

JOHN G. MILLER

**QBQ!**

THE QUESTION BEHIND THE QUESTION

**TƯ DUY  
THÔNG  
MINH**

# TƯ DUY THÔNG MINH

*Tác giả: John G. Miller*



# Lời giới thiệu

Cuộc sống càng phát triển, càng sôi động bao nhiêu thì con người càng bị cuốn vào vòng xoáy của nó mạnh bấy nhiêu. Và trong vòng quay tất bật đó, chúng ta dễ dàng lãng quên hay bỏ sót những giá trị tốt đẹp bên trong để chạy theo những điều mơ tưởng bên ngoài. Chúng ta lãng quên trách nhiệm đối với gia đình, tổ chức, xã hội, thậm chí ngay cả với bản thân mình. Cũng có lúc chúng ta chợt nhận ra điều đó, nhưng rồi sợ phải đối đầu với những khó khăn, ngăn trở, sợ phải thay đổi chính mình mà chúng ta chấp nhận buông xuôi...

Chúng ta lẩn lữa, chần chừ và luôn tìm cách đùn đẩy cho người khác mà không dám nhận trách nhiệm về mình để tìm cách giải quyết. Chúng ta khoác lên mình chiếc áo “cầu an” và tự nhủ rằng “*Phải thế thôi, bây giờ ai cũng làm vậy cả...*”. Nhưng như vậy, vô tình chúng ta sẽ làm mất dần đi giá trị thực sự của mình, chúng ta thoái lui trước những cơ hội để phát triển bản thân một cách toàn diện và không phát huy được hết những khả năng tiềm ẩn của mình.

**QBQ! [\[1\]](#) - Tư duy thông minh** là một công cụ giúp bạn nhận diện giá trị thực sự của mình, dám nhìn thẳng vào trách nhiệm của bản thân từ trong suy nghĩ để vạch ra những phương hướng hành động thật thông minh. Bạn sẽ không còn phải lo âu, bối rối hay hoang mang vì những câu hỏi không lời giải đáp về những vướng mắc mà mình gặp phải trong công việc và cuộc sống. Ngược lại, bạn sẽ tìm thấy những câu trả lời ưng ý nhất từ chính những câu hỏi tích cực do tinh thần QBQ mang lại. Bằng cách thực hành theo những gì QBQ hướng dẫn, cuộc sống của bạn sẽ thay đổi ngày một tốt đẹp hơn, và hiệu quả công việc của bạn sẽ ngày càng nâng cao.

Hãy trân trọng những gì bạn có và đừng quên điều này: Trách nhiệm cá nhân chính là chìa khóa tháo gỡ mọi khó khăn, rắc rối trong cuộc sống của mỗi chúng ta.

- *First News*

---

[\[1\]](#) QBQ! : Viết tắt của “the Question Behind the Question!”.



# TÌNH THẦN TRÁCH NHIỆM

Vào một ngày đẹp trời, tôi đến thị trấn Minneapolis và dừng chân tại nhà hàng Rock Bottom để dùng bữa trưa. Do đang vội nên tôi nhanh chóng chọn vài món ăn nhanh có sẵn trên quầy. Vài phút sau, một cậu phục vụ trẻ khệ nệ bê một khay đầy bát đĩa của thực khách đã dùng đi ngang qua, có lẽ cậu ấy thấy trên bàn tôi chưa có món ăn nào nên dừng lại và hỏi tôi:

- Thưa ông, ông đã gọi được món chưa?
- Chưa. Tôi muốn gọi món xà lách trộn và vài chiếc bánh cuộn. - Tôi đáp.
- Tôi sẽ mang lại cho ông, thưa ông. Ông muốn uống gì ạ?
- Cho tôi một lon Coca Cola dành cho người ăn kiêng.
- Ồ tôi xin lỗi, chúng tôi chỉ có Pepsi. Ông dùng tạm Pepsi nhé?
- À, không, cảm ơn. - Tôi mỉm cười đáp lại. - Cho tôi một ly nước chanh vậy.
- Có ngay thưa ông!

Rồi cậu ta tiếp tục đi. Tôi không phải đợi chờ lâu, ít phút sau cậu ấy đã trở lại với món xà lách, bánh cuộn và ly nước chanh trên tay. Sau khi cảm ơn cậu phục vụ trẻ, tôi bắt đầu thưởng thức bữa trưa. Nhưng chỉ một thoáng sau bỗng có bàn tay đặt lên bàn tôi một lon Coca ướp lạnh. Đó là loại Coca dành cho người ăn kiêng.

- Ồ, xin cảm ơn. - Tôi hết sức ngạc nhiên.
- Không có chi, thưa ông. - Cậu phục vụ đáp lại với nụ cười thân thiện.
- Tôi cứ ngỡ ở đây không có bán Coca Cola?
- Đúng, thưa ông, chúng tôi không bán Coca Cola.
- Vậy anh lấy lon nước này từ đâu?
- Thưa, từ tiệm tạp hóa ở góc phố.

Quả thật, cậu phục vụ đã làm tôi hết sức ngạc nhiên vì phong cách phục vụ khách hàng tận tụy vượt

xa các nhân viên khác mà tôi đã từng gặp từ trước đến giờ. Cậu ta đã tạo cho tôi một cảm giác rất hài lòng, tôi liền hỏi cậu ấy với vẻ đầy cảm kích:

- Tôi thấy công việc của anh cũng hết sức bận rộn, vậy làm sao anh có thể đi mua nước về nhanh đến vậy?

Anh phục vụ nở một nụ cười và trả lời trước sự ngỡ ngàng của tôi:

- Tôi không đi mua nước cho ông, tôi nhờ người quản lý của tôi mua hộ.

Thật là điều khó tưởng tượng! Làm sao một anh phục vụ lại có thể yêu cầu sếp của mình làm điều đó? Đó là sự trao quyền hay còn điều gì khác nữa? Chắc hẳn trong mỗi chúng ta ai cũng thích thú khi tưởng tượng ra cảnh mình trực tiếp đến gặp sếp và nói: “*Đi mua giúp tôi một lon Coca dành cho người ăn kiêng*”.

Giả sử bản thân bạn ở vào hoàn cảnh đó thì bạn sẽ xử lý tình huống ấy như thế nào? Lúc ấy đang là giờ cao điểm của bữa trưa và người phục vụ đang rất bận rộn với vô số việc phải làm, nhưng anh ta vẫn cố gắng tiếp nhận các nhu cầu của từng thực khách, mặc dù thật ra trong trường hợp ấy anh cũng không nhất thiết phải để tâm vì nó nằm ngoài thực đơn của nhà hàng. Nhưng anh đã chọn cách thực hiện tất cả những điều anh có thể làm. Anh tận tình và cố gắng hết khả năng để làm thực khách hài lòng. Đó không đơn thuần chỉ là tinh thần trách nhiệm mà còn là thái độ tích cực đối với nghề nghiệp, công việc, trong khi với nhiều nhân viên có thể họ sẽ nghĩ khác, như:

- Tại sao tôi lại phải làm tất cả mọi việc ở đây?
- Ai chịu trách nhiệm đảm đương công việc ở khu vực này thay tôi?
- Khi nào thì quản lý sẽ cung cấp thêm sản phẩm cho chúng tôi?
- Khi nào mới chấm dứt tình trạng thiếu nhân lực để chúng tôi không phải làm việc quá tải?
- Tại sao khách hàng không chịu đọc kỹ thực đơn có những gì trước khi gọi?

Cũng dễ hiểu khi phần lớn chúng ta đều dễ dàng sa vào những suy nghĩ như vậy, đặc biệt là những khi chúng ta đang chịu áp lực hay mang tâm trạng buồn bực. Nhưng đây thật sự là những câu hỏi ngớ ngẩn vì chúng chẳng giúp giải quyết được gì. Thậm chí nó còn mang tính tiêu cực rõ ràng: Ẩn đằng sau những câu hỏi ấy là một đòi hỏi có một ai đó hoặc điều gì đó phải chịu trách nhiệm cho các rắc rối hay những tình huống khó khăn phát sinh. Đó là hình thức thoái lui, lẩn tránh trách nhiệm bản thân được ngay trang mà thôi.

Đáng tiếc, các câu hỏi này luôn là những ý nghĩ đầu tiên xuất hiện trong đầu khi chúng ta rơi vào tâm trạng không vui hay buộc phải đối mặt với thử thách. Thường khi gặp khó khăn, khi phải chịu trách nhiệm về một điều gì đó thì phản ứng đầu tiên của chúng ta là theo hướng tự bảo vệ mình bằng những câu hỏi xem ai sẽ là người chịu lỗi vì những vấn đề mà ta đang gặp phải. Đó là một khuynh hướng tiêu cực. Vào khoảnh khắc những câu hỏi trên xuất hiện trong đầu, chúng ta có một sự chọn lựa: một là chấp nhận chúng như tám khiên bảo vệ mình, hoặc là chọn cho mình những câu hỏi tích cực hơn - chẳng hạn như: “*Tôi có thể làm gì khác nữa?*” hay “*Tôi có thể làm gì để hỗ trợ cho đồng nghiệp của tôi?*”.

**Hãy có những chọn lựa tốt hơn bằng cách đặt ra những câu hỏi tích cực.**

Đó chính là những gì cậu phục vụ bàn đã làm. Cậu ấy không bỏ qua nhu cầu của khách hàng hay quy đổ trách nhiệm cho người khác, mà thay vào đó, trong khoảnh khắc đó, cậu đã cố gắng làm những gì có thể để thực khách hài lòng nhất. Có thể cậu ấy cũng đã tự đặt cho mình những câu hỏi đầy trách nhiệm: “ *Trong tình huống này tôi nên làm gì? Làm thế nào để làm hài lòng khách?* ”. Những chọn lựa cho câu trả lời ấy đã tạo nên sự khác biệt rất rõ giữa cậu và các nhân viên khác.



Hôm đó khi rời nhà hàng tôi đã thưởng cho chàng trai trẻ ấy một khoản tiền để bày tỏ sự hài lòng vì cung cách phục vụ tận tụy của cậu. Tôi nghĩ bất kỳ ai khác cũng sẽ làm như tôi. Vài tháng sau, tôi có dịp trở lại nhà hàng ấy và hỏi thăm về người phục vụ mà tôi từng có ấn tượng rất tốt, nhưng tôi không gặp cậu. Hỏi những nhân viên ở đây thì được biết cậu đã không còn làm phục vụ ở đây nữa.

Niềm hân hoan trong tôi lập tức tan biến, tôi cảm thấy thật ngỡ ngàng. Trước vẻ ngạc nhiên của tôi, người phục vụ nhìn tôi và dè dặt hỏi:

- Thưa ông, tôi có thể giúp gì cho ông?

Quả thực tôi không thể tin rằng nhà hàng đã để người nhân viên tốt nhất của mình ra đi. Tôi cũng muốn biết nguyên do của sự ra đi đột ngột đó, nên gắng hỏi cô phục vụ:

- Sao anh ấy lại bỏ việc ở đây?

-Ồ không thưa ông, Jacob đã được thăng chức quản lý rồi.

Thì ra là vậy. Tôi đã cảm thấy hết sức vui mừng khi nghe câu nói ấy. Cậu phục vụ trẻ tuổi hoàn toàn xứng đáng được thăng tiến. Chính cách suy nghĩ của cậu ấy về trách nhiệm cá nhân đã mang lại thành quả đó. Tuy nhiên, ngoài sự thăng tiến thì chiến thắng vẻ vang hơn cả trong thành công của cậu ấy chính là cách cậu cảm nhận về trách nhiệm bản thân để có những chọn lựa đúng đắn.



# CHỌN LỰA ĐÚNG ĐẮN

Chẳng bao lâu sau khi tôi chuyển đến Denver, tôi đã khám phá thêm một điều mà khi sống ở những vùng khác tôi chưa từng biết đến, đó là loài thực vật gai hoa vàng [\[1\]](#).

Mỗi khi nhìn vào những chiếc gai nhọn hoắt của những dây cỏ này tôi lại tự hỏi, nếu chúng rụng xuống đất và chĩa thẳng vào giày hay bánh xe của mình thì điều tồi tệ gì sẽ xảy ra? Một ngày của bạn có thể đi tong vì những chiếc gai tai quái ấy.

Thế nhưng nếu bạn sống lâu ở vùng đất miền Tây này thì bạn cũng sẽ quen dần với những trục trặc kiểu ấy. Nếu lốp xe của bạn bị hư do những chiếc “sừng dê” ấy gây ra, bạn sẽ chẳng ngạc nhiên mấy hay mất công phàn nàn gì mà sẽ nhanh chóng thay một vỏ xe khác và vù đi.

Mỗi ngày của chúng ta như một chặng đường ngắn trong suốt hành trình cuộc đời, ở đó có vô số những chọn lựa mà chúng ta phải thực hiện để tiếp tục tiến về phía trước. Chúng ta đã và đang chọn lựa những gì? Điều quan trọng không phải là bạn chọn cách hành động như thế nào, mà là suy nghĩ kế tiếp của bạn ra sao. Nếu vẫn giữ cho mình những suy nghĩ sai lầm, tiêu cực, chúng ta sẽ luôn tìm cách đổ lỗi, phàn nàn với người khác thậm chí với cả bản thân mình, từ đó dẫn đến việc trì hoãn hành động mà lẽ ra chúng ta đã thực hiện để giải quyết vấn đề. Nhưng với cách suy nghĩ tích cực, đúng đắn, chúng ta sẽ hài lòng hơn với cuộc sống, biết cách chấp nhận và hành động theo hướng ngày một tốt đẹp hơn.

Tuy nhiên, đôi khi mọi người vẫn nghĩ rằng họ không có sự lựa chọn nào khác và thường tự bào chữa cho mình bằng những câu đại loại như: “*Tôi phải...*”, “*Tôi không thể...*”. Nhưng sự thật là chúng ta luôn có quyền lựa chọn những suy nghĩ cho mình. Luôn luôn là như thế. Ngay cả khi quyết định không chọn lựa gì cả – thì đó cũng là một sự lựa chọn của chúng ta. Nhận thức được điều này và chịu trách nhiệm cho những lựa chọn của chính mình là một bước tiến dài để tạo nên những điều kỳ diệu trong cuộc sống.

Bạn muốn tránh các phiền toái và làm được những việc lớn lao hơn?

**Hãy có những lựa chọn đúng đắn!**



---

[1] Tên tiếng Anh của loài cây này là “goat head”, một loài thực vật gai hoa vàng mọc nhiều ở vùng Denver nước Mỹ.

# QBQ! ĂN Ý SAU CÁC CÂU HỎI

Như các bạn đã thấy, cuộc sống còn biết bao điều đòi hỏi chúng ta phải lựa chọn cách xử lý sao cho khéo léo và thông minh để thu được kết quả tốt nhất. Nhưng điều quan trọng mà chúng ta cần phải nhớ đó là đừng bao giờ quên đi trách nhiệm cá nhân của mình trong cuộc sống. Đó không chỉ là hình thức tư duy thông minh mà còn là một công cụ hữu ích hỗ trợ chúng ta trong mọi hoàn cảnh.

Chương trình thực hành trách nhiệm cá nhân này được xây dựng dựa trên quan sát thực tiễn về cách phản ứng của nhiều người khi gặp phải những chướng ngại, từ đơn giản đến phức tạp. Và kết quả thu được thật bất ngờ: đa phần những phản ứng đầu tiên của chúng ta thường là tiêu cực và gọi lên trong tâm trí những câu hỏi thiếu sáng suốt. Tuy nhiên trong những thời khắc quyết định ấy, nếu chúng ta biết cách suy xét chín chắn các câu hỏi của mình thì chắc hẳn giải pháp cũng đến với chúng ta một cách dễ dàng và nhanh chóng.

Một trong những nguyên tắc đó là “ *Câu trả lời nằm trong chính câu hỏi* ” với mục đích chuyển tải một sự thật: Nếu chúng ta đưa ra câu hỏi tích cực thì câu trả lời cũng sẽ tích cực. Nhưng làm thế nào để đưa ra một câu hỏi tích cực trong một tình huống không mấy thuận lợi?

Sau đây là những hướng dẫn căn bản giúp bạn nắm được nguyên tắc chung của quá trình thực hành QBQ một cách hiệu quả trước khi tìm hiểu chi tiết hơn về quá trình này.

Khi đứng trước những trở ngại:

1. Hãy bắt đầu bằng câu hỏi: “điều gì?” hay “bằng cách nào?” (thay vì hỏi “tại sao?”, “khi nào?” hoặc “ai sẽ làm?”).
2. Hãy đưa ra những câu hỏi hàm chứa đại từ nhân xưng là “tôi” (không phải “họ”, “những việc ấy”, “chúng tôi” hoặc “bạn”).
3. Tập trung vào hành động.

Phương pháp này có nhiều cách nhìn nhận khác nhau. Trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá các khía cạnh đó và xem xét tầm ảnh hưởng của phương pháp QBQ khi được áp dụng vào cuộc sống của chúng ta.



# ĐỪNG HỎI “TẠI SAO?”

Bạn đã từng nghe hay đã từng thốt ra các câu hỏi như thế này bao giờ chưa:

- Tại sao anh ta không làm việc chăm chỉ hơn?
- Tại sao điều này lại xảy ra với tôi?
- Tại sao họ lại cản trở công việc của tôi?

Hãy thật lòng nói ra cảm giác của bạn lúc đó. Bạn cảm thấy thoải mái như trút được mọi ưu phiền, tìm ra phương cách giải quyết vấn đề của mình hay chỉ càng cảm thấy bế tắc hơn? Những câu hỏi với ý phản nân, than trách như thế không phải là những lời giải đáp hợp lý, chúng tạo cho ta cảm giác bị dồn ép như một nạn nhân đang tìm kiếm sự cảm thông từ người khác. Tuy nhiên, những câu hỏi “tại sao” như thế lại là những câu mà chúng ta thường hay đặt ra nhất.

Bất kỳ ai cũng có thể rơi vào cái bẫy của những câu hỏi “tại sao” này. Có lần trong cuộc trò chuyện ngắn với người quản lý một siêu thị nhỏ, tôi hỏi anh ta: “*Anh có bao nhiêu nhân viên?*”. Anh ta đáp: “*Khoảng sáu người*”. Và sau đó như muốn trút ưu phiền, anh ta tuôn ra một tràng những nhận xét về nhân viên của mình dưới hình thức những câu hỏi tỏ vẻ không được hài lòng: “*Tại sao tôi không thể tìm được những nhân viên có năng lực và có trách nhiệm hơn với công việc?*”, “*Tại sao thế hệ trẻ bây giờ không chịu làm việc một cách nghiêm túc?*”, “*Tại sao chúng tôi không nhận được sự hướng dẫn của vị quản lý cấp cao nào?*”... Qua đó, chúng ta có thể xem anh chàng quản lý này như một điển hình của những người có năng lực yếu kém. Một khi còn tự đặt ra những câu hỏi như vậy thì anh ta còn bế tắc trong việc tìm lời giải đáp thỏa đáng nhất, và đó là đại diện của mẫu người có suy nghĩ tiêu cực xuất hiện đầy dẫy trong xã hội ngày nay.

Theo kinh nghiệm thực tế của mình, tôi nhận thấy rằng những suy nghĩ tiêu cực xuất hiện hầu khắp ở mọi người, bất kể họ là ai, làm nghề gì, có vị thế ra sao trong xã hội, sống sung túc hay thiếu thốn... Đó thực sự như một căn bệnh chung của toàn xã hội.

Tôi vừa nhận được e-mail của một quý ông thổ lộ rằng trong suốt 10 năm phục vụ trong quân ngũ, mỗi khi có quân nhân nào vi phạm kỷ luật thì câu nói duy nhất được chấp nhận sẽ là: “*Không biện minh, thưa ngài!*”. Ông đã chấp nhận, tin tưởng và sống với điều đó.

Sau thời gian tại ngũ, ông trở về và làm việc cho một công ty lớn trong ngành thực phẩm với vai trò quản lý. Tuy nhiên, ông đã không đảm trách tốt công việc như cấp trên mong đợi và ngay chính bản thân ông cũng không hài lòng về năng lực của mình. Ông thường đặt ra những câu hỏi đầy bức xúc với cấp trên của mình:

- Vì sao ông không cho tôi thêm thời gian?

- Vì sao ông không chỉ dạy tôi nhiều hơn?
- Vì sao chúng ta không sản xuất thêm nhiều sản phẩm mới?
- Vì sao các chiêu thức tiếp thị không hỗ trợ chúng ta hơn nữa?

Và ông đã kết thúc e-mail của mình bằng dòng chữ: “ *Tôi đã nhận ra điều này khi học chương trình QBB, rằng từ chiến trường đến thương trường, chỉ trong vài năm ngắn ngủi, tôi lại trở thành người mà tôi ghét nhất: nạn nhân* ”. Nếu người đàn ông này, sau mười năm sống và thực hành với triết lý “Không biện minh” lại sa vào những suy nghĩ như vậy thì không có gì phải băn khoăn khi tất cả chúng ta phải luôn cẩn trọng để không rơi vào hoàn cảnh tương tự trong suốt cuộc đời mình.

Ngay cả những người mà chúng ta ngỡ là đã đủ đầy, thành đạt và thuộc tầng lớp trí thức trong xã hội cũng đôi lúc vướng phải lối suy nghĩ tiêu cực. Vì vậy chúng ta hãy dừng thờ ơ với căn bệnh chung này của xã hội vì từng cá nhân chúng ta đang hình thành nên xã hội ấy, trong đó có cả bạn và tôi. Cách tốt nhất chúng ta có thể làm được là loại bỏ dần thói quen suy nghĩ tiêu cực trong bản thân mỗi chúng ta.

Hãy tập cho mình những câu hỏi: “ *Điều gì/Cái gì?* ”, “ *Làm cách nào?* ” rồi tìm lời giải đáp cho nó, thay vì nói “ *Tại sao?* ”, “ *Khi nào?* ” hoặc “ *Ai?* ”. Bạn hãy thay thế 3 câu hỏi “tại sao” ở đầu chương bằng 3 câu hỏi sau và xem có biến chuyển mới nào diễn ra không nhé:

- Làm thế nào để hôm nay tôi làm việc tốt hơn?
- Tôi có thể làm gì để cải thiện tình hình?
- Bằng cách nào tôi có thể hợp tác với mọi người trong công việc?

Một số người, sau khi trải qua thời gian căng thẳng, cho rằng chính những mối quan hệ và những sự kiện xảy ra trong cuộc sống hằng ngày đã khiến họ lâm vào tình trạng mất kiểm soát, mỗi mết, chẳng hạn như những vấn đề trong quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng hay các vấn đề tự nhiên, xã hội như tình trạng giao thông, thời tiết, thị trường... Nhưng họ đã sai.

Stress là một sự chọn lựa. Nếu bạn phải khổ sở vì stress thì đó là vì bạn đã chọn lấy điều đó! Đúng là phải thừa nhận rằng có rất nhiều điều không như mong muốn xảy ra trong cuộc sống: kinh tế trì trệ, những cạnh tranh một mất một còn trong kinh doanh, sự tuột dốc của thị trường chứng khoán, tình trạng thất nghiệp, sự bất tuân của thuộc cấp, bất hòa trong hôn nhân, công việc đình đốn, vượt mất một dự án kinh doanh béo bở, thất thoát nhân tài trong công ty... Nhưng bạn hoàn toàn có thể chọn thái độ để đối diện với chúng. Nếu bạn chọn cách lo lắng, giận dữ hay im lặng để che giấu cảm xúc, hệ quả tất yếu sẽ là stress. Nên nhớ rằng mỗi người trong chúng ta có quyền chọn lựa cách phản ứng khác nhau trong cùng một hoàn cảnh. Và stress chính là một sự chọn lựa.

Trước khó khăn, nếu chúng ta chọn cách tự dẫn dắt bản thân bằng câu hỏi “ *Tại sao điều này xảy ra với tôi?* ” thì nghĩa là chúng ta đã tự tạo cho mình cảm giác bất lực. Điều này sẽ khiến ta cảm thấy mình là nạn nhân của hoàn cảnh, và rồi căng thẳng, oán trách, giận dữ. Ngay cả khi ta thật sự là nạn nhân của một biến cố nào đó thì cách đặt vấn đề như vậy cũng chẳng mang lại bất kỳ lời giải đáp thỏa đáng nào, mà chỉ làm cho suy nghĩ của chúng ta tiêu cực hơn. Hãy ghi nhớ điều này!





# STRESS

Một số người, sau khi trải qua thời gian căng thẳng, cho rằng chính những mối quan hệ và những sự kiện xảy ra trong cuộc sống hằng ngày đã khiến họ lâm vào tình trạng mất kiểm soát, mỗi mẹt, chẳng hạn như những vấn đề trong quan hệ cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng, hay các vấn đề tự nhiên, xã hội như tình trạng giao thông, thời tiết, thị trường... Nhưng họ đã sai.

Stress là một sự chọn lựa. Nếu bạn phải khổ sở vì stress thì đó là vì bạn đã chọn lấy điều đó!

Đúng là phải thừa nhận rằng có rất nhiều điều không như mong muốn xảy ra trong cuộc sống: kinh tế trì trệ, những cạnh tranh một mất một còn trong kinh doanh, sự tụt dốc của thị trường chứng khoán, tình trạng thất nghiệp, sự bất tuân của thuộc cấp, vượt mất một dự án kinh doanh béo bở, thất thoát nhân tài trong công ty... Nhưng bạn hoàn toàn có thể chọn thái độ để đối diện với chúng. Nếu bạn chọn cách lo lắng, giận dữ hay im lặng để che giấu cảm xúc, hệ quả tất yếu sẽ là stress. Nên nhớ rằng mỗi người trong chúng ta có quyền chọn lựa cách phản ứng khác nhau trong cùng một hoàn cảnh. Và stress chính là một sự chọn lựa.

Trước khó khăn, nếu chúng ta chọn cách dằn vặt bản thân bằng câu hỏi “*Tại sao điều này xảy ra với tôi?*” thì nghĩa là chúng ta đã tự tạo cho mình cảm giác bất lực. Điều này sẽ khiến ta cảm thấy mình là nạn nhân của hoàn cảnh, và rồi căng thẳng, oán trách, giận dữ. Ngay cả khi ta thật sự là nạn nhân của một biến cố nào đó thì cách đặt vấn đề như vậy cũng chẳng mang lại bất kỳ lời giải đáp thỏa đáng nào, mà chỉ làm cho suy nghĩ của chúng ta tiêu cực hơn. Hãy ghi nhớ điều này!

# BÌNH TĨNH TRƯỚC MỌI HOÀN CẢNH

Khi Stacey tròn 12 tuổi, cô đã cùng cha mình - một phi công, dạo chơi trên chiếc phản lực một động cơ Cessna. Chỉ ít phút sau khi máy bay cất cánh và bay được khoảng hơn một dặm ngoài hồ Michigan thì niềm vui được khám phá cảnh vật từ trên cao của cô con gái nhỏ bỗng nhiên bị gián đoạn. Động cơ bị trục trặc.

Cha của Stacey quay sang con gái, bình thản nói: “ *Con yêu, động cơ ngưng hoạt động rồi. Ba sẽ lái máy bay theo một cách khác* ”.

Hơn ai hết, cha của Stacey hiểu rằng ông cần xử lý ngay tình huống xấu trước mắt, nếu không thì tính mạng của con gái ông và ông sẽ bị đe dọa.

Để khởi động lại, họ cần thêm sức gió. Cha Stacey bảo rằng ông cần điều chỉnh lại hệ thống điều khiển trong khi cho máy bay lộn vòng xuống. (Nghĩa là cho máy bay lao thẳng xuống hồ Michigan để lấy đà tác động vào động cơ). Nếu thành công thì không phải nói, nhưng nếu thất bại thì có lẽ cả máy bay sẽ đâm vào làn nước giá lạnh. Cô bé Stacey dường như cũng hiểu được chuyện gì đang xảy ra và cô gật đầu ủng hộ kế hoạch của cha mình.

Cha Stacey bắt đầu giảm độ cao và cố gắng giữ cho máy bay thăng bằng khi lao xuống rồi bấm nút khởi động, nhưng động cơ vẫn im lìm. Khi máy bay đã gần sát mặt nước, cha của cô lại bảo: “ *Stacey, chúng ta thử lại lần nữa nhé. Con bám chặt vào!* ”. Họ chao máy bay lần nữa và khi máy bay đạt được tốc độ cần thiết, ngay lập tức cha cô nhấn nút khởi động động cơ. Ban đầu chỉ là những tiếng nổ khô khốc rồi rạc nhưng sau đó là những tiếng vo vo đều tai. Động cơ đã hoạt động trở lại, đưa hai cha con thoát khỏi tình trạng thảm khốc.

Hai mươi phút sau, cha con Stacey đã hạ cánh an toàn. Lúc này, người cha can đảm và rắn rỏi như tảng núi Gibraltar quay sang cô con gái yêu 12 tuổi của mình và nói: “ *Con yêu, con thấy không, chúng ta có thể làm được mọi việc!* ”.

Tôi rất thích câu chuyện này. Nó không chỉ là một câu chuyện đầy kịch tính, mà thông qua đó, nó còn dạy tôi cách đối mặt với những khó khăn bất ngờ. Khi đối diện với tình huống xấu, cha của Stacey đã có phản ứng kịp thời để giải quyết vấn đề một cách bình tĩnh. Ngược lại, nếu ông chần chừ hay hốt hoảng, thay vì hành động ngay, ông lại dành thời gian để lo lắng hay than vãn với những suy nghĩ như: “ *Ôi, tôi chưa gặp phải chuyện này bao giờ!* ” hay đặt ra những câu hỏi tiêu cực như: “ *Tại sao tôi phải đối mặt với những việc tồi tệ thế này?* ” thì có lẽ hai cha con ông đã có một kết cục rất khác.

Còn bạn, bạn có phải đối mặt với những thay đổi bất lợi đến với mình không? Gần đây, bạn có gặp trục trặc nào trong cuộc sống hay công việc không? Nếu có, hãy đặt ra cho mình những câu hỏi tích cực để giải quyết vấn đề. Và câu hỏi tốt nhất bạn cần đặt ra trong mọi tình huống là: “ *Làm thế nào để tôi thích nghi với sự thay đổi không ngừng của thế giới?* ”.



# CẢI THIỆN MỐI QUAN HỆ VỚI NGƯỜI KHÁC

Tôi đã từng tiếp xúc với rất nhiều người, đặc biệt là với những nhà quản lý, nhân viên văn phòng và đội ngũ công nhân trong các xưởng sản xuất, có một điều luôn lặp đi lặp lại hết lần này đến lần khác đó là mỗi khi tôi hỏi: “*Bạn thường gặp phải vấn đề gì trong quan hệ với đồng nghiệp?*” thì nhìn chung các câu trả lời thường na ná nhau. Từ nhà quản lý đến công nhân, ai cũng than trách những câu như: “*Tại sao không ai hiểu tôi?*”, “*Tại sao tôi cảm thấy khó khăn trong việc giao tiếp với mọi người?*”.

Thật sự, thông qua giao tiếp chúng ta không chỉ được thấu hiểu mà còn có thể thấu hiểu người khác. Giao tiếp là một chìa khóa rất quan trọng để con người mở ra các mối quan hệ, trong cuộc sống cũng như trong công việc. Nhưng đôi khi chính chúng ta đã tự làm mất chiếc chìa khóa của mình, rồi quẩn quanh mãi với những câu hỏi “tại sao” không có lời đáp. Vì vậy, câu hỏi cần phải đặt ra trong trường hợp này là: “*Tôi cần làm gì để người khác hiểu rõ về tôi?*” và “*Làm cách nào tôi có thể hiểu rõ bạn hơn?*”. Tìm kiếm câu trả lời cho hai câu hỏi ấy cũng chính là tìm lại mối dây liên lạc giữa chúng ta với mọi người. Đó mới là điều cần thiết và hữu ích.



# ĐỪNG HỎI “KHI NÀO?”

- *Khi nào họ sẽ quan tâm đến vấn đề này?*
- *Khi nào khách hàng sẽ gọi lại cho tôi?*
- *Khi nào chúng ta có đầy đủ thông tin cần thiết để sớm đưa ra quyết định?*

Khi chúng ta hỏi “khi nào?”, tức là chúng ta không có sự chọn lựa nào ngoài việc chờ đợi và trì hoãn mọi hành động đến một thời điểm khác. Những câu hỏi khởi đầu bằng từ “khi nào” thường dẫn đến sự trì hoãn, lãng phí thời gian.

Tôi tin rằng không ai trong chúng ta cố tình trì hoãn cuộc sống của mình, kể cả những kẻ lười biếng nhất. Chẳng ai khởi đầu một ngày bằng cách rời khỏi giường và tự nhủ: “ *Hôm nay tôi sẽ trì hoãn mọi việc* ”, nhưng sự trì hoãn là một vấn đề có thật và đang âm thầm diễn ra mỗi ngày. Chúng ta thường dòi lại một điều gì đó một chút, một chút nữa, rồi thêm một chút nữa, trước khi nhận ra rằng những việc bị tồn đọng quá lâu đã trở thành một vấn đề nghiêm trọng.

Sự trì hoãn không chỉ diễn ra trong cuộc sống của từng cá nhân, mà đó còn là vấn đề của nhiều tập thể, tổ chức. Khi đó, không những chúng ta làm mất đi thời gian của chính mình mà còn gây ảnh hưởng xấu đến năng suất lao động cũng như tiến độ chung của mọi người. Khi công việc bị tồn đọng chồng chất, chúng ta bắt đầu cảm thấy quá tải và đánh mất niềm vui trong công việc. Tiếp sau đó chắc chắn là stress.

Có một câu nói mà tôi rất thích là: “ *Những hoạch định lâu dài mang tầm chiến lược là những công cụ tuyệt vời nhưng chúng ta cần phải hoàn tất một điều gì đó trước giờ ăn trưa!* ”.

Vậy, vì sao chúng ta lại trì hoãn? Tôi chắc rằng chúng ta có thể viện ra vô số lý do, nhưng thành thật mà nói, tôi muốn bàn về giải pháp hơn là nguyên nhân. Và giải pháp duy nhất là: ngưng đặt ra những câu hỏi bắt đầu bằng từ “khi nào”. Thay vào đó chúng ta hãy đặt những câu hỏi như:

- *Trong lúc này, tôi cần đưa ra giải pháp gì?*
- *Làm cách nào tôi có thể tiếp cận khách hàng một cách sáng tạo hơn?*
- *Tôi cần làm gì để nắm rõ tình hình và đưa ra quyết định nhanh chóng, chính xác?*

Câu trả lời sẽ nằm ngay trong câu hỏi của bạn!

# ĐỪNG TRÌ HOÃN BẤT CỨ ĐIỀU GÌ, DÙ ĐÓ LÀ VIỆC NHỎ

Tôi có một chiếc bàn khá rộng nhưng lâu ngày không sử dụng đến nên quyết định tặng cho một người bạn. Khi anh ấy đến chở chiếc bàn, nhìn thấy tấm kính phủ trên mặt bàn dày tới 10 mm, anh đã tháo ra để lại cho tôi vì nó quá nặng và không tiện vận chuyển đường xa. Tôi tiện tay dựng nó dựa vào bức tường ngay trong gara xe.

Trước khi tạm biệt, bạn tôi đã không quên dặn dò: “ *Tốt hơn hết là anh nên cất tấm kính vào nơi an toàn* ”. Dù đã đáp là “ *Tôi sẽ làm* ” nhưng tôi lại nhủ thầm: “ *Mình sẽ làm việc này sau* ”. Tôi cứ để đó và bận rộn với việc xén cỏ ngoài vườn, sơn lại hàng rào và hàng tá công việc khác dù mỗi lần đi ngang qua tấm kính, tôi đều tự dặn lòng rằng tôi nên dời nó đi trước khi nó ngã ập xuống. Nhưng rồi tấm kính vẫn nằm đó với ý nghĩ “ *Mình sẽ làm sau* ” trong tôi.

Vợ tôi một lần nhìn thấy tấm kính cũng đã lo lắng: “ *Em ngỡ là anh đã cất tấm kính này vào kho rồi chứ?* ”. Nhưng cũng như bao lần khác tự hứa với mình, tôi bảo với cô ấy là tôi sẽ di chuyển nó sau.

Một hôm, cả nhà tôi ra ngoài ăn tối, lúc trở về nhà tôi chợt nhìn thấy chiếc kéo nhỏ tĩa cây đang nằm dưới thảm chùi chân gần vòi phun nước. Tôi thuận miệng bảo Mike, cậu con trai nhỏ chín tuổi của tôi: “ *Con giúp ba đem cất chiếc kéo này vào gara nhé?* ”. Mike thường ngày vốn rất thích vào gara; được tôi cho phép, cu cậu chạy đi ngay.

Đó hẳn sẽ là một tối thứ bảy tĩnh lặng và êm đềm như mọi tối thứ bảy khác, nếu không có âm thanh loảng xoảng khủng khiếp như có hàng đồng chén đĩa bị đập vỡ trong gara.

Khi nghe âm thanh đó, tôi biết ngay điều gì đã xảy ra và hốt hoảng chạy thẳng vào gara tìm con. Trời ơi, con tôi đang nằm trên sàn với xung quanh là những mảnh thủy tinh nhọn chết người! Cu cậu khóc ngất trong tay tôi vì sợ hãi khi tôi vừa chạy vừa bông con ra hiên nhà. Tôi ôm con trong lòng, kiểm tra xem nó có bị thương không mà lòng run lên vì lo sợ điều xấu nhất có thể xảy ra. Nhưng chúng tôi đã vô cùng may mắn vì con tôi không bị vết thương nào nguy hiểm. Nếu không, có lẽ tôi sẽ phải hối hận suốt đời.

Tai nạn này đã cảnh tỉnh tôi rất nhiều. Thật ra tôi chỉ cần vài phút để cất tấm kính đi nhưng tôi đã trì hoãn. Từ lần đó, tôi thật sự thấm thía câu nói: “ *Hãy xử lý những việc nhỏ khi chúng còn là việc nhỏ!* ”.



# ĐỪNG CHỜ ĐỢI NHỮNG ĐIỀU KIỆN LÝ TƯỞNG

Luôn có những ngăn trở, những mặt hạn chế trong mọi việc chúng ta làm; và khi phải đối mặt với những khó khăn ấy, chúng ta lại ước ao có được những công cụ mới, những quy trình cải tiến, thêm nhân lực và thêm ngân sách... Tuy nhiên khi xét thật kỹ vấn đề thì ta thấy rằng, những khó khăn đó không phải do sự thiếu hụt nguồn lực hỗ trợ mà là do trước đó chúng ta đã chần chừ, không biết cách tận dụng và bố trí nguồn lực một cách hợp lý. Chúng ta đã tạo ra một tổ chức với những cá nhân trì trệ, không quyết đoán khi đưa ra quyết định, luôn ở trạng thái thụ động chờ đợi có đầy đủ mọi điều kiện thuận lợi rồi mới đưa ra giải pháp. Họ không nhận ra rằng, thật ra, việc xúc tiến công việc với tất cả những thông tin có được sẽ giúp chúng ta đạt được nhiều thành công hơn mong đợi. Hãy lắng nghe lời khuyên của Deb Webber, nhân viên công ty bảo hiểm State Farm: “ *Mỗi khi tôi cố gắng thực hiện mọi việc với nguồn thông tin và nguồn lực sẵn có, tôi luôn tìm ra được nhiều phương pháp mới hơn để giải quyết vấn đề* ”.

Trông chờ vào những thứ không nằm trong tầm tay chỉ làm tiêu tốn thời gian cũng như sức lực của chúng ta mà thôi. Đừng chờ đợi đến khi có đầy đủ mọi phương tiện, hãy tự hỏi mình và trả lời ngay từ bây giờ: “ *Làm thế nào tôi có thể hoàn tất công việc với những công cụ sẵn có?* ”.



# HÃY VẬN DỤNG TỐT NHỮNG NGUYÊN TẮC CĂN BẢN

Nhiều người thường nói: “ *Sáng tạo là sự suy tính xa hơn và rộng hơn đối với sự việc hiện tại*”, và xem sáng tạo là yếu tố quyết định cho sự phát triển. Do đó, chúng ta thường có xu hướng tập trung vào tìm những ý tưởng mới hơn là bắt tay vào ứng dụng từ những ý tưởng đã có. Tuy nhiên, thực tế cho thấy đây không phải là con đường hoàn toàn đúng đắn.

Tôi lấy một ví dụ từ kinh doanh chẳng hạn. Theo tôi, kinh doanh là một nghề “tuy khó mà dễ”. Bạn có thể trở thành một nhà kinh doanh giỏi khi biết tuân thủ các nguyên tắc căn bản trong kinh doanh như: thường xuyên giữ liên lạc với khách hàng, chia sẻ cùng khách hàng về giá trị sản phẩm mà bạn đang kinh doanh và luôn tận tâm phục vụ khách hàng của mình.

Tuy nhiên, không phải ai cũng chấp nhận ý nghĩ này bởi họ cho rằng nó quá đơn giản. Họ nghĩ rằng muốn thành đạt trong kinh doanh thì phải có thật nhiều những ý tưởng “tâm cỡ”, còn nếu đơn giản quá như vậy thì ai cũng có thể làm được, ai cũng có thể trở thành nhà kinh doanh giỏi. Nhưng sự thật lại nằm ở những điều tưởng chừng đơn giản như thế. Bạn muốn thành công? Vấn đề không phải là chúng ta thiếu những ý tưởng mới mà là chúng ta không nhận ra rằng mình chưa ứng dụng hết những ý tưởng đã có.

Điều này có thể không đúng với ngành kỹ thuật, khi mà công nghệ ngày nay phát triển không ngừng và chỉ cần sau 5 phút, bạn có thể đã trở thành người lạc hậu. Nhưng với các nguyên tắc kinh điển được xem là nguyên lý thì chúng luôn là mới với những người biết ứng dụng nó.

Không phải lúc nào chúng ta cũng cần ý tưởng mới. Cái mà chúng ta cần thường xuyên hơn là biết cách vận dụng những nguyên lý căn bản cho mọi vấn đề phát sinh hằng ngày.

“ *Khi nào chúng ta sẽ tìm ra ý tưởng mới?* ” - đó là một câu hỏi không phải luôn luôn đúng. Câu hỏi đúng đắn phải là: “ *Tôi có thể làm gì để ứng dụng những ý tưởng sẵn có vào hoàn cảnh hiện tại?* ”.

# ĐỪNG HỎI “AI?”

- Ai đã gây ra chuyện này?
- Ai đã làm gián đoạn kế hoạch của chúng ta?
- Ai sẽ là người phải chịu trách nhiệm?

Ngay khi những câu hỏi này bắt đầu xuất hiện trong suy nghĩ, có nghĩa là ta đang muốn tìm ra người phải chịu trách nhiệm cho sự việc xảy ra, hay tìm một ai đó để đổ lỗi cho họ. Và có lẽ đây là cách chúng ta áp dụng khá phổ biến như việc mặc cho mình chiếc áo khoác phòng vệ với hai bàn tay bắt chéo trước ngực và chỉ về hai phía.



Một lần khi trên đường từ khu trượt tuyết Snowbird tại Utah đến phi trường Salt Lake, tôi bắt chuyện với người tài xế. Rồi khi được hỏi về tình hình hoạt động của công ty anh hiện nay, anh nói: “*Ôi, trong công ty tôi lúc này mọi người cứ hay đổ lỗi cho nhau*”. Cảm thấy như được lắng nghe, anh tiếp tục kể về những chuyện lục đục đang diễn ra trong công ty: “*Nhân viên tiếp tân thì luôn phàn nàn về nhân viên giao nhận, nhân viên giao nhận phàn nàn tài xế, tài xế phàn nàn nhân viên kinh*



*doanh... ”.*

- Thế công ty anh có bao nhiêu nhân viên? - Tôi hỏi.

- Mười hai. - Anh đáp với vẻ chán nản. - Chỉ có mười hai người mà mọi chuyện đã rối tinh lên rồi!

Dường như hiện tượng “đổ lỗi cho nhau” xuất hiện ở khắp mọi tổ chức, từ công ty nhỏ đến tập đoàn lớn, chẳng nơi đâu là không có hiện tượng này. Tổng giám đốc than phiền phó chủ tịch, phó chủ tịch phàn nàn trưởng phòng, trưởng phòng quở trách nhân viên, nhân viên đổ lỗi cho khách hàng, khách hàng quy trách nhiệm cho chính quyền, chính quyền quy tội người dân... và cứ thế tiếp diễn. Cái vòng lẩn quẩn này là một câu chuyện không có hồi kết và chẳng dẫn đến kết quả gì tốt đẹp ngoài việc mang đến những mối bất đồng, phá hỏng sợi dây liên kết giữa mọi người và là bức tường ngăn trở sự sáng tạo. Thay vì cùng hợp tác tìm ra phương hướng giải quyết công việc tốt hơn thì chúng ta lại tạo ra một làn sóng tranh cãi vô ích. Thế thì tại sao chúng ta không tự đặt ra cho mình những câu hỏi hữu ích như:

- *Tôi nên giải quyết khó khăn này như thế nào?*

- *Tôi cần làm gì để hoàn tất dự án?*

- *Trong tình hình này tôi nên làm gì?*



# ĐÁNH BẠI CÁC TRỌNG TÀI?

Cha tôi là huấn luyện viên trưởng của bộ môn đấu vật tại trường Đại học Cornell, Ithaca, New York trong hơn 25 năm. Mỗi khi đưa tôi lên thăm đấu, ông luôn căn dặn rằng có ba đối tượng mà tôi phải đánh bại: đối thủ của tôi, bản thân tôi và trọng tài.

Hẳn nhiên, bất kỳ vận động viên nào mỗi khi thi đấu cũng luôn đặt mục tiêu đánh bại đối thủ của mình. Nhưng đối với cha tôi, ngoài việc đối đầu trực tiếp với đấu thủ chính thì điều quan trọng hơn cả lại là việc tôi phải vượt qua nỗi sợ hãi của bản thân và cả “nguy cơ trọng tài” nữa. “*Nếu muốn chiến thắng, con phải đủ cừ để đánh bại trọng tài*”, cha tôi quả quyết.

“Đủ cừ để đánh bại trọng tài” - nghĩa là thay vì phàn nàn về các trọng tài, thay vì đổ lỗi cho hoàn cảnh, cho những hạn chế trong năng lực của bản thân thì bạn hãy tìm ra phương hướng khắc chế những trở ngại đó để không ai có thể ngăn trở bước tiến của bạn.

Vậy ai đang là “trọng tài” trong cuộc đời bạn? Liệu có một ai đó hay sự việc nào đó vượt khỏi tầm kiểm soát của bạn và cản trở con đường thành công của bạn? Đó có phải là cấp trên của bạn, người đã kiểm soát bạn quá chặt đến nỗi bạn không có không gian sáng tạo cho riêng mình? Hay đó là sự yếu kém của tổ chức, đã làm rối tung mọi việc và khiến bạn hao tổn thời gian?

Luôn luôn có những rào cản, những trở ngại, thử thách ngăn trở chúng ta vươn tới mục tiêu của mình. Con đường đến thành công là con đường đầy gian nan và không bao giờ là dễ dàng cả. Vì vậy, thay vì lo sợ và than van, chúng ta hãy cố gắng tìm ra giải pháp cho riêng mình.

Nếu muốn chiến thắng, bạn phải đủ cừ để đánh bại các “trọng tài” của cuộc đời bạn!

# NGAY BÂY GIỜ TÔI CÓ THỂ LÀM GÌ?

Đó là một nơi ẩm ướt ở Houston. Mặc dù khí hậu ẩm thấp là vậy nhưng ngay khi đặt chân lên máy bay, tôi đã cảm nhận được hơi nóng từ khoang hành khách chật chội phả lại. Chuyến bay đã bị đặt quá chỗ và mỗi hành khách đều bị thu hẹp diện tích sử dụng trên máy bay. Đỉnh điểm của sự việc là nhiều hành khách được xếp vào cùng một chỗ và bắt đầu to tiếng với nhau. Căng thẳng bắt đầu hiện rõ trên gương mặt từng người.

Khi cửa máy bay đóng lại, chúng tôi ngồi tràn cả ra lối đi trong nhiều giờ liền mà không có một lời giải thích nào từ phi hành đoàn. Cuối cùng chuyến bay cũng cất cánh trong không khí ngột ngạt và sự căng nãn của nhiều người.

Nhưng có lẽ chúng tôi vẫn còn may mắn khi sau đó ít phút, một nữ tiếp viên tiến về phía chúng tôi với nụ cười tươi tắn và cánh tay treo lủng lẳng các tai nghe. Cô đến bên từng người, duyên dáng mỉm cười, vừa trao headphone vừa trò chuyện một cách thân tình. Đến bên một phụ nữ đứng tuổi, cô ân cần: “*Tôi để ý thấy là bà đi một mình, bà muốn có một người bạn để trò chuyện không?*”. Rồi cô sắp xếp cho người phụ nữ ấy đến một chỗ ngồi thuận lợi và thoải mái hơn mà không một đòi hỏi hay yêu cầu gì.

Nữ tiếp viên ấy tên là Bonita, cô chính là minh chứng cho sự lựa chọn ứng xử đúng đắn. Thay vì bức bối than trách tình huống hiện tại như: “*Vì sao họ lại cho đặt quá chỗ trên chuyến bay?*”, ta nên hỏi: “*Ngay bây giờ tôi có thể làm gì để cải thiện tình hình này?*”.

# LÀM CHỦ TÌNH HÌNH

Một lần mạch tĩnh điện trong điện thoại của gia đình tôi bị hư và tôi phải gọi đến dịch vụ chăm sóc khách hàng của công ty viễn thông. Ngay sau đó, họ cử một nhân viên bảo trì đến. Sau một hồi hí hoáy bên chiếc điện thoại, người nhân viên ra về sau khi bảo với tôi rằng điện thoại đã được sửa xong. Thế nhưng hôm sau, chiếc điện thoại lại trở chứng y như hôm trước. Người thợ thứ hai lại đến sửa, nhưng mọi việc vẫn không khá hơn. Khi người thợ thứ ba đến, tôi kể lại cho anh ta nghe toàn bộ sự việc với thái độ không hài lòng về dịch vụ của công ty anh. Cứ ngỡ sau khi nghe xong, thế nào anh ta cũng buông lời chê trách các đồng nghiệp hoặc đổ lỗi lòng vòng, nhưng không, anh ấy điềm tĩnh lắng nghe và đáp lời tôi rằng:

*“ Thưa ông, tôi không thể giải thích về sự cố đó nhưng điều duy nhất tôi có thể làm là xin ông thứ lỗi cho những gì đã xảy ra ”.*

Một tình huống rất nhỏ, rất đơn giản xảy ra thường ngày nhưng nó cũng chứng tỏ một điều rằng con người có thể làm chủ được mọi chuyện, từ những việc nhỏ nhặt nhất. Và đó là điều chúng ta nên thực hành thường xuyên để rèn luyện cho bản thân khi rơi vào những hoàn cảnh khó khăn, cấp thiết hơn.



# TINH THẦN ĐỒNG ĐỘI

Khi nhìn chú chim ung tung bay trên bầu trời, có thể bạn sẽ nghĩ rằng: “*Ước gì nó có thể bơi như cá heo*”. Rồi khi nhìn chú cá heo, biết đâu bạn lại ước chú cá có thể là hươu cao cổ. Đôi khi bạn lại tự hỏi: “*Tại sao sư tử không thể chạy nhanh như loài báo Châu Phi?*”. Dĩ nhiên, tất cả những suy nghĩ vẩn vơ đó của bạn chẳng bao giờ có thể trở thành hiện thực.

Điều này cũng thường xảy ra khi bạn ở trong một nhóm. Bạn luôn ước người này có thể tài giỏi như người kia hay người kia sẽ thân thiện như một người nào đó mà bạn biết. Với những suy nghĩ ấy, bạn chẳng bao giờ hài lòng về đồng đội, cộng sự của mình và bạn tỏ ra thất vọng khi họ không như những gì mình mong muốn.

Vì vậy khi gia nhập một nhóm, dù là trong quan hệ bạn bè hay công việc, điều đầu tiên bạn cần phải xác định là: mỗi thành viên tạo nên nhóm là một cá thể khác biệt, không ai giống ai và bạn phải chấp nhận sự khác biệt đó nếu còn muốn duy trì mối quan hệ với nhau.

Hãy phát hiện và trân trọng điểm mạnh của người khác như chính bản chất của họ. Đó là nền tảng của tinh thần đồng đội.



# THỦY THỦ TÔI ĐỔ THỪA TẠI GIÓ

Bạn đã bao giờ nghe câu ngạn ngữ: “ *Thủy thủ tôi đổ thừa tại gi ó*”, “ *Thợ vụng than đồ nghề* ” hay “ *Huấn luyện viên đổ đổ vấy cho cầu thủ* ” chưa? Và trong thực tế thì chúng ta còn bắt gặp bao nhiêu trường hợp khác nữa, hết sức gần gũi với mình như:

Giáo viên đổ đổ thừa tại học trò.

Nhân viên kinh doanh thiếu năng lực đổ thừa cho hoàn cảnh.

Cha mẹ không gương mẫu đổ thừa do số phận.

Quản lý yếu đổ thừa cho thuộc cấp. Nhân viên kém đổ thừa cho cấp trên. Cá nhân tôi đổ thừa cho xã hội.

....

Ai phải chịu trách nhiệm cho những thiếu sót của những người như thế khi ngay cả bản thân họ cũng không chịu trách nhiệm về năng lực của mình? Không ai dám nhìn nhận sự thật, không ai dám nhìn vào sự yếu kém của bản thân như vậy thì đến bao giờ cái sự “tôi” mới trở nên “tốt hơn”?

Trách nhiệm cá nhân bỗng dưng trở thành một trái bóng được đá qua hết người này đến người khác không biết đến bao giờ mới dừng lại, vì chẳng ai muốn nhận nó vào mình. Từ những chuyện trong công ty như va chạm giữa các bộ phận với nhau, giữa quản lý và nhân viên hay giữa các nhân viên, đến những bất đồng giữa các thành viên trong gia đình, trong xã hội... ta đều dễ dàng thấy cách hành xử như vậy. Ai cũng cho rằng mình là hoàn hảo và khi nói tới trách nhiệm của mình đối với sự việc, họ sẽ thốt lên một câu ngơ ngác: “ *Tôi ư ?*”!

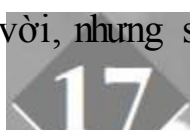
Vì sao vậy? Phải chăng trong suốt một thời gian dài chúng ta đã sống mà không ý thức rõ về bản thân mình?

Trách nhiệm cá nhân bắt đầu từ chính mỗi người! Có nghĩa là nó không bắt đầu từ những người khác, sự việc khác mà bắt đầu từ chính bản thân mỗi chúng ta. Đó là một sự thừa nhận thẳng thắn, dám nhìn thẳng vào thực tế của bản thân để chịu trách nhiệm cho những điều chúng ta làm và chấp nhận kết quả của nó.

Nếu bạn chưa đủ tự tin để nhìn nhận về trách nhiệm bản thân mình thì hãy bắt đầu làm quen với cách thức sau đây: mỗi khi gặp vấn đề mà bạn đang hoang mang, nghi ngại thì thay vì hỏi bằng đại từ ám chỉ người khác như: “họ”, “chúng nó”, “chúng ta” hay “bạn”, hãy đặt vào đó đại từ nhân xưng “tôi”. Những câu hỏi mở đầu bằng đại từ nhân xưng “tôi” sẽ chuyển hướng tập trung của chúng ta về chính bản thân mình, bởi chỉ có chúng ta mới kiểm soát được suy nghĩ và hành động của mình. Đặt ra những câu hỏi tập trung vào những gì chúng ta có thể thực hiện sẽ thực tế và mang lại hiệu quả hơn là

những câu hỏi xem người khác có thể làm gì cho chúng ta.

Sức mạnh của nhóm là một công cụ tuyệt vời, nhưng sức mạnh của trách nhiệm cá nhân còn làm nên nhiều điều diệu kỳ hơn nữa!



# THAY ĐỔI CHÍNH MÌNH

Chúng ta luôn tìm cách thay đổi người/sự vật khác theo ý mình nhưng lại ít khi thừa nhận điều đó. Mỗi khi tôi đặt ra câu hỏi đại ý là: “*Nếu phải thay đổi để công ty của bạn ngày một phát triển hoàn thiện hơn, bạn sẽ làm điều gì trước tiên?*”. Câu trả lời tôi thường nhận được đều bắt đầu với hàng đồng chữ P: sản phẩm (product), khuyến mãi (promotion), nội quy (policy), cách thực hiện (process), quy trình (procedure), giá cả (pricing), và con người (people).

Tâm trí của chúng ta luôn choán đầy các ý tưởng biến cải mọi việc xung quanh đến mức chẳng ai cho rằng sự thay đổi phải bắt đầu từ “chính bản thân tôi” để trả lời rằng: “*để công ty hoạt động hiệu quả hơn, tôi cần thay đổi thái độ làm việc của mình*”. Trong khi đó, sự thay đổi của ngoại cảnh chỉ diễn ra khi chúng ta biết thay đổi nhận thức, tư tưởng, quan điểm và những chọn lựa của bản thân. Mà điều này thì không một ai khác ngoài mỗi người phải thực hiện với chính mình. Nhưng đây là điều khó thực hiện, ngay cả khi chúng ta thật sự muốn làm điều đó, vì luôn có một khác biệt rất lớn giữa việc mong muốn thay đổi bản thân với những thay đổi thật sự trong suy nghĩ và hành động của chúng ta.

Thực tế đã chứng minh rằng, chúng ta luôn mang trong mình tư tưởng “hướng ngoại” hơn là “hướng nội”, chúng ta mong đợi sự vật thay đổi, người khác thay đổi, ngoại trừ chính bản thân ta.

Có lần, một nữ quản lý đã kể cho tôi nghe câu chuyện của cô:

“*Khi còn là giám đốc chi nhánh của một công ty nọ, trong số những nhân viên của tôi có một người hình như không bao giờ tôi có thể quản lý được anh ta và chỉ khi anh ấy chuyển công ty khác, tôi mới thấy như trút được gánh nặng của mình. Tuy nhiên vài năm sau, tôi cũng chuyển sang làm quản lý cho một công ty khác và gặp lại anh chàng này cũng với vai trò... thuộc cấp của tôi. Thế nhưng lần này mọi việc khác hẳn. Tôi cảm thấy dễ chịu hơn khi làm việc cùng anh ta và chúng tôi hợp tác với nhau chặt chẽ trong công việc. Và tôi tự hỏi: Anh ấy đã thay đổi từ khi nào? Nhưng rồi tôi đã nhận ra anh ấy chẳng thay đổi gì cả mà là chính tôi đã thay đổi*”.

Khi được hỏi: “*Chị đã thay đổi như thế nào?*”, cô ấy trả lời bằng cách chỉ tay vào đầu:

“*Tôi đã từ bỏ việc cố gắng thay đổi anh ta.*”

Chúng ta không thể thay đổi người khác nhưng chúng ta có thể thay đổi chính bản thân mình để xoay chuyển tình hình theo hướng ngày một tốt đẹp hơn.



# THỰC HIỆN NHỮNG GÌ MÌNH NÓI

Bạn có cảm thấy bức bối khi người khác không thực hiện những gì họ đã nói? Khi quên đi trách nhiệm với những lời nói của mình, họ cũng phần nào đánh mất giá trị của bản thân. Còn bạn, trong những trường hợp ấy, bạn cư xử thế nào? Tỏ thái độ bức tức và không hợp tác, hay xem đó như vết xe đổ rồi tự mình cũng đặt chân lên?

Có rất nhiều lựa chọn, nhưng khôn ngoan nhất vẫn là làm những điều mình nói. Bạn từng nói thế nào thì nên cố gắng thực hiện những điều ấy. Nó không những nâng giá trị tiếng nói cá nhân của bạn mà còn khiến bạn trở thành một tấm gương về chữ “tín”.

Chúng ta nói được thì chúng ta phải làm được. Từ suy nghĩ đến lời nói và cuối cùng là hành động phải cùng nằm trên một quỹ đạo. Nó không chỉ giúp bạn trở thành một lãnh đạo, một nhà quản lý trọng chữ tín trong kinh doanh, mà trong cuộc sống bạn cũng sẽ trở thành một tấm gương kiểu mẫu để thúc đẩy mọi người noi theo. Vì vậy, thay vì than phiền: “*Khi nào thì người ta sẽ làm những điều họ nói?*”, hãy bắt tay vào thực hiện những điều mình nói trước. Bạn sẽ trở thành người cầm lá cờ tiên phong đầy vinh quang đấy!

## CHẤP NHẬN TỪ BỎ

Hàng ngày sau giờ làm việc, bạn trở về nhà, vui vẻ trò chuyện cùng người thân và kể lại cho các thành viên trong gia đình nghe về một ngày làm việc. Nếu đó là một ngày không vui, vợ bạn sẽ lo lắng và con bạn cũng sẽ buồn. Vậy nên bạn chỉ kể cho họ nghe những điều vui vẻ.

Đó là cách mà chúng ta thường chọn để dung hòa cuộc sống gia đình và công việc. Tuy nhiên, bạn cũng đừng quên tự hỏi:

*“ Mọi việc diễn ra trong công ty có giống những gì mà mình đã kể với gia đình? ”*

Nếu câu trả lời của bạn là “không” hoặc “hoàn toàn không” vì phần lớn thời gian làm việc của bạn trôi qua trong sự buồn tẻ, mệt mỏi và bạn chỉ cần thấy thoải mái như trút được gánh nặng khi rời công ty, thì bạn phải nhanh chóng chọn lựa giải pháp cho mình: tìm cách giải tỏa bản thân và ở lại với công ty hoặc rời bỏ hoàn toàn nơi làm việc ấy. Điều này hẳn là không dễ dàng, nhất là với những ai đã gắn bó quá lâu tại một tổ chức hoặc muốn ổn định cuộc sống. Nhưng hãy nghĩ thử xem, nếu tổ chức mà bạn đang làm việc không tạo cho bạn động cơ để phấn đấu, niềm hứng khởi để làm việc, không khiến bạn cảm nhận rằng đó là nơi đưa bạn đến gần với mục tiêu của mình, không là nơi mang đến cho bạn niềm hạnh phúc thì tại sao bạn cứ phải ở lại?

Khi bạn tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi trên tức là bạn đã thực hiện được một phần trách nhiệm cá nhân của mình.

# SỨC MẠNH CỦA SỰ ĐỒNG LÒNG

*“Bạn sẽ làm gì để cải thiện tình hình khi phải làm việc với những đồng nghiệp cũ, hoàn cảnh cũ, cơ chế cũ?”*

Chúng ta thường nói đến “tinh thần tập thể”. Hãy cẩn thận, đó là một con dao hai lưỡi. Nếu bạn đang sống và làm việc trong một tập thể gồm những người năng động, đầy nhiệt huyết và sẵn sàng tiến về phía trước, thì đó sẽ là sức mạnh thật sự, là nguồn động viên và thúc đẩy bạn rất nhiều. Nhưng nếu đó là tập hợp những con người ù lì, ngại khó và không thích thay đổi thì bạn sẽ luôn phải nghe những câu như:

- *Đội của chúng ta đang thiếu hụt nhân lực nên khó mà hoàn thành việc này đúng hạn.*
- *Chúng ta không chắc có thể làm được điều đó.*
- *Ai sẽ chịu trách nhiệm nếu chúng ta thất bại?*

...

Đó là những câu nói nguy hiểm, thể hiện mặt trái của “tinh thần tập thể”: sự trì trệ của một tổ chức. Đó là khi người ta lợi dụng tính tập thể để che giấu trách nhiệm và năng lực yếu kém của mỗi cá nhân.

Để khắc phục mặt trái đó, chúng ta hãy bắt tay hợp tác với các đồng nghiệp để cùng phấn đấu hướng tới mục tiêu chung. Và nếu bạn là thành viên của một nhóm, hãy tự chịu trách nhiệm về năng lực của mình. Nếu mỗi thành viên trong nhóm đều tự ý thức về trách nhiệm cá nhân mà không nấp dưới cái bóng “tập thể” để đổ lỗi cho sự yếu kém thì chắc chắn chúng ta sẽ xây dựng được một tổ chức vững mạnh. Nói một cách khác, điều này có nghĩa là: trách nhiệm cá nhân là nơi phát xuất và tạo nên sức mạnh của sự đồng lòng.



# MỖI NGƯỜI LÀ MỘT TẤM GƯƠNG

Khi một ngôi sao điện ảnh, một ca sĩ nổi tiếng, một thần tượng thể thao hay một chính khách mắc vào những sai lầm, khuyết điểm, chúng ta thường lên án: “*Họ thật đáng xấu hổ. Họ là tấm gương xấu cho mọi người, nhất là bọn trẻ*”.

Thật ra, những cá nhân này không có nhiệm vụ phải sống hoàn hảo để trở thành tấm gương cho người khác. Chính mỗi chúng ta phải gánh lấy vai trò đó. Cả tôi và cả bạn, không riêng gì các ngôi sao hay người của công chúng.

Có thể bạn sẽ hỏi vì sao? Hãy nhìn xung quanh bạn. Đồng nghiệp của bạn sẽ quan sát và học tập từ bạn. Hàng xóm của bạn sẽ xử sự với bạn theo cách mà bạn cư xử với họ. Con bạn, vợ hay chồng bạn sẽ làm theo lời khuyên của bạn và cách bạn đối nhân xử thế. Mỗi chúng ta, dù là những công dân bình thường nhất, đều có một cộng đồng nhỏ của riêng mình và đó là nơi phản chiếu những hành động của chúng ta.

Hãy ghi nhớ: Mỗi chúng ta đều có trách nhiệm cũng như nghĩa vụ phải làm gương cho cộng đồng xung quanh, và thế giới có tốt đẹp hơn lên hay không chính là do chúng ta - những công dân nhỏ đang tạo nên một xã hội lớn.

# HÃY HÀNH ĐỘNG!

Khi hướng dẫn các học viên của mình bắt tay vào tiến hành một điều gì đó, tôi nhận thấy tâm lý chung của họ thường là do dự, lo lắng không dám làm ngay vì sợ gặp rủi ro. Và điều duy nhất tôi có thể làm lúc ấy là động viên họ rằng: Thà chúng ta gặp rủi ro khi thực hiện công việc còn hơn chúng ta bị đào thải chỉ vì không dám làm gì cả.

- Hãy hành động đầu có vấp phải sai lầm, nó sẽ giúp ta học hỏi và tiến bộ nhanh hơn. Còn việc không làm gì cả chỉ dẫn đến sự trì trệ và bào mòn khả năng sáng tạo.
- Hành động sẽ đưa chúng ta đến giải pháp. Không hành động kéo chúng ta thụt lùi về quá khứ.
- Hành động mang đến sự dũng cảm. Không hành động chỉ đem lại nỗi sợ hãi.
- Hành động xây dựng nên sự tự tin, không hành động mang lại sự ngờ vực.

Một người bạn rất thành đạt của tôi đã từng chia sẻ: “ *Hành động cho tôi sức mạnh. Càng than trách, tôi càng cảm thấy bế tắc và muốn buông xuôi* ”.

Hãy quyết định hôm nay bạn cần phải làm gì. Và sau đó hãy hành động.

Đề tập trung vào các hành động theo tinh thần QBQ, khi đặt vấn đề chúng ta cần thêm vào các động từ như “ *làm* ”, “ *hành động* ”, “ *đạt được* ”, “ *xây dựng* ”... đi kèm với các từ như “ *cái gì* ”, “ *thế nào* ”, “ *bằng cách nào* ”... Hãy nhớ rằng các câu hỏi luôn phải đi kèm với đại từ nhân xưng “*tôi*”.

Nhưng QBQ không chỉ dừng lại ở đó, bạn không chỉ đặt ra câu hỏi: “ *Tôi làm gì?* ” hay “ *Làm thế nào để tôi đạt được điều đó?* ” mà câu hỏi QBQ còn phải thêm vào cụm từ “ *ngay bây giờ* ”, “ *hôm nay* ”.

“ *Tôi cần phải làm gì ngay hôm nay?* ”

“ *Ngay bây giờ, tôi sẽ tạo nên sự khác biệt như thế nào?* ”

Thật đơn giản, những câu hỏi này sẽ dẫn đến hành động. Thông qua hành động, chúng ta có thể giải quyết mọi vấn đề của mình, dù đó là vấn đề khó khăn nhất.

# HÀNH ĐỘNG NHỎ TẠO NÊN GIÁ TRỊ LỚN

Judy là một nhân viên thu ngân trẻ của cửa hàng Home Depot. Một sáng như thường lệ khi Judy đang làm việc, một chàng trai trẻ hối hả chen đến quầy tính tiền. Anh ta mua một vài thứ lặt vặt nên số tiền phải trả chỉ là 2,89 đô-la, nhưng chàng trai lại đưa cho Judy tờ 100 đô. Hơi bối rối, cô gái hỏi lại vị khách hàng: “ *Quý khách có đồng nào mệnh giá nhỏ hơn không?* ”. Anh ta cũng tỏ ra lúng túng không kém và trả lời cô là không.

Lúc đó, cô chỉ có 40 đô-la trong két và nếu muốn đổi tờ 100 đô, cô phải mang lên đổi tại văn phòng. Thế nhưng lúc này khách vào mua hàng rất đông và họ đang đợi cô thanh toán. Một thoáng suy nghĩ, Judy lấy 2,89 đô-la từ túi xách của mình bỏ vào két đồng thời nhanh nhẹn giao hàng và trả lại vị khách kia tờ 100 đô với nụ cười tươi tắn: “ *Cảm ơn quý khách đã đến cửa hiệu Home Depot của chúng tôi* ”.

Phải mất vài giây vì ngạc nhiên, người khách hàng mới hiểu ra hành động vừa rồi của Judy. Anh chàng đứng ngẩn người và ấp úng cảm ơn cô trước khi bước ra.

Hai ngày sau, người quản lý cửa hiệu nơi Judy đang làm đến gặp cô với chiếc phong bì trên tay. Ông hỏi cô với vẻ hóm hỉnh:

- Judy, cô phải thành thật nhé! Có phải mấy ngày trước cô đã bỏ tiền của mình ra để thanh toán hóa đơn cho một chàng trai trẻ phải không?

- Ồ, hình như là có, nhưng... đã xảy ra vấn đề gì ạ? - Judy lo lắng đáp lời.

Vị quản lý nhìn Judy với nụ cười lém lỉnh:

- À, anh ấy có gửi cho cô một tấm séc 50 đô-la.

Rõ ràng số tiền này lớn hơn quá nhiều so với tiền mà Judy đã bỏ ra trả cho món hàng của khách, vì vậy cô quyết định gửi trả lại tấm séc đó cho chủ nhân của nó.

Vài ngày sau chàng trai kia lại xuất hiện trước cửa hàng cùng một quý ông đó là Bob Johnson, chủ của công ty xây dựng Johnson - cha của chàng trai. Vị khách sang trọng đặt mua rất nhiều hàng hóa tại cửa hàng của Judy, đoạn ông bước đến quầy tính tiền và nói với Judy hết sức lịch thiệp: “ *Cô biết tại sao tôi lại chọn đặt mua hàng ở đây không? Tất cả là vì những điều tốt đẹp mà cô đã làm cho con trai tôi đấy!* ”.

Bạn thấy đấy, trước bất kỳ tình huống nào, hãy làm tất cả những gì tốt nhất mà bạn có thể. Lợi nhuận và giá trị bạn nhận được sẽ lớn hơn gấp nhiều lần những gì bạn đã bỏ ra.



# BẠN CÓ PHẢI LÀ MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO?

Trong các buổi gặp gỡ với học viên của mình, khi nói chuyện về vai trò người lãnh đạo, tôi thường hỏi họ: “*Bạn có phải là một nhà lãnh đạo không?*”. Nhiều người đã lúng túng không tìm ra được câu trả lời chính xác vì dù bản thân họ làm công tác lãnh đạo nhưng họ vẫn là thuộc cấp của một vị lãnh đạo khác.

Một cách thông thường, khi nhắc đến khái niệm “lãnh đạo”, chúng ta luôn nghĩ đến chức danh, địa vị, số nhân viên thuộc cấp mà ta đang quản lý hay nhiệm kỳ quản lý của mình. Nhưng thực ra những điều đó không thể hiện vị trí lãnh đạo của chúng ta.

Khả năng lãnh đạo thể hiện qua cách chúng ta tư duy. Đó là cách thực hành trách nhiệm cá nhân và chọn cách đóng góp tích cực cho xã hội dù chúng ta ở vai trò nào hay vị trí nào. Dù đó là nhân viên tiếp tân, kỹ sư, nhân viên kinh doanh, công nhân thời vụ, thu ngân - tất cả đều có thể là lãnh đạo. Họ có thể không có chiếc danh thiếp với chức danh “quản lý” nhưng cách sống, cách giải quyết công việc, cách tư duy của họ có thể khiến bạn phải làm theo, muốn học hỏi từ họ; và khi đó, họ chính là “lãnh đạo”.

Còn bạn, bạn có phải là một người bạn, một huấn luyện viên, tình nguyện viên, hay một người nào đó mà tầm ảnh hưởng của bạn có thể tác động đến người khác theo hướng tích cực? Nếu bạn làm được điều đó, bạn chính là nhà lãnh đạo. Nếu bạn biết suy nghĩ như một lãnh đạo, bạn sẽ là nhà lãnh đạo.

Vì vậy khi ai đó hỏi các bạn: “*Bạn có phải là lãnh đạo không?*”, hãy suy nghĩ trước khi trả lời!

# THUẬT LÃNH ĐẠO

Bạn còn nhớ chàng phục vụ trẻ tuổi Jacob Miller, người đã nhờ quản lý mua giúp tôi chai Coca dành cho người ăn kiêng mà tôi đã kể đến ở phần đầu quyển sách không? Anh ta mang phẩm chất của một nhà lãnh đạo và người quản lý của anh ấy cũng vậy.

Hãy nghĩ lại giây phút chàng nhân viên Jacob chạy đến gặp cấp trên của mình và nói: “ *Ông có thể vui lòng mua hộ ông khách kia một lon Coca dành cho người ăn kiêng không?* ”, và vị quản lý đã đáp lại rằng: “ *Được thôi!* ”.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu thay vì nói “được thôi”, vị quản lý lại hỏi:

- Nếu tôi đi mua, ai sẽ phụ trách phần việc của tôi?
- Anh có thể làm việc đó sau được không?
- Nhớ nhé, anh đang đẩy việc cho tôi.
- Nếu tôi giúp anh, anh sẽ làm gì cho tôi?

Dĩ nhiên ở vai trò cấp trên, ông ta hoàn toàn có thể vặn vẹo nhân viên của mình như vậy. Thế nhưng, ông ấy lại chọn lựa một cách hành xử khác. Ông đã phục vụ Jacob như một khách hàng theo quan điểm: “ *Tôi là cấp trên của anh và tôi ở đây để giúp anh hoàn thành tốt công việc* ” thay vì “ *Tôi là sếp. Anh ở đây để làm việc cho tôi* ”.

Tuy nhiên như thế không có nghĩa là những người làm lãnh đạo sẽ làm choàng công việc của thuộc cấp, lãnh nhận trách nhiệm và công việc thay cho họ. Đó không phải là thái độ phục vụ mọi người mà đó chính là hành vi gây cản trở và làm thui chột ý chí tiến thủ của nhân viên. Do đó, một lãnh đạo giỏi phải luôn biết khi nào cần giúp đỡ nhân viên của mình, khi nào cần để cho họ độc lập, tự do bộc lộ khả năng.

Trong cuộc sống gia đình cũng vậy, khi cha mẹ dọn phòng thay cho con cái hoặc làm bài tập hộ cho chúng - họ đã vô tình làm hỏng con cái của mình. Nó hủy hoại dần ý chí vươn lên, tính tự quyết, sự độc lập và khả năng giải quyết vấn đề của “ *người - bị - làm - thay* ”.

Do đó, “ *Lãnh đạo là phục vụ* ”, nhưng người lãnh đạo đồng thời cũng phải “ *là người tạo ra các vấn đề để thử thách khả năng thuộc cấp của mình* ” như tác giả W. Steven Brown đã nói.

# NHỮNG CÂU HỎI QBQ

Trong cuộc sống, mỗi người chúng ta đều đóng rất nhiều vai trò khác nhau, và mỗi vai trò đều có những thách thức riêng. Một trong những thách thức đó là đưa ra câu trả lời hợp lý và đúng đắn cho những câu hỏi về trách nhiệm của mỗi cá nhân. Hãy tham khảo những trường hợp dưới đây và ngắm xem bạn có thể áp dụng được câu hỏi QBQ nào vào cuộc sống của mình nhé!

## **DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG:**

- Khi nào thì các lô hàng được giao đúng thời hạn?
- Tại sao khách hàng đòi hỏi quá nhiều dịch vụ ưu đãi?
- Khi nào việc này sẽ được thực thi?
- Tại sao khách hàng thường không làm theo chỉ dẫn?

### Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

***Tôi có thể làm gì để phục vụ khách hàng tốt nhất?***

## **KINH DOANH:**

- Tại sao giá của sản phẩm mà chúng ta sản xuất quá cao?
- Khi nào sản phẩm của chúng ta có khả năng cạnh tranh với thị trường bên ngoài?
- Tại sao khách hàng không tiếp tục đặt mối quan hệ lâu dài với chúng ta?
- Khi nào bộ phận Marketing sẽ làm cho sản phẩm của chúng ta thu hút hơn?
- Tại sao phòng sản xuất không tạo ra những mặt hàng nhanh chóng đáp ứng được thị trường?

### Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- ***Tôi có thể làm gì để cải thiện công việc ngày một hiệu quả hơn?***
- ***Tôi có thể làm gì để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng?***

## **QUẢN LÝ:**

- Tại sao các nhân viên trẻ bây giờ không có thái độ làm việc nghiêm túc?
- Khi nào tôi tìm được những nhân viên phù hợp với công việc?
- Tại sao nhân viên không có động lực làm việc?

- Ai đã mắc sai phạm?
- Tại sao mọi người không đến đúng giờ?
- Khi nào thì các nhân viên của chúng ta học được phong cách bán hàng chuyên nghiệp?

#### Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Tôi cần làm gì để có thể nâng cao chất lượng công việc?*
- *Tôi có thể tìm hiểu bằng cách nào để biết rõ hơn áp lực cạnh tranh của thị trường hiện nay?*
- *Tôi cần làm gì để quản lý mọi việc một cách hiệu quả hơn?*
- *Tôi có thể làm gì để hợp tác tốt hơn với các cấp quản lý khác?*

#### **ĐIỀU HÀNH:**

- Ai đã đá quả bóng trách nhiệm sang cho tôi?
- Khi nào tất cả nhân viên cùng hướng tới mục tiêu chung của công ty?
- Ai quan tâm đến sự phát triển của công ty nhiều như tôi?
- Khi nào thì thị trường bão hòa?

#### Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Tôi cần thay đổi điều gì để trở thành nhà lãnh đạo giỏi hơn?*
- *Tôi cần làm gì để thể hiện sự quan tâm của mình với nhân viên?*
- *Tôi cần tiến hành điều gì để đưa ra những chiến lược tốt nhất cho công ty?*

#### **NHÂN VIÊN SẢN XUẤT:**

- Tại sao chúng ta phải thay đổi?
- Khi nào sẽ có người hướng dẫn cho tôi?
- Tại sao tôi không được tăng lương?
- Khi nào thì ban điều hành mới có chung một quan điểm?
- Ai sẽ định hướng cho chúng tôi biết mục tiêu chung của công ty?

#### Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Tôi phải làm gì để tiến hành công việc hiệu quả hơn?*
- *Tôi cần thích ứng thế nào với sự thay đổi?*
- *Tôi có thể làm gì để phát triển bản thân?*

#### **MARKETING:**



- Khi nào thì phòng kinh doanh sẽ tung sản phẩm mới ra thị trường?
- Tại sao nhân viên bán hàng không cập nhật thông tin về sản phẩm mới?

Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Bằng cách nào tôi có thể hiểu được những trăn trở của phòng kinh doanh?*
- *Tôi cần tổ chức một lớp tập huấn phổ biến cho nhân viên về các mặt hàng mới như thế nào là hiệu quả nhất?*

**PHỤ HUYNH:**

- Khi nào con cái mới chịu nghe lời cha mẹ?
- Tại sao con tôi lại hay la cà với chúng bạn?
- Khi nào con tôi khôn ngoan hơn?
- Tại sao con tôi không giống như anh/chị của nó?

Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Làm sao để tôi có thể hiểu con của mình hơn?*
- *Làm sao để tôi trở thành bậc cha mẹ tốt?*
- *Tôi có thể làm gì để giúp con tôi vượt qua khó khăn này?*

**CÁC BẠN THIẾU NIÊN:**

- Khi nào ba mẹ mới hiểu được mình?
- Tại sao ba mẹ không cho mình cơ hội để giải bày?
- Tại sao thầy cô lại thiếu công bằng thế nhỉ?

Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Mình cần tỏ ra thế nào để ba mẹ thấy mình yêu ba mẹ?*
- *Mình phải làm gì để ba mẹ hiểu mình hơn?*
- *Làm sao để học tốt hơn?*

**VỢ CHỒNG:**

- Tại sao anh ấy không thể bỏ qua mọi chuyện?
- Tại sao cô ấy không tôn trọng tôi?
- Tại sao anh ấy không chịu tập thể dục?

Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Hôm nay tôi có thể làm gì để hoàn thiện mình?*

- *Tôi có thể làm gì để người bạn đời của mình hạnh phúc?*

### **HÀNG XÓM:**

- Tại sao họ chẳng thân thiện tí nào?

Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Tôi có thể làm gì để kết thân với hàng xóm của tôi?*

### **NGƯỜI TÌNH NGUYỆN:**

- Tại sao tôi lại phải làm tất cả mọi thứ một mình?

Câu hỏi theo tinh thần QBQ:

- *Tôi có thể làm gì để mọi người đều nhận thấy trách nhiệm của mình và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau?*

Sự chọn lựa tùy thuộc vào bạn. Hãy có những chọn lựa thông minh vì những câu hỏi mà chúng ta đặt ra có thể tạo nên sự khác biệt sâu sắc cho bản thân và hoàn cảnh mà chúng ta đang trải qua.

# RÈN LUYỆN TINH THẦN QBQ!

Để rèn luyện tinh thần QBQ đạt được kết quả, chúng ta cần ghi nhớ những điều cơ bản sau:

1. Khi gặp vấn đề cần giải quyết, hãy bắt đầu bằng câu hỏi với những từ “cái gì/điều gì” hoặc “làm thế nào” (mà không phải là “tại sao”, “khi nào” hay “ai”).
2. Luôn dùng đại từ nhân xưng là “tôi” (không dùng “họ”, “chúng ta” hay “bạn”).
3. Tập trung vào hành động.

Khi thực hành những điều này, chúng ta cũng cần phải tuân thủ theo các quy tắc riêng của QBQ, đó là:

- *Tinh thần của QBQ chính là trách nhiệm cá nhân.*
- *Không có những suy nghĩ tiêu cực, chần chừ hay đổ lỗi cho người khác.*
- *Hướng đến thay đổi bản thân ngày một tốt đẹp hơn.*
- *Hành động.*

Tôi đề cập điều này vì rất có thể bạn sẽ đặt ra những câu hỏi đúng theo hướng dẫn của QBQ nhưng tinh thần của câu hỏi thì lại bị lệch lạc, ví dụ như:

- Tôi có thể làm gì để bạn thay đổi?
- Làm sao để tôi có thể né tránh trách nhiệm trong vấn đề này?

Nếu vậy, có nghĩa là bạn đã đi chệch đường rồi đấy!

# HỌC ĐI ĐÔI VỚI HÀNH

Chúng ta đang sống trong một môi trường thông tin hết sức thuận lợi để có thể phát triển năng lực bản thân. Tuy nhiên, vì thế mà ai cũng muốn trang bị cho mình thật nhiều hành trang, có thật đầy đủ kiến thức, và điều này một mặt nào đó dẫn đến việc nhiều người chần chừ không dám bắt tay thử sức làm bất kỳ việc gì. Chúng ta tham dự hết khóa học này đến khóa học nọ, hết buổi hội thảo này đến buổi hội thảo kia, đọc đủ các loại sách, xem đủ các chương trình... và cuối cùng chỉ càng cảm thấy mình nhỏ bé hơn.

Các bạn có biết lý do tại sao không? Thật dễ hiểu. Kiến thức là một đại dương mênh mông, không bến bờ, nếu bạn chỉ chạy theo kho lý thuyết ấy thì dĩ nhiên càng chạy bạn càng cảm thấy mù mịt hơn trong định hướng của mình. Điều bạn cần bây giờ, ngay bây giờ là hành động, là áp dụng vào thực tế những hiểu biết mà bạn đang có. Mục tiêu cuối cùng của việc “học” là chuyển những hiểu biết của mình thành hành động cụ thể. Kiến thức mà không được thực hành thì cũng là kiến thức chết mà thôi.

Hãy bắt tay vào việc, từ vốn hiểu biết hiện tại của bạn. Bạn sẽ học hỏi và trưởng thành hơn từ môi trường thực tế. Đó mới là con đường học thức thật sự: học đi đôi với hành.

# LỜI KẾT

Đó là một chiều chủ nhật lộng gió, khi đang lái xe chở cả gia đình xuôi theo đường cao tốc, chúng tôi bỗng bất gặp một cảnh tượng đáng chú ý: Bên cánh đồng ven đường, một người đàn ông ngồi trên chiếc xe lăn đang cố nhặt lại từng tờ báo bị gió cuốn tung. Nhưng gió càng lúc càng mạnh, người đàn ông như chấp chới giữa cánh đồng phủ trắng rất nhiều tờ báo.

Con gái của tôi kêu lên: “*Ba ơi, chúng ta xuống giúp người đàn ông kia đi!*”. Tôi vội tắt xe vào lề đường và cả gia đình chạy đến giúp ông ta. Cả nhà tôi chạy đuổi theo các tờ báo, nhặt chúng lại và mang chúng đến cho người đàn ông khốn khổ.

- Chuyện gì xảy ra với bác thế?

Người đàn ông lóng ngóng chia một cánh tay ra bắt tay chúng tôi và trong giây phút đó tôi nhận ra ông chỉ còn một cánh tay lành lặn.

Giọng xúc động, người đàn ông nói:

- Tôi vừa lấy chồng báo này về nhưng khi đến nhà tôi mới hay nó đã bị rơi mất. Tôi liền trở lại đoạn đường này và thấy cảnh tượng như ông vừa thấy đấy. Lúc đó tôi thật không biết nên làm gì nữa.

- Bác định tự mình nhặt lại tất cả sao?

Tôi buột miệng hỏi và ngay lập tức cảm thấy có lỗi khi nghe câu trả lời của người đàn ông này:

- Tôi phải nhặt chúng lại. Đó là đồng rác của tôi.

“Đồng rác của tôi”! – đến lúc này tôi mới hiểu lý do thật sự trong việc làm của người đàn ông này. Ông xem đó là trách nhiệm ông phải làm để thu dọn lại những gì mình đã làm vương vãi. Cách hành xử của người đàn ông ấy thật đáng quý. Ông không những nhận thức được bốn phận mà còn thấy trách nhiệm của mình trong những gì xảy ra, dù ông không cố ý và thậm chí có thể xem đó là một rủi ro.

Khi áp dụng QBQ vào trong cuộc sống, hãy luôn ghi nhớ vì sao chúng ta cần phải làm điều này. Chúng ta thực hiện tinh thần QBQ là để có thể cư xử giống như Jacob - người phục vụ ở Rock Bottom, như người phi công - cha của Stacey, hay như Judy - người thu ngân ở Home Depot, như nữ tiếp viên hàng không Bonita và người đàn ông trên chiếc xe lăn nhặt lại “đồng rác” của mình. Những việc làm của họ có thể là rất nhỏ bé, nhưng chính những việc ấy, trong những hoàn cảnh ấy đã nói lên giá trị của mỗi người. Bạn không cần phải suy nghĩ để bắt đầu bằng những việc lớn lao, hãy sống hết mình và thể hiện tinh thần trách nhiệm của mình ở bất cứ nơi đâu, trong bất kỳ hoàn cảnh nào để làm cuộc sống ngày một tốt đẹp hơn.

Điều mà tôi luôn nhắc nhở chính mình và muốn nói với các bạn là, nếu như ngày càng có nhiều người sống với tinh thần trách nhiệm cá nhân như thế thì thế giới này sẽ hoàn hảo hơn rất nhiều.

QBQ! Tư duy thông minh - những câu hỏi đầy ẩn ý sẽ thay đổi cuộc sống của bạn và góp phần kiến tạo một thế giới tốt đẹp.

# Vài nét về tác giả



## **John G. Miller**

John G. Miller là người sáng lập ra tổ chức QBQ!, một cơ quan chuyên phát triển các tổ chức thông qua việc làm cho trách nhiệm cá nhân trở thành một tiêu chuẩn đóng vai trò chủ chốt cho sự phát triển của tập thể cũng như mỗi cá nhân. Cùng với đông đảo các nhà cố vấn có năng lực của tổ chức QBQ!, Miller đã và đang chuyển thông điệp của mình đến cho rất nhiều tập đoàn cũng như các trường học, tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức chính phủ, trong đó có: American Express (Công ty chuyển phát nhanh của Mỹ), American Cancer Society (Hội chống ung thư của Mỹ), công ty JCPenney, công ty máy vi tính Dell, Royal Bank of Canada (Ngân hàng Hoàng Gia Canada) và công ty dược phẩm Eli Lilly. Ông cũng là tác giả của cuốn *Flipping the Switch*. Tốt nghiệp trường Cornell, John G. Miller hiện đang sống và làm việc tại Denver.

Thanks to each of  
you for laughing and  
learning with me!  
The Q&A works -  
enjoy!

John Miller  
Q&A!

---HẾT---



Ghé thăm và tìm đọc thêm những cuốn sách của tác giả **John G. Miller** tại **Wikiebook.com**!

***Bản quyền nội dung thuộc về tác giả và nhà sách phân phối. Nghiêm cấm thu phí dưới mọi hình thức mà không có sự cho phép.***