

David L. Dotlich, Peter C. Cairo, Stephen H. Rhinesmith

# TRÍ ÓC, TRÁI TIM KHÍ PHÁCH

Những công ty tốt nhất thế giới đã phát triển  
các nhà lãnh đạo toàn diện như thế nào?

TƯ DUY LÃNH ĐẠO THẾ KỶ 21

# LỜI NÓI ĐẦU

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

**Đ**ã từng có 12 năm làm lãnh đạo tại tập đoàn FPT (từ 1995 đến 2007), đã có may mắn tiếp xúc với rất nhiều nhà lãnh đạo nổi tiếng trên thế giới cũng như những doanh nhân thành đạt, lại là cố vấn cho nhiều doanh nghiệp và thường đi giảng về kỹ năng lãnh đạo (leadership) và quản trị kinh doanh, tôi đọc khá nhiều sách bằng đủ các thứ tiếng. Có những cuốn sách tôi đọc một lần và tóm ngay một hay vài ý chính. Có những cuốn tôi phải đọc nhiều lần, vì mỗi lần đọc lại tôi có thêm các ý mới. Và tôi mang các ý này áp dụng vào những doanh nghiệp mà mình đang điều hành hay làm cố vấn. *Trí óc, trái tim và khí phách* (Head Heart, and Guts) là một trong những cuốn sách như vậy.

Ngay tên của cuốn sách cũng đã đủ nói lên những gì các tác giả muốn truyền tải và những gì người đọc cuốn sách muốn tìm kiếm. Đúng như bạn đang nghĩ, cuốn sách cung cấp cho bạn những gì các nhà lãnh đạo, các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang rất cần và thiếu. Bạn đọc cuốn sách và sẽ học được những tinh túy của Coca Cola, Ngân hàng Mỹ, Nike Novatis, Mitsubishi, Washington Mutual, Del, Citigroup, Unilever và Time Warner,... Việc duy nhất của bạn là **ỨNG DỤNG!**

Hơn 300 trang sách không phải là nhiều đối với ngay cả những nhà lãnh đạo quá bận bịu và những ai lười đọc sách. Tôi biết rằng khi bạn cầm cuốn sách này, bạn sẽ ngay lập tức bị cuốn hút bởi cách viết, cách phân tích, bởi các ví dụ và minh họa sống động. Và quan trọng hơn cả, qua các câu chuyện, bạn sẽ thấy chính mình và doanh nghiệp (hay cơ quan) của mình như hiện lên trong tấm gương sáng trước mặt bạn. Ngay lập tức bạn biết mình cần phải làm gì. Ngay bây giờ!

Tôi chân thành khuyên bạn: Khi đọc cuốn sách này nên có bút và sổ bên cạnh. Hoặc máy tính xách tay hay Ipad cũng được. Hãy ghi ngay ra những việc bạn cần làm cho chính mình và cơ quan mình, sau đó làm ngay lập tức. (Còn nếu bạn không quyết làm ngay, tôi cam đoan bạn sẽ tiếc nuối hay ân hận sau vài tháng, thậm chí vài ngày!)

Nếu bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo toàn diện hay có sức mạnh thật sự, nếu bạn muốn có sự phát triển (chứ không chỉ tăng trưởng) và điều hành công việc nhẹ nhàng hơn, nếu bạn muốn tự đổi mới và tăng thêm kỳ vọng, hãy đọc cuốn sách quý này. Đọc *Trí óc, trái tim và khí phách*, bạn sẽ biết cách phát triển phong cách lãnh đạo của mình theo phương pháp bắt rễ và hội nhập, biết tạo ra cho chính mình quan điểm mới và sáng tạo, biết vẽ lại những đường ranh giới với những phương diện và chiều khác nhau: bên trong và bên ngoài, theo chiều dọc và theo chiều ngang, địa lý và cá nhân, cố định và di động.

Nếu bạn thật sự muốn mọi thứ được hoàn thành, mọi việc được kiểm soát, muốn phát triển và kết nối một quan điểm, muốn cân bằng giữa nhu cầu của người lao động và những đòi hỏi của doanh nghiệp, muốn thực sự triển khai những giải pháp tích hợp thông qua sự tin tưởng, hãy dành chút thời gian để đọc *Trí óc, trái tim và khí phách*. Sau khi đọc, bạn sẽ vượt qua sự lạc hướng của cá nhân bạn, khi làm việc với bất cứ ai quanh mình, sẽ đối mặt nhẹ nhàng với mọi rủi ro khi có rất ít hoặc không có dữ liệu, sẽ có cách riêng để khuyến khích người khác tin vào bản năng và khả năng của họ, bạn có thể phát triển kỹ năng lãnh đạo riêng biệt trong thế kỷ 21 “cao tốc” và đầy thách thức này.

Lần thứ ba đọc lại *Trí óc, trái tim và khí phách*, tôi khá ấn tượng với câu chuyện liên quan đến Collin Powell – người đàn ông được ngợi ca vì những nguyên tắc của mình với Tổng thống George W. Bush. Từ câu chuyện ngắn và ý nghĩa này, tôi đã học được và áp dụng tốt vào công việc và cuộc sống của chính mình.

Tôi chân thành biết ơn Nhà xuất bản Thời Đại đã xuất bản cuốn sách này, cảm ơn các dịch giả Ngọc Trung và Hồng Tú đã chuyển tải nội dung cuốn sách ra Việt ngữ, cảm ơn tất cả các đồng nghiệp của tôi ở Thái Hà Books đã khẩn trương và tích cực, có tâm và chu đáo để cuốn sách quý này đến tay các nhà lãnh đạo có tâm và tầm, hiện tại và tương lai, đúng vào dịp kỷ niệm 4 năm ngày sinh nhật Thái Hà Books 22/06/2011. Tôi biết rằng, cùng với những cuốn sách trước đây như *Tuần làm việc 4 giờ*, *Khách hàng chưa phải là thượng đế*, *Bảy quyết định làm nên thành công*, *Người nam châm*, *Năng đoạn kim cương*, *Những nguyên tắc thành công*, *Đàm phán giải phóng con tin*, *Think and grow rich – 13 nguyên tắc nghĩ giàu làm giàu*, *Lãnh đạo tinh thức*, *Phụng sự để dẫn đầu*,... các nhà lãnh đạo đã có trong tay những cuốn sách giá trị, được chọn lọc và có tính ứng dụng cao để đưa

doanh nghiệp bước sang một trang mới – bước ngoặt của chính mình.

Xin trân trọng giới thiệu và chúc mừng bạn đã có sự lựa chọn đúng - được cầm trong tay cuốn sách phục vụ cho trí óc, trái tim và khí phách của DOANH NHÂN VIỆT!

**Nguyễn Mạnh Hùng**

*Chủ tịch HĐQT kiêm CEO Thái Hà Books*

# LỜI GIỚI THIỆU

**N**hững hoàn cảnh phức tạp và thời điểm gian khó đòi hỏi phải có những nhà lãnh đạo toàn diện. [Những nhà lãnh đạo đơn diện chỉ xuất sắc một mặt nào đó sẽ] phải vật lộn vô cùng vất vả trong thời kì của những nghịch lý, sự nhập nhằng và những điều không thể đoán trước được như hiện nay.

Cách lãnh đạo theo kiểu “một chiều” có thể vẫn phát huy hiệu quả trong hoàn cảnh làm việc đơn giản. Tuy nhiên, trong môi trường đạo đức phức tạp, có những thay đổi chóng mặt về thái độ, hoàn cảnh xã hội, chính trị, kinh tế và công nghệ, những người đứng đầu bắt buộc phải có khả năng sử dụng trí óc, trái tim và khí phách của mình ngay khi hoàn cảnh đòi hỏi.

## Sự bất cập của kiểu lãnh đạo đơn diện

Trong những năm gần đây, tất cả các nhà lãnh đạo về chính trị, tôn giáo, quân sự và kinh tế đều khiến cử tri của họ thất vọng. Cựu Tổng thống Mỹ George W. Bush đã cho thấy ý chí mạnh mẽ của mình qua những chiến lược quyết liệt trong cuộc chiến chống khủng bố. Tuy nhiên, những lời chỉ trích từ cử tri lại nhằm vào ông ở khía cạnh thiếu khả năng xét đoán và lòng nhân đạo trong chính sách đối với cuộc chiến tranh Iraq. Các vị chức sắc của giáo hội Thiên Chúa giáo có thể đã giải quyết được vấn đề linh mục lạm dụng trẻ em nhưng hầu hết mọi người đều thất vọng khi thấy rằng rõ ràng các vị đó đã không cân nhắc đúng mức tới những tổn hại mà nạn nhân phải chịu, cũng như không có lập trường đủ cứng rắn và mạnh mẽ khi đưa ra các hình phạt và yêu cầu bồi thường. Những nhà lãnh đạo kinh doanh cho thấy sự xuất sắc của mình trong việc tạo ra các kết quả ngắn hạn. Tuy nhiên, họ lại không thể hiện được sự nhẫn nại và sức mạnh nội tâm cũng như sự dũng cảm để kiên định đi theo con đường đúng khi đối mặt với yêu cầu của các cổ đông về năng lực cạnh tranh, sức ép liên tục đòi hỏi phải có một bản báo cáo kinh doanh toàn những con số đẹp và phải duy trì trạng thái hào hứng cùng động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên.

Nói cách khác, những nhà lãnh đạo của chúng ta thường chủ yếu dựa vào một khả năng đơn lẻ nào đó: Trí óc *hoặc* Trái tim, *hoặc* khí phách. Tuy nhiên, thật không may, khi làm vậy, bạn đã lờ đi những yếu tố khác đòi hỏi phải có để dẫn tới thành công sau cùng.

Nếu tất cả những gì bạn đang làm là thể hiện năng lực phân tích chính xác của mình, bạn có thể sẽ vô tình trở nên thiếu nhạy cảm, hay thậm chí là vô cảm trong một số trường hợp. Quan trọng hơn nữa, bạn sẽ thiếu khả năng phản ứng một cách hiệu quả trong những hoàn cảnh ngặt nghèo. Còn khi bạn cố gắng tạo ra một nền văn hóa vị tha, độ lượng và thiên về tình cảm trong công ty hay tổ chức do mình lãnh đạo, bạn có thể sẽ bỏ lỡ những cơ hội mà một nhà lãnh đạo sắc sảo và có đầu óc tính toán có thể dễ dàng nhận ra.

Ngoài ra, việc chỉ dựa vào sự can đảm để theo đuổi tới cùng và tin chắc vào một điều gì đó, như khi sự kiên nhẫn bền bỉ biến thành cố chấp... tất cả sẽ khiến bạn xem thường những hệ quả tiêu cực đối với nhân viên của mình.

David Brooks, nhà báo phụ trách chuyên mục trên tờ *New York Times*, đã sâu sắc chỉ ra những thất bại của thể chế lãnh đạo trong một bài báo đăng tải ngay sau khi cơn bão lịch sử Katrina tàn phá New Orleans. Trọng tâm ban đầu của Brooks là tập trung đề cập khía cạnh thiếu quan tâm về mặt tinh thần cũng như có quá ít hành động trong thực tế của chính quyền Tổng thống Bush đối với người dân của thành phố bị chìm trong nước lũ, ông nhấn mạnh rằng sự thất bại về mặt lãnh đạo này là một phần của một xu hướng lớn hơn. Đề cập đến những vụ tai tiếng của các tập đoàn hàng đầu, những vụ bê bối trong thể thao hay những vụ ngược đãi tù nhân tại nhà tù Abu Ghraib... ông kết luận những điều đó đều dẫn tới sự mất niềm tin của công chúng vào các nhà lãnh đạo, cũng chẳng khác gì so với hồi những năm 70 của thế kỷ trước.

Với tư cách là những nhà tư vấn và hướng dẫn phát triển kỹ năng quản trị, chúng tôi đã quan sát thấy trong hoạt động của các tổ chức cũng tồn tại xu hướng này, và nguyên nhân là do các lãnh đạo đơn điệu. Chúng tôi đã lắng nghe các CEO khi họ than thở về việc thiếu những nhà lãnh đạo trong đội ngũ của mình và bày tỏ nỗi lo lắng rằng nhân viên sẽ không còn tin họ nữa. Họ đặt câu hỏi: “Vậy thì liệu có thể phát triển đồng thời năng lực nhận thức, trí tuệ cảm xúc và sự đồng cảm trong con người của một nhà lãnh đạo vốn chỉ tự tin về một

hoặc hai trong số những tố chất này hay không?”.

Chúng tôi cũng đang băn khoăn về cùng câu hỏi đó. Và kết quả là cuốn sách này ra đời. Trong nhiều năm, chúng tôi đã tự cam kết với chính mình phải làm một điều gì đó để giúp những người ở cương vị lãnh đạo cấp cao phát triển trí óc và đôi khi là cả trái tim của họ. Gần đây, chúng tôi tập trung chú ý vào sự đòi hỏi cần có thêm lòng dũng cảm - khí phách - của người đứng đầu. Mặc dù vậy, đây vẫn là lĩnh vực mà chúng tôi (hay bất cứ ai khác trong chúng ta) cần phải phát triển nhiều hơn nữa.

Tuy nhiên, tất cả những gì mà chúng ta thực hiện trong công việc của mình và nhìn thấy trong một thế giới rộng lớn hơn đã chỉ ra rằng: hoàn toàn có thể phát triển những nhà lãnh đạo toàn diện, nhưng chỉ khi các tổ chức tránh xa khỏi mô hình phát triển truyền thống để đi theo một cách tiếp cận hoàn chỉnh hơn.

## Chúng tôi là ai?

Chúng tôi đang tự thúc đẩy mình phải tiến lên. Tuy nhiên, chúng tôi muốn lùi lại một chút và kể thêm với các bạn rằng chúng tôi là ai và chúng tôi đã tạo ra mô hình ba phẩm chất lãnh đạo - trí óc - trái tim và khí phách - như thế nào. Trước hết là lời nhận lỗi: với tư cách là những nhà tư vấn, chính chúng tôi đã góp phần vào thực trạng lãnh đạo đơn diện hiện nay. Chúng tôi đã thực hiện phần việc của mình liên quan tới các khóa học và không nghi ngờ gì nữa, chính nỗ lực đó của chúng tôi đã góp phần nhấn mạnh thêm rằng những kỹ năng nhận thức vẫn là yếu tố cốt yếu cho thành công của nhà lãnh đạo. May mắn là chúng tôi cũng đã rút ra bài học từ sai lầm của mình và phát hiện ra rằng thậm chí ngay cả những nhà lãnh đạo có óc phân tích tuyệt vời nhất vẫn thất bại bởi họ thiếu những thứ khác, những yếu tố không thuộc phạm trù nhận thức mà chúng ta chưa từng xét tới trước đây. Trên thực tế, trong cuốn sách "*Nguyên nhân khiến các CEO thất bại*" mà chúng tôi (David và Peter) đã xuất bản trước đây, chúng tôi đã nhận ra rằng một vài giám đốc điều hành hàng đầu của các tập đoàn mà chúng tôi nghiên cứu thiếu nhận thức về điểm yếu của mình, chính điều đó đã khiến họ dần đi xuống và thất bại.

Nói cách khác, nhà lãnh đạo có được khả năng về mặt xúc cảm để

hiểu chính mình và tác động của họ đối với người khác, kết hợp cùng những kĩ năng nhận thức sẽ có cơ hội cao hơn nhiều để trở thành những nhà lãnh đạo thành công.

Từ đó, chúng tôi bắt đầu nhấn mạnh tầm quan trọng của “những phẩm chất mềm” thay vì ca ngợi “những phẩm chất cứng” như trước đây. Chúng tôi nhận thấy rằng những nhà lãnh đạo biết thừa nhận điểm yếu của mình hay biết tin tưởng người khác trước khi được người khác tin tưởng - điều mà chúng tôi gọi là những kĩ năng lãnh đạo “không thông thường” - thường tỏ ra hiệu quả hơn trong một số hoàn cảnh nhất định so với những nhà lãnh đạo chỉ huy và mệnh lệnh theo kiểu truyền thống. Chúng tôi đã tạo ra một cách tiếp cận mới giúp các nhà lãnh đạo phát triển cả về mặt nhận thức và cảm xúc.

Nhưng vẫn còn thiếu một điều gì đó. Chúng tôi đã lờ mờ cảm nhận về nó theo cách riêng và dựa trên kinh nghiệm của mình. Steve - từng là nhà quản lý toàn cầu và nguyên là đại sứ đặc biệt của Tổng thống Reagan tại Liên Xô cũ - đã quan sát thấy rằng với những nhà lãnh đạo như Mikhail Gorbachev và Ronald Reagan, điều làm nên tính hiệu quả trong vai trò chỉ huy của họ là khả năng đặt niềm tin đúng chỗ. Peter - nguyên là chủ nhiệm Khoa Tư vấn tâm lý tại Đại học Columbia - đã kiên trì làm việc để phát triển khả năng thấu cảm và kết nối của các nhà lãnh đạo. Peter cũng là người trực tiếp chứng kiến sự quả cảm của Thị trưởng Giuliani sau sự kiện 11/9/2001 với những hoạt động nhân đạo và phản ứng kịp thời giúp thành phố New York đối mặt với sự tuyệt vọng và nỗi sợ hãi.

David - từng đảm đương vai trò Phó chủ tịch điều hành của một số tập đoàn lớn, trong đó có Honeywell International - đã làm việc trực tiếp với những CEO thông minh nhất và nhận thấy rằng để có được chìa khóa cho sự thành công dài hạn, cũng như sự kính trọng và cam kết từ đối tác, họ luôn sẵn sàng làm bất cứ điều gì đúng đắn, hơn là toan tính để lựa chọn những hành động dễ thực hiện hay có mục tiêu chính trị.

## Quan điểm của chúng tôi và những điều chúng tôi muốn phổ biến



*Khí phách* chính là thuật ngữ dành cho phẩm chất mà chúng tôi đã bỏ qua: đó là sẵn lòng làm điều đúng đắn dù điều đó có khó khăn tới đâu đi nữa. Dần dần, chúng tôi có thể thấy rõ ràng rằng người lãnh đạo kết hợp được khả năng thể hiện lòng can đảm cùng với sự hiểu biết và trí tuệ cảm xúc sẽ có được năng lực tốt nhất khi đương đầu với những tình huống vô cùng phức tạp và khó khăn mà các tổ chức phải đối mặt trong thời buổi hiện nay. Tuy nhiên, đó không phải là thứ khí phách coi thường mọi rủi ro. Nói chính xác, đó là sự sẵn sàng đương đầu với rủi ro, trên cơ sở của niềm tin mạnh mẽ và các giá trị sẵn có.

Điều này thực sự không có gì mới hay độc nhất vô nhị. Tuy nhiên, nó đã trở nên cần thiết hơn bao giờ hết trong thời điểm hiện tại. Khi chúng tôi bắt đầu mở rộng nhận thức của chính mình về sự lãnh đạo hiệu quả, chúng tôi bắt đầu kiểm nghiệm với các công ty và nhà lãnh đạo khác nhau. Và chúng tôi đã nhận được phản hồi rất tích cực. Những người điều hành tất cả các loại hình công ty đối mặt với tất cả các loại khó khăn khác nhau đều nhanh chóng thấy rằng khái niệm về trí óc, trái tim và khí phách - dù được mô tả như thế nào - cũng đều đáng để được lựa chọn, đào tạo và phát triển.

Chúng tôi rất may mắn được làm việc trực tiếp hàng ngày với một số nhà lãnh đạo xuất sắc của những công ty hàng đầu thế giới. Và các khách hàng, đồng nghiệp của chúng tôi tại những công ty này đều đã có đóng góp vào nhận thức và tư tưởng của chúng tôi. Chúng tôi làm việc cùng họ trong các chương trình liên quan tới quản lý cấp cao mà chúng tôi tiến hành thông qua Trung tâm Đào tạo điều hành Mercer Delta với tư cách là những người hướng dẫn và cố vấn kinh doanh của họ.

Những nhà lãnh đạo này tới từ rất nhiều công ty, lĩnh vực, các ngành sản xuất cũng như dịch vụ và chính họ đã giúp hình thành nên cơ sở lý luận của phương pháp tiếp cận trí óc, trái tim và khí phách. Những khách hàng của chúng tôi bao gồm: Coca-Cola, Nike, Mitsubishi, Dell, Unilever, Citigroup, Johnson & Johnson, Avon Products, Ngân hàng Mỹ, Novartis, Time Warner, Colgate Palmolive, Washington Mutual, UBS và Cemex. Những câu chuyện về các công ty cùng các vị lãnh đạo này sẽ được kể trong những phần tiếp theo của cuốn sách.

Cũng xin được lưu ý rằng sự “vinh danh” của chúng tôi về tầm

quan trọng của trí óc, trái tim và khí phách có mối quan hệ song song với sự phát triển công việc tư vấn của chính chúng tôi. Trong giai đoạn đầu sự nghiệp của mình, với tư cách là những chuyên gia phát triển kỹ năng lãnh đạo, chúng tôi đã cảm thấy cần phải nhấn mạnh mối liên hệ của sự thành công trong lãnh đạo với một loạt những “kỹ năng cứng” về chiến lược, tài chính, tiếp thị và sản xuất - cũng là những môn đặc trưng được dạy trong kỹ năng kinh doanh.

Tới khi thành lập công ty về phát triển kỹ năng lãnh đạo vào cuối những năm 1990, chúng tôi đã nhận ra rằng sự khác biệt cơ bản giữa chúng tôi với những trường học về kinh doanh là khả năng hội nhập giữa trí tuệ cảm xúc với những kỹ năng nhận thức thông qua đánh giá và hướng dẫn. Và ngay khi doanh nghiệp của chúng tôi khởi sắc, chúng tôi đã phát triển hơn cả mong đợi, trở thành nhà cung cấp hàng đầu cho những chương trình theo yêu cầu về kỹ năng lãnh đạo.

Tuy nhiên, chúng tôi nhận ra rằng việc phát triển kỹ năng lãnh đạo bắt buộc phải được liên kết với sự thay đổi của tổ chức nhằm duy trì sự ổn định trong quá trình phát triển. Vào năm 2004, chúng tôi đã nhượng lại doanh nghiệp của mình cho Mercer Delta và thành lập Trung tâm Đào tạo Lãnh đạo Mercer Delta. Với tư cách này, chúng tôi có cơ hội tiếp tục yêu cầu khách hàng tiến hành những thay đổi quan trọng, tạo được mối kết nối thích hợp giữa việc đào tạo kỹ năng điều hành cho người đứng đầu với vấn đề lớn hơn là sự thay đổi của tổ chức, từ đó tạo ra sự liên kết, nhận thức thống nhất về những biến đổi của quá trình lãnh đạo.

Chúng tôi tin rằng nhu cầu tìm ra những phương cách mới để kết nối việc đào tạo lãnh đạo với sự thay đổi tất yếu về mặt văn hóa và tổ chức chính là tương lai của quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo mới. Sự thay đổi cần được dẫn dắt bằng khí phách và từ đó nhận thức của chúng tôi về tầm quan trọng của khí phách trong một nhà lãnh đạo đã được kết tinh.

## Phương pháp mới để tiếp cận chủ đề cũ

Chúng ta cần có một quan niệm mới về lãnh đạo và một cách tiếp cận mới về việc phát triển kỹ năng lãnh đạo. Nếu không, các tổ chức sẽ tiếp tục “nhào nặn” ra những nhà lãnh đạo như từ trước tới nay vẫn

thế, lại thêm những thế hệ lãnh đạo chủ yếu dựa vào các kĩ năng nhận thức mà hoàn toàn không được trang bị để đối mặt và vượt qua các vấn đề thường nhật đang ngày càng trở nên phức tạp và dễ gây rối trí.

Khi chúng ta nhìn thấy một giám đốc điều hành (CEO) hay một chính trị gia thể hiện sự dễ bị tổn thương, lòng trắc ẩn hoặc đứng ra nhận lấy hoàn toàn trách nhiệm về việc đánh giá hay xử lý công việc sai lầm, chúng ta thường rất ngạc nhiên và ngợi ca những con người đó như một nhà lãnh đạo tuyệt vời.

Hơn bất cứ thời điểm nào trước đây, các giám đốc điều hành và những nhà lãnh đạo khác đang phải xử lí những tình huống phức tạp và cử tri sẽ yêu cầu họ thể hiện nhiều phẩm chất lãnh đạo hơn. Những người đứng đầu đang phải đối mặt với những thời điểm quyết định mà khi đó gần như không có giải pháp nào được coi là đúng. Họ sẽ phải đương đầu với những nghịch lý ngược đời và học cách làm chủ tình huống hơn là cố gắng tìm cách giải quyết chúng. Có những lúc họ sẽ cần phải học cách hành động ngược lại với trực giác, còn trong những thời điểm khác lại cần phải tin tưởng vào bản năng của mình.

Sẽ không thể giải quyết những khó khăn và những tình huống luôn luôn thay đổi này nếu như không có trí có, trái tim và khí phách. Hơn thế nữa, một nhà lãnh đạo chỉ có “cái đầu” sẽ không thể trở thành một nhà lãnh đạo toàn diện bằng cách tham gia một khóa học về đạo đức hay tính chính trực. Một nhà lãnh đạo chỉ có “trái tim” sẽ không thể tìm ra cách tối ưu để đối mặt với những rủi ro chỉ bằng cách trải qua một khóa rèn luyện về bản lĩnh cứng rắn. Sự phát triển phải là một quá trình vừa liên tục vừa mang tính đa diện.

Vì lẽ đó, chúng tôi muốn đề cập tới khả năng lãnh đạo như là sự kết hợp của kinh nghiệm, sự đào tạo và thậm chí là huấn luyện. Trong những trang tiếp theo đây, chúng tôi sẽ gợi ý những phương cách tốt nhất đối với các tổ chức để tận dụng kinh nghiệm, kết quả do quá trình đào tạo và huấn luyện nhằm tạo ra những nhà lãnh đạo toàn diện. Một cách cụ thể, chúng tôi thảo luận những đặc điểm, tố chất của sức mạnh lãnh đạo mà chúng tôi đã nhận ra và ghi lại được thông qua quá trình giảng dạy và đào tạo hàng nghìn nhà lãnh đạo trên toàn thế giới. Chúng tôi tin rằng đó là những tố chất quan trọng cho các nhà lãnh đạo trong tương lai để có thể phát triển theo hướng tích hợp trí óc, trái tim và khí phách.

# Nội dung của cuốn sách này

Chúng tôi đã sắp xếp các phần nội dung của cuốn sách như sau:

- Phần Một: Phân tích nhà lãnh đạo toàn diện (Chương 1 và Chương 2) cung cấp thông tin cơ bản và bối cảnh cho các phương pháp mà chúng tôi sẽ miêu tả trong phần còn lại của cuốn sách.
- Phần Hai: Lãnh đạo bằng trí óc (Chương 3 tới Chương 6)
- Phần Ba: Lãnh đạo bằng trái tim (Chương 7 tới Chương 10)
- Phần Bốn: Lãnh đạo bằng khí phách (Chương 11 tới Chương 13)
- Phần Năm: Nhà lãnh đạo hoàn thiện (Chương 14) đưa ra một tình huống rõ ràng để chứng minh giá trị của việc tạo ra các nhà lãnh đạo toàn diện “sớm hơn bình thường” cùng với những hướng dẫn về các phương pháp để đạt được điều này.

Cách tiếp cận của chúng tôi có thể được vạch ra thành những điểm chính như sau:

## *Lãnh đạo bằng trí óc*

- Suy xét lại cách thực hiện những việc đã làm
- Cơ cấu lại những giới hạn khi cần thiết
- Nhận thức đúng đắn về tính phức tạp của một thế giới toàn cầu hóa
- Có tư duy chiến lược nhưng không mất đi tầm nhìn đối với những mục tiêu ngắn hạn
- Tìm kiếm ý tưởng từ cả trong và ngoài tổ chức, ở bất cứ nơi nào có thể xuất hiện những sáng kiến
- Xây dựng lập trường riêng

## *Lãnh đạo bằng trái tim*

- Cân bằng giữa nhu cầu của nhân viên và nhu cầu của doanh nghiệp
- Tạo ra sự tin tưởng
- Phát triển tình thương yêu đích thực trong môi trường làm việc đa dạng
- Tạo ra những môi trường đảm bảo thực sự cho nhân viên.
- Biết được điều gì là quan trọng
- Phát hiện và khắc phục những nhân tố có thể làm chệch định hướng

## *Lãnh đạo bằng khí phách*

- Chấp nhận rủi ro khi chỉ có những dữ liệu không đầy đủ
- Cân bằng giữa rủi ro và lợi ích
- Kiên định hành động bất chấp khó khăn
- Kiên quyết theo đuổi mục tiêu để tiến tới thành công
- Luôn kiên nhẫn trước nghịch cảnh hay sự không may
- Không hề e sợ khi phải thực hiện những quyết định cứng rắn

Rõ ràng rằng rất nhiều trong số các đặc điểm trên không phải là trọng tâm truyền thống của quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo. Thậm chí những phẩm chất hàng đầu cũng rất khác so với những kỹ năng đã được thừa nhận rộng rãi, chẳng hạn như cách đưa ra quyết định, lên kế hoạch chiến lược và những điều đại loại như vậy. Chúng tôi không hề khẳng định rằng những kỹ năng truyền thống là không quan trọng. Trong thực tế, chúng tôi giả định rằng bất kì nhà lãnh đạo nào đi theo con đường truyền thống, tức là tốt nghiệp các trường kinh tế và kinh qua những công việc đầu vào khởi điểm ở bất kì công ty hay tổ chức nào cuối cùng cũng sẽ có được những năng lực này. Quan điểm của chúng tôi là tất cả những điều này là chưa đủ.

Chúng tôi cũng nhận ra rằng không phải tất cả các tố chất đều có thể đào tạo hay huấn luyện được. Chẳng hạn, nếu bạn thiếu đức tính bẩm sinh là một người chính trực thì sẽ chẳng có khóa học nào, cho dù có hiệu quả đến đâu, có thể giúp bạn phát triển tố chất đó. Chúng tôi cũng khẳng định rằng một số phẩm chất cốt yếu lại chỉ có thể được phát lộ sau khi con người ta trải qua một chuỗi những trải nghiệm và phải nếm trải một hay nhiều thất bại, đồng thời cũng học được nhiều điều từ chính những thất bại đó.

Có thể thấy rằng nếu cho họ một khoảng thời gian vừa đủ thì hầu hết những người lãnh đạo sẽ có được kinh nghiệm và rút ra những bài học hữu ích từ đó. Chúng tôi cũng cảm thấy rất lạc quan khi khẳng định rằng các công ty đang ngày càng quan tâm sâu sắc tới việc tuyển dụng và lựa chọn những người có tiềm năng trở thành những nhà lãnh đạo toàn diện.

Mặc dù họ - những nhà tuyển dụng - có thể nhầm lẫn hay đôi khi bị “mờ mắt” trước những tấm bằng MBA ấn tượng hay việc ứng viên tốt nghiệp từ những ngôi trường nổi tiếng, những các công ty ngày

nay đang ngày càng nhận rõ giá trị của việc thu nhận những người hoàn toàn có thể trở thành một nhà lãnh đạo trong tương lai. Đó là những người có thể nhạy bén nắm bắt tâm lý, thể hiện những phẩm chất mạnh mẽ, cũng như có thể hoàn thành một công việc bằng những cách thức độc đáo, không ai ngờ tới mà hiệu quả cũng chẳng thua kém gì so với những người đã từng là “ngôi sao trong các trường đại học”.

Bằng việc sử dụng những ví dụ rút ra từ các công trình nghiên cứu, các trường hợp trong lịch sử, một số nghiên cứu tham khảo trong lĩnh vực liên quan và những gợi ý để đưa quá trình tiếp cận này vào thực tế chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu trường hợp cho cách thức lãnh đạo toàn diện.

Chúng tôi cũng muốn nhắc tới một cuốn sách đã được xuất bản trước đây, có tên *Nguyên nhân khiến các CEO thất bại*. Theo một cách rất thực tế, cuốn sách mà các bạn đang cầm trên tay chính là “thuốc giải” cho câu hỏi đó. Vì thế, bạn cũng có thể gọi cuốn sách này là *Nguyên nhân khiến các CEO (và cả những nhà lãnh đạo khác) thành công*

Chúng tôi tin tưởng rằng cuốn sách sẽ giúp khai mở nhận thức của các bạn để đón nhận một mô hình lãnh đạo hoàn toàn mới, dẫn dắt các bạn đối mặt với các vấn đề cốt yếu hiện nay với tư cách một người đứng đầu, và truyền cảm hứng cho bạn bằng những câu chuyện về những con người đã dám đối mặt với rủi ro dựa trên niềm tin và các giá trị.

Sau cùng, chúng tôi hy vọng rằng cuốn sách sẽ không chỉ giúp cải thiện tính hiệu quả của quá trình lãnh đạo mà còn khai phá năng lực lãnh đạo trong cá nhân mỗi độc giả. Chúng tôi cũng mong rằng cuốn sách sẽ cùng bạn chia sẻ sự thú vị và hào hứng khi vận dụng sức mạnh tổng hợp của trí óc, trái tim và khí phách.

## Bù nhìn rơm, Người thiếc và Sư tử giấy

Chúng tôi biết rằng tầm quan trọng của ba phẩm chất liên quan chặt chẽ tới con người: trí óc, trái tim và khí phách đã là điều được thừa nhận rộng rãi từ lâu nay. Chẳng hề có gì mới ở đây. Một trong

những cách để chúng ta dễ dàng thấy được sức mạnh của sự kết hợp những yếu tố đó là qua phim ảnh:

Hầu như tất cả mọi người đều đã từng xem bộ phim *Phù thủy xứ Oz* - một trong những bộ phim nổi tiếng nhất mọi thời đại. Ngoài hai nhân vật chính là cô bé Dorothy và chú chó Toto còn có ba nhân vật nữa: Bù nhìn rơm, Người thiếc và Sư tử giấy - những người bạn đồng hành cùng với cô bé và chú chó trên bước đường phiêu lưu mạo hiểm, xuyên qua cánh đồng hoa anh túc chết chóc, đối mặt với những con quái thú và cả Phù thủy xứ Oz hùng mạnh.

Bù nhìn rơm đi tìm bộ não, Người thiếc đi tìm trái tim và Sư tử giấy đi tìm lòng can đảm - đó chính là những hình ảnh của trí óc, trái tim và khí phách. Cả ba nhân vật này đều biết rằng mình không hoàn thiện. Và tất cả đều phải đi tìm một mảnh ghép, một bộ phận để giúp mình trở thành hoàn chỉnh. Mỗi nhân vật đều có một khả năng chưa được phát triển. Tuy nhiên, không ai biết làm thế nào để sử dụng và phát huy những tố chất mà mình đã có sẵn.

Chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều nhà lãnh đạo ngày nay cũng ở trong tình trạng giống như Bù nhìn rơm, Người thiếc và Sư tử giấy - đang đi tìm những tố chất còn thiếu - chiếc chìa khóa để mở cánh cửa thành công hay để giúp mình trở nên toàn diện. Họ thường tìm tới “phù thủy” - những người hứa rằng sẽ giúp họ tìm thấy những gì mình còn thiếu. Tuy nhiên, một điều rất thường thấy là những gì họ cần (bởi họ cảm thấy thiếu) đã tồn tại sẵn bên trong con người họ mà họ không nhận ra hay không biết cách để phát triển. Vì thế, chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp bạn bước đi trên con đường rộng mở dẫn đến sự hiểu biết về phương thức lãnh đạo.



Chúng tôi không tin rằng cuốn sách này sẽ là tài liệu cuối cùng nói về sự kết hợp giữa trí óc, trái tim và khí phách để tạo ra sức mạnh lãnh đạo. Trong thực tế, đây chỉ là cuốn sách đầu tiên, và mục đích của chúng tôi là giúp bạn suy nghĩ về vấn đề này theo một cách hoàn toàn mới và mang tính gợi mở.

Chúng ta sẽ bắt đầu, trong Chương Một, bằng cách xây dựng một tình huống để thấy rõ giá trị của phương thức lãnh đạo toàn diện trong một thế giới chuyển biến nhanh chóng như ngày nay.





# PHẦN MỘT

## KHÁI NIỆM LÃNH ĐẠO TOÀN DIỆN

### 1

## LÃNH ĐẠO TOÀN DIỆN TRONG ĐỐI SÁNH VỚI LÃNH ĐẠO ĐƠN DIỆN

**Đ**ể làm lãnh đạo trong môi trường kinh doanh ngày nay, bạn cần phải sử dụng trí óc, biểu lộ bằng trái tim và hành động bằng khí phách. Đây không phải là một mục tiêu phi thực tế, bởi hầu hết chúng ta đều có đủ khả năng để thể hiện cả ba phẩm chất này trong những hoàn cảnh cụ thể. Thật không may, phần lớn những nhà quản trị hoặc dựa vào một năng lực nào đó của mình, hoặc sống trong một hệ thống tổ chức không hề giúp họ phát triển những phẩm chất khác, hay cũng chẳng có thành quả hứa hẹn gì cho họ nếu tự khai phá nguồn sức mạnh nội tại của mình. Vì thế họ cứ mãi là những nhà lãnh đạo đơn diện kể cả khi hoàn cảnh thực tế của tổ chức đòi hỏi phải có những nhà lãnh đạo toàn diện.

Tại sao lại có điều đó?

Đó là bởi sự kết hợp của lịch sử và quá trình đào tạo. Theo truyền thống, các giám đốc công ty hay chủ tịch hội đồng quản trị thường thực hiện vai trò đứng đầu của mình dựa trên những kiến thức và kinh nghiệm có được trong đầu - quan điểm cho rằng nếu bạn phân tích một tình huống, thu thập - xử lý dữ liệu và quyết định lựa chọn dựa trên lí trí, bạn có thể là một nhà lãnh đạo rất ổn. Các thế hệ những nhà lãnh đạo có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) đã được đào tạo bài bản để sử dụng những công cụ truyền thống này.

Bởi vậy, chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi các CEO thường được

lựa chọn bởi họ là người thông minh nhất giữa đám đông. Các tổ chức chọn những người có khả năng suy nghĩ tuyệt vời nhất làm người đứng đầu cũng giống như cách mà các bệnh nhân chọn những người có năng lực chẩn đoán tốt nhất làm bác sĩ cho mình. Trong cả hai trường hợp, sự ân cần hay khéo léo chỉ được coi là thứ yếu.

Các chương trình đào tạo về quản trị kinh doanh đều củng cố khả năng nhận thức và kinh nghiệm của người lãnh đạo bằng cách tập trung vào các nghiên cứu tình huống, khả năng tinh thông về mặt chiến lược và rèn luyện óc phân tích.

Tất nhiên, năng lực đầu óc là vô cùng quan trọng để đảm đương vai trò chỉ huy. Tuy nhiên, nếu chỉ dựa vào đầu óc thì không đủ đáp ứng những yêu cầu và thử thách mà một người đứng đầu phải đối mặt trong thời buổi hiện tại.

Chẳng hạn, sự thiếu khả năng thấu hiểu và thể hiện cá tính sẽ khiến người lãnh đạo bị xa cách với nhân viên, khiến công ty hay tổ chức nhiều khi lâm vào tình trạng giống như một cỗ máy mà các bộ phận không ăn khớp, làm giảm hiệu quả hay thậm chí không vận hành được và bị hỏng, hay đôi khi trong việc thực hiện một chiến lược quan trọng nhưng theo một cách thức tầm thường, thiếu đi sự sáng tạo và tính đảm bảo. Còn thiếu khí phách là khi một nhà lãnh đạo không thể lựa chọn những biện pháp cứng rắn, nhiều khi khốc liệt nhưng lại là những quyết định vô cùng cần thiết liên quan tới mọi thứ, từ con người cho tới dây chuyền sản xuất. Tất cả sẽ tạo nên một nền văn hóa với sự thiếu quyết đoán, thiếu năng lượng và thiếu quyết tâm.

Bất chấp sự thật rằng hầu hết các tổ chức vẫn tiếp tục nhấn mạnh tầm quan trọng của trí óc so với trái tim và khí phách, thì sau một thời gian dài, chúng tôi đã thực sự nhận ra rằng những nhà lãnh đạo hiệu quả và thành công còn cần có cả những thứ khác hơn là chỉ có trí óc nhanh nhạy và óc phân tích tuyệt vời. Hết lần này đến lần khác, những nghiên cứu trong suốt vài chục năm đã cho thấy rất rõ điều này. Trong thập niên 1990, nhà tâm lý học Bob Hogan đã xem xét lại tất cả các nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo từ trước cho tới thời điểm đó và kết luận rằng yếu tố cá tính con người có mối liên hệ rất mạnh với hiệu quả lãnh đạo (Hogan, Curphy & Hogan, 1994). Một trong số những phẩm chất giúp phân biệt những người lãnh đạo xuất sắc nhất với số còn lại là sự trưởng thành về mặt xúc cảm, khả năng tạo ra sự

tin tưởng và tính linh hoạt trong khi làm việc với rất nhiều đối tượng khác nhau. Nói cách khác, nhà lãnh đạo xuất sắc nhất phải có trái tim để bổ sung vào những sức mạnh khác của họ. Ngoài ra, nhà lãnh đạo hiệu quả thường thể hiện cho người khác thấy sự ngoan cường và kiên trì cùng khả năng vượt lên trên thách thức để theo đuổi con đường của mình - chính là cái mà chúng ta gọi là khí phách.

Dưới đây là một số điều khác mà chúng tôi thu nhận được từ các nghiên cứu về kĩ năng lãnh đạo:

- Khi phỏng vấn mọi người rằng họ muốn gì ở những nhà lãnh đạo của họ, câu trả lời sẽ nằm trong một số từ đại loại như: thông minh, trung thực, quyết đoán, cũng như khả năng hòa hợp cùng mọi người - những phẩm chất đã hoàn toàn được bao hàm trong quan điểm của chúng tôi về trí óc, trái tim và khí phách.
- Điều khiến cho một ai đó được ghi nhận là nhà lãnh đạo không chỉ ở việc họ thông minh tới mức nào mà quan trọng hơn là khả năng kết hợp hài hòa nhiều yếu tố trong một con người. Đó chính là sự kết hợp giữa trí óc, trái tim và khí phách.
- Những nhà lãnh đạo có khả năng đi chệch hướng nếu họ đánh mất sự tin tưởng của người khác, lạm quyền kiểm soát và không sẵn sàng đưa ra những quyết định gai góc liên quan tới con người hay chiến lược của tổ chức, hay nếu họ có xu hướng quản lý nhân viên một cách chi li. Nói cách khác, người lãnh đạo mà không có trí óc, trái tim và khí phách sẽ có nhiều nguy cơ “lạc đường” khi đóng vai trò đầu tàu hơn những người có đầy đủ những phẩm chất này.

Vì vậy, các nhà lãnh đạo phải đủ sức vượt lên trên khả năng về mặt nhận thức để thể hiện những khả năng khác, kể cả khi đó là điều thường không được bộc lộ ra một cách rõ ràng.

Tất nhiên, những người lãnh đạo chỉ dựa vào trái tim hay khí phách thì cũng không hiệu quả như nhau. Hầu hết những người đang thành công ở những vị trí lãnh đạo cao cấp trong mọi lĩnh vực ngày nay đều là những cá nhân có định hướng về mặt đầu óc rất rõ ràng. Còn những người chỉ có thể làm chủ một cách tài tình trái tim và khí phách của mình thì rất dễ dàng bị đào thải trước khi họ vươn tới vị trí dẫn đầu. Hoặc họ phải chuyển qua làm ở một công việc chức năng phù hợp nhất với định hướng của mình (chẳng hạn, những người lãnh đạo bằng trái tim thường bị hạ cấp xuống làm nhân viên bình

thường hoặc chuyển sang phụ trách bộ phận nhân sự để phát huy sở trường quan tâm tới con người).

Sự kết hợp hài hòa giữa trí óc, trái tim và khí phách trong con người vừa là một nghệ thuật vừa là khoa học. Tiếp theo đây, chúng ta sẽ xem xét những điều gì có thể đưa đến kết quả này. Tuy nhiên, trước hết chúng tôi muốn đưa ra các lý lẽ và dẫn chứng để chứng minh vì sao nhà lãnh đạo toàn diện lại trở nên cần thiết với cuộc sống hiện nay tới như vậy.

## Những nhân tố thúc đẩy xu hướng lãnh đạo toàn diện

Chúng tôi đã chứng kiến các trường hợp của một số lượng đông tới mức đáng ngạc nhiên các vị giám đốc điều hành cực kì thông minh và hiểu biết nhưng lại vấp phải những thất bại “ngoạn mục” trong những năm gần đây. Dirk Jagger tại Procter & Gamble, Mike Miles tại Philip Morris và Phil Purcell tại Morgan Stanley - họ đều cực kì thông minh, là những cá nhân nhạy bén (và trung thực nữa). Mặc dù một vài thất bại của họ là do tác động của những sự kiện khách quan ngoài tầm kiểm soát nhưng nhiều trường hợp còn lại có căn nguyên từ phong cách lãnh đạo chỉ bằng trí óc. Cũng bởi quá tham vọng và luôn dứt khoát như từ xưa đến nay vốn thế mà ở họ thiếu đi sự cảm thông, dũng cảm, bản năng lãnh đạo và sự sẵn sàng thừa nhận một khiếm khuyết nào đó của mình và trong một số hoàn cảnh... những điều đó đã làm họ bị chệch hướng và dẫn tới sai lầm chiến lược của cả tổ chức mà họ nắm quyền chỉ huy.

Nếu như trong quá khứ thì nguy cơ này sẽ khó xảy ra. Tuy nhiên, những năm gần đây, các nhà lãnh đạo đơn diện không những không thể phát triển được mà thậm chí còn không thể “sống sót”. Trước khi thị trường thế giới trở nên minh bạch nhưng cũng khó nắm bắt và dễ biến động hơn, người lãnh đạo có thể chỉ dựa trên một sở trường nào đó của mình là đủ để tồn tại, thậm chí là phát triển. Vào thời đó, sẽ không khó để tìm thấy một nhà lãnh đạo cấp cao hay một tổng giám đốc điều hành tập đoàn của mình thông qua mệnh lệnh và sự kiểm soát. Ở thời kì của các CEO bảo thủ, những người thường tránh mọi rủi ro, tuyệt đối đi theo quy định và kỉ luật chứ không chấp nhận

ngoại lệ, thì nhà lãnh đạo có nhiệt huyết, sự thấu cảm sẽ bị coi là “mềm yếu”.

Giờ thì mọi thứ đã thay đổi, và chúng ta sẽ phân tích xem những yếu tố nào đã “lái” tình hình trở nên khác đi như vậy.

## Sự phụ thuộc lẫn nhau trên toàn thế giới

Trong một bài báo có tên: “Thời của những thạc sĩ quản trị kinh doanh”, các tác giả Nigel Andrews và Laura D’Andrea Tyson đã nhắc tới kết quả của một cuộc thăm dò ý kiến 100 nhà lãnh đạo các công ty toàn cầu về yếu tố mà các giám đốc điều hành trẻ tuổi ngày nay cần phải có để làm ăn hiệu quả và thành công. Andrews là thành viên hội đồng quản trị và Tyson là hiệu trưởng của trường Đại học Thương mại London. Công trình điều tra của họ được tiến hành do nỗi lo lắng khi họ cảm thấy rằng dường như họ đang không dạy cho các thạc sĩ quản trị kinh doanh những điều họ thực sự cần để có thể thành công trên thị trường quốc tế. Kết quả của cuộc khảo sát đã chứng minh những mối lo ngại của họ là có cơ sở. Các giám đốc điều hành trên toàn thế giới tin rằng sự chú trọng của các nhà giáo dục vào nội dung - dạy người học những điều họ cần biết - là không đủ. Andrews và Tyson nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo toàn cầu trong tương lai sẽ cần phải được trang bị đồng thời những điều mà họ gọi là “các kỹ năng và tố chất” bên cạnh kiến thức thuần túy. Những kỹ năng và tố chất này bao gồm kỹ năng đưa ra phản hồi, kỹ năng lắng nghe và quan sát. Những tập đoàn, công ty toàn cầu cần những nhà lãnh đạo và người quản lý nhạy bén với sự thay đổi và hành động của họ phản ánh mức độ cao nhất của sự hoàn thiện (những tố chất). Nhiều tố chất cần phải có mà họ đề cập đến hoàn toàn có thể được mô tả bằng các thuật ngữ trái tim và ý chí, cũng như ái đầu óc “rộng mở”.

Sự hiểu biết và sáng suốt của họ sẽ được áp dụng đã tạo ra hiệu quả rõ ràng, đặc biệt khi bạn xem xét trong mối liên quan của việc vận hành, hay đơn giản hơn là làm việc trong một công ty toàn cầu. Trước hết, quan điểm kết nối các cá nhân cùng hướng tới công việc đã trở nên rất phổ biến tại hầu hết các quốc gia. Tố chất cá nhân của nhà lãnh đạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng, quyết định sự thành công của sản phẩm hay dịch vụ mà công ty đó cung cấp. Nếu làm ăn với các đối tác nước ngoài, bạn phải thể hiện được những phẩm chất như sự tôn

trọng, tin tưởng và khiêm tốn. Đó là điều mà đối tác của bạn mong muốn và đánh giá cao. Vì thế, trái tim, chính là một tố chất thiết yếu của nhà lãnh đạo.

Thứ hai, nếu bạn đang mở rộng hoạt động kinh doanh trên toàn thế giới, rủi ro mà bạn có thể gặp phải sẽ nhiều hơn rất nhiều so với việc bạn yên phận với việc làm ăn trong nước. Sự phức tạp và những điều mơ hồ mà bạn không thể nắm bắt được sẽ can thiệp và ảnh hưởng đáng kể tới các giao dịch quốc tế, hay sự khác biệt về văn hóa cũng là một vấn đề. Tất cả các vấn đề này yêu cầu bạn đưa ra những quyết định bất thường, cho dù chúng có thể không đúng nếu đặt trong điều kiện làm việc thông thường trong nước. Vì thế, nhà lãnh đạo toàn cầu xuất sắc nhất sẽ là người cảm thấy thoải mái khi hoạt động trong một môi trường phức tạp và mơ hồ, có khả năng chấp nhận trả giá khi đối mặt với rủi ro, dựa vào bản năng và những mối quan hệ của họ - những điều quan trọng chẳng kém gì kĩ năng phân tích mà họ được đào tạo một cách bài bản. Sự biến đổi nhanh chóng của xã hội, nền kinh tế và các điều kiện chính trị trong một thị trường toàn cầu đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải chung sống và thậm chí tận dụng sự biến đổi đó để làm lợi cho công ty mình. Ngược lại, nhà lãnh đạo nào luôn sợ hãi khi phải đối mặt với rủi ro trước những điều không chắc chắn hay sự thay đổi sẽ không thể trở thành một nhà lãnh đạo toàn cầu hiệu quả.

Thứ ba, nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới sẽ không thể chỉ tập trung vào các vấn đề công nghệ, hoạt động hay chiến lược. Một người ở vị trí đứng đầu một tập đoàn toàn cầu sẽ thất bại cay đắng khi tự giới hạn trong lĩnh vực sở trường của mình. Chẳng hạn, khi một vị giám đốc điều hành người Mỹ ngồi ăn tối với một sếp kinh doanh tới từ châu Âu, quan điểm, sự hiểu biết của họ chắc chắn sẽ phải được thể hiện không chỉ về các vấn đề liên quan tới công việc làm ăn. Những chủ đề trên bàn ăn chắc chắn phải bao gồm cả các vấn đề xã hội, chính trị cũng như những xu hướng kinh tế. Những nhà lãnh đạo này bắt buộc phải có “một cái đầu mở” và có khả năng đánh giá đúng, biết đánh giá cao các giá trị văn hóa đa dạng cũng như những lối cư xử khác nhau.

## Công việc điều hành ngày càng trở nên

# phức tạp

Một câu chuyện thần thoại được nhiều người biết đến kể rằng những người làm việc theo phương pháp “Hoàn thành công việc” sẽ xử lý các công việc bằng cách hoạt động chủ yếu dựa vào trí óc; họ là những cỗ máy năng nổ, tư duy hợp lý để đạt được những kết quả mong muốn. Mặc dù công việc điều hành thực sự đòi hỏi phải có định hướng và trọng tâm, tuy nhiên Larry Bossidy và Ram Charan đã cung cấp rất nhiều bằng chứng thuyết phục cho thấy người lãnh đạo còn cần có những kỹ năng cá nhân tốt và luôn sẵn sàng nắm bắt mọi cơ hội. Trong hai cuốn sách có tên *Thực thi* (Execution) và *Đương đầu với thực tế* (Confronting Reality), họ đã làm rõ rằng trí tuệ cảm xúc đóng một vai trò đáng kể trong quá trình hoàn thành công việc. Đó chính là khả năng khích lệ, tạo động lực cho người khác hoàn thành các công việc. Larry Bossidy và Ram Charan cũng nghiên cứu sự can đảm như một phẩm chất đáng quý của những con người có khả năng hoàn thành được nhiều mục tiêu đầy tham vọng, và thậm chí còn nhấn mạnh rằng để tạo ra một cú huých tinh thần khiến người ta không ngần ngại lao tới đương đầu với những vấn đề khó khăn thì yếu tố cần không chỉ là một chút lòng can đảm.

Công việc điều hành ngày nay đã trở nên rắc rối hơn nhiều so với những năm trước. Trong quá khứ, một khi quyền lực tập trung hơn, giám đốc điều hành (CEO) và các lãnh đạo khác có thể đưa ra quyết sách, chỉ thị một cách trực tiếp và có thể mong đợi những điều đó được thực thi, tuân theo trong thời gian ngắn và với một tinh thần siêng năng, tích cực từ nhân viên, thuộc cấp. Cũng tương tự như vậy, môi trường kinh doanh trong quá khứ ít bị chi phối bởi các công ty toàn cầu, sự thay đổi nhanh chóng về công nghệ và những thách thức tiềm tàng khác khi muốn hoàn thành một mục tiêu kinh doanh. Ngày nay, công việc điều hành thường đòi hỏi sự kết hợp giữa quyền lực và tầm ảnh hưởng, tính mạo hiểm và sự phân tích, khả năng thuyết phục (hay chiến thắng trí óc của đối phương), cũng như khả năng truyền cảm hứng (hay chiến thắng được trái tim của đối phương).

## Sự tăng trưởng

Trong thời đại ngày nay, chỉ với một chiến lược phát triển đúng đắn thì chưa đủ cho sự tăng trưởng. Khi đã có một chiến lược sắc sảo,

hay khi phân tích được chính xác tâm lý khách hàng cũng như các xu thế thị trường, tất cả những điều đó cũng hiếm khi mang lại thành công tương xứng. Một chiến lược được lựa chọn là một chiến lược có thể thực hiện hiệu quả nhưng không phải với sự hăng hái, nhiệt huyết, sự đổi mới hay ấn tượng. Phần sự của một nhà lãnh đạo là phải khơi dậy trong mọi người sự hào hứng trước một chiến lược phát triển, thuyết phục họ tin chắc vào tầm nhìn của nhà lãnh đạo đối với tương lai của công ty (hay của một tổ chức), và làm cho họ tự cảm thấy rằng chính họ là những người có thể đóng góp vào việc hiện thực hóa viễn cảnh tốt đẹp ấy. Ngày nay, thông qua mạng Internet, những người làm việc cho các tổ chức thường có khả năng tiếp cận thông tin và tăng cường nhận thức tốt hơn nhiều so với trước kia, thâm niên trong một vai trò công việc nào đó ngắn hơn, và các kênh liên lạc thông qua e-mail thường xuyên, liên tục... tất cả khiến cho họ trở nên đa nghi hơn so với trước kia. Họ sẽ không tự trói mình vào một cam kết làm việc, không nỗ lực hơn mức yêu cầu, không đầu tư nhiều tâm huyết tới mức suy nghĩ để tìm ra những cách đổi mới trong thực hiện công việc... nếu như họ không tin vào tầm nhìn, tin vào một viễn cảnh - tạo ra niềm tin và sự tự giác gắn mình vào công việc, khả năng đó tùy thuộc vào các nhà lãnh đạo.

Tuy vậy, sự tăng trưởng lại luôn đi cùng với rủi ro. Trong thế kỷ 21 này, một số công ty có được những điều đã trở nên xa xỉ trên thị trường toàn cầu, đó là ưu thế cạnh tranh thông qua các sản phẩm tốt hơn hẳn, khả năng kiểm soát thị trường, quyền lực trong việc áp đặt giá cả, nhưng chỉ rất ít công ty trong số đó dám chắc chắn rằng những điều này còn có thể tồn tại một khi họ quyết định mở rộng kinh doanh hơn nữa. Khi một công ty vừa mới tự tin và tự hào ra mắt một sản phẩm mới, đó là lúc họ nhận lấy nguy cơ kèm theo bước phát triển mới này của công ty. Nhà lãnh đạo theo phong cách bảo thủ có thể tránh được những điều như vậy bởi họ nhận thức rằng tỉ lệ thành công của một sản phẩm mới giờ đã giảm thấp hơn rất nhiều so với 10 năm trước. Do đó, họ thích những chiến lược tạo ra khả năng tăng trưởng thấp hơn nhưng đồng thời cũng ít rủi ro hơn. Tuy nhiên, sự trì trệ và tụt hậu sẽ là mối đe dọa thực sự đối với những công ty được vận hành theo lối tư duy như thế. Mệnh lệnh, sự cưỡng chế là điều mà các nhà lãnh đạo theo phong cách này sẵn sàng sử dụng khi đưa ra một chiến lược phát triển mà họ tin chắc là đúng.



# Sự cần thiết phải đổi mới

*Tính sáng tạo* là một quan điểm độc nhất vô nhị, và quan điểm đó mang đến một giải pháp tốt hơn. *Sự đổi mới* đóng vai trò dẫn dắt quan điểm này thông qua một tổ chức và thay đổi cơ chế vận hành của tổ chức đó. Lãnh đạo thế hệ trước có thể đã làm rất tốt công việc của mình dựa trên quan điểm này. Tuy nhiên, cách hình dung sau này về các phạm trù *sáng tạo* và *đổi mới* là điều mà những lãnh đạo muốn trở thành số một trong thời buổi hiện nay phải ý thức được rất rõ. Nhà lãnh đạo có năng lực sáng tạo là người rất giỏi trong việc sử dụng đầu óc để nghĩ ra giải pháp tốt hơn, nhưng họ cũng thường nhận ra rằng sự sáng tạo của mình đa phần chỉ tác động rất nhỏ tới kết quả hoạt động của công ty hay tổ chức.

Các công ty ngày nay thường là nơi tràn ngập ý tưởng hướng tới sự đột phá, trong khi đa phần những ý tưởng này thường bị vỡ vụn trong quá trình chuyển từ giai đoạn khởi thủy tới khi được thực hiện trong thực tế. Chúng trở nên chẳng hơn gì một tiếng sét giữa màn đêm mịt mù, nổ vang trong khoảnh khắc rồi tắt ngấm vào bóng tối. Tầm thường hơn, ý tưởng sáng tạo chẳng làm nên trò trống gì ngoài việc tạo ra sự hứng khởi ban đầu về một sản phẩm, dịch vụ, quy trình sản xuất hoặc chủ trương mới... có vẻ đầy hứa hẹn nhưng sau đó tan biến trong sự thất vọng của mọi người.

Thách thức ngày nay là phải tạo ra một môi trường của sự đổi mới, và điều này sẽ không thể thực hiện được nếu nhà lãnh đạo không thể kết hợp được trí óc với trái tim và khí phách. Hệ thống kiến thức quản lý sẽ không còn mấy giá trị nếu như không có sự đánh giá và trao đổi mở rộng nhận thức xuyên qua mọi biên giới. Trong nhiều công ty hay tổ chức, đôi khi người ta có những ý tưởng rất tuyệt vời nhưng chỉ dùng để... giữ trong lòng cho riêng mình biết. Mong muốn chia sẻ hay công bố của họ sẽ bị lấn át và dập tắt bởi nỗi lo sợ họ sẽ không nhận được sự tin tưởng đáp lại cũng như không thể kiểm soát được việc thực hiện ý tưởng của mình. Một số khác thì miễn cưỡng chia sẻ ý kiến với những người ở một vai trò chức năng chẳng liên quan, một công ty khác, hay ở cấp bậc khác so với họ, bởi họ không có được những mối quan hệ tốt trong công việc cũng như không tin người khác có thể bảo vệ được những sáng kiến cho họ và cần nhắc sử dụng chúng một cách đúng đắn.

Ngày nay, các công ty và tổ chức đều đang cố gắng tìm kiếm những người đứng đầu có thể tạo ra một môi trường trong đó mọi người không rụt rè, gượng gạo bởi nỗi sợ hay lo ngại, nơi tất cả đều hào hứng, không chỉ chia sẻ, trao đổi quan điểm của họ mà còn dễ dàng lắng nghe, tiếp thu và bổ sung ý kiến cho người khác, thậm chí là từ những nguồn bên ngoài công ty hay tổ chức của họ. Các công ty cũng rất cần những lãnh đạo có thể áp dụng kỉ luật nghiêm ngặt và chặt chẽ trong quá trình tạo ra và thực hiện ý tưởng. Thông thường, sai lầm trong việc “săn lùng” sự đổi mới là khi các nhà lãnh đạo vợ vợi lấy mọi ý kiến mới bởi họ sợ rằng nếu như mình từ chối, sẽ chẳng còn ai hứng thú với chuyện đóng góp cho sự đổi mới nữa. Hoặc, ý kiến được tạo ra bởi những người có vai trò quan trọng, cấp bậc cao sẽ được lưu tâm nhiều hơn so với khám phá từ các mắt xích làm việc cấp thấp hơn. Để khắc phục sai lầm này, tố chất đòi hỏi của nhà lãnh đạo chính là khí phách. Khí phách để sẵn sàng gạt đi ý kiến đáng bị loại bỏ; định hướng cách tiếp cận thực sự mới và hiệu quả để nâng tầm ý kiến mà họ cho là đúng, chuyển chúng sang giai đoạn phát triển và mở rộng tiếp theo. Ngoài ra, các nhà lãnh đạo cũng thực sự cần tới ý chí và sự can đảm để chiến thắng cảm giác tội tệ của thất bại nếu như sự chọn lọc quyết đoán của họ là sai lầm và cần suy ngẫm để rút ra bài học từ các sai lầm ấy. Đôi khi có những ý kiến rất tuyệt vời và nổi bật nhưng khi thực hiện lại thất bại, và các nhà lãnh đạo bắt buộc phải xác định rõ ràng rằng trong lãnh thổ của sự đổi mới chắc chắn sẽ có chỗ dành cho thất bại và sai lầm.

## Những kì vọng ngày càng tăng

Hầu hết nhân viên đều trông đợi sếp của mình có tư cách và năng lực tốt hơn một nhà lãnh đạo đơn điệu. Đó là bởi thông qua tác động của các phương tiện truyền thông, Internet hay trao đổi với đồng nghiệp, bạn bè, người lao động đã trở nên sành sỏi hơn và có ý thức nhiều hơn về các vấn đề liên quan tới lãnh đạo và phát triển. Vì thế, họ cũng đặt ra những tiêu chuẩn cao hơn đối với sếp của mình.

Mới chỉ khoảng 10 năm trước thôi, đa số nhân viên cổ còn trắng đều có thái độ rất trầm tĩnh và yên lặng. Họ chỉ mong được trả một khoản lương vừa phải, nhận được phúc lợi theo đúng tiêu chuẩn, giữ được công việc của mình ổn định trong nhiều năm, và chỉ làm những việc được yêu cầu. Hầu như chẳng có ai mong chờ mình sẽ được đào

tạo nâng cao hay tiếp tục phát triển, lại càng ít người mong rằng lãnh đạo sẽ hiểu mình, tỏ ra nhạy cảm, tạo ra môi trường làm việc tràn đầy năng lượng, hay sẽ phá bỏ những rào cản quan hệ công việc để khơi thông dòng chảy thông tin và giao tiếp, hay những điều khác đại loại như vậy...

Ngày nay, nhờ có Internet và các công nghệ khác của cuộc sống hiện đại, phần lớn người lao động có khả năng tiếp cận thông tin tốt hơn nhiều, vì thế họ cũng mong muốn nhận được nhiều hơn chứ không chỉ có chỉ thị hay quyết định. Họ muốn biết vì sao điều này hay điều kia lại xảy ra trong công việc. Họ trông đợi ở người lãnh đạo của mình một trí óc thông minh và năng lực chỉ huy. Họ nhận ra rằng các quyết định của nhà lãnh đạo có thể ảnh hưởng trực tiếp tới lợi ích của họ, khả năng được tăng lương, có thể giữ được công việc hay không có tương lai. Họ đã chứng kiến những tập đoàn từng được coi là nhà vô địch không thể bị đánh bại nhưng rồi lại sụp đổ bởi vì người lãnh đạo bị “cận thị”, thiên vị hay không trung thực. Kết quả là họ sẽ chỉ tìm tới và mong muốn làm việc cho những nhà lãnh đạo “tích hợp” nhiều khả năng, toàn diện hơn so với trước đây.

Một điều nữa cũng quan trọng không kém, đó là họ vô cùng chờ đợi người lãnh đạo có thể chèo chống trong hoàn cảnh nguy hiểm và không thể dự đoán trước. Những lĩnh vực kinh tế một thời là mỏ vàng lợi nhuận tưởng như vô tận như dược phẩm, dịch vụ tài chính hay hàng tiêu dùng đã đột nhiên bị đe dọa bởi nhiều đối thủ cạnh tranh, quy luật và công nghệ mới. Chủ nghĩa khủng bố, an ninh, thiên tai, thiếu năng lượng... cũng góp thêm vào thách thức cạnh tranh đối với tất cả các công ty. Thậm chí tất cả những điều đó hoàn toàn có thể làm bạn khiếp sợ khi bạn nhìn vào bất cứ đâu, và chính vì thế, bạn cần có một người lãnh đạo mà bạn có thể tin tưởng để giúp bạn tiến lên. Một cách tự nhiên, người lao động ngày nay cảm thấy dễ bị tổn thương hơn nhiều so với trước kia, đó là lý do tại sao họ mong đợi nhà lãnh đạo sẽ là một chiến lược gia tài ba, họ trông chờ nhà lãnh đạo sẽ bảo vệ họ có liên hệ giao tiếp chặt chẽ với họ, và có tố chất sức mạnh để làm những điều mà nhà lãnh đạo cho là đúng.

## Phân tích nhà lãnh đạo toàn diện

Ai là nhà lãnh đạo toàn diện trong thời buổi hiện nay? Câu trả lời:

Họ ở quanh chúng ta. Khi chúng tôi nghĩ tới một nhà lãnh đạo toàn diện, hình ảnh Rudy Giuliani, cựu Thị trưởng thành phố New York, lập tức hiện ra. Sau vụ tấn công khủng bố ngày 11/9/2001, ông đã thể hiện phẩm chất kết hợp tuyệt vời giữa trí óc, trái tim và khí phách trong việc lãnh đạo người dân đương đầu với thảm kịch. Trong quá khứ, ông được biết tới là một người cứng rắn, nghiêm khắc và rất thông minh. Thậm chí, ông còn bị coi là hơi nhấn tâm trong chiến dịch trấn áp và trừng phạt tội phạm quyết liệt và triệt để của mình, những chính sách gây ra nhiều tranh cãi cũng như những quyết định luôn thể hiện tham vọng và tính lạnh lùng. Tuy nhiên, sau sự kiện đen tối ấy của lịch sử nước Mỹ, người ta đã biết tới một góc nữa trong nhân cách của nhà lãnh đạo này. Đó là trái tim của một người đứng đầu.

Trước sự tập trung chú ý của công chúng, sự quan tâm của cả thế giới sau vụ tấn công khủng bố, Giuliani đã thể hiện vai trò tập hợp đoàn kết trên cơ sở đồng cảm và sự tổn thương. Không chỉ có mặt không quản giờ giấc ở hiện trường, hỗ trợ các gia đình nạn nhân và lính cứu hỏa, những phát biểu trước báo chí của ông còn thể hiện và khơi gợi được sự xúc động và tình thương thật. Khi một phóng viên hỏi rằng con số thương vong liệu có thể cao tới đâu, Giuliani trả lời: “Khi chúng tôi có được con số cuối cùng, chắc chắn sẽ cao hơn tất cả những gì chúng ta có thể chịu đựng”. Ông cũng thể hiện lòng can đảm và sẵn sàng đương đầu với những nguy cơ trong cách phản ứng của mình trước thảm kịch. Giuliani hạn chế chặt chẽ hoạt động giao thông ra vào New York, bất chấp sự bất tiện và gây ức chế cho hàng triệu người và khiến giới doanh nhân tức giận. Trong nhiều trường hợp, ông sẵn sàng trả lời dứt khoát: “Tôi không biết”. Đây thường được xem là một phản ứng đầy mạo hiểm đối với một nhà lãnh đạo muốn được công chúng nhìn nhận như là người đứng đầu trong việc đối phó với một tình thế nào đó.

Mặc dù Giuliani rất thông minh và luôn thể hiện khả năng phân tích rạch ròi về những vấn đề ông phải đối mặt, nhưng ông lại không sử dụng trí óc của mình theo cách giống như nhiều nhà lãnh đạo khác. Giuliani rất cởi mở và trung thực trước giới truyền thông, ông không cho thấy năng lực phân tích lạnh lùng hay thái độ bình thản của một thị trưởng như ông hoàn toàn có thể làm vậy. Giuliani không “tung hỏa mù” hay nói theo kiểu chung chung như rất nhiều chính trị gia thường làm trước những câu hỏi nhạy cảm, cũng không thủ thế. Ông kết hợp những câu chuyện với các dữ liệu và thông tin được tiết

lộ vào đúng thời điểm trên cơ sở sự giải thích và quan điểm mang tính cá nhân của ông, do vậy ông có được khả năng đối thoại sáng suốt mà không phải nhà chính trị nào cũng có được.

Trong khía cạnh kinh doanh, Andrea Jung, CEO của tập đoàn mỹ phẩm toàn cầu Avon đã chứng tỏ mình là nhà lãnh đạo có khả năng khéo léo kết hợp trí óc, trái tim và khí phách. Chúng tôi biết khá rõ về người phụ nữ này. Nhiều năm trước, khi Avon còn ở trong thời kỳ khủng hoảng, khả năng hoạch định chiến lược của Jung đóng vai trò then chốt. Cô đã phải phát triển một chiến lược marketing và xây dựng một kế hoạch kinh doanh đồ sộ để khôi phục tập đoàn mỹ phẩm này khi đó đang trong giai đoạn hấp hối.

Khi Jung và đội ngũ của mình tìm ra một chiến lược (chuyển trọng tâm của chiến lược kinh doanh từ việc định hướng trên cơ sở đội ngũ nhân lực sang việc tạo ra và duy trì những trạng thái tâm lý tích cực cho đội ngũ), Andrea Jung - với tư cách giám đốc điều hành - đã rất sắc sảo khi đương đầu với rủi ro, quyết định đầu tư vào các kế hoạch quảng cáo dù điều đó gây bức bối cho nhiều người, dứt bỏ những nhãn hiệu không thể sinh lợi, đóng cửa một số nhà máy và thực hiện nhiều bước cụ thể khác nhằm hồi sức trở lại cho Avon. Tất nhiên, những người tham gia vào nền văn hóa của Avon sẽ không bao giờ đầu tư vào chiến lược của Jung nếu cô không phải là người mà họ có thể tin tưởng. Tuy nhiên, với trọng tâm của Jung là kết nối và xây dựng các mối quan hệ, cũng như việc cô luôn luôn nhấn mạnh rằng tất cả mọi người trong đội ngũ phải hoàn toàn tự chủ và thể hiện được trí tuệ cảm xúc của mình... đã khiến các đối tác ngày càng tin tưởng Jung. Trong nhiều năm, Jung đã nhiều lần phải đưa ra những quyết định khắc nghiệt, và cô đã có thể duy trì lòng trung thành và sự tôn trọng của các nhân viên Avon bất chấp việc những người kì cựu đã có nhiều đóng góp phải ra đi. Để đưa ra những quyết định đó đòi hỏi phải có khí phách, và để thúc đẩy tinh thần và nhiệt huyết của mọi người sau khi đã khơi dậy được những điều đó trong họ thì phải cần có trái tim.

## Lãnh đạo tùy theo bối cảnh

Trong cả hai ví dụ này, bạn có thể thấy Jung và Giuliani đều phản ứng trên cơ sở tình huống. Họ có khả năng khai thác sức mạnh của trí

óc, trái tim và khí phách của mình một khi hoàn cảnh đòi hỏi. Điều đó sẽ giúp chúng ta xem xét tính linh hoạt trong cách lãnh đạo từ mối liên hệ “bối cảnh và nội hàm”.

Mới đây, chúng tôi (Mercer Delta) đã tiến hành một nghiên cứu theo kiểu “bối cảnh và nội hàm” với các CEO và phát hiện ra rằng những nhà lãnh đạo linh hoạt tùy theo *bối cảnh* hiệu quả hơn gấp ba lần so với những người điều hành trên cơ sở *nội hàm*. Nhà lãnh đạo trên cơ sở *nội hàm* ở đây là từ chúng tôi sử dụng để chỉ những phương pháp tư duy bằng đầu óc kinh điển, cảm giác bị ép buộc phải huy động tất cả kiến thức vốn có để tăng thêm giá trị và lợi ích mà mình hướng tới trong một cuộc tiếp xúc với người khác. Trong khi đó, nhà lãnh đạo theo *bối cảnh* lại là những người có thể tăng thêm giá trị của cuộc tiếp xúc bằng cách nhận ra, đón lấy những nguồn lực khác khi họ bước vào một căn phòng, và sau đó sử dụng chúng một cách hiệu quả. Kiểu hoạt động bên trong một bối cảnh nào đó như vậy đòi hỏi cần có trái tim và khí phách. Những nhà lãnh đạo này cần chấp nhận nguy cơ sẽ phải phụ thuộc vào người đối diện với mình để tăng thêm giá trị và lợi ích cho mình và họ phải kết nối được với những người khác để những người đó sẵn sàng giúp họ hoàn thành những mục tiêu của mình. Bill Weldon tại Johnson & Johnson, Jeff Immelt ở General Electric và Steve Reinemund tại Pepsi, tất cả họ đều là những CEO đã rèn luyện để có thể lãnh đạo theo bối cảnh. Đối với họ, việc được tất cả mọi người xung quanh coi mình là người thông minh nhất không quan trọng bằng việc họ có thể sử dụng cả trí óc, trái tim và khí phách khi hoàn cảnh đòi hỏi.

Đối với bất kì nhà lãnh đạo nào hoạt động trong một môi trường toàn cầu, bối cảnh là điều quan trọng cốt yếu. Trong quá khứ, các nhà lãnh đạo có thể dựa vào kiến thức của mình để giải quyết hầu hết các vấn đề và đương đầu một cách hiệu quả với mọi tình huống. Hầu hết thời gian của mình, họ hoạt động trong một môi trường tương đối hẹp và ổn định hay có những nét đặc thù nhất định nào đó.

Ngày nay, bối cảnh là thứ luôn luôn thay đổi. Một ngày kia, điều có ý nghĩa quan trọng đối với một CEO là phải thể hiện được tình cảm, sự tiếc nuối và lòng trắc ẩn khi tuyên bố xóa bỏ hay đóng cửa một cơ sở sản xuất. Một ngày khác, nhà lãnh đạo đó lại phải tập trung vào mục tiêu tìm mọi cách để xây dựng mối quan hệ hợp tác với một người Trung Quốc hay một đối tác nào đó tới từ châu Á nhằm mở ra một cơ hội lớn cho việc mở rộng sản xuất và tăng trưởng của công ty.

Trong cả hai bối cảnh này, các CEO phải quyết định phương hướng hành động, biết rằng hầu như ở bất kì điểm quyết định nào cũng đều có thể mang lại hai ngã rẽ, hoặc đi lên hoặc đi xuống. Và vì thế, việc đưa ra một quyết định đúng mà chỉ dựa vào năng lực phân tích những thông tin đang có là điều gần như không thể. Người lãnh đạo buộc phải làm chủ được một cảm giác gần như bản năng về rủi ro để quyết định liệu có nên mạo hiểm tiến lên hay chấp nhận một cái giá nào đó để lùi lại không.

Sang ngày thứ ba, vị CEO này lại rất có thể sẽ phải đối mặt với một vụ kiện tụng hay tranh chấp nào đó liên quan tới quyền sở hữu trí tuệ, cổ phần, hay sự chống đối của nhân viên... Và để giảm thiểu hết mức những thiệt hại có thể xảy đến, nhà lãnh đạo cần phải thể hiện được sự cân bằng giữa các năng lực trí óc, trái tim và khí phách trong con người mình để kiểm soát đủ loại mầm rắc rối đang mọc lên.

Chân dung một nhà lãnh đạo mà chúng ta đang khắc họa ở đây hoàn toàn không phải là một nhà lãnh đạo hoàn hảo, không có nhược điểm. Anh ta (cô ta) có thể mắc lỗi trong khía cạnh khí phách khi có một lúc nào đó quá ỷ lại vào trí óc (sự thông minh) của mình. Hay như một nhà lãnh đạo nữ cũng có thể để cho trái tim lấn át trí óc và khí phách và vì thế nhà lãnh đạo cần phải hết sức tỉnh táo với tất cả những khía cạnh cá nhân trong con người mình. Cô có thể cần phải nỗ lực nhiều hơn so với những đồng nghiệp nam giới để rèn luyện và phát triển hai yếu tố còn lại của mình, bởi trí óc và khí phách sẽ không dễ dàng như sự nhạy cảm, khả năng giao tiếp và kỹ năng lắng nghe, vốn là ưu thế sẵn có của một phụ nữ làm lãnh đạo. Vì thế, chìa khóa ở đây là duy trì khả năng tiếp cận đối với tất cả ba phẩm chất này của nhà lãnh đạo. Một cách rất thường xuyên, các nhà lãnh đạo sẽ dựa vào cách giải quyết vấn đề, việc tiếp cận các mối quan hệ hay tận dụng cơ hội mà chính bản thân họ đã chứng minh. Hay diễn đạt theo cách khác, đó là khả năng và phẩm chất đã từng thực sự hữu ích và mang lại thành công cho họ trong quá khứ. Họ dựa quá nhiều vào kinh nghiệm trong quá khứ của mình và mặc nhiên nghĩ rằng họ có thể đối mặt với khó khăn, thách thức theo đúng cái cách mà họ luôn luôn làm và đã từng thành công trước đó. Để rồi rốt cục, họ chính là những nhà lãnh đạo không hoàn thiện, những nhà lãnh đạo chỉ biết khai thác một mặt mạnh nào đó của mình, mà như chúng ta đã thấy, chính điều đó lại có thể tạo ra những vấn đề khó khăn cho sự nghiệp lãnh đạo của họ và tương lai phát triển của công ty họ.

# Vấn đề về tính hiệu quả của kiểu lãnh đạo đơn diện

Chúng tôi không hề muốn tạo ra ấn tượng rằng khi nhà lãnh đạo chỉ khai thác một mặt mạnh nào đó của mình, họ sẽ không thể thành công. Chúng tôi đã làm việc với rất nhiều nhà lãnh đạo tuyệt vời, những người dẫn dắt tổ chức của mình hoạch định và thực hiện những chiến lược đem lại lợi nhuận cao. Những con người thông minh thường có khả năng đưa ra ý tưởng về sự đổi mới mà kết quả của điều đó thường được thể hiện trong những sản phẩm và dịch vụ thành công. Họ có thể phân tích các dữ liệu, đặt nền móng cho những mối quan hệ với đối tác và liên minh, cũng như sử dụng sức mạnh thuần túy của bộ não trong hàng trăm cách khác nhau để dẫn dắt tổ chức của mình.

Có đôi khi bối cảnh lại chính là yếu tố điều khiển trí óc của nhà lãnh đạo. Chẳng hạn, những công ty đóng vai trò tiên phong của thị trường (ít nhất là trong một thời điểm nào đó) cần một CEO cực kỳ xuất sắc trong việc suy nghĩ chiến lược và sắc sảo trong hoạt động tài chính. Nhưng một tổ chức phi lợi nhuận thì lại cần một người điều hành lãnh đạo bằng trái tim thay vì tính toán lợi nhuận, bởi một người như thế sẽ phấn đấu trước hết vì con người, thứ hai mới là vì chuyện kiếm tiền của tổ chức, với kết quả là việc gây quỹ và các phí tổn khác tăng lên trong khi tài khoản hiện có thì giảm xuống. Nếu như bối cảnh và tình trạng không bao giờ thay đổi thì những nhà lãnh đạo xuất chúng trong một lĩnh vực hoàn toàn có thể tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, như tất cả chúng ta đều biết, thực tế là mọi thứ biến đổi nhanh hơn bất cứ ai trong chúng ta có thể tưởng tượng.

Môi trường hiện tại của chúng ta đầy rẫy những biến động và đòi hỏi phức tạp, nên cách tiếp cận và xử lý một chiều sẽ phơi bày gót chân Achilles của nhà lãnh đạo. Khi người ta yếu ở một hoặc hai trong số ba phẩm chất cơ bản của một nhà lãnh đạo toàn diện thì sau cùng, họ sẽ kết thúc trong những hoàn cảnh bế tắc, ở nơi mà điều có thể giúp họ vượt qua chính là thứ họ đang thiếu và yếu đó. Kết quả của các nghiên cứu và khảo sát ủng hộ cho luận điểm này. Shelley Kirkpatrick và Ed Locke nhận thấy rằng người lãnh đạo hiệu quả là người có chỉ số IQ cao và kiến thức trong lĩnh vực quản lý của họ (trí óc), hoạt động và điều hành bằng sự chính trực và tin tưởng (trái tim) cũng như thể hiện tính kiên trì và nghị lực (khí phách).



Chúng ta hãy xem xét một số hậu quả khi nhà lãnh đạo chỉ chủ yếu dựa trên sức mạnh nhận thức và khả năng phân tích bằng trí óc của họ. Đặc biệt, ở đây là những hậu quả xảy ra khi các CEO làm theo những điều sau đây:

*-Hăm dọa và lấn át mọi người bằng trí tuệ của mình:* Sự vượt trội về mặt trí tuệ sẽ đồng nghĩa với sự thiếu hụt các kỹ năng khác hoặc lòng dũng cảm biến thành một sự lỗi lạc mù quáng, lạnh lùng và khiến cho nền văn hóa của cả một tổ chức trở thành bản sao bản tính cá nhân của nhà lãnh đạo. Chúng tôi biết có một CEO có khả năng trí tuệ tới mức làm cho người ta kinh hãi khi có thể tóm tắt, tổng hợp và xử lý các dữ liệu của những cuộc trao đổi, họp bàn suốt cả năm chỉ trong vài giây ngắn ngủi. Khi có một bản báo cáo trực tiếp nào đó không đồng tình với mình, nhà lãnh đạo đó sẽ trấn áp các ý kiến này bằng hàng loạt những số liệu.

Việc thiếu khả năng lắng nghe một cách tích cực hay không thể kiểm soát sự ngạo mạn của mình khiến toàn bộ đội ngũ trợ lý của vị CEO này nhất nhất thuận theo những ý kiến phân tích và quan điểm của ông trong mọi trường hợp. Không có ai phản biện, không ai tranh luận. Miễn là công ty hoạt động, nắm giữ được thị phần trên thị trường, cạnh tranh được với các đối thủ bằng những lợi thế chiến lược... thì mọi thứ sẽ vẫn tốt đẹp. Cho tới khi nền kinh tế Mỹ bước vào thời kì suy thoái sau sự kiện 11/9, và các đối thủ cạnh tranh từ bên ngoài nước Mỹ giới thiệu công nghệ tiên tiến hơn, vị CEO này đã không thể huy động đội ngũ của mình hành động một cách khẩn cấp và thực hiện những việc mà ông đã xác định là hoàn cảnh đang đòi hỏi. Không chỉ bị mất rất nhiều phụ tá giỏi giang nhất của mình, nhà lãnh đạo này còn không thể truyền cảm hứng cho toàn công ty để hỗ trợ chiến lược nhằm kịp thời lật ngược tình thế.

*-Gây nhầm lẫn bằng cách phức tạp hóa các vấn đề:* Những người lãnh đạo chỉ dựa vào trí óc sẽ phải đối mặt với rủi ro từ việc quan trọng hóa vấn đề và dành quá nhiều thời gian để phân tích các cơ hội. Thay vì việc phác thảo các lựa chọn giải pháp một cách rõ ràng hay cung cấp vừa đủ dữ liệu để đưa ra quyết định, họ tin bất cứ vấn đề nào cũng là một tập hợp những khó khăn và thách thức của trí tuệ, và hậu quả là họ cũng lại giống như trường hợp trên, lấn át mọi người bằng con số thống kê, các ý tưởng và giải pháp thay thế. Họ thiếu ý chí để có thể đối mặt với sức ép tâm lý của tình thế và thường

phải trì hoãn trong việc đưa ra một quyết định nào đó. Cách tiếp cận theo hướng phức tạp của họ sẽ khiến người khác phải đặt câu hỏi nghi ngờ cho chính những ý tưởng đơn giản hơn nhiều (và thường là hiệu quả hơn nhiều) của họ, và vì thế, họ chịu khuất phục và bị thất bại trước sự phức tạp do chính mình tạo nên.

*-Luôn muốn “thống trị” trong những cuộc đối thoại:* Không nghi ngờ gì nữa, nếu gặp một nhà lãnh đạo như vậy, tức là bạn đang đứng trước một người có tình yêu lớn với âm thanh giọng nói của chính họ. Họ dài dòng và giáo điều. Họ tỏ ra có hứng thú bất tận với việc phô bày vốn kiến thức và sự uyên bác của mình. Họ không đủ can đảm để cho phép người khác nói lên ý kiến của mình (có thể vì họ sợ họ sẽ bị chứng minh là đã sai) và thiếu cả trái tim để chia sẻ và nhận ra những giá trị mà người khác có thể đóng góp. Những nhà lãnh đạo theo phong cách này có thể cực kì xuất sắc ở khả năng hùng biện và thuyết phục. Nhưng rốt cục họ sẽ “bịt miệng” cộng sự của mình, không cho họ chia sẻ cảm giác thực hay các ý tưởng. Một vị đứng đầu kiểu này sẽ mang tới ảo ảnh về một “ông Biết tuốt” hay người có khả năng kiểm soát mọi thứ. Tuy nhiên, ảo ảnh đó thường kết thúc bằng việc gây tổn thất cho tổ chức khi việc đưa ra các quyết định dựa vào những thông tin không hoàn chỉnh với nhận thức hạn chế của một cá nhân.

*-Thay đổi chiều hướng một cách không minh bạch:* Có nhà lãnh đạo rất thông minh và làm việc chăm chỉ bằng trí óc của mình tới mức người khác không thể nhận biết được rằng người đứng đầu đã thay đổi chiến lược. Bản thân người lãnh đạo ấy cũng không nhận ra rằng mình đã bị mất liên lạc với mọi người, không nhìn thấy rằng trong khi một mình ông đang đi về bên trái thì người của ông vẫn còn đang tiến theo hướng phải. Ông bỏ qua những tín hiệu từ sự trao đổi thông tin, đôi khi bởi chính việc ông hành động hay không hành động. Một nhà lãnh đạo bằng trái tim có thể “đọc” được người khác một cách chính xác và cảm nhận được khi họ có nguy cơ bị lạc hướng, nhưng những người chỉ hoàn toàn sử dụng trí óc của mình như chúng ta đang nói tới thì thường rất khó có nhận thức về những gì bên trong người khác. Sau cùng, khi người lãnh đạo và nhân viên không cùng theo một hướng thì những sai lầm sẽ cứ theo đó mà lớn lên.

*-Không thể kết nối nhận thức của mọi người theo chiều hướng mà công ty đang hướng tới:* Trong một số hoàn cảnh, vấn đề của nhà lãnh đạo là họ không có khả năng kêu gọi người khác tham gia vào sự

chuyên hướng về chính sách hay chiến lược. Những nhà lãnh đạo có thể giải thích rất tốt về một chiến lược mới nhưng lại không thể khơi dậy khát vọng hay lôi cuốn toàn bộ nhân viên của mình tham gia trí lực vào sự thay đổi đó. Họ không thể đặt ra những tình huống để chỉ ra những ảnh hưởng tích cực mà chiến lược mới có thể tác động tới mỗi nhân viên của mình. Họ thất bại trong việc nhận thức sự khác nhau trong cách phản ứng của một cá nhân trước sự thay đổi. Chẳng hạn, một vị phó chủ tịch có thể thực sự lo ngại về tác động của chiều hướng mới lên tổ chức của mình, trên cơ sở những nguồn lực hay khả năng kiểm soát thị trường, hay việc làm cách nào mà người khác tin rằng sự thay đổi này sẽ yêu cầu họ phải làm những điều chưa từng làm trước đây. Kết quả là sự gắn kết của mọi người trong chiến lược mới chỉ là nửa vời trong khi lý do của sự nửa vời đó thì nhà lãnh đạo lại không hiểu được.

*-Định hướng hoạt động thiếu sự kết hợp với các giá trị khác.*

Tinh thần làm việc chỉ hướng tới kết quả giờ đã trở nên lỗi thời. Các tổ chức được vận hành bởi những người chủ trương hướng tới lợi ích hay lợi nhuận bằng mọi giá có xu hướng tạo ra một lực lượng lao động yếm thế và hoài nghi. Khó khăn ở đây là làm thế nào để cân bằng giữa mục tiêu tối thượng là kết quả với các giá trị khác, chẳng hạn như lòng trung thực, sự đùm bọc và tin tưởng. Các nhà lãnh đạo toàn diện sẽ rất tỉnh táo và có những cố gắng rõ ràng để tạo ra sự cân bằng đó. Thậm chí kể cả khi họ không hoàn toàn thành công thì họ cũng đã truyền đạt đi định hướng của mình, rằng sự cân bằng này là quan trọng, và kết quả tốt thực sự phải là một môi trường nơi mọi người cảm thấy được tôn trọng và đang là một tập thể tốt ổn định qua thời gian. Họ vẫn sẽ nỗ lực cho những kết quả tốt, nhưng không phải để cho người khác thấy rằng ngoài kết quả ra, không có vấn đề nào khác là quan trọng. Nếu trong trường hợp tích cực nhất, những tổ chức bị ám ảnh bởi kết quả có xu hướng trở thành một nơi làm việc chẳng dễ chịu gì. Còn với khả năng tồi tệ nhất, tập đoàn đó sẽ trở thành những bi kịch Enron của thế giới. Từ một công ty khí đốt tự nhiên, Enron trở thành gã khổng lồ kinh doanh năng lượng trị giá 68 tỉ đôla. Tuy nhiên kết cục, giá chứng khoán của Enron sụt giảm thê thảm từ hơn 90 đôla xuống còn thấp hơn 1 đôla khiến cho các cổ đông thua lỗ 11 tỉ đôla. Hậu quả là vụ phá sản lớn nhất tại nước Mỹ. Hai giám đốc điều hành của Enron là Lay và Jeffrey Skilling; Skilling hiện đang ở trong tù còn Lay đã chết vì đau tim khi chờ xét xử.

*-Không thể tạo ra và chuẩn bị cho thế hệ lãnh đạo kế thừa: Cuối*

cùng, chúng ta đang nói tới một trong những vấn đề tồi tệ nhất của một nhà lãnh đạo không toàn diện. Những người chỉ biết dùng cái đầu của mình có xu hướng để cho nhận thức dần dật tới mức họ không hiểu sẽ phải tìm ra và phát triển những nhà lãnh đạo khác như thế nào cho thành công. Đôi khi, cái đầu kết hợp với sự cao ngạo đã huyền hoặc họ rằng họ là nhà vô địch. Các tập đoàn hay hệ thống vận hành theo kiểu “triều đại gia đình” hay chủ nghĩa cô lập đặc biệt mãn cảm với điều này. Những nhà lãnh đạo trong mô hình đó quá ngạo mạn đến mức họ luôn tin rằng mình có thể lãnh đạo mãi mãi. Họ không hề chuẩn bị và đào tạo người thay thế, do đó khi họ buộc phải rời bỏ cương vị của mình vì một lý do nào đó, vấn đề sẽ trở nên cực kỳ nghiêm trọng. Không có người kế nhiệm nhiều khi có thể giết chết một tập đoàn, đặc biệt nếu nhà lãnh đạo phải rời bỏ đúng vào thời điểm khủng hoảng. Và đó là lý do giải thích tại sao trong vài năm trở lại đây có quá nhiều trường hợp các thành viên hội đồng quản trị phải tìm người lãnh đạo kế nhiệm từ bên ngoài công ty.

Trong một số trường hợp, một công ty có thể làm ăn phát đạt dưới tay các CEO kiểu này, nhưng khi người ấy ra đi thì cũng là lúc công ty đổ sập theo. Những nhà lãnh đạo cao cấp trong hệ thống đó không hề được chuẩn bị để vận hành mà không có sự “thống trị” mang tính cá nhân này. Bởi vì nhà lãnh đạo đã phụ thuộc quá nhiều vào kỹ năng phân tích, phán quyết mang tính cá nhân và sự áp đặt, nên sự biến mất của ông ta sẽ tạo ra một khoảng trống to lớn mà những người khác phải mất nhiều thời gian mới lấp đầy được.

## Tổ chức của bạn đang nghiêng về kiểu lãnh đạo nào?

Đây là một câu hỏi thực sự khó trả lời. Tất cả các tổ chức đều có sự pha trộn của hai phong cách lãnh đạo: kết hợp một cách toàn diện những tố chất cần thiết hoặc chỉ dựa trên một sở trường duy nhất. Tuy nhiên, điều đáng nói là có một con số đáng báo động các công ty không nhận biết được có bao nhiêu nhà lãnh đạo thiếu toàn diện đang tại vị trong nội bộ lãnh đạo của mình, đặc biệt ở những vị trí then chốt. Để giúp bạn chẩn đoán nhà lãnh đạo của mình đang thuộc tuýp người nào, hãy nghĩ về những câu hỏi chúng tôi đưa ra dưới đây:

1. Có bao nhiêu phần trăm trong tổng số người ở vị trí lãnh đạo của công ty bạn mà bạn có thể xếp họ vào loại “thông minh nhất giữa đám đông”?
2. Công ty của bạn có đặt ra những yêu cầu liên quan tới trái tim và khí phách trong quá trình tuyển dụng không? Họ có tìm kiếm những người đáp ứng những yêu cầu đặc biệt về năng lực và kinh nghiệm hay vượt trên những khung tiêu chuẩn đó để quan tâm tới một sự hội tụ nhiều tố chất hơn cùng với sự thích ứng trong các hoàn cảnh khác nhau?
3. Quy trình đánh giá năng lực và những đóng góp của nhân viên trong tổ chức của bạn có cân nhắc chặt chẽ tới các yếu tố liên quan tới tình cảm và ý chí không?
4. Quá trình phát triển năng lực điều hành của bạn đặc biệt tập trung vào các kĩ năng và kinh nghiệm hay là sự rèn luyện đồng thời như nhau cả kĩ năng, khả năng chấp nhận rủi ro và trí tuệ cảm xúc có được thông qua trải nghiệm từ những mối quan hệ then chốt, và cả sự dũng cảm thừa nhận thất bại?
5. Những tính từ nào luôn luôn có thể dùng để mô tả CEO của bạn? Đó có phải là “giỏi giang, nhà chiến lược đại tài, khả năng phân tích tốt, mục đích tối thượng là kết quả, định hướng tới từng chi tiết”, hay họ là người “phát triển toàn diện và cân bằng, cứng rắn không khoan nhượng nhưng lại có lòng trắc ẩn, tập trung vào kết quả với sự chu đáo, có trí tuệ cảm xúc cao và dũng cảm?”
6. Khi nhìn những người lãnh đạo cao nhất ở công ty của bạn, đâu là điểm chung mà họ có nhiều nhất? Trí óc? Trái tim? Hay khí phách? Hay là cả ba điều đó?
7. Bạn sẽ tự xếp loại nền văn hóa trong tổ chức của mình thiên về tình cảm hay khí phách, hay chỉ coi trọng năng lực đầu óc? Chỉ một trong ba yếu tố đóng vai trò đặc trưng cơ bản, hay có sự kết hợp giữa hai hoặc cả ba yếu tố?
8. Nếu một ai đó hỏi bạn làm thế nào để trở thành giám đốc điều hành trong tổ chức của bạn, bạn sẽ khuyên người đó như thế nào? (1) Thể hiện rằng mình có khả năng đương đầu với mọi nguy cơ, kể cả chấp nhận phải trả giá, (2) Tạo ra bầu không khí tin tưởng với tất cả những người xung quanh (3) Là một chiến lược gia hiệu quả? Hay là cả ba?
9. Liệu tổ chức của bạn đã bao giờ nêu ra những câu hỏi để tranh luận như thế nào mới là sự kết hợp đúng đắn của trí óc, trái tim và khí phách nhằm đáp ứng được những yêu cầu cho nền văn hóa trong tổ chức của bạn và những thách thức của việc làm ăn trong tương lai?

...

Nếu những câu trả lời của bạn đối với các câu hỏi trên cho thấy xu hướng nghiêng về một nhà lãnh đạo chỉ dựa trên một sở trường, thì những chương tiếp theo của cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu được quá trình phát triển sẽ biến tính chất đó trở nên thâm căn cố đế như thế nào. Trên cơ sở đó, chúng tôi cũng sẽ gợi ý những cách mà sự phát triển có thể thúc đẩy các tổ chức và công ty tiến theo chiều hướng tạo ra một nhà lãnh đạo toàn diện.

## 2

# PHÁT TRIỂN NHÀ LÃNH ĐẠO THEO PHƯƠNG PHÁP BẮT RẼ VÀ HÒA NHẬP

**G**ìò thì chúng ta đã sở hữu những kiến thức và công cụ để phát triển một nhà lãnh đạo toàn diện. Tuy nhiên, thật không may, hầu hết các công ty vẫn rèn luyện và phát triển các nhà lãnh đạo của họ theo cách đại khái như họ vẫn thường làm nhiều năm trước, khi đòi hỏi đối với năng lực lãnh đạo rất khác so với bây giờ. Càng đáng kinh ngạc hơn, một phần trăm đáng kể các tập đoàn hay công ty thường chọn cách tiếp cận theo kiểu Thuyết tiến hóa của Darwin đối với việc phát triển nhà lãnh đạo: Đó là quy luật sinh tồn. Hoặc cũng có đôi khi họ ném tiền cho các kế hoạch phát triển lãnh đạo thông qua những lớp tập huấn hay khóa đào tạo theo kiểu truyền thống, hay những trường dạy kinh doanh, hầu như chỉ tập trung vào đào tạo kiến thức và sự hiểu biết. Mặc dù so với trước đây, hiện nay ngày càng có nhiều công ty nhận thức được tầm quan trọng của việc lựa chọn, đánh giá và phát triển trí tuệ cảm xúc trong số các nhà lãnh đạo (và đã nỗ lực thực sự theo hướng như vậy) nhưng những cố gắng đó không phải lúc nào cũng tỏ ra hiệu quả và hiếm khi tương thích được với các kỹ năng trí óc và phẩm chất khí phách.

Có lẽ những vấn đề ngày càng khó giải quyết, phức tạp và có hệ thống trong mỗi tổ chức thường ngăn cản các kế hoạch phát triển lãnh đạo đúng đắn để có thể thu được thành quả. Khi có sự “mất kết

nổi” tồn tại giữa mục tiêu về vật chất và các quy phạm văn hóa thì những bài học lãnh đạo sẽ không thể trở nên thấm thía. Một nhà lãnh đạo có thể trải nghiệm sự thay đổi và chuyển biến trong quá trình phát triển và quay trở về với tổ chức của mình, chỉ để nhận ra rằng nền văn hóa ở nơi đó không ưa gì sự thay đổi và phát triển như vậy của cá nhân nhà lãnh đạo này. Vị lãnh đạo có thể đã có được bước đột phá trong việc nói lên suy nghĩ của mình thông qua một chương trình phát triển nhưng khi quay trở lại làm việc, các đồng nghiệp và những người giám sát sẽ mang lại quá nhiều khó khăn và trở ngại, đẩy nhà lãnh đạo tới mức nghĩ rằng thà cứ hành động như cũ còn hơn!

Tin tốt lành là những khó khăn đó hoàn toàn có thể vượt qua với một cách tiếp cận phát triển đúng đắn, với sự giao phó, tham gia và can thiệp của một ủy ban điều hành của tổ chức hay công ty. Để nhận thức được làm thế nào có thể vượt qua những khó khăn không thể tránh khỏi đó, trước hết chúng ta cần đặt vấn đề phát triển lãnh đạo này trong một bối cảnh lịch sử.

## Chuyển từ phòng học khép kín sang một không gian mở và xa hơn thế

Cho tới gần đây, mô hình giáo dục theo kiểu “nông nghiệp” - đặt người ta vào trong một cái phòng và nhồi vào đầu họ những ý tưởng, ý kiến, thực tế... - vẫn là một quy tắc đào tạo trong các tổ chức. Để giúp người ta phát triển trở thành những người điều hành tốt, một giáo sư uy tín sẽ được mời tới và giảng về sự lãnh đạo, đưa ra những tình huống để mọi người phân tích, thảo luận và hấp thụ.

Phương pháp giáo dục nhận thức cho những nhà lãnh đạo theo kiểu này chắc chắn đã “phủ sóng” rất rộng trong suốt nhiều năm qua, từ các chiến lược đổi mới cho tới quản lý toàn cầu hay các kế hoạch tăng trưởng... và vẫn hầu như chẳng có gì thay đổi. Các nghiên cứu tình huống và những bài giảng vẫn là “hòn đá tảng” làm cơ sở cho phương thức phát triển nhận thức lãnh đạo, vì thế có thể suy ra rằng cái nền tảng này sẽ ngày càng không ăn khớp so với mục tiêu thu nhận được những gì giá trị và phù hợp nhất của kỹ năng lãnh đạo.

Dù cho khuynh hướng phát triển các nhà lãnh đạo về mặt cảm

xúc đã bắt đầu từ những năm 1950 và 1960 với T-groups (những bài giảng được thiết kế nhằm giúp mọi người kết nối cảm xúc với nhau và cải thiện các kỹ năng tương tác giữa người với người thông qua đối thoại mở và phản hồi từ người khác)... thì lĩnh vực đào tạo này vẫn thường bị đánh giá thấp hơn và bị cô lập so với các mục tiêu rèn luyện và tăng cường về kiến thức của nhà lãnh đạo.

Một quá trình phát triển cảm xúc lãnh đạo phổ biến trong thời gian gần đây nhấn mạnh tới những trải nghiệm bên ngoài, trong một môi trường hoàn toàn “ngoại” (theo cả nghĩa đen nghĩa bóng). Theo đó, người ta (ở đây là những người đi học để tăng cường khả năng lãnh đạo) sẽ ngồi thu lu, lột thỏm trong các khu nghỉ dưỡng ở vùng núi hoặc trong những túp lều hay ở những cánh rừng nhiệt đới tại các nước đang phát triển, trong khi người hướng dẫn giúp họ đối phó với tất cả những vấn đề khó khăn đang kìm hãm họ ở nơi làm việc: nóng tính hay sợ xung đột... Và hầu như ở tất cả những chương trình điền dã bên ngoài như thế, người tham gia thường rút ra một điều là sự thay đổi và khác biệt mà họ quan sát thấy cũng như được hướng dẫn cách đối phó hình như lại chẳng thể được chuyển hóa để áp dụng được trở lại vào môi trường mà họ đang làm việc. Tuy nhiên, ban đầu, họ thực sự được trải nghiệm những “bước đột phá” và nhận thức quan trọng về chính bản thân họ trong những khóa thực tế bên ngoài như thế. Họ sẽ cảm thấy mình đã có chuyển biến, đổi thay rất tích cực nhờ có khóa đào tạo kia. Chỉ tới khi họ quay trở về nơi làm việc, họ mới thực sự nhận ra là mình làm như cũ vẫn hơn, bởi vì văn hóa của nơi công sở đó ủng hộ phong cách lãnh đạo cũ của họ, chứ không phải là phương pháp mới và rõ ràng là tốt hơn kia.

Dù sao, các tập đoàn lớn vẫn coi những khóa thực tế bên ngoài là một biểu hiện quan trọng của sự đầu tư trong các kế hoạch phát triển người lãnh đạo, cũng như là một phương tiện tuyệt vời để làm ngấm dần khát vọng hướng tới các mục tiêu có giá trị và đánh thức các tố chất phù hợp nơi nhà lãnh đạo. Chẳng hạn như trường hợp của UBS - hệ thống ngân hàng toàn cầu rất thành công mà chúng tôi có mối quan hệ cộng tác chặt chẽ - đã xác định sự tin tưởng là biến số quan trọng trong việc thúc đẩy mối quan hệ làm việc xuyên suốt qua các bộ phận kinh doanh để phục vụ khách hàng tốt hơn và thực hiện chiến lược “một ngân hàng”. Ngày nay hầu hết các ngân hàng đều có chiến lược kinh doanh tương tự như nhau và những yêu cầu cũng na ná giống nhau, nhưng UBS là ngân hàng tiên phong trong việc thực hiện các mô hình dịch vụ khách hàng bởi họ trực tiếp thừa nhận tầm quan



trọng của lòng tin xuất phát từ bên trong. UBS là gương mặt đổi mới tiêu biểu cho quá trình phát triển bộ máy điều hành và mới đây đã được Hewitt tuyên dương là một công ty có khả năng phát triển bộ máy lãnh đạo hàng đầu. Gần đây, họ đã tụ họp lại với nhau trong cuộc hội thảo với sự tham gia của 500 nhà lãnh đạo cấp cao ở Alps để thảo luận về vấn đề tạo ra sự tin tưởng thông qua làm việc cùng nhau, và điều không kém phần quan trọng là cả vui chơi cùng nhau. Họ cũng được nghe Wyntor Marsalis chứng minh và giảng giải rằng việc chơi nhạc jazz đòi hỏi một nhóm phải có đồng thời cả chiến lược (âm nhạc) và sự tin tưởng (khả năng sáng tạo và ứng biến linh hoạt trong những tình huống đột biến).

Xét đến vấn đề khí phách, một vấn đề vốn rất ít được quan tâm trong quá trình phát triển đội ngũ lãnh đạo, nhưng nó đã dần được nhìn nhận và đánh giá như là một nhân tố chìa khóa cho năng lực lãnh đạo. Trong khi đó, khi tham gia những hoạt động ngoài trời, chúng tôi đã được trải nghiệm với một số chương trình mang tính chất mạo hiểm. Tuy nhiên, những chương trình này lại vấp phải vấn đề giống như những chương trình phát triển kỹ năng cảm xúc. Giống như đi bè trên sông, đi cầu khỉ, tham gia vào trò chơi đấu súng hay một cuộc đua ô tô... có thể mang đến cho nhà lãnh đạo cơ hội đối mặt với những rủi ro có thể kiểm soát được và tạo thành một nhóm để cùng nhau giải quyết những khó khăn đó, nhưng họ lại không thể chuyển tải trực tiếp những điều đó trở thành một cung cách mới ở nơi mình đang lãnh đạo với quá nhiều việc không hề đơn giản khi thực hiện: từ việc chia sẻ những suy nghĩ mà mình mới tiếp thu được cho tới phổ biến một nhận thức mới... Đó cũng là cách để tiếp cận với những rủi ro có thể nhìn thấy được trong môi trường xa lạ và là một cách hoàn toàn khác để có biện pháp cứng rắn cho một vấn đề chiến lược quan trọng đối với vận mệnh của một công ty đang lâm nguy, hay ngồi lại cùng với những đồng nghiệp mà mình đã cùng làm việc trong một thời gian dài và thẳng thắn nói với đáng lẽ họ đã có thể làm việc được hiệu quả hơn đó.

Mặc dù cách lãnh đạo của chúng ta có thể đã được cải thiện từ một cách tiếp cận như thế, nhưng chúng ta lại không thể phát huy sự cải thiện đi xa hơn nữa. Những học giả hàn lâm như các nhà kinh tế học nổi tiếng Laura Tyson (Mỹ) và Henry Mintzberg (Canada) đã tranh luận để tìm ra một cách tiếp cận có thể thực sự hòa nhập sự cải thiện khả năng lãnh đạo vào thực tế công sở, nhưng có rất ít tiến bộ trong quá trình này tại các tập đoàn kinh doanh. Thậm chí nếu các

công ty nhận ra là họ thực sự cần một đội ngũ các nhà lãnh đạo toàn diện thì thường họ vẫn không thể đào tạo ra những người như thế và giúp họ hòa nhập vào thực tế quản lý. Họ có thể cung cấp một khóa tập huấn tập trung để cải thiện nhận thức và một khóa khác tập trung vào việc cải thiện khả năng kết nối giữa các cá nhân. Tuy nhiên, hiệu quả của hai khóa học phụ thuộc nhiều vào khả năng dung hòa những gì lĩnh hội để có thể áp dụng vào thực tế. Cho đến nay, không có nỗ lực nào dành cho việc giúp đỡ các nhà lãnh đạo kết hợp tất cả sức mạnh trí óc, các kỹ năng tương tác cá nhân với cá nhân và khả năng năng đối mặt với rủi ro để đạt được những mục tiêu kinh doanh có ý nghĩa. Để trở thành một nhà lãnh đạo toàn cầu trong thời buổi ngày nay, việc nắm bắt được các xu hướng thị trường hay giá cả, hoặc các đối thủ cạnh tranh là cần nhưng chưa đủ để tạo ra tính hiệu quả. Hiểu biết về một nền văn hóa, nhìn nhận được những ảnh hưởng của nền văn hóa đối với nhận thức và cách mà nó tác động đến giá trị cũng như cách nhìn của đối tác cũng rất cần thiết cho bất cứ công việc nào mang tính chất toàn cầu. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo toàn cầu cũng vẫn không thể làm việc hiệu quả nếu như họ chỉ đơn giản tiếp thu và thích ứng theo những điều đó. Ngược lại, họ phải có cách nhìn nhận của riêng mình, ý thức rõ giá trị của bản thân và có đủ sự can đảm để kiên quyết bảo vệ quan điểm của mình. Để đối phó với bất cứ thách thức cụ thể nào mang tính toàn cầu và quốc tế, chẳng hạn như trong quá trình đàm phán, đưa ra các quyết định và giao tiếp, các nhà lãnh đạo phải là sự hội tụ và hòa hợp của ba phẩm chất: họ nhất thiết phải có khả năng cho thấy sự can đảm, trí óc và trí tuệ cảm xúc khi đối mặt với những tình cảnh phức tạp, liên văn hóa và trái ngược nhau.

Thật không may, phần lớn các chương trình phát triển kỹ năng lãnh đạo đều thất bại trong mục tiêu giúp đỡ các nhà lãnh đạo học cách để hòa hợp ba yếu tố cơ bản cần thiết này. Các học giả và các tổ chức đã ủng hộ và củng cố cho cách tiếp cận theo kiểu riêng rẽ, biệt lập. Nếu bạn nghiên cứu giáo trình của bất cứ trường dạy kinh doanh nào ở nước Mỹ hay châu Âu, bạn cũng sẽ nhận ra các khóa học này đều lấy những vấn đề kinh điển làm trung tâm: tài chính, marketing... Cũng có thể có một hoặc hai phân môn đề cập tới các yếu tố cảm xúc, tâm lý hay ý chí khắc phục các tình huống khó khăn (ví dụ: “Phát triển những nhà lãnh đạo quốc tế”) - nhưng đó chỉ được coi là môn học phụ so với những đơn vị học trình mang nặng tính trang bị nhận thức.

Cũng tương tự như vậy, quá trình tuyển dụng và chế độ lương

thường cũng chỉ nhấn mạnh tới sự phát triển về nhận thức. Một điều đã thành truyền thống là những sinh viên có kết quả học tập tốt nhất từ những ngôi trường có chất lượng tốt nhất sẽ được tuyển dụng vào làm tại những công ty lớn nhất và thành công nhất. Rất nhiều tổ chức tuyển dụng những sinh viên mới ra trường dựa trên bằng cấp và họ thường lựa chọn những ứng viên có nhiều kinh nghiệm hơn dựa trên các bản lý lịch làm việc và khả năng đáp ứng các đòi hỏi đặc thù của công việc. Chẳng hạn, những yếu tố then chốt để tuyển một lãnh đạo toàn cầu sẽ bao gồm một danh sách những đòi hỏi về năng lực trí óc: khả năng hiểu thấu các chiến lược kinh doanh và vấn đề cần ưu tiên trong công việc cùng những ưu thế cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ, cũng như một bản báo cáo về những thành công đã đạt được liên quan tới lĩnh vực chuyên ngành mà công ty đang hoạt động. Trong hầu hết các trường hợp, các kỹ năng của trái tim và khí phách, chẳng hạn như khả năng điều chỉnh để thích nghi với nền văn hóa địa phương, có thể làm cho các sản phẩm và dịch vụ thích ứng được với thị trường địa phương và khả năng giám sát, tạo động lực và phát triển nhân lực địa phương... không được tính tới trong các yêu cầu tuyển dụng.

Các công ty cũng đều tạo ra các cơ chế lương thưởng và ghi nhận đóng góp trên cơ sở quan điểm tương tự như thế. Việc đáp ứng hay vượt chỉ tiêu và tạo ra những kết quả có thể đo đếm được luôn luôn là những tiêu chí xác định chính. Người được thưởng nhiều nhất và có nhiều cơ hội thăng tiến nhất cũng là người có các kết quả kinh doanh (về mặt con số) tốt nhất. Mãi tới gần đây mới có một số công ty noi theo tấm gương của General Electric: không chỉ tập trung vào kết quả mà còn coi trọng phương pháp đạt được kết quả đó. Trong một số trường hợp, các cuộc thảo luận về kế hoạch bổ nhiệm lãnh đạo kế nhiệm đã được mở rộng bao gồm các tiêu chuẩn không thể cân đong đo đếm được, chẳng hạn như sự nhạy cảm, trí tuệ cảm xúc và thậm chí là cả lòng trắc ẩn.

Trong hầu hết trường hợp, việc cân nhắc, xếp loại đều dựa trên những thành quả hiện hữu, để rồi sẽ quyết định cả quá trình tuyển dụng và chính sách lương thưởng, tuyên dương. Chẳng hạn, sẽ là dễ dàng hơn nhiều để xác định liệu một đội ngũ nhân viên dưới quyền một nhà quản lý nào đó có đạt được mục tiêu về doanh số hay không, so với việc xác định xem liệu nhà quản lý đó có xây dựng được một đội ngũ phối hợp nhịp nhàng trong công việc hay tạo ra một nền văn hóa của sự tin tưởng và minh bạch hay không. Kết quả là, những hệ

thống đó thúc đẩy lãnh đạo theo chiều hướng tất cả những tố chất cần thiết đều phải phát triển liên quan tới khả năng của cái đầu.

## Tạo ra một quá trình phát triển sự thông minh, khả năng đương đầu với rủi ro và kỹ năng tương tác

Hầu hết các công ty đều bị ảnh hưởng bởi những nhân tố như chúng ta vừa thảo luận ở trên, nhưng không nhất thiết những nhân tố này sẽ kìm hãm sự phát triển của họ. Khi thế giới trở nên ngày càng phức tạp và dễ thay đổi, người ta càng cần tới sự xuất hiện của những nhà lãnh đạo có thể hành động vượt lên trên khả năng phân tích khô cứng và thực thi các chiến lược. Nếu như không có một nhà quản lý cao cấp có thể khiến phần đông nhân viên tin tưởng, chia sẻ và tiếp xúc thì sự bành trướng của chủ nghĩa hoài nghi và tình trạng thiếu gắn kết sẽ là hệ quả tất yếu. Nếu không có một nhà lãnh đạo có thể nắm lấy những cơ hội ngay khi chúng xuất hiện, chẳng hạn như mua lại một công ty hay tiến hành giảm giá đúng vào lúc đối thủ cạnh tranh đã suy yếu, hay bán tháo tài sản không còn giá trị trước khi một cuộc suy thoái xảy ra, thì hoạt động của những tập đoàn lớn sẽ dần trở nên chậm chạp và thiếu hiệu quả. Và bạn sẽ nhận ra những lý do rõ ràng và cơ bản để các công ty nên và cần tiến hành bốn bước sau đây.

### **Bước 1: Phải khoanh vùng những vấn đề mang tính hệ thống**

Trước hết, *hãy đặc biệt để ý tới những vấn đề mang tính hệ thống trước khi thực hiện bất cứ chiến lược phát triển nào.* Bước đầu tiên này có ý nghĩa vô cùng thiết yếu đối với sự phát triển lãnh đạo toàn diện nhưng nó gần như luôn luôn bị sao lãng, bỏ mặc. Trong thực tế, việc phát triển kỹ năng lãnh đạo thường là để cứu chữa những khiếm khuyết mang tính hệ thống - đó là cách tiếp cận vấn đề không bao giờ mang lại hiệu quả.

Chẳng hạn, một công ty muốn có những nhà lãnh đạo có tư duy

đổi mới hơn. Khi ấy họ sẽ thiết kế các quá trình đào tạo để giúp mọi người thể hiện những năng lực liên quan tới sự đổi mới. Sau khi trải qua khóa đào tạo, các cá nhân này có thể thực sự sẽ có suy nghĩ “thoáng” hơn và họ hoàn toàn có thể làm chủ được những biện pháp đóng vai trò xúc tác, kích thích cho hành vi đổi mới ở nhiều người khác. Mặc dù vậy, tới lúc họ tìm cách áp dụng các biện pháp đó vào thực tế thì họ lập tức bị lúng túng và “tắc” bởi những vấn đề mang tính hệ thống. Họ có thể nhận ra rằng nền văn hóa đó “dị ứng” với việc phải đối mặt với những rủi ro có thể xuất hiện trong quá trình đổi mới. Kết quả là, khi những nhà lãnh đạo có đầu óc cách tân này muốn thực hiện một bước đột phá nào đó với sự ra đời của một sản phẩm hay dịch vụ hoàn toàn mới, họ sẽ vấp phải sự phản đối từ mọi phía và mọi cấp khác nhau. Họ sẽ nghe những lời đại loại như: “Chắc chắn chi phí sẽ rất lớn”, hay: “Thế thì cần phải huy động sự tham gia tích cực của quá nhiều người chủ chốt”; hoặc: “Dự án này xuất hiện không đúng lúc chút nào”, nếu không thì là: “Chẳng có đầu óc chiến lược gì cả”.

Sau khi cảm thấy những nỗ lực để đổi mới của mình bị “bắn hạ” không thương tiếc một lần, hai lần, rồi ba lần, người lãnh đạo sẽ chán nản và lại quay về với cách hoạt động xưa cũ và sáo mòn.

Trong thực tế, khi các công ty không thể xác định được những vấn đề mang tính hệ thống, những chương trình phát triển thậm chí sẽ có ảnh hưởng tiêu cực tới tổ chức. Ví dụ, chúng tôi biết một công ty đã từng đặc biệt nhấn mạnh các kỹ năng cộng tác trong quá trình đào tạo của mình. Các nhà quản lý tại đó sau khi qua đào tạo đã tỏ ra đặc biệt hào hứng trước những công việc đòi hỏi sự phối hợp tương hỗ nhằm trao đổi thông tin và ý tưởng. Tuy nhiên, khi họ càng cố gắng để làm như vậy thì sự hào hứng dần mất đi, thay vào đó là chán nản. Chẳng hạn ngay trong một đội ngũ quản lý cấp cao đã tồn tại sẵn sự cạnh tranh với hi vọng đạt được những thành công trong công việc và vươn tới những vị trí cao hơn, vì thế họ sẽ giấu thông tin, không chịu chia sẻ với các đồng nghiệp và tự dựng lên cả một lô cốt biệt lập trong tinh thần của mình. Khi có cùng một địa vị như nhau, họ nhận ra rằng chỉ có sự hợp tác thực sự vượt qua mọi ranh giới mới có thể thúc đẩy được sự đổi mới. Tuy nhiên, khi kế hoạch đổi mới được thực hiện, người phụ trách hoạt động lại mâu thuẫn với giám đốc tài chính trong việc xác định xem sẽ huy động nguồn vốn thực hiện kế hoạch như thế nào, rồi giám đốc phụ trách tài chính cũng lại tranh cãi với người chịu trách nhiệm về kỹ thuật trong các phương án phân bổ chi phí cho việc

phát triển sản phẩm/dịch vụ mới tới các đơn vị kinh doanh. Thái độ phản ứng ngấm ngầm và cách cư xử như thế đã tạo ra sự thất vọng ghê gớm và tình trạng nghi kỵ giữa những người vừa mới được quán triệt rằng sự cộng tác là vô cùng quan trọng đối với các kế hoạch phát triển của họ. Họ sẽ kết luận rằng lãnh đạo của họ không trung thực và đạo đức giả, chính niềm tin này sẽ xói mòn tất cả những tâm huyết mà nhà lãnh đạo dành cho các kế hoạch đổi mới của mình. Trong trường hợp này, người ta sẽ nhận thấy thà không có chương trình đổi mới thì công ty còn hoạt động tốt hơn.

Sự phát triển của tổ chức vì thế phải được thực hiện song song cùng với quá trình phát triển lãnh đạo. Chúng tôi thường xuyên sử dụng các mô hình đồng dạng như là một cách để nhận thức các vấn đề mang tính hệ thống sẽ ảnh hưởng tới thái độ và các hành xử của người lãnh đạo ra sao. Cách tiếp cận này tập trung vào việc các tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức ảnh hưởng tới công việc và sản lượng như thế nào. Như chúng ta đã thấy, việc hiểu rõ về một tổ chức phi chính thức trước khi thiết kế bất cứ một chương trình phát triển lãnh đạo nào có thể giúp khơi thông sự bế tắc và tháo bỏ những rào cản mang tính hệ thống. Các công ty phải xác định được những chướng ngại có thể làm cho việc thể hiện năng lực liên quan tới trái tim và khí phách của nhà lãnh đạo trở nên khó khăn, hoặc phải nghĩ ra cách đi ngược với quan niệm văn hóa. Nếu tổ chức hay công ty đó có “tiền sử” bảo thủ, và các chính sách hay những quá trình đều là những lớp rào cản chống lại việc tận dụng các cơ hội, thì tất cả những điều đó phải được thay đổi. Chỉ khi ấy, việc phát triển lãnh đạo mới giúp họ học cách đối mặt với rủi ro và có thể áp dụng được sự tiến bộ của mình vào trong hành vi công việc.

Ví dụ, gần đây chúng tôi đã tổ chức một chương trình đào tạo điều hành cấp cao cho một công ty toàn cầu. Trọng tâm của chương trình đó tập trung vào các hành động có thể tạo ra sự tăng trưởng một cách hệ thống trong tổ chức của người lãnh đạo. Trong ngày, chương trình này chỉ ra những hành động mà các nhà lãnh đạo có thể thực hiện để khuyến khích, đánh giá, định hướng và tận dụng tất cả những cơ hội cho sự tăng trưởng trong các đơn vị kinh doanh của họ. Vào buổi tối, bên bàn ăn với những ly rượu, chúng tôi yêu cầu những người tham gia viết ra “những quy định bất thành văn” tồn tại trong công ty họ vào một tờ giấy. Và sau đó, chúng tôi thu được những dòng như thế này: “Đừng có thách thức ông chủ” hay “Hãy chỉnh sửa tất cả những nội dung trong bài diễn thuyết của bạn theo cách làm sao

để mọi thành viên trong ủy ban điều hành đều tán thành trước khi ra diễn thuyết trước cuộc họp và yêu cầu sự nhất trí của họ với tư cách một tổ chức đồng thuận”... Một số mẫu giấy có nội dung thật tế nhị, một số khác khiến chúng tôi phì cười, nhưng rất nhiều dòng chữ truyền đạt trực tiếp những thông điệp quan trọng về nền văn hóa trong công ty. Và chỉ bằng cách xới lên để làm lộ ra những vấn đề mang tính hệ thống như thế, quá trình học tập mới có được tiến bộ thực sự.

## **Bước 2: Lôi kéo ủy ban điều hành**

Tiếp theo, *hãy đảm bảo rằng ủy ban điều hành thực sự tham gia và ủng hộ quá trình phát triển*. Điều này có ý nghĩa rộng hơn là sự có mặt hay trách nhiệm giám sát. Khi các ủy ban điều hành không liên quan và đồng thuận (thường là như thế), quá trình sẽ chỉ đi tới cái đích là sự thất bại. Vấn đề lớn nhất, như đã nói ở trên, là các nhà lãnh đạo đang được phát triển theo một cách độc lập, chẳng liên quan gì với những vấn đề mang tính hệ thống. Khi một CEO và đội ngũ của mình không phải là một phần của quá trình, sự phát triển lãnh đạo sẽ trở thành một cái gì đó mà không ai có ý định để nó trở thành. Chẳng hạn, một công ty toàn cầu lớn đã từng mắc phải các vấn đề liên quan tới sự tin tưởng. Nền văn hóa cạnh tranh dữ dội và cách hoạt động theo kiểu chính trị hóa mọi vấn đề của công ty này dẫn đến tình trạng thù địch đã tồn tại giữa các bộ phận chức năng khác nhau và giữa những thành viên với nhau trong nhiều năm. Khi công ty này ngày càng trở nên phụ thuộc vào một cấu trúc ma trận của tổ chức - những phe phái, liên minh phụ thuộc lẫn nhau - tâm lý nghi kỵ dần lan tràn làm mọi thứ cứ ngày một xấu đi và xóa dần tính minh bạch. Vì thế, một đội ngũ lãnh đạo mới muốn cải thiện lòng tin trong nội bộ công ty. Họ đã trao quyền cho một nhóm phát triển lãnh đạo thực hiện một kế hoạch đào tạo để đạt được mục tiêu này. Một quá trình với những cơ chế xây dựng lòng tin phức tạp và đa chiều đã được xây dựng trong kế hoạch đó và hàng trăm người lãnh đạo phải tham gia. Tuy nhiên, khi những người đứng đầu này trở lại với công việc, sự căng thẳng giữa các nhóm lợi ích và ở các cấp khác nhau thậm chí lại còn tồi tệ hơn cả trước kia. Khi các cá nhân lãnh đạo “đã được phát triển” nỗ lực xây dựng và mở rộng lòng tin ra những người khác, họ thường bị “thiệt hại” bởi sự căng thẳng và thù địch từ mọi phía. Vì thế, họ nhanh chóng quay trở về với những cách ứng xử quen thuộc, dè chừng, đề phòng, khép kín và đầy nghi ngờ. Cuối cùng, thứ văn hóa

ngghi kị ấy lại càng bám rễ sâu hơn. Phó chủ tịch phụ trách phát triển lãnh đạo và các chuyên gia tư vấn từ bên ngoài, những người làm việc cùng ông đã ý thức được về thất bại, nhưng họ cảm thấy bất lực trong cố gắng cứu chữa bởi vì ủy ban điều hành chẳng hề cho thấy bất cứ sự quan tâm, hứng thú nào trong kế hoạch can thiệp thay đổi tổ chức theo cái cách có thể hỗ trợ cho sự nỗ lực của kế hoạch phát triển lãnh đạo.

Gần đây chúng tôi nhận lời giúp đỡ một công ty lớn trong top 500 công ty lớn nhất nước Mỹ để thiết kế một cuộc họp lãnh đạo cấp cao của công ty với chủ đề năng lực điều hành. Mục đích của cuộc họp là xác định những thách thức của công việc điều hành công ty này, làm rõ những thách thức đó và tìm cách giải quyết. Chúng tôi đã thu xếp, lên kế hoạch và xúc tiến cuộc họp. Khi các cuộc đối thoại diễn ra, các vấn đề bắt đầu nổi lên. Tuy nhiên, bước tiếp theo như trong kế hoạch đã không thực hiện được. Đội ngũ lãnh đạo cấp cao đã không chịu chấp nhận rằng chính họ có một phần vai trò trong việc tạo ra các vấn đề rắc rối này. Cuối cùng người ta đồng thuận ở một giải pháp là “giải quyết” mọi việc thông qua đào tạo, tăng cường nhận thức; khuyến khích, thưởng và phạt... đối với những người ở bên ngoài phòng họp (tức là trừ họ ra).

Sự phát triển không diễn ra trong một môi trường chân không. Nó đòi hỏi những hành động mang tính tổ chức song song mà khi kết hợp với phát triển lãnh đạo sẽ tạo ra hiệu ứng cộng hưởng. Vì thế, khi đội ngũ quản lý lựa chọn giải pháp là đứng ngoài quá trình, sự cộng hưởng này tất nhiên sẽ không thể xuất hiện. Một doanh nghiệp chúng tôi biết rất rõ, là một tập đoàn phân quyền dịch vụ tài chính lớn, có quy mô toàn cầu, với những con số hiệu quả hoạt động ấn tượng ở hầu hết các đơn vị kinh doanh độc lập. Sự phân quyền này có rất nhiều tác dụng tích cực, chẳng hạn như có nhiều cơ hội hơn để phát triển các nhà lãnh đạo, nhiều quyết định gần với khách hàng hơn, và phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, linh hoạt và nhạy bén hơn.

Tuy nhiên, bởi vì thị trường yêu cầu phải phát triển nhiều hơn những giải pháp hỗ trợ lẫn nhau trong các “khoảng trống” giữa những đơn vị kinh doanh độc lập, một cách tự nhiên, những nhà lãnh đạo của công ty tìm kiếm sự ưu tiên từ phía lãnh đạo cấp cao hơn. Không ai chắc chắn được chi nhánh nào có thể mang lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn và chi nhánh nào kém thế hơn. Đội ngũ lãnh đạo cấp cao tin rằng việc can thiệp và tạo ra một định hướng rõ ràng sẽ phá hỏng



hệ thống thứ bậc của các cấp quản lý. Vì thế, nỗ lực phát triển lãnh đạo ở đây hướng tới việc giúp người ta hiểu việc phân quyền có nghĩa là như thế nào và học được cách để có thể thiết lập quan hệ đối tác trên khắp các chi nhánh và dẫn dắt các đội ngũ một cách hiệu quả. Đây là điều hữu ích, nhưng các lực lượng thị trường và quy luật điều chỉnh thị trường hiện giờ đang đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo cấp cao phải tăng cường tác động và thể hiện rõ những thứ tự ưu tiên. Nếu họ là một phần của cuộc đối thoại, cũng như của quá trình phát triển, họ có thể nhận ra rằng điều này thể hiện vai trò lãnh đạo chứ không phải là làm mờ đi vai trò đó của họ và khóa đào tạo phát triển lãnh đạo đã tập trung vào việc kết nối những thứ tự ưu tiên.

Như những gì bạn có thể dự đoán được, quá trình phát triển lãnh đạo diễn ra nhưng không có sự tham gia của ban quản trị sẽ “sản xuất” ra những nhà lãnh đạo không toàn diện. Trọng tâm của quá trình phát triển này thường trở nên nghiêng về một kỹ năng đặc biệt hoặc một mảng kiến thức; trong hoàn cảnh đó, người đảm đương cương vị CEO hoặc một vị trí điều hành nào khác ở đây không phải để đưa ra một cách nhìn toàn diện hơn trong mỗi vấn đề. Chẳng hạn, một công ty hy vọng thông qua chương trình phát triển lãnh đạo để khiến những nhà lãnh đạo của họ trưởng thành hơn về mặt tâm lý. Mặc dù các CEO ý thức rất rõ rằng sự trưởng thành đó đòi hỏi trí óc, trái tim và khí phách (bạn cần phải biết mạo hiểm trong những hoàn cảnh thích hợp và lôi kéo mọi người tham gia cũng như phải đưa ra một chiến lược tăng trưởng thật thuyết phục), nhưng kết quả của chương trình phát triển lãnh đạo lại trở thành một cái gì đó hoàn toàn khác trong thực tế. Trọng tâm lại hóa ra trở thành việc phải học cách làm thế nào để điều hành tốt mà không mắc lỗi, một kỹ năng thuần túy về tư duy (và tất nhiên, điều đó không phải là thứ bạn cần nếu muốn có được sự tăng trưởng).

### **Bước 3: Sử dụng quá trình phát triển lãnh đạo như một công cụ chẩn đoán**

Thực tế là, những người quản lý không phải lúc nào cũng nhận ra được các vấn đề mang tính hệ thống vốn đang làm suy yếu một công ty, họ cũng không thực sự quan tâm đến những vấn đề này như nên họ nên làm. Mặc dù vậy, giai đoạn đầu của quá trình phát triển lãnh đạo có thể tạo ra một trường hợp khẩn cấp, gây sự chú ý của

lãnh đạo và từ đó họ có thể làm một điều gì đó để giải quyết vấn đề. Chúng tôi đã tiến hành rất nhiều chương trình Học tập Hành động cho các công ty toàn cầu và một đề mục quan trọng trong những khóa học đó là khuyến khích đối thoại trong thời gian thực và về những vấn đề thực giữa những người tham gia và các lãnh đạo cấp cao. Học tập Hành động rất hữu ích trong việc tạo một hệ thống tạm thời với những giá trị độc nhất kết hợp trí óc, trái tim, và khí phách, trong đó một dạng khác của đối thoại có thể được thực hiện. Nếu được thực hiện đúng cách, những người tham gia sẽ cảm thấy hoàn toàn tự do và thoải mái để phản hồi với các sếp cấp cao hơn của họ - một cách trung thực, sắc sảo, thể hiện và khuyến khích nhận thức, soi rõ những vấn đề không thể không xảy ra - liên quan tới “thượng đỉnh” của công ty.

Đáng chú ý hơn, những chương trình như thế sẽ làm cho quá trình phát triển để trở thành “nhà lãnh đạo toàn diện” khả thi hơn. Khi người ta nói về việc họ e ngại điều gì, e ngại như thế nào khi nói ra một vấn đề, hoặc làm thế nào, họ cảm nhận được các thuộc cấp trực tiếp của họ không tin rằng họ quan tâm tới lĩnh vực đời sống tình cảm trong công việc, các nhà lãnh đạo điều hành sẽ có được nhận thức về các khía cạnh khác nhau của một vấn đề - những khía cạnh vượt ra ngoài các vấn đề nhận thức. Ví dụ, khi một kế hoạch đổi mới tập trung trọng tâm vào sự phát triển lãnh đạo, quá trình đào tạo sẽ thường liên quan tới việc cung cấp cho các nhà lãnh đạo những phương cách kích thích suy nghĩ sáng tạo trong các nhân viên của họ. Tuy nhiên, với yếu tố mang tính chẩn đoán này, một điều đáng báo động là các nhà lãnh đạo sẽ bị thuyết phục tin rằng công ty của họ sẽ thất bại và họ nghi ngờ rằng người của họ không cảm thấy thoải mái đủ để chia sẻ những ý kiến đi ngược lại với truyền thống và quy định của công ty. Đó là những vấn đề liên quan tới trái tim và khí phách, và chúng có thể được kết hợp vào trong quá trình phát triển này.

## **Bước 4: Tùỳ biến quá trình**

Cuối cùng, *hãy tùỳ biến quá trình để phù hợp với tình trạng của tổ chức và kết hợp các khía cạnh liên quan tới trí óc, trái tim và khí phách vào trong quá trình đó.* Chúng ta sẽ nói về quá trình phát triển thông qua cuốn sách này, nhưng hiện giờ chúng tôi muốn nhấn mạnh hai điểm. Thứ nhất, đừng dựa vào thời thế, những thứ có sẵn, thậm chí kể cả những chương trình được quảng cáo là có tính thực tiễn tốt

nhất. Những thứ đó không thực sự mang lại hiệu quả về lợi nhuận, bởi vì mỗi nền văn hóa, công ty, ngành nghề là độc nhất và lãnh đạo là kết quả của các nhân tố mang tính hệ thống, cả tích cực và tiêu cực, cũng như các vấn đề cạnh tranh... tất cả đều không thể chuyển đổi và truyền tải. Bạn cần cơ cấu chương trình phát triển lãnh đạo của mình với chính những điểm mạnh và yếu kém của công ty bạn. Khi chúng tôi thực hiện quá trình phát triển lãnh đạo mang tính chiến lược, chúng tôi luôn luôn tạo mối liên hệ với bối cảnh kinh doanh của công ty, thách thức cạnh tranh, lịch sử, hoạt động của hệ thống quản lý, hay những điều tương tự. Chúng tôi đã rút ra từ những bài học kinh nghiệm dài và khó khăn rằng việc “nhập khẩu” một chương trình huấn luyện ở một nơi xa xôi nào đó, đặc biệt là ở cấp lãnh đạo cao nhất, thường gặp phải sự đụng độ và kháng cự về mặt văn hóa.

Tương tự như vậy, chúng tôi đánh giá yêu cầu đối với các năng lực trí óc, trái tim và khí phách ở mỗi công ty mà chúng tôi nhận lời giúp đỡ. Một số công ty không nên nhấn mạnh cả ba yếu tố như nhau. Một công ty có thể đang phải đối mặt với những lựa chọn chiến lược với các yếu tố trái ngược nhau đòi hỏi lãnh đạo của công ty đó phải thực hiện những quyết định phức tạp hơn và tránh những giải pháp đơn giản. Đó có thể là đối mặt với một cuộc khủng hoảng liên quan tới môi trường kinh doanh, quy định hay năng lực cạnh tranh và buộc nhà lãnh đạo phải thay đổi phương pháp truyền thống của mình. Họ cần một chiến lược táo bạo và liều lĩnh hơn để giải quyết cuộc khủng hoảng đó một cách hiệu quả. Đó lại cũng có thể là một tổ chức buộc phải chuẩn bị lực lượng nhân sự nòng cốt cho các vị trí công việc sẽ sớm trở nên hoàn toàn khác so với hiện tại. Trách nhiệm của sứ mạng phát triển là phải xây dựng một cơ sở bền vững cho cung cách lãnh đạo mới.

Bản thân quá trình này có thể cũng đổi khác một cách đáng kể, phụ thuộc vào các nhân tố tình thế, nhưng hãy cho phép chúng tôi chia sẻ với bạn một phương pháp đơn giản mà chúng tôi đã phát triển được.

Chủ đề học đầu tiên liên quan tới một bài thuyết trình về bất cứ chủ đề hoặc môn học nào mà chương trình phát triển lãnh đạo được thiết kế để hướng tới. Theo lẽ thường, bài học buổi sáng sẽ bắt đầu bằng việc giải thích chủ đề của cả khóa đào tạo. Chẳng hạn như, *đổi mới* hay *cộng tác* hay *quản lý toàn cầu* nghĩa là gì, các kỹ năng cần thiết để có thể trở nên thành công trong việc đổi mới, cộng tác hay

quản lý toàn cầu, và các trường hợp ví dụ minh họa cho các quan điểm. Đây là phần liên quan tới nhận thức của chương trình.

Phần học thứ hai luôn luôn diễn ra vào thời gian buổi chiều với yêu cầu người tham gia phải thực hiện các bài tập hoặc tiếp thu quá trình hướng dẫn liên quan tới các vấn đề mang tính cá nhân xuất hiện trong chủ đề đó. Nếu chủ đề là *đối mới*, chúng ta có thể nói với những người tham gia về việc họ cảm thấy chính họ là những người có tinh thần đổi mới ở mức độ nào, điều gì cản trở sự sáng tạo của họ trong công việc; vì sao và khi nào thì họ trở thành một người có tư duy đổi mới. Tới cuối buổi học, những người tham gia sẽ nhận được một bài tập liên quan tới đổi mới (hay bất cứ chủ đề học nào khác) mà họ phải trả lời thông qua thực tế tại nơi làm việc của họ trong những ngày, những tuần hay những tháng sau đó.

Thứ ba, người tham gia sẽ kiểm tra những gì họ được học. Quá trình áp dụng thực tế những gì họ tiếp thu sẽ hình thành nên phương diện khí phách của sự phát triển lãnh đạo hoàn thiện. Sẽ luôn là như vậy, người ta phải kiểm nghiệm những hành vi cư xử mới và đối mặt với những thách thức mới, và bởi điều đó xảy ra trong một môi trường “thực” (theo nghĩa đối lập với lý thuyết trong quá trình đào tạo) nên hậu quả cũng sẽ thực sự xảy đến. Họ có thể bị lâm vào cảnh lúng túng, bối rối, cảm thấy mất thể diện, đặt họ vào tình thế bất lợi, luyện tập những kĩ năng và phẩm chất mà trước đó là sở đoản của họ, và thậm chí họ sẽ bị thất bại. Hiển nhiên, tất cả những điều này sẽ đòi hỏi khí phách và sự can đảm.

Phần thứ tư là trở lại với chương trình sau khoảng thời gian nhất định nào đó. Chúng tôi sẽ nghe những người tham gia mô tả lại trải nghiệm của họ, và từ đó cung cấp cho họ những phản hồi về mức độ thành công (hay chưa thành công) của quá trình kết hợp và hội tụ các yếu tố trí óc, trái tim và khí phách trong hành vi lãnh đạo của họ.

## Nhận ra rằng những hoàn cảnh khác nhau cần tới sự kết hợp khác nhau của trí óc, trái tim và khí phách

Như đã gọi mở ở những phần trước, chúng tôi xem xét các mục

tiêu phát triển lãnh đạo của mỗi công ty trong một vị trí đặc thù (hay một đội, nhóm đặc thù) trước khi thiết kế một chương trình phát triển lãnh đạo. Một số công việc đòi hỏi phải có trái tim nhiều hơn khi phách, một số khác cần có trí óc nhiều hơn trái tim. Sự kết hợp giữa trí óc, trái tim và khí phách đối với một đội ngũ lãnh đạo đang lập lại chiến lược kinh doanh sẽ khác so với yêu cầu dành cho một giám đốc điều hành đang tìm cách mở rộng thị trường. Vì thế, điều quan trọng đối với chúng tôi khi xây dựng một quá trình phát triển lãnh đạo là trong đầu phải luôn cân nhắc những đòi hỏi của hoàn cảnh cụ thể.

Trong cuốn sách *Hệ thống lãnh đạo* (The Leadership Pipeline) của Ram Charan, Steve Drotter và Jim Noel, các tác giả đã chỉ ra rằng khi người ta thăng tiến qua những cấp bậc khác nhau trong một tổ chức nào đó, họ sẽ buộc phải điều chỉnh hành vi và các định hướng giá trị của mình theo cách tương ứng để phù hợp với hoàn cảnh. Chẳng hạn, các kỹ năng và giá trị đóng góp của cá nhân một nhân viên sẽ rất khác so với đóng góp của người đó khi làm quản lý dù chỉ là lần đầu tiên và ở cấp thấp nhất.

Khi một ai đó thay đổi trở thành người quản lý, anh ta sẽ cần phải đánh giá đóng góp của những người khác nhiều hơn là tập trung vào sự thể hiện của chính mình. Các tác giả trên đã nhấn mạnh rằng không chỉ có việc phải đòi hỏi một nhóm các kỹ năng và giá trị mới mà cả việc phải rời bỏ các quan niệm về kỹ năng và giá trị cần thiết cũ cũng góp phần không thể thiếu để làm nên một nhà quản lý thành công dù ở giai đoạn quản lý đầu tiên.

Để phát triển một cách hiệu quả, hãy xem xét mức độ thể hiện của trí óc, trái tim và khí phách ở những cấp độ tổ chức khác nhau:

### *Trí óc*

- Cấp 1 (Giám sát trực tiếp): Học các kỹ năng về chuyên môn, công nghệ, kỹ thuật.
- Cấp 2 (Quản lý của những người quản lý): Kết hợp, phối hợp giữa con người và các dự án.
- Cấp 3 (Giám đốc điều hành): Tạo ra chiến lược.

### *Trái tim*

- Cấp 1: Quản lý những mối quan hệ một-với-một.

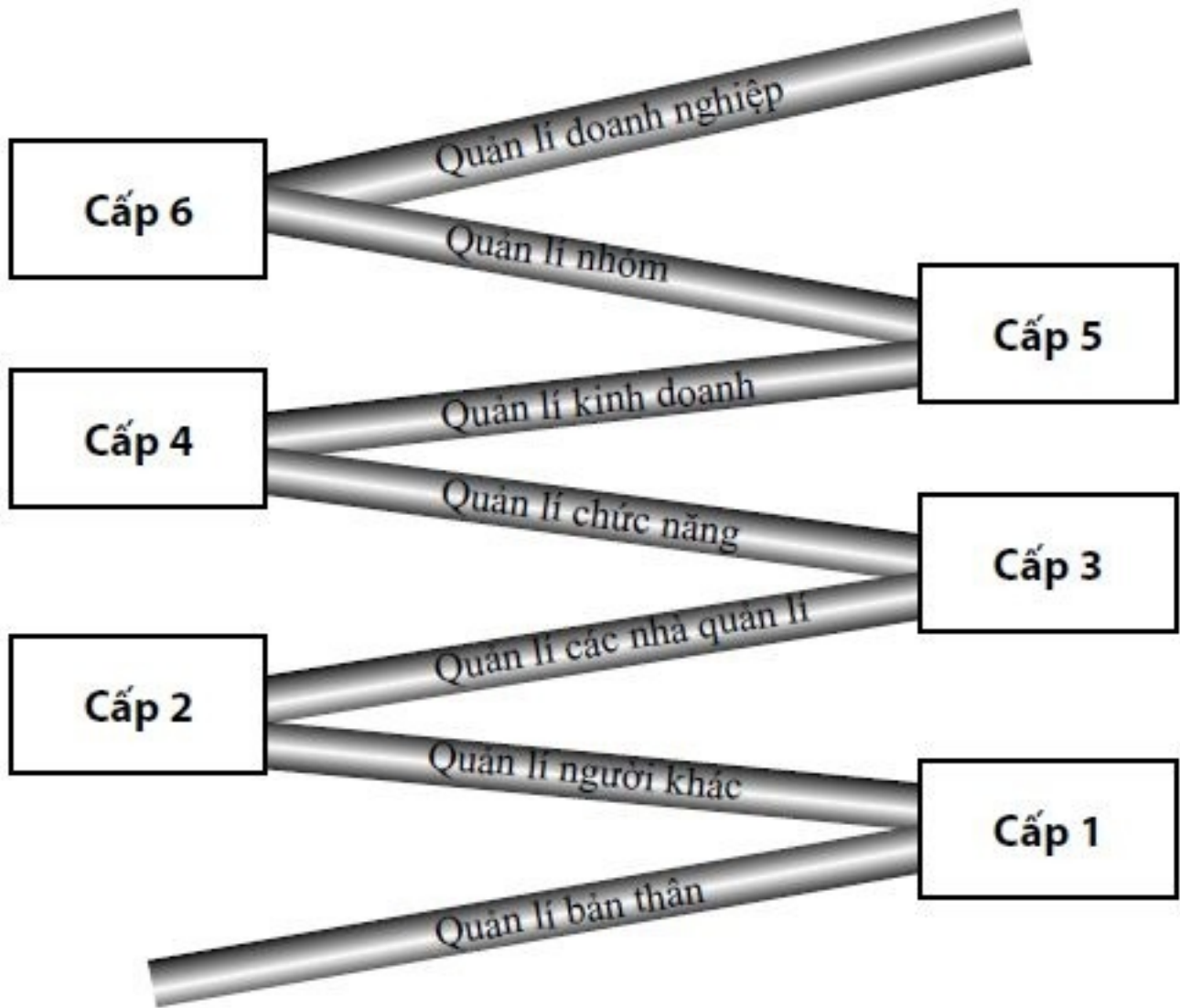
- Cấp 2: Huấn luyện, nuôi dưỡng tài năng và sắp xếp các đội ngũ.
- Cấp 3: Quản lý sự phức tạp, đối phó với sự chệch hướng của các cá nhân, giải quyết tình trạng mơ hồ.

### *Khí phách*

- Cấp 1: Đưa ra phản hồi sắc sảo và cứng rắn, và giải quyết những vấn đề gai góc của công việc quản lý.
- Cấp 2: Quản lý xung đột giữa các đơn vị, phân bổ các nguồn lực, lên tiếng khi đối mặt với rủi ro.
- Cấp 3: Thực hiện những quyết định khó khăn (chẳng hạn, đóng cửa một cơ sở sản xuất, điều chuyển tài sản và các nguồn lực...).

Những mô tả về các mức như thế rõ ràng là rất chung chung, và bạn có thể nhận thấy rằng mình cần phải có sự điều chỉnh dựa trên mô tả chi tiết hơn về các vị trí, cũng như những đòi hỏi cụ thể hơn trong tình hình công ty của chính bạn. Mặc dù mục tiêu phát triển chung là giúp mọi người kết hợp, hội tụ và hài hòa được ba yếu tố này trong hành vi lãnh đạo của mình, nhưng mục tiêu cụ thể hơn là giúp “trộn lẫn ba yếu tố để trở thành một hỗn hợp đúng tỷ lệ”.

### **Bảng 2.1. Hệ thống lãnh đạo**



Nguồn: Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *Hệ thống lãnh đạo* (The Leadership Pipeline). San Francisco: Jossey-Bass, tr.7. Tái bản với sự cho phép của Nxb. John Wiley & Sons.

## Khí phách - lĩnh vực phát triển tinh tế nhất

Như đã được thừa nhận, sự phát triển về khí phách lãnh đạo gần như là một lĩnh vực chưa được khám phá. Trong thực tế, chúng tôi từng nghe thấy ý kiến của không chỉ một CEO nghi ngờ rằng sự can đảm lại là thứ có thể dạy được. Mặc dù không thể chuyển đổi một cá nhân vốn đã không thích mạo hiểm để trở thành một người có thể phớt lờ những lời cảnh báo, nhưng chúng tôi đã nhận ra rằng người ta có thể thay đổi đáng kể trong phương pháp chấp nhận rủi ro. Khi làm việc với các đối tượng liên quan tới quá trình khuyến khích phát

triển khí phách lãnh đạo, chúng tôi đưa ra những phản hồi cho họ đối với việc họ đã không thể hiện sự can đảm của mình như thế nào (chẳng hạn, từ chối đưa ra những quyết định cứng rắn, gai góc) và giúp họ nhận thức được hậu quả tiêu cực của hành vi rụt rè này. Chúng tôi cũng giúp đỡ họ nỗ lực thể hiện ý chí, đồng thời cung cấp những phương pháp, công cụ và kỹ thuật có thể giúp được họ. Rất nhiều lần, những điều chúng tôi làm đã khuyến khích được họ thể hiện sự mạnh dạn, can đảm hơn ở nơi làm việc, theo những cách tinh tế nào đó.

Trong cuốn *Dũng cảm để hành động* (The Courage to Act), các tác giả Merom Klein và Rod Napier đã nhấn mạnh rằng sự can đảm là thứ có thể học được, đặc biệt nếu nó được nhìn nhận với tư cách một hành vi thể hiện năm yếu tố sau: mục đích, mức độ quyết tâm, sự khắc nghiệt, rủi ro và tính thẳng thắn, không thiên vị. Bằng cách biết rõ những nhân tố này và luyện tập thông qua sự kết hợp các hành vi, người ta có thể vượt qua những nỗi lo sợ, học cách đương đầu với nguy cơ và làm những điều họ chưa từng làm trước đó.

Trong thế giới kinh doanh, chúng tôi nhận ra rằng một cá nhân có thể rất sợ mạo hiểm và rụt rè trong một tổ chức này lại trở thành người không ngần ngại mạo hiểm với các mối nguy cơ trong một công ty khác. Trước đây, có nhiều điều chỉ ra rằng việc nắm lấy những cơ hội và chấp nhận rủi ro là một ý kiến tồi, rằng nhà quản lý cấp cao hơn sẽ rất không bằng lòng và có thể trừng phạt nghiêm khắc những ai dám mạo hiểm và rồi thất bại. Sau này, thực tế trong các tổ chức không chỉ cho thấy có nhiều trường hợp những người mạo hiểm đương đầu với nguy cơ rồi thất bại sẽ không bị phạt (trừ khi họ liều lĩnh một cách ngu ngốc và lặp đi lặp lại sai lầm này) mà còn được thưởng theo rất nhiều cách khác nhau. Một lần nữa, chúng tôi trở lại với lời khuyên mà chúng tôi đã đưa ra, rằng hãy nhận thức thật rõ về các vấn đề mang tính hệ thống trong công ty của bạn trước khi bắt tay vào thực hiện một chương trình phát triển lãnh đạo nào đó.

Hầu hết những tổ chức có quy mô lớn không muốn những người lãnh đạo của họ thể hiện quá nhiều tính can đảm và ý chí theo kiểu này, nếu không muốn nói là ngược lại. Những công ty lớn, được dẫn dắt bởi những mối lo ngại về kiện tụng, tranh chấp, về các cổ đông, về công chúng... sẽ nghiêng về sự lựa chọn ít nguy cơ hơn, an toàn hơn. Và bất kì công ty nào vượt qua những giai đoạn đầu tiên của chu kỳ kinh doanh cũng chỉ có thể rộng lượng với những hành vi phá cách ở



một mức độ nhất định nào đó. Cũng có một số tổ chức có thể cho phép các nhân vật đã được thừa nhận có năng lực thiên tài nói ra suy nghĩ của họ và đón nhận những nguy cơ, nhưng những nơi như vậy có xu hướng trở nên một tập thể lỏng lẻo và thiếu luật lệ. Ngày nay, sự phức tạp của hầu hết các công ty lại trở thành một điều không thể thuận lợi hơn cho khí phách. Thật khó để có thể làm được nhiều điều nếu tất cả mọi người lúc nào cũng nói theo ý lãnh đạo, hoặc theo cái kiểu trống đánh xuôi kèn thổi ngược.

Quan điểm của chúng tôi không phải là tất cả các nhà lãnh đạo đều bắt buộc phải thể hiện khí phách và sự can đảm của mình bất cứ khi nào có cơ hội. Họ phải học để biết khi nào nên sử dụng khí phách và thể hiện sự can đảm của mình như thế nào. Đó cũng là điều mà Giáo sư Khoa Đạo đức Kinh doanh của trường Đại học Harvard, Joseph Badarocco mô tả là “xác định thời điểm” - những lựa chọn hiếm khi xảy ra của các nhà lãnh đạo khi họ thực sự đã tạo được cá tính và hình thành nên hệ thống giá trị của riêng mình. Hãy nói ra khi bạn cảm thấy có điều gì đó không công bằng hay vô nguyên tắc, sai trái - đó chắc chắn là sự thể hiện khí phách, nhưng nói với ông chủ của bạn khi ông ấy đang phải đau đầu về một cuộc khủng hoảng nào đó thì có thể điều này lại không cho thấy đó là cách phản ứng tốt nhất hay là sự thể hiện đúng lúc. Tương tự như vậy, thể hiện tâm trạng giận dữ trước tình trạng phát xít về mặt tinh thần, phân biệt đối xử ở công ty và hiên ngang ngẩng cao đầu bước ra khỏi phòng họp có thể không phải là cách tốt nhất để bạn cho mọi người thấy thế nào là khí phách của mình.

Vì thế, một phần của quá trình phát triển cần được dành cho việc xác định nên thể hiện khí phách khi nào và như thế nào. Chẳng hạn, sự phát triển lãnh đạo có thể giúp người ta hiểu rằng khi họ nói ra suy nghĩ và ý kiến của mình, họ nên chắc chắn rằng mình cũng lắng nghe quan điểm của người khác, thể hiện cho họ thấy họ đang được lắng nghe và cố gắng thuyết phục họ theo cách nghĩ khác chứ không phải theo kiểu tấn công vào suy nghĩ của họ.



Để khiến cuốn sách này thật dễ hiểu và thân thiện, chúng tôi chia các chương tiếp theo thành các phần riêng biệt: trí óc, trái tim và khí phách. Chẳng hạn, phần tiếp theo (Phần Hai: Lãnh đạo bằng trí óc) bao hàm những chương có nội dung phù hợp và tương ứng với các

vấn đề nhận thức mang tính chìa khóa, không thể thiếu được đối với các nhà lãnh đạo ngày nay (“Nghĩ lại về cách chúng ta làm mọi việc”; “Vẽ lại những đường giới hạn”; “Khiến cho mọi thứ được hoàn thành” và “Phát triển và kết nối một quan điểm”). Trong đời sống kinh doanh thực tế, ta không thể tách biệt hoàn toàn những chủ đề này. Ví dụ như chương tiếp theo (Chương 3) đề cập đến việc suy nghĩ những suy nghĩ toàn cầu, nhưng đây lại không chỉ là vấn đề trí óc. Chúng tôi xếp nội dung này trong phần về trí óc bởi vì việc “suy nghĩ lại” là bước đầu tiên bắt buộc phải thực hiện. Nhưng cùng với các vấn đề cơ cấu lại nhận thức này, các vấn đề về tâm lí, tình cảm cũng xuất hiện, chẳng hạn như sự đồng cảm với các nền văn hóa khác; cả các vấn đề về ý chí, chẳng hạn như những mối quan hệ hoàn toàn có nguy cơ thất bại với một công ty nhỏ ở một quốc gia nào đó thuộc các nước thế giới thứ ba. Sau cùng, bạn sẽ tìm thấy ở các chương tiếp theo, cũng như trong cả cuốn sách này, con đường để hội tụ, kết hợp và hài hòa trí óc, trái tim và khí phách.

Còn bây giờ, trước hết, hãy tập trung vào cái đầu.

# PHẦN HAI

## LÃNH ĐẠO BẰNG TRÍ ÓC

### 3

## NGHĨ LẠI VỀ CÁCH CHÚNG TA LÀM MỌI VIỆC

**V**iệc xem xét, cân nhắc lại trước khi quyết định hay hành động ngày càng trở nên quan trọng, nhưng cũng ngày càng khó để thực hiện. Mỗi ngày, hoạt động kinh doanh trở nên phức tạp, dễ thay đổi và mơ hồ hơn cùng sự cạnh tranh liên tục dẫn đến yêu cầu phải có những quan điểm nhận thức mới. Tuy nhiên, môi trường này lại không chắc chắn và đầy những mối nguy cơ tiềm tàng, và một phản ứng hoàn toàn tự nhiên của con người là trung thành với những phương pháp “đã được thử và thấy là đúng” trong khoảng thời gian không thể biết trước. Đối mặt với nghịch lý này, nhiều nhà lãnh đạo lựa chọn hành động theo cách giải quyết truyền thống, đặc biệt ở những công ty thành công với nền văn hóa bền vững.

Khả năng nghĩ lại không phải là điều được liệt kê trong các đặc điểm của nhà lãnh đạo, ít nhất là trong hầu hết những định nghĩa truyền thống về người lãnh đạo. Tuy nhiên, cũng giống như nhiều đặc điểm sẽ được thảo luận và phân tích trong phần Lãnh đạo bằng trí óc này, khả năng nghĩ lại đang ngày càng trở thành một yếu tố thức thời và đặc biệt hữu dụng trong môi trường toàn cầu phức tạp.

Chúng tôi cũng muốn bổ sung rằng mặc dù chúng tôi đang nhắc đến điều này với tư cách một phần của năng lực lãnh đạo bằng trí óc, nhưng khả năng nghĩ lại còn liên quan tới tất cả các yếu tố của trái tim và khí phách. Bạn cần bắt đầu dựa trên khả năng nhận thức bằng cách nghĩ lại về các tiêu chuẩn đang ảnh hưởng tới thủ tục và các quá trình kinh doanh. Sau đó, bạn cần có trái tim để thấu hiểu ảnh hưởng của việc nghĩ lại này đối với những người xung quanh bạn, và bạn cần

khí phách để đương đầu với nguy cơ và chuyển những sự thay đổi trong suy nghĩ trở thành hành động thực tế. Mặc dù vậy, giờ thì chúng ta hãy tập trung vào khía cạnh nhận thức của đặc điểm này và vì sao việc “suy nghĩ lại” lại khó khăn đối với nhiều nhà lãnh đạo đến thế.

## Tìm ra một quan điểm nhận thức mới Nói luôn dễ hơn làm

Hầu hết các nhà lãnh đạo kinh doanh đều biết rằng sự thay đổi là điều không thể tránh khỏi, và rằng họ phải tích cực đổi mới và phát triển các hoạt động để duy trì được ưu thế cạnh tranh và sức hút với khách hàng. Tuy nhiên, nhận thức này hiếm khi được chuyển tải vào trong một hành vi sáng suốt, hoặc một giả định mới của hoàn cảnh đó. Về mặt lý thuyết, khái niệm suy nghĩ lại thực sự mang đầy ý nghĩa và hầu như không có ai phủ nhận tính cần thiết của nó. Dầu vậy, khi nó trở thành hành động cụ thể với những hệ quả hay có thể là hậu quả trong thực tế, sự thay đổi hành vi, chiến lược, cách thức, trình tự và truyền thống lại là điều khó thực hiện hơn rất nhiều.

Thomas Kuhn, chuyên gia lịch sử khoa học, tác giả Cuốn sách *Cấu trúc của những cuộc cách mạng khoa học* (The Structure of Scientific Revolutions) và nhiều cuốn sách khác, đã đúc kết để tạo ra thuật ngữ *chuyển dịch mô thức*. Kuhn nhận thấy rằng, ngược lại với sự mong đợi, hầu hết các nhà khoa học không phải là những người suy nghĩ độc lập và khách quan, đúng hơn là họ hoạt động bên trong những mô thức của mình. Kuhn lấy dẫn chứng là Ptolemy luôn luôn khẳng định rằng mặt trời quay quanh trái đất, một ý kiến đã từng được coi như một sự thật khoa học trong hàng trăm năm cho tới tận khi Copernicus xuất hiện và “suy nghĩ lại” cái tưởng như là sự thông thái đã được lịch sử thừa nhận này.

Quan điểm của chúng tôi là nhiều nhà lãnh đạo kinh doanh cũng giống như các nhà khoa học, tin chắc rằng họ là những người tư duy độc lập, nhưng trong thực tế lại chịu ảnh hưởng của một mô hình thịnh hành nào đó. Điều này có thể dẫn tới sự tự dối mình - một thái độ rất nguy hiểm. Như Kuhn từng viết: “Một người đang cố gắng giải quyết một vấn đề đã được xác định bằng kiến thức và phương pháp

hiện đang tồn tại không chỉ nhìn xung quanh. Anh ta biết mình muốn đạt được cái gì và thiết kế những công cụ của riêng mình cũng như hướng suy nghĩ của mình theo cái đó”.

Vượt ra ngoài xu hướng tự nhiên là luẩn quẩn trong một mô thức như thế, chúng tôi đã xác định những yếu tố như sẽ đề cập dưới đây, sẽ dẫn đến việc các nhà lãnh đạo luôn né tránh sự “suy nghĩ lại”.

- *Áp lực để tạo ra kết quả.* Áp lực nặng nề về việc phải tạo ra kết quả khiến việc tìm được một khoảng nhận thức cần thiết để có thể xem xét, cân nhắc tới những phương pháp tiếp cận thay thế trở nên cực kỳ khó khăn. Hay nói chính xác hơn, các nhà lãnh đạo nghĩ về tương lai và nhận ra rằng mọi thứ sẽ thay đổi, nhưng những suy nghĩ này nhanh chóng bị xóa mờ bởi những nhu cầu, đòi hỏi cấp bách của việc kinh doanh hiện tại. Một vị giám đốc điều hành với một sản phẩm đang rất thành công và chiếm một phần đáng kể trong doanh thu của công ty sẽ không thể để cho đầu óc của mình được lật đi lật lại suy nghĩ quanh ý tưởng rằng vòng đời của sản phẩm này sắp kết thúc; thay vào đó, vị lãnh đạo sẽ cho rằng doanh số bán hiện tại đang giảm, hàng tiêu thụ chậm dần là do đội ngũ bán hàng làm việc kém hiệu quả, hay do tác nhân thị trường tạm thời, hoặc thậm chí là do thời tiết. Nếu như “suy nghĩ lại” để hướng sự xem xét tới khả năng đó là một sản phẩm “sắp chết” thì có nghĩa là sẽ phải nghĩ về việc thay đổi toàn bộ mô hình, kết cấu của dây chuyền sản xuất, hay phân bổ lại vốn đầu tư... và mọi thứ có thể sẽ trở nên quá nặng nề, không thể chịu đựng nổi để rồi dễ dàng bị trì hoãn. Kết quả là, nhà lãnh đạo này sẽ tập trung vào việc tăng doanh số bán loại sản phẩm đó, như thế trước mắt sẽ làm dịu đi sức ép của những kết quả kinh doanh tạm thời. Điều này có vẻ như là sự lựa chọn tốt hơn nhiều so với việc phải nghĩ lại tất cả mọi thứ - một nhiệm vụ vĩ đại đối với nhà lãnh đạo và sẽ tạo ra những cơn đau đầu cũng... vĩ đại chẳng kém.
- *Cần khí phách.* Việc suy nghĩ lại sẽ đòi hỏi phải có khí phách. Nhà lãnh đạo toàn diện có thể nhìn mọi thứ rất khác và hành động dựa trên những gì họ nhìn thấy nhờ sự can đảm của mình. Khi nhìn vào và suy ngẫm về việc phải tạo ra những thay đổi cơ bản, nhà lãnh đạo sẽ thấy tất cả những kế hoạch hay viễn cảnh bị xói tung lên, đảo lộn hết cả. Dám đối mặt, thậm chí còn sẵn sàng và thoải mái xem xét khả năng của một mô hình kinh doanh mới đòi hỏi sự dũng cảm, táo bạo mà một số giám đốc điều hành cấp cao

cũng không có được. Chúng tôi đã từng có những cuộc tiếp xúc với các nhà lãnh đạo kinh doanh, những người đã nhận ra khả năng công ty của họ sẽ bị gạt ra ngoài cuộc chơi sau 5 năm nữa nếu họ không bắt đầu quá trình thay đổi ngay từ bây giờ. Nhưng họ thiếu dũng khí để đối mặt với thực tế vào đó, họ hi vọng cái mốc thời gian kia sẽ bị đảo lộn, hoặc một điều gì đó sẽ đột nhiên xuất hiện - một biến cố của thị trường chẳng hạn, hay những người khác sẽ thay họ dũng cảm tiến lên. Họ có thể giải thích cho sự thiếu can đảm này theo rất nhiều cách, trong đó có sự thật rằng mọi người chưa sẵn sàng cho một sự thay đổi lớn. Họ ý thức rất rõ về thái độ chống đối dữ dội của những người xung quanh khi một công ty cố gắng để làm điều gì đó khác đi, và cách tốt hơn để giải quyết sự chống đối tập thể này, theo họ - các nhà lãnh đạo - là duy trì hiện trạng. Về phía đội ngũ nhân viên, mọi người đều mong đợi người lãnh đạo của họ sẽ giải quyết các vấn đề mà không đòi hỏi nhân viên phải thay đổi. Để tránh làm cho đội ngũ của mình thất vọng, các nhà lãnh đạo thực thi các kế hoạch tạm thời, hơn là những biện pháp lâu dài đòi hỏi mọi người phải có sự hi sinh hay học một phương pháp mới để làm mọi việc.

- *Thiếu thời gian suy nghĩ.* Những người điều hành cấp cao thường bị mắc vào những cái bẫy của cả núi công việc và không thể tự cho phép mình có thời gian cân nhắc, suy nghĩ lại. Hầu hết những người lãnh đạo ngày nay đều phải đối mặt với hàng trăm email mỗi ngày, những cuộc họp liên miên, “lướt” trong những thông tin qua mạng Internet, và những đòi hỏi không ngừng leo thang về hiệu quả công việc từ phía khách hàng và cổ đông, rồi sự mong muốn được chú ý và đào tạo nhiều hơn nữa của các thuộc cấp trực tiếp. Trong mớ hỗn độn đó, nhiều khi thật khó để nhận ra những tín hiệu mơ hồ rằng mọi thứ đang thay đổi; nhưng lại thật dễ để bỏ qua chúng khi trước mặt là những thực tế chẳng dễ chịu gì. Những giám đốc điều hành này di chuyển liên tục, đi vòng quanh thế giới, tham gia hội thảo, trả lời điện thoại, giải quyết tài liệu, sử dụng hộp thư thoại và không biết bao nhiêu hoạt động công nghệ khác. Giữa tất cả những thứ hỗn độn này, những người lãnh đạo đã tự lừa gạt mình để tin rằng họ đang quan sát thế giới kinh doanh theo một cách mới mẻ và đầy hứng thú. Trong thực tế, người ta chỉ đơn thuần đang thay thế kế hoạch bận rộn này bằng lịch trình điên cuồng kia, suy nghĩ một cách mơ hồ về những ý tưởng mới mẻ và hoành tráng cho một nhiệm vụ thực ra còn khó khăn hơn nhiều - nhiệm vụ yêu cầu sự suy nghĩ lâu dài

và sâu sắc về việc mọi thứ sẽ thay đổi như thế nào và về nhu cầu thay đổi; phát triển một kế hoạch và quy trình có hệ thống để giải quyết những vấn đề cần được xử lý. Nhiều nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã từng gặp không hiểu được sự khác nhau giữa việc có một ý tưởng mới và tự cam kết với chính mình về việc hiện thực hóa ý tưởng đó.

- *Tăng chi phí của việc sáng tạo lại.* Sự phức tạp luôn là điều gì đó có thể khiến bất cứ ai cũng phải nản chí. Sắp xếp, tập trung mọi nhân lực và vật lực cần thiết để thay đổi một hoạt động kinh doanh hay thực hiện một chương trình, một chính sách mới dường như cũng phức tạp tới mức không thể làm được. Cái giá của việc sáng tạo lại luôn luôn chỉ có tăng lên chứ không giảm đi, khung thời gian cho việc thực hiện một điều gì đó mới mẻ lại cứ ngán lại, và các đối thủ cạnh tranh, nhờ xác định rõ hướng đi, cứ thế tiếp tục xâm lấn và giới hạn sự lựa chọn cho việc ra đời những chiến lược mới. Cuối cùng, sau tất cả những điều này, việc cứ đi theo chiều hướng cũ vẫn là dễ dàng hơn nhiều.
- *Sức mạnh của những nghi thức.* Nghi thức văn hóa có sức ảnh hưởng đáng kể. Người ta có thể rất chân thành trong khát vọng suy nghĩ lại để tìm ra một cái gì đó trong cách mọi thứ được thực hiện, nhưng khi ấy người ta sẽ là đối tượng cho sự bài trừ của các truyền thống trong công ty và những quy định bất thành văn. Các tổ chức luôn luôn được vận hành bằng những nền tảng tương đương nhau có thể thừa nhận tầm quan trọng của sự đa dạng, nhưng lại gặp rắc rối khi muốn tạo ra được điều đó trong thực tế hiện nay. Các tập đoàn vốn luôn duy trì những bộ phận chức năng mở rộng quan hệ đối nội để phân tích, tổng hợp, thể hiện những dữ liệu về văn hóa có liên quan sẽ cảm thấy rất khó để thuê các công ty bên ngoài thực hiện việc trả lương cho nhân viên, quảng cáo hay tiến hành các hoạt động liên quan tới nguồn nhân lực và tài chính ở Ấn Độ hay Trung Quốc. Bỏ qua những quy phạm này thông qua quá trình suy nghĩ lại đòi hỏi nhà lãnh đạo phải có một bước nhảy vọt của lòng tin. Họp nhân viên, sự kiện bán hàng, ghi nhớ nội bộ, báo cáo tháng - tất cả những thứ này và rất nhiều những ví dụ khác nữa cấu thành một tập hợp của những cái gọi là nghi thức, và đối với một giám đốc điều hành kì cựu, người đã từng trải nghiệm các nghi lễ này trong nhiều năm thì việc yêu cầu thay đổi chẳng khác gì bảo một thủ lĩnh bộ lạc nguyên thủy phải từ bỏ một nghi lễ hiến tế để xoa dịu

con giận dữ của các vị thần. Nếu họ đã gắn chặt với nghi thức này trong 20 năm, và khi các vị thần luôn luôn ban mưa xuống để họ có những vụ mùa bội thu, thì làm sao có thể bảo họ từ bỏ các nghi thức hiến tế?

## Tại sao hiện giờ là thời điểm tốt để bắt đầu việc suy nghĩ lại?

Chúng ta sống và làm việc trong một thời kì mà những chu kì kinh doanh đang ngày càng ngắn hơn và sự cần thiết phải thách thức các mô hình kinh doanh đang trở thành một đòi hỏi liên tục. Cuộc cách mạng thông tin, những bước nhảy vọt về sức mạnh công nghệ, sự hình thành một thị trường toàn cầu, rồi vô số những nhân tố khác nữa đã khiến cho việc ra một quyết định thực sự khó khăn hơn rất nhiều so với trước kia. Các nhà lãnh đạo ngày nay buộc phải đương đầu và đối phó với những nghịch lí, đương đầu với những ý tưởng phức tạp, và phát triển một quan điểm nhìn nhận thế giới trên tinh thần hội nhập. Trong khi đó, hầu hết những cách giải quyết vấn đề theo kiểu “đã thử và thấy là đúng” không còn khả thi nữa. Hầu hết những phương pháp tiêu chuẩn để tận dụng các cơ hội đều thiếu tốc độ và sự cách tân cần thiết. Do đó, nếu như không có khả năng suy nghĩ lại để thay đổi cách tiếp cận thông thường, các nhà lãnh đạo sẽ bị bỏ lại phía sau. Chúng tôi đã thấy rất nhiều nhà lãnh đạo tin rằng sự tồn tại của các mô hình kinh doanh đang tồn tại sẽ gặp nhiều thách thức nhưng họ lại không thể hoặc sẽ không tạo ra một môi trường cho điều đó xảy ra.

Tóm tắt sau đây dưới góc nhìn lịch sử sẽ chỉ ra tầm quan trọng của việc suy nghĩ lại trong thời đại ngày nay. Hai mươi năm trước, khi sự cạnh tranh dựa trên sản phẩm, hầu hết sự suy nghĩ lại tập trung vào việc liệu một công ty có nên thay đổi một cái gì đó ở sản phẩm của mình hay không (bao bì, giá cả...). Tới khoảng những năm 1980, các công ty bắt đầu định nghĩa lại sự cạnh tranh, không chỉ quanh quẩn với các sản phẩm mà họ sản xuất mà còn trong cách họ phân phối những sản phẩm này. Tốc độ, tính sẵn sàng phục vụ, khả năng tùy biến của sản phẩm và các nhân tố khác bắt đầu tham gia vào mặt trận cạnh tranh khốc liệt. Vì thế, hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm đã không còn là tâm điểm của quá trình suy nghĩ lại.



Điều cần thiết hơn là đương đầu với những mối nguy cơ rộng lớn hơn, mang tính hệ thống, chẳng hạn như cơ cấu lại công ty để tạo ra một hệ thống phân phối nhanh hơn, phân bổ nguồn lực linh hoạt hơn... Tất nhiên, sự thay đổi mang tính hệ thống kiểu này sẽ tạo ra nhiều nguy cơ hơn và cũng khó thực hiện hơn.

Dù sao, sự thay đổi là điều hoàn toàn thiết yếu. Những nhà lãnh đạo và các doanh nghiệp thành công nhất như General Electric, Johnson & Johnson, Ngân hàng Mỹ... cũng như nhiều tập đoàn lớn khác có xu hướng suy nghĩ lại về những điều dạng như: khách hàng của họ là ai, họ đang thực sự tham gia vào công việc kinh doanh gì và từ đó không ngần ngại, không sợ hãi phải tái cơ cấu cả một tập đoàn để phục vụ khách hàng tốt hơn. Nokia đã “phát minh lại chính mình” sau khi từng tồn tại suốt 100 năm với tư cách một công ty gỗ bằng cách dũng cảm tự phá bỏ tất cả những gì thuộc về chính họ trừ các lĩnh vực mạch vi xử lý và điện thoại. Đó là sự suy nghĩ lại với quy mô lớn về lịch sử kinh doanh vốn có của công ty. Hai tập đoàn IBM và EMC cũng đã tự “biến hình” từ lĩnh vực sản xuất, chế tạo thành các tập đoàn dịch vụ hàng đầu. Time Warner đã lột xác từ một nhà xuất bản tạp chí trở thành một tập đoàn cung cấp dịch vụ truyền thông, tích hợp giải trí lớn. Travelers Insurance sáp nhập với CitiBank để trở thành tập đoàn dịch vụ tài chính lớn nhất trên thế giới.

Tuy nhiên, nhận thức lại theo kiểu như thế không hề đồng nghĩa với sự bảo đảm cho thành công, bởi vì bạn hoàn toàn có thể nghĩ lại sai hướng. Chẳng hạn như AT & T đã ném hàng tỉ đô la vào ngành kinh doanh máy tính và không đạt được nhiều thành công. Họ cơ cấu lại nhưng đã gặp rắc rối khi thay đổi cơ cấu. General Motors từng cố gắng để trở thành một công ty dữ liệu, và sau đó là một công ty khai thác vệ tinh, mua lại rồi sau đó lại phá bỏ EDS và DirectTV. Sony suốt nhiều năm đã mua lại và phá bỏ từ các công ty sản xuất nước cam cho tới các studio sản xuất truyền hình... Vì thế, có thể thấy việc suy nghĩ lại về một tổ chức là chưa đủ. Chính xác là phải suy nghĩ theo đúng hướng.

Dù thế nào, các tổ chức vẫn cần một nhà lãnh đạo sẵn sàng thách thức sự đồng thuận của công ty để cân nhắc các giải pháp thay thế cho cái đã từng giúp công ty của họ đạt được vô số thành công trong quá khứ, thậm chí vẫn đang đóng góp cho thành công trong hiện tại. Nhà lãnh đạo này có khả năng việc đối mặt với những tình thế không thể dự đoán trước xuất hiện hàng ngày và để khiến người ta mất bình

tính tốt hơn. Họ có đủ năng lực để tiếp cận những người khác nhau theo những cách khác nhau. Họ có thể sử dụng một cố vấn công nghệ trẻ thông minh, người không chịu “luồn cúi” để phù hợp với những quy tắc trong công ty hay những người yêu cầu công ty phải tiến hành những sự lựa chọn có khả năng rủi ro cao chưa từng có tiền lệ trước đây; đó là người sẽ đóng vai trò hoa tiêu trên con đường tìm ra những ý tưởng mới mang tầm vóc toàn cầu, người đang học được cách để làm việc hiệu quả trong những môi trường nơi luật lệ cũ đã không còn được áp dụng.

Điều này là cần thiết để những nhà lãnh đạo có khả năng suy nghĩ lại không phải ra đi. Dù điều gì có thể xảy ra, nhu cầu đối với những nhà lãnh đạo có khả năng suy nghĩ lại sẽ ngày càng trở nên cần thiết hơn trong những năm tới, khi sự thay đổi đang diễn ra với tốc độ chóng mặt và những sáng kiến toàn cầu vượt ra ngoài khu vực thị trường châu Á và châu Âu, hướng tới những nước đang phát triển nơi những chiêu kinh doanh truyền thống không thể triển khai được.

## Làm thế nào để khơi gợi quan điểm mới?

Không nghi ngờ gì nữa, một số cá nhân sẽ không bao giờ sẵn lòng thay đổi nhận thức của mình và đánh giá lại giá trị niềm tin họ vẫn coi trọng bấy lâu nay. Vì rất nhiều nguyên nhân (bệnh bảo thủ bẩm sinh, có quyền lợi được đảm bảo bất di bất dịch trong một cơ chế đồng thuận của tổ chức...), họ từ chối xem xét một phương cách mới để nhìn nhận hay thực hiện một điều gì. Kết quả là, họ từ chối thẳng thừng luôn việc suy nghĩ lại hoặc chỉ làm ra vẻ mình đang suy nghĩ lại.

Tuy nhiên, đa số những giám đốc điều hành có thể học được cách để có thể suy nghĩ lại. Có lẽ cách tốt hơn để tiếp cận khả năng này là: Họ có thể tìm thấy những lý do hoàn toàn thỏa đáng để vượt qua những nỗi sợ hãi và nhìn nhận sự việc một cách khác đi. Tất cả những trở ngại để có thể suy nghĩ lại như chúng tôi đã đề cập ở trên - là sự phức tạp tới mức làm nản chí, sức mạnh của mô thức, rơi vào những chiếc bẫy của hoạt động... - đều có thể vượt qua miễn là có cách tiếp cận phát triển đúng đắn. Dưới đây là một số cách mà chúng tôi đã nhận thấy là có hiệu quả trong việc hướng dẫn các nhà lãnh đạo từ rất nhiều công ty thuộc nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau vượt qua trở ngại này.

- “*Đánh gục*” mọi người bằng các dữ liệu. Đây là lời giải thích hợp lý cho lý do tại sao việc nhìn nhận mọi thứ theo quan điểm mới thường hiếm khi thành công. Bạn có thể trình bày một trường hợp thuyết phục nhất cho việc nhìn nhận các xu hướng toàn cầu dưới ánh sáng nhận thức mới hoặc cho việc xem xét những giải pháp thay thế cho một quá trình hoạt động nào đó đã được kiểm chứng hiệu quả. Tuy nhiên, bạn sẽ hoàn toàn thất bại trong việc ngăn cản phản xạ phòng thủ của những người khác chống lại những ý tưởng mới. Mọi người luôn đòi hỏi những dữ liệu thuyết phục họ để thay đổi cách suy nghĩ. Những dữ liệu này có thể mang tính cá nhân hoặc trên cơ sở hoàn cảnh thị trường. Ví dụ, các dữ liệu có thể dưới dạng phản hồi từ một dưới cấp trực tiếp rằng phong cách quản lý vi mô trên từng cá nhân đã không còn hiệu quả, hay từ một chứng cứ về mặt nhân khẩu học cho thấy thị trường đang nghiêng dần về phía một đối thủ cạnh tranh nào đó của họ. Họ có thể thấy dữ liệu dưới dạng nào cũng được, miễn là những dữ liệu đó phải chuyển tải một thông điệp duy nhất, rõ ràng và mạnh mẽ, rằng: *Cách chúng ta vẫn đang làm việc đó giờ đã trở nên vô hiệu*. Sự thật rõ ràng về thất bại này, đặc biệt nếu cá nhân ai đó nghĩ rằng cách nhận thức mà người đó vẫn đang sử dụng là thành công, sẽ là một thông tin gây bức bối và cực kì khó chịu, khó chấp nhận. Nó loại bỏ những lý do hợp lý có thể giữ người ta bị tắc ì lại trên con đường mòn mà họ đã đi. Dữ liệu cần phải có sức thuyết phục. Nó không đủ cho một người để chống lại một phương pháp quản lý vi mô hay đối với một nghiên cứu đáng ngờ về thị phần được trình lên cho lãnh đạo. Dữ liệu cần phải minh bạch. Khi đối mặt với thực tế thuyết phục, thái độ phản đối sẽ không phải là sự lựa chọn phù hợp. Hầu hết các chương trình phát triển lãnh đạo mà chúng tôi tiến hành bắt đầu với việc đối phó thực tế. Thường thì chúng tôi khuyến khích các công ty mang những nhà phê bình gay gắt nhất của họ (đôi khi là một nhà phân tích ở phố Wall) vào phòng họp để nói chuyện với mọi người nhằm cung cấp cái nhìn từ bên ngoài và không bị chi phối về những yếu tố nền tảng của công việc kinh doanh của họ. Chúng tôi nhận thấy những cuộc trao đổi theo kiểu thức tỉnh này là vô cùng có giá trị.
- *Khuyến khích thái độ khoan dung*. Chúng tôi đã hướng dẫn một lãnh đạo cao cấp - ông ta có nhiều kĩ năng làm việc và nền tảng kiến thức được giáo dục tuyệt vời nhưng lại vô cùng bết tắc trong những mô hình hành xử mang nặng tính nghi thức của mình.

Mặc dù nhà lãnh đạo này có khả năng tổ chức rất tốt và điều hành các cuộc họp hiệu quả, nhưng ông hiếm khi sử dụng những cuộc họp như vậy để gọi mở những cuộc đối thoại thực sự hoặc khuyến khích tư duy đổi mới và giải quyết các vấn đề. Để khắc phục tình trạng này, chúng tôi đã yêu cầu các nhà lãnh đạo khi bước vào phòng họp phải bỏ những dự trù đã được xác định ra khỏi tâm trí mình. Điều này có nghĩa là nhà lãnh đạo không được liệt kê, kể cả trên giấy hay trong đầu về những mục tiêu mà ông ấy muốn cuộc họp sắp xảy ra này phải đạt được. Chúng tôi thậm chí còn khuyến khích nhà lãnh đạo hãy thử tổ chức những cuộc họp không có chương trình thảo luận được đóng khung trước, không có những vấn đề tài chính và cũng không có cả những màn hình dùng cho những bài thuyết trình Power Point. Thay vào đó, nhà lãnh đạo phải thoải mái và chấp nhận những cuộc thảo luận kết thúc mà chẳng có kết quả nào rõ ràng - hay một cái kết mở và một dòng chảy các ý kiến hoàn toàn tự do. Ông đã thừa nhận lúc đầu ông cảm thấy phát khiếp và rất nhức đầu, nhưng có thể là để chiều lòng chúng tôi, ông đã cố thử. Dần dần, ông nhận ra rằng các phụ tá của mình đã tỏ ra hào hứng và sẵn sàng hơn nhiều trong việc thảo luận những ý tưởng kinh doanh phiêu lưu, mạo hiểm, những kế hoạch khám phá và đề xuất các ý kiến mang tính sáng tạo hơn - cũng như tính rủi ro cũng lớn hơn - so với trước đây. Sau cùng, những ý niệm đã ăn sâu vào đầu óc của nhà lãnh đạo về những điều từng cấu thành nên những buổi họp hiệu quả trong hơn 20 năm qua, rốt cục, cũng bắt đầu thay đổi.

- *Phá vỡ khuôn khổ của những truyền thống văn hóa.* Quá trình phát triển lãnh đạo thường không được như ý muốn bởi quá trình đó là bản sao của văn hóa và những quan điểm cùng cách nhìn nhận của số đông ngày càng được gia cố chặt chẽ. Quá trình ngăn chặn các thông tin và ý tưởng đối lập với các quy chuẩn của tổ chức sẽ luôn được thể hiện một cách công khai, rõ ràng hay tinh vi, mơ hồ. Các lãnh đạo điều hành có thể thực sự muốn phát triển một quan điểm nhận thức hay cách xử lý giữa những người lãnh đạo chủ chốt, nhưng họ chắc chắn sẽ vấp phải sự phá hoại từ khuynh hướng văn hóa của những điều được chấp nhận là đúng hoặc chắc chắn sẽ xảy ra dù không được chứng minh. Mô hình của những chương trình phát triển lãnh đạo sáng tạo luôn luôn là một trong những dạng vừa học vừa làm (chẳng hạn, kết hợp giữa việc giải quyết các vấn đề trong kinh doanh với sự tự nhận thức về mình hoặc về tổ chức của mình) có thể giúp phá vỡ khuôn khổ

của những truyền thống văn hóa. Sự phát triển sáng tạo có thể được thực hiện thông qua sự kết hợp của phản hồi cá nhân, các tình thế khó khăn, thách thức trong kinh doanh, những nhận thức và thông tin hoàn toàn mới; con người sẽ được tách khỏi những môi trường đã trở nên quen thuộc với họ, buộc phải dựa vào những ý tưởng và các con đường mới để nhìn nhận mọi thứ và giải quyết những bài toán kinh doanh phức tạp. Khi người ta không còn bị sa lầy vào những phương pháp “đã thử và thấy là đúng” hay hoạt động bên trong một hệ thống quen thuộc, thuận tiện, họ sẽ bắt đầu nhìn nhận và hành động rất khác. Một khi họ đã phá vỡ được khuôn khổ sáo mòn, họ sẽ càng có nhiều khả năng và sự tự tin để tiếp tục làm điều đó. Đôi khi, những trải nghiệm theo kiểu phá vỡ khuôn khổ này xảy ra tự nhiên chứ không phải lúc nào cũng thông qua một chương trình phát triển lãnh đạo chính thức. Một nhiệm vụ ở nước ngoài hay thậm chí là công việc ở một công ty mới cũng có thể tạo ra cơ hội cho việc đánh giá và sự suy nghĩ lại. Cũng vậy, việc đào tạo và huấn luyện có thể tạo xúc tác về những phương pháp khác để nhìn nhận những hoàn cảnh, tình huống đã trở nên quen thuộc. Dù thế nào, chìa khóa để đạt được khả năng suy nghĩ lại đúng đắn là phải có được một trải nghiệm thực sự, và những chương trình chính thức như Học tập Hành động (Action Learning) là một cách tốt để có thể đạt được mục tiêu này. Chương trình sẽ rèn luyện các tố chất của trí óc, trái tim và khí phách - những năng lực có tác dụng rất lâu bền.

Chúng tôi cũng bổ sung rằng ba phương pháp vừa nêu thường càng ít hiệu quả khi được áp dụng trong những tổ chức thành công rực rỡ, có văn hóa lịch sự, nơi không có một “mồi lửa” để nuôi dưỡng sự thay đổi, trong khi phản hồi tiêu cực trước ý tưởng thay đổi lại giống như những viên đạn bọc đường. Đó là nơi thứ văn hóa lịch sự đã ngăn cản không cho người ta đối mặt với những vấn đề rắc rối thực sự. Chất xúc tác của hành động suy nghĩ lại - thông tin và ý tưởng mới - luôn trong tình trạng thiếu hụt nguồn cung. Kết quả là người ta được khuyến khích để duy trì “hệ xử lý” truyền thống của họ và né tránh việc đưa ra những nhận thức gây tranh cãi để phải chịu búa rìu của sự chống đối về văn hóa. Trong môi trường này, việc suy nghĩ lại sẽ đồng nghĩa với một ý tưởng phá quấy, làm rối rắm vấn đề.

Dưới đây là ví dụ cho những gì chúng tôi muốn nói.

Carl là lãnh đạo cao cấp trong một tập đoàn bao bì sản phẩm lớn; ông là người có sức khỏe tốt và hết sức dẻo dai. Carl còn là một nhà lãnh đạo có năng lực trí tuệ cảm xúc cao, rất mạnh trong quản trị nhân sự. Trong nhiều năm, ông đóng vai trò như một người thông thái và huấn luyện rất nhiều cá nhân. Tuy nhiên, những năm gần đây, kết quả hoạt động tập đoàn của Carl, được xác định thông qua thị phần và giá cổ phiếu, đã suy giảm đáng kể dù cho tập đoàn vẫn được coi là thành công ở mức cao. Và người ta đang muốn phát triển tinh thần “vì lợi ích kinh doanh” hơn nữa trong đội ngũ lãnh đạo của công ty. Là một phần trong quá trình này, một nhà đào tạo làm việc với Carl để giúp ông trở thành nhà lãnh đạo đổi mới và có tinh thần “vì lợi ích kinh doanh” hơn; ngoài ra, mục tiêu còn là tạo ra một đội ngũ có xu hướng đổi mới. Nhưng không may, khi nhà đào tạo tiến hành thu thập các phản hồi, hầu hết những lời nhận xét mang tính phê bình về phong cách quản lý của Carl lại được diễn đạt bằng giọng... ca ngợi và tán dương, vì thế thật khó để nhận thức được sự tiêu cực ở đây. Mọi người đều biết rằng mong muốn được yêu mến của Carl nhiều khi đã xen vào trong cách ông đối mặt với khó khăn, xung đột, giới hạn trong những cuộc họp và kết quả sản xuất, nhưng không có ai làm việc trong môi trường đầy văn hóa của tập đoàn sẵn lòng nói với Carl điều đó. Thậm chí, cấp trên của Carl cũng miễn cưỡng khi phải trao đổi thẳng thắn ý kiến với ông. Kết quả là Carl đã bác bỏ các gợi ý của nhà đào tạo rằng ông cần phải nhìn đội ngũ lãnh đạo của mình khác đi, rằng ông không thể muốn mọi người quý mến bằng cách dù thế nào cũng cứ giữ người ta ở yên vị trí công việc của họ, và rằng khát vọng của Carl về việc được mọi người ngưỡng mộ đã nhiều lần ngăn cản ông thực hiện những quyết định cứng rắn nhưng lại vô cùng cần thiết. Carl đã không thể nghĩ lại những vấn đề này bởi văn hóa của bản thân ông không cho phép làm như vậy.

Nhưng đây lại là một ví dụ ngược lại.

Carol Bartz, một nữ CEO của Autodesk, lại vô cùng thông minh và xuất sắc trong việc suy nghĩ lại tất cả những việc xung quanh công ty của bà. Kể từ khi trở thành giám đốc điều hành của công ty vào năm 1992, Bartz đã hơn một lần giúp công ty nhận thức lại về các giá trị cốt lõi của mình. Khi Bartz tham gia tập

đoàn - chuyên về các phần mềm vi tính trong lĩnh vực thiết kế - công ty có một sản phẩm chính và một thị trường hẹp với khách hàng là những người thiết kế và kiến trúc sư. Bartz ngay lập tức bắt đầu mở rộng kinh doanh và đa dạng hóa sản phẩm, cuối cùng cải tổ hẳn cơ sở đối tượng khách hàng để chuyển sang những dữ liệu như các nhà sản xuất, các lĩnh vực xây dựng và kinh doanh cơ sở hạ tầng (cầu đường). Năm 1999, Bartz mở một hướng mới cho công ty, mua lại Discreet Logic với giá 410 triệu đôla và sở hữu công nghệ được sử dụng cho phim hoạt hình của Hollywood với những hiệu ứng đặc biệt. Trong khoảng thời gian ngắn, Autodesk đã trở thành một thế lực nổi bật trong lĩnh vực truyền thông, với các sản phẩm của Discreet đã được sử dụng trong các tác phẩm điện ảnh như *Titanic* hay *Chúa tể của những chiếc nhẫn* và chiếm khoảng 15% doanh thu của Autodesk. Vài năm sau, đối mặt với thời kì suy thoái kinh tế, Bartz lại một lần nữa nhận thức lại về việc định dạng tập đoàn của mình, lần này tập trung vào việc bán các chương trình phần mềm theo kiểu thuê bao dài hạn, cho phép người sử dụng khai thác phần mềm trong một khoảng thời gian nhất định nào đó, và cho phép họ nâng cấp miễn phí trong khoảng thời gian này. Sự thay đổi thức thời và cấp tiến đó của Autodesk không chỉ tạo ra một nguồn doanh thu ổn định có thể nhìn thấy trước mà còn tạo một sự quay vòng nhanh hơn cho việc sản xuất phần mềm mới.

Trong cuộc trả lời phỏng vấn của tạp chí *Fortune*, Bartz đã mô tả khả năng suy nghĩ lại của bà như sau: “Tôi đã biến đổi công ty này ba lần. Nó giống như một con thuyền buồm. Thời tiết đã thay đổi và tôi phải thay đổi thôi. Kinh tế đã thay đổi, công nghệ đã thay đổi, và may mắn thay, tôi có một đội ngũ kiên nhẫn”.

## Suy nghĩ lại chỉ là tương đối

Có thể vẫn tồn tại những nhà lãnh đạo liên tục suy nghĩ lại về công việc kinh doanh của mình, những người sẵn sàng kiểm nghiệm lại và nghi ngờ thậm chí cả ý tưởng thành công nhất cũng như nhận định đúng đắn của chính họ và quảng chúng đi, giống như họ thể hiện thái độ thiên vị với những nhận thức mới. Mặc dù vậy, theo kinh nghiệm của chúng tôi, không thường thấy phong cách nhà lãnh đạo

cực kì “mở” này. Cũng may, chúng ta không cần những nhà lãnh đạo lúc nào cũng xét lại, nghĩ lại mọi thứ, mọi điều. Để thách thức một mô hình kinh doanh, những giá trị hay sự nhận định cái gì là đúng, cái gì là sai, người ta cần phải có năng lực cao về khí phách và trái tim, và các nhà lãnh đạo những người có thể đạt được mục tiêu này - sẽ tăng cường đáng kể tính hiệu quả của họ.

Đáng nói hơn, các nhà lãnh đạo phải học cách nhặt ra những điểm nào đó để suy nghĩ lại. Nếu không, khi trở nên cực đoan, việc suy nghĩ lại có thể sẽ phản tác dụng. Người ta thường nhìn những người luôn có phản xạ suy nghĩ lại như là những kẻ bốc đồng, hay thay đổi, thậm chí là dễ thối chí. Nếu bạn không ngừng nghĩ ra những ý tưởng, mỗi ngày một cách tiếp cận mới, đội ngũ của bạn sẽ nhanh chóng học được cách sàng lọc một cách nghiêm túc ý kiến cuối cùng của bạn. Nói cách khác, những cánh cửa sổ chỉ tồn tại khi nó giúp người ta nhìn thấy con người và cảnh vật xung quanh ở các góc độ khác nhau. Cơ hội có thể đến trong một chương trình phát triển lãnh đạo hay thông qua đào tạo. Nó có thể xảy ra khi một nhà lãnh đạo đã phải chịu một bước thụt lùi và đang sẵn sàng với những con đường mới mở ra để làm việc khác đi. Nó có thể xảy ra khi một công ty vừa trải qua một mốc đánh dấu sự đi xuống, và hệ thống vận hành của công ty đó trở nên như được “phá băng” hoặc mở ra để chờ đón những luồng tư tưởng mới. Bất cứ khi nào những cánh cửa sổ như thế mở ra (kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy là những lúc được mở như thế chẳng nhiều nhận gì) thì các nhà lãnh đạo *phải* được chuẩn bị để nhìn qua ánh sáng của cửa sổ vừa mới mở đó với một cái nhìn thật chăm chú và tươi mới.

Cũng có những trường hợp việc suy nghĩ lại không nhất thiết là dấu hiệu của một nhà lãnh đạo toàn diện kết hợp được trí óc, trái tim và khí phách. Chúng tôi từng có lần thu thập được những ý kiến trực tiếp của 15 người cho biết lãnh đạo của họ đã theo đuổi một chiến lược sai lầm, và đó là một người có sức chịu đựng tốt, khó gần và không thể linh hoạt khi hoàn cảnh đòi hỏi. Nhà lãnh đạo đó đã đọc những lời này, và lập tức bác bỏ chúng, khẳng khẳng định rằng họ đến từ nhóm 50 cá nhân không có tầm nhìn tương đồng với ông ấy.

Liệu có phải vị sếp này là một thằng ngốc vì đã lờ đi bằng chứng rành rành trước mắt và nhất quyết không chịu suy nghĩ lại chiến lược kinh doanh của mình? Hay ông ta là một nhà lãnh đạo tràn đầy khí



phách, là người hết sức kiên định và bất chấp những cản trở xung quanh?

Cuối cùng, chúng ta nên thừa nhận rằng rất nhiều lần, các tổ chức thuê những chuyên gia tư vấn để làm công việc suy nghĩ lại cho họ. Sự thật là, đối với những công ty có định hướng hoạt động cao và khan hiếm nguồn lực, họ muốn tìm cách để nhanh chóng giải quyết dứt khoát mọi việc. Họ thiếu thời gian và sự tự do về tư duy để có thể xem xét những thay đổi 180 độ từ thực tế đã được thiết lập. Trong cùng thời điểm, họ biết rằng họ có thể được hưởng lợi từ những suy nghĩ mới. Đó là khi họ gọi điện cho những nhà tư vấn - những người nhắc nhở và khích lệ họ đi theo những chiều hướng nhận thức mới mẻ.

Chúng tôi không có ý cho rằng các nhà lãnh đạo có thể yên chí lờ đi kỹ năng này nếu như họ thuê được những nhà tư vấn lãnh đạo. Thay vào đó, điều chúng tôi hi vọng là những người lãnh đạo sẽ cho phép các nhà tư vấn được gây xúc tác cho sự suy nghĩ lại của họ và giới thiệu những nhân tố mới cho nền văn hóa của tổ chức, buộc các công ty sẽ phải nhìn mọi thứ dưới một ánh sáng mới.



Một lĩnh vực khiến nhiều nhà lãnh đạo phải suy nghĩ lại là họ sẽ vẽ nên những đường biên như thế nào xung quanh vai trò công việc và tổ chức của họ. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ phân tích những con đường, trong đó một thế giới đang thay đổi đòi hỏi người lãnh đạo phải vẽ lại những ranh giới, và dựa trên những ranh giới đó, họ định nghĩa được về bản thân và vai trò của mình trong thế giới này.

## 4 VẼ LẠI NHỮNG ĐƯỜNG RANH GIỚI

ác công ty được định nghĩa và xác định bằng những đường ranh giới. Bất chấp một xu hướng nhận thức ngày càng phổ biến rằng những ranh giới cố định là những điều đã thuộc về quá khứ thì các cá nhân trong hầu hết các tập đoàn, các công

**C**ty vẫn không thể nghĩ về những ranh giới đang tồn tại theo cách mới hơn. Các nhà quản lý thường bám vào sự phân chia giữa chức năng này với chức năng kia hay chia những đối tượng khách hàng trên cơ sở các nguồn cung cấp, một phần là bởi văn hóa truyền thống, phần khác là vì sức ép cần phải có những kết quả ngay lập tức. Nếu như một sự phân chia ranh giới mới không tạo ra kết quả ngay ở hiện tại thì đối với hầu hết nhà lãnh đạo, điều đó sẽ chẳng đáng để họ phải tốn thời gian và công sức.

Các ranh giới cũng tạo ra ảo tưởng của một trật tự trong một thế giới đang ngày càng trở nên hỗn độn. Trong thời buổi phức tạp và đầy biến động, người ta thường cố gắng bám lấy những trật tự đã được thiết lập trước đó. Có lẽ, một cách vô thức, người ta muốn bảo tồn những phương pháp truyền thống của các mối quan hệ. Chẳng hạn, quan hệ đối tác với một đối thủ cạnh tranh tiềm tàng sẽ khiến người ta phải suy nghĩ về các mối quan hệ ngành nghề như là một mối đe dọa. Tiến hành hoạt động kinh doanh tại các nước đang phát triển đòi hỏi sự điều chỉnh, nhưng chính điều này đang gây ra sự bối rối.

Liệu có ai là người muốn nhọc công vẽ lại các đường ranh giới và “mời” thêm những sự bối rối và phức tạp bước vào cuộc sống vốn đã chẳng thiếu gì những thứ đó của mình?

Những nhà lãnh đạo toàn diện sẽ làm như vậy. Thậm chí họ không chỉ vẽ lại những đường ranh giới mà còn có thể hào hứng và đầy nhiệt huyết với những điều mơ hồ, bấp bênh khi làm mọi việc theo một cách mới. Họ cũng có thể chấp nhận những nguy cơ của việc hình thành và duy trì quan hệ với “những đối tượng ngoại lai”.

Hãy để cho cái đầu của bạn được tư duy xung quanh ý tưởng rằng tất cả những ranh giới của việc kinh doanh đều có thể thay đổi. Dù vậy, đó mới chỉ là bước đầu tiên và điều quan trọng hỗ trợ cho các nhà lãnh đạo là sự nhận thức về năm kiểu ranh giới buộc phải vẽ lại.

## Đường ranh giới tồn tại ở những phương diện và chiều kích khác nhau

Một phần thách thức của công việc xác định lại những giới hạn trong kinh doanh là sự tồn tại rất đa dạng và rộng rãi của các đường ranh giới. Kết quả là, dù cho các giám đốc có thể đủ khả năng điều chỉnh thích nghi với những mối quan hệ ở một khu vực địa lý hoàn toàn xa lạ, nhưng họ sẽ phải vật lộn với việc chia sẻ thông tin và các nguồn lực với đội ngũ quản lý ở các bộ phận chức năng khác nhau. Một cách rất tự nhiên, khi những đường ranh giới đã được phân, thì người ta sẽ tôn trọng và chỉ bước qua trong trường hợp có sự nguy hiểm đáng kể. Ranh giới đó thường mang tính tâm lý. Đôi khi các nhà lãnh đạo cứ mặc nhiên chấp nhận rằng các hậu quả sẽ khôn lường nếu như vượt qua những giới hạn trong kinh doanh và họ tưởng tượng ra những các vấn đề không có thật. Một nhà lãnh đạo sẽ cảm thấy rất dễ dàng khi vượt qua giới hạn này, nhưng lại cảm thấy bị đe dọa và cực kỳ khó khăn khi phải vượt qua một giới hạn khác.

Kiến thức sẽ giúp người ta không cảm thấy sợ khi vẽ lại những đường giới hạn, vì thế hãy phân tích từng yếu tố trong năm loại ranh giới trong kinh doanh sau: ranh giới bên ngoài, ranh giới thẳng đứng, ranh giới nằm ngang, ranh giới địa lý và ranh giới cá nhân của bản thân nhà lãnh đạo.

## Ranh giới bên ngoài

Ranh giới bên ngoài được xác định bởi sự phân chia vô hình giữa các tổ chức với môi trường nơi đó. Các nhà lãnh đạo đã không còn có thể duy trì cái gọi là “ốc đảo về nhận thức” - chỉ so sánh các kết quả kinh doanh của công ty mình năm nay so với cùng kì năm ngoái. Đó cũng không còn là vấn đề liệu một cá nhân nào đó có phải là người xuất sắc nhất công ty hay một đơn vị sản xuất nào đạt hiệu quả hoạt động tốt nhất công ty... Mọi thứ bây giờ phải được phán xét trên cơ sở các tiêu chuẩn thế giới, có nghĩa là nhìn ra bên ngoài, vượt ra khỏi những ranh giới của các công ty.

Điều này có thể tạo ra nỗi sợ hãi. Khi được biết thời gian quay vòng vốn của năm nay đã tăng lên 5% so với năm trước, nhà lãnh đạo sẽ cảm thấy yên tâm hơn nhiều so với việc biết rằng hiệu quả làm việc của bạn thấp hơn nhiều so với những công ty đạt hiệu quả cao nhất của thế giới. Nỗi sợ hãi khi nhận thức về khoảng cách giữa năng lực kinh doanh hiện tại với các tiêu chuẩn toàn cầu chính là điều giúp duy

trì lối suy nghĩ trọng tâm theo kiểu biệt lập, hẹp hòi. Thomas Friedman đã nêu bật điểm này trong cuốn *Thế giới phẳng* (The World is Flat). Do dòng chảy công nghệ và thông tin, cũng như những rào cản hội nhập được hạ thấp, trận địa cạnh tranh trở nên bị san phẳng và nhỏ hẹp hơn. Giờ thì hầu hết những công việc chuyên biệt có thể được làm ở bất cứ đâu trên thế giới này, những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng và “đói” thị phần từ Ấn Độ, Trung Quốc, châu Phi đang góp phần tạo nên những tiêu chuẩn mới cho hoạt động sản xuất và chi phí tối ưu trên toàn cầu.

Mặc dù xét về mặt tập thể, hầu hết các công ty hiện nay đều nhận thức rằng chúng ta đang sống và làm ăn trong một thế giới phẳng nhưng sự nhận thức đó lại không được chuyển hóa vào trong nhận thức của từng cá nhân - một điều vô cùng cần thiết. Thật lạ, chúng tôi đã tiếp xúc với nhiều nhà lãnh đạo, những người có thể thừa nhận rằng họ cảm thấy sự cạnh tranh đến từ mọi nơi và cách duy nhất để sống sót là phải liên tục đưa ra những mục tiêu kinh doanh đầy thách thức và tăng trưởng để đạt được điều đó. Tuy nhiên, họ mặc nhiên coi *điều này là mối quan ngại của người khác*. Họ không chuyển hóa nhận thức này vào trong những liên can tới chính bản thân họ.

## Ranh giới theo chiều dọc

Mối quan hệ nhà quản lý - thuộc cấp trực tiếp từ xưa tới nay đã có những ranh giới rõ ràng, đó là khi bạn *nhìn xuống* hay *nhìn lên*. Ngày nay, không phải là những thuật ngữ *nhìn xuống* và *nhìn lên* này đã trở nên chẳng liên quan gì với nhau, nhưng mối quan hệ theo phương trên - dưới này đã thay đổi và sẽ tiếp tục thay đổi. Người quản lý là “huấn luyện viên” đồng thời là người cố vấn thông thái đầy kinh nghiệm đối với cấp dưới của mình, điều này có nghĩa là họ phải thể hiện tinh thần chia sẻ, công khai, minh bạch về thông tin đối với cấp dưới, cũng như nhạy cảm hay có trí tuệ cảm xúc sắc bén hơn. Với tư cách là “huấn luyện viên” và “nhà thông thái”, họ phải dần dần và liên tục trao quyền cho các phụ tá của mình. Ở chiều ngược lại, những nhà quản lý sẽ phải chịu trách nhiệm nặng nề hơn đối với sếp của mình khi phải cung cấp những thông tin cực kì chi tiết. Điều này sẽ thường xuyên làm những nhà quản lý cấp giữa bối rối bởi vì bản thân họ đã trao quyền cho thuộc cấp của mình và không trực tiếp chỉ đạo từng chi tiết trong dự án. Sự chuyển đổi ranh giới theo chiều dọc này

đặc biệt khó khăn đối với các nhà quản lý đã quá quen với việc yêu cầu người khác phải làm gì và hi vọng rằng họ sẽ làm đúng như vậy. Cũng thật khó để những người quản lý vốn chỉ coi trọng và tập trung vào kết quả thừa nhận mặt yếu này của họ, đặc biệt là trong tình thế hầu như lúc nào cũng phải hoàn thành một công việc nào đó càng nhanh càng tốt. Trong tuyên bố và lời nói của họ, huấn luyện, tư vấn và trở nên công khai, minh bạch là những giá trị lúc nào cũng được thừa nhận. Tuy nhiên, hành vi của họ lại không nói lên như vậy. Trong sâu thẳm suy nghĩ của mình, họ tự nhủ: “Tôi biết điều này là quan trọng, nhưng những đòi hỏi lập tức đối với vai trò của tôi phải được ưu tiên”. Cung cấp cho sếp của họ thông tin thật chi tiết cũng dường như là một việc sẽ khiến họ sao nhãng công việc kinh doanh với những nhiệm vụ tìm, bán hàng và giữ khách hàng. Vì thế, nếu bạn không quản lý ở tầm vi mô thì làm sao bạn có thể biết được tất cả những gì bên trong và bên ngoài của một dự án cụ thể?

## Ranh giới theo chiều ngang

Kể từ phong trào Quản lý chất lượng đồng bộ (TQM) vào những năm 1980, những mối quan hệ theo ranh giới nằm ngang, bình đẳng đã gia tăng tầm quan trọng. Những giải pháp tích hợp giữa việc quản lý chuỗi cung ứng và phân phối tới khách hàng đòi hỏi một mức độ chưa từng có trước đó trong mối quan hệ đối tác bình đẳng với các khách hàng và các nhà cung cấp. Mặc dù hơn 20 năm đã trôi qua kể từ khi TQM được giới thiệu, và các doanh nghiệp như Wal-Mart, Federal Express, Dell... cùng rất nhiều công ty khác đã tiên phong khai phá mối quan hệ hòa nhập và bình đẳng với các nhà cung cấp, nhưng một tỉ lệ đáng kể các nhà quản lý ngày nay vẫn khăng khăng chống lại quan điểm về một mối quan hệ đối tác sâu sắc với những nhà bán lẻ. Hoặc họ hành xử trong quan hệ đối tác mà không có sự nhiệt tình, cam kết nghiêm túc cũng như một thái độ cởi mở thực sự. Tương tự như vậy, sự phát triển của các đội ngũ và những nhóm lợi ích trong các tập đoàn, công ty đã khiến cho những mối quan hệ ngang hàng càng trở nên thiết yếu hơn bao giờ hết, nhưng ý tưởng về việc thực hiện công việc thông qua những ảnh hưởng và vai trò ngang hàng như nhau, hơn là quyền hạn theo vị thế, lại không phải là điều mà tất cả những nhà quản lý coi trọng.

Mặc dù các nhà lãnh đạo biết rằng họ phải làm chủ và kiểm soát

được những ranh giới theo chiều ngang nhưng họ lại không thường xuyên làm tốt điều này. Lý do là vì họ đã quen với suy nghĩ về những mối quan hệ kiểu ranh giới theo chiều dọc, giữa ông chủ và phụ tá, như khi nhìn lên hay nhìn xuống, vậy nên họ luôn nhìn thấy sự bất bình đẳng trong những mối quan hệ với các nhà cung cấp và các đồng nghiệp như nó vẫn vốn thế. Ý niệm về một mối quan hệ đối tác dường như hơi và khiên cưỡng. Mặc dù nhiều người trong số họ đã từng buộc phải thiết lập và làm việc trong quan hệ đối tác, nhưng họ vẫn thường chỉ làm cho phải phép, thay vì quán triệt từ trong tâm thức. Những người chống lại việc điều chỉnh tương quan ranh giới này thường là những người không có đóng góp nhiều trong một ê-kíp kinh doanh và không sẵn lòng chia sẻ các thông tin và ý tưởng, hoặc họ thất bại trong việc hướng dẫn và tạo điều kiện cho người khác chia sẻ.

## Ranh giới địa lý

Đây chính là sự thay đổi ranh giới rõ ràng nhất. Khi một tập đoàn kinh doanh trở nên phân quyền hơn, tham gia vào liên doanh, tạo ra các chiến dịch tiếp thị không chính thức, hay thành lập những liên minh phát triển sản xuất trên toàn thế giới, tất cả những ranh giới địa lý đã đổ sụp và bị gạt sang bên lề để người ta thẳng đường tiến tới. Khi làm việc trong những nền văn hóa hoàn toàn xa lạ và trở nên linh hoạt, mềm dẻo khi đối mặt với những cách tiếp cận về mặt văn hóa khác nhau trong công việc kinh doanh, sự lãnh đạo và các quá trình đàm phán có thể thực sự bị thách thức.

Một số nhà lãnh đạo phải vật lộn với những mối quan hệ liên văn hóa vượt lên trên những nội dung bên ngoài của các cuộc thảo luận. Họ gặp khó khăn trong việc thích ứng với các giá trị văn hóa truyền thống của một đất nước khác, tự hỏi tại sao quan hệ kinh doanh lại không thể được tiến hành trên cơ sở những nguyên tắc hành xử giống nhau ở tất cả mọi nơi hay, nói cách khác, theo cách họ vẫn làm. Những người khác thì thử cố gắng áp đặt quan điểm của mình lên đối tác, cho rằng trình độ quản lý của người Mỹ là tốt nhất thế giới. Trong cả hai trường hợp này, những cá nhân đó đều không chấp nhận rằng họ phải thay đổi những giới hạn địa lý trong nhận thức của họ thành một thế giới mạng lưới kinh doanh toàn cầu.

# Ranh giới cá nhân

Trong các tổ chức nhỏ hơn và trong các thời điểm thích hợp, các nhà lãnh đạo thường cho phép mình thể hiện cá tính, hay thậm chí là sự lập dị của họ. Có nhiều CEO rất được kính trọng, thậm chí có những người đã từng viết sách về triết lý sống và thành công, lại thường là những bạo chúa hay những kẻ thích ức hiếp người khác trong cái vỏ hiệu quả. Thời đại ngày nay, người ta phải kiểm soát được những góc khuất trong con người họ và những điểm yếu của cá nhân để có thể sống trong một môi trường ngày càng minh bạch, không khoan nhượng và phức tạp. Những sự chệch hướng đã được chúng tôi nhắc tới trong cuốn *Nguyên nhân khiến CEO thất bại* - ví dụ như thái độ xa cách, sự kiêu ngạo, tính khí thất thường hay thay đổi - có thể xói mòn thành công của bản thân nhà lãnh đạo cũng như cả tổ chức mà người đó đứng đầu nếu những điểm xấu đó không được thừa nhận, thấu hiểu và kiểm soát. Chúng tôi đã nhắc tới tài liệu của Bob Hogan trong chương trước. Nghiên cứu của ông đã chỉ rõ rằng những đặc điểm cá nhân có ảnh hưởng quan trọng tới mức nào đối với thành công của một nhà lãnh đạo. Các tố chất, cá tính như sự trung thực và tính chính trực, khả năng định hướng và tham vọng, mức độ cởi mở đối với những ý tưởng mới, nhiệt huyết, niềm say mê và trí tuệ cảm xúc có tầm quan trọng không kém gì so với khả năng hiểu biết để góp phần làm nên sự thành công trong công việc lãnh đạo. Nhận thức rằng các đặc điểm cá nhân không còn là phạm trù ngoài phạm vi đề cập, và rằng việc bạn là ai với tư cách một con người sẽ tác động tới việc bạn sẽ thể hiện năng lực như thế nào với tư cách một nhà quản lý hay nhà lãnh đạo sẽ là điều thiết yếu.

Một số người cương quyết bác bỏ rằng các đặc điểm của cá nhân con người họ đã tạo ra môi trường mà trong đó họ chỉ đạo nhân viên của mình. Họ có thể phủ nhận sự tác động này, hoặc họ có thể tin rằng kiểu tự phân tích chân dung của chính mình không có chỗ trong công việc kinh doanh. Tuy nhiên, để là những nhà lãnh đạo hiệu quả, họ *phải* trở nên một người không ngừng nhận thức rằng những đặc điểm dễ bị tổn thương hay những góc khuất yếu mềm trong con người họ đang xói mòn tính hiệu quả trong công việc chỉ đạo của họ như thế nào, và học cách để chế ngự chúng.

# Hãy vẽ lại, chứ đừng hủy hoại

Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng nhận thức bắt buộc ở đây là phải xác định lại, hay “vẽ” lại chứ không phải là xóa đi các ranh giới. Với tất cả những gì đã được nói đến, được viết ra về các tổ chức ma trận và không có ranh giới, điều này sẽ dễ trở nên rối ren. Một nhà lãnh đạo chân chính không phải là một người theo chủ nghĩa vô chính phủ, lờ đi những khuôn khổ như thể chúng là sản phẩm của một thế giới ác độc, xấu xa nào đó. Thay vào đó, họ sẽ hướng tới nghịch lý của những ranh giới. Một mặt, các ranh giới giúp người ta xác định rõ mục đích và trọng tâm. Mặt khác, khi họ trở nên quá cứng nhắc và bị đóng chốt về mặt nhận thức, họ sẽ tự giới hạn những lựa chọn trong hành động của mình. Một cách lý tưởng, người ta sẽ học cách để tự coi mình như là một người dễ tiếp thu và đang thay đổi. Nói cách khác, họ sẽ thành thạo hơn trong việc vượt qua các ranh giới đang tồn tại khi cần thiết và nhận thức được khi nào thì các đường ranh giới theo chiều dọc, chiều ngang và các ranh giới khác... đã chuyển dịch.

Trong một số tổ chức ma trận, cơ chế ra quyết định với sự tham gia của nhóm là một yêu cầu được đòi hỏi, và nỗ lực ở đây là phải lôi kéo càng nhiều người càng tốt. Các ranh giới sẽ bị lờ đi để thuận tiện cho việc chia sẻ những quan điểm khác nhau và lái quyết định đi theo chiều hướng đúng. Mặc dù vậy, nếu như không có các ranh giới này, sự hỗn loạn sẽ là hậu quả nhãn tiền. Trong một công ty được tổ chức theo kiểu ma trận, bạn thường nhận được những lời tư vấn nhưng lại chẳng có gì đảm bảo giá trị cho những lời ấy; cũng vậy, bất cứ ai cũng phải được tư vấn trước khi thực hiện bất cứ điều gì, nhưng lại không có ai biết được người nào là có thể tin được. Ranh giới sẽ là điều bảo đảm cho sự tin tưởng và giá trị của những lời tư vấn đó, cũng như cấu trúc và những thủ tục cần thiết cho hiệu quả hoạt động của công ty.

Vì thế, việc vẽ lại ranh giới sẽ mang lại cảm giác nguy hiểm. Khi những giới hạn phân biệt giữa người quản lý và phụ tá, hay giữa tổng công ty và các chi nhánh phân phối trở nên mờ đi, và vai trò (cũng như tính bảo đảm cùng sự tin tưởng) theo đó giảm đi, bạn sẽ thoáng thấy sự hỗn loạn của một tổ chức thiếu sự phân chia ranh giới như chúng tôi vừa mô tả. Nếu bạn là người lãnh đạo thì bạn sẽ nghĩ: “Làm thế nào để khiến cho nhân viên của mình làm đúng những gì cần thiết khi mà quyền lực và vị thế của mình đã giảm đi nhỉ?” Hoặc “Làm sao



có thể tin tưởng rằng phụ tá của mình đang cung cấp thông tin đúng đắn nhỉ?” Hay “Sao có thể thiết lập quan hệ đối tác với một công ty trong lĩnh vực này nhưng lại có quan hệ cạnh tranh với chính công ty đó trong lĩnh vực khác?”

Trên đây đều là những câu hỏi chính đáng, nhưng việc vẽ lại những đường ranh giới không có nghĩa là phải lờ đi các câu trả lời. Điều đó có nghĩa là tôn trọng các giới hạn nhưng cũng lại sẵn lòng để chuyển dịch chúng khi có sự bảo đảm của hoàn cảnh. Tại nhiều thời điểm, một vị sếp phải thể hiện rõ vai trò chỉ đạo đối với đội ngũ của mình. Tại những thời điểm khác, ông ta lại phải trở thành một người huấn luyện và gây ảnh hưởng lên phụ tá rồi cho họ tự do triển khai hành động để đạt được mục tiêu bằng chính những phương pháp của mình.

Một cách khác là nhìn vào những nghịch lí ẩn bên trong các tổ chức này. Tất cả những nhân vật có uy tín và ảnh hưởng từ giới kinh doanh cho tới giới truyền thông đều đã chỉ trích các nhà quản lí vẫn còn tự cầm tù mình về mặt nhận thức bên trong những nhà tù của chức năng, nhiệm vụ hay quyền hạn. Bốn phận của người lãnh đạo vẫn là phải đảm bảo công việc được hoàn thành, giúp mọi người hiểu và thực hiện được chức năng, nhiệm vụ của mình, đồng thời cảm thấy tự hào về những gì mình đóng góp và gắn bó với những người cùng chia sẻ quan điểm, ý tưởng với họ trong cùng lĩnh vực. Cùng thời điểm đó, nhà lãnh đạo còn phải khuyến khích đội ngũ của mình vượt qua những ranh giới chức năng này và trở thành một phần của sự phát triển mạnh mẽ hơn, mở rộng hơn của công ty. Họ phải truyền tới nhân viên của mình thông điệp rằng hãy thật thoải mái và tự do khi vượt lên trên những giới hạn, ranh giới để đóng góp ý tưởng và thông tin nhằm giúp đỡ các bộ phận khác nếu như điều đó có ích cho sự phát triển của tập thể.

Những lợi ích to lớn sẽ thuộc về các tổ chức khi người lãnh đạo vừa có thể giám sát vừa vẽ lại được những đường ranh giới. Chẳng hạn, một số nhà lãnh đạo có khả năng duy trì việc xác định và quán triệt mục tiêu của nội bộ công ty mình trong tư tưởng mọi người, lại vừa nhìn thấy được qua góc nhìn của khách hàng. Kết quả là họ sẽ thiết kế nên những hệ thống và các quá trình làm cho cuộc sống trở nên dễ thở hơn đối với môi trường bên trong công ty, đồng thời có thể tập trung vào những yêu cầu của khách hàng. Họ có thể bỏ qua những cơ chế mệnh lệnh và giúp công ty thiết kế được những quy

trình tốt nhất để thực hiện những mục tiêu của mình, xác định lại những giới hạn cho phép họ cơ cấu lại để các quá trình đó có thể tác động tới cả những cổ đông bên ngoài.

Tương tự như vậy, các nhà lãnh đạo có thể vẽ lại những đường ranh giới theo chiều ngang sẽ là những người có khả năng tốt hơn trong việc hội nhập chuỗi cung ứng vào tổ chức của họ, qua đó giảm được chi phí tồn kho và tăng tốc độ phân phối. Đây là một lợi thế cạnh tranh khổng lồ, nhưng nó đòi hỏi người ta phải chấp nhận rằng điều gì mà khách hàng biết thì các nhà cung cấp cũng biết. Một số giám đốc điều hành tán thành lý thuyết về việc tạo quan hệ đối tác với các nhà cung cấp, nhưng tới khi cho họ một lối tiếp cận ngay lập tức, là chia sẻ thông tin nhạy cảm thông qua một website, họ liền lưỡng lự. Dù cho lợi ích là rõ ràng và to lớn thì những viễn cảnh tồi tệ nhất của khả năng nhà cung cấp sẽ tiết lộ những thông tin độc quyền cho đối thủ cạnh tranh sẽ khiến họ - những người lãnh đạo - từ chối ý tưởng này.

Có lẽ lợi ích lớn nhất tới từ việc vẽ lại ranh giới theo chiều dọc. Ở vào thời điểm mà sự phát triển tài năng từ bên trong trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, nhất là so với việc phải phụ thuộc vào quá trình tuyển một nhân tài từ bên ngoài, thì những nhà quản lý phải tập trung vào các trách nhiệm huấn luyện và tư vấn của mình. Nhà lãnh đạo nào càng chú ý để vẽ lại ranh giới này thì tổ chức của người đó sẽ càng có nhiều nhân vật tài năng, và tổ chức đó sẽ thành công nhanh hơn. Tuy nhiên, nếu như người đứng đầu không thể dung hòa việc huấn luyện và tư vấn với sức ép của kết quả kinh doanh phải có trong thời gian ngắn, *lợi ích này sẽ chưa thể xuất hiện.*

## Điều gì giữ cho các ranh giới cố định và trở nên đáng sợ?

Ngăn cản những người thông minh, nhạy cảm và có hiểu biết thay đổi những ranh giới, điều đó còn hơn cả một đặc điểm thuộc về tự nhiên của con người. Trong khi ở mức độ nào đó, tất cả chúng ta đều chống đối lại sự thay đổi thì sự điều chỉnh ranh giới xảy đến cùng với những rào cản mới của chính nó. Hãy phân tích những rào cản để hiểu tại sao người ta lại khó có thể xóa bỏ chúng đến thế:

- Rào cản từ hệ thống khích lệ, động viên.* Hầu hết các tổ chức đều có hành động và chính sách khuyến khích, khen thưởng cho những việc làm đã được chứng minh là thành công trong quá khứ. Thường thì việc đáp ứng được những đòi hỏi về kết quả công việc là tiêu chuẩn đánh giá, và không dễ hiểu chút nào nếu như chúng ta có thể tìm thấy ở công ty nào đó có hệ thống khuyến khích lại cổ vũ người ta thay đổi những đường ranh giới như chúng ta vừa đề cập ở trên. Nguyên nhân một phần là do rất khó để đánh giá khả năng nhận thức các ranh giới theo cách mới. Mặc dù vậy, nhiều khi các nhà lãnh đạo vẫn thường miễn cưỡng khen thưởng cho những hành vi chưa được chứng minh là có đóng góp cho thành công cốt yếu. Thêm vào đó, kể cả nếu nhà lãnh đạo có tán thành việc thay đổi các hành vi theo ranh giới thì sẽ có “một khoảng thời gian chết” giữa thái độ tán thành này và việc hình thành nên một cơ chế khuyến khích trong thực tế.
- Rào cản từ văn hóa tập đoàn.* Như chúng ta đã thảo luận ở phần trước, nền văn hóa của một số tổ chức có những quy định, phạm trù và giá trị chống lại việc thay đổi các ranh giới. Đặc biệt là những công ty thành công, nơi văn hóa có ảnh hưởng to lớn tới hành vi cư xử. Nếu họ đã được hưởng lợi từ một mối quan hệ bất bình đẳng với các chi nhánh thứ cấp trong nhiều năm, thì sẽ thật khó để phá vỡ mô hình ranh giới theo phương thẳng đứng này. Có đôi khi ảnh hưởng của văn hóa không rõ ràng và công khai như thế, thay vào đó nó xuất hiện ở mức độ tiềm thức. Chẳng hạn, như ở một môi trường có sự cạnh tranh dữ dội, những ảnh hưởng sẽ tích tụ thông qua một thái độ đấu tranh thắng-thua rõ ràng trong tập thể khiến họ trở nên linh hoạt và khôn khéo trong việc tránh hình thành bất cứ quan hệ liên minh nào với các công ty có thể cạnh tranh với họ trong một lĩnh vực tiềm năng nào đó. Một người điều hành trong công ty loại này có thể không tỏ rõ sự phản đối của mình vì văn hóa không cho phép như thế. Ông ta có thể chỉ từ chối việc liên minh - một sự điều chỉnh ranh giới - “không thích hợp đối với chúng tôi”. Nhưng ở sâu bên trong, chính sự thâm thấu văn hóa đã ngăn cản nhà lãnh đạo đó vẽ lại đường ranh giới.
- Rào cản của tính kiêu ngạo.* Đây là một dạng hơi giống với chủ nghĩa bài ngoại của một quốc gia nào đó. Nhiều tổ chức có thái độ trịch thượng kiểu đó nặng tới mức họ không tin tưởng bất cứ mối quan hệ mới nào cho dù là ngang hàng hay theo chiều dọc,

hay gì đi nữa có thể mang lại lợi ích cho họ. Các nhà lãnh đạo sẽ thấy không đáng phải mất thời gian để hình thành một liên minh với công ty khác hay giải quyết một sự chệch hướng nào đó của cá nhân mình bởi vì họ đã là tốt nhất (ít nhất là trong nhận thức của họ). Họ sẽ nhìn vào gương và tự hỏi chính mình: “Mình làm thế để đạt được cái gì nhỉ?” rồi tự trả lời “Không đáng”. Công ty Enron có lẽ là ví dụ gần nhất về một nền văn hóa kiêu ngạo đã khiến cho họ không thể giải quyết được những thiếu sót của mình, dù ban đầu là rất nhỏ, và lờ đi những tín hiệu cảnh báo hậu quả từ môi trường xung quanh.

- *Rào cản khi bị áp đảo.* Đây là khó khăn của cảm giác sức ép, rằng nhà lãnh đạo thiếu thời gian và thiếu năng lượng để vẽ lại những ranh giới. Đó là cảm giác kiệt sức nếu họ làm như vậy. Nhà lãnh đạo phải chịu quá nhiều sức ép tới mức phải thể hiện rằng mình sẽ không sẵn lòng làm bất cứ điều gì theo cách mới hoặc thay đổi bất cứ cái gì vì có thể nó sẽ làm ảnh hưởng xấu tới kết quả kinh doanh.

Khó khăn, rào cản ghê gớm là vậy, nhưng có thể vượt qua nếu chúng ta có những phương pháp tiếp cận khác nhau. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, có ba hành động cụ thể sẽ gây xúc tác để tạo nên phản ứng thay đổi ranh giới.

## Ba chất xúc tác

Nếu như bạn muốn giúp đỡ một ai đó phát triển khả năng thay đổi các giới hạn, bạn sẽ có một số lựa chọn, bao gồm những chiến lược rõ ràng như cơ cấu lại hệ thống khen thưởng để khuyến khích những hành vi đổi mới. Tuy nhiên, chúng tôi nhận thấy rằng không phải tổ chức nào cũng có thể thực hiện những bước cấp tiến như vậy. Vì thế, dưới đây sẽ là những cách tiếp cận có vẻ dễ thực hiện hơn với vai trò xúc tác để dẫn tới việc vẽ lại những đường ranh giới:

- *Tăng cường nhận thức rằng các ranh giới đang thay đổi.* Có một sự thật đáng ngạc nhiên là rất nhiều nhà lãnh đạo không chịu tìm hiểu và quan sát ra bên ngoài tổ chức của họ, hay không phản ánh những gì mà họ quan sát được; cũng như không lường trước và cân nhắc xem những gì bên ngoài sẽ ảnh hưởng tới công ty họ

như thế nào. Dù sao, nhận thức về các ranh giới đang thay đổi cũng có thể được truyền tải bằng nhiều cách thức khác nhau. Chương trình phát triển lãnh đạo có thể giới thiệu những thông tin và ý tưởng mới về các ranh giới thông qua những bài giảng, cũng như các chuyến thăm tới những công ty đặt trọng tâm vào các vấn đề ranh giới, hoặc thông qua sự thay đổi trong cách định hướng và biện pháp, hoặc từ hành động của nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo cũng có thể học thông qua các hội thảo về các vấn đề liên quan.

Một cách lý tưởng, sự tăng cường nhận thức về năm vấn đề ranh giới sẽ khiến người ta hình thành nên một học thuyết về các tình huống. Từ đó, họ sẽ thường xuyên xem xét các vấn đề do sự thay đổi ranh giới gây ra như một điều gì đó cần phải kiểm soát và xử lý. Tuy nhiên, ở mức độ nhận thức lớn hơn, họ sẽ bắt đầu nghĩ về điều gì có thể xảy ra nếu như họ thay đổi cách tiếp cận của mình đối với những biên giới truyền thống - nếu họ xem xét các đồng minh, liên doanh và các mối quan hệ đối tác khác với những chức năng khác đi, hoặc coi những điều đó như là công cụ cho sự phát triển thay vì chỉ là những tiếp xúc điểm trong các mục tiêu của công ty. Khi người ta hiểu tại sao một điều gì đó lại đang xảy ra, họ sẽ phản ứng tốt hơn trước điều đó. Chúng tôi sẽ phân tích nhiều hơn trong Chương XI, rằng một lý thuyết về các tình huống - một sự khác biệt trong quan điểm - có thể mang lại lợi ích cho các công ty như thế nào.

- *Tận dụng thời cơ khi ai đó vượt ra khỏi một ranh giới truyền thống.* Con người ta, đặc biệt là những người thành công, thường là những người rất bướng bỉnh và ngoan cố. Có nhiều khi người ta cần phải chạy đâm đầu vào một bức tường gạch, hay ngã sống xoài dưới đất vì không chịu thay đổi một giới hạn nào đó, rồi họ mới nhận ra rằng họ cần phải thay đổi. Khi người ta chuẩn bị chệch đường, đó là thời điểm - hay thời cơ - để can thiệp và tác động với một kế hoạch huấn luyện và phát triển lãnh đạo. Họ cần phải nhận được thông điệp rằng nếu như họ không chịu thay đổi, họ sẽ chết. Và khi bị đặt trong tâm thế đó, họ có thể nhìn thấy những điều tốt đẹp khi họ chịu sửa đổi những ranh giới.
- *Phân biệt giữa tính tự cao của tổ chức và tính kiêu ngạo của cá nhân.* Trước đó, chúng tôi đã nói rằng tính ngạo mạn có thể là một rào cản cho sự xác định lại ranh giới. Chắc chắn là một số tổ chức khuyến khích điều này bởi vì họ quá lớn và thành công; họ

muốn kiểm soát chuỗi cung ứng theo những cách mang lại cho họ các lợi thế cạnh tranh đáng kể. Những tập đoàn như Dell, Ngân hàng Mỹ, và Wal-Mart đặt ra luật lệ, và ưu thế trên thị trường của họ có thể thâm dần vào trong hành vi cư xử của những nhà điều hành và nhà quản lý. Đó là khi người ta từ chối nhìn vào những ranh giới theo một cách khác. Họ bám chặt lấy nhận thức rằng họ đang làm mọi thứ tốt hơn bất kì ai khác, và vì thế thật là vớ vẩn khi xem xét việc xác định lại những giới hạn về mặt địa lí hay về cá tính. Tất nhiên, điều họ không nhận ra là ưu thế mà công ty của họ có được sẽ không thể duy trì nếu như họ không thể xác định lại những ranh giới khi hoàn cảnh thay đổi. Vì thế, những công ty ở trên đỉnh này phải đặc biệt nỗ lực hơn nữa mới có thể để ý tới tính ngạo mạn cá nhân của mình và dần dần hạn chế nó. Họ phải chấp nhận những ý kiến phản hồi chỉ thẳng vào những con người mà sự ngạo mạn của họ đang khiến họ trở nên bảo thủ trong những mối quan hệ bên trong và bên ngoài công ty. Họ cũng nên phân biệt giữa việc tự hào về những gì đã đạt được với việc sử dụng những thành quả đó để khống chế người khác.

Chúng tôi không hề đánh giá thấp sức mạnh của ranh giới. Các quốc gia đều coi trọng chủ quyền biên giới của mình và sẵn sàng đáp trả bằng chiến tranh khi một quốc gia khác “vẽ lại” đường biên giới của họ. Các nhà lãnh đạo phải trở nên linh hoạt với các vấn đề ranh giới tại những thời điểm nhất định và trong những tình huống nhất định. Tuy nhiên, việc nhìn nhận các ranh giới từ một quan điểm ưu thế có thể dẫn tới việc tạo ra những mối quan hệ tiềm năng mang lại lợi thế và chưa từng tồn tại trong quá khứ.



Như chúng ta sẽ nhận thấy trong chương tiếp theo, việc xác định lại ranh giới và tập luyện các hành vi nhận thức khác mà chúng tôi đã thảo luận sẽ đặt nền móng cho kĩ năng nhận thức tiếp theo: Điều hành - hay khiến cho mọi việc được hoàn thành.

## 5

# KHIẾN CHO MỌI VIỆC ĐƯỢC HOÀN

# THÀNH

**T**rong những năm gần đây, đã có không biết bao nhiêu hội thảo, những cuộc nói chuyện xung quanh chủ đề điều hành, hay làm thế nào để khiến cho mọi việc được hoàn thành. *Thực thi* - cuốn sách bán chạy của Larry Bossidy và Ram Charan chắc chắn đã tạo xúc tác cho những cuộc tranh luận về những nhà lãnh đạo giỏi nhưng làm không giỏi. Tuy nhiên, sau tất cả những tranh luận đó, chúng tôi nhận ra rằng người ta vẫn rất lúng túng khả năng này. Nhiều khi, người lãnh đạo đơn giản hóa quá mức vấn đề này và coi việc điều hành như là dùng roi quất và lái người ta đi theo đúng đường. Trong những trường hợp khác, người đứng đầu lại đi theo quan điểm hoàn toàn ngược lại khi chỉ thuần túy cố gắng dùng ảnh hưởng của mình để mong rằng sẽ điều hành người khác hiệu quả.

Tuy nhiên, giống như hầu hết các kỹ năng lãnh đạo, việc điều hành phức tạp hơn nhiều so với những phương pháp mà chúng tôi vừa nói tới. Để khiến cho mọi việc được hoàn thành, các nhà lãnh đạo cần phải nắm rõ tính phức tạp của nhiệm vụ và nguy cơ có thể việc hoàn thành công việc. Nhà lãnh đạo óc, trái tim và khí phách có đủ khả năng để đó, một phần bởi họ nhận thức được rằng về con người và rủi ro có thể ảnh hưởng tự đã đạt được.

Có lẽ cách tốt nhất để bắt đầu quá trình phân tích của chúng ta về năng lực nhận thức liên quan tới điều này là xem xét hai phong cách lãnh đạo phổ biến và những phong cách ấy (về chiến lược hay về hoạt động) ảnh hưởng tới việc điều hành như thế nào.

## Chiến lược hoặc hoạt động, hiếm khi cả hai

Một số nhà lãnh đạo chính là những chiến lược gia thuần túy, những nhà phân tích dữ liệu thiên tài và họ có khả năng đề ra những định hướng không thể chê vào đâu được. Họ thậm chí còn là những người có tầm nhìn xa trông rộng, có thể chuyển hóa suy nghĩ thông thường để tạo ra một cái gì đó mới và khác biệt cho công ty của mình. Họ có thể là một chuyên gia lão luyện trong việc khơi dậy khát vọng và thúc đẩy mọi người tin tưởng hoàn toàn vào những chiến lược của

họ, nhưng họ lại không giỏi trong cách thức thực hiện. Họ thường cảm thấy chán ngán với công việc cứ phải chi tiết hóa mọi thứ khi đặt vào trong thực tế và thường đẩy phần việc đó qua cho người khác. Một vài người còn thậm chí tin rằng chỉ cần chiến lược đúng đắn thì nó cũng gần như tự vận hành được.

Nhiều nhà lãnh đạo khác lại thuộc về một thái cực đối lập. Họ cảm thấy say mê và thích thú khi trực tiếp hành động. Họ rất giỏi trong việc tìm ra giải pháp cho các vấn đề khó khăn và thực sự hào hứng khi được giải quyết từng chi tiết trong công việc. Họ luôn luôn nghĩ về cách làm thế nào để đi từ Điểm A đến Điểm B nhanh và đạt được hiệu suất cao nhất về phí tổn. Thực dụng, tập trung và dứt khoát, nhưng họ lại không phải là những người có những “ý tưởng lớn”. Để khiến cho mọi việc được hoàn thành, họ làm việc cật lực và làm cho người khác cũng phải làm việc cật lực. Họ luôn luôn thất bại trong việc xem xét làm thế nào để một ý tưởng có thể thấm nhuần trong đầu óc người lao động và khơi dậy trong đội ngũ nhân viên khát vọng làm việc chăm chỉ hơn, nhiệt huyết hơn và sáng tạo hơn. Khi phải đứng trước sự lựa chọn giữa cách tiếp cận “đổi mới nhưng có một chút rủi ro” và “theo khuôn khổ, hơi cũ kĩ nhưng ít rủi ro hơn”, chắc chắn họ sẽ lựa chọn phương án hai.

Từ khoảng năm 1980 đến năm 2000, có một quan điểm rất phổ biến trong truyền thông kinh doanh, được những chương trình trong các trường dạy điều hành kinh doanh cổ súy, rằng các nhà lãnh đạo nên trở thành những chiến lược gia và rằng các hoạt động là một chức năng, nhiệm vụ chứ không phải là tập hợp của các hoạt động lãnh đạo. Thế là đủ để nhà lãnh đạo có thể tạo ra những chiến lược vững mạnh. Trong thực tế, sự hiểu biết thông thường chỉ ra rằng sẽ tốt hơn nếu những nhà lãnh đạo mạnh mẽ tránh xa khỏi hoạt động điều hành cụ thể và nhỏ nhặt bởi vì họ sẽ chỉ cản trở hoạt động của bộ máy do đội ngũ nhân viên hoàn toàn biết là họ đang làm gì. Trọng tâm hướng tới sự lãnh đạo theo kiểu nhìn xa trông rộng, và rất nhiều CEO trong khoảng thời gian này được tán dương vì tầm nhìn chiến lược của họ.

Cuốn sách của Bossidy và Charan đã giúp thay đổi nhận thức thịnh hành này, khẳng định rằng các nhà lãnh đạo phải ở trên cùng của các hoạt động chi tiết nếu như họ muốn điều hành thành công. Một khuôn khổ làm việc đối với hoạt động điều hành đã được lập ra, hướng tới và gắn liền với hoạt động thực tế, cũng như đòi hỏi nhiều



hơn ở các nhà lãnh đạo so với trong quá khứ. Theo Charan, nếu chỉ tập hợp đông đủ mọi người trong một căn phòng thì chưa đủ cho việc trình bày một chiến lược. Bạn cần phải có những cuộc đối thoại phù hợp với đúng người cần gặp, họ phải được đặt vào đúng vị trí công việc và bạn cần một cơ chế theo đuổi việc thực thi chiến lược để đảm bảo rằng đội ngũ của mình đang làm việc hiệu quả.

Đây không phải là vấn đề thuộc về tư duy. Mặc dù các chi tiết về hoạt động là rất quan trọng nhưng chúng có thể cản trở quá trình điều hành. Chúng tôi biết một số vị giám đốc điều hành đã từng làm như thế này: đưa cho đội ngũ của mình mục tiêu hoạt động, sau đó cung cấp luôn cho họ các phương pháp để đạt được mục tiêu đó. Chìa khóa ở đây là hãy nhận thức về các chi tiết nhưng đừng sử dụng chúng để tước quyền của mọi người trong tổ chức của bạn.

Phải thừa nhận rằng điều này có thể là một đề xuất khó khăn. Nếu bạn là người đứng đầu một hãng nào đó, và bạn nhìn thấy một đơn vị kinh doanh vô cùng quan trọng hay một thành viên chủ chốt bắt đầu suy yếu, đi xuống, bạn có can thiệp, có cáng đáng luôn phần trách nhiệm ở đó và có vi phạm chuỗi mệnh lệnh hay không? Hay khi ấy bạn sẽ đứng lại và hi vọng rằng mọi thứ tự nó rồi sẽ ổn trở lại? Người ta sẽ có xu hướng trả lời những câu hỏi này bằng cách hoặc đứng thật xa hoặc quay trở lại và di chuyển xung quanh vấn đề đó. Họ luôn luôn làm theo hai hướng, hoặc đi sâu vào chi tiết (cực đoan về hoạt động) hoặc từ chối bất cứ thứ gì liên quan tới chúng (cực đoan về chiến lược).

Tuy nhiên, có một cách tiếp cận và giải quyết hiệu quả hơn nhiều. Đó là tìm ra sự cân bằng giữa hai vị trí này. Khả năng nhận biết khi nào nên thiên về hoạt động, khi nào cần trở thành một nhà chiến lược là điểm mấu chốt. Việc điều hành để khiến cho mọi thứ được thực hiện có nghĩa là phải biết khi nào nên để cho đội ngũ của mình thực hiện từng bước một, từ việc đảm nhận trách nhiệm, nhận những lời chỉ dẫn và định hướng, và khi nào sẽ tới lượt nhà lãnh đạo lùi lại phía sau, tin tưởng giao công việc cho những người khác. Nói một cách hình ảnh thì nhà lãnh đạo phải di chuyển tiến lên, lùi lại giữa hai sự lựa chọn này (nhà hoạt động và nhà chiến lược) với một sự linh hoạt và nhanh nhẹn cao nhất.

Ken Lewis, chủ tịch và CEO của Ngân hàng Mỹ thực sự đã làm chủ được sự cân bằng giữa chiến lược và hoạt động, ông cực kỳ xuất

sắc trong việc khiến cho mọi việc được thực hiện. Lewis đã biến tổ chức của mình từ một *tổ chức định hướng bằng tầm nhìn của nhà lãnh đạo* thành một tập đoàn tập trung vào hệ phương pháp cải tiến quy trình Sáu Sigma<sup>(1)</sup>, theo đó người ta cung cấp những gì họ đã hứa và nhận thức một cách chính xác họ mong đợi điều gì. Bằng cách trao lại cho mọi người tất cả các công cụ cụ thể ở nhiều mức độ và các khung xác định lấy ra từ hệ phương pháp cải tiến quy trình Sáu Sigma, Lewis đã củng cố cơ chế đưa ra quyết định dựa trên thực tế. Lãnh đạo ở mọi cấp độ của *Ngân hàng Mỹ* đều tự mình đưa ra những cam kết và thực hiện rất nghiêm túc, tham gia vào những cuộc họp xử lý kỉ luật, tập trung vào những quyết định dựa trên thực tế và xác định những khó khăn cản trở các mục tiêu đã được tuyên bố. Sự thay đổi trong văn hóa của ngân hàng này là rất đáng kể và nó được phản ánh trong giá trị thị trường của công ty. Thêm vào đó, Ken thậm chí còn thay đổi tới hơn một nửa số lãnh đạo cấp cao của ngân hàng, thay thế họ bằng những con người phù hợp bất kể những người này đã từng làm ở ngân hàng nào trước đó, và bắt đầu xây dựng một nền văn hóa có tính cạnh tranh cao, định hướng phát triển và định hướng thực hiện. Khi Ken tiếp tục mua các ngân hàng mới, cũng chỉ có một chút khó khăn xuất hiện trong việc hội nhập thành công những bộ phận mới này và thực hiện đầy đủ các cam kết, bằng chứng gần đây nhất là các hợp đồng mua lại Fleet Bank và MBNA.

Tới đây thì bạn sẽ nghĩ Lewis cũng chỉ là một nhà lãnh đạo xuất sắc về hoạt động chứ đâu phải đồng thời là một chiến lược gia giỏi? Nhưng sự thật là sau những kế hoạch hoạt động dồn dập đó, Ken Lewis cho tới gần đây đã khéo léo thay đổi cả chiến lược của ngân hàng để nó có thể tập trung vào sự phát triển có hệ thống. Cách tiếp cận thiên về hoạt động trước đây của Ken đã giúp ngân hàng đạt được những mục tiêu của mình với tư cách một tập đoàn đáng ngưỡng mộ nhất trong lĩnh vực dịch vụ tài chính. Tuy nhiên, mục tiêu tiếp theo của Ken Lewis là biến *Ngân hàng Mỹ* trở thành một trong những doanh nghiệp được ngưỡng mộ nhất thế giới. Và để thực hiện được điều đó, Ken cần phải thay đổi nhận thức chiến lược từ các cấp điều hành để làm thế nào tăng doanh thu của ngân hàng mà không phải dựa hoàn toàn vào các động thái mua lại. Kết quả là, Ken đã tập trung vào việc phát triển lãnh đạo, làm việc xuyên biên giới và tạo ra những mô hình “Ngân hàng Toàn cầu”.

Thêm vào đó, phong cách lãnh đạo của Lewis cũng được phản ánh trong sự thay đổi này. Vượt lên những sự tập trung vào chi tiết,

thiên về hoạt động như thời kì lãnh đạo trước, Lewis ít tham gia trực tiếp vào các công việc hơn, linh hoạt và uyển chuyển hơn cũng như tập trung nhiều hơn vào các chiến lược dài hạn, cho phép những phụ tá tài năng xuất sắc bên cạnh thực hiện để cùng tạo ra kết quả.

Trong tương lai, Lewis có thể lại trở lại với phong cách thiên về hoạt động trước kia của mình, nếu điều này thích hợp với tình hình tại thời điểm đó. Nhưng hơn hết, chính đặc điểm và khả năng của ông trong việc thay đổi giữa hai cách tiếp cận thiên về hoạt động và thiên về chiến lược đã tăng khả năng trong công việc, khiến cho mọi thứ được thực hiện thành công.

## Điều gì cản đường tư duy theo kiểu Lewis?

Việc phát triển khả năng tư duy vừa hoạt động vừa chiến lược và hoàn thành các mục tiêu lớn đầy tham vọng sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu như không có bốn yếu tố ảnh hưởng tới bất cứ nhà lãnh đạo nào. Chúng ta hãy phân tích bốn vật cản này (thành kiến về chức năng, nhu cầu kiểm soát, sự áp đặt quá đáng của phong cách - sở thích và sự quá tải đối với các quy trình) để tìm hiểu xem tại sao chúng lại ngăn cản nhà lãnh đạo từ việc thực hiện đến những vấn đề khác trong tâm trí họ.

## Những thành kiến về chức năng

Chính các vị trí chức năng của công việc sẽ khiến cho người ta trở nên thiên về hoạt động hay chiến lược, dựa trên những kinh nghiệm phát triển trước đó. Nếu bạn được rèn luyện và trưởng thành từ ngành marketing, bạn sẽ rất hào hứng với việc phân tích các xu hướng khách hàng, bạn cũng sẽ có xu hướng thực hiện những suy đoán nhận thức dài và rộng hơn so với việc tập trung vào chi tiết cụ thể, điều này sẽ khiến bạn trở nên giống với một nhà lãnh đạo theo kiểu chiến lược hơn. Còn nếu bạn tới từ lĩnh vực tài chính, đã từng đối mặt và kiểm soát được những vấn đề tài chính phức tạp, bạn sẽ càng có xu hướng thiên về hoạt động bởi nền tảng sẵn có trong việc tính toán, đề ra biện pháp... Những người từng trải trong giới marketing sẽ có xu hướng nhìn thế giới thông qua các lăng kính của

kinh nghiệm chức năng mà mình đã trải qua, phân tích các tình huống và nghĩ ra các ý tưởng để giải quyết các vấn đề. Nhà lãnh đạo này sẽ không điều hành theo kiểu ra lệnh cho người khác mà cũng chẳng nhúng tay trực tiếp vào việc thực hiện, bởi vì người đó đã quen với việc gây ảnh hưởng thông qua nhận thức và chiến lược. Trong khi đó, những người xuất thân từ giới tài chính luôn tập trung vào các đánh giá. Đối với họ, thậm chí một lỗi nhỏ trong lĩnh vực tài chính cũng có thể dẫn tới các lỗi lớn hơn trong tính toán và báo cáo. Và trong thời đại ngày nay, việc có được con số đúng và đạt được những mục tiêu tài chính ngắn hạn gây ra một áp lực lớn. Hệ quả là, nhà lãnh đạo kiểu này sẽ không mắc lỗi nhưng nhiều khi họ cần phải được khuyến khích quay ngược trở lại và giải quyết các vấn đề thông qua suy nghĩ đổi mới hơn.

Các thành kiến chức năng này cũng ngáng đường nhà lãnh đạo trong quá trình khiến cho mọi việc được thực hiện thông qua người khác. Ngày nay, công nghệ là bánh lái định hướng cho cách làm việc tập thể và quá trình sản xuất. Chẳng hạn, nếu như bạn không được phổ cập công nghệ vượt ra ngoài việc chỉ đơn thuần sử dụng email hay mạng Internet, bạn sẽ ngày càng phải phụ thuộc vào các chuyên gia, những người thành thạo. Trong thực tế, sự cộng tác liên chức năng đã trở nên quan trọng tới mức nếu như bạn vẫn duy trì tâm lý tự cô lập mình, bạn sẽ gặp vô vàn khó khăn khi thực hiện rất nhiều những công việc vượt ra ngoài lĩnh vực mà bạn hiểu rõ - vốn đã rất có hạn. Bạn đang tới từ “khu vực ảnh hưởng” của chiến lược hay hoạt động, bạn cần tạo nên mối quan hệ tin tưởng, không chỉ với những người ở các bộ phận chức năng khác mà với cả các chi nhánh, với khách hàng, và thậm chí là với cả đối thủ cạnh tranh. Các nhà lãnh đạo là những người quá thu hẹp chức năng đến mức họ không thể thiết lập được những mối quan hệ như thế cho tới khi được đặt vào trong những tình huống đòi hỏi sự cộng tác thực sự.

## **Nhu cầu kiểm soát**

Bất chấp sự biến đổi hoàn toàn của thế giới kinh doanh trở thành một nền kinh tế tri thức, những tàn dư thực tiễn quản lý từ Cuộc cách mạng công nghiệp vẫn chưa “chết” dễ dàng như vậy. Trong một thế giới không thể dự đoán trước, phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau cùng những thứ hàng hóa phi vật thể, thái độ mặc định của nhà lãnh đạo là tăng cường kiểm soát. Tuy nhiên, sự tăng cường này có thể phản tác

dụng. Ở mức cực đoan, thói quen kiểm soát ngặt nghèo sẽ giết chết các sáng kiến và sự sáng tạo của mọi người; mô hình quản lý vi mô sẽ cổ vũ cho tư tưởng hoài nghi, yếm thế và sợ rủi ro. Mặc dù tình thế kiểm soát này có nhiều khả năng xảy ra với các tổ chức dưới sự quản lý của những nhà lãnh đạo thiên về hoạt động nhiều hơn so với những người thiên về chiến lược, nó vẫn có thể gây ảnh hưởng lên cả hai kiểu lãnh đạo này. Những người mạnh về chiến lược có thể bị ám ảnh bởi mọi sắc thái trong chiến lược của họ, sẽ hành động chậm chạp trong khi họ cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt để hỗ trợ cho mọi khía cạnh của chiến lược. Kể cả họ vốn có tầm nhìn tốt thì quá trình thực hiện chiến lược quá chậm hay quá nặng nề với việc hết nghiên cứu rồi lại phân tích cũng sẽ tạo ra ảnh hưởng tiêu cực. Trong khi đó, các nhà lãnh đạo thiên về hoạt động khi tập trung vào việc kiểm soát sẽ tạo ra sự chia rẽ và tan rã. Với thói quen tập trung vào từng công việc chi tiết, họ sẽ dễ dàng mất bình tĩnh khi quá trình thắt chặt kiểm soát khiến họ thấy được cả những lỗi nhỏ thậm chí chẳng gây hậu quả gì. Cứ thế, họ bị bọc kín trong việc kiểm soát các chi tiết mà dần mất đi tầm nhìn đối với những mục tiêu lớn hơn của mình. Chẳng hạn, họ có thể tốn rất nhiều công sức trong việc thực hiện một quá trình định hướng mới cho kịp một hạn thời gian nào đó đã định trước, nhưng trong mọi cố gắng đó, họ sẽ không thể nghĩ ra cách tốt nhất kết nối đường lối hành động trong toàn công ty để mọi người hiểu và cùng hỗ trợ cho điều đó.

Chúng tôi không hề có ý muốn nói rằng việc buông lỏng kiểm soát là bí quyết điều hành. Rõ ràng là bạn cần phải áp dụng việc kiểm soát để giữ cho mình, với tư cách nhà lãnh đạo, nắm được đầy đủ thông tin chi tiết và có được các thước đo hợp lý để đánh giá quá trình. Tuy nhiên, khi sự kiểm soát biến thành mục tiêu chứ không còn là phương tiện để hướng tới một mục tiêu lớn hơn, thì sự quản lý đã thực sự biến thành sự cản trở.

Chúng tôi có biết một nhà lãnh đạo rất thông minh, một người lúc nào cũng bị ám ảnh bởi những sự việc chi tiết liên quan tới tổ chức của mình. Ông ấy ham thích những cuộc họp với chương trình thảo luận xuyên suốt tất cả các lĩnh vực hoạt động, tự hào rằng mình đang kiểm soát được tới tận chi tiết các hoạt động của mọi người cũng như biết rõ các khoản tiền vào và ra như thế nào. Ông ấy giống như một người thợ hàn và tin rằng nếu như mọi bộ phận “ăn khớp” thì cả tổ chức sẽ hoạt động trơn tru và phát triển. Tuy nhiên, điều mà nhà lãnh đạo này đã bỏ quên, đó là năng lượng con người, là thứ tạo ra động

lực thực sự từ bên trong. Việc ông nỗ lực đánh giá kết quả đã tìm chế khả năng sáng tạo và ông đã không thể khơi dậy cảm xúc và tinh thần tự cam kết trong công việc - những điều định hướng điều hành thực sự.

## **Áp đặt phong cách và sở thích**

Phần nội dung này là để phản đối việc đưa phong cách cá nhân cùng sở thích của mình vào công việc. Trong lịch sử, các triết lý cũ (áp đặt phong cách) là cách thức các nhà lãnh đạo trong kinh doanh tiếp cận nhiệm vụ của mình. Đó là khi một cá nhân bướng bỉnh thể hiện nét tính cách này khi trở thành một nhà quản lý và một người lãnh đạo. Trước đây đó không phải là một rào cản đối với việc thực hiện công việc. Thậm chí trong thực tế nó còn giúp đạt được một số mục tiêu nhất định nào đó.

Ngày nay, sự bướng bỉnh bẩm sinh đó có thể là một rào cản thực sự. Trong một môi trường phụ thuộc lẫn nhau, các nhà lãnh đạo cần phải tỉnh táo nhận ra khi nào thì phong cách và sở thích cá nhân đang làm hại công việc điều hành của họ. Tất nhiên họ không thể thay đổi con người mình 180 độ được nhưng cần phải luôn trong trạng thái cảnh giác trước những tình huống khi phong cách chủ đạo của họ được thể hiện ở đó sẽ không hiệu quả. Bằng việc hiểu rằng nhận thức theo kiểu một chiều đang ngăn không cho một vấn đề quan trọng được giải quyết, họ có thể lùi lại một chút và tự hỏi mình rằng liệu đặc điểm này là một dấu trừ hay dấu cộng trong một hoàn cảnh cụ thể. Điều đó có thể giúp họ quay trở lại và làm việc chăm chỉ để giải quyết thế bí.

Mọi nhà lãnh đạo đều có một phong cách riêng và họ thường từ chối thay đổi nó vì những thành công trước đó đã gián tiếp gia cố vững chắc cho phong cách đó trong khi nhà lãnh đạo không nhận thức được những ảnh hưởng tiêu cực của nó. Thời buổi ngày nay, sự linh hoạt và nhận thức là điều cốt yếu để thực thi các giải pháp hiệu quả. Nhiều công ty đã đầu tư đáng kể để giúp các nhà lãnh đạo của họ nhận thức về phong cách thiên hướng của mình thông qua những bài kiểm tra như Myers-Briggs Typology Inventory hay FIRO-B hoặc nhiều công cụ khác. Những đánh giá này có thể giúp các nhà lãnh đạo hiểu rằng không phải lúc nào phong cách lãnh đạo của họ cũng mang tới hiệu quả và thành công, và nếu như không có sự linh hoạt cũng

như các phương pháp dự phòng, cách giải quyết và phương pháp hoạt động được ưa thích có thể trở thành kém hiệu quả nếu như không được nhận thức và điều chỉnh cho phù hợp.

Cuối cùng, các nhà lãnh đạo thường không tinh táo để ý thức rõ ràng trong những hoàn cảnh khác nhau sẽ đòi hỏi những loại phong cách khác nhau. Những phương án theo kiểu tiếp cận trực tiếp, thay đổi toàn bộ có thể là rất cần thiết trong một cuộc khủng hoảng. Tuy nhiên, cách đó sẽ trở nên hoàn toàn vô hiệu nếu như khó khăn tới từ việc trao quyền cho một nhóm nào đó để tạo ra các ý tưởng có thể định hướng tăng trưởng. Tương tự như vậy, hoạt động trong vai trò một nhân viên với rất ít quyền lực sẽ rất khác so với việc hoạt động ở một vị trí có những mối liên hệ về trách nhiệm và vai trò giải trình sau cùng cho một hoạt động tài chính nào đó. Các khuôn khổ nhấn mạnh khả năng gây ảnh hưởng và đòi hỏi cách tiếp cận hoàn toàn mới đối với lãnh đạo. Chúng tôi biết có những nhà lãnh đạo đã từng vật lộn rất vất vả cho tới khi một hoàn cảnh nào đó làm cho họ tự nhận ra và tự đòi hỏi mình phải thay đổi phong cách hoạt động.

## **Có quá nhiều quy trình**

Chúng ta có thể hiểu được rằng giám đốc điều hành và những nhà lãnh đạo khác thường muốn thiết lập một quy trình hay cơ chế, hệ thống nào đó mới để tăng cường hay cải thiện sự đánh giá và kết quả hoạt động kinh doanh. Sự phát triển về công nghệ cũng có thể dẫn tới một quy trình sản xuất mới, hoặc tăng khả năng tiếp cận với cơ sở dữ liệu khách hàng, hoặc các phương pháp kiểm soát tài chính mới. Bên ngoài, việc đầu tư vào các phần mềm và các quy trình mới khiến cho mọi thứ được thực hiện nhanh hơn và chất lượng hơn. Tuy nhiên, hãy coi chừng, bởi quá nhiều quy trình có thể lấn át một tổ chức và làm giảm đi - thay vì tăng cường - hiệu quả của sự điều hành. Các tổ chức phải chịu đựng sự quá tải của các quy trình trở nên tập trung vào bên trong. Họ tập trung quá nhiều sự chú ý vào việc thực hiện, tuân thủ các quy trình và các thang xác định tới mức quên luôn cả những hành vi cơ bản cần phải thực hiện để tạo ra thành công. Chẳng hạn, họ có thể mất đi những trọng tâm bên ngoài như việc giảm thái độ quan tâm và chú ý tới khách hàng cũng như các cơ hội, họ chỉ chăm chăm tập trung làm thế nào thực hiện cho thật đúng, thật chuẩn các quy trình được đưa ra mỗi lúc một nhiều mà thôi.

Vậy thì có bao nhiêu quy trình là quá nhiều? Chúng tôi không thể đưa ra cho các bạn một con số cụ thể, nhưng chúng tôi đã tận mắt chứng kiến rất nhiều công ty hiện nay đang phải chịu đựng vấn nạn của sự quá tải các quy trình. Nếu như bạn không thể xác định nổi số lượng các quy trình mà trong đó bạn là một người tham gia tích cực thì nhiều khả năng bạn đang phải chịu đựng sự quá tải quy trình. Sự miêu tả đặc trưng của một tổ chức và một cuộc thăm dò thái độ sẽ cho bạn biết liệu mọi người ở đó có đang bị lấn át bởi những trang thiết bị hay những bộ phận của các quá trình tương tác phụ thuộc lẫn nhau và giao tiếp với nhau trong tất cả các hệ thống mới mà công ty đã thiết lập hay không. Nếu mọi người bị lấn át, họ sẽ không thể thi hành hay thực hiện mọi việc được giao với hiệu quả cao nhất như họ có thể làm, bởi vì họ luôn phải để mắt để tuân thủ cho đúng một cái gì đó. Chúng tôi đã xem rất nhiều những cuộc điều tra dư luận tại các tập đoàn hiện nay; họ đang làm việc một cách phức tạp và sự quá tải về quy trình luôn là một lời than phiền phổ biến.

## Khiến cho mọi thứ được thực hiện trong một môi trường hỗn độn và thiếu khoan dung

Nếu như bạn có thể vượt qua bốn rào cản mà chúng tôi vừa đề cập thì bạn vẫn sẽ phải đối mặt với những thách thức của môi trường để có thể điều hành công việc hiệu quả. Các khung thời gian ngày càng ngắn hơn, các tiêu chuẩn thì cao hơn, lại còn sức ép lúc nào cũng phải vượt qua kết quả kinh doanh trước đó, và yêu cầu số lỗi mắc phải ngày càng ít đi trong khi đòi hỏi phải đưa ra những quyết định có nhiều rủi ro mới mong tận dụng được cơ hội phát triển ngày càng tăng. Tất cả những điều đó làm cho nhà lãnh đạo không thể sử dụng những cuốn giáo trình dành cho những người quản lý từ các năm trước. Do đó, điều đầu tiên mà các nhà lãnh đạo buộc phải làm được là tìm ra sự cân bằng giữa tư duy chiến lược và tư duy hành động - như chúng tôi vừa khuyến nghị ở trên. Nếu như bạn không nhận thức được thiên hướng tư duy của mình, hãy quan sát các phản ứng của những nhân viên xung quanh bạn, bởi họ luôn là người biết rất rõ sếp của mình thích “gu” lãnh đạo nào. Tìm thấy được sự cân bằng trong phong cách lãnh đạo sẽ giúp bạn mở ra được thêm nhiều lựa chọn cho một tình huống, khi cách điều hành mà bạn thích sử dụng đã tỏ



ra không có hiệu lực. Trong những môi trường biến đổi nhanh chóng với quá nhiều việc phải làm, liên tục đòi hỏi giao tiếp, một điều chắc chắn là phong cách quen thuộc, sở trường của bạn sẽ chẳng thể phát huy. Khi ấy, nếu không tỉnh táo, bạn sẽ trở thành tù nhân của chính những nhận thức kinh nghiệm của mình.

Điều thứ hai mà chúng tôi muốn đề cập liên quan tới những ảnh hưởng ngày càng gia tăng qua những mối quan hệ bên lề để khiến cho mọi thứ được thực hiện. Điều này dường như là sự phản trực giác, khác thường đối với các nhà lãnh đạo truyền thống, những người đã quen với việc điều hành theo chiều dọc (có nghĩa là quan hệ của họ với nhân viên là tương quan trên - dưới). Nhưng khả năng lôi cuốn những người khác và gây ảnh hưởng mà không cần tới mệnh lệnh hay sự áp đặt trực tiếp đang trở thành chìa khóa cho thành công trong môi trường phức tạp. Cùng làm việc trong những đội ngũ liên chức năng, tạo ra các mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với các nhà cung cấp, hình thành các liên minh với các công ty trong những lĩnh vực kinh doanh có liên quan, và thậm chí là tham gia vào những dự án chung cùng các đối thủ cạnh tranh... tất cả có thể tạo ra những lợi ích và lợi nhuận không ngờ mà không cần phải sở hữu hay kiểm soát các nguồn lực.

Điều thứ ba là tạo ra một môi trường của tinh thần trách nhiệm. Khi mọi người đóng góp bởi người ta cảm thấy mình phải làm như vậy thì có nghĩa là công ty đó đang buộc nhân viên của mình phải lao động, họ sẽ thiếu đi tinh thần tự giác và sáng tạo cần thiết để thực hiện nhiệm vụ hiệu quả. Một nhà lãnh đạo mà chúng tôi biết coi điều này như là “sự ửng thuận nham hiểm”. Việc tạo ra tinh thần trách nhiệm có nghĩa là nguy cơ, hậu quả kinh doanh cũng theo đó mà lớn hơn. Thiết lập tinh thần trách nhiệm đồng nghĩa với việc tạo ra những hệ quả công bằng phát sinh trong quá trình thực hiện công việc. Điều này còn có nghĩa rằng các nhà lãnh đạo cũng sẽ phải gương mẫu khi tăng các cơ chế giao phó quyền hạn và chấp nhận các hậu quả. Họ thiết lập ý thức tự quyết và tinh thần trách nhiệm trong đội ngũ nhân viên. Ở đây, khái niệm về tâm lý trẻ em tỏ ra hữu ích: đó là khái niệm về một đứa trẻ có tinh thần tự lập. Rất nhiều trẻ học tập và sinh hoạt rất tốt ở trường học vì chúng có động lực từ bên ngoài, chẳng hạn như chúng là những đứa trẻ ngoan, muốn làm bố mẹ hoặc thầy cô giáo mà chúng yêu quý vui lòng, hoặc là ngược lại, vì chúng bị bố mẹ đe dọa sẽ trừng phạt nếu học tập không ra gì. *Tự lập* có nghĩa là động cơ của chúng là thực chất/xuất phát từ bên trong, rằng chúng

đạt được bởi có gì đó bên trong thúc giục chúng nỗ lực. Phát triển một động lực thúc đẩy từ bên trong như thế trong các tổ chức là tất cả những gì bao hàm trong khái niệm trách nhiệm. Lực lượng lao động tự lập có nhiều khả năng thực hiện nhiệm vụ.

Gợi ý thứ tư là: Giá trị và thể hiện sự bền chí. Không gì thay thế được cho sự bền gan quyết chí. Lãnh đạo ngày nay rất dễ bị sao lãng và phản ứng lại trong kinh doanh, khi họ bị tấn công tới tấp bởi các tác nhân kích thích, sự giao tiếp/áp lực giao tiếp, yêu cầu, thông tin và lựa chọn. Bạn có thể còn biết nhiều hơn một lãnh đạo đã bắt đầu các dự án nhưng chưa bao giờ kết thúc chúng. Sự bền chí là một đặc trưng của ý chí khi sử dụng nhận thức. Khi bạn muốn hoàn thành điều gì đó, bạn cần thể hiện được sự dũng cảm của niềm tin chắc chắn mà bạn đang có. Không còn nghi ngờ gì nữa, các nhà lãnh đạo sẽ bị cuốn ngược trở lại khi dự án mà họ tâm huyết nhất phát triển không đồng đều/gặp trục trặc hay một chương trình thất bại vì lý do chính trị. Mặc dù vậy, nếu họ thực sự tin vào dự án đó, họ cần phải trung thành với nó. Điều này không chỉ giúp họ hoàn thành được mục tiêu họ cho là đáng giá mà còn gửi một thông điệp đến với mọi người rằng quyết chí chính là một phẩm chất mà họ coi trọng. Trong rất nhiều nghiên cứu về sản phẩm mới và ý tưởng đột phá trong các công ty, có chứng cứ rất rõ ràng của “hiệu ứng Lazarus” - đề cập đến một nhà vô địch ý tưởng, người không để cho bất kì cách tiếp cận hay ý tưởng mới nào về sản phẩm trở nên vô dụng và thành công cuối cùng đã được tạo ra từ một khởi đầu ảm đạm.

Thứ năm, khuyến khích mọi người bộc lộ và phát huy điểm mạnh sẽ tốt hơn là giúp họ sửa chữa những điểm yếu. Đây là một đặc điểm của trái tim khi điều hành. Rất nhiều chương trình phát triển lãnh đạo đã tập trung vào việc giúp nhân viên của mình sửa chữa điểm yếu, sai lầm. Không nghi ngờ gì, có một vài lãnh đạo cần thay đổi. Vấn đề là ở thái độ. Khi nhà lãnh đạo đã có thành kiến rằng nhân viên nào đó làm không đúng, họ thường tước quyền của những người ấy, thậm chí cả khi đang cố gắng giúp đỡ họ. Chúng tôi nhận ra rằng phần lớn các cá nhân sẵn sàng hi sinh cho những hệ thống luôn tỏ ra quan tâm đến họ, coi họ như một tài sản giá trị trong công cuộc phát triển. Họ không sẵn sàng hi sinh cho những hệ thống chỉ coi họ như những cá thể không hoàn thiện hay yếu thế. Các lãnh đạo cứng rắn, tàn nhẫn nói rất nhiều về việc “thực hiện ngay cái dự án chết tiệt này đi” nhưng lại luôn nói rằng người của họ không quan tâm. Kiểu nói chuyện dọa dẫm và tàn nhẫn chỉ khiến con người làm việc thật nhiều. Khuyến

khích thuộc cấp trực tiếp phát triển những điểm mạnh có nghĩa là hợp tác với họ - phát triển và xây dựng dựa trên những sở trường của họ để đạt được tới mục tiêu chung. Điều này rất quan trọng để xác định và làm bộc lộ những hành vi có thể cần phải sửa chữa hoặc thay đổi, nhưng không nên là điểm tập trung chính của quá trình phát triển.

Sander Flaum, hiện nay là nhà cố vấn của nền công nghiệp dược phẩm và công nghệ sinh học, hiểu cách hoàn thành được công việc. Mặc dù câu chuyện này đã xảy ra vài năm trước, nó vẫn là một ví dụ quan trọng bởi vì nó nắm bắt một đặc điểm quan trọng mà chúng tôi vừa thảo luận, đặc biệt là sự bền chí và khuyến khích mọi người phát triển những điểm mạnh để đạt được mục tiêu.

Khi Flaum trở thành giám đốc điều hành của Robert A. Becker, một công ty quảng cáo về chăm sóc sức khỏe, công ty này đang gặp một vấn đề nghiêm trọng: sắp sửa mất hai trong số những khách hàng lớn nhất của công ty. Ngay sau đó, công ty chỉ còn một khách hàng chính - Bristol-Myers - và tình hình đã trở nên nghiêm trọng. Đầu tiên, không ai buồn trả lời điện thoại của Flaum. Mọi người đều nói với ông rằng ông đã phạm sai lầm lớn khi quyết định làm việc cho Becker và ông nên ra đi trước khi quá muộn.

Mặc dù vậy, Flaum là một nhà lãnh đạo toàn diện, người luôn biết phải làm gì để hoàn thành mọi việc. Ông bắt đầu bằng việc thiết lập những điều ông gọi là “Văn hóa của sự kiên trì”. Ông gieo vào lòng cộng sự của mình quan niệm cho rằng đến một ngày nào đó họ sẽ phải làm việc cho khách hàng với những sản phẩm lớn nhất, quan trọng nhất trong ngành kinh doanh dược phẩm. Ông nhấn mạnh yêu cầu phải nỗ lực không ngừng, thậm chí là khi đối mặt với việc ban đầu bị từ chối, và chứng minh sự nỗ lực không ngừng này khi Bristol-Myers không đề nghị họ tham gia vào dự án Buspar - một loại thuốc chống bồn chồn. Thay vì chấp nhận sự từ chối này, Flaum và đội của ông cố gắng thuyết phục giám đốc phụ trách sản phẩm của Bristol-Myers bằng những ý tưởng nối tiếp ý tưởng cho dự án, và cuối cùng họ cũng được mời tham gia vào dự án. Họ chiến thắng trong kinh doanh, và chiến dịch của họ đã giúp Buspar có được sự tăng trưởng nhanh chóng và kỳ diệu về doanh số bán hàng.

Chúng ta có thể thấy rất rõ rằng Flaum đã rất sắc sảo trong việc khuyến khích cộng sự của mình phát triển những điểm mạnh như

những người tạo ra ý tưởng. Đây là một công ty thương mại cổ phần quảng cáo nhưng Flaum đã nhìn thấy rằng ông có thể có được nhiều những ý tưởng tốt hơn từ cộng sự của mình nếu ông khuyến khích họ áp dụng sự sáng tạo của mình cho mọi cơ hội. Như Flaum đã viết: “Đừng bao giờ gọi khách hàng khi chưa có một ý tưởng lớn”. Đó đã trở thành câu thần chú của công ty. Kết quả là, Becker đã tạo được danh tiếng về sự sáng tạo siêu đẳng và sức hấp dẫn đối với khách hàng, bắt đầu từ một điểm rất thấp của công ty khi thậm chí không ai muốn trả lời điện thoại. Cuối cùng, Becker đã được tuyên dương là doanh nghiệp quảng cáo của năm và đứng thứ bảy trong số mười doanh nghiệp được phẩm trong cuộc khảo sát ý kiến khách hàng.

Rất thú vị, Flaum đã viết trong một bài viết đăng trên *Pharmaceutical Times* rằng: “Chúng tôi đã làm điều này với trí óc và trái tim của mình, nhưng trên tất cả, chúng tôi đổ mồ hôi”. Chúng tôi đã dịch *mồ hôi* theo nghĩa là Flaum đã rất dũng cảm với niềm tin của mình, và ông sẵn sàng làm việc với lòng kiên trì phi thường để đạt được mục tiêu.

## Trục xuất mô hình cũ ra khỏi một nhà lãnh đạo

Bất chấp tất cả những gì chúng tôi đã học về việc làm thế nào để hoàn thành công việc, các tổ chức vẫn hướng về những nhà lãnh đạo “ngghiêm khắc” (nghĩa là kiểm soát và ra lệnh) khi họ không còn hi vọng trong việc tăng hiệu quả làm việc. Họ muốn ai đó - một người không sợ phải hành động, tiếp tục tiến lên và không bực lộ điểm yếu. *Hành động* ở đây thường đồng nghĩa với việc giảm chi phí và nhân công, bắt đầu một chiến lược khác và lãnh đạo mọi người để đạt được kết quả. Chúng tôi muốn nhắc nhở các tổ chức xem lại số phận của Tập đoàn Sunbeam khi họ đưa về Al Dunlap, biệt danh “cưa máy” - một người nổi tiếng về sự cứng rắn và khả năng cắt giảm chi phí. Ông chỉ làm việc trong vòng chưa đầy hai năm, điều hành để cắt giảm một nửa lực lượng lao động và làm cho tình huống xấu trở nên tồi tệ hơn; Sunbeam phá sản vài năm sau khi sa thải Dunlap.

Mặc dù hoàn thành mọi việc và tăng hiệu quả đôi khi đồng nghĩa với việc cắt giảm biên chế và chi phí, nhưng không phải là theo cái

kiểu phản ứng tự động. Trái tim và khí phách cần phải tham gia vào phương trình, và những giám đốc điều hành hay lo lắng hoặc chặt chẽ đến tàn nhẫn thường bộc lộ rất ít khí phách và trái tim. Các tổ chức nên sử dụng Ken Lewis, Bill Weldon và Andrea Jung như những mô hình lãnh đạo điều hành tốt - những nhà lãnh đạo toàn diện đã hoàn thành mọi việc, không chỉ bởi họ rất thông minh, luôn biết phải làm như thế nào mà còn bởi họ biết truyền cảm hứng cho mọi người làm việc chăm chỉ và tốt hơn bằng cách thể hiện sự dũng cảm.

Có thể phát triển một nhà lãnh đạo để điều hành công việc nhưng chỉ khi quy trình phát triển dùng mô hình mới thay cho mô hình cũ. Có thể là ngược đời nhưng bạn không thể hoàn thành mọi việc bằng cách dựa vào quyền lực hay nỗi sợ hãi. Sự phát triển phải thể hiện được các hình mẫu từ bên trong công ty bằng cách chứng minh luận điểm này; nó nên mang lại cho người tham gia cơ hội hiểu được nội bộ đơn vị kinh doanh hoặc thăm các công ty bên ngoài, những công ty vận hành tốt vì nhà lãnh đạo đã hòa hợp được trí óc, trái tim và ý chí để tạo ra một nền văn hóa khi mọi người đều muốn công việc được hoàn thành. Và nó nên cho nhà lãnh đạo một cơ hội được nhìn lại lý luận của riêng mình về cách làm thế nào để thực hiện công việc. Điểm cuối cùng có thể là một điểm đầy thách thức, và nó có thể yêu cầu những kinh nghiệm trong thế giới thực tế (ví dụ như kinh nghiệm các trong chương trình Học cách hành động), trong đó học viên được giao một nhiệm vụ đầy tham vọng chỉ có thể thực hiện được khi sử dụng cả ba phẩm chất của một nhà lãnh đạo toàn diện. Mọi người - đặc biệt là những nhà lãnh đạo cai trị khắc nghiệt - phải học một số tình huống yêu cầu rủi ro và sự đồng cảm hơn là chỉ có một kế hoạch hiệu quả được truyền đạt một cách thuyết phục. Đôi khi nó dẫn đến một thất bại công khai - một trường hợp đặc biệt khi những tiếng la hét và những quyết định cứng rắn không đủ sức hoàn thành công việc, cho đến khi một cá nhân sẵn sàng xem xét lại phương pháp của mình. Mặc dù vậy, khi điều đó xảy ra, nhà lãnh đạo chắc chắn sẽ thử các phương pháp tiếp cận khác để hoàn thành được mục tiêu của mình.



Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ hoàn thành những tổng hợp chính thức về khía cạnh nhận thức của sự lãnh đạo - điều chúng tôi gọi là lãnh đạo bằng trí óc - bằng cách miêu tả sự phát triển một quan điểm có thể trở nên có giá trị đối với một công ty.

## PHÁT TRIỂN VÀ KẾT NỐI MỘT QUAN ĐIỂM

**Đ**iểm cuối cùng của phần nhận thức có vẻ như ít được ưu tiên hơn những điểm khác, nhưng trên thực tế mỗi phần nhỏ trong nó đều cực kỳ quan trọng. Thoạt nhìn, phát triển một quan điểm có vẻ như một thứ xa xỉ. Sau cùng, so sánh với những khả năng nhận thức khác như hoàn thành công việc hay tái định hình ranh giới, phát triển một quan điểm có vẻ như vừa không hợp thời vừa ít hữu dụng. Tuy nhiên, quan điểm đóng vai trò như một cái mỏ neo hay người cầm lái. Tại thời điểm mà người lãnh đạo cảm thấy không chắc chắn hay không có sự ràng buộc, một quan điểm có thể cung cấp giác quan về sự an toàn - một nền tảng để đưa ra quyết định trong một môi trường phức tạp, nhiều xung đột và không rõ ràng. Một quan điểm đồng thời có thể giúp nhà lãnh đạo duy trì một tính cách đáng tin cậy, nhất quán; nó cũng có thể tạo ra các cam kết và sự đam mê cần thiết để đạt được mục tiêu đầy tham vọng; và nó có thể giúp họ tiếp tục thúc đẩy và gây ảnh hưởng, tạo ra ý thức về mục đích khi họ tiến lên trong sự nghiệp của mình.

Thật không may, chúng tôi đã quan sát rất nhiều nhà lãnh đạo, những người thay vì xây dựng một quan điểm lại đơn giản đi theo con đường mang tính chính trị đúng đắn nhất hoặc quan điểm sắc sảo nhất. Đây là một kỷ nguyên mà các nhà lãnh đạo, nhân danh sự phát triển, chấp nhận những lập trường mà họ không tin tưởng một cách bi quan. Không còn nghi ngờ gì nữa, bạn biết về những nhà lãnh đạo cao cấp luôn sẵn sàng thay đổi lập trường nương theo mong muốn của lãnh đạo cấp trên hay ban giám đốc, hoặc sẵn sàng chấp nhận những quan điểm mà họ vẫn còn nghi ngại. Một số nhà lãnh đạo thông minh và tài năng rất dễ bị tác động bởi những “cái nhìn vô nghĩa”, đặc biệt là khi họ luôn có vẻ cẩn thận và khôn ngoan trước một viễn cảnh về cơ hội thăng tiến trong công việc.

Điều mà các nhà lãnh đạo này không nhận ra là khi không có quan điểm rõ ràng, họ hiếm khi truyền được cảm hứng cho người

khác và khiến họ sẵn sàng làm việc cho mình. Họ có thể sẽ tự lừa phỉnh bản thân với suy nghĩ rằng “hòa nhập” sẽ giúp phát triển sự nghiệp của họ, nhưng trong dài hạn, họ sẽ khó được nhìn nhận như những nhà lãnh đạo hiệu quả.

## Tại sao con người thất bại trong việc phát triển lòng tin của bản thân và bảo vệ một quan điểm?

Dưới đây là một minh họa cho những gì chúng tôi muốn nói:

Carole là nhà lãnh đạo hàng đầu trong một tập đoàn lớn. Thông minh, hiểu biết và rất thành công khi còn tương đối trẻ, Carole đã được lên kế hoạch để thuyết trình về một đề tài lớn trước Hội đồng quản trị công ty. Cô làm việc rất chăm chỉ để chuẩn bị cho bài thuyết trình, xoay quanh chiến lược cho bộ phận chức năng của cô và cách để nó ăn khớp với các mục tiêu kinh doanh lớn hơn. Bài thuyết trình của cô đã thành công, hoặc là cô nghĩ thế. Cô nói trơn tru và rõ ràng, những hình ảnh cô thể hiện trên trình duyệt PowerPoint mạnh mẽ và quả quyết; cô giữ được cho bài thuyết trình không quá dài nhưng vẫn không bỏ qua bất kỳ một điểm mấu chốt nào, và cô biết rằng những gì cô đã nói hoàn toàn phù hợp với triết lý và phương pháp tiếp cận của giám đốc điều hành. Cô cực kỳ kính trọng giám đốc điều hành, người đã được nhiều người bầu chọn là một trong số những lãnh đạo hàng đầu của đất nước, và cũng là người đã tập trung vào một vài sự ưu tiên rất rõ ràng giúp xoay chuyển tình thế của công ty. Cô muốn chắc chắn rằng ông nhìn nhận cô như một người trong đội và rằng bài thuyết trình của cô khớp với những tưởng của ông về việc phát triển tổ chức.

Thực tế, bài thuyết trình của cô đã không làm hài lòng mọi người trong phòng. Họ nhìn nhận bài nói đó như một sự tuyên truyền cho vị trí của vị giám đốc điều hành kia. Nếu họ nhắm mắt lại và coi như họ đang nghe từ một người đàn ông, họ có thể thấy mình đang lắng nghe giám đốc điều hành nói. Việc Carole không tự phát triển quan điểm của mình mà đi mượn lập trường của người khác nhanh chóng trở

nên rất rõ ràng. Nếu Carol trình bày ý tưởng của bản thân và tranh luận rồi *sau đó* chỉ ra rằng ý tưởng ấy có sự liên kết với những ưu tiên của người khác, bao gồm cả giám đốc điều hành, hẳn cô đã thành công. Tuy nhiên, bài thuyết trình của cô giống như một động cơ chính trị và giống như cô đang tự biến mình thành trung tâm. Trong hoàn cảnh quan trọng này, Carole đã đánh mất đi sự tin nhiệm từ Hội đồng quản trị.

Bạn sẽ nghĩ rằng những người thông minh như Carole chắc chắn biết rằng lòng trung thành không phải lúc nào cũng thống trị. Bạn có thể cho rằng rằng trí thông minh và kinh nghiệm của cô hẳn sẽ tự động phát triển một quan điểm riêng. Tuy vậy, Carole chính là nạn nhân của những lực lượng lớn hơn bản thân mình.

Hãy để chúng tôi nhìn vào những lực lượng có thể dẫn đến việc con người tránh phát triển hay hành động dựa trên quan điểm của mình:

- *Quan niệm sai lầm rằng lãnh đạo phải là đại diện cho đường lối tổ chức của toàn bộ đội ngũ.* Con người thường nhầm lẫn giữa việc trung thành với một tổ chức và đẩy mạnh mục tiêu của nó. Việc thứ hai có thể đạt được thông qua những câu hỏi và thách thức quan trọng, không mù quáng theo đuổi mọi thứ công ty ủng hộ và tán thành tất cả những chiến lược và mục tiêu tại thời điểm đó. Tất nhiên, người lãnh đạo cần phải làm việc cho tổ chức mà anh ta tin tưởng, và nếu một cá nhân không đồng ý với tất cả mọi vấn đề, tốt nhất anh ta nên ra đi. Tuy nhiên, rất nhiều nhà lãnh đạo tán thành hoàn toàn và không hề suy nghĩ quan điểm của tổ chức đến mức họ không hề có chỗ cho việc phát triển quan điểm của riêng mình. Họ có thể tự thuyết phục bản thân rằng tư duy đó là tốt nhất cho công ty và thể hiện sự trung thành với nó. Họ cũng rất lo lắng về những đánh giá của ông chủ và người giám sát, do đó họ thực sự rất sợ thể hiện sự bất đồng theo bất cứ cách nào. Chắc chắn rằng, họ thường không dành thời gian để suy nghĩ về doanh nghiệp ở ngoài căn phòng nhỏ hay văn phòng của mình; họ để dành những suy nghĩ đó cho người khác bởi còn rất nhiều thứ cần phải làm.
- *Môi trường tổ chức khuyến khích việc tuân thủ nghiêm ngặt đường lối của cả tổ chức.* Chúng tôi thường yêu cầu các nhà lãnh đạo xác định những luật bất thành văn trong một tổ chức.



Thường thì quy luật đầu tiên sẽ là: “Không được thể hiện sự bất đồng với ông chủ của bạn”. Quy luật này được áp dụng rộng hơn khi bạn đứng trong một tổ chức lớn không khuyến khích sự bất đồng giữa những người lãnh đạo đứng đầu. Thỉnh thoảng “sự tuân thủ” quan trọng hơn cả việc ra quyết định đúng và những nhà lãnh đạo có quan điểm mạnh mẽ sẽ được nhìn nhận như những người hay gây gổ và mất tập trung. Một số công ty hoàn toàn không muốn mọi người thể hiện sự bất đồng với chiến lược và quy định của công ty; họ thích sự đồng lòng trong mọi hoàn cảnh. Họ muốn nhận được sự tôn trọng triệt để với những giá trị văn hóa cho tới tận khi một số vấn đề xuất hiện, và tình hình phổ biến lại trở thành: “Tại sao không có nhiều người lên tiếng?” Trong những công ty kiểu này, mọi người có thể phát triển quan điểm của họ rất tốt, nhưng họ không đủ can đảm để thể hiện nó. Hoặc họ giữ nó cho các cuộc chuyện phiếm trên Internet, nơi lúc nào cũng sống động với đầy đủ thông tin, hiểu biết và các ý tưởng.

- *Thất bại trong việc nhìn nhận, khám phá và suy nghĩ về những điều xảy ra ở bên ngoài công ty.* Để tạo thành một quan điểm, bạn cần phải cọ xát với sự đa dạng của các nguồn từ bên ngoài. Điều này có nghĩa là đọc về những kinh nghiệm tốt nhất, những công ty đạt hiệu quả cao, những nhà lãnh đạo hoàn hảo, v.v... Điều này còn có nghĩa là tham gia vào các hội nghị, gặp gỡ các nhà lãnh đạo khác và hiểu về các lực lượng xung quanh thế giới bạn đang sống, như các lực lượng kinh tế vĩ mô, chính trị, môi trường, địa chính và nhân khẩu học. Và cuối cùng, nó có nghĩa là suy ngẫm - nhìn lại và cân nhắc mọi thứ bạn đã đọc và trải nghiệm để xây dựng quan điểm của bạn. Sẽ rất khó để xây dựng quan điểm mà không dựa trên kinh nghiệm và kiến thức; bạn cần phải kết hợp thông tin và ý tưởng từ nhiều nguồn khác nhau.

Khi chúng tôi bắt đầu huấn luyện một lãnh đạo cao cấp, một trong số những câu hỏi đầu tiên mà chúng tôi hỏi là: “Bạn đọc cái gì?”. Từ câu hỏi này, chúng tôi có được cái nhìn sâu sắc về cách một nhà lãnh đạo phát triển quan điểm của mình từ những nguồn đa dạng và khác nhau. Bạn cần chà xát ý tưởng của mình với ý tưởng của người khác để tạo ra nhiệt và ánh sáng. Từ nguồn lực tinh thần này, bạn sẽ phát triển một học thuyết về việc điều gì là quan trọng với bạn với tư cách một nhà lãnh đạo, và công việc nên được điều hành như thế nào.

- *Tự nghi ngờ về khả năng xây dựng quan điểm của bản thân.* Nhà lãnh đạo có thể tự tin trong các lĩnh vực khác- chẳng hạn như các lĩnh vực mà họ tinh thông - nhưng họ không nhìn nhận mình như một nhà tư tưởng vĩ đại với những ý kiến mạnh mẽ về chủ đề lãnh đạo. Phát triển quan điểm không chỉ là công việc của viện sĩ hàn lâm hay của những người ở vị trí cao. Thật không may, với nhiều nhà lãnh đạo, tư duy phê phán và phân tích dừng lại khi họ tốt nghiệp khỏi trường đào tạo kinh doanh. Một cách tự nhiên, mọi người có được học thuyết của họ về cách mà công việc được thực hiện trong công ty, kiểu lãnh đạo có thể truyền được nhiệt huyết cho người khác noi theo và tại sao một chiến lược nào đó lại cực kỳ hiệu quả. Mặc dù, rất nhiều lần, những học thuyết này ở trong tiềm thức và mọi người không có đủ sự tin tưởng vào những kinh nghiệm và quá trình suy nghĩ của bản thân để thể hiện những học thuyết đó ra ngoài. Thay vào đó, họ chuyển chúng cho người khác để hình thành quan điểm và họ chỉ làm việc.

Rất nhiều các lãnh đạo thích và học từ những chương trình lãnh đạo tập trung nhiều hơn vào việc phát triển lãnh đạo thay vì đào tạo họ. Trong chương trình phát triển, những giáo viên tuyệt vời sẽ khuyến khích lãnh đạo suy nghĩ, thách thức, phản xạ, thảo luận và tranh cãi. Đó có thể là một công việc thú vị, và với rất nhiều nhà lãnh đạo đó là lần đầu tiên sau một thời gian dài họ tham gia vào việc tư duy phê phán thực sự. Và họ thích nó.

## “Quan điểm” có nghĩa là gì?

*Định nghĩa “quan điểm”* có vẻ như là hiển nhiên, nhưng nó có thể khó định nghĩa trong thực tế. Nó là một cái gì đó rộng hơn là cái nhìn của một người về một vấn đề (ví dụ như niềm tin rằng kinh nghiệm toàn cầu là cần thiết cho việc lãnh đạo). Nó cũng có thể cụ thể hơn so với một niềm tin cụ thể (ví dụ như, trong bộ phim Wall Street, diễn viên chính, Gordon Gecko, tổng kết triết lý kinh doanh của mình bằng câu nói: “Tham lam là tốt”). Quan điểm là một hệ thống tổ chức mạnh mẽ, bao trùm của lòng tin, ứng dụng cho mọi thứ từ hành vi của cá nhân đến giá trị, đến chiến lược kinh doanh. Nhà lãnh đạo có thể dùng quan điểm của mình để đánh giá một lựa chọn hay một cơ hội đặc biệt - ví dụ, để cân nhắc xem ông ta có nên tin vào hiệu quả của

một chiến dịch tăng trưởng mới hay không, đánh giá xem một hoạt động của công ty có đúng nguyên tắc hay không, và xem ai trong số những thuộc cấp trực tiếp của mình xứng đáng được đề bạt. Nói cách khác, một quan điểm cung cấp khuôn khổ cho việc phân tích và ra quyết định.

Hai trong số những lãnh đạo chúng tôi đã nhắc đến trong cuốn sách này - Ken Lewis của Ngân hàng Mỹ và Andrea Jung của Avon - có quan điểm mạnh mẽ. Ken được điều khiển bởi lòng tin của mình rằng Ngân hàng Mỹ là thể chế tài chính tốt nhất và là công ty được ngưỡng mộ nhất trên thế giới, và những lựa chọn chiến lược của ông bắt nguồn từ niềm tin này. Andrea tin vào việc bán hàng trực tiếp và sức mạnh của thương hiệu, và lòng tin này không hề bị dao động, bà đã sử dụng nó để thuyết phục những người dễ dao động, phục hồi lại một công ty mà rất nhiều người đã từ bỏ nó, và đào tạo đội ngũ lãnh đạo hàng đầu để hỗ trợ mình.

Bill George, ông chủ cũ của David ở Honeywell và sau này là giám đốc điều hành của Medtronic, đã phát triển và kết nối một quan điểm. Khái niệm của ông về “lãnh đạo đích thực” (ông cũng đã viết một cuốn sách về chủ đề này) bao gồm thiết lập một mối liên hệ có ý nghĩa với người xung quanh, thúc đẩy cùng với nhiệm vụ, thể hiện sự quan tâm, và hành động theo giá trị. Là một lãnh đạo, ông nhấn mạnh về việc hãy “chân thật” và công khai bộc lộ giá trị của mình. Kết quả là, ông không hề gặp khó khăn trong việc nắm bắt được tính xác thực trong giao tiếp, thậm chí nếu nó có không phù hợp với trí tuệ thông thường. Ở một điểm, ông nói: “Cổ đông đứng thứ ba” - một câu nói đã được lan truyền mạnh mẽ trong giới truyền thông. Bill tin rằng khách hàng phải là đối tượng ưu tiên hàng đầu và trao quyền cho nhân viên của mình để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và nếu điều này được thực hiện, họ sẽ đạt được một khoản tiền lãi lớn hơn cho cổ đông hơn là những công ty chỉ tập trung vào những thông tin trên Wall Street hơn bất kỳ nhóm nào khác. Thông tin được đưa ra về sự tăng trưởng và lợi nhuận của Medtronic trong suốt nhiệm kỳ 12 năm của George - giá trị vốn hóa thị trường tăng từ 1,1 tỉ đôla lên 460 đôla - rõ ràng là quan điểm khác biệt của ông đã đem lại thành công này.

Chúng tôi không muốn đơn giản hóa quá mức khái niệm này. Chẳng hạn như, quan điểm của Bill George không phải bất ngờ xuất hiện trong một khoảnh khắc bất chợt. Nó đã mất một thời gian dài để được hình thành, và Bill điều chỉnh các khía cạnh của nó dựa trên sự

thay đổi của môi trường. Mặc dù lãnh đạo đích thực là mục tiêu của ông, ông áp dụng nó theo những cách khác nhau trong những tình huống khác nhau. Điểm cuối cùng là cốt yếu. Quan điểm không giống như đá. Chúng là những tổ chức mạnh mẽ, chắc chắn nhưng chúng không giáo điều, cứng nhắc. Lý thuyết quản lý nghịch lý cung cấp một cái nhìn sâu sắc về việc làm thế nào để giữ quan điểm một cách hiệu quả và đã được miêu tả với ẩn tượng sâu sắc trong cuốn sách *Quản lý hai thái cực* (Polarity Management) của Barry Johnson.

Để quản lý một nghịch lý, bạn cần phải đánh giá cao những lý lẽ đối nghịch với lý lẽ của bạn, và bạn phải thể hiện được sự đánh giá đó. Khi bạn thừa nhận một quan điểm đối lập, bạn làm cho vị trí của mình được hoan nghênh nhiều hơn. Một nghịch lý có vẻ như không thể quản lý được nếu bạn có quan điểm quá rõ ràng - hoặc đen hoặc trắng. Điều này sẽ trở nên có thể quản lý được khi bạn có được tâm lý linh hoạt để giữ cả hai khái niệm dường như là đối lập trong đầu. Bạn làm cho quan điểm của mình trở nên có thể chấp nhận được đối với người khác khi bạn thừa nhận quan điểm đối lập của họ và thể hiện ra rằng bạn hiểu và thấu cảm với nó.

Trong quản lý nghịch lý, bạn không thỏa hiệp. Trong cùng một tình thế, nhà lãnh đạo với quan điểm mạnh mẽ không nói những điều kiểu như: “Tốt, bây giờ anh đã giải thích xong các ý tưởng của anh, tôi sẽ kết hợp một vài trong số đó”. Đây chỉ là thu nhỏ một quan điểm. Thay vào đó, lãnh đạo sẽ thừa nhận: “Hiện tại tôi có quan điểm như thế này, nhưng rất có thể trong tương lai, quan điểm của anh sẽ trở nên có giá trị hơn. Mặc dù vậy, ngay bây giờ, đây là cách mà tôi nhìn nhận vấn đề”.

Giống trường hợp với các đặc điểm nhận thức khác của chúng tôi, trường hợp này cũng đòi hỏi trái tim và ý chí. Phát triển một quan điểm thường bắt đầu với một quy trình suy nghĩ - sự hợp nhất của những kinh nghiệm đa dạng và các định nghĩa để thành một quan điểm lớn hơn. Tuy nhiên, không phải lúc nào những người có quan điểm riêng cũng bộc lộ nó. Noel Tichy nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có một quan điểm “có thể giảng dạy được”, và nó có thể kết hợp được với trái tim. Đây là khả năng của bạn để thuyết phục người khác nhìn thế giới theo cách của bạn? Bạn có đủ sức liên kết với những người khác trên quan điểm của mình? Liệu những người xung quanh có biết được quan điểm của bạn là gì không? Liệu cách bạn nhìn sự vật/mọi việc có tiếp thêm nghị lực cho những người xung quanh và

đảm bảo một cam kết làm việc để đạt được mục tiêu?

Vậy thì có một vấn đề về việc bạn làm gì với quan điểm của mình? Tác động lên nó đòi hỏi sự dũng cảm. Bạn có thể sẽ phải đối mặt với những rủi ro lớn về tài chính để trung thành với quan điểm của mình; bạn có thể sẽ phải làm mất lòng những người có quyền lực trong công ty hoặc xa lánh khách hàng vì một số quyết định mà bạn cho là cần thiết.

Ron - phó giám đốc cao cấp ở một công ty lớn - biết về một kế hoạch đang được xem xét để cắt giảm 10% nhân viên trong công ty của ông. Không phải bản thân việc công ty giảm biên chế đi ngược lại với quan điểm của Ron. Thay vào đó là việc kế hoạch này nhất quyết rằng việc giảm biên chế phải được thực hiện theo cách kinh tế nhất - có nghĩa là những người “đắt giá” hơn (xét đến lương và các khoản phúc lợi khác) nên được thay thế bằng những người “rẻ” hơn.

Ron cực kỳ tin tưởng vào ý tưởng rằng trước hết hãy là một con người, sau đó mới là lãnh đạo. Từ những kinh nghiệm trong suốt quá trình làm việc của mình, ông nhận ra rằng hiệu quả công việc trong thời gian dài thường cao hơn khi người ta được lãnh đạo bởi những vị lãnh đạo nhân văn thay vì các vị quan chức hay mấy ông bầu thích tự huyễn hoặc mình. Ông chắc chắn rằng việc giảm biên chế không chỉ là phi đạo đức mà còn sẽ gây ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ với số phận của 90% nhân sự còn ở lại. Tại cuộc họp để quyết định kế hoạch giảm biên chế, Ron đã phản đối khía cạnh này của kế hoạch và đưa ra một giải pháp thay thế. Mặc dù có một số người tỏ ra bất bình với sự can thiệp của ông, ông vẫn ở lại với công ty và là một trong ba người có thể kế nhiệm giám đốc điều hành.

Nghĩ tới câu chuyện này, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng một tổ chức không thể hoạt động thực sự hiệu quả nếu 10 nhà lãnh đạo cao nhất có 10 quan điểm hoàn toàn khác nhau. May mắn thay, điều này không thường xảy ra. Phần lớn các lãnh đạo đã ở trong tổ chức một thời gian đều có thể chia sẻ ít nhất vài điểm chung với nhau. Trong một đội ngũ lãnh đạo hiệu quả, họ có thể nhìn mọi thứ khác nhau tại một vài thời điểm, nhưng họ cũng đã học cách sử dụng sự khác nhau đó hiệu quả, thách thức nhau không phải bằng mâu thuẫn hay những chương trình nghị sự ngầm. Đây chính là một trong số những thách thức lớn nhất để trở thành nhà lãnh đạo cao cấp trong thời đại ngày nay: Làm thế nào để cân bằng giữa những ý kiến mạnh mẽ cùng yêu

cầu về khả năng lãnh đạo của một nhà lãnh đạo với yêu cầu phải lắng nghe, hợp tác và hòa nhập với tư cách một thành viên của đội ngũ lãnh đạo cao cấp.

Đội ngũ lãnh đạo hiệu quả biết thừa nhận quan điểm của giám đốc điều hành và hưởng ứng quan điểm đó, thể hiện sự tôn trọng thích hợp đến cùng nhưng vẫn giữ những quan điểm độc lập trong suốt quá trình thực hiện quyết định. Tại Mercer Delta, các cố vấn sử dụng “Lý thuyết sóng của truyền thông” để giải thích cách mà những chiến lược hay quyết định được truyền đi trong một tổ chức: Giám đốc điều hành đưa ra ý tưởng về tương lai của công ty; cấp độ tiếp theo nhận lấy quan điểm đó và diễn giải lại cho cấp độ thấp hơn; đến lượt mình, cấp độ đó lại diễn giải nó cho những người ở dưới họ. Lý tưởng nhất, thông điệp được truyền xuống không giống hệt những gì giám đốc điều hành định truyền đạt. Thay vào đó, việc diễn giải lại cho phép mọi người ở mỗi cấp độ xen nhận xét của mình vào quan điểm của giám đốc điều hành và giải thích các thông điệp liên quan, không chỉ với công ty mà còn với cấp độ thấp hơn. Thông điệp ban đầu không thay đổi, nhưng sự diễn giải lại cho phép nó trở nên thích hợp hơn với các nhóm khác nhau.

Do vậy, sự diễn giải lại thông điệp của một tổ chức là cách lãnh đạo xen quan điểm của mình vào một quan điểm chung.

## Quy trình năm bước

Công ty có thể làm rất nhiều việc để giúp mọi người phát triển quan điểm của mình, và để cho việc phát triển thuận lợi hơn, họ cần nhận biết được quy trình đặc trưng mà nhờ đó một cá nhân có thể phát triển quan điểm của mình và sử dụng nó hiệu quả.

### **Bước 1: Xác định thách thức**

Mọi người bắt đầu xây dựng hoặc sửa đổi quan điểm của mình khi có gì đó trong môi trường của họ nhắc nhở họ làm rõ việc họ nhìn mọi thứ như thế nào. Có thể bạn được kêu gọi đưa ra những ý tưởng mới cho sự tăng trưởng doanh thu và viễn cảnh về việc thách thức mô hình kinh doanh hiện tại hoặc phát triển một cách tiếp cận mới trong

việc bán hàng, tiếp thị hoặc khảo sát sẽ kích thích nhu cầu đánh giá một quan điểm của bạn. Một thách thức về nhận thức hay một nguy cơ cũng có thể nhắc nhở bạn quay trở lại và tự hỏi mình những câu hỏi khó về việc một sự kiện cụ thể có ảnh hưởng như thế nào đến ý kiến của bạn về trường hợp này. Cho dù thử thách có là gì, nó cũng kéo bạn ra khỏi lối tư duy thông thường và đòi hỏi bạn phải phù hợp với một quan điểm cá nhân lớn hơn.

## **Bước 2: Khảo sát thông tin ở bên ngoài công ty**

Bước 2 là khảo sát những nguồn thông tin ở bên ngoài công ty, có liên quan đến thách thức. Nói cách khác, đọc và hấp thu thông tin. Khi bạn bắt đầu hình thành quan điểm của mình, bạn phải lọc nó qua các nguồn thông tin và ý tưởng bên ngoài (nghĩa là bên ngoài bản thân bạn). Sách, báo, các trang web có thể giúp hình thành một quan điểm dựa vào việc thu thập thông tin. Rất nhiều nhà lãnh đạo

đã phát triển một thói quen xấu bằng cách chỉ đọc các tài liệu như tạp chí và báo xuất bản định kỳ, mà họ hoàn toàn có cùng quan điểm với họ. Hãy buộc mình phải đọc nhiều hơn hàng tấn dữ liệu có sẵn ngày nay để thách thức những thành kiến và giả định của bản thân.

## **Bước 3: Hội tụ nhiều ý tưởng thành một quan điểm**

Sau khi chọn lọc rất nhiều ý tưởng khác nhau, bước tiếp theo là tự hỏi bản thân: “Mình tin vào cái gì?” và “Tại sao mình tin là nó đúng?” Bước này khiến bạn hợp nhất những điều mà bạn cho là đúng và giúp bạn tập trung vào quan điểm của mình để có được một cách thức rõ ràng và súc tích nhằm nhìn nhận một vấn đề qua những giá trị và quan điểm của riêng bạn.

## **Bước 4: Kiểm tra ý tưởng với người khác**

Tham gia vào các cuộc đối thoại và tranh luận với người khác về cách bạn nhìn nhận trong vấn đề kinh doanh. Cho phép những người

bạn tôn trọng, đặc biệt là các thuộc cấp trực tiếp, lắng nghe và thách thức triết lý của bạn về doanh nghiệp, đường lối, sự cạnh tranh, giá trị và chiến lược. Họ đã hưởng ứng như thế nào? Họ có được truyền cảm hứng và hoàn toàn đồng ý với những gợi ý của bạn? Họ có tranh luận với bạn trong một số điểm nhất định? Điểm quan trọng là có được cuộc đối thoại thực sự và tiến hành nối kết những gì bạn tin. Trong rất nhiều chương trình phát triển lãnh đạo đã thực hiện, chúng tôi dành cả một phần để các nhà lãnh đạo luyện tập xây dựng, kết nối và trình bày quan điểm của mình trong kinh doanh, sau đó thu thập phản hồi từ những người trong nhóm.

## **Bước 5: Định hình lại quan điểm của bạn**

Định hình lại quan điểm của bạn và *sau đó chấp nhận một vài rủi ro với nó*. Dựa vào phản hồi và các cuộc đối thoại, bạn có thể cần phải sửa đổi quan điểm của mình. Khi bạn đã sửa đổi nó, bạn sẵn sàng sử dụng. Hãy để nó dẫn đường cho bạn trong một số vấn đề kinh doanh quan trọng. Hiển nhiên là bạn phải đánh giá về thời điểm và về các vấn đề để chấp nhận rủi ro đó, nhưng đó phải là ở nơi mà cả bạn và tổ chức của bạn đều đứng về phía lợi ích của đa số. Tất cả các công ty đều cần các nhà lãnh đạo có thể hành động dựa trên nền tảng của niềm tin vững chắc, và đây là cơ hội cho bạn để trở thành nhà lãnh đạo như thế. Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng bạn đã thách thức bản thân để khiến quan điểm của mình được thừa nhận. Đừng để nó trở nên giáo điều. Hãy cởi mở với việc sửa đổi những hoàn cảnh luôn đổi thay và trong cái nhìn ngày càng trưởng thành của riêng bạn về thế giới quanh mình.

Công ty nên làm tất cả những gì có thể để khuyến khích các nhà lãnh đạo sử dụng năm bước này. Nó có thể đồng nghĩa với tất cả mọi thứ, từ việc tạo một môi trường thuận lợi đến việc phát triển một quan điểm (đặc biệt là Bước 5), cung cấp sự huấn luyện và các hội thảo để việc thực hiện năm bước này trở nên dễ dàng hơn.

Chẳng hạn như, khi huấn luyện lãnh đạo cao cấp với mục tiêu này trong đầu, chúng tôi đã hỏi những câu hỏi sau:

- Điều gì đang xảy ra trên thế giới khi bàn về các xu hướng kinh tế, kỹ thuật hay kinh doanh cụ thể?



- Bạn đang đặc biệt chú ý đến điều gì và tại sao lại thế?
- Điều đó có ý nghĩa như thế nào với bạn, với nhóm của bạn và với tổ chức của bạn?

Chúng tôi cũng yêu cầu họ tự đặt bản thân mình trong hoàn cảnh sau:

Hãy tưởng tượng tôi đang tập hợp 10 người biết về bạn nhiều nhất trong công ty. Nếu chúng tôi hỏi họ bạn có ý nghĩa như thế nào với tư cách là một nhà lãnh đạo, họ sẽ nói gì? Liệu họ có khả năng trả lời rõ ràng câu hỏi này không? Liệu họ có những câu trả lời khác nhau không? Họ tin tưởng như thế nào vào quan điểm của bạn? Liệu họ có được thúc đẩy bởi quan điểm đó và sự nhiệt tình cùng sự tận tâm bạn dành cho nó hay không?

Ngoài ra, chúng tôi còn huấn luyện mọi người cách kết hợp kể chuyện vào cách họ thể hiện quan điểm của mình. Thường thì, các nhà lãnh đạo thể hiện quan điểm của họ qua thực tế và số liệu hoặc qua việc kết nối một cách khô khan các ý tưởng. Để hiệu quả, quan điểm nên được thể hiện một cách hấp dẫn. Mọi người thường phản ứng mạnh mẽ với những quan điểm được chuyển tải có mục đích rõ ràng với niềm đam mê, và những câu chuyện là công cụ để gọi phản ứng này. Roger Schank, tác giả của *Virtual Learning*, một trong số những tài liệu đáng tin cậy nhất về cách mọi người học, và ông tin vào việc những câu chuyện là công cụ giảng dạy có tác dụng tích cực hơn những bài giảng rất nhiều. Những yếu tố cảm xúc của họ kết hợp với chất kịch trong câu chuyện, là cho bài giảng trở nên rất khó quên.

Dan Vasella, chủ tịch của Novartis, truyền đạt quan điểm mạnh mẽ của mình qua việc kể chuyện. Chiến lược trung tâm của Novartis là phát triển thành công một loại thuốc chống ung thư, và khi ông thiết kế một tình huống kinh doanh hấp dẫn cho mục tiêu này, ông cũng tỏ ra rất chuyên nghiệp với việc chia sẻ quan điểm của mình, vừa theo quy luật tự nhiên vừa giống như một người vừa mất chị gái do bị ung thư. Câu chuyện ông kể hết sức xúc động và chúng chứng minh được niềm tin chắc chắn của ông rằng đó là một đường lối đúng đắn của Novartis nhưng đó cũng là nhiệm vụ đóng góp ý nghĩa của mọi người trong công ty. Không ai mất đến một giây để nghi ngờ rằng đây là người giám đốc điều hành mà họ tin tưởng vào những gì ông

làm, và sau khi lắng nghe ông, tất cả mọi người đều muốn tham gia.

Một vùng hoạt động khác mà chúng tôi nhấn mạnh khi giúp mọi người phát triển quan điểm là sự phản xạ. Nhà lãnh đạo thành công thường dành một khoảng thời gian đầy khó khăn để nghĩ về niềm tin của họ. Họ luôn bận rộn và luôn bị khóa chặt vào lịch trình của mình đến mức không có đủ thời gian để tự hỏi lại mình những câu hỏi khó trong tâm trí/họ không thể lùi lại một chút mà ngó qua những câu hỏi hóc búa sau:

- Tôi có nghĩ rằng cách mà chúng tôi đang hoạt động đúng trên quan điểm kết quả và sai trên quan điểm đạo đức hay con người?
- Cách làm truyền thống của chúng tôi có đồng bộ với sự phát triển trên thị trường, bao gồm công nghệ mới và mô hình kinh doanh rõ ràng là hiệu quả hơn?
- Tôi có cảm thấy thoải mái khi làm việc trong nền văn hóa này không, có cho rằng nó chuẩn mực và giá trị không?
- Việc tôi đồng ý với ông chủ của mình trong cuộc họp là do tôi thực sự tin tưởng vào những ý tưởng của ông ấy hay do ông ấy là ông chủ của tôi?
- Tôi đang giữ lại các gợi ý và ra quyết định dựa trên những gì tôi biết sẽ được phê duyệt hay bởi tôi tin rằng đó đúng là những việc phải làm?
- Tôi đang thực sự dành thời gian và năng lượng cho những hoạt động mà tôi tin rằng sẽ phát triển công ty và cho kết quả, hay chỉ là để thỏa mãn mong muốn của người khác về những việc tôi nên làm khi đứng ở vị trí này?
- Tôi sẽ làm gì nếu đây là công ty của tôi?

Rất nhiều lần, những câu hỏi này không thể trả lời trong vòng vài giây. Chúng đòi hỏi một quãng thời gian để suy nghĩ không bị gián đoạn. Trên thực tế, chúng có thể yêu cầu một chuỗi phản xạ theo quy trình ngày, tuần hay tháng. Người lãnh đạo bằng lòng với bản thân trong thời gian này là người có vẻ như xây dựng và thể hiện được một quan điểm mạnh mẽ.

Cuối cùng, tổ chức phải nhận thức được rằng con người thường xây dựng quan điểm theo hai cách. Phần lớn các nhà lãnh đạo ngày nay đều rất quen thuộc với chỉ số Myers-Briggs, một trong số những bài trắc nghiệm nhân cách được sử dụng rộng rãi nhất trên thế giới. Trong hệ thống các kiểu hình MBTI, có hai cách chiếm ưu thế được sử dụng để xử lý thông tin và ra quyết định. Mọi người có xu hướng thuộc kiểu T (những người thường dùng phép phân tích và dựa trên lý trí) hoặc kiểu F (những người sử dụng giá trị và lòng tin của mình). Kiểu T hình thành một quan điểm thông qua việc phân tích và thảo luận; họ bị ép buộc phải kiểm tra, tranh luận, và bảo vệ ý tưởng của mình, rồi qua tất cả các hành động đó, dẫn đến một kết luận về cái gì là quan trọng đối với họ. Mặt khác, kiểu F áp dụng niềm tin của mình trong từng tình huống cụ thể và quan sát ảnh hưởng lên người khác - lên đồng nghiệp, thuộc cấp trực tiếp, khách hàng, v.v... Khi họ thấy rằng một kế hoạch hay chương trình đem lại sự hỗ trợ và sự phấn khởi giữa mọi người, họ sẽ sử dụng nhận thức nhiều hơn và tìm ra cái gì đã tạo nên một lượng người ủng hộ mạnh mẽ đến thế.

Vấn đề là người kiểu T có rất ít ảnh hưởng bởi người kiểu T nghĩ rằng quan điểm của họ quá lạnh lùng và tàn nhẫn, thiếu sự quan tâm đến các vấn đề con người. Người kiểu F cũng gặp vấn đề tương tự bởi họ không thể giải thích một cách rõ ràng và logic với người kiểu T lý do tại sao quan điểm của họ lại có ý nghĩa.

Bởi vậy, tổ chức phải khuyến khích sự phát triển của nhà lãnh đạo toàn diện, người có thể giải thích quan điểm của mình một cách lô gic và vẫn quan tâm đến vấn đề con người. Hoặc theo một cách khác, công ty cần những nhà lãnh đạo không những có thể đưa ra những lập luận đanh thép về quan điểm của mình mà còn có thể truyền đạt nó với niềm đam mê hùng hồn của một luật sư, người hoàn toàn tin tưởng vào sự vô tội của khách hàng.



Chương 7 bắt đầu “Phần ba: Lãnh đạo bằng trái tim” - đó là cách chúng ta dùng cảm giác và những tình cảm của mình trong các quyết định kinh doanh - xét về mặt lợi nhuận.

# PHẦN BA

## LÃNH ĐẠO BẰNG TRÁI TIM

7

### CÂN BẰNG GIỮA NHU CẦU CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ NHỮNG ĐÒI HỎI CỦA CÔNG TY

**C**ần phải có trái tim mới có thể đạt được sự cân bằng giữa nhu cầu của người lao động với nhu cầu công việc. Những nhà lãnh đạo truyền thống - những người chỉ quan tâm đến việc chỉ đạo, những con số, cạnh tranh hay tìm mọi cách để đạt được mục tiêu - không bao giờ đạt được sự cân bằng này. Họ sẽ thường xuyên thất bại trong việc nhìn thấy mối liên hệ giữa sự phát triển của người lao động với sự phát triển của việc kinh doanh. Bởi thế, họ có thể thực hiện những yêu cầu kinh doanh ngắn hạn nhưng luôn thất bại trong việc duy trì hiệu quả công việc trong thời gian dài. Cuối cùng, kết quả của việc chỉ tập trung vào những con số hay tìm mọi cách để đạt được mục tiêu là việc làm mòn nhuệ khí, tinh thần của một công ty, chỉ hướng đến doanh thu mà thiếu đi sự nhiệt tình, hăng hái đồng thời thất bại trong việc thực hiện những cam kết gắn với sự phát triển lâu dài của công ty. Những người lãnh đạo theo kiểu “không có trái tim” này phát hiện ra rằng nếu bạn quản lý người lao động theo cách quá cứng rắn, bạn sẽ góp phần đáng kể vào việc dập tắt nhuệ khí của họ và khiến họ trở nên xa rời tổ chức.

Đồng thời, những nhà lãnh đạo chỉ dựa hoàn toàn vào trái tim cũng không thể đạt được sự cân bằng này. Trên thực tế, nếu bạn chỉ quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động, bạn có thể có được một kết cục tốt đẹp với một nhóm người vô cùng vui vẻ và sẵn sàng làm việc vì sự thành công của bạn. Chúng tôi đang cường điệu hóa? Tất nhiên rồi, nhưng chỉ một chút thôi. Một trong số những đồng nghiệp của chúng tôi đã nói rằng: “Nếu mục tiêu chính của bạn

là cảm thông thì chẳng mấy chốc sẽ không còn ai nhận được sự thông cảm của bạn nữa”.

Hàng ngày, nhà lãnh đạo luôn phải đối mặt với lựa chọn khó khăn giữa con người và công việc. Họ có nên dừng việc tuyển người mới lại để những người cũ thêm vững tin rằng họ giữ được chỗ đứng của mình trong năm tới? Họ có nên nói chuyện thẳng thắn với những người làm tài nhiều tật, nhất quyết yêu cầu họ sửa đổi để rồi mạo hiểm mất nhân tài đó vào tay đối thủ hay không? Họ có nên giao cho những tài năng trẻ và triển vọng một nhiệm vụ mà những người lớn tuổi, ít tài năng nhưng được chuẩn bị nhiều hơn mong muốn được làm?

Đây là những vấn đề rất nhạy cảm đòi hỏi phải có khí phách để đối mặt. Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xem xét những lý do thuyết phục để thể hiện một chút tình cảm khi phải đối mặt với áp lực quá lớn đối với kết quả của công việc.

## Tạo mối liên hệ trái tim - kết quả

Chúng tôi không cần phải nói với các bạn về những áp lực nặng nề của các nhà lãnh đạo trong việc phải đưa ra báo cáo tăng trưởng và phát triển của công ty theo từng quý. Jack Groppe thuộc hệ thống LGE đã viết một cuốn sách rất hay, *Vận động viên doanh nghiệp (The Corporate Athlete)*, miêu tả những áp lực trong công việc mà lãnh đạo doanh nghiệp phải đương đầu. Jack đã tìm hiểu nhu cầu về tinh thần, vật chất và cảm xúc của lãnh đạo trên cương vị quản lý doanh nghiệp và so sánh với nhu cầu của một vận động viên chuyên nghiệp. Ông đã chứng minh được rằng những áp lực mà một “vận động viên doanh nghiệp” phải đối đầu là liên tục và không có điểm kết thúc. Không giống như vận động viên chuyên nghiệp, “vận động viên doanh nghiệp” không hề có khái niệm về thời gian nghỉ ngơi, phục hồi. Họ phải luôn luyện tập để chuẩn bị cho những trận đấu hàng tuần. Áp lực này là liên tục, không ngừng không nghỉ và bất cứ ai lờ đi áp lực về kết quả đều là liều lĩnh. Chúng tôi không khuyên bạn đừng tập trung quá nhiều vào kết quả nhưng đôi khi bạn nên cân nhắc giữa kết quả công việc và lợi ích của người lao động.

Cho dù điều này không phải lúc nào cũng rõ ràng ngay từ đầu,

nhưng khả năng khuyến khích sự phát triển toàn diện và biết đồng cảm có thể tác động mạnh mẽ và ấn tượng lên quá trình thực hiện công việc, đặc biệt là trong dài hạn. Ví dụ, thể hiện sự quan tâm đặc biệt đối với một thành viên trong đội và để cho anh ta thấy rằng bạn tuyệt đối tin tưởng và tin nhiệm anh ta không chỉ mang lại cho bạn sự cam kết bền chặt hơn mà còn giúp anh ta cảm thấy tự tin theo đuổi những giải pháp đổi mới để giải quyết những vấn đề khó khăn. Điều này vẫn được gọi là Hiệu ứng Pygmalion<sup>(1)</sup>, liên hệ tới những ảnh hưởng tích cực của việc chúng ta thể hiện kỳ vọng của mình đối với người đối diện lên hiệu quả công việc của họ. Hiện tượng này đã được phổ biến trong vở kịch (sau đó được chuyển thể thành phim) *My Fair Lady*, trong đó những kỳ vọng của giáo sư Henry Higgins đối với Eliza Doolittle đã ảnh hưởng đến công việc của cô ấy. Nghiên cứu của Robert Rosenthal đã chứng minh rằng việc đặt kỳ vọng vào người khác có thể tạo ảnh hưởng tích cực đối với quá trình làm việc của họ dù là khi bạn chú ý đến những sinh viên ở trong lớp học hay với thuộc cấp trực tiếp - những người là một phần trong đội ngũ của bạn.

Trong những năm gần đây, có rất nhiều nghiên cứu về trí tuệ cảm xúc và mối liên hệ giữa trí tuệ cảm xúc và khả năng truyền đi lòng nhiệt tình, tự tin, niềm hi vọng và sự lạc quan giữa các cá nhân trong một tổ chức. Khả năng hiểu rõ bản thân và liên hệ cảm xúc với đồng nghiệp sẽ tạo nên sự khác biệt trong khả năng lãnh đạo và gây ảnh hưởng. Sự thật là có rất nhiều nhà lãnh đạo không hề tạo ra sợi dây liên hệ giữa nhu cầu của người lao động và yêu cầu của doanh nghiệp, bởi họ luôn luôn xem đó là những vấn đề riêng rẽ và chẳng liên quan gì với nhau. Phải đối mặt với những áp lực rất lớn để có thể thực hiện được những mục tiêu kinh doanh đầy tham vọng, một số nhà lãnh đạo bằng trái tim cảm thấy sợ hãi khi thể hiện phẩm chất này. Chúng tôi đã bắt gặp một số lượng lớn những nhà lãnh đạo hàng đầu, những người luôn lo lắng rằng chỉ một nhượng bộ nhỏ đối với những cảm giác hay những mối quan tâm rất thật cũng có thể ảnh hưởng tiêu cực lên hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn, họ e ngại rằng nếu lắng nghe và thừa nhận sự bất bình chân thành đối với những hiệu quả được kỳ vọng thì họ sẽ khuyến khích sự phản kháng hay có nguy cơ bị nhìn nhận như một kẻ ba phải. Khi một người nói: “Điều đó không thể thực hiện được”, rất nhiều nhà lãnh đạo đã phản hồi bằng mệnh lệnh: “Hãy tìm cách đi”. Có những người cảm thấy rằng nếu dành thời gian để đào tạo, phát triển, thậm chí đơn giản là để lắng nghe về những mối lo ngại của người khác có thể làm giảm tầm quan trọng của việc duy trì mục tiêu bán hàng và dịch vụ khách hàng. Trong rất nhiều

công ty chỉ tồn tại một giới hạn rất nhỏ cho việc mắc lỗi, rất ít thời gian cho những cuộc đối thoại và còn ít thời gian hơn cho việc rèn luyện khả năng làm việc trong dài hạn. Hẳn là có những mối quan tâm chính đáng, nhưng hãy cân nhắc xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhà lãnh đạo không chịu lắng nghe tiếng nói của trái tim và sau đó thất bại trong việc đạt được sự cân bằng giữa quyền lợi của người lao động và những yêu cầu của doanh nghiệp.

Terry là giám đốc tài chính (CFO) trong một chi nhánh lớn của một công ty toàn cầu, và ông ta được biết đến như một nhà chiến lược tài chính lỗi lạc với khả năng đối thoại tốt và ứng xử đúng mực. Terry có xu hướng trở thành một nhà lãnh đạo đầy trắc ẩn, nhưng ông hiếm khi để lộ lòng trắc ẩn của mình. Sự tập trung không ngừng đến những kết quả ngắn hạn, kết hợp với những yêu cầu ông nhận được từ phía công ty mẹ dẫn đến tư tưởng rằng mọi người được khuyến khích bởi nỗi sợ hãi hơn là bất cứ thứ gì khác. Điều này dẫn tới việc ông giằng xé người khác. Ông có thể có những hình phạt thích đáng khi ai đó không đạt được mục tiêu, nhưng cũng có thể trở nên ấm áp và đầy thân thiện khi ông cảm thấy hài lòng với những việc họ đã làm. Tính cách kiểu Jekyll và Hyde<sup>(2)</sup> đó đã tạo nên sự ngờ vực và chỉ củng cố thêm lòng tin của mọi người rằng kết quả là tất cả những gì mà Terry quan tâm. Đó cũng là lý do tại sao Terry không duy trì được đội của mình. Một vài người chuyển sang những vị trí khác trong tổ chức còn những người khác chọn giải pháp rời bỏ doanh nghiệp. Số còn lại thể hiện sự phục tùng dễ dãi và hiềm ác nhưng hoàn toàn không có tâm huyết, đồng thời đánh mất năng lượng và sự sáng tạo của họ. Đáng kể hơn, những vị lãnh đạo ngang hàng Terry đã tỏ ra không ủng hộ cách mà Terry đang quản lý và những ảnh hưởng tiêu cực mà phương pháp tiếp cận của ông gây ra đối với tổ chức của họ. Mặc dù văn hóa tổ chức tán thành những biện pháp cứng rắn và việc tập trung mạnh vào mục tiêu kinh doanh nhưng nền văn hóa đó cũng vẫn bao quát cả việc tôn trọng người lao động. Terry đã thiếu chú ý đến giá trị cuối cùng và điều đó không những làm hỏng sự nghiệp mà cả tính hiệu quả trong công việc của ông.

Một trong những thuộc cấp gần gũi nhất với ông là phó giám đốc phụ trách chi nhánh ở một nước châu Á. Ông này đã có những nhận xét chính xác về phong cách lãnh đạo của Terry:

Một phần trong nỗ lực của chúng tôi là nhằm tăng hiệu quả làm

việc trong toàn bộ khu vực mà chúng tôi phụ trách, chúng tôi đã dùng một phần ngân sách của mình để gây quỹ quảng cáo cho những nước cần phải đẩy mạnh hoạt động. Chúng tôi đã làm việc này một cách hoàn toàn tự nguyện, bởi vì nhận thức được rằng toàn bộ khu vực châu Á tốt lên bao nhiêu thì tất cả chúng tôi cũng sẽ phát triển bấy nhiêu. Tuy nhiên, khi Terry đến thăm, ông đã quên mất rằng chúng tôi đang làm việc với rất ít nguồn tài nguyên so với trước đây. Đó không phải là một lý do để bào chữa, nhưng sự thiếu cảm thông và thiếu hiểu biết về những gì chúng tôi đang phải đối mặt của ông, cùng với khuynh hướng buộc tội chúng tôi vì những điều kiện mà chính ông góp phần tạo ra đang làm thoái chí toàn bộ tổ chức.

Cần phải nhấn mạnh rằng điều mà vị phó giám đốc này tìm kiếm là sự thấu hiểu, chứ không phải một cái cớ để trốn tránh trách nhiệm vì không đạt được kết quả tốt. Mỉa mai thay, chính sự thiếu cảm thông của Terry đã làm yếu đi cái kết quả mà ông đang mong đợi: kết quả tốt hơn!

A. J. Lafley, giám đốc điều hành (CEO) đồng thời là chủ tịch của Procter & Gamble, là ví dụ điển hình về một nhà lãnh đạo có thể hiểu thấu được mối liên hệ giữa con người và kết quả. Trong nhiệm kỳ của ông ở P&G, Lafley được ca ngợi khi dẫn dắt quá trình quá độ từ một tổ chức phẳng lặng, luôn duy trì nguyên trạng, thành một tổ chức đổi mới và có quan điểm hiện đại. Là nhà lãnh đạo năng động và tháo vát, người luôn mang đến những kết quả tốt đẹp, nhưng Lafley thường được nghĩ đến như một nhà lãnh đạo “chùng mực” và “khiêm nhường”. Kevin Roberts, giám đốc điều hành của công ty quảng cáo Saatchi & Saatchi đã miêu tả Lafley như một nhà lãnh đạo “khiêm tốn nhưng dũng cảm, mềm mỏng mà cứng rắn. Ông lắng nghe, nhưng ông quyết đoán”. Và chính Lafley đã nói: “Tôi quan tâm đến việc lãnh đạo mọi người theo cái cách có thể làm cho cuộc sống của họ trở nên tốt đẹp hơn”. Nhà lãnh đạo luôn quan tâm và dùng trái tim để quản lý này cũng có khả năng làm bất cứ điều gì cần thiết để đạt được mục tiêu. Mặc dù ông dường như luôn dành tất cả những gì tốt đẹp nhất cho những người lao động của mình, ông vẫn đủ khả năng cắt giảm 9600 nhân sự để giảm giá thành, và khi P&G mua lại Clairol, họ đã đóng cửa ba nhà máy và sa thải 750 nhân công.

Rõ ràng là, Lafley đã làm việc rất chăm chỉ để có thể giữ được sự



cân bằng đầy khó khăn giữa con người và kết quả. Không nghi ngờ gì nữa, ông đã hiểu thấu được lợi ích của việc duy trì sự cân bằng này: khả năng chống đỡ, sự đổi mới và mạng lưới hoạt động.

## Khả năng chống đỡ

Như chúng tôi đã nói ở trên, các công ty hoàn toàn có thể tồn tại, thậm chí trở nên phát đạt khi chỉ tập trung tuyệt đối vào những lợi nhuận ngắn hạn của doanh nghiệp. Nhưng cũng không thể né tránh được những vấn đề mang tính dài hạn. Để xây dựng năng lực của tổ chức - để phát triển tài năng, để giữ được số đông những cá nhân xuất sắc, để thiết lập một môi trường nơi tất cả mọi người đều làm việc bằng sự siêng năng, lòng nhiệt tình và sự sáng tạo - tổ chức phải thể hiện được một nỗ lực đáng tin cậy trong việc cố gắng đáp ứng nhu cầu của người lao động. Một số lượng đáng kể những nghiên cứu đã tập trung vào chủ đề này, và có vẻ như rất rõ ràng, những người không cảm nhận được giá trị sẵn sàng rời bỏ công ty hơn những người cảm nhận được những giá trị này. Tương tự như vậy, những nhà lãnh đạo khuyến khích sự phát triển của ý thức trong cộng đồng có thể đánh thức được sự chuyên cần và sáng tạo trong mỗi cá nhân người lao động.

Những hiệu ứng này không thể được tạo ra ngay lập tức. Người lãnh đạo có thể phải mất nhiều tháng để xây dựng mối quan hệ với thuộc cấp trực tiếp của mình, và thậm chí sau khi họ xây dựng được mối quan hệ lớn mạnh và đáng tin tưởng, họ lại cũng mất một khoảng thời gian nữa để đưa những mối quan hệ đó vào công việc. Tuy nhiên, chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều nhà lãnh đạo - những người có thể tạo được mối liên hệ với thuộc cấp trực tiếp của mình - có nhiều thăng tiến trong công việc vượt qua cả quy chuẩn sẵn có. Ngược lại, chúng tôi cũng đã chứng kiến những nhà lãnh đạo xa rời tập thể, khách quan và luôn kiểm soát đã có thể yêu cầu và khiến cho người lao động làm việc hiệu quả trong một thời gian ngắn, nhưng lại không thể giữ được tính hiệu quả đó trong một thời gian dài. Điều này có thể nhìn thấy rõ nhất trong ủy ban điều hành của tổng công ty, ở đây việc thiếu đi sự chia sẻ và những mối quan tâm thật sự dành cho mỗi người được phản ánh trong toàn bộ hệ thống. Chúng tôi cũng đã chứng kiến rất nhiều nhóm lãnh đạo cấp cao thể hiện sự bất ngờ khi khám phá ra rằng những vấn đề của chính bản thân họ đã

phản chiếu qua những vị trí thấp hơn trong tổ chức.

## Sự đổi mới

Sự đổi mới tiếp tục là chiếc Chén Thánh để tất cả các doanh nghiệp cố gắng tìm kiếm. Đổi mới là nhân tố quyết định sự tồn tại và thành công của bất cứ tổ chức nào, và những hệ thống còn nặng tính quan liêu sẽ vô tình cổ vũ cho sự phù hợp thay vì sáng tạo, né tránh rủi ro thay vì tăng trưởng và ổn định thay vì sáng tạo. Đổi mới là nhân tố quyết định sự tồn tại và thành công của bất cứ tổ chức nào, lý do là vì kết quả của nó là một cách thức mới để làm việc - một cách thức nhanh và rẻ hơn rất nhiều so với những cách thức truyền thống. Thông thường, việc thiết lập con đường mới để hoạt động trong những tổ chức vốn nặng tính quan liêu đòi hỏi năng lượng và niềm đam mê không ngừng với việc thay đổi.

Tuy nhiên, nếu những nhu cầu về cảm xúc của mọi người không gặp nhau, họ sẽ thiếu sự thôi thúc và quyền tự do để đổi mới, ít nhất là trong phần lớn các hoàn cảnh. Bài báo “Quản lý vì sự sáng tạo” của Richard Florida và Jim Goodnight mới đăng tải gần đây trên tờ *Harvard Business Review* đã đề cập tới vấn đề này. Bài báo đã miêu tả tầm quan trọng của việc giữ những nhân vật có khả năng sáng tạo tài ba tham gia vào công cuộc thách thức trí tuệ. Khi nhà lãnh đạo tạo ra một môi trường của sự tham gia và hỗ trợ lẫn nhau, người lao động tỏ ra sẵn sàng hơn trong việc nói lên suy nghĩ của mình, thách thức những cách thức cổ truyền trong việc thực hiện công việc và chấp nhận rủi ro, hiểu được rằng cho dù họ phải đối mặt với hậu quả là sự thất bại, họ vẫn được đánh giá cao trong đội của mình. Khi một người cảm thấy họ vẫn được trân trọng và trao thưởng, cho dù họ có gây ra một vài sai lầm, họ sẽ sẵn sàng đưa ra những gợi ý thực sự là một thách thức trong việc tổ chức thực hiện. Không gì có khả năng bóp chết sự đổi mới và sáng tạo nhanh hơn nền văn hóa của sự sợ hãi và tâm lý thù ghét rủi ro. Bạn không thể yêu cầu ai đó phải sáng tạo; bạn không thể truyền cảm hứng để ai đó sẵn sàng cho sự thay đổi khi bản thân anh ta rất sợ thất bại hoặc ở trong một môi trường quá ổn định, hay luôn gặp áp lực khi phải đáp ứng những mục tiêu mang tính tức thời.

## Mạng lưới hoạt động

Chưa bao giờ có nhiều mục tiêu đã được hoàn thành nhờ vào sự liên hệ giữa các nhóm làm việc với nhau (so với những nỗ lực cá nhân) như hiện nay. Rất nhiều công ty đã vạch rõ những quy trình trong đó đòi hỏi việc giao tiếp thường xuyên giữa những cá nhân có cùng địa vị và mạng lưới hoạt động không chính thức cũng như những nhóm hoạt động chính thức. Mạng lưới hoạt động bao gồm những người lao động có cùng cấp bậc như nhau này sẽ chịu trách nhiệm đảm đương một khối lượng công việc khổng lồ mà tổ chức giao cho. Tất nhiên, việc quản lý mạng lưới này khó hơn việc quản lý những cá nhân khác nhau rất nhiều. Khi thành viên của nhóm cảm thấy bị bóc lột, không được tôn trọng hay bị bắt nạt, họ sẽ rời khỏi mạng lưới và tìm kiếm những người khác để cộng tác. Sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu muốn thuê một người có khả năng hoàn thành nhiệm vụ xoàng xoàng, không tham gia vào đội hay một mạng lưới những người có cấp bậc ngang nhau hơn là khi chỉ có mối quan hệ một-với-một giữa quản lý và thuộc cấp trực tiếp của mình.

Trong cuốn *Năm vấn đề của nhóm hoạt động* (The five dysfunction of a team) đã chỉ ra những điều có thể xảy ra khi những yêu cầu của các cá nhân trong một nhóm không thể gặp nhau. Trong câu chuyện của mình, ông đã chỉ ra rằng khi trong một nhóm không có sự tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ không nói ra những ý tưởng hay thông tin mà họ có. Khi họ không nói ra, họ lảng tránh mâu thuẫn thay vì giải quyết chúng. Khi họ không chịu giải quyết những vấn đề khác biệt, họ thất bại trong việc thực hiện những quyết định của nhóm. Đó chỉ là ba trong số những vấn đề có thể xảy ra. Quan điểm của chúng tôi là, phải xác định được nhu cầu của người lao động nếu không nhóm hay những hình thức tương tự khác có thể sẽ trở nên mất tác dụng.

## Tỏ ra tử tế khác với tỏ ra dễ chịu

Các tổ chức có xu hướng đơn giản hóa khái niệm nhu cầu của người lao động, và kết quả chỉ dừng lại ở những hành động mang tính tượng trưng thay vì hiểu và giải quyết được những nhu cầu cơ bản của người lao động. Một hành động rất đơn giản mà phần lớn những nhà lãnh đạo thường làm là thỏa mãn nhu cầu của người lao

động bằng cách tỏ ra dễ chịu. Hãy xem xét sự khác nhau giữa dễ chịu và tử tế. Nếu bạn không nhận ra rằng trên cà vạt của bạn có một vết bẩn khá rõ thì một người dễ chịu sẽ không đả động gì đến nó, và do đó bạn sẽ không phải có cảm giác xấu hổ. Tuy nhiên, nếu bạn gặp một người tử tế, họ sẽ kéo bạn ra ngoài, chỉ cho bạn vết bẩn đó và bảo bạn hãy thay cà vạt đi nếu có thể. Người đó đã hành động để mang lại những gì tốt nhất cho bạn và nói cho bạn biết cái gì bạn cần biết.

Trong trường hợp thứ hai, kết quả tích cực đạt được không phải chỉ đơn giản bằng việc tỏ ra dễ chịu. Do đó, thỏa mãn nhu cầu của người lao động không đơn giản là tỏ ra dễ chịu với những thuộc cấp trực tiếp của mình, né tránh mâu thuẫn và sự đối chất bằng cách tỏ ra lịch sự. Đó không thể chỉ là thái độ mà phải là hành động. Trên thực tế, bạn chỉ có thể cân bằng giữa nhu cầu của người lao động và yêu cầu của doanh nghiệp bằng những hành động thực sự có ý nghĩa.

Trong rất nhiều tổ chức ma trận lớn như Nike và P&G, thường xuyên có những cuộc thảo luận sôi nổi về cách thức để quản lý toàn cầu. Tại Nike, những nhà lãnh đạo cao cấp luôn luôn phải cân bằng giữa quy chuẩn về một sản phẩm mang tính toàn cầu với yêu cầu của từng đất nước. Trong những tổ chức ma trận, khả năng bùng nổ mâu thuẫn luôn luôn tồn tại, bởi nhà lãnh đạo giỏi luôn có những ý kiến mạnh mẽ xuất phát từ các góc độ khác nhau về tổ chức. Ở Nike, đội ngũ lãnh đạo cao cấp có thể giải quyết một cách hiệu quả sự khác biệt giữa họ, tranh luận về chúng mà không có bất cứ sự hận thù hay lời buộc tội nào cả, và kết quả sẽ là việc lập ra được kế hoạch và mục tiêu thường niên. Họ có khả năng làm được điều này là bởi Nike đã tạo ra được một nền văn hóa mà trong đó làm việc theo nhóm là giá trị cốt lõi. Ở tất cả các cấp bậc, những nhà lãnh đạo của Nike luôn nhận thức được rằng một cá nhân không thể chiến thắng mà không có sự nỗ lực của cả đội. Cách nhìn nhận này là nền tảng của một tổ chức ma trận hoạt động hiệu quả, ở đó sự phụ thuộc lẫn nhau và những xung đột là không thể tránh khỏi.

Tại các tổ chức như Nike, Ngân hàng Mỹ, Colgate, Johnson & Johnson và rất nhiều những tổ chức phụ thuộc lẫn nhau mà chúng tôi từng cộng tác, đội ngũ những nhà lãnh đạo cao cấp cam kết tôn trọng lẫn nhau, cho dù giữa họ có xảy ra mâu thuẫn. Nhiều khi, những thành viên trong đội ngũ lãnh đạo từ chối việc cam kết này. Họ luôn có một mục đích rất rõ ràng là nỗ lực giành chiến thắng trong những cuộc tranh luận. Lập luận của họ cực kỳ hợp lý, bạn lắng nghe một

nhà lãnh đạo thấy họ nói đúng quá, rồi bạn lắng nghe người tiếp theo, người có lập luận hoàn toàn đối lập với người trước, và bạn lại thấy đúng. Đội đó sẽ bị lạc trong một mê cung những vấn đề và quan điểm hoàn toàn đối lập vốn được coi là việc đối thoại và giải quyết vấn đề. Chỉ khi họ sử dụng trái tim của mình - khi họ cho phép bản thân họ lắng nghe một cách hết sức thông cảm với những quan điểm của người khác và thể hiện sự linh động, điều này chỉ có thể xảy ra khi bạn thật sự tin tưởng người khác - những vấn đề này mới được giải quyết, những kế hoạch được phê chuẩn và thực hiện, điều đó sau này sẽ phản ánh chính xác hiệu quả làm việc của họ.

Bởi vậy, đáp ứng được những yêu cầu của người lao động có thể là thể hiện cho họ thấy sự tôn trọng một cách chân thành thông qua việc tích cực lắng nghe và sẵn sàng thích ứng với vị trí chủ chốt.

Tất nhiên đôi khi điểm cân bằng giữa quyền lợi của người lao động và doanh nghiệp cũng không ổn định. Hầu như ngày nào những nhà lãnh đạo cũng phải đấu tranh với mong muốn được làm việc đúng cho những người dưới quyền và tổ chức của mình. Họ biết rằng việc họ chấm dứt hợp đồng với một số lượng lớn những người đã có những đóng góp thật sự cho tổ chức, thường không phải do lỗi của họ, là không đúng. Nhưng họ cũng biết rằng nếu không nhanh chóng cắt giảm chi phí, họ có thể đặt sự sống còn trong tương lai của công ty trước bờ vực nguy hiểm. Họ biết rằng có thể sẽ là không phải nếu cứ lờ đi mà đề bạt những cá nhân chứng minh được giá trị của tổ chức và có những đóng góp lớn trong việc phát triển của công ty nhưng lại không đủ khả năng mang lại kết quả. Để có thể duy trì hiệu quả sự cân bằng này, người lãnh đạo cần phải liên tục có những hành động mà bề ngoài dường như không có vẻ gì là công bằng hay nhân văn.

Thử thách khó khăn nhất của phần lớn các nhà lãnh đạo là phải đối chất với những thuộc cấp trực tiếp của mình về những vấn đề liên quan đến hiệu quả công việc hoặc phải thuyết phục họ. Những nhà lãnh đạo kém cỏi thường chấp nhận để người lao động kém cỏi tiếp tục làm việc và tiếp tục gây ảnh hưởng xấu đến tổ chức, đơn giản chỉ vì họ muốn tỏ ra là một người dễ chịu. Chúng tôi đã gặp rất nhiều nhà lãnh đạo luôn sợ hãi phải đối chất với mọi người về vấn đề hiệu quả công việc của họ. Mặt khác, những nhà lãnh đạo cứng rắn có đủ dũng cảm để đưa ra những quyết định khó khăn trong công việc lại ái ngại trước những phản hồi khó nghe. Họ sẽ né tránh việc đối thoại hoặc làm rối các thông điệp. Tuy nhiên, khi cuối cùng cũng có được một

cuộc đối thoại dũng cảm, họ thường cảm thấy ngạc nhiên vì mọi chuyện tiến triển thật tốt đẹp. Trong một số trường hợp, họ nhận ra rằng những người khác đã thực sự cảm thấy được giải tỏa rất nhiều. Đây là một ví dụ nữa về sự khác nhau giữa tử tế và dễ chịu. Tỏ ra dễ chịu có nghĩa là né tránh mọi cuộc xung đột, vờ vĩnh rằng tất cả đều tốt đẹp. Tử tế có nghĩa là mang đến cho mọi người những thông điệp mà mọi người muốn được nghe và hành động để đem lại những gì tốt đẹp nhất cho họ. Chúng tôi thường hỏi những người lãnh đạo - những người không sẵn lòng nói ra những “tin xấu” - rằng liệu việc không nói cho anh ta biết điều anh ta cần biết có thực sự mang lại lợi ích tốt nhất cho anh ta không.

Một người không sẵn sàng đối chất thường là người ít sử dụng những rung động của trái tim. Trong *Làm việc không cần mạng lưới* (Working Without the Net), Morris Schectman đã viết rằng các tổ chức bây giờ đầy rẫy những nhà lãnh đạo “biết quan tâm và chăm sóc”. Có những người gia trưởng hoặc thực dụng đã tự thuyết phục bản thân rằng họ thực sự quan tâm đến mọi người và chứng minh bằng cách bảo vệ họ trước nguy cơ mất việc và thậm chí là trước cả những lời phê bình. Họ nhìn nhận những thuộc cấp trực tiếp của mình như những cá thể mong manh, yếu đuối và không muốn làm cho họ bị tổn thương. Schectman đã nhấn mạnh rằng con người cứng rắn hơn nhiều so với những gì mà các nhà quản lý theo kiểu quan tâm và chăm sóc này nghĩ về họ. Việc cứ cho phép những người làm việc kém hiệu quả duy trì vị trí trung lập của họ mà không bao giờ đối chất với họ bằng những thông tin có thể giúp họ học hỏi và phát triển lên đến vị trí đúng với khả năng của họ là thể hiện sự độc ác chứ không phải tử tế gì.

Ở một quy mô lớn hơn, chúng tôi làm việc với một tập đoàn cũng đang phải đối đầu với những vấn đề tương tự. Ủy ban điều hành đã nhận ra từ việc đánh giá khắt khe và xem xét số liệu một cách nghiêm túc rằng có một số lãnh đạo chủ chốt có khả năng không xuất sắc và để công ty phát triển đi lên, họ sẽ cần đến nhiều yếu tố xuất sắc trong các vị trí đó. Họ đã hoàn thành quy trình phản hồi lại các dữ liệu và giám đốc điều hành đã kiên quyết yêu cầu công ty bắt đầu tìm kiếm tài năng bên ngoài. Làm việc với công ty môi giới, họ xác định được một số nhà lãnh đạo có thể làm việc với mức hiệu quả cao hơn. Vấn đề ở đây là những thiệt hại có thể phát sinh. Những nhà lãnh đạo hiện tại đã làm việc cho công ty trong một thời gian dài, và họ đã xây dựng được những mối quan hệ mạnh mẽ trong toàn bộ tổ chức. Nếu phần

lớn trong số họ bị luân chuyển, lòng tin sẽ giảm mạnh. Hành động này giống như việc dọn dẹp sạch nhà cửa một cách tàn nhẫn. Quan trọng không kém, những nhân viên dưới quyền sẽ cảm thấy bối rối khi sếp của họ bị thay thế và sẽ mất đi phần nào sự tâm huyết và lòng nhiệt tình. Điều này gây ảnh hưởng tiêu cực tới chất lượng công việc. Thế nhưng, chất lượng này cũng sẽ bị ảnh hưởng xấu nếu những người làm việc không tốt vẫn được tại chức.

Việc tìm giải pháp cho những vấn đề tiến thoái lưỡng nan này quả không dễ dàng chút nào, nhưng tỏ ra dễ chịu với những người kém cỏi hoặc tầm tầm không phải là câu trả lời. Việc cân bằng giữa quyền lợi của người lao động và yêu cầu của doanh nghiệp cần phải được giải quyết theo từng bước và công bằng; điều này có nghĩa là công ty cần có hẳn một quy trình thay thế những cá nhân này thay vì tạo ra một sự kiện giống như “Ngày thứ Hai đẫm máu”. Một vài người trong số những nhà lãnh đạo này có thể được điều chuyển đến một vị trí mới hoặc nơi nào mà người đó có thể làm việc hiệu quả hơn. Có thể những người từ bỏ sẽ được nhận các khoản bồi thường thất nghiệp và được hỗ trợ tìm việc mới. Cho dù có làm gì đi chăng nữa, quyền lợi của người lao động cũng như những yêu cầu của công ty đều cần phải được đánh giá như một yếu tố chứ không phải một sự lựa chọn - hoặc cái này hoặc cái kia.

## Cạm bẫy của việc quá đồng cảm

Trước khi nói về việc làm thế nào để có thể đạt được sự cân bằng một cách hiệu quả, chúng tôi cần cảnh báo bạn về những điều có thể sẽ xảy ra nếu bạn quá tin tưởng vào triết lý sống về tình cảm giữa con người với con người. Một vài nhà lãnh đạo được biết đến như người của quần chúng. Họ là những người rất nhạy cảm, luôn đồng cảm với người khác, biết tạo động lực thúc đẩy người khác làm việc, có khả năng phát triển tài năng, luôn chân thành và tử tế. Những thuộc cấp trực tiếp của họ thường rất trung thành và luôn được thúc đẩy mạnh mẽ. Trong một số hoàn cảnh nhất định và ở một số công ty nhất định, những nhà lãnh đạo này làm việc rất hiệu quả. Tuy nhiên, xu hướng nhân văn của họ có thể dẫn đến việc họ làm việc không hiệu quả. Trên thực tế, đó có thể là một sai lầm.

Một giám đốc điều hành có một thành viên trong ủy ban điều

hành của ông không làm việc hiệu quả và là một trong số vài phụ nữ ở công ty gặp vấn đề với sự đa dạng. Trên thực tế, sự hoạt động thiếu hiệu quả của bà trong đội ngũ những nhân viên quan trọng của công ty đã gây ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Ông hiểu rằng thay đổi là cách tốt nhất để mang lại lợi ích cho tổ chức, và ủy ban điều hành cũng gây áp lực buộc ông phải làm theo cách đó. Đồng thời, ông đã xây dựng được sự gắn bó bền chặt với cá nhân này và đã làm việc với bà trong suốt sự nghiệp của cả hai người.

Khi bà được người tiền nhiệm của ông lựa chọn vào vị trí này, những kỹ năng của bà rất phù hợp với yêu cầu công việc: củng cố nguồn tài nguyên, thiết lập các số liệu và quản lý hiệu quả. Hiện tại tổ chức cần một nhà lãnh đạo có tầm nhìn để có thể đưa công ty đến một tầm cao hơn. Vị giám đốc điều hành này hiểu rằng bà đang phải làm việc hết mình để cang đáng một gia đình với người chồng luôn say xỉn, bà được những người trong đội rất yêu quý và ngưỡng mộ, và bà đang chịu áp lực đến từ rất nhiều phía. Tuy nhiên, cho dù nhận được rất nhiều ý kiến, những buổi huấn luyện, những thông điệp trực tiếp từ phía những người có cùng địa vị, bà vẫn không đủ khả năng để lãnh đạo đội vượt qua những thách thức mà công ty đang phải đối mặt.

Trong ví dụ này, một giám đốc điều hành mang xu hướng lãnh đạo nhân trị sẽ nhìn nhận người phụ nữ này như một người bạn và người đồng nghiệp có thể tin tưởng được, và hợp lý hóa việc cho phép bà tiếp tục làm công việc của mình. Ông ta có thể quyết định rằng chức năng đó không thực sự liên quan đến những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Ông có thể quyết định sẽ đầu tư nhiều vào việc đào tạo để giúp bà xử lý những vấn đề về hiệu quả. Ông có thể yêu cầu bà tham gia vào một chương trình điều hành chức năng ở một trường đào tạo kinh doanh uy tín. Ông có thể thuyết phục bản thân rằng bà ấy đang ở trong một giai đoạn khó khăn và bà ấy sẽ nhanh chóng vượt qua được những vấn đề về hiệu quả. Trong khi đó, tất cả những đồng nghiệp lại tỏ ra bất bình với cách làm việc không hiệu quả của bà và thực tế là lý do khiến bà giữ được công việc của mình là vì bà được giám đốc điều hành quý mến.

Do vậy, hãy nhận thức được những dấu hiệu của một nhà lãnh



đạo mang quá nhiều xu hướng nhân trị:

- Không sẵn sàng đối chất với những người làm việc kém cỏi, không hiệu quả; càng không sẵn sàng với việc sa thải hay hạ cấp khi những người đó không tiến bộ.
- Phản xạ theo hướng hợp lý hóa mọi vấn đề, giải thích loanh quanh với người khác về lý do ông ta cho phép ai đó tiếp tục công việc một cách không hiệu quả theo cái cách mà cuối cùng cũng chỉ là để tự vệ.
- Sử dụng chiến thuật trì hoãn; né tránh việc phải đối chất hoặc sa thải một cá nhân bằng cách có những hành động để giải quyết vấn đề kiểu như giao cho cô ta một nhiệm vụ mới cùng với nguồn lực bổ sung, hoặc yêu cầu cô ta thực hiện một chuỗi những mục tiêu mới.
- Phải sử dụng đến những tranh luận về sự trung thành; bảo vệ những người đã làm việc cho công ty trong một thời gian dài chỉ vì họ trung thành với công ty.
- Sử dụng những lý do cá nhân. Quy lí do làm việc kém hiệu quả là do chịu những ảnh hưởng tiêu cực từ các vấn đề trong cuộc sống (con ốm, li dị chồng, nhà có người mất...) và cho những người này một khoảng thời gian quá lớn để hồi tâm và trở lại bình thường.

Như những gì chúng ta sẽ thấy, sự cân bằng mà chúng tôi gợi ý có thể đạt được nếu các nhà lãnh đạo làm việc chủ yếu dựa vào trái tim hoặc trí óc của họ, nhưng sẽ không đạt được nếu họ chỉ dựa mỗi vào phong cách sơ đẳng này.

## Làm thế nào để luôn nhớ được những nhu cầu của người lao động mà không quên yêu cầu của doanh nghiệp?

Trái lại với một số nhân vật được miêu tả trên phim ảnh, phần lớn các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không hề tàn nhẫn. Họ là những người mà trong một số hoàn cảnh nhất định, ví dụ như dưới áp lực mạnh về hiệu suất và hiệu quả công việc, có vẻ như nhấn tâm, nhưng cho dù là những nhà lãnh đạo khắt khe và cứng rắn nhất cũng vẫn có khả năng cân bằng giữa những nhu cầu của người lao động và yêu cầu

của doanh nghiệp. Cách giải quyết là dùng những khóa tập huấn hay phát triển khả năng lãnh đạo để hoàn thành những mục tiêu sau:

*- Thừa nhận thực tế rằng nhu cầu cạnh tranh cần phải được cân bằng và không được phép nghiêng quá nhiều về một phía, cho dù là người lao động hay doanh nghiệp.* Khi bạn gặp một tình huống yêu cầu sự lựa chọn giữa giải pháp thay thế này thay vì giải pháp khác chứ không phải là cân bằng hai giải pháp quan trọng, bạn sẽ đối mặt với nguy cơ làm mất đi những khía cạnh tích cực của bất cứ giải pháp nào mà bạn bỏ qua. Nếu bạn nhận thức được tầm quan trọng của việc cân bằng nhưng lại luôn nghiêng về phía một giải pháp thay vì cố tìm cách cân bằng, bạn sẽ không đạt được nhiều thành công như bạn muốn. Người lãnh đạo cần phát triển một thái độ luôn giữ những ý tưởng về việc cân bằng lực lượng cạnh tranh trong tâm trí của mình. Họ cần phải học cách lựa chọn giữa các bên liên quan hoặc các nhu cầu có tầm quan trọng như nhau theo cách có thể đảm bảo được nhu cầu của mỗi bên trong một mô hình theo kiểu có qua có lại, như vậy cả hai bên có thể đạt được những gì mình muốn trong một thời gian dài. Những nhà lãnh đạo thành công hiểu được rằng đó là yếu tố cần thiết để có thể giữ vững được hiệu quả trong dài hạn, và một tổ chức cần phải nhạy cảm và có trách nhiệm với nhu cầu của những người lao động của tổ chức đó nếu không muốn mất đi nguồn lực giá trị nhất của mình.

Việc cung cấp cho lãnh đạo những thông tin phản hồi nhất định sẽ giúp hình thành nhận thức về nhu cầu cạnh tranh và tăng tính khách quan. Không mấy nhà lãnh đạo mà chúng tôi biết đã tỏ ra rất tự hào khi được miêu tả như những nhà lãnh đạo có khả năng trừng phạt, không tôn trọng người lao động hay vô cảm. Nhưng những hành động của họ có thể không cố ý gây nên những ấn tượng đó. Đôi khi việc phản hồi lại cái cách mà họ bị đánh giá có thể thúc đẩy họ thay đổi nhận thức mà họ không thực sự để ý.

*- Lắng nghe tiếng nói từ trái tim của chính mình:* Một trong những lý do khiến một số nhà lãnh đạo cực kỳ tàn nhẫn và cứng nhắc với người khác là bản thân họ không chịu lắng nghe tiếng nói của trái tim mình hay chẳng bao giờ thực sự tìm hiểu mục đích của mình: họ đang làm gì và tại sao họ lại làm như thế. Trong cuốn *The power of full engagement*, Jim Loehr và Schwartz đã coi đó như một chiều hướng tâm linh làm nền tảng cho tất cả những gì chúng ta làm. Theo Loehr, những nhà lãnh đạo nhận được năng lượng và sự say mê từ

những “mục tiêu tinh thần” của họ, hiểu theo cách nào cũng được, và việc phủ nhận nhân tố này đồng nghĩa với việc giới hạn năng lượng và hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân. Phải thừa nhận rằng việc nhìn nhận ra mục đích và mục tiêu sẽ làm mất thời gian, và thường thì những nhà lãnh đạo chỉ nhận ra cái gì thúc đẩy họ sau một thất bại lớn nào đó hoặc sau khi đánh mất một mối quan hệ quan trọng, hoặc khi họ phải đối mặt với một vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe. Những sự kiện kiểu này có thể sẽ ảnh hưởng sâu sắc đến cuộc sống của con người nếu họ nhận ra được ý nghĩa và hàm ý mà chúng phản ánh. Huấn luyện cũng có thể giúp một số nhà lãnh đạo liên hệ được với những gì thực sự thôi thúc và giúp họ hiểu được tại sao họ lại quan tâm chưa đủ đến các mối quan hệ trong tất cả các khía cạnh của cuộc sống. Huấn luyện đồng thời giúp mọi người nhìn xem họ đã hành động mà không hề dự đoán xem những hành động của họ sẽ gây những tác động gì lên những người dễ chịu ảnh hưởng nhất từ những hành động đó. Thật khó để hiểu và thông cảm với mọi người khi bạn thực sự không hiểu chính bản thân mình.

*-Có khả năng chuyển từ chế độ điều khiển sang chế độ lắng nghe.* Khả năng này có vẻ như là một nghịch lý đối với phần lớn những nhà lãnh đạo mạnh mẽ. Hành động điều khiển bắt nguồn từ trí óc; hành động lắng nghe bắt đầu từ trái tim. Khi bạn đang điều khiển, bạn tự nói với bản thân mình: “Khi tôi đang phải chịu áp lực về những kết quả cần đạt được, tôi phải điều khiển bản thân và thuộc cấp để đạt được mục tiêu”. Khi bạn đang lắng nghe, bạn sẽ nói: “Khi tôi đang phải chịu áp lực về những kết quả cần đạt được, tôi cần lắng nghe những ý tưởng và lựa chọn từ người khác về việc làm thế nào chúng tôi có thể đạt được mục tiêu”. Quay trở lại với thuộc cấp trực tiếp của nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã miêu tả ở phần trước, người đã thất bại trong việc lắng nghe ý kiến từ phía những thuộc cấp của mình, vị này đã nhấn mạnh: “Nếu ông chỉ đơn giản là hòa vào cùng với chúng tôi, đối thoại cùng chúng tôi về những thách thức mà chúng tôi đang phải đối mặt và lắng nghe những ý tưởng của chúng tôi, đồng thời nêu những ý kiến của chính ông thì chúng tôi đã có những cảm giác khác hẳn về ông. Quan trọng hơn, điều đó có thể giúp chúng tôi tìm được giải pháp tốt nhất để đạt được những kết quả mà ông muốn”.

Một lần nữa, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng điều khiển để đạt được kết quả và lắng nghe ý kiến của người khác đều cực kỳ quan trọng. Và chúng không loại trừ lẫn nhau. Phần lớn những nhà lãnh đạo giỏi đều cố gắng để lắng nghe ý kiến của người khác và chấp nhận

bị ảnh hưởng bởi những gì họ nghe được khi họ đang phải chịu áp lực và phải tìm cách để đạt được mục tiêu. Họ cần phải nỗ lực sử dụng khả năng lắng nghe như một chiến lược giải quyết vấn đề trong những tình huống cần thiết.

*-Phát triển một thế giới quan phức tạp hơn.* Thật là kỳ lạ khi ngày nay, bất cứ nhà lãnh đạo nào cũng có thể gặp thất bại nhìn nhận những vấn đề phức tạp trong thế giới mà chúng ta đang sống. Tuy nhiên, chúng tôi cũng thường cảm thấy bất ngờ trước những quan điểm đơn giản của những nhà lãnh đạo cực kỳ thông minh.

Hầu hết các nhà lãnh đạo hoạt động không dựa vào những học thuyết cá nhân lâu dài về con người, động lực thúc đẩy, giải thưởng và hiệu suất. Một quan điểm đơn giản thái quá cho rằng mục tiêu có thể đạt được khi tập trung hết sức vào việc thực thi và kết quả trong khi con người phải nghiêng răng chịu đựng yêu cầu đi lại, vô số cuộc họp, khối lượng công việc khổng lồ và những mục tiêu hiệu quả rõ ràng. Trên thực tế, những gì con người có thể đạt được là có giới hạn, và rất nhiều công ty và các lãnh đạo đã và đang đến gần những giới hạn đó. Quan trọng hơn, việc đạt được hiệu quả kinh doanh đòi hỏi nhiều hơn là sự chăm chỉ. Lợi thế cạnh tranh ngày nay thường bắt nguồn nhiều hơn từ sự sáng tạo, khả năng làm việc theo mạng lưới, thu hút được những quan điểm khác nhau và nuôi dưỡng ý thức cộng đồng. Những điều đó có thể tạo ra được niềm đam mê và năng lượng của tổ chức và, đổi lại, dẫn đến khả năng hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Hơn thế nữa, rất nhiều những nhà lãnh đạo suy nghĩ một cách quá đơn giản rằng động lực quan trọng nhất đối với người lao động là những đền bù về mặt vật chất. Chắc chắn là mọi người quan tâm đến việc họ sẽ nhận lại những gì cho công việc họ làm. Tuy nhiên, tất cả những nghiên cứu về thái độ của người lao động trong suốt hai thập kỷ qua đã khẳng định rằng điều quan trọng nhất đối với họ là môi trường làm việc. Với số đông người lao động, điều này có nghĩa là họ được nhà lãnh đạo của mình cư xử như thế nào và họ có nhận thấy công việc của mình có ý nghĩa không, có đóng góp được gì trong thành công của toàn bộ tổ chức hay không.

Những nhà lãnh đạo cũng có thể rơi vào cạm bẫy của suy nghĩ rằng mọi người đều được thúc đẩy bởi những điều giống nhau hoặc những điều thúc đẩy họ. Chúng tôi đã từng được làm việc với một

nhà lãnh đạo, người đã cảm thấy rất sốc khi một trong những thuộc cấp trực tiếp của bà từ chối được đề bạt. Lần đề bạt này không những khiến anh ta phải chịu trách nhiệm nhiều hơn mà còn đồng nghĩa với việc anh ta phải từ bỏ công việc mình yêu thích và chuyển đến một nơi khác trong nước. Nhà lãnh đạo này đã không bao giờ suy nghĩ kỹ về những “sự hi sinh” này và càng không tưởng tượng nổi có người lại nghĩ về việc đó. Chúng tôi đã làm việc với bà để mở rộng tầm nhìn của bà về những yếu tố có thể điều khiển con người và làm thế nào để bà có thể nhìn nhận đúng về những gì người lao động muốn từ phía bà và từ phía công ty.

Những người lãnh đạo “suy nghĩ đơn giản” thường có xu hướng tự hào về khả năng cư xử giống nhau với mọi người của mình. Điều này có nghĩa là đốc thúc mọi người một cách cứng nhắc hoặc cũng có thể ngược lại, một cách nhẹ nhàng và cẩn thận quá mức, giống như đeo bao tay cho một đứa trẻ sơ sinh. Trong cả hai trường hợp, cách tiếp cận trên đều không được đánh giá cao, bởi trong một môi trường ngày càng đa dạng, người lao động mong muốn được cư xử như một cá thể độc lập. Với một số người, sự chỉ dẫn rõ ràng được đánh giá cao và việc giải thích những mong muốn thật cụ thể chính là động lực thúc đẩy. Với một số người khác, sự mơ hồ và tự do mới có giá trị, và bất cứ nỗ lực nào để tạo nên một ranh giới nghiêm ngặt quanh các trách nhiệm đều không phải là động cơ thúc đẩy. Với một vài người, bạn có thể thẳng thắn chỉ đạo, phê phán, giải thích, tỏ ra hung dữ và khoan nhượng; họ sẽ cảm ơn vì sự rõ ràng của bạn. Với một số người khác, việc bỏ qua khía cạnh cảm giác trong mối quan hệ có thể (theo nghĩa bóng) giết chết những cam kết đóng góp và nguồn năng lượng của họ. Những nhà lãnh đạo giỏi thường rất phấn khích trước nhiệm vụ khó khăn là tìm ra được điều gì khiến mỗi cá nhân hào hứng và theo đó phát triển và khuyến khích họ. Bằng việc suy nghĩ theo cách thức phức tạp này, họ sẽ có khả năng đáp lại theo tiếng nói của trái tim hiệu quả hơn.

Cuối cùng, bạn cần nhận thức được rằng cả bốn hành động trên đều đòi hỏi phải có khí phách. Nếu tổ chức của bạn đang được điều hành theo phong cách chỉ thị, dựa trên những hiểu biết, kinh nghiệm và nền văn hóa của tổ chức cũng có khuynh hướng tương tự, mọi người sẽ miễn cưỡng trong việc cân nhắc giữa nhu cầu của người lao động và những yêu cầu của doanh nghiệp ở cùng một mức độ, và cũng không hề sẵn sàng cố gắng lắng nghe cũng như điều khiển kết quả. Trong những tổ chức kiểu này, hành động lắng nghe tiếng nói

của trái tim bạn được coi như một dấu hiệu của sự yếu đuối. Mặc dù vậy, nếu công ty của bạn đủ khôn khéo, họ sẽ nhận ra và khuyến khích những nhà lãnh đạo có đủ dũng cảm để bộc lộ những phẩm chất này, cũng như để cố gắng và cân bằng hai yêu cầu dường như đối lập này.

Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ bàn đến vấn đề gây dựng lòng tin - một phẩm chất khác của trái tim, nhưng đang trở nên ngày càng quan trọng trong những công ty liên kết theo chiều ngang, hoạt động để phân phối những giải pháp thống nhất tới khách hàng trên toàn cầu.

## 8

# THỰC HIỆN NHỮNG GIẢI PHÁP TÍCH HỢP THÔNG QUA SỰ TIN TƯỜNG

**L**uôn tồn tại những khoảng trống giữa các chức năng, cấp bậc, phòng ban và vị trí địa lý. Đó là những vùng đất không thuộc về ai, mà ở đó trách nhiệm không rõ ràng. Chưa bao giờ có nhiều cơ hội tìm kiếm khách hàng và phát triển thị trường bị rơi vào khoảng trống này đến thế, cũng rất dễ để bỏ lỡ những cơ hội đó và thất bại trong việc giải quyết các vấn đề bởi vì các nhà lãnh đạo đang coi cấu trúc tổ chức như một vùng lãnh thổ độc quyền. Họ xoay xở với những khoảng trống chỉ bằng trí óc của mình. Ví dụ, khi có một dự án yêu cầu sự hợp tác giữa bộ phận tiếp thị với bộ phận chế tạo, và phó giám đốc phụ trách bộ phận tiếp thị giành lấy việc kiểm soát dự án, cố gắng để chỉ đạo bộ phận chế tạo làm theo ý mình. Hoặc rắc rối không kém, phó giám đốc phụ trách bộ phận chế tạo nhường quyền kiểm soát cho bộ phận tiếp thị và không cung cấp đủ nguồn lực cũng như sự hỗ trợ để tạo nên thành công của dự án.

Khi ngày càng nhiều tổ chức phải tin tưởng vào mạng lưới tổ chức phá cách và cấu trúc ma trận phụ thuộc lẫn nhau, khoảng trống tăng rất nhanh. Và khi nó tăng nhanh như thế, sẽ rất khó để xác định một cách rõ ràng ai là người chịu trách nhiệm và làm thế nào để có thể hoàn thành công việc. Sự bấp bênh này, kết hợp với phương pháp ma trận và bảng điều khiển được sử dụng ngày càng nhiều để tính

toán sản lượng, dẫn đến yêu cầu đối với những cách thức mới để quản lý và gây ảnh hưởng. Khi quá trình ra quyết định bị hạ bệ, và các đội cũng như các mạng lưới phải nhận những nhiệm vụ mà trước đó thường được thực hiện một cách lỏng lẻo, thiếu liên kết hoặc qua những nỗ lực cá nhân, những gì nhà lãnh đạo cần không còn đơn giản là chỉ đạo, trao thưởng, thúc giục hay giám sát quá trình thực hiện. Khả năng cộng tác chính là điểm mấu chốt của những yêu cầu để thành công trong các khoảng trống. Điều này có nghĩa là phát triển các kỹ năng tư duy và quan hệ để làm việc với những người không trực tiếp thuộc quyền quản lý của ai nhằm xác định được những cơ hội và mục tiêu quan trọng có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau.

Khả năng cộng tác yêu cầu ít nhất hai phẩm chất quan trọng. Phẩm chất thứ nhất là khả năng hiểu được cơ hội (hay vấn đề) ở đây là gì. Nói cách khác, nhà lãnh đạo hiệu quả cần phải có khả năng sử dụng trí óc để phân tích những gì tồn tại trong khoảng trống. Thứ hai, họ cần phải biết sử dụng trái tim để gia tăng sự tin tưởng với người khác, đặc biệt là với những người có thể không làm việc trực tiếp với họ. Lý tưởng là, thiết lập được khả năng kết hợp chéo giữa các vùng ranh giới trong tổ chức. Điều này không những giúp đạt được những mục tiêu ngắn hạn mà còn đem lại những lợi ích trong dài hạn bằng việc tạo ra một nền văn hóa mà trong đó sự cộng tác là một quy chuẩn chứ không còn là ngoại lệ. Tuy nhiên, nói thì luôn luôn dễ hơn làm. Từ bỏ quyền kiểm soát và tin tưởng để cho những người khác thể hiện có thể dẫn đến việc phải đối mặt với những rủi ro nhất định. Nói một cách ngắn gọn, quản lý những khoảng trống có thể có nhiều rắc rối. Để giúp bạn hiểu cách nào kiểm soát những rắc rối này, chúng ta sẽ nhìn vào việc quản lý những khoảng trống theo quan điểm lịch sử.

## Xác định lại các khoảng trống theo thời gian

Trong cuốn *Sự thịnh vượng của các quốc gia (The Wealth of Nations)*, Adam Smith đã chia lợi ích của những tổ chức được phân thành những phòng ban đặc thù, và trong khoảng 200 năm, các tập đoàn trên thế giới đều đã trung thành với cấu trúc này. Frederick Taylor đã chứng minh được giá trị của những quá trình nhân rộng, rồi những tổ chức công nghiệp liên hợp được sinh ra và vẫn tồn tại.

Với sự phát triển tinh vi của kỹ thuật máy tính trong các thập niên 1970 và 1980, các công ty bắt đầu tự động hóa những nhiệm vụ hàng ngày và nhanh chóng tăng tốc độ phân phối công việc từ bộ phận này sang bộ phận tiếp theo, tăng tầm quan trọng của việc luân chuyển theo chiều ngang trong tổ chức (đối lập với luân chuyển theo chiều dọc, theo cấp bậc, tôn ti). Trong thập niên 1980, ngành công nghiệp sản xuất xe hơi của Nhật Bản đã đưa khái niệm luân chuyển theo chiều ngang này lên cấp độ cao hơn trong hình thức quản lý JIT<sup>(1)</sup> và sản xuất tinh gọn, và mọi người bắt đầu chú ý đến những khoảng trống giữa các tổ chức và môi trường bên ngoài. Khoảng trống của mối liên kết giữa nhà sản xuất và nhà cung cấp đã được quản lý (mối quan hệ đối tác giữa hai nhóm này đôi khi đưa các nhà cung cấp đến tận nhà máy) và cung cấp cho các công ty lợi thế cạnh tranh bằng việc giảm thiểu thời gian và hàng tồn kho.

Một số công ty còn có thể tìm kiếm mối quan hệ với khách hàng của họ từ những khoảng trống. Một lần nữa, những công ty sản xuất ô tô ở Nhật Bản đã làm chủ được khái niệm này trước những công ty khác. Toyota đã giảm được thời gian phân phối ô tô từ mức trung bình 36 ngày xuống còn 18 ngày.

Trong 10 năm cuối, do không tính đến việc quản lý chuỗi cung ứng, những thảo luận về khoảng trống chỉ xoay quanh những vấn đề nội bộ. Các giải pháp khách hàng tích hợp đã khiến nhu cầu đối với việc các bộ phận chức năng, các phòng ban và các đội phối hợp hoạt động một cách trơn tru trở nên vô cùng bức thiết; khi đội ngũ thiết kế ở New York (Mỹ) cần một đội kỹ sư ở Munich (Đức) thực hiện một dự án cho khách hàng, việc chuyển giao cần phải diễn ra một cách trôi chảy. Những công ty như UBS hay Ngân hàng Mỹn đã cung cấp cho khách hàng một dịch vụ tự động hóa ngân hàng hoàn chỉnh. Điều này có nghĩa là khi khách hàng thiết lập mối quan hệ vay với một ngân hàng thương mại nhưng nói rõ rằng ông ta muốn tiền bạc của mình được quản lý một cách hiệu quả nhất, và thế là một cuộc bàn giao suôn sẻ với ngân hàng tư nhân sẽ diễn ra. Nói cách khác, khoảng trống giữa bộ phận kinh doanh thương mại ở St. Louis - nơi tích lũy các khoản hoàn thuế, các bản kê giá trị ròng, thu nhập - với bộ phận kinh doanh ngân hàng cá nhân mà trụ sở ở tận Boston, đã được quản lý thật trơn tru nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Những gì có vẻ tự nhiên và lô gic đối với khách hàng lại thực sự phức tạp đối với các công ty cung cấp dịch vụ, ví dụ như các tổ chức lớn với nhiều bộ phận chức năng, phòng ban và văn phòng khắp nơi trên thế giới cần



được phối hợp với nhau.

Những khoảng trống trong các tổ chức sản xuất sản phẩm thường khác so với các khoảng trống trong các tổ chức cung cấp dịch vụ. Ví dụ, một nhân viên kinh doanh bán sản phẩm cho một khách hàng và hứa sẽ giao hàng trong vòng bốn tuần. Để có thể thực hiện được cam kết này, khâu sản xuất phải chắc chắn rằng hàng trong kho có đủ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng; khâu vận chuyển phải chắc chắn rằng sản phẩm có thể tới được tay khách hàng; khâu tài chính phải theo dõi các hóa đơn và chắc chắn rằng việc thanh toán sẽ được diễn ra đúng thời hạn. Nếu khoảng trống giữa các khâu này không được phối hợp một cách hiệu quả, nhân viên kinh doanh sẽ không thể giữ được cam kết với khách hàng và quan trọng hơn, khách hàng sẽ cảm thấy thất vọng và rời bỏ công ty.

Trong thế kỷ 21, khi những mạng lưới phẳng đã phát triển toàn cầu, việc quản lý những khoảng trống đã chuyển sang một hướng khác. Khoảng trống không chỉ tồn tại giữa các phòng ban mà còn tồn tại qua cả các khoảng cách địa lý trên toàn thế giới. Chẳng hạn như, Freightliner - một bộ phận sản xuất xe tải thuộc Daimler Chrysler - là một ví dụ kinh điển của một tổ chức toàn cầu, hiện đại, hợp nhất và hoạt động theo chiều ngang. Công đoạn xử lý kỹ thuật được thực hiện ở Frankfurt (Đức), công đoạn sản xuất được thực hiện ở Mexico, Detroit (Mỹ), Sao Paulo (Brazil), Charlotte, Cleveland và Charleston. Bộ phận tài chính đóng trụ sở chính ở Portland nhưng báo cáo về Frankfurt. Sự phối hợp trong nội bộ của tổ chức phức tạp này cần đến những kỹ năng và khả năng lãnh đạo mới.

Ngày nay, bất cứ công ty nào có thể quản lý được các khoảng trống một cách hiệu quả đều có thể có được nguồn lợi khổng lồ. Hãy xem xét những vấn đề trong bối cảnh nghiên cứu và phát triển. Với công nghệ hiện đại ngày nay, những kỹ sư ở Trung Quốc có thể làm việc với dự án phát triển phần mềm suốt cả ngày, sau đó khi họ đi ngủ, họ chuyển công việc sang cho đồng nghiệp của mình ở Palo Alto, những người sẽ tiếp tục làm việc cho đến khi hết giờ làm và sau đó lại chuyển công việc đó sang cho những đồng nghiệp khác ở Tel Aviv (Israel). Về bản chất, công ty đó làm việc suốt 24 giờ trong một ngày. Khi khoảng trống được quản lý tốt, việc bàn giao diễn ra liền mạch hơn, thời gian được kiểm soát tốt hơn, và công ty sẽ có được vị trí đứng đầu trên thị trường.

Do đó, việc quản lý những khoảng trống chưa bao giờ trở nên phức tạp và nhập nhằng như ngày nay. Cân nhắc sự khác biệt về văn hóa giữa các đội ở Trung Quốc, Mỹ và Israel; cân nhắc vấn đề giao tiếp; cân nhắc những mâu thuẫn có thể nảy sinh giữa các nhóm do phân bổ trách nhiệm thiếu rạch ròi, một trong các yếu tố của bất cứ dự án nào. Nếu bạn cố gắng quản lý những khoảng trống này chỉ bằng trí óc thì rất có thể bạn sẽ đạt được nó một cách dễ dàng. Nếu, với tư cách là một nhà lãnh đạo, bạn cố gắng kiểm soát quá trình bằng việc chỉ đạo ba nhóm này làm việc với nhau, hoặc nếu bạn dọa dẫm họ bằng những hình phạt tiêu cực khi họ không chịu nghe theo và sau đó giám sát chặt chẽ họ, họ có thể đáp lại với hiệu suất cao trong một thời gian ngắn, nhưng họ sẽ trở nên xa rời, không nhiệt tình và thiếu sáng tạo. Những người tài đơn giản là sẽ bỏ đi và tìm kiếm những cơ hội khác nếu công việc hiện tại không đủ thách thức và những lợi ích kinh tế, đặc biệt là ở những nước đang phát triển, nơi có quá nhiều cơ hội mở ra cho các kỹ sư phần mềm. Tuy nhiên, nếu bạn có đủ khả năng để tạo ra sự tin tưởng, một môi trường có thể khuyến khích mọi người làm việc cùng với nhau, tìm được những cách thức khác nhau để thôi thúc và tạo cảm hứng cho họ vượt qua những ranh giới, cho dù là ranh giới nội bộ, địa lý hay văn hóa thì bạn cũng đã có được những cơ sở vững chắc để tiến tới thành công trong thế giới mới đầy những mối liên kết phức tạp này.

## Hiểu những đòi hỏi của sự tín nhiệm và tại sao rất nhiều nhà lãnh đạo gặp rắc rối với điều này

Người ta thường nói về sự tín nhiệm với ba thành phần chính: cá tính, năng lực và tính nhất quán của hành vi. Với những nhà lãnh đạo có thể quản lý hiệu quả các khoảng trống, điều này có nghĩa là:

- **Cá tính:** Chuyển cho các nhà cung cấp những thông tin nhạy cảm dựa vào niềm tin rằng họ sẽ không làm rò rỉ thông tin cho đối thủ cạnh tranh.
- **Năng lực:** Chia sẻ một cách cởi mở về những khách hàng tin cậy với đồng nghiệp của mình ở những bộ phận khác để tăng cơ hội kinh doanh tiềm năng cho toàn bộ tổ chức, bởi vì bạn tin rằng họ có đủ năng lực bán hàng.

- **Ứng xử nhất quán:** Cho những thuộc cấp trực tiếp cơ hội được làm việc độc lập ở nhà bởi vì bạn hiểu rằng họ nhất định sẽ tự tạo động lực cho mình và hoàn thành tốt công việc cho dù đang ở đâu.

Môi trường làm việc ngày nay thách thức nhà lãnh đạo rất nhiều trong việc tạo ra sự tin nhiệm này. Khi một công ty mua lại các công ty khác, sáp nhập và mở rộng ra toàn cầu, khi càng nhiều thông tin trở nên thực tế và khi thời gian biểu của các cá nhân ngày càng trở nên bận rộn, việc duy trì được những mối quan hệ truyền thống trở nên cực kỳ khó khăn. Sự thiếu vắng những công việc thường xuyên, có mở đầu và kết thúc, có tính tương tác hạn chế khả năng tạo dựng lòng tin. Những tương tác giữa người với người giúp tạo ra cá tính, năng lực và sự nhất quán của hành động đã bị giới hạn.

Tạo ra sự tin nhiệm trong các khoảng trống đặc biệt khó khăn với những nhà lãnh đạo đơn thuần sử dụng đầu óc hoặc với những người đang sống trong nền văn hóa chỉ toàn phân tích và dựa vào thực tế. Các nhà lãnh đạo quá tập trung vào việc thực hiện công việc đến mức lơ đãng nhu cầu được khơi nguồn cảm hứng cho sự cam kết cống hiến dài lâu giữa những người lao động của mình và thất bại trong việc cho họ quyền tự chủ cần thiết để có thể hoàn thành công việc. Họ cũng có thể sẽ tập trung một cách thiếu hợp lý vào những hành động ngắn hạn, có thể đo đếm được, trong nỗ lực kiểm soát sự phức tạp và mơ hồ, mà đánh mất những dấu hiệu của nhu cầu đảm bảo được hiệu quả công việc trong thời gian dài.

Ở một công ty dược phẩm lớn, một quản lý vùng tên là Bill đã bất ngờ khi biết được rằng Chính phủ nước này đã quyết định giảm 20% giá co-pay<sup>(2)</sup> hỗ trợ cho loại thuốc đang bán chạy nhất ở quốc gia này. Kết quả là doanh thu của chi nhánh mà ông quản lý giảm mạnh trong quý IV. John - quản lý trực tiếp của Bill - đối chất công khai với ông về việc không đạt được mục tiêu. Sau khi lắng nghe những giải thích của Bill về việc nhà nước thay đổi chính sách đối với vấn đề co-pay, John đã không chấp nhận lý do này. Ông tiếp tục buộc Bill phải chịu trách nhiệm, đặt câu hỏi về năng lực và những cam kết về doanh thu của Bill dựa trên một cơ sở cứng nhắc mà không cần quan tâm đến những trở ngại mà Bill gặp phải. Hậu quả của cách giải quyết này là Bill bắt đầu tìm kiếm công việc mới ở ngoài công ty, và không may cho John, Bill đã nhanh chóng tìm được cơ hội mới với một nhà lãnh đạo tài năng. John đã chỉ sử dụng trí óc để quản lý những khoảng

trắng giữa trụ sở chính của công ty với những chi nhánh ở nước ngoài, và thất bại của ông trong việc sử dụng trái tim để hiểu những ảnh hưởng mà những hành động của mình gây nên đã khiến cho công ty mất đi một trong số những vị lãnh đạo hiệu quả và tài năng nhất.

Mặc dù vậy, những người như John vẫn bảo vệ quan điểm rằng việc quá tin tưởng sẽ giống như một cái dốc trơn tuột với những người làm việc không hiệu quả. Họ nói rằng ngay khi những người này tìm được lý do cho việc không thực hiện được cam kết, họ sẽ bắt đầu hợp lý hóa những kém cỏi của mình và từ chối chịu trách nhiệm. Họ nhấn mạnh rằng việc mở rộng sự tin tưởng qua những khoảng trắng với những nhà cung cấp, những thuộc cấp trực tiếp và các phòng ban khác sẽ chẳng khác nào cho họ quyền không hoàn thành mục tiêu. Hơn thế nữa, khi ai đó không thể đạt được mục tiêu, họ mong bạn hiểu và thông cảm thay vì buộc họ phải chịu trách nhiệm.

Một số nhà lãnh đạo nói rằng họ luôn tin tưởng người lao động nhưng ngay sau đó, những hành động của họ lại phủ nhận phát ngôn này. Đặc biệt, họ sử dụng những hệ thống quản lý gián tiếp. Họ nói với nhà cung cấp rằng họ đang trở thành đối tác của những nhà cung cấp đó, nhưng sau đó họ giám sát mọi khía cạnh của mọi động thái, theo sát “đối tác” của mình từng bước một. Từ đó, người lao động bắt đầu làm việc để làm hài lòng những người đang kiểm soát mình chứ không phải với mục đích cống hiến khi làm việc trong một đội hay với mong muốn đạt được kết quả cuối cùng. Họ nhấn mạnh rằng họ tin tưởng người lao động nhưng họ vẫn phải “xác minh” bằng cách tiến hành kiểm soát. Họ vẫn cho rằng làm theo cách ngược lại đồng nghĩa với việc mời người ta lợi dụng mình.

Phương pháp hoàn toàn lý trí này không hẳn đã sai toàn bộ. Không ai muốn bị người khác lợi dụng, và đôi khi cũng cần phải biết hoài nghi. Những nhà lãnh đạo quá tin tưởng nhân viên của mình sẽ trở nên quá nhường nhịn và mềm dẽo. Nếu họ vẫn tiếp tục tin tưởng mọi người khi đã có bằng chứng chứng minh rằng họ không nên làm như thế, họ sẽ gặp rắc rối.

Bởi vậy, khả năng sử dụng trái tim trong quản lý cần phải được bộc lộ một cách cẩn trọng và tùy theo từng tình huống khi quản lý những khoảng trắng. Nó cần phải là sự lựa chọn chứ không phải yêu cầu. Vấn đề ở đây là, trong thế giới theo định hướng hiệu quả ngày nay rất nhiều nhà lãnh đạo không thích biểu hiện dù là một dấu hiệu

nhỏ của trái tim (lòng tin). Họ tin rằng rủi ro sẽ lớn hơn nhiều nếu ta mở rộng sự tin nhiệm thay vì thực thi kiểm soát. Tuy nhiên, chúng tôi cũng đã nhận thấy rằng, trong phần lớn các hoàn cảnh, người lao động sẽ làm việc hiệu quả hơn rất nhiều khi được tin tưởng thay vì bị kiểm soát quá chặt. Giả sử một ai đó có những kỹ năng phù hợp cho công việc, cuối cùng anh ta sẽ làm việc tốt cho dù có thể trong lần đầu tiên anh không làm đúng. Phần đông người lao động muốn làm đúng và ghét ý nghĩ về việc làm cho người quản lý của mình buồn và thất vọng nếu người quản lý đó luôn luôn thể hiện sự quan tâm và tin tưởng đối với khả năng hoàn thành tốt công việc của anh ta.

Việc mở rộng lòng tin trong những khoảng trống. Tất nhiên, đòi hỏi sự đánh đổi và kéo theo những rủi ro như một đơn vị bán hàng có thể lợi dụng thiện chí của bạn hoặc một phòng ban khác sẽ sử dụng lòng tin của bạn để giành được những lợi thế về mặt chính trị. Liệu các nhà lãnh đạo có phải đối mặt với rủi ro khi một vài người sẽ phản bội lại lòng tin của họ? Chắc chắn là có. Tuy nhiên, sự đánh đổi của việc mở rộng lòng tin cuối cùng sẽ gây dựng được lòng trung thành giữa rất nhiều người và họ có thể có những đóng góp tích cực cho tổ chức trong một thời gian dài. Những sai lầm từ sự tin nhiệm dường như sẽ dẫn đến những rủi ro dễ chịu hơn so với việc áp đặt sự kiểm soát không cần thiết có thể dẫn đến việc người lao động cố gắng thực hiện công việc trong một thời gian ngắn (trong sợ hãi) nhưng về lâu dài sẽ sinh ra tình trạng kiệt sức.

## Phát triển khả năng quản lý những khoảng trống

Phải thừa nhận rằng, sẽ cực kỳ khó để giúp đỡ một số nhà lãnh đạo kết hợp lòng tin vào vốn kinh nghiệm quản lý khoảng trống của họ. Rất nhiều người đã và đang bị nhấn chìm trong nền văn hóa dựa trên lý trí của công ty họ và luôn phải chịu áp lực thời gian cùng những yêu cầu về hiệu quả đến mức họ chống lại bất cứ nỗ lực nào khuyến khích họ tin tưởng người khác hơn vì sợ rằng họ sẽ bị lợi dụng. Thậm chí là ở trong những tổ chức ma trận phẳng, một vài nhà lãnh đạo vẫn cảm thấy thật khó khăn để mở rộng sự tin nhiệm khi làm việc trong một đội hoặc trong mạng lưới. Thậm chí khi không ở trong những tổ chức có thứ bậc với những quy định về trách nhiệm

hết sức rõ ràng, họ vẫn cảm thấy buộc phải kiểm soát khoảng trống giữa các phòng ban thay vì quản lý nó. Họ không nhận ra rằng trong một tổ chức không có thứ bậc như thế, sự tin nhiệm là một yếu tố cực kỳ cần thiết.

Bất chấp sự phản đối của một số nhà lãnh đạo, chúng tôi vẫn nhận thấy rằng rất nhiều người có đủ khả năng mở rộng sự tin tưởng trong những mối quan hệ giữa các khoảng trống bằng cách thực hiện một vài kỹ xảo được miêu tả trong phần tiếp theo.

## **Dạy cách tin tưởng và ủy thác**

Rất nhiều nhà lãnh đạo trưởng thành trong những tổ chức mà ở đó họ tin rằng nếu họ không tự mình làm một điều gì đó, điều đó sẽ không thể hoàn thiện được - hoặc nó sẽ không được làm đúng cách (có nghĩa là theo cách của họ). Với họ, ủy thác có nghĩa là yêu cầu một thuộc cấp trực tiếp hoặc một nhà cung cấp thực hiện một nhiệm vụ và quản lý vi mô (điều khiển và giám sát chặt chẽ) để chắc chắn rằng những mong muốn được thực hiện. Để giúp họ học lại về việc tin tưởng và ủy quyền, quy trình bốn bước sau sẽ rất hữu dụng:

**Bước 1: Thiết lập những mục tiêu và ranh giới.** Thiết lập những mục tiêu và ranh giới rõ ràng hết sức có thể, dựa vào việc điều gì sẽ được ủy thác. Một số nhà lãnh đạo quá mơ hồ khi miêu tả một nhiệm vụ. Một số người khác thất bại trong việc thiết lập ranh giới - những giới hạn mà trong đó nhiệm vụ được thực hiện. Trong cả hai trường hợp, sự nhập nhằng dẫn tới những hành động làm phiền lòng các nhà lãnh đạo, những người sau đó mất dần lòng tin. Tuy nhiên, với những mục tiêu và ranh giới rõ ràng, chi tiết, các nhà lãnh đạo có thể tiến về phía trước, đảm bảo rằng người lao động biết được những gì cần thiết để có thể đạt được mục tiêu và đâu là giới hạn mà họ không nên vượt qua. Khi đã yên tâm rằng những thuộc cấp của họ có thể hiểu được cách tiến lên phía trước, những nhà lãnh đạo này cảm thấy dễ dàng hơn rất nhiều để buông tay và tin tưởng vào khả năng thực hiện nhiệm vụ của người khác.

**Bước 2: Cho phép tự do.** Cho người lao động được tự do nghĩ về cách để đạt được mục tiêu. Bản thân việc thực hiện bước này đã là một hành động thể hiện sự tin nhiệm. Trong những khoảng trống, tự do có vẻ như là một thứ nguy hiểm. Mọi người có thể lạm dụng quyền

tự do này, xâm phạm địa phận của bạn khi nỗ lực để đạt được mục tiêu. Những nhà cung cấp có thể thiết lập mối quan hệ với một công ty khác mà không cần có sự đồng ý của bạn để bảo vệ nguồn tài nguyên và tiến lên phía trước. Đôi lại, sự tự do cũng khuyến khích sự sáng tạo và thể chủ động - những phẩm chất sống còn trong các tính huống phức tạp và mơ hồ.

**Bước 3: Cung cấp sự hỗ trợ.** Cung cấp sự hỗ trợ và kết hợp nó với việc kiểm soát. Thay vì hỗ trợ một cách áp đặt, hãy nói cho mọi người biết bạn có thể hỗ trợ họ những gì. Hãy thể hiện sự tín nhiệm bằng cách để cho các nhóm khác tự cân nhắc xem họ có cần sự hỗ trợ của bạn không. Đồng thời, giám sát giúp bạn bao quát được tình hình. Sự tín nhiệm không đồng nghĩa với việc rút lui. Bằng cách quan sát cách những phòng ban khác thực hiện nhiệm vụ, bạn có thể nhận ra liệu có phải họ đang đến gần điểm không có đường trở lại - điểm có thể phát sinh những thiệt hại nghiêm trọng - hay không, và bạn có thể can thiệp với sự hỗ trợ khi họ tới gần điểm này.

**Bước 4: Công nhận và đánh giá kết quả.** Tư duy nhận thức luôn mong muốn công việc được thực hiện một cách chính xác và cảm thấy rằng người lao động không cần được công nhận vì hoàn thành nhiệm vụ của mình. Trong một ma trận, nơi mà những yếu tố cấu thành việc thực hiện công việc hiệu quả không thực sự rõ ràng, các nhà lãnh đạo cần phải đưa ra một phản hồi tích cực khi một nhiệm vụ được hoàn thành tốt và một phản hồi hữu ích khi người lao động chưa đạt được mục tiêu. Sự thẳng thắn này cũng là một cách thể hiện sự tín nhiệm đối với những người khác.

## **Hướng dẫn mọi người thông qua tầm nhìn và những giá trị**

Người ta sẽ dễ tin tưởng hơn người khác nếu họ biết rõ bản thân họ tin vào điều gì. Khi nhà lãnh đạo phát triển tầm nhìn và hiểu được những giá trị của chính họ, họ có xu hướng ít nghi ngờ và lo lắng về những người cộng sự của họ. Trong khoảng trống giữa các phòng ban, họ sẽ trở nên thoải mái hơn trong việc cộng tác với những người có nền tảng và các triết lý về công việc khác nhau. Khi các nhà lãnh đạo xác định được niềm tin của bản thân, họ tự mang lại cho mình những cảm giác về ý nghĩa của công việc đối với họ. Điều này làm cho

việc tin tưởng người khác trở nên dễ dàng hơn rất nhiều, bởi họ đã thiết lập được nền tảng cho việc làm đó. Không có một cái nhìn tỉnh táo và những giá trị, con người thường cảm thấy bất an và sợ hãi; họ đang phải chịu trách nhiệm về những sự kiện ở hiện tại mà không có bất cứ nguyên tắc hướng dẫn nào. Hẳn nhiên, điều này làm cho họ luôn ngờ vực.

Tầm nhìn và những giá trị có thể được phát triển thông qua những chương trình về khả năng lãnh đạo, cũng như một số khóa tập huấn và những nhà cố vấn giàu kinh nghiệm, nhưng phát triển là cả một quá trình chứ không phải là một cái gì đó mà chỉ mất một giây là có thể giải quyết xong. Một phần của quá trình này bao gồm việc giúp đỡ các nhà lãnh đạo phản ánh và bày tỏ niềm tin của họ. Một cách thường xuyên, con người phản ứng trước các sự kiện trong tổ chức và ra quyết định dựa hoàn toàn trên một tình huống cụ thể. Điều này có thể tốt trong một số hoàn cảnh cụ thể, nhưng việc quản lý những khoảng trống thường yêu cầu nhiều hơn là phân tích tình hình. Làm thế nào để bạn có thể yêu cầu ai đó thực hiện một dự án cụ thể khi mà dự án đó cần sự kết hợp của hai bộ phận chức năng? Bạn cần phải hoàn thành dự án đó, nhưng bạn cũng cần xây dựng một mối quan hệ lâu dài và bền vững giữa các bộ phận chức năng. Làm thế nào để bạn có thể thúc đẩy sự hợp tác giữa hai phòng ban mà trong lịch sử đã từng cạnh tranh với nhau? Làm thế nào để bạn có thể truyền đạt những lý do cho sự hợp tác trong phạm vi những khoảng trống để các bộ phận đều nhìn thấy những lợi ích trong ngắn hạn và dài hạn?

Các nhà lãnh đạo cũng thường đặt nhiều niềm tin hơn vào các tổ chức có nền văn hóa định hướng giá trị. Một công ty như Johnson & Johnson đã nhấn mạnh những cương lĩnh của nó để người lao động có thể biết được công ty đang hoạt động dựa trên những nguyên tắc nào. Cuối cùng, tất cả các nhà lãnh đạo đều nhận thức được rất rõ những giá trị nào cần phải được tôn trọng triệt để khi hoạt động trong những môi trường mơ hồ hay phức tạp. Trong những doanh nghiệp như 3M, GE, Microsoft, Dell, Disney, Nike hay các công ty khác đều tồn tại một tập hợp các giá trị đóng vai trò như kim chỉ nam trong các khoảng trống. Thậm chí ngay cả khi mọi người cảm thấy bối rối vì không biết nên làm cái gì hay làm cách nào để cộng tác, họ luôn luôn có thể quay trở lại với sức mạnh của nền văn hóa hay những quy tắc ngầm vốn đã tồn tại trong những nền văn hóa mạnh. Khả năng làm được theo cách này khiến cho việc tin tưởng những người đến từ những bộ phận chức năng và các phòng ban khác trở nên dễ dàng



hơn rất nhiều. Trong những công ty này, nhà lãnh đạo cảm thấy yên tâm hơn rất nhiều khi giao phó những nhiệm vụ quan trọng, biết rằng tầm nhìn và những giá trị của công ty sẽ giúp chỉ đạo người lao động theo đường lối đúng đắn.

## Tìm kiếm sự cân bằng trong các khoảng trống

Cuộc tranh luận về việc làm thế nào để quản lý một cách hiệu quả trong những môi trường không rõ ràng và phi truyền thống đã diễn ra trong một thời gian rất dài. Mặc dù ngày nay, cuộc tranh luận này đã tập trung vào khai thác cơ hội ở những thị trường mới nổi, nhưng nó đã rộ lên ở dạng này hay dạng khác trong rất nhiều năm. Vào năm 1960, Douglas McGregor - giáo sư Học viện Kỹ thuật Massachusetts (MIT) đã viết cuốn sách *Khía cạnh Con người của Doanh nghiệp* (*The Human Side of Enterprise*) trong đó so sánh giữa việc quản lý theo “Lý thuyết X và Lý thuyết Y”. Theo McGregor, Lý thuyết X giả thiết rằng con người sẽ đi sai hướng nếu không được giám sát hiệu quả, sát sao. Lý thuyết Y gợi ý rằng con người sẽ cố gắng hết sức mình cho dù không được quản lý, nếu họ được trao cơ hội. Mặc dù Lý thuyết Y từ lâu đã là hậu phương vững chắc của các khóa đào tạo quản lý, và phần lớn các tổ chức thừa nhận rằng những người lao động của bạn sẽ làm việc hiệu quả hơn rất nhiều nếu họ được tin tưởng và hỗ trợ thay vì bị giám sát gắt gao, Lý thuyết X vẫn giữ được sức mạnh của mình, đặc biệt là khi phải chịu áp lực lớn về hiệu quả công việc.

Chúng tôi không hề ủng hộ hay bào chữa cho phía nào, dù là Lý thuyết X hay Lý thuyết Y, mà chỉ cố tìm một sự cân bằng hợp lý giữa hai lý thuyết khi quản lý trong khoảng trống. Một cách thường xuyên, những nhà lãnh đạo của các tổ chức truyền thống không có nền tảng văn hóa mạnh mẽ có xu hướng quá thiên về những mục tiêu vượt tầm (stretch goals)<sup>(3)</sup> và các cơ chế kiểm soát. Thất bại trong việc cân bằng giữa xu hướng này với sự chú ý tới nhu cầu của người lao động đang phải đối mặt sẽ dẫn đến nguy cơ tạo ra một nền văn hóa không bền vững. Tất nhiên, nếu quá thiên về việc tin tưởng người khác thì có thể dẫn đến việc hạ thấp những chuẩn mực về hiệu suất công việc hay không đạt được mục tiêu kinh doanh.

Trong bối cảnh của một tổ chức, tình thế tiến thoái lưỡng nan này thường được thể hiện qua sự lựa chọn giữa việc kiểm soát quá nhiều (Lý thuyết X) hay quá linh động (Lý thuyết Y). Bất cứ phạm vi nào trong một tổ chức cũng cần có sự cân bằng giữa kiểm soát và linh động - hiệu quả và sự đổi mới.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, các nhà lãnh đạo không tự nhiên tìm kiếm sự cân bằng trong các khoảng trống. Họ luôn luôn bị nghiêng về phía này hay phía khác, dựa vào kinh nghiệm, triết lý và phong cách cá nhân, sức mạnh của văn hóa và áp lực của việc đạt kết quả ngay lập tức. Điều chúng tôi muốn chỉ ra là nếu cứ nghiêng hẳn về một phía, chúng ta sẽ phải đối mặt với rất nhiều rủi ro, và các nhà lãnh đạo cần phải tìm kiếm được sự cân bằng hợp lý cho tổ chức của họ dựa vào những mục tiêu dài hạn cũng như ngắn hạn mà họ đang cố gắng đạt được. Quản lý theo chiều ngang làm tăng yêu cầu đối với khả năng của người lãnh đạo. Họ không những phải cân bằng những nhu cầu vốn có trong các khoảng trống mà còn phải học cách tin tưởng vào các bộ phận khác trong tổ chức, tin vào ý kiến và khả năng giải quyết công việc của họ.



Khả năng tin tưởng và làm việc với người khác không chỉ được thử thách bởi sự nhập nhằng của những khoảng trống giữa những bộ phận chức năng trong tổ chức mà còn bởi sự đa dạng của văn hóa giữa các đơn vị tổ chức và sự khác biệt về địa lý. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ khảo sát tỉ mỉ tầm quan trọng của khả năng thấu cảm và lòng trắc ẩn trong việc lãnh đạo những người có trình độ học vấn, kinh nghiệm, giá trị và lòng tin khác nhau bằng trái tim.

## 9

# LÃNH ĐẠO VÀ LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG ĐẾN TỪ NHỮNG NỀN VĂN HÓA KHÁC NHAU

# Phát triển khả năng thấu cảm thực sự

**G** giống như sự tín nhiệm giúp các nhà lãnh đạo vượt qua được những khoảng trống, khả năng thấu cảm làm cho họ có khả năng di chuyển một cách hiệu quả giữa các nền văn hóa đa dạng. Cho dù là làm việc với một nhóm rất đông những người đến từ nhiều vùng miền khác nhau ở tổng công ty hay lãnh đạo một đội dự án ở Trung Quốc, những nhà lãnh đạo thấu cảm đều có một khả năng vô giá là luôn xác định được nhu cầu, giá trị và lòng tin của người lao động theo một cách thức giúp kết nối được sự thấu hiểu với sự tôn trọng lối sống của họ. Không giống như trong quá khứ, ngày nay các nhà lãnh đạo luôn bị đẩy vào những tình huống bị động: họ buộc phải lãnh đạo và làm việc người hoàn toàn khác họ. Nhà lãnh đạo chỉ sử dụng khả năng nhận thức (để giải thích nhưng không bao giờ có thể kết nối tình cảm) sẽ không thể giải quyết những tình huống như thế này.

Người lao động luôn tỏ ra rất thông minh khi nhìn nhận trái tim. Họ có thể nói chính xác khi nào thì nhà lãnh đạo đang giả mạo nó, khi nào họ đang dùng nó để thỏa mãn những ý đồ xấu hay khi nào họ đang thực sự lắng nghe tiếng nói của trái tim để biến thành hành động. Nói cách khác, sự thấu cảm rất dễ nhận biết. Phần lớn thuộc cấp trực tiếp có thể cảm nhận được khi nào lãnh đạo của họ hiểu họ đang nói gì và đang lo lắng việc gì. Họ cảm thấy được mối liên hệ giữa họ với người mà họ tin là luôn hiểu và tôn trọng họ - một sự gắn bó bởi cảm xúc.

Như chúng ta sẽ thấy, sự thấu cảm (một thành phần cơ bản của trí tuệ cảm xúc) không đồng nghĩa với mềm mỏng hay dễ dãi. Một vài người trong số những nhà lãnh đạo cứng rắn nhất mà chúng tôi biết xét ở một khía cạnh khác lại có lòng trắc ẩn lớn lao, và điều này đã giúp họ tạo được mối quan hệ tốt xuyên suốt các bộ phận với sự khác biệt về địa lý, tuổi tác và tôn giáo. Không quan trọng anh ta là ai, anh ta từ đâu tới, anh ta sẽ luôn có những phản hồi tích cực với một vị lãnh đạo nếu vị đó nỗ lực để lắng nghe, thấu hiểu và chia sẻ cảm xúc với anh ta. Thậm chí là khi họ có những thái độ khác nhau đối với công việc và đến từ những môi trường hoàn toàn không giống nhau, sự thấu cảm vẫn có thể thiết lập một điểm chung. Nhà lãnh đạo thấu cảm có khả năng thiết lập lòng trung thành và những cam kết cống hiến lâu dài, kể cả trong thời đại chuyển hóa mạnh mẽ ngày nay. Họ

có đủ khả năng để khiến cho tất cả mọi người làm việc với hiệu suất cao nhất.

Khi định hình được đội ngũ của mình một cách rõ ràng chúng ta sẽ hiểu được bằng cách nào mà họ làm được điều đó.

## Thấu cảm và nghiêm khắc không loại trừ lẫn nhau

Rất nhiều lãnh đạo trong các tổ chức nghĩ rằng họ phải lựa chọn một trong hai phẩm chất - hoặc nghiêm khắc hoặc thấu cảm. Dưới áp lực cực lớn phải đạt được hiệu quả, tốc độ hoàn thành công việc và nỗi sợ hãi của việc quá gần gũi với người lao động, họ lựa chọn sự nghiêm khắc và kìm nén những gì thường được coi là sự tử tế hay sẵn sàng lắng nghe và thấu cảm. Mặc dù họ có thể làm việc tốt với những người có cùng độ tuổi, kinh nghiệm hay quan điểm (sự đồng cảm giữa những người lớn lên ở cùng một khu vực, hay có nền học vấn như nhau, hoặc cùng chuyển lên từ cùng một bộ phận chức năng hay phòng ban trong tổ chức), họ có thể bị coi là thờ ơ đối với những người có nền tảng khác. Cách nhìn nhận này càng trầm trọng hơn khi họ thất bại trong việc bày tỏ lòng trắc ẩn và chỉ tin vào sự nghiêm khắc của mình. Kết quả là họ chỉ được một số ít người trong tổ chức của mình công nhận.

Có lòng trắc ẩn không có nghĩa là hạ thấp chuẩn mực hay trở thành những người dễ bị dụ dỗ. Theo định nghĩa trong từ điển, từ “trắc ẩn” liên quan đến việc đặt bản thân bạn vào vị trí của người khác để bạn hoàn toàn có thể “cảm nhận được họ đang cảm thấy gì”. Lòng trắc ẩn vượt xa hơn sự cảm thông cho những nỗi đau của người khác, thường đi kèm với mong muốn được giúp đỡ những người đang chịu đau đớn này. Đặt trong bối cảnh kinh doanh, lòng trắc ẩn có nghĩa là vượt qua những đánh giá có tính lý trí về những vấn đề của người khác hoặc bày tỏ sự quan tâm hay trò chuyện để thể hiện sự thấu hiểu chân thành. *Hiểu* là từ khóa, trong đó có chứa điều mà phần lớn người lao động mong muốn ở lãnh đạo của họ. Và hiểu không có nghĩa là chấp nhận. Đây cũng chính là điều mà các nhà lãnh đạo nhằm lẫn về nguyện vọng của người lao động. Phần lớn các cá nhân trong tổ chức đều mặc định rằng lãnh đạo sẽ không bao giờ thực hiện

tất cả hay phần lớn những yêu cầu của họ; họ không hi vọng lãnh đạo sẽ lựa theo ý muốn của họ hoặc thậm chí là tham gia vào những cuộc đối thoại bất tận về những vấn đề đặt biệt. Tuy nhiên, những gì họ mong muốn và đánh giá cao lại là sự thấu hiểu và cảm thông. Khi họ cảm thấy người lãnh đạo thật sự “hiểu họ”, khi họ tin rằng người lãnh đạo đánh giá cao vị trí của họ, không chỉ bằng nhận thức mà còn bằng cảm xúc, họ sẽ đáp lại bằng cách làm việc chăm chỉ, cam kết cống hiến và sáng tạo. Phần lớn nhân viên mong muốn lãnh đạo của mình không chỉ quan tâm đến hiệu quả công việc mà còn quan tâm đến đời sống người lao động, và nếu mối quan tâm thứ hai được truyền đạt một cách hiệu quả, họ sẽ cảm thấy mình là một phần trong tập thể và được quý trọng. Điều này sẽ dẫn tới sự trung thành và cam kết gắn bó lâu dài của người lao động.

Có rất nhiều thứ dễ thấu cảm trong một môi trường làm việc thông thường. Những người luôn phải vật lộn để cân bằng các vấn đề của công việc và gia đình. Những người đồng nghiệp đang chiến đấu với nhau vì nguồn lực ngày càng khan hiếm và vì sự thăng tiến trong công việc. Những người thuộc nhóm thiểu số (dân tộc, giới tính, xu hướng tình dục, tuổi tác) đang cố gắng để tìm chỗ đứng trong những tổ chức đa số chiếm ưu thế. Trong một tổ chức toàn cầu, việc cần có khả năng thấu cảm còn quan trọng hơn nhiều vì người lao động được chuyển sang những đất nước có lối sống và những giá trị khác hẳn.

Khả năng thấu cảm, tất nhiên, phải song hành với trí óc và khí phách. Những nhà lãnh đạo quá giàu lòng trắc ẩn sẽ phải đối mặt với những rủi ro của việc vượt quá những giới hạn cho phép. Họ trở nên quá nhượng bộ và thông cảm đến mức họ hi sinh cả những chuẩn mực của cá nhân cũng như chuẩn mực của tổ chức. Đứng trên quan điểm của trí óc, họ cần phải ước tính xem khi nào nên kết thúc việc sử dụng lòng trắc ẩn còn khi nào nên bắt đầu việc yêu cầu về hiệu quả công việc. Đứng trên quan điểm của khí phách, họ cần phải thể hiện sự thông cảm khi đối mặt với những hình phạt tiêu cực liên quan đến kết quả, hoặc họ phải thể hiện sự dũng cảm để che giấu lòng trắc ẩn vì những đòi hỏi về hiệu quả công việc.

“Vấn đề học búa của sự thấu cảm” trở nên rõ rệt khi bạn nghĩ về cách mọi người thích nghi khi làm việc trong một nền văn hóa nước ngoài. Một số người được giao nhiệm vụ ở nước ngoài cảm thấy không cần phải hòa nhập với nền văn hóa địa phương. Họ tự cô lập

mình trong những khu vực dành riêng cho người nước họ, chỉ giao thiệp với những người đến từ nước họ hoặc từ những quốc gia công nghiệp tương tự; họ tự cô lập bản thân với những người hoặc khách hàng đến từ đất nước họ mới đến. Ở một thái cực khác, họ “biến thành người bản xứ”. Họ không những chấp nhận nền văn hóa mà còn nhấn chìm mình trong đó. Họ đón nhận tất cả những đặc điểm của nền văn hóa, thể hiện sự thông cảm vô biên đối với mọi người. Nhưng đồng thời, họ phải đối mặt với những rủi ro khi chối bỏ trách nhiệm của tổ chức và trở thành người đại diện cho quốc gia thay vì cho bản thân công ty.

Lý tưởng thì con người học cách đứng đầu và quản lý giữa những nền văn hóa đa dạng bằng cách làm thay đổi sự nỗ lực vốn có để đạt được hiệu quả với sự đồng cảm đích thực. Bản chất của vấn đề là họ cần phải học cách cân bằng ảnh hưởng của một nghịch lý khác nữa bằng việc nhớ rằng họ vừa là một con người, vừa là một nhà lãnh đạo kinh doanh - rằng họ có trách nhiệm phải ứng xử linh hoạt với đồng nghiệp và khách hàng theo những giá trị khác nhau, nhưng họ cũng phải chịu trách nhiệm thực hiện mục tiêu và đại diện cho những giá trị của công ty, mà có lúc có thể đối lập với nhu cầu của đất nước nơi họ làm việc. Quản lý nghịch lý “địa phương - toàn cầu” thường đồng nghĩa với việc tạo ra một giới hạn trong khả năng thấu cảm của họ mà không trở nên quá khắt khe với những mối quan tâm của địa phương.

Việc cân nhắc xem mình nên thể hiện sự thông cảm ở mức độ nào có thể trở nên phức tạp bởi rất nhiều vấn đề. Có những tình huống đòi hỏi người lãnh đạo phải thông cảm nhiều hơn. Ví dụ như một nhân viên đã làm việc hiệu quả trong nhiều năm xứng đáng được nhân nhượng hơn khi năng lực làm việc có vấn đề. Nếu anh ta bắt đầu làm việc kém hiệu quả, ông chủ có thể muốn tìm hiểu nguyên nhân, cố gắng để hiểu chuyện gì đang xảy ra và hỗ trợ về mặt tinh thần trước khi đối chất với anh ta. Mặc dù trong cùng thời điểm đó, nếu ông chủ đang phải chịu áp lực lớn về việc hoàn thành mục tiêu vượt tầm, và họ không có quyền thất bại, ông có thể phải hành động nhanh hơn mong muốn. Trong hoàn cảnh này, sẽ có rất ít hoặc không có chỗ cho sự thông cảm hay tha thứ. Ngày nay trong rất nhiều công ty, đây chính xác là tình huống mà rất nhiều các nhà lãnh đạo phải đối mặt.

Cuối cùng, đừng quên rằng khả năng thể hiện sự thấu cảm là một phẩm chất nội tại, và một vài nhà lãnh đạo tự bản thân đã có nhiều

khả năng thấu cảm hơn những người khác. Nói cách khác, bạn không thể mong muốn tất cả các nhà lãnh đạo đều có một khả năng thấu cảm như nhau. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn tin rằng tất cả mọi người đều có khả năng phát triển sự thấu cảm đến một mức độ nhất định trong phần lớn các hoàn cảnh, và một số người có thể sẽ phải dành nhiều thời gian để phát triển khả năng đó hơn những người khác.

## Những cách thức mà sự thấu cảm ảnh hưởng đến con người và các chương trình

Con người đôi khi có cái nhìn rất đơn giản về lòng thấu cảm ở nơi làm việc; họ nhìn nó đơn giản như một cách để xây dựng mối quan hệ. Trên thực tế, sự thấu cảm đóng những vai trò khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau, và nhà lãnh đạo có trí óc, trái tim và khí phách luôn nhận thức được những cách thức mà nó ảnh hưởng lên Con người và Các chương trình. Dưới đây là một vài điểm cơ bản cần được chú ý:

*-Các tổ chức đơn văn hóa và các tổ chức đa văn hóa phản ứng lại với nhà lãnh đạo không có lòng trắc ẩn theo những cách khác nhau. Trong tổ chức đơn văn hóa, nhà lãnh đạo không có lòng trắc ẩn có thể đạt được hiệu quả tạm thời và trả giá bằng những cam kết lâu dài. Nếu công ty đó từ trước tới nay vẫn được lãnh đạo bởi những người khắt khe, không khoan nhượng và không thông cảm, người có thể thiết lập một môi trường làm việc nặng tính yêu cầu, đòi hỏi thì sự thiếu khả năng thấu cảm có thể không gây ảnh hưởng trong ngắn hạn vì mọi người đã quen với điều đó. Ngược lại, trong tổ chức đa văn hóa, rủi ro sẽ lớn hơn rất nhiều. Một nhà lãnh đạo không có khả năng thấu cảm có thể làm tê liệt tổ chức chỉ trong vòng vài tháng. Chẳng hạn như, bạn được yêu cầu chỉ đạo một chương trình nghiên cứu thị trường Thái Lan trong vòng 12 tháng, trong sự vội vàng để đạt được mong muốn của công ty, bạn tự thấy rằng bạn có quá ít thời gian để thật sự hiểu và đánh giá đúng được nền văn hóa của Thái Lan. Rất nhanh chóng, những đồng nghiệp người Thái sẽ từ chối việc kết giao với bạn (cho dù là chủ động hay bị động). Mọi người sẽ gián tiếp kêu ca về bạn với những đồng nghiệp khác trong mạng lưới chức năng của họ và những lời phàn nàn đó làm hạn chế ảnh hưởng của*

bạn. Bạn có thể hoàn thành được công việc, nhưng bạn sẽ không thể tối ưu hóa ảnh hưởng của mình và xây dựng được thế lực của công ty bởi vì bạn đã không thể hiện được bất cứ tình cảm hay sự trân trọng nào đối với nền văn hóa ở nơi bạn đang hoạt động.

*-Sự kế thừa đòi hỏi khả năng thấu cảm.* Khi cân nhắc và tìm kiếm người kế nhiệm, người lãnh đạo thường không nghĩ đến tầm quan trọng của khả năng thấu cảm. Thường thì việc tìm người kế nhiệm được xem xét bằng trí óc, nghĩa là các nhà lãnh đạo nhìn nhận quá trình này theo kiểu phân tích, từ đó cho ra đời đánh giá lạnh lùng về khả năng của mọi người để đề bạt. Tuy nhiên, ngày nay những nhà quản lý thông minh hiểu rằng họ không chỉ đơn thuần là lấp đầy một chỗ trống mà là thay thế một cá thể sống, một con người thật, người mà có thể sẽ phải thiết lập một mối quan hệ gắn bó lâu dài với những người lao động mà anh ta sẽ giám sát. Nếu không cân nhắc đến vấn đề này, đặc biệt là trong những môi trường làm việc đa dạng, người quản lý có thể gây ảnh hưởng xấu đến cả sự nghiệp của một con người và tổ chức mà anh ta làm việc cho.

Thường thì ngày nay, một nhà lãnh đạo mới gánh vác trách nhiệm từ người tiền nhiệm có thể là một phụ nữ, một người dân tộc thiểu số hay một nhân viên kỳ cựu. Trong rất nhiều trường hợp, một người tiền nhiệm thành công đã thiết lập được một đội rất mạnh những người có thể sẽ rất khác nhà lãnh đạo mới. Đội này có thể sẽ rất khó khăn khi phải chấp nhận một nhà lãnh đạo mới đơn giản chỉ vì anh ta khác biệt. Nếu người mới này, bằng bất kỳ cách nào, có những nhận xét không tốt về quyết định hay con đường của người tiền nhiệm trong suốt quá trình chuyển giao hoặc thất bại trong việc ghi nhận những thành tích của người lãnh đạo cũ, anh ta có thể bị nhìn nhận như một người vô tâm, ít nhất là theo khía cạnh anh ta không nhận ra được những mối quan hệ đầy ý nghĩa đã tồn tại trước khi anh đến. Chúng tôi đã chứng kiến rất nhiều nhà lãnh đạo mới gặp phải nhiều tình huống khó khăn và được miêu tả như “không nắm được vấn đề”, thường là do những động thái thiếu nhạy cảm trước đó đã làm ảnh hưởng của việc thay đổi lãnh đạo đối với cảm xúc của toàn đội.

Thật không may, động lực của nhiều nhà lãnh đạo thiên về lý trí và phân tích lại tập trung hoàn toàn vào công việc và làm việc cật lực để tạo khoảng cách sự khác biệt với chế độ trước. Điều này đặc biệt đúng khi họ kế nhiệm những người đã thất bại. Họ muốn tách biệt



bản thân ra khỏi những thất bại và tạo nên sự khác biệt bằng đường lối của mình. Mặc dù hoàn toàn là hợp lý và đáng mong muốn khi kỳ vọng các vị lãnh đạo thiết lập được cá tính và phong cách lãnh đạo riêng nhưng họ cũng cần phải thể hiện được khả năng thấu cảm, không chỉ với những người được họ kế nhiệm mà cả với những người còn lại. Bằng cách thể hiện sự thấu cảm với bất cứ điều gì người tiền nhiệm đã làm, kể cả khi anh ta thất bại, người lãnh đạo đã chứng tỏ được rằng họ coi trọng các mối quan hệ.

*-Sự chấp nhận không đồng nghĩa với thấu cảm.* Khi chúng tôi đào tạo để các nhà lãnh đạo trở nên thấu cảm hơn, họ thường nghĩ rằng chúng tôi đang yêu cầu họ dễ dàng hơn. Khi họ nhận được những phản hồi rằng mọi người không cảm nhận thấy họ được lãnh đạo hiệu, họ sẽ bắt đầu tập trung vào việc trở nên dễ chấp thuận và ít tranh luận hơn. Đó không phải là thấu cảm. Đó là sự cố gắng để hòa nhập - và thường sẽ dẫn đến thất bại. Điều này đặc biệt trở nên khó xử khi một ông lãnh đạo già cố gắng để nói tiếng nói của một thuộc cấp trực tiếp trẻ tuổi hoặc kể cho một đồng nghiệp đến từ một nền văn hóa hay một đất nước khác về tất cả những điểm chung mà họ có. Cách tiếp cận này không có độ tin cậy. San bằng những khác biệt về mặt quan điểm và phong cách không phải là điểm mấu chốt. Thỏa hiệp với những giá trị và ý tưởng của bạn để đạt được sự đồng thuận giả tạo cũng không phải là thấu cảm.

Sự thấu cảm thực sự là tạo ra những nỗ lực nhất quán để hiểu người khác và thể hiện việc hiểu họ bằng lời nói và hành động. Điều này có nghĩa là lắng nghe những ý kiến trái ngược mà không phê bình, chỉ trích và tham gia vào việc thảo luận với người khác về những quan điểm khác nhau. Điều này cũng đồng nghĩa với việc ghi nhận quan điểm của người khác thông qua những cử chỉ nhỏ. Có thể việc lãnh đạo cứ khăng khăng đòi phải bắt đầu các cuộc họp lúc 7h30 sáng sẽ gây khó khăn cho những ông bố bà mẹ trẻ trong đội ngũ nhân viên của mình, bởi họ cần thời gian để đưa con cái mình tới những điểm trông trẻ hay trường học. Những cái gật đầu của họ không hẳn đã là đồng tình với lòng tin của lãnh đạo rằng những buổi họp sớm trong công việc có thể đem lại hiệu quả cao nhất. Một cuộc nghiên cứu gần đây của MIT đã nhìn vào những yếu tố có thể ảnh hưởng đến việc các tổ chức cấp dưới có chấp nhận quyết định và vị trí của trụ sở chính hay không. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện các tổ chức cấp dưới tin tưởng vào dự đoán rằng những người ra quyết định hiểu rõ tình hình địa phương và điều kiện của chi nhánh. Nếu những điều

kiện đó được đáp ứng, người lao động ở chi nhánh này thường sẽ chấp nhận quyết định của trụ sở chính. Đối với nhân viên chi nhánh này, việc thông cảm này thể hiện sự lãnh đạo thấu cảm; trụ sở chính được công nhận là có quan tâm tới nhân viên của các chi nhánh và có khả năng thông cảm với hoàn cảnh của họ.

*-Đạt hiệu quả bằng mọi giá sẽ phải trả giá đắt.* Chúng tôi đã từng làm việc với những tổ chức chỉ quan tâm đến vấn đề hiệu quả và sự cảm thông được coi là một khái niệm như nhuốc. Nền văn hóa của tổ chức này làm cho việc người lãnh đạo thể hiện bất cứ mức độ nào của sự thấu cảm và hiểu nhân viên cũng trở nên cực kỳ khó khăn, nếu họ tin rằng họ sẽ phải trả giá và khó có thể đạt được kết quả mong muốn. Thay vào đó, mọi người được mong muốn phải “leo lên đỉnh đồi” bằng mọi giá, thậm chí là nếu điều đó có nghĩa là theo đuổi những mục tiêu không hợp lý hoặc làm mọi thứ trong một khoảng thời gian không hợp lý. Thỉnh thoảng, nó được gọi là “những việc chẳng lợi lộc gì”, hay “mục tiêu táo bạo”, hoặc đơn giản là “điều không thể”. Thực tế là một nhà lãnh đạo của một trong số những công ty này đã rất thẳng thắn khi nói về thái độ thiển cận của công ty đó đối với việc thực thi: “Đây không phải là chỗ cho tất cả mọi người. Nếu bạn muốn làm việc trong một nền văn hóa nhân văn hơn, một môi trường cân bằng hơn thì có thể bạn nên bắt đầu tìm kiếm công việc ở những nơi khác”. Ngày nay, rất nhiều tập đoàn quốc tế ví von rằng họ giống như đang thi đấu ở thế vận hội Olympic. Các nhà lãnh đạo tự hào khi nhắc nhở mọi người rằng họ được lựa chọn để thi đấu ở cấp thế vận hội và do đó được kỳ vọng rằng họ sẽ thực hiện được những nhiệm vụ dường như không thể.

Mặc dù không có quá nhiều những công ty kiểu như thế nhưng đã quá đủ để thấy rằng các nhà lãnh đạo không nên bị đánh lừa bởi cái ảo tưởng rằng sự thấu cảm được chấp nhận và mong muốn ở tất cả mọi nơi. Nhà lãnh đạo phát triển mạnh trong những môi trường như thế này thường nỗ lực và luôn đòi hỏi, cả ở bản thân và ở những người khác, nhiều đến mức họ không thể cảm thấy vui vẻ với một nền văn hóa mà sự cảm thông được coi như một quy tắc tiêu chuẩn. Lợi ích của việc này, tất nhiên, sẽ là hiệu quả vượt trội trong thời gian ngắn bởi mọi sự chú ý đều dồn vào kết quả.

Như vậy, khía cạnh tiêu cực của nền văn hóa không có sự thấu cảm là khả năng tiếp cận những thông tin quan trọng và sẵn có của người lãnh đạo bị hạn chế. Chúng tôi đã làm việc với một lãnh đạo

chủ chốt của một tổ chức lớn, định hướng hiệu quả, người đã không có khả năng cảnh báo ông chủ của mình rằng một dự án quan trọng đã vượt khỏi tầm kiểm soát. Công ty sẽ mất 600 triệu đôla, trả dần trong vòng mười năm, nếu họ tiếp tục tiến trình. Truyền đạt thông tin này tới ông chủ của ông sẽ na ná giống như: “Chúng ta không thể đạt được mục tiêu ở đây; chúng ta nên cắt lỗ khi có cơ hội và phải thừa nhận rằng nó đã không hoạt động hiệu quả”. Tuy nhiên, nền văn hóa công ty sẽ không tha thứ cho những thú nhận kiểu như thế. Nếu ông ta nói ra những bản khoản của mình, phản hồi của ông chủ sẽ là những mệnh lệnh kiểu như: “Hãy tìm cách mà thực hiện nó đi”. Và thay vì nói ra những bản khoản của mình, người lãnh đạo này đã chọn cách làm như vẫn có thể đạt được mục tiêu của dự án. Ông tiếp tục che giấu những bằng chứng ngày càng rõ ràng có thể chứng minh được nhu cầu phải điều chỉnh dự án. Cuối cùng và trớ trêu thay, một số tổ chức hoạt động với mục tiêu đạt được hiệu quả bằng mọi giá đã gieo những hạt giống cho sự sụp đổ của chính họ. Bằng việc không tha thứ cho thất bại hay những lời giải thích về lý do thất bại, họ đã tự làm mất của mình cơ hội nhận được những thông tin giá trị - thông tin có thể ngăn chặn thảm họa hay cung cấp bài học về những việc nên làm lần sau. Rất nhiều thất bại quan trọng về tổ chức là do một nhà lãnh đạo hoặc một sĩ quan chỉ huy không muốn lắng nghe sự thật và thay vào đó, tập trung một cách thiếu cận vào mục tiêu.

Tất nhiên, cũng có những tính huống mà sự thấu cảm là một thứ xa xỉ, công ty không thể ban cho nhân viên của mình. Ví dụ, có thể nghĩ đến ngay những giai đoạn khủng hoảng, những tình huống sống còn, hay những môi trường mà ở đó kêu ca, phàn nàn là những cách thức được chấp nhận nhằm trốn việc. Nhưng phần lớn các tổ chức không phù hợp với miêu tả này. Trong cuộc chiến để tồn tại, lãnh đạo cần có những hành động cứng rắn, bao gồm cắt giảm chi phí, giảm biên chế, hay hi sinh những mục tiêu dài hạn cho mục tiêu ngắn hạn. Trong những trường hợp cá biệt này, cần phải ra những quyết định cứng rắn và sự thông cảm tức thời không thể được chấp nhận. Tuy nhiên, hầu như mọi lúc, những tổ chức thành công là những tổ chức có thể cân bằng giữa hiệu quả và sự thông cảm.

## Ví dụ tiêu biểu về một nhà lãnh đạo giàu lòng trắc ẩn

Chúng tôi sẽ không gợi ý rằng Anita Roddick - nhà sáng lập tổ chức The Body Shop với những thành công khổng lồ- là một hình mẫu mà tất cả các nhà lãnh đạo mong muốn trở nên trác ẩn nên noi theo. Rõ ràng là sẽ khó khăn cho rất nhiều giám đốc điều hành nếu muốn có được lòng trác ẩn lạ thường như Roddick, cả trong đối nội và đối ngoại. Trên thực tế, một số người có thể tranh cãi rằng bà đã không cân bằng được phương trình trí óc, trái tim và khí phách bởi khối lượng thời gian và công sức mà công ty đã dành cho những vấn đề khác nhau. Về phía mình, chúng tôi muốn chia sẻ câu chuyện này bởi vì lòng trác ẩn của Roddick đã không chỉ đem lại lợi ích cho nhân loại mà còn cho cả tổ chức của bà.

Trong những năm qua, tổ chức The Body Shop đóng tại Anh đã rất thành công trong chiến dịch chống lại những thử nghiệm khoa học trên động vật, lập nên trung tâm chăm sóc trẻ trên mạng đầu tiên ở Anh và giúp khởi đầu liên minh SAN - liên minh của những tổ chức tiến bộ hoạt động vì mục đích “khiến cho việc kinh doanh trở nên nhân ái”. Trên thực tế, Roddick đã viết cuốn sách có tựa đề *Cuộc Cách mạng của lòng Nhân ái (A Revolution in kindness)*.

Sẽ không có hoạt động nào nhận được nhiều sự chú ý nếu The Body Shop không thành công. Các hoạt động của công ty táo bạo đánh đòn tâm lý vào một nhóm khách hàng ở thập kỷ 1990, những người mà tại thời điểm đó đã bắt đầu lo lắng về môi trường và những vấn đề khác. Họ muốn mua sản phẩm từ một công ty luôn quan tâm đến việc bảo vệ môi trường. Quan trọng không kém, rất nhiều nhà lãnh đạo trẻ, tài năng và sống có lý tưởng mong muốn được đầu quân cho một công ty luôn cân bằng giữa lợi ích của con người và lợi nhuận của công ty.

Rõ ràng, Roddick đã có đủ can đảm để thành lập và xây dựng một công ty dựa trên những việc phải làm để bảo vệ quyền lợi cơ bản của xã hội và đủ thông minh để xây dựng thị trường phù hợp với triết lý này một cách hiệu quả. Tầm nhìn của bà - rằng phân khúc thị trường mạnh tồn tại cho những sản phẩm của một công ty luôn có trách nhiệm với xã hội - không chỉ đúng mà còn đi trước thời đại. The Body Shop đã nằm trên mép cắt của những vấn đề đa dạng, và Roddick đã chứng minh được khả năng không những trong việc lãnh đạo một nhóm nhân viên đa dạng mà còn kết thân được với tất cả các kiểu tổ chức có ý thức về xã hội. Nói một cách ngắn gọn, Roddick đã lãnh đạo bằng trái tim của mình và nhận được sự trợ giúp đặc lực từ trí óc và

khí phách.

## Phát triển lòng trắc ẩn

Không phải ai cũng có khả năng phát triển khả năng thấu cảm của mình một cách dễ dàng. Phát triển khả năng thấu cảm ở một nhà lãnh đạo trẻ và linh hoạt có lẽ dễ hơn nhiều so với một người lớn tuổi, kỳ cựu và khó tính. Chúng tôi không nói rằng không thể phát triển được sự thấu cảm ở những người lớn tuổi, chỉ có điều có thể việc đó sẽ mất nhiều thời gian và cần nhiều sự sáng tạo hơn. Chúng tôi phát hiện ra rằng người lãnh đạo này chỉ cần một chút khuyến khích và huấn luyện đã có thể đạt được sự cân bằng rất tốt giữa định hướng thực hiện và sự thấu cảm, trong khi một người khác cần rất nhiều sự giúp đỡ từ bên ngoài và sự kiên nhẫn trước khi anh ta có thể đến được với trạng thái cân bằng này. Hãy nhìn vào những cách khác nhau mà nhà lãnh đạo dùng để phát triển lòng trắc ẩn và những gì các công ty có thể làm để đơn giản hóa quy trình này:

*-Thông qua kinh nghiệm sống hoặc kinh nghiệm làm việc.* Khi con người phải đối mặt với những khủng hoảng trong cuộc sống hay trong công việc, họ tự nhiên phát triển đến một mức độ nào đấy khả năng thấu cảm và lòng trắc ẩn. Đó có thể là cái chết của một người thân trong gia đình hoặc việc mất đi một công việc quý giá, nhưng cho dù đó là cái gì, họ cũng trải nghiệm được lòng trắc ẩn mà người khác dành cho họ, và họ đánh giá cao tầm quan trọng của nó. Hơn thế nữa, chịu đựng sự mất mát hoặc vượt qua quãng thời gian khó khăn giúp con người trở nên cởi mở hơn. Lốp gố cứng nhắc mà họ cảm nhận được là cần thiết để giúp phong cách lãnh đạo theo hướng hiệu quả bỗng nhiên dường như khéo léo hơn. Họ nhận ra rằng sống một cách cởi mở và chân thành có thể xây dựng những mối quan hệ và giúp người khác trưởng thành và trở nên hiệu quả hơn trong công việc.

Chúng tôi biết một nhà lãnh đạo cao cấp, nổi tiếng là một nhà lãnh đạo hết sức cứng rắn. Ông đã điều khiển người lao động một cách tàn nhẫn và không chấp nhận bất cứ lời xin lỗi nào cho thất bại. Sau đó, ông gặp một tai nạn khủng khiếp, và thời gian phục hồi của ông rất dài và đầy đau đớn. Khi quay trở lại với công việc, ông trở thành một người khác hẳn. Ông vẫn cứng rắn khi cần phải cứng rắn nhưng ông đã có khả năng thay đổi khi cần phải thay đổi với lòng trắc

ấn dành cho mọi người khi hoàn cảnh tác động. Trong suốt thời gian phục hồi của ông, mọi người đã dành cho ông một sự cảm thông lớn lao, và ông đã được giúp đỡ và phục hồi nhanh hơn nhờ sự bộc lộ tình cảm này. Dù không thay đổi toàn bộ nhưng ông đã có khả năng đến gần với sự mềm mỏng của bản thân khi cần thiết. Bằng cách làm như thế, ông đã trở thành một nhà lãnh đạo toàn diện.

Chúng tôi đã được nhiều nhà lãnh đạo chia sẻ rằng, trừ khi người quản lý đã từng gặp phải những nghịch cảnh đáng kể hay đôi ba lần thất bại, nếu không họ không hề muốn làm việc với anh ta. Quan điểm của họ đặc biệt xác đáng trong một môi trường làm việc ngày càng đa dạng. Hết lần này đến lần khác, chúng tôi chứng kiến những người quản lý trẻ, lành nghề, đang là học viên giỏi nhất của chương trình đào tạo thạc sĩ tiến thẳng đến một công ty tư vấn hàng đầu và sau đó là tập đoàn số một, cuối cùng họ phá hủy chính bản thân họ. Cũng bởi quá thông minh và nhanh nhẹn, họ trở nên cực kỳ dễ sợ trong mối liên hệ với bất kỳ ai không có cùng trình độ học vấn và kinh nghiệm như họ. Họ không xây dựng quan hệ mật thiết với cựu nhân viên hay những nhà cung cấp nhỏ bởi họ không thể thông cảm được với những người không thành công được như họ. Điều này chỉ xảy ra khi những người quản lý thành công nhanh chóng phá sản một hoặc hai lần và họ khám phá ra những cảm xúc của chính mình - một phần của bản thân mà trước kia họ cố tình lờ đi. Thay vì chỉ quản lý bằng trí óc, họ bắt đầu học cách sử dụng trái tim.

*-Qua huấn luyện.* Một trong những chướng ngại lớn của việc huấn luyện một vị lãnh đạo cần phải trở nên giàu lòng trắc ẩn hơn là kéo họ ra khỏi cái tư duy so sánh nhiệm vụ với cảm xúc. Rất nhiều lần, nhà lãnh đạo kéo sự thấu cảm của họ lại bởi họ sợ rằng nếu họ trở nên quá xúc cảm trong cư xử với người lao động, họ sẽ đánh mất tầm nhìn đối với nhiệm vụ. Họ lo lắng rằng nếu họ thả lỏng người lao động bởi họ thấy tiếc cho những người này thì sau đó sẽ có những cái giá phải trả cho việc không đạt được mục tiêu.

Rõ ràng, có một vài sự thật đằng sau nỗi sợ hãi này, nhưng nhà lãnh đạo hoàn toàn có thể vừa thể hiện xúc cảm vừa nhấn mạnh những nhiệm vụ chính. Trong khóa tập huấn, chúng tôi đã hướng dẫn các nhà lãnh đạo cách để có thể thấu cảm mà vẫn ép được người khác thực hiện công việc. Chúng tôi cũng phân biệt sự khác nhau giữa hiểu và đồng ý, như đã thảo luận ở phần trước. Và chúng tôi yêu cầu họ nhớ lại những tình huống mà lòng trắc ẩn của ai đó đã giúp họ vượt

qua được những hoàn cảnh khó khăn. Khi họ đã có đủ khả năng để mừng tượng được những ảnh hưởng tích cực của sự thấu cảm, nó trở nên ít đe dọa hơn và họ có khả năng thể hiện nó trong điều kiện dễ dàng hơn.

*-Qua việc thân thiện với tất cả các kiểu người.* Sẽ thật khó để thể hiện sự thấu cảm khi bạn giam cầm mình trong một giới hạn tương tác chật hẹp. Nhà lãnh đạo chỉ thường xuyên giao tiếp với một nhóm nhỏ các nhà cố vấn hoặc tự cô lập mình trong phạm vi một bộ phận chức năng sẽ có rất ít sự thấu cảm dành cho những người không phải là cố vấn hay không thuộc bộ phận chức năng kia. Chúng tôi đã thúc giục những nhà lãnh đạo này để lôi họ ra khỏi vùng tiện nghi của mình và tự mình hòa đồng cùng với người lao động đến từ các vùng miền khác nhau. Điều này có nghĩa là nỗ lực xây dựng những mối quan hệ đa dạng trong toàn bộ tổ chức, dành thời gian và nỗ lực để tìm hiểu xem điều gì có thể làm phiền mọi người. Nhà lãnh đạo trở thành tù nhân trong nhà tù của chính những kinh nghiệm bản thân, và họ chỉ thể hiện lòng thấu cảm của mình với những người có cùng hoàn cảnh với họ. Một người đàn ông ở vị trí cao không thể hiểu được một người phụ nữ dưới quyền đang cố gắng để cân bằng giữa công việc và các vấn đề trong gia đình. Một vị lãnh đạo luôn sống ở Mỹ không thể hiểu được những khó khăn mà những người đứng đầu văn phòng ở các nước khác phải đối mặt dưới dạng tìm kiếm nguồn tài nguyên hay tìm cách thích ứng với các tiến trình chính trị. Như vậy, khi lãnh đạo tự buộc họ phải tương tác với các đồng nghiệp trên diện rộng không chỉ trên một nền tảng hời hợt, họ tự nhiên trở nên thấu cảm và giàu lòng trắc ẩn.



Khi lãnh đạo tự buộc mình ra khỏi vùng tiện nghi của mình, họ phải sẵn sàng đối mặt với sự thật là một vài khía cạnh dễ bị tổn thương của họ có thể bị đánh thức bởi sự căng thẳng của những áp lực và góc nhìn mới. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ chỉ ra ảnh hưởng mà những chệch hướng cá nhân tác động lên những vị lãnh đạo đang cố gắng đưa nhiều hơn nữa tiếng nói của trái tim vào công việc.

# VƯỢT QUA SỰ CHỆCH HƯỚNG CỦA CÁ NHÂN KHI LÀM VIỆC VỚI NGƯỜI KHÁC

Với một chủ đề đã được thảo luận rất nhiều như chủ đề này, thật ngạc nhiên là sự chệch hướng vẫn tiếp tục phá hủy các nhà lãnh đạo. Rất nhiều nhà lãnh đạo nhận thức được rằng ba đặc tính - kiêu ngạo, dễ bị kích động, cầu toàn - có thể làm giảm hiệu quả của họ nếu không được “quản lý”. Rất nhiều bài báo và cuốn sách đã được viết (bao gồm cả của chúng tôi: *Nguyên nhân khiến các CEO thất bại*) đã chỉ ra hiện tượng chệch hướng. Bob Hogan và đồng nghiệp của ông đã miêu tả trong nghiên cứu của mình những ảnh hưởng tiêu cực của các cảm xúc như nghi ngờ, lo lắng, khó chịu và nói chung là những điều chỉnh nghèo tình cảm đối với hiệu quả của việc lãnh đạo. Chúng tôi đã huấn luyện và làm việc với hàng trăm nhà lãnh đạo hàng đầu trên khắp thế giới và quan sát những khía cạnh tiêu cực của cá nhân họ đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến môi trường làm việc của các thuộc cấp trực tiếp như thế nào. Dường như là hợp lý để giả định rằng phần lớn lãnh đạo ít nhất cũng đã nghĩ đến những vấn đề này.

Có thể đó là vấn đề. Mặc dù rất nhiều nhà lãnh đạo nghĩ về nó, họ không nhìn nhận chủ đề này từ quan điểm của trái tim. Lãnh đạo sẵn sàng thú nhận rằng họ có thể là những đốc công kiêu ngạo nhưng việc thú nhận ấy chỉ đơn thuần là sự nhận thức không thiên vị và hoàn toàn lãnh đạm. Họ không cân nhắc về ảnh hưởng của nó tới những người xung quanh họ. Thất bại trong việc xem xét lại hành động này trên quan điểm của cảm xúc, họ không nhìn nhận vấn đề sâu sắc đủ để có thể quản lý nó một cách hiệu quả. Hay xem xét ở góc độ khác đi một chút, họ đã không suy nghĩ về lý do họ cư xử theo cách đó và cách mà những hành động đó ảnh hưởng đến người khác cũng như hiệu quả chung trong công việc của chính họ.

Tất nhiên, nếu họ có dùng trái tim để nhìn nhận cách cư xử này, họ vẫn phải có can đảm để điều khiển nó. Sẽ cần dũng cảm để thay đổi một thái độ mà bản thân nó không hoàn toàn xấu; sự chệch hướng thường là mảng tối của một phẩm chất tích cực có thể giúp con người đạt được đến một mức độ nhất định của thành công.



Như tiêu đề của chương đã gợi ý, hiểu biết (trí óc), đối mặt (trái tim) và vượt qua (khí phách) là tất cả các bước của quy trình. Tuy nhiên, bước tiếp theo chúng tôi tập trung vào khía cạnh “đối mặt”, bởi trái tim là chìa khóa để giải quyết vấn đề chệch hướng một cách hiệu quả.

## Sự chệch hướng là gì và tại sao đó là một mối quan tâm lớn của các nhà lãnh đạo ngày nay?

Trong cuốn sách *Nguyên nhân khiến các CEO thất bại*, chúng tôi đã xác định 11 sự chệch hướng thông qua nghiên cứu và đánh giá, chủ yếu thông qua công trình của nhà tâm lý học Bob Hogan. Cuốn sách miêu tả những sự chệch hướng sau một cách chi tiết: cường điệu, kiêu ngạo, dễ bị tác động, thường xuyên mất lòng tin, không nhìn xa trông rộng, tinh ranh, hiểm độc, phản kháng thụ động, cầu toàn và sẵn sàng làm vui lòng người khác.

Không chỉ có những điều này mới là sự chệch hướng. Bạn có thể đọc được về rất nhiều cách khác nhau một nhà lãnh đạo có thể phá hủy khả năng làm việc hiệu quả của mình. Bil Pasmore, Sydney Finkelstein, David Nadler và những người khác đã viết rất nhiều về sự thất bại của các giám đốc điều hành và lãnh đạo. Mười một vấn đề mà chúng tôi đã liệt kê ra đại thể vẫn đại diện cho những cách chung nhất để tính cách cá nhân có thể phá hủy tính hiệu quả.

Bạn cũng có thể hiểu rằng những đặc điểm này thường nâng tính hiệu quả trong tổ chức đến một mức nào đó bởi điểm mạnh thường liên quan đến điểm yếu. Ví dụ như sự cầu toàn thường giúp tránh những sai lầm đắt giá và chắc chắn được về chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, cho tới khi cô ta tập trung quá nhiều vào tiểu tiết đến mức mất đi cái nhìn toàn cảnh, việc sẵn sàng làm vui lòng người khác giúp xây dựng mối quan hệ tốt giữa anh ta và đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp cho đến khi anh ta nhận ra rằng mình đã tiêu tốn quá nhiều thời gian cho những vấn đề chính trị mà quên mất việc khoanh vùng quan điểm của mình; nhà lãnh đạo không kiên định có thể truyền được lửa nhiệt tình cho đến khi anh ta có xu hướng phản ứng thái quá với những vấn đề nhỏ dẫn tới việc thuộc cấp của anh ta dành

quá nhiều thời gian cho việc kiểm soát và không có đủ thời gian cho công việc. Điều này chỉ xảy ra khi họ không kiểm soát được những phẩm chất này và không nhận thức được rằng họ đang gặp khó khăn.

Chúng tôi cũng muốn nhấn mạnh rằng những sự chệch hướng này không phải lúc nào cũng biểu hiện ra ngoài. Trên thực tế, có một vài lãnh đạo đã làm rất tốt việc quản lý mảng tối trong mình cho tới tận khi một tình huống căng thẳng xuất hiện và có tác dụng giống như một chất xúc tác cho sự chệch hướng. Dưới áp lực của thời hạn chót, mục tiêu tài chính, dự án quan trọng và những tình huống khác có thể gây áp lực, các nhà lãnh đạo sẽ bộc lộ hành vi chệch hướng, bởi đó chính là cách lãnh đạo “thiên bẩm” của họ. Khi thời hạn chót đang đến gần và áp lực của việc phải vượt qua được hiệu suất tiêu chuẩn của năm trước, một nhà lãnh đạo có thể trở nên cực kỳ mất lòng tin ở người khác (“Họ sẽ không làm việc chăm chỉ hay khéo léo như mình”) dẫn đến ông ta đòi hỏi quá nhiều và giao phó quá ít, và hiệu quả làm việc của nhóm mà ông ta quản lý sẽ không được như mong đợi.

Mặc dù mọi người đều có những điểm áp lực khác nhau, ngày nay, các nhà lãnh đạo đặc biệt dễ bị chệch hướng bởi những áp lực khổng lồ mà ai cũng phải trải qua. Với áp lực ngày một nhiều cho việc tăng hiệu quả tài chính, yêu cầu phải làm việc nhiều hơn với rất ít người và những thách thức đến từ đối thủ cạnh tranh đa dạng, toàn cầu, chưa bao giờ các nhà lãnh đạo phải đối mặt với quá nhiều thử thách để làm thoái chí như bây giờ. Như thế ngày nào cũng có một cuộc khủng hoảng mới xuất hiện. Ngày thứ hai lãnh đạo phải ra những quyết định đối lập về việc ai sẽ được đề bạt và ai bị bỏ qua. Ngày thứ ba họ phải lựa chọn giữa kết quả và giá trị, quyết định xem lợi nhuận tiềm năng của một động thái có phù hợp với thương hiệu của tổ chức không. Áp lực có thể làm cho thậm chí là người lãnh đạo tốt nhất cũng dễ bị chệch hướng. Với những chuyên viên phân tích của phố Wall xem xét mọi động thái và quyết định, ban giám đốc đã liên quan nhiều hơn đến hoạt động kinh doanh của họ và giữ cho họ có trách nhiệm hơn bao giờ hết. Và khi phương tiện truyền thông bắt đầu suy đoán về tương lai của họ, họ sa vào các mẫu hành vi mà không cần suy nghĩ. Bởi những hình mẫu này đã giúp họ đạt được những mục tiêu quan trọng trong quá trình làm việc của mình và cũng bởi những mẫu hành vi này là những biểu hiện tự nhiên của nhân cách họ, giám đốc điều hành tin vào những hình mẫu này khi phải chịu áp lực. Thậm chí trong đầu họ còn nhìn nhận chúng một cách tích cực hơn là tiêu cực. Họ hành động một cách lập dị và tin

rằng sự lập dị đó sẽ đem lại lợi ích cho họ. Họ ngày càng trở nên tách biệt và tự thuyết phục bản thân rằng mình cần phải giữ khoảng cách với người khác để ra được quyết định khách quan.

Richard Scrushy, cựu giám đốc điều hành của HealthSouth, người đã bị buộc tội (nhưng không bị kết án) trong vụ gian lận Medicare, là ví dụ điển hình của một nhà lãnh đạo mà chính sự tự tin lớn và lòng tự hào về bản thân đã giúp ông xây dựng một công ty cực kỳ thành công. Ông cũng là người mà dưới áp lực của việc tăng lợi nhuận, có thể đã ngạo mạn bỏ qua những quy tắc vốn được áp dụng cho các giám đốc điều hành khác. Bạn sẽ nghĩ rằng những người thông minh và khôn khéo như Scrushy chắc chắn sẽ hiểu sự nguy hiểm đối với hình ảnh của mình khi sở hữu vài căn nhà lớn, nhấn mạnh rằng mọi sự chú ý luôn tập trung vào ông trong suốt các cuộc họp kinh doanh, hoặc mua một cái máy bay trực thăng (gọi là “Bonus One”) trong thời điểm mà HealthSouth đã ngừng mọi việc chia lợi tức hay trao thưởng cho ông, nhưng sự chệch hướng có thể dễ dàng khiến cho kẻ cả người giỏi giang và thông minh nhất hành động theo cách tự đánh bại mình.

Tương tự, Carly Fiorina là một nhà lãnh đạo rất lôi cuốn, người dường như đã có sự lựa chọn đúng khi thay đổi nền văn hóa theo định hướng của người Hewlett Packard thành một nền văn hóa thiên hơn về định hướng hiệu quả. Khi áp lực về hiệu quả tăng lên và sự cạnh tranh từ Dell và IBM thêm dữ dội, sự khoa trương và thiếu lòng tin trong Fiorina bùng lên. Bà sa thải những người ở vị trí chủ chốt. Mối quan hệ của bà với những nhà báo có ảnh hưởng trở nên căng thẳng, và bà xa lánh các thành viên trong chính hội đồng quản trị của mình. Không nghi ngờ gì, những kỹ năng của một nhân viên kinh doanh giúp bà rất nhiều trong sự nghiệp của mình, sự thú vị và kịch tính mà bà mang vào các bài diễn thuyết có thể cực kỳ thuyết phục. Tuy nhiên, khuynh hướng khoa trương của bà có thể đã khiến bà ra những quyết định gây chú ý của dư luận tới bà nhưng lại không đem lại lợi ích cao nhất cho Hewlett Packard.

Nếu Scrushy và Fiorina có thể quay trở lại và quan sát xem sự kiêu ngạo và khoa trương của họ đã ảnh hưởng đến những người ở vị trí chủ chốt như thế nào, hẳn họ sẽ hành động khác đi và thay đổi hiện tại của mình. Nếu họ sẵn sàng suy ngẫm về những hình mẫu hành vi và chân thành với bản thân về việc họ sẽ gặp những vấn đề như thế nào, hẳn họ sẽ có đủ khả năng để hạn chế nguy hiểm. Điều

này là công bằng khi đặt câu hỏi tại sao Scurshy và Fiorina, hai nhà lãnh đạo thông minh kiệt xuất với nhiều thành tựu, lại dường như không nhận thức được về sự chệch hướng của mình. Câu trả lời liên quan nhiều đến việc nền văn hóa hợp tác - và nền văn hóa của chúng ta nói chung - nhìn nhận ý niệm về sự yếu kém và những thất bại cá nhân như thế nào.

## Nghịch lý của sự chệch hướng

Chúng tôi đào tạo để mọi người hiểu, chấp nhận và quản lý sự chệch hướng của họ, nhưng cách duy nhất mà bạn tiến lên trong rất nhiều nền văn hóa doanh nghiệp là từ chối sự chệch hướng của mình. Nghịch lý này thể hiện một thử thách cho tất cả các lãnh đạo, những người thường nhận ra rằng mình có một số đặc điểm có thể gây phiền phức cho bản thân nhưng cũng hiểu rằng nếu họ thú nhận về những điểm yếu này, mọi người sẽ không bao giờ quên và thậm chí sẽ dùng nó để chống lại họ. Ở những công ty có tính cạnh tranh, bất cứ sự thú nhận nào về những nghi ngờ hay thất bại cũng sẽ bị dùng để chống lại nhà lãnh đạo bởi những ông chủ ngạo mạn và yêu sách, hay bởi những thuộc hạ đầy tham vọng, những người luôn luôn tìm kiếm điểm yếu của lãnh đạo với hi vọng có thể thế chỗ họ. Nhà lãnh đạo mong muốn trở thành cầu thủ chơi bóng chày toàn diện: cầu thủ không có thiếu sót, người có thể đánh cho sự cân bằng, đánh cho quyền lực, đánh cấp căn cứ, đưa đội bóng ra sân, ném với tất cả sức mạnh và độ chính xác. Trong khi các cầu thủ toàn diện xuất hiện thường xuyên, những nhà lãnh đạo kiểu như thế lại cực kỳ hiếm hoi.

Thậm chí họ càng trở nên hiếm hoi hơn trong một thế giới có tổ chức. Mỗi người có ít nhất một sự chệch hướng - một mẫu hành vi nào đó có thể làm giảm khả năng làm việc hiệu quả khi họ có ít khả năng kiểm soát nó - trong cơn khủng hoảng, khi đối mặt với một quyết định lớn, v.v... Mức độ quan trọng của những tình huống này khiến các nhà lãnh đạo cực kỳ căng thẳng. Và vì quá căng thẳng nên sự chệch hướng đã xuất hiện.

Chúng tôi đã nhận thấy một vài người, nếu họ chân thành một cách hợp lý với chính mình, họ sẽ ngấm ngấm thừa nhận sự chệch hướng với bản thân nhưng lại chối bỏ nó khi đứng trước mọi người. Hoặc họ có thể công nhận một cách ý thức sự tồn tại của chúng

nhưng thất bại trong việc chấp nhận sự thật rằng chúng có những ảnh hưởng tiêu cực lên người khác (trái tim) và cần có sự dũng cảm để thay đổi (khí phách). Trong cả hai trường hợp, họ không nhìn vào bên trong và đối mặt với ảnh hưởng của những khuôn mẫu hành vi này và cách mà chúng tự thể hiện bản thân trong công việc và cuộc sống của họ.

Chúng tôi nhận thấy rằng không chỉ nỗi sợ hãi của việc thừa nhận điểm yếu làm cản đường khả năng đối mặt và giải quyết một số vấn đề liên quan đến sự chệch hướng. Con người không muốn làm việc cho một hệ thống có thể cho phép thất bại. Họ bị hấp dẫn bởi những tổ chức có tiêu chuẩn cao và những nơi mà mọi người bị dồn vào thế buộc phải thành công. Những nhà lãnh đạo chuyên nghiệp và đầy tham vọng đến từ vị trí cao nhất của chương trình đào tạo thạc sĩ quản trị kinh doanh (MBA) đặc biệt thích nền văn hóa này.

Tuy nhiên, điều có thể họ không thích là họ sẽ không đủ khả năng đạt được hiệu quả theo tiêu chuẩn của công ty hoặc theo những gì người ta mong muốn ở họ. Cho dù là người giỏi và thông minh nhất cũng có thể trở nên kém cỏi trong một vài trường hợp. Thậm chí những giám đốc điều hành và các nhà lãnh đạo cao cấp nổi tiếng vì sự dũng cảm và tự chủ trên thế giới cũng có những lúc chệch hướng, ngăn cản họ trong việc đạt được kết quả mà họ đã hứa; điều này cũng dẫn tới sự thất bại trong việc cố gắng bảo tồn những ảo ảnh của sự hoàn hảo.

Trong văn hóa định hướng hiệu quả như Ngân hàng Mỹ và trong nền công nghiệp mang nặng tính cạnh tranh ở phố Wall lúc nào cũng gây áp lực, thất bại không phải là một lựa chọn được chấp nhận. Gần đây, chúng tôi đã thiết kế một chương trình dành cho lãnh đạo cao cấp của Ngân hàng Mỹ và bao gồm trong đó một bài thuyết trình từ một nhà lãnh đạo rất thành công trong việc vận hành đơn vị kinh doanh chính. Trong khi chương trình này chạy liên tục được trong hai năm, nhưng thành công của nhà điều hành này thì không được như vậy. Thực tế, ông đã trải nghiệm được một sự đảo ngược đáng kể do thị trường thay đổi và ông không phản xạ đủ nhanh để bắt kịp sự thay đổi này.

Chúng tôi đã gợi ý cho Ngân hàng Mỹ rằng ông vẫn có thể tiếp tục diễn thuyết trong chương trình, nhưng thay vì phân tích thành công của ông, chúng tôi tập trung vào phân tích lý do ông thất bại. Đề nghị

này gây nên một cuộc tranh luận lớn trong nội bộ ngân hàng về lời khuyên để cho một người đứng đầu thừa nhận thất bại. Liệu thất bại của ông có phải là một ví dụ ngoài ý muốn cho người khác? Liệu nó bị nhìn nhận như một sự bào chữa thay vì một cái nhìn sâu sắc? Liệu có ai ở một vị trí cao cấp có thể thừa nhận lỗi của ông trong cách ông đánh giá hay thực hiện công việc? Cuối cùng, nhóm lãnh đạo cao cấp đã quyết định tiếp tục thực hiện việc này trong chương trình học, bởi để trở thành một tổ chức học hỏi nghiêm túc, công ty cần phải có khí phách để đối mặt, để hiểu và để sửa chữa sai lầm hay thất bại rồi tiến lên. Nhà lãnh đạo này đã thay đổi thông điệp của ông để tập trung vào sai lầm và sự chệch hướng sau đó trở thành một trong số những nhà diễn thuyết tài ba nhất trong chương trình. Sự chệch hướng trở thành một cái nhìn thật sự sâu sắc vào lý do nhà lãnh đạo thất bại và chúng ta có thể làm gì với thất bại đó.

Trong nền văn hóa hợp tác, việc thừa nhận sự chệch hướng trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Thụy Điển có nhiều công ty với truyền thống văn hóa hợp tác, và người Thụy Điển tin rằng khi bị lạc hướng, con người cần tin vào trái tim hơn là trí óc hay khí phách. Điều này có nghĩa là giữa tất cả các việc khác, hãy thể hiện sự thấu cảm đối với điểm yếu của người khác. Nó cũng đồng nghĩa với việc vượt qua thất bại bằng cách đối thoại và tự quan sát. Mặt khác, ở rất nhiều công ty của Mỹ, khi gặp vấn đề về sự chệch hướng, mọi người đều dựa vào trí óc và khí phách. Phản ứng của nhà lãnh đạo sẽ là ra chỉ thị trong suốt một cuộc khủng hoảng mà không hề lắng nghe và suy nghĩ. Thật sự khó khăn cho một nhà lãnh đạo kiểu này khi phải thừa nhận sự chệch hướng ở giữa cuộc khủng hoảng. Khi lợi nhuận bị chia sẻ và cổ phần giảm sút, mọi người đều nói về việc công ty cần đạt được hiệu quả bằng mọi giá như thế nào. Trong suốt thời gian này, trái tim bị nhìn nhận như một thứ xa xỉ và tạm thời bị bỏ qua. Nếu công ty cần phải giảm biên chế, trái tim cần thu gọn lại và chủ nghĩa nhân văn sẽ bị nguyên rủa.

Chúng tôi nhận ra rằng có lúc và có nơi dành cho trái tim và rằng trong những khoảng thời gian khác, hiệu quả cần phải được đặt lên trên. Tuy vậy, chúng tôi tin rằng có nhiều công ty không nhận ra được rằng trái tim là chìa khóa cho hiệu quả lâu bền, rằng việc các nhà lãnh đạo từ chối đối mặt và quản lý sự chệch hướng của họ cuối cùng sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả của công ty, và rằng điều có thể là một đặc điểm tích cực trong hoàn cảnh này có thể trở thành tiêu cực trong hoàn cảnh khác.

Không nhà lãnh đạo nào có thể thể hiện bản thân như một người kém cỏi hoặc hay đa nghi, nhưng ông ta có thể chờ đợi một cơ hội thích hợp để thừa nhận rằng “Tôi không biết”, hay “Tôi đã phạm sai lầm” và để học hỏi từ những trải nghiệm. Chúng tôi đã tìm ra rằng, thừa nhận mình không có tất cả các câu trả lời sẽ khuyến khích người khác học hỏi, và thừa nhận những điểm yếu, đặc biệt là những điều người khác đều nhận thấy, sẽ thực sự làm cho nhà lãnh đạo trở nên mạnh hơn. Khi con người thừa nhận rằng họ có những thiếu sót, sai lầm hoặc những điểm yếu riêng, họ trở nên giàu tình cảm và dễ gần hơn. Điều này đặc biệt đúng khi những nhà lãnh đạo dám thừa nhận điểm yếu hay sai lầm của mình. Nó sẽ cho phép người khác được nói chuyện với nhà lãnh đạo và thừa nhận điểm yếu hay sự dễ bị tổn thương của mình. Thường thì những thuộc cấp trực tiếp rất sợ phải hoàn toàn trung thực với ông chủ của họ vì sợ bị chỉ trích bởi các quyết định tồi tệ hay những sai sót trong quyết định. Kết quả là ông chủ không có được bức tranh toàn cảnh tình huống và phân tích tình huống đó mà không biết bản chất thực sự của những gì đang diễn ra. Trái lại, nhà lãnh đạo sẵn sàng thừa nhận thất bại sẽ khuyến khích được những người khác làm như mình. Điều này không có nghĩa là họ tán thành hay khuyến khích thất bại. Thay vào đó, có một sự thừa nhận rất thực tế là những người tốt nhất đôi khi cũng vẫn mắc sai lầm. Thành thật nhìn nhận và học hỏi từ sai lầm sẽ tăng hiệu quả trong thời gian dài.

Một lần nữa, nghịch lý của sự chệch hướng thường ngăn chặn/cản đường thừa nhận thẳng thắn này. Trong phần lớn các công ty, dường như người được đề bạt thường là người mắc ít sai lầm nhất. Vấn đề là, tất nhiên, dù xuất sắc nhất cũng có những sai lầm, và việc đề bạt họ còn nguy hiểm hơn nhiều bởi không ai biết những sai lầm đó là gì (trong nhiều trường hợp nó bao gồm chính bản thân người đó), và những người này không cố gắng kiểm soát chúng. Tồi tệ hơn, người lãnh đạo không biết gì về sự chệch hướng của thuộc cấp trực tiếp. Họ có thể không nhận ra những con đường suy bại mà những nhân viên làm việc hiệu quả nhất của họ đang sa vào, hay nhìn thấy rằng trợ lý của họ có xu hướng tạo ra hành động gây hại và đang khiến cho cả đội hoang mang, hay đánh giá cao hành động của một cá nhân hoạt bát nào đó đã thúc đẩy giúp mọi người có đủ năng lượng để tránh việc kích hoạt sự nóng nảy của lãnh đạo hơn là đưa ra những ý tưởng cho một dự án mới. Khi lãnh đạo hiểu được bản chất của sự chệch hướng trong đội, họ có thể giúp các thành viên trong đội học cách tự điều chỉnh mình và trở nên hiệu quả hơn.

# Ba cách để quản lý sự chệch hướng

Đạt được mục tiêu mà tiêu đề chương này gợi ý - hiểu, đối mặt, và vượt qua sự chệch hướng - là một thử thách. Sự chệch hướng là một vấn đề đã ăn sâu vào nhân cách của mỗi người. Và ngay cả khi nhà lãnh đạo hiểu được nó, họ vẫn gặp khó khăn rất lớn trong việc thừa nhận và vượt qua. Những gợi ý sau đây, bởi vậy, được phác thảo để đối mặt với thử thách của sự chệch hướng, đặc biệt là những gợi ý liên quan đến trái tim. Chấp nhận, đối mặt và học cách quản lý những điểm yếu của mỗi cá nhân là một việc làm rất khó trong bất cứ hoàn cảnh nào, nhưng trong một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, nó thực sự là một vấn đề cần bàn. Tuy nhiên, công ty vẫn có thể giúp các nhà lãnh đạo làm điều này nếu họ làm theo hướng dẫn sau:

*-Tập trung sự chú ý vào lúc thấy nghi ngờ bản thân.* Đánh giá một thất bại chỉ bằng lý trí và phân tích thôi thì chưa đủ. Sẽ là quá đơn giản nếu trí thức hóa và đơn giản hóa một hành vi gây ra thất bại bằng cách nói: “Trong hoàn cảnh này, tôi là nạn nhân” hay “Điều này sẽ không bao giờ xảy ra nữa.” Mọi người cần phải thừa nhận sự chệch hướng, tìm xem thời điểm riêng tư cho việc nghi ngờ bản thân ở đâu. Bằng cách nhận diện sự chệch hướng và nhìn nhận xem nó là cái gì - một kiểu hành động đã bám rễ trong mỗi người và thường bộc lộ ra khi phải chịu áp lực - lãnh đạo có thể học cách chấp nhận nó và có được sự dũng cảm để kiểm soát nó.

Nhiều lúc, mọi người cần được giúp đỡ để tìm kiếm thời điểm riêng tư cho việc nghi ngờ bản thân. Họ có thể thoáng thấy nó khi họ đang đi trên đường hoặc không thể ngủ nổi ở khách sạn. Sự lo âu bắt đầu gặm nhấm họ, và họ tự hỏi xem liệu những hành động quá thận trọng của mình liệu có làm tổn thương người khác nhiều hơn là giúp đỡ công ty hay không. Tuy nhiên, những lo lắng này thường đến trong đêm, mờ dần đi khi những tia nắng đầu tiên trong ngày soi rọi và biến mất toàn bộ khi họ quay trở lại với công việc thường ngày.

Các khóa huấn luyện tốt thường rất biết cách hướng mọi người vào những lúc thấy nghi hoặc bản thân này. Chúng có thể giúp tái tạo lại những cảm giác của buổi đêm, trên đường mà con người đã trải nghiệm và khuyến khích sự phản ánh lại trong họ. Nhận diện sự chệch hướng đã cư ngụ trong cảm xúc là một phần cực kỳ khó khăn. Sẽ rất khó để buộc ai đó thừa nhận rằng anh ta không kiểm soát được



những biến động trong tâm trạng của mình và chúng đang gây ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của anh ta. Dù vậy, một khóa huấn luyện tốt, có thể làm cho quá trình này trở nên dễ dàng hơn bằng những câu hỏi, đoạn hội thoại hay những bài tập luyện.

*-Nhận diện vấn đề.* Mọi người thường bỏ qua những hành động chệch hướng như phản ứng riêng cho của một thời điểm cụ thể. Họ thường quy sự nóng nảy cho việc phải tham gia một quá trình đàm phán đặc biệt căng thẳng hay đang cố thực hiện một yêu cầu đặc biệt nào đó của ông chủ hay khách hàng. Bằng lý trí, họ có thể nhận ra rằng hành vi của họ đang phản tác dụng, nhưng họ hoàn toàn không thấy có nhu cầu thay đổi. Họ sẽ chỉ chú ý đến việc này nếu họ thoáng thấy được hành vi đó là một phần của một hình mẫu cư xử mà họ có thể kiểm soát được phần nào. Khi họ nhận ra mình đang dành quá nhiều thời gian cho một thói quen phản tác dụng trong những tình huống nhất định, họ sẽ không thể gạt đi sự chệch hướng của mình một cách dễ dàng như vậy nữa.

Một người thầy hướng dẫn hoặc một vài nhà tư vấn tin tưởng trong tổ chức sẽ có khả năng tốt nhất trong việc giúp đỡ nhà lãnh đạo nhận diện hình mẫu cư xử. Ít nhất, họ nên chỉ rõ ra hành vi chệch hướng và nó đã lặp lại như thế nào trong các tình huống A, B và C. Cao hơn, họ nên khuyến khích người lãnh đạo tìm hiểu xem tại sao anh ta lại lặp lại hành động mà anh ta đã làm trước đó và sự chệch hướng đã giới hạn sự lựa chọn của anh ta như thế nào. Ngày nay, quyết định của nhà quản lý rất cần sự linh hoạt, và phần lớn các nhà lãnh đạo tự thấy mình là linh hoạt. Khi họ nhận ra rằng chính do sự chệch hướng của mình, họ đang bị kẹt trong một kiểu phản ứng, họ sẽ được cảnh báo một cách hợp lý. Sự cảnh báo này thường gợi ý cách phản ứng và nhận thức giúp họ học cách quản lý sự chệch hướng.

*-Cung cấp bằng chứng kết nối sự chệch hướng với một kết quả tồi.* Cách người lãnh đạo sẵn sàng làm để hợp lý hóa sự chệch hướng của họ thật lạ lùng. Chẳng hạn như, họ có thể nhận ra tính không kiên định của mình, thậm chí còn nhận ra được những ảnh hưởng tiêu cực của nó lên người khác, nhưng họ lại tự nói với mình rằng cho dù nó có ảnh hưởng tiêu cực mang tính cá nhân, nó cũng không ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của họ. Thực tế, họ thậm chí có thể nói với bản thân rằng phong cách lãnh đạo thiếu kiên định của họ có động cơ thúc đẩy tốt, rằng sự chệch hướng đột ngột này là một phần của

phong cách lãnh đạo giàu sức lôi cuốn, và rằng tất cả những điều đấy chỉ là một hiện tượng thoáng qua so với những gì anh ta đã đạt được. Việc hợp lý hóa mọi thứ này rất phổ biến. Các tổ chức thường có xu hướng nhìn những nhân viên hàng đầu của họ qua lăng kính màu hồng, tự nhủ rằng nhà điều hành kiêu ngạo đó đã truyền sự tin tưởng cho tất cả nhân viên của ông ta và sự xa lánh của người khác sẽ cho ông một khoảng cách cần thiết để phân tích và ra quyết định khách quan.

Bởi vậy, những nhà lãnh đạo này cần phải đối mặt với những số liệu có thể chứng minh sự chệch hướng của mình đã có ảnh hưởng tiêu cực lên kết quả của công ty như thế nào. Chỉ khi họ hiểu được tính cầu toàn của họ đã làm mất tới bốn cơ hội kinh doanh trong vòng 5 năm như thế nào hoặc thói quen ngò vọc đã đẩy họ cách xa nhiều khách hàng quan trọng như thế nào, họ sẽ sẵn sàng thừa nhận sự chệch hướng của mình. Nói cách khác, họ sẵn sàng nhìn sâu vào trong mình và nhận ra rằng họ có một lỗ hổng và lỗ hổng đó đang làm giảm dần hiệu quả công việc của họ. Sự nhìn nhận này là một chất xúc tác để thay đổi.

Trong bài “Huấn luyện các nam Alpha” (Coaching Alpha Male), Late Ludeman và Eddie Erlandson đã chỉ ra rằng với những nhà lãnh đạo nam giới mạnh mẽ và tự tin, sức mạnh cũng có thể là điểm yếu: những người đàn ông này có thể độc đoán đến mức mọi người đều cảm thấy rất khó để làm việc với họ, và kiểu lãnh đạo cứng nhắc, thiếu cảm xúc của họ đã ngăn cản họ trong việc truyền cảm hứng cho toàn đội. Ludeman và Erlandson tìm ra rằng cách tốt nhất để thu hút được sự chú ý của những nam Alpha là giới thiệu cho họ những phản hồi 360 độ<sup>(1)</sup>, cung cấp những bằng chứng cho thấy kiểu quản lý của họ không hiệu quả như họ nghĩ. Đây là một bằng chứng xác thực để chỉ cho họ thấy những “thiếu sót” của họ có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ và sẽ thôi thúc họ nối lại liên lạc với những cảm xúc cơ bản của mình và bắt đầu hành động để thay đổi hành vi.

Cuối cùng, tổ chức nên hiểu rằng ba cách giải quyết trên có lẽ sẽ có những ảnh hưởng tới các lãnh đạo lớn tuổi hơn là tới những người trẻ tuổi. Khi bạn trẻ hơn, tràn ngập niềm tin và năng lượng, bạn thường chống lại việc thừa nhận rằng mình cũng có những sai lầm. Đặc biệt, những nhà lãnh đạo trẻ thành công và nhanh chóng thăng tiến trong công việc thường không bao giờ tự dồn mình vào chân tường. Họ đã tiến từ vị trí này sang vị trí khác mà không gặp trở

ngại gì. Trong cuốn sách gần đây *Hành lang lãnh đạo* (Leadership Passage), chúng tôi đã viết rằng những kinh nghiệm sống tiêu cực thường tạo ra môi trường đúng đắn cho việc học hỏi thực sự. Chỉ khi nhà lãnh đạo trẻ trải nghiệm một thất bại công khai, anh ta mới sẵn sàng để được huấn luyện. Chỉ khi họ bị dồn vào chân tường một, hai lần, họ mới sẵn sàng thừa nhận rằng họ đã làm điều gì đó sai và điều đó có thể là do những điều họ đã chọn hoặc không chọn được. Tại điểm này, họ có đủ khả năng để vượt qua những phân tích mang tính nhận thức cũng như thái độ phủ nhận việc đi chệch hướng và giải quyết cái thực tế rằng họ là ai, và việc không phải lúc nào họ cũng lãnh đạo một cách hiệu quả như thế nào.

Chúng tôi đã xem xét tầm quan trọng của trái tim và bốn trách nhiệm quan trọng với các tổ chức trong thời đại ngày nay:

- Cân bằng giữa nhu cầu của người lao động và yêu cầu của doanh nghiệp
- Phát triển những giải pháp tích hợp thông qua sự tin tưởng
- Lãnh đạo và làm việc với những người đến từ các nền văn hóa đa dạng
- Vượt qua được sự chệch hướng cá nhân khi làm việc với người khác

Trong mỗi thách thức với trái tim, chúng tôi đều nhận ra rằng còn có những rủi ro - rủi ro của việc quá giàu lòng trắc ẩn và sự thấu cảm, rủi ro của việc tin tưởng người khác trước khi họ đạt được điều đó, rủi ro của việc làm việc ở ngoài vùng tiện nghi của chúng ta và trở thành con mồi của sự chệch hướng. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ xem xét xem làm thế nào nhà lãnh đạo có thể phát triển được “khí phách” của mình hay dũng cảm đối mặt với những rủi ro để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả trong thế giới đầy phức tạp và nhập nhằng này.

# PHẦN BỐN

## LÃNH ĐẠO BẰNG KHÍ PHÁCH

11

### ĐỐI MẶT VỚI RỦI RO KHI CÓ RẤT ÍT HOẶC THIẾU DỮ LIỆU

**V**ì đây là chương đầu tiên chúng tôi nói về khí phách, chúng tôi cần phải giải thích rất rõ ràng về việc chúng tôi có ý gì - và không có ý gì - khi sử dụng thuật ngữ này. Định nghĩa truyền thống, đặc biệt khi áp dụng với việc lãnh đạo doanh nghiệp, thường liên hệ khái niệm với sự cứng nhắc. Vị giám đốc điều hành không hề chớp mắt khi đàm phán, người luôn nắm lấy cơ hội mà không cần tự cân nhắc lại, người thường xuyên mua lại các công ty khác và tiêu diệt đối thủ cạnh tranh - đây là cách rất nhiều người mô tả các nhà lãnh đạo có khí phách.

Vấn đề không phải là chúng tôi mô tả họ như thế nào. Định nghĩa của chúng tôi đòi hỏi việc làm đúng, dựa vào bối cảnh. Có những tình huống người ta cần làm những gì người ta tin là đúng - đúng với bản thân họ, với nhóm làm việc cùng họ, với khách hàng và với tổ chức của họ - thậm chí nếu họ biết hành động đó sẽ dẫn tới hậu quả không tốt. Xét ở khía cạnh con người, điều này có thể có nghĩa là ra quyết định có ảnh hưởng tiêu cực đến những người mà bạn làm việc cùng và quan tâm đến. Xét ở khía cạnh công việc, nó có thể liên quan đến việc ra một quyết định chiến lược làm thay đổi bản chất của công ty và gây ảnh hưởng sâu rộng.

Tuy nhiên, “làm đúng việc” cần phải làm là một khái niệm linh hoạt. Nhà lãnh đạo dũng cảm sẽ trở thành một người thiếu thực tế nếu họ bám chặt vào một khái niệm tuyệt đối của từ “đúng”. Họ thể hiện sự ngây thơ hơn là khí phách khi tin rằng họ - và chỉ một mình họ - biết những việc cần làm trong tất cả các tình huống. Những nhà

lãnh đạo tự cho mình là chính đáng này sẽ không có đủ khả năng điều chỉnh để bắt kịp sự thay đổi trong môi trường của họ, bỏ qua những ý tưởng hay quan niệm không nằm trong cái định nghĩa hạn hẹp của anh ta về “đúng”. Thay vì thể hiện sự dũng cảm, họ thể hiện tính ngoan cố.

Sự can đảm trong lãnh đạo thường là một vấn đề của tầm nhìn và giá trị - biết bạn tin vào điều gì và khi nào thì nên hành động theo niềm tin. Điều này có nghĩa là ra quyết định có thể mang đến rủi ro, dựa vào lòng tin và bản năng, hơn là dựa hoàn toàn vào dữ liệu. Cách ra quyết định máy móc hay theo kiểu điều khiển - dựa trên kỹ thuật hoặc theo thực tế - không thể tồn tại lâu hơn nữa. Hãy cùng xem xét lý do của việc này và làm thế nào để có thể đưa ra những quyết định tốt mà không cần phải dựa quá nhiều vào dữ liệu.

## Tại sao chỉ dữ liệu thô thì không đủ?

Chấp nhận rủi ro với rất ít hoặc không có dữ liệu nghe có vẻ thật là ngu ngốc, đặc biệt là tại thời điểm mà con số những công ty tán thành phương pháp ra quyết định dựa trên thực tế ngày càng tăng. Chúng tôi không gợi ý rằng lãnh đạo nên bỏ qua thực tế. Thay vào đó, chúng tôi chỉ ra rằng các lãnh đạo ngày càng hay gặp phải những tình huống mà họ không có đủ thời gian để chắp nối tất cả các thông tin lại với nhau, hoặc dữ liệu quá mơ hồ. Chúng tôi cũng biết rằng lãnh đạo cũng có gặp các tình huống mà thực tế bảo họ làm một việc nhưng tất cả các yếu tố khác trong bản thân họ lại khuyến khích họ làm theo cách khác. Kết quả là với kinh nghiệm lâu năm, giá trị và bản năng của mình, họ biết đâu là điều cần làm, thậm chí khi thực tế chỉ ra cách hành động khác.

Những tình huống kiểu này đang ngày càng trở nên phổ biến. Hầu như mọi nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc trong mọi nền công nghiệp đều thấy mình là nạn nhân của tình trạng quá tải thông tin. Rất nhiều dòng dữ liệu đến với ông từ nhiều nguồn đến mức việc sắp xếp tất cả trở nên không tưởng. Ngày nay, hầu hết những nhà lãnh đạo mà chúng tôi làm việc cùng đều nhận được trung bình khoảng 200 thư điện tử một ngày. Ra quyết định dựa trên lượng dữ liệu khổng lồ này thậm chí trở nên khó khăn hơn bởi thông tin thay đổi với tốc độ của ánh sáng; thị trường biến động, thiên tai tấn công, thương hiệu trở

nên mờ nhạt, thông tin bí mật bị lộ, chính quyền can thiệp, luật lệ thay đổi, công nghệ mới bùng nổ, đối thủ cạnh tranh phối hợp với nhau, v.v... - tất cả cùng hoạt động, biến những dữ liệu hôm nay trở nên cổ lỗ vào ngày mai. Ngoài ra, khung thời gian dành cho việc ra quyết định cũng giảm. Cơ hội biến mất và những vấn đề ngày một nhiều khi lãnh đạo trì hoãn việc lựa chọn. Thế giới thay đổi nhanh đến mức nếu ai đó tiếp tục chần chừ hoặc lao vào một nhiệm vụ khác trước khi quyết định có thể tạo ra những sai lầm - lỡ mất thời điểm thị trường (TTM)<sup>(1)</sup> dành cho người có lợi thế tham gia thị trường đầu tiên.

Môi trường cũng trở nên phức tạp, hay thay đổi, nhập nhằng và đầy nghịch lý đến mức điều thôi thúc một nhà lãnh đạo là thu thập nhiều dữ liệu hơn nữa để có thể sắp xếp bức tranh rắc rối mà anh ta nhìn thấy. Thường thì, thêm nhiều dữ liệu cũng không giúp cho bức tranh sáng sủa hơn, ít nhất là ở điểm mà anh ta muốn làm rõ. Dữ liệu không thể cung cấp được thông tin gì về một đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện do rào cản gia nhập ngành dần được hạ thấp, hay về những quyết định giá cả có thể khiến nhà đầu tư không hài lòng về mức biên lãi hay lợi nhuận tiềm năng trong tương lai, hoặc về mặt tối của một đợt cắt giảm biên chế đang có hiệu lực để lại trong lòng những người ở lại với công ty cảm giác bị tước mất quyền biểu quyết, hay về sự chú ý có ảnh hưởng không tốt của giới báo chí xuất hiện trong khoảng thời gian xem xét đánh giá của một vụ mua bán mới có thể có nguy cơ ảnh hưởng tới giá trị trong tương lai. Trong những tình huống này, bạn không thể nghiên cứu để tìm ra cái gì là đúng để làm.

Jack là giám đốc sản xuất hàng đầu trong một công ty lớn trên thế giới; và ông đã phải đấu tranh với việc có nên thay một công thức nguyên liệu sản xuất sản phẩm không; sự thay đổi này có thể có ảnh hưởng đến dòng sản phẩm chính của công ty. Công nghệ mới đã sản xuất ra một nguyên liệu tổng hợp được cho rằng bền hơn nguyên liệu hiện tại, và bền chính là một vấn đề chủ chốt. Mặt khác, nguyên liệu mới này đắt hơn hẳn nguyên liệu hiện tại. Thêm vào sự bối rối này là việc công ty đang bị các tổ chức môi trường lên án vì là một trong số những đơn vị mua nhiều nguyên liệu nhất thế giới. Nhà máy làm ra loại nguyên liệu này được đặt ở một nước đang phát triển và đang bị buộc tội không đáp ứng tiêu chuẩn kiểm soát ô nhiễm. Thêm nữa, nguyên liệu tổng hợp mới lại được phát hiện ra là có một số vấn đề về chất lượng, và mặc dù nhà cung cấp hứa sẽ giải quyết vấn đề trong vòng vài tháng tới, nhưng không có gì đảm bảo rằng lời hứa đó sẽ

được thực hiện.

Jack càng tìm hiểu vấn đề thì càng trở nên dễ hoang mang. Ngay khi ông tìm được một thực tế ủng hộ cho quyết định này thì ông cũng nhanh chóng tìm được một thực tế khác không kém phần thuyết phục ủng hộ cho lựa chọn khác. Ông và đội của mình, đã được đào tạo về công cụ ra quyết định Sáu Sigma, sử dụng những công cụ này để vạch rõ tiến trình hành động tiềm năng. Dữ liệu tràn ngập và không thể giải quyết được. Cuối cùng, Jack dừng việc thu thập thông tin lại và quyết định lựa chọn nguyên liệu tổng hợp mới. Quyết định của ông một phần dựa trên thực tế (ông nhận thức được sự phức tạp của vấn đề ô nhiễm môi trường) nhưng dựa chủ yếu vào bản năng mách bảo rằng nguyên liệu mới sẽ tạo nên một làn sóng trong tương lai. Thực tế đã không nói với ông về điều này nhiều như kinh nghiệm và những cuộc đối thoại với rất nhiều chuyên gia của ông. Jack có cảm giác rằng đó là một quyết định đúng, mặc dù ông không thể chứng minh nó bằng các dữ liệu. Jack chấp nhận rủi ro, dựa vào trực giác, nhưng như chúng ta sẽ thấy, trực giác có thể là một chỉ dẫn đáng tin cậy hơn đánh giá ban đầu về nó.

### **Trực giác cá nhân và trực giác tập thể**

Chúng ta có thể nhận thấy rất rõ rằng con người nhìn nhận trực giác như một điều hoàn toàn không thích hợp, khi rất nhiều công ty tăng cường việc áp dụng hệ thống quản lý Sáu Sigma và phương pháp ra quyết định dựa vào thực tế. Nhưng có vẻ như chúng tôi có thể loại bỏ những ý nghĩa tiêu cực của từ *trực giác* chỉ qua một vài ví dụ. Đầu tiên, chúng tôi muốn bạn hiểu là nếu chỉ tin vào khí phách mà bỏ qua trí óc hay trái tim thì sẽ rất nguy hiểm. Tổng thống George W. Bush đôi khi dường như phù hợp với hình mẫu này. Ông là một nhà lãnh đạo có trực giác tốt, luôn sử dụng trực giác để đạt được thành công. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, ông quá tin tưởng vào bản năng của mình và thiếu chú ý đến thực tế hoặc những việc đó ảnh hưởng đến mọi người như thế nào, đến mức ông đã phạm những sai lầm nghiêm trọng. Nhà phê bình của ông đã gọi ý rằng cuộc chiến tranh Iraq là một trong số những sai lầm nghiêm trọng đó. Không nghi ngờ gì nữa, Tổng thống Bush tin chắc rằng ông đang làm đúng, và ít ai nghi ngờ việc ông có sự dũng cảm của niềm tin đó. Cùng lúc đó, đáng lẽ ông đã có thể trở thành một vị Tổng thống có ảnh hưởng hơn nếu

ông biết cân bằng giữa trực giác của bản thân với một vài phân tích rõ ràng và sự thấu cảm.

Bởi vậy, chúng tôi không khuyên rằng lãnh đạo nên dành nhiều lòng tin cho trực giác hơn là các dữ liệu. Thay vào đó, chúng tôi gợi ý rằng nên sử dụng trực giác tùy vào tình huống và kết hợp với bất cứ thực tế nào đang có để đưa được ra những quyết định hiệu quả hơn. Hãy xem xét cách Johnson & Johnson sử dụng những gì họ gọi là trực giác của tập thể. Thay vì phân tích dữ liệu và đơn phương ra quyết định, họ khuyến khích nhiều người tham gia vào cuộc thảo luận. Bởi có rất nhiều tiếng nói khiến họ lắng nghe, cuộc thảo luận có thể trở nên hỗn độn một chút. Nhưng như Bill Weldon, chủ tịch và cũng là giám đốc điều hành của Johnson & Johnson đã nói, đôi khi các nhà lãnh đạo phải có đủ khả năng chịu đựng sự hỗn độn và coi trọng nó để có thể khám phá ra đâu là điều cần làm. Trực giác tập thể đã giúp Johnson & Johnson vượt hẳn khỏi những hiểu biết thông thường về ngành công nghiệp dược phẩm. Trong quá khứ, công ty này đã từng bị một vài nhà phân tích chỉ trích vì việc không loại trừ nhóm khách hàng và những thiết bị kinh doanh ít mang lại lợi nhuận để tập trung hoàn toàn vào việc kinh doanh dược phẩm mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Thay vì làm theo quan điểm thông thường này, lãnh đạo của Johnson & Johnson tham gia vào những cuộc hội thoại mở với một số lượng lớn các lãnh đạo xuyên suốt tổ chức cực kỳ phân cấp này, dẫn đến kết luận là một danh mục đầu tư rộng sẽ đem đến những cơ hội tốt nhất để tăng trưởng và đảm bảo trước sự biến động của thị trường. Ngày nay, triển vọng của giá thuốc và giá cổ phiếu của những công ty dược phẩm đã thấp hơn rất nhiều so với 5 năm trước, cái nhìn đó đã được chứng minh bằng việc Johnson & Johnson có giá trị cao hơn do danh mục đầu tư rộng, đặc biệt là trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh thiết bị y tế.

Trực giác tập thể xuất hiện nhờ việc duy trì các cuộc tranh luận và thảo luận. Khi con người cảm thấy tự do để chia sẻ quan điểm của mình, để không đồng ý với những hiểu biết thông thường, để lắng nghe ý kiến của người khác và định nghĩa lại những ý kiến của bản thân, chia sẻ những ý tưởng hay phương pháp tiếp cận cuối cùng cũng xuất hiện. Khi các sự kiện thực tế tràn tới với tốc độ nhanh và theo những cách rất phức tạp, việc phân tích cẩn thận và chậm rãi không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả. Trực giác tập thể là sự tổng hợp của việc phát triển ý kiến theo thời gian. Đó là một quy trình đôi khi bộc lộ ra theo cách rất lộn xộn và không thể biết được thời



gian và cách thức mà trực giác tập thể xuất hiện. Tuy nhiên, những gì Johnson & Johnson cùng những công ty khác tìm thấy được là với thời gian, qua đối thoại được chỉ dẫn bởi giá trị, một nhóm người sẽ đạt được ý nghĩa của điều cần làm. Khi ý tưởng xuất hiện và được thảo luận hay loại bỏ, một con đường hoặc vị trí cụ thể sẽ thu hút mọi người đi theo nó. Dựa vào tầm nhìn và giá trị của nhà lãnh đạo, họ sẽ bị thu hút theo một quyết định cụ thể phù hợp với lòng tin của họ.

Chúng tôi cảnh báo bạn rằng chờ đợi trực giác tập thể đòi hỏi sự kiên nhẫn. Với nhà lãnh đạo không kiên nhẫn, khái niệm này thực sự là một thử thách. Những người đã dành nhiều năm để ra quyết định dựa vào sự phân tích logic và thu thập dữ liệu có thể nhìn trực giác tập thể đầy ngờ vực. Nếu họ ngồi trong cuộc họp diễn ra trong một công ty như Johnson & Johnson, ban đầu họ có thể nghe tất cả những ý kiến trái ngược nhau, tự hỏi tự hỏi liệu có bao giờ có được sự nhất trí không, và mong mỗi một nhà lãnh đạo độc tài. Họ không sẵn sàng chờ cho những ý kiến pha trộn với nhau và nói cùng một tiếng nói. Họ không thể hiểu nổi làm thế nào mình có thể ra quyết định chấp nhận rủi ro mà không cần có một thực tế chắc chắn hơn.

Với những người luôn hồ nghi, chúng tôi tư vấn cho họ sự kiên nhẫn. Chúng tôi cũng gợi ý về việc sử dụng một phương pháp khác, cùng với trực giác tập thể, để chấp nhận rủi ro. Chẳng hạn, Meg Wheatly viết cuốn sách tên là *Lãnh đạo và nền khoa học mới* (Leadership and the New Science), trong đó bà nói về lý thuyết hay những hình mẫu hỗn loạn. Về cơ bản, luận đề của bà là bạn nên chuyển lên một mặt bằng cao hơn để có thể nhìn xuống và nhìn thấy những hình mẫu mà thông thường bạn không thể thấy khi bạn ở giữa một đám hỗn loạn. Khái niệm về việc thay đổi bối cảnh này có thể giúp bạn nhìn thấy xu hướng hoặc sự chuyển động của thị trường, những điều không có trong dữ liệu. Hãy nhìn lại *vấn đề cũ từ một góc kích thích tư duy mới*. Thỉnh thoảng, nhà lãnh đạo đi đến một đất nước khác và nhìn nền công nghiệp của họ qua con mắt của một người nước ngoài. Bằng cách này, họ có được một bối cảnh mới cho những vấn đề trong nền công nghiệp của họ và có thể tìm thấy cơ hội hoặc cách giải quyết vấn đề mới mà trước đó dường như vô hình. Họ không có thực tế nào để ủng hộ cho những nước đi chấp nhận rủi ro khi theo đuổi cơ hội mới, nhưng quan điểm mới của họ thuyết phục họ tin tưởng vào trực giác và tận dụng các xu hướng mới nổi mà họ quan sát được.

Rất nhiều lần, những người luôn hồ nghi không nhận ra rằng trong quá khứ họ đã từng tin vào trực giác để ra những quyết định mang tính may rủi bởi họ không coi đó là trực giác. Chẳng hạn như, rất nhiều nhà lãnh đạo đã từng tham gia vào việc lên kế hoạch liên tiếp liên quan đến quy trình rà soát các nội dung miêu tả công việc, kết quả của các cuộc phỏng vấn ứng viên, khuyến nghị của hội đồng quản trị, và xếp loại ứng viên dưới dạng mỗi người phù hợp với các yêu cầu công việc như thế nào. Cuối cùng, họ chọn một ai đó cho công việc dù tất cả các quy trình và thông tin đều chỉ ra rằng anh ta không phải là ứng viên tốt nhất. Tuy nhiên, họ chọn anh ta bởi khí phách nói với họ rằng ứng viên đó đã sẵn sàng và có đủ khả năng để giải quyết công việc, cho dù là các dữ liệu có thể không nói như vậy. Và thường thì khí phách của họ đúng. Một cách khác để nhìn vào vấn đề này là xem nhà lãnh đạo có sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong việc đổi mới không. Khi ý tưởng táo bạo đầu tiên xuất hiện để phản ứng lại với một tình huống, ý tưởng này thường ăn sâu vào trí tưởng tượng và có ảnh hưởng nhiều hơn là dữ liệu. Người lãnh đạo phải quyết định xem có nên đón nhận rủi ro dựa trên ý niệm vượt trội hay không, (hành động này không thể có được từ và xem xét việc phân tích dữ liệu). Điều này có thể thật đáng sợ và nếu một nhà lãnh đạo không đánh giá cao sự sáng tạo hoặc nhìn sự việc theo một cách khác, ông ta sẽ không đón nhận rủi ro.

Tuy nhiên, chưa bao giờ các tổ chức cần người lãnh đạo có khả năng này như bây giờ. Mặc dù họ không cần nhà lãnh đạo chấp nhận rủi ro một cách ngu ngốc với những kế hoạch điên rồ, họ yêu cầu ban lãnh đạo phải biết được khi nào nên chấp nhận rủi ro và có gan ủng hộ những phương pháp tiếp cận mạo hiểm nhưng đột phá. Người công ty cần là những lãnh đạo kiểu như Chris Albrecht, giám đốc điều hành HBO: ông đã theo đuổi cả bản năng lẫn *trực giác tập thể của đồng nghiệp*, cho ra đời sự đột phá trong cách thực hiện chương trình với những show như “The Sopranos” - đã vi phạm rất nhiều quy định của quy trình thực hiện chương trình truyền hình và gây ra nhiều rủi ro lớn cho mạng lưới còn khá non trẻ. Chắc chắn rằng không thể có chuyện ông chỉ dựa vào dữ liệu mà thấy rằng mạo hiểm này là thích đáng. Tuy nhiên, có một cảm giác tập thể trong bộ phận đầu não của HBO đã tin rằng đây là một rủi ro đáng để chấp nhận.

Sidney Harman, nhà sáng lập và cũng là giám đốc điều hành của Harman Industries, đã chấp nhận rủi ro lớn trong việc đổi mới. Harman Industries, nhà sản xuất thiết bị âm thanh cao cấp, đã ra một

quyết định cực kỳ cứng rắn vào năm 1996. Trong nhiều năm, họ đã tin tưởng vào những hệ thống tương tự, nhưng sau đó họ nhận ra tiềm năng của hệ thống kỹ thuật số và muốn tận dụng những tiềm năng đó. Việc chuyển đổi cần một chi phí khổng lồ, dường như là không thể làm được.

Mặc dù vậy, trong suốt cuộc họp với những lãnh đạo hàng đầu, Harman đã cố động cho ý tưởng sử dụng toàn bộ các nguồn lực của công ty để kinh doanh thiết bị kỹ thuật số. Tiếp sau đó là một cuộc họp kéo dài nhiều giờ, trong đó các lãnh đạo thể hiện sự lo lắng và phản đối định hướng sáng tạo sắc bén này. Trong bài báo đăng trên *Harvard Business Review*, Harman đã nói rõ về những gì đã diễn ra: “[Đã có] một mối lo lắng rằng, chúng tôi đang đặt cược tương lai của công ty khi tiến hành chuyển đổi. Tôi nhận ra rằng để kích thích những suy nghĩ sáng tạo mà chúng tôi cần, tôi buộc phải hạ thấp sự cảnh giác và sẵn sàng gây khó khăn về kinh tế cho bản thân bằng cách thả nổi những ý tưởng chưa định hình, thậm chí là không rõ ràng/thiếu hiểu biết.”

Điều xuất hiện trong suốt cuộc họp chính xác là một dạng của trực giác tập thể mà chúng tôi đã miêu tả. Họ quyết định ném các nguồn lực của mình vào một phạm vi hoạt động mới - kỹ thuật số, không phải vì dữ liệu chỉ rõ cho họ con đường đó mà bởi sự đồng thuận của bản năng giữa những người trong nhóm về việc chấp nhận rủi ro. Quyết định đó đã giúp công ty của Harman tăng trưởng nhanh chóng và nhảy vọt để rồi doanh thu đạt gần 3 tỷ đôla trong năm ngoái.

Trong phạm vi tiếp thị, chúng tôi đã nhìn thấy một sự chuyển hướng trong việc chấp nhận rủi ro dựa vào bản năng. Hoạt động quảng cáo bán hàng ngày càng có ít nền tảng để nghiên cứu. Hãy xem xét trường hợp của Nike, các quảng cáo thường bộc lộ mà không cần thử nghiệm sản phẩm qua ý kiến nhóm khách hàng hoặc nghiên cứu thị trường. Những quảng cáo này thường không đưa ra bất cứ một thông điệp nào về sản phẩm, trù tượng và tập trung chủ yếu vào tâm trạng. Và chúng đã mang lại hiệu quả cao, thương hiệu Nike đã thắng thế và luôn ở trong tâm trí những vận động viên trẻ.

Không phải ngẫu nhiên mà Nike nỗ lực để phát triển những nhà lãnh đạo có thể kết hợp hài hòa giữa trí óc, trái tim và khí phách. Doanh nghiệp này có xu hướng khuyến khích những cá nhân có sự pha trộn tất cả các phẩm chất này, và nỗ lực để thay đổi các nhà lãnh

đạo bằng cách để họ tương tác với bộ phận thiết kế và các hoạt động sáng tạo khác. Nike tìm kiếm những nhà lãnh đạo có thể nắm bắt được linh hồn của thương hiệu Nike và kết hợp nó với quyết định dựa trên thực tế và sự phân tích của chuyên gia kinh tế. Tất nhiên, có rất nhiều cách để phát triển bản năng và trực giác cho phép nhà lãnh đạo chấp nhận những rủi ro cần thiết.

## Làm thế nào để khuyến khích con người tin vào cả bản năng và dữ liệu?

Chúng tôi nhận ra rằng tiêu đề này đã thu tóm được một thử thách phát triển quan trọng cho tổ chức. Một số lãnh đạo các tổ chức vốn luôn tránh né rủi ro, và họ sẽ rất miễn cưỡng khi phải ra một quyết định mà họ không thể chứng minh được tính đúng đắn của nó bằng thực tế. Mặc dù vậy, phần lớn các nhà lãnh đạo hoàn toàn có đủ khả năng phát triển phẩm chất khí phách. Tuy nhiên, điều họ cần phải vượt qua là thành kiến và niềm tin sai lầm ngăn cản họ tin vào trực giác tập thể và bản năng của chính mình. Sau đây là ba phương pháp phát triển có thể giúp họ phá hủy các chướng ngại này:

- *Liên hệ với những người phá cách.* Rất nhiều nhà lãnh đạo là tù nhân trong nhà tù kinh nghiệm của chính họ. Họ không sẵn sàng tin tưởng bản năng và niềm tin của mình bởi vì chúng dường như không thích hợp với kinh nghiệm ra quyết định mà họ từng có trong sự nghiệp của mình. Họ quen với việc phân tích dữ liệu một cách lô gic, chậm rãi và xuyên suốt, sau đó mới quyết định. Đó cũng là cách mà tất cả những người họ biết làm. Họ cần phải nhìn thấy mọi người làm khác đi trước khi họ cho phép bản thân vượt xa hơn những dữ liệu. Trong cuốn sách *Lãnh đạo không tự nhiên (Unnatural Leadership)*, chúng tôi miêu tả hiện tượng trở thành tù nhân của kinh nghiệm bản thân và khuyên các nhà lãnh đạo đừng chỉ dành thời gian cho những người làm việc theo cách giống mình.

Ngày nay, ở phần lớn các công ty, bạn có thể tìm thấy những người tóc xanh ở bên lề. Chúng tôi nói theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng. Họ có thể là người trẻ tuổi, người mới, người ký hợp đồng ngắn hạn, và họ có thể được tìm thấy ở tất cả các bộ phận chức năng và tất cả các độ tuổi. Thường thì họ tách biệt khỏi cách làm truyền

thống, theo đuổi những ý tưởng mang phong cách riêng, và có niềm tin mãnh liệt vào ý tưởng của mình.

Lãnh đạo cần phải biết đến những người này và khám phá cách họ tiếp cận mọi thứ từ sáng tạo ý tưởng đến ra quyết định. Họ có thể làm điều đó bằng nhiều cách, như tham gia vào cộng đồng những người cùng chung quyền lợi, hoặc làm việc trong một đội với toàn những người mà họ chưa làm việc cùng bao giờ. Bằng cách này, họ mở rộng nền tảng kinh nghiệm và khám phá ra rằng có rất nhiều cách để tiếp cận vấn đề và nhiều cơ hội khác hơn là khi làm việc đơn thuần dựa trên quan điểm của trí óc.

- *Hé lộ những giả thuyết về các quyết định mà họ đưa ra.* Thông qua huấn luyện đội ngũ lãnh đạo ra quyết định dựa vào thực tế, chúng tôi nhận ra rằng họ thường quá tin tưởng vào dữ liệu bởi họ coi chúng là điều gì đó thiêng liêng và tuyệt đối. Chúng tôi chứng minh rằng họ đã vô tình chấp nhận những rủi ro lớn khi quyết định của họ dựa vào dữ liệu sai hoặc dựa trên thành kiến thái độ của họ đối với việc tin tưởng vào bản năng thay đổi. Qua phản hồi và những công cụ khác, các khóa huấn luyện có thể giúp nhà lãnh đạo nhận ra rằng mặc dù họ nghĩ rằng tất cả các dữ liệu đã ở trên bàn khi họ ra quyết định, vẫn có một lượng lớn thông tin bị bỏ qua. Về mặt trí tuệ, phần lớn lãnh đạo hiểu thấu rằng cuộc cách mạng thông tin đã làm cho việc có mọi thông tin trong tay và trong đầu của bạn trở nên không tưởng. Tuy nhiên, khi nói về những quyết định cụ thể với những vấn đề kinh doanh cụ thể, họ bỏ qua sự thật này và khăng khăng sử dụng việc nghiên cứu và phân tích như một phương pháp ra quyết định duy nhất. Bằng chứng là phương pháp này không khuyến khích họ khám phá các phương pháp khác.

Nó còn giúp chỉ ra cho các nhà lãnh đạo rằng những thành kiến dựa trên kinh nghiệm trước kia đôi khi giả dạng thực tế. Nói cách khác, họ thuyết phục rằng việc mở rộng một dòng sản phẩm sang Trung Quốc là không khả thi bởi những hạn chế quan liêu liên quan đến dòng sản phẩm đặc biệt này; họ thất bại trong quá khứ bởi nạn hành chính quan liêu chính là một phần của việc hoạt động kinh doanh ở Trung Quốc, và họ chắc chắn rằng nó sẽ tiếp tục bẫy họ nếu họ cố gắng mở rộng sang khu vực này một lần nữa. Khi khóa huấn luyện giúp xác định những thiếu sót của giả định này và chỉ ra thành kiến bên dưới giả định đó, các nhà lãnh đạo đôi khi có một thoáng ý niệm về sai lầm của những quyết định chỉ dựa vào thực tế. Tại điểm

này, họ sẵn sàng cố gắng tin tưởng bản năng và trực giác tập thể để chấp nhận những rủi ro mà cách tiếp cận này mang đến.

- *Bước ra khỏi văn phòng để đến với thế giới của khách hàng, nhà cung cấp và những “đối tượng bên ngoài” khác.* Bản năng và trực giác thường bị dập tắt trong môi trường đồng nhất. Khi mọi người dành tất cả thời gian trong văn phòng để xem xét báo cáo nghiên cứu và biểu đồ, họ có xu hướng dựa hết vào dữ liệu mà loại trừ tất cả các yếu tố khác. Bản năng cần sự kích thích, và rất nhiều khi, sự kích thích không cư trú ở những kinh nghiệm trong văn phòng. Ở bên cạnh một khách hàng, bạn phát triển một bản năng về nhu cầu của một khách hàng. Ở bên cạnh một nhà cung cấp, bạn phát triển ý thức về cách để xây dựng một mối quan hệ đối tác tốt đẹp. Dành thời gian ở nước ngoài, bạn phát triển trực giác về việc cái gì sẽ xuất hiện hay không trên thị trường này. Tương tác cá nhân với những đối tượng và những nơi khác nhau sẽ kích hoạt bản năng của chúng ta. Khuyến khích các nhà lãnh đạo tự đặt mình vào những tình huống đa dạng và không quen thuộc sẽ giúp họ phát triển và học cách tin vào niềm tin cũng như khí phách của họ.

Cách đây không lâu, chúng tôi có tổ chức đào tạo kỹ năng lãnh đạo cho các nhà lãnh đạo cao cấp của một công ty thời trang toàn cầu. Chúng tôi dành rất nhiều ngày để nghiên cứu dữ liệu về xu hướng khách hàng với đối tượng là các cô gái tuổi teen - thị trường then chốt. Nếu dựa vào dữ liệu, việc công ty nên bắt tay vào chiến lược nào dường như đã rất rõ ràng, bao gồm cả việc tập trung vào dáng vẻ thù mị và chuyên nghiệp cho các thiếu nữ tuổi teen. Sau đó, chúng tôi đưa những nhà lãnh đạo này đến xem một buổi biểu diễn của Britney Spears, và sau đấy, chúng tôi đứng ngoài quan sát các cô gái 13 tuổi với áo dây, khuyên rốn cùng những hành động và kiểu cách khác mà nghiên cứu gần như không đề cập đến. Thêm vào đó, những cô gái này được các bà mẹ hộ tống, và đó chính là những người đóng vai trò quan trọng không chỉ trong việc khuyến khích vẻ bề ngoài của các cô mà còn trong việc mua kiểu thời trang đó. Ngày hôm sau, chúng tôi bắt đầu lại cuộc thảo luận với nhóm lãnh đạo này, và lần này, tất cả mọi người nghi ngờ giả định của ngày hôm trước, bao gồm cả cái nhìn của họ về người tiêu dùng cuối cùng và nguyện vọng của họ về những người tiêu dùng này. Họ bắt đầu khám phá các ý tưởng và cách tiếp cận mới mà họ chưa bao giờ nghĩ đến trước đó, và thông qua tranh cãi, thảo luận và sự kết nối kinh ngạc với khách hàng, trực giác tập thể xuất hiện, chiến lược được xác định lại, và công ty tiếp

tục đạt được doanh số bán hàng lớn trong năm tiếp theo.

Chấp nhận rủi ro dựa vào tầm nhìn, giá trị và bản năng là đáng sợ, nhưng còn đáng sợ hơn nếu chỉ dựa vào thực tế trong thời đại ngày nay. Cách thứ hai có nguy cơ cao hơn rất nhiều bởi thực tế có thể phù du giống như một ngôi sao chổi. Nhà lãnh đạo cảm thấy dễ dàng hơn rất nhiều khi quyết định lựa chọn một cách dũng cảm nếu họ biết họ tin vào cái gì và tin rằng khí phách sẽ giúp họ ra những quyết định đúng đắn.



Ra những quyết định khó khăn với thông tin không hoàn chỉnh chỉ là một trong số những thử thách đối với khí phách và lòng dũng cảm trong xã hội ngày nay. Khi ra quyết định trong một thế giới phức tạp, nhà lãnh đạo còn phải cân bằng giữa rủi ro ngắn hạn và lợi ích lâu dài để cân nhắc xem họ có thể chịu đựng áp lực ở mức nào từ phía những người phải cam chịu những hi sinh ngắn hạn. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ xem xét nghịch lý rủi ro - lợi ích của việc lãnh đạo trong một thị trường toàn cầu sôi động.

## 12

# CÂN BẰNG GIỮA RỦI RO VÀ LỢI NHUẬN

**C**ần phải dũng cảm hơn bao giờ hết để cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận. Sống trong không gian bất định giữa hai yếu tố, tìm ra độ rủi ro phù hợp để đạt được mức lợi nhuận phù hợp có thể thật đáng sợ với các nhà lãnh đạo. Một số nhà lãnh đạo đã mắc phải sai lầm khi nắm lấy những cơ hội ngu ngốc mà kết thúc bằng việc gặp phải một loạt các thảm họa về tài chính, đặc biệt là những người chỉ quan tâm tới mặt tích cực hoặc giảm thiểu mặt tiêu cực trong khi đánh giá đường lối hoạt động. Những nhà lãnh đạo khác gặp phải sai lầm do quá thận trọng, chùn bước trước những rủi ro thích hợp, và đánh mất nguồn lợi nhuận đáng kể cho công ty của họ. Kinh doanh vốn đã rủi ro, càng ngày sự rủi ro càng tăng lên. Tìm ra sự cân bằng phù hợp cần phải có khí phách, nhưng nó cũng cần có cả trí óc và trái tim. Bạn cần phải có trí tuệ để nhận ra mức độ rủi ro

thích hợp trong một trường hợp cụ thể và trái tim để cân bằng việc rủi ro sẽ ảnh hưởng đến mọi người trong công ty của bạn.

Trong chương trước, chúng ta đã nói về rủi ro liên quan đến các quyết định không có thông tin. Đây là một vấn đề quan trọng, nhưng nó còn xa so với vấn đề duy nhất có rủi ro. Trong thực tế, trong những năm gần đây, không chỉ mức độ rủi ro tăng lên mà các kiểu rủi ro cũng tăng lên nhiều lần. Trước khi bàn về sự cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận, chúng ta hãy cùng nhau xem xét về các loại hình rủi ro mới xuất hiện đối với các công ty và những thách thức đối với các nhà lãnh đạo ngày nay.

## Sự bùng nổ rủi ro

Thông thường, các công ty nhìn thấy rủi ro chỉ từ góc độ tài chính. Họ cũng nhìn thấy điều đó từ quan hệ nhân quả: rủi ro càng lớn, lợi nhuận càng cao, rủi ro càng nhỏ, lợi nhuận càng thấp. Trong thực tế, rủi ro hàm chứa nhiều hơn là các vấn đề tài chính, và cũng có khả năng là khi rủi ro thấp, bạn vẫn có thể mất đi rất nhiều tiền bạc. Ví dụ, từ chối nắm bắt cơ hội phát triển một sản phẩm mới hoặc đầu tư mở rộng thị trường, bạn có thể khiến cho các đối thủ cạnh tranh có cơ hội phát triển, họ sẽ nắm bắt cơ hội này, chiếm lĩnh vị thế của bạn hoặc khiến cho khách hàng thay đổi lòng trung thành của họ, kết quả là sự thua lỗ nặng nề.

Do đó, chúng ta cần phải nghĩ về rủi ro theo cách nhìn rộng hơn. Để giúp bạn làm được điều này, hãy xem xét một số nhân tố đã mở rộng, gia tăng và làm phức tạp rủi ro:

- *Sự lớn mạnh không ngừng về hoạt động và phát triển của phố Wall.* Hiện nay, các công ty phải cố gắng phát triển liên tục hoặc họ sẽ nhận được những đánh giá tiêu cực từ các nhà phân tích vì “ì trệ”, nhưng nếu họ chấp nhận những rủi ro tồi tệ và mất tài sản, họ cũng sẽ bị chỉ trích thậm tệ. Đôi khi điều này giống như một hoàn cảnh không lối thoát góp phần loại bỏ các công ty không thể hiện một cách kiên định và có thể dự đoán cả về hoạt động và phát triển.

- *Nhu cầu tham gia vào các thị trường đang nổi kém ổn định và kém nổi tiếng.* Trong quá khứ, theo nhiều cách, sự năng động của thị



trường mới phản ánh các thị trường đang tồn tại, và các rủi ro khi thâm nhập vào các thị trường này là thấp hơn. Ví dụ, trong suốt những năm 1980 và 1990, nhiều tập đoàn của Mỹ và Nhật Bản có khả năng phát triển bằng cách xem thế giới như là một thị trường duy nhất, luân chuyển các sản phẩm từ thị trường này sang thị trường khác với rất ít rủi ro. Ngày nay, do luồng thông tin và sự minh bạch tăng lên, một sản phẩm từ một thị trường không hẳn còn là mới ở một nơi nào đó khác, khi được giới thiệu, nó ngay lập tức được gắn với tất cả các đánh giá về sản phẩm này và các đặc tính thương hiệu từ các nơi khác. Thêm vào đó, có nhiều cơ hội ở các thị trường đang nổi tại các nước đang phát triển, và mọi thứ xuất phát từ sự không ổn định của chính phủ đối với các hạn chế thương mại đến sự khác biệt về mặt văn hóa đều làm gia tăng rủi ro. Tất nhiên, thất bại khi thâm nhập vào một thị trường đang phát triển nhanh chóng như Trung Quốc có thể có nghĩa là từ bỏ thị trường mới mang lại nhiều lợi nhuận nhất trong thế kỷ 20.

- *Gia tăng sự kiểm soát của chính quyền.* Sarbanes Oxley - cơ quan lập pháp của Thượng viện Mỹ là câu trả lời cho tất cả các vụ tai tiếng của các tập đoàn trong những năm gần đây - đã thay đổi hẳn môi trường điều hành. Sarbanes Oxley không những tăng thời gian và năng lực quản lý cần có cho hoạt động rà soát lại trong các công ty đại chúng mà còn khiến cho các CEO, ủy ban và các thành viên ban quản trị phải chịu trách nhiệm nhiều hơn đối với sự gian lận và các hành vi trái luật khác. Điều này tạo ra một môi trường dứt khoát, rõ ràng bởi vì các nhà lãnh đạo và các giám đốc sẽ gặp rủi ro cá nhân lớn hơn nếu họ đặt tập đoàn của mình ở mức rủi ro mang tính tổ chức lớn hơn. Yêu cầu ký một tuyên bố chứng thực hàng quý làm tăng nhận thức về rủi ro và sự trừng phạt có khả năng xảy ra.

- *Tăng ý thức kiểm soát rủi ro.* Nhận thức về rủi ro trong các tổ chức được trải rộng từ chức năng tài chính cho đến tất cả các lĩnh vực của công ty. Rủi ro lớn về tài chính, danh tiếng và chính quyền có thể bao gồm bất cứ thứ gì từ kiện cáo do phân biệt đối xử của người thuê lao động tới quyết định về môi trường tại một phần tách biệt của thế giới. Quản lý rủi ro hiện nay có trong đầu tất cả mọi người, không chỉ là các công ty sản xuất, nơi các vấn đề về môi trường, người lao động và an toàn sản xuất có ý nghĩa quan trọng, mà còn cả các công ty dịch vụ và tài chính, trong đó các công ty có thâm niên 90 năm như Arthur Andersen có thể bị đào thải gần như trong chốc lát bởi hành động của vài người.

- *Sự phụ thuộc lẫn nhau của các công ty.* Rủi ro không còn là một vấn đề được kiểm soát một cách đơn giản bằng cách áp dụng các điều chỉnh nội tại. Bản chất sự phụ thuộc lẫn nhau trong kinh doanh nghĩa là các nhà cung cấp, khách hàng và các thành viên bên ngoài khác có thể tạo ra các hoạt động đặt công ty của bạn trước rủi ro. Người bán hàng có thể mắc sai lầm và bạn có thể là một thành viên để kiện cáo chống lại họ. Một thành viên bên ngoài có thể vô tình tiết lộ thông tin về khách hàng ra công chúng, và bạn thành ra đang vi phạm quyền riêng tư của khách hàng.

- *Công nghệ.* Sự phụ thuộc vào công nghệ tạo ra rất nhiều kiểu rủi ro, bao gồm các tổn thương do hacker, vi-rút và sự cần thiết phải sửa đổi nhanh chóng hệ thống đã lỗi thời. Do ngày nay thông tin dịch chuyển một cách nhanh chóng và được lưu trữ trong các tập tin máy tính hàng năm, một loạt những trao đổi qua thư điện tử không báo trước, các nội dung thư thoại, và các hình ảnh được ghi lại có thể xuất hiện tại tòa án hoặc hồ sơ kiện cáo của nguyên đơn.

- *Xu hướng quản lý kiến thức.* Hơn bao giờ hết, hầu hết tài sản có giá trị nhất của một công ty nằm trong đầu con người. Các công thức sản xuất bí mật không quan trọng bằng chuyên gia điều hành quản lý dây chuyền sản xuất. Rõ ràng là có nhiều khó khăn và nhiều rủi ro hơn khi cố gắng và quản lý rủi ro gắn với những tài sản vô hình. Thêm vào đó, mọi người thay đổi những người chủ lao động thường xuyên hơn, lấy kiến thức của họ so với các đối thủ cạnh tranh.

Như bạn có thể thấy từ các nhân tố này, rủi ro có thể được chia ra thành nhiều loại: rủi ro tổ chức, rủi ro cá nhân, rủi ro về danh tiếng, rủi ro cấu trúc, rủi ro do không nắm bắt được rủi ro, và còn nhiều hơn nữa. Bởi rất ít trong số các loại rủi ro này có thể định lượng hay xác định rõ, chúng phải được kiểm soát bằng trực giác. Như trong chương trước đã chỉ ra, điều này có thể là một thách thức đối với các nhà lãnh đạo truyền thống. Họ đấu tranh liên tục với sự cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận. Họ muốn khuyến khích nhân viên của họ trở nên táo bạo và sáng tạo, nhận ra tầm quan trọng của việc duy trì tinh thần kinh doanh của công ty và hoàn thành các công việc để phát triển nó. Cùng lúc đó, họ không muốn nhân viên của mình nghĩ rằng họ đang được khuyến khích chấp nhận những rủi ro điên rồ.

Thông thường, các nhà lãnh đạo cố gắng đi đến một vài công thức hay tiêu chuẩn để điều chỉnh những nguyên tắc liên quan đến sự cân

bằng giữa rủi ro và lợi nhuận. Không may là, không bao giờ có một phương án cho tất cả các vấn đề. Thay vào đó, họ cần tiếp cận vấn đề rủi ro - lợi nhuận một cách sáng tạo và tùy theo từng hoàn cảnh.

## **Nghệ thuật duy trì sự cân bằng hiệu quả**

Quản lý rủi ro và lợi nhuận như thế nó là vấn đề khoa học tất yếu sẽ dẫn đến thất bại. Quản lý như thế nó là một môn nghệ thuật là cách hợp lý hơn để suy nghĩ về nó. Ngày nay, những nhà lãnh đạo tốt nhất theo đuổi đến cùng/cố gắng hết sức, nhưng họ cũng cảm nhận về việc khi nào thì theo đuổi nó/nên cố gắng và khi nào là đi quá xa. Họ quyết tâm theo đuổi đến cùng/sẵn sàng đặt cược tất cả nếu hành động nào đó là phù hợp với lòng tin của họ, nhưng họ cảm nhận được khi nào làm như vậy không còn phù hợp nữa hay quá nguy hiểm. Những nhà lãnh đạo này không chỉ có lòng dũng cảm, họ không đơn giản chỉ là những người táo bạo thích hành động liều lĩnh. Họ điều hòa lòng dũng cảm của mình bằng trái tim và tài năng của trí óc. Kết quả là, họ điều chỉnh sự cân bằng trong các tình huống họ gặp phải. Họ nhận ra rằng không có giải pháp nào đúng và trọn vẹn, và họ phải dựa vào sự sáng tạo và bản năng của mình - dựa trên quan điểm về nghệ thuật quản lý chứ không phải theo khoa học - để giải quyết công việc một cách hiệu quả.

Bob Shaye và Michael Lynne, đồng giám đốc điều hành của New Line Cinema, đưa ra một ví dụ hay về cách mà sự cân bằng có thể phát huy tác dụng. Họ được cho là những người dám chấp nhận rủi ro thực sự khi họ nắm lấy cơ hội và quay đồng thời ba phần của bộ phim *Chúa tể của những chiếc nhẫn* với một đạo diễn không tên tuổi, Peter Jackson. Điều gì sẽ xảy ra nếu phần đầu tiên thất bại ở rạp chiếu phim? Họ sẽ làm gì với hai phần còn lại? New Line và chủ sở hữu của nó, Time Warner, đã đầu tư hơn 200 triệu đô la vào “cuộc cá cược” rằng *Chúa tể của những chiếc nhẫn* sẽ là một tác phẩm thành công. Họ hợp tác với các nhà phân phối nước ngoài để giảm thiểu rủi ro tài chính. Bởi vậy, mặc dù họ thực sự đang nắm bắt một cơ hội lớn nhờ *Chúa tể của những chiếc nhẫn*, nhưng họ vẫn quản lý rủi ro có thể xảy ra. Trong trường hợp này, họ đã đạt được sự cân bằng phù hợp và tất nhiên, *Chúa tể của những chiếc nhẫn* trở thành một trong các bộ phim thành công nhất mọi thời đại.

Đầu năm 2006, chúng tôi làm việc với CEO của một công ty lớn,

người ta chỉ tại vị trong khoảng thời gian sáu tuần. Rất nhanh, ông nhận ra rằng người tiền nhiệm của ông đã tránh cơ cấu lại công ty trên cơ sở địa phương, mặc dù việc tái cơ cấu này sẽ làm giảm chi phí và cải tiến hoạt động. Vị CEO này ngay lập tức tiến hành giải quyết khó khăn bằng cách phân tích tính khả thi của việc tái cơ cấu, và ông phát hiện ra tại sao vị tiền nhiệm của ông đã bỏ cuộc: Nếu ông tái cơ cấu, các chuyên gia dự đoán rằng giá cổ phiếu sẽ ngay lập tức giảm xuống ba đến bốn điểm, và ông sẽ trở thành mục tiêu của tất cả những phê phán - đó không phải là cách ông muốn khi bắt đầu công việc của mình. Các chuyên gia cũng chỉ ra rằng nếu ông không làm việc này, công ty không những sẽ lãng phí tiền của và không thể cải tiến hoạt động mà còn có thể mất đi một lượng cổ phiếu đáng kể trên thị trường trong vòng hai năm.

Vị CEO đã hỏi chúng tôi xem có thể đưa ra lời khuyên nào cho ông không. Câu trả lời của chúng tôi là: “Chúng tôi không có ý tưởng nào cả”.

Trong thực tế, chúng tôi đã có một ý tưởng, đó chỉ là một lựa chọn mà vị CEO này sẽ không muốn nghe. Liên quan đến rủi ro cá nhân và tổ chức của việc tái cơ cấu công ty và lợi nhuận tiềm năng của việc nâng cao hiệu quả làm việc, tiết kiệm chi phí và cổ phiếu thị trường, vị CEO này cần phải chấp nhận một phong cách lãnh đạo trung thực, minh bạch thông qua việc đưa ra các buổi thảo luận và các ý tưởng có thể tạo ra chiến lược “cân bằng” hiệu quả. Điều ông ta cần phải làm là mở ra cuộc đối thoại với những người thân tín của mình để xác định những cách thức mà công ty có thể cân bằng một cách hiệu quả, thay vì lựa chọn giữa các phương án đối lập nhau.

Bình thường, khi đối mặt với các vấn đề cân bằng thực sự khó khăn này, các cuộc thảo luận trong công ty trở thành cuộc tranh luận rõ ràng. Một số người ủng hộ việc tái cơ cấu, những người khác ủng hộ việc duy trì tình trạng hiện tại, và vị CEO này sẽ phải lựa chọn. Các phương án khác tồn tại, nhưng chúng không xuất hiện nếu môi trường trong công ty không cho phép mở ra các buổi đối thoại. Nhiều công ty đã “nói thẳng ra” những khó khăn: mọi người sợ nói thẳng ra do sợ bị nhạo báng hay trừng phạt (theo lập trường của người lao động) khi bày tỏ những quan điểm khác biệt hay phát tán những tin xấu. Văn hóa một số quốc gia ngăn cản việc đưa ra những suy nghĩ không đầy đủ. Ví dụ, người chủ có thể nói rằng: “Không nên nói về điều đó cho tới khi bạn đã suy nghĩ thông suốt về nó, phân tích,

ngiên cứu, và đưa ra một kế hoạch khả thi để thực hiện”. Tuy nhiên, những suy nghĩ không hoàn chỉnh là nơi các ý tưởng về việc điều chỉnh sự cân bằng xuất hiện. Đó là những suy nghĩ sáng tạo, theo bản năng mà có thể đưa đến ra một lựa chọn trong tình huống một lấy một bỏ.

Trong nhiều công ty, đặc biệt là trước đây, các nhà lãnh đạo có xu hướng tập trung vào việc giảm thiểu rủi ro trước tiên và coi lợi nhuận là một vấn đề tách biệt. Nói cách khác, họ sẽ hình dung ra các kịch bản tệ nhất và vạch ra kế hoạch làm thế nào để ngăn chúng không trở thành sự thật. Tách biệt với việc này, họ sẽ kiểm tra các chiến thuật mở rộng thị trường, việc mua lại các công ty và các cách thức để tăng lợi nhuận.

Ngày nay, phân tích rủi ro và lợi nhuận nên được kết hợp với nhau. Như chúng tôi đã chỉ ra, rủi ro và lợi nhuận sẽ trở nên rất phức tạp và tác động lẫn nhau mà không một vấn đề nào có thể được đánh giá mà không kèm theo việc đánh giá vấn đề kia. Các phương pháp thận trọng có thể sẽ có độ rủi ro cao, trong khi phương pháp mạo hiểm có thể tạo ra ít lợi nhuận. Kết quả là, các cuộc thảo luận cởi mở, thẳng thắn trong suy nghĩ phải được tổ chức để giải quyết các vấn đề rắc rối xung quanh rủi ro và lợi nhuận. Đó là cách duy nhất các nhà lãnh đạo có thể điều chỉnh sự cân bằng một cách sáng tạo và theo bản năng.

Chúng ta cũng nên nói thêm rằng, thường thì rủi ro và lợi nhuận không được quản lý theo cách này. Có nhiều cách khiến trí óc và trái tim xử lý sai lệch các vấn đề thuộc về khí phách, nhưng chúng ta hãy cùng nhau xem xét một vài trường hợp phổ biến và cách để tránh chúng.

## Các phương pháp cân bằng phương trình sai lầm

Như chúng ta đã đề cập, cách rõ ràng nhất để làm mất cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận là quá thận trọng hoặc quá sẵn sàng mạo hiểm. Mặc dù chúng ta vẫn nhìn thấy các nhà lãnh đạo, những người trung thành với cách suy nghĩ truyền thống cũng như những nhà kinh

doanh khánh kiệt, hầu hết mọi người hiểu rằng tìm ra sự cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận là cần thiết đối với việc quản lý hiệu quả. Do đó, các sai lầm họ mắc phải là một cái gì đó tinh tế hơn so với hai trường hợp đã đề cập, và họ thường phải làm quá nhiều bằng trí óc và trái tim mà không đủ khí phách.

- *Tập trung quá nhiều vào khía cạnh cá nhân của người lãnh đạo.* Một số nhà lãnh đạo quá tình cảm và đau khổ vì các quyết định với nhân viên. Nhiều khi, họ từ chối cắt giảm số lượng người lao động bởi họ không thể chấp nhận được nỗi khổ mà họ sẽ tạo ra với những người lao động chân chính. Sự từ chối này có thể là có chủ ý tốt, nó cũng có thể đồng nghĩa với việc bỏ qua thực tế là nếu họ từ chối cắt giảm 1000 người hôm nay, họ sẽ phải cắt giảm 2000 người trong ngày mai. Họ cũng sẽ phải đấu tranh với quyết định cá nhân: đặt sai người lao động vào các vị trí chủ chốt bởi tình bạn hoặc từ chối sa thải đồng nghiệp lâu năm làm việc ở vị trí quan trọng, ngay cả khi anh ta đã thể hiện mình không có khả năng làm công việc đó hiệu quả. Tất cả những điều này sẽ đặt công ty của bạn ở mức độ rủi ro cao hơn rất nhiều vì những người bình thường và không có khả năng được sử dụng.

- *Cố gắng định lượng tất cả các rủi ro.* Đây là cách tiếp cận của trí óc, và nó giải phương trình về rủi ro và lợi nhuận khi mọi thứ có thể được tính toán. Thực tế là, mục đích là để kiểm soát tất cả rủi ro nhằm duy trì một mức lợi nhuận nhất định, và điều này là không thể trong một thế giới đầy biến động, không thể dự báo được. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo nhìn vào các vấn đề và các cơ hội, tính toán sự chênh lệch các phương án khác nhau, chỉ lựa chọn một phương án mà các phần số dư nghiêng về phía họ. Vấn đề ở đây không chỉ là rất khó để tính toán các chênh lệch dù với độ chính xác nào, mà còn là việc chỉ ủng hộ “những điều chắc chắn” sẽ dẫn đến việc các phương pháp sáng tạo mới sẽ bị bỏ qua. Kết quả là rủi ro tăng lên và lợi nhuận giảm xuống do ít nhất một số phương án vượt trội đóng vai trò quyết định cho vị thế cạnh tranh trong môi trường hiện nay.

- *Tách riêng việc chịu trách nhiệm trước rủi ro cho người quản lý rủi ro hay “ở tận cùng của dây chuyền sản xuất”.* Thật khó để các nhà lãnh đạo cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận khi họ cố gắng thu gọn việc chịu trách nhiệm trước rủi ro cho một chuyên gia hay một cơ quan chức năng. Thường thì, chúng ta thấy các CEO và các nhà lãnh đạo khác là những người chỉ muốn tập trung vào lợi nhuận và không

muốn liên quan đến các vấn đề phức tạp là một phần của rủi ro. Bằng cách phủi tay trước việc phải chịu trách nhiệm trước rủi ro, họ gửi thông điệp tới những người khác rằng họ cũng có thể cách ly khỏi rủi ro hay chỉ chịu trách nhiệm với những vấn đề có độ rủi ro thấp. Chính vì thái độ này, rất ít cuộc đối thoại về rủi ro diễn ra trong ban lãnh đạo của các công ty. Mọi người không có các cuộc thảo luận hữu ích giúp họ hiểu được sự biến động của rủi ro - lợi nhuận trong các trường hợp khác nhau, và, kết quả là, ít sự hiểu biết sâu sắc tồn tại về cái được gọi là cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận trong một tình huống cụ thể.

Joe Berardino, nguyên CEO của Arthur Andersen, nêu ra quan điểm tương tự về quản trị doanh nghiệp và ban quản trị quá tập trung vào một phần nhỏ trong chuỗi giá trị cũng như không có được các cuộc thảo luận về quản lý tổ chức và các rủi ro lãnh đạo. Mặc dù ban quản trị có thể thảo luận kỹ lưỡng về các rủi ro tài chính, nhưng họ thường không nhìn vào rủi ro theo nghĩa rộng hơn của khái niệm này và do đó không giúp các nhà lãnh đạo tổ chức suy nghĩ về sự cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận. Berardino cũng nêu ra quan điểm rằng các nhà lãnh đạo có xu hướng bắt mọi người ký tên vào các chương trình và dự án mới như là một cách để đẩy việc chịu trách nhiệm trước rủi ro xuống bên dưới. Bằng cách đưa một người ở cuối dây chuyền sản xuất chịu trách nhiệm về sự cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận, các cơ hội để thảo luận quan trọng giữa các nhà lãnh đạo cao cấp về rủi ro sẽ bị hạn chế. Không ai ở vị trí trên cùng xem xét rủi ro của việc tiến hành tiếp, bởi vậy có rất ít nhận thức về những rủi ro thực sự là gì so với lợi nhuận thực.

- *Thất bại trong việc thúc đẩy sự minh bạch hoàn toàn.* Các công ty cuối cùng lại chấp nhận những rủi ro ngu ngốc (thay vì chấp nhận rủi ro tốt) do không khí kín đáo bao quanh các vấn đề liên quan đến rủi ro. Các nhà lãnh đạo thường không quyết tâm cởi mở về rủi ro, họ muốn che giấu những sai lầm họ đã tạo ra trong quá khứ mà đã tạo ra hậu quả là các tác động tiêu cực bởi họ không muốn bị kết tội là đã chọn những rủi ro xấu. Chúng ta thấy rằng càng nhiều nhà lãnh đạo trong sạch càng giảm khả năng gặp phải những rủi ro xấu. Thông qua những cuộc đối thoại đang diễn ra xung quanh vấn đề tại sao một rủi ro không xảy ra và tại sao một rủi ro lại xảy ra, việc tiếp thu kiến thức sẽ diễn ra và các công ty sẽ có khả năng tốt hơn khi gặp phải hoàn cảnh về rủi ro và lợi nhuận tương tự trong tương lai.

- *Duy trì sự phục tùng mệnh lệnh hơn là thái độ tận tâm.* Quản lý rủi ro theo truyền thống bao gồm sự phục tùng các chính sách và thủ tục hơn là tận tụy với những quyền lợi tốt nhất của công ty - tìm kiếm sự cân bằng phù hợp giữa rủi ro và lợi nhuận. Thái độ phục tùng thể hiện sự sợ hãi và ngò vực mọi người. Thường là, những quyết định dựa trên sự phục tùng được tạo ra trên cơ sở việc tìm kiếm nơi ẩn trốn khỏi rủi ro bằng cách tuân theo các quy định. Theo cách này, nếu một cái gì đó sai, mọi người luôn có thể phán xét các hành động của họ bằng cách chỉ ra những quy định mà họ tuân theo. Mặt khác, sự tận tâm nghĩa là xem xét trong đầu mỗi hoàn cảnh rủi ro-lợi nhuận với các mục đích lớn hơn của tổ chức. Theo cách này, các nhà lãnh đạo không bị bó hẹp bởi những chính sách và thủ tục mà có thể xem xét quyết định theo hướng có lợi nhất cho công ty, bao gồm cả ở hiện tại và trong tương lai. Nhờ sự tận tâm cho các lợi ích lớn nhất của công ty, các nhà lãnh đạo đánh giá các tình huống theo từng trường hợp cụ thể và không tìm kiếm lý do biện minh khi mọi thứ thất bại/mọi việc không được như mong muốn.

## Tạo ra một môi trường và những nhà lãnh đạo biết cách cân bằng nghịch cảnh

Như chúng ta đã chỉ ra ở trên, cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận là một nghệ thuật, không phải khoa học. Kết quả là, bạn không thể nói cho mọi người cách để cân bằng. Tuy nhiên, điều bạn có thể làm và nên làm là đối diện với vấn đề này theo nhiều hướng khác nhau, cho mọi người cơ hội để suy nghĩ về sự cân bằng, suy nghĩ các vấn đề con người gặp phải, và phát huy lòng dũng cảm cần thiết để duy trì sự cân bằng này hơn là trở nên quá bảo thủ khi bắt đầu gặp phải vấn đề. Dưới đây là một số cách để phát triển khả năng lãnh đạo theo khía cạnh này:

- *Tạo ra một diễn đàn để chia sẻ kinh nghiệm về rủi ro-lợi nhuận.* Gần đây, chúng tôi tham gia một diễn đàn dành cho các nhà lãnh đạo UBS ở Thụy Sĩ mà chủ yếu dựa trên sự tin cậy, và một phần của diễn đàn, các thành viên nói về cách mà họ đã học được khi xử lý các trường hợp khác nhau liên quan đến rủi ro và lợi nhuận. Họ kể lại cả các cách xử lý hiệu quả và không hiệu quả, và họ giúp các thành viên khác bắt đầu suy nghĩ và nói về các vấn đề rủi ro-lợi nhuận của



bản thân họ. Các hội thoại này là cần thiết. Không có các cuộc hội thoại này, các vấn đề chủ chốt không được thảo luận hoặc chỉ được nêu ra một cách hời hợt.

Trong hầu hết các công ty, cán bộ quản lý có ít thời gian để đưa ra câu hỏi về rủi ro-lợi nhuận cho nhân viên của họ. Họ phải tham gia hết cuộc họp này đến cuộc họp khác và chịu nhiều áp lực do các vấn đề khác. Kết quả là, họ thất bại trong việc trả lời câu hỏi của nhân viên của mình về các rủi ro và lợi nhuận hay giúp họ học cách lèo lái để vượt qua nghịch cảnh này. Các công ty cần phải tạo ra môi trường nơi có những nhận thức tốt hơn về cách cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận. Một cuộc đối thoại thoải mái cần được diễn ra, để mọi người có thể bắt đầu chấp nhận và nhìn thẳng vào việc họ sẽ xử lý các vấn đề liên quan đến rủi ro và lợi nhuận như thế nào, và cách tốt nhất để thúc đẩy cuộc thảo luận này là các nhà lãnh đạo khác chia sẻ các câu chuyện liên quan đến việc vật lộn với sự cân bằng khó khăn này.

- *Thức tỉnh mọi người trước những hành vi chệch hướng của bản thân họ.* Trở nên quá thận trọng là sự lệch lạc khiến cho một nhà lãnh đạo không thể cân bằng phương trình rủi ro-lợi nhuận. Tuy nhiên, nhiều lần mọi người không nhận ra rằng đó là sự lệch lạc hay rằng họ đang được nuôi dưỡng trong môi trường mà mọi người sợ hãi đối diện với rủi ro. Một tiếng gọi thức tỉnh có trong một khảo sát về môi trường nhóm. Trong một phần của khảo sát này, các thành viên của nhóm được hỏi xem họ có cảm thấy mình có thể nói ra những suy nghĩ trong đầu không, có một luồng các ý tưởng tự do không, và họ có tin rằng họ được tự do đối mặt với rủi ro khi cần hay không. Nhiều lần các nhà lãnh đạo đã ngạc nhiên vì kết quả của khảo sát này. Các nhà lãnh đạo tin rằng họ đã tạo ra một môi trường trong đó việc đối mặt với rủi ro một cách thông minh được khuyến khích, nhưng họ phát hiện ra rằng nhóm của họ cảm nhận khác hẳn. Tiếng gọi thức tỉnh giúp mọi người nhận thức được rằng họ đang gửi các thông điệp tránh khỏi rủi ro, và khiến họ ý thức được cụ thể họ thực hiện điều đó như thế nào. Lý tưởng là, sự tỉnh táo được tăng lên này khuyến khích họ thực hiện những hành động cần thiết để tạo ra một môi trường cởi mở và minh bạch hơn.

- *Thực hiện những hành động khuyến khích mọi người đối mặt nhiều hơn với các rủi ro liên quan đến trái tim.* Một số nhà lãnh đạo không thực sự quyết tâm khi làm bất cứ điều gì có thể làm tổn thương đến nhân viên của họ hay phá hoại mối quan hệ với các đồng nghiệp

hoặc các thuộc cấp trực tiếp. Hệ quả là, họ từ chối đối mặt với những rủi ro về quan hệ, ngay cả khi có những lợi nhuận đáng kể nếu họ đối mặt với những rủi ro này. Ví dụ, bằng cách đẩy trách nhiệm về một dự án quan trọng từ một thuộc cấp trực tiếp lâu năm cho một nhân sự mới trẻ trung, năng nổ hơn, nhà lãnh đạo có thể làm tăng lợi thế của việc dự án này sẽ được hoàn thành hiệu quả và đúng thời hạn. Rủi ro là anh ta có thể bị tách rời với người lao động lâu năm, người cảm thấy bị coi thường vì không được lựa chọn cho dự án.

Chúng tôi sẽ là những người cuối cùng tán thành việc bỏ qua các vấn đề về quan hệ, nhưng chúng ta biết rằng một số nhà lãnh đạo phải đau đầu với các vấn đề này. Để giúp những cá nhân này cân bằng lại phương trình rủi ro-lợi nhuận, hãy xem xét bài toán “lựa chọn ba người tốt nhất và sa thải họ”. Bài toán bao gồm việc nói với nhà lãnh đạo không thích rủi ro về điều có thể diễn ra nếu anh ta sa thải ba người tốt nhất ra khỏi nhóm của mình. Bằng cách hỏi anh ta các câu hỏi và tìm hiểu kỹ hoàn cảnh liên quan đến hành động quyết liệt này, vị lãnh đạo này có thể bắt đầu hiểu rằng việc làm cho mọi người hạnh phúc bằng mọi giá có thể phản tác dụng. Trong các cuộc thảo luận này, chúng tôi thường giúp các nhà lãnh đạo nhận ra rằng những nhân viên tốt nhất của họ sớm hay muộn cũng có thể rời bỏ nhóm của họ; tài năng của họ tự nhiên sẽ hấp dẫn những lời đề nghị và các cơ hội khác.

Loại bài toán này có thể giúp mọi người hiểu rằng những nỗi sợ hãi của họ về rủi ro nhân viên có thể bị phóng đại lên, rằng họ cần phải nắm bắt một số cơ hội trong lĩnh vực này để nâng cao hiệu quả làm việc.

- *Tránh quản lý theo khuôn mẫu.* Khi công ty dần mở rộng ra toàn cầu, việc quản lý theo khuôn mẫu trở thành một phản xạ bình thường làm giảm khả năng của nhà lãnh đạo khi đối mặt với rủi ro. Các khuôn mẫu xuất hiện trong các cơ quan/văn phòng trên toàn cầu và tại địa phương như là một cách nhằm tiêu chuẩn hóa các chính sách bán hàng, áp đặt việc quản lý chất lượng lên việc sản xuất sản phẩm, và ngăn chặn mọi khả năng làm giảm năng suất. Ảnh hưởng của các khuôn mẫu này là tạo ra sự quản lý cứng nhắc, hạn chế các lựa chọn của những nhà quản lý, đặc biệt là về khía cạnh rủi ro. Nếu họ cố gắng thực hiện một ý niệm mạo hiểm hoặc cố gắng làm điều gì đó nằm ngoài nguyên mẫu của công ty, họ sẽ vi phạm các quy tắc này. Mặc dù các khuôn mẫu có thể hiệu quả trong việc kiểm soát chi phí trong

khoảng thời gian ngắn, nhưng chúng cũng có thể chấm dứt việc điều chỉnh rủi ro, và đó là tác động tiêu cực đối với lợi nhuận về lâu dài.

- *Khuyến khích tự nhận thức nhiều hơn.* Quản lý hiệu quả sự cân bằng rủi ro - lợi nhuận là khó khăn nếu các nhà lãnh đạo không nhận thức được điểm mạnh và điểm yếu, những động cơ và thành kiến của họ. Khi một tình huống khiến cho họ cực kỳ lo lắng bởi khuyết điểm cụ thể của họ, họ trở nên bảo thủ một cách phi lý và từ chối đối mặt rủi ro. Khi một tình huống làm xuất hiện sự chệch hướng của họ, họ có thể vứt bỏ cảnh báo, hướng về phía trước một cách liều lĩnh, và lờ đi những nguy hiểm.

Sự can đảm ngu ngốc cũng nguy hiểm như là không can đảm khi nó xảy ra với sự cân bằng rủi ro - lợi nhuận. Các nhà lãnh đạo hành động theo cách điên rồ và cực kỳ bảo thủ khi họ phó mặc cho những điểm yếu và thành kiến của mình. Ví dụ, việc không nhận thức được sự ngạo mạn của mình khiến họ đánh cuộc vào dự án mà khả năng thành công là tương đối thấp và khả năng thất bại là tương đối cao. Họ có xu hướng chứng minh họ là đúng, ngay cả khi các bằng chứng cho thấy rủi ro là lớn và không hợp lý.

Thông qua việc huấn luyện và các phương pháp khác, nhà lãnh đạo có thể hiểu được bản thân mình nhiều hơn, và kiến thức đó sẽ gia tăng lợi thế của việc họ quản lý được rủi ro và lợi nhuận dựa trên kinh nghiệm và bản năng của mình vốn bị những vấn đề cá nhân chưa được biết đến hay ngầm ẩn cản trở.

Tuy nhiên, cuối cùng, phần quan trọng nhất của việc lãnh đạo bằng khí phách là tính cách. Tính cách bao gồm việc biết rằng bạn đại diện cho điều gì và điều bạn quyết tâm ủng hộ. Nó nghĩa là có những nguyên tắc cá nhân chuyển thành một mục tiêu toàn vẹn không chỉ ủng hộ các hành động của bạn mà còn rất minh bạch và truyền cảm hứng cho người khác. Trong chương cuối về khí phách, chúng ta xem xét sự chính trực của cá nhân và sự quan trọng của nó trong việc biến trí óc, trái tim và khí phách thành sự lãnh đạo cá nhân, tổ chức và toàn cầu hiệu quả.

# HÀNH ĐỘNG BẰNG SỰ CHÍNH TRỰC KIÊN ĐỊNH

**C**hưa bao giờ việc hành động bằng sự chính trực kiên định trong môi trường doanh nghiệp lại khó khăn và cần thiết như hiện nay. Chúng ta đang sống trong giai đoạn mà lòng tin đối với lãnh đạo các tổ chức, đặc biệt là các nhà lãnh đạo kinh doanh, ở mức thấp chưa từng có, do các vụ bê bối doanh nghiệp và kế toán đã làm rung chuyển các công ty như Enron, Adelphia, Worldcom, Tyco và Vivendia. Bồi thường quá mức, giao dịch cổ phiếu nội gián, và thực tế của việc bổ nhiệm những người thân thiết và bạn bè vào những vị trí quan trọng hoặc vào ban quản trị đã nâng cao mức hoài nghi và không tin cậy đối với các nhà lãnh đạo kinh doanh. Nhân viên hoài nghi về CEO và các ủy viên ban quản trị khác, cho rằng họ đang hành động vì hình ảnh và sự nghiệp của họ hơn là vì những giá trị cao cả hơn. Làm phức tạp vấn đề, áp lực làm việc thường khiến cho các nhà lãnh đạo hành động thực dụng nhưng không hẳn theo cách phù hợp với các giá trị nhân văn, cá nhân. Các nhà lãnh đạo có thể bắt gặp mình trong các tình huống mà họ bị “ép buộc” phải lừa dối niềm tin của nhân viên về tương lai của công ty để họ duy trì được hiệu suất, ngay cả khi họ biết rằng vài người trong số họ có thể không có việc gì để làm trong 12 tháng.

Thật khó khăn để hành động bằng sự chính trực, nhưng việc này là hoàn toàn cần thiết. Đặc điểm về khí phách này là cực kỳ quan trọng bởi nó tạo ra năng lượng tích cực vô cùng to lớn bên trong một tổ chức. Trong các công ty mà các nhà lãnh đạo thể hiện sự chính trực, mức độ tận tụy và tự tin cao sẽ tồn tại. Các nhà lãnh đạo chính trực sẽ tiếp thêm sinh lực cho nhân viên, bởi vì thể hiện sự tận tụy theo nguyên tắc cao hơn rất có sức truyền cảm hứng. Trong một thế giới phức tạp và khó lường, sự chính trực kiên định là cái gì đó mà mọi người hiểu, thông cảm và tôn trọng.

Yêu cầu và khó khăn đối với việc hành động một cách chính trực chưa bao giờ căng thẳng như hiện nay và có thể cách tốt nhất để bắt đầu làm việc với áp lực này là tìm hiểu xem “sự chính trực kiên định” thực sự nghĩa là gì.

Sự chính trực thể hiện ra trong các nhiệm kỳ lãnh đạo như thế nào?

Sự chính trực không phải là một khái niệm tuyệt đối, cho dù chúng tôi đặt từ bỏ nghĩa “kiên định” đằng sau nó. Chúng tôi nhận ra rằng sự chính trực, giống như tất cả các đặc điểm mà chúng ta đã thảo luận, là tùy theo từng hoàn cảnh. Mặc dù những “người theo chủ nghĩa tuyệt đối” có thể không đồng ý, nhưng điều có thể cấu thành sự chính trực đối với CEO này trong một hoàn cảnh hay văn hóa lại có thể là một lý tưởng ngò ngặc với CEO khác. Tiếp đó, từ quan điểm lãnh đạo, chúng tôi định nghĩa *sự chính trực* là một tập hợp bao gồm những niềm tin hướng dẫn các hành động của mọi người trong những lúc khó khăn, thử thách. Niềm tin nuôi dưỡng ý thức làm điều đúng đắn và cung cấp cho các nhà lãnh đạo một phương pháp làm việc thống nhất. Chúng thường phát triển nhờ đáp ứng lại việc học tập từ kinh nghiệm hơn là từ những tuyên bố về giá trị của doanh nghiệp hay sự háo danh mù quáng. Những phẩm chất này được giữ vững một cách chân thành và sâu sắc nhưng hãy “linh hoạt” với chúng. Như chúng tôi khuyên các nhà lãnh đạo: “Hành động bằng sự chính trực kiên định, nhưng đừng ngu ngốc vì nó”.

Chúng ta hãy cùng nhau xem xét một số khía cạnh của sự chính trực kiên định, khi chúng bộc lộ ra trong các tình huống lãnh đạo:

- *Niềm tin nội tại có thể xung đột với các quy luật bên ngoài hay các lý tưởng “cao hơn”.* Các nhà lãnh đạo thường đối mặt với các tình huống khi họ biết cái gì là đúng nhưng lòng tin của họ hoàn toàn ngược lại với điều mà các ông chủ của họ tin tưởng, điều mà tổ chức đánh giá cao, hay điều mà khách hàng, nền kinh tế hay nhà chức trách yêu cầu. Họ cũng có thể có giá trị cá nhân cụ thể xung đột với một nguyên lý cao hơn, như trong trường hợp ví dụ dưới đây.

Colin Powell - một người đàn ông được ngợi ca vì những nguyên tắc của mình - không phải lúc nào cũng đồng tình với mọi thứ mà Tổng thống George W. Bush yêu cầu ông phải làm, hay ít nhất là trong trường hợp liên quan đến quyết định tham chiến của Mỹ tại Iraq. Thay vì từ bỏ vị trí của mình với vai trò là bộ trưởng, như một số người có thể đã làm với một cảm giác cứng nhắc về sự chính trực và như với nhiều người phản đối cuộc chiến tranh muốn ông phải làm, ông đã lựa chọn một phương án khác cho phép ông, với lương tâm trong sạch của mình, ở lại trong chính quyền của Bush. Chắc chắn đó không phải là một cách lý tưởng và có thể nhiều lần Powell cảm thấy

không thoải mái khi nói và làm một điều gì đó. Nhưng sự chính trực không chỉ là lòng tin cá nhân của bản thân ai đó, nó còn bao gồm những thứ lớn hơn thế. Powell hoàn toàn tin tưởng vào đất nước mình và vào việc phục vụ những người chỉ huy và các nhà lãnh đạo của đất nước. Chúng ta có thể cho rằng ông tin là trách nhiệm và sự tận tâm với sự lớn mạnh của đất nước phải được đặt lên trên lòng tin chính trị của cá nhân ông. Ông quyết định cách hành động tốt nhất là tiếp tục công việc của mình. Nhiều lần, nó giống như là ông đã kìm nén lòng tự trọng của mình để làm việc hiệu quả, bởi vậy bạn có thể thấy rằng ông đã thể hiện sự kiên định to lớn bằng cách chấp nhận sự hi sinh này.

Tuy nhiên, quan điểm khác có thể cho rằng ông đã giảm bớt ảnh hưởng của mình với vai trò là một nhà lãnh đạo bằng cách thỏa hiệp với các giá trị cá nhân của mình. Ảnh hưởng của ông đã bị giảm bớt, khi nó trở nên rõ ràng hơn rằng các quan điểm của ông ít nhất là cái gì đó xung đột với những người ông phải tuân theo. Chúng tôi tin rằng Colin Powell đã thể hiện sự chính trực kiên định bằng cách đặt lợi ích của đất nước lên trên cùng, nhưng các nhà lãnh đạo khác có thể đã có một lựa chọn khác trong tình huống này và có thể là cũng có cùng sự kiên định.

Chúng tôi sử dụng ví dụ này để nêu bật khó khăn và sự phức tạp liên quan đến những thách thức của việc hành động một cách kiên định. Dưới đây là các thách thức khác.

- *Sự kiên định không phải lúc nào cũng là một vấn đề rõ ràng.*  
Như trong ví dụ về Colin Powell đã trình bày, sự kiên định không nhất thiết là một câu hỏi về việc chọn lựa giữa một hành động hoàn toàn đúng và một hành động hoàn toàn sai. Tuy nhiên, mọi người thường mắc phải sai lầm do nhận thức nó theo cách này. Bất kỳ nhà lãnh đạo nào nhìn vào tính kiên định theo kiểu đen - trắng có nguy cơ trở thành một nhà lý luận hảo huyền. Những người được chỉ dẫn mạnh mẽ bởi trái tim của mình có thể tin vào việc luôn đặt con người lên hàng đầu, nhưng sự trung thành tuyệt đối vào nguyên tắc này sẽ làm giảm khả năng thành công hay ngay cả việc tồn tại trong các nền văn hóa thực dụng.

Với vai trò là những người hướng dẫn, chúng tôi thỉnh thoảng lại thấy mình đang lơ lửng trong một vùng xám khi dính đến các vấn đề

kiên định. Ví dụ, chúng tôi được thuê để hướng dẫn một ủy viên ban điều hành. Chúng ta có rất nhiều cuộc trao đổi, qua đó chúng tôi tìm hiểu được những cảm xúc của cô về công ty, ông chủ của cô và văn hóa của cô. Chúng tôi cũng thu thập thông tin về người này thông qua các cuộc phỏng vấn với các đồng nghiệp và các thuộc cấp trực tiếp. Có những lúc trong quá trình làm việc của chúng tôi, vị CEO có thể hỏi chúng tôi rằng: “Bạn nghĩ thế nào về người này? Những người khác nghĩ thế nào về cô ấy?” Chúng tôi không muốn vi phạm những thỏa thuận ngầm với người mà chúng tôi đang hướng dẫn và tiết lộ những thông tin bí mật. Mặt khác, CEO là người đã thuê và trả lương cho chúng tôi.

Dù sao, việc nhận ra rằng vấn đề này không phải là trắng - và - đen đã là một bước tiến lớn giúp chúng tôi quản lý nó. Trong trường hợp này, chúng tôi cần phải cho vị CEO biết về khả năng phát triển và tiềm năng tương lai của cá nhân này, nhưng chúng tôi cũng thống nhất với vị CEO và người ủy viên được hướng dẫn về những thông tin nào được và không được chia sẻ. Làm điều tốt nhất mà chúng tôi có thể để làm hài lòng cả hai yêu cầu xung đột nhau cần phải có sự chính trực.

*Hầu hết những người làm trái với lương tâm của mình thường không nhận ra mình đang làm như vậy.* Ngược lại với mong đợi của toàn thể nhân viên, hầu hết các CEO có sự chính trực khác thường. Trong thời đại thông tin truyền thông và sự giám sát điều hành kỹ lưỡng và với các ban quản trị phải chịu trách nhiệm về bất kỳ sự vi phạm nội quy nào, các CEO được khuyến khích thể hiện các giá trị mạnh mẽ và thích hợp. Khi họ hoặc những nhà lãnh đạo khác trong công ty hành động một cách thiếu chính trực, hiếm khi họ hành động hoàn toàn vì lợi ích của bản thân. Thay vào đó, họ bị thôi thúc bởi những nhu cầu phải hành động ngay lúc này, sự rối loạn trong giây lát, và mong muốn đạt được mục đích của họ. Chỉ khi nhìn lại và họ nhận ra có điều gì đó không đúng và hỏi bản thân rằng: “Tại sao tôi lại làm như vậy? Tại sao tôi lại không nghĩ về vấn đề này khi đó?” Chúng tôi đã nói chuyện với một nhà lãnh đạo; ông nhắc nhở chúng tôi rằng có rất ít người trong các công ty có mục đích xấu. Tuy nhiên, có rất nhiều người tốt, có mục đích tốt mà đôi khi họ mắc phải sai lầm.

Hầu hết các nhà lãnh đạo là những người tốt, chỉ đôi khi họ hành động không tốt. Áp lực của hiệu quả công việc, những cuộc đấu tranh quyền lực nội bộ họ đang tham gia, sự phức tạp của các vấn đề mà họ

phải giải quyết và các nhân tố khác có thể cản trở cách nhìn nhận của họ. Như chúng ta đã chỉ ra trong chương trước, các vị lãnh đạo có thể ứng xử sai lầm dưới áp lực, áp lực này cũng gây cản trở mong muốn hành động một cách chính trực. Nhà lãnh đạo kiêu ngạo, tập trung vào việc gây dựng uy tín và tài sản của mình, không nhận ra rằng họ đang lấy đi thành tích của những người khác, anh ta bào chữa cho các hành động của mình khi cần thiết để củng cố quyền lực và ảnh hưởng của mình. Những cá nhân quá cẩn trọng luôn nghĩ ra những viễn cảnh tồi tệ nhất và tin rằng anh ta có thể gây ra chúng bằng hành động sai lầm dù là nhỏ nhất, anh ta thất bại trong việc đề bạt cá nhân xứng đáng, đơn giản bởi anh ta sợ việc đề bạt này sẽ gây khó khăn cho các ủy viên hội đồng khác và khiến họ phải nghỉ việc.

Do những lần chệch hướng hầu hết xuất hiện trong các hoàn cảnh chịu áp lực nhiều khi các nhà lãnh đạo phải đương đầu với vấn đề mất kiểm soát về sự chính trực mà không hề biết. Trong những hoàn cảnh khủng hoảng và căng thẳng khác, họ có thể không nhận ra rằng họ đang làm điều ngược lại niềm tin của họ hoặc điều họ không bao giờ làm nếu họ chịu ít áp lực hơn.

- *Sự chính trực cần một quá trình xây dựng và thể hiện tính cách.* Kevin Cashman, tác giả của *Lãnh đạo từ trong ra ngoài*, phân biệt giữa tư cách và tính cách như sau: “Tư cách là hành động dựa trên những gì mà người khác mong đợi ở mình và tính cách là hành động dựa trên những gì mà bạn tin tưởng và điều mà bạn nghĩ là đúng. Khi đó, sự chính trực bao gồm cả tính cách và sự minh bạch - cho mọi người nhìn thấy con người thật của bạn”. Chúng ta nên bổ sung thêm rằng trong hầu hết các môi trường kinh doanh, động cơ tồn tại là để che giấu hơn là để thể hiện tính cách. Những người thực lòng chấp nhận nỗi sợ hãi của họ và người thẳng thắn nói ra khi họ không đồng ý với CEO thường được coi là những kẻ hèn nhát hay kẻ gây rắc rối. Sự chính trực của họ trở thành chứng cứ xấu, có thể được sử dụng để chống lại họ. Nhiều người biết được thực tế này và chỉ miễn cưỡng nói ra, hoặc họ che giấu những vấn đề và quan điểm thực sự của mình.

Chúng tôi không khuyên những nhà lãnh đạo chỉ nói ra ý nghĩ của mình và bỏ qua những cân nhắc chính trị. Như chúng tôi đã chỉ ra trước đó, chúng tôi tin rằng bạn nên hành động chính trực nhưng không ngu ngốc. Tuy vậy, những nhà lãnh đạo giỏi nhất thường tìm kiếm địa vị cho mình và gây dựng uy tín nhờ việc hành động dựa trên



những giá trị phù hợp. Thông qua một loạt những lựa chọn khó khăn khi là lãnh đạo, họ nhận biết đầy đủ về mình. Đôi khi, họ phải lựa chọn quan điểm không được ủng hộ hay gây khó cho khách hàng và những người điều hành cấp cao khác. Họ phải lựa chọn để đưa ra những tuyên bố châm ngòi cho những chỉ trích từ phía những nhà phân tích và từ giới truyền thông, ngay cả khi biết rất rõ là sẽ có những công kích. Điều này đòi hỏi khí phách - nhưng là khí phách dựa trên nguyên tắc. Hơn nữa, điều này cho thấy rằng họ là nhà lãnh đạo có cá tính, việc đó lại có thể kích thích nhân viên của họ và có thêm sự tôn trọng, ngay cả từ những người không chấp nhận hành động của họ.

- *Sự chính trực xuất hiện (hay không xuất hiện) trong các thời điểm xác định.* Trong các khoảnh khắc “bình thường” của hoạt động kinh doanh ngày nay, các nhà lãnh đạo có thể phải đối mặt với các quyết định mà họ thực hiện theo các nguyên tắc của mình, nhưng những khoảnh khắc khác thường mới xác định sự chính trực của nhà lãnh đạo. Thông thường, những khoảnh khắc này được kích hoạt bởi một cuộc khủng hoảng hay một quyết định dường như không thể thực hiện được.

Joseph Badarraco - giáo sư kinh tế của trường Đại học Harvard - đã viết một cuốn sách rất hay về chủ đề này với nhan đề *Xác định những khoảnh khắc*. Theo Badarraco, thử thách xác định tính cách xảy ra tại thời điểm khi một người phải lựa chọn sự chính trực thay cho thủ đoạn, sự chống đối thay cho việc tuân thủ, và chọn lựa một phương án thay thế khó khăn, thậm chí bị bất lợi bởi nguyên tắc của người đó yêu cầu điều này. Thông thường, những hoàn cảnh này gắn với khả năng “đúng với đúng” hơn là “đúng với sai”. Ông cho rằng trong khi những bất lợi có thể xuất hiện trong ngắn hạn, thì nhiệm vụ tạo ra cá tính lãnh đạo và tính chính trực trong thời gian dài hơn được truyền sức mạnh nhờ việc lựa chọn phương án “đúng hơn” được xác định bởi nguyên tắc của người đó. Dưới đây là một ví dụ:

Một công ty đang cố gắng để được xem như đang nắm lấy thời cơ phát triển sau khi vướng phải một vụ kiện cáo do phân biệt đối xử. Một ủy viên ban quản trị trong công ty đang phải đối mặt với quyết định lựa chọn ai để tiến cử vào vị trí quan trọng. Cuối cùng còn hai ứng cử viên, cả hai người đều được những người trong ban quản trị này cho là có đủ tiêu chuẩn. Dù cho ủy

viên này tin rằng ứng cử viên A có thể là người tốt nhất cho công việc, nhưng ông ta lại chịu sức ép đáng kể phải lựa chọn ứng cử viên B, người có ít kinh nghiệm hơn nhưng là một người trẻ tuổi. Cả hai lựa chọn đều được hỗ trợ bởi những lập luận lô gic chứng minh rằng đó là điều cần làm. Anh ta đã thực sự khách quan chưa? Anh ta đang vượt qua tiêu chí về kinh nghiệm chưa? Có phải là lợi ích tốt nhất cho tổ chức khi tiến cử ứng cử viên trẻ tuổi trong khi cần đầu tư nhiều vào sự phát triển của anh ta hay không? Việc người ủy viên này xem xét các khả năng một cách kỹ càng và đưa ra sự tin tưởng của riêng mình, hơn là nhượng bộ trước áp lực từ những người khác, sẽ quyết định liệu ông ta có hành động một cách chính trực kiên định hay không.

Chúng tôi nhận ra rằng hầu hết các nhà lãnh đạo chịu áp lực lớn phải nhượng bộ với những yêu cầu bên ngoài, rằng họ có thể cảm thấy có bốn phận với ông chủ, khách hàng hay ban quản trị. Áp lực này gợi đến ba câu hỏi mà Joe Berardino đã mượn từ các thầy tu dòng Tên và sử dụng để thử thách thành viên cao cấp xung quanh vấn đề về đạo đức và sự chính trực: (1) Bạn là ai? (2) Bạn làm việc cho ai? (3) Bạn muốn trở thành người như thế nào? Câu hỏi thứ nhất và thứ ba là tương đối rõ ràng với hầu hết các nhà lãnh đạo ngày nay. Họ được yêu cầu để chứng minh sự thống nhất, thúc đẩy sức mạnh và khả năng cá nhân của mình, và nêu ra cảm nhận rõ về hướng đi. Câu hỏi thứ hai thử thách và phức tạp hơn nhiều. Trong hầu hết các môi trường làm việc, mọi người cảm thấy “bị sở hữu” theo một nghĩa nào đó, và điều quan trọng đối với những nhà lãnh đạo là suy nghĩ kỹ về người mà họ thực sự đang làm việc cho và phục vụ. Do đó, sự chính trực là khả năng giải phóng bản thân một người khỏi sự sở hữu và hành động một cách độc lập khi vấn đề là đủ quan trọng và có ý nghĩa.

- *Sự chính trực tồn tại trong một thế liên tục.* Bạn có thể bộc lộ sự chính trực bằng việc chỉ ra rằng số tiền được hoàn trả cho một khoản chi phí kinh doanh nhiều hơn 10 đô la so với nó đáng được như thế. Bạn có thể thể hiện sự chính trực bằng cách không đồng ý một cách lịch sự với các ủy viên hội đồng khác trong cuộc họp nhóm những nhà lãnh đạo. Và bạn có thể hành động với sự chính trực khi bạn thử thách CEO bởi bạn tin rằng anh ta không đi đúng với mục đích của tổ chức. Sẽ là sai lầm khi nghĩ về đặc điểm này như là trắng hay đen -

bạn có thể có nó hoặc không - nghĩ rằng mọi sự thể hiện của sự chính trực đều giống nhau thì cũng sai lầm không kém.

Hãy suy nghĩ về ít nhất ba phạm trù có thể miêu tả các hành động của sự chính trực - những hành động liên quan đến rủi ro từ tối thiểu đến tối đa:

- *Tuân theo các nguyên tắc.* Trong trường hợp này, một nhà lãnh đạo theo đuổi đường lối hoạt động hoặc đưa ra quyết định dựa trên các điều luật viết sẵn, các tiêu chuẩn văn hóa, hay các chính sách của tập đoàn. Cô ta biết những điều luật, tiêu chuẩn và chính sách này là hợp lý, và cô không gặp phải vấn đề nào khi làm theo.

- *Làm điều đúng mà không có bất cứ rủi ro cá nhân nào có thể xảy ra.* Ở đây, một nhà lãnh đạo đưa ra quyết định mà anh ta thực sự tin tưởng và quyết định này có thể không được đưa ra dễ dàng, nhưng nếu có những hậu quả tiêu cực, chúng sẽ không ảnh hưởng nhiều đến anh ta. Anh ta không có nguy cơ phải chịu sự phê bình, tranh luận hay mất việc như là một hệ quả của hành động này.

- *Làm điều đúng ở mức rủi ro nghề nghiệp hoặc công việc hoặc cá nhân đáng kể.* Đây là nơi các nhà lãnh đạo có sự chính trực thực sự tỏa sáng và là nơi một vài người trong số họ trải qua thất bại tạm thời. Việc từ chối mệnh lệnh trực tiếp của ông chủ hoặc đưa ra quyết định đối ngược với chính sách của CEO có thể khiến bạn bị sa thải hoặc cản trở bạn thăng tiến trong công việc.

Những kiểu hành động cuối cùng này cũng có thể khiến cho một nhà lãnh đạo có được sự tôn trọng và ngưỡng mộ lớn và, nếu gặp thời, thậm chí cả sự nghiệp về sau. Lựa chọn rủi ro dựa trên niềm tin của cá nhân là tất cả những gì cần nói về sự chính trực kiên định.

## Những người thể hiện lòng can đảm và sự quyết đoán

Chúng tôi muốn chia sẻ với bạn bốn câu chuyện truyền đạt về ý nghĩa của việc các nhà lãnh đạo hành động với sự chính trực kiên định. Bình thường, chúng ta nghĩ về sự chính trực theo cách đơn

giản: một ủy viên hội đồng, người đã từ chức nhằm phản đối các chính sách môi trường, hay trở thành một người giám sát của chính quyền bởi anh ta không thể chấp nhận sự phân biệt đối xử của công ty mình. Mặc dù những hành động này có thể được dựa trên những niềm tin và giá trị mạnh mẽ, nhưng chúng không phản ánh những vị trí phức tạp và nhập nhằng mà hầu hết các nhà lãnh đạo vẫn rơi vào trong các hoạt động thường ngày. Nếu một công ty đang làm một điều hoàn toàn sai, như phá vỡ các điều luật hay cư xử đáng bị chê trách trong con mắt của quần chúng, hầu hết các nhà lãnh đạo phải làm biết điều gì phải làm. Mặc dù những tình huống này tạo ra những rủi ro đáng kể, các lựa chọn thường là rất rõ ràng và việc tiếp tục chịu đựng tình huống này không nằm trong số những lựa chọn đó. Thông thường, các nhà lãnh đạo bắt gặp mình trong các tình huống nhập nhằng hơn nhiều khi các lựa chọn không dễ dàng được đưa ra.

Mỗi câu chuyện trong bốn câu chuyện dưới đây đều thể hiện sự khó khăn và phức tạp khi làm điều đúng. Câu chuyện đầu tiên là phần tiếp theo của chương trước, trong đó chúng ta đã thảo luận về vị ủy viên hội đồng được yêu mến, người đã chủ động từ chức để tránh cho công ty khỏi khó xử khi phải buộc ông thôi việc.

## **Người lãnh đạo từ chức vì biết anh ta không phù hợp với công việc**

Vị lãnh đạo này đã vài lần không đạt được những mục tiêu hiệu quả quan trọng, và công việc kinh doanh của ông ta cũng đang trục trặc. Hơn nữa, ai cũng biết anh ta không phải là người có khả năng giải quyết các vấn đề. Khi một người nào đó có 25 năm thành công với công ty, đã tạo được sự tôn trọng và lòng trung thành to lớn, người đó có thể khiến cho công ty cảm thấy khó khăn khi sa thải mình. Ông ta thậm chí có thể tạo ra một cuộc tranh luận để cản trở ông chủ sa thải mình.

Thay vào đó, bởi vì ông ta biết rằng công ty sẽ trở nên tốt hơn với một vị lãnh đạo khác nên ông đã từ chức. Chắc chắn là quyết định này không được đưa ra dễ dàng. Ông ta không chỉ từ bỏ công việc béo bở mà còn phải bỏ qua niềm kiêu hãnh của mình. Cuối cùng, cảm giác về sự chính trực mạnh mẽ trong anh đã khiến anh làm điều đúng đắn.

## **Một nhà tư vấn từ chối công việc béo bở**

Một nhà tư vấn hàng đầu của một công ty lớn làm việc với một khách hàng để giúp công ty của anh ta thay đổi văn hóa làm việc cứng nhắc. Vị khách hàng này nóng lòng muốn bắt đầu, và anh ta muốn một lượng lớn các chương trình được thực hiện ngay lập tức. Các chương trình này sẽ tạo ra thu nhập lớn cho công ty của nhà tư vấn, trong hoàn cảnh công ty đang cố gắng bám trụ. Nhưng càng nghĩ về nó, anh càng nhận ra rằng việc thực hiện những chương trình này là vô vọng. Anh kết luận rằng khách hàng của mình cần phải phân tích nhiều hơn nữa và cần phải đưa ra một chiến thuật phức tạp hơn để thay đổi văn hóa trước khi những khả năng của anh, với vai trò là một nhà tư vấn, có thể được sử dụng hiệu quả.

Thật khó để từ bỏ thu nhập và liều mình gánh chịu sự phẫn nộ của người khách hàng đang tha thiết, nhà tư vấn này bị mắc kẹt với lòng tin của mình về điều gì là đúng đầu hiểu rằng nhà tư vấn kia đã mang lại cho mình một dịch vụ tuyệt vời, nếu anh ta cứ hành động bồng bột thì một lượng lớn thời gian và tiền bạc đã bị lãng phí.

## **Vị CEO làm trong sạch môi trường làm việc**

Edward Breen, người đã tiếp quản Tyco International sau tai họa gây xôn xao dư luận, đã thành công với việc vực dậy công ty, giảm một cách đáng kể nợ nần và làm tăng gấp ba lợi nhuận thuần. Tuy nhiên, điều không được biết đến rộng rãi là ông đã làm điều này với sự chính trực kiên định. Tiếp quản từ vị CEO tiền nhiệm đã thất bại Dennis Kozlowski, Breen bắt đầu làm trong sạch môi trường làm việc. Tuy nhiên, ông không dễ dàng làm được việc này. Ông không chỉ nói về các quy tắc; ông thực hiện những hành động thể hiện sự tận tâm làm việc với những nguyên tắc mạnh mẽ và kiên định của mình mà không thỏa hiệp

với bất kỳ ai hay bất kỳ điều gì. Chẳng hạn, quyết định của ông khi thay thế toàn bộ ban giám đốc là một ví dụ về sự chính trực kiên định. Sẽ có lợi về mặt chính trị khi thay thế chỉ một số trong các giám đốc và đưa những người khác vào trong nhóm của ông để giúp đỡ trong giai đoạn chuyển giao. Tuy nhiên, Breen muốn sa thải toàn bộ họ. Tất nhiên họ phản đối do sợ rằng việc sa thải lớn này sẽ khiến người khác cho rằng làm sai và làm gia tăng nguy cơ chịu trách nhiệm pháp lý của họ.

Breen đã khéo léo tạo ra một sự sắp xếp cho phép ông thay thế toàn bộ thành viên hội đồng. Vào lúc thích hợp, ông đưa vào chỗ trống một nhóm các giám đốc gồm nhiều loại và có khả năng suy nghĩ độc lập. Breen cũng đã sa thải 290 trong số 300 người quản lý cấp cao của Tyco trong tháng đầu tiên nhậm chức, không phải bởi vì ông cảm thấy họ có lỗi vì hành vi thiếu đạo đức nghề nghiệp, mà bởi vì phương pháp quản lý của họ không phù hợp với tầm nhìn của ông về Tyco. Họ là một phần của văn hóa thỏa thuận, và ông muốn thúc đẩy văn hóa dựa trên sự khôn ngoan về tài chính, các nguyên tắc và thực tiễn quản lý mạnh mẽ hơn.

Rõ ràng là, việc loại bỏ quá nhiều ủy viên cấp cao là một thảm họa theo quan điểm về mặt nhân sự và về mặt thất thoát chất xám của tổ chức. Tuy nhiên, Breen biết rằng dù sự chính trực của ông gây ra tổn thất nào trong ngắn hạn, nó cũng sẽ mang lại lợi ích cho công ty trong dài hạn.

## **Một nhân viên thách thức CEO**

Gil gia nhập một công ty tăng trưởng nhanh, uy tín tốt, với vai trò trưởng phòng nhân sự. Anh đến từ một công ty bảo thủ, có truyền thống hơn, nơi anh cũng làm việc ở vị trí tương tự. Mặc dù Gil hài lòng với tám năm anh đã làm việc với người chủ trước đây của mình, nhưng anh cảm thấy cần phải có một thử thách và cơ hội mới để phát triển với công ty đang lớn mạnh.

Chỉ trong vòng vài tháng đảm nhiệm công việc mới của mình, Gil đã bắt đầu lo lắng với một số chính sách và hoạt động của

công ty mới. Mặc dù anh ngưỡng mộ vị CEO và nhóm của mình về hiểu biết và các chiến thuật năng nổ của họ, anh trở nên không thoải mái với một số biện pháp nhanh chóng mà họ yêu cầu anh ủng hộ. Ví dụ, vị CEO muốn đưa về một người làm tài chính lâu năm từ một công ty khác, với mục đích cuối cùng là thay thế vị CFO (giám đốc tài chính) hiện tại. CEO yêu cầu Gil thuyết phục vị CFO hiện tại nhận người làm tài chính mới này làm dưới quyền của mình và dạy anh ta, vị CEO ép Gil không được làm cho vị CFO nghi ngờ là anh ta đang dạy người kế vị của mình. Vị CEO nói rằng thông tin này có thể được hiểu sai và họ cần vị CFO hiện tại tiếp tục công việc của mình trong ít nhất hai năm nữa.

Gil không tin việc làm này (hay các chính sách đáng ngờ khác mà anh được yêu cầu phải thực hiện) là hoàn toàn trái với đạo lý, nhưng nó đã vi phạm cách nhìn nhận của anh về cách thức đúng để làm mọi việc - cách mà anh được dạy. Gil không thích các biện pháp nhanh chóng với mục đích thủ đoạn hay phong cách lãnh đạo lôi kéo sự ủng hộ không trong sạch. Vào cùng thời điểm đó, công việc Gil đang tham gia có sự thử thách và hấp dẫn, và anh không muốn rời bỏ nó. Tuy nhiên, điều làm anh lo lắng là anh có thể tiếp tục im lặng với các chính sách của công ty mà anh không thực sự tin tưởng.

Cuối cùng, anh quyết định phương hướng hành động. Anh không chỉ trình bày lo lắng của mình với vị CEO, mà anh còn viết một bản phân tích trên giấy trắng về cách mà các chính sách này cuối cùng sẽ có tác động tiêu cực đến những điểm trọng yếu của công ty. Dĩ nhiên, vị CEO không đồng ý với Gil, nhưng ông nói ông sẽ cởi mở nói chuyện về chủ đề này nhiều hơn và nếu Gil thấy mình do dự với một yêu cầu khiến anh thấy không thoải mái, anh nên thảo luận về sự phản đối của mình với CEO, và họ sẽ xem xét từng trường hợp một. Mặc dù, Gil không làm thay đổi chính sách của công ty, anh đã có một chỗ đứng mà anh biết chắc sẽ được vị CEO và những người khác trong công ty chú ý tới và kết quả là có được sự thoải mái hơn

# Cách phát triển sự chính trực kiên định

Một số nhà lãnh đạo không hề hứng thú với bất kỳ sự chính trực nào, đừng nói đến sự kiên định, họ là người tham vọng, Machiavelli<sup>(1)</sup> đến tận lỗi. Những nhà lãnh đạo khác không nghĩ gì về sự chính trực, tin rằng họ biết thế nào là đúng, thế nào là sai, họ có nó khi họ cần. Không thể phát triển sự chính trực trong cả hai trường hợp này, nhưng may mắn là họ chỉ là thiểu số. Hầu hết các nhà lãnh đạo, những người có thể có ít sự chính trực, thường không mấy khi nhận thức được mình đang hành động mà thiếu đi điều đó. Một khi họ nhận thức được - khi họ trở nên hòa hợp với việc làm sao và khi nào họ đang cư xử theo cách không thống nhất với niềm tin của họ - họ sẽ hành động bằng sự chính trực kiên định. Dưới đây là một số phương pháp giúp nuôi dưỡng nhận thức này:

- *Tạo điều kiện cho những suy nghĩ và việc thảo luận về các vấn đề chính trực.* CEO và các vị lãnh đạo cấp cao khác phải đưa chủ đề này thành một phần trong cuộc đối thoại của công ty. Sẽ là quá muộn nếu đợi đến khi khủng hoảng dội đến mới bắt đầu quá trình thảo luận về các giá trị và sự chính trực. Xem xét các vấn đề chính trực giống như mua bảo hiểm cho công ty: các khoản đặt cọc phải được chi trả trước phòng khi những tình huống trong tương lai cần đến nó. Xác định những vấn đề này đồng nghĩa với mọi việc, từ phát triển các vị trí trong mạng nội bộ với nhiệm vụ xem xét các tình thế khó xử mà các vị lãnh đạo phải đối mặt khi điều đó liên quan đến việc hành động theo niềm tin của họ, đến việc đào tạo giúp mọi người có thể dám bắt đầu đối mặt với những mâu thuẫn nội tại của mình. Điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo chia sẻ những khó khăn cá nhân, các quan điểm về cách họ xử lý các vấn đề khó khăn mang tính nghịch lý, liên quan đến quy tắc đáng nghi ngờ. Nó cũng có nghĩa là cần phải nhận thức được rằng không có một quan điểm “đúng” và mọi người cần cân nhắc cả những quan điểm của người khác khi xem xét cảm nhận của chính họ về đúng và sai.

Ở một công ty mà chúng tôi biết rõ, họ rất chú trọng việc khuyến khích suy nghĩ và thảo luận về chủ đề nội quy. Gần đây, công ty này đồng ý mua một công ty khác sản xuất các thiết bị y tế do Bộ Thực phẩm và Dược phẩm của Mỹ quản lý. Trong năm trước đó, một số các sản phẩm do công ty được mua làm ra bị các nhà chức trách kiểm tra kỹ lưỡng do những thiếu sót thiết kế tiềm tàng đã làm ảnh hưởng đến



một lượng nhỏ các bệnh nhân. Mặc dù những thiếu sót này là nhỏ với một số người, liên quan đến lợi nhuận tiềm năng mà sản phẩm có thể đóng góp, hiện tại việc mua bán này đang là một vấn đề nan giải với mọi người. Có phải công ty đứng ra mua đã không đưa được ra các tiêu chuẩn đủ cao? Có phải người mua tạo ra rủi ro tiềm năng cho bản thân khi tiếp quản công ty này cùng với các vấn đề của nó?

Khi mọi người tranh luận về vấn đề này, vị CEO của công ty mua biết phố Wall, các nhà đầu tư... sẽ phê phán vấn đề này như thế nào. Nhưng ông đã hỏi một câu hỏi khác - mức độ cao hơn: Một bệnh nhân sẽ nói gì khi đối mặt phươg thuốc tiềm năng cho căn bệnh đang đe dọa cuộc sống của anh ta, cũng như kiến thức về rủi ro tiềm tàng dù nhỏ đến mấy? Nhà lãnh đạo sẽ nói gì nếu bệnh nhân là con trai hoặc con gái của họ? Ông muốn họ hình dung cách suy nghĩ trong đầu của bệnh nhân và sự đánh giá rủi ro - lợi ích mà bệnh nhân sẽ làm, như vậy các vị lãnh đạo của ông ta có thể phát triển quan điểm từ cách nhìn rất nhân văn dựa trên sự cảm thông với bệnh nhân. Ông muốn họ xem xét điều gì nên làm trong trường hợp như thế này, đó là khi vấn đề được coi là nhỏ so với lợi ích cao cả hơn, và không chắc sẽ gây ra cho con người bất kỳ vấn đề nghiêm trọng nào, nhưng vấn đề sẽ không được coi là nhỏ nữa khi được nhìn từ quan điểm của người bệnh. Do đó, việc đề cập đến quan điểm này trong cuộc đối thoại công ty sẽ cung cấp một cách khác để xác định điều gì là nên làm trong trường hợp này. Trong trường hợp cụ thể này, quyết định cuối cùng là tiếp tục việc mua bán, dựa trên sự tin tưởng rằng làm như vậy là mang lại lợi ích lâu dài cho bệnh nhân.

- *Khuyến khích mọi người nói ra điều mà họ nghĩ sẽ làm trước khi họ làm điều đó.* Khi người ta viết một email chắc nịch tuyên bố: "Tôi nghĩ việc! Tôi không thể làm việc cho một công ty đối xử với mọi người theo cách mà công ty này đã làm!" Hành động nghĩ việc đầy ấn tượng này có thể xem là đáng quý và có nguyên tắc, nhưng nó cũng có thể là vội vàng và cường điệu hóa. Các công ty có thể mất đi những nhà lãnh đạo cực kỳ có nguyên tắc, những người hành động trước khi họ suy nghĩ - và trước khi họ nói về các kế hoạch của mình. Khi các nhà lãnh đạo giấu những suy nghĩ về sự chính trực trong đầu, họ sẽ có các cuộc đối thoại phiến diện. Họ có thể dễ dàng phản ứng thái quá về một vấn đề và hành động theo cách không được xem xét cẩn trọng. Dù vậy, bằng cách nói ra những nỗi sợ hãi và sự dè dặt của họ về một vấn đề, họ có thể nhận được phản ứng từ những người khác và có thể chỉnh sửa quan điểm của họ. Đôi khi, sau khi lắng nghe cách mọi

người phản ứng, họ có thể nhận ra rằng họ không hành động với sự chính trực kiên định mà với sự ngoan cố và giận dữ.

Các nhà lãnh đạo quản lý cấp cao của các công ty biết được điểm nóng của các vấn đề - nơi mọi người được yêu cầu phải đưa ra quyết định hoặc thực hiện các kế hoạch và dự án mà cá nhân họ không đồng tình. Sự phục tùng, các quyết định về ngân sách, cắt giảm chi phí, các quyết định liên quan khác, các quyết định thưởng và thăng chức thường kéo vấn đề về sự chính trực lên bề mặt. Từ các ủy viên cấp cao trở xuống, các nhà lãnh đạo phải hỏi những người khác xem họ cảm thấy thế nào về những quyết định và hành động này. Thay vì im lặng lịch sự, họ nên hỏi thẳng thắn: “Việc này có làm phiền bạn chút nào không?” Điều này sẽ cho phép và khuyến khích mọi người suy nghĩ trước khi họ hành động.

- *Đưa ra một loạt câu hỏi giúp mọi người tìm hiểu xem điều gì là đúng và giúp họ tìm thấy sự dũng cảm để lựa chọn đường đi đúng.* Cần phải có những suy ngẫm thật sự nghiêm túc để quyết định điều mà bạn tin tưởng và tìm được lòng dũng cảm để hành động theo niềm tin đó. Các câu hỏi dưới đây được đưa ra để khuyến khích sự suy ngẫm:

- Tại sao bạn bảo vệ quan điểm về vấn đề cụ thể này? Lý tưởng mà bạn tha thiết giữ đã bị vi phạm chưa? Có phải dường như là bạn không thể sống là chính mình nếu bạn không có bảo vệ quan điểm này?
- Bạn đã kiểm tra động cơ của mình trong việc đưa ra quyết định hay thực hiện hành động này chưa? Điều này có thực sự là một vấn đề về sự chính trực không, hay có một yếu tố lợi ích cá nhân nào có trong đó không?
- Bạn có được ông chủ yêu cầu làm những việc hay tuân theo những chính sách tương ứng với những nguyên tắc của công ty mà cá nhân bạn thấy thật khó chấp nhận không? Bạn đã cố gắng nói rõ các cảm giác của mình về vấn đề này với những vị lãnh đạo cấp cao chưa? Bạn đã tìm kiếm các phương án thay thế có thể khiến công việc của bạn dễ dàng chấp nhận hơn theo quan điểm tiêu chuẩn cá nhân chưa?
- Bạn có cảm thấy niềm tin của mình về quan niệm đúng sai trong công việc đã tiến bộ theo thời gian không? Các kinh nghiệm nhất định có cho phép bạn chấp nhận và điều chỉnh thái độ của mình không, hay bạn đã bám rễ sâu đến nỗi không điều gì có thể khiến

bạn cân nhắc một khác niệm khác về điều gì là đúng?

- Bạn có phân biệt được giữa các quy tắc theo luật của công ty và sự chính trực cá nhân hay không? Có tình huống nào mà bạn hành động theo những cách phù hợp với hành vi đúng nội quy, như cách ban điều hành có thể nhìn nhận nó, mà vẫn cảm thấy rằng mình đang làm điều gì đó trái với những nguyên tắc của mình?
- Có rủi ro nào nếu bạn bảo vệ quan điểm về vấn đề này? Bạn muốn mọi người hiểu hành động này như thế nào? Điều bạn muốn “nói” là gì?
- Ý chúng tôi muốn nói tới là các câu hỏi kích thích suy nghĩ và hội thoại thường là cách tốt nhất để lựa chọn xuyên suốt các vấn đề phức tạp và khó khăn khi sự chính trực của nhà lãnh đạo đang bị đe dọa.

Chúng ta đã xem xét một số thách thức của việc lãnh đạo bằng trí óc, trái tim và khí phách. Những thách thức này đòi hỏi một loạt những kỹ năng không dễ phát triển. Trong nhiều trường hợp, còn hơn cả kỹ năng, chúng cần chúng ta hành động chính trực và trở thành đúng với bản chất con người chúng ta với tư cách lãnh đạo - và tư cách con người. Chúng chạm tới điều mà chúng ta tin tưởng về bản thân, điều chúng ta tin tưởng về người khác và điều mà chúng ta nghĩ là khả thi và đáng mong muốn cho thế giới và tương lai của chúng ta.

Trong phần cuối cùng của cuốn sách này, chúng tôi sẽ đưa ra ý tưởng về một “nhà lãnh đạo chín chắn” - một nhà lãnh đạo toàn diện, không phải nhà lãnh đạo không hoàn chỉnh - người không chỉ có kinh nghiệm nhiều trong cuộc sống mà còn suy nghĩ nhiều về cuộc sống. Một nhà lãnh đạo hiểu sự quan trọng của việc hành động một cách chính trực với sự sáng suốt của trái tim nhưng không là người bị trái tim làm mù mắt, người có lòng can đảm để liềm mình với sự nhập nhằng và phức tạp của việc lãnh đạo trong thế giới ngay nay nhưng không liềm lĩnh một cách đại dốt để tin rằng câu trả lời đúng là không có rủi ro và dễ dàng. Tóm lại, nhà lãnh đạo chín chắn là người cố gắng tập trung tất cả trí tuệ, sự đồng cảm và lòng dũng cảm cần thiết để đáp ứng những yêu cầu lãnh đạo trong thế kỷ 21.

# PHẦN NĂM

## NHÀ LÃNH ĐẠO CHÍN CHẮN

14

### PHÁT TRIỂN CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CHÍN CHẮN CHO THẾ KỶ 21

**X**uyên suốt cuốn sách này, chúng tôi đã đề cập đến các nhà lãnh đạo tổng thể và sự cần thiết phát triển con người toàn vẹn. Mặc dù *tổng thể* là một thuật ngữ thích hợp, nhưng trên quan điểm phát triển, chín chắn có thể là một thuật ngữ tốt hơn. Các nhà lãnh đạo *chín chắn* thường thể hiện trí óc, trái tim và khí phách một cách tự nhiên. Dựa trên nhiều năm kinh nghiệm, trong thời gian đó họ đã phải đương đầu với những nghịch cảnh và vật lộn với hàng loạt những vấn đề phức tạp khác nhau, những nhà lãnh đạo đó đã học tập được từ những kinh nghiệm này và hệ quả là đã phát triển được sự hiểu biết mang lại sự chín chắn. Đối với những nhà lãnh đạo chín chắn, họ không đơn giản dựa vào một khía cạnh cá nhân của mình khi đối mặt với các quyết định quan trọng, giống như những nhà lãnh đạo không có kinh nghiệm hoặc đang phát triển thường làm. Họ không chỉ dựa vào mỗi phân tích khi chọn lựa chiến lược, họ không dễ dàng hoảng sợ khi chấp nhận rủi ro trong các hoàn cảnh căng thẳng, và họ thường không bỏ qua những vấn đề có lợi cho kết quả của mọi người. Họ có khả năng thực hiện các hành động linh hoạt hơn, tùy hoàn cảnh và có khả năng lãnh đạo hiệu quả. Họ đã có được bài học xương máu rằng suy nghĩ đơn độc và khắt khe chỉ mang lại sự lãnh đạo tồi.

Chín chắn không có nghĩa là trở thành một phần ba trí óc, một phần ba trái tim và một phần ba khí phách. Mỗi người có một phong cách lãnh đạo bẩm sinh và một xu hướng tự nhiên thiên về trí tuệ, cảm xúc hay sự can đảm không thay đổi với sự chín chắn. Điều *thực sự* thay đổi là sự sẵn sàng cân nhắc các lựa chọn không phù hợp với

phong cách tự nhiên của người đó. Điều cũng thay đổi là khả năng thử những cách mới để lãnh đạo người khác và do đó mở rộng khả năng lãnh đạo của cá nhân. Thường điều này thậm chí không phải là một lựa chọn có ý thức. Sự chín chắn dạy chúng ta các bài học mà chúng ta kết hợp một cách vô thức vào trong kho kinh nghiệm lãnh đạo của mình. Sau khi gặp phải đủ nhiều thất bại về mặt trí óc, chúng ta nhận ra rằng có những cách khác có thể thành công hơn - nó có thể là thời gian để phản ánh, sử dụng lòng trắc ẩn, cố gắng liên hệ với những người khác một cách có tình cảm và đầy cảm thông, và có lòng can đảm để thể hiện rõ hơn con người chúng ta. Chúng ta học tập, theo thời gian, để ủng hộ cho cái mà chúng ta cảm thấy là đúng, hơn là nhượng bộ với điều có ích về mặt chính trị, bởi chúng ta học càng nhiều về sự lãnh đạo thực sự, chúng ta càng nhận ra rằng không có lựa chọn thực sự nào khác.

Đáng tiếc là, các công ty không thể đợi đến khi tất cả các nhà lãnh đạo của họ trở nên chín chắn. Trớ trêu thay, theo thời gian, một số công ty đã thu gom một nhóm các nhà lãnh đạo chín chắn, họ lại thường bắt đầu thúc đẩy thế hệ lãnh đạo tiếp theo, những người trẻ hơn, năng động hơn và đầy nghị lực. Việc đợi tới tận khi một nhà lãnh đạo trẻ cứng đầu trở thành một nhà thông thái 60 tuổi không có ý nghĩa do nhiều nguyên nhân, người ủy viên trẻ này có thể sẽ rời bỏ công ty trước khi anh ta đạt được sự chín chắn. Hơn nữa, các nhà lãnh đạo chín chắn ở các độ tuổi khác nhau, bởi vậy người 35 tuổi có thể trưởng thành hơn người 60 tuổi (và một số người không bao giờ có sự chín chắn trong lãnh đạo).

Do đó, giúp đỡ các nhà lãnh đạo ở tất cả các lứa tuổi phát triển sự chín chắn này là cần thiết và cần phải có trong hầu hết các công ty để duy trì lợi thế cạnh tranh. Có được một lực lượng nòng cốt các nhà lãnh đạo có kỹ năng, những người cùng chí hướng, hiểu chiến thuật và sống với các nguyên tắc của tổ chức là một sự khác biệt nên được xây dựng lên chứ không phải mua về.

Một câu hỏi mà hầu hết công ty ngày nay đều phải đối mặt là: Làm cách nào để phát triển sự chín chắn trong lãnh đạo? Trong mỗi chương trước, chúng tôi đã đưa ra những lựa chọn để đạt được mỗi khả năng. Ở đây, chúng tôi muốn tập trung cụ thể vào một số cách các nhà lãnh đạo có thể chín chắn "mãi mãi" - nói theo cách khác là các cách trong đó quá trình phát triển có thể được thúc đẩy bởi bản thân các nhà lãnh đạo, cũng như thông qua các chương trình chính quy

được công ty tài trợ. Chúng ta hãy bắt đầu với một lời khuyên đơn giản nhưng thường bị bỏ qua: *Tìm hiểu xem công ty của bạn có văn hóa trí óc, trái tim hay khí phách không.*

## Điều các công ty cần

Không nhà lãnh đạo nào nên tập trung vào việc phát triển đồng đều trí óc, trái tim và khí phách như thể là các giá trị này là các thành phần được liệt kê trong công thức của một món bánh. Các công ty không nên tin rằng họ cần phát triển các chương trình tiêu tốn lượng thời gian bằng nhau về các vấn đề trí óc, trái tim và khí phách. Không có công thức nào có thể áp dụng cho tất cả các công ty và tất cả các nhà lãnh đạo. Mặc dù mục đích chung của sự phát triển nên nhằm vào việc nuôi dưỡng nhận thức và khả năng của cả ba phẩm chất này trong các nhà lãnh đạo, một mục đích cụ thể hơn là làm cho phương pháp thích hợp với từng văn hóa và từng cá nhân.

Xét về mặt văn hóa, phần lớn của các công ty được định hướng bằng trí óc. Họ dựa vào các dữ liệu và tập trung vào các kết quả, những thứ có thể xảy ra trong thế giới bị ám ảnh bởi thành tích của chúng ta. Tuy nhiên, một phần rất nhỏ lại được định hướng bằng trái tim, đặc biệt là các công ty không vì mục đích lợi nhuận và một số công ty đang phát triển được lãnh đạo bởi những ủy viên điều hành có các nguyên tắc về con người mạnh mẽ. Các công ty mới thành lập, các công ty công nghệ cao với toàn các nhà lãnh đạo trẻ, và các công ty với văn hóa thầu khoán thường được định hướng bằng khí phách, đó là, bố trí nhân viên là những người cảm thấy thoải mái nói ra suy nghĩ của mình và hoạt động theo cách vừa mạo hiểm vừa bắt nguồn từ niềm tin mạnh mẽ. Trong khi các công ty không hoàn toàn rơi vào một trong ba phân loại nêu trên, họ thường có văn hóa vượt trội hơn, rất dễ để mọi người làm việc tại đó nhận biết.

Do đó, sự phát triển nên tập trung vào việc giúp nhà lãnh đạo gia tăng khả năng của họ trong những lĩnh vực ít vượt trội nhất. Tuy nhiên, thật không may, điều này hiếm khi xảy ra. Thông thường, các chương trình phát triển khả năng lãnh đạo thường được thiết kế tương ứng với hướng văn hóa vượt trội, cung cấp việc học tập phù hợp với xu hướng của nhà lãnh đạo hơn là mở rộng và thử thách các hướng khác.

Tuy nhiên, hãy xem xét cách thị trường thành phố New York trước đây, Rudy Giuliani, và văn phòng cảnh sát thành phố New York (NYPD) đã làm giảm mạnh tội phạm trong thành phố. Trong nhiều năm, các nhà lãnh đạo NYPD sở hữu một định hướng theo khí phách, không giống như hầu hết các nhà lãnh đạo văn phòng cảnh sát ở các địa phương lân cận. Phong cách lãnh đạo kiểu quân đội này tập trung vào các sỹ quan thân cận, nắm bắt các vị trí quan trọng, thể hiện lòng dũng cảm, đó là văn hóa của đấng nam nhi trong các sỹ quan. Giuliani đã cải thiện hoạt động của văn phòng cảnh sát bằng cách giúp các nhà lãnh đạo có được phương pháp tiếp cận thiên nhiên về phân tích (lý trí) hơn trong công việc của họ. Họ thực hiện các phương pháp quản lý kỷ luật, chỉ đạo các cuộc kiểm tra phức tạp đối với dữ liệu về tội phạm, tập trung vào một số cộng đồng dân cư nhất định dựa trên những mô hình tội phạm cụ thể, triển khai cảnh sát và các ban ngành khác dựa trên các phân tích của mình. Các nhà lãnh đạo được khuyến khích sử dụng nhiều công cụ khác nhau để trấn áp tội phạm, nhưng các lựa chọn của họ thường được thông báo bằng dữ liệu. Hầu hết các nhà quan sát cho rằng việc giảm mạnh hiện tượng phạm tội ở New York, ít nhất một phần, là do các hành động này. Bằng cách sử dụng trí óc cũng như khí phách, chỉ huy NYPD đã tạo ra một mô hình mà bây giờ đã được áp dụng ở các văn phòng cảnh sát khác tại nước Mỹ và trên thế giới.

Phát hành bảo hiểm là một ví dụ khác mà việc lãnh đạo đã chuyển từ định hướng theo khí phách và bản năng sang phương pháp thiên về phân tích trong công việc. Người làm bảo hiểm tốt là người có giác quan thứ sáu về khách hàng, và là người thành công trong việc tạo ra nhiều lựa chọn đúng hơn những lựa chọn sai. Ngày nay, bạn không thể thành công với vai trò một người làm bảo hiểm mà không có các kỹ năng phân tích phức tạp. Các nhà lãnh đạo trong ngành bảo hiểm phải khuyến khích việc sử dụng dữ liệu, các phân tích thống kê và việc đưa ra quyết định dựa trên thực tế.

Ngân hàng Mỹ luôn rất tập trung thi hành và định hướng hiệu quả. Trong thực tế, cơ quan này là một ví dụ đáng chú ý về cách xây dựng lại các quy trình phức tạp và làm tăng đáng kể dịch vụ khách hàng, chất lượng và phân phối. Tuy nhiên, ngành ngân hàng, giống như ngành bán lẻ, hàng không và các ngành dịch vụ khác, dựa vào “mô hình nhà máy” để phân phối: một lượng lớn nhân viên tuyến đầu liên hệ với khách hàng hàng ngày, nhưng các nhu cầu phát sinh của họ và tham vọng nghề nghiệp thường bị bỏ qua. Ngày nay, một trong

các thách thức đối với Ngân hàng Mỹ là làm thế nào để phát triển và gia tăng các cộng tác viên tuyến đầu này. Hầu hết các công ty biết rằng thương hiệu và giá trị công ty của họ được lan truyền thông qua người lao động, những người tiếp xúc với khách hàng ở tuyến đầu. Để làm được điều này một cách đúng đắn cần cả dữ liệu (trí óc) để phân tích những tác động mà việc liên hệ này có thể gây ra đối với sự hài lòng của khách hàng và sự cam kết (trái tim), đặc biệt là với nhân viên - những người do bị trả lương thấp và thâm niên ngắn ngủi - có thể dễ dàng từ bỏ công việc để chuyển sang một công ty khác. Đối với uy tín của họ với vai trò là một tổ chức đầu ngành, Ngân hàng Mỹ đang cam kết việc trải rộng các chương trình phát triển lãnh đạo cho đội ngũ nhân viên này để hòa trộn khả năng của trí óc, trái tim và khí phách trong sự lãnh đạo của họ, để tăng thị phần, giữ những nhân viên quan trọng và duy trì sự đổi mới trong các dịch vụ tài chính.

Avon Products sẽ được mô tả với một văn hóa trái tim truyền thống, trong đó các mối quan hệ đóng vai trò trung tâm trong cách hoạt động kinh doanh vận hành. Việc tập trung hoàn toàn vào kinh nghiệm của các đại diện của họ là một trong những nhân tố quan trọng đóng góp vào thành công của công ty. Tuy nhiên, lãnh đạo của Avon đã nhận ra rằng đặc điểm văn hóa này là không đủ để tiếp tục sự phát triển của họ. Họ đang chuyển sang mô hình mà chúng tôi mô tả là tập trung nhiều hơn vào trí óc và khí phách. Không làm mất đi trái tim của mình, các nhà lãnh đạo hiện nay đang bị buộc phải thể hiện phương pháp phân tích nhiều hơn và sự can đảm đưa ra các quyết định khó khăn hơn so với trước đó. Những nhà lãnh đạo ở Avon ngày nay phải có khả năng đưa ra những quyết định khó khăn dựa trên thực tế và gặp phải nhiều rủi ro hơn, trong khi không được làm mất đi các nguyên tắc về văn hóa đã khiến công ty trở nên nổi tiếng.

Hầu hết các công ty đều được hưởng lợi và là nạn nhân của các văn hóa mạnh mẽ của họ, văn hóa này có thể thường xuyên cản trở các nhà lãnh đạo chống lại hiểu biết thông thường, thông lệ chuẩn hay truyền thống. Levi Strauss là một ví dụ thú vị về doanh nghiệp quá nhiều lòng trắc ẩn, thuộc sở hữu của gia đình, công ty này thấy thật khó khăn khi phải sa thải nhân công ở Mỹ, khi việc sản xuất dệt di chuyển rất nhanh sang những nước có giá lao động thấp hơn. Khi Levi's cuối cùng cũng nhận ra rằng họ không thể duy trì giá cả cạnh tranh do tổng chi phí cao, cố định của họ, thì mọi thứ gần như đã quá muộn. Doanh thu của họ đã giảm từ 7 tỉ đô la xuống gần 4 tỉ đô la, và các sản phẩm của họ không còn đáp ứng các tiêu chuẩn công nghiệp



khác. May mắn thay, ngày nay công ty đang xây dựng lại phong cách thời trang độc đáo cũng như vị trí trên thị trường của họ. Nhưng sự suy giảm của họ có thể làm giảm đi một lượng đáng kể việc làm và thị phần bởi vì họ đã thể hiện quá nhiều lòng thương và tình cảm.

Một ví dụ ngược lại là Enron, công ty đã tạo ra một văn hóa không có lòng thương và chú trọng vào trí tuệ. Việc để tâm hoàn toàn vào việc tuyển dụng và phát triển những nhân viên thông minh nhất đã gây ra hậu quả là sự lấu cá trong công ty. Mọi ngành nghề đều đối mặt với sự giằng co giữa việc quản lý bằng lòng trắc ẩn và đưa ra các quyết định cứng rắn, nhưng giữ được sự cân bằng trong cả hai việc này là điều khiến cho việc lãnh đạo trở thành nghệ thuật và là một thử thách.

Từ quan điểm cá nhân, có những nhà lãnh đạo định hướng định bằng trí óc, trái tim và khí phách của họ và họ cần biết ưu thế của mình và làm việc để phát triển khả năng của mình. Một nhà lãnh đạo định hướng theo trí tuệ có thể phụ trách một nhóm dự án gồm những người có suy nghĩ tương tự, nhưng việc quản lý cho thấy rằng điều này cần phải có khí phách thì mới tạo ra được thành công cho dự án này. Một mình khả năng phân tích sẽ không đưa nhóm đến nó cần đến. Nhà lãnh đạo định hướng theo trí tuệ này phải phát triển khí phách hoặc anh ta sẽ thất bại.

Hầu hết mọi người có thể nhận ra được khuynh hướng của riêng họ để lãnh đạo bằng trí óc, trái tim hay khí phách. Mặc dù nhiều người có thể lừa gạt bản thân về việc họ giỏi sử dụng hai khuynh hướng ít trội hơn, họ thường có thể nói với bạn họ dựa vào điều gì khi đưa ra những quyết định lãnh đạo quan trọng. Do đó, một mục đích trong việc phát triển sự chín chắn trong lãnh đạo là để giúp các nhà lãnh đạo nhận ra sự quá tin tưởng vào phương hướng trội của mình đã ngăn cản họ thành công như thế nào. Mục đích này có thể đạt được nhờ các khóa đào tạo, cũng như các chương trình phát triển lãnh đạo chính quy. Và đôi khi bên trong từng con người cũng có thể làm điều này bằng việc xem lại những thất bại và hiểu cách từng phương pháp của họ đã khiến họ mắc phải những sai lầm nghiêm trọng.

Dù sao, điều thúc đẩy các nhà lãnh đạo muốn phát triển bản thân ngoài kiểu ưu thế của mình là hiểu những rủi ro nếu họ không làm như vậy. Dưới đây là ba lý do thông thường cho thất bại đối với cách

thức lãnh đạo đơn diện:

- *Sự khác nhau giữa điều mà bạn biết nên làm và điều mà bạn thực sự làm.* Nhiều lần, khi chúng tôi hỏi một nhà lãnh đạo tại sao cô đưa ra quyết định mà rõ ràng là sai và cô nghĩ gì về quyết định này, câu trả lời của cô sẽ giống như dưới đây: “Tôi biết nó là phương pháp sai nhưng tôi luôn làm điều đó và không tìm thấy các phương án thay thế khác”. Phạm vi phản ứng giới hạn này có thể làm giảm khả năng thành công của bất kỳ nhà lãnh đạo nào, đặc biệt là khi bạn xem xét trong nhiều tình huống và thử thách mà hầu hết các nhà lãnh đạo phải đối mặt như là một phần trong công việc của họ. Ngược lại với sự mong đợi, nhiều nhà lãnh đạo nhận ra rằng họ nên rời bỏ công việc kinh doanh của mình, nhưng họ đã bị lún quá sâu. Để giải thoát bản thân, họ cần nhận thức được các phương pháp giải quyết vấn đề bao gồm các cách thức lãnh đạo khác và nỗ lực hết mình để thực hiện chúng khi cần thiết.

*Xác định sai.* Thất bại có thể là kết quả của sự hiểu biết nghèo nàn về việc lựa chọn lãnh đạo bằng trí óc, trái tim hay khí phách trong một tình huống cụ thể. So sánh giữa các nền văn hóa thì các nhà lãnh đạo Bắc Mỹ đưa ra những chẩn đoán sai thường xuyên. Ví dụ, một số công ty cố gắng thâm nhập vào thị trường Mỹ Latinh bằng cách sử dụng phương pháp kinh nghiệm. Các nhà lãnh đạo kinh doanh của Mỹ đến đó cạnh tranh về máy tính bảng và kính đeo mắt và họ muốn lao mình vào những cuộc trao đổi đầy dữ liệu với các đồng nghiệp Latinh như là một cách để phát triển hoạt động. Tuy nhiên, điều mà nhiều ủy viên hội đồng quản trị Nam Mỹ muốn là biết về người mà họ đang làm việc cùng. Họ muốn tìm hiểu những người khác là ai, tìm hiểu về gia đình của họ và thiết lập mối quan hệ cá nhân trước khi bắt đầu đi vào kinh doanh. Sự khác nhau giữa các nền văn hóa tương tự như vậy gần như có mọi nơi trên thế giới. Quá nhiều nhà lãnh đạo bị mù mắt bởi sự khác nhau này và chúng không trở nên nghiêm trọng tới tận khi chúng bắt đầu cản trở khả năng hoàn thành công việc của họ. Việc không có khả năng để sử dụng cả ba phẩm chất - trí óc, trái tim và khí phách - có thể là khó khăn khi làm việc với các nền văn hóa khác nhau.

- *Sự hình thành các kỳ vọng không phù hợp.* Một số nhà lãnh đạo có khả năng làm việc với cả ba phẩm chất lãnh đạo này, nhưng họ thiếu sự rõ ràng cần thiết để truyền đạt thực tế này với người khác. Họ xuất hiện lạnh lùng, cứng rắn và chỉ quan tâm đến kết quả, nhưng

nằm sâu bên trong vẻ bề ngoài chuyên nghiệp của họ là trái tim của nhà lãnh đạo hướng theo giá trị, làm việc theo nhiệm vụ. Tuy nhiên, khi họ thể hiện lòng thương vượt quá vai trò quản lý của mình, mở lòng với mọi người thì mọi người lại bối rối; họ không ngờ ông chủ của họ hành động theo cách này, thậm chí họ có thể hình dung ra cách cư xử ngược lại, họ không hưởng ứng được như mong đợi, bởi vậy những hành vi ứng xử này không có hiệu quả như mong muốn. Các thuộc cấp trực tiếp bối rối sẽ miễn cưỡng tin cậy vào kiểu nhà lãnh đạo này, bởi họ có thể cảm thấy anh ta đang đóng kịch hay ít nhất không thống nhất. Ngược lại, các nhà lãnh đạo chín chắn rõ ràng hơn trong việc truyền đạt họ là ai và cách họ lãnh đạo. Họ sử dụng cả ba phẩm chất một cách thích hợp khi cần đến và giảm rủi ro do gây nhầm lẫn cho người khác.

Tóm lại, các công ty phải tạo ra sự ưu tiên để tiến xa hơn chỉ tiêu phát triển và giúp các nhà lãnh đạo hình thành khả năng của họ để thể hiện trí óc, trái tim và khí phách như là các nhà lãnh đạo toàn vẹn - vào đúng thời điểm trong đúng tình huống. Dưới đây là một số cách họ có thể làm theo.

## Cách để các tổ chức có thể giúp các nhà lãnh đạo trưởng thành

Laura Tyson và Nigel Andrews đã viết một bài báo mà chúng tôi đã đề cập đến trước đây. Họ lưu ý cách các thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA) được trang bị nghèo nàn ngày nay trở thành các nhà lãnh đạo toàn cầu. Mặc dù họ công nhận rằng nhiều MBA này rất thông minh nhưng họ kết luận là cần nhiều hơn sự thông minh để thành công khi là một nhà lãnh đạo toàn cầu. Những tính cách cá nhân mà những nhà lãnh đạo trong tương lai này sở hữu có tầm quan trọng như nhau. Bởi các chương trình MBA chú trọng vào việc học tập nhận thức, các sinh viên ra trường với nền tảng kiến thức vững chắc, nhưng từ quan điểm về các phẩm chất khác mà chúng ta đã nhắc đến liên quan đến trái tim và khí phách, họ không được chuẩn bị tốt để đối mặt với các thử thách của việc lãnh đạo trong môi trường toàn cầu. Họ sẽ không có kỹ năng họ cần để quản lý sự khác nhau giữa các nền văn hóa, làm việc với người từ tầng lớp xã hội khác nhau và xử lý các tình huống đầy mơ hồ và bất định.

Tất nhiên, các MBA chỉ là một bể các ứng cử viên từ đó các công ty tìm ra nhà lãnh đạo tương lai của họ, mặc dù đó là một bể các ứng cử viên quan trọng. Không may mắn là bể này có thể khá nông khi các công ty tuyển muốn dụng những người có tiềm năng trở thành các nhà lãnh đạo chín chắn. Dù một công ty đang thuê các MBA, các sinh viên mới tốt nghiệp đại học hay các chuyên gia có kinh nghiệm, chúng ta cũng nên cho rằng họ cần phải thiết lập các tiêu chí tuyển dụng nằm ngoài trí thông minh và kỹ năng kỹ thuật. Mặc dù chúng tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng các phẩm chất trí óc, trái tim và khí phách có thể được phát triển, nhưng chúng tôi cũng tin nó dễ dàng phát triển hơn đối với một số người hơn là những người khác. Điều này đưa chúng tôi đến đề xuất đầu tiên:

- *Tuyển người dựa trên các tiêu chí liên quan đến trí óc, trái tim và khí phách.* Điều này có vẻ như là một nhiệm vụ khó khăn. Làm thế nào bạn xác định được liệu một sinh viên tốt nghiệp trường kinh tế gần đây có được khí phách mà công ty yêu cầu? Điều này thật sự dễ dàng hơn so với hình dung. Thí dụ, nếu bạn muốn biết liệu ai đó có khả năng về trái tim, người phỏng vấn nên hỏi các ứng cử viên các câu hỏi dựa trên bốn yếu tố của trí tuệ xúc cảm:

### *Tự nhận thức*

- Những người hiểu bạn nhất sẽ nói thế nào về các điểm mạnh và điểm yếu của bạn?
- Bạn đã sử dụng điều mà bạn biết về bản thân như thế nào để đạt được thành công, cả trong trường học hay trong công việc?
- Tại sao bạn nghĩ việc tự nhận thức là quan trọng? Sự khác nhau mà nó tạo ra là gì? Nó đã tạo ra sự khác biệt đối với bạn như thế nào?
- Bạn phản ứng như thế nào khi bạn chịu áp lực?
- Bạn là ai khi gặp những điều tồi tệ nhất? Những cảm xúc nào làm giảm sự thành công của bạn nếu bạn không kiểm soát được chúng hiệu quả?
- Tình huống nào khiến bạn bị căng thẳng nhất? Trong tình huống nào bạn dễ bị tổn thương nhất?

### *Sự thấu cảm*

- Bạn có thể đặt mình vào hoàn cảnh của người khác và hiểu điều mà họ đang suy nghĩ?

- Bạn lựa chọn phương pháp nào để đồng cảm với hoàn cảnh của người khác?
- Bạn làm cách nào để có thể đồng cảm với vấn đề của người khác, ngay cả khi họ khác rất nhiều so với bản thân bạn?
- Bạn thể hiện sự cảm thông và lòng thương cảm như thế nào khi giúp đỡ người khác?

### *Quản lý xung đột và sự ảnh hưởng*

- Bạn cư xử với mọi người như thế nào khi họ không đồng ý với bạn?
- Bạn xử lý để thể hiện sự không đồng ý với người khác như thế nào mà không gây ra sự xung đột?
- Kiểu xung đột nào mà bạn cảm thấy khó giải quyết nhất?
- Cách nào khiến bạn gia tăng ảnh hưởng với người khác, cụ thể với những người mà với họ bạn không có ảnh hưởng trực tiếp?

Rõ ràng là, các câu hỏi này phải được điều chỉnh tương ứng với những con người và những hoàn cảnh khác nhau. Và với bất cứ ai đã từng chỉ đạo các cuộc phỏng vấn chọn lựa cũng biết, quan trọng là đưa ra các ví dụ về các phẩm chất mà mọi người nói họ có. Mặc dù, điểm này là điều hoàn toàn có thể, cũng như mong muốn, để lựa chọn người dựa vào trái tim của họ.

Tương tự, khí phách có thể được đánh giá bằng cách hỏi các câu hỏi như là:

- Nếu bạn phải quyết định nên cắt giảm số lượng lao động hay đối mặt với tình cảnh tài chính bấp bênh, bạn có quyết tâm sa thải mọi người nếu bạn đã từng làm việc với họ trong nhiều năm và thân thiết về mặt cá nhân? Bạn xử lý thế nào với tình huống này?
- Nếu có cơ hội mua một công ty lớn, qua đó bạn mở ra rất nhiều khả năng kinh doanh, làm cách nào để bạn đảm bảo là bạn đề nghị đủ nhanh, mặc dù bạn thiếu thời gian để thu thập tất cả thông tin bạn có thể muốn để tiến lên phía trước?
- Bạn có thể mô tả một tình huống trong đời sống cá nhân của bạn khi bạn đưa ra quyết định đòi hỏi một mức độ rủi ro nhất định? Điều đang đe dọa là gì? Làm cách nào bạn xử lý tình huống này? Bạn phân tích những sự thỏa hiệp như thế nào? Nó đã thay đổi như thế nào?

Về mặt trí tuệ và kiến thức (trí óc), các công ty cần phải vượt qua các đánh giá ứng cử viên truyền thống. Vâng, biết ứng cử viên xếp thứ mấy trong lớp học và các khả năng trí tuệ được phản ánh trong hoạt động lớp học của anh ta là vấn đề quan trọng. Mặc dù việc đánh giá cũng nên đưa ra một số đặc điểm ít truyền thống mà chúng ta đã liệt kê. Ví dụ, anh ta có suy nghĩ theo các không truyền thống về ranh giới của tổ chức theo truyền thống hay không? Anh ta có thể hiện khả năng đó ở trường và trong các khía cạnh khác của cuộc sống của mình hay không? Cách anh ta thể hiện cách nhìn thực tế như thế nào? Anh ta có thể hiện khả năng hành động hơn là chỉ suy nghĩ hay không? Anh ta đã đạt được điều gì bên ngoài trường học? Anh ta có tham gia vào các hoạt động có những đóng góp thực sự - những đóng góp thể hiện khả năng nắm bắt ý tưởng từ quan niệm đến thực tế hay không?

- *Khuyến khích mọi người không nên bị giới hạn bởi kinh nghiệm của bản thân họ.* Kinh nghiệm là quan trọng để phát triển sự trưởng thành trong lãnh đạo, nhưng trở nên phản tác dụng khi kinh nghiệm này bị hạn chế hay khi mọi người không nỗ lực học tập. Trí óc, trái tim và khí phách phát triển từ một khoảng kinh nghiệm rộng và sự cởi mở để học hỏi từ chúng. Do đó, các công ty hiện nay đang thể hiện rõ ràng rằng các nhà lãnh đạo được hi vọng để nghĩ và hành động tổng thể, để vượt qua, để cởi mở với các vấn đề tổng quát, để trở thành một phần trong nhóm bao gồm công việc chéo chức năng, và để mạo hiểm đi vào các lĩnh vực và nắm bắt những vấn đề mà rủi ro thất bại là đáng kể. Thông thường, các công ty công khai hay ngầm tuyên bố rằng tránh thất bại và xây dựng sự thành công kế tiếp thành công trong một bộ phận chức năng là chìa khóa để tiến lên phía trước. Dưới đây là ba cách để khuyến khích mọi người bước ra khỏi kinh nghiệm hạn chế:

- *Cuốn họ vào các kinh nghiệm rèn luyện kỹ năng làm việc và ép họ phải tiếp nhận những nhiệm vụ mới đầy thách thức.* Chúng tôi chạy chương trình Học tập mỗi tuần đối với các công ty trên toàn thế giới. Chúng tôi biết rằng, các thiết kế chương trình sáng tạo liên quan đến việc đặt mọi người vào các hệ thống tạm thời với các nguyên tắc và phương pháp mới để xử lý mọi thứ có thể mô phỏng hiểu biết sâu sắc về bản thân người đó, công việc kinh doanh và thế giới. Rèn luyện kỹ năng làm việc có thể tạo ra các điều kiện trong đó trí óc, trái tim và khí phách được kết hợp trong các mâu thuẫn, thông tin phản hồi, sự đánh giá, thế giới thực và các phương pháp khác. Các chương trình

này có thể ép các nhà lãnh đạo định hướng theo trái tim đương đầu với các tình huống rèn luyện kỹ năng mà chỉ có một cách để thành công để cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận hoặc tạo ra một chỗ đứng vững chắc dựa trên các nguyên tắc một cộng đồng rèn luyện. Chúng ta đã tìm ra rằng rèn luyện kỹ năng hành động có thể đưa mọi người đến các mức phức tạp, thường yêu cầu những người tham gia sử dụng các khả năng hiếm khi được cần đến trong các công việc hàng ngày của họ.

- Đặt mọi người vào các công việc trước khi họ sẵn sàng xử lý nó. Rõ ràng, hành động này cần phải tiến hành một cách cẩn thận. Nếu phần đông mọi người trong tổ chức đều được giao các nhiệm vụ căng thẳng, các vấn đề lớn sẽ nảy sinh. Tuy nhiên, thông qua tuyển chọn, các công ty có thể phát triển các nhà lãnh đạo có khả năng kết hợp các cách ứng xử bằng trí óc, trái tim và khí phách nhưng chưa có cơ hội làm điều này bởi công việc trước đó của họ không thử thách họ đầy đủ, hoặc họ chỉ có thể được đặt vào vai trò lãnh đạo mới khi họ “đã thực sự sẵn sàng”. Bằng cách đặt họ vào các vai trò mà họ không hoàn toàn sẵn sàng, họ sẽ phải học hỏi từ công việc và có thể dựa vào đó hơn là những gì họ đã từng trải qua. Họ sẽ bị buộc phải thử nghiệm những cách ứng xử mới để xử lý công việc.

- *Cung cấp cho họ sự hướng dẫn và các công cụ khác để tạo điều kiện thuận lợi cho việc học hỏi từ kinh nghiệm.* Hai người có thể có cùng nền tảng và các kinh nghiệm làm việc tương tự nhau, nhưng một người trở thành một nhà lãnh đạo chín chắn và người còn lại thì không. Tại sao? Thông thường, điều này xảy ra bởi một người có khả năng phản xạ và kết hợp những điều học được từ kinh nghiệm. Điều này nghĩa là nỗ lực để có ý thức xem xét lại các kinh nghiệm quan trọng và tìm ra điều đã làm đúng, điều đã làm sai, và làm thế nào một kinh nghiệm tương tự có thể được xử lý tốt hơn trong lần tiếp theo. Kiểu rèn luyện này thường cần sự giúp đỡ. Các cuộc thảo luận thật sự thẳng thắn, không quan tâm đến chính trị có thể cải tiến việc rèn luyện. Thông thường, các cuộc thảo luận giữa các thành viên trong nhóm hay thậm chí giữa các ông chủ và các thuộc cấp trực tiếp được bọc đường và hay tránh né. Không một ai nói với nhà lãnh đạo tương lai rằng: “Chúng ta hầu hết đã chậm tiến độ bởi ngài đã quá cẩn trọng”. Mọi người lo lắng vì sợ đi quá giới hạn và trở nên quá cá nhân. Dù sao việc rèn luyện thực tế đòi hỏi mọi người đối mặt với những điểm yếu của mình. Họ cần phải hiểu những thiếu hụt của họ - chỗ họ thiếu trái tim hay chỗ các phân tích của họ không hữu dụng vì

nó không được tiếp nối bằng hành động. Sự huấn luyện đầy mạnh mẽ những kiểu giao tiếp giúp mở mắt này và mang đến cơ hội để phản ánh. Các khóa huấn luyện khéo léo làm cho mọi người suy nghĩ và nói một cách trung thực về các kinh nghiệm của họ, và điều này có thể khiến họ chọn việc rèn luyện từ một tình huống thay vì trốn tránh nó.

Phát triển các nhà lãnh đạo với các đặc điểm về trí óc, trái tim và khí phách. Các phẩm chất chúng tôi đã mô tả trong các chương trước không phải là duy nhất để giúp phát triển các nhà lãnh đạo trưởng thành, nhưng chúng đưa ra một cơ sở tốt. Chúng tôi đã lựa chọn chúng một cách cụ thể bởi chúng đại diện cho trí óc, trái tim và khí phách và bởi chúng ta đã chứng kiến chúng hữu ích như thế nào trong việc giúp các nhà lãnh đạo suy nghĩ và hành động chính trực hơn.

*Cuối cùng, chúng tôi nên nói lại một điểm mà chúng tôi đã nói trong Chương 2: Phát triển con người với một cái khuôn lớn hơn trong đầu.* Văn hóa tập trung vào trái tim cần phát triển các nhà lãnh đạo của nó khác với cách mà văn hóa tập trung vào trí óc phát triển. Tương tự, một công ty thuộc danh sách Fortune 500 được thành lập đang vật lộn với các vấn đề tài chính tầm thường có nhu cầu phát triển khác với các công ty kinh doanh trẻ hơn, các công ty này lại muốn giữ được những con người tốt nhất và thông minh nhất khi nó phát triển. Và dĩ nhiên, một vị ủy viên hội đồng quản trị kiêu ngạo, làm việc theo khuôn lệnh có thể cần phải tập trung vào các vấn đề trái tim, trong khi một nhà lãnh đạo quá cẩn trọng có thể muốn tập trung vào khí phách.

Để giữ tất cả các yếu tố này trong đầu, chúng tôi thường xuyên sử dụng khuôn mẫu giúp các công ty phân tích các nhu cầu của tổ chức đang hướng tới, các nhu cầu này ảnh hưởng đến yêu cầu lãnh đạo như thế nào và những yêu cầu này là gì (vai trò, kỹ năng, kiến thức và cách ứng xử). Những khuôn mẫu cũng chú tâm vào kiến trúc cơ cấu phát triển sự lãnh đạo, bao gồm các vấn đề phát triển cá nhân và các quy trình rèn luyện chọn lọc và kết hợp chặt chẽ các vấn đề về cấu trúc trong một hỗn hợp, nhìn vào mọi thứ từ sự thành công lập kế hoạch để thực hiện việc quản lý.

Dù bạn sử dụng kiểu khuôn này hay một số phương pháp khác, hãy nhận thức được rằng bạn không thể phát triển thành các nhà lãnh đạo bằng trí óc, trái tim và khí phách mà không hiểu tất cả các điểm



liên quan trong tổ chức của bạn. Nếu bạn không phát triển con người có hệ thống - nếu phương pháp của bạn bỏ qua tất cả các hệ thống và quy trình ảnh hưởng đến sự phát triển - bạn sẽ rất khó đạt được mục đích mang lại cho tổ chức của bạn sự trưởng thành trong lãnh đạo.

## Bước tiếp theo trong phát triển khả năng lãnh đạo

Với những nghiên cứu liên tục đối với tài năng và tầm quan trọng ngày càng tăng lên của các nhà lãnh đạo đa năng, tùy theo hoàn cảnh, các tổ chức phải tập trung vào việc phát triển lãnh đạo hơn bao giờ hết. Không còn là đủ nếu chỉ thực hiện một chương trình phát triển hay để cho rằng sẽ là đủ nếu bạn gửi một ai đó tới một chương trình của trường kinh tế hay rèn luyện các nhà lãnh đạo có tiềm năng lớn thông qua các nhiệm vụ khác nhau. Trong thực tế, các công ty lừa dối bản thân họ bằng cách nghĩ rằng các phương pháp này tạo ra kết quả là bất cứ cái gì hơn là các lợi ích nhỏ trong nguyên tắc lãnh đạo.

Chúng ta không chỉ đang trách tổ chức bởi phương pháp không khéo léo này. Những người hoạt động trong ngành phát triển lãnh đạo chúng tôi đã quá nhanh khi sử dụng các giải pháp và công cụ mà không xem xét đến bức tranh lớn hơn. Phương pháp phản hồi 360 độ và các phương pháp khác có thể hữu ích, nhưng chúng không thể hiện sự đột phá. Trong thực tế, trong những năm thế kỷ 20, chúng ta đã không nhìn thấy bất kỳ bước nhảy vọt nào hướng tới phương pháp phát triển.

Chúng tôi tin rằng khuôn mẫu trí óc, trái tim và khí phách thể hiện giải pháp được mô tả khá trung thực như sau: “Hãy cho tôi nhiều nhà lãnh đạo thông minh hơn, có các kỹ năng về con người tốt, có lòng dũng cảm và khả năng thuyết phục”. Họ không muốn có chỉ một trong các phẩm chất này, họ cần cả ba. Các CEO này không thể đủ điều kiện để chờ đợi tới tận khi các nhà lãnh đạo trưởng thành và phát triển qua nhiều năm. Họ cần tăng tốc quá trình này và không gì giúp họ làm điều đó.

Hầu hết các tổ chức được lấp đầy bởi các nhà lãnh đạo không hoàn chỉnh giống như vị ủy viên hội đồng cực kỳ thông minh, không

bao giờ nói ra điều ông ta tin tưởng hay vị phó chủ tịch cấp cao đầy lòng cảm thương nhưng không thể làm mọi thứ hoạt động. Điều mà tất cả chúng ta đều muốn là các nhà lãnh đạo toàn vẹn, và các công ty từ từ nhận ra rằng kiểu lãnh đạo này không thể được sinh ra chỉ bằng cách dạy dỗ trong lớp học. Từng bước, các công ty nhận ra và gieo mầm trong tổ chức bằng những con người có khả năng thể hiện trí óc, trái tim và khí phách. Qua thời gian, tất cả chúng ta sẽ đóng góp vào việc phát triển các công cụ, sự hiểu biết, và các thiết bị cần để tuyển, đào tạo và phát triển các nhà lãnh đạo toàn vẹn, những người có khả năng đưa ra các giải pháp toàn vẹn đối với các thách thức của thế giới, không bị cản trở bởi kiểu lãnh đạo không hoàn chỉnh và thế giới sẽ là một nơi hiệu quả và phồn vinh hơn.

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với Think and Grow Rich - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại.

Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba.

Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ.

Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết có gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: “Nếu có gì đó có thể trục trặc, thế nào cũng có người làm cho nó xảy ra”.

Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons).

Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời.

Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng.

Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng.

Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân.

(1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê.

Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người

sống với nhau hạnh phúc trọn đời.

Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la.

Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc.

'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng.

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn

1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: [www.slate.com](http://www.slate.com)

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất căng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi

trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mì, nước sốt mì Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell’s là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald’s, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald’s đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald’s. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald’s là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bỏ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là một phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang

Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe



nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính... Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia

chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tâm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ).

Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairy Lea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát

triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza đá lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tấu. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm

miệng cho con rôi. Người biểu diễn rôi tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rôi.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngọc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9

năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, không chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền không chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

(1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra.

(1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả

1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kỹ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.)

2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002.

3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT.

1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là:  
Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình.

1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu.

1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tụng Kinh)

1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri.

1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp.

1. Boxton Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng.

1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn.

1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D).

$1 \text{ pyoung} = 3,3 \text{ m}^2$ .

CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc

Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... “siêu quan trọng”.

MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

“Rump” có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim).

“Rump” đọc là “Răm”.

“Inch”: đơn vị đo chiều dài của Anh,  $1 \text{ inch} = 2.54 \text{ cm}$

“Red” nghĩa là màu đỏ

“Milk” có nghĩa là “sữa”

“Nothing” có nghĩa là “không có gì”, “không gì cả”.

Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh,  $1 \text{ pound} = 0.452592 \text{ kg}$ .

Nguyên văn: “Where There’s a Will, There’s No Way.” Đây là nói trại từ câu thành ngữ “Where There’s a Will, There’s A Way” (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình.

1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh khổng lồ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường.

3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ.

(\*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng

cổ sinh, ...

(\*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York.

(1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chất lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR.

(2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe.

(3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm.

(4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.

1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng

1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m, 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m.

1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng

Mạch thượng tang: nghĩa là râu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái dâu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh.

Có nghĩa là đình mười dặm.

Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang.

Ngày mừng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm váy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mừng Bảy tháng Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin chuyện tình ái được như ý.

Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc

Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiền sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc.

Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian



trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh.

Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần.

Hôi trong Kiếp Hôi nghĩa là tro bụi.

Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31.

Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại.

Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới.

Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lưỡng trọng hư”. Trích hai câu trong bài Độc thiên kinh (Độc kinh thiên) của tác giả Bạch Cư Dị. Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo.

Nguyên văn: “... Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diễm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trương ky, uyên ương chức tỵ dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bích thảo, hiều hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.”

Nguyên văn: “... Ngũ trương ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trương ky...”

Cửu trương ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trương ky là chín khung cử, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, ti là sợi, đồng âm với tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhưng nhớ.

Nguyên văn: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương ức. Đoản tương tư hề, vô cùng tận.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đặng đặng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.

Nguyên văn: “Xuân y. Tổ ti nhiễm tỵ dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyền tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoan tràng nhân. Liễm mẹ nhi quy, tương tương hảo khứ...”

Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô.

Có nghĩa là ngọc phù tím.

Có nghĩa là cờ đầu điều.

Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả.

Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng.

Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi.

Có nghĩa: gặp là hoảng hốt.

Có nghĩa: đẹp đẽ mê hồn.

Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thùy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tích (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác.

Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chốn ăn chơi.

Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiền tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đẩu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ.

Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m.

Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát.

Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại.

Có nghĩa là ếch gáy đàn.

Lưu thủy: tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy.

Nguyên văn: “Thục tăng bảo lục ý. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tây lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.” Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gảy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu.

Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên

Bá Nha người đất Tân, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ.

Sử ký: Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi.

Ngũ Lăng: vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. “Ngũ lăng niên thiếu” chỉ con nhà giàu sang quyền quý.

Theo Sử ký thì Đặng Thông là bày tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông.

Bang hội buôn muối Giang Nam.

Trại buôn ngựa miền Bắc.

Vua trên vùng biển phía nam.

Đường Môn: Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên.

Nguyên văn: “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1( Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường). Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ.

Giờ Ngọ: từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính ngọ là lúc giữa trưa.

Hán Dương: thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang.

Thạch Thành: tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang.

Nguyên văn: “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường).

Nguyên văn: “Lậu đoạn nhân sơ tĩnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả: Tô Thức (thời Tống).

Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”.

Lăng Châu: địa danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc. Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên.

Nguyên văn: “Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiện thắng khước nhân gian vô số.” Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tần Quán (thời Tống). Đại ý: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hần và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ.

Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou).

Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà.

Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hè thu phong kinh, thu phong bãi hè xuân thảo sinh, khí la tất hề trì quán tấn, cầm sắt diệt hề khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất âm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều).

Mộng tiêu lộc: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt.

Nguyên văn: “Thanh mục đồ nhân thiếu. Vân lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bồ Đại thời Tống. Ý của hai câu này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời.

Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhân, thái tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc diệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiểu. 3. Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.

Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm.

Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cựu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hương (thời Đường). Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình”, dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân.

Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiên” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú

về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc).

Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc.

Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh.

Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây.

Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn tại ngàn đời nay. Bối cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bò viết.

Nguyên văn: “Nhân nhân yếu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất ly biệt, lang hành lang toạ chính tuyền kiên.”

Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh).

Nguyên văn: “Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích một câu trong bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường).

Nguyên tác: “Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lý; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhi phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch.

1. Khuôn khổ chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003.

2. Trích từ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004.

3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004.

4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004.

5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004.

1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải “Industrial Design Excellence Awards” - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới. Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA.

2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất

tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6.

1. No Man's Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu.

1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung.

2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện.

3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm.

(1) Nhân vật ngọc ngà trong truyện cổ tích Anh.

(1) Supply-side dynamic.

(1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND).

(1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim.

(2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW.

(3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND).

(4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND.

(5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND).

(6) Blue hair ball.

(7) Young Republicans.

(8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger Association of Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND).

(1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về “phản xạ có điều kiện” rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó.

(1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau

Panadol (ND).

(2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith

(3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND).

(4) Trong bản gốc tiếng Anh là “Geisha” (ND).

(5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thanh giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải thêu lên ngực áo chữ A màu đỏ thắm (chữ A viết tắt của “Adultery”, tức là “ngoại tình”).

(6) Trận đấu play-off

(1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ.

(1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai.

(2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội.

(3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

(4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau.

(5) Money Man

(6) Firestarter

(7) Finder/Minder/Grinder

(8) Xem phần trước về thuật ngữ “kéo cò”.

(9) Mud flap

(10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên).

(11) Wealthy.

(12) Rich.

(13) Line of credit.

(14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND).

(15) Double Income, No Kids.

(16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ

(17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ)

(18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND).

(1) Human Right: Quyền con người.

(2) Rule of thumb

Phòng Bầu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902.

gallon = 3,78 lít

1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.

2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.

1. Chuyện gì đến sẽ đến.

2. Mueller của xứ Borneo.

3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.

4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.

1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.

2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.

1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.

1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.

2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.

3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”.

1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.

2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.

3. Giống chó đốm.

4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.

1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.

1. S.W.R.D. Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.

2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.

3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.

4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.

5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.

1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.

2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.

3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960.

1. Tên một loại bia của hãng Castle Lager.

2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.

3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.



4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.

5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây.

6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013), người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.

7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.

1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.

2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).

3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”.

4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.

5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.

6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.

1. Danh hài người Mỹ.

2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.

1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.

2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.

3. Tên một loại bánh ở Malaysia.

(1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch).

(2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoảng sợ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch).

(1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trầm” là nhân chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và ), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và , còn chữ thần tướng cũng có âm đọc là chén (Người dịch)

(1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch).

Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”.

Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán

Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động.

Adult Video: phim người lớn.

Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”.

A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot.

Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cổ, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc.

Hoa Cỏ: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa.

Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đông 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đông và từ “học trò” phát âm giống nhau.

AFC: Liên đoàn bóng đá châu Á.

Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xéch, đặc trưng của người Á Đông.

Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật.

Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Ural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi tiếng.

Xúc cốt công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thần Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi.

Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu.

Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua.

Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc.

“Nảo tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa.

“Tru” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc.

Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng  $145,5 \pm 4,0$  triệu năm trước.

Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ

phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối.

Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga.

Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng.

Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhật Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế kỷ thứ IX.

Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc.

Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle.

Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất.

Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng.

Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông.

Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam.

Tiếng Nga: nghĩa là “Tôi yêu em”.

Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chùng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hậm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đắm đắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch)

Một thước: khoảng 1/3 mét.

Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ.

Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: “Mây khê vừa nổi, trời sau gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lầu.” (bản dịch của Điệp Luyến Hoa).

Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là “ông hoàng tốc độ”, nổi tiếng thế giới.

Ngôn ngữ trên mạng, “bóc tem” ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn.

Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ “thớt” ở đây là “thread” (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn.

Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cổ của người Trung Quốc.

Chữ “trượng” có nghĩa là “chồng”.

(12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học.

(13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005

(14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15

(15): Xem chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm>, truy cập ngày 20/9/2011

(16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại <http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm> , thứ hai, 29/03/2010

(17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại

<http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes>)

(18): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại [http://gooduep.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=49](http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49)

option=com\_content&task=view&id=24&Itemid=49

(19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company.

(20): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại [http://gooduep.eu/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=49](http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49)

option=com\_content&task=view&id=24&Itemid=49

(38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp.

(39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các băng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát.

40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana

Shawish at

[http://experience.hec.ca/campus\\_abroad\\_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/](http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/)

41. By EmmetStiff

[http://experience.hec.ca/campus\\_abroad\\_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/](http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/)

42. Business visit: FECON by Louis-David uin at

[http://experience.hec.ca/campus\\_abroad\\_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/](http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/)

(21): Bài viết cho Hội thảo “Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam”, Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajoki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011.

(22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học “Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia”, Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108.

(23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320.

(24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19.

(25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48.

(26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108.

(27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207.

(28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106.

(29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320.

(30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48.

(31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer

Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved)

(32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 “Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội”, Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53.

(34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191.

(1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123.

(2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999.

(3): Eurostat (1999): Forschung und Entwicklung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäische Gemeinschaften, Luxemburg, 1999

(4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98

(5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: ein langer Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.

(6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot

(7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.

(8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research.

(9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13.

(10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland.

(11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: ein langer Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg. Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình.

Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ.

Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình.

Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008.

1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.

1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiệt nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên Không Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bên chí theo đường lành.

\* Chúng tôi sử dụng cụm từ “một trong những doanh nghiệp đầu tiên” giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.

Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ

Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính.

Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên.

Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Eraychopedia)

Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán.

Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu.

Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám.

Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1\$!

Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường

Chúng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970.

Bán khống (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực

hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla.

The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gợi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác.

Men Not Working, and Not wanting Just Any Job.

The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm.

Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trục thẳng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trục thẳng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất.

An accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng.

Boobus Americanus.

Down payment

ARM: adjustable-rate mortgage.

Uncle Sam

Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia.

Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang.

Prime loans

Dollar maximums

Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà.

Pass-through certificates

Home equity lines of credit (HELOCs)

Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng tiêu dùng.

Hedge funds

Interest-only loans

Recourse loans



Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên.

IPO – initial public offerings

Page views

Click-throughs

The National Association of Realtors – NAR

Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong khi cố gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng.

Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói “Ôi, nhân loại” (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ.

Baby boom

Nhân vật chính trong cuốn “Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer” của nhà văn Mark Twain.

Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194.

Layaway

Crowding out: Trong kinh tế học, “hiệu ứng chèn ép” xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao.

Dow Jones Industrial Average

I Owe You

Congressional Budget Office

Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chúng quốc Hoa Kỳ (The United States of American).

Electoral College

Staggered senatorial terms

Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai.

Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật.

Inflation risk

Purchasing power risk

Because there’s a bull market somewhere

Bank certificates of deposit (CDs)

Risk tolerance

Investment horizon

Diversification

American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập đoàn nước ngoài (theo Investopedia)

Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC.

International

Global

Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ 'Penny stock' được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được mua bán bên ngoài những thị trường hời đỏi lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX.

The National Association of Securities Dealers.

Property trust.

Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio.

Quick ratio

Acid-test ratio

Operating profit margin

Net profit margin

Return on equity

Debt to total assets

Long-term debt to total capitalization

Debt to equity (debt ratio)

Fixed-charge coverage

Price to earnings

Price to book value

Price to sales

Dividend payout

Dividend yield

Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007.

Trong hoạt động “carry trade”, các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó.

Passive foreign investment trust - PFIT

Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ

Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ

Business confidence

Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006

Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sồi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống.

Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch.

Mortgage-backed securities

Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ.

Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất.

Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên “Kế hoạch phục hưng châu Âu” do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế.

IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn.

Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin.

Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo.

Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ.

Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim.

Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton.

Producer price index: chỉ số giá sản xuất.

Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng.

Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập).

Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình “Trực tiếp tối thứ bảy” của truyền hình Mỹ.

Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam.

Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla.

“This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank.”

Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng.

TIPS: Treasury inflation protected securities.

Personal Consumption Expenditure

William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970.

IOU nothing

Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775.

(\*)  $\mu\text{g}$ : microgram = 1 phần triệu gram

(\*\*) mg: miligram = 1 phần ngàn gram

(\*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím

(\*) Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy

(\*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc

(\*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh.

(\*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút.

(\*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế

(\*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc.

(\*) Ngũ bội tử: là những túi

(\*) Một dạng sùng mủ trong ruột và phổi.

Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon), còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc.

(\*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi.

(\*\*) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc.

(\*) Lát sơn trà là sơn trà

(\*) Hoa tuyên phúc, tên khoa học là *Inula Japonica* Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô.

(\*) Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc.

(\*\*) GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ...

Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao.

1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D).

2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D).

3. 1 inch = 2,54cm

1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D)

1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D).

1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn... (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát... (nhị chướng) (N.D)

2. Hay tam khô: khô từ bên trong, khô từ bên ngoài, khô do thiên nhiên (N.D).

3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.).

1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D).

1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thế tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D).

1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woodchuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa.

1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D).

2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D).

3. I-dit (Yiddhish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.)

4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quấy rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đấy chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”.

5. Điều này đặt tiền đề đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp.

1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh.

2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khỏe - một dạng

bảo hiểm sức khoẻ trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khoẻ toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khoẻ và phòng ngừa bệnh tật.

3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty.

IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào.

Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói “hãy xuôi theo thời thế.”

Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2

NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Dao xếp Thụy Sĩ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành “huyền thoại” của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.

Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái.

Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico.

Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008

Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.

Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007.

Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại.

Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến [anitam@perrymartel.com](mailto:anitam@perrymartel.com).

Địa chỉ trang web của Dennis Smith: [www.WirelessJobs.com](http://www.WirelessJobs.com) – địa chỉ e-mail: [dennis@wirelessjobs.com](mailto:dennis@wirelessjobs.com)

Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang

[www.realhumanbeing.org](http://www.realhumanbeing.org). RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail: [dhowlett@realhumanbeing.org](mailto:dhowlett@realhumanbeing.org).

Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là [www.simonstapleton.com](http://www.simonstapleton.com). Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: [simon@simonstapleton.com](mailto:simon@simonstapleton.com).

Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của [CollegeRecruiter.com](http://CollegeRecruiter.com), có trang web là [www.CollegeRecruiter.com](http://www.CollegeRecruiter.com) – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học.

Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của [RecruitingBlogs.com](http://RecruitingBlogs.com), Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại [www.linkedin.com/in/davemendoza/](http://www.linkedin.com/in/davemendoza/) hoặc [www.sixdegreesfromdave.com](http://www.sixdegreesfromdave.com).

Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào [www.linkedin.com/in/steveduncan/](http://www.linkedin.com/in/steveduncan/).

Jason Alba là giám đốc điều hành của [JibberJobber.com](http://JibberJobber.com). Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ [www.linkedin.com/in/jasonalba/](http://www.linkedin.com/in/jasonalba/).

Matt Massey là Chủ tịch của [drive2 Inc.](http://drive2 Inc.), một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại [www.linkedin.com/in/drive2/](http://www.linkedin.com/in/drive2/).

Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng [Protus IT Solutions](http://Protus IT Solutions), chủ sở hữu của trang web [www.campaigner.com](http://www.campaigner.com), một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa.

Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty [Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising](http://Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising). Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang [www.jtdesign.com](http://www.jtdesign.com).

Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của [Career Quest](http://Career Quest), hãy vào trang [www.yourcareerquest.com](http://www.yourcareerquest.com).

Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của [Perry-Martel International](http://Perry-Martel International). Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ [www.linkedin.com/in/sfpanyko/](http://www.linkedin.com/in/sfpanyko/).

(\*) Đô-la được tính bằng tỷ

1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư

1. Chief executive officer

2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng

danh nhất thế kỉ XX.

1. Tên gọi tắt của Coca - cola.

2. PAR: Problem - Action - Result

3. Flat organization.

1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới

2. Return on investment

3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ

7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.

1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ

2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.

3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia

4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California

1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.

2. Rehabilitation Act

(1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản.

(1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc.

(2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân. Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty.

(3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí.

(4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức.

(1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng.



(\*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập.

(1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần.

(1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.

(1). Martin Luther King. Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.

(2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior...

(3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.

(4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mỹ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.

(5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao.

(6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup

(7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes).

(8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại.

(9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bốn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”).

(10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet.

- (11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ
- (12). Wal-Mart: “Đế chế” bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962.
- (13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của “đại gia” Walmart.
- (14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ..
- (15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California.
- (16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ.
- (17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề.
- (18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism).
- (1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách “Những kẻ xuất chúng”.
- (2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450.
- (3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.
- (4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.
- (5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.
- (6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.
- (7). Nguyên gốc là “buy-cott ”. Trước đó, tác giả sử dụng từ “boy-cott ” (có nghĩa là “tẩy chay”) để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng “chuộc lỗi” bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lối chơi chữ “buy-cott ”, để chuyển tải được lối chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ “mua

chay”.

(8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn “Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai”. .sup

(1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người

Context dependent behavior

Driving While Distracted

Asperger syndrome

Executive skills

Neuroscientists

Jekyll and Hyde Behaviors

Lost and Found

White matter

Gray matter

A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (10<sup>15</sup>)

Functional magnetic resonance imaging

Amygdala

Insula

The fight-or-flight response

Plasticity of brain

Hot and cool cognition

Neurotransmitter

Limbic system

Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD)

Positive psychology

Premark Principle

Grandma's Law

1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đôi mới được gọi tắt là một đôi mới.

2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án.

Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được.

6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh.

Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi.

Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.

Cuốn sách WorldChanging: A User's Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất.

Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế.

Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản.

Dãy số Fibonacci: dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận.

Ô tô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiên liệu thứ hai là điện.

Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau.

FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000).

1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm.

2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ.

1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo.

1. CPA: certified public accountant.

1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý

2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết (Phát triển Lục Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong).

3. Phật Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ấn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ.

1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ.

1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor.

1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX.

1. Chuỗi cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ.

1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là “Godot”.

1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson.

2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới.

3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mỹ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên.

4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mỹ.

1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau.

1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn.

1. Chuyên gia marketing và thương hiệu.

4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận.

1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì.

2. Chữ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn.

3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được.

Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê.

Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.

1. Mã Hữu Hữu: nghệ sĩ cello, nhạc sĩ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa.

(2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm.

(6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó.

(1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.

(5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyến các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất.

3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen – Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản.

(4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ

về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.

1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.

2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.

3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chỉ rõ ra “điều không thể đạt được”, mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.

1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ

trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác...), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi một nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)

2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)" id=""

1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).

1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự.

Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó



có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)

Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.

Cách gọi khác của ni cô.

Tảng đá.

Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”.

Cách hành văn thời xưa.

Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ.

Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm.

Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau.

Trong tiếng Trung, từ “Cố lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”.

Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền tủng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa.

Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mang tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra.

Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển.

Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp.

Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay.

Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trình tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án.

Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau.

Đạo bào: Áo khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc.

Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc.

Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng.

Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo.

Thần trộm.

Tiếng Anh nghĩa là lỗi.

Tiếng Anh nghĩa là: Lãnh đạm, lạnh lùng, điềm tĩnh.

晦(Hài): Hey và 害(Hài) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau.

Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ.

Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bưng tỉnh trước

khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này.

Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khô và đấng cùng một từ, phát âm là 'Kū'

Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường.

Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó.

Câu này xuất phát từ một điển cố thời Tấn Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dâng sớ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tâm tôi, chỉ có bằng hữu tốt này.”

Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”.

Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness.

Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia.

Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối.

Công nhân thủ công.

Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch.

Trẻ hư.

Tổng số chữ trong bản thảo gốc.

1 Chú cần cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần không chế Tôn Ngộ Không.

1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ứng về môi).