đòi hỏi chúng ta biết trân trọng người khác. Không ai có thể sống đơn độc trong doanh nghiệp hay cộng đồng. Chúng ta phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình khi biết rằng bất cứ hành động nào cũng đều để lại hậu quả, nếu không tức thì, thì chắc chắn cũng trong một tương lai không xa. Di sản cho thấy chúng ta tạo nên sự khác biệt. Nhưng vấn đề phải cân nhắc là, “Tôi sẽ tạo nên sự khác biệt kiểu gì đây?”

Không có gì mâu thuẫn khi yêu cầu những nhà lãnh đạo nghĩ về di sản của bản thân họ nhưng lại chú trọng đến sự đóng góp của người khác. Chẳng có gì ích kỷ khi nghĩ về di sản của bản thân hay tầm nhìn và giá trị. Nhiên cứu của chúng tôi cho thấy những người nắm rõ tầm nhìn và giá trị sẽ gắn bó và tận tụy với tổ chức của họ hơn là những người không nắm rõ những điều đó. Trong khi chưa có những chứng cứ vững chắc như vậy về di sản, chúng tôi có thể giả định rằng sự ý thức rõ ràng về di sản cũng dẫn đến kết quả như vậy.

Khi nghĩ đến di sản cho đời sau, chúng ta sẽ phải hành động vượt trên những định nghĩa thông thường, thiển cận về thành công. Di sản là một sự kết hợp hài hòa quá khứ, hiện tại và tương lai, và khi phải dẫn đo suy nghĩ về di sản, chúng ta buộc phải xem xét, cân nhắc mình đã ở đâu, đang ở đâu, và sẽ đi về đâu. Chúng ta buộc phải tự hỏi chúng ta là ai và tại sao chúng ta lại hiện diện. Chúng ta phải cân nhắc kỹ lưỡng hơn, sâu sắc hơn chân giá trị của những việc đã xảy ra, đang xảy ra, và sẽ xảy ra. Chúng ta tìm kiếm trong tâm hồn mình những chân giá trị của cuộc sống.

Quá trình lòng sức, tìm cách để lại một di sản có giá trị vĩnh cửu đích thực là một hành trình đi từ thành công đến chân giá trị.

Tất cả chúng ta đều có quyền lựa chọn. Chúng ta có thể nói: “Này, tôi đến đây chỉ vì bản thân, nên tôi chẳng bận tâm dọn dẹp khu vực cắm trại hay là dập tắt lửa trại đâu. Cái quái gì thế này, tôi có trở lại đây nữa đâu mà phải quan tâm?” Nhưng chúng ta cũng có thể nói cách khác, “Những người cắm trại sau tôi sẽ muốn tận hưởng vẻ đẹp của khu này. Tôi làm gì được để giúp họ có những giây phút thư giãn còn mỹ mãn hơn tôi?”

Ý tưởng khi ra đi ta để lại một khu trại tươi đẹp hơn khi ta đến sẽ thúc đẩy ta hành động theo hướng đó. Tư duy theo hướng để lại di sản cho lớp sau nghĩa là ta cố gắng hiến đời mình để tạo nên sự khác biệt, chứ không phải chỉ đơn thuần làm việc để đạt được danh vọng và tiền tài. Điều đó cũng có nghĩa là trân trọng những người sẽ thừa hưởng những gì chúng ta để lại sau lưng.

Khi tự vấn xem ta muốn thế hệ sau nhớ gì về mình, ta đã gieo trồng những hạt giống bằng cách sống một cuộc đời xứng đáng. Khi sống một cuộc đời xứng đáng, đã để lại di sản độc đáo của đời mình. Và khi để lại di sản độc đáo của đời mình, chúng ta đã khiến trái đất trở thành một nơi tốt đẹp hơn ngày xưa khi chúng ta bước vào đời.

Cuốn sách này bao gồm 21 bài tiểu luận nhỏ được gộp chung trong bốn phần - cộng thêm phần *Lời bạt* - thể hiện những trăn trở, suy tư của chúng tôi về di sản: Chân giá trị, Những mối quan hệ, Nguồn cảm hứng và Sự can đảm. Những bài tiểu luận đều ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề chính. Chúng thể hiện những trải nghiệm và những câu chuyện hoàn toàn mới cũng như những khía cạnh khác nhau của các vấn đề quen thuộc. Chúng tôi hy vọng chúng có thể khích lệ và thách thức bạn khám phá những con đường hướng đến sự cao đẹp.

## PHẦN 1: CHÂN GIÁ TRỊ

**VỀ GIÀ, MỌI NGƯỜI CHẴNG AI NHỚ** về những gì chúng ta đã làm cho chúng ta. Họ nhớ những gì chúng ta đã làm cho họ. Họ là những người thụ hưởng những thành quả của chúng ta. Một trong những niềm vui lớn nhất và một trong những trách nhiệm phải khắc cốt ghi tâm của người lãnh đạo là đảm bảo cho cuộc sống của những người đang được họ quan tâm, dẫn dắt không chỉ có thành công mà còn có những chân giá trị.

Những nhà lãnh đạo điển hình thường quan tâm đến thành công của người khác hơn của chính mình. Thành tựu vĩ đại nhất của họ chính là chiến thắng của những người họ phục vụ. Nhận thức được rằng mình đã và đang tạo được sự khác biệt đối với cuộc sống của người khác là điều thúc đẩy bản thân họ, đem đến cho họ sức mạnh để vượt qua những khó khăn, thử thách và những hy sinh không thể tránh khỏi để đạt được những điều vĩ đại trong cuộc sống. Những người lãnh đạo biết sống vì người khác, sống để phục vụ người khác là những người để lại những di sản bền vững nhất.

Giảng dạy là một cách để phục vụ. Đó là cách truyền đạt những bài học tích lũy được qua kinh nghiệm. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất là thầy cô giáo. Những thầy cô giáo giỏi nhất cũng là những học viên giỏi nhất. Họ nhận thức được rằng đầu tư vào việc phát triển người khác cũng chính là đầu tư phát triển bản thân mình.

Việc học tập đòi hỏi sự phản hồi. Khi người lãnh đạo hỏi: “Tôi lãnh đạo thế nào?” họ sẽ nhận được những phản hồi sâu sắc, đầy giá trị về việc họ ảnh hưởng đến hành động của người khác như thế nào. Nhưng vấn đề ở đây là hầu hết các nhà lãnh đạo không hỏi. Đó là một trong những điều thiếu sót dễ nhận thấy nhất ở các nhà lãnh đạo, và điều này cần phải khắc phục. Những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất biết rằng họ không hoàn hảo, vì thế họ phải nín lấy những người biết phê bình họ một cách thiện chí - đó là những người quan tâm nhiều đến mức sẵn sàng nói cho họ biết sự thật.

Thật lòng mà nói, đối với mỗi người, người lãnh đạo quan trọng nhất trong bất cứ tổ chức nào không phải là Giám đốc điều hành hay là trưởng bộ phận; mà chính là người lãnh đạo chúng ta gặp thường xuyên nhất, người chúng ta cầu viện khi cần hướng dẫn và hỗ trợ. Cho dù bạn là quản lý, trưởng nhóm, hướng dẫn viên, giáo viên, hiệu trưởng, bác sĩ, giám đốc, hay là cha mẹ, bạn chính là người lãnh đạo quan trọng nhất trong tổ chức của bạn đối với những người cần đến bạn.

Trong lãnh đạo và trong cuộc sống, không có điều gì chúng ta đạt được do đơn thương độc mã cả. Chẳng ai một mình làm nên nhiều chuyện phi thường. Di sản của một nhà lãnh đạo chính là di sản của rất nhiều người hợp lại, và không ai đã đóng góp để tạo nên sự khác biệt đó lại muốn bị quên lãng. Không có ai muốn bị phai mờ cả. Ai cũng đều muốn sống một cuộc sống có ý nghĩa.

## CHƯƠNG 1: NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHẢI BIẾT PHỤC VỤ VÀ BIẾT HY SINH

**MỤC ĐÍCH CỦA BẠN TRÊN ĐỜI** là thực hiện một điều gì đó, hay bạn là mục đích của một điều gì đó phải thực hiện? Nếu bạn có mặt trên hành tinh này để thực hiện một điều gì đó, thì đó là điều gì? Bạn sẽ làm được gì khác biệt? Di sản bạn để lại cho thế hệ sau là gì?

Chúng tôi đặt ra câu hỏi đó cho sinh viên năm nhất trong buổi học về phong cách lãnh đạo tại trường Đại học Santa Clara. Đó quả là một vấn đề khá đau đầu đối với những sinh viên 18 tuổi chỉ vừa mới học xong trung học ba tháng. Hầu hết người lớn cũng không suy nghĩ đủ nghiêm túc về những câu hỏi như thế này. Chúng tôi không trông mong sinh viên mình có câu trả lời ngay lập tức. Chúng tôi làm thế vì tin rằng họ cần phải suy nghĩ, trăn trở về di sản họ để lại cho thế hệ sau - không chỉ khi bắt đầu vào đại học, đi làm mà còn trong suốt những năm tháng cuộc đời.

“Di sản bạn để lại cho thế hệ sau là gì?” Câu hỏi đó không có câu trả lời nhất định nào, cũng không có câu trả lời chính xác nào. Đó không phải là một phép toán có công thức rõ ràng. Nhưng việc đặt ra câu hỏi đó tạo cơ hội cho sinh viên của chúng tôi ý thức rằng trong suốt hành trình của cuộc đời, họ sẽ phải đấu tranh để quyết định họ muốn tạo ra điều gì khác biệt, và phải làm những chuyện có ý nghĩa. Họ sẽ phải đi đến những lựa chọn tại trường học, tại sở làm, tại nhà, và trong cộng đồng, và mỗi một lựa chọn đưa ra sẽ trở thành một phần trong di sản mà họ để lại cho thế hệ sau, tuy nhiên, một cách có ý thức hay không có ý thức, họ sẽ hành động theo những lựa chọn đó.

Đưa ra vấn đề về di sản lại dẫn đến một vấn đề khác cần lưu tâm: có tổ chất lãnh đạo không chỉ đơn thuần là đem lại hiệu quả công việc. Thành công trong việc lãnh đạo không chỉ được đánh giá bằng con số. Người lãnh đạo còn phải có trách nhiệm làm điều gì đó có ý nghĩa khiến cho các gia đình, các cộng đồng, các tổ chức làm việc, các quốc gia, môi trường, và thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn hiện tại. Không phải tất cả điều này đều có thể đo lường được.



Những nghiên cứu của riêng chúng tôi, cũng như những nghiên cứu của các tác giả và học giả khác đã từng tìm hiểu về tổ chức lãnh đạo và các nhà lãnh đạo, đã chỉ ra rằng việc lãnh đạo thường bắt đầu với đau khổ và chịu đựng (những chuyện của riêng chúng ta và vì người khác). Đồng nghiệp của chúng tôi Patrick Lencioni, tác giả của một vài cuốn sách bán chạy nhất viết về phong cách lãnh đạo, tâm sự với chúng tôi rằng khi tốt nghiệp đại học, ông “muốn thay đổi thế giới. Bạn muốn gọi là gì cũng được, nhưng tôi đã quyết tâm làm nên sự khác biệt.” Tuy nhiên, vấn đề đối với nhiệt huyết này, ông tiếp tục giải thích, là ông đã không suy nghĩ đủ sâu sắc về hai vấn đề chính yếu, cốt lõi: “Ai là người mà tôi đang thực sự phục vụ? Và tôi đã sẵn sàng để chịu đựng chưa?”

Mỗi người trong chúng ta phải trả lời những câu hỏi này trước khi có thể thay đổi thế giới, tạo nên sự khác biệt, và để lại một di sản xứng đáng. Nếu chúng ta muốn được mọi người tin cậy như một người lãnh đạo, chúng ta phải sẵn sàng để phục vụ và phải sẵn sàng chịu đựng.

“Nào, khoan đã,” bạn thốt lên. “Có phải ý ông muốn nói là tôi phải làm việc cật lực cả đời và khi tôi có cơ hội trở thành người lãnh đạo, điều mà tôi được hưởng là phải phục vụ và chịu đựng?”

## **CHỈ NHỮNG NGƯỜI LÃNH ĐẠO BIẾT PHỤC VỤ NGƯỜI KHÁC MỚI NHẬN ĐƯỢC SỰ TẬN TỤY, TRUNG THÀNH TỪ NGƯỜI KHÁC**

Tất cả điều người lãnh đạo cần làm là phục vụ người khác.

Đồng nghiệp quá cố của chúng tôi ông John Gardner đã có lần nhận xét: “Sự ủng hộ trung thành chỉ có được khi những người khác, một cách có ý thức hay vô thức, đánh giá người lãnh đạo của họ đủ năng lực để giải quyết vấn đề và đáp ứng được những nhu cầu của họ.” (John hiểu biết rất nhiều về thuật lãnh đạo, đã từng giữ chức Bộ trưởng Bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi xã hội, sáng lập tổ chức Common Cause, và là cố vấn cho sáu tổng thống Hoa Kỳ, kiêm một tác giả và một học giả đáng kính.) John không có ý nói người lãnh đạo phải tự tay mình giải quyết vấn đề và đáp ứng nhu cầu của người khác. Điều ông muốn nói rằng con người sẽ sẵn sàng ủng hộ bất cứ người nào biết lắng nghe và thấu hiểu những ước muốn, nỗi lo và ý tưởng của họ. Lòng trung thành không do

cấp trên yêu cầu mà có được. Đó là thứ mà con người lựa chọn để dâng hiến cho người xứng đáng được hưởng. Lòng trung thành không đơn thuần dựa trên quyền lực mà dựa trên năng lực của người lãnh đạo trong việc đáp ứng nhu cầu.

Chúng tôi có thể khẳng định rõ hơn tầm quan trọng của những người trung thành bằng cách diễn đạt lại câu nhận xét của John. Bạn thử đọc lại theo cách này: “Khách hàng trung thành chỉ có được khi họ, một cách có ý thức hay vô thức, đánh giá công ty có đủ năng lực giải quyết những vấn đề của họ và đáp ứng được những nhu cầu của họ.” Đó không phải chính xác là cách các tổ chức chiếm được sự trung thành của khách hàng ư? Bằng cách giải quyết vấn đề và đáp ứng nhu cầu của khách hàng? Khách hàng quyết định xem có nên tiếp tục sử dụng dịch vụ của chúng ta nữa không, và nếu chúng ta muốn có được sự trung thành của khách hàng thì phải đáp lại họ.

Điều đó cũng đúng cho những người lãnh đạo. Cử tri quyết định họ có nên trung thành hay không. Lòng trung thành sẽ có được khi cử tri nhận thấy rằng những nhu cầu của họ đang được đáp ứng, vì thế những người lãnh đạo muốn có được sự tận tụy của người khác cần phải xem công việc của mình là một sự đáp trả cần thiết. Đặt hết niềm tin tưởng vào việc phục vụ người khác có nghĩa là đặt lợi ích của người khác lên trước lợi ích của chính bản thân mình.

Đến đây, lời phản đối đầu tiên chúng tôi luôn luôn nghe thấy khi đề cập quan điểm này là khách hàng trả cho chúng ta, nhưng chúng ta phải trả cho cấp dưới nữa. Ô, thế à? Điều đó có thể đúng trong trường hợp những cử tri duy nhất mà bạn nghĩ mình có được chính là nhân viên của bạn, và bạn chỉ quan tâm đến phiếu lương phải trả. Nhưng còn nhiệt huyết, nghị lực, óc sáng tạo, sự hăng hái và ý muốn cống hiến cũng như tất cả những cung bậc cảm xúc khác mà khách hàng trả cho chúng ta thì sao? Và còn những người cùng tầng lớp với bạn, những nhà cung cấp nguồn hàng, những đối tác làm ăn và những người tương tự khác nữa thì sao? Chẳng phải họ cũng là những cử tri ủng hộ bạn đó sao?

Khi chúng tôi có dịp trò chuyện với cô Betsy Sanders, lúc cô là Tổng quản lý của công ty Nordstrom ở California, cô khẳng định khá dứt khoát về quan điểm này. “Tôi phục vụ đồng nghiệp của tôi, để tạo điều kiện

cho họ phục vụ tốt khách hàng. Hay nói đúng hơn, tôi là người đứng cuối cùng trong sơ đồ tổ chức hình kim tự tháp của công ty và hỗ trợ họ, chứ không phải là ở trên đỉnh và được họ hỗ trợ.” Khi người lãnh đạo chấp nhận được quan điểm họ nên là những người phục vụ trước khi muốn đạt được điều gì khác, họ sẽ hiểu rõ vị trí của mình. Và đó không phải là vị trí đứng đầu.

Xem lãnh đạo là phụng sự không phải là một khái niệm mới mẻ gì. Hơn ba thập kỷ trước, Robert Greenleaf, một nhân viên kinh doanh hữu trí, đã nhận xét “một người lãnh đạo vĩ đại trước tiên phải được xem là một người phục vụ người khác, và cái sự thật đơn giản ấy chính là điểm then chốt dẫn đến sự vĩ đại của họ.” Chúng ta tiêu tốn rất nhiều sức lực khi phục vụ người khác. Cô Nancy Ortberg, từng giảng dạy tại nhà thờ Willow Creek và giờ là cố vấn về lãnh đạo trong nhà thờ, đã chỉ ra rất rõ:

*Nếu không có yếu tố lãnh đạo biết phục vụ người khác, dù cố gắng đến mấy để có được động lực của người khác thì họ cũng chỉ làm vì bất đắc dĩ mà thôi. Dần dà, điều đó chỉ tạo nên một tổ chức nhỏ hẹp, lỏng lẻo. Khi người lãnh đạo có khả năng thúc đẩy người khác ở một mức độ sâu hơn và khiến họ “muốn” làm thì tổ chức đó sẽ trở thành một cỗ máy tuyệt vời không ngừng vận động. Và bạn không còn phải đổ nhiều công sức để lãnh đạo nữa vì bạn đã tạo được nhiệt huyết thật sự cho những người xung quanh bạn hoàn thành tốt công việc. Những “dấu ấn” mà bạn đã tạo ra trong nhóm sẽ đưa tất cả, như một tập thể thống nhất, tiến đến một tương lai tươi sáng, vững chắc.*

Mục đích chính của người lãnh đạo là huy động những thành viên khác cùng phụng sự một mục đích chung. Và nếu bạn đang phụng sự một mục đích nào đó thì mục đích đó phải được ưu tiên hàng đầu. Bạn sẽ phải hy sinh cho mục đích đó. Hàng loạt những chương trình truyền hình thực tế như *Kẻ sống sót*, *Người học việc*, và *Cuộc đua kỳ thú* cho ta cảm giác người chiến thắng sẽ được hưởng trọn tất cả và chiến thắng được đạt bằng mọi giá. Nhưng điều đó không đúng với chúng tôi, với sinh viên của chúng tôi, với Pat Lencioni, với John Gardner, với Robert Greenleaf, và với Nancy Ortberg.

**NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO TÂM HUYẾT LÀ NHỮNG NGƯỜI SẴN SÀNG CHỊU ĐỰNG**

Nói về thuật lãnh đạo, ta thường dùng từ *tâm huyết*. Và khi nghĩ về *tâm huyết*, chúng ta thường nghĩ đến những cảm xúc như nhiệt tình, hăng hái, năng động, cởi mở, hoạt bát và xúc động. Chà, những yếu tố này có thể đúng, nhưng nếu bạn tra từ *tâm huyết* trong bất cứ cuốn từ điển nào có chỉ ra nguồn gốc của từ vựng thì bạn sẽ thấy từ đó xuất phát từ tiếng Latin có nghĩa là *chịu đựng*. Tâm huyết nghĩa là chịu đựng! Một người có tâm huyết là một người biết chịu đựng, một người biết thương cảm người khác - và có mong muốn làm vơi nhẹ đi những nỗi đau này. Gần như mỗi hành động của người lãnh đạo đều đòi hỏi họ phải chịu đựng, và với một người lãnh đạo đó là sự lựa chọn hành động để đạt được thành công, sự an toàn cũng như phúc lợi lớn hơn cho mọi người. Chúng tôi muốn bạn ý thức rõ rằng những điều tốt đẹp không phải tự nhiên mà có, cái gì cũng có cái giá của nó.

Lãnh đạo là làm việc cật lực. Điều đó không đơn giản dù chúng tôi có cố gắng đến mấy để viết cho độc giả dễ hiểu hơn. Ngoài việc viết rất nhiều về sự khích lệ, khuyến khích, công cụ và phương pháp, những ví dụ điển hình và những chương trình ứng dụng thực tiễn với hy vọng giúp độc giả hoàn thiện tố chất lãnh đạo cũng như sự tự tin, chúng tôi lại ý thức rất rõ rằng không có sự vĩ đại nào đạt được mà không phải hy sinh. Đôi khi chúng ta phải chịu đựng, và những người chúng ta yêu thương cũng phải chịu đựng, bởi những quyết định sai lầm, lạc lối mà chúng ta đưa ra khi lựa chọn giữa những lợi ích cá nhân và những lợi ích khác lớn lao hơn. Nếu muốn trở thành lãnh đạo, bạn phải sẵn sàng trả giá. Bằng cách hy sinh, bạn chứng minh rằng bạn làm điều đó không phải vì bản thân mình. Và điều này phát ra một thông điệp rõ ràng rằng bạn đã đạt được lòng tin và sự tín nhiệm của mọi người.

Đóng góp quan trọng nhất của một người lãnh đạo không phải là đối với những nhân viên ở vị trí thấp nhất mà là đối với sự phát triển của những cá nhân và của những tổ chức biết thích ứng, thịnh vượng và tăng trưởng. Chúng ta không nên nhận nhiệm vụ lãnh đạo nếu không sẵn sàng hành động vượt trên những lợi ích cá nhân. Vì nếu như vậy, chúng ta nhất định sẽ thất bại.

Chúng ta sẽ được thế hệ sau nhớ đến vì một điều gì đó. Vấn đề là, vì điều gì? Chúng ta muốn người khác nói gì về mình khi mình không còn

trên đời? Mỗi người chúng ta sống mãi trong những ký ức chúng ta tạo ra, trong những hệ thống và hành vi chúng ta đề ra (hay loại bỏ), và trong những cuộc đời chúng ta có dính líu đến. Chúng tôi dám đảm bảo với bạn rằng những gì người khác nói về bạn không phải là những gì mà bạn đạt được cho bản thân mình mà là những gì bạn đã đạt được cho người khác. Không phải bạn đốt lửa trại lớn đến cỡ nào, mà là bạn đã giữ ấm cho người khác như thế nào, đã thắp sáng khu trại trong đêm ra sao để mọi người cảm thấy an tâm, và bạn đã rời khỏi khu trại trong bối cảnh đẹp để như thế nào để giúp cho những người đến sau có thể tiếp tục đốt lên ngọn lửa trại khác.

## CHƯƠNG 2: NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI NHẤT LÀ NHỮNG NGƯỜI THẤY GIỎI NHẤT

**TRONG QUÁ TRÌNH LÀM VIỆC**, chúng tôi rất may mắn được tiếp xúc với một số nhân vật nổi tiếng trong lĩnh vực lãnh đạo và nhân sự. Trong đó có ông Fred Margolis. Ông Fred đã truyền đạt cho chúng tôi một bài học có sức ảnh hưởng sâu sắc đến nhận thức và công việc đào tạo của chúng tôi.

Trong một bữa ăn tối với chúng tôi, Fred hỏi: “Các ông nghĩ cách tốt nhất để học hỏi là gì?” Vì chúng tôi đã trải qua những khóa huấn luyện chuyên sâu và đều có kinh nghiệm trong việc học hỏi qua thực tiễn - và mỗi người đều có kinh nghiệm về vấn đề đó - nên chúng tôi tự tin trả lời: “Cách tốt nhất để học hỏi một điều gì đó là phải tự thân trải nghiệm vấn đề đó.”

“Không phải”, Fred lập tức đáp lại, như thể ông đã đoán trước được câu trả lời. “Cách *tốt nhất* để học một điều gì đó”, Fred bảo, “là dạy lại điều đó cho người khác!”

Đó là một khoảnh khắc nào bộ của bạn phải hoạt động gấp đôi, và nhận ra là bạn vừa nghe thấy một chân lý rất sáng suốt và một chân trời kiến thức mới sắp sửa mở ra trước mắt. Những gì chúng tôi học được từ Fred buổi tối hôm đó thực sự đã và vẫn đang tiếp tục giúp ích cho chúng tôi trong sự nghiệp giáo dục đến tận ngày hôm nay. Chúng tôi đã học được ít nhất hai bài học từ buổi nói chuyện đó. Bài học thứ nhất rất rõ ràng - cách tốt nhất để học một điều gì đó là tìm cách truyền đạt lại điều đó cho người khác. Bài học thứ hai thì chỉ mới gần đây chúng tôi mới chiêm nghiệm ra, như một thứ ánh sáng của chân lý bị che khuất giờ lại tỏa sáng, khi chúng tôi nhận thức được rằng di sản của một nhà lãnh đạo được truyền lại cho các thế hệ sau qua các câu chuyện chúng ta kể lại.

### **BÀI HỌC THỨ NHẤT:**

### **CÁCH HỌC HỎI TỐT NHẤT LÀ GIẢNG DẠY**

Dù bạn là nhà lãnh đạo hay chỉ là nhân viên tập sự, dù bạn dày dạn kinh nghiệm hay mới chân ướt chân ráo vào nghề, dù bạn là giáo viên hay sinh viên, một khi thực sự muốn giúp đỡ người khác, bạn phải suy nghĩ, nghiên cứu, và chuẩn bị từ giây phút được người khác trông cậy. Đó là quá trình bạn được người khác học hỏi. Bạn biết mình phải đứng mũi chịu sào. Bạn biết nhất cử nhất động của mình sẽ bị xét nét, và phải bình tĩnh kiểm soát mọi chuyện.

Bài học cách học hỏi tốt nhất một điều gì đó là giảng dạy điều đó cho người khác ảnh hưởng rất lớn trong việc giúp chúng tôi định hình phong cách giảng dạy hơn bất cứ bài học nào khác. Đó là di sản của ông Fred. Bài học đó đã giúp chúng tôi rất nhiều và đã được chúng tôi truyền lại cho các thế hệ kể từ bữa ăn tối đó. Bài học đó đã truyền cảm hứng cho chúng tôi từng ngày từng giờ, khuyến khích chúng tôi tìm ra những phương pháp mới, sáng tạo ra những công cụ mới, và dọn đường cho những trải nghiệm mới giúp mọi người khác cùng trưởng thành và phát triển.

Ngay cả khi được yêu cầu diễn thuyết về điều mình thực sự tâm huyết - dù gì chúng tôi cũng là những chuyên gia trong lĩnh vực này - chúng tôi cũng cố gắng tạo điều kiện cho những người tham dự buổi diễn thuyết có cơ hội trở thành người diễn thuyết. Cách làm có thể rất đơn giản như đặt câu hỏi với họ, hoặc mời họ nói về kinh nghiệm bản thân. Khi phải đứng lên để kể về kinh nghiệm của bản thân mình đối với một vấn đề nào đó, dù với một người hay với cả một khán phòng, họ sẽ chiêm nghiệm, nhận thức vấn đề đó sâu sắc hơn khi chúng ta để họ thụ động ngồi nghe.

Nguyên tắc này có thể áp dụng trong thuật lãnh đạo. Như Peter Drucker quá cố đã từng nhận xét:

***Người ta học hỏi nhiều nhất khi truyền đạt cho người khác. Ông chủ thứ ba của tôi là người trẻ nhất trong số ba đối tác cao cấp của một ngân hàng... Khoảng một tuần một lần ông ngồi xuống nói chuyện với tôi về thế giới quan... Ông xem tôi như một thánh giả, và trong quá trình đó ông ấy diễn giải về cách ông suy nghĩ. Ông nói mãi về một vấn đề cho đến khi thấm nhuần... Rốt cục, tôi nghĩ ông học được nhiều hơn tôi từ những cuộc chuyện trò đó.***

Peter nói một trong những điều người lãnh đạo cần làm là tư vấn và truyền dạy. Và những lần giảng dạy như vậy, ít nhất là với tần suất cao như người chủ cũ của ông Peter, cũng chính là lúc họ đang học hỏi. Không phải người lãnh đạo nào cũng hiểu điều này, nhưng những người lãnh đạo giỏi nhất thì hiểu. Mỗi lần tiếp xúc với đồng nghiệp cũng chính là cơ hội học hỏi cho họ - và cho chính bạn.

Một ví dụ là khi đánh giá năng lực nhân viên. Bạn có thể xem việc đó là chấm điểm năng lực của một người dựa trên những chỉ số và tiêu chuẩn nào đó, nhưng bạn cũng có thể xem đó là cơ hội học hỏi lẫn nhau. Đó là cơ hội học hỏi nếu bạn thấy qua đó người ta *dạy bạn* biết về ưu điểm, khuyết điểm, nguyện vọng, mục tiêu của họ cũng như những điều khiến họ thất vọng, bối rối, tổn thương... Đó là cơ hội học hỏi nếu bạn thấy đó là lúc bạn *truyền đạt* cho họ thấy bạn tiếp nhận những thông tin này như thế nào và chia sẻ với họ những bài học kinh nghiệm, và ngược lại họ cũng *truyền đạt lại* cho bạn kinh nghiệm thực tiễn của họ. Cơ hội đó khiến cho những kinh nghiệm thực tiễn từ một chiều trở thành hai chiều, sâu sắc hơn. Cơ hội đó cũng giúp cho quan hệ của bạn với họ từ thượng cấp - thuộc cấp thành người cố vấn - người tiếp nhận.

Hãy thử tưởng tượng bạn là người cố vấn mỗi tuần một lần ngồi trò chuyện với đồng sự về thế giới quan, như sếp của Peter Drucker. Hãy thử tưởng tượng ngồi trò chuyện về những vấn đề phức tạp trong ngày. Hãy thử tưởng tượng bạn trò chuyện không chỉ để truyền đạt, chia sẻ kinh nghiệm mà còn để học hỏi. Nếu nhìn nhận mọi cuộc giao tiếp từ góc độ này, bạn sẽ có cơ hội hỏi và đáp nhiều như nhau. (“Thế anh nghĩ sao về vấn đề này?”). Bạn sẽ có cơ hội được nghe nhiều như được nói. (Ví dụ như “Nếu tôi không lầm, ý anh là...”.) Bạn sẽ có cơ hội được trở thành sinh viên, và những người trò chuyện với bạn sẽ cảm thấy muốn giúp truyền đạt cho bạn điều gì đó. (“Chà, thú vị đấy. Tôi chưa bao giờ nghĩ theo hướng đó cả.”) Thử nghĩ xem những cuộc giao tiếp kiểu này hiệu quả đến dường nào.

Một trong những di sản hùng hồn bạn có thể để lại là tạo cơ hội cho bất cứ người nào bạn dẫn dắt, dù là quản lý hay chỉ là nhân viên cấp dưới, trở thành người biết giảng dạy cho người khác. Khi họ thực sự tham gia vào quá trình *học hỏi* - không chỉ trải nghiệm điều đó - họ sẽ



nhận thức được một lợi ích cao cả hơn cả việc tạo ra một sản phẩm chất lượng hay thực hiện một dịch vụ tuyệt hảo. Họ sẽ nhận thức ra bản thân họ có những khả năng chưa được tận dụng và những tiềm năng chưa được khai phá. Họ sẽ trải qua cảm giác kỳ diệu của việc khám phá bản thân. Họ sẽ trải qua những cảm giác hạnh phúc tuyệt vời và nhận thức: “Mình có thể làm được!” Và khi bạn và đồng nghiệp nhận thức được chân lý đó, không có gì là các bạn không thể đạt được.

## **BÀI HỌC THỨ HAI:**

### **DI SẢN ĐƯỢC TRUYỀN LẠI QUA NHỮNG CÂU CHUYỆN CHÚNG TA KỂ**

Bài học thứ hai được chúng tôi chiêm nghiệm trong khi suy nghĩ về chủ đề di sản cho cuốn sách này. Chúng tôi chợt nhận ra những *nhà lãnh đạo lỗi lạc vẫn tiếp tục truyền dạy trong khi chúng tôi đi kể chuyện về họ*.

Câu chuyện của Fred chỉ là một trong vô vàn những chuyện chúng tôi đã kể lại. Mỗi đến gần đây khi thuật lại chuyện đó, chúng tôi vẫn chỉ nghĩ đến bài học mình đang cố gắng truyền đạt - hay nói đúng hơn là tính đạo đức của câu chuyện đó. Nhưng bây giờ, một điều khác đã khiến chúng tôi bận tâm khi kể lại câu chuyện trong bữa ăn tối với Fred: trong khi chúng tôi thuật lại câu chuyện này với hàng ngàn người trong bao năm qua, Fred vẫn tiếp tục dạy chúng tôi và những người khác dù họ chưa bao giờ gặp ông. Không chỉ có vậy. Câu chuyện chúng tôi kể còn giúp truyền lại di sản của Fred đến các bạn. Di sản của những nhà lãnh đạo khác cũng được truyền đạt lại cho thế hệ sau thông qua những câu chuyện kể - và những câu chuyện các bạn kể lại cho người khác.

Mỗi người trong chúng ta, dù muốn hay không, đều có lúc trở thành nhân vật chính trong câu chuyện của một ai đó. Chúng ta luôn bàn tán chuyện của người khác khi họ vắng mặt, và những người khác cũng bàn tán chuyện của chúng ta khi chúng ta không có mặt. Vấn đề là họ sẽ nói gì về bạn?

- Tôi đang truyền đạt, chia sẻ lại những bài học kinh nghiệm nào đây trong mỗi lần trò chuyện, tiếp xúc với người khác? Ngoài “bài học của

câu chuyện” được thể hiện rất rõ ràng, tôi còn đang truyền đạt điều gì khác nữa không? Tôi thậm chí có nhận biết điều đó hay không?

- Những người khác sẽ kể những chuyện gì về bạn trong tương lai? Những người khác sẽ học hỏi được gì từ những câu chuyện đó? Ấn sau đó là di sản gì truyền lại cho các thế hệ sau? Tôi muốn truyền lại di sản gì?

- Tôi học hỏi được những gì từ người khác trong khi tôi truyền dạy?

Tổng kết những điều này với những gì thu thập được trong khi phân tích bảng đánh giá chất lượng giảng dạy của sinh viên tại trường Kinh doanh Leavey thuộc Đại học Santa Clara, chúng tôi phát hiện ra những giáo viên được đánh giá cao nhất là những người rất tận tâm với tài liệu giảng dạy.

Điều này phù hợp với kinh nghiệm của riêng bạn, đúng không? Khi tham gia tiết học của một giáo viên đầy tâm huyết, chẳng phải bạn bị cuốn hút đến mức mê mẩn đó sao? Chẳng phải họ thực sự truyền cảm hứng cho bạn về môn học đó sao? Chẳng phải bạn mong muốn tất cả mọi giáo viên của bạn đều dạy hay như vậy sao?

Với những nhà lãnh đạo cũng vậy thôi. Những nhà lãnh đạo giỏi nhất là những người nhiệt huyết nhất với công việc, tổ chức và chuyên môn của họ. Nhiệt huyết, đam mê của họ có sức lan tỏa rộng, tạo nguồn cảm hứng cho người khác trong công việc. Chúng tôi mong muốn tất cả những nhà lãnh đạo đều có được sự hăng say đó. Đó là những nhà lãnh đạo với những câu chuyện hay nhất, đẹp nhất để chúng tôi kể trong tương lai. Đó là những nhà lãnh đạo tiếp tục tạo ra những khác biệt lớn lao sau này.

Chỉ có hai lý do những giáo viên giỏi hiểu biết nhiều hơn sinh viên, và những nhà lãnh đạo giỏi hiểu biết nhiều hơn những người ủng hộ họ. Thứ nhất, họ quyết tâm học hỏi. Thứ hai, họ yêu những gì họ đang học hỏi. Bạn hãy nghĩ về chuyện đó, biết đâu đó là một lý do.

### CHƯƠNG 3: TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CẦN NHỮNG LỜI PHÊ BÌNH MANG TÍNH XÂY DỰNG

**ÔNG JOHN GARDNER QUÁ CỐ**, học giả về thuật lãnh đạo và cựu cố vấn tổng thống, đã từng lưu ý, “Tội nghiệp cho những nhà lãnh đạo bị vây giũa những người phê bình không có lòng và những người có lòng nhưng không biết phê bình.” Chúng tôi khá ngạc nhiên và thích thú với nhận xét này. Nhận xét này nên được trưng bày trên bàn làm việc của mỗi nhà lãnh đạo - hay là chạy trên màn hình máy tính - và chúng ta cũng nên đọc và chiêm nghiệm câu này mỗi ngày.

Chẳng ai muốn nghe lời cảm ràm liên tục của những kẻ chỉ thích bới móc chuyện không hay của người khác. Chúng ta không thèm nghe những người thích than phiền những chuyện đã quá nhàm chán. Chúng ta cũng không bao giờ được lợi gì, hay tin tưởng những kẻ bỏ đờ với một mục đích trục lợi rõ ràng. Chẳng ai thích những kẻ như vậy. Chúng ta chỉ cần là những người phê bình mang tính xây dựng - đó là những người thật sự quan tâm đến chúng ta nên mới đưa ra những lời phê bình, nhận xét thật lòng về năng lực của chúng ta.

Vấn đề là hầu hết những nhà lãnh đạo đều không muốn nghe những lời phê bình thẳng thắn, không đòi người khác nhận xét thật lòng, và thường không nhận được nhiều những góp ý thật lòng như vậy trừ phi họ buộc phải nghe. Ít nhất đó là điều chúng tôi tổng kết được trong quá trình nghiên cứu của mình.

Trong một phân tích gần đây nhất từ dữ liệu điều tra 70 ngàn người để đánh giá hành vi qua 30 câu hỏi *Thống kê năng lực lãnh đạo*, chúng tôi đã tổng kết rằng điều được đánh giá thấp nhất từ góc độ người quan sát, và thấp kể chót từ góc độ nhà lãnh đạo chính là:

***(Anh ấy hay chị ấy) yêu cầu phản hồi xem hành vi của mình đã ảnh hưởng ra sao đến hiệu quả công việc của người khác.***

Khi chúng tôi đem điều này ra bàn với Giám đốc Phát triển tổ chất lãnh đạo của một trong những công ty công nghệ hàng đầu thế giới, ông ấy cũng thừa nhận rằng tổ chức của mình cũng gặp phải vấn đề tương tự. Câu hỏi được đánh giá thấp nhất trong cuộc điều tra về lãnh đạo

trong nội bộ công ty chính là câu hỏi về sự tìm kiếm lời phê bình từ người khác.

Điều đó được khẳng định chắc chắn hơn nữa khi chúng tôi chất vấn những người đào tạo nhân sự, “Có bao nhiêu khách hàng của quý vị bắt đầu buổi tập huấn bằng cách hỏi, ‘Năng lực của tôi như thế nào?’” Câu trả lời thường gặp nhất là: “Chẳng có khách hàng nào cả.” Càng lên vị trí lãnh đạo cao, người ta càng ít hỏi người khác nhận xét như thế nào về hành vi, năng lực của mình. Những nhà lãnh đạo thường muốn biết về năng lực của những người khác nhưng họ ít khi tự chất vấn về năng lực của bản thân. Nhân viên cấp cao thật sung sướng khi bắt mọi người phải nhận xét nhau toàn diện; ngày nay điều đó đang là một. Nhưng khi bản thân họ phải nghe nhận xét từ người khác, họ khó chấp nhận. Và chỉ họ nghe người khác phê bình vì tuân thủ lời khuyên của cố vấn hay chuyên gia đào tạo chứ không tự chủ động.

Hãy suy ngẫm điều này một chút. Tín nhiệm, một trong những tố chất căn bản nhất của một nhà lãnh đạo, từ góc độ hành vi, chính là thực hiện điều bạn tuyên bố sẽ làm. Nhưng làm sao có thể thực hiện những gì bạn nói nếu bạn không biết rõ năng lực của mình? Nếu bạn không bao giờ hỏi xem người khác nhận xét thế nào về hành vi, năng lực của bạn và về những ảnh hưởng của bạn đối với những người xung quanh, làm sao bạn tin chắc lúc nào mình có thể thống nhất giữa hành động và lời nói?

Có những chứng cứ xác thực cho thấy những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất thường cực kỳ chú trọng đến diễn biến nội tại trong bản thân họ trong quá trình lãnh đạo và những gì đang xảy ra với người khác. Họ tự nhận thức rất cao về bản thân và xã hội. Họ có thể ngay lập tức nói rằng hành động của họ đang kích lệ người khác hay chỉ khiến người ta khó chịu và nhụt chí.

Hãy suy nghĩ thế này. Một buổi sáng bạn đang trên đường lái xe đến công ty. Bạn liếc nhìn bảng đồng hồ và thấy bộ phận báo nhiệt nước đang báo hiệu động cơ xe hơi nóng. Bạn nhủ thầm “Ừm” và tiếp tục lái xe. Đi được nửa đường bạn lại nghe thấy mùi gì đó rất khó chịu bốc ra từ bộ xe, và tự hỏi, “Cái mùi gì thế kia?” Thế nhưng bạn vẫn phớt lờ và tiếp tục đi tiếp. Vài phút sau thì khói bốc ra từ dưới thùng xe sau, và, tất nhiên, bạn thấy động cơ xe đã quá nóng. Bạn phải gọi dịch vụ sửa xe lưu

động đến kéo xe bạn về tiệm, và bỏ mất nửa buổi làm việc. Nhìn lại sự việc, bạn thấy có những dấu hiệu cảnh báo về sự cố nhưng đã phớt lờ và cứ tiếp tục lái xe.

Những điều như vậy cũng thường gặp trong quá trình lãnh đạo. Để ý đến những lời cảnh báo sớm sẽ giúp bạn ngăn chặn những sự việc nghiêm trọng hơn xảy ra. Thiết lập một hệ thống để thường xuyên nhận được góp ý, phê bình từ người khác (cũng giống như hệ thống điều khiển của xe hơi) và nếu lưu ý đến những lời phê bình đó, bạn sẽ đưa công ty tiến về phía trước một cách hiệu quả hơn. Tất cả những nhà lãnh đạo đều muốn tác động tốt đến hành vi, năng lực của người khác. Đó là một phần trong di sản họ muốn để lại. Cách duy nhất để biết họ có đang tạo ra ảnh hưởng tốt với người khác hay không là thường xuyên tiếp nhận phê bình từ người khác về năng lực, hành vi của bản thân họ. Những nhà lãnh đạo cần nghe nhiều lời phê bình mang tính xây dựng hơn nữa.

Thế nhưng, cứ liệu và kinh nghiệm của chúng tôi lại cho thấy những nhà lãnh đạo dường như không muốn nghe những phê bình thẳng thắn, thành thật. Những lời phê bình đó đối với họ như là một người khách chướng tai gai mắt không mời mà cứ đến dự tiệc. Tại sao? Tại sao họ không muốn tiếp nhận điều đã đem lại rất nhiều lợi ích cho các cá nhân, chuyên gia và các tổ chức?

Ông Ralph Keyes, tác giả cuốn *Lòng can đảm cầm bút*, đã nói về điều này: “Một khám phá của các nhà biên tập kiêm tác giả đã cho thấy tất cả những háo hức, nôn nóng - động lực chính tạo nguồn cảm hứng cho bạn viết - chỉ là bước đệm cho một cảm xúc lớn lao hơn: cảm giác *bị trải bày* (theo đúng nghĩa đen và nghĩa bóng của nó).” Một tác giả, bạn của ông ấy đã từng “so sánh việc viết tiểu thuyết như nhảy múa khỏa thân trên bàn.”

Chúng tôi thấy điều đó cũng đúng khi áp dụng với những người lãnh đạo. Lý do các nhà lãnh đạo không hề háo hức trong việc tìm kiếm nhận xét, phê bình từ người khác là do họ sợ bị người khác nhìn thấu. Bị nhìn ra họ không hề hoàn hảo, không phải là người hiểu biết tất cả mọi thứ, tố chất lãnh đạo chưa được tốt lắm, hoặc chưa đủ điều kiện giữ trọng trách.

Một người bạn và đồng nghiệp của chúng tôi, Dan Mulhern, cũng đưa ra một cái nhìn giống vậy. Dan là Thống đốc bang Michigan, vợ ông cũng làm việc trong chính quyền. Trong một buổi thảo luận ông đã yêu cầu được nghe phê bình về năng lực của mình từ 15 người thường xuyên sát cánh cùng ông. Ông nhận được cả những phê bình có chiều sâu và những nhận xét qua loa về điểm mạnh và những điểm cần phải khắc phục. Việc góp ý được thực hiện theo cách giấu tên người phê bình.

Dù những góp ý đó rất có ích, ông rất phân vân. “Tại sao trước đây không ai chịu nói với tôi những điều như vậy? Tại sao khi không bị buộc tiết lộ danh tính thì họ mới dám đưa ra những nhận xét như thế này?”

Dan chia sẻ:

***Bài học tôi đúc kết được là: rất khó để nhận được những phê bình mang tính tích cực. Lý do chính là văn hóa của chúng ta: sợ sợ hãi. Sợ phải nghe những lời phê bình thẳng thắn (tôi cũng sợ), và sợ phải phê bình người khác thẳng thắn. Sợ bị ghen ghét và bị trả thù. Sợ phải làm tổn thương người khác. Hãy nhìn thẳng vào sự thật xem: những người có quyền lực trong tay không có thói quen tìm kiếm phê bình từ người khác. Cha mẹ không hề muốn nghe. Anh em với nhau thì rõ ràng là không muốn nghe rồi. Giáo viên thì lại càng không muốn nghe. Không có mấy người muốn nghe và đưa ra những phê bình tích cực mang tính xây dựng. Vì thế, trong công việc hằng ngày, những người có thể giúp chúng ta điểu hành và lãnh đạo họ một cách hiệu quả là những người sẽ không lên tiếng.***

Bạn đã hiểu được vấn đề rồi. Đó là hai mặt của một đồng xu. Một là người lãnh đạo sợ bị người khác nhìn thấu. Mặt khác là một nhóm đồng nghiệp sợ bị trả thù hay làm tổn thương người khác. Chà, bạn thấy sao? Nếu bạn là người lãnh đạo thì rõ ràng bạn đang nhảy múa khỏa thân trên bàn, làm sao còn có thể giả vờ bạn đang ăn mặc diêm dúa được.

Với tất cả chúng ta, tốt hơn ta nên biết tầm quan trọng của việc tìm kiếm sự phê bình từ người khác về năng lực của bản thân mình. Việc học hỏi để trở thành một người lãnh đạo giỏi hơn đòi hỏi chúng ta phải hiểu rất rõ chính mình và phải biết chấp nhận sự công kích, phê bình từ người khác. Bạn nhất định phải thiết lập hệ thống để thường xuyên tiếp

nhận phê bình từ người khác. Như Dan nói: “Nếu muốn tiếp nhận phê bình từ người khác, bạn phải vất vả mới có được.”

Ngoài bảng điều tra toàn diện hàng năm, bạn hãy thử điều này trong buổi họp công ty lần tới xem sao. Hãy khởi đầu buổi họp bằng cách nêu câu hỏi, “Các bạn thấy năng lực của tôi như thế nào?”. Chắc chắn đáp lại câu hỏi của bạn sau đó là một sự im lặng đáng sợ - một dấu hiệu chứng tỏ đồng nghiệp của bạn không quen nghe những câu hỏi như vậy nhất là từ phía bạn (hay từ bất cứ ai khác) và cảm thấy ngại ngùng nếu phải trả lời. Nhưng nếu bạn đủ kiên nhẫn chờ đợi thì thế nào cũng sẽ có một người dũng cảm đứng lên và trả lời thẳng thắn. Vào những lúc như vậy, bạn cần phải ngay lập tức khích lệ sự dũng cảm của người đã đứng lên phát biểu, và khuyến khích những người còn lại trong buổi họp, “Đó chính là điều chúng ta cần nhiều hơn nữa, trong những buổi họp như vậy. Những lời phê bình tích cực.”

#### CHƯƠNG 4: BẠN CHÍNH LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO QUAN TRỌNG NHẤT TRONG CÔNG TY

**TỔNG GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH (CEO)** không phải là người lãnh đạo quan trọng nhất trong một công ty - dĩ nhiên, trừ phi bạn là cấp dưới làm việc trực tiếp với người đó. Các CEO được nhắc đến nhiều nhất, nhưng người ta thường phóng đại quá mức vai trò của họ trong mọi thành công và thất bại của doanh nghiệp. Thật ra, thành công hay thất bại của một công ty là kết quả của nhiều yếu tố khác chứ không chỉ đơn thuần bởi sự lãnh đạo của CEO.

Nếu CEO không phải là người lãnh đạo quan trọng nhất, vậy thì ai đây? Chà, nếu bạn là người quản lý trong một công ty, thì **bạn** là người lãnh đạo quan trọng nhất đối với cấp dưới trực tiếp của mình. Bạn chính là người lãnh đạo có sức ảnh hưởng để lưu giữ nhân sự, khích lệ họ phát huy khả năng, hết lòng phục vụ khách hàng và cùng nhau hướng về tầm nhìn và giá trị chung của doanh nghiệp. Nói cách khác, bạn chính là CEO của nhóm.

Chúng tôi có rất nhiều chứng cứ chứng minh luận điểm này. Hãy xem xét ba trong số đó:

- Khi được hỏi sẽ chọn ai là người lãnh đạo có sức ảnh hưởng đến bản thân mình nhất, nhóm đối tượng thanh niên trẻ chọn “thành viên trong gia đình” đầu tiên. Kế tiếp là thầy cô giáo, rồi đến huấn luyện viên, sau đó mới đến những nhà lãnh đạo ngoài xã hội. Nhưng đối với nhóm đối tượng những người quản lý trung niên, họ lại chọn những nhà lãnh đạo thành công trong kinh doanh, tiếp theo là thành viên trong gia đình, sau đó là giáo viên và huấn luyện viên.

- Nghiên cứu chiều dọc về các nhân viên kinh doanh cho thấy rằng yếu tố độc lập có thể dự báo tốt nhất sự thành công trong sự nghiệp của một người chính là mối quan hệ của họ với người giám sát đầu tiên tại nhiệm sở đầu tiên. Mối quan hệ đó như thế nào, tốt hay xấu, có những đặc điểm gì - người giám sát đầu tiên kỳ vọng gì với tiềm năng làm việc của bạn - quan trọng hơn những yếu tố như đào tạo tại trường nào, học



lực ra sao, học ngành nào, cha mẹ là người thế nào, kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực nào, ngành nghề gì.

- Khi được hỏi điều gì quan trọng nhất tạo nên văn hóa ứng xử trong doanh nghiệp, câu trả lời thường gặp nhất từ phía nhân viên thuộc mọi cấp bậc là “cách ứng xử của sếp tôi.” Khi được hỏi điều gì ảnh hưởng nhiều nhất khiến văn hóa trong công ty xấu đi, câu trả lời thường gặp nhất vẫn là “cách ứng xử của sếp tôi.”

Hãy bỏ ra vài phút suy ngẫm những điều này xem. Bạn nhận ra điều gì? Thông điệp ẩn chứa đằng sau đó là gì? Khi đặt câu hỏi này với những người tham gia khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo của chúng tôi, có một điều thể hiện rất rõ: Những nhà lãnh đạo có sức ảnh hưởng lớn lao đến chúng ta chính là những người thân cận chúng ta nhất.

Khi còn trẻ, chúng ta thường có khuynh hướng xem cha mẹ, thầy cô giáo, và huấn luyện viên, hay những nhà hoạt động trong cộng đồng mình là những bậc lãnh đạo gương mẫu. Tại sao? Khả năng rất lớn là vì chúng ta tiếp xúc hàng ngày với họ nhiều hơn với những người lãnh đạo khác cũng tiềm năng không kém. Đó chính là những người chúng ta dùng làm gương khi nghĩ đến vai trò lãnh đạo.

Khi tốt nghiệp và đi làm, chúng ta lại thường chọn những nhà lãnh đạo, quản lý kinh doanh đầu tiên, bởi vì chúng ta tiếp xúc với họ thường xuyên hơn với những người khác. Nhưng kể đến, vai trò của thành viên gia đình, rồi thầy cô giáo và những huấn luyện viên cũng rất quan trọng trong việc lãnh đạo, dẫn dắt chúng ta. Trong ý thức, những người đã ảnh hưởng lớn đến cuộc đời của chúng ta, dù là trước đây trong thời thơ ấu, không bao giờ mất đi vai trò vốn có của họ.

Ở nơi làm việc - dù ở văn phòng công ty, cửa hàng bán lẻ, công xưởng, phòng thí nghiệm, dây chuyền sản xuất, hay ở trụ sở chính của tập đoàn - người có ảnh hưởng lớn nhất đến năng lực làm việc của bạn, dù ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực, chính là người quản lý gần nhất của bạn. Người đó thường là người ảnh hưởng lớn nhất đến con đường sự nghiệp của bạn, đến hành vi đạo đức cũng như mức độ thỏa mãn của bạn trong công việc.

Nếu là bậc cha mẹ, là giáo viên, là huấn luyện viên hay nhà cầm quyền trong xã hội, *bạn* chính là người làm gương cho giới thanh niên. Không phải một ca sĩ hip-hop, ngôi sao điện ảnh, vận động viên nổi tiếng hay Tổng thống Mỹ mới là người họ noi gương. Bạn mới đúng là người giới trẻ noi gương về tư cách, về cách ứng phó trước những tình huống đối kháng, xử lý khủng hoảng, vượt qua tổn thất hay giải quyết những vấn đề đạo đức tiến thoái lưỡng nan. Không phải một ai khác. Chính là bạn.

Những nhà lãnh đạo thường là những người gần gũi nhất và thân thiết nhất đối với chúng ta. Chúng ta thường có khuynh hướng tin tưởng những người chúng ta biết, làm việc tốt hơn vì những người chúng ta biết, cố gắng hết sức mình vì những người chúng ta biết, tận tụy với những người chúng ta biết và noi gương những người chúng ta biết.

## **BẠN LÀ NGƯỜI QUAN TRỌNG**

Những nghiên cứu của chúng tôi cho thấy một điều khác nữa. Bạn chính là người rất quan trọng và cách lãnh đạo của bạn cũng quan trọng không kém.

Dù giữ vai trò gì trong cuộc sống, bạn đều có thể tạo ra sự khác biệt. Cơ hội bạn trở thành người lãnh đạo gương mẫu là 100%. Cơ hội bạn tạo ra ảnh hưởng lớn đến năng lực làm việc của người khác là 100%. Cơ hội bạn ảnh hưởng đến ý nghĩ, lời nói, việc làm của người khác là 100%. Cơ hội bạn tạo ra sự khác biệt đối với cuộc sống của người khác là 100%.

Đọc đến đây, có thể nhiều người sẽ thốt lên: “Chà, tôi tin vào năng lực lãnh đạo chứ, nhưng sếp của tôi nào có rèn luyện gì những kỹ thuật lãnh đạo mà bạn đang nói đến. Tôi nên làm gì đây?” Câu trả lời của chúng tôi là: bạn không thể nào bỏ qua việc rèn luyện thuật lãnh đạo. Việc sếp của bạn không rèn luyện không phải là lý do chính đáng để bạn có quyền không rèn luyện. Bản báo cáo thành tích của bạn không nêu tên sếp của bạn mà chỉ nói đến năng lực của bạn.

Tất nhiên nếu tất cả những nhà lãnh đạo của chúng ta đều là những tấm gương sáng thì còn gì bằng. Nếu mỗi người quản lý trực tiếp đều giành huy chương vàng trong việc lãnh đạo - và là người lãnh đạo giỏi

nhất mọi người đều muốn noi gương theo, thì không còn gì để nói nữa. Nếu những điều đó là sự thật thì công việc của chúng ta sẽ dễ thở hơn biết chừng nào, chúng ta sẽ có nhiều khả năng thành công hơn nữa. Nhưng vấn đề là không phải tất cả các nhà quản lý đều tài giỏi như vậy. Và thậm chí khi sếp của bạn là người lãnh đạo giỏi nhất trong công ty, bạn vẫn không thể nào thốt lên: “Bởi vì sếp của tôi lãnh đạo rất giỏi, tôi không cần phải lo về năng lực lãnh đạo của tôi nữa.”

Không có lối thoát nào đâu. Khi nói đến việc lãnh đạo, bạn phải chịu trách nhiệm về chất lượng lãnh đạo của bạn đối với những người đi theo mình. Đối với người làm cha làm mẹ thì ảnh hưởng đó được thể hiện qua cách bạn đối xử với hàng xóm xung quanh; đối với giáo viên thì đó là cách bạn động viên, khuyến khích giới trẻ học hỏi; đối với người làm huấn luyện thì đó là cách bạn khơi gợi cầu thủ bộc lộ hết tiềm năng mà chính họ cũng không hay biết; đối với người nắm quyền trong xã hội thì đó là cách bạn giúp đỡ và khuyến khích công dân tham gia vào các hoạt động cộng đồng. Chính bạn - hay đúng hơn là tất cả chúng ta - là người chịu trách nhiệm chính cho sự lãnh đạo của mình.

Câu hỏi đặt ra cho mỗi người chúng ta không phải là “Tôi có phải là người quan trọng không?” mà chính là “Tôi quan trọng như thế nào?” Nếu những người khác noi theo khả năng lãnh đạo của bạn, thì bạn phải dẫn dắt họ ra sao đây? Vấn đề không phải là “Sếp của tôi dẫn dắt người khác ra sao?” hay “Vị CEO dẫn dắt người khác ra sao?” hay “Vị lãnh đạo lỗi lạc ấy dẫn dắt người khác ra sao?” mà là “Tôi đang dẫn dắt người khác ra sao?”. Không cần phải nghiên cứu chuyên sâu chúng ta cũng có thể biết được một người lãnh đạo xuất sắc hay tệ hại. Chúng ta có thể cảm nhận được. Khi thẳng thắn nhìn vào năng lực của mình, bạn sẽ có những đánh giá gì?

Ý thức rằng chúng ta có thể tạo sự khác biệt vừa là một cơ hội đầy phần khích vừa là một gánh nặng lớn lao. Việc chúng ta ảnh hưởng rất lớn đến những người thân cận bên cạnh chúng ta là một món quà tuyệt vời. Chúng ta được trao tay cơ hội để thay đổi cuộc đời. Chúng ta được giao trọng trách giúp đỡ người khác phát triển. Chúng ta nắm trong tay cơ hội góp phần xây dựng thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Nhưng cũng bởi vì có ảnh hưởng đến những người thân cận nên chúng ta sẽ cảm thấy nặng lòng với những trách nhiệm đó. Chúng ta sẽ có thể trải qua rất nhiều lo lắng và hối tiếc. Chúng ta sẽ có lúc phải phân vân không biết có hoàn thành tốt vai trò của mình không. Chúng ta sẽ có lúc phải tự nhủ, “Tốt nhất không được làm hỏng việc đấy nhé.”

Đừng lo lắng. Bản chất của con người là rất ngoan cường. Chúng ta có thể hồi phục lại sau tổn thất. Chúng ta có thể tiếp tục công việc sau thất bại. Chúng ta có thể chịu đựng những tin buồn. Nhưng điều chúng ta không thể chịu đựng được chính là sự giả dối. Điều chúng ta không thể chấp nhận được là sự giả tạo của các nhà lãnh đạo đang cố đánh lừa chúng ta. Chúng ta không tài nào tôn trọng nổi một kẻ giả dối khoe mẽ. Chúng ta không thích nổi sự nhu nhược, thiếu quyết đoán và thiếu nghiêm túc trong công việc.

Bởi vì bạn chính là người lãnh đạo quan trọng nhất trong công ty, hướng giải quyết duy nhất cho vấn đề hóc búa này là phải hành động. Những người chỉ biết ngồi đó chờ đợi không thể nào để lại di sản cho các thế hệ sau. Chỉ những người biết đứng lên hành động mới có thể làm được điều đó.

**CHẲNG AI MUỐN MỘT CUỘC SỐNG PHAI NHẠT.** Chẳng ai thích bị người khác phớt lờ, coi nhẹ hoặc bị gạt ra bên lề. Bạn bè không hề thích điều đó. Vợ chồng cũng không hề thích điều đó. Trẻ em cũng không. Cha mẹ cũng không. Nhân viên cũng không.

Khi bạn thốt lên “Chà, bạn cũng thừa biết tôi trân trọng những gì bạn đã làm,” bạn chẳng khích lệ được ai làm việc tốt hơn cả. Tất cả chúng ta đều muốn biết rằng người khác đánh giá cao công việc mình làm, và muốn mắt thấy tai nghe những lời đó. Làm sao chúng ta biết được tầm quan trọng của mình đối với người khác? Làm sao chúng ta biết người khác thật sự quan tâm đến mình? Làm sao chúng ta biết mình thực sự có ý nghĩa với người khác? Khi không bày tỏ sự trân trọng của mình với người khác, chúng ta đã khiến họ bị mờ nhạt, quên lãng.

Những nghiên cứu của chúng tôi chứng minh rất rõ, nếu muốn đạt đến đỉnh cao, chúng ta cần ai đó hét ngay bên tai “Nào, bạn có thể thành công mà. Tôi biết bạn làm được mà!”. Đó không phải là điều chúng ta dễ dàng chấp nhận - rất nhiều lần chúng ta nghĩ có thể tự mình hoàn thành tốt nhiệm vụ mà không cần bất cứ lời động viên nào. Đối với một số người, những lời khen ngợi và ghi nhận là không quan trọng, không thích hợp, hay thậm chí là quá tầm thường. Nhưng chúng ta thật sự cần những lời động viên. Chỉ 2% các nhà quản lý cho rằng sự động viên là không quan trọng. Còn toàn bộ chúng ta đều nhận thức được những lời khuyến khích, động viên sẽ làm tăng hiệu quả công việc, củng cố quyết tâm và cải thiện sức khỏe. Nếu không, tại sao người ta phải nhọc công trình diễn cho khán thính giả? Tại sao không chọn một phòng trống mà hát, tại sao không chọn một đấu trường vắng vẻ mà thi thố, tại sao không bán hàng cho chính mình? Chúng ta cần khán giả vỗ tay để có thể bộc lộ hết tài năng.

Gary Kusin, CEO của công ty Kinko, đã vấp phải nhiều khó khăn để học được bài học về giá trị của những lời động viên khuyến khích. Bảng đánh giá toàn diện 360 độ về năng lực của ông cho thấy ông gần như xếp

chót về khoản này, mặc dù hầu hết các khoản khác đều được đánh giá tốt.

Ông Gary nhìn chung thực hiện tốt việc công nhận thành tích, năng lực của những người lãnh đạo đầu tàu trong công ty, nhưng ông cũng nhận ra mình vẫn thiếu sót về mặt đó đối với những người quản lý cấp thấp hơn và ở cấp nhân viên. Khi ông chia sẻ bảng đánh giá năng lực toàn diện 360 độ với đồng sự ở bộ phận quản lý cấp cao, mọi người đều cho rằng họ vừa thích vừa kính trọng ông, và cảm nhận được ông đối xử với họ một cách tôn trọng không kém, nhưng rõ ràng “công việc cần nhiều điều hơn thế nữa. Trong công việc cần nhất là phải cho người khác biết rằng vai trò của họ rất quan trọng, những cố gắng của họ có ý nghĩa lớn, và họ đang làm tốt.”

Trước đây ông thực sự không biết những nhà quản lý cấp cao đều muốn hay thậm chí là cần được người khác công nhận năng lực của mình, giờ đây ông nhận thức được “tôi đã sai lầm.” Sau khi hiểu thấu vấn đề, trong một buổi họp hàng tuần, Gary đã đề cao thành tích của từng người một trong nhóm và nói về những ảnh hưởng, đóng góp của mỗi người đối với công ty. “Lúc đầu họ đỏ mặt ngượng ngùng,” ông nhớ lại, nhưng sau đó họ “ngồi thẳng dậy một cách tự hào vì chúng ta đã hoàn thành công việc một cách xuất sắc. Tất cả chúng ta biết điều đó; chúng ta chỉ ngại không nói ra thôi. Đó là một khoảnh khắc đầy xúc động đối với mọi người trong phòng họp. Rõ ràng điều quan trọng nhất một người lãnh đạo có thể làm được là thốt ra “Cảm ơn các bạn, các bạn làm rất tốt. Tôi thực sự đánh giá cao các bạn và những gì các bạn đang cống hiến cho công ty”.

Các nhà lãnh đạo rất thường cho rằng *bản thân họ* không cần ai động viên, khuyến khích. Có thể những người khác cần, chứ bản thân họ tất nhiên là không cần. Dù gì họ cũng là những người làm việc chuyên nghiệp rất có ý thức, những người ở đỉnh cao, những người trưởng thành thành đạt. “Tôi có đủ năng lực để hoàn thành tốt công việc mà không cần đến những lời động viên, khuyến khích từ người khác, cảm ơn rất nhiều.” Nhưng họ hoàn toàn sai lầm nếu nghĩ vậy. Gary nhận xét: “Tôi là một trong tám người trong hội đồng quản lý chiến lược của tập đoàn, và khi đồng nghiệp tôi hoàn thành xuất sắc một nhiệm vụ gì đó, càng ngày tôi càng cảm thấy thoải mái trong việc đưa ra những lời động viên. Bạn

biết sao không? Họ thích lắm. Và tôi phải thừa nhận rằng thậm chí ngay cả khi tôi nghĩ tôi không cần nghe những nhận xét tích cực từ phía họ, tôi vẫn cảm thấy rất thích thú khi được nghe.”

Maurice Settles, quản lý cấp cao của FedEx, khẳng định những gì Gary nói hoàn toàn có thể áp dụng được cho cấp trung trong công ty. Một nhà quản lý dưới quyền ông tin rằng nhân viên thực sự không cần người quản lý phải thốt ra những lời công nhận năng lực của họ. Cô ấy cho rằng chỉ cần mức lương và thưởng của họ sao cho tương xứng là đủ rồi. Nhưng Maurice hiểu vấn đề hơn và đã cố gắng thuyết phục cô hiểu rằng đồng viên người khác có thể giúp tăng hiệu quả công việc của họ. Ông biết cô thích xem bóng bầu dục nên hỏi: “Khi đi xem bóng bầu dục, cô có cổ vũ cho đội mình ưa thích ghi bàn đầu tiên không?” Cô trả lời: “Tất nhiên là có.” “Thế khi tiền vệ chuyển được một cú bóng thì sao?” Câu trả lời lại là “Có.” Rồi Maurice chỉ ra, “Tại sao cô lại làm vậy? Hãy thử nghĩ xem. Họ được trả tiền để chơi bóng cơ mà. Khi ghi một bàn thắng, họ được tiền. Thế mà chúng ta vẫn cổ vũ họ, và đó là điều chúng ta cũng nên áp dụng với nhân viên của mình.” Cô nhanh chóng hiểu ra vấn đề và ngay lập tức thay đổi, bắt đầu đưa ra nhiều lời khen thưởng và khích lệ hơn, cô nhận ra đã là con người, dù được trả nhiều tiền đến dường nào, ai cũng rất thích nghe người khác khen ngợi mình hoàn thành xuất sắc công việc.

Bạn không cần phải giữ chức - CEO hay là bất cứ chức vụ gì - mới có thể cảm ơn người khác. Mỗi cá nhân đều có thể đón nhận sự trân trọng và động viên của người khác. Eric Normington, Giám đốc Kinh doanh của tập đoàn Wide Area Management Services, luôn tìm kiếm cơ hội để khen thưởng nhân viên bộ phận kinh doanh và bộ phận kỹ thuật vì họ cần hợp tác chặt chẽ với nhau để phục vụ khách hàng tốt nhất. Ông càng công khai ghi nhận và khen thưởng sự đóng góp của họ, dù ở vị trí nào, thì “không khí làm việc càng trở nên tốt đẹp, và mối quan hệ liên kết giữa hai bộ phận càng được thắt chặt.” Eric chia sẻ thêm: “Tôi không nên coi nhẹ việc khuyến khích, động viên người khác ngay cả đối với những người không làm việc trực tiếp dưới quyền. Ta cần dành thời gian để cổ vũ người khác bởi vì rốt cuộc ai mà chẳng trân trọng những lời khen thưởng, hay ít nhất một lời cảm ơn từ người khác.”

Có rất nhiều cách để thực hiện điều này, lời cảm ơn người khác sẽ giúp họ hiểu bạn trân trọng những đóng góp mà họ đang cống hiến. Không nói ra lời cảm ơn sẽ khiến họ cảm thấy những gì họ đang làm thật sự không có ý nghĩa và không ai quan tâm đến những đóng góp của họ. Cảm giác đó giống như khi chúng ta tặng quà cho người khác mà không hề nhận được lời cảm ơn. Điều đó khiến chúng ta phân vân không biết có nên tiếp tục cống hiến hay không. Có thể hơi kỳ cục khi so sánh nỗ lực phi thường của ai đó như một món quà, nhất là khi họ được trả tiền để làm điều đó, nhưng đó là cách rất hiệu quả để nhìn vấn đề này. Hãy nhớ rằng ai cũng có quyền quyết định có nên hoàn thành một việc gì đó hơn cả kỳ vọng hay không, và con người thường đi theo sự lựa chọn đó chỉ khi những nỗ lực của họ được trân trọng.

Nhu cầu của con người suy cho cùng cũng chỉ là được chú ý, được công nhận và được trân trọng bởi những nỗ lực của bản thân. Dù là người làm công tác xã hội, giáo viên, bác sĩ, thầy tu, chính trị gia hay nhân viên bảo trì, nhân viên bán hàng, nhân viên văn phòng, ai cũng đều có những nhu cầu này. Vì vậy cũng dễ hiểu tại sao ở trong những công ty không ngừng đổi mới người ta thường nghe nhiều lời cảm ơn hơn trong những công ty chậm đổi mới. Những thành tích xuất sắc không bao giờ có thể đạt được trong những môi trường cằn cỗi, không biết trân trọng năng lực của người khác.

Tuy nhiên, chỉ những bức thư cảm ơn, những mẫu giấy dán tường thể hiện sự ghi nhận hay hàng loạt lời khen ngợi chưa chắc làm gia tăng sự tận tụy của người khác. Điều khiến cho những hành động này trở nên có ý nghĩa thực sự chính là việc chúng ta quan tâm chân thành và trân trọng những người đạt được những thành tích đó. Chúng ta phải chấp nhận và hiểu rằng chẳng có thành tích xuất sắc nào có thể đạt được trừ phi nhân viên cảm thấy được người lãnh đạo của mình trân trọng. Những nhân viên bị phớt lờ không thể nào dốc sức để tạo ra thành tựu.

Trong cuộc sống ít khi nào chúng ta thành công mà không cần đến sự giúp đỡ của người khác. Trong lãnh đạo cũng vậy, chẳng có điều gì chúng ta đạt được là thành tích cá nhân cả. Hoàn toàn chẳng có điều gì. Dù là CEO hay là giám sát ca, dù là giám đốc hành chính hay là nhân viên thiện nguyện, dù là trưởng phòng hay là trưởng nhóm; bạn không bao giờ, không bao giờ có thể thực hiện chức trách đó một mình cả. Di sản



cỦa một nhà lãnh đạo chính là di sản tập thể. Những nhà lãnh đạo tạo nên những thành tựu độc nhất vô nhị, nhưng những người khác cũng đóng vai trò đáng kể. Thể hiện sự trân trọng của mình với đóng góp của họ sẽ giúp họ hiểu rằng những đóng góp của họ không hề bị coi nhẹ, rằng họ không hề bị bỏ qua, và họ không hề bị phớt lờ. Họ sẽ biết họ quan trọng như thế nào trong việc tạo dựng thành tích.

## PHẦN 2: CÁC MỐI QUAN HỆ

THUẬT LÃNH ĐẠO CHÍNH LÀ XÂY DỰNG QUAN HỆ. Đó là mối quan hệ giữa người khao khát được dẫn dắt và người quyết định phục tùng. Dù đó là mối quan hệ với một người hay với nhiều người, lãnh đạo là một việc liên quan đến nhiều người. Dù vị trí của chúng ta mang lại thế lực và quyền lực đến đâu, chúng ta cũng chỉ có thể để lại di sản có giá trị vĩnh cửu nếu những người khác *muốn* thiết lập quan hệ với chúng ta. Người khác có quyền quyết định đi theo ta hay không. Người khác có quyền quyết định ủng hộ hay phản bác. Người khác có quyền quyết định nhớ hay quên chúng ta. Bàn về thuật lãnh đạo mà không nói đến mối quan hệ giữa người lãnh đạo và người ủng hộ là thiếu sót. Việc lãnh đạo người khác đòi hỏi mối liên kết cộng hưởng một cách thật lòng.

Thành công có bền vững hay không phụ thuộc vào việc chúng ta có *mến mộ* những nhà lãnh đạo của mình không. Bởi vậy tất cả những nhà lãnh đạo *cũng nên* mong muốn được người khác yêu mến. Việc không *bận tâm* xem mình có được yêu thích hay không sẽ không bao giờ đem lại kết quả tốt đẹp. Mong được người khác yêu thích là động cơ khiến bạn hành động, và những hành động tích cực này - như lắng nghe, chỉ dẫn, phát triển kỹ năng, giúp lựa chọn, tạo liên hệ - sẽ làm tăng hiệu quả công việc.

Nhưng mong muốn được yêu thích không có nghĩa là “chiều theo mọi người để tạo hòa đồng, để được yêu thích.” Lãnh đạo người khác tất nhiên không phải là buông xuôi theo những thói hư tật xấu hay là nuông chiều những ý hướng khác thường. Không phải lúc nào người ta cũng gặp mặt nhau, và tính cách mỗi người không ai giống ai cả. Nhà lãnh đạo phải học cách linh động ứng xử với từng loại người mà vẫn phải giữ vững nguyên tắc của mình, nhất là trong một thế giới muôn màu muôn vẻ ngày nay. Lãnh đạo người khác đòi hỏi bạn phải biết tập hợp một nhóm các cá nhân riêng lẻ với những khác biệt rất lớn lại với nhau để cùng nhau hợp tác vì một tương lai chung tốt đẹp.

Lãnh đạo người khác đòi hỏi sự tin tưởng. Đó là tiền đề của mọi nhiệm vụ. Và sự tin tưởng lớn lao nhất được thể hiện qua việc chúng ta trao lại di sản cho các thế hệ nối tiếp. Nhưng chúng ta xem niềm tin là điều mặc nhiên. Chúng ta không thể mặc nhiên cho rằng lúc cần sẽ luôn luôn có được sự tin tưởng. Chúng ta phải không ngừng nỗ lực để xây dựng, nuôi dưỡng, và củng cố niềm tin.

Lịch sử nhân loại cho chúng ta thấy một điều cực kỳ quan trọng trong mối quan hệ giữa người với người. Chúng ta thấy *con người muốn được tự do*. Con người muốn tự quyết mọi chuyện của họ. Con người muốn nắm lấy số phận của họ. Con người muốn tự chịu trách nhiệm cho cuộc sống của họ. Di sản trường tồn nhất một người lãnh đạo có thể để lại cho các thế hệ sau chính là di sản của những người lãnh đạo biết đem đến tự do cho những người đi theo mình.

## CHƯƠNG 6: LÃNH ĐẠO LÀ CÔNG VIỆC ĐÒI HỎI TÍNH CÁ BIỆT

**TRONG VÀI NĂM QUA**, chúng tôi đã có cơ hội hợp tác để xây dựng chương trình phát triển lãnh đạo cùng Ron Sugar, Chủ tịch sáng lập, CEO kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị của tập đoàn Northrop Grumman. Trong mỗi buổi họp, trước khi nói bất cứ lời nào, Ron đều bước đến đầu phòng, ngồi xuống bên đàn dương cầm và dạo vài nốt nhạc trong mấy phút. Sau khi dứt nốt nhạc cuối cùng, Ron quay lại hỏi các đồng nghiệp trong bộ phận quản lý cấp cao, “Có ai hiểu tại sao tôi lại mào đầu buổi họp này bằng mấy nốt nhạc không?” Lý do chính, ông giải thích, là nếu người nào đó theo ủng hộ bạn, họ cần hiểu rõ hơn về con người bạn, chứ không chỉ cần biết bạn là sếp của họ. Họ cần biết một điều gì đó về bạn như một con người bình thường - những hy vọng, ước mơ, khả năng, mong mỏi và những cung bậc tình cảm của bạn.

“Thuật lãnh đạo mang tính cá nhân.” Ron khẳng định như vậy. Ông ấy muốn chúng ta thấy rằng “trừ khi bạn hiểu mình là ai, sắp sửa làm gì và tại sao,” bạn không thể nào hy vọng đạt được điều gì đó to tát, vĩ đại. “Những người làm việc cho bạn và làm cùng bạn có biết bạn có thể chơi đàn dương cầm hay không?” Ron hỏi đồng nghiệp như vậy. “Họ có biết bạn là ai, quan tâm đến những gì, và tại sao nên ủng hộ bạn?”

Chúng tôi chia sẻ câu chuyện này với một nhóm người thuộc các công ty khác nhau, và một người trong số đó - Mike - cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của điều này khi kể lại câu chuyện về chính vị CEO mới trong công ty. Vị giám đốc điều hành mới dường như đã đi khắp công ty Mike và huyền thuyên nói về định hướng, tầm nhìn của ông đối với công ty và mọi người cần phải cùng nhau thực hiện định hướng đó như thế nào. “Vị CEO gặp họ,” Mike giải thích, “để mọi người làm quen với ông ấy. Hãy hình dung xem mọi người sửng sốt đến lạng người như thế nào khi có ai đó hỏi, “Ông thường làm gì khi rảnh rỗi?” và ông ấy đáp hơi sáng giọng, ‘đó là chuyện riêng tư, không liên quan ở đây; câu tiếp theo đi, nào.’”

“Nhưng đó chính là vấn đề, đúng không!” Mike hào hứng khẳng định. “Gã này là ai chứ? Gã thực sự quan tâm đến điều gì? Tại sao chúng ta lại ủng hộ, tin tưởng và phó thác gã nếu không hề biết gã là ai? Và gã lại không thèm nói cho chúng ta biết nữa!” Chúng tôi hiểu sự bức tức của Mike. Tất cả chúng ta đều miễn cưỡng khi phải ủng hộ ai đó nếu họ không sẵn sàng kể về bản thân họ cho chúng ta nghe. Chúng ta bắt đầu cảm thấy hơi nghi ngại. Chúng ta khó mà tin tưởng và phó thác cho người đó.

Ron và Mike đều đúng. Mọi người ai cũng muốn hiểu rõ *con người bạn*. Họ muốn hiểu rõ bạn tin tưởng và xem trọng điều gì, bạn kỳ vọng và khát khao điều gì, bạn hy vọng và mơ ước điều gì. Họ muốn biết ai là người ảnh hưởng lớn nhất đến bạn, điều gì khiến bạn theo đuổi công việc hiện tại, và bạn thích làm gì trong đời thường. Họ muốn điều gì thúc bạn, điều gì làm bạn vui, và điều gì khiến bạn chán nản. Họ muốn biết bạn có chơi được đàn dương cầm - hay một trò giải trí nào khác - hay không và muốn biết đôi điều về gia đình bạn. Đây không phải là tò mò chuyện riêng của bạn, chỉ là cách để tin tưởng nhau. Chúng ta thường có khuynh hướng tin tưởng những người mình hiểu rõ, và càng hiểu rõ về những người lãnh đạo chúng ta càng có thể tin tưởng họ như giữa người với người. Dĩ nhiên, trước khi có thể chia sẻ những điều riêng tư này với người khác, bạn phải hiểu rõ bản thân trước đã. Bạn phải hiểu rõ bản chất con người mình trước khi đòi hỏi người khác thực sự tin tưởng bạn.

Chúng tôi đã nói rất nhiều lần điều này rồi, nhưng vẫn nên lặp lại. *Bản chất của việc lãnh đạo chính là thiết lập mối quan hệ giữa người có khát khao dẫn dắt người khác và người đi theo ủng hộ người đó*. Đã từng một thời các nhà lãnh đạo ra lệnh để đòi hỏi sự tận tụy, nhưng thời đó qua lâu lắm rồi. Con người chọn đi theo con người, chứ không phải đi theo địa vị, chức vụ. Nếu không thiết lập được mối quan hệ cá nhân ở một chừng mực nào đó với họ, thì người ta khó có thể muốn đi theo ủng hộ bạn.

Ông Ram Dass, cựu giáo sư trường Harvard, còn nhấn mạnh, “Điều mà người ta có thể đem đến cho người khác chính là bản thân họ, không hơn không kém.” Trong lãnh đạo cũng vậy. Bản thân bạn chính là những gì bạn có thể đem đến cho những ai đi theo ủng hộ bạn. Bạn cũng chỉ là

một con người đơn thuần với đầy những khí chất riêng, thói quen, điểm mạnh, điểm yếu, thành công, thất bại, yêu thương, thù ghét, và những đặc tính cách rất con người khác hợp nên cá tính riêng biệt của bạn. Nếu bạn giấu giếm chút nào trong những điều này đối với những người theo ủng hộ bạn thì chính bạn đã tước bớt từ họ cơ hội tin tưởng vào bạn.

Nhiều người tin rằng những nhà lãnh đạo không nên quá thân mật với những người phục tùng mình. Họ nghĩ rằng việc tỏ ra quá thân mật với những người phục tùng sẽ không chỉ khiến họ đưa ra những đánh giá không đúng đắn mà còn ảnh hưởng đến khả năng đưa ra những quyết định cứng rắn hay bất thường có tác động đến những người thân cận với họ. Ông Sergey Nikiforov, người đồng sáng lập kiêm Chủ tịch của bộ phận phát triển sản phẩm của tổ chức Stack3, đã thổ lộ rằng ông đã “mù quáng làm theo lời khuyên này trong vài năm liền mà không hề bận tâm gì về nó.” Tuy nhiên, một ngày kia ông quyết định tìm hiểu xem việc thiết lập “một mối quan hệ bình thường, giữa con người và con người với nhau” nghĩa là gì, với đồng nghiệp của ông:

*Tôi thông báo mời tất cả nhân viên kỹ thuật của tôi đến ăn tối tại một nhà hàng địa phương nếu họ có thể sắp xếp lịch làm việc ổn thỏa. Tôi nhận lại được vài cái nhìn lạ lẫm, và một vài phản ứng không mấy tán thành. Tôi đến nhà hàng sớm hơn giờ hẹn một chút, và ngồi ở một bàn trống háo hức chờ đợi. Có ai đến không nhỉ? Có lý nào họ nghi ngại khi tự nhiên lại có một buổi họp mặt ở một nơi thân mật như thế này, bên ngoài nơi làm việc? Kết quả cuối cùng là, từng người một, các đồng sự của tôi đến tham dự đầy đủ.*

*Chúng tôi ngồi vào bàn trong một sự im lặng đầy ngượng nghịu, nhìn chằm chằm đến mấy phút vào thực đơn, cho đến khi tôi quyết định nói thẳng ra mọi việc. Tôi bảo họ rằng việc cùng nhau ra ngoài ăn tối này chẳng liên quan gì đến công việc cả. Tôi chỉ muốn phá vỡ khoảng cách sếp - nhân viên giữa chúng tôi bấy lâu nay, để có cơ hội hiểu rõ họ hơn. Tôi hiểu rất rõ họ trong công việc, nhưng tôi chỉ biết mơ hồ về con người thật của họ ngoài đời. Tôi không biết gì nhiều về họ. Tôi xin lỗi và giải thích rằng tôi hy vọng họ xem bữa ăn tối này là một biểu hiện thiện chí, một bàn tay nhiệt tình chào đón họ với tư cách như những người bạn, chứ không phải như nhân viên kỹ thuật.*

**Hóa ra rằng họ cũng nghĩ như thế về tôi. Nhân viên của tôi đều xem tôi là sếp, và là một chuyên gia, nhưng không rõ tôi là kiểu người như thế nào ở ngoài đời. Chúng tôi đã ngồi nói chuyện suốt bốn tiếng đồng hồ liên tục tối hôm đó! Họ háo hức chia sẻ cuộc sống riêng tư của họ, những khát khao, sở thích, kế hoạch nghỉ mát, và hàng ngàn chuyện khác. Trong khi lắng nghe họ suốt buổi, tôi nhận ra rằng trước đây tôi thật thiếu sót khi không thiết lập mối quan hệ cá nhân hơn với đồng sự; rằng những thông điệp tôi truyền đạt đến nhân viên sáo rỗng đến thế nào nếu không tạo được mối quan hệ mật thiết với họ. Hóa ra một chuyện tưởng chừng như đơn giản như cùng ăn tối lại có thể giúp chúng tôi tìm thấy nhiều điểm chung, và giúp cho chúng tôi mở lòng mình ra để lắng nghe và thấu hiểu người khác một cách chân thành hơn.**

Chúng tôi ước gì tất cả các nhà lãnh đạo đều có thể trải qua những gì ông Sergey đã từng trải qua. Những chia sẻ của ông ấy chân thật đến kinh ngạc và thể hiện một chân lý không thể chối cãi được về việc bạn có thể trở thành một người lãnh đạo vĩ đại. Để trở thành người giỏi nhất bạn phải thể hiện được tính nhân văn của mình. Đó là cách duy nhất để tạo sự gắn bó đích thực với người khác.

Chúng ta không sống trong một không gian tù túng. Chúng ta sống trong một không gian mở. Chúng ta sống cùng những người khác, và nơi đây chúng ta sẽ để lại di sản của mình. Chất lượng các mối quan hệ của chúng ta sẽ quyết định di sản của chúng ta là phù phiếm hay trường tồn.

**VÀI NĂM TRƯỚC CHÚNG TÔI MỜI** Irwin Federman thuyết trình với một nhóm sinh viên cao học tại đại học Santa Clara. Irwin, tốt nghiệp ngành tài chính, từng là CEO công nghệ cao và giờ là đồng sự trong công ty US Venture Partners. Chúng tôi đã phỏng vấn ông Irwin để lấy tư liệu viết sách, và nhận thấy ông ấy có vài điểm quan trọng muốn chia sẻ. Ngày đó ông Irwin kể một chuyện mà đến hôm nay vẫn còn làm chúng tôi choáng váng vì sự đúng đắn của nó. “Bạn yêu mến một người không phải vì họ là ông nợ bà kia,” ông nói, “bạn yêu mến một người vì cảm giác mà họ đem đến cho bạn. Chân lý này cũng áp dụng trong công ty.” Nhiều sinh viên trông hoang mang khi nghe những lời này. Từ *yêu mến* được phát ra từ miệng của một vị CEO kiêm chuyên gia tài chính rõ ràng là một điều đáng ngạc nhiên. Đó không phải là những từ ngữ thường nghe thấy trong công ty hay trong lớp học. Thật ra, ông Irwin cũng thấy điều đó bất thường với họ. “Có vẻ không thích hợp khi sử dụng từ *yêu mến* và *cảm xúc* trong ngữ cảnh liên quan đến công việc. Theo lối nghĩ truyền thống thì quản lý không phải là cuộc thi để chiếm cảm tình của người khác,” ông nói.

Sau đó ông đánh trúng vào tâm lý của họ khi nói: “Tuy nhiên, tôi dám chắc nếu tất cả mọi chuyện đều công bằng thì chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn cho những người chúng ta yêu mến. Và việc chúng ta yêu mến họ nhiều hay ít phụ thuộc vào cảm giác họ mang đến cho chúng ta.”

Irwin hoàn toàn đúng về điểm này. Chúng ta không cần phải đọc hàng núi nghiên cứu về trí tuệ cảm xúc để hiểu những gì ông nói. *Chúng ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn cho những người chúng ta yêu mến. Và việc chúng ta yêu mến họ nhiều hay ít phụ thuộc vào cảm giác họ mang đến cho chúng ta.*

Tuy nhiên, chưa đầy một tuần sau chúng tôi đã nghe một nhân viên nói về điều này: “Tôi không quan tâm người ta có thích tôi không. Tôi chỉ muốn họ tôn trọng tôi thôi!” *Hãy thực tế đi nào!* Câu nói này hoàn toàn vô



nghĩa - trái ngược với tất cả những gì chúng tôi biết để lãnh đạo hiệu quả. Hãy suy nghĩ một chút về điều này. Có nhất thiết phải lựa chọn một trong hai không? Chúng ta chỉ có thể chọn *hoặc* là yêu thích *hoặc* là tôn trọng một người hay sao? Chúng ta không thể chọn cả hai ư? Chúng ta không thể cùng lúc *vừa* yêu thích *vừa* tôn trọng họ?

Khi chúng tôi nói về những nhà lãnh đạo họ ngưỡng mộ - những người khiến họ phải thức khuya làm thêm việc, những người khiến họ phải cố gắng làm việc nhiều hơn bình thường, những người khiến họ có thể hy sinh bản thân mình - chúng tôi chưa bao giờ nghe bất cứ ai thốt ra, “Chà, tôi ghét người đó lắm, nhưng tôi sẽ theo ủng hộ đến cùng!” hay “Gã đó đúng là một kẻ tồi tệ, nhưng tôi cũng cố gắng làm việc hết sức mình vì ông ấy.” Chúng ta chỉ muốn ủng hộ những ai mà chúng ta có cảm tình. Dùng từ yêu mến không phải là quá đáng khi miêu tả cảm giác của những nhà lãnh đạo tài ba đối với những người ủng hộ họ và ngược lại, cảm giác mà những người đó dành cho họ.

Nếu không thể vừa được yêu thích vừa được kính trọng, thì chúng ta sẽ chọn được người khác yêu thích hơn được kính trọng. Cho dù phải phục tùng quyền lực và sự áp chế của một kẻ ”đầu gấu,” không ai trong chúng ta muốn ở cạnh kẻ với một kẻ như vậy trừ trường hợp bất đắc dĩ. Chúng ta chỉ muốn tránh càng xa càng tốt. Nếu không thích một ai chúng ta khó mà muốn ở cạnh người đó, chúng ta không muốn làm việc với người đó, chúng ta không muốn trình diễn cho người đó xem, và chúng ta không muốn làm ăn gì với người đó cả.

Nghiên cứu của chúng tôi, và của chính những người liên quan đến vấn đề này, chỉ rõ rằng người ta làm việc hiệu quả hơn một cách đáng kể khi những người lãnh đạo đối xử với họ một cách tôn trọng, biết lắng nghe họ, ủng hộ họ, ghi nhận khả năng của họ, khiến họ cảm thấy bản thân họ quan trọng, giúp họ phát triển kỹ năng và tin tưởng họ. Được người khác yêu thích là một nhân tố rất quan trọng để có thể thành công trong bất cứ nỗ lực nào trong cuộc sống.

Được người khác yêu thích cũng sẽ giúp công việc của bạn trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Bạn sẽ dễ dàng chiếm được lòng tin của mọi người hơn. Bạn sẽ dễ dàng khiến người khác nỗ lực cố gắng hơn. Bạn sẽ dễ dàng khiến người khác chấp nhận tin xấu hơn. Bạn sẽ dễ dàng

khiến người khác hợp tác hơn. Bạn sẽ dễ dàng kiếm được nhiều tiền hơn. Và bạn sẽ trở thành người khỏe mạnh hơn rất nhiều.

Vì thế, khi ai đó nói: “Tôi không bận tâm người khác có thích tôi không” họ thực sự có ý đó không? Chúng tôi nghĩ là không. Làm sao có thể nghĩ như vậy khi chúng cứ cho thấy quá rõ ràng là việc được người khác yêu thích sẽ đem lại nhiều lợi ích hơn? Và, chưa kể, ai là “người khác” mà chúng ta đang nói đến ở đây? Họ có nghiêm túc khi nói rằng họ không bận tâm nếu chồng hay vợ của họ không thích họ, hay con cái không thích họ, hay đối tác kinh doanh không thích họ, hay nhân viên không thích họ, hay bạn bè của họ (liệu không biết họ còn người bạn nào không?) không thích họ?

Ta phân tích sâu điều này để hiểu những người này thực sự muốn nói gì? Có lẽ họ muốn nói: “Nếu tôi thân mật với họ đủ để họ thích tôi, tôi sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc hoàn thành những phần việc đòi hỏi sự cứng rắn. Như sa thải nhân viên, khiển trách nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, hay buộc ai đó phải đạt mức tiêu chuẩn cao. Sẽ rất khó khăn cho tôi, và để làm được những điều đó tôi phải khoác lên mình vỏ bọc lạnh lùng sắt đá để bản thân mình khỏi bị tổn thương hay cảm thấy tội tệ về những điều cứng rắn mà tôi buộc phải làm.”

Đối với hầu hết chúng ta, những cảm giác này giải thích rõ hơn câu nói “Tôi không bận tâm nếu họ không thích tôi.” Tất cả chúng ta đều thích những công việc mang lại cảm hứng, năng động, đầy sáng tạo và vui tươi. Chúng ta không thích những công việc có thể ảnh hưởng không tốt đến người khác hay khiến bản thân chúng ta cảm thấy tội lỗi hay trần trọc về đêm. Trong việc lãnh đạo, còn gì tuyệt vời hơn nếu chúng ta chỉ cần làm những việc đem lại niềm vui cho cuộc sống của người khác và của chính chúng ta.

Nhưng sự thật phũ phàng trong công tác lãnh đạo - và là sự thật ít ai nói đến - là đôi khi bạn buộc phải làm tổn thương người khác và đôi khi bạn bị người khác làm tổn thương. Bạn không thể nào chỉ đơn giản nhấn phím xóa để loại bỏ những lần như vậy ra khỏi công việc. Bạn không thể nào giao phó những chuyện này cho người khác. Bạn phải biết chấp nhận những chuyện tất yếu như vậy.

Nếu bạn đang giữ vị trí lãnh đạo thì chuyện *không phải ai cũng thích bạn* là điều khá hiển nhiên. Khi bạn đang ở vị trí phải dẫn dắt, chỉ đạo những giá trị và tầm nhìn trong tương lai, không cách gì mọi người đều có thể vui vẻ với những gì bạn nói và làm.

Tuy nhiên, bất chấp điều này, chúng ta vẫn phải kiên định mong muốn được người khác yêu thích. Có ý thức muốn được người khác yêu thích sẽ giúp chúng ta hành động tích cực hơn khi chỉ muốn được tôn trọng. Có ý thức mong muốn được người khác yêu thích sẽ khiến chúng ta quan tâm đến người khác nhiều hơn đến bản thân ta.

Khi chia sẻ những suy ngẫm này tại một buổi họp gần đây, chúng tôi đã thêm vào một ý về hệ quả của nó: “Nếu một người không muốn được người khác yêu thích thì rõ ràng là người đó không có tố chất lãnh đạo.” Sharon Jordan-Evans, chuyên gia đào tạo nhân sự kiêm đồng tác giả của cuốn *Yêu họ hay mất họ*, cho rằng ý kiến đó cần được điều chỉnh đôi chút. Bà nghĩ chúng tôi cần thêm vào, “Trừ phi người đó mong muốn thay đổi hành vi của họ.” Bà kể chuyện về một nhân viên bà đã đào tạo. Người này cảm thấy phiền lòng khi nhận được vài góp ý từ đồng nghiệp. “Mọi người bảo rằng tôi là người thông minh nhất,” anh ta kể với bà. Sharon rất tò mò không hiểu tại sao nhận xét này lại khiến anh ta trăn trở. Anh ta kể tiếp, “Tất nhiên tôi muốn được xem là người thông minh; nhưng tôi muốn được xem là người dễ mến nhất cơ.” Người lãnh đạo này vẫn còn có hy vọng đấy chứ. Dễ mến và thông minh, thân thiện và cứng rắn, yêu thương và đòi hỏi không phải là các thái cực đối nghịch nhau trong cuộc sống. Trong cuộc sống những yếu tố như vậy khiến chúng ta con người hơn.

Dĩ nhiên, bạn phải bỏ công bỏ sức ra mới chiếm được cảm tình của người khác. Không đơn giản chỉ do tính cách “đắc nhân tâm” của bạn. Đây là do cách bạn hành động với mọi người. Đây là do cách ứng xử của bạn. Và nếu do cách ứng xử thì sẽ liên quan đến kỹ năng. Và nếu như liên quan đến kỹ năng, bạn có thể học hỏi để trở nên giỏi hơn *nếu* bạn thực sự muốn. Như Irwin từng nói, “việc người khác yêu thích chúng ta nhiều hay ít sẽ phụ thuộc vào cảm giác chúng ta đem đến cho họ.” Cần nỗ lực rất nhiều để khiến người khác cảm thấy được khuyến khích, tự tin, được quan tâm và làm được những chuyện chính họ cũng không ngờ.

Và đây là một lời khuyên cuối cùng. Nếu tuyển mộ ai vào vị trí lãnh đạo mà họ thực sự không bận tâm xem người khác có thích họ hay không thì bạn nên sa thải người đó đi. Có thể những người đó không thích bạn, nhưng tất cả những người khác sẽ thích bạn.

## CHƯƠNG 8: KHI BẤT ĐỒNG Ý KIẾN VỚI NGƯỜI KHÁC, HÃY CỐ GẮNG THẤU HIỂU

**LÀM SAO CÓ THỂ LÃNH ĐẠO NGƯỜI KHÁC** khi bạn không đồng tình với chính người lãnh đạo của mình? Thật là khó chịu không thể diễn tả được nếu người lãnh đạo của bạn không có cùng quan điểm, giá trị hay đam mê như bạn đối với cùng một sự việc. Điều đó có thể thách thức bạn đến tận cùng. Điều đó có thể làm lung lay những cống hiến của bạn. Điều đó có thể khiến bạn thức giấc giữa đêm. Điều đó có thể khiến bạn phân vân về những đánh giá của mình. Điều đó có thể khiến cho sự tín nhiệm của bạn bị nghi ngại. Điều đó có thể làm giảm bớt sự tự tin của bạn vào giá trị của mình. Điều đó có thể khiến cho di sản bạn để lại cho các thế hệ sau bị lung lay. Bản năng có thể mách bảo chúng ta nên ngừng lại. Thoát ra. Rồi bỏ cuộc. Đó là bản năng tự nhiên chúng ta có từ thời cổ xưa. Nhưng câu hỏi đặt ra là, chúng ta đi đâu? Chúng ta không bao giờ đồng tình với tất cả mọi việc người lãnh đạo làm, và chúng ta thường xuyên phải đối mặt với nhiều người - cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng, bạn bè và gia đình - với những người chúng ta không đồng tình và những người không đồng tình với chúng ta. Bỏ cuộc chỉ là biện pháp tạm thời. Hơn nữa, rất khó có thể để lại di sản cho các thế hệ sau nếu bạn từ bỏ các mối quan hệ.

Dĩ nhiên đôi khi cũng nên từ bỏ. Nếu bạn làm việc cho một ai đó không thành thật, chia bè kết phái, hay không có đạo đức, hãy thần nhiên cuốn gói ra đi. Nếu bạn có đủ dũng khí chống lại sự dối trá, xảo quyệt, bất lương, quấy rối và thành kiến của sếp thì bạn có thể là tấm gương sáng cho mọi người. Nhưng điều này không dễ xảy đến, mọi chuyện thường không đơn giản như vậy.

Hãy thử suy ngẫm bài học mà Eric Piziali, chuyên gia tài chính cấp cao ở Hitachi Data Systems, đã đúc kết sau khi ông tìm cách nâng cao khả năng lãnh đạo của mình bất chấp những ý kiến bất đồng.

*Khi mới bước chân vào đường công danh, đi tìm việc khác nghe có vẻ là một lời khuyên đúng đắn và là một giải pháp khả thi. Tuy nhiên, khi suy ngẫm về 10 năm làm việc vừa qua trong môi trường tập đoàn*

**Lớn, tôi nhận ra đây là cơ hội rất tốt cho tôi phát triển những kỹ năng để đương đầu với những khó khăn khác trong tương lai. Cụ thể là kỹ năng lãnh đạo và kỹ năng hợp tác với những người bất đồng ý kiến. Tôi nghĩ mọi người sẽ thấy bạn đang gặp khó khăn, nhưng họ cũng nhận ra bạn cố gắng giải quyết khó khăn đó. Nói cách khác, trong mắt mọi người bạn tỏ ra là một người có thể tin cậy và có khả năng lãnh đạo.**

**Kinh nghiệm rất quan trọng, tuy nhiên không phải kinh nghiệm nào cũng dễ chịu. Rất nhiều kinh nghiệm chứa toàn mâu thuẫn và căng thẳng. Làm việc với người mà bạn có vấn đề là một cơ hội thử thách ghê gớm. Điều đó có thể giúp bạn học cách xử lý những tình huống thách thức đổ nhất.**

**Đồng nghiệp của chúng tôi, một cố vấn kiêm tác giả, ông Roger Harrison, đã chia sẻ với chúng tôi sau một khó khăn ông gặp phải: “Kẻ thù chính là người thầy của bạn.” Lúc đầu chúng tôi nghĩ Roger loạn trí. Có lẽ ông ấy đã tham gia quá nhiều khóa huấn luyện nâng cao cảm xúc và đọc quá nhiều sách tâm linh New Age. Nhưng càng suy ngẫm lời ông, chúng tôi càng cảm nhận được ý nghĩa. Roger muốn nói là trong bất cứ mối bất hòa nghiêm trọng nào đều có một điều gì đó về bản thân chúng ta được bộc lộ ra để bạn có thể học hỏi. Khi gặp phải bất hòa nghiêm trọng với người khác, hãy tự hỏi, “Điều tôi cần học hỏi là gì? Con người này hay tình huống này đang dạy tôi điều gì?” Bạn có thể nhận thức được điều gì hết sức quan trọng với bạn. Bạn có thể nhận ra những điểm yếu trong khả năng của mình. Bạn có thể hiểu điều gì bạn phải đánh đổi. Quan trọng nhất là bạn có thể hiểu rõ bản thân mình hơn rất nhiều - và sự thấu hiểu này là một yếu tố rất quan trọng nếu muốn thành công trong công tác lãnh đạo.**

## **NGƯỜI DUY NHẤT BẠN CÓ THỂ THAY ĐỔI LÀ CHÍNH BẠN**

**Học để thấu hiểu bản thân mình hơn là bước đầu tiên để vượt qua những khác biệt giữa bạn và người khác. Học để thấu hiểu người khác là bước tiếp theo. Hãy xem thử Elaine Mathews, một nhà phân tích thị trường tại công ty LSI Logic, đã đúc kết bài học này như thế nào.**

**Người sếp hiện tại của tôi được đề bạt vào vị trí này cách đây hai năm, và bà ấy không hề xem trọng công việc của tôi. Điều này làm tôi cảm thấy rất khó chịu bởi tôi luôn là một nhân viên đầy tâm huyết và được cấp trên công nhận là nhân viên xuất sắc, nhưng bà ấy dường như không quen với công việc của tôi. Vì thế, tôi quyết định nói chuyện với bà xem bà ấy đánh giá thế nào là “làm tốt công việc”, và sau khi nói chuyện chúng tôi đã đi đến giải pháp là sẽ cùng nhau thảo luận hàng tuần và xem xét hàng quý. Dù tôi quen giao tiếp trình trọng, chuyên nghiệp, tôi chú ý thấy bà thích giao tiếp với người khác một cách rất tự nhiên, cứ như chỗ bạn bè, thế là tôi cố gắng điều chỉnh cách ăn nói của tôi để đồng điệu với kiểu của bà.**

**Một thời gian sau khi cùng làm một số dự án, bà nhận ra rằng tôi rất tận tụy để làm tốt công việc và là người bà có thể trông cậy và tin tưởng. Tôi cho biết muốn tham gia vào việc hoạch định chiến lược và cuối cùng bà đã hỗ trợ tôi tham gia một dự án đặc biệt của bộ phận đó - kết quả rất thành công. Tôi sung sướng khi kết quả đánh giá năng lực của tôi lần thứ nhất khá khả quan, và lần thứ hai thì tuyệt vời không gì bằng.**

Bằng cách thảo luận với quản lý của mình, cô Elaine đã học được bài học quý báu về người khác. Cô cũng học được rằng mình có khả năng thích ứng. Cô ấy học được rằng cô có thể thay đổi cách giao tiếp và kết quả là sếp của cô đã thay đổi suy nghĩ về cô.

Nhiều sự bất đồng ý kiến xảy ra không phải do đúng hay sai. Cuộc đời phức tạp hơn thế nhiều. Có thể đó là do cách bạn ứng xử với người khác không đạt hiệu quả. Lời khuyên chí lý nhất của chúng tôi là đừng bao giờ hy vọng người khác có thể thay đổi. Bạn không thể nào kiểm soát được chuyện đó. Người duy nhất bạn có thể kiểm soát chính là bản thân bạn, và đôi khi điều đó cũng chưa chắc!

Chúng ta phải có trách nhiệm cởi mở và kết nối với người khác, tạo ra một kênh giao tiếp hiệu quả cho cả hai phía và cố gắng chia sẻ cho sếp biết họ có thể giúp đỡ chúng ta thành công như thế nào. Việc hiểu rõ phong cách làm việc của sếp và nhận biết những khó khăn mà họ đang gặp phải sẽ giúp ích rất nhiều trong việc tạo ra sự hợp tác hiệu quả giữa hai phía. Ngay cả trong những quan hệ hợp tác tốt nhất, bất đồng ý kiến

và bất hòa vẫn có thể xảy ra. Điều tối cần thiết là phải có khả năng qui những bất hòa này cho các vấn đề cụ thể và không xem đó là chuyện cá nhân.

## **CHÚ TRỌNG MỤC ĐÍCH CHỨ KHÔNG PHẢI CON NGƯỜI**

Khi chủ động lôi cuốn người khác vào một cuộc đối thoại khó khăn, chúng ta thường xuyên thấy rằng mặc dù có những khác biệt rõ rệt về cách nói chuyện, chúng ta vẫn có thể dung hòa được mục đích. Chúng ta vẫn có thể đồng ý với người khác về mục đích cuối cùng phải đạt được, ngay cả khi chúng ta bất đồng ý kiến với họ về cách đạt được mục đích đó. Nếu nhận thức được rằng về cốt lõi chúng ta cùng hướng về một điểm thì việc hợp tác sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Nguyên tắc này có thể áp dụng cho mọi mối quan hệ - cho lãnh đạo, cho đồng nghiệp và cấp trên trực tiếp của chúng ta. Bà Amy Goldfine khơi lại tầm quan trọng của nguyên tắc này khi kể về thời gian làm Tổng quản lý của WTUL, một đài phát thanh do sinh viên Đại học Tulane điều hành. WTUL gồm hơn 100 người chỉnh nhạc (DJ) và khoảng 30 nhân viên, và bà đã gặp phải khó khăn khi làm việc với một nữ nhân viên tại đó.

Karyn có thái độ rất tiêu cực và kỹ năng giao tiếp rất tệ, và có đôi lần tỏ ra không tôn trọng tôi. Tuy nhiên, cô ấy làm việc rất siêng năng và cố gắng dành nhiều thời gian để hoàn thành một công việc mà chẳng ai khác muốn làm, vì thế cô ấy liên tục được chỉ định giữ vị trí đó.

Sau một lần đụng chạm với cô ấy, tôi đến văn phòng người cố vấn của tôi để phàn nàn, và người cố vấn bảo tôi, “Amy, cô không bao giờ có thể thay đổi Karyn. Nhưng hãy nhớ, trái tim cô ấy thuộc về nơi này. Cô ấy yêu đài phát thanh này không kém gì cô đâu.” Và bà ấy nói đúng. Karyn tận tâm với công việc cũng như tôi. Tôi không thể nói rằng cô ấy không bao giờ khiến tôi khó chịu nữa, nhưng tôi đã có thể bỏ qua rất nhiều cá tính khó chịu của cô ấy, bởi vì chúng tôi cùng cố gắng vì một mục đích chung.

Khi gặp phải một tình huống khó khăn và căng thẳng, điều đầu tiên và quan trọng nhất phải tìm hiểu là những người liên quan có chung mục đích, mục tiêu giống bạn không. Bàn bạc về thành quả mong muốn và cố



gắng hết sức để cùng nhau làm việc là tối cần thiết. Một khi đã có thể làm việc vì mục tiêu chung, với những chuẩn mực thống nhất, bạn sẽ có khuynh hướng ít đoán già đoán non động cơ của người khác hơn và có thể thấu hiểu hơn và ít cảm thấy khó chịu hơn với cách làm việc của người khác.

## KHUYẾN KHÍCH NHỮNG Ý KIẾN PHẢN ĐỐI TÍCH CỰC

Chúng tôi muốn nói thêm một chút về vấn đề này. Theo chúng tôi những nhà lãnh đạo còn phải biết khuyến khích và ủng hộ *những ý kiến phản đối tích cực*. Người ta nói “nếu cả hai chúng ta lúc nào cũng đồng ý với nhau, thì một trong hai chúng ta là dư thừa,” và với thời buổi hiện nay thì câu này rất đúng. Khi tất cả mọi người đều đồng ý với nhau, nhất là khi họ làm vậy vì muốn giữ quan hệ tốt với nhau, thì ta khó có thể đạt được những kết quả tốt nhất. Để kiểm chứng sự nhận xét này, những nhà nghiên cứu đã yêu cầu 50 nhóm sinh viên giải quyết một vụ án mạng. Kết quả là các nhóm sinh viên gồm những người có nền tảng và kinh nghiệm đa dạng nhất là các nhóm khám phá vụ án gần đúng nhất. Những nhóm đồng nhất không chỉ thường đưa ra kết quả sai, mà còn có khuynh hướng tự tin vào câu trả lời của họ hơn những nhóm khác, dù câu trả lời đó là sai!

Chúng ta không nên để mình bị quấn lấy bởi những người chỉ biết ủng hộ. Chúng ta cần những người sẵn sàng hỗ trợ mình nhưng cũng phải sẵn sàng nói lên ý kiến bất đồng của họ. Người khác lúc nào cũng thấy được những vấn đề mà chúng ta không thấy được - thậm chí những vấn đề chúng ta không hề nghĩ đến - và có thể đưa ra được giải pháp tốt hơn.

Bà Historian Doris Kearns Goodwin kể câu chuyện Abraham Lincoln đã rất quyết tâm ra sao trong việc quy tụ một nội các gồm tất cả những người ông đã đánh bại trong cuộc bầu cử. Kearns gọi họ là “đội của những đối thủ.” Nhận xét về kỹ năng này của Lincoln, bà nói:

*Đây là câu chuyện cho thấy năng lực chính trị thiên tài của ông Lincoln, được bộc lộ qua những nét cá tính phi thường, đã giúp ông kết bạn với những người từng đối đầu với mình; giúp ông chữa lành những tổn thương trong tâm hồn, mà nếu không được xử lý, sẽ dễ*

***dàng dẫn đến hiềm khích lâu dài; giúp ông nhận trách nhiệm về thất bại của cấp dưới; giúp ông chia sẻ thành tích một cách dễ dàng; và giúp ông học được từ sai lầm.***

Tất cả chúng ta đều có thể học hỏi từ Abraham Lincoln. Nếu ông ấy có thể lãnh đạo một đội ngũ gồm những đối thủ của nhau trong thử thách khắc nghiệt của cuộc Nội chiến, thì chúng ta nhất định cũng có khả năng giải quyết ổn thỏa những mâu thuẫn gặp phải, vốn chẳng là gì so với những gì ông ấy phải đối mặt.

Chúng ta phải tạo điều kiện cho mọi người tranh biện với nhau từ mọi góc độ - ngược, xuôi, trong, ngoài - nếu muốn đạt kết quả tốt nhất từ nguồn nhân lực tài giỏi và rất khác biệt ngày nay. Chúng ta không nên cố gắng thắng mọi cuộc tranh luận nhỏ nhất, mà nên hợp nhất những quyết định để có thể thắng những trận chiến quan trọng nhất. Di sản có được từ những cuộc đối thoại bất đồng quan điểm sẽ mang tính sáng tạo và bền vững hơn nhiều so với những di sản có được từ những người lúc nào cũng đồng tình với người khác.

**NIỀM TIN CHÍNH LÀ SỰ KẾT NỐI QUAN HỆ GIỮA CON NGƯỜI.** Không có niềm tin chúng ta khó đạt được thành tựu có ý nghĩa. Nhưng đôi khi niềm tin của chúng ta bị thử thách. Niềm tin không dễ trường tồn.

Tại một buổi đào tạo về lãnh đạo gần đây của chúng tôi, Barry đã lôi những người tham dự vào một hoạt động mang tên “trust fall - cú ngã niềm tin”. Nếu chưa biết trò này, bạn có thể hình dung như sau.

Nhóm của bạn cùng họp bên ngoài công ty để rèn luyện việc xây dựng đội ngũ, và một trong các hoạt động mang tên “trust fall - cú ngã niềm tin”. Nhóm xếp thành hai hàng, mỗi hàng sáu người, đứng đối mặt nhau và cách nhau khoảng nửa mét. Ở đầu mỗi hàng là một cái thang gấp. Mỗi thành viên sẽ được yêu cầu leo lên đứng ở nấc trên cùng của chiếc thang cao 1m đó, quay lưng lại với nhóm mình, khoanh tay, đứng thẳng người, rồi sau đó ngã người ra sau. Mục tiêu chung của toàn đội là cùng nhau đưa tay đỡ người bị ngã, tạo thành một cái nôi an toàn đỡ lấy đồng nghiệp của mình.

Người đầu tiên leo lên thang, và khi nghe hiệu lệnh thì ngã người ra sau. Mỗi thành viên của nhóm đều đưa tay ra đỡ người đó. Họ hạ cô ấy xuống đất an toàn. Người ngã xuống thở phào nhẹ nhõm và cảm ơn mọi người. Người thứ hai lại tiếp tục bước lên thang. Khi nghe hiệu, anh ấy ngã về phía sau và được đỡ lấy. Mỗi người trong nhóm cứ tiếp tục như vậy cho đến hết, và mỗi lần như vậy cả nhóm lại điều chỉnh cho thích hợp với yêu cầu của tình huống. (Chẳng hạn người sắp ngã nặng hay nhẹ? Người sắp ngã cao hay thấp?)

Mọi người đều cảm thấy hài lòng về bản thân cũng như khả năng làm việc tập thể của họ sau trò chơi đó. Họ đã hiểu về sự tin cậy, tin tưởng vào người khác là như thế nào, và người khác tin tưởng mình là như thế nào. Mọi người sẽ được cảm nhận niềm tin có thể nối kết mọi

người với nhau ra sao, và khi hợp tác cùng nhau chúng ta có thể làm được những việc mà ta không thể làm một mình.

Cả hai chúng tôi đều đã chứng kiến và tham gia trò này hàng trăm lần trong những năm qua. Một lần gần đây, cả nhóm có dư vài phút trước khi bắt đầu trò kế tiếp, họ tranh thủ hỏi Barry có muốn làm người ngã xuống không. Sau đây là những gì xảy ra theo lời Barry:

*Vì đã chơi trò này hàng trăm lần nên tôi đề nghị một biến thể. Tôi bảo nhóm rằng, “Các bạn nghĩ sao nếu tôi nằm dưới đất, ngay chỗ người ta ngã xuống, và chụp hình lúc các bạn đang đỡ người sắp ngã? Nhớ phải đỡ lấy người này như các bạn đã làm, nếu không họ sẽ ngã xuống ngay trên người tôi!” Tôi thêm vào, “Vì thấy các bạn đã đỡ rất tốt, tôi tin tưởng các bạn có thể làm lại tiếp.”*

*Thế là cả nhóm tự sắp xếp hàng ngũ để làm một việc mà họ làm thành công liên tiếp 10 lần. Nhưng lần này dường như có vài thành viên không chú ý lắm trong khi làm, và họ không đưa tay cùng lúc với những người khác. Các thành viên còn lại không chịu được sức nặng của người ngã xuống và không đỡ được người đó. Anh chàng ấy ngã nhào xuống và rơi đúng lên người tôi. Người ngã xuống không hề tổn thương gì - dù gì anh ta cũng có người đỡ bên dưới mà! - nhưng tôi thì lại có vấn đề. (Sau đó tôi được chẩn đoán bị nứt nhiều xương sườn).*

*Nhiều thành viên trong nhóm đỡ tôi dậy. Họ thốt lên: “Xin lỗi ông.” “Ông có sao không?” “Chắc chắn ông ổn chứ?” “Có đau chỗ nào không?” “Chúng tôi làm bậy quá, phải không?” “Chúng tôi đã không chú ý cẩn thận.” “Chúng tôi thật là bất cẩn.” “Chắc ông đẹp trò này luôn phải không?”*

*Tôi mất một chốc để lấy lại nhịp thở. Tôi suy nghĩ xem phải đáp lại những lời quan tâm và bình luận này như thế nào, đặt biệt là câu hỏi cuối cùng, “Chắc ông đẹp trò này luôn phải không?” ngụ ý “Ông đã tin tưởng chúng tôi và giờ nhìn xem chuyện gì đã xảy ra.”*

*Bài học ở đây là gì? Mỗi giây phút đều có một kẻ khờ dại được sinh ra, và lần này là tôi ư? Sau vài phút định thần và xem xét tình hình, tôi rút ra được hai nguyên tắc (mặc dù tôi không khuyến khích một ai thử học hỏi theo cách này):*

*Nguyên tắc #1: Bạn phải nỗ lực không ngừng để có được niềm tin của người khác và không bao giờ xem niềm tin là điều mặc nhiên tồn tại. Điều này đúng với mọi mối quan hệ.*

*Nguyên tắc #2: Đôi khi niềm tin bị đổ vỡ. Nếu thế, xem lại nguyên tắc #1.*

*Tôi vẫn sống theo nguyên tắc này, kể cả tham gia trò “Cú ngã niềm tin” vào thời điểm thích hợp cho nhóm. Sự cố không xảy ra nữa ngày hôm đó, khi chúng tôi chuyển qua các trò khác, nhưng cú ngã đó đã củng cố bài học về niềm tin nhiều hơn mọi thành công trước đó.*

## **BẠN KHÔNG NGHIỆM NHIÊN CÓ ĐƯỢC NIỀM TIN**

Tin tưởng là như thế nào? Tin tưởng là cởi mở. Tin tưởng là trân trọng người khác bằng cách tôn trọng ý kiến và nhãn quan của họ. Bạn lắng nghe họ. Tin tưởng nghĩa là thoát khỏi khuôn khổ quen thuộc của mình và từ bỏ ý muốn làm mọi chuyện luôn luôn theo cách của mình, hay thậm chí đẹp quan điểm “xưa nay luôn luôn là như vậy.” Tin tưởng đòi hỏi thành thật với bản thân mình và người khác. Tin tưởng nghĩa là không đưa ra những cam kết mà bạn không thể giữ; bạn không hứa hẹn thái quá một việc gì đó dù rất muốn làm việc đó. Tin tưởng đòi hỏi bạn sẵn sàng giao trách nhiệm cho người khác, và cho phép người khác, thỉnh thoảng, mắc sai lầm khi làm những việc họ chưa bao giờ làm.

Đối với người lãnh đạo, tin tưởng là sẵn lòng cho thấy nhược điểm của mình và cởi mở với người khác thậm chí ngay cả khi có thể gặp rủi ro khi làm như vậy. (Chẳng hạn như để người khác ngã lên người mình!) Tin tưởng tức là trông cậy vào người khác, tin vào khả năng của người khác, và điều này rất khó, nhất là với người lãnh đạo. Nếu tin tưởng người khác nghĩa là cho thấy nhược điểm của mình, và bạn đang giữ vị trí lãnh đạo, thì điều đó cũng đồng nghĩa chuốc lấy rủi ro cho cuộc sống và sự nghiệp của mình. Bạn phải gánh hậu quả từ hành động của họ, chứ không chỉ từ hành động của riêng mình. Nhà lãnh đạo không thích cảm giác thiếu tự vệ, yếu ớt, tuyệt vọng, và bị đe dọa. Đó là do báo chí và truyện tranh đã xây dựng hình ảnh người lãnh đạo không thể sai lầm, bất khả chiến bại và không thể khuất phục. Điều đó trái ngược với cách

của Donald Trump trong chương trình truyền hình *The Apprentice* (*Người tập sự*), “Bạn đã bị loại!”

Nhưng nếu bạn không tin tưởng, điều gì sẽ xảy ra? Nhiều việc sẽ không thực hiện xong. Bạn sẽ phải tự mình làm rất nhiều việc. Bạn sẽ phải liên tục kiểm tra xem mọi người tiến hành công việc đến đâu, phải tốn nhiều thời gian để xem xét những chuyện nhỏ nhặt. Bạn sẽ không thể phát huy được hết khả năng tốt nhất của nhóm. Và bạn càng không tin tưởng họ - càng ít đặt niềm tin vào khả năng của họ - thì ngược lại họ cũng càng ít tin tưởng vào bạn. Cuối cùng, bạn kiệt sức vì quá tải và căng thẳng. Đúng vậy, một trong những cản trở lớn nhất đối với sự thành công trong sự nghiệp của một người chính là không có khả năng tin tưởng người khác.

Vì vậy, nếu muốn có những mối quan hệ và kết quả công việc tốt nhất, bạn phải tin tưởng. Và bạn phải hiểu rằng trong ván cờ tin tưởng, người lãnh đạo phải là người đặt cược trước tiên. Điều này nghĩa là phải tốn rất nhiều thời gian để xây dựng các mối quan hệ. Điều này nghĩa là phải lắng nghe người khác một cách kỹ càng. Điều này nghĩa là phải tìm cách thấu hiểu khả năng, nhu cầu và khát vọng của họ. Điều đó nghĩa là phải nói về những giá trị và nguyên tắc - ví dụ như điều gì có thể và không thể chấp nhận được trong cách ứng xử, bất kể vị trí trong công ty đi. Điều này nghĩa là cùng nhau thống nhất về chuẩn mực làm việc, kỳ vọng của khách hàng, và tầm quan trọng của công việc chúng ta làm.

## **ĐÔI KHI NIỀM TIN SỤP ĐỔ**

Đôi khi, người khác không hoàn thành nhiệm vụ, dù chúng ta (và họ) đã nỗ lực hết sức. Đôi khi họ làm ta thất vọng. Đôi khi họ phản bội chúng ta. Đôi khi giềng mối niềm tin trong xã hội bị lung lay. Chúng ta phải làm gì?

Chúng ta sẽ cảm thấy phải kiểm soát mọi việc chặt chẽ hơn. Không thể tiếp tục chịu rủi ro. Chúng ta muốn an toàn. Chúng ta muốn khép kín và không gặp nguy hiểm. Nhưng chuyện gì sẽ đến? Chuyện gì xảy ra khi bạn phải liên tục giám sát người khác để theo dõi công việc? Chuyện gì xảy ra khi bạn phát ra tín hiệu bạn không tin tưởng họ? Đương nhiên họ bắt đầu mất niềm tin ở bạn. Mọi chuyện trở thành một cái vòng lẩn

quần. Là người lãnh đạo, khi rơi vào cái vòng lẩn quẩn này, chúng ta rất cực sẽ tạo nên những rào cản. Chúng ta rồi chỉ biết xem trọng quyền lợi của mình chứ không phải lợi ích của doanh nghiệp. Chúng ta sẽ làm giảm hiệu quả công việc. Có thể nghĩ cách này giúp bạn giữ vững vị trí, nhưng thực ra không phải. Cuối cùng mọi người sẽ không còn muốn duy trì quan hệ với bạn nữa - dĩ nhiên, trừ phi bạn buộc phải khăn gói ra đi.

Bạn chỉ có một cách là xem xét lại nguyên tắc #1. Không ngừng nỗ lực tạo dựng và duy trì niềm tin. Không ngừng nỗ lực xây dựng các mối quan hệ và sự hiểu biết lẫn nhau. Sự cố khi cả nhóm để cho đồng đội bị ngã là do mọi người đều xem niềm tin là điều nghiễm nhiên. Họ cho rằng mọi người đều có thể làm như họ, và sẽ tiếp tục làm thế, nhưng trong khoảnh khắc đó, người khác đã không làm thế.

Cái hay là khi cả nhóm rút ra được bài học quý báu rằng việc nghiễm nhiên tin tưởng nhau có thể dẫn đến hậu quả xấu, ta hãy xem họ ứng xử thế nào sau đó trong ngày. Họ liên tục để mắt trông chừng đồng đội. Và bởi hết sức trân trọng người lãnh đạo đã không phiến trách và không mất niềm tin ở họ ngay cả khi họ làm sai, họ làm việc tận tâm hơn và hiệu quả hơn đến mức khó mà tưởng tượng được. Đó quả là một di sản thực sự từ việc tạo dựng niềm tin.

**“ANH CÓ THỂ PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO** của nhân viên trong tổ chức này không?” Một vị quản lý đã hỏi chúng tôi. Rồi sau đó ông ấy phân vân ngay lập tức, “Nhưng tôi lo lắng rằng nếu tất cả đều là lãnh đạo thì làm sao tôi khiến họ làm việc với nhau được?” Phát triển khả năng lãnh đạo cho tất cả nhân viên trong một tổ chức là một ý nghĩ đáng sợ, nhất là đối với một môi trường phân cấp rõ ràng. Nếu mọi người đều hành động như nhà lãnh đạo, được tự do thay đổi môi trường làm việc, thì tình hình rồi sẽ hỗn loạn. *Tự do*, đối với một số người, gợi lên tình trạng vô chính phủ. Nhưng thực tế lại xảy ra ngược lại. Bạn càng kiểm soát người khác thì họ càng có khuynh hướng phản kháng. Những nhà lãnh đạo tiêu biểu đã nhắc đi nhắc lại rằng họ có được thành quả tốt nhất khi để cho những người mà họ lãnh đạo được tự do.

Hãy thử xem trường hợp cô Samta Bansal xoay chuyển nhóm làm việc của mình tại một tập đoàn đa quốc gia: “Điều mang lại hiệu quả tốt nhất cho tôi chính là sự tự do và quyền lực tôi mang lại cho nhóm của mình; chính là sự tin tưởng tôi đặt vào họ. Điều đó khiến họ tận tụy hơn với dự án.” Cô cho biết phải nỗ lực ra sao để làm điều đó: “Khái niệm chia sẻ quyền lực cho người khác không dễ nuốt đối với tôi. Nhưng nó đã giúp tôi có được một trải nghiệm tuyệt vời về sự khiêm nhường. Khi tôi tạo ra môi trường làm việc tin tưởng lẫn nhau và cho họ sự độc lập thì tinh thần trách nhiệm cũng gia tăng. Mọi người bắt đầu gánh vác nhiệm vụ được giao, chứ không xem đó là nhiệm vụ chung của nhóm nữa.” Samta, như bất cứ người lãnh đạo nào mà chúng tôi đã cùng làm việc, nhận thức được rằng việc mang lại tự do cho người khác sẽ làm tăng ý thức trách nhiệm, tinh thần tận tụy và hiệu quả công việc từ họ.

## KHÔNG AI MUỐN BỊ GIÁM SÁT MỘT CÁCH CHI LI

Khi chúng tôi hỏi Bruce Hillsberg, Giám đốc giải pháp lưu trữ cho chính phủ tại IBM, làm thế nào để đội ngũ luôn làm việc hiệu quả, ông đáp ngay, “Tuyển những nhân viên thông minh và có năng lực rồi để họ phát huy sở trường.” Bruce nói cho nhân viên biết những việc phải làm



rồi tin tưởng phó thác cho họ. Hơn nữa, như đa số chúng ta, ông ấy quá bận rộn để theo dõi mọi việc họ làm.

Tuy nhiên, ban đầu Bruce không có quan niệm này. Năm 1998, ông được giao trách nhiệm bảo đảm hoạt động đối với sự cố năm 2000 cho mọi phần mềm ứng dụng nội bộ trong IBM. Bruce đã từng lãnh đạo các nhóm, nhưng đây là lần đầu tiên ông nhận một nhiệm vụ quan trọng cấp tập đoàn - và thời hạn chót công việc không thể xê dịch. Lúc đầu ông rất lo không biết mình sẽ xoay sở ra sao. Thế là ông kiểm soát khá gắt gao nhân viên và tiến độ công việc. Ông muốn mọi người báo cáo liên tục để chắc chắn họ đang theo đuổi công việc. Chuyện này kéo dài khoảng vài tháng, và thực sự ông nghĩ mình đang làm rất tốt. Ông phải làm việc rất nhiều nhưng hiểu rằng với vị trí đó thì điều đó là đương nhiên. Cuối cùng một nhân viên cấp dưới, người đã từng làm việc với Bruce trong những công tác khác, không chịu đựng được nữa và đã gặp để phàn nàn về tác phong cách lãnh đạo của ông.

Người nhân viên 30 tuổi này của IBM được nể vì thành tích công việc. Anh ngồi nói chuyện với Bruce để giúp ông hiểu rằng nhân viên của ông có thể làm những việc đòi hỏi cao hơn cả những việc ông đã giao. Anh chỉ ra cho Bruce thấy ông đang trở thành một người sếp hay xét nét chi li như một người sếp cũ mà trước đây cả hai đều xem thường. Kiểu quản lý như vậy khiến cả hai cảm thấy như ai cũng có thể đảm nhận công việc của họ và khiến họ không còn giá trị.

Đây là bước ngoặt của Bruce. Ông ngả người ra sau và suy nghĩ về nhân viên của mình rồi nhận ra họ đang làm việc rất tốt. Nhận thức này đã khiến ông thay đổi cách quản lý từ kiểm tra từng chút sang để cho nhân viên tự do phát huy sở trường. Trong vài tháng sau khi thay đổi, hiệu quả làm việc của cả nhóm tăng lên đáng kể, và cuối cùng việc chuyển tiếp Y2K diễn ra trôi chảy, chẳng có vấn đề gì. Bruce được thăng chức giám đốc sau thành công đó.

Một số người luôn từ chối hưởng thêm tự do và độc lập trong công việc vì họ cảm thấy chưa sẵn sàng gánh trách nhiệm. Chắc chắn chúng ta không nên quá tay trong việc để cho người khác làm việc độc lập để phòng trường hợp sự thiếu kinh nghiệm có thể gây tác hại cho họ và người khác. Nhưng chúng ta sẽ không thể nào biết được năng lực của

người khác nếu không cho họ cơ hội để thử thách và phát triển. Một trong những cách đúng đắn là cho họ cơ hội để lựa chọn. Tự do nghĩa là có quyền lựa chọn.

## CHO NGƯỜI KHÁC ĐƯỢC TỰ DO LỰA CHỌN

Động lực thúc đẩy con người làm việc xuất phát từ bản thân họ. Ngay cả khi họ buộc phải làm việc vì có người đang giám sát, nếu thiếu động lực - tức là sự hứng thú và nhiệt tình - thì công việc của họ sẽ đình trệ ngay khi chúng ta ngừng giám sát họ. Cách duy nhất duy trì hiệu quả công việc của mọi người là phải đánh trúng vào ý thức tự quản của họ, và lôi cuốn họ vào cuộc phiêu lưu đó.

Bạn có biết rằng nếu cùng ngồi với chúng tôi để chơi trò bốc số thì bạn sẽ cho rằng cơ hội chiến thắng của bạn cao hơn nếu chính tay bạn bốc thay vì chúng tôi bốc hay không? Con số thì cũng vậy, nhưng khi tự tay bốc số, bạn sẽ *cảm thấy* được quyền kiểm soát kết quả nhiều hơn. Đây chính là điều chúng ta phải hiểu rõ. Nếu người lãnh đạo đứng ra bốc số, những người dưới quyền họ sẽ cảm thấy không tự tin vào kết quả. Nếu bản thân họ được bốc, họ sẽ cảm thấy tin tưởng vào kết quả hơn. Và người lãnh đạo cũng cần phải hiểu rằng cơ hội bốc trúng “số đúng” - tức là quyết định đúng - cũng không nhiều hơn, và cũng không ít hơn, khi để cho đội của họ ra quyết định. Hãy nhớ rằng tạp chí *Fortune* đã xem xét những thất bại đáng chú ý gần đây của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, nguyên nhân chính không phải là tầm nhìn của người lãnh đạo mà là sự thiếu tận tâm của những người khác trong lúc thực hiện.

Điều quan trọng là phải cảm thấy bản thân mình chịu trách nhiệm cho một quyết định hay hành động nào đó. Cuộc đối thoại nội tâm lúc đó sẽ như thế này: “Có những phương cách khác. Tôi không hề bị ép buộc. Đây là lựa chọn của tôi. Tôi nhận thức rõ rằng một sự lựa chọn sẽ dẫn đến một hướng đi khác tôi đã chọn cách này. Không thể trách ai khác ngoài tôi, người chịu trách nhiệm cho sự thành công hay thất bại của quyết định này. Cho nên tôi phải làm tất cả để sự lựa chọn này đạt kết quả!”

Quyền lựa chọn là chất xúc tác kết nối mỗi người với hành động, khuyến khích họ chịu trách nhiệm. Mỗi liên quan giữa quyền lựa chọn và

sự tận tình đã được chứng minh rất nhiều trong các buổi thảo luận của chúng tôi với hàng trăm chuyên gia khi nói về những dự án thành công, những dự án thất bại và những dự án không thành công như mong đợi của họ. Qua rất nhiều cuộc thảo luận, chúng tôi đã rút ra rằng yếu tố quan trọng nhất để biết một dự án sẽ thành công hay thất bại chính là việc những người tham gia dự án tự nguyện hay bị phân công làm việc. Nếu tự nguyện, họ tin rằng họ có khả năng làm hết năng lực. Những người tin ở năng lực bản thân sẽ có xác suất thành công cao hơn những kẻ không tin tưởng chính mình. Quyền lựa chọn thúc đẩy động lực bên trong - và cả khả năng lãnh đạo - khiến họ có thể làm những gì cần thiết để hoàn thành tốt công việc.

Ông Neale Clapp, cố vấn về tổ chức doanh nghiệp, đã có lần nói với chúng tôi rằng ông tin áp lực chính yếu nhất đối với nhân viên trong tổ chức là áp lực giữa tự do và ràng buộc. Khi nào chúng ta nên giao phó công việc cho người khác còn khi nào nên tự quyết định? Khi nào chúng ta cần chống lại quyền lực của người khác và khi nào nên chấp nhận? Khi nào chúng ta giao quyền cho người khác và khi nào phải sử dụng quyền hành của mình? Khi nào chúng ta phá vỡ quy tắc và khi nào phải đặt ra giới hạn? Khi nào chúng ta nên lắng nghe và khi nào nên nói? Khi nào chúng ta cần buông bỏ và khi nào phải nắm chặt trong tay?

Nếu nói các nhà lãnh đạo luôn luôn nên nói rộng tự do và thả lỏng mọi nguyên tắc thì hoàn toàn sai và viển vông. Còn nếu nói nhân viên cấp dưới phải luôn tuân thủ những ràng buộc và đừng bao giờ thách thức hiện trạng thì cũng sai và viển vông không kém. Chúng tôi tin rằng con người lúc nào cũng hướng đến tự do. Chúng tôi cũng tin rằng các công ty luôn cố gắng áp dụng những ràng buộc. Một nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo là giúp mọi người dung hòa áp lực giữa tự do và ràng buộc.

Xu hướng hiện nay là nhân viên ngày càng được tự do. Nhưng thật ngốc nghếch và vô trách nhiệm nếu các công ty bãi bỏ mọi ràng buộc. Mọi tổ chức đều có những giới hạn riêng; vấn đề đặt ra không phải là có ràng buộc hay không mà là có bao nhiêu sự ràng buộc, ở mức độ nào và thuộc kiểu gì.

## **TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN**

Quyết định tuân thủ, từ bỏ hoặc chống đối là vấn đề thuộc về trách nhiệm cá nhân. Trách nhiệm cá nhân là một cụm từ phổ biến hiện nay; các chuyên gia quản lý, chuyên gia nhân sự, chính trị gia và các bậc thầy như bác sĩ Phil đều nói chúng ta phải gánh nhiều trách nhiệm cá nhân hơn nữa. Nhưng *trách nhiệm* thực ra nghĩa là gì?

Khi chúng tôi tra từ *trách nhiệm* trong cuốn *Những ý tưởng vĩ đại: một tập hợp cũ những cuốn sách vĩ đại của thế giới Phương Tây*, phần mục lục đã dẫn đến “sự trừng phạt, tội lỗi và ý chí”. *Sự trừng phạt. Tội lỗi. Ý chí*. Theo những nhà viết bi kịch vĩ đại như Aeschylus và Sophocles đến Kinh Cựu ước và Kinh Tân ước, đến những nhà triết học như Hegel và Kant, trách nhiệm cá nhân là liệu con người có được tự do lựa chọn hành động hay không, hay số phận họ đã được an bày để buộc họ phải hành động theo những cách nào đó. Do đó người ta nhắc đến “ý chí tự do.” Tự do lựa chọn làm một điều gì đó là điều kiện tiên quyết để thực hiện thành công việc đó. Nếu không tin rằng quyền tự do lựa chọn sẽ khiến người ta hành động có trách nhiệm hơn, mọi tổ chức ngày nay đều sẽ phải theo chế độ tập quyền và bố trí cảnh sát ở mọi góc ngách để kiểm soát.

Trách nhiệm cá nhân chỉ tồn tại nếu con người được tự do và chịu vận dụng nó. Trách nhiệm cá nhân không thể tồn tại độc lập nếu thiếu quyền tự do lựa chọn. Khi đích thân lựa chọn một hướng hành động, bản thân người đó đã phát biểu một cách công khai hay ngầm ngấm, “Tôi chấp nhận hậu quả của việc mình làm.” Uy tín cá nhân được dựa trên niềm tin rằng con người chịu trách nhiệm cá nhân cho những hành động của chính mình. Trách nhiệm được xét theo chuẩn mực của những giá trị chung mà các thành viên của tập thể, tổ chức, xã hội hoặc nền văn hóa đã qui ước. Bỏ qua nguyên tắc này, như khi nhiều nhà lãnh đạo không chấp nhận hậu quả từ hành động của họ, sẽ khiến nhân viên chỉ trích nặng nề.

Để tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa, mỗi chúng ta phải có những lựa chọn có ý nghĩa. Nếu người lãnh đạo cướp của người khác cơ hội lựa chọn như thế, họ cũng cướp đi một ít di sản mà những người đó có thể tạo ra. Chúng ta không thể tạo ra dấu ấn riêng nếu ai đó cứ nắm chặt tay ta. Có những lúc bạn cần bỏ tay ra để họ tự viết nên trang sử cuộc đời họ.

### PHẦN 3: NHỮNG KHÁT VỌNG

**CON NGƯỜI THƯỜNG GẮN BÓ VỚI NHỮNG MỤC ĐÍCH,** chứ không phải với những kế hoạch. Sự gắn bó được nuôi dưỡng bởi những gì chúng ta nâng niu. Nếu nhận thức rõ những giá trị chúng ta thực sự quan tâm thì những tác động phù phiếm và ý kiến xung quanh không thể làm chúng ta lung lay. Một di sản có giá trị vĩnh cửu được tạo dựng trên nền tảng vững chắc của nguyên tắc và mục đích.

Điều đó nghĩa là việc phát triển năng lực lãnh đạo trước hết và trên hết phải là phát triển bản thân. Quá trình trở thành người lãnh đạo bắt đầu bằng sự khám phá nội tâm để hiểu được chính con người mình, để tìm được tiếng nói đích thực của mình. Những nhà lãnh đạo phải quyết định được điều gì là quan trọng trong cuộc sống, trước khi họ có thể sống một cuộc sống có ý nghĩa với mọi người.

Người lãnh đạo thường phải nhìn vào tương lai, nhìn xuyên thời gian và truyền đạt với chúng ta những gì họ thấy. Điều đó không có nghĩa họ phải tiên tri hay nhìn thấu được những thứ vô hình, mà có nghĩa là họ phải sáng suốt và có đầy đủ nhận thức. Họ phải thấy được những gì sắp xảy đến.

Chúng ta càng muốn các nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng về phía trước thì họ lại càng không như vậy. Tầm nhìn khiến các nhà lãnh đạo trở nên khác biệt với những người có uy tín khác, nhưng đây chính là yếu tố mà các nhà lãnh đạo dễ thiếu hụt nhất. Di sản tương lai của chúng ta đang bị giam cầm bởi tầm nhìn thiển cận. Muốn để lại một điều gì đó có ý nghĩa cho thế hệ sau chúng ta phải cố gắng hiến thời gian để tạo ra giá trị cho tương lai.

Một điều phải lưu ý là tương lai không chỉ phụ thuộc vào các nhà lãnh đạo. Không chỉ riêng tầm nhìn của các nhà lãnh đạo mới quan trọng. Lãnh đạo không có nghĩa là lúc nào cũng nói về tầm nhìn của *bản thân*; mà còn phải lưu tâm đến tầm nhìn của những người khác.

Chúng ta để lại di sản cho người khác. Những người đó kế thừa của chúng ta. Nếu bạn muốn để lại di sản có giá trị cho người khác, bạn phải nghĩ về những gì họ muốn và khát khao đạt được.

Năng lực lãnh đạo không phải là tài sản riêng của một vài người đứng đầu. Năng lực lãnh đạo là tài sản chung ai cũng có thể sở hữu được. Những nhà lãnh đạo tài ba nhất là những người biết tạo điều kiện cho những người ủng hộ họ trở thành lãnh đạo, và nhận thức rằng cuộc hành trình đòi hỏi người dẫn đường. Những nhà lãnh đạo gương mẫu cũng biết biến mình thành người phục tùng những nhà lãnh đạo khác, và tin tưởng rằng những người khác cũng rất hăng hái và tài giỏi để tạo ra sự khác biệt cho thế giới này.

## CHƯƠNG 11: LÃNH ĐẠO THEO KIỂU TỪ TRONG RA NGOÀI

**NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC KHÔNG ĐẾN TỪ BÊN NGOÀI**, mà từ bên trong bản thân mình. Lãnh đạo theo kiểu từ trong ra ngoài nghĩa là bạn phải tự viết lại câu chuyện của mình và làm nên trang sử cho mình.

Mọi năng lực lãnh đạo thực thụ đều xuất phát từ bản thân. Đó là con đường duy nhất để chúng ta đáp ứng được những gì những người phục tùng kỳ vọng và mong muốn ở chúng ta. Và đó là gì? Điều họ mong mỗi nhất chính là chúng ta sống chân thật với chính mình.

Thử hình dung cảnh này. Có một người bước vào phòng và báo cho bạn và đồng nghiệp của bạn, “Xin chào, tôi là người lãnh đạo mới của các bạn.” Ngay lúc đó, bạn muốn biết những gì về con người này? Những câu hỏi nào ngay lập tức xuất hiện trong đầu bạn? Chúng tôi đã hỏi nhiều nhóm người câu này, và các câu trả lời hầu như giống nhau. Họ cho biết những gì họ muốn hỏi người lãnh đạo mới là:

- Anh là ai?
- Anh đại diện cho điều gì và tin tưởng điều gì?
- Anh muốn đưa chúng tôi đi đến đâu?
- Tại sao lại là anh?
- Anh có những phẩm chất gì phù hợp với công việc này?
- Điều gì khiến anh nghĩ rằng mình có thể đảm nhận công việc này?
- Bạn có thực sự hiểu tình trạng công việc không?
- Bạn định thay đổi những gì?

Những câu hỏi này là trọng tâm đối với công tác lãnh đạo. Ai cũng muốn biết vài điều về con người đảm nhận nhiệm vụ lãnh đạo người

khác trước khi họ chấp nhận phục tùng. Họ muốn biết rõ con người thật của bạn đằng sau vẻ ngoài. Họ muốn biết điều gì khiến chúng ta tự tin nghĩ rằng chúng ta đủ khả năng đảm nhận công việc. Nếu muốn để lại một di sản có giá trị vĩnh cửu - bất chấp chúng ta khát khao đến đâu - chúng ta phải đánh vật với những câu hỏi này để tìm ra câu trả lời có ý nghĩa đối với hành động và cuộc sống của chính chúng ta.

Vì thế, quá trình rèn luyện năng lực lãnh đạo trước tiên là hành trình khám phá nội tâm để hiểu mình là ai, và xuyên suốt quá trình tự khám phá bản thân bạn sẽ tìm thấy ý thức cần thiết cho việc lãnh đạo. Sự tự tin chính là sự ý thức và tin tưởng ở sức mạnh của bản thân, và sức mạnh này chỉ trở nên rõ rệt và mạnh mẽ nếu bạn biết xác định và phát triển chúng. Tinh thông nghệ thuật lãnh đạo chính là tinh thông bản thân mình, và vì thế phát triển năng lực lãnh đạo chính là phát triển bản thân.

## **NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO HÌNH THÀNH TỪ KHÁT VỌNG BẢN THÂN**

Muốn phát triển năng lực lãnh đạo trước tiên phải có niềm tin vững chắc ở bản thân; phải bắt đầu với hệ thống giá trị của mình. Tự chúng ta phải xác định rõ những giá trị và khát vọng của mình, không ai làm giúp chúng ta cả. Để có năng lực lãnh đạo hài hòa - nghĩa là lời nói đi đôi với việc làm - chúng ta phải hài hòa từ nội tâm. Ta cần biết mình là ai, điều gì là quan trọng và điều gì không quan trọng.

Khi nhận vị trí mới phụ trách quan hệ các nhà đầu tư tại Intel, Mike Sullivan biết ông phải đi tìm điều gì “đeo đẳng ông.” Ông bảo rằng đã dành rất nhiều thời gian suy nghĩ về những giá trị ông đề cao, tâm sự với vợ và những người bạn thân nhất, và mặc dù đây là một quá trình suy nghĩ căng thẳng, đôi khi thậm chí rất thử thách, kết quả đạt được lại rất xứng đáng. Chưa kể, ông cũng nhận thấy những thử thách về mặt lãnh đạo mà ông đang phải đương đầu ở công ty chính là kết quả của “những định kiến đầy khuôn sáo, lạc hậu và sai lầm về năng lực lãnh đạo.”

Việc khám phá bản thân đã khiến Mike thấy rõ một điều vốn vô cùng bí ẩn đối với ông suốt nhiều năm. Ông kể: “Tôi nhận thức rằng đam mê tạo nguồn cảm hứng để tôi lãnh đạo và để lãnh đạo tôi phải thể hiện trong công việc những gì tôi đam mê, cũng như phải có cảm xúc và thông



cảm với những người theo tôi.” Kết quả của việc khám phá bản thân và lựa chọn những giá trị quan trọng là Mike đã nhận thức được những giá trị của mình, vì thế ông ấy cảm thấy vững lòng và tự tin hơn. Ông giải thích điều này đã ảnh hưởng trực tiếp đến công tác lãnh đạo ra sao:

*Tôi nhận vị trí mới, phụ trách về quan hệ với các chuyên viên phân tích chứng khoán Wall Street, những người công bố các ước tính lợi nhuận và khuyến nghị về mua bán đối với cổ phiếu của công ty chúng tôi. Chúng tôi đang gánh chịu tổn thất khi Wall Street nhận định một đối thủ của chúng tôi đang tăng trưởng mạnh trên thị trường. Thông thường tôi sẽ đợi sắp tới (người trước đây đảm nhận công việc này) đưa ra hướng giải quyết, nhưng tôi thấy tự tin và đã lập kế hoạch, hình thành các bước và thông điệp cần truyền tải, lên lịch họp với các nhà phân tích, và phỏng vấn các nhà lãnh đạo cấp cao để thông báo cho các nhà phân tích biết chúng tôi đã lên kế hoạch cạnh tranh lại và giành lại thị trường đã mất. Xác định rõ giá trị của mình để cao và tìm thấy tiếng nói của bản thân, tôi đã tự tin để chủ động trong những tuần làm việc đầu tiên đảm nhận một công việc rất mới.*

Năng lực lãnh đạo hình thành từ khát vọng bản thân, điều đeo đẳng ta. Và điều đó sẽ chỉ được tìm thấy khi chúng ta sẵn sàng tự khám phá bản thân mình - hành trình này đòi hỏi chúng ta phải mở những cánh cửa đã đóng, phải bước vào những mảng tối đầy sợ hãi trong tâm hồn, và phải chạm vào những ngọn lửa đang thiêu đốt. Nhưng kết quả cuối cùng nhận được sẽ là sự thật.

## **NHỮNG GIÁ TRỊ RÕ RỆT SẼ TẠO NÊN SỰ ỦNG HỘ VỮNG CHẮC**

Đây chính là điều chúng tôi đúc kết được sau nhiều nghiên cứu. Xác định rõ những giá trị bản thân mình là rất quan trọng để chúng ta cảm thấy có động lực, sáng tạo và gắn bó với nơi làm việc. Khi hiểu rõ những giá trị của bản thân, chúng ta sẽ cảm thấy có đủ khả năng và sẵn sàng hành động. Sẵn sàng để trở thành một người lãnh đạo.

Tanveer Ahmad, quản lý kỹ thuật tại Tập đoàn Sony của Mỹ, nhớ lại những cảm xúc này khi ông kể lại những gì đã học được: “Xác định rõ những giá trị cá nhân và thể hiện mình một cách rõ rệt và tự tin là bước

đầu tiên rất cần thiết một người lãnh đạo phải thực hiện để xây dựng nền tảng vững chắc. Không có đường tắt nào, đường vòng nào, và cũng không có cách nào dễ dàng hơn để thay thế bước căn bản này trong cuộc hành trình phát triển năng lực lãnh đạo.” Tanveer giải thích tiếp, “Việc xác định rõ giá trị cá nhân và bày tỏ những giá trị này sẽ lập tức quy tụ những người có thiện chí ủng hộ và tạo nên một nền tảng vững chắc cho người lãnh đạo.”

Tất cả chúng ta đều từng nghe “Những người lãnh đạo đấu tranh vì niềm tin.” Tanveer nhắc nhở rằng để niềm tin của chúng ta trở thành một nền tảng vững chắc thì nó phải được xác định rõ ràng và truyền đạt rõ ràng đến người khác. Khi những giá trị này đi đôi với hành động của chúng ta, chúng ta sẽ được người khác tín nhiệm và tin tưởng, được họ đi cùng vì họ biết rằng sẽ được hỗ trợ.

Khi bạn không rõ về giá trị cá nhân, khó mà tưởng tượng bạn có thể đứng lên đấu tranh cho những gì mình tin tưởng, đúng không? Làm sao có thể phát biểu nếu bạn không biết những gì thực sự quan trọng với mình? Làm sao có thể có dũng cảm bảo vệ niềm tin nếu bạn không có niềm tin nào? Những nhà lãnh đạo không hiểu rõ những gì họ tin tưởng thì thường thay đổi quan điểm theo một hoặc theo dư luận. Thiếu niềm tin cốt lõi và dao động quan điểm sẽ khiến các nhà lãnh đạo tương lai bị đánh giá là bất nhất và bị chế nhạo là hành động theo kiểu chính trị.

Tất cả chúng ta đều biết rõ rằng con người chỉ có thể nói lên sự thật khi nói bằng giọng của mình. Những phương pháp và công cụ được viết đầy trong các sách về quản lý và lãnh đạo không thể nào đại diện được cho con người chúng ta. Thật ra chúng có thể gây tác dụng ngược nếu được vận dụng bởi một người trọng hình thức nhưng không có thực chất, như một cái boomerang bay ngược lại chỗ cũ.

Rốt cục, người đầu tiên bạn lãnh đạo là ai? Người đầu tiên sẽ theo bạn là ai? Tất nhiên, chính là bạn. Bạn khó có thể thuyết phục người khác tin tưởng vào điều gì đó nếu bạn không nhiệt tình tin tưởng điều đó. Và nếu bản thân mình không ủng hộ mình thì tại sao người khác phải ủng hộ mình chứ?

Phát triển năng lực lãnh đạo không phải là cố nhồi nhét một đồng thông tin vào đầu hay là thử những kỹ thuật mới nhất, mà là dẫn dắt những gì đã có trong tâm hồn mình. Là giải phóng cho con người lãnh đạo bên trong bạn. Là giải phóng bản thân mình. Là áp tai bạn vào tim để lắng nghe.

Minh định những giá trị cá nhân là rất cần thiết trong việc xác định phương hướng, cho mỗi người trong chúng ta, đâu là bắc, nam, đông hay tây. Càng xác định rõ, chúng ta càng dễ dàng đi theo con đường mình chọn. Trong khi tự khám phá bản thân và tìm thấy tiếng nói của bản thân, chúng ta sẽ xác định được la bàn để định hướng cuộc sống hàng ngày và bước vào cuộc hành trình tạo ra sự khác biệt.

Vì thế - trở lại câu chuyện người lãnh đạo đã bước vào phòng và nói: “Xin chào, tôi là người lãnh đạo mới của các bạn.” Giả sử người đó là bạn. Bạn sẽ trả lời như thế nào khi có người muốn biết tại sao họ nên theo bạn? Bạn sẽ nói gì khi họ hỏi: “Anh là ai?”

**BẠN CHỈ CÓ THỂ ĐỂ LẠI CHO CÁC THẾ HỆ SAU** một di sản có giá trị vĩnh cửu khi tưởng tượng ra một tương lai tươi sáng, và khả năng tưởng tượng ra những triển vọng tương lai rực rỡ là năng lực chính yếu của một người lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo của ngày hôm nay phải quan tâm đến thế giới ngày mai và đến những thế hệ sau. Họ chính là người canh giữ tương lai, và công việc của họ là làm sao khi họ đi khỏi, công ty ở trong tình trạng tốt hơn khi họ đến. Chúng tôi đã khảo sát hàng ngàn người xem họ muốn gì ở người lãnh đạo, và họ đều bảo rằng trong những phẩm chất đáng quý nhất của một người lãnh đạo, *tâm nhìn xa* đứng thứ hai chỉ sau sự trung thực. Trung bình có 72% người tham gia khảo sát đã chọn như vậy. Ở châu Á, châu Âu, và châu Úc, số người lựa chọn người lãnh đạo có *tâm nhìn xa* cao hơn ở châu Mỹ 10%. Ở những vị trí cao trong doanh nghiệp, số người lựa chọn *tâm nhìn xa* đạt gần 90%. Điều này không chỉ được chứng minh trong những nghiên cứu của chúng tôi. Mọi sinh viên nghiêm túc trong lĩnh vực này đều quả quyết những nhà lãnh đạo phải có khả năng mường tượng ra tương lai tươi sáng và lôi cuốn người khác vào chung mục đích.

Đó là tin mừng.

Còn tin buồn là đây. *Những nhà lãnh đạo ngày nay ít có được phẩm chất này.* Mặc dù là một năng lực lãnh đạo được đánh giá cao, *tâm nhìn xa* là một yếu tố các nhà lãnh đạo ít có được nhất. Và thêm một tin buồn nữa. Những người như chúng tôi đang giúp các nhà lãnh đạo tạo ra và truyền đạt *tâm nhìn* tương lai cũng không làm tốt điều đó được.

Chúng tôi hiểu điều này bởi vì khi bắt đầu đo đạc quá trình thực hành lãnh đạo, đây chính là năng lực ít được hiểu nhất, ít được trân trọng nhất, ít được thực hành nhất. Những nhà lãnh đạo cho biết họ không giỏi và không cảm thấy thoải mái khi hình dung tương lai và thuyết phục những người khác cùng tin tưởng vào *tâm nhìn* chung đó. Những nhận xét từ những người đi theo họ còn tệ hơn nữa. Đây là một năng lực mà phần lớn các nhà lãnh đạo cần phải cố gắng hơn nữa để có được.

Vì thế vấn đề đặt ra ở đây là, nếu có chứng cứ xác đáng và quan điểm thống nhất rằng việc truyền đạt tầm nhìn và lôi cuốn sự hứng thú của người khác về tầm nhìn đó là rất quan trọng, thì tại sao những nhà lãnh đạo lại rất tẻ trong việc này? Nếu các chuyên gia lý thuyết và thực hành đều đồng ý về giá trị của việc này, tại sao chúng tôi vẫn phải vất vả bao nhiêu năm nay để giúp phát triển năng lực này cho các nhà lãnh đạo - và chúng tôi có thể làm được gì?

## **CHÚNG TA LÀ CON TIN CỦA HIỆN TẠI**

Mỗi khi chất vấn khách hàng và sinh viên về những điểm số thấp này, chúng tôi thường được nghe giải thích rằng con người và những tổ chức ngày nay là con tin của hiện tại. Họ cho biết, văn hóa kinh doanh đòi hỏi chúng tôi phải tập trung vào lợi nhuận hàng quý, khiến các nhà lãnh đạo không đủ thời gian suy nghĩ chuyện tương lai xa hơn thời gian ba tháng tới. Trong những tổ chức chính quyền hay phi lợi nhuận, đó chính là một trong những khủng hoảng làm tiêu tốn phần lớn thời gian của mọi người.

Chúng tôi được biết một điều khác khiến mọi người khó lòng suy nghĩ dài hạn chính là nhịp độ thay đổi. Mọi chuyện diễn tiến quá nhanh khiến nhiều người tin rằng khó lòng biết được những gì sắp xảy ra trong vòng một năm tới, chứ đừng nói đến ba, năm hay thậm chí 10 năm. Vì thế vấn đề càng phức tạp hơn. Mọi thứ dường như đều có liên quan đến nhau. Và lúc nào cũng có những điều bất ổn đáng sợ trên thế giới. Thật khó để hình dung rõ đích đến khi cảnh vật cứ liên tục xoay chuyển. Và cuối cùng, hầu hết các nhà lãnh đạo cảm thấy kiệt sức vì làm việc quá tải. Làm sao bạn có thể nhín chút thời gian để nghĩ về tương lai khi đã quá mệt mỏi đến nỗi không muốn nghĩ tới nay sẽ ăn gì?

Những lời giải thích này có một phần sự thật. Khối lượng công việc dường như không hề nhẹ đi trong tương lai. Wall Street luôn đặt ra áp lực liên tục để có thể đáp ứng hay đạt vượt mức yêu cầu hàng quý của các nhà đầu tư, và trừng phạt những doanh nghiệp không đạt mức. Công dân luôn muốn chính quyền giải quyết những vấn đề quan trọng ảnh hưởng đến cuộc sống của họ ngay lập tức. Khách hàng muốn nhu cầu của họ được đáp ứng ngay lập tức. Và chỉ cần nhìn vào những dòng tít là hiểu

được mọi thứ thay đổi nhanh chóng như thế nào và thế giới của chúng ta phức tạp và bất ổn như thế nào. Có những người lo âu vùng ngoại ô Paris bị hỏa hoạn, lũ tràn qua đê vỡ sẽ san bằng thành phố lịch sử New Orleans, cướp biển cướp bóc ngoài khơi châu Phi, hay chúng ta phải dự trữ vắc-xin để phòng dịch cúm gà toàn cầu.

Làm sao có thể nhìn xa trông rộng khi chúng ta đang bị tác động bởi tất cả những áp lực này?

## HÃY CHÚ Ý HƠN NỮA

Chúng tôi rất tiếc phải nói điều này. Không một áp lực nào đang giam hãm bạn sẽ mất đi. Các nhà đầu tư, công dân, nhân viên hay khách hàng sẽ không ngừng hối thúc các nhà lãnh đạo lưu tâm đến công việc hiện tại. Những tiến bộ công nghệ mới hằng ngày mang lại sự ngạc nhiên. Những cuộc tranh chấp quốc tế vẫn sẽ đe dọa an ninh của chúng ta, và thiên tai sẽ gây ra khó khăn và đau buồn. Thế giới sẽ tiếp tục đón nhận những thử thách không ngờ. Điều đó là tự nhiên. Ngay cả khi đó, mọi người vẫn muốn các nhà lãnh đạo phải có tầm nhìn. Điều đó không hề thay đổi.

Mặc dù áp lực cuộc sống hằng ngày giam hãm tâm trí, chúng ta vẫn có thể hướng tầm nhìn của mình về tương lai nhiều hơn nữa. Ngược với trực giác chúng ta, cách tốt nhất để bắt đầu xây dựng tương lai chính là tập trung cao độ hơn nữa vào hiện tại. Việc thiếu tầm nhìn có thể do chúng ta xao nhãng hiện tại hơn là do các nhân tố khác. Chúng ta đang bay theo chế độ tự động, không thực sự chú ý đến những gì đang xảy ra xung quanh. Chúng ta tin mình đã biết mọi điều cần thiết, quan sát thế giới qua những nhãn quan đã định, và hành động từ quan điểm một phía. Nhiều nhà lãnh đạo không thực sự “hiện diện”. Thẻ xác của họ có thể đang ở trong phòng, nhưng tâm trí của họ đã ngưng hoạt động.

Để tăng khả năng phát kiến những giải pháp mới mẻ và sáng tạo đối với các vấn đề hiện tại, ta phải dừng lại, quan sát và lắng nghe. Ta phải *ngừng hoạt động* vài lúc trong ngày. Ta phải tự nhắc nhở rằng những thiết bị điện tử phức tạp nhất cũng có nút tắt. Tắt điện thoại di động, máy nhắn tin, tin nhắn IM, email, PDA, và trình duyệt. Hãy ngừng hoạt động.

Sau đó bắt đầu chú ý đến những gì đang xảy ra xung quanh bạn. Để nhận biết mọi chuyện, bạn phải hiện diện, phải chú ý và phải biết tò mò.

Hãy nhìn xung quanh. Hầu hết các phát kiến có được là do người ta biết chú ý đến sự vật đang vận động xung quanh - chứ không phải ngồi chú mục nhìn vào một quả cầu pha lê thần bí. Những nhà lãnh đạo tài ba nhất là những người luôn biết quan sát những hoàn cảnh khác nhau của con người. Họ biết chú ý đến sự vật xung quanh hơn những người khác.

Hãy nhìn sự việc quen thuộc theo cách mới. Hãy tìm kiếm sự khác biệt và tương phản. Hãy tìm kiếm những mô thức. Hãy nhìn nhận sự việc theo nhiều góc độ. Hãy tìm kiếm những nhu cầu chưa được đáp ứng. Hãy lắng nghe những tín hiệu yếu ớt. Hãy lắng nghe những giọng nói chưa được nghe thấy. Hãy lắng nghe những gì bạn chưa bao giờ nghe. Khi dừng lại, quan sát và lắng nghe, chúng ta sẽ luôn ngạc nhiên với những triển vọng và tiềm năng quanh ta.

## **HÃY KHÁM PHÁ NHỮNG TRIỂN VỌNG TƯƠNG LAI**

Ngay cả khi dừng lại, quan sát và lắng nghe những thông điệp được gửi đến chúng ta trong hiện tại, chúng ta cũng phải ngẩng cao đầu nhìn về phía chân trời. Việc có tầm nhìn không giống với việc hoàn thành dự án đúng hạn. Dù dự án có thời hạn ba tháng, một năm, năm năm, hay 10 năm, công việc của người lãnh đạo vẫn là phải suy nghĩ xa hơn thời điểm đó. Người lãnh đạo phải biết tự hỏi, chúng ta sẽ làm gì *sau khi* dự án này hoàn thành? Nếu không suy nghĩ về viễn cảnh sau khi dự án lâu dài nhất của bạn hoàn thành thì bạn cũng chỉ có thể nhìn xa được như mọi người khác mà thôi. Nói cách khác, bạn dư thừa! Công việc của người lãnh đạo là phải nghĩ về dự án kế tiếp, và dự án sau đó nữa, và dự án kế tiếp nữa.

Và hãy nhớ. Bạn không nhất thiết phải làm việc này một mình. Việc những người theo bạn mong muốn bạn có tầm nhìn không có nghĩa bạn không được phép yêu cầu người khác giúp đỡ. Đồng nghiệp của chúng tôi, Joel Barker - nhà tương lai học, tác giả kiêm nhà làm phim - đã ví von để giải thích về chuyện các nhà lãnh đạo có thể lôi cuốn người khác vào cuộc hành trình khám phá tương lai. “Trước khi lăn bánh cỗ xe ngựa, người đánh xe cử người đi do thám phía chân trời,” Joel kể, “Cuộc khảo

sát chóng vánh của những người đi tiền trạm đem lại nhiều thông tin quan trọng giúp cho người đánh xe thêm tự tin để quyết định nhanh chóng hơn và giúp cỗ xe lao về phía trước nhanh hơn... Những nhà lãnh đạo thế kỷ 21 cần có những người tiền trạm cho họ. Nhưng thay vì tìm hiểu địa lý của những vùng đất mới, họ phải tìm hiểu địa lý của thời gian. Biên giới quan trọng nhất đối với họ chính là cột mốc năm hay mười năm tới.”

Hãy lôi kéo mọi người vào cuộc bằng câu hỏi: “Tiếp theo sẽ làm gì?” Nhiệm vụ này sẽ đưa chúng ta đến đâu *trong tương lai*? Và hãy nêu lên những tác động từ những sự kiện bạn dự báo. Joel chia sẻ một bài học kinh nghiệm quan trọng: “Tôi nhận ra rằng những tác động quan trọng nhất của bất cứ thay đổi nào rất hiếm khi bộc lộ ngay trong biến cố, dù đó là một sáng kiến, một trào lưu mới, một buổi giới thiệu sản phẩm mới của đối thủ cạnh tranh, một mục tiêu chiến lược. Thay vì vậy, những tác động quan trọng nhất thường bộc lộ từ những chuyện ngoài sự kiện đó. Tức là, chúng là tác động của tác động của sự kiện ban đầu để rồi ào ào đổ trút xuống như thác từ mọi phía. Đây chính lúc những hậu quả không lường trước trỗi dậy.”

Một câu hỏi quan trọng khác là: “Điều gì tốt hơn?” Cách gì tốt hơn cách bạn đang làm hoặc cách bạn đang định làm trong tương lai gần? Những nhà lãnh đạo trò chuyện với chúng tôi đã chia sẻ một quan điểm rằng, trong mong muốn tạo dựng cuộc sống tốt đẹp hơn về lâu dài, việc giúp người khác tìm thấy ý nghĩa và mục đích trong tình huống hiện tại của họ là điều chính yếu để đạt được những thành tựu phi thường.

Mọi tổ chức hay dự án, nhỏ hay lớn, đều khởi phát từ tâm trí; khởi phát bằng sự tưởng tượng và niềm tin rằng hình ảnh mong manh này một ngày kia có thể trở thành hiện thực. Để đáp ứng mong muốn của những người đi theo ta về việc thăm dò tương lai, chúng ta với tư cách là những người lãnh đạo không có lựa chọn nào khác hơn là dùng trí óc đưa bản thân mình vào những cuộc hành trình đến những nơi ta chưa bao giờ đặt chân đến.

Việc chúng ta bỏ tiêu tốn thời gian vào công việc thường nhật để dành nhiều thời gian hơn cho những triển vọng tương lai là điều bất buộc. Đây là một trong rất ít những năng lực khiến công tác lãnh đạo khác những công tác khác, và quan trọng là chúng ta phải ưu tiên hàng



đầu năng lực này. Đó cũng chính là nơi những di sản bắt đầu được tạo dựng - khi chúng ta mong muốn thế giới sẽ đổi thay ra sao.

### CHƯƠNG 13: KHÔNG CHỈ CÓ TẦM NHÌN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

**LÂU NAY KHI CHÚNG TÔI BÀN VỀ TẦM QUAN TRỌNG** của tầm nhìn, những nhà lãnh đạo hiểu rằng họ chính là người phải có tầm nhìn đó. Do thường được khích lệ từ rất nhiều chuyên gia đào tạo về lãnh đạo, gồm cả chúng tôi, những nhà lãnh đạo cho rằng nếu người khác muốn họ có tầm nhìn, họ phải dẫn thân vào miền hoang vu, leo lên đỉnh núi, ngồi kiết già để chờ được giác ngộ, và rồi đi loan báo với cả thế giới những gì họ nhìn thấy trước. Những nhà lãnh đạo cho rằng chỉ có tầm nhìn của họ mới quan trọng thôi, và nếu đó là tầm nhìn của họ thì *chính họ* phải tạo ra, chứ không phải ai khác.

Sai lầm! Đây *không phải* là điều những người đi theo họ mong muốn. Vâng, nhà lãnh đạo phải có tầm nhìn, nhưng họ không cần phải biết tiên tri và thấu thị. Nhà lãnh đạo không cần phải thốt ra những điều thiêng liêng được mặc khải, cũng không cần phải là nhà tiên tri. Chuyện đơn giản hơn nhiều.

Những gì mọi người thực sự muốn nghe không phải là tầm nhìn của nhà lãnh đạo. Họ muốn nghe chính những khát vọng *của họ*. Họ muốn nghe ước mơ của họ sẽ trở thành hiện thực và hy vọng của họ sẽ được đáp ứng như thế nào. Họ muốn thấy bản thân họ trong bức tranh tương lai người lãnh đạo đang theo đuổi. Những nhà lãnh đạo tài ba nhất hiểu rằng nhiệm vụ chính của họ là khích lệ mọi người cùng hướng đến một tầm nhìn *chung*, chứ không phải tạo ra thế giới quan của riêng mình.

Có thể những người đi theo bạn không trực tiếp nói với bạn. Có thể họ không hề nói gì luôn. Nhưng chúng tôi biết chắc rất ít người muốn bị người khác dạy đời dông dài như: “Đây là tương lai của chúng ta, hãy hướng đến đó.” Cho dù câu nói được diễn đạt hoa mỹ đến đâu, hầu hết mọi người không thích bị người khác chỉ thị và ra lệnh. Họ muốn cảm thấy mình được tham gia vào công cuộc chung.

Buddy Blanton, nhà quản lý chương trình đào tạo tại công ty Rockwell Collins Display Systems, đã học được kinh nghiệm này. Ông hợp nhân

viên lại vào một buổi sáng và yêu cầu họ nhận xét về phong cách lãnh đạo của ông. Đặc biệt là ông muốn biết mình có thể làm gì để tạo ra tầm nhìn chung tốt hơn. Những gì họ phát biểu đã giúp ông hiểu rằng để quy tụ mọi người sát cánh bên nhau thì tầm nhìn không thôi chưa đủ, mà cần cả một quá trình.

*Một trong những nhân viên mà tôi nể trọng nhất... phát biểu trước. Bà rất giỏi nhận xét theo hướng tích cực. Bà nhận xét như sau: “Ông có đủ mọi kỹ năng cần thiết. Ông có tầm nhìn toàn cầu và sự hiểu biết. Ông là một người biết lắng nghe một cách chân thành. Ông lạc quan, và ông đề cao sự tôn trọng và tin tưởng của nhân viên và đồng nghiệp. Ông cởi mở và thẳng thắn, và ông không bao giờ e ngại phải nói những điều cần thiết với nhân viên.” Rồi bà ấy khuyên tôi, “Ông sẽ có lợi nếu giúp đội ngũ chúng tôi hiểu được ông có được tầm nhìn như thế nào. Chúng tôi muốn sát cánh với ông trong quá trình ông tạo dựng mục tiêu và tầm nhìn để tất cả chúng ta có thể cùng nhau đến đích cuối cùng.”*

*Một nhân viên khác nói rằng việc nắm bắt sự hình thành đó sẽ giúp anh dễ dàng chủ động giải quyết vấn đề một cách độc lập. Vài nhân viên khác thì nói việc truyền đạt này sẽ giúp họ hiểu được tính thực tế của mục tiêu đề ra. Những thành viên khác thổ lộ rằng họ muốn tham gia quá trình hình thành tầm nhìn để có thể học hỏi cách xây dựng tầm nhìn tốt hơn cho nhóm.*

*Tôi nhìn nhân viên của mình. Rõ ràng họ đều thống nhất với nhau rằng họ muốn tham gia vào quá trình chia sẻ và hình thành tầm nhìn chung. Chúng tôi khởi sự bàn về tầm nhìn của chương trình, và mỗi người đều đóng góp ý kiến thảo luận.*

*Trước đây, tôi cho rằng tốt hơn tôi nên lập sẵn mọi thứ cho họ và họ chỉ việc đưa nhận xét khi tôi làm không đúng điều gì đó - họ đã từng làm như vậy rất nhiều lần. Tôi hỏi họ có đồng ý cùng họp mỗi hai tuần để bàn bạc xây dựng tầm nhìn cho chương trình hay không, giống như lần họp trước đó. Họ đồng ý một cách chắc nịch.*

Đại đa số chúng ta đều suy nghĩ giống nhân viên của nhóm Buddy. Chúng ta cũng muốn sát cánh với những người lãnh đạo. Chúng ta cũng muốn được mơ ước cùng với họ. Chúng ta cũng muốn sáng tạo cùng với

họ. Chúng ta cũng muốn tham gia vào quá trình tạo dựng tương lai của chính mình. Điều này không có nghĩa chúng ta phải làm hết như Buddy, mà nghĩa là bạn nên chấm dứt lối nghĩ rằng tầm nhìn được truyền từ cấp trên xuống cấp dưới. Bạn phải chấm dứt lối nghĩ rằng quá trình đó là một cuộc độc thoại, và hãy lôi cuốn mọi người vào cuộc đối thoại chung về tương lai.

## **BẠN PHẢI THẤY NHỮNG GÌ NGƯỜI KHÁC THẤY**

Hãy nhìn một vài số liệu xem chúng nói lên điều gì. Trong bảng phân tích gồm 30 mục của chúng tôi, Thống kê năng lực lãnh đạo, có sáu câu hỏi đo lường hiệu quả của người lãnh đạo trong việc xây dựng tầm nhìn chung. Ba trong số sáu câu này nằm trong 4 câu thấp điểm nhất, chứng tỏ việc xây dựng tầm nhìn chung luôn là việc mà các nhà lãnh đạo làm ít hiệu quả nhất. (Câu hỏi xếp chót trong danh sách là về việc tìm kiếm nhận xét từ người khác, đã được thảo luận trong Chương 3). Đây là 3 câu hỏi:

- Tôi miêu tả một hình ảnh đầy sức thuyết phục về tương lai chúng tôi.
- Tôi kêu gọi người khác cùng chia sẻ một giấc mơ hứng khởi về tương lai.
- Tôi chỉ ra cho người khác thấy những mối quan tâm lâu dài của họ có thể trở thành hiện thực trong một tầm nhìn chung.

Hãy nghiền ngẫm ba câu này trong chốc lát. Bạn nhận thấy điều gì? Bạn có thấy rằng mỗi câu đều nói về việc các nhà lãnh đạo kêu gọi người khác cùng nhau chia sẻ tầm nhìn chung? Bạn có thấy những câu này đều nói về *chúng tôi*, *chúng ta* chứ không phải là *tôi*? Lý do các nhà lãnh đạo kém cỏi trong việc xây dựng tầm nhìn chung không phải là vì họ không nói về tương lai hay không tin vào tương lai. Vấn đề khiến các nhà lãnh đạo vất vả là phải gieo một hình ảnh của tương lai có sức thuyết phục và lôi cuốn người khác - một hình ảnh phù hợp với những gì người khác nhìn thấy và cảm nhận.

Để có thể miêu tả hình ảnh tương lai đầy sức thuyết phục, bạn phải biết nắm bắt những gì *người khác* muốn và cần. Để lôi cuốn người khác

và chỉ cho họ thấy những mong muốn của họ sẽ được đáp ứng như thế nào, bạn phải hiểu rõ những hy vọng, mơ ước, động lực và mối quan tâm của họ.

Điều đó nghĩa là bạn phải hiểu những người đi theo bạn, và phải trò chuyện với họ bằng thứ ngôn ngữ có thể gây hứng thú và lôi kéo họ vào cuộc. Nếu muốn mọi người cùng nhau đi về một hướng, bạn phải nói về những điểm đến trong tương lai theo cách khiến cho khán giả bị cuốn hút. Đó phải là điều mà họ quan tâm như bạn, thậm chí còn nhiều hơn bạn.

Khiến người khác cảm thấy phấn khích về tương lai không có nghĩa là tạo một bài thuyết trình Power Point hay hơn; không có nghĩa phải có kỹ năng nói chuyện trước công chúng giỏi hơn, mặc dù điều đó cũng tốt. Và tất nhiên điều đó không có nghĩa phải trở nên duyên dáng và hấp dẫn hơn.

Điều đó có nghĩa là bạn phải trở nên gần gũi. Phải trở nên thân thuộc. Phải biết đồng cảm. Muốn trò chuyện để lôi kéo người khác có cùng tầm nhìn chung với mình đòi hỏi chúng ta phải cố công hiểu những người đi theo chúng ta một cách sâu sắc hơn. Điều đó đòi hỏi chúng ta phải hiểu những khát vọng mạnh mẽ cũng như những nỗi sợ hãi sâu thẳm của họ. Điều đó đòi hỏi chúng ta phải nắm bắt niềm vui và nỗi buồn của họ. Điều đó đòi hỏi chúng ta phải trải nghiệm cuộc sống theo cách của họ.

Để làm được điều này ta không cần đến phép màu, cũng không cần khoa học cao siêu. Chúng ta chỉ cần lắng nghe rất, rất chu đáo những gì người khác muốn.

Nói đến đây có lẽ bạn sẽ tự hỏi, “Cũng được thôi, nhưng còn chuyện đưa ra những sáng kiến đột phá mới thì sao? Không phải nhà lãnh đạo cần tập trung cho cái mới hay sao? Ngày xưa có ai nói là họ muốn có máy bay, điện thoại hay máy tính đâu?” Đúng vậy, nhưng mọi người đã nói rằng họ muốn đi đến những vùng đất xa xôi nhanh hơn, muốn kết nối với bạn bè và gia đình một cách dễ dàng hơn, và muốn làm việc hiệu quả hơn.

Chúng tôi muốn các bạn biết rằng những phát minh này chưa bao giờ là kết quả tư duy của những nhà tu hành khổ hạnh sống ẩn dật. Thực tế, chúng chính là thành quả của việc biết lắng nghe một cách thấu đáo nhất. Chúng là thành quả của việc hòa hợp với môi trường. Chúng là kết quả của sự trân trọng khát vọng của mọi người.

Thế nếu mọi người không biết họ thực sự cần gì thì sao? Lại thêm một lý do nữa khiến bạn phải trở thành một người biết lắng nghe một cách xuất sắc. Lắng nghe không phải là nghe những từ ngữ. Phải biết lắng nghe những ngụ ý. Phải đọc được những suy nghĩ hàm ẩn trong đó. Phải biết chú ý.

Những nhà phát minh vĩ đại và các nhà lãnh đạo gương mẫu hiểu rằng *tất cả* chúng ta đều muốn một ngày mai tốt đẹp hơn. Chúng ta không phải lúc nào cũng muốn cùng một thứ, nhưng dù muốn gì đi nữa, chúng ta đều muốn có sự tiến bộ. Kỹ năng quan trọng là khám phá những gì được mọi người xem là “mới và tiến bộ hơn”.

Nếu bạn sắp khuấy động tâm hồn của những người mình dẫn dắt, nếu bạn sắp nâng họ lên một tầm cao mới, thì điều cần biết là: Không phải tầm nhìn của nhà lãnh đạo mà chính tầm nhìn của mọi người khác mới là quan trọng.

#### CHƯƠNG 14: GIẢI PHÓNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO TRONG MỖI NGƯỜI

**ĐÔI KHI CHÚNG TA PHẢI NẮM VAI TRÒ LÃNH ĐẠO** ngoài ý muốn, như trường hợp của Mary Beth Phillips nhiều năm trước. Một ngày của bà bắt đầu như mọi người: cả nhà náo nhiệt thức dậy soạn ăn sáng, giặt áo quần, dắt trẻ đi dạo, soạn bài trước khi lên lớp buổi chiều. Mary Beth gửi Elizabeth, bé gái sáu tháng, ở nhà hàng xóm để người giữ trẻ của họ chăm sóc giúp (vì người giữ trẻ của bà vừa xin nghỉ), rồi đi đến trường. Hai giờ sau, chồng của bà, Bob, nhận được cuộc gọi từ người giữ trẻ, cô ấy hỏi có khi nào đưa bé ngủ say đến nỗi họ đánh thức hoài mà không dậy hay không. Bằng trực giác của mình, Bob lập tức lái xe về nhà để kiểm tra và phát hiện ra Elizabeth đã hôn mê. Ngay lập tức ông chở bé đến phòng cấp cứu tại bệnh viện địa phương, rồi bé nhanh chóng được chuyển sang Bệnh viện Nhi đồng. Về sau họ phát hiện ra người giữ trẻ khi cố lay bé dậy đã lắc quá mạnh đến nỗi não của bé bị tổn thương và bé đã bị mù vĩnh viễn. Việc đó cho thấy trình độ của người giữ trẻ đó không thích hợp với công việc chăm sóc trẻ em, thậm chí khiến cô trở nên nguy hiểm. “Nếu biết trước như vậy thì không ai dám giao người thân của mình vào tay kẻ bệnh hoạn này,” Mary Beth thổ lộ.

Tại sao điều này lại có thể xảy ra? Liệu có thể ngăn ngừa và tránh việc đó xảy ra?

Cần phải làm gì để các bậc cha mẹ khác và trẻ em không gặp phải cơn ác mộng tương tự này? Mary Beth hoàn toàn không muốn gặp chuyện này, nhưng từ vấn nạn này bà đã dẫn dắt một chiến dịch đòi hỏi kiểm tra lý lịch tư pháp đối với những ai được mọi người tin tưởng giao phó con cái. Mary Beth nhìn thấy nhu cầu và đã khiến tiểu bang California phải thành lập tổ chức TRUSTLINE.

Không dễ dàng và nhanh chóng tí nào. Quá trình từ thời điểm bị kịch đến khi chính phủ phê duyệt, tài trợ và triển khai chính sách đến các cơ quan phúc lợi xã hội mất hơn một thập kỷ. Mary Beth đã khởi sự điều đó mà không hề được các tổ chức hỗ trợ, không có chức vụ hay quyền lực

gì, và cũng không có chuyên môn về quyền lợi trẻ em. Xuất phát từ động lực bản thân, cuối cùng bà đã lôi kéo và thuyết phục hàng ngàn người cùng sát cánh với mình. Mary Beth đã phát hiện năng lực lãnh đạo trong con người mình khi nỗ lực để không một gia đình nào khác phải gặp cảnh ngộ như gia đình bà.

Trong khi lãnh đạo phong trào thành lập TRUSTLINE, Mary Beth cũng tự hỏi phản ứng của mình trước bi kịch đó có giống với phản ứng của các gia đình khác không, và giống thì giống đến mức độ nào, bà cũng hiểu ra ý nghĩa nào đó của số phận nghiệt ngã. Khi bàn luận với chúng tôi, bà chú trọng đưa ra hình mẫu người phụ nữ, giống như bà, có con qua đời đột ngột hoặc bị thương tật nặng.

Mary Beth nhận thấy tất cả những phụ nữ này đã trở thành những người lãnh đạo, sáng lập ra các tổ chức (như Liên minh Trẻ em Mất tích và Viện Chấn thương Đầu tại Bệnh viện Nhi đồng ở San Diego) và quy tụ những con người có cùng mối quan tâm. Những nỗ lực của họ đã giúp tạo ra những tiêu chuẩn và luật lệ mới (luật an toàn mới đối với hồ bơi để xương bởi Ủy hội Sản phẩm Tiêu dùng cấp quốc gia), những phong trào xã hội (Bà mẹ chống tệ nạn lái xe khi say rượu - MADD), và các luật mới (TRUSTLINE của California và luật đội nón bảo hiểm với người đi xe máy).

Những phụ nữ này không hề có những điểm nổi bật gì về tiềm năng lãnh đạo so với những người khác trong cộng đồng. Hầu hết họ đều còn trẻ hay ở độ tuổi trung niên, đa số phải một mình đảm đương trách nhiệm vừa làm cha vừa làm mẹ, chưa đầy phân nửa số họ tốt nghiệp đại học, đa số đều làm việc tại nhà hay chăm lo việc nội trợ, và tất cả đều không có thành tích chuyên môn hay chức vụ cao cấp nào khi khởi sự. Họ không hề trải qua bất kỳ khóa huấn luyện chính thức (hay thậm chí không chính thức) nào để trở thành người lãnh đạo cả. Nhưng ai trong số họ cũng đều quyết tâm không để cảnh ngộ của họ - không được phép - lặp lại với những gia đình khác. Họ đã làm nên điều phi thường - và ta không thể phủ nhận năng lực lãnh đạo sẵn có trong con người họ - nói đúng hơn là trong mỗi chúng ta.

Giống những phụ nữ này, nhiều nhà lãnh đạo làm việc với chúng tôi đã không hề chủ động những dự án khiến họ trở thành người lãnh đạo



tiêu biểu mà cuộc đời đã đưa đẩy họ. Có người phẫn nộ đến phát điên. Có người lại thấy những cơ hội mà người khác không thấy. Có người cố chịu đựng những vấn đề ngày càng trở nên trầm trọng. Có người lại chấp nhận một nhiệm vụ mà không hề biết vấn đề đằng sau thực sự nghiêm trọng đến mức nào. Không ai trong chúng ta biết được sức mạnh của bản thân mình cho đến khi cuộc đời đưa đẩy làm trỗi dậy sức mạnh tiềm ẩn đó. Như nhà hoạt động xã hội kiêm tác gia Rita Mae Brown nhận xét: “Con người cũng giống những túi trà. Bạn không thể biết họ “đậm đà” đến mức nếu họ không chìm trong nước sôi lửa bỏng.”

## **NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO LÀ THỨ PHẢI HỌC HỎI**

Mỗi khi chúng tôi thuyết trình hay tổ chức hội thảo, luôn có người hỏi: “Lãnh đạo là năng lực bẩm sinh hay được rèn luyện?” Kèm theo một nụ cười, chúng tôi luôn luôn trả lời: “Vâng, dĩ nhiên, *tất cả* các nhà lãnh đạo đều có năng khiếu bẩm sinh. Chúng tôi chưa bao giờ gặp một người lãnh đạo nào không có năng khiếu bẩm sinh. Tất cả những người kế toán, nghệ sĩ, vận động viên, cha mẹ, nhà động vật học đều có năng khiếu bẩm sinh cả.” Tất cả chúng ta đều có năng khiếu bẩm sinh. Nếu thế thì sao? Điều quan trọng là ta làm gì với năng lực của ta trên cõi đời này. Đó chính là di sản.

Thật hoang đường nếu cho rằng chỉ có vài người may mắn mới hiểu được bí quyết lãnh đạo. Lãnh đạo không phải là một sào huyệt hay mật mã bí ẩn mà người bình thường không giải mã được. Năng lực lãnh đạo là một chuỗi kỹ năng và năng lực có thể quan sát từ người khác và rất hữu ích cho mọi người ở bất cứ vị trí nào, dù là nhân viên kinh doanh hay nhà quản lý cấp cao, ở Wall Street hay ở Main Street. Và bất cứ kỹ năng nào cũng có thể được củng cố, rèn luyện và cải thiện nếu chúng ta có động lực và mong muốn, được hướng dẫn và phản hồi.

Tất nhiên một số người giỏi hơn. Nhưng nếu vậy thì sao? Càng cho rằng năng lực lãnh đạo là do bẩm sinh thì chúng ta càng chối bỏ trách nhiệm của riêng mình để trở thành người giỏi nhất có thể. Càng trông mong các nhà di truyền học giúp chúng ta lựa chọn gen tốt nhất thì chúng ta càng lảng tránh trách nhiệm cá nhân đối với những việc bắt buộc phải làm.

Idan Bar-Sada, phó chủ tịch kỹ thuật tại công ty truyền thông BridgeWave, chia sẻ rằng ông đã từng nghĩ năng lực lãnh đạo chắc chắn không thể nào học được. “Tôi đã quan niệm sai lầm về lãnh đạo. Sai lầm lớn nhất là cho rằng những kỹ năng lãnh đạo, cũng như kỹ năng quản lý, không thể nào học được và cũng không cải thiện được.” Thế rồi Idan quyết định thử thay đổi quan niệm và lấy ý kiến vài người về phong cách lãnh đạo của ông. Những gì ông đúc kết được đều rất quý giá đối với tất cả chúng ta. “Tôi đã sai”, ông thừa nhận, “Nếu hiểu biết chính xác và quyết tâm, những kỹ năng lãnh đạo có thể được cải thiện một cách đáng kể... và tôi là một ví dụ điển hình cho điều này!”

Thật đáng tò mò - và đáng chú ý - khi chưa một ai hỏi chúng tôi, “Khả năng quản lý có thể học được không? Các nhà quản lý có năng khiếu bẩm sinh hay phải rèn luyện?” Tại sao công tác quản lý được xem là một tổng thể năng lực và kỹ năng trong khi lãnh đạo lại được xem là một tổng thể các yếu tố bẩm sinh? Đơn giản thôi. Mọi người đều cho rằng có thể học được kỹ năng quản lý. Bởi vì họ đã được học, biết bao trường kinh tế đã ra đời, và mỗi năm hàng ngàn khóa học được giảng dạy. Khi cho thấy có thể đào tạo được thái độ, kỹ năng và kiến thức liên quan đến công tác quản lý, các nhà đào tạo cho thấy họ có thể nâng tầm cho những người làm quản lý. Họ góp phần cho thấy kỹ năng quản lý giỏi là điều có thể gặt hái được.

Để xóa tan quan niệm sai lầm rằng năng lực lãnh đạo chỉ dành cho vài người xuất chúng, bạn phải dẹp ý nghĩ rằng năng lực lãnh đạo đòi hỏi một số tính cách nào đó. Maryam Mortezaadeh, một kỹ sư thiết kế sản xuất tại KLA-Tencor, đã phải làm như vậy. Maryam kể rằng cô đã từng nghĩ năng lực lãnh đạo nghĩa là “những con người cuốn hút, với năng lượng dồi dào, thích đứng ở tâm điểm của sự chú ý và có thể lôi cuốn nhiều người đi theo họ - và điều này hoàn toàn ngược với tính cách của tôi.” Và Maryam cũng tin rằng bà không thể nào trở thành người lãnh đạo được. Thật ra, người quản lý tiền nhiệm đã nói với cô, khi cô tỏ ý muốn nhận vai trò quản lý dự án, rằng cô không “có năng khiếu lãnh đạo bởi vì dù gì thì các nhà lãnh đạo cũng đều có khiếu bẩm sinh chứ không phải do rèn luyện.”

Qua nhiều năm, Maryam đã quản lý rất nhiều dự án với các mức độ khó khăn khác nhau nhưng, cô hồi tưởng lại: “Tôi chưa bao giờ nghĩ mình

là người lãnh đạo, mà chỉ đơn thuần là người quản lý.” Sau vài khóa đào tạo, cô dần nhận ra rằng “năng lực lãnh đạo cũng đồng nghĩa với việc tạo ra sự khác biệt.” Và với nhận thức này, cô bắt đầu thấy được tiềm năng của bản thân. “Tôi cũng có thể trở thành người lãnh đạo, có thể không phải là một người lãnh đạo đầy ma lực, nhưng là một người có thể dẫn dắt người khác cùng đạt được thành quả cao hơn. Nhận thức này đối với tôi đúng là một thành tựu quan trọng.” Kết quả của sự tự tin và quan điểm mới là Maryam đã lãnh đạo thành công rực rỡ nhiều dự án trong công việc và đời sống cá nhân.

Trong hơn 20 năm nghiên cứu, chúng tôi may mắn được biết những câu chuyện của hàng ngàn con người bình thường đã lãnh đạo nhiều người để cùng nhau đạt được những thành tựu phi thường. Những con người bình thường mà chúng ta không biết danh tính và chuyện của họ cũng không được báo chí đưa tin - những con người như Mary Beth Phillips, Idan Bar-Sada, và Maryam Mortezaazadeh - thường xuyên đạt được những thành tựu. Có hàng tỷ người như thế nữa. Việc thiếu tiềm năng lãnh đạo không phải là yếu tố ngăn cản sự phát triển số lượng các nhà lãnh đạo; mà chính là niềm tin hoang đường rằng năng lực lãnh đạo không thể nào học hỏi. Nỗi ám ảnh này là vật cản lớn đối với sự phát triển năng lực lãnh đạo của mọi người hơn cả khí chất của họ hay các nguyên lý căn bản trong việc rèn luyện năng lực lãnh đạo.

Nhiệm vụ của chúng tôi là giải phóng con người lãnh đạo bên trong chúng tôi và trong từng người các bạn. Không nên cho rằng năng lực lãnh đạo là một chuỗi tính cách bẩm sinh - một lời phán xét ngạo mạn khiến cho xã hội thiếu những người lãnh đạo tốt - mà tốt hơn nên cho rằng tất cả mọi người đều có thể học để lãnh đạo. Nếu tin rằng năng lực lãnh đạo có thể học được, chúng ta sẽ biết được thực sự có bao nhiêu người lãnh đạo tốt. Ở đâu đó, một lúc nào đó, con người lãnh đạo trong mỗi chúng ta sẽ nghe thấy tiếng gọi khẩn thiết phải xuất đầu lộ diện. Nếu tin tưởng vào bản thân và phát triển khả năng lãnh đạo của mình, chúng ta sẽ sẵn sàng khi nghe tiếng gọi đó. Và mỗi lần đáp lại tiếng gọi đó, chúng ta đã có thêm một cơ hội nữa để lưu lại di sản mang giá trị vĩnh cửu cho lớp sau.

**TA ĐÃ CHÚ TRỌNG RẤT NHIỀU VỀ CÁCH NGƯỜI LÃNH ĐẠO** dẫn dắt người khác nhưng chưa nói nhiều đến việc người lãnh đạo đó phục tùng người khác ra sao.

“Một người lãnh đạo giỏi cũng phải biết làm người phục tùng giỏi khi được người khác lãnh đạo,” Susanna Wong, Phó chủ tịch của Sherwood Partners LLC, một công ty cố vấn kinh doanh tại Palo Alto, nói với chúng tôi. “Điều này nghe có vẻ mâu thuẫn, nhưng theo kinh nghiệm của mình, tôi thấy những nhà lãnh đạo giỏi là những người hiểu được giới hạn của mình và sẵn sàng đón nhận những lời khuyên đúng đắn từ nhân viên của họ.” Rất nhiều nhà lãnh đạo cho rằng họ phải biết tất cả, làm được tất cả, và luôn luôn là người chịu trách nhiệm chính. Susanna nhắc nhở chúng tôi rằng những nhà lãnh đạo tài ba nhất đều hiểu rõ bản thân để nhận ra những giới hạn của bản thân và đều nhận thức rằng họ có thể bớt kiểm soát và giao trách nhiệm cho người khác.

Rất mâu thuẫn, đúng vậy, nhưng càng thể hiện mình có khả năng phục tùng tài năng của người khác, bạn sẽ càng được mọi người tôn trọng. “Theo kinh nghiệm sâu sắc nhất của tôi,” Susanna giải thích, “không phải lúc nào cũng có một người nổi bật trong vai lãnh đạo, bất kể chức vụ gì, mà mỗi người vừa đóng vai người lãnh đạo vừa là người phục tùng vào những thời điểm khác nhau. Hiểu được như vậy cũng chính là hiểu được khả năng của bản thân mình.” Susanna nhắc chúng tôi rằng quan hệ lãnh đạo là một mối quan hệ tương tác giữa người lãnh đạo và người phục tùng trong đó vai trò của họ thường trao đổi qua lại. Đó là kiểu quan hệ mà người lãnh đạo tạo điều kiện cho người phục tùng mình cũng trở thành người lãnh đạo.

Nhưng nếu người lãnh đạo trở thành người phục tùng, thì họ phục tùng ai hay điều gì? Có phải họ phục tùng cấp dưới bằng cách thỉnh thoảng từ bỏ quyền hành để nghe lời cấp dưới? Có phải họ ủng hộ một lý tưởng lớn nào đó thu hút tâm trí của mọi người? Có phải họ ủng hộ

một loạt những nguyên tắc nào đó? Hay là họ ủng hộ tất cả mọi thứ kể trên? Trở thành một người phục tùng nghĩa là gì?

## **CHÚNG TA PHỤC TÙNG MỘT QUY TRÌNH CHỨ KHÔNG PHẢI MỘT CON NGƯỜI**

Ta cũng nên thảo luận đôi chút về ý nghĩa thực sự của một người phục tùng, nhất là trong các doanh nghiệp hiệu quả cao. Danh từ *người phục tùng* rất thường được sử dụng với nghĩa không tốt, ám chỉ người thiếu sáng tạo, động lực hay thiếu khả năng. Theo nghĩa rộng, nó chỉ người không có chủ kiến. Trong viết lách, chúng tôi cũng thường mâu thuẫn về việc sử dụng danh từ *người phục tùng*, mà lẽ có khi nên dùng từ *người ủng hộ*, bởi vì ít nhất từ này có ý chỉ một người đóng vai trò quan trọng trong một việc gì đó. Nhưng nếu chúng ta đừng xem rằng việc làm theo người khác là điều tầm thường, và năng lực lãnh đạo là điều chúng ta có thể nỗ lực đạt được thì sao? Rốt cục, chúng tôi biết rằng trong các nhóm làm việc đạt hiệu quả cao, chẳng ai cần bảo ai phải làm gì. Mỗi người đều hiểu tầm nhìn, những giá trị, những gì được kỳ vọng, và làm sao để góp phần tạo nên sự khác biệt. Mỗi người được khuyến khích làm bất kể điều gì miễn sao hoàn thành tốt nhiệm vụ. Mỗi người đều cảm thấy mình là một phần của tập thể. Mỗi người đều cảm thấy được giao quyền và có thể lãnh đạo.

Chìa khóa tạo nên hiệu quả cao không chỉ là người lãnh đạo giỏi mà còn là *năng lực lãnh đạo* tốt. Không nên chú trọng đến con người; mà nên nói về quy trình. Trong các kỹ năng và chức năng, và trong những tổ chức đạt hiệu quả cao nhất, chúng tôi thường nhấn mạnh việc bám sát quy trình chứ không phải bám sát con người. Theo góc độ này thì những điều chúng tôi muốn mọi người bám sát là:

- Những giá trị và niềm tin nhất quán.
- Một tầm nhìn về tương lai mà họ cũng hướng theo.
- Những ý tưởng sáng tạo giúp cho tổ chức thay đổi để hiện thực hóa các giá trị và tầm nhìn.
- Những người khác với thế mạnh và tài năng góp phần thực hiện các giá trị và tầm nhìn, và những đội ngũ mà khả năng của tập thể lớn hơn

khả năng của người lãnh đạo họ.

- Tình cảm và sự quan tâm đối với những người tạo điều kiện cho họ đạt thành tựu vượt bậc.

Từ góc độ này, tất cả chúng ta đều là người ủng hộ một con đường - con đường tạo ra sự khác biệt. Với mọi vai trò trong cuộc sống, chúng ta đều có thể rèn luyện năng lực lãnh đạo nếu biết chú trọng đến những nguyên tắc và tập quán lãnh đạo.

## **NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHỤC TÙNG**

Người lãnh đạo không bao giờ nên để bị vướng vào chuyện “chịu trách nhiệm” Họ nên luôn chú trọng đến đích cuối cùng. Họ nên tự vấn, ta đang đi về đâu và sẽ đến đó bằng cách nào? Hiện tại ai là người tốt nhất để dẫn dắt chúng ta từ vị thế hiện tại đi đến đích? Có phải tôi không? Hay một thành viên khác của tập thể? Trí tuệ đang ở đâu? Ai là người nắm nguồn thông tin tốt nhất? Ai là người có những sáng kiến và ý tưởng đột phá nhất để có thể giúp tất cả chúng ta thành công?

Mặc dù giữ trọng trách tại công ty Elders Pastoral ở Tây Úc, Alan Daddow bảo chúng tôi, “Tôi hiểu trách nhiệm của tôi là làm mọi cách để phát huy tối đa hiệu quả của tập thể.” Alan nhận thức rằng thành công chỉ có thể đạt được khi ông giúp được mọi người làm thành công phần việc của họ. Thành công không phải là những việc họ có thể làm để mang lại danh tiếng cho ông.

Nếu các nhà lãnh đạo đều ghi nhớ điều này thì vai trò lãnh đạo có thể luân chuyển trong doanh nghiệp. Người lãnh đạo phải nghĩ về điều tốt nhất cho nhiệm vụ, chứ không phải điều tốt nhất cho bản thân.

Có một lý do quan trọng khác để người lãnh đạo phục tùng: Không ai có thể làm việc một mình. Nếu nghĩ về người lãnh đạo như người chịu trách nhiệm, người biết tất cả, người có thể làm mọi chuyện, người giỏi hơn ai hết, người có tính cách cuốn hút phi thường, người chiến binh trên lưng bạch mã đi giải cứu thiên hạ - bạn sẽ nản lòng ngay. Chúng ta phải dẹp bỏ suy nghĩ hoang đường này và nhìn nhận rằng người lãnh đạo không phải là người làm việc độc lập với người khác mà, chính xác hơn, là người phụ thuộc vào công sức của người khác. Alan Daddow hiểu rõ

điều này: “Họ giúp tôi thành công. Tôi không thể nào làm được một mình.”

## **KHÔNG CẦN PHẢI LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO MỚI CÓ THỂ LÃNH ĐẠO NGƯỜI KHÁC**

Willa McManmon, Giám đốc quan hệ đối ngoại đầu tư của công ty Trimble Navigation, đã gặp nhiều khó khăn với các nhà lãnh đạo khi mới vào nghề. Một mặt, cô nghĩ rằng lãnh đạo là công việc vượt quá khả năng của mình. Cô cho rằng làm lãnh đạo là làm một người hoàn hảo, một người luôn luôn đúng, luôn luôn biết phải làm gì, luôn luôn biết cách giải đáp thắc mắc của mọi người, và là người có thể nhìn thấu tương lai. Mặt khác, cô lại nghĩ rằng phục tùng chỉ đơn thuần là làm “tôi tớ cho người lãnh đạo”. Trải qua kinh nghiệm cô rút ra rằng việc lãnh đạo và phục tùng không phải là những mệnh đề “hoặc cái này - hoặc cái kia” mà là những mệnh đề có liên quan mật thiết với nhau. Cô chia sẻ với chúng tôi, “Tôi biết được rằng mình rất giỏi trong việc lãnh đạo khi có được sự hỗ trợ hết lòng và kỳ vọng của “người lãnh đạo” sau lưng tôi. Tôi nhận thức được mình cùng lúc có thể vừa lãnh đạo vừa phục tùng. Chẳng có ai có thể nhiệt tâm, hào hứng và tận tâm hơn tôi khi tôi tin vào điều gì đó và có ai đó tin tưởng tôi. Điều này đã khiến tôi trở thành một người lãnh đạo giỏi.”

Với Willa, cũng như với những nhà lãnh đạo khác, nhận thức rằng chúng ta vừa có thể làm người theo phục tùng vừa có thể làm người lãnh đạo là một nhận thức rất đúng đắn. Cô nói, “Tôi tin rằng thế mạnh của tôi bắt nguồn từ nhận thức này - từ sự hào hứng muốn trở thành một người lãnh đạo giỏi hơn và phục tùng tốt hơn, và từ sự quyết tâm và tính gan dạ bẩm sinh. Một trong những bài học lớn nhất tôi đúc kết được là không cần phải hoàn hảo mới có thể thành công được và tôi có thể tin cậy và nương tựa vào sự giúp đỡ của người khác, cũng như những người khác có thể tin cậy nơi tôi. Đó là một khởi điểm hoàn toàn mới mẻ cho ai muốn làm lãnh đạo.”

Vừa lãnh đạo lại vừa phục tùng có nghĩa là chúng ta không phải luôn luôn đơn phương đưa ra ý tưởng. Khi chúng tôi hỏi các nhóm “Ý tưởng mới bắt nguồn từ đâu?” họ đáp lại bằng sự im lặng - cứ như họ tưởng đây là một bí mật chúng tôi sắp tiết lộ. Rốt cục cũng có người lên tiếng,

“Từ nhân viên!” Những người khác xen vào: “Từ đồng nghiệp!” “Từ khách hàng.” “Từ các nhà cung cấp” “Từ nhân viên bán hàng.” “Từ đối thủ cạnh tranh!” Rốt cục, câu trả lời rất đơn giản “từ những người xung quanh chúng ta.” Những ý tưởng mới về quy trình thường đến từ những người đang trực tiếp làm việc, và ý tưởng mới về sản phẩm hay dịch vụ đến từ những người sử dụng sản phẩm hay dịch vụ đó. Ý tưởng không bao giờ cạn, vì thế nhiệm vụ lãnh đạo không đòi hỏi chúng ta phải thông thái, mà chỉ đòi hỏi chúng ta biết lắng nghe và làm theo ý tưởng của người khác.

Điều cuối cùng khiến nhà lãnh đạo nên phục tùng là vì điều này giúp thể hiện sự khiêm tốn. Nếu không thực sự thấu hiểu sự tương thuộc giữa người lãnh đạo và những người ủng hộ và vì sao người lãnh đạo cần phục tùng người khác thì ta dễ trở nên kiêu căng trong tiến trình để lại di sản cho đời sau. Nếu xem mình là “người lãnh đạo” chúng ta dễ trở nên đui mù trước những cống hiến của người khác hay điếc đặc trước những tiếng kêu quanh ta. Chúng ta sẽ nghĩ mình giỏi hơn người khác - những “con người nhỏ bé” quanh ta - và ta sẽ bỏ mất những ý tưởng hay ho cũng như thiện chí họ dành cho mình.

Làm người phục tùng rất có lợi cho tâm hồn của bạn. Việc đó nhắc nhở rằng chúng ta không hề đơn độc, rằng bất cứ thành công nào chúng ta đang gặt hái đều phụ thuộc vào thành công của những người khác, và rằng chúng ta phải mở rộng trái tim mình, khối óc mình để học hỏi cái mới. Sự khiêm tốn bắt nguồn từ việc ý thức được điều này và từ việc nhận thức được rằng di sản của chúng ta được xây dựng trên nền tảng di sản của những người đi trước và những người đang làm việc bên cạnh chúng ta.



#### PHẦN 4: LÒNG CAN ĐẢM

**Ý NGHĨA CỦA VIỆC LƯU LẠI DI SẢN CHO ĐỜI SAU** chính là tạo ra sự khác biệt. Chúng ta chỉ có thể tạo ra sự khác biệt khi biết giữ vững lập trường của mình. Mỗi chúng ta đều có thể giữ vững lập trường của mình đối với những điều có ý nghĩa. Sống một cuộc đời can đảm là như thế.

Phải can đảm mới nhận ra được mơ ước của mình và nhìn thấy ý nghĩa của những giá trị. Nếu muốn để lại một di sản lâu bền, ta phải biết hành động dũng cảm. Ta không thể lên kế hoạch để trở nên can đảm, ta có thể lựa chọn để hành động theo can đảm. Can đảm là nền tảng của mọi phẩm chất khác.

Với hầu hết chúng ta, can đảm không phải là có những hành động anh hùng. Lòng can đảm thường có nghĩa là dám đứng mũi chịu sào trong những thời điểm quyết định - những lúc mà những giá trị cốt lõi của chúng ta bị đe dọa. Chỉ cần làm những việc nhỏ, nhưng những việc nhỏ đó có thể tạo nên sự khác biệt lớn. Đó chính là điểm khác biệt giữa tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống và kiếm sống.

Những khoảnh khắc can đảm là bước ngoặt trong đời, và chúng ta phải sẵn sàng trả giá để gặt hái được kết quả tốt đẹp cho cuộc sống. Khi muốn thay đổi một điều gì, ta luôn có khả năng thất bại. Không có thất bại thì chẳng có thành công, và không có sai lầm thì chẳng ai có thể học hỏi.

Cuối cùng, ta phải nhìn nhận rằng không ai có thể đảm bảo cho việc rèn luyện để trở thành người lãnh đạo. Bạn có thể cố gắng hết sức, nhưng đôi khi như thế chưa đủ. Luôn luôn có những điều vượt ngoài tầm kiểm soát. Mỗi phẩm chất lãnh đạo nếu thái quá cũng sẽ trở thành thói xấu, và mỗi một điểm mạnh đều có thể trở thành điểm yếu. Chúng ta phải kiềm chế cảm giác tự phụ, phải biết khiêm tốn và nhìn nhận rằng chúng ta cũng phụ thuộc vào người khác nhiều như là họ phụ thuộc vào chúng ta. Dù gì đi nữa, mỗi ngày đều đem đến cơ hội mới để tạo ra sự

khác biệt cho cuộc sống, và nếu biết tận dụng những cơ hội này, chúng ta không cần phải lo về di sản cho hậu thế, mọi thứ sẽ tự diễn ra ổn thỏa.

## **CHƯƠNG 16: TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CÓ LÒNG CAN ĐẢM**

**CAN ĐẢM LÀ MỘT TỪ ĐAO TO BÚA LỚN.** Nó thường gợi lên hình ảnh một điều gì đó vượt ngoài tầm trải nghiệm của con người. Nó khiến người ta liên tưởng đến những kỳ tích siêu phàm, những cuộc đấu tranh sinh tử, và những cuộc chinh phục hiểm nghèo. Nó thần bí đến nỗi rất nhiều người cho rằng đó không phải là điều dành cho họ. Khi tìm hiểu những câu chuyện sôi động, bạn sẽ khám phá rằng lòng can đảm không phải là tất cả. Thực sự, lòng can đảm không phải là điểm chính của câu chuyện. Nó gần như là một thứ huyền thoại và truyền thuyết.

Lòng can đảm thật ra bình thường hơn chúng ta nghĩ, một điều mà ai trong chúng ta cũng có, và được bộc lộ hàng ngày. Lòng can đảm có thể quý báu, nhưng không hề khan hiếm. Lòng can đảm là một điều tồn tại trong mỗi con người. Bạn có thể không thường xuyên dùng đến lòng can đảm của mình, nhưng nó vẫn luôn tồn tại khi bạn cần đến.

### **CAN ĐẢM LÀ MỘT TRẠNG THÁI TINH THẦN**

Một kinh nghiệm chúng tôi đúc kết được trong quá trình đào sâu nghiên cứu lòng can đảm là tài liệu về năng lực lãnh đạo hoàn toàn phớt lờ nó. Mọi tài liệu đều nói rằng những nhà lãnh đạo phải can đảm như thế nào, nhưng không cuốn nào giải thích rõ thế nào là can đảm.

Nói như vậy không có nghĩa là chưa bao giờ có ai viết hay bàn về lòng can đảm. Các cuộc bàn luận về lòng can đảm đã diễn ra quá lâu đời, hầu hết giữa các triết gia hay sử gia - và các nhà lãnh đạo ngày nay đã không còn đọc sách triết và sách sử như những môn học bắt buộc thời xưa. Vào thời buổi đổi thay nhanh đến chóng mặt này, nếu thông điệp đưa ra không thể rút ngắn lại thành công thức thì chẳng ai thèm đọc cuốn sách đó hay tham dự buổi thuyết trình đó có.

Chúng tôi cũng khám phá ra lòng can đảm được hiểu sơ sài và không phải như mọi người thường nghĩ. Lòng can đảm khiến người ta liên tưởng đến sự dũng cảm đương đầu và tinh thần thép, nhưng như vậy

chưa đủ theo những gì chúng tôi nghiên cứu được, hoặc theo sách vở của các triết gia. Người Hy Lạp cổ đại, những người có rất nhiều điều để kể về lòng can đảm - như Socrates và Aristotle chẳng hạn - xem lòng can đảm là một trong bốn phẩm chất cốt yếu để có thể sống một đời tử tế và duy trì xã hội. (Các phẩm chất khác bao gồm tính can trọng, tính ôn hòa và tính công bằng.) Tuy nhiên, lòng can đảm là phẩm chất đứng đầu. Nó được xem là phẩm chất nền tảng cho các phẩm chất khác.

Họ xem sự can đảm là trạng thái tinh thần giúp một người có năng lực đối mặt với nguy hiểm mà không hề bị nỗi sợ hãi trấn áp. Đó chính là khả năng chịu đựng trước những tình huống căng thẳng tột độ. Đó không phải là không biết sợ mà là khả năng kiểm soát nỗi sợ.

Can đảm được xem là trạng thái giữa sự liều lĩnh thái quá và sự hèn nhát. Theo người Hy Lạp - và hầu hết chúng tôi cũng đồng ý - có một trạng thái gọi là sự không sợ hãi một cách thái quá. Một người bị xem là thiếu suy nghĩ nếu tự tin thái quá trong lúc có lý do chính đáng để sợ hãi. Những con người đó là những kẻ điên rồ, và họ có thể rất nguy hiểm. Cạnh đó, nỗi sợ hãi có thể quá lấn át, khiến người ta trốn chạy những công việc khó khăn. Những người này được xem là những kẻ hèn nhát.

Người Hy Lạp nhận ra con người khác biệt nhau. Chúng ta không sợ hãi những điều giống nhau. Vì thế, can đảm không phải là một khái niệm tuyệt đối, mà tùy thuộc vào tình huống và con người. Can đảm được thể hiện theo nhiều cách. Những gì đối với người này là can đảm thì đối với người khác có thể lại dễ dàng. Với người Hy Lạp, can đảm không nhất thiết là phải chiến đấu anh dũng trong chiến trận. Có khi chỉ cần là những hành động kiên quyết của một công dân bình thường mưu cầu một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Người Hy Lạp cũng tin rằng can đảm không phải là một trải nghiệm cảm xúc đơn thuần - như ta thường gọi là “có gan”. Họ cho rằng can đảm bao gồm cả yếu tố lý trí. Can đảm không phải là hành động thiếu suy nghĩ. Can đảm đòi hỏi người ta phải lựa chọn khi đối diện với nghịch cảnh.

Điều chính yếu chúng tôi rút ra được sau khi đọc những triết lý này là can đảm là một trạng thái tinh thần. Nó là cách chúng ta trải qua những

tình huống nhất định và cách chúng ta đối mặt với sự sợ hãi của chính mình. Mặc dù có những yếu tố tâm sinh lý nảy sinh khi đối mặt với tình huống căng thẳng, chúng ta có quyền lựa chọn cách xử lý. Nếu để bản thân mình bị nỗi sợ hãi trấn áp, chúng ta sẽ không còn cách lựa chọn nào khác ngoài chạy trốn. Còn nếu quá tự tin mình có thể giải quyết bất cứ tình huống nào, ta sẽ đi đến những hành động thiếu suy nghĩ và liều lĩnh thái quá. Nhưng nếu nhận thức được nỗi sợ, tự tin trong chừng mực rằng chúng ta có thể xử lý tình huống, và dám đứng ra giải quyết vấn đề thì đó là một hành động can đảm.

## **MỖI NGƯỜI ĐỀU CÓ NHỮNG KHOẢNH KHẮC CAN ĐẢM**

Việc đọc sách triết đã giúp chúng tôi nắm bắt rõ hơn ý nghĩa lịch sử của lòng can đảm, nhưng không giúp chúng tôi hiểu rõ về nó. Vì thế, chúng tôi quyết định khám phá sự thật về lòng can đảm bằng cách nói chuyện với những con người thật về trải nghiệm của họ. Chúng tôi yêu cầu họ kể lại *những khoảnh khắc can đảm* - những khoảnh khắc trong đời mà họ thể hiện sự can đảm, bất kể họ hiểu từ đó như thế nào. Những khoảnh khắc đó có thể liên quan đến những chuyện mới xảy ra hoặc những chuyện trong quá khứ, có thể là những chuyện xảy ra ở nơi làm việc, ở trường học, ở nhà hay ở bất cứ nơi nào. Định nghĩa và những nguyên tắc của lòng can đảm đã lộ ra sau cuộc đối thoại của chúng tôi.

Nhiều người dễ dàng nhớ lại một lần nào đó họ đã hành động can đảm, nhưng một số người chật vật để nhớ lại một hành động can đảm của họ. Để giúp họ, chúng tôi gợi ý họ điền vào câu: “Cần phải can đảm tôi mới có thể...” Sau khi hoàn thành câu đó nhiều lần họ bắt đầu định hình được chuyện gì họ muốn kể. Chúng tôi nói rằng những câu chuyện của họ không cần phải là những chuyện đăng báo với những hành động hào hùng; mà chúng tôi muốn nghe những câu chuyện bình thường với kiểu can đảm thường ngày. Những câu chuyện cá nhân này là khởi điểm để chúng tôi để thấu hiểu bản chất của lòng can đảm.

Thế chúng tôi đã khám phá ra những gì? Điểm mấu chốt nhất và đáng chú ý nhất là “*Mỗi người mà chúng tôi phỏng vấn đều có chuyện để kể.*” Mỗi một người mà chúng tôi phỏng vấn đều nhớ lại một trải nghiệm nào đó đòi hỏi lòng can đảm.

Mỗi một người đều có thể nhớ lại ít nhất một khoảnh khắc trong đời khi họ có được sức mạnh tinh thần và đạo đức để chủ động hành động trong một tình huống đầy thử thách. Rốt cục thì không chỉ các anh hùng mới có lòng can đảm.

Những cuộc đối thoại này cũng làm nảy sinh bài học thứ hai quan trọng không kém. Phần lớn các câu chuyện đều kể về va chạm trong cuộc sống thường nhật, không phải là bối cảnh hành động theo khuôn mẫu của chủ nghĩa anh hùng, cũng không phải là những cuộc đấu tranh sinh tử vĩ đại. Những quân nhân được phỏng vấn không hề kể về những lúc đối mặt với lửa đạn chiến tranh. Những doanh nhân được phỏng vấn không hề kể về những lần đầu tư thất bại. Mà những chuyện chúng tôi được nghe trần tục hơn nhiều - và cũng riêng tư hơn nhiều. Một số người kể chuyện giữ vững lập trường về một vấn đề quan trọng nào đó. Vài người kể chuyện đứng nói trước công chúng dù chứng sợ sân khấu khiến cho người diễn thuyết run lấy bầy. Vài người kể chuyện chủ động bắt tay làm một việc gì đó họ chưa từng làm hoặc khiến họ phải cố gắng. Một số lại kể chuyện họ đã lạc lối như thế nào và rồi tìm lại được đường đi về mặt vật chất hay mặt tinh thần. Có một trường hợp kể về sự can đảm dám sống đúng bản chất của mình như một người đồng tính trong môi trường làm việc rất bảo thủ tại một công ty tài chính. Một vài người kể chuyện nghỉ làm để đi học lại hoặc thay đổi công việc 180 độ. Lúc đầu những người kể chuyện rất phân vân không biết có thể xem đó là những hành động can đảm hay không. Nhưng rồi họ nhận ra không có từ nào khác - như *liều lĩnh* chẳng hạn - có thể miêu tả đúng tính chất và đặc điểm của những trải nghiệm đó bằng từ *can đảm*.

Can đảm là dám lựa chọn phương cách hành động khó khăn trong những chuyện nhỏ hằng ngày. Tôi sẽ nói “Có” hay nói “Không”? Tôi sẽ ở lại hay ra đi? Tôi sẽ nói ra hay giữ im lặng? Thoạt nghe những lựa chọn này không có vẻ gì ghê gớm, nhưng trong những hoàn cảnh cụ thể những lựa chọn này trở nên cực kỳ khó khăn. Không ai có đủ tư cách để đánh giá hành động của người khác là can đảm hay không. Rốt cục điều gì đòi hỏi sự can đảm và điều gì không là một quyết định vô cùng cá nhân.

Tuy nhiên, chúng tôi vẫn có thể đưa ra vài nhận định chung. Đằng sau những vấn đề chung đó là một số bài học có thể dạy chúng ta biết thế nào là hành động can đảm. Sau đây là một vài ví dụ điển hình chúng tôi

quan sát được, và dù danh sách có thể không đầy đủ, nó đã liệt kê gần hết những gì chúng tôi được nghe. Chúng ta dường như sẽ cần đến lòng can đảm khi...

- Cuộc sống của chúng ta xuất hiện những thách thức lớn, và
- Chúng ta cảm thấy sợ hãi khi phải đối mặt với hoàn cảnh này, và
- Chúng ta cần phải chủ động vượt qua nỗi sợ hãi và thử thách này, và
- Chúng ta phải đánh đổi một điều gì đó rất có ý nghĩa đối với bản thân, và
- Chúng ta có thể phải chịu đựng mất mát, và
- Chúng ta có hy vọng, và
- Cuộc sống của chúng ta chuyển biến sau trải nghiệm này.

Sau khi chia sẻ với chúng tôi những câu chuyện này, mọi người kể rằng cuộc sống của họ đã thay đổi sau khi họ đã quyết định hành động như vậy. Khoảnh khắc can đảm là khoảnh khắc giải thoát; nó mang lại chuyển biến. Can đảm chính là bí quyết của sự thay đổi.

Can đảm là phẩm chất thiết yếu nếu chúng ta muốn thay đổi đời mình. Can đảm là phẩm chất thiết yếu nếu chúng ta muốn làm chuyện quan trọng. Can đảm là phẩm chất thiết yếu nếu chúng ta muốn thay đổi hiện trạng.

Lãnh đạo là dẫn dắt mọi người đến những lãnh địa mới mẻ, và chúng ta không thể đến đích nếu thiếu lòng can đảm. Lãnh đạo chính là *can đảm trong hành động*. Lòng can đảm đem đến năng lượng cho chúng ta tiến về phía trước. Lòng can đảm đem đến sự tự tin cho chúng ta thành công. Lòng can đảm đem đến cho chúng ta sức mạnh để giữ vững bản thân trong những giờ phút tăm tối. Lòng can đảm giúp chúng ta lưu lại di sản với một dấu ấn hùng hồn, “Tôi đã hiện diện và làm nên sự khác biệt.”

## CHƯƠNG 17: BẠN KHÔNG THỂ LÊN KẾ HOẠCH ĐỂ TRỞ NÊN CAN ĐẢM, NHƯNG BẠN CÓ THỂ LỰA CHỌN

**NHỮNG NGƯỜI CHÚNG TÔI TỪNG TIẾP XÚC** đều muốn được hướng dẫn chi tiết. Họ muốn biết có thể áp dụng những ý tưởng hay ho đó vào công việc hằng ngày như thế nào. Mỗi khi thảo luận về bất cứ nguyên tắc lãnh đạo nào chúng tôi đều cố đưa ra lời khuyên thực tế. Nhưng khi phải khuyên mọi người làm thế nào trở nên can đảm hơn thì chúng tôi cảm thấy vất vả. Khi trò chuyện với tác giả kiêm cố vấn Peter Block, chúng tôi hỏi ông suy nghĩ gì về lòng can đảm. Chính xác là chúng tôi muốn biết ý kiến của ông về phương thức áp dụng lòng can đảm vào thực tế cho các doanh nghiệp và các nhà lãnh đạo. Peter, nổi tiếng vì sự thông thái, tính hóm hỉnh và ưa phản biện, đã đáp như sau: “Lòng can đảm không phải là thứ để ứng dụng. Người ta chọn nó không vì một điều gì khác. Nếu làm cho lòng can đảm trở nên thực dụng, quý vị đã đánh cắp tính nhân bản của nó.”

Câu trả lời của Peter khiến chúng tôi thở phào nhẹ nhõm. Suốt quá trình nghiên cứu về *lòng can đảm*, chúng tôi luôn cảm thấy khó chịu khi không thể miêu tả theo cách thông thường hoặc cho lời khuyên để mọi người áp dụng *lòng can đảm* như trong các sách quản lý. Giải đáp câu hỏi về tính thực tiễn của lòng can đảm cũng là hạ thấp giá trị của lòng can đảm.

Nhưng sau khi thảo luận thêm, Peter đã đưa ra gợi ý này: “Mọi người cứ bàn bạc thoải mái về ứng dụng thực tiễn của lòng can đảm. Nhưng điều nên làm là phỏng vấn những người khác về lòng can đảm trong cuộc sống của họ. Chúng ta hãy hỏi, ‘Bạn đã từng can đảm như thế nào?’ bởi vì mỗi người chúng ta đều đã từng can đảm trong cuộc sống.”

Đó là kinh nghiệm chúng tôi đúc kết được. Mỗi người đều có chuyện để kể, và cuối cùng bao giờ mọi người cũng chia sẻ rằng được bàn luận điều đó cũng đã thấy *hữu ích* như thế nào. Hãy làm điều tốt cho bản thân và người khác. Hãy mở lòng ra để trò chuyện. Hãy dành thời gian tìm hiểu vai trò của lòng can đảm trong cuộc sống. Sau đây là ba trường hợp bạn nên tìm hiểu, vì chúng sẽ giúp bạn thấu hiểu hơn về lòng can đảm, giúp bạn có được khả năng hành động một cách can đảm, và rất có thể giúp bạn lưu lại ấn tượng với mọi người.

## CUỘC ĐỐI THOẠI THỨ NHẤT: NHỮNG NGHỊCH CẢNH



Điều gì trong cuộc sống hay trong công việc đang gây ra khó khăn và khiến bạn phải chịu đựng? Những vấn đề nào trong công việc hoặc thuộc về cá nhân mà bạn khó có thể chia sẻ với người khác, và điều gì trong những vấn đề này khiến bạn biết bạn cần có lòng can đảm? Khi đối mặt với nghịch cảnh trong quá khứ, bạn đã làm gì để vượt qua được?

Tất cả mọi hành động can đảm đều gắn với nghịch cảnh và khó khăn. Những thử thách chông gai nhất là hoàn cảnh làm phát sinh những hành động can đảm. Nếu thử thách nhẹ nhàng thì chẳng ai cần đến lòng can đảm. Rõ ràng rằng những thử thách, nghịch cảnh, khó khăn hay thậm chí nguy hiểm chính là nền tảng làm phát sinh lòng can đảm, phải cứu lấy một điều gì đó. Tất cả đều liên quan đến nhau.

Hãy thử nghĩ về trường hợp của Beverly Kaye. Bà là một nữ doanh nhân rất thành đạt, tác giả, diễn giả và là một nhà đào tạo nhân sự. Một hành động can đảm của bà đã xảy ra lúc bà còn làm chủ nhiệm khoa tại một trường cao đẳng. Bà đăng ký học tại trường MIT với tư cách nghiên cứu sinh đặc biệt. Khi đang trên đường đến buổi học đầu tiên, bà chợt cảm thấy khiếp sợ. Thỉnh thoảng Beverly nói lấp rất nhiều, và bà bắt đầu tưởng tượng ra cảnh mọi người phải tự giới thiệu về mình. Và rồi bà tưởng tượng cảnh tượng khi đến lượt, bà sẽ nói lấp tên mình, và nếu vậy chắc bà sẽ muốn độn thổ. Cho nên bà đành quay về nhà, nước mắt lưng tròng.

May cho Beverly, một người bạn cùng phòng đã hỏi rằng nếu bà nói lấp thì chuyện gì sẽ xảy ra. “Tôi cứ nghĩ mãi xem chuyện gì sẽ xảy ra,” Beverly kể. “Sau khi đã suy nghĩ đến tận cùng, tôi đáp lại, ‘Chà, thế nào rồi thì mình cũng nói phải nói ra được tên của mình, mình là ai, làm nghề gì, rồi rốt cục sẽ đến lượt của người tiếp theo.’ Khi nói ‘sẽ đến lượt của người tiếp theo,’ tôi nhận ra đây chẳng phải là chuyện chết chóc gì, mọi người cũng chẳng xa lánh tôi, họ cũng chẳng tống tôi ra khỏi lớp. Sau đó sẽ lại là lượt của người kế tiếp, tôi chỉ cần cố vượt qua giây phút khó khăn đó mà thôi... Tôi biết mình có tật thỉnh thoảng nói lấp, nhưng mọi chuyện cũng sẽ qua thôi, và mọi người sẽ hiểu và yêu thương tôi. Bạn biết đó, nghĩ vậy nên tôi can đảm và tiếp tục đến trường.”

Đối với phần lớn chúng ta việc tự giới thiệu danh tính và bản thân trước lớp là một điều vô cùng dễ, nhưng hầu hết chúng ta đều không có

tật nói lấp tẻ hại khi đứng trước đám đông. Nhưng Beverly thì lại gặp chuyện đó. Đối với bà, phải đứng trước để xưng tên là một thử thách hết sức đau khổ.

Những khoảnh khắc can đảm là những khoảnh khắc của sự thật. Đó là những sự kiện quan trọng trong đời khi chúng ta phải đối mặt trực diện với con người và bản chất của mình. Đó là những khoảnh khắc bộc lộ bản thân, hay như một nhân viên hành chính đã nói với chúng tôi: “Nghịch cảnh giới thiệu con người bạn với chính bạn.” Bằng cách thẳng thắn đối mặt với nghịch cảnh, chúng ta hiểu được bản thân mình thấu đáo hơn.

## **CUỘC ĐỐI THOẠI THỨ HAI: NỖI SỢ HÃI**

Điều gì khiến bạn e dè nhất? Điều gì làm bạn khiếp sợ? Tại sao bạn lại phải e dè, khiếp sợ hay khổ sở?

Truyền thông đại chúng thường làm bạn tưởng rằng không sợ bất cứ điều gì đồng nghĩa với can đảm. Thậm chí chúng ta còn có cảm giác rằng nếu e dè, sợ hãi thì chúng ta khó có thể trở nên can đảm được. Nhưng không gì che lấp được sự thật. Sợ hãi và can đảm đi đôi với nhau.

Cố vấn kiêm tác giả John Izzo cũng đồng tình với sự thật đó: “Một biểu hiện của lòng can đảm là dám đối mặt với những mảng tối, ác quỷ hay những rào cản bên trong khiến bạn không thể sống thật với con người bạn trong thế giới này. Can đảm chính là dám đối mặt với chính mình.” Nói về những khoảnh khắc can đảm của mình, John chia sẻ: “Tôi biết mình phải đối diện với nỗi sợ hãi những điều chưa được biết, nỗi sợ hãi phải đơn độc, nỗi sợ hãi phải đến một nơi xa lạ, nơi tôi không biết những gì đang chờ đợi mình... Nói cách khác, tôi đã phá tan mối liên kết của những nỗi sợ hãi bằng cách đối diện với nỗi sợ hãi, dám liều lĩnh chấp nhận những thử thách chưa từng kinh qua, chứ không còn theo hành động một cách an toàn.”

Những khoảnh khắc can đảm có thể không dễ chịu chút nào. Thậm chí chúng ta có thể phải đối mặt với những mối hiểm họa và nguy hại lớn. Mỗi người và mỗi cảnh lại có mối lo khác nhau, nên những trường hợp can đảm chẳng bao giờ giống nhau. Nhưng nỗi sợ đối đầu với bản thân mình là như nhau.

Trong lúc hành động can đảm, không có chuyện không cảm thấy sợ hãi hay không có cảm giác bị đe dọa mất mát. Sợ hãi chính là điều làm cho cuộc đối thoại này thực hơn. Như lời Peter Block, “Khi cảm thấy sợ, đó chính là lúc bạn sống thật nhất. Đó là biểu hiện của đời sống.” Tọa độ can đảm chính là giao điểm của sợ hãi và hiểm nguy. Đó là giao điểm chúng ta cần khám phá. Chúng ta phải tiến về giao điểm đó. Chúng ta phải nắm bắt nó. Bất chấp sợ hãi và những khoảng tối trong tâm hồn, chúng ta phải hành động.

## **CUỘC ĐỐI THOẠI THỨ BA: CHỊU ĐỰNG**

Trước nghịch cảnh, bạn phải cân nhắc điều gì? Bạn đã chuẩn bị đối mặt với nỗi sợ hãi như thế nào? Bạn đã chuẩn bị chịu đựng những hậu quả như thế nào?

Trong các khoảnh khắc can đảm chúng tôi ghi nhận được, luôn có điều gì đó quan trọng phải cân nhắc. Những mất mát có khả năng xảy ra rất cao - mất sự nghiệp, mất công việc, tiền bạc, bạn bè hay thể diện. Khi tiến đến lòng can đảm, bạn bộc lộ bản thân mình cho người khác nhìn thấy. Bạn đang phơi mình. Bạn không hề được an toàn chút nào. Kết quả của hành động can đảm đó có thể rất nghiêm trọng, hay ít nhất lúc đó bạn cảm thấy như vậy.

Jim “Gus” Gustafson, một nhà nghiên cứu về lãnh đạo kiêm chuyên viên một công ty thiết bị điện tử vô tuyến, thấy rằng để theo đuổi ước mơ riêng ông phải nghỉ công việc hiện tại. Ông không thể nào dốc hết sức cho ước mơ đó trừ phi dành 100% đam mê và sức lực như đối với công việc hiện tại.

“Tôi đã đi làm từ khi còn bé, lúc vừa đủ lớn để đẩy máy cắt cỏ,” ông chia sẻ, “và ý tưởng từ bỏ một chỗ làm tốt đến hoàn hảo như vậy thật đáng sợ. Tôi có hai con nhỏ và một người vợ chỉ lo việc nội trợ. Chuyển từ một thu nhập thật dễ chịu sang tình trạng không có thu nhập và không có bảo hiểm y tế cùng với các quyền lợi khác quả thật khiến tôi kinh hãi. Tuy nhiên, đó là một điều trong thâm tâm và trí não tôi biết cần phải làm, nếu không ước mơ đó sẽ không bao giờ trở thành hiện thực.”

Nếu có điều gì đó dường như ngăn cản không cho chúng ta hành động một cách can đảm thì đó chính là do chúng ta không muốn chịu đựng. Không phải lúc nào chúng ta cũng sẵn sàng về tâm lý để chịu đựng, nhưng dù muốn hay không, hành động can đảm luôn đi đôi với những chịu đựng và mất mát ở mức độ nào đó. Đôi khi những chịu đựng và mất mát đó là tạm thời và qua đi, nhưng đôi khi chúng đeo đẳng nhiều năm liền. Trước khi hành động đầy can đảm, chúng ta phải chuẩn bị sẵn sàng về mặt tâm lý, cảm xúc và thể chất để có thể hy sinh.

Bạn không thể nào lên kế hoạch để trở nên can đảm cả. Chẳng có ai bảo chúng ta rằng vào ngày đó giờ đó họ định hành động can đảm. Nhưng bạn có quyền lựa chọn. Đối thoại về những tranh đấu trong cuộc sống của mình và của người khác là một cách quan trọng để có thể chuẩn bị lựa chọn.

## CHƯƠNG 18: SỐNG LÀ PHẢI CAN ĐẢM

**MỤC SƯ PETER J. GOMES VIẾT,** “Chúng ta muốn kiếm ý nghĩa cuộc sống chứ không kiếm sống, mà điều đó đòi hỏi phải có - như ta đều biết, qua kinh nghiệm của chúng ta và những người khác - sự can đảm.” Chúng ta có thể kiếm sống - với một thu nhập ổn định và dễ chịu - mà không cần phải can đảm. Nhưng hầu hết chúng ta đều yêu cầu cao hơn từ cuộc sống chứ không phải chỉ cần sự ổn định và thoải mái. Ai cũng muốn có một cuộc sống có ý nghĩa và có giá trị. Chúng ta muốn một cuộc sống có tầm quan trọng, một cuộc sống mang lại sự khác biệt cho gia đình và bạn bè, và thậm chí nếu có thể thì mang lại sự khác biệt cho cả công ty, cộng đồng và thế giới của chúng ta. Phải can đảm mới có thể sống như vậy được. Phải can đảm mới có thể tạo ra sự khác biệt.

Tang lễ của Rosa Parks được cử hành ở đại sảnh của tòa nhà U.S. Capitol theo một nghi thức cao quý vốn chỉ dành cho các nhân vật hàng đầu trong chính phủ. Hơn 50 năm trước bà đã thầm lặng thể hiện cho ta thấy lòng can đảm đã tác động ra sao đến cuộc sống và khơi mào cho một loạt sự kiện làm chuyển biến lịch sử ra sao. Nhìn lại và suy ngẫm những hành động của bà, chúng ta đúc kết được ba bài học quan trọng về lòng can đảm, năng lực lãnh đạo, và cách sống để lưu lại di sản cho đời sau.

### **BÀI HỌC THỨ NHẤT: NHỮNG HÀNH ĐỘNG NHỎ BÉ CŨNG CÓ THỂ TẠO NÊN ẢNH HƯỞNG LỚN**

Ngày đầu tháng 12 năm 1955, tài xế xe buýt của tuyến Đại lộ Cleveland ở Montgomery, bang Alabama, đã yêu cầu các hành khách da đen chuyển chỗ ngồi ở khoảng giữa xe buýt sang chỗ khác để nhường chỗ cho các hành khách da trắng. Rosa Parks, một trong những hành khách da đen đó, vẫn ngồi nguyên tại chỗ. Khi tài xế trực tiếp hỏi xem cô có chịu đứng dậy hay không, cô trả lời: “Không, tôi sẽ không đứng dậy.” Khi ông bảo sẽ cho bắt giữ nếu cô không chuyển chỗ, cô đáp, “Ông cứ làm.”

Hành động của Rosa Parks không có gì lớn lao cả, chẳng phải để phô trương hay gây chú ý. Đó chẳng phải là hành động gì phức tạp hay siêu phàm. Đó chỉ là những hành động đơn giản và tự phát. Trong hoàn cảnh lúc đó, những hành động của Rosa Parks và quá trình kiện tụng sau đó chắc chắn chứa đầy kịch tính. Đó là một hoàn cảnh cực kỳ căng thẳng và sẵn sàng bùng nổ. Nhưng khi quan sát chi ly những hành vi của Rosa Parks - không chuyển chỗ, từ chối, sẵn sàng chịu bị bắt - đó là những hành động mà mỗi chúng ta đều có thể làm được. Không cần ngân sách lớn, những khoản đền bù mang tính chiến lược, vô số những buổi họp lên kế hoạch, hay quân đội hùng mạnh. Những hành động đó chỉ đòi hỏi quyết định của cá nhân chúng ta và ý chí kiên trì. Thật đáng kinh ngạc khi những việc nhỏ bé có thể tạo nên ảnh hưởng lớn như thế.

Hãy nhìn vào tác động từ những điều nhỏ bé mà cô đã làm. Lúc cô dứt khoát từ chối dời chỗ chính là lúc cô đặt viên đá đầu tiên làm nền tảng cho một phong trào. Cử chỉ phản kháng đó đã thúc đẩy một cuộc đấu tranh và tẩy chay sự kỳ thị kéo dài một năm ròng, giúp Martin Luther King Jr. bộc lộ tài năng xuất chúng, và thổi một nguồn năng lượng mới vào phong trào nhân quyền. Những hành động của cô ấy đã lôi cuốn mọi người một cách đột ngột và nhanh chóng vào một tầm hành động mới.

## **BÀI HỌC THỨ HAI: CHỈ CẦN MỘT NGƯỜI ĐÃ CÓ THỂ TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT**

Qua việc từ chối dời chỗ ngồi, Rosa Parks đã thể hiện sức mạnh của một người. Cô cho thấy một con người hoàn toàn có thể tạo ra sự khác biệt. Cô cho thấy mỗi người trong chúng ta đều quan trọng trong cuộc sống trên trái đất này.

Rosa Parks không phải là một nhà lãnh đạo nhân quyền công đầy thế lực hay quan trọng. Cô chỉ là một thợ may đang trên đường về nhà sau một ngày làm việc. Cô chỉ là một người vợ, một tín hữu của nhà thờ, một hàng xóm tốt, và là một tình nguyện viên của cộng đồng người da đen.

Rosa Parks là một ví dụ xúc động cho thấy tất cả chúng ta đều có tiềm năng thay đổi thế giới - hay ít nhất là thay đổi một phần nhỏ của thế giới. Cô là sự minh họa chính xác điều chúng tôi muốn truyền đạt khi nói rằng ai cũng có thể làm lãnh đạo.

## BÀI HỌC THỨ BA: NHỮNG HÀNH ĐỘNG CAN ĐẢM XUẤT PHÁT TỪ NIỀM TIN

Những hành động can đảm xuất phát từ sự kiên tín - một niềm tin vững chắc - bạn không thể nào tách riêng hai điều đó. “Tôi không có ý định lên chuyến xe buýt đó để bị bắt. Tôi lên xe để đi về nhà,” cô viết trong cuốn tự truyện nhan đề *Sức mạnh thầm lặng*. “Tôi thấy thật nực cười khi mọi người cho rằng lý do tôi không chịu dời chỗ là do chân tôi bị mỏi. Chân tôi không hề mỏi, chỉ có tôi quá mệt mỏi với kiểu đối xử bất công như vậy.”

Sự phản đối của Rosa Parks là một hành động can đảm xuất phát từ bản thân. “Điều gì cũng phải có điểm dừng cả,” cô nói, “và dường như đây chính là điểm dừng để tôi không bị chèn ép nữa và là để tôi tìm hiểu xem mình có những quyền con người nào, nếu có.” Rosa Parks rất gắn bó với niềm tin vững chắc của mình, với những nguyên tắc đáng quý không chỉ với bản thân cô mà với cả một đất nước. Cô đã quyết định kiểm chứng sự thật của những lý tưởng cơ bản đó vào một ngày tháng 12 như thế đó.

### NHỮNG KHOẢNH KHẮC CỦA ROSA PARKS

Chúng tôi gọi thể loại hành động này - nhỏ bé nhưng đem lại ảnh hưởng lớn, đòi hỏi sự chủ động của bản thân, và xuất phát từ những chân giá trị - là Khoảnh Khắc của Rosa Parks, hay là RPM (viết tắt của Rosa Parks Moment). Cũng giống như một từ viết tắt khác - RPM - Đột phá từng phút (Revolutions Per Minute) - Khoảnh Khắc của Rosa Parks chính là một phong trào, là sự lật ngược tình thế. Nói như vậy có vẻ phù hợp vì hành động đơn giản của Rosa Parks là đứng lên... thật ra là giữ vững... nguyên tắc của mình, một động lực thúc đẩy phong trào nhân quyền.

Nhưng bạn không phải là Rosa Parks, bạn có thể nói thế. Được, hãy nghe điều này. *Sau khi* làm hành động đó, Rosa Parks mới trở thành một Rosa Parks mà ngày hôm nay chúng ta tôn vinh. Chứ trước đó cô ấy chỉ là một công nhân may mặc và là một công dân. Trước đó cô ấy cũng chẳng khác gì chúng ta. Không nổi tiếng, không giàu có và không phải là anh hùng. Chính hành động can đảm của cô tạo nên sự khác biệt. Cô có thể

dời chỗ, nhưng cô đã không làm. Cô có thể im lặng, nhưng cô đã không làm.

Đây là một bài học quý báu mà chúng ta phải khắc cốt ghi tâm. Chính những Rosa Parks của thế giới đã làm nên sự đổi thay, và tất cả chúng ta đều là Rosa Parks. Tất cả chúng ta đều có khả năng làm nên những Khoảnh Khắc Rosa Parks. Khoảnh khắc Rosa Parks được tạo ra khi bạn chủ động làm một điều gì (Initiative, viết tắt là I) trong những hoàn cảnh thử thách các chân giá trị (Core Value Challenge, viết tắt là CVC). Nếu chuyển thành công thức thì ta có:  $I \times CVC = RPM$ .

Khi có ai đó hay điều gì đó thử thách niềm tin vững chắc của bạn và bạn biết nắm lấy ngay cơ hội đó để đổi đầu thì bạn đã có được Khoảnh Khắc Rosa Parks. Những giá trị của bạn không cần phải lớn lao như tự do và công bằng, nhưng phải là điều rất quan trọng với bạn. Đó là lúc bạn tự nhủ, “Quá đủ rồi đó. Tôi không chịu đựng nữa đâu.” Và bạn phải kiên quyết. Không thỏa hiệp. Không do dự. Không lập lờ nước đôi. Đây chính là khoảnh khắc ấy, là thời điểm bạn *phải* hành động.

Khoảnh Khắc Rosa Parks là bước ngoặt trong đời chúng ta, thậm chí có thể trong cuộc đời của người khác. Càng có nhiều người kiên quyết tạo ra khoảnh khắc đó khi những chân giá trị bị thách thức thì cuộc sống của mỗi người càng được cải thiện và các tổ chức và cộng đồng càng có nhiều thành tựu mới. Bạn không thể biết được điều gì có thể trở thành di sản.

Những thay đổi quan trọng và có giá trị lớn lao phụ thuộc vào những Khoảnh Khắc Rosa Parks. Những thay đổi quan trọng và có giá trị lớn lao phụ thuộc vào việc mỗi một người trong chúng ta có dám đứng ra đối mặt với những điều thách thức những giá trị mà chúng ta đề cao hay không. Những thay đổi quan trọng và có giá trị lớn lao phụ thuộc vào bạn.

Vì thế chúng ta phải tự hỏi Khoảnh Khắc Rosa Parks gần đây nhất của mình là khi nào? Lần gần đây nhất mình đấu tranh vì một giá trị mình trân trọng là khi nào? Lần gần đây nhất mình kiên quyết đổi đầu là khi nào? Và chúng ta cũng phải hỏi mình đã sẵn sàng cho Khoảnh Khắc Rosa Parks tiếp theo chưa? Chúng ta không bao giờ biết được khi nào phải từ



bỏ một giá trị mà mình trân trọng, nhưng chúng ta phải chuẩn bị sẵn sàng trong trường hợp điều đó xảy ra.

Những thử thách đến với chúng ta trong những lúc khó khăn sẽ không tự dừng biến mất như sương mù sáng mùa hè. Chúng ta cần cố gắng rất nhiều để vượt qua. Chúng ta phải có những lựa chọn khó khăn. Chúng ta phải hiểu rõ những gì mình trân trọng và tin tưởng. Chúng ta phải chủ động lên tiếng khi những giá trị đó bị đe dọa. Chúng ta phải chú trọng vào những việc nhỏ bé hằng ngày để có thể sống thật với bản thân mình. Chúng ta phải kiên cường và quyết tâm cao độ.

Rosa Parks đã cho chúng ta thấy mỗi người trong chúng ta đều quan trọng. Cô cho thấy ngay cả những hành động nhỏ nhất cũng có thể lan tỏa trong xã hội, tạo ra làn sóng đổi thay. Cô cho thấy mỗi người trong chúng ta có thể để lại di sản cho đời sau như thế nào.

**LÃNH ĐẠO LÀ MỘT TRẢI NGHIỆM KHIÊM TỐN.** Mỗi khi ai đó hỏi về phương thức lãnh đạo, chúng tôi thừa nhận ngay rằng lãnh đạo là một công tác gian nan, và viết về nó dễ hơn làm rất nhiều. Chúng tôi đã nêu một danh sách những điều cần làm để trở thành một lãnh đạo giỏi và khi xem lại danh sách ấy, chúng tôi thấy nó không khác gì một sự nhắc nhở dai dẳng và mệt mỏi về các khiếm khuyết cá nhân. Bất cứ ai từng giữ vị trí lãnh đạo đều nhận ra ngay là mình phải đứng giữa ngã ba đường, một bên là những kỳ vọng cao vợi từ phía mọi người và một bên là những hạn chế của bản thân bạn. Bạn nhận ra rằng mọi người luôn mong bạn trở thành một nhân vật hoàn hảo không tì vết, nhưng bạn không thể lúc nào cũng đạt được như vậy. Bạn thấy mình không thể nào nhìn thấu đáo mọi khía cạnh của vấn đề và thậm chí cả khi làm được điều đó thì bạn cũng khó lòng mà đến cùng một đích với người khác, chứ đừng nói chuyện đến đích cùng lúc với họ. Bạn thấy rằng dù đã cố gắng hết mình để đưa ra những sáng kiến tuyệt vời, hầu hết các sáng kiến đó lại không thành công. Bạn thấy mình có những lúc giận dữ và nóng tính, và không phải lúc nào cũng có thể lắng nghe người khác. Bạn nhớ lại không phải lúc nào mình cũng đối xử với người khác một cách trân trọng. Bạn nhận ra rằng người khác xứng đáng được khen ngợi hơn nữa, và đã có lúc bạn không biết cảm ơn. Bạn biết rằng đôi khi mình được ghi nhận, được chấp nhận, và được khen ngợi nhiều hơn mức mà mình xứng đáng.

Hay nói cách khác, bạn nhận ra mình là con người.

Hai từ *con người* (*human*) và *khiêm tốn* (*humble*) trong tiếng Anh có cùng một nguồn gốc. Cả hai đều bắt nguồn từ tiếng Latin *đất mùn* (*humus*). Làm người và sống khiêm tốn là phải biết khiêm nhường, hai chân đặt trên mặt đất. Thật ngộ nghĩnh khi con người thăng tiến lên những vị trí cao thì họ cũng dời vị trí làm việc lên những tầng cao hơn, ngày càng xa rời mặt đất. Càng lên cao, bạn càng khó giữ được sự khiêm tốn.

## CAN ĐẢM LÀM NGƯỜI KHIÊM TỐN

Sự can đảm làm người chính là sự can đảm sống khiêm nhường. Phải rất can đảm mới dám thừa nhận không phải lúc nào mình cũng khiêm tốn, không phải lúc nào mình cũng lường trước được mọi khả năng, mình không thể định hướng được tương lai, mình không giải quyết hết mọi vấn đề, và không thể kiểm soát mọi biến cố, không phải lúc nào mình cũng thích nghi được, mình cũng phạm sai lầm, và mình cũng chỉ là, rất cục, con người mà thôi. Phải rất can đảm mới dám thừa nhận những điều này với người khác, nhưng bạn còn phải can đảm hơn nữa mới dám thừa nhận những điều đó với bản thân. Nếu thấy mình có thể làm điều đó, bạn nên lôi cuốn những người khác vào một cuộc đối thoại đầy can đảm. Khi từ bỏ sự phòng vệ và cởi mở với mọi người, bạn đã mời họ cùng góp phần tạo ra một điều mà bạn không thể làm được một mình. Khi bạn khiêm tốn hơn và không tự phụ, những người khác sẽ có cơ hội bộc lộ tài năng của họ.

Đạo diễn điện ảnh Sidney Lumet, người đã để lại di sản qua những bộ phim vĩ đại như *12 Người đàn ông giận dữ* (*12 Angry Men*) và *Mạng lưới* (*Network*), hiểu rằng ngay cả khi là người chịu trách nhiệm, chúng ta vẫn cần đến sự giúp đỡ của nhiều yếu tố nằm ngoài lĩnh vực của mình. Ông nói về vai trò đạo diễn phim:

*Nhưng tôi chịu trách nhiệm đến mức nào? Bộ phim phải chẳng là Một xuất phẩm của Sidney Lumet? Tôi phải phụ thuộc vào thời tiết, vào ngân quỹ, vào món điểm tâm sáng của nhân vật nữ chính, vào việc nhân vật nam chính yêu ai. Tôi phải phụ thuộc vào tài năng và phong cách, tâm trạng và bản ngã, chính kiến và tính khí, của hơn một trăm con người. Và đó mới chỉ là lúc làm phim, chưa nói đến công việc trong studio, tài chính, phát hành, tiếp thị, v.v...*

*Thế thì, tôi phụ thuộc đến mức nào? Như mọi sếp khác, tôi chỉ là sếp đến một mức độ. Và đối với tôi, đó chính là điều tôi thích. Tôi phụ trách một tập thể mà tôi hết sức cần họ và họ cũng cần tôi không kém. Đó chính là khởi điểm của niềm vui, được cùng nhau chia sẻ. Bất cứ ai trong tập thể cũng đều có thể giúp tôi hoặc hại tôi.*

Đó chỉ là trong công đoạn làm phim, chưa kể các khía cạnh kinh doanh khác. Công tác lãnh đạo trong mọi lĩnh vực đều như thế. Bạn không bao giờ có thể tìm được, trong quá khứ hay hiện tại, một ví dụ nào về một người lãnh đạo có thể kiểm soát mọi khía cạnh công việc. Và bạn cũng sẽ không bao giờ tìm thấy được một người lãnh đạo nào có thể lôi cuốn 100% mọi người ủng hộ mình dù họ có vẽ ra những viễn cảnh tương lai tươi đẹp đến đâu. Điều đó là phi thực tế, nhưng là điều may mắn. Chúng ta phải biết ơn những ai chúng ta không thể kiểm soát và những ai chúng ta không thể lôi kéo, thuyết phục được. Chúng ta cần những tiếng nói hoài nghi, bảo thủ và khác biệt để duy trì tinh thần tự do. Chúng ta cần những thách thức, những bất ngờ và nghịch cảnh để trở nên can đảm và kiên quyết hơn.

Khiêm tốn có thể không được xem là một phẩm chất quan trọng của người lãnh đạo ngày nay, nhưng nếu không biết khiêm nhường chắc chắn ta sẽ phạm cái sai lớn nhất trong lãnh đạo - kiêu căng. Kiêu hãnh thái quá sẽ dẫn đến bao rắc rối cho người lãnh đạo và doanh nghiệp. Những rắc rối đó tệ hại đến nỗi có những người phát ngượng khi thừa nhận mình thuộc về nước Mỹ. Có lần chúng tôi yêu cầu một nhóm thanh niên kể tên một số công ty và danh sách của họ bao gồm Enron, WorldCom, Tyco và Calpine. Những công ty này được nhớ đến không phải vì thành tích mà vì sự quá quắt của cấp lãnh đạo. Năm 2005, theo khảo sát của Gallup, chỉ 16% giới kinh doanh được công chúng đánh giá là trung thực và có đạo đức. Hãy so sánh tỷ lệ đó với 82% đối với y tá và 7% với nhân viên tiếp thị từ xa.

Bạn và đồng nghiệp của chúng tôi, Kirk Hanson, giáo sư đại học kiêm Giám đốc hành chính Trung Tâm Markkula về đạo đức ứng dụng tại Đại học Santa Clara, khẳng định rằng gót chân Achilles của người lãnh đạo sẽ lộ ra khi họ

- Tin rằng họ biết hết mọi thứ.
- Tin rằng họ là người giữ trọng trách.
- Tin rằng luật lệ không áp dụng cho họ.
- Tin rằng họ không bao giờ thất bại

- Tin rằng họ đã làm tất cả mọi chuyện một mình.
- Tin rằng họ giỏi hơn “những con người nhỏ bé” kia.
- Tin rằng họ *chính là* tổ chức.
- Tin rằng họ có thể dồn mọi thứ vào công việc.

Chúng ta phải nhận thức rằng dù khôn ngoan đến đâu ta cũng không thể khôn ngoan hơn tất cả mọi người gộp lại. Chúng ta phải nhìn nhận rằng luật lệ không chỉ áp dụng với chúng ta, mà còn phải áp dụng chặt chẽ hơn nữa bởi vì hành vi của chúng ta được xem là mẫu mực đối với người khác. Chúng ta phải thận trọng nhìn thấy lỗi lầm của mình và thừa nhận trước khi những lỗi lầm đó được công bố. Chúng ta không được quên rằng dù những đóng góp của chúng ta quan trọng đến cỡ nào, chúng ta không thể đạt được gì nếu không có sự trợ giúp và làm việc tích cực của người khác.

Chúng ta phải nhớ rõ xuất phát điểm của mình - chúng ta không khởi sự từ đỉnh của kim tự tháp hay từ những vị trí cao, và chúng ta cũng thường sợ hãi, nhút nhát, không chắc chắn, không có chủ kiến và thậm chí lo âu. Chúng ta phải nhận thức rõ cái tôi để không phải lạc lối trong công việc cũng như không quá sa đà 24/7 vào công việc (dù cho công nghệ mới có thể hỗ trợ cho điều đó thành hiện thực).

## **CẦN CÓ LÒNG KHOAN DUNG TRONG CÔNG VIỆC**

Đồng nghiệp của chúng ta thực ra cũng chỉ là con người, và dù rất có thiện chí, không phải lúc nào họ cũng làm được những gì họ nói. Chúng ta phải cho họ cơ hội mà chúng ta đã cho bản thân mình, cơ hội để thử và để thất bại rồi lại để tiếp tục thử. Chúng ta cần cho họ cơ hội phát huy hết khả năng của họ, hoặc thậm chí phát huy những khả năng tiềm ẩn mà họ chưa nghĩ đến. Chúng ta phải hỗ trợ họ phát triển và giúp họ nhận thức rằng mục đích cuối cùng không phải là trở nên hoàn hảo mà là trở thành con người trọn vẹn.

Trong bộ phim danh tiếng *As good as It Gets*, với Helen Hunt và Jack Nicholson, một người mẹ đơn thân đang làm bồi bàn tại một nhà hàng đã vướng vào một quan hệ phức tạp với một cây bút độc đoán, chuyên

quyền và khinh người. Một cảnh đáng nhớ ở giữa phim là khi họ ngồi với nhau tại một nhà hàng và Carol (do Hunt đóng) nài nỉ Melvin (do Nicholson đóng) “nói một câu dễ thương.” Melvin đáp lại bằng một câu không ai ngờ. “Em làm anh muốn trở thành một người đàn ông tử tế hơn.” Carol sửng sốt và rất xúc động vì lời nói đó hàm chứa sự biết ơn của Melvin. Cô tiếp, “Câu đó có thể là lời khen ngợi đáng giá trong đời em.”

Nhưng mọi chuyện chỉ có vậy thôi sao? Melvin đã cho Carol một lời khen tuyệt vời, và anh ta cũng nói lên một thực tế rằng chúng ta đều bị ảnh hưởng bởi một người thực sự khoan dung. Chẳng phải các nhà lãnh đạo tài ba đều làm thế hay sao? Chẳng phải họ đã khiến chúng ta xúc động, phải tự nhủ: “Tôi muốn có quan hệ này vì nó giúp tôi phát huy hết khả năng bản thân và khiến tôi được sống thật với con người tôi, những khát vọng của tôi. Anh đã nhìn thấy điều tốt đẹp trong tôi, và quan tâm đến tôi ngay cả khi tôi chưa trở nên trọn vẹn.” Chẳng phải tình yêu cũng như vậy hay sao?

Nếu lòng khoan dung hiện diện nhiều hơn nữa trong các doanh nghiệp hiện đang nổi tiếng vì kiêu ngạo và tham lam thì sao? Nếu mọi người đều tin rằng các nhà lãnh đạo sẽ giúp họ muốn trở nên tốt đẹp hơn chứ không phải chỉ muốn kiếm tiền nhiều hơn thì sao? Nếu tất cả các nhà lãnh đạo đều khởi đầu một ngày mới bằng cách tự vấn, “Với bất cứ ai tôi giao tiếp ngày hôm nay, tôi có thể làm gì để giúp họ tốt đẹp hơn?” thì sao?

Tất cả chúng ta đều cần đến lòng khoan dung nhiều hơn. Chúng ta cần thiện chí hơn, tế nhị hơn, lịch thiệp hơn, và tri ân nhiều hơn. Chúng ta cũng cần tha thứ nhiều hơn - bắt đầu từ việc tha thứ cho chúng ta về những giới hạn và những khiếm khuyết của bản thân. Nhưng không chỉ dừng ở đó. Chúng ta phải mở rộng cảm thông với cả những người khác. Người lãnh đạo không phải là thánh. Họ cũng là con người, với đầy khiếm khuyết và thất bại như chúng ta. Nói như vậy không phải để khuyến khích tội phạm trong doanh nghiệp, mà để ta nhớ rằng trong đời sống đầy can đảm, tất cả chúng ta đều có thể thất bại, và đôi khi thất bại thảm hại. Sự tha thứ có thể làm vơi đi phần nào gánh nặng đó.

Khiêm tốn và độ lượng là bài thuốc giải độc cho những gì mà lòng kiêu ngạo và tham lam đã gây nên cho cuộc sống của chúng ta. Đó chính là những gì có thể giúp chúng ta những khi đối mặt với thử thách công gai, và những cám dỗ luôn rình rập trong sự nghiệp.

Chúng ta hãy khiêm tốn để nhớ về khởi điểm của mình và hãy nhân ái để cho người khác cơ hội. Khi họ nói về những gì bạn đã để lại, còn gì tốt đẹp hơn khi họ nói câu “Anh đã khiến tôi muốn trở thành một người tốt đẹp hơn.”?

## CHƯƠNG 20: THẤT BẠI LÀ MẸ THÀNH CÔNG

**TRONG CÔNG VIỆC CHÚNG TA BÀN XEM TẠI SAO**, để tạo ra một môi trường khuyến khích sáng tạo, người lãnh đạo không nên xử phạt những thất bại và sai lầm khi người khác cố gắng tìm tòi điều mới lạ. Thay vào đó, khi mọi chuyện không như ý muốn, họ nên hỏi, ta học hỏi gì được điều gì đây?

Trong một lần thảo luận nhóm gần đây, một người tham dự phản biện quan điểm này: “Chà, nếu vậy, bạn nghĩ gì khi nghe lời tuyên bố của một số nhà kinh doanh ‘không được phép thất bại’?” Tất cả chúng ta đều hình dung ra một sĩ quan hung tợn đang quát tháo một nhóm tân binh hay một nhà quản lý đầy tự tin đang mắng mỏ một nhóm nhân viên mới.

Câu đáp của chúng tôi khá nhanh gọn: “‘Không được phép thất bại’ là một trong những câu sáo rỗng nhất trên đời như một vài câu khác, chỉ nhằm mục đích khuyến khích mọi người làm việc cẩn trọng.”

Nói không được phép thất bại là hoàn toàn vô lý. Thất bại luôn luôn là mẹ thành công. Trong thực tế, khi cố gắng làm một việc gì đó mới mẻ, chúng ta hầu như không bao giờ có thể thành công ngay. Và nếu thành công thì chẳng qua là may mắn. Trong thực tế, chúng ta vấp phải nhiều sai lầm khi làm công việc mới lạ. Trong thực tế, thất bại luôn là mẹ thành công.

Chúng tôi muốn nói sâu hơn chút nữa về vấn đề này. Nếu không sẵn sàng chịu thất bại trong công việc, bạn sẽ *không bao giờ* trở nên vĩ đại và sẽ không bao giờ sáng tạo được gì. Nam diễn viên Jeff Daniels đã trình bày quan điểm đó khi bàn về việc nhận vai diễn của tiểu thuyết gia Bernard Berkman trong bộ phim năm 2005 *Con mực ống và con cá voi* (*The Squid and The Whale*). “Tôi nhận vai diễn,” anh kể, “vì tôi không biết phải diễn như thế nào. Đó là một vai diễn mới, không thể đoán được, và tiềm ẩn khả năng thất bại.”



Nhưng đừng nghe chúng tôi hay một nam diễn viên nói những điều hay ho, mà hãy lắng nghe huyền thoại bóng rổ Michael Jordan. Là một trong những cầu thủ giỏi nhất trong lịch sử, Jordan đã có lần chia sẻ, “Tôi đã ném hụt hơn 9000 cú bóng trong sự nghiệp của mình. Tôi đã thua 300 trận đấu. Có 26 lần tôi được giao trọng trách ném cú bóng quyết định nhưng đã ném hụt. Tôi đã trải qua những thất bại nối tiếp thất bại trong đời. Và đó là lý do tại sao tôi thành công.”

Cũng nên lắng nghe James E. West, giáo sư nghiên cứu tại Đại học Johns Hopkins, người từng đoạt 50 bằng sáng chế trong nước và hơn 200 bằng sáng chế nước ngoài. “Tôi nghĩ tôi thất bại nhiều hơn thành công, nhưng tôi không xem thất bại là sai lầm vì tôi luôn học hỏi được từ những trải nghiệm đó. Tôi chỉ xem thất bại là không đạt được mục tiêu ban đầu đề ra, không hơn không kém.”

## **NGƯỜI CHUYÊN NGHIỆP TIN VÀO XÁC SUẤT**

Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào quan điểm của bạn. Hãy thử tưởng tượng bạn là cầu thủ bóng chày chuyên nghiệp. Bạn nắm số liệu thống kê của trò này. Những người đánh bóng giỏi nhất mỗi mùa bóng sẽ có trung bình 300 lượt đánh bóng hay nhỉnh hơn một chút. Cứ 10 lần đánh bóng họ trúng khoảng 3 lần. Nếu là cầu thủ chuyên nghiệp đang chuẩn bị đánh bóng mình, bạn nghĩ gì? “Chà, để xem sao,” bạn có thể tự nhủ như vậy. “Dù là cầu thủ chuyên nghiệp, mình biết có thừa khả năng sẽ không đánh trúng. Mình sẽ bị loại.” Nếu nghĩ vậy - một suy nghĩ rất đúng với bản chất của môn chơi - bạn đã tự loại mình ra khỏi trận đấu, như thể bạn tự nhủ, “Thế thì tại sao mình phải đánh bóng làm gì? Hoặc nếu đúng đây rồi, tại sao phải tập trung chú ý hay đánh thật mạnh làm gì?” Tất cả chúng ta đều biết đó không phải là cách. Bạn sẽ cố hết sức để đánh trúng bóng.

Thực tế cho thấy dù điều tồi tệ vẫn có xác suất xảy ra, những người chuyên nghiệp vẫn tin vào xác suất xảy ra những điều tốt đẹp. Họ luôn cố gắng hết sức để đánh bóng và tin tưởng sẽ đánh trúng. Họ tập trung, xoay người và đánh bóng. Và bạn biết gì không? Có lúc họ thành công.

Điều đó cũng tương tự với những người lãnh đạo. Số liệu thống kê cho thấy hầu hết các sáng kiến đều thất bại trong vài lần đầu. Nhưng tỉ

lệ đó có làm nản lòng, khiến họ dừng lại không? Không. Tại sao? Vì lúc nào cũng có 100% *xác suất* họ sẽ thành công. Quan trọng không phải là thất bại hay thành công. Điều quan trọng ở đây là dám làm. Càng cố gắng, cơ hội thành công càng nhiều.

Quan điểm cho rằng không được phép thất bại là một quan điểm vô cùng tệ hại vì nó làm tăng áp lực, khiến người ta không dám thử nghiệm và mạo hiểm. Nó gây ra sợ hãi và lo lắng còn hơn khi cả người ta nghĩ rằng cách duy nhất để thành công là phải thử. Nếu không sẵn sàng thử cái mới, sẽ chẳng bao giờ có sự tiến bộ. Chúng ta không thể tiến về phía trước, doanh nghiệp và cá nhân mỗi người cũng thế. Chúng ta sẽ mãi dậm chân một chỗ, loay hoay và quay cuồng trong cạm bẫy ngộ nhận rằng bận rộn cũng đồng nghĩa với tiến bộ.

## **ĐỒ THỊ CỦA SỰ HỌC HỎI KHÔNG PHẢI LÀ MỘT ĐƯỜNG THẲNG**

Đây là một cách nghĩ khác. Giả sử bạn đang làm một việc gì mà bạn biết rõ cách làm. Rồi có một người đến và đề nghị một cách tốt hơn. Phản ứng ban đầu của bạn là “Chà, tốt thôi nhưng cách tôi đang làm cũng hiệu quả lắm rồi, và tôi thấy thoải mái khi làm theo cách này.” Nhưng như vậy thì không gọi là học hỏi hay tiến bộ. Chúng ta chỉ có thể học hỏi và tiến bộ khi thử nghiệm để làm theo cách khác những gì chúng ta đã biết rất rõ cách làm.

Điều đó gọi là đồ thị học tập. Đồ thị học tập không phải là một đường thẳng tắp. Đồ thị đó lúc nào cũng đi xuống rồi mới đi lên - và nếu nó đi lên trước thì có nghĩa là rõ ràng bạn đang làm theo cách bạn đã biết nhưng chưa bao giờ thử!

Tuy nhiên, có trường hợp bạn tự nhủ, “Tôi không biết làm cách nào, giá mà tôi biết cách.” Không còn cách nào khác, trong trường hợp này bạn phải học. Tự nhủ mình có thể thành công ngay lần đầu tiên là một việc kỳ quặc, bởi vì bạn không thể. Vấn đề ở đây là bạn có thể học *nhANH* đến mức nào? Bạn có thể học từ lỗi lầm và thất bại nhanh đến mức nào để đi đến thành công? Hãy tưởng tượng đồ thị học tập đó lưu trong đầu bạn, bạn sẽ hiểu tại sao hầu hết những cải cách đều là những thất bại ở

giữa biểu đồ. Kiên trì là một trong những đức tính tiêu biểu của những nhà phát minh - và những nhà lãnh đạo.

Sự thật là bạn không thể tránh khỏi thất bại và thất vọng. Nhưng cách bạn xử lý những điều đó mới là yếu tố quyết định thành công và hiệu quả. Bạn phải thành thật với chính mình và những người khác. Bạn phải nhìn nhận sai lầm và suy ngẫm những kinh nghiệm đó để học hỏi những điều cần thiết cho lần tiếp theo. Khả năng phục hồi nhanh là tối quan trọng trong lãnh đạo cũng như trong học tập.

Còn một lợi ích nữa. Bạn sẽ được tín nhiệm khi nhìn nhận mình sai lầm và không hoàn hảo. Nghe chừng có vẻ vô lý, nhưng đó chính là điều Hasan Ertas, một kỹ sư thiết kế cao cấp tại Stryker Endoscopy, chia sẻ: “Tôi nhận ra rằng dù tôi có thừa nhận sai lầm hay không, mọi người cũng sẽ biết thôi. Vì thế, tôi quyết định, tại sao không giúp họ đỡ tốn thời gian và công sức cũng như cứu lấy thể diện của mình bằng cách nhìn nhận sai lầm ngay từ đầu.” Kết quả đối với Hasan thật bất ngờ: “Thật thú vị, khi bạn làm vậy mọi người sẽ giúp đỡ và hết lòng hỗ trợ bạn.”

Hasan cũng chỉ ra một bài học quan trọng không kém mà ông đúc kết được. “Tôi thấy nếu có thể chấp nhận sai lầm của chính mình, bạn sẽ dễ chấp nhận sai lầm của người khác hơn. Và điều này sẽ khiến mọi người cảm thấy yên tâm và tin tưởng hơn khi ở cạnh bạn. Họ sẽ làm việc chăm chỉ cố gắng hết sức vì bạn mà không hề sợ phạm phải sai lầm vì họ biết bạn cũng sẽ hành động giống vậy và nếu có phạm sai lầm cũng không sao, miễn sao biết nỗ lực hơn nữa để sửa sai và học hỏi từ sai sót.”

Cuộc đời là phòng thí nghiệm của chúng ta, và ta hãy dùng nó để thử nghiệm nhiều thứ nhất có thể. Thử, thất bại, học hỏi. Thử, thất bại, học hỏi. Thử, thất bại, học hỏi. Đó là câu thần chú của các nhà lãnh đạo. Charles Kettering, người sáng lập công ty Delco và giành được hơn 140 bằng sáng chế, đã nói, “Nếu bạn thử, rồi thử rồi thử lần nữa, nhưng vẫn thất bại thì điều đó cũng không quan trọng. Nhưng nếu bạn thử rồi thất bại, rồi không tiếp tục thử nữa thì đó là điều đáng nói.” Tất cả chúng ta đều nên nghe theo lời khuyên này. Lịch sử sẽ không phán xét nghiêm khắc chúng ta vì những thất bại mà chúng ta học hỏi được, nhưng lịch sử sẽ phê phán nếu chúng ta không thử và không học hỏi. Những người đã để

lại di sản lâu bền cho đời sau chính là những người đã thất bại nhưng vẫn kiên trì thử nghiệm, và lần thử cuối cùng chính là lần làm nên sự đổi thay.

**TIN TỨC NÓNG HỔI CHO BẠN:** Bạn có thể làm trọn vai trò lãnh đạo một cách hoàn hảo nhưng vẫn bị sa thải!

Hãy xem trường hợp một người bạn của chúng tôi, cựu phó chủ tịch marketing cấp cao của một công ty đồ hộp lớn. Vài năm trước ông phải đối mặt với một thử thách quan trọng về năng lực lãnh đạo của mình. Công nghệ mới đã tạo ra một sản phẩm mới thay thế cho sản phẩm của công ty ông. Phần lớn khách hàng chuyển sang dùng sản phẩm mới đó. Kết quả nghiên cứu thị trường của ông đã chỉ rõ rằng tương lai của ngành này nằm ở sản phẩm mới kia. Ông tin rằng công ty ông phải điều chỉnh kế hoạch lâu dài và tìm cách xâm nhập thị trường mới nếu không sẽ gặp những hậu quả nặng nề.

Ông đem kết quả nghiên cứu thị trường này ra bàn với hội đồng quản trị, và hối thúc họ đề ra cách xâm nhập thị trường. Hội đồng quản trị không đồng ý với quan điểm này. Họ quyết định giao cho hai công ty tư vấn quản lý danh tiếng điều tra độc lập về xu hướng thị trường và tính khả thi về kỹ thuật trong việc sản xuất sản phẩm mới. Hội đồng rất ngạc nhiên khi báo cáo của hai công ty tư vấn đó đưa ra cùng quan điểm về thị trường như quan điểm của vị phó chủ tịch cấp cao. Nhưng họ vẫn chưa tin và còn chút lo lắng, hội đồng hỏi hai công ty luật xem việc xâm nhập thị trường mới có gây ra bất cứ vấn đề chống độc quyền nào không. Cả hai nhóm luật sư đều nhất trí là không có vấn đề gì.

Mặc dù có chứng cứ áp đảo cho thấy tầm nhìn của vị phó chủ tịch cấp cao là rõ ràng và xác thực, hội đồng quản trị vẫn lấy ý kiến của công ty luật thứ ba. Công ty này đưa ra câu trả lời hội đồng quản trị mong mỏi từ lâu. Công ty hủy bỏ việc theo đuổi sản phẩm mới. Lương tâm của vị phó chủ tịch cấp cao không cho phép ông tán đồng quyết định này - đối với ông đây là vấn đề về tinh thần liêm chính. Ông tin tưởng mạnh mẽ vào tầm nhìn của mình đối với ngành này đến nỗi tiếp tục theo đuổi quan điểm ấy. Bất chấp danh tiếng không chút tì vết và những đóng góp quan trọng của ông đối với công ty, ông không thể nào thuyết phục được hội

đồng quản trị thực hiện định hướng chiến lược mới, và họ đã sa thải ông.

Chúng tôi biết rất rõ vị phó chủ tịch cấp cao này. Ông là một người lãnh đạo tuyệt vời. Ông là người mà chúng tôi luôn tôn vinh như là một tấm gương sáng cho người khác noi theo. Thế mà ông vẫn bị sa thải. Đó là một thực tế đáng buồn của việc làm lãnh đạo. Đôi khi, dù đã cố gắng hết mình và quyết tâm hết sức, chúng ta vẫn không thành công.

Lẽ ra chúng tôi phải nói cho bạn biết điều này sớm hơn, nhưng chúng tôi đoán bạn cũng đã biết trước rồi. Bạn biết được điều này từ kinh nghiệm bản thân, hay từ kinh nghiệm của những người thân quanh bạn. Bạn biết rằng không ai có thể tài giỏi đến vô hạn.

Chẳng có chương trình cấp tốc nào dành cho lãnh đạo như kiểu "làm giàu nhanh" hay "giảm cân tức thì". Tuyệt đối không có chuyên gia nào dám khẳng định bạn luôn luôn thành công với tất cả mọi người. Nếu bất cứ nhà hiền triết nào khẳng định với bạn - hay bất cứ tác giả nào, kể cả chúng tôi, nói - rằng họ có lý thuyết 3, 5, 7, 9 yếu tố gì đó bảo đảm 100% đem lại kết quả như mong muốn, nếu không sẽ hoàn tiền lại, thì bạn nên cất kỹ tiền rồi chuẩn ngay. Người ta đang tìm cách bán hàng mà thôi. Không ai trong chúng ta có thể thành công mọi chuyện. Ngay cả khi may mắn lắm, dự án vẫn có thể thất bại, nhân viên vẫn có thể làm việc trễ nải, và chúng ta vẫn có thể bị sa thải.

## **ĐIỂM MẠNH CÓ THỂ THÀNH ĐIỂM YẾU**

Có một điều nữa chúng tôi phải thú nhận. Việc rèn luyện năng lực lãnh đạo *có thể* trở thành yếu tố phá hoại. Đức hạnh *có thể* trở thành tội lỗi. Điểm mạnh *có thể* trở thành điểm yếu.

Ví dụ, chúng tôi biết việc có chủ kiến và hành động gương mẫu là rất quan trọng để được người khác tín nhiệm và đạt thành tựu. Quá mãi mê trong việc tỏ ra gương mẫu có thể dẫn đến việc bạn quá tập trung vào những giá trị bản thân và câu nệ phong cách làm việc. Nó có thể khiến bạn xem nhẹ ý kiến của người khác và không tiếp nhận góp ý từ người khác. Nó có thể đẩy bạn đến chỗ xa cách vì sợ mất những quyền riêng tư hay sợ bị phớt bầy; nó cũng có thể khiến bạn quá chú trọng đến phong cách mà quên đi bản chất sự việc. Những giá trị chung có thể trở

thành thứ trời buộc, đồng thuận có thể trở thành ý kiến tập thể, và tập thể có thể trở thành bè phái kìm hãm sự tự do.

Chúng ta đều biết rằng khả năng nhìn xa trông rộng và sự truyền đạt tầm nhìn về tương lai là điều khiến cho người lãnh đạo khác biệt với số đông. Tuy nhiên nếu chỉ biết chú trọng vào một tầm nhìn, người lãnh đạo có thể lòa mắt không thấy được những khả năng khác cũng như thực tế. Điều này có thể khiến bạn bỏ lỡ những cơ hội thú vị nằm khuất tầm mắt hoặc khiến bạn sa đà quá lâu với công nghệ cũ kỹ và lỗi thời. Sự lạm dụng khả năng khơi nguồn cảm hứng của bạn có thể khiến người khác nhụt chí. Công sức, nhiệt huyết và sự lịch lãm của bạn có thể cuốn hút đến nỗi người khác không nghĩ đến bản thân họ. Lạc quan quá mức cũng có thể khiến bạn không nhận ra được hiện thực khó khăn đang đối mặt.

Chúng ta nhận ra rằng dám thách đố là điều thiết yếu để dẫn đến những những thay đổi mang tính sáng tạo và tiến bộ. Dám chủ động và mạo hiểm là cần thiết để học hỏi và hoàn thiện không ngừng. Nhưng những điều này nếu bị lạm dụng thì sẽ tạo ra sự nhiễu loạn, hỗn độn và hoang tưởng không cần thiết. Công việc thường lệ là quan trọng, và nếu mọi người chưa có cơ hội thuần thục trong việc lặp đi lặp lại công việc, họ cũng sẽ không có được động lực để thử cái mới. Thay đổi chỉ để thay đổi cũng khiến người ta nản lòng như một sự tự mãn.

Chúng ta hiểu tinh thần hợp tác là thiết yếu để đạt được thành tựu trong thế giới ngày nay. Sự sáng tạo phụ thuộc vào sự tin tưởng cao độ. Và mọi người cần được trao quyền kiểm soát cuộc đời họ nếu muốn đạt được thành tựu lớn. Nhưng sự phụ thuộc thái quá vào tinh thần hợp tác và niềm tin có thể dẫn đến việc tránh đưa ra những quyết định hệ trọng hay gây ra những nhận định sai lầm. Tham khảo và lắng nghe ý kiến của người khác quá nhiều sẽ gây nên tình trạng không quyết đoán và không nhất quán; trở thành chiều chuộng đám đông chứ không phải lãnh đạo. Nó có thể trở thành một cách lẩn tránh việc nhận trách nhiệm khi tình hình đòi hỏi. Phân quyền và trách nhiệm có thể trở thành trút gánh nặng cho người khác khi họ chưa hoàn toàn sẵn sàng để gánh vác.

Chúng ta biết mọi người sẽ làm việc có hiệu quả cao hơn khi những cố gắng của họ được công nhận và khuyến khích. Khen thưởng cá nhân

và tôn vinh tập thể sẽ đẩy lên tinh thần và nhuệ khí cho tập thể cùng tiến về phía trước trong những lúc gặp thử thách khắc nghiệt nhất. Nhưng nếu lúc nào cũng lo nghĩ ai nên được ghi nhận và khi nào nên khen thưởng sẽ khiến người lãnh đạo trở thành kẻ thích đàn đúm. Chúng ta có thể quên nhiệm vụ vì mãi vui chơi. Chúng ta có thể quá sa đà với những lúc hào hứng và thoải mái mà quên đi mục đích chính.

## THẾ CHÚNG TA NÊN LÀM GÌ?

Đến lúc này chắc bạn đang thắc mắc, “Nếu chúng ta không thể có một cách hoàn hảo, và khi làm tốt chúng ta lại có thể quá đà, thì chúng ta nên làm gì? Nếu lý tưởng của tinh thần lãnh đạo không phải là sự hoàn hảo thì là điều gì?”

Câu trả lời là *sống thật hơn với bản chất của mình*. Đồng nghiệp của chúng tôi, David Whyte, tác giả kiêm thi sĩ, đã từng nói, “Câu hỏi lớn nhất về lãnh đạo, về những bước chân khi thực sự dẫn bước trên con đường này, chính là câu hỏi lớn nhất của mỗi cuộc đời: Làm sao để mọi thứ trở nên gần hơn với mỗi con người.” Mỗi người trong chúng ta có những món quà nhất định nào đó để cho đi, những tài năng nhất định nào đó để chia sẻ, những đóng góp nhất định nào đó để cống hiến. Lãnh đạo là tạo cơ hội cho người khác biết đến những điều đó của chúng ta. Nó cho chúng ta cơ hội khẳng định bản thân mình và qua đó có thể cống hiến những gì tốt đẹp nhất của mình cho mọi người. Nó cho chúng ta cơ hội xây đắp cuộc sống của chúng ta và góp phần xây đắp cuộc sống của người khác. Nó cho chúng ta cơ hội khẳng định quan điểm của mình và tìm hiểu người khác có chia sẻ những ước mơ và khát vọng đó hay không. Nó cho chúng ta cơ hội để hiểu điều gì là quan trọng đối với bản thân, và qua đó làm tăng giá trị cuộc sống cho mọi người. Nó cho chúng ta cơ hội làm nên sự khác biệt.

Thử thách của chúng ta là phải tập trung vào sự khác biệt mà mình muốn mang lại, vào lý do chúng ta phải đi theo định hướng đó, và vào những người thuộc thế hệ sau sẽ thừa hưởng những gì chúng ta để lại. Nếu chúng ta biết tập trung vào sự khác biệt và vào con người, di sản sẽ tự hình thành.



LỜI SAU CÙNG: DI SẢN ĐỂ LẠI CHÍNH LÀ CUỘC SỐNG CỦA CHÚNG TA

**CHÚNG TÔI BẮT NGỜ KHI ĐỌC LÁ THƯ** gửi cho chúng tôi của Sergey Nikiforov, một người Mỹ gốc Nga, đồng sáng lập viên kiêm phó chủ tịch phát triển sản phẩm tại Stack 3, Inc.:

*Tôi đã trở thành một người lãnh đạo giỏi bắt đầu từ đâu? Câu hỏi này lâu nay đeo đuổi tôi. Tôi đã từng ngỡ ngách cho rằng làm lãnh đạo nghĩa là làm những việc ghê gớm: dời non lấp bể, cứu người, thay đổi thế giới. Như quý vị đã chỉ ra, những công việc cao cả, hùng vĩ này một con người thường không thể nào làm được.*

*Tôi chợt nhớ rằng dạo ấy tôi thấy mình đang tư duy một cách ích kỷ. Tôi chỉ hình dung mình được hoan hỉ, ghi nhận năng lực, tài cán của mình. Mặc dù các vấn đề trong công việc cũng tương tự như trong tài liệu của quý vị, cách làm của tôi gần như trái ngược. Hầu như tôi luôn chọn những công cụ và phương cách sai lệch.*

*Tôi thấy mỗi ngày mình đều có cơ hội để làm nên một sự khác biệt nho nhỏ. Tôi có thể chỉ dạy cho người khác tận tình hơn, tôi có thể lắng nghe ân cần hơn, tôi có thể tích cực hơn với mọi người, tôi có thể nói cảm ơn nhiều hơn, tôi có thể... danh sách rất dài. Ban đầu tôi hơi ngạc nhiên khi thấy mình có quá nhiều cơ hội trong một ngày để trở thành một người lãnh đạo hay hơn. Nhưng rồi khi bắt tay vào thực hiện những ý tưởng đó, tôi lại càng ngạc nhiên đến thú vị khi thấy mình đã làm cho mọi chuyện trở nên tốt đẹp hơn như thế nào, đơn giản chỉ bằng cách tận tâm và chủ định rèn luyện vai trò lãnh đạo.*

Sergey đã nói đúng. Mỗi ngày mang đến cho ta vô số cơ hội để tạo nên sự đổi thay. Cơ hội có thể đến từ một cuộc trò chuyện riêng tư với cấp dưới hay trong một cuộc họp với đồng nghiệp. Cơ hội có thể đến trong bữa ăn tối gia đình. Cơ hội có thể đến trong một cuộc diễn thuyết về tương lai doanh nghiệp, hoặc khi lắng nghe một người bạn kể về xung đột với đồng nghiệp. Có nhiều khoảnh khắc mỗi ngày để bạn lựa

chọn trở thành người lãnh đạo và làm nên sự đổi thay. Mỗi khoảnh khắc như vậy đều góp phần tạo nên một di sản lâu bền.

Mỗi ngày khi lựa chọn trở thành người lãnh đạo, chúng ta đã lựa chọn phụng sự. Lãnh đạo không phải là nhận được điều gì từ người khác mà người khác nhận được điều gì từ mình. Điều này nghĩa là chúng ta phải sẵn sàng hy sinh, giảng dạy, học hỏi, cởi mở đón nhận những góp ý chân thành, và dứt khoát không bao giờ được nghĩ rằng người lãnh đạo có thể một mình làm nên chuyện.

Mỗi ngày khi lựa chọn trở thành người lãnh đạo, chúng ta đã dẫn bước vào một quan hệ rất đặc biệt với mọi người. Chúng ta gắn bó trong một quan hệ đặc thù có một không hai. Ngược với những gì bạn nghe thấy xưa nay, các nhà lãnh đạo phải mong muốn được người khác yêu mến. Con người không thể cố gắng hết mình với những nhà lãnh đạo mà họ không có thiện cảm. Nhưng các nhà lãnh đạo cũng không nên duy trì một môi trường mọi người luôn thuận ý nhau. Xung đột một cách tích cực là điều thiết yếu để mang lại sự sáng tạo và cải cách. Tất cả mọi quan hệ của con người đều dựa trên niềm tin, và bất kỳ một sự thiếu gắn kết nào cũng sẽ khiến cho các mối quan hệ trở nên dễ bị tổn hại. Chúng ta không thể xem niềm tin là điều hiển nhiên tồn tại. Chúng ta phải giành lấy, tạo dựng và duy trì nó mỗi ngày. Nơi nào có niềm tin, nơi đó người lãnh đạo có thể dẹp bỏ sự kiểm soát để trao cho mọi người quyền tự hành động.

Mỗi ngày, khi lựa chọn vai trò lãnh đạo, chúng ta đã chọn theo đuổi khát vọng dài lâu thay vì những thành công trước mắt. Nhìn xa trông rộng có thể là phẩm chất khiến các nhà lãnh đạo trở nên khác biệt với những người đầy uy tín khác, nhưng tương lai không phải của riêng các nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo là những người lính canh, những người phục tùng là cư dân của xứ sở. Cư dân có vai trò trong việc định hình xứ sở tương lai của họ. Điều này nghĩa là những nhà lãnh đạo phải biến những người đi theo họ thành những nhà lãnh đạo, và các chính các nhà lãnh đạo cũng phải sẵn sàng biến mình thành những kẻ phục tùng.

Tất cả những điều này đều đòi hỏi lòng can đảm. Lãnh đạo đòi hỏi lòng can đảm. Sống đòi hỏi lòng can đảm. Can đảm, cũng như vai trò lãnh đạo, là một sự lựa chọn. Chúng ta có thể không biết khi nào mình

cần đến lòng can đảm, và cũng có thể không biết khi nào phải lãnh đạo người khác. Nhưng khi thời khắc ấy xảy đến, khi chúng ta phải lựa chọn, hãy nhớ rằng trong mỗi con người đều có lòng dũng cảm. Không phải bao giờ ta cũng thành công - chẳng có điều gì bảo đảm cho công việc lãnh đạo - nhưng sự can đảm làm người sẽ giúp chúng ta khiêm nhường và mạnh mẽ.

Nói theo lời John Maxwell, đồng nghiệp của chúng tôi kiêm tác giả của nhiều sách về lãnh đạo, “Người ta nói có hai loại người trên đời: những người làm nên chuyện và những người thắc mắc về những chuyện người khác đã làm nên. Những nhà lãnh đạo có khả năng làm nên chuyện. Những người không biết cách làm nên chuyện cho chính mình thì cũng sẽ chẳng biết cách làm nên chuyện cho người khác.” Ông kể tiếp với chúng tôi, “Tương lai của mỗi người khác nhau ở chỗ người ta sẽ để lại cho đời sau một lý lịch hay một di sản.”

Di sản không phải là thứ có được chỉ bằng sự mong mỏi, mà là kết quả của một nỗ lực kiên trì. Di sản bạn để lại cho đời chính là cuộc sống của bạn. Chúng ta lãnh đạo cuộc sống của bản thân mình mỗi ngày. Chúng ta để lại di sản mỗi ngày. Những người ta thấy, những quyết định ta đưa ra, những hành động ta thực hiện - đó là những gì dệt nên câu chuyện đời ta. Điều làm nên ý nghĩa cuộc sống là sự tổng hợp tất cả mọi việc ta làm, chứ không phải một lá chúc thư sau cùng. Dù chúng tôi có nhắc nhở nhà lãnh đạo quan tâm đến tương lai như thế nào đi nữa, những hành động lãnh đạo giàu ý nghĩa nhất vẫn là những gì bạn làm trong hôm nay.

Ta không bao giờ biết được mình sẽ tác động đến cuộc sống của những ai. Ta không bao giờ biết mình sẽ chủ động việc gì và tạo nên ảnh hưởng ra sao. Ta chẳng bao giờ biết khi nào thời khắc quan trọng sẽ đến. Ta hãy biết bản thân mình có thể làm nên sự thay đổi. Khi ra đi, ta có thể để lại thế giới này tốt đẹp hơn lúc ta đến.

**HẾT**

Mời các bạn ghé thăm [Đào Tiểu Vũ eBook](#) để tải thêm nhiều ebook hơn nữa.

**“Trong 22 chương sách, những điều cốt lõi để bạn trở thành một nhà lãnh đạo đã được tóm tắt một cách sâu sắc và rõ ràng.”**

— Bill George, cựu chủ tịch và CEO của Medtronic, tác giả cuốn *Authentic Leadership*

**“Cuốn sách mới này của Kouzes và Posner đã bổ sung một phần hết sức cần thiết cho tất cả mọi cuốn sách khác về lãnh đạo. Trước hết, họ không nói suông rằng mọi người đều có thể trở thành lãnh đạo – quan niệm quá quen thuộc này hiện nay đã trở nên sáo rỗng. Họ trình bày (bằng những ví dụ sinh động) quan niệm này thực tiễn và quan trọng ra sao. Thử nghĩ (vẫn bằng những ví dụ sinh động) họ đã biến ‘lãnh đạo’ thành một lĩnh vực cuốn hút đối với không chỉ những người muốn thăng tiến mà cả với bất kỳ ai hy vọng làm nên một sự khác biệt cho đời.”**

— William Bridges, tác giả cuốn *Transition* và *Managing Transition*

**“Di sản nhà lãnh đạo” là một cuốn sách tham khảo hằng ngày không thể thiếu được của các nhà lãnh đạo các cấp trong doanh nghiệp. Cuốn sách là một món quà cho các nhà lãnh đạo hôm nay, các nhà lãnh đạo ngày mai.”**

— Frances Hesselbein, chủ tịch *Leader to Leader Institute*

ĐƠN VỊ LIÊN DOANH



Công ty TNHH Sách Phương Nam  
940 Đường Ba Tháng Hai, P.15, Q.11, TP.HCM  
ĐT: (84) 36663 447-36663 448; Fax: (84.8) 36663 449



Giá: 50.000Đ



Growing Readers

# Table of Contents

VỀ CÁC TÁC GIẢ

GIỚI THIỆU

PHẦN 1: CHÂN GIÁ TRỊ

CHƯƠNG 1: NGƯỜI LÃNH ĐẠO PHẢI BIẾT PHỤC VỤ VÀ BIẾT HY SINH

CHƯƠNG 2: NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI NHẤT LÀ NHỮNG NGƯỜI THẤY GIỎI NHẤT

CHƯƠNG 3: TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CẦN NHỮNG LỜI PHÊ BÌNH MANG TÍNH XÂY

DỰNG

CHƯƠNG 4: BẠN CHÍNH LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO QUAN TRỌNG NHẤT TRONG CÔNG TY

CHƯƠNG 5: KHÔNG AI THÍCH BỊ QUÊN LÃNG

PHẦN 2: CÁC MỐI QUAN HỆ

CHƯƠNG 6: LÃNH ĐẠO LÀ CÔNG VIỆC ĐÒI HỎI TÍNH CÁ BIỆT

CHƯƠNG 7: NHÀ LÃNH ĐẠO PHẢI MONG ĐƯỢC NGƯỜI KHÁC YÊU THÍCH

CHƯƠNG 8: KHI BẤT ĐỒNG Ý KIẾN VỚI NGƯỜI KHÁC, HÃY CỐ GẮNG THẤU HIỂU

CHƯƠNG 9: BẠN KHÔNG NGHIỆM NGHIỆN ĐƯỢC NGƯỜI KHÁC TIN TƯỞNG

CHƯƠNG 10: HÃY ĐỂ MỌI NGƯỜI ĐƯỢC TỰ DO

PHẦN 3: NHỮNG KHÁT VỌNG

CHƯƠNG 11: LÃNH ĐẠO THEO KIỂU TỪ TRONG RA NGOÀI

CHƯƠNG 12: TÂM NHÌN LÀ ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT CỦA MỘT NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CHƯƠNG 13: KHÔNG CHỈ CÓ TÂM NHÌN CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CHƯƠNG 14: GIẢI PHÓNG NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO TRONG MỖI NGƯỜI

CHƯƠNG 15: NGƯỜI LÃNH ĐẠO CŨNG PHẢI BIẾT PHỤC TỪNG NGƯỜI KHÁC

PHẦN 4: LÒNG CAN ĐẢM

CHƯƠNG 16: TẤT CẢ CHÚNG TA ĐỀU CÓ LÒNG CAN ĐẢM

CHƯƠNG 17: BẠN KHÔNG THỂ LÊN KẾ HOẠCH ĐỂ TRỞ NÊN CAN ĐẢM, NHƯNG BẠN

CÓ THỂ LỰA CHỌN

CHƯƠNG 18: SỐNG LÀ PHẢI CAN ĐẢM

CHƯƠNG 19: CAN ĐẢM LÀM NGƯỜI

CHƯƠNG 20: THẤT BẠI LÀ MẸ THÀNH CÔNG

CHƯƠNG 21: KHÔNG CÓ GÌ ĐẢM BẢO CHẮC CHẮN

LỜI SAU CÙNG: DI SẢN ĐỂ LẠI CHÍNH LÀ CUỘC SỐNG CỦA CHÚNG TA