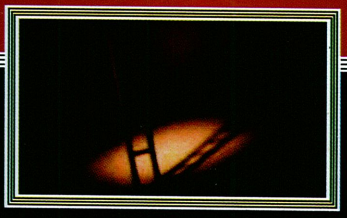
Đã bán hơn 1.000.000 bản

JOHN C. MAXWELL



PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Developing the Leader within You

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

JOHN C. MAXWELL
PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG

alphabooks

www.Sachvui.Com

Phát triển

KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

www.Sachvui.Com

HỘI ĐỒNG TƯ VẤN XUẤT BẢN
Alan Phan, Ngô Minh Đức, Trịnh Minh Giang, Phạm Trí Hùng, Nguyễn Hoài Nam,
Nguyễn Tuấn Quỳnh, Tăng Trị Trọng, Nguyễn Hồng Trường, Nguyễn Phương Văn.

DEVELOPING THE LEADER WITHIN YOU
Copyright © 1993, Injoy Inc., a Georgia Corporation

All rights reserved. This Licensed Work published under lincese

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO
Bản quyền tiếng Việt © 2007,2012 Công ty Sách Alpha

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Sách Alpha.

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả
để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn
Liên hệ về dịch vụ bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Thiết kế bìa:Lê Huy Trọng
Theo dõi bản thảo: Trần Thị Khuyên

www.Sachvui.Com

JOHN C. MAXWELL

Phát triển
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Đinh Việt Hòa MPSM, Nguyễn Thị Kim Oanh *dịch*

Lê Duy Hiếu *hiệu đính*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

alphabooks
knowledge is power

www.Sachvui.Com

www.Sachvui.Com

Lời dịch giả

Chúng tôi xin mượn lời phát biểu của ngài Roberto Goizueta, cố Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Điều hành Tập đoàn Coca-Cola, trước các thành viên Câu lạc bộ Quản trị ở Chicago năm 1997 chỉ vài tháng trước khi ông qua đời, để mở đầu cho *Lời dịch giả*. Ông đã nói: "Một tỷ giờ trước đây, nhân loại đã xuất hiện trên trái đất. Một tỷ phút trước đây, Ki-tô giáo được hình thành. Một tỷ giây trước đây, ban nhạc Beatles đã có buổi biểu diễn hoành tráng tại show truyền hình của Ed Sullivan. Một tỷ chai Coca-Cola được sản xuất... vào sáng hôm qua. Lúc này, chúng tôi đang tự hỏi bản thân phải làm gì để tạo ra một tỷ chai Coca-Cola trong sáng hôm nay". Còn chúng tôi, những dịch giả, muốn bổ sung: "một tỷ" kỹ năng lãnh đạo của bạn sẽ được phát triển nhờ cuốn sách mà bạn đang cầm trên tay.

Phát triển kỹ năng lãnh đạo của tiến sỹ John Maxwell, tác giả nhiều cuốn sách nổi tiếng về thuật lãnh đạo, đã

www.Sachvui.Com

được phát hành trên một triệu bản. Đây là một tác phẩm rất quen thuộc với đông đảo độc giả không chỉ trong giới lãnh đạo ở Hoa Kỳ mà còn ở nhiều quốc gia trên thế giới, và được dùng làm giáo trình cho bộ môn "Tổ chức lãnh đạo và thiết lập kế hoạch". Là những nghiên cứu sinh, chúng tôi cũng sử dụng cuốn sách để phục vụ việc học tập và nghiên cứu của mình.

Điều gì đã khiến cuốn sách trở nên phổ biến và có uy tín như vậy? Câu trả lời thật đơn giản: vì nó chỉ ra những kỹ năng lãnh đạo cần thiết và chứa đựng những nguyên tắc bất biến, trường tồn mà bất cứ ai muốn trở thành nhà lãnh đạo tài ba cũng phải áp dụng và thực hành.

Giống như Roberto Goizueta, nhà lãnh đạo nào cũng có khát vọng mang lại thành công cho tổ chức của mình. Vấn đề là thành công ấy đạt mức độ nào, đến vào lúc nào và có tạo bước ngoặt hay bước đột phá cho cá nhân nhà lãnh đạo, tổ chức và cả cộng đồng hay không. Nếu như thành công của một tổ chức trước hết phụ thuộc vào hiệu quả công việc của mỗi cá nhân, như lời tác giả cuốn sách: "Năng lực là nền tảng của sự tồn tại. Hiệu quả là nền tảng của sự thành công", thì vai trò then chốt và quyết định trong việc khích lệ, thúc đẩy và phát huy sự hiệu quả đó thuộc về nhà lãnh đạo. Nói cách khác, một nhà lãnh đạo tài ba là người không chỉ biết tổ chức công việc và đội ngũ, mà còn có khả năng xây dựng tầm nhìn, tạo động lực phát triển cá nhân và niềm say mê công việc cho tất cả những người tham gia tổ chức.

www.Sachvui.Com

Chúng tôi, những dịch giả, ý thức sâu sắc về tầm quan trọng của từng kỹ năng, từng nguyên tắc, từng quy trình được giới thiệu trong cuốn sách. Chúng tôi đã làm việc nghiêm túc trong một thời gian dài, cố gắng truyền đạt lại nguyên bản một cách sát nghĩa nhất, nhưng chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị để cuốn sách được hoàn thiện hơn trong những lần tái bản.

Nhân đây, chúng tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Giáo sư, Tiến sỹ Francis Thaise A. Cimene, Trưởng khoa Sau Đại học, trường Đại học Capitol, Philipines, là giáo viên đã trực tiếp dạy chúng tôi bộ môn này và đã tích cực động viên, giúp đỡ chúng tôi trong quá trình dịch thuật. Chúng tôi cũng cảm ơn Alpha Books đã giúp chúng tôi thực hiện ước mơ của mình. Xin cảm ơn độc giả dành thời gian đọc sách.

NHÓM DỊCH GIẢ

www.Sachvui.Com

www.Sachvui.Com

Mục lục

Lời dịch giả.....5

Lời giới thiệu.....11

1 *Định nghĩa lãnh đạo:*
GÂY ẢNH HƯỞNG.....20

2 *Chìa khóa của sự lãnh Đạo:*
LỰA CHỌN THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN.....44

3 *Thành tố quan trọng nhất trong kỹ năng lãnh đạo:*
TÍNH NHẤT QUÁN.....67

4 *Cuộc sát hạch khắt khe đối với nhà lãnh đạo:*
TẠO RA SỰ THAY ĐỔI TÍCH CỰC.....86

5 *Con đường hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo nhanh nhất:*
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ.....124

6 *Một ưu điểm trong năng lực lãnh đạo:*
THÁI ĐỘ.....151

www.Sachvui.Com

7 *Phát triển vốn quý nhất của bạn:*
CON NGƯỜI.....175

8 *Phẩm chất quan trọng của nhà lãnh đạo:*
TẦM NHÌN.....210

9 *Cái giá của lãnh đạo:*
TỰ KỶ LUẬT.....242

10 *Bài học quan trọng nhất:*
PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ.....267

Lời bạt.....293

www.Sachvui.Com

Lời giới thiệu

Có một giây phút mà tôi không bao giờ quên. Đó là trong một buổi thuyết giảng về chủ đề lãnh đạo, vào giờ nghỉ giải lao, một người đàn ông tên là Bob đột nhiên tiến lại gần tôi và nói: "Thưa thầy, thầy đã cứu vớt sự nghiệp của tôi! Cảm ơn thầy rất nhiều!" Thấy anh ta định quay gót, tôi vội kéo lại hỏi: "Tôi đã cứu sự nghiệp của anh thế nào?" Anh ta đáp: "Năm nay tôi 53 tuổi. Mười bảy năm về trước, tôi được bổ nhiệm vào một vị trí lãnh đạo. Cho tới gần đây, tôi nhận ra rằng mình thiếu kỹ năng lãnh đạo và chưa thể thành công trên cương vị đó. Năm ngoái, tôi được dự buổi hội thảo về kỹ năng lãnh đạo của thầy và biết được những nguyên tắc cơ bản để nâng cao kỹ năng này. Ngay lập tức, tôi đã áp dụng những kiến thức ấy vào công việc của mình. Và điều tôi mong đợi đã đến. Mọi người bắt đầu nghe theo chỉ dẫn của tôi. Ban đầu, họ có vẻ miễn cưỡng nhưng bây giờ thì rất thoải mái. Tôi có kinh nghiệm, nhưng lại thiếu chuyên môn. Cảm ơn thầy đã giúp tôi nâng tầm trở thành một nhà lãnh đạo".

www.Sachvui.Com

Chính lòng biết ơn của những người như Bob đã khích lệ tôi dành phần lớn thời gian của mình cho việc nghiên cứu kỹ năng phát triển những nhà lãnh đạo. Đây cũng chính là lý do vì sao mỗi năm tôi tổ chức khoảng mười buổi hội thảo về kỹ năng lãnh đạo tại Hoa Kỳ và nhiều quốc gia khác. Tôi viết cuốn sách này cũng vì thế.

Những điều bạn sắp đọc là phần tinh túy nhất của những kỹ năng mà tôi đã tích cóp được trong suốt hơn hai mươi năm trên vị trí lãnh đạo và giảng dạy môn học về lãnh đạo. Giờ đây tôi muốn chia sẻ nó với tất cả mọi người.

Chìa khóa thành công là khả năng lãnh đạo người khác đi tới thành công

Mọi sự thành bại đều do lãnh đạo. Bất kể khi nào tôi đưa ra nhận định này, nó luôn bị phản đối và đòi phải được điều chỉnh lại thành: "Gần như mọi sự thành bại đều do lãnh đạo". Đa số mọi người đều muốn tìm kiếm một ngoại lệ nào đó thay vì phấn đấu để trở nên kiệt xuất.

Giả sử kỹ năng lãnh đạo của bạn đang dừng ở một cấp độ nhất định. Qua việc nghiên cứu các nguyên tắc lãnh đạo, tôi có thể nói rằng trong thang cấp độ từ một đến mười, kỹ năng lãnh đạo của bạn đã đạt đến cấp độ sáu. Với cấp độ này, hiệu quả công việc của bạn sẽ không bao giờ vượt quá khả năng dẫn dắt cũng như gây ảnh hưởng đối với người khác. Bạn không thể liên tục

www.Sachvui.Com

tạo ra năng suất làm việc cao hơn cấp độ lãnh đạo của bạn. Nói cách khác, khả năng lãnh đạo của bạn xác định cấp độ thành công của bạn, cũng như thành công của những người cùng làm việc với bạn.

Tôi đã đọc được những lời tâm sự của Chủ tịch Tập đoàn Khách sạn Hyatt trên tạp chí *NewsWeek*: "Những gì tôi học được trong suốt hai mươi bảy năm phục vụ trong ngành dịch vụ là: 99% nhân viên muốn làm tốt công việc của mình. Những gì họ làm đơn giản chỉ là sự phản ánh những gì mà người chủ của họ đang làm".

Câu chuyện hài hước dưới đây nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lãnh đạo hiệu quả: Trong suốt cuộc họp của phòng kinh doanh, nhà quản lý luôn miệng quở trách những nhân viên về doanh số bán hàng rất sút kém. "Tôi đã có đội ngũ làm việc thật đáng thất vọng mà lại hay bào chữa, biện bạch", ông nói, "Nếu anh chị không thể làm được công việc của mình, có nhiều người khác đang muốn nhảy vào vị trí đó để được thừa hưởng những lợi ích trong công việc của anh chị". Quay sang một nhân viên mới, vốn là cựu cầu thủ bóng đá nhà nghề, ông hỏi: "Nếu một đội bóng không thể chiến thắng, thì điều gì sẽ xảy ra? Các cầu thủ sẽ bị thay ra khỏi sân. Đúng vậy chứ?"

Vài giây phút nặng nề trôi qua, cựu cầu thủ đó trả lời: "Thưa ngài, nếu toàn đội đang có vấn đề thì chúng tôi thường đi tìm một huấn luyện viên mới".

www.Sachvui.Com

Kỹ năng lãnh đạo có thể học được

Lãnh đạo không phải là khái niệm dành riêng cho những người "sinh ra để làm lãnh đạo". Những phẩm chất để trở thành lãnh đạo có thể được lĩnh hội và trau dồi. Kết hợp những phẩm chất này với niềm khao khát cháy bỏng thì không có gì có thể cản trở bạn trở thành một nhà lãnh đạo. Cuốn sách này sẽ cung cấp cho bạn những nguyên tắc lãnh đạo cơ bản. Bạn phải thêm vào đó khát vọng của chính mình.

Tác giả Leonard Ravenhill trong cuốn *The Last Days Newsletter* đã kể về một nhóm khách du lịch đến thăm một ngôi làng đẹp như tranh. Khi đi ngang qua một cụ già đang ngồi bên hàng dậu, một vị khách dừng lại ra vẻ kẻ cả hỏi cụ: "Có bậc vĩ nhân nào đã sinh ra ở đây không ạ?"

Ông cụ liền đáp: "Không, chỉ có những đứa trẻ được sinh ra ở đây thôi".

Lãnh đạo là sự phát triển chứ không phải là sự khám phá. "Nhà lãnh đạo bẩm sinh" luôn xuất hiện. Song, để trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc, cần phải trau dồi và phát triển những tố chất lãnh đạo. Làm việc với hàng ngàn người khát khao trở thành nhà lãnh đạo, tôi đã khám phá ra rằng, tất cả họ đều thuộc một trong bốn cấp độ lãnh đạo dưới đây:

Nhà lãnh đạo đẳng cấp

- Có phẩm chất lãnh đạo bẩm sinh.

www.Sachvui.Com

- Kỹ năng lãnh đạo được hình thành trong suốt cuộc đời.
- Đã được đào tạo thêm về những nguyên tắc lãnh đạo.
- Quyết tâm rèn luyện bản thân để trở thành một nhà lãnh đạo tầm cỡ.

Ghi chú: Ba trong bốn phẩm chất trên có thể lĩnh hội được.

Nhà lãnh đạo thông thái

- Kỹ năng lãnh đạo được hình thành trong suốt cuộc đời.
- Đã được đào tạo về những nguyên tắc lãnh đạo.
- Quyết tâm rèn luyện bản thân để trở thành một nhà lãnh đạo tầm cỡ.

Ghi chú: Tất cả những phẩm chất trên đều có thể lĩnh hội được.

Nhà lãnh đạo tiềm năng

- Kỹ năng lãnh đạo mới được hình thành trong thời gian gần đây.
- Đang học hỏi những kỹ năng để trở thành nhà lãnh đạo.
- Quyết tâm rèn luyện bản thân để trở thành nhà lãnh đạo tốt.

www.Sachvui.Com

Ghi chú: Cả ba phẩm chất trên đều có thể lĩnh hội được.

Nhà lãnh đạo hạn chế

- Có rất ít hoặc không có cơ hội tiếp cận những nhà lãnh đạo.
- Không được đào tạo hoặc đào tạo rất ít về kỹ năng lãnh đạo.
- Có mong muốn trở thành nhà lãnh đạo.

Ghi chú: Tất cả những phẩm chất trên đều có thể được trau dồi.

Có rất ít sách viết về lãnh đạo; mà chủ yếu viết về quản lý

Dường như vẫn còn một sự nhầm lẫn nào đó trong cách phân biệt hai khái niệm: "lãnh đạo" và "quản lý".

Cựu Bộ trưởng Y tế, Giáo dục và Phúc lợi Hoa Kỳ, ông John W. Gardner – người trực tiếp chỉ đạo dự án giáo dục về lãnh đạo tại Washington D. C. – đã chỉ ra năm đặc trưng cơ bản của "những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo" để phân biệt với "những nhà quản lý đơn thuần". Đó là:

1. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo thường có tầm nhìn dài hạn, vượt xa các vấn đề diễn ra hàng ngày và các bản báo cáo quý.
2. Niềm đam mê của những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo đối với công ty của họ không dừng

www.Sachvui.Com

lại ở các vấn đề họ quản lý. Họ muốn biết tất cả các phòng, ban tác động lẫn nhau như thế nào, và ảnh hưởng của họ thường vượt ra ngoài lĩnh vực họ phụ trách.

3. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo đặc biệt coi trọng tầm nhìn, các giá trị và động cơ thúc đẩy.
4. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo có những kỹ năng chính trị có thể đối phó với những yêu cầu trái ngược của nhiều bộ phận cử tri.
5. Những nhà quản lý có khuynh hướng lãnh đạo không bằng lòng với hiện tại.

Quản lý là quá trình đảm bảo cho chương trình và mục tiêu hành động của tổ chức được thực hiện. Khác với quản lý, lãnh đạo xây dựng tầm nhìn và tạo động lực cho mọi người.

Không ai muốn bị quản lý. Họ muốn làm lãnh đạo. Đã bao giờ bạn nghe thấy khái niệm "nhà quản lý thế giới" chưa? Trong khi đó, khái niệm "nhà lãnh đạo thế giới" được nhắc đến rất nhiều, bao gồm: nhà lãnh đạo giáo dục, nhà lãnh đạo chính trị, nhà lãnh đạo tôn giáo, nhà lãnh đạo trinh thám, nhà lãnh đạo cộng đồng, nhà lãnh đạo công đoàn, nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Tất cả họ là lãnh đạo, không phải quản lý. Hãy nghĩ xem: Bạn có thể dẫn con ngựa của mình tới vũng nước nhưng bạn không thể bắt nó uống nước. Nếu bạn muốn quản lý ai

www.Sachvui.Com

đó, trước hết bạn phải biết chế ngự chính mình. Thực hiện được điều đó, bạn sẽ chuyển từ vai trò quản lý sang vai trò lãnh đạo.

- Biết cách làm một việc gì đó là thành công của người lao động.
- Có khả năng giải thích với người khác là thành công của người giáo viên.
- Đảm bảo những người khác hoàn thành công việc là thành công của nhà quản lý.
- Biết khích lệ những người khác làm việc tốt hơn là thành công của nhà lãnh đạo.

Khao khát của tôi là giúp bạn thành công trên cương vị một nhà lãnh đạo. Đó cũng là mục tiêu cao nhất của cuốn sách này. Đi đôi với việc đọc cuốn sách này và áp dụng những nguyên tắc lãnh đạo vào công việc của bạn, hãy nhớ đến Bruce Larson. Trong cuốn *Wind and Fire* (Lửa và Gió), ông đã kể vài điều thú vị về sếu Sandhill: "Những đàn sếu đông đúc vượt một quãng đường dài qua nhiều châu lục có ba phẩm chất đáng quý: thứ nhất, chúng luân phiên nhau làm đầu đàn, không có con nào bay suốt ở vị trí dẫn đầu; thứ hai, chúng lựa chọn những con có thể xử lý được sự hỗn loạn trong đàn làm đầu đàn; thứ ba, trong quãng thời gian bay, con đầu đàn luôn luôn dẫn đầu và những con khác báo hiệu sự an toàn cho cả đàn bằng những tiếng kêu".

www.Sachvui.Com

Tôi hy vọng bạn sẽ học được nhiều kiến thức về lãnh đạo để có thể tạo được chỗ đứng vững chắc trong lòng mọi người.

Mỗi thời đại đều có một thời điểm đòi hỏi nhà lãnh đạo vượt lên phía trước để đáp ứng nhu cầu của thời cuộc. Vì vậy, không có nhà lãnh đạo nào lại không tìm thấy thời khắc của mình. Hãy đọc cuốn sách này để sẵn sàng nắm lấy thời cơ của mình.

www.Sachvui.Com

1

Định nghĩa lãnh đạo:
GÂY ẢNH HƯỞNG

Có lẽ do đa số chúng ta đều mong muốn trở thành những nhà lãnh đạo, nên thường bị cảm xúc chi phối khi cố gắng định nghĩa lãnh đạo là gì. Hoặc có thể, do chúng ta biết một nhà lãnh đạo nào đó, cố gắng bắt chước hành vi của người ấy và mô tả nhà lãnh đạo như một người nổi tiếng. Khi hỏi mười người định nghĩa lãnh đạo là gì, bạn có thể nhận được mười câu trả lời khác nhau. Sau hơn năm thập niên quan sát trong gia đình tôi và nhiều năm phát triển năng lực lãnh đạo của bản thân, tôi rút ra kết luận: "Lãnh đạo là gây ảnh hưởng." Chỉ vậy là đủ. Câu châm ngôn yêu thích của tôi về lãnh đạo là: Một người cho rằng mình đang lãnh đạo, nhưng không có ai theo gót anh ta thì người ấy chỉ đang dạo bộ mà thôi.

www.Sachvui.Com

Trong một lần trả lời phỏng vấn tờ *Executive Communications*, James C. Georges, nhân viên Công ty Par Training, đã định nghĩa một cách chí lý: "Lãnh đạo là gì? Hãy dẹp bỏ những vấn đề đạo đức đằng sau nó. Chỉ có một định nghĩa: Lãnh đạo là khả năng thu phục nhân tâm".

Hitler là một nhà lãnh đạo; Jim Jones, Jesus Nazareth, Martin Luther King, Jr., Winston Churchill và John F. Kennedy đều là những nhà lãnh đạo. Trong khi đó, khả năng quản lý và những tiêu chuẩn giá trị của họ hoàn toàn khác nhau. Mỗi người đều có những người đi theo họ.

Một khi bạn xác định lãnh đạo như một khả năng thu phục người khác, bạn sẽ phải xem xét một số nguyên tắc để tìm ra phương pháp lãnh đạo.

Hầu hết mọi người cho rằng lãnh đạo là khả năng đạt được một vị trí mong muốn, không phải nhằm thu phục nhân tâm. Do đó, họ nghĩ rằng khi có một chức vụ hay đạt được một địa vị cao nghĩa là họ đã trở thành một nhà lãnh đạo. Điều này dẫn đến hai vấn đề khá phổ biến: một là, những người có "địa vị" lãnh đạo thường phải nếm trải sự cay đắng khi không có người nào đi theo ủng hộ; hai là, những người không may mắn có được chức vụ cao cho rằng mình không phải là lãnh đạo nên không phát triển những kỹ năng lãnh đạo của bản thân.

Với cuốn sách này, tôi muốn giúp bạn thừa nhận: Lãnh đạo là gây ảnh hưởng (là khả năng thu phục lòng

www.Sachvui.Com

người) và trên quan điểm đó, giúp bạn học hỏi phương pháp lãnh đạo. Mỗi chương được xây dựng sao cho bạn dễ dàng hiểu từng nguyên tắc khác nhau. Điều này sẽ hỗ trợ phát triển khả năng lãnh đạo của bạn. Chương đầu tiên giúp bạn gia tăng mức độ ảnh hưởng của mình với mọi người.

SỰ THẬT VỀ ẢNH HƯỞNG

Mọi người đều có ảnh hưởng lẫn nhau

Theo các nhà xã hội học, ngay cả một người sống nội tâm nhất cũng có ảnh hưởng đến mười nghìn người khác trong suốt cuộc đời họ. Cộng sự Tim Elmore đã chia sẻ con số đáng ngạc nhiên này với tôi. Tim và tôi rút ra kết luận rằng mỗi chúng ta đều gây ảnh hưởng và bị ảnh hưởng từ người khác. Điều này có nghĩa là: tất cả chúng ta lãnh đạo người khác trong một vài lĩnh vực; ngược lại ở một số lĩnh vực khác, chúng ta được người khác dẫn dắt. Không ai nằm ngoài quy luật này: hoặc là nhà lãnh đạo hoặc là người bị lãnh đạo. Trách nhiệm của bạn là nhận ra tiềm năng lãnh đạo trong bạn. Trong bất kỳ tình huống nào, trong một nhóm luôn luôn có một người có ảnh hưởng nổi bật. Ví dụ, người mẹ có thể là người ảnh hưởng lớn đối với đứa trẻ vào mỗi sáng trước khi đến trường. Mẹ chọn đồ ăn và quần áo cho bé. Đứa trẻ bị chi phối trước khi đến trường và có thể trở thành người chi phối những đứa trẻ khác ở trường. Bố và mẹ cùng gặp nhau tại nhà hàng để ăn trưa, và cả hai

www.Sachvui.Com

đều bị ảnh hưởng bởi người bồi bàn khi anh này gợi ý các món đặc biệt dành cho gia đình. Thời gian ăn tối cũng bị chi phối bởi kế hoạch làm việc của người chồng hoặc người vợ.

Dễ dàng nhận ra một nhà lãnh đạo nổi trội trong bất kỳ nhóm nào bằng cách quan sát lúc họ tập trung với nhau. Nếu có một vấn đề cần được quyết định, ai là người có ý kiến hay nhất? Ai là người được người khác chú ý nhiều nhất khi vấn đề đang được thảo luận? Ý kiến của ai được mọi người nhanh chóng đồng ý nhất? Điều quan trọng nhất, ai là người được mọi người nghe theo? Trả lời được những câu hỏi này, bạn sẽ phân biệt được nhà lãnh đạo thật sự trong một nhóm.

Chúng ta không bao giờ biết mình ảnh hưởng đến ai hoặc ảnh hưởng ở mức độ nào

Muốn hiểu được sức mạnh của sự ảnh hưởng, hãy nghĩ đến những lần bạn bị ảnh hưởng bởi một người hay một sự kiện nào đó. Những sự kiện lớn luôn khắc sâu vào cuộc sống và ký ức chúng ta. Ví dụ, bạn hỏi hai người sinh trước năm 1930 xem họ đang làm gì khi nghe tin Trân Châu cảng bị đánh bom, họ sẽ miêu tả chi tiết cảm giác của họ và mọi vật xung quanh lúc đó. Hoặc hỏi những người sinh trước năm 1955 xem họ đang làm gì khi nghe đài phát thanh đưa tin Tổng thống John F. Kennedy bị ám sát, họ sẽ trả lời bạn không thiếu chi tiết nào. Một phản ứng tương tự như vậy cũng diễn ra với

www.Sachvui.Com

thế hệ trẻ khi được hỏi về cái ngày tàu vũ trụ Challenger bị nổ tung. Đây là những sự kiện lớn đã làm mọi người xúc động.

Hãy nghĩ về những sự việc nhỏ hoặc những người có ảnh hưởng lớn đến bạn. Trong cuộc đời mình, có những ảnh hưởng tôi không thể quên: ảnh hưởng từ một lần đi cắm trại đã giúp tôi đưa ra quyết định chọn nghề nghiệp; ảnh hưởng từ thầy giáo dạy lớp bảy - Glen Leatherwood; những quả đèn bong bóng trên cây thông Noel đã đem lại cho tôi cảm xúc về mùa Giáng sinh mỗi năm; rồi những lời động viên tôi nhận được từ một giáo sư đại học,... và còn nhiều nữa. Mục sư J.R. Miller đã đúng khi cho rằng: "Có những cuộc gặp mặt, dù chỉ trong chốc lát, nhưng mãi mãi để lại trong lòng ta những dấu ấn sâu đậm. Không ai hiểu hết sự huyền bí của hai từ "ảnh hưởng"... nhưng... chúng ta vẫn thường xuyên ảnh hưởng đến người khác - để chữa lành những vết thương, để cầu nguyện, để lại những ấn tượng đẹp trong lòng mọi người; hoặc làm tổn thương, đầu độc, hay những vết đen trong cuộc đời người khác".

Sự thật này đã giúp tôi trở nên chững chạc hơn khi tôi nhận thức rõ ảnh hưởng của mình với tư cách là một người cha. Một người bạn đã tặng tôi một tấm thẻ trên đó khắc bài thơ. Bây giờ nó vẫn nằm trên bàn làm việc của tôi.

www.Sachvui.Com

CẬU BÉ BÁM THEO TÔI

Tôi vốn người cẩn thận
Được cậu bé theo cùng
Tôi chẳng dám lạc đường
Kẻo cậu cùng lạc mất

Mắt cậu dán vào tôi
Tôi làm, cậu cũng làm
Chỉ muốn giống như tôi
Cậu bé bám theo tôi

Đừng quên, đừng quên nhé
Nắng hè đến tuyết đông
Tôi xây dựng tương lai
*Cậu bé bám theo tôi.**

Đầu tư tốt nhất cho tương lai là tạo ra ảnh hưởng tốt từ hôm nay

Vấn đề không phải bạn có ảnh hưởng đến mọi người hay không, mà là bạn ảnh hưởng như thế nào? Bạn sẽ phát triển những kỹ năng lãnh đạo của mình? Trong cuốn *Leaders* (Những nhà lãnh đạo), Bennis và Nanus đã nói: "Sự thật là có rất nhiều cơ hội để trở thành nhà lãnh đạo và chúng đều nằm trong tầm tay hầu hết mọi người".

---

* Dịch thơ: LM. Nguyễn Xuân Thành.

www.Sachvui.Com

Bạn phải tin đó là sự thật. Phần còn lại của chương này giúp bạn tạo ra một sự khác biệt trong tương lai bằng cách trở thành nhà lãnh đạo giỏi của ngày hôm nay.

Gây ảnh hưởng là kỹ năng có thể phát triển được

Robert Dilenschneider, Giám đốc Điều hành Công ty Hill và Knowlton (một công ty quan hệ công chúng hoạt động khắp thế giới), là một trong những nhà môi giới có ảnh hưởng trong nước. Ông có khả năng thuyết phục đầy ma lực trên vũ đài toàn cầu – nơi chính phủ các nước và những tập đoàn lớn gặp nhau. Ông đã viết cuốn *Power and Influence* (Quyền lực và sự ảnh hưởng). Trong đó, ông chia sẻ ý tưởng "tam giác quyền năng" giúp những nhà lãnh đạo phát triển. Ông nói: "Có ba thành phần của hình tam giác này: giao tiếp, thừa nhận và ảnh hưởng. Bạn bắt đầu giao tiếp hiệu quả. Điều này dẫn đến sự thừa nhận, và thừa nhận tạo ra ảnh hưởng".

Chúng ta có thể gia tăng ảnh hưởng và tiềm năng lãnh đạo của bản thân. Nhận thức được điều này, tôi đã phát triển một công cụ giảng dạy để hỗ trợ những người khác hiểu về các cấp độ lãnh đạo để từ đó có thể gia tăng các cấp độ ảnh hưởng của mình.

NĂM CẤP ĐỘ LÃNH ĐẠO

Cấp độ 1: chức vị

Đây là cấp độ cơ bản đầu tiên của một nhà lãnh đạo. Bạn chỉ có ảnh hưởng khi bạn có chức vụ. Người ở cấp

www.Sachvui.Com

độ này có quyền hành do vị trí, nghi thức, truyền thống và các cơ cấu tổ chức đem lại. Những điều này tuy không có tác động tiêu cực (trừ phi chúng trở thành nền tảng của quyền lực và sự ảnh hưởng), nhưng không thể thay thế các kỹ năng lãnh đạo.

Một người có thể được bổ nhiệm tại một vị trí đem lại cho anh ta quyền lực. Nhưng nhà lãnh đạo thực thụ phải vượt lên trên quyền hành, được đào tạo kỹ năng và có thể thực hiện các quy trình chuẩn xác. Lãnh đạo phải là người khiến những người khác vui vẻ và tự tin khi đi theo mình. Nhà lãnh đạo thật sự sẽ biết phân biệt sự khác nhau giữa một ông chủ và một nhà lãnh đạo như minh họa dưới đây:

Ông chủ điều khiển công nhân; nhà lãnh đạo hướng dẫn họ.

Ông chủ dựa trên quyền hành; nhà lãnh đạo dựa trên thiện chí.

Ông chủ tạo ra sự sợ hãi; nhà lãnh đạo khơi dậy lòng nhiệt tình.

Ông chủ nói "tôi"; nhà lãnh đạo nói "chúng ta".

Ông chủ để ý nguyên nhân gây nên sự cố; nhà lãnh đạo tìm cách khắc phục sự cố.

Ông chủ biết mình đã hoàn thành như thế nào; nhà lãnh đạo biết cách hướng dẫn làm như thế nào để hoàn thành.

Ông chủ bảo "đi đi"; nhà lãnh đạo nói "chúng ta cùng đi nào!"

www.Sachvui.Com

Đặc điểm của một "nhà lãnh đạo chức vị"

Sự an toàn dựa trên chức vụ không dựa vào tài năng. Có một câu chuyện kể về một binh nhì trong Chiến tranh thế giới thứ nhất đã la hét trên chiến trường: "Hãy dập tắt cuộc chiến!". Sau đó, khi biết mình đã xúc phạm đến tướng Black Jack Pershing, anh này luôn miệng lắp bắp xin lỗi vì sợ bị trừng phạt nặng. Tướng Pershing đã vỗ nhẹ vào lưng anh ta và nói: "Không sao, con trai, rất vui vì ta không phải là một thiếu úy". Câu chuyện này muốn nói với chúng ta rằng, một người có năng lực thật sự và có tầm ảnh hưởng càng lớn, thì càng tự tin và cảm thấy an toàn hơn.

Cấp độ này thường có được do bổ nhiệm. Leo Durocher đang huấn luyện các vận động viên bóng chày chuẩn bị cho trận đấu giữa Giants và West Point. Một thanh niên đứng ngoài cứ chỉ vào ông rồi la lối, làm ông nhụt chí.

"Này, Durocher", anh ta la lớn, "Làm thế nào một kẻ trơ tráo như anh lại có mặt trong những đội bóng mạnh nhất cơ chứ?"

Leo cũng không kém: "Một nghị sỹ Quốc hội đã bổ nhiệm tôi".

Mọi người sẽ không phục tùng một nhà lãnh đạo dựa vào chức vụ bên ngoài thẩm quyền của ông ta. Họ chỉ làm việc khi bị yêu cầu với tinh thần làm việc thấp. Khi nhà lãnh đạo thiếu tự tin, những người dưới

www.Sachvui.Com

quyền không thể tận tâm làm việc. Họ giống như cậu bé được tiến sỹ Billy Graham hỏi làm thế nào để tìm bưu điện gần nhất. Sau khi cậu bé trả lời, Graham cảm ơn và nói: "Nếu cậu đến trung tâm hội nghị tối nay, cậu có thể nghe tôi nói với mọi người làm thế nào để đến thiên đường".

"Tôi không nghĩ là tôi sẽ đến đó, thưa ông", cậu bé trả lời, "Thậm chí ông còn không biết đường đến bưu điện nữa".

Những nhà lãnh đạo dựa vào địa vị sẽ gặp khó khăn khi làm việc với các tình nguyện viên, nhân viên văn phòng và những người trẻ tuổi. Tình nguyện viên không làm việc trong tổ chức nên nhà lãnh đạo không thể dựa vào tiền bạc để bắt họ tuân lệnh. Các nhân viên văn phòng đã quen với việc đóng góp ý kiến vào các quyết định nên không hài lòng với kiểu lãnh đạo độc tài. Còn những người trẻ tuổi thường không thích ai thể hiện quyền lực.

Niềm vui sướng và thành công của nhà lãnh đạo phụ thuộc vào khả năng leo lên những nấc thang lãnh đạo tiếp theo.

Cấp độ 2: sự chấp thuận

Fred Smith, người sáng lập và là Giám đốc Điều hành Công ty FedEx, nói: "Lãnh đạo là khả năng khiến mọi người làm việc cho bạn mà không vì nghĩa vụ". Điều này chỉ xảy ra khi bạn đạt đến cấp độ gây ảnh hưởng thứ hai.

www.Sachvui.Com

Người ta thường không quan tâm trình độ của bạn ra sao đến khi họ biết bạn đã quan tâm họ như thế nào. Lãnh đạo xuất phát từ trái tim chứ không phải từ cái đầu. Khả năng này phát triển nhờ mối quan hệ tốt chứ không phải vì những quy định.

Những nhà lãnh đạo dựa vào địa vị thường lãnh đạo theo cách đe dọa. Họ giống như những con gà mái mà nhà tâm lý học người Na Uy, T. Schjelderup-Ebbe, đã nghiên cứu khi xây dựng "nguyên tắc trật tự" hiện được sử dụng để miêu tả các hình thức tập hợp của xã hội.

Schjelderup-Ebbe phát hiện ra ở đàn gà nào cũng luôn có một con gà mái thống trị tất cả những con khác. Nó có thể mổ bất kỳ con gà nào mà nó không bị những con khác mổ lại. Tiếp đến, con gà mái thứ hai có thể mổ tất cả những con khác ngoại trừ con đầu đàn. Những con còn lại được sắp xếp theo thứ bậc giảm dần. Cuối cùng, một con kém may mắn nhất sẽ bị cả đàn mổ mà không mổ được ai.

Trái với cách lãnh đạo trên, một người ở cấp độ "Chấp thuận" sẽ lãnh đạo dựa vào các mối quan hệ. Điều họ quan tâm không phải là thứ bậc mà là phát triển con người. Ở cấp độ này, thời gian, năng lượng, sự quan tâm tập trung vào nhu cầu và mong muốn của từng cá nhân. Câu chuyện về Henry Ford trong cuốn *Modern Organizations* (Tổ chức của thế giới hiện đại) của Amitai Etzoni là một minh họa thú vị:

www.Sachvui.Com

Henry Ford đã sản xuất chiếc xe nhãn hiệu Model T có khả năng đánh bật các loại xe khác trên thị trường. Ông đã dành toàn bộ tâm trí cho sản phẩm. Ông muốn cả thế giới sử dụng xe hơi Model T. Nhưng khi có người đến gặp ông và đề xuất họ muốn chiếc xe có màu khác, Ford đã trả lời: "Ông có thể có bất kỳ màu gì ông thích miễn đó là màu đen". Đây chính là dấu hiệu mở đầu cho sự suy thoái của Công ty Henry Ford.

Những người không thể xây dựng các mối quan hệ bền vững sẽ sớm nhận ra rằng họ không thể duy trì khả năng lãnh đạo hiệu quả và lâu dài. Có một điều chắc chắn rằng, bạn có thể yêu mọi người mà không cần phải lãnh đạo họ, nhưng bạn không thể lãnh đạo họ nếu không yêu họ.

Dan Reiland, một nhân viên của tôi, đã nói với tôi: "Nếu cấp độ một là cánh cửa đến với kỹ năng lãnh đạo, thì cấp độ hai là nền tảng cơ sở".

Hãy chú ý, đừng bỏ qua cấp độ nào.

Cấp độ 3: định hướng kết quả

Ở cấp độ này, mọi việc bắt đầu diễn ra theo khuynh hướng tốt. Lợi nhuận tăng. Khí thế làm việc lên cao. Tỷ lệ xin thôi việc giảm. Các nhu cầu được thỏa mãn. Các mục tiêu được hiện thực hoá. Sự tăng trưởng tạo ra động lực lớn cho mọi người. Sự chỉ đạo và gây ảnh hưởng lên những người khác trở nên dễ dàng. Không cần nhiều nỗ lực, người ta có thể giải quyết các vấn đề.

www.Sachvui.Com

Có một sự khác biệt lớn giữa cấp độ hai và ba. Ở cấp độ "mối quan hệ", con người đến với nhau theo đúng nghĩa đen mà không có mục tiêu nào khác. Ở cấp độ "kết quả", con người đến với nhau để hoàn thành mục tiêu đã đặt ra. Nói cách khác, họ có định hướng kết quả.

Có một câu chuyện thú vị như sau: Một nhân viên bán hàng mới được cử đi công tác. Bản báo cáo bán hàng đầu tiên anh ta gửi về văn phòng công ty đã khiến cả phòng kinh doanh kinh ngạc vì nó thể hiện rõ sự dốt nát của anh ta. Trong đó, anh ta viết: "Tôi ã ặp ột ách hàng ưa bao giờ iết sản phẩm của chúng ta và tôi đã án cho họ ột ố ản pẩm. Ây giờ tôi sẽ đến Chicago".

Giám đốc Kinh doanh định sa thải anh ta thì có một lá thư khác đến từ Chicago viết rằng: "Tôi vừa đến đây và đã bán được nửa triệu".

Giám đốc Kinh doanh vừa cảm thấy bối rối nếu phải sa thải nhân viên "ngu dốt" này, vừa e ngại nếu không xử lý, anh ta sẽ gặp rắc rối lớn với Chủ tịch công ty. Sáng hôm sau, các nhân viên trong phòng kinh doanh ngạc nhiên khi nhìn thấy phía trên bảng thông báo ngoài hai bức thư của nhân viên bán hàng dốt nát nọ là thông báo của vị Chủ tịch: "Chúng ta ã ất quá nhiều thời gian để ánh vần thay vì cố gắng bán hàn. Hãy nhìn vào doanh số án hàng này. Tôi muốn mọi người nên đọc những lá thư này của Gooch. Anh ấy đang ên đường và tạo ra những ành ủa o lớn cho chúng ta. Các vị nên đi ra ngoài và làm những gì anh ta đã làm".

www.Sachvui.Com

Rõ ràng, bất kỳ giám đốc kinh doanh nào cũng thích một nhân viên có thể vừa bán hàng giỏi vừa viết đúng chính tả. Tuy nhiên, vẫn có nhiều người có khả năng đem lại những thành quả lớn ngay cả khi họ không được học hành đến nơi đến chốn.

Cấp độ 4: phát triển con người

Làm thế nào để nhận ra một nhà lãnh đạo? Có ý kiến cho rằng: để nhận ra một nhà lãnh đạo thật sự, hãy xem nhân viên của anh ta có liên tục hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao hay không.

Một nhà lãnh đạo tài giỏi không phải nhờ quyền lực người đó nắm trong tay, mà ở chỗ có khả năng phát huy tài năng của người khác. Sự thành công mà không có người kế tục thì đó là sự thất bại. Giúp đỡ những người xung quanh phát triển là trách nhiệm chính của mỗi nhân viên (xem Chương 7).

Lòng trung thành của đội ngũ kế cận đối với nhà lãnh đạo đạt tới mức độ cao nhất khi họ ngày càng trưởng thành dưới sự dìu dắt của nhà lãnh đạo. Quá trình đó diễn ra như sau: Tại cấp độ hai: nhân viên quý mến nhà lãnh đạo; tại cấp độ ba: nhân viên khâm phục nhà lãnh đạo; tại cấp độ bốn: nhân viên trung thành với nhà lãnh đạo. Rõ ràng, nhà lãnh đạo giành được trái tim của mọi người bằng việc giúp họ tự phát triển bản thân.

Trường hợp của Sheryl Fleisher, một trong những nhân viên chủ chốt của tôi, là một ví dụ. Khi mới gia

www.Sachvui.Com

nhập nhóm, cô không phải là người của công chúng. Tôi đã chủ động giúp đỡ cô cho đến khi cô thật sự trở thành người của công chúng. Giờ đây, cô đã thành công trong việc phát triển những nhân viên khác. Có một sợi dây liên hệ giữa việc cô đã làm với lòng trung thành cô dành cho sự lãnh đạo của tôi, và cả hai chúng tôi đều biết lý do. Khoảng thời gian tôi làm việc cùng cô đã mang lại sự thay đổi tích cực. Cô ấy sẽ không bao giờ quên những gì tôi đã làm cho mình. Ngược lại, thời gian cô ấy dành để làm việc với những người khác cũng giúp tôi rất nhiều, và tôi sẽ không bao giờ quên.

Tất cả những nhà lãnh đạo xung quanh bạn nên là những người mà bản thân bạn đã trực tiếp tiếp xúc, hay giúp đỡ họ phát triển ở một mức độ nào đó. Khi điều đó xảy ra, tình yêu và lòng trung thành sẽ được thể hiện từ những người gần gũi với bạn nhất, và từ những người mà các nhà lãnh đạo chủ chốt của bạn tiếp xúc.

Tuy nhiên, khi bạn tiến lên các bậc thang ảnh hưởng trong tư thế một nhà lãnh đạo, và cư xử thoải mái với nhóm người mà bạn đã phát triển xung quanh mình, có thể bạn sẽ phiền toái. Có thể bạn không nhận ra rằng nhiều nhân viên mới coi bạn là nhà lãnh đạo "chức vị" vì bạn đã không tiếp xúc với họ. Những gợi ý sau sẽ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo có khả năng phát triển mọi người:

Hãy đi thật chậm qua đám đông. Có một số cách để giữ mối quan hệ với tất cả mọi người. Khi là một mục

www.Sachvui.Com

sư, tôi đã thực hiện điều này trong giáo đoàn 5.000 người của mình:

- Học thuộc tên của họ.
- Trao đổi thiếp với giáo đoàn và đọc thiếp mọi người gửi tặng (mỗi tuần, tôi nhận được khoảng 250 thiếp).
- Đọc hết đơn phỏng vấn của hội viên xin gia nhập.
- Đọc và trả lời những bức thư gửi đến cho tôi.
- Mỗi năm, tham gia một hoạt động xã hội của từng lớp học Trường Sunday.

Phát triển các nhà lãnh đạo chủ chốt. Tôi đã gặp gỡ, giảng dạy cho những người có ảnh hưởng trong tổ chức. Đến lượt mình, họ truyền lại cho người khác những gì tôi đã cung cấp cho họ.

Cấp độ 5: cá nhân

Chúng ta sẽ không dành nhiều thời gian thảo luận về cấp độ cá nhân vì đa phần mọi người chưa ai đạt đến được mức này. Chỉ khi kỹ năng lãnh đạo được thử thách trong suốt cả cuộc đời mới cho phép chúng ta đạt cấp độ năm và gặt hái thành quả có ý nghĩa vĩnh cửu.

BƯỚC LÊN NHỮNG NẤC THANG LÃNH ĐẠO

Dưới đây là một số điều bổ sung trong quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo:

www.Sachvui.Com

Càng lên cao, càng cần nhiều thời gian

Mỗi khi bạn thay đổi công việc hoặc bắt đầu tham gia nhóm mới, hãy khởi đầu từ cấp độ thấp nhất rồi tự mình tiến lên những bậc cao hơn.

Càng lên cao, quyết tâm càng phải lớn

Quyết tâm tăng lên phải giống như con đường hai chiều. Không chỉ riêng bạn ngày càng quyết tâm, mà những cá nhân liên quan khác cũng phải như vậy. Khi lãnh đạo hay nhân viên không sẵn sàng hy sinh để đáp ứng các yêu cầu ở cấp độ mới, thì tầm ảnh hưởng sẽ giảm dần.

Càng lên cao, càng dễ lãnh đạo

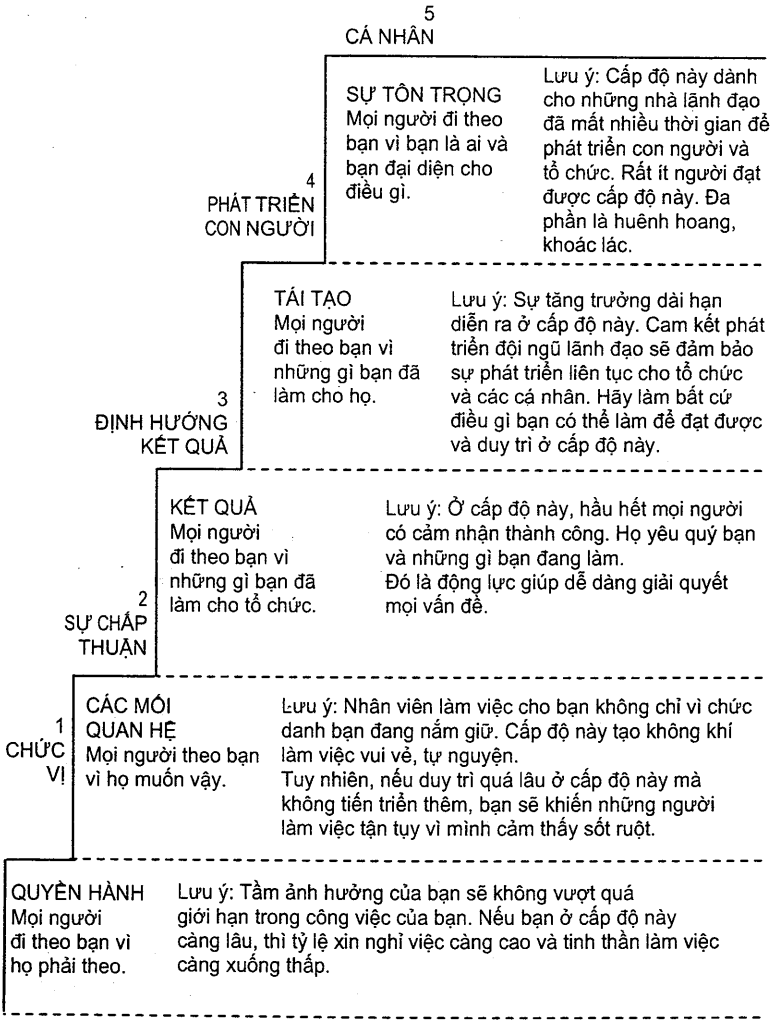
Hãy quan sát quá trình tiến triển từ cấp độ hai lên cấp độ bốn. Đầu tiên, người ta chỉ thích tính cách của bạn; sau đó thích những gì bạn làm vì lợi ích chung của mọi người; tiếp đến là thích những gì bạn làm với tư cách cá nhân. Mỗi cấp độ khi nhà lãnh đạo và nhân viên của anh ta vượt qua là thêm mỗi lý do vì sao mọi người muốn đi theo họ.

Càng lên cao, càng phát triển

Sự phát triển chỉ có thể xảy ra khi có sự thay đổi hiệu quả. Khi bạn vượt qua các cấp độ lãnh đạo, việc thay đổi sẽ dễ dàng hơn. Khi bạn phát triển, mọi người sẽ cho phép bạn và thậm chí hỗ trợ bạn thực hiện những thay đổi cần thiết.

www.Sachvui.Com

NĂM CẤP ĐỘ LÃNH ĐẠO



www.Sachvui.Com

Đừng bao giờ bỏ qua cấp cơ bản

Mỗi cấp độ sau luôn dựa trên cấp độ trước và sẽ đổ sụp nếu ta bỏ qua cấp độ thấp hơn. Ví dụ, nếu bạn bỏ qua cấp độ chấp thuận (các mối quan hệ) để đến cấp độ định hướng (kết quả) và ngừng quan tâm những người theo bạn, giúp bạn tạo nên kết quả, họ sẽ cảm thấy bị lợi dụng. Khi bạn tiến lên các cấp độ cao hơn, vai trò lãnh đạo của bạn đối với một người hay nhóm người ngày càng vững chắc và sâu sắc hơn.

Nếu bạn đang lãnh đạo một nhóm người, bạn sẽ không ngang hàng với tất cả mọi người

Không phải mọi người đều phản ứng giống nhau trước sự lãnh đạo của bạn.

Để duy trì hiệu quả vai trò lãnh đạo của bạn, phải đưa những người có ảnh hưởng trong nhóm cùng bạn tiến lên các cấp độ cao hơn

Tầm ảnh hưởng của bạn kết hợp với tầm ảnh hưởng của những nhà lãnh đạo khác sẽ đem lại sự bền vững dài lâu. Thiếu điều này, quyền lợi và lòng trung thành trong nhóm sẽ bị chia rẽ.

KẾT LUẬN VỀ TẦM ẢNH HƯỞNG

Đến lúc này, chúng ta đã hiểu thế nào là tầm ảnh hưởng, và làm sao để tăng cường ảnh hưởng. Để tiến lên được vị trí cao nhất, bạn phải làm hai điều:

www.Sachvui.Com

Hiểu rõ cấp độ lãnh đạo hiện tại của bạn

Vì bạn sẽ ở những cấp độ khác nhau với những người khác nhau, bạn cần biết ai đang ở cấp độ nào. Nếu những người có ảnh hưởng lớn nhất trong công ty đang ở các cấp độ cao nhất và họ ủng hộ bạn, bạn sẽ thành công trong việc lãnh đạo những người khác. Nhưng nếu họ không ủng hộ bạn, rắc rối sẽ sớm nảy sinh.

Thấu hiểu và áp dụng những phẩm chất cần thiết để thành công ở mỗi cấp độ

Dưới đây là những phẩm chất mà bạn phải thể hiện xuất sắc trước khi tiến lên các cấp độ cao hơn.

Cấp độ 1: Chức vị/Quyền hành

- Hiểu rõ công việc của bản thân.
- Hiểu rõ lịch sử công ty.
- Liên hệ lịch sử của công ty với con người trong công ty (nói cách khác, hãy trở thành thành viên thật sự của công ty).
- Gánh vác trách nhiệm.
- Luôn làm tốt công việc của bạn.
- Làm được nhiều hơn mong đợi.
- Đưa ra những ý tưởng sáng tạo để thay đổi và cải tiến.

Cấp độ 2: Sự chấp thuận/Các mối quan hệ

- Có tình cảm chân thành với mọi người.

www.Sachvui.Com

- Giúp đỡ mọi người làm việc với bạn thành công hơn.
- Thấu hiểu nội tâm của mọi người.
- Quan tâm tới mọi người hơn là chỉ quan tâm đến những quy trình.
- Hãy làm để ai cũng có lợi, hoặc là không làm gì cả.
- Thu hút người khác tham gia làm việc cùng bạn.
- Cư xử khôn khéo với những người khó tính.

Cấp độ 3: Định hướng kết quả

- Đề xướng và gánh vác trách nhiệm phát triển công ty.
- Phát triển và theo đuổi mục đích đã đề ra.
- Biến nội dung công việc và nỗ lực thực hiện trở thành phần không thể thiếu trong tuyên bố về mục đích phấn đấu.
- Nâng cao hiệu quả công việc bắt đầu từ chính bạn.
- Biết và làm những việc mang lại lợi ích lớn.
- Truyền đạt chiến lược và tầm nhìn của công ty tới mọi người.
- Trở thành tác nhân thay đổi, làm chủ quỹ thời gian.
- Đưa ra những quyết định quan trọng, đem lại sự thay đổi lớn lao.

Cấp độ 4: Phát triển con người/Tái tạo

- Nhận thức được con người là tài sản có giá trị nhất.

www.Sachvui.Com

- Ưu tiên phát triển nguồn nhân lực.
- Trở thành hình mẫu cho mọi người noi theo.
- Tập trung nỗ lực lãnh đạo 20% số nhân viên hàng đầu của bạn.
- Tạo cơ hội thăng tiến cho những nhà lãnh đạo chủ chốt của bạn.
- Có khả năng thu hút những cá nhân tài năng để theo đuổi một mục tiêu chung.

Cấp độ 5: Cá nhân/Sự tôn trọng

- Đi theo bạn là những người trung thành và sẵn sàng hy sinh vì bạn.
- Bạn đã mất nhiều năm đào tạo nên những nhà lãnh đạo.
- Bạn trở thành một chính khách/một chuyên gia tư vấn được mọi người công nhận.
- Niềm vui lớn nhất của bạn là nhìn thấy những người khác trưởng thành và phát triển.
- Bạn vượt trội hơn công ty của mình.

Mỗi người là một nhà lãnh đạo vì đều có ảnh hưởng đến một ai đó. Không phải ai cũng có khả năng trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại, nhưng có thể trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Có hai câu hỏi bạn cần giải đáp là: "Bạn sẽ phát huy tiềm năng lãnh đạo trong mình chứ?", và "Bạn có sử dụng những kỹ năng lãnh đạo của

www.Sachvui.Com

mình để giúp mọi người phát triển hơn không?" Cuốn sách này sẽ giúp bạn thực hiện hai điều đó.

ẢNH HƯỞNG CỦA TÔI

Trước khi ngày đến rồi đi
Bao người thay đổi cũng vì đời tôi
Trước khi ngả bóng mặt trời
Bao nhiêu vết sáng, vết đen đây rồi
Ước mong chỉ có một thôi
Cầu kinh mãi mãi muôn đời là đây
Nếu như có đụng đến ai
Cho con giúp ích làm tươi cuộc đời.

CÁC BƯỚC PHÁT HUY TIỀM NĂNG LÃNH ĐẠO CỦA BẠN

Củng cố kiến thức:

1. Lãnh đạo là ----------

2. Năm cấp độ lãnh đạo là: ----------
(1) ----------
(2) ----------
(3) ----------
(4) ----------
(5) ----------

3. Đối với hầu hết mọi người, hiện tại tôi đang ở cấp độ lãnh đạo nào?

www.Sachvui.Com

---

4. Đối với những người có tầm ảnh hưởng khác, hiện tôi đang ở cấp độ nào?

Trả lời:

1. Liệt kê năm người có ảnh hưởng lớn nhất trong công ty của bạn.

(a) Bạn đang ở cấp độ ảnh hưởng nào đối với họ?

(b) Họ đang ở cấp độ ảnh hưởng nào đối với người khác?

2. Mỗi tháng dành một giờ tìm hiểu và xây dựng mối quan hệ với năm người có ảnh hưởng lớn nhất trong công ty bạn.

3. Dành hai giờ mỗi tháng làm việc với nhóm người có ảnh hưởng nhất và phát triển họ. Giờ thứ nhất cùng nhau xem lại một chương trong cuốn sách này. Giờ còn lại cùng nhau thực hiện kế hoạch củng cố hoạt động của công ty.

4. Xem lại các phẩm chất của từng cấp độ lãnh đạo, và chọn ra ba vấn đề bạn cảm thấy yếu và cần hoàn thiện hơn.

www.Sachvui.Com

2

Chìa khóa của sự lãnh Đạo:
LỰA CHỌN THEO THỨ TỰ ƯU TIÊN

Trong một buổi hội thảo, tôi thấy một diễn giả nói: có hai thứ khó nhất mọi người phải làm là suy nghĩ và làm việc theo thứ tự ưu tiên. Ông còn nói rằng, hai điều này tạo ra sự khác biệt giữa một chuyên gia với một người nghiệp dư.

Tôi cũng tin rằng, biết suy tính trước công việc và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên chính là điểm tạo nên sự khác biệt lớn giữa nhà lãnh đạo và những người đi theo họ, vì:

- Những người thực dụng biết cách làm thế nào để đạt được những gì họ muốn.
- Những nhà triết học biết những gì họ nên muốn.

www.Sachvui.Com

- Những nhà lãnh đạo biết làm thế nào để đạt được những gì họ nên muốn.

Thành công là quá trình hiện thực hóa một mục đích đã định trước.

Thành công là quá trình hiện thực hóa liên tục một mục đích đã định trước. Định nghĩa này cho chúng ta thấy quyết tâm theo đuổi nguyên tắc ưu tiên và khả năng hiện thực hóa mục đích đề ra là những phẩm chất không thể thiếu tạo nên thành công của nhà lãnh đạo. Tôi tin rằng đây là chìa khóa cho công việc lãnh đạo.

Nhiều năm trước, khi theo học chương trình cử nhân kinh doanh, tôi đã được học về nguyên lý Pareto (thường được gọi là nguyên lý 20/80). Mặc dù lúc đó tôi biết rất ít về nguyên lý này, nhưng tôi đã bắt đầu áp dụng nó vào cuộc sống của mình. Hai mươi năm sau, tôi mới thấy nó là công cụ hữu hiệu nhất để quyết định những lựa chọn ưu tiên cho cuộc sống của bất cứ ai, hay bất cứ tổ chức nào.

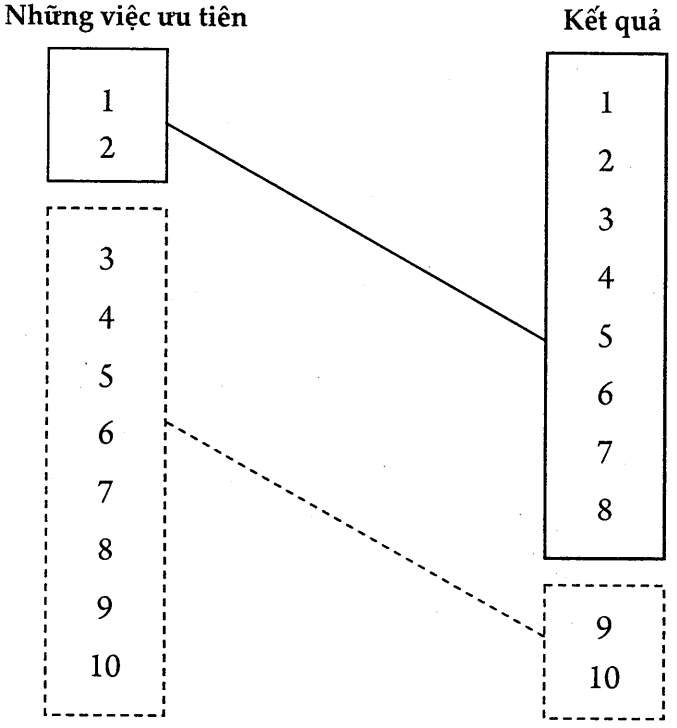
Nguyên lý Pareto

20% những ưu tiên của bạn sẽ mang đến 80% kết quả,

NẾU

bạn dành tất cả thời gian, tiền bạc và sức lực vào 20% đầu tiên trong số những ưu tiên ấy.

www.Sachvui.Com



NGUYÊN LÝ PARETO (NGUYÊN LÝ 20/80)

Dòng kẻ liền trên biểu đồ minh họa nguyên lý 20/80 miêu tả một người hay một tổ chức đã đầu tư thời gian, tiền bạc, sức lực và nhân lực cho những ưu tiên quan trọng nhất. Kết quả cho thấy năng suất lao động đã tăng lên gấp bốn lần. Dòng kẻ đứt quãng miêu tả một người hay một tổ chức đã đầu tư thời gian, tiền bạc, sức lực và nhân sự vào những ưu tiên kém quan trọng hơn, vì vậy kết quả đạt được không đáng kể.

www.Sachvui.Com

Những ví dụ về nguyên lý Pareto

Thời gian	20% thời gian của chúng ta làm ra 80% kết quả công việc.
Cố vấn	20% nhân viên chiếm 80% thời gian của chúng ta.
Sản phẩm	20% sản phẩm mang lại 80% lợi nhuận.
Đọc sách	20% quyển sách chứa đựng 80% nội dung của nó.
Công việc	20% công việc của chúng ta mang đến 80% sự hài lòng.
Diễn thuyết	20% nội dung diễn thuyết gây ra 80% tác động.
Quyên góp	20% những người hảo tâm đóng góp 80% tổng số tiền quyên góp.
Sự lãnh đạo	20% số người đưa ra 80% quyết định.
Dã ngoại	20% số người ăn hết 80% thức ăn mang theo.

Mọi nhà lãnh đạo cần phải hiểu nguyên lý Pareto trong việc giám sát và lãnh đạo. Ví dụ: 20% số người trong công ty có trách nhiệm tạo ra 80% thành công của công ty. Để tăng năng suất lao động cho công ty, nhà lãnh đạo nên áp dụng chiến lược sau:

1. Xác định 20% những nhân viên quan trọng nhất.
2. Dành 80% thời gian cho nhân viên của bạn vào 20% đó.
3. Dành 80% quỹ phát triển nhân lực của bạn cho 20% đó.
4. Xác định 20% nào của công việc đem lại 80% hiệu quả, và đào tạo một trợ lý thực hiện 80% công việc ít hiệu quả hơn. Điều này giúp giải phóng nhân

www.Sachvui.Com

viên để họ có thể tập trung làm công việc mà họ có sở trường nhất.

5. Yêu cầu 20% nhân viên giỏi nhất đó đào tạo tại chỗ cho 20% nhân viên tiếp theo.

Hãy nhớ, chúng ta dạy những gì chúng ta biết; tái tạo những gì chúng ta có. Tôi thường giảng nguyên lý này tại các hội thảo về lãnh đạo. Mọi người thường hỏi tôi: "Làm thế nào để xác định được 20% những người có ảnh hưởng nhất, hay những người có năng lực tốt nhất trong tổ chức?" Tôi gợi ý họ lập một danh sách tất cả mọi người trong phòng ban, hay tổ chức của họ. Sau đó hãy tự hỏi bản thân về từng cá nhân rằng: "Nếu người này làm một việc tiêu cực chống đối mình, hay không ủng hộ mình nữa thì hậu quả sẽ như thế nào?" Nếu câu trả lời là không thể làm việc tốt được nữa thì hãy đánh dấu "X" bên cạnh tên người đó. Nếu người nào không thể giúp bạn thành công hay khiến bạn thất bại khi thực hiện một công việc quan trọng, thì không cần đánh dấu người đó. Khi rà soát hết, bạn sẽ có khoảng 15-20% tên được đánh dấu. Những người này rất quan trọng. Họ phải được phát triển và bổ nhiệm vào những vị trí chủ chốt để thăng tiến trong công ty.

Hiệu quả là nền tảng của sự tồn tại. Hiệu suất là nền tảng của thành công.

www.Sachvui.Com

Vấn đề không phải bạn làm việc vất vả đến đâu mà là bạn đã làm việc hiệu quả như thế nào

Một người đàn ông nghe người khác nói rằng, ông ta sẽ trở nên giàu có nếu làm việc vất vả nhất. Ông suy nghĩ và thấy rằng công việc gian khổ nhất đối với ông là đào những cái hố. Thế là ông quyết định đào những cái hố to ở sân sau nhà. Ông đã không trở nên giàu có mà chỉ chuốc vào mình căn bệnh đau lưng. Ông chỉ biết làm việc vất vả, mà không màng xem việc mình làm có thật sự hiệu quả hay không.

Sắp đặt bài bản để tránh thấp thỏm lo âu

Đã là lãnh đạo phải có khả năng sắp đặt thành công các dự án, công việc được ưu tiên. Nếu việc nào cũng quan trọng như nhau, cuối cùng bạn sẽ không đạt được thành tựu nào đáng kể.

Sắp xếp theo mức độ ưu tiên

Quan trọng/Cấp thiết: Những nhiệm vụ như thế này phải được giải quyết trước tiên.

Quan trọng/Ít cấp thiết: Đối với nhiệm vụ này, hãy xác định hạn chót phải hoàn thành, và chia công việc đó ra để thực hiện hàng ngày.

Ít quan trọng/Cấp thiết: Khẩn trương hoàn thành nhiệm vụ này mà không cần huy động nhiều nhân lực. Nếu có thể, hãy giao phó công việc đó cho một trợ lý đắc lực.

www.Sachvui.Com

Ít quan trọng/Không cấp thiết: Tập hợp tất cả công việc như thế này và dành nửa giờ mỗi tuần để hoàn thành chúng. Có thể giao công việc đó cho người khác. Hãy nghiên cứu kỹ trước khi quyết định có nên lùi việc hôm nay đến ngày mai không.

PARETO

Ngày tháng_____

Gọi điện thoại cho:	Đã làm
1._____	
2._____	
3._____	
4._____	

Ghi chú:	Đã làm
1._____	
2._____	
3._____	
4._____	

Thứ tự công việc ưu tiên theo thời gian cho phép (Danh sách những việc quan trọng, cấp thiết cần làm ngay). Đã hoàn thành

1._____ ☐

2._____ ☐

www.Sachvui.Com

3. _____ ☐

4. _____ ☐

5. _____ ☐

6. _____ ☐

7. _____ ☐

8. _____ ☐

9. _____ ☐

10. _____ ☐

CÔNG VIỆC PHẢI LÀM (Quan trọng; Không cấp thiết)	**CÔNG VIỆC CÓ THỂ GIAO PHÓ HOÀN THÀNH** (Không quan trọng; Cấp thiết)
1. _____ ☐	1. _____ ☐
2. _____ ☐	2. _____ ☐
3. _____ ☐	3. _____ ☐
4. _____ ☐	4. _____ ☐
5. _____ ☐	5. _____ ☐
6. _____ ☐	6. _____ ☐
7. _____ ☐	7. _____ ☐
8. _____ ☐	8. _____ ☐

Tôi đã từng giảng nguyên lý 20/80 tại một hội thảo ở Boston. Sau lần đó, John Bowen, bạn tôi, đã gửi cho tôi một trang bảng biểu được trình bày theo ý tưởng bài

www.Sachvui.Com

giảng của tôi. Từ đó, tôi đã sử dụng nó để lựa chọn những công việc ưu tiên. Hy vọng nó cũng có ích cho bạn.

Lựa chọn hay thất bại

Ai trong chúng ta đều có thể là người đề xướng hoặc người phản ứng lại kế hoạch. Vấn đề không phải là "Lịch công tác của tôi sẽ kín đặc chứ?" mà là "Ai sẽ hoàn thành lịch công tác của tôi?" Nếu chúng ta là lãnh đạo, thì vấn đề không phải là "Ta sẽ đi gặp mọi người chứ?" mà là "Ta sẽ gặp ai?" Qua quan sát, tôi nhận thấy nhà lãnh đạo thường có xu hướng khởi xướng, còn nhân viên có xu hướng phản ứng lại. Hãy xem sự khác biệt sau đây:

Lãnh đạo	Nhân viên
Khởi xướng	Phản ứng lại
Hướng dẫn; chủ động gọi điện	Lắng nghe; chờ điện thoại reo
Dành thời gian hoạch định kế hoạch; tiên liệu các vấn đề xảy ra	Sống ngày qua ngày và phản ứng lại những gì đang xảy ra
Đầu tư thời gian với mọi người	Tiêu phí thời gian với mọi người
Lên lịch công tác theo thứ tự ưu tiên	Hoàn thành nhiệm vụ theo lịch yêu cầu

ĐÁNH GIÁ HAY BẺ TẮC

Một người có kinh nghiệm lâu năm về thực hiện quyết định đã cho tôi một lời khuyên thật đơn giản: quyết định làm gì thì hãy thực hiện nó; quyết định

www.Sachvui.Com

không làm gì thì đừng thực hiện nó. Tuy nhiên, đánh giá những việc ưu tiên không đơn giản như vậy. Nhiều khi không dễ phân biệt việc nào là quan trọng và ít quan trọng. Tôi nhận thấy đôi khi những việc ta tưởng ít quan trọng nhất lại là những việc phải thực hiện đầu tiên.

Những câu hỏi dưới đây hỗ trợ bạn thực hiện quá trình sắp xếp các lựa chọn ưu tiên:

Người ta cần gì ở tôi? Một nhà lãnh đạo có thể từ bỏ mọi thứ trừ trách nhiệm cuối cùng. Câu hỏi luôn luôn phải trả lời trước khi nhận một công việc mới là: "Người ta cần gì ở tôi?" (Nói cách khác: tôi phải làm gì, sao người khác không thể mà tôi lại có thể làm được điều đó?) Bất kể đó là công việc gì, nó phải là ưu tiên quan trọng. Nếu bạn không thể, bạn sẽ trở thành kẻ thất nghiệp. Có rất nhiều trọng trách khác nhau ở vị trí của bạn, nhưng chỉ rất ít trong số đó đòi hỏi bạn và chỉ có bạn mới thực hiện được. Hãy phân biệt việc bạn phải làm và việc có thể giao phó cho người khác.

Dành một phút liệt kê những gì người ta cần ở bạn trong công việc (theo thứ tự ưu tiên, nếu có thể):

1.

2.

3.

4.

www.Sachvui.Com

Cái gì đem lại cho tôi hiệu quả cao nhất? Câu hỏi tôi phải tiếp tục tự hỏi là: "Có phải tôi đang làm những gì tôi có khả năng nhất và đem lại kết quả cao nhất cho cơ quan hay không?" Có ba vấn đề thường xảy ra trong các cơ quan là:

- Lạm dụng: Một số ít người phải làm việc quá nhiều.
- Bỏ phí: Rất nhiều nhân viên được giao rất ít việc.
- Dùng sai người: Rất nhiều người làm việc sai vị trí.

Bo JackSon là hậu vệ trong đội bóng của trường. Anh chơi tốt, nhưng không đưa được đội đến chức vô địch. Kết thúc mùa giải, đội bóng của anh thắng ba trận và thua bảy trận. Tại trường Đại học Auburn, khi cả ba tiền đạo bị chấn thương, huấn luyện viên đã đẩy anh lên lấp chỗ cho đến khi những cầu thủ kia trở lại phong độ. Anh cảm thấy lo lắng nhưng vẫn nhận nhiệm vụ đó. Đây là một ví dụ tiêu biểu trả lời cho những câu hỏi về vấn đề "hiệu quả".

Dành một phút liệt kê những gì đem lại cho bạn hiệu quả cao nhất trong công việc:

1.

2.

3.

4.

Phần thưởng lớn nhất trong công việc là gì? Ta chỉ có thể làm việc gì đó tốt nhất khi ta yêu thích nó.

www.Sachvui.Com

Trong một hội nghị của các nhà lãnh đạo, tôi đã giảng cho họ về nguyên lý này. Bài giảng có tiêu đề: "Hãy nhận lấy công việc và yêu thích nó". Tôi đã khích lệ mọi người tìm một công việc gì đó mà họ có thể vui vẻ làm, mà không suy nghĩ gì đến lợi ích sẽ đạt được. Sau đó, tôi khuyên họ cố gắng làm thật tốt công việc để mọi người sẵn lòng trả tiền cho họ. Andy Granatelli, tay đua môtô cũng là một doanh nhân nổi tiếng, nói rằng khi bạn làm tốt một việc gì đó, đó không phải là công việc mà là một phong cách sống. Bạn thích thú và hài lòng với bản thân vì bạn đã góp phần làm cho thế giới tốt đẹp hơn.

Dành một phút liệt kê những điểm khiến bạn yêu thích công việc của mình:

1.

2.

3.

4.

Công việc của bạn sẽ thành công gấp bội nếu có sự tương đồng ở cả ba câu hỏi trên. Nói cách khác, nếu những yêu cầu hay đòi hỏi trong công việc phù hợp với sở trường của tôi, tôi sẽ gặt hái được kết quả tốt nhất; tôi thấy hài lòng khi thực hiện công việc đó; và tôi sẽ thành công nếu tôi làm việc theo thứ tự ưu tiên.

www.Sachvui.Com

NGUYÊN TẮC ƯU TIÊN

Những việc ưu tiên không bao giờ "cố định"

Những việc ưu tiên thường xuyên có sự thay đổi, đòi hỏi phải được quan tâm thích đáng. H. Ross Perot, tỷ phú người Mỹ, từng nói: "Để giành được bất kỳ điều gì tuyệt vời và đáng giá, người ta phải liên tục chiến đấu".

Nguyên tắc:
Bạn không thể đánh giá quá cao mọi thứ.

Để giữ vững những ưu tiên trong công việc, hãy:

- Đánh giá: hàng tháng, cần xem lại ba câu hỏi về yêu cầu; hiệu quả; phần thưởng.
- Loại ra: hãy tự hỏi bản thân: "Công việc nào ta đang làm mà có thể giao lại cho người khác?"
- Dự đoán: Đâu là những dự án quan trọng nhất bạn đang làm trong tháng này và mất bao lâu để thực hiện xong?

Nguyên tắc: bạn không thể đánh giá quá cao mọi thứ

William James, nhà triết học, tâm lý học thế kỷ XIX-XX, nói rằng nghệ thuật của sự khôn ngoan là "khả năng biết loại bỏ". Những việc tầm thường, nhỏ mọn thường làm chúng ta mất rất nhiều thời gian. Vậy mà vẫn có rất nhiều người đang sống vì những việc không xứng đáng.

www.Sachvui.Com

Tiến sỹ Anthony Campolo đã kể về một nghiên cứu xã hội học của mình. Trong đó, ông đã hỏi hơn 50 người trên 95 tuổi: "Nếu có cơ hội trở lại tuổi thanh xuân, các vị muốn làm lại điều gì?" Có rất nhiều câu trả lời giống nhau. Trong số đó, ba câu trả lời điển hình là:

- Tôi sẽ suy nghĩ chín chắn hơn.
- Tôi sẽ mạo hiểm hơn.
- Tôi sẽ làm thêm nhiều việc có ý nghĩa cho cuộc sống ngay cả khi tôi nằm xuống.

Một nghệ sỹ viôlông trẻ khi được hỏi về bí quyết thành công đã trả lời: "Thờ ơ có chủ định". Cô ấy giải thích rằng: "Khi còn ở trường, có quá nhiều việc chiếm hết thời gian của tôi. Ngày nào cũng vậy, ăn sáng xong, tôi về quét dọn phòng riêng, sắp xếp lại đồ đạc, gấp chăn màn và làm tất cả những gì tôi thấy phải làm. Rồi tôi vội vã tập viôlông. Sau đó, tôi nhận thấy mình không hề tiến bộ như tôi tưởng, vì thế, tôi đã thay đổi mọi thứ. Cho đến khi kết thúc thời kỳ luyện tập, tôi trở nên "thờ ơ" có chủ định với mọi việc. Tôi tin rằng, "thờ ơ có chủ định" chính là bí quyết thành công của mình".

Điều tốt và điều tốt nhất là kẻ thù của nhau

Hầu hết mọi người biết lựa chọn điều gì trong hai điều tốt và xấu. Nhưng thật khó khăn khi chúng ta đứng trước hai sự lựa chọn đều tốt. Vậy chúng ta nên làm gì? Điều gì sẽ xảy ra nếu cả hai sự lựa chọn đều hoàn toàn

www.Sachvui.Com

phù hợp với yêu cầu, hiệu quả và phần thưởng trong công việc của chúng ta?

Xóa bỏ những ràng buộc giữa hai lựa chọn tốt

- Hỏi ý kiến người giám sát hoặc đồng nghiệp của bạn.
- Liệu bạn có thể giao phó một trong hai lựa chọn đó cho người khác không? Nếu có, hãy nhanh chóng chuyển giao rồi tập trung vào lựa chọn chỉ mình bạn đảm đương được.
- Sự chọn lựa nào mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng hơn? Nhiều lúc chúng ta chỉ chăm chăm giữ cho cửa hàng của mình sạch sẽ đến nỗi hầu như không bao giờ mở cánh cửa chính. Chúng ta quên rằng, lý do chính mở cửa hàng là bán hàng cho khách chứ không phải là giữ cho nó sạch sẽ.
- Ra quyết định dựa trên mục đích của tổ chức hay cơ quan.

Người trông coi ngọn hải đăng trên biển mỗi tháng một lần được nhận một lượng dầu chỉ vừa đủ để luôn thắp sáng ngọn đèn. Ngọn hải đăng nằm cách bãi biển không xa nên thường xuyên có khách qua lại. Một đêm nọ, một phụ nữ từ làng bên đến xin người gác đèn chút dầu để sưởi ấm ngôi nhà của cô. Rồi một lần khác, một người cha đến xin anh chút dầu để thắp sáng. Lần khác nữa, có người xin dầu để bôi trơn vòng bi bánh xe... Vì những lời cầu xin này đều rất chính đáng nên người gác

www.Sachvui.Com

đèn đều cố gắng giúp đỡ tất cả. Đến cuối tháng, anh nhận thấy phi dầu cạn dần. Chẳng mấy chốc, ngọn đèn phụt tắt. Đêm đó đã xảy ra một số vụ đắm tàu làm nhiều người chết. Khi các nhà chức trách tiến hành điều tra sự cố, người gác đèn vô cùng hối hận. Mặc cho anh xin lỗi và ăn năn, họ chỉ đáp lại: "Chúng tôi cung cấp dầu cho anh chỉ với một mục đích duy nhất là giữ cho ngọn hải đăng luôn được thắp sáng".

Bạn không thể có tất cả

Khi con trai tôi, Joel Porter, còn là một cậu bé, cứ mỗi lần vào một cửa hàng tôi lại nói với nó: "Con không thể có mọi thứ". Giống như nhiều người khác, nó cũng gặp khó khăn để nói "không" với nhiều thứ. Nếu bạn muốn giành được bất kỳ thứ gì thì 95% thành công phụ thuộc vào việc bạn biết mình muốn gì. Nhiều năm trước tôi đã đọc được khổ thơ sau của Willian H. Henson:

Định ra một thứ anh tìm
Lòng tham vô độ ép anh tìm nhiều
Xuôi tay nhắm mắt tưởng xong
Con đường vơ vét vẫn đang nửa chừng
Thu thu, hoạch hoạch hết đường
Đồng khô, đất nứt, lá cây úa tàn.

Một nhóm người đang chuẩn bị cho hành trình leo lên đỉnh núi Mont Blanc tại vùng núi Alps nước Pháp. Buổi tối trước ngày khởi hành, người dẫn đường đã chỉ ra những thứ cần thiết phải chuẩn bị để cuộc leo núi

www.Sachvui.Com

thành công. Anh nói: "Để leo lên tới đỉnh, quý vị chỉ được mang một số trang thiết bị rất cần thiết mà thôi. Quý vị phải để lại tất cả những gì không cần thiết. Đây là một chuyến đi rất khó khăn".

Một thanh niên người Anh không nghe theo lời dặn đó. Sáng hôm sau, anh ta vẫn mang theo rất nhiều thứ nặng nề: chăn, những miếng pho mát to, vài chai rượu, một cái máy ảnh với những lăng kính buộc xung quanh cổ và một vài thanh sôcôla. Người dẫn đường lại góp ý với anh: "Anh không thể mang tất cả những thứ đó được. Anh chỉ có thể mang vài thứ thật cần thiết thôi".

Nhưng như để thách thức, chàng trai trẻ vẫn mang đi tất cả những gì anh đã chuẩn bị và thậm chí còn đi trước đoàn như để chứng minh với mọi người rằng anh ta có thể làm được. Đoàn leo núi vẫn xuất phát theo sự chỉ dẫn của người dẫn đường, mỗi người trong số họ chỉ mang vài thứ thật cần thiết. Trên đường leo lên đỉnh núi, họ bắt gặp một số thứ. Đầu tiên là cái chăn màu, sau đó là những bánh pho mát, rồi chai rượu, những thanh sôcôla. Cuối cùng, khi leo lên đến đỉnh núi, họ thấy anh thanh niên chẳng còn thứ gì trên người. Anh ta đã rất khôn ngoan bỏ lại những thứ không cần thiết trên đường.

Quá nhiều ưu tiên sẽ làm chúng ta tê liệt

Đã bao giờ bạn nhìn lên bàn làm việc và thấy một đống giấy tờ, thông báo; rồi phải nghe điện thoại; tiếp khách cùng một lúc? Bạn có nhớ cảm giác lúc đó thế nào không?

www.Sachvui.Com

Tiến sĩ William H. Hinson đã giải thích tại sao người dạy thú lại cần có một chiếc ghế đẩu khi họ bước vào chuồng sư tử, mặc dù họ có roi điện và cả một khẩu súng ngắn đeo bên mình. Hinson nói rằng nó là công cụ quan trọng nhất của người nuôi dạy thú. Người dạy thú nắm lấy mặt ghế và hướng chân ghế về mặt con thú. Làm như thế để con thú tập trung mọi giác quan của nó vào bốn cái chân ghế. Và trong khi tập trung, toàn bộ cơ thể con vật dường như bị lê liệt. Chúng trở nên yếu đuối, bị thuần phục và bất lực vì sự chú ý của nó đã bị phân tán.

Một lần Sheryl, cộng sự đắc lực của tôi, đến gặp tôi với vẻ mệt mỏi. Tôi hiểu cô bị quá tải bởi hàng loạt nhiệm vụ mà công ty giao cho. Tôi bảo cô liệt kê tất cả dự án cô đang thực hiện, rồi chúng tôi cùng sắp xếp chúng theo thứ tự quan trọng. Tôi thấy mặt cô ấy giãn ra đôi chút khi gánh nặng công việc giảm đi.

Nếu bạn đang phải làm việc quá tải, hãy viết những công việc bạn ưu tiên làm trước lên một trang giấy trước khi đệ trình tất cả danh sách công việc đó cho lãnh đạo. Hãy tập trung vào những ưu tiên mà ông ấy lựa chọn cho bạn.

Vào ngày cuối cùng hàng tháng, tôi thường lập kế hoạch và vạch ra những công việc ưu tiên làm trong tháng tới. Tôi nhờ trợ lý Barbara sắp xếp chúng trong lịch làm việc của mình. Chị đã giải quyết hàng trăm việc mỗi tháng cho tôi. Tuy nhiên, khi gặp những việc quan

www.Sachvui.Com

trọng/cấp thiết, tôi đều bàn với chị và xếp chúng lên trước các công việc khác. Tất cả những nhà lãnh đạo thực thụ đều học cách nói "Không" với nhiều công việc quan trọng để nói "Có" với những việc quan trọng nhất.

Khi phải dành quá nhiều sức lực cho những việc ít quan trọng, rắc rối lớn sẽ xảy ra

Tác giả Robert J. McKain đã nói: "Lý do khiến phần lớn mục tiêu chính không đạt được là vì chúng ta đã dành thời gian để làm những công việc ít quan trọng hơn".

Tôi nhớ có lần những phương tiện thông tin đại chúng đưa tin rằng có 300 con cá voi bất ngờ chết đồng loạt. Nguyên nhân là đàn cá voi đuổi theo một đàn cá mòi và bị lạc vào một vùng vịnh. Frederick Broan Harris bình luận về điều này: "Những chú cá nhỏ đã dụ những con cá khổng lồ của đại dương vào chỗ chết... Chúng đã chết tức tưởi khi đuổi theo những mục tiêu nhỏ bé; chúng đã bán rẻ uy lực ghê gớm của mình để theo đuổi những mục tiêu tầm thường".

Trong cuộc sống, chúng ta thường bị vấp ngã vì những điều tưởng chừng rất nhỏ nhặt. Ví dụ: Một vụ tai nạn máy bay thảm khốc đã xảy ra khi một chiếc phản lực cỡ lớn của hãng Hàng không Eastern Airlines bị rơi tại Everglades ở bang Florida. Chiếc máy bay chở một số lượng lớn hành khách đi từ NewYork đến Miami. Khi máy bay tiến đến sân bay Miami và chuẩn bị hạ cánh, đèn báo hiệu bộ phận hạ cánh gặp trục trặc. Chiếc máy bay đã lượn những vòng lớn trên vùng trời Evenglades,

www.Sachvui.Com

trong khi tổ lái kiểm tra xem sự cố thật sự xảy ra ở bộ phận hạ cánh, hay do đèn tín hiệu.

Khi kỹ sư tháo bóng đèn tín hiệu ra, nó không nhấp nháy nữa. Các thành viên trong tổ lái cũng mải mê sửa chữa cùng. Không ai để ý rằng máy bay đang mất dần độ cao và lao xuống một đầm lầy. Hàng trăm người đã thiệt mạng trong vụ tai nạn này. Một bài học và một sự trả giá quá đắt chỉ vì phi hành đoàn đầy kinh nghiệm và được trả lương cao kia cứ chăm chăm vào chiếc bóng đèn 75 xu, trong khi chiếc máy bay khổng lồ cùng hàng trăm hành khách đang lao xuống mặt đất.

Thời hạn và mức độ khẩn cấp hối thúc chúng ta phải lựa chọn

Theo nguyên tắc Parkinson, nếu bạn chỉ phải viết một lá thư, bạn sẽ dành cả ngày để viết nó. Nếu bạn có hai mươi lá thư phải viết, bạn cũng sẽ hoàn thành chúng trong một ngày.

Tuần lễ trước kỳ nghỉ bao giờ cũng là thời điểm chúng ta làm việc hiệu quả nhất? Vậy thì tại sao vào ngày thường, chúng ta không làm việc như thể đó là tuần trước khi nghỉ lễ? Trong điều kiện bình thường, chúng ta làm việc có năng suất. Nhưng phải đến khi bị sức ép về thời gian hay công việc đòi hỏi gấp gáp, chúng ta mới làm việc thật sự hiệu quả. Năng suất là nền tảng của sự tồn tại. Hiệu quả là nền tảng của sự thành công.

www.Sachvui.Com

Đêm 14 tháng 4 năm 1912, con tàu khổng lồ Titanic đã đâm vào một tảng băng trôi và bị nhấn chìm. Hàng nghìn người đã thiệt mạng. Một phụ nữ may mắn sống sót kể lại rằng: Khi cô chạy qua hành lang để về phòng riêng lấy vài thứ, cô đã dẫm lên hàng xấp tiền và những viên ngọc quý giá vương vãi trên sàn do mọi người đánh rơi trong lúc hoảng loạn. Về đến phòng, thậm chí cô chẳng thèm để ý đến những đồ trang sức quý giá của mình mà chỉ nhặt lấy ba quả cam, rồi nhanh chóng ra xuống cứu nạn.

Sẽ là khôi hài khi nghĩ rằng cô ấy chấp nhận đổi một thùng đầy cam để lấy một viên ngọc. Chính cảnh ngộ đã bất ngờ thay đổi mọi giá trị trên con tàu. Sự khẩn cấp chỉ cho phép người phụ nữ đó lựa chọn cho mình cái gì thật sự cần thiết.

Nhiều khi chỉ đến lúc không thể thay đổi được nữa, chúng ta mới biết điều gì thật sự quan trọng

Có một gia đình quyết định rời bỏ cuộc sống ồn ào, bon chen của thành phố để về một vùng thôn dã và hưởng thụ cuộc sống giữa không gian rộng lớn. Với ý định nuôi gia súc, họ đã mua một trang trại ở miền tây Hoa Kỳ. Một tháng sau, có vài người bạn đến thăm và hỏi tên trang trại là gì. Ông chủ nhà nói: "Tôi muốn đặt tên trang trại là Flying-W, nhưng vợ tôi lại muốn gọi nó là Suzy-Q. Một cậu con trai của tôi lại thích cái tên Bar-J và đứa khác lại chọn Lagy-Y. Chính vì vậy, tôi đã thỏa hiệp với tất cả mọi người và đặt tên cho trang trại là

www.Sachvui.Com

Flying-W, Suzy-Q, Bar-J, Lagy-Y". Những người bạn gật gù hỏi tiếp: "Vậy đàn gia súc của ông ở đâu?", "Ôi! Chẳng có con nào sống sót khi chúng tôi đóng dấu sắt nóng từng ấy cái tên trên người chúng", ông bố đáp.

Một tác giả vô danh từng nói: "Người ta khi sinh ra thì hai bàn tay nắm, còn khi lâm chung thì hai bàn tay mở. Cuộc sống luôn lấy đi những thứ mà chúng ta cho là rất quan trọng."

Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán Hoa Kỳ, Gary Redding, đã kể một câu chuyện về Thượng nghị sỹ Paul Tsongas của bang Massachusetts. Tháng giêng năm 1984, Tsongas thông báo rằng ông sẽ rút lui khỏi Thượng viện Hoa Kỳ và sẽ không tham gia chiến dịch tái tranh cử. Là một ngôi sao chính trị đang lên nên cử tri rất muốn ông tái đắc cử. Ông thậm chí được coi là ứng cử viên tiềm năng cho vị trí Tổng thống hoặc Phó Tổng thống Hoa Kỳ lúc bấy giờ.

Nguyên nhân khiến ông từ bỏ chính trường là do vài tuần lễ trước đó, ông biết mình bị ung thư máu, căn bệnh không thể chữa khỏi và buộc ông phải dưỡng bệnh. Căn bệnh này không buộc ông phải rời khỏi Thượng viện, nhưng nó lại buộc ông phải nhìn nhận và chấp nhận một thực tế là ông sẽ chết. Ông không thể làm tất cả những gì mình muốn được nữa. Vì thế, ông đã quyết định dành những tháng ngày còn lại để sống cùng gia đình và nhìn những đứa con khôn lớn. Đây chính là mong muốn lớn nhất cả đời của ông, hơn cả

www.Sachvui.Com

việc xây dựng những bộ luật quốc gia hay ghi tên mình vào lịch sử.

Ngay sau khi ông thông báo quyết định, một người bạn đã gửi đến ông bức thư chúc mừng ông đã có sự lựa chọn đúng đắn. Bức thư viết: "Không một người nào khi lâm chung trên giường bệnh lại nói: 'Tôi ước ao đã có thể dành nhiều thời gian hơn nữa cho công việc'".

www.Sachvui.Com

3

Thành tố quan trọng nhất trong kỹ năng lãnh đạo:
TÍNH NHẤT QUÁN*

Từ điển định nghĩa "tính nhất quán" là "tình trạng toàn vẹn và thống nhất". Khi tôi đạt tính nhất quán, thì lời nói và hành động của tôi là một. Tôi là tôi dù cho tôi đang ở đâu, hay đứng cạnh ai.

Thật buồn là ngày nay, tính nhất quán đã trở thành thứ hàng hóa xa xỉ. Những tiêu chuẩn cá nhân đang bị phá vỡ trong một thế giới chỉ tập trung theo đuổi sự

---

* Nguyên gốc là từ "Integrity" một từ rất đa nghĩa: Thể hiện tính trung thực, tính thống nhất và toàn vẹn; tình trạng không bị phân chia, kiên định trước sau như một. Trong chương này, nghĩa phù hợp là "sự nhất quán".

www.Sachvui.Com

thỏa mãn cá nhân và tham vọng thành công nhanh chóng.

Trong đơn xin việc, có một câu hỏi: "Bạn đã bị bắt giam bao giờ chưa?", người xin việc trả lời "Chưa" vào ô trống. Câu hỏi tiếp theo là: "Vì sao?". Không nhận ra rằng mình không phải trả lời phần này, ứng viên "thành thực" và khá ngô nghê này đã viết: "Tôi đoán vậy bởi vì tôi chưa bao giờ bị bắt".

Trong một bộ phim hoạt hình của Jeff Danziger có cảnh một chủ tịch công ty thông báo với nhân viên: "Các bạn thân mến, thủ thuật kinh doanh trong năm nay của chúng ta là sự trung thực". Một phó chủ tịch chen vào: "Tuyệt vời". Một phó chủ tịch khác lại lẩm bẩm: "Nhưng quá mạo hiểm".

Còn đây là một câu chuyện hài khác. Hai tù nhân trung niên nói chuyện với nhau. Một người quay sang người kia và nói: "Tôi nghĩ, việc chúng ta tham nhũng vẫn phù hợp với tiêu chuẩn của xã hội đấy chứ".

Dù ở Nhà Trắng, Lầu Năm góc, Đồi Capitol Hill, nhà thờ, đấu trường thể thao, học viện, thậm chí ngay cả trung tâm chăm sóc trẻ em cũng đều có các vụ bê bối xảy ra. Trong mọi trường hợp, sự mất tín nhiệm đều bắt nguồn từ việc thiếu nhất quán trong lời nói và hành động của mỗi cá nhân trong các tổ chức, cơ quan này.

Một người có tính nhất quán nghĩa là người ấy không bao giờ sống hai mặt hay giả dối. Những ai có tính nhất

www.Sachvui.Com

quán là những người toàn vẹn. Với tính cách này, họ không có gì để che giấu hay sợ sệt. Cuộc sống của họ như những cuốn sách mở sẵn. Nhà văn, họa sỹ V. Gilbert Beers nói: "Người có tính nhất quán là người đã xây dựng cho mình một hệ thống những giá trị dựa trên những giá trị mà xã hội công nhận".

Hệ thống giá trị là một phần không thể tách khỏi bản thân chúng ta. Nó là hệ thống dẫn đường, thiết lập những ưu tiên trong cuộc sống của chúng ta và quy định chúng ta chấp nhận hay không chấp nhận điều gì.

Con người ai cũng có những mong muốn đầy mâu thuẫn. Tính nhất quán là yếu tố quyết định cái nào sẽ thắng thế. Có những tình huống trong cuộc sống hàng ngày buộc chúng ta phải quyết định giữa những gì chúng ta muốn làm và những gì nên làm. Tính nhất quán thiết lập nên các nguyên tắc nền tảng để giải quyết những mâu thuẫn này. Nó quyết định chúng ta là ai, chúng ta sẽ phản ứng như thế nào trước khi mâu thuẫn xuất hiện. Tính nhất quán thống nhất mọi lời nói, suy nghĩ và hành động của một con người, và không bao giờ cho phép có sự mâu thuẫn.

Tính nhất quán gắn kết các yếu tố tạo nên con người của chúng ta và nuôi dưỡng sự mãn nguyện trong chúng ta. Nó không cho phép lời nói chống lại trái tim. Tính nhất quán cho phép ta quyết định ta sẽ là ai bất chấp hoàn cảnh, những con người liên quan hay những nơi chúng ta trải qua thử thách.

www.Sachvui.Com

Tính nhất quán không chỉ vạch ra ranh giới giữa hai mong muốn, mà còn là nhân tố cốt lõi phân biệt một người hạnh phúc và một người bị phân tán tư tưởng. Nó sẽ giải phóng chúng ta, biến chúng ta trở thành con người toàn vẹn bất chấp điều gì diễn ra.

Nhà triết học Socrates nhắc nhở chúng ta: "Muốn trở thành vĩ nhân, chìa khóa đầu tiên là chúng ta hãy thể hiện đúng con người của mình". Hãy là một nhà soạn nhạc tấu lên những khúc nhạc hay, hài hòa giữa lời ca và điệu nhạc.

Nếu những gì tôi nói và những gì tôi làm giống nhau, tôi sẽ thu được kết quả tương xứng. Ví dụ:

Tôi nói với nhân viên: "Hãy đi làm đúng giờ".	Tôi đến cơ quan đúng giờ.	Nhân viên sẽ đi làm đúng giờ.
Tôi nói với nhân viên: "Hãy có tinh thần tích cực".	Tôi thể hiện thái độ làm việc tích cực.	Họ sẽ trở nên tích cực.
Tôi nói với nhân viên: "Khách hàng là số một".	Tôi luôn đặt khách hàng ở vị trí quan trọng nhất.	Họ sẽ đặt khách hàng ở vị trí quan trọng nhất.

Nếu những gì tôi nói và thực hiện không nhất quán, kết quả thu được cũng sẽ trái ngược. Ví dụ:

Tôi yêu cầu nhân viên: "Đi làm đúng giờ".	Tôi đến cơ quan muộn.	Một số đi làm đúng giờ, một số đi làm muộn.

www.Sachvui.Com

Tôi yêu cầu nhân viên: "Hãy có thái độ tích cực".	Tôi thể hiện thái độ làm việc không tích cực.	Một số sẽ trở nên tích cực, còn một số thì không.
Tôi nói với nhân viên: "Khách hàng là số một".	Tôi suy nghĩ đến bản thân mình đầu tiên, chứ không phải khách hàng.	Một số xem khách hàng là trên hết, một số khác thì không.

Có đến 89% những gì chúng ta học được là từ thị giác, chỉ có 10% từ thính giác, và 1% từ các giác quan khác. Vậy nên nếu nhân viên càng nhìn thấy và nghe thấy lời nói và hành động của nhà lãnh đạo nhất quán với nhau, thì họ càng nhất quán và trung thành với nhà lãnh đạo đó. Họ hiểu những gì họ lắng nghe. Họ tin những gì họ thấy.

Tính nhất quán phản ánh hành động ít hơn phản ánh bản chất của chúng ta.

Đừng khích lệ nhân viên bằng các mánh khóe. Những gì mọi người cần không phải là một khẩu hiệu để nhìn, mà là một hình mẫu để noi theo.

KIỂM TRA SỰ TÍN NHIỆM

Càng được mọi người tin cậy, bạn càng có đặc quyền gây ảnh hưởng đến cuộc sống của họ. Ngược lại, nếu càng làm mất lòng tin của mọi người, bạn cũng sẽ mất dần tầm ảnh hưởng đối với họ.

www.Sachvui.Com

Nhiều nhà lãnh đạo đã tham gia các hội nghị của tôi hỏi tôi: "Anh có thể cho tôi những lời khuyên gì để thay đổi công ty của mình?" Tôi luôn trả lời: "Mục tiêu của tôi là khiến quý vị thay đổi. Nếu điều đó xảy ra, công ty của quý vị cũng sẽ được thay đổi". Như tôi đã nói, mọi thành bại đều bắt nguồn từ lãnh đạo. Bí quyết để mọi thứ luôn phát triển là tính nhất quán. Nhưng vì sao tính nhất quán lại quan trọng đến vậy?

Hình ảnh là những gì mọi người nghĩ về chúng ta. Sự nhất quán là bản chất của chúng ta.

1. Tính nhất quán tạo dựng sự tin tưởng

Tổng thống thứ 34 của Mỹ Dwight Eisenhower đã nói: "Một người muốn trở thành nhà lãnh đạo, phải có những người tình nguyện đi theo anh ta. Và để có những người đi theo thì phải có được sự tin tưởng của họ. Do đó, không thể chối bỏ vai trò của tính nhất quán đối với một nhà lãnh đạo xuất sắc. Nếu không có nó, không thể có thành công thật sự cho dù anh ta chỉ lãnh đạo một nhóm người, một đội bóng, một đội quân hay một tốp nhân viên trong văn phòng. Nếu những người cộng tác nhận thấy anh ta là một người giả dối, thiếu thẳng thắn, không chính trực, anh ta sẽ thất bại. Những điều nhà lãnh đạo nói và làm phải thống nhất với nhau. Do vậy, tính nhất quán và mục đích cao cả là tố chất quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo".

www.Sachvui.Com

Pieter Bruyn, một chuyên gia quản trị người Hà Lan, cho rằng: quyền hành không phải là quyền lực của ông chủ áp đặt lên nhân viên của mình, mà là khả năng gây ảnh hưởng đến nhân viên, khiến họ nhận thức và chấp nhận quyền lực ấy. Ông gọi nó là "sự mặc cả"(bargain) tức là nhân viên ngầm chấp nhận ông chủ như một sự đền đáp cách lãnh đạo mà họ có thể chấp nhận. Lý thuyết của Bruyn cho ta thấy, một nhà quản lý phải xây dựng và nuôi dưỡng sự tin tưởng trong nhân viên của mình. Nhân viên phải tin rằng ông chủ của họ sẽ cư xử chân thành với họ.

Những người chịu trách nhiệm lãnh đạo thường mong muốn xây dựng một tổ chức khiến mọi người có trách nhiệm tuân theo. Họ đòi hỏi một chức danh mới, một vị trí khác, một sơ đồ tổ chức và một chính sách mới để giảm thiểu số nhân viên không phục tùng. Nhưng họ không đủ uy quyền để tạo nên ảnh hưởng. Nguyên nhân là vì họ chỉ quan tâm đến bề nổi, trong khi vấn đề lại nằm ở bên trong. Họ thiếu đi uy quyền vì thiếu sự nhất quán.

Chỉ có 45% trong số 400 nhà quản lý tham gia cuộc khảo sát của Viện Carnegie-Mellon cho biết họ tin tưởng nhà lãnh đạo cao nhất của mình; 1/3 trong đó không tin cậy người quản lý trực tiếp.

Cavett Roberts, người sáng lập *National Speakers Association* (Hiệp hội Các nhà phát ngôn Quốc gia Hoa Kỳ), đã nói: "Nếu mọi người hiểu tôi, tôi sẽ thu hút

www.Sachvui.Com

được sự chú ý của họ. Nếu mọi người tin tưởng tôi, tôi sẽ có được sự cống hiến của họ". Để có đủ uy quyền lãnh đạo, nhà lãnh đạo cần nhiều hơn một chức vị: đó là sự tin tưởng của những người đi theo anh ta.

2. Tính nhất quán có giá trị ảnh hưởng lớn

Nhà thơ, nhà văn Mỹ Emerson đã nói: "Mọi thể chế tầm cỡ đều là cái bóng kéo dài của một người. Tính cách của người đó xác định tính cách của tổ chức". Tuyên bố đó cũng thống nhất với quan điểm của diễn viên hài kiêm ông bầu Will Rogers: "Mọi người thay đổi suy nghĩ thông qua quan sát, không phải qua những cuộc cãi vã". Mọi người làm những gì họ thấy.

Trong một cuộc khảo sát, có tới 1.300 giám đốc cấp cao cho rằng tính nhất quán là phẩm chất cần thiết nhất để thành công trong kinh doanh. 71% coi đó là phẩm chất quan trọng nhất trong tổng số 16 phẩm chất giúp nâng cao tầm ảnh hưởng của một nhà quản trị.

Thế nhưng, trong cuộc sống gia đình, dường như chúng ta đang dần quên đi giá trị của tính nhất quán. Trong cuốn *Objections Answered* (Mục tiêu được giải đáp), tác giả R.C Sproul đã nói về một cậu bé người Do Thái lớn lên tại Đức. Cậu bé vô cùng ngưỡng mộ cha mình – người luôn tin rằng cuộc sống gia đình có liên quan đến những hoạt động tín ngưỡng mà họ rất mực tin tưởng. Người cha đã dẫn cậu đến với giáo đường Do Thái một cách trung thành.

www.Sachvui.Com

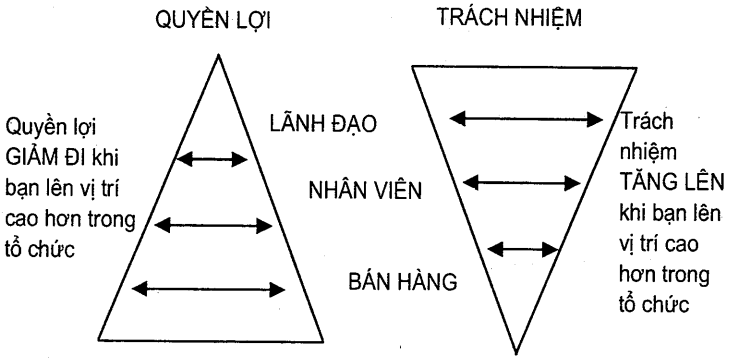
Tuy nhiên khi cậu lên mười, gia đình cậu bị buộc phải chuyển đến một thị trấn khác. Ở đây không có giáo đường Do Thái mà chỉ có nhà thờ Lutheran. Cuộc sống hàng ngày của người dân thị trấn diễn ra xung quanh nhà thờ Lutheran. Tất cả những người tuyệt vời nhất đều là tín đồ của nhà thờ này. Người cha bất ngờ thông báo là cả gia đình sẽ bỏ các truyền thống của người Do Thái để đến nhà thờ Lutheran, vì điều đó sẽ tốt cho công việc kinh doanh của ông. Cậu bé không hiểu điều gì đã diễn ra. Sự thất vọng nặng nề không chỉ khiến cậu trở nên giận dữ, đau khổ lúc đó, mà còn ám ảnh suốt cuộc đời của cậu.

Sau này, cậu rời nước Đức đến Anh để học. Hàng ngày, cậu bé – nay đã là một chàng thanh niên – đều đến bảo tàng đọc sách và nung nấu các ý tưởng viết một cuốn sách. Trong đó, anh giới thiệu về một thế giới hoàn toàn mới, và tưởng tượng về một phong trào được hình thành và phát triển để thay đổi thế giới. Anh đã mô tả tôn giáo như "thuốc phiện của nhân dân". Anh thuyết phục mọi người theo anh đến với cuộc sống không có Chúa. Tư tưởng của anh đã trở thành hình mẫu cho gần một nửa các chính phủ trên thế giới. Anh chính là Karl Marx, người sáng lập nên phong trào cộng sản. Vậy là, lịch sử thế giới thế kỷ XX và sau này đã bị ảnh hưởng sâu sắc bởi một người cha – người đã bóp méo những giá trị của chính mình.

www.Sachvui.Com

3. Tính nhất quán đưa đến những chuẩn mực cao

Người lãnh đạo phải có cuộc sống chuẩn mực hơn nhân viên của họ. Nhưng điều này lại trái ngược với suy nghĩ của nhiều người. Trong một thế giới đầy những bổng lộc và đặc lợi, ít ai nghĩ đến trách nhiệm đối với hành trình tiến lên phía trước. Người lãnh đạo có thể từ bỏ tất cả ngoại trừ trách nhiệm với chính bản thân hoặc tổ chức của họ. John D. Rockefeller, cựu Chủ tịch Công ty Dầu khí Standard, đã nói: "Tôi tin rằng quyền lợi nào cũng ẩn chứa một trách nhiệm; cơ hội nào cũng ẩn chứa một nghĩa vụ; sự sở hữu nào cũng ẩn chứa một nhiệm vụ". Biểu đồ dưới đây minh họa nguyên tắc trên:



Nhiều người luôn đòi hỏi quyền lợi nhưng lại tránh né trách nhiệm. Trong cuốn An Open Road (Con đường rộng mở), tác giả Richard L. Evan đã nói: "Thật vô giá khi tìm được một người có trách nhiệm, hoàn thành và thực hiện đến nhiệm vụ cuối cùng – để yên

www.Sachvui.Com

tâm rằng công việc người đó làm sẽ được hoàn thành chu toàn và hiệu quả".

Nhà văn Tom Robbins nói: "Đừng để chính bạn trở thành nạn nhân của thời đại bạn đang sống. Xã hội chứ không phải thời gian mới là nguyên nhân khiến chúng ta lạc hậu. Có một xu hướng hiện nay là người ta thường tha thứ cho những lỗi lầm do đạo đức cá nhân gây ra, coi họ như những nạn nhân của môi trường xã hội. Thiếu cá tính cũng làm con người ta bị hạn chế". Khi lãnh đạo có cá tính yếu ớt thì những chuẩn mực họ đặt ra cũng rất thấp.

4. Tính nhất quán giúp xây dựng danh tiếng chứ không chỉ là hình ảnh

Hình ảnh là những gì mọi người nghĩ về chúng ta. Tính nhất quán là bản chất của chúng ta. Hai người phụ nữ đang đi thăm một nghĩa trang ở vùng quê nước Anh. Họ tiến về phía một bia mộ, thấy trên bia có dòng chữ: "Đây là nơi yên nghỉ của John Smith, một chính trị gia, một người đàn ông lương thiện". "Chúa ơi!", một người quay sang người kia và thốt lên, "Thật lạ chưa, họ đã phải chôn hai người trong cùng một nấm mồ!"

Chúng ta ai cũng biết một số người có hình ảnh bề ngoài không giống bản chất bên trong của họ. Rất nhiều người bỏ công sức để chăm chút, tạo dựng hình ảnh hơn là trau dồi tính nhất quán cho mình. Khi bất ngờ gặp thất bại, họ không thể lý giải được nguyên do tại sao.

www.Sachvui.Com

Thậm chí cả những người tin rằng họ hiểu rõ những người này cũng rất ngạc nhiên.

Ở đất nước Trung Quốc cổ xưa, người dân muốn được bảo vệ chống lại những bộ tộc man rợ phương Bắc, nên họ đã xây một bức tường thành to lớn. Tường thành cao đến mức người ta tin rằng không ai có thể trèo qua được và dày đến mức không gì có thể phá vỡ được. Họ yên tâm sống trong sự bao bọc của bức tường thành. Vậy mà trong suốt 100 năm tồn tại đầu tiên của bức tường thành, Trung Quốc vẫn ba lần bị xâm lược. Điều kỳ lạ là chưa bao giờ những bộ tộc man rợ có thể phá vỡ hoặc trèo lên tường thành. Mỗi lần đến xâm chiếm, họ đã mua chuộc người gác cổng và tiến vào bằng lối đi chính. Người Trung Quốc đã quá tin tưởng vào bức tường thành bằng đá, mà quên mất phải dạy tính nhất quán cho con cháu của họ.

Hãy trả lời những câu hỏi sau đây để xem có phải bạn đang xây dựng hình ảnh bề ngoài thay cho con người thật bên trong của bạn hay không.

Sự nhất quán:	Bạn luôn là bạn cho dù bạn đồng hành với bất kỳ ai? Có hoặc không?
Những lựa chọn:	Bạn sẽ ra những quyết định có lợi nhất cho người khác trong khi một chọn lựa khác sẽ có lợi cho bạn? Có hoặc không?

www.Sachvui.Com

Công nhận: Bạn nhanh chóng công nhận những nỗ lực và đóng góp của người khác đối với sự thành công của bạn? Có hoặc không?

Thomas Macaulay, một người theo chủ nghĩa bãi nô, đã nói: "Thước đo bản chất thật sự của một con người là những gì anh ta sẽ làm nếu việc làm đó không bị người khác phát hiện". Cuộc sống giống như một gọng kìm, đôi khi bóp chặt chúng ta. Những lúc bị ép như vậy, những gì bên trong sẽ lộ ra. Chúng ta không thể cho đi những gì ta không có. Hình ảnh bề ngoài hứa hẹn rất nhiều nhưng lại không mấy tin cậy. Tính nhất quán sẽ không bao giờ làm bạn thất vọng.

5. Tính nhất quán là hoàn thiện bản thân trước khi lãnh đạo người khác

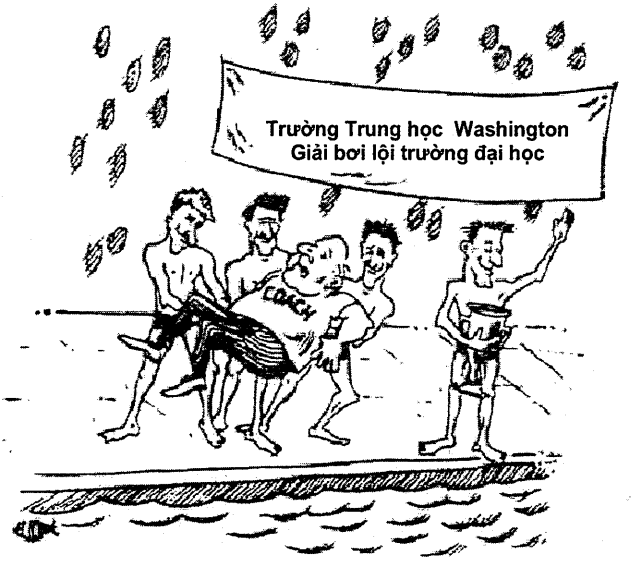
Chúng ta không thể chỉ bảo người khác nhiều hơn những gì bản thân ta biết. Do mất nhiều thời gian đầu tư cho sản phẩm, nên chúng ta thường cố giảm bớt quy trình sản xuất. Tuy nhiên, khi có sự nhất quán, việc đi tắt sẽ không được chấp nhận. Cuối cùng, sự thật sẽ bị phơi bày.

Một nhà tư vấn về quản lý chất lượng cho một số công ty lớn nhất nước Mỹ nói: "Trong quản lý chất lượng, chúng tôi rất chú ý đến quy trình. Nếu quy trình chuẩn, chất lượng sản phẩm sẽ được bảo đảm". Cũng giống như sự nhất quán bảo đảm cho sự tin cậy.

www.Sachvui.Com

Khi tàu vũ trụ Challenger nổ, người dân Mỹ ngạc nhiên khi phát hiện ra trước đó Cơ quan Quản lý chất lượng đã cảnh báo NASA rằng con tàu chưa sẵn sàng khởi hành. Nhưng nhà sản xuất vẫn ra lệnh phải phóng con tàu bằng được! Kết cục là tàu đã nổ tung.

Huấn luyện viên bóng rổ của tôi, Don Neff, nhiều lần nhấn mạnh với chúng tôi: "Các em hãy chơi giống như các em luyện tập". Nếu không tuân thủ nguyên tắc này, chúng ta không thể phát huy hết tiềm năng trong mỗi người. Khi nhà lãnh đạo không tuân thủ nguyên tắc này, cuối cùng, họ sẽ đánh mất đi sự tín nhiệm mà mọi người dành cho họ.



TÔI KHÔNG THỂ BƠI!

www.Sachvui.Com

6. Tính nhất quán tạo nên một nhà lãnh đạo thông minh và đáng tin cậy

Fred Smith, một doanh nhân tài ba có lần đã trao đổi với tôi về sự khác nhau giữa thông minh và tín nhiệm. Theo ông, những nhà lãnh đạo thông minh sẽ không tồn tại mãi mãi. Câu nói khiến tôi nhớ đến những lời của Peter Drucker, tác giả nhiều cuốn sách về quản lý, nói với các mục sư trong nhà thờ: "Yếu tố cần thiết cuối cùng để lãnh đạo hiệu quả là có được sự tin cậy. Nếu không, sẽ không có người theo bạn... Đã là nhà lãnh đạo, phải có người khác đi theo mình. Lòng tin dành cho một nhà lãnh đạo không có nghĩa là lúc nào cũng phải đồng ý với anh ta. Tín nhiệm nghĩa là tin chắc nhà lãnh đạo đó và những gì anh ta nói là một, chính là tin tưởng "sự nhất quán trong con người anh ta". Hành động của một nhà lãnh đạo phải tương đồng hoặc phù hợp với hệ thống niềm tin mà anh ta theo đuổi. Hơn nữa, kinh nghiệm từ xa xưa cũng cho thấy, lãnh đạo hiệu quả không dựa trên sự thông minh, khôn ngoan, mà căn bản dựa trên tính kiên định, nhất quán giữa lời nói và hành động của nhà lãnh đạo .

Nhà lãnh đạo chân thành không cần phô trương điều này. Ta có thể thấy nó trong mọi việc họ làm để rồi trở thành nhận thức thông thường của mọi người. Cũng như vậy, sự giả dối không thể cải trang hoặc che đậy cho dù người quản lý đó giỏi thế nào đi nữa.

www.Sachvui.Com

Cách duy nhất để giữ được sự tín nhiệm và tôn trọng của những người làm việc cùng bạn là bạn hãy xứng đáng với điều đó. Không ai có thể lừa dối tất cả mọi người hết lần này đến lần khác. Cuối cùng, mỗi chúng ta được nhìn nhận đúng với bản chất của mình, chứ không phải những gì chúng ta gượng gạo thể hiện.

Ann Lander, nữ nhà báo phụ trách mục tư vấn tờ *Chicago Sun-Times*, đã nói: "Người có tính nhất quán mong muốn được tin tưởng. Họ biết thời gian sẽ chứng minh nên sẵn lòng chờ đợi".

7. Không dễ gì có được tính nhất quán

Tính nhất quán không phải là một món quà ban tặng cho bất kỳ ai. Nó là kết quả của quá trình rèn luyện tính kỷ luật, niềm tin bên trong, và quyết tâm giữ vững tính trung thực trong mọi tình huống. Tuy nhiên, ngày nay chúng ta ít thấy những tấm gương trung thực. Ý nghĩa của từ "trung thực, nhất quán trong lời nói và hành động" dần bị xói mòn. Nếu bạn sử dụng từ này trong các cuộc nói chuyện ở Hollywood, tại phố Wall hay phố Main, bạn sẽ được đáp lại bằng những ánh mắt nhìn chòng chọc trống rỗng. Đối với hầu hết người Mỹ, từ "trung thực" gợi lên ý nghĩ là bạn giả bộ ngây thơ hoặc có tư tưởng hạn hẹp. Trong thời đại mà nhiều từ ngữ bị sử dụng tuỳ tiện, thì những giá trị nền tảng như "sự trung thực, nhất quán" có thể bị nghiền nát nhanh chóng.

www.Sachvui.Com

Sự trung thực, nhất quán đối nghịch với tinh thần của thời đại chúng ta. Chúng ta bị tâm lý tiêu dùng thực dụng chi phối. Những mong muốn tức thời đã thay thế các giá trị mang ý nghĩa vĩnh cửu.

Khi ta phản bội người khác nghĩa là ta phản bội và bán rẻ chính mình. Hester H. Chomondelay đã gửi sự thật này trong bài thơ ngắn của ông:

JUDAS

Bài học khi xưa đã kể
Có kẻ phản bội rao bán thầy
Ba mươi đồng bạc Judas lấy
Thầy chẳng bán đâu lại bán mình

Tiến sĩ, mục sư Billy Graham nói: "Tính trung thực luôn là chất keo kết nối cuộc đời mọi người với nhau. Chúng ta phải liên tục phấn đấu để giữ vững đức tính này".

Còn trên Tạp chí *Newsweek*, số ra ngày 24 tháng 8 năm 1987, có đăng câu danh ngôn: "Khi của cải ra đi, chẳng có gì mất cả; khi sức khỏe không còn, vài thứ đã mất; khi đánh mất cá tính của mình, ta đã mất tất cả".

Joseph Bailey, Chủ tịch Viện nghiên cứu Tâm thần, đã phỏng vấn hơn 30 nhà quản lý cấp cao. Ông nhận thấy tất cả đều có cơ hội học hỏi trực tiếp từ một nhà tư vấn. Nhà thơ Ralph Waldo Emerson nói: "Ước muốn lớn nhất của chúng ta trong cuộc sống là có người giúp

www.Sachvui.Com

chúng ta đạt được những gì mình có thể". Khi tìm được người như thế, chúng ta cần thường xuyên kiểm tra xem mình tiến bộ tới đâu; liệu mình đã khai thác tối đa những gì được dạy chưa. Nếu bạn không dành thời gian, công sức cho quá trình này, bạn sẽ làm tổn thương người tư vấn cho bạn và chính bạn nữa.

Cuối cùng, hãy tự hỏi mình: "Tôi có chân thành với nhân viên của mình không?" Là nhà lãnh đạo, chúng ta nhanh chóng hiểu rằng những quyết định sai lầm không chỉ ảnh hưởng đến bản thân chúng ta, mà còn ảnh hưởng những người đi theo chúng ta. Trước khi nắm giữ vị trí lãnh đạo, chúng ta phải nhận thức được chúng ta dạy cho mọi người những gì mình biết và luôn củng cố bản thân. Giữ vững sự nhất quán là công việc của riêng bạn.

Trong cuốn *The Leadership Challenger* (Những thách thức đối với nhà lãnh đạo), James P. Cozies và Barry Poser, những người có chủ trương xây dựng hình mẫu đáng tin cậy cho nhân viên, cho rằng nhân viên mong đợi bốn điều từ những nhà lãnh đạo của họ: sự chân thật, năng lực, tầm nhìn, khả năng truyền cảm hứng.

Liệt kê những gì bạn quý trọng trong cuộc sống. Niềm tin là một tín ngưỡng hoặc một nguyên tắc mà bạn thường tuân theo và sẵn sàng chết vì nó. Vậy, niềm tin của bạn là gì?

Hỏi những người biết rõ những lĩnh vực mà bạn luôn thể hiện sự nhất quán trong lời nói và hành động, và những lĩnh vực họ thấy bạn thiếu sự nhất quán.

www.Sachvui.Com

BẠN SẼ BẮT ĐẦU TỪ HÔM NAY

Mặc dù bạn không thể quay trở lại
và bắt đầu lại, bạn của tôi
Bất kỳ ai cũng có thể bắt đầu từ bây giờ
và tạo ra một kết thúc mới.

www.Sachvui.Com

4

Cuộc sát hạch khắt khe đối với nhà lãnh đạo:
TẠO RA SỰ THAY ĐỔI TÍCH CỰC

Thay đổi lãnh đạo là thay đổi tổ chức. Mọi sự thành bại đều bắt nguồn từ lãnh đạo. Tuy nhiên, thay đổi nhà lãnh đạo thật không dễ chút nào. Trên thực tế, bản thân những nhà lãnh đạo cũng kháng cự sự thay đổi giống như nhân viên của họ. Kết quả là những nhà lãnh đạo không thay đổi, đồng nghĩa với tổ chức không được thay đổi.

NHỮNG ĐIỀU BẤT CẬP CỦA MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO

Trong 12 vấn đề thường gây khó khăn cho nhà lãnh đạo được liệt kê dưới đây, có năm vấn đề liên quan đến sự miễn cưỡng thay đổi. Đây cũng chính là rắc rối của cả tổ chức.

www.Sachvui.Com

- Thiếu hiểu biết về nhân viên
- Thiếu sáng tạo
- Có vấn đề cá nhân
- Đổ trách nhiệm cho người khác
- Tự mãn cá nhân
- Thiếu tổ chức
- Dễ giận dữ
- Không dám mạo hiểm
- Luôn cảm thấy không an toàn và luôn phòng thủ
- Cứng nhắc
- Không có tinh thần đồng đội
- Chống lại sự thay đổi

Nicolo Machiavelli, cha đẻ học thuyết chính trị hiện đại, đã nói: "Không có công việc nào khó khăn để nắm bắt, rủi ro để thực hiện hay thiếu căn cứ để thành công hơn khởi xướng một trật tự mới".

Một trật tự mới phải được bắt đầu từ chính nhà lãnh đạo. Khi nhận thức được việc thay đổi bản thân khó khăn đến mức nào, nhà lãnh đạo sẽ hiểu được thử thách trong việc cố gắng thay đổi người khác. Đây thật sự là một cuộc sát hạch khắt khe đối với những nhà lãnh đạo.

Một đạo sĩ Trung Đông kể lại: "Khi còn trẻ, tôi muốn làm một cuộc cách mạng. Tôi luôn luôn cầu xin Chúa

www.Sachvui.Com

ban cho tôi sức mạnh để thay đổi thế giới này. Khi đến tuổi trung niên, tôi nhận ra rằng mình đã đi quá nửa cuộc đời mà chẳng làm cho bất cứ ai thay đổi, dù chỉ là một linh hồn. Và tôi đã phải thay đổi lời cầu nguyện với Chúa. Lần này, tôi xin Chúa ban cho tôi ân phúc để thay đổi tất cả những người thân quen của mình như: gia đình, bạn bè và những người tôi yêu mến. Giờ tôi đã già, những ngày còn lại của đời tôi sắp hết, tôi mới nhận ra sự ngớ ngẩn của mình. Tôi quyết định thay đổi lời cầu nguyện lần nữa. Lần này, tôi xin Chúa ban phúc để tôi có thể thay đổi chính bản thân mình. Tôi ước gì mình đã thực hiện lời cầu nguyện này từ khi còn trẻ, để không phí phạm cả cuộc đời".

Thay đổi lãnh đạo - thay đổi tổ chức.

Trong cuốn *Teaching to Change Lives* (Bí quyết thay đổi cuộc sống), Howard Hendricks đã đưa ra những câu hỏi mang tính thử thách đối với các nhà lãnh đạo tiềm năng: Bạn đã thay đổi như thế nào trong thời gian gần đây? Tuần trước thế nào? Tháng trước? Năm trước ra sao? Bạn có thể trả lời cụ thể được không? Hay câu trả lời của bạn cực kỳ mơ hồ? Bạn nói bạn đang phát triển, vậy phát triển như thế nào? Nếu bạn trả lời là phát triển ở tất cả các mặt thì thật tuyệt vời. Nhưng chỉ cần chỉ cho tôi một mặt thôi. Bạn thấy đấy, giáo dục chỉ hiệu quả nhờ sự thay đổi của con người. Càng thay đổi, bạn càng

www.Sachvui.Com

trở thành phương tiện thay đổi cuộc đời những người khác. Nếu bạn muốn trở thành tác nhân của sự thay đổi thì chính bạn cũng phải thay đổi.

Hendricks cũng nói rằng, nếu bạn muốn tiếp tục lãnh đạo, bạn phải tiếp tục thay đổi. Rất nhiều nhà lãnh đạo không còn ở vị trí lãnh đạo mà trở thành "nạn nhân". Giống như Henry Ford chẳng hạn. Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình về tiểu sử Henry Ford, *Ford: the Man and the Machine* (Ford: Con người và cỗ máy), Robert Lacy đã miêu tả Ford là một người cuồng tín mẫu xe Model T (do chính ông thiết kế) đến mức không muốn thay đổi một chiếc bu lông nào của nó. Thậm chí ông từng "hất cẳng" William Knudsen, một kỹ sư tài năng, chỉ vì Knudsen đã nhận thấy sự lỗi thời của mẫu xe Model T. Sự việc này xảy ra vào năm 1912, lúc đó Model T mới vừa tròn bốn tuổi và đang trong thời kỳ hoàng kim. Vừa đi nghỉ châu Âu về, Ford đã đến ngay xưởng sản xuất ô tô tại công viên Highland, bang Michigan, và ông nhìn thấy thiết kế mới của Knudsen.

Các thợ cơ khí tại đó đã chứng kiến Ford ngay lập tức trở nên điên cuồng như thế nào. Ông nhìn chăm chú vào màu sơn đỏ bóng rực rỡ, với kiểu mẫu xa rời Model T, và xem đó như là một sự xuyên tạc gớm ghiếc đối với mẫu xe Model T mà ông tôn sùng. Ford đút hai tay vào túi quần, bước vòng quanh chiếc xe hơi mới ba, bốn vòng. Chiếc xe có bốn cửa, trần xe thiết kế hơi lượn xuống. Cuối cùng, ông dừng lại bên cánh cửa trái, rút tay

www.Sachvui.Com

ra khỏi túi quần, nắm lấy cánh cửa. Rầm! Ông giật cả cánh cửa bên phải!... "Làm thế nào anh ta có thể tạo ra nó cơ chứ!" "Tôi không biết!". Ông nhảy vào trong xe, một cánh cửa khác bay ra ngoài. Kính chắn gió bị đập vỡ. Ông nhảy ra ghế sau rồi đập lên trần xe, dùng gót giày rạch tấm trần xe. Cứ thế, ông dùng hết sức để đập phá chiếc xe.

Cuối cùng, Knudsen phải chuyển đến hãng General Motors. Henry Ford vẫn tiếp tục chăm chút mẫu xe Model T của mình. Tuy nhiên, dần dần những thay đổi trong thiết kế của đối thủ cạnh tranh đã khiến Model T ngày càng trở nên lỗi thời. Kết cục, sự cần thiết phải cạnh tranh đã buộc Henry Ford phải trở lại sản xuất mẫu xe Model A, mặc dù ông chưa bao giờ dành cả trái tim cho nó.

Dựa trên câu chuyện này, William A. Hewitt, Chủ tịch Hãng Deere and Co., đã nói: "Để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn phải có thái độ sẵn sàng tiếp nhận ý tưởng mới trong suốt cuộc đời. Năng lực lãnh đạo của bạn dựa vào khả năng đánh giá ý tưởng mới và biết phân biệt thay đổi để thay đổi hoặc thay đổi vì mục đích cá nhân của bạn".

LÃNH ĐẠO LÀ TÁC NHÂN CỦA SỰ THAY ĐỔI

Khi một nhà lãnh đạo đã thay đổi bản thân, và phân biệt được sự khác nhau giữa sự thay đổi trên lý thuyết và thay đổi cần có trong thực tế, lúc đó, chính anh ta phải

www.Sachvui.Com

trở thành một tác nhân của sự thay đổi. Trong một thế giới thay đổi nhanh chóng và bị chia cắt, nhà lãnh đạo phải đi đầu cổ vũ cho sự thay đổi và phát triển, đồng thời vạch ra con đường thực hiện. Để tiến hành thay đổi, trước hết, anh ta phải hiểu cặn kẽ hai vấn đề tất yếu, quan trọng: đó là những yêu cầu kỹ thuật về sự thay đổi, và thái độ cũng như nhu cầu thúc đẩy nhằm hoàn thành công cuộc thay đổi.

Khi bạn hoàn thành sự thay đổi, bạn cũng trở thành tác nhân của sự thay đổi.

Cả hai điều kiện trên đều rất cần thiết. Tuy nhiên, thông thường nếu sự thay đổi thất bại, thì nguyên nhân là do động cơ thúc đẩy không phù hợp, chứ không phải do thiếu chuyên môn kỹ thuật.

Một nhà quản lý thường có nhiều kỹ năng đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật của sự thay đổi. Trong khi đó, nhà lãnh đạo có khả năng nhận biết tốt hơn thái độ và các động cơ thúc đẩy mà những người đi theo cần phải có. Bạn hãy để ý sự khác biệt: lúc đầu, những kỹ năng chuyên môn của một nhà lãnh đạo là yếu tố rất quan trọng. Tuy nhiên, sẽ không có thay đổi nào diễn ra nếu những nhu cầu về tâm lý không được thỏa mãn. Một khi sự thay đổi đã diễn ra, để duy trì nó, lại cần phải có kỹ năng của một nhà quản lý.

Trong cuốn *Increasing Your Leadership Confidence* (Tự tin vào năng lực lãnh đạo của bạn), tác giả Bobb

www.Sachvui.Com

Phát triển đồng nghĩa với thay đổi.

Biehl đã khẳng định: "Một sự thay đổi có thể diễn ra logic nhưng vẫn gây ra tâm lý căng thẳng. Ai cũng cần một vị trí thích hợp. Khi vị trí mà chúng ta đã quen thuộc bắt đầu thay đổi, nó sẽ gây cảm giác căng thẳng và bất an. Vì vậy, trước khi tiến hành thay đổi, chúng ta phải quan tâm đến trạng thái tâm lý".

Tốt hơn là khi phải đối diện với thay đổi, bạn hãy liệt kê các vấn đề tích cực và tiêu cực cùng những tác động tâm lý sẽ xảy ra do thay đổi. Nhìn vào đó, bạn có thể nói: "Tôi không thích thừa nhận điều này, nhưng tôi không chắc lắm ở một điểm, dù cho sự thay đổi phù hợp với logic".

Một khả năng khác là sự thay đổi mà bạn quan tâm có thể không ảnh hưởng đến tâm lý của bạn, nhưng lại không có tính logic khi bạn kiểm tra những vấn đề tích cực và tiêu cực do nó gây ra. Điều quan trọng là bạn hãy phân biệt giữa khía cạnh tâm lý và logic của bất kỳ sự thay đổi nào.

Tính lịch sử của sự kháng cự thay đổi

Không có gì khó khăn khi đảm nhận, nguy hiểm khi quản lý, không chắc chắn về khả năng thành công nhiều hơn khi bắt đầu một sự thay đổi. Nguyên nhân là do nhà lãnh đạo phải đối mặt với sự phản đối của những nhân

www.Sachvui.Com

viên làm việc tốt trong môi trường cũ. Chỉ có những người cảm thấy họ có thể làm tốt khi có sự thay đổi mới ủng hộ nó nhưng cũng không nhiệt tình.

Kháng cự thay đổi mang tính phổ biến. Nó xuất hiện trong mọi tầng lớp và mọi nền văn hóa. Nó bóp nghẹt các thế hệ và chặn đứng mọi tiến trình thay đổi. Rất nhiều người có trình độ học vấn cao, sau khi đối mặt với sự thật này vẫn không muốn thay đổi suy nghĩ của mình.

Có thể lấy ví dụ là trải qua nhiều thế kỷ, người ta luôn tin rằng Aristotle đã đúng khi nói vật nặng hơn sẽ rơi xuống đất nhanh hơn. Aristotle đã được coi như một nhà tư tưởng vĩ đại nhất mọi thời đại nên chắc chắn ông không thể sai. Thực tế, chúng ta có thể dễ dàng kiểm tra lời ông nói bằng cách cho một người cầm hai vật, một nặng và một nhẹ, thả từ trên cao xuống và quan sát xem liệu vật nặng hơn có tiếp đất sớm hơn không. Tuy nhiên, không có ai đứng ra phản đối nhận định này của Aristotle. Mãi cho đến năm 1589, tức là gần 2.000 năm sau khi Aristotle qua đời, nhà bác học Galileo đã mời những giáo sư uyên bác đến chân Tháp nghiêng Pisa xem ông trèo lên đỉnh tháp và thả hai vật xuống, một vật nặng mười pound và vật kia chỉ nặng một pound. Cả hai tiếp đất cùng lúc. Nhưng do quá tin vào lý thuyết của Aristotle nên các giáo sư đều phủ nhận những gì đã nhìn thấy. Họ tiếp tục khẳng định rằng Aristotle đã đúng.

Với chiếc kính viễn vọng, Galileo đã chứng minh lý thuyết của Copernicus rằng trái đất không phải là trung

www.Sachvui.Com

tâm của vũ trụ; trái đất và các hành tinh khác cùng quay xung quanh mặt trời. Tuy nhiên, khi ông cố gắng thay đổi niềm tin của mọi người, ông đã bị đẩy vào nhà tù và quản thúc tại gia trong suốt quãng đời còn lại.

Kháng cự sự thay đổi có thể ảnh hưởng đến sức khỏe và cuộc sống con người một cách vô thức như câu chuyện dưới đây. Vào thời cổ đại, bệnh sco-bút (bệnh thiếu vitamin C) từng là đại dịch khủng khiếp tàn phá các đội quân trên chiến trường và cả người dân ở các đô thị suốt một thời gian dài. Sau khi khám phá ra châu Mỹ, các cuộc hành trình dài ngày trên biển trở nên phổ biến thì căn bệnh đó lại hoành hành những thủy thủ. Mọi người không biết nguyên nhân gây ra căn bệnh và cách chữa trị như thế nào. Mặc dù có nhiều giả thuyết và phương pháp điều trị đã được đưa ra, nhưng tất cả đều hoàn toàn không có hiệu quả.

Năm 1553, Cartier thực hiện chuyến đi biển lần thứ hai đến Newfoundland. Trong 103 thủy thủ của ông, có tới 100 người phải vật lộn với dịch bệnh sco-bút trong tuyệt vọng và đau đớn. Rất may là những thổ dân da đỏ Iroquois Indians ở Quebec đã kịp thời cứu chữa cho họ bằng một "thần dược". Họ đã cho những thủy thủ uống nước chiết xuất từ vỏ cây và lá cây thông.

Cũng trong năm 1553, Đô đốc Richard Hawkins đã ghi chép rằng, trong suốt thời gian ông làm việc ngoài biển khơi, đã có hàng chục nghìn thủy thủ do ông quản lý bị chết bởi nạn dịch. Theo kinh nghiệm của ông, uống

www.Sachvui.Com

nước cam và chanh sẽ giúp điều trị hiệu quả căn bệnh. Song, những chỉ dẫn này không khiến mọi người thay đổi nhận thức về phương pháp phòng chống căn bệnh, và chúng nhanh chóng bị lãng quên.

James Lind, bác sỹ phẫu thuật thuộc Hải quân Anh, người sau này trở thành Giám đốc Bệnh viện Hải quân tại Portsmouth, Anh, đã xuất bản một cuốn sách vào năm 1753. Trong đó, ông khẳng định bệnh sco-bút có thể được loại trừ bằng phương pháp đơn giản là uống nước chanh. Ông đã trích dẫn rất nhiều trường hợp được chữa khỏi trong thời gian ông làm bác sỹ phẫu thuật trong hải quân. Ông chứng minh rằng những loại cây như mù tạt, cải xoong, me, cam và chanh có thể giúp phòng bệnh sco-bút. Sự thật là vitamin C có nhiều nhất trong cam, quýt, cà chua và ít hơn trong rau xanh và các loại trái cây khác sẽ ngăn ngừa căn bệnh.

Đến đây, chắc bạn nghĩ rằng bác sỹ Lind sẽ được mọi người ca ngợi và tôn kính vì đóng góp to lớn này. Nhưng sự thật hoàn toàn ngược lại. Ông bị nhạo báng. Ông thất vọng và nhận xét cay đắng: "Một số người không thể tin được căn bệnh chết người và khủng khiếp ấy lại có thể chữa trị và ngăn ngừa bằng cách đơn giản như vậy". Họ chỉ tin vào những công trình nghiên cứu nghe rất kêu như "thần dược để chữa trị căn bệnh sco-bút" hay những thứ đại loại như vậy. "Một số người" mà ông nói đến là lãnh đạo lực lượng Hải quân Anh và đội ngũ bác sỹ – những người đã

www.Sachvui.Com

phớt lờ góp ý của bác sỹ Lind hơn 40 năm. Chỉ có một người đã thực hiện lời khuyên của ông, đó là Thuyền trưởng James Cook nổi tiếng. James đã dự trữ rất nhiều hoa quả tươi trên tàu.

Năm 1776, Hiệp hội Hoàng gia đã tôn vinh thành công của Thuyền trưởng Cook nhưng phớt lờ bản báo cáo của ông. Đến năm 1794, năm bác sỹ Lind qua đời, hạm đội Hải quân Anh mới được cung cấp nước chanh trước khi khởi hành. Trong chuyến đi kéo dài 23 tuần này, không một ai bị nhiễm bệnh. Tuy nhiên, phải một thập niên sau đó, quy định buộc tất cả các thủy thủ phải uống nước chanh hàng ngày để ngăn ngừa dịch bệnh mới được ban hành. Với sắc lệnh này, dịch bệnh sco-bút đã không còn hành hạ Hải quân Anh.

Chỉ vì phần lớn mọi người kháng cự sự thay đổi mà bạn để mất sinh mệnh của mình thì không đơn thuần do thiếu may mắn, mà còn là vô nhân đạo. Đừng để thái độ hay cá tính của bạn đối với sự thay đổi ngăn cản bạn trở thành nhà lãnh đạo thành công.

Bạn viết từ "thái độ" như thế nào?

Hướng dẫn:

1. Dùng tay thuận viết từ "thái độ" trên dòng kẻ bên trái.
2. Tay còn lại viết từ "thái độ" trên dòng kẻ bên phải.

www.Sachvui.Com

Từ "thái độ" được viết bằng tay thuận.

Từ "thái độ" được viết bằng tay còn lại.

Áp dụng:

Khi các bạn nhìn từ "thái độ" được viết bằng tay không thuận, bạn sẽ hình dung ra thái độ mà chúng ta luôn có khi cố gắng làm điều gì đó mới mẻ. Cũng như có người từng nói: "Không có gì có thể hoàn thiện trong lần đầu tiên thực hiện".

TẠI SAO MỌI NGƯỜI KHÁNG CỰ SỰ THAY ĐỔI

Trong bộ phim "Peanuts", nhân vật Charlie Brown nói với Linus: "Cậu có thể trả lời câu hỏi này của mình được không, Linus? Cậu sẽ làm gì nếu không ai thích cậu?" Linus đáp: "Mình sẽ khách quan nhìn lại bản thân, và xem mình có thể làm gì để cải thiện". Charlie đã phản ứng: "Mình ghét câu trả lời đó!"

Có hàng loạt nguyên nhân khiến rất nhiều người giống như Charlie Brown, kháng cự sự thay đổi.

Ý tưởng thay đổi không phải của tôi

Khi ý tưởng thay đổi không phải là của mình thì người ta thường phản ứng lại nó, ngay cả khi ý tưởng đó đem lại cho họ lợi ích lớn nhất! Đơn giản là họ không thích cảm giác bị lôi kéo, hay cảm giác giống như một con tốt trên bàn cờ. Những nhà lãnh đạo thông minh thường cho phép những người đi theo mình đóng góp ý

www.Sachvui.Com

kiến, và coi đó là một phần của tiến trình thay đổi. Thông thường, có hai kiểu thái độ đối với sự thay đổi: nếu ý tưởng do tự bạn đề xuất, bạn sẽ ủng hộ nó hết mình; ngược lại, có một người khác áp đặt ý tưởng phải thay đổi lên bạn, bạn sẽ có khuynh hướng kháng cự nhiều hơn.

Thói quen bị phá vỡ

Khi làm việc theo thói quen, chúng ta thường không cần suy nghĩ nhiều. Thói quen không phải là bản năng. Chúng được hình thành và phát triển do sự lặp đi lặp lại. Chúng không xảy ra mà được tạo ra. Đầu tiên, chúng ta tạo nên thói quen. Sau đó, chính những thói quen hình thành nên chúng ta. Sự thay đổi đe dọa những thói quen cũ, buộc chúng ta phải suy nghĩ, phải đánh giá lại và đôi khi gạt bỏ cách nhìn nhận trước kia.

Khi còn là thiếu niên, tôi rất thích chơi golf. Tuy nhiên, do tự mình mày mò chơi thay vì tham gia các buổi huấn luyện bài bản nên sau vài năm, tôi quen có những thao tác không đúng. Trong một lần chơi golf với một vận động viên chuyên nghiệp, khi ván đấu kết thúc, ông đã chỉ ra vấn đề của tôi là đứng quá gần bóng sau khi đánh. Rồi ông đề nghị giúp đỡ tôi một cách nghiêm túc, và khuyên tôi cần phải thay đổi nếu muốn tiến bộ. Khi tôi hỏi cần thay đổi những gì, ông đã nói: "Tất cả mọi thứ". Trong một năm sau đó, tôi phải tập quên đi những thói quen cũ. Đó là một trong những trải nghiệm khó khăn nhất trong cuộc đời tôi. Trong rất nhiều lần

www.Sachvui.Com

luyện tập mệt mỏi mà vẫn chơi rất tệ, tôi đã suýt lặp lại những thói quen cũ.

Những điều chưa biết khi thay đổi khiến ta lo sợ

Thay đổi giống như thám hiểm đến vùng đất chưa bao giờ khám phá, nên khiến ta cảm thấy bất an. Vì thế, rất nhiều người cảm thấy thoải mái với những vấn đề cũ hơn là giải pháp mới, giống như một giáo đoàn rất muốn xây dựng nhà thờ mới nhưng sợ phải đối mặt với những khó khăn. Trong khi làm lễ, vài miếng vữa từ trần nhà đã rơi xuống vị Chủ tịch. Ngay lập tức một cuộc họp được triệu tập để thông qua những quyết định sau:

Một: Chúng ta sẽ xây một nhà thờ mới.

Hai: Chúng ta sẽ xây một nhà thờ mới trên đúng vị trí của nhà thờ cũ.

Ba: Chúng ta sử dụng những nguyên vật liệu của nhà thờ cũ để xây nhà thờ mới.

Bốn: Chúng ta vẫn làm lễ trong nhà thờ cũ cho đến khi nhà thờ mới hoàn thành.

Một số người sẵn sàng tiếp nhận sự thay đổi nếu nó không gây khó khăn hay làm họ tổn thất bất cứ thứ gì.

Mục đích thay đổi không rõ ràng

Hầu hết nhân viên khi biết có sự thay đổi qua một kênh thông tin gián tiếp nào đó hay có phản ứng kháng

www.Sachvui.Com

cự. Khi một quyết định được đưa ra, nhân viên càng lâu nhận được thông tin, trong khi mong muốn thay đổi của lãnh đạo càng lớn, thì nhân viên càng phản kháng quyết định đó nhiều hơn. Chính vì vậy, nên thông qua các quyết định ở cấp độ thấp nhất có thể. Do gần gũi với vấn đề này, người ra quyết định sẽ có quyết định tốt hơn, và những người bị ảnh hưởng nhiều nhất từ quyết định sẽ nhanh chóng biết về quyết định đó từ nguồn thông tin và vấn đề gần họ.

Thay đổi khiến người ta sợ thất bại

Nhà văn, họa sỹ Elbert Hubbard đã nói rằng, sai lầm lớn nhất của một người là không dám phạm sai lầm. Sẽ là bi kịch khi sự thành công "làm đầu óc ta điên đảo". Nhưng sẽ bi kịch hơn khi sự thất bại "làm đầu óc ta điên đảo". Cầu thủ ném bóng chày Larry Anderson, người đang chơi cho Câu lạc bộ San Diego Padres, đã nói: "Nếu lần đầu tiên bạn không thành công, sự thất bại có thể sẽ theo đuổi bạn". Rất nhiều người sợ thất bại, nên họ kiên quyết bảo vệ những gì họ cảm thấy an toàn và tiếp tục chống lại sự thay đổi.

Phần thưởng của sự thay đổi không tương xứng với những nỗ lực để thay đổi

Mọi người sẽ không thay đổi cho đến khi họ nhận thức được sự thay đổi đó sẽ đem lại cho họ nhiều lợi ích hơn so với việc duy trì mãi cái cũ. Đôi khi, người làm lãnh đạo không nhận ra rằng nhân viên của họ sẽ luôn

www.Sachvui.Com

cân nhắc vấn đề thuận lợi hay bất lợi trên phương diện được/mất của cá nhân, chứ không phải của tổ chức.

Mọi người quá thỏa mãn với những gì đang có

Câu chuyện dưới đây cho thấy có nhiều tổ chức hay cá nhân sẵn sàng lựa chọn cái chết trước khi chọn sự thay đổi.

Vào những năm 1940, đồng hồ Thụy Sỹ có chất lượng và uy tín nhất thế giới. Chính vì vậy, có tới 80% số đồng hồ trên thị trường được sản xuất ở Thụy Sỹ. Đến cuối thập niên 1950, ý tưởng về đồng hồ điện tử được giới thiệu với những nhà lãnh đạo Công ty Đồng hồ Thụy Sỹ. Nhưng ý tưởng mới này đã bị từ chối vì các nhà lãnh đạo cho rằng họ đã có đồng hồ và những nhà sản xuất đồng hồ tốt nhất. Sau đó, ý tưởng về đồng hồ điện tử được bán cho Seiko.

Năm 1940, các công ty sản xuất đồng hồ Thụy Sỹ có 80 nghìn công nhân. Ngày nay, số công nhân của họ chỉ còn 18 nghìn người. Năm 1940, 80% số đồng hồ được bán ra trên thế giới sản xuất ở Thụy Sỹ. Ngày nay, con số đó thuộc về các đồng hồ điện tử. Câu chuyện này minh hoạ những gì xảy ra đối với nhiều tổ chức và nhiều cá nhân: họ thà lựa chọn cái chết chứ không chịu thay đổi.

Thay đổi sẽ không xảy ra với những người có suy nghĩ tiêu cực

Bất luận tình hình hiện tại như thế nào, người có suy nghĩ tiêu cực sẽ không tìm thấy một sự hứa hẹn nào

www.Sachvui.Com

trong tương lai. Trên bia mộ của những người này nên có câu: "Tôi đã mong chờ điều này". Lối suy nghĩ như thế đã được miêu tả rất hay trên một tấm biển mà tôi có dịp đọc trong một văn phòng:

Đừng nhìn – bạn có thể thấy mà.

Đừng lắng nghe – bạn có thể nghe thấy mà.

Đừng suy nghĩ – bạn có thể hiểu được mà.

Đừng quyết định – bạn có thể sai đấy.

Đừng đi bộ – bạn có thể sảy chân đấy.

Đừng chạy – bạn có thể vấp ngã đấy.

Đừng sống – bạn có thể chết đấy.

Tôi muốn thêm một dòng nữa vào danh sách tiêu cực này:

Đừng thay đổi – bạn có thể phát triển mà.

Nhân viên thiếu tôn trọng lãnh đạo

Khi nhân viên không thích lãnh đạo của mình – những người giám sát quá trình thay đổi – thì những cảm giác của họ sẽ không cho phép họ nhìn nhận khách quan sự thay đổi. Nói cách khác, mọi người nhìn nhận sự thay đổi theo cách họ nhìn nhận nhà lãnh đạo của họ.

Nhà lãnh đạo dễ bị sự chỉ trích cá nhân làm tổn thương

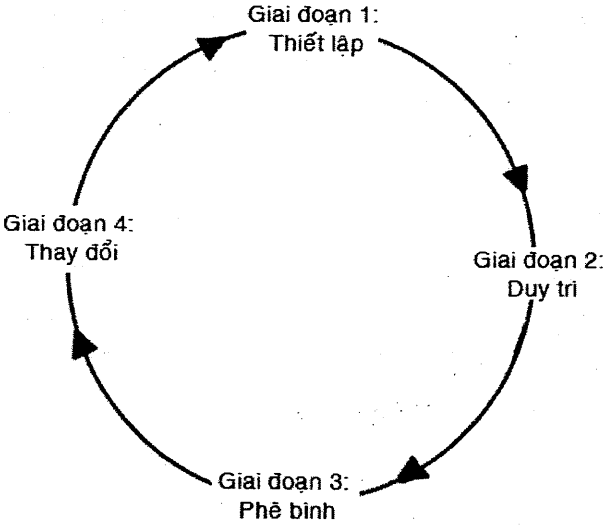
Đôi khi, các nhà lãnh đạo cũng kháng cự sự thay đổi. Chẳng hạn một nhà lãnh đạo đã từng phát triển một

www.Sachvui.Com

chương trình, nhưng chương trình đó đang dần bị thay thế bởi một chương trình khác tốt hơn. Điều này khiến họ có cảm giác sự thay đổi là một sự tấn công vào bản thân, nên họ phải phản ứng lại để phòng ngự.

Để luôn phát triển có hiệu quả, mọi tổ chức phải trải qua bốn giai đoạn trong một vòng tròn liên tục, bao gồm: thiết lập, duy trì, phê bình và thay đổi.

Giai đoạn 1 và 4 thể hiện chức năng tấn công của một tổ chức. Giai đoạn 2 và 3 thể hiện chức năng phòng ngự. Những người sáng lập hoặc phải biết tích cực đón nhận sự phê bình để bắt đầu thực hiện thay đổi, hoặc họ sẽ bị thay thế bởi những người ủng hộ sự thay đổi – những người sẽ trở thành người sáng lập.



www.Sachvui.Com

Thay đổi có thể làm mất lợi ích cá nhân

Bất kể khi nào sắp có thay đổi, mọi người sẽ tự đặt câu hỏi: "Sự thay đổi này sẽ ảnh hưởng đến mình như thế nào?" Thường có ba nhóm người chịu ảnh hưởng: (1) những người bị mất lợi ích; (2) những người không mất cũng không được gì; và (3) những người có lợi. Mỗi nhóm đều có đặc điểm riêng và phải được xử lý một cách nhạy cảm, thành thật và thẳng thắn.

Thay đổi đòi hỏi cam kết lớn hơn

Thời gian là thứ quý giá nhất của con người. Bất cứ lúc nào thay đổi sắp xảy ra, mọi người đều quan tâm xem nó sẽ ảnh hưởng đến thời gian của mình như thế nào và cho rằng sự thay đổi sẽ tốt đẹp nếu nó không làm ta tốn thêm thời gian. Nhà soạn kịch Sidney Howard nói rằng: câu hỏi "Mình muốn gì?" đã được trả lời một nửa khi bạn biết mình phải hy sinh điều gì trước khi có được nó. Nếu chi phí của sự thay đổi là thời gian, nhiều người sẽ chống lại sự thay đổi.

Khi cần có sự cam kết về thời gian, nhà lãnh đạo phải xác định rõ liệu một nhân viên nào đó *không muốn* hay *không thể* thay đổi. Ý muốn liên quan đến thái độ nên bạn sẽ không làm được gì nhiều nếu nhân viên kháng cự sự thay đổi vì thái độ của sếp. Trong khi đó, khả năng thay đổi liên quan đến tầm nhìn. Rất nhiều người muốn thay đổi nhưng cách nhận thức về hoàn cảnh hiện tại và trách nhiệm của họ lại khiến họ không thể thay đổi. Với nguyên

www.Sachvui.Com

nhân này, nhà lãnh đạo có thể giúp đỡ họ bằng cách sắp xếp nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên, loại ra những việc không cần thiết và tập trung vào giá trị của sự thay đổi.

Tư tưởng hẹp hòi cản trở việc đón nhận ý tưởng mới

Chủ tịch Hội Nghiên cứu Trái đất phẳng của Mỹ (International Flat Earth Research Society of America), Charles K.Johnson, cho biết cả đời ông ủng hộ thuyết trái đất phẳng. Ông nói: "Khi nhìn thấy quả địa cầu ở trường học, tôi đã không chấp nhận nó. Đến bây giờ, tôi vẫn không chấp nhận nó".

Tôi nhớ câu chuyện về một ông lão 100 tuổi sống ở thành phố Maine. Trong lần trả lời phỏng vấn của một phóng viên ở NewYork, khi phóng viên nói: "Cháu chắc rằng cụ đã chứng kiến rất nhiều thay đổi trong cuộc đời", ông cụ liền đáp: "Đúng vậy, và tôi đã khiến chúng trở nên lão hóa".

Tư tưởng truyền thống không chấp nhận sự thay đổi

Tôi thích câu chuyện vui này: "Cần bao nhiêu người để thay một chiếc bóng đèn?", câu trả lời là: "Bốn. Một người muốn thay bóng điện, còn ba người kia thì nhớ lại bóng điện cũ tốt như thế nào".

Câu chuyện làm tôi nhớ đến một hạ sĩ già được giao nhiệm vụ chăm sóc thảm cỏ phía trước dinh chỉ huy của doanh trại ở Michigan. Viên hạ sĩ này đã ra lệnh cho một binh nhì phải tưới cho thảm cỏ vào 5 giờ

www.Sachvui.Com

sáng hàng ngày. Binh nhì đã làm việc rất tận tâm. Một ngày nọ, trời đột nhiên nổi sấm sét dữ dội, viên hạ sĩ bước quanh trại lính và nhìn thấy viên lính trẻ đang ngủ gà ngủ gật.

"Có vấn đề gì với cậu vậy?", hạ sĩ già gầm lên, "Đã 5 giờ rồi, cậu phải ra tưới cỏ chứ!"

"Nhưng, thưa hạ sĩ", anh lính bối rối nói, "Trời đang mưa mà, ngài nhìn trời đang nổi sấm sét đấy thôi".

"Vậy thì sao!", viên hạ sĩ hét lên, "Cậu có áo mưa rồi còn gì?"

Bảng kiểm tra sự thay đổi

Dưới đây là những câu hỏi bạn nên xem xét trước khi tiến hành thay đổi trong một tổ chức. Nếu câu trả lời là "Có" thì sự thay đổi sẽ dễ thực hiện hơn. Những câu hỏi chỉ có thể trả lời "Không" (hoặc "Có thể") thường báo trước là thay đổi sẽ khó thực hiện hơn.

CÓ	KHÔNG	
———	———	Sự thay đổi này có lợi cho những người đi theo không?
———	———	Sự thay đổi này có phù hợp với mục đích của tổ chức không?
———	———	Sự thay đổi này cụ thể và rõ ràng chưa?
———	———	20% những người quan trọng nhất trong tổ chức (những người có ảnh hưởng) có ủng hộ sự thay đổi này không?

www.Sachvui.Com

_____	_____	Có thể tiến hành thử nghiệm thay đổi trước khi quyết tâm thực hiện không?
_____	_____	Các vấn đề về thể lực, tài chính, nguồn nhân lực của tổ chức đã sẵn sàng để tiến hành thay đổi này chưa?
_____	_____	Liệu sự thay đổi này có thể đảo ngược?
_____	_____	Có phải thay đổi này là bước kế tiếp hiển nhiên?
_____	_____	Liệu sự thay đổi này có mang lại cả lợi ích trước mắt và lâu dài không?
_____	_____	Nhà lãnh đạo có khả năng tiến hành thay đổi không?
_____	_____	Đây có phải là thời điểm thích hợp để thay đổi không?

Câu hỏi cuối cùng: "Có phải thời điểm thích hợp không?" là yếu tố quan trọng nhất cần xem xét trước khi thực hiện thay đổi. Sự thay đổi chỉ có thể thành công khi diễn ra đúng thời điểm. Trong cuốn *The Winning Attitude* (Thái độ của người chiến thắng) của tôi, chủ đề này được minh họa trong vài câu ngắn gọn sau:

Một quyết định sai và không đúng thời điểm = thảm họa.

Một quyết định sai và đúng thời điểm = sai lầm.

Một quyết định đúng nhưng sai thời điểm = không được chấp nhận.

Một quyết định đúng và đúng thời điểm = thành công.

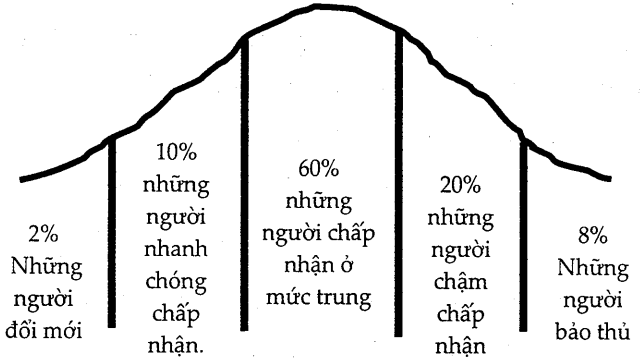
Có 3 trường hợp thay đổi: một là mọi người thay đổi khi họ bị *thiệt hại* đến mức *phải* thay đổi; hai là họ *hiểu*

www.Sachvui.Com

rằng họ *muốn* thay đổi; ba là họ *hiểu* rằng họ *có thể* thay đổi. Nhà lãnh đạo phải nhận ra khi nào nhân viên của mình thuộc một trong ba trường hợp trên. Trên thực tế, những nhà lãnh đạo xuất sắc sẽ tạo dựng được môi trường cho một trong ba trường hợp trên xảy ra.

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA SỰ THAY ĐỔI

Sự thay đổi có thể được xem như một cuộc cách mạng (thay đổi toàn bộ những gì vốn có), hoặc một quá trình tiến hóa (cải tiến những gì đã có). Nếu chỉ cải tiến cách thức mà chúng ta đã và đang thực hiện thì đơn giản hơn nhiều so với việc tạo ra một sự thay đổi lớn mang tính đột phá và toàn diện. Khi có một đề xuất thay đổi trong tổ chức, sẽ có năm kiểu phản ứng của mọi người như sau:



Những người đổi mới là những người có ước mơ

Họ là người khởi tạo những ý tưởng mới, và thường không được công nhận như những nhà lãnh đạo hoặc nhà hoạch định chính sách.

www.Sachvui.Com

Những người nhanh chóng chấp nhận là những người khi thấy ý tưởng đã biết đó là ý tưởng hay

Sự lựa chọn của họ được tổ chức tôn trọng. Mặc dù họ không tạo ra ý tưởng, nhưng họ sẽ cố gắng thuyết phục những người khác chấp nhận nó.

Những người chấp nhận ở mức trung bình thường chiếm đa số

Họ sẽ phản ứng lại ý kiến của người khác. Thông thường, họ sẽ phân tích hợp lý ý tưởng mới nhưng có khuynh hướng duy trì cái cũ. Họ có thể bị tác động từ những người có ảnh hưởng tích cực lẫn tiêu cực trong tổ chức.

Những người rất lâu mới chấp nhận là nhóm người cuối cùng tán thành ý tưởng mới

Họ thường xuyên chống lại những thay đổi được đề xuất và có thể không bao giờ thừa nhận bằng lời nói. Thông thường, họ sẽ chấp nhận sự thay đổi nếu đa số mọi người đều ủng hộ.

Những người bảo thủ luôn chống lại sự thay đổi

Họ bận tâm với hiện trạng và quá khứ. Họ thường tách thành một nhóm riêng trong tổ chức.

Quá trình tiến triển của một thay đổi thành công trong một tổ chức có thể tóm lược trong 8 bước dưới đây:

www.Sachvui.Com

Bước 1: **Phớt lờ**. Nhân viên không cảm thấy một phương hướng thống nhất hay có ưu tiên gì trong ý tưởng mới.

Bước 2: **Thông tin**. Mọi người bắt đầu nhận được những thông tin tổng quát, nhưng vẫn chưa ủng hộ ý tưởng thay đổi.

Bước 3: **Lan truyền**. Sự thâm nhập của ý tưởng mới vào tình hình hiện tại tạo nên xung đột với sự thờ ơ, thành kiến và truyền thống. Khuynh hướng chung là tập trung vào những vấn đề xảy ra.

Bước 4: **Thay đổi trong mỗi cá nhân**. Những người ủng hộ đầu tiên bắt đầu nhìn thấy lợi ích từ sự thay đổi và bảo vệ nó. Niềm tin cá nhân thay thế sự tự mãn.

Bước 5: **Thay đổi trong tổ chức**. Hai mặt của ý tưởng bắt đầu được thảo luận. Sự phòng thủ giảm. Mọi người cởi mở hơn đối với những thay đổi được đề xuất. Một sự chuyển đổi lớn diễn ra: từ chống đối sang ủng hộ sự thay đổi.

Bước 6: **Những lúng túng ban đầu**. Khi tiến hành sự thay đổi, chắc chắn sẽ có cả thất bại và thành công. Người ta phải học hỏi để rút kinh nghiệm.

Bước 7: **Hợp nhất**. Khó khăn bắt đầu giảm đi và mức độ chấp nhận tăng lên. Ý thức về kết quả ngày càng rõ ràng. Cảm giác về thành công lớn dần.

www.Sachvui.Com

Bước 8: **Đổi mới**. Những kết quả có ý nghĩa đem lại sự tự tin và tinh thần sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Kết quả là mọi người bằng lòng với việc thay đổi nhanh hơn và táo bạo hơn.

Khi bước 8 được thực hiện, cả tổ chức đã sẵn sàng để tiến hành lại toàn bộ quy trình. Ảnh hưởng của quy trình tăng lên khi hầu hết mọi người trong tổ chức liên tục được tiếp cận với ý tưởng mới.

Trạng thái đầu tiên:	"Tôi phản đối ý tưởng đó bởi vì nó mâu thuẫn với những suy nghĩ trước kia của tôi".
Trạng thái thứ hai:	"Ồ, tôi hiểu rồi nhưng tôi không thể chấp nhận nó".
Trạng thái thứ ba:	"Tôi đồng ý với ý tưởng này, nhưng thấy vẫn có những hạn chế".
Trạng thái thứ tư:	"Ý tưởng đấy rất phù hợp với những gì tôi đã nghĩ".
Trạng thái thứ năm:	"Hôm nay, tôi đã thực hiện ý tưởng đó. Nó thật tuyệt vời".
Trạng thái thứ sáu:	"Hôm qua, tôi đã trình bày ý tưởng đó cho một số người. Bây giờ, ý tưởng đó đã trở thành một phần của tôi rồi".

www.Sachvui.Com

TẠO MÔI TRƯỜNG CHO SỰ THAY ĐỔI

Những nghiên cứu về cách cư xử của con người cho thấy cơ bản con người không kháng cự sự thay đổi; người ta chỉ kháng cự khi "bị thay đổi". Phần này nhấn mạnh đến vấn đề làm thế nào tạo ra một môi trường khích lệ người khác thay đổi. Sự thay đổi sẽ không xảy ra trừ phi mọi người được thay đổi. Chúng ta sẽ bắt đầu với nhà lãnh đạo và phát triển chiến lược cho tổ chức.

Nhà lãnh đạo phải xây dựng lòng tin ở mọi người

Thật tuyệt vời khi nhân viên tin tưởng lãnh đạo của mình. Tuyệt vời hơn khi nhà lãnh đạo đó cũng tin nhân viên của ông. Nếu cả hai điều đó cùng xảy ra thì kết quả là sự tin cậy lẫn nhau. Nhà lãnh đạo càng được nhiều người tín nhiệm thì những thay đổi do anh ta đề xuất càng được mọi người sẵn lòng đồng ý. Trong cuốn *Leaders* (Những nhà lãnh đạo), Warren Bennis và Bert Nanus, nói: "Sự tin cậy là chất keo gắn kết nhân viên và lãnh đạo". Cố Tổng thống Abraham Lincoln đã nói: "Nếu bạn muốn thuyết phục ai đó theo ý bạn, trước hết hãy làm cho anh ta tin rằng bạn là một người bạn thật sự. Sau đó tìm hiểu xem anh ta muốn hoàn thành điều gì".

Câu hỏi đầu tiên tôi hay hỏi một nhà lãnh đạo – người muốn thực hiện một số thay đổi trong tổ chức – luôn là: "Mối quan hệ của anh với mọi người như thế

www.Sachvui.Com

nào?" Nếu mối quan hệ đó tích cực thì nhà lãnh đạo đó đã sẵn sàng để thực hiện bước tiếp theo.

Nhà lãnh đạo phải thay đổi bản thân trước khi yêu cầu người khác thay đổi

Tôi có một người bạn. Cô đã lập một danh sách những việc quyết tâm làm trong năm mới: đối xử với mọi người tốt hơn, ăn thức ăn bổ dưỡng, cho bạn bè nhiều hơn, cắt giảm đồ ngọt và các chất béo, giảm bớt chỉ trích người khác.

Khi xem danh sách đó, tôi cảm thấy khá ấn tượng bởi đó là những mục tiêu thật lớn. Nhưng, khi tôi hỏi cô ấy: "Em có nghĩ rằng mình có thể thực hiện được tất cả mục tiêu đó không?" "Sao lại là em?", cô ấy trả lời, "Danh sách đó là dành cho anh đấy".

Andrew Carnegie – người sáng lập Công ty Thép Carnegie (sau này là Công ty Thép Hoa Kỳ) – đã nói: "Càng nhiều tuổi, tôi càng ít quan tâm đến những gì người ta nói. Tôi chỉ xem những gì họ làm thôi". Những nhà lãnh đạo vĩ đại không chỉ nói điều gì nên làm mà họ còn thực hiện nó!

Nhà lãnh đạo giỏi phải hiểu lịch sử của tổ chức

Một tổ chức càng tồn tại lâu mà không có sự thay đổi nào, thì tổ chức đó càng cần phải nỗ lực nhiều hơn để tạo ra sự thay đổi. Thế nhưng, khi sự thay đổi được tiến hành mà kết quả không như mong đợi, mọi người trong

www.Sachvui.Com

tổ chức sẽ thận trọng trong việc ủng hộ những thay đổi trong tương lai. Ngược lại, những thay đổi thành công trong quá khứ giúp mọi người sẵn sàng chấp nhận các thay đổi tiếp theo.

Nhà báo G.K. Chesterton khuyến cáo: "Đừng xô hàng rào đổ cho đến khi bạn biết lý do nó đã được dựng lên". Biết điều gì đã diễn ra trong quá khứ trước khi thực hiện những thay đổi cho tương lai là rất quan trọng.

Đặt những người có ảnh hưởng vào vị trí lãnh đạo

Nhà lãnh đạo có hai đặc điểm: thứ nhất họ đang đi đến một nơi nào đó; thứ hai, họ có khả năng thuyết phục những người khác đi cùng. Họ giống vị Chủ tịch của một tập đoàn lớn đã đến muộn trong một cuộc họp. Ông lao vào phòng và ngồi vào ghế gần nhất chứ không đến đúng vị trí của mình. Trợ lý trẻ tuổi của ông nói: "Thưa ngài, mời ngài về vị trí đầu bàn!" Vị Chủ tịch liền đáp: "Con trai, bất kể nơi nào ta ngồi thì nơi đó đều là đầu bàn".

Kiểm tra "túi tiền của bạn"

Nhà lãnh đạo nào cũng được trao một số vốn nhất định từ lúc bắt đầu một mối quan hệ. Nếu mối quan hệ đó không tốt, nhà lãnh đạo sẽ từ bỏ số vốn đó cho đến khi ông có thể bị phá sản cùng tổ chức. Nếu mối quan hệ đó tốt, nhà lãnh đạo nhận số vốn đó đến khi có thể trở nên giàu có cùng tổ chức. Hãy ghi nhớ: Bạn cần

www.Sachvui.Com

tiền để tạo ra sự thay đổi. Càng có nhiều tiền, nhà lãnh đạo càng có thể tạo nên nhiều thay đổi trong cuộc sống của mọi người. Tuy nhiên, điều ngược lại cũng hoàn toàn đúng.

Nhà lãnh đạo giỏi cần những người có ảnh hưởng ủng hộ trước khi công bố sự thay đổi

Dưới đây là 10 bước mà một nhà lãnh đạo giỏi phải thực hiện để kêu gọi sự ủng hộ thay đổi từ những người có ảnh hưởng trong tổ chức:

1. Lập danh sách các nhân vật có ảnh hưởng quan trọng của những nhóm chủ chốt trong tổ chức.
2. Bao nhiêu người bị ảnh hưởng trực tiếp bởi sự thay đổi này? (Đây là nhóm người quan trọng nhất.)
3. Bao nhiêu người bị ảnh hưởng gián tiếp bởi sự thay đổi này?
4. Có bao nhiêu người sẽ ủng hộ?
5. Có bao nhiêu người sẽ phản đối?
6. Nhóm nào chiếm ưu thế?
7. Nhóm nào có ảnh hưởng nhất?
8. Nếu nhóm ủng hộ đông hơn, hãy tập hợp họ lại để cùng bàn bạc.
9. Nếu nhóm phản đối đông hơn, hãy đến gặp từng người có ảnh hưởng.

www.Sachvui.Com

10. Biết "điều quan trọng nhất" đối với mỗi người có ảnh hưởng.

Xây dựng một chương trình nghị sự để hỗ trợ quá trình thay đổi

Một nhà lãnh đạo sáng suốt khi hiểu rằng mọi người thay đổi theo một quá trình, sẽ xây dựng một chương trình nghị sự để nâng cao quy trình này. Tôi đã áp dụng nó trong suốt 15 năm và thấy khá hiệu quả.

Thông tin: Những vấn đề đem ra thảo luận phải phù hợp với mối quan tâm của người tham dự. Nêu ra những mặt tích cực để phát huy khí thế (điều này thường nâng tầm hội nghị lên một mức cao hơn).

Nghiên cứu: Các vấn đề được đem ra để thảo luận chứ không phải để bỏ phiếu bầu chọn. Nhờ đó, mọi người có thể chia sẻ ý tưởng mà không phải chịu sức ép đưa ra quan điểm cụ thể.

Hành động: Những vấn đề đã thảo luận sẽ được biểu quyết. (Nếu cần thiết phải có sự thay đổi lớn, hãy tiếp tục nghiên cứu vấn đề cho đến khi có thể chấp nhận nó).

Khuyến khích những người có ảnh hưởng tác động đến người khác một cách tự nhiên

Không nên làm mọi người cảm thấy bất ngờ trước những thay đổi trọng đại. Hãy khéo léo thông báo để mọi người chuẩn bị sẵn tư tưởng tham dự cuộc họp chính thức.

www.Sachvui.Com

Những nhà lãnh đạo luôn mang theo mình hai chiếc xô. Một chiếc đựng đầy xăng và chiếc kia chứa đầy nước. Bất kể khi nào có một "đốm lửa" tự mãn xuất hiện trong tổ chức, những người có ảnh hưởng sẽ biết về nó đầu tiên. Hoặc họ sẽ đổ xô xăng vào lửa làm lớn chuyện hơn; hoặc họ có thể đổ xô nước để dập tắt vấn đề. Nói cách khác, những ảnh hưởng quan trọng hoặc là tài sản lớn nhất, hoặc là tiêu sản lớn nhất của nhà lãnh đạo.

Thông tin cần phải được truyền tải có kế hoạch và tích cực, giúp mọi người chuẩn bị tư tưởng để tham dự các cuộc họp công bố chính thức về sự thay đổi.

Cho mọi người thấy thay đổi sẽ đem lại lợi ích cho họ như thế nào

Giả sử sự thay đổi được đề xuất sẽ mang đến những điều tốt nhất cho mọi người, chứ không riêng cá nhân nhà lãnh đạo. Con người phải là yếu tố đầu tiên được quan tâm.

Trước cửa một trạm xe buýt có treo một tấm bảng để dòng chữ: "Để tiện lợi cho những người khác, xin vui lòng đóng cửa". Thế nhưng cánh cửa đó hầu như không được đóng bao giờ cho đến khi người ta chỉnh lại thông báo: "Để bạn cảm thấy thoải mái, xin vui lòng đóng cửa". Từ lúc này, cánh cửa luôn được đóng kín. Những nhà lãnh đạo của một tổ chức thường suy nghĩ và lãnh đạo theo quan điểm của doanh nghiệp, chứ không phải quan điểm của nhân viên.

www.Sachvui.Com

Hãy để mọi người làm chủ sự thay đổi

Sự cởi mở của nhà lãnh đạo sẽ mở đường cho mọi người làm chủ sự thay đổi. Không có nó, sự thay đổi chỉ là tạm thời. Việc thay đổi thói quen và cách suy nghĩ của mọi người giống như vẽ chỉ dẫn trên tuyết khi bão tuyết xảy ra. Nếu bạn không trao quyền tự chủ cho mọi người thì cứ 20 phút, bạn phải vẽ lại những chỉ dẫn đó.

Giúp mọi người chủ động thay đổi

1. Thông báo trước cho mọi người để họ có thời gian suy nghĩ về ý nghĩa của sự thay đổi, và nó sẽ ảnh hưởng đến họ như thế nào.
2. Giải thích kỹ các mục tiêu tổng quát của sự thay đổi, lý do thay đổi, cách tiến hành và thời gian thực hiện.
3. Làm cho mọi người hiểu rằng thay đổi sẽ mang đến cho họ lợi ích như thế nào. Thẳng thắn với những nhân viên có thể bị mất quyền lợi do tác động của sự thay đổi; cảnh báo sớm cho họ và hỗ trợ họ tìm việc khác nếu cần thiết.
4. Yêu cầu những người chịu ảnh hưởng tham gia vào tất cả các giai đoạn của quá trình thay đổi.
5. Đảm bảo công khai mọi thông tin. Tạo cơ hội cho mọi người thảo luận về sự thay đổi này; khuyến khích họ đưa ra những câu hỏi, bình luận và phản hồi.

www.Sachvui.Com

6. Linh hoạt và thích ứng trong suốt quá trình thay đổi. Thừa nhận sai lầm và thực hiện những thay đổi cần thiết.

7. Luôn thể hiện niềm tin và quyết tâm thực hiện sự thay đổi. Đồng thời biểu lộ niềm tin của bạn vào khả năng thay đổi của mọi người.

8. Nhiệt tình giúp đỡ, đánh giá cao và công nhận những người đang thực hiện công cuộc thay đổi.

THAY ĐỔI SẼ DIỄN RA

Không nên đặt câu hỏi: "Chúng ta sẽ phải thay đổi sao?", mà nên hỏi: "Khi nào chúng ta sẽ thay đổi và thay đổi như thế nào?" Không có gì tồn tại mãi ngoại trừ sự thay đổi. Thậm chí ngay từ buổi khởi nguyên của con người, A-đam đã nói với E-va khi họ bị đuổi ra khỏi vườn địa đàng: "Em yêu, chúng ta đang sống trong thời kỳ chuyển giao".

Charles Exley, Giám đốc Điều hành Tập đoàn National Cash Register, đã nói: "36 năm kinh doanh đã giúp tôi học được nhiều thứ, nhưng phần lớn những kiến thức đó sẽ chẳng bao giờ sử dụng lại được nữa".

Bắt kịp những thay đổi và đặt chúng trong mối quan hệ với tổ chức luôn là một thách thức đối với nhà lãnh đạo. Ví dụ, nhà lãnh đạo nên nhận biết thông tin dưới đây do Tiến sỹ Richard Caldwell đưa ra trong một bài báo. Ông đã đối chiếu một vài tiêu chuẩn giá trị của những thập niên 1950 với thập niên 1990.

www.Sachvui.Com

Thập niên 1950	*Thập niên 1990*
Tiết kiệm	Tiêu xài
Hưởng thụ sau	Hưởng thụ ngay
Trẻ nhỏ bị ràng buộc	Trẻ nhỏ được tự do
Chắc chắn	Mâu thuẫn tư tưởng
Chính thống	Hoài nghi
Đầu tư	Sử dụng đòn bẩy
Láng giềng	Lối sống
Trung lưu	Dưới đáy xã hội
Xuất khẩu	Nhập khẩu
Đạo đức xã hội	Hạnh phúc cá nhân
Ba và mẹ	Vú nuôi và nhà trẻ
Cuộc họp báo	Cơ hội chụp hình
Thành đạt	Danh tiếng
Hiểu biết	Thành tích
Sản xuất	Dịch vụ
Trách nhiệm	Ly dị
"Chúng ta"	"Tôi"

Không phải thay đổi nào cũng là sự cải thiện, nhưng nếu không có sự thay đổi thì cũng không thể có sự cải thiện

Thay đổi = Phát triển

hay

Thay đổi = Tai họa

www.Sachvui.Com

Thay đổi mang lại cả cơ hội và nguy cơ mất mát. Theo tôi, thay đổi trở thành tai hoạ khi:

- Ý tưởng thay đổi là một ý tưởng tồi
- Thay đổi được đề xuất không được những người đi theo chấp thuận
- Thay đổi được đề xuất không được trình bày hiệu quả
- Thay đổi được đề xuất chỉ đem lại lợi ích cho lãnh đạo
- Thay đổi được đề xuất chỉ dựa vào quá khứ
- Thay đổi được đề xuất quá nhiều, diễn ra quá nhanh

Năm 1950, Tạp chí *Fortune* đã phỏng vấn 11 người Mỹ xuất sắc xem họ dự đoán cuộc sống sẽ ra sao vào năm 1980. Thời điểm đó, thặng dư thương mại của Mỹ đạt ba tỷ đô-la, nên không có ai dự đoán 30 năm sau nước này sẽ bị thâm hụt thương mại. David Sarnoff, Chủ tịch RCA đã khẳng định rằng vào năm 1980, tàu thủy, máy bay, đầu máy xe lửa và thậm chí cả những phương tiện đi lại cá nhân sẽ sử dụng năng lượng nguyên tử. Ông cũng dự đoán rằng những ngôi nhà sẽ được trang bị máy phát điện nguyên tử; thư từ và hàng hóa sẽ được vận chuyển bằng tên lửa nếu khoảng cách quá lớn. Henry R. Luce, Tổng Biên tập tạp chí *Time*, đã dự đoán rằng sự nghèo đói sẽ không còn tồn tại ở thập

www.Sachvui.Com

niên 1980. Còn nhà toán học John von Neumann dự đoán con người sẽ được sử dụng năng lượng miễn phí.

Thay đổi không bao giờ là quá muộn

Nhà văn Mỹ Max Depree đã nói: "Chúng ta không thể trở thành người chúng ta muốn nếu vẫn giữ nguyên những gì ta đang có". Thật vậy, khi bạn ngừng thay đổi thì sự tồn tại của bạn sắp chấm dứt.

Bạn nghĩ gì khi nghe đến cái tên Alfred Nobel? Có thể bạn nghĩ về giải thưởng Nobel Hòa Bình. Tuy nhiên, đó chỉ là chương hai trong câu chuyện về ông. Alfred Nobel vốn là một nhà hóa học Thụy Điển. Ông trở nên giàu có từ việc phát minh thuốc nổ và các chất nổ có sức công phá mạnh dùng làm vũ khí. Khi anh trai ông qua đời, một tờ báo đã đăng nhầm lời cáo phó về ông. Lời cáo phó đã miêu tả ông làm giàu nhờ những phát minh có tính hủy diệt con người với con số không thể tưởng tượng được. Bàng hoàng trước nhận định ấy, Nobel đã quyết định sử dụng tài sản của mình để tặng thưởng những thành tựu đem lại lợi ích cho nhân loại. Lúc cuối đời, dù có rất ít cơ hội để đánh giá lại cuộc đời mình, nhưng Alfred Nobel đã có đủ thời gian làm thay đổi nhận định của bài báo trên.

Diễn viên hài kịch Jerry Lewis nói rằng món quà cưới tuyệt vời nhất mà ông nhận được là cuốn phim về toàn bộ lễ cưới của ông. Ông cũng nói rằng khi đời sống hôn nhân của ông gặp trục trặc, ông đều vào phòng riêng

www.Sachvui.Com

xem lại những thước phim đó, rồi bước ra ngoài với một tinh thần thoải mái.

Tôi không chắc bạn có thể xem lại thước phim hôn lễ của mình hoặc đọc bài cáo phó về bạn trên một tờ báo. Tuy nhiên, ngay hôm nay, bạn có thể thay đổi một điều gì đó. Và khi thay đổi thành công, bạn sẽ nhìn lại nó và gọi đó là sự phát triển.

www.Sachvui.Com

5

Con đường hoàn thiện kỹ năng lãnh đạo nhanh nhất:
GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Trong cuốn *Coaching for Improved Work Performance* (Hướng dẫn cải thiện công việc) của F.F.Fournies, có bốn lý do phổ biến khiến mọi người không làm việc theo cách họ nên làm:

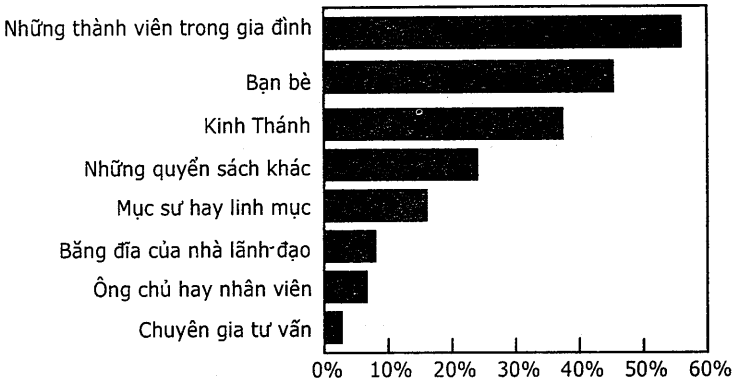
1. Họ không biết phải làm những gì.
2. Họ không biết cách thực hiện nó.
3. Họ không biết vì sao nên làm việc đó.
4. Có nhiều trở ngại vượt quá tầm kiểm soát của họ.

Đây cũng là bốn lý do khiến mọi người không thể phát huy hết khả năng của mình. Trách nhiệm đó thuộc về nhà lãnh đạo. Một chương trình huấn luyện, mô tả

www.Sachvui.Com

công việc, những công cụ phù hợp, tầm nhìn, cùng với những kỹ năng giao tiếp tốt sẽ góp phần giải quyết hiệu quả ba vấn đề đầu tiên.

Chương này sẽ giải quyết lý do thứ tư. Có nhiều vấn đề liên tục xảy ra ở cơ quan, ở nhà, hay trong cuộc sống nói chung khiến người ta cảm thấy mệt mỏi và sẵn sàng làm mọi thứ để loại bỏ chúng. Là nhà lãnh đạo, bạn có thể xử lý hoặc hướng dẫn mọi người xử lý những rắc rối đó không? Những kỹ năng giải quyết vấn đề của bạn luôn cần thiết vì ai cũng có lúc gặp phải vấn đề. Khi vấn đề xảy ra, hãy để ý nhờ mọi người giải quyết chúng (xem biểu đồ).



Tất cả chúng ta đều có vấn đề

Chương này sẽ đề cập hai yếu tố cần thiết để giải quyết hiệu quả các vấn đề: thái độ đúng và kế hoạch hành động đúng.

www.Sachvui.Com

Đây là câu chuyện của Joe, bạn tôi. Một hôm, trước khi đi làm, Joe nhận được bốn cuộc gọi từ xa. Ai cũng có vấn đề và muốn Joe đi máy bay đến giúp họ xử lý. Không kịp ăn sáng, Joe vội vàng ra khỏi nhà. Nhưng khi vào gara, xe của anh lại không khởi động được khiến anh phải gọi taxi. Trong khi đợi taxi, anh nhận thêm một cuộc gọi nữa về vấn đề khác. Taxi đến, Joe lao vào ngồi ghế sau rồi hét lên: "Được rồi, đi đi".

"Tầm cỡ" một người quan trọng hơn quy mô của vấn đề.

Tài xế hỏi: "Ông muốn đi đâu?"

Joe la lớn: "Tôi không quan tâm chúng ta sẽ đi đâu. Tôi có vấn đề ở mọi nơi".

Đôi lúc chúng ta nghĩ thế hệ của mình có nhiều vấn đề hơn thế hệ trước. Trên thực tế, thời nào cũng có sự kiện, vấn đề của nó. Dwight Bohmbach trong cuốn *What's Right With America* đã kể: "Nhiều người cao tuổi ở Mỹ từng sống qua thời điểm thị trường chứng khoán sụp đổ năm 1929, nó đã hủy hoại nhiều gia đình. Nhiều người đã trải qua những năm Đại Suy thoái; rồi sự kiện Tháng Ba Bonus ở Washington khi các đơn vị quân đội giải tán rất nhiều cựu chiến binh; những năm New Deal; cuộc chiến Trân Châu cảng; (...); các vụ ám sát Tổng thống Kennedy, Bobby Kennedy và Martin Luther King, Jr.; cuộc đấu tranh đòi quyền công dân; chiến tranh Việt Nam; (...)".

www.Sachvui.Com

Paul Harvey, phát thanh viên Đài Phát thanh Hoa Kỳ, từng nói rằng nếu bạn ở trong các thời điểm như kể trên, bạn hãy luôn nhớ là trước đó cũng từng có những thời điểm nhiều sự kiện như thế.

Khó khăn làm cuộc sống thêm ý nghĩa

Một nhà triết học thông thái đã nhận xét rằng vật cản lớn nhất mà một con chim đại bàng phải vượt qua để bay với tốc độ nhanh hơn và dễ dàng hơn chính là không khí. Tuy nhiên, nếu rút hết không khí, con chim phải bay trong môi trường chân không, nó sẽ không thể bay được và rơi xuống mặt đất. Môi trường bình thường tạo ra lực cản khi bay, nhưng đó cũng là điều kiện cần để có thể bay được.

Mọi người cần thay đổi tiền đồ chứ không phải những vấn đề của họ.

Chướng ngại vật mà một chiếc tàu phải vượt qua là nước đập vào chân vịt. Tuy nhiên, nếu không có lực cản này, chiếc tàu sẽ không thể di chuyển được.

Tương tự như vậy, trong cuộc sống, những trở lực cũng chính là những điều kiện để con người thành công. Cuộc sống nếu không có những chướng ngại vật, không có những khó khăn, thì mọi khả năng, năng lực sẽ giảm đến số 0. Loại bỏ những vấn đề, con người sẽ mất đi năng lực sáng tạo. Sự ngu dốt cho ta thấy ý nghĩa của giáo dục. Đau ốm cho ta thấy tầm quan trọng của thuốc men. Mất trật tự xã hội cho ta thấy tầm quan trọng của chính phủ.

www.Sachvui.Com

Năm 1910, khi bông trở thành loại cây trồng phổ biến nhất ở miền Nam nước Mỹ, loại sâu ăn bông đã vượt qua Mêhicô đến Mỹ cắn phá, phá hủy những cây bông. Những nông dân ở Enterprise, Alabama đã buộc phải trồng nhiều loại cây khác nhau như đậu nành và lạc. Họ còn nuôi thêm gia súc, lợn, gà. Kết quả là nhiều người trở nên giàu có hơn so với khi chỉ trồng bông. Biết ơn loại sâu này, họ đã dựng một đài kỷ niệm trên đó khắc dòng chữ: "Biết ơn sâu sắc loài sâu bông và những gì chúng đã làm để mang đến sự thịnh vượng".

Chính sách thì nhiều, nguyên tắc thì ít. Chính sách luôn thay đổi, nguyên tắc không bao giờ thay đổi.

Ai cũng có khuynh hướng muốn loại bỏ những khó khăn và trách nhiệm trong cuộc sống. Khi sự cám dỗ đó xuất hiện, bạn hãy nhớ đến chuyện một thanh niên hỏi một cụ già cô đơn: "Gánh nặng lớn nhất của cuộc sống là gì, thưa cụ?" Cụ già buồn rầu trả lời: "Không có điều gì để gánh vác".

Người nổi tiếng cũng phải vượt qua khó khăn trong cuộc sống

Nhiều bài thánh ca được viết ra trong hoàn cảnh khó khăn. Hầu hết các lá thư truyền đạo được viết trong những nhà tù. Hầu hết những tư tưởng vĩ đại của các nhà tư tưởng vĩ đại nhất mọi thời đại đã phải thử thách qua dầu sôi lửa bỏng. Bunyan đã viết tác phẩm *Pilgrim's Progress* trong xà lim. Dù ốm đến nỗi không thể rời

www.Sachvui.Com

giường bệnh, nhưng Florence Nightingale, người khởi xướng những cách điều dưỡng hiện đại, vẫn đề xuất ý tưởng cải tổ lại các bệnh viện ở nước Anh. Bị tê liệt nửa người và bị chứng ngập máu đe doạ, nhưng nhà khoa học Pasteur đã đấu tranh không mệt mỏi với bệnh tật. Còn sử gia người Mỹ Francis Parkman gần như cả đời phải chịu cảnh đau đớn đến nỗi ông không thể làm việc nhiều quá năm phút một lần. Thị lực của ông tệ đến nỗi ông chỉ có thể nguệch ngoạch vài chữ khổng lồ trên bản thảo, nhưng ông đã viết 20 cuốn sách nổi tiếng về lịch sử.

Chôn cất một người dưới lớp tuyết của thung lũng Forge, chúng ta đã có George Washington. Nuôi dưỡng một người trong cảnh nghèo khổ tuyệt vọng, chúng ta có một Abraham Lincoln. Đánh ngã một người bị liệt từ nhỏ, người đó vẫn trở thành Franklin D. Roosevelt. Bỏng nặng đến nỗi nhiều bác sĩ nói rằng không bao giờ có thể đi trở lại được, nhưng chúng ta vẫn có một Glenn Cunningham – vận động viên đạt kỷ lục điền kinh thế giới ở đường chạy một dặm năm 1934. Những người da đen sinh ra trong một xã hội phân biệt chủng tộc vẫn trở thành những Booker T. Washington, Marian Anderson, George Washington Carver hay Martin Luther King, Jr.. Mọi người gọi ông là một người chậm tiếp thu, một người bỏ đi không thể giáo dục, nhưng ông lại là Albert Einstein.

Ca sỹ nhạc đồng quê Dolly Parton đã nói: "Nếu bạn muốn nhìn thấy cầu vồng, hãy dầm mình trong mưa".

www.Sachvui.Com

Vấn đề của tôi không phải là vấn đề của tôi

Có một sự khác biệt rất lớn giữa một người có vấn đề nghiêm trọng và một người làm cho vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn. Trước đây, có thời kỳ tôi đã dành 20 đến 30 giờ mỗi tuần để làm công việc tư vấn. Tôi nhận thấy những người đến gặp tôi không hẳn là những người gặp phải nhiều vấn đề nhất. Họ nhận thức được vấn đề và cảm thấy căng thẳng khi đối mặt với những khó khăn. Họ giống như nhân vật Charlie Brown trong bộ phim "Peanuts". Lễ Giáng sinh đã đến mà cậu không có bụng dạ nào nghĩ về Giáng sinh. Cuối cùng, Linus, bạn cậu nói: "Charlie Brown, cậu là người duy nhất tôi biết có khả năng biến một thời điểm đẹp đẽ như mùa Giáng sinh thành một vấn đề".

Rất nhiều người giống như Charlie Brown. Những vấn đề của họ không phải là những vấn đề thật sự. Vấn đề ở đây là họ có những phản ứng sai lệch đối với "những vấn đề", nên đã biến nó thành những vấn đề thật sự. Điều quan trọng không phải là những gì xảy ra với tôi mà là những gì xảy ra trong tôi.

Một cuộc nghiên cứu trên 300 người thành đạt như Franklin Delano Roosevelt, Helen Keller, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Mahatma Gandhi và Albert Einstein cho thấy: 1/4 trong số họ có những khiếm khuyết như mù, điếc, hoặc bị liệt; 3/4 sinh ra trong nghèo khổ cùng cực, hoặc từ những gia đình tan vỡ, hay ít nhất đã trải qua các hoàn cảnh cực kỳ căng thẳng, xáo trộn.

www.Sachvui.Com

Vì sao họ có thể vượt qua những khó khăn, gian khổ để trở thành người thành đạt trong khi hàng nghìn người khác bị chế ngự bởi vấn đề cá nhân? Họ đã từ chối biện hộ cho sự thất bại. Họ chia nhỏ chướng ngại vật thành những hòn đá lát đường đi tới thành công. Họ nhận ra rằng họ không thể quyết định mọi hoàn cảnh trong cuộc sống, nhưng họ có thể lựa chọn thái độ của mình trước mỗi hoàn cảnh.

Luôn đi đường chính.

Tôi đã được đọc câu chuyện về một đội hợp xướng nhà thờ muốn gây quỹ để tham gia cuộc thi âm nhạc. Họ quyết định rửa xe kiếm tiền. Sau một buổi sáng bận rộn, đến giữa chiều, trời đổ mưa như trút nước nên không có khách hàng đến. Cuối cùng, một người trong số đó đã dán một áp phích lớn ghi dòng chữ: "CHÚNG TÔI RỬA" và với một mũi tên chĩa lên trời: "ÔNG TA DỘI NƯỚC!"

Tờ *Los Angeles Times* có trích một câu: "Nếu bạn có thể cười mỗi khi có bất kỳ rắc rối nào, thì bạn là một kẻ ngu dốt hoặc là thợ sửa chữa". Tôi cho rằng ngoài điều đó, bạn còn có thể là một nhà lãnh đạo tiềm năng bởi bạn biết mình chỉ có vấn đề khi bạn phản ứng sai lệch với nó. Những khó khăn có thể tạm thời cản bước bạn. Chỉ có bạn mới là rào cản mãi mãi của bản thân.

www.Sachvui.Com

Vấn đề là việc gì đó mà tôi có thể giải quyết

Người bạn đồng thời là cố vấn của tôi, Fred Smith, đã dạy tôi điều này. Nếu tôi không thể làm gì để giải quyết vấn đề thì nó không phải là vấn đề của tôi, mà đó là sự thật của cuộc đời.

Năm 1925, Công ty Sản xuất và Tiếp thị Kem cạo râu Burma Shave của Mỹ lo ngại về hiệu quả của những biển quảng cáo bên lề đường. Với sự xuất hiện của những chiếc xe ô tô "tốc độ cao", họ sợ rằng không ai có thời gian để đọc các bảng quảng cáo của họ. Vì vậy, công ty đã tạo ra một loạt biển quảng cáo nhỏ đặt cách nhau một khoảng vừa đủ, để mọi người có thể đọc chúng ngay cả khi đang chạy xe với tốc độ cao. Cách quảng cáo độc đáo này đã giúp Burma Shave trở thành một thương hiệu gần gũi với mọi gia đình trong 46 năm. Đó cũng là sự sáng tạo của Burma Shave trong một xã hội đang thay đổi. Nếu vấn đề không có hướng giải quyết thì coi như không có vấn đề, mà chỉ là sự thật của cuộc sống. Nên thận trọng khi kết luận một vấn đề nào đó không có hướng giải quyết. Rất có thể ai đó sẽ xuất hiện và đưa ra giải pháp cho bạn.

Bài kiểm tra đối với nhà lãnh đạo là khả năng nhận biết vấn đề trước khi nó trở nên cấp bách

Với một nhà lãnh đạo xuất sắc, một vấn đề hiếm khi trở nên cực kỳ nghiêm trọng, vì nó sẽ được nhìn nhận và xử lý ngay trong những giai đoạn đầu tiên.

www.Sachvui.Com

Các nhà lãnh đạo vĩ đại thường nhận ra vấn đề theo quy trình sau:

1. Họ cảm nhận thấy nó trước khi nhìn thấy nó thật sự (trực giác).
2. Họ bắt đầu tìm kiếm nó và đặt ra những nghi vấn (tính hiếu kỳ).
3. Họ thu thập dữ liệu (xử lý dữ liệu).
4. Họ chia sẻ những cảm nhận và những điều họ tìm thấy với các đồng nghiệp tin cậy (trao đổi thông tin).
5. Họ xác định vấn đề (viết ra).
6. Họ kiểm tra các nguồn lực (đánh giá).
7. Họ đưa ra quyết định (lãnh đạo).

Những nhà lãnh đạo tài ba hiếm khi bị che khuất tầm nhìn. Họ nhận thức rõ rằng cú đấm hạ gục họ không phải là cú đấm mạnh nhất, mà là cú đấm họ không lường trước. Do đó, họ luôn luôn tìm kiếm những dấu hiệu và những chỉ dẫn giúp họ lường trước vấn đề và khả năng xử lý nó.

Bạn có thể đánh giá người lãnh đạo qua quy mô vấn đề họ giải quyết

Nhân vật Charlie Brown trong bộ phim "Peanuts" nói: "Không có vấn đề nào khó đến nỗi tôi không thể thoát nổi nó". Tất cả chúng ta đều có cảm giác giống

www.Sachvui.Com

như người dạy sư tử: "Người dạy sư tử muốn sư tử hiền hơn".

Khi quan sát mọi người và những vấn đề của họ, tôi nhận ra "tầm" của con người quan trọng hơn "tầm" của vấn đề. Vấn đề được coi là lớn hay nhỏ tùy thuộc vào con người "lớn" hay "nhỏ".

Marcia là một bệnh nhân ung thư vú. Sau khi phẫu thuật, cô đã bình phục trở lại. Cô ấy đã chia sẻ với tôi về mối quan tâm của mình đối với những người cũng đang phải vật lộn với căn bệnh này. Dường như có một sự khác biệt lớn giữa Marcia và những bệnh nhân đó. Tôi thấy rằng Marcia có thể phục hồi nhanh chóng là nhờ cô ấy có thái độ tích cực ngay từ khi căn bệnh xuất hiện. Trọng tâm của một nhà lãnh đạo là làm sao xây dựng được những con người "lớn". Con người "lớn" sẽ xử lý hiệu quả những vấn đề lớn.

Nhanh chóng giải quyết vấn đề công việc;
giải quyết vấn đề con người mất nhiều thời gian hơn

Giải quyết vấn đề là việc có thể cần làm ngay, nhưng không nên chiếm hết thời gian của chúng ta. Nếu tất cả những gì ta làm là tập trung giải quyết vấn đề sắp tới, thì chúng ta sẽ sớm rơi vào tình trạng của người nông dân muốn vắt sữa bò nhưng không phải lúc nào bò cũng có sẵn sữa cho anh ta vắt. Vấn đề không bao giờ ngừng xảy ra, nhưng con người có thể chặn chúng lại. Để giải quyết vấn đề công việc, theo tôi nên:

www.Sachvui.Com

1. ***Cam kết dành thời gian cho mọi người.*** Những người không bao giờ đầu tư thời gian để phát triển nhân viên, sẽ buộc phải dành thời gian để giải quyết những vấn đề của họ.
2. ***Không bao giờ tự giải quyết vấn đề cho một ai mà hãy cùng họ giải quyết.*** Cùng với cá nhân đó thực hiện một quy trình có sẵn để nhìn nhận vấn đề.

Nên giải quyết vấn đề ở cấp độ thấp nhất có thể. Trước ngày Tổng thống John F. Kennedy nhậm chức, Tổng thống Eisenhower đã khuyên ông: "Mãi mãi ngài sẽ thấy không có vấn đề nào dễ dàng dành cho Tổng thống của nước Mỹ. Nếu chúng dễ dàng được giải quyết, thì những người khác đã tháo gỡ chúng rồi". Lời khuyên đó cũng đúng với mọi nhà lãnh đạo. Càng tiến lên những nấc thang cao hơn, nhà lãnh đạo càng ít phải ra quyết định hơn, nhưng mức độ quan trọng của quyết định lại lớn hơn. Những kỹ năng giải quyết vấn đề của một nhà lãnh đạo phải được gọt giũa, vì mọi quyết định anh ta đưa ra đều quan trọng. Phần còn lại của chương này sẽ đề cập đến những gì cần phải có để giải quyết vấn đề hiệu quả.

Thái độ đúng đắn

Tiến sĩ Norman Vincent Peale đã đúng khi nói rằng, suy nghĩ tích cực là cách bạn *nghĩ* về một vấn đề; niềm say mê là cách bạn *cảm nhận* về một vấn đề. Hai điều này quyết định những gì bạn làm đối với một vấn đề.

www.Sachvui.Com

Nếu tôi có thể làm bất kỳ điều gì cho mọi người, thì tôi sẽ giúp họ thay đổi quan điểm chứ không phải vấn đề của họ. Suy nghĩ tích cực không phải lúc nào cũng thay đổi được hoàn cảnh của chúng ta, nhưng nó sẽ làm chúng ta thay đổi. Suy nghĩ đúng đắn về những tình huống khó khăn cũng giúp cho cuộc sống của chúng ta trở nên tốt đẹp hơn.

Câu chuyện *The window* (Cái cửa sổ) của G.W.Target kể về hai người đàn ông nằm chung phòng bệnh giãi bày tâm sự với nhau. Cả hai đều ốm rất nặng và họ không được phép tiếp xúc với các phương tiện giải trí – không ti vi, không đài, không sách. Tình bạn của họ phát triển dần qua những tháng ngày trò chuyện bên nhau. Họ thảo luận mọi chủ đề có thể từ sở thích, kinh nghiệm, gia đình, công việc, các kỳ nghỉ đến tiểu sử bản thân.

Cả hai người đều không thể rời giường bệnh, nhưng một người may mắn được nằm cạnh cửa sổ. Theo chế độ điều trị, anh ta có thể ngồi dậy trên giường một giờ mỗi ngày khi điều trị. Những lúc đó, anh miêu tả thế giới bên ngoài cho người bạn cùng phòng nghe, đưa nhịp sống đó vào trong phòng bệnh. Đó có thể là một công viên xinh đẹp mà anh nhìn thấy với hồ nước xanh biếc và có nhiều người thú vị đang ở đó. Người bạn của anh bắt đầu sống với những gì anh miêu tả.

Thế nhưng sau một thời gian, người bệnh bên cửa sổ tự cho rằng mình đã không công bằng khi lừa dối bạn là anh đã nhìn thấy mọi thứ, trong khi anh không nhìn

www.Sachvui.Com

thấy gì cả. Điều này làm anh thấy xấu hổ, nhưng anh chỉ im lặng để những suy nghĩ đó luôn vây quanh mình. Cuối cùng, những ám ảnh đó bắt đầu ảnh hưởng đến sức khỏe. Càng day dứt với những suy nghĩ đó, căn bệnh của anh ngày càng trầm trọng.

Đến một đêm, anh cảm thấy khó thở, ho và tức ngực, nhưng không thể bấm nút báo cho y tá đến cấp cứu. Anh thất vọng, chua xót, nằm nhìn chằm chằm lên trần nhà, lắng nghe những nỗ lực giành lại sự sống bên cạnh anh mà không thể làm gì được. Sáng hôm sau, người y tá vào và phát hiện anh đã chết.

Một thời gian sau, người bạn còn lại háo hức được nhìn ra ngoài cửa sổ, đã yêu cầu được chuyển đến nằm gần cửa sổ. Yêu cầu đó được đáp ứng nhanh chóng. Khi căn phòng không còn ai, người đàn ông với đầy ắp hình ảnh náo nhiệt của thế giới bên ngoài cố gắng chống khuỷu tay, rướn mình nhìn ra cửa sổ. Nhưng những gì anh thấy chỉ là một bức tường.

Kế hoạch hành động đúng đắn

Có đúng không nếu nói rằng nhiều khi chúng ta có thừa giải pháp đơn giản nhưng lại thiếu các vấn đề đơn giản? Nhưng có một điều chắc chắn là cuộc sống luôn có vấn đề.

Khi tàu vũ trụ Apollo đang được thiết kế, quan hệ giữa các nhà khoa học và kỹ sư đã bị rạn nứt. Các nhà khoa học khăng khăng cho rằng, tất cả trọng lượng có

www.Sachvui.Com

sẵn phải được dành riêng cho các thiết bị khoa học dùng để thăm dò và báo cáo về sự sống trong vũ trụ. Họ muốn những kỹ sư thiết kế ra một tàu vũ trụ không có bất kỳ sai sót nào. Điều đó có nghĩa là một phần lớn không gian và trọng lượng sẽ được dành cho các thiết bị khoa học.

Các kỹ sư đã phản đối và cho rằng đó là điều không thể. Họ giả định sẽ có vấn đề xảy ra, nhưng họ không thể dự đoán chắc chắn nơi nào sẽ xảy ra sự cố. Do đó, họ cần xây dựng một loạt các hệ thống dự phòng để khắc phục mọi sai sót có thể có. Điều đó đồng nghĩa với việc phải giảm bớt trọng lượng và không gian dành cho các thiết bị khoa học.

Để giải quyết mâu thuẫn này, người ta đã tham khảo ý kiến của những nhà du hành vũ trụ đang trong quá trình huấn luyện. Tất cả họ đều tán thành việc xây dựng các hệ thống dự phòng! Câu chuyện cho thấy tầm quan trọng của các giả định. Nhiều khi sự cố xảy ra, chúng ta thường đổ trách nhiệm cho người khác và chọn cho mình con đường dễ dàng. Biểu đồ giải quyết vấn đề hài hước ở trang sau sẽ khẳng định điều này.

QUY TRÌNH GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Dù chúng ta không né tránh trách nhiệm và có thái độ, kế hoạch thực hiện đúng đắn thì vẫn cần tuân theo một quy trình tìm kiếm giải pháp hữu hiệu. Sau đây là vài gợi ý các bước giải quyết vấn đề.

www.Sachvui.Com

Xác định vấn đề

Nhiều khi người ta chỉ chữa trị các triệu chứng bên ngoài chứ không điều trị tận gốc nguyên nhân gây bệnh. Ra lệnh cho nhân viên ngồi tại bàn làm việc cho đến hết giờ chỉ là cách giải quyết tạm thời. Việc cần làm là trả lời câu hỏi: "Vì sao nhân viên của bạn về sớm?" Hãy xác định những nguyên nhân thật sự nằm bên trong các triệu chứng. Nếu không, bạn sẽ rơi vào tình huống như người lính trẻ học nhảy dù dưới đây. Người ta hướng dẫn anh lính rằng:

1. Hãy nhảy khi có hiệu lệnh
2. Đếm đến 10 và kéo dây dù
3. Nếu dù không mở, hãy kéo dù thứ hai
4. Khi anh tiếp đất, xe tải sẽ đưa anh trở lại căn cứ

Máy bay đạt đến độ cao thích hợp và người lính nhảy xuống khi đến phiên mình. Anh đếm đến 10 và kéo dây dù nhưng dù không mở. Anh tiếp tục kéo dây dù thứ hai. Thật không may, dù thứ hai cũng không mở. Anh tự than vãn một mình: "Có lẽ chiếc xe tải sẽ không có ở đó khi tôi rơi xuống".

Xử lý vấn đề theo thứ tự ưu tiên

Richard Sloma nói rằng đừng bao giờ cố gắng giải quyết tất cả vấn đề cùng một lúc, hãy giải quyết từng vấn đề một. Dù bạn đối mặt với 3, 30 hoặc 300 vấn đề, hãy đặt chúng trong từng hồ sơ riêng để bạn chỉ phải xử lý

www.Sachvui.Com

một vấn đề một lúc. Hãy tiếp cận các vấn đề xem thực tế bạn phải vật lộn với cái gì, chứ không phải để tìm thấy những gì bạn hy vọng sẽ có ở đó. Nếu không thích những gì mình thấy, bạn có quyền thay đổi nó. Nhưng đừng lừa dối bản thân. Những gì bạn tìm thấy có thể là vấn đề thật sự hoặc không.

Định nghĩa vấn đề

Hãy trả lời câu hỏi "Vấn đề là gì?" bằng một câu ngắn gọn. Bobb Biehl – người sáng lập Masterplanning Group International – khuyên mọi người ghi nhớ sự khác biệt giữa giải quyết vấn đề và đưa ra quyết định. Một quyết định là một sự chọn lựa giữa hai hoặc nhiều lựa chọn. Ví dụ: "Tôi nên bay đến Phoenix hay Chicago?" Còn một vấn đề là một tình huống trái ngược với ý định và sự mong đợi của bạn. Ví dụ: "Tôi định đi Chicago, nhưng cuối cùng tôi lại xuất hiện ở Detroit"; hoặc "Tôi tưởng mình sẽ có 50 nghìn đô-la trong ngân hàng, nhưng cuối cùng tôi lại bị âm 50 nghìn đô-la".

Định nghĩa vấn đề là một quá trình gồm bốn bước:

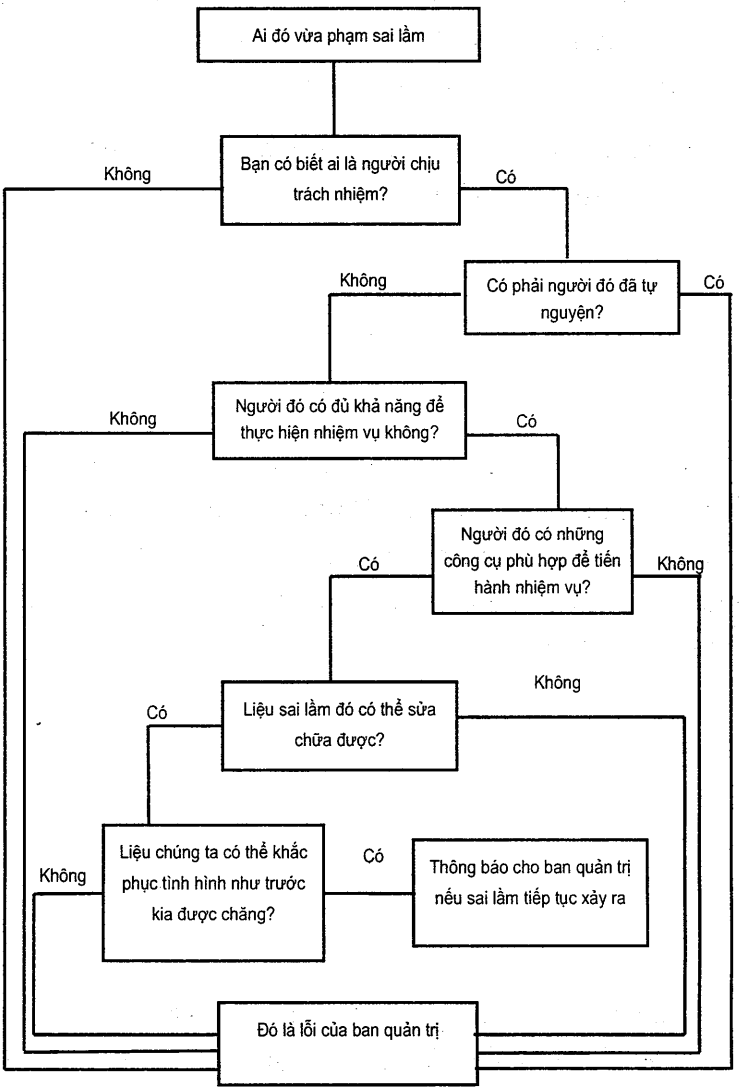
1. Đưa ra những câu hỏi thích hợp

Nếu bạn có một ý tưởng mơ hồ, đừng đặt những câu hỏi chung chung như "Chuyện gì đang xảy ra ở đây?" và đừng suy đoán. Thay vào đó, hãy đặt những câu hỏi có liên quan đến quy trình. Hai từ luôn chi phối những câu hỏi của tôi là "xu hướng" và "thời điểm". Có thể tìm thấy

www.Sachvui.Com

hầu hết dấu vết của vấn đề bằng những câu hỏi chi tiết liên quan đến hai cụm từ này.

BIỂU ĐỒ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

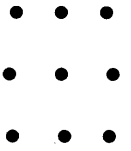


www.Sachvui.Com

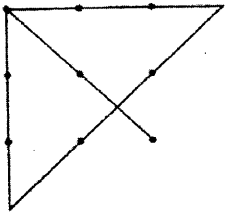
2. Trao đổi đúng người

Hãy cẩn trọng với những người có ảnh hưởng. Họ chưa nắm vững vấn đề và kháng cự sự thay đổi. Để giải quyết vấn đề cần có tính sáng tạo. Trong những hội nghị về kỹ năng lãnh đạo, tôi thường minh họa nguyên tắc này bằng cách sử dụng chín dấu chấm.

Hãy nối chín điểm bên dưới bằng bốn đường thẳng mà không rời bút khỏi mặt giấy.

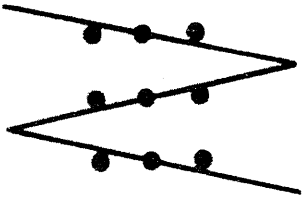


Nếu bạn chưa từng làm, hãy thử xem. Bạn sẽ cảm thấy lúng túng nếu cho rằng vấn đề này hạn chế khả năng xử lý của bạn. Đừng nghĩ những đường kẻ không thể vượt ra ngoài hình vuông tưởng tượng do các dấu chấm tạo nên. Như thế, bạn có thể giải bài toán dễ dàng hơn.

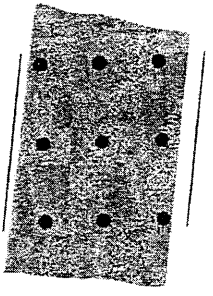


Cách giải quyết sáng tạo này khá phổ biến. Nhà thiên văn học Tom Wujec đã gợi ý một số cách giải quyết theo kiểu giả định như sau:

www.Sachvui.Com

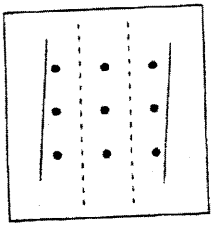


Giả định: Những đường thẳng này phải đi qua tâm các dấu chấm. Nếu bạn vẽ những đường thẳng chỉ tiếp xúc những dấu chấm, bạn chỉ cần ba nét để xử lý vấn đề.



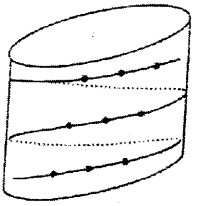
Giả định: Những đường kẻ phải nhỏ. Nối chúng với một đường kẻ đậm để giải quyết vấn đề.

Giả định: Bạn không thể gấp tờ giấy thành nhiều nếp. Hãy gập đôi tờ giấy, tất cả những dấu chấm đều nằm trên bề mặt, và bạn chỉ cần một nét to bản.

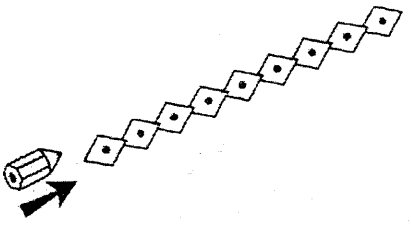


www.Sachvui.Com

Giả định: Giấy phải phẳng. Cuộn giấy thành một hình ống. Có thể nối những dấu chấm bằng một đường xoắn ốc.



Giả định: Bạn không thể xé toạc tờ giấy. Hãy xé tờ giấy thành chín mảnh, mỗi mảnh có một dấu chấm. Nối các dấu chấm bằng cách dùng bút chì chọc một lỗ xuyên qua tất cả dấu chấm.



Các phương pháp giải quyết vấn đề chín dấu chấm đã đưa ra một thông điệp rằng: chúng ta có thể tìm ra nhiều giải pháp hơn nữa nếu chúng ta phá vỡ những giả định.

3. Thu thập các dữ kiện

Hãy nhớ lời của Peter Drucker, tác giả của nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng, đã nói: "Một khi, những dữ kiện thực tế đã rõ ràng thì những quyết định sáng suốt

www.Sachvui.Com

sẽ tự xuất hiện". Ví dụ, đừng để ai đó bảo với bạn: "Người đó là một công nhân giỏi". Hãy tìm hiểu cụ thể về hiệu quả hoạt động của người công nhân đó. Hãy lắng nghe những gì không được nói đến và thu thập các dữ liệu quan trọng.

4. Tham gia vào quá trình

Đa số bản chất của vấn đề không giống với biểu hiện bên ngoài của chúng. Không nên chỉ đặt những câu hỏi phù hợp và thu thập dữ kiện thực tế. Hãy tham gia vào quá trình bằng cách làm những công việc thực tế mà mọi người quan tâm, và xem có vấn đề gì phát sinh không. Nên giải quyết các vấn đề ở cấp thấp nhất có thể vì đó là nơi chúng phát sinh, cũng là nơi chúng được xác định rõ ràng nhất.

Chọn người giúp bạn giải quyết vấn đề

Từ 2.400 năm trước, nhà triết học Socrates đã sử dụng phương pháp sau: Sau khi nắm rõ vấn đề, ông tập trung mọi người xung quanh lại, yêu cầu họ cho ý kiến và bảo vệ logic của họ. Tự nhận mình là kẻ phá bĩnh, cả đời Socrates đã gây ra nhiều vụ rối loạn trong thành Athen (Hy Lạp). Bằng sự tranh luận, dụ dỗ, kích động, ông đã cố làm cho người Athen nghi ngờ niềm tin của chính họ.

Cuối cùng, điều không may đã xảy ra với ông. Người Athen buộc tội ông bất kính với Chúa và làm hư hỏng giới trẻ Athen. Ông bị giam vào tù, bị tra tấn và kết tội

www.Sachvui.Com

chết. Sau một tháng, ông từ chối sự giúp đỡ của bạn bè – những người muốn ông trốn thoát – rồi uống một ly thuốc độc tự tử.

Không ai muốn bạn đi quá xa như vậy. Nhưng áp dụng phương pháp của Socrates sẽ giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn.

Trước khi mời mọi người đến tham gia cuộc họp giải quyết vấn đề, nên đặt ra những câu hỏi:

- Đó có phải là vấn đề thật sự?
- Nó có cấp bách không?
- Đã nắm rõ bản chất thật sự của vấn đề chưa?
- Nó có cụ thể không? (Nếu mọi người phải nói những chuyện trên trời dưới biển thì cuối cùng họ sẽ không biết nói gì cả.)
- Nhóm người giỏi nhất có khả năng thảo luận vấn đề đó đã được mời đến chưa, và mọi thành viên có quan tâm giải quyết vấn đề này hay không?

Tổng hợp nguyên nhân gây ra vấn đề

Liệt kê tất cả các nguyên nhân của vấn đề bằng cách đặt câu hỏi "Điều gì đã gây ra sự cố này?" và "Làm thế nào để vấn đề này không xảy ra trong tương lai?"

Tổng hợp phương pháp giải quyết vấn đề

Liệt kê càng nhiều giải pháp càng tốt. Hiếm có vấn đề nào chỉ có một phương án giải quyết. Cần thiết phải có

www.Sachvui.Com

nhiều cách lựa chọn vì vấn đề thường xuyên có những biến đổi. Nếu nhà lãnh đạo không có một giải pháp dự phòng cho giải pháp chính, thì sớm muộn cũng sẽ gặp khó khăn.

Ưu tiên lựa chọn các giải pháp tốt nhất

Hãy so sánh tất cả các giải pháp có thể trước khi ra quyết định. Nhà lãnh đạo nên thường xuyên đặt ra những câu hỏi như sau:

- Giải pháp nào thích hợp nhất?
- Giải pháp nào đem lại lợi ích lớn nhất cho tổ chức?
- Giải pháp nào có động lực thúc đẩy và có thời hạn đi kèm?
- Giải pháp nào đem lại cơ hội thành công lớn nhất?

Thực hiện giải pháp tốt nhất

Norman Bushnell, người sáng lập Công ty Atari, đã nói: "Ai cũng có thể có một ý tưởng khi đang tắm. Nhưng chỉ người nào thực hiện ý tưởng sau khi tắm mới là người tạo ra sự khác biệt."

ĐÁNH GIÁ GIẢI PHÁP

Hãy để mọi người đánh giá các giải pháp. Nếu họ chỉ ra những vấn đề thực tiễn, bạn nên quan sát rồi điều chỉnh giải pháp đó. Đưa ra những câu hỏi dưới đây để đánh giá các giải pháp:

www.Sachvui.Com

- Ta đã tìm ra nguyên nhân thật sự của vấn đề chưa?
- Ta đã quyết định đúng chưa?
- Vấn đề đã được giải quyết thật sự chưa?
- Những nhân vật chủ chốt đã chấp nhận cách giải quyết này chưa?
- Liệu tôi đã giúp mọi người phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề để xử lý các mâu thuẫn trong tương lai chưa?

Đề ra các nguyên tắc hoặc chính sách để tránh lặp lại các vấn đề cũ

Nếu như các chính sách được đề ra để phục vụ một lĩnh vực đặc biệt, thì những nguyên tắc để chỉ đạo mọi người và có tính chất tổng quát hơn. Các chính sách thay đổi khi chúng không cần thiết nữa, nhưng nguyên tắc thì không thay đổi.

Nhiều chính sách
Ít nguyên tắc
Chính sách sẽ thay đổi
Nguyên tắc không bao giờ thay đổi.

Các chính sách có hiệu quả đối với quản lý cấp thấp và những vấn đề về hoạt động. Đừng bao giờ duy trì và bảo vệ một chính sách khi nó cản trở chương trình và trì hoãn sự thay đổi cần thiết để đạt được những tiến bộ. Mục đích của một chính sách là đem lại phương hướng rõ ràng và giúp tổ chức vận hành trơn tru hơn. Nhiều

www.Sachvui.Com

vấn đề về hoạt động vẫn phải được giải quyết bằng việc thực hiện chính sách cứng rắn.

Công ty tôi thường áp dụng nguyên tắc: "Luôn đi đường chính". Nguyên tắc này có nghĩa là bất cứ khi nào có tranh luận, nghi ngờ, căng thẳng, hoặc đối kháng giữa nhân viên với mọi người, tôi luôn muốn nhân viên của mình mang lại lợi ích cho người khác từ chính sự hồ nghi và tranh cãi đó. Nguyên tắc này áp dụng cho mọi người trong cơ quan và trong mọi thời điểm. Có thể, nguyên tắc đó không liên quan đến một quy trình vận hành với máy móc và giấy tờ, nhưng nó liên quan mật thiết đến con người. Để nhân viên của mình áp dụng hiệu quả các nguyên tắc, tôi phải:

- Làm gương cho họ
- Tạo ra mối liên hệ cho họ bằng cách trả lời câu hỏi "Tôi áp dụng nguyên tắc này như thế nào trong cuộc sống?"
- Khen ngợi khi thấy những nguyên tắc này được áp dụng trong cuộc sống của họ.

Trong phần sau cuốn sách này, tôi sẽ dành một chương nói về tầm quan trọng của việc chọn đúng người xung quanh bạn. Khi gặp vấn đề, nếu bạn luôn là người đứng ra giải quyết và chưa bao giờ hướng dẫn mọi người xung quanh suy nghĩ, rồi tự đưa ra quyết định, nhân viên của bạn sẽ bị lệ thuộc vào bạn. Nên tập trung giúp mọi người giải quyết vấn đề hơn là giải quyết vấn đề cho họ. Dưới đây là vài gợi ý hiệu quả cho bạn:

www.Sachvui.Com

- Không bao giờ để người khác nghĩ bạn luôn có những cách giải quyết tốt nhất. Điều này chỉ khiến họ phụ thuộc vào bạn.
- Đưa ra những câu hỏi; giúp mọi người suy nghĩ xuyên suốt toàn bộ vấn đề của họ.
- Trở thành một huấn luyện viên biết phát huy khả năng tốt nhất của người khác, giúp họ hiểu rõ và khám phá khả năng của họ. Đừng làm một ông vua chỉ biết ra mệnh lệnh.
- Liệt kê các giải pháp của họ; kết hợp ý tưởng của bạn với những ý tưởng của họ cho đến khi họ làm chủ được chúng.
- Yêu cầu họ quyết định cách giải quyết tốt nhất đối với vấn đề của họ.
- Phát triển một kế hoạch tác chiến.
- Yêu cầu họ tự chủ và chịu trách nhiệm về kế hoạch này (để họ tự thiết lập thời gian thực hiện và quy trình trách nhiệm).

Bạn chỉ nên xuất hiện khi cuộc họp đã kết thúc, mọi người đã xử lý vấn đề, đã chọn giải pháp, xây dựng kế hoạch tác chiến và làm chủ kế hoạch đó. Mối quan hệ giữa bạn với mọi người sẽ không phải là mối quan hệ phụ thuộc, mà là một mối quan hệ sâu sắc.

www.Sachvui.Com

6

Một ưu điểm trong năng lực lãnh đạo:
THÁI ĐỘ

Khi diễn thuyết tại một hội nghị về kỹ năng lãnh đạo, tôi thường yêu cầu mọi người trả lời hai câu hỏi sau:

Hãy viết tên người bạn mà bạn ngưỡng mộ nhất.

_____

Hãy viết bạn ngưỡng mộ nhất điều gì ở người bạn đó.

_____

Tôi muốn bạn dành vài giây suy ngẫm hai câu hỏi trên trước khi đọc tiếp. Bạn sẽ có một sự khám phá thú vị và quan trọng. Điều bạn ngưỡng mộ nhất về người bạn của mình có thể liên quan đến thái độ. Khi mọi người tham dự hội nghị trả lời xong, tôi liệt kê 25 câu trả

www.Sachvui.Com

lời đầu tiên lên máy chiếu cho họ xem. Những câu trả lời đề cập đến thái độ được tôi dánh dấu chữ A bên cạnh, những câu trả lời liên quan đến kỹ năng được đánh chữ S, những câu trả lời liên quan đến ngoại hình được đánh chữ L. Kết quả có tới 95% câu trả lời chọn "thái độ" là yếu tố mà mọi người ngưỡng mộ về bạn của mình.

Mục sư đạo Cơ đốc Charles Swindoll đã nói: "Càng sống lâu, tôi càng nhận ra sự ảnh hưởng của thái độ trong cuộc sống. Đối với tôi, thái độ quan trọng hơn sự thật, quan trọng hơn quá khứ, giáo dục, tiền bạc, hơn cả hoàn cảnh, hơn những lần thất bại và thành công, hơn cả những gì người khác nghĩ, nói hoặc làm. Nó còn quan trọng hơn ngoại hình, năng khiếu hoặc kỹ năng. Thái độ sẽ xây dựng hoặc sẽ phá hủy một công ty, một nhà thờ hay một gia đình. Mỗi ngày, chúng ta có một sự chọn lựa về thái độ của mình cho ngày hôm đó. Chúng ta không thể thay đổi quá khứ, cũng không thể thay đổi sự thật rằng mọi người sẽ hành động theo cách của họ. Chúng ta cũng không thể thay đổi được những điều chắc chắn xảy ra. Chúng ta chỉ có thể "tấu lên" một "giai điệu" mà chúng ta có, đó chính là thái độ. Tôi tin rằng cuộc sống là 10% những gì xảy ra với tôi, 90% còn lại là cách tôi phản ứng với nó. Bạn cũng thế – chúng ta chịu trách nhiệm về thái độ của chính mình".

Thái độ là điểm tạo nên sự khác biệt trong việc lãnh đạo người khác. Tâm tính của một nhà lãnh đạo rất quan trọng, vì nó ảnh hưởng đến suy nghĩ và cảm xúc

www.Sachvui.Com

của những người đi theo anh ta. Những nhà lãnh đạo tầm cỡ hiểu rằng thái độ đúng đắn sẽ tạo nên một môi trường chuẩn mực, khuyến khích những người đi theo có những phản ứng tích cực.

Thái Độ là tài sản quý nhất của chúng ta

Thái độ có thể không phải là tác nhân giúp chúng ta trở thành nhà lãnh đạo tầm cỡ. Nhưng nếu không có thái độ tích cực, chúng ta sẽ không bao giờ phát triển hết khả năng của mình. Thái độ là một tài sản lớn giúp chúng ta có được lợi thế lớn hơn những người có suy nghĩ tiêu cực. Nhà văn Walt Emerson đã nói: "Những gì tồn tại trước và sau chúng ta là những vấn đề rất nhỏ so với những gì tồn tại trong chúng ta".

Theo báo cáo Cos Report về doanh nghiệp tại Hoa Kỳ năm 1983 thì có tới 94% trong tổng số 500 nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành đạt cho biết chính thái độ là yếu tố quyết định sự thành công của họ nhiều hơn bất kỳ phẩm chất nào khác.

Trong một lần khảo sát, Công ty Tư vấn Robert Half International tại San Francisco đã yêu cầu các phó chủ tịch và giám đốc nhân sự của 100 công ty lớn nhất Hoa Kỳ nói rõ lý do quan trọng nhất để sa thải một nhân viên. Những câu trả lời của họ rất thú vị, trong đó khẳng định tầm quan trọng của thái độ đối với công việc kinh doanh:

- Trình độ kém: 30%

www.Sachvui.Com

- Không có khả năng hợp tác với đồng nghiệp: 17%
- Nói dối hoặc không trung thực: 12%
- Có thái độ tiêu cực: 10%
- Thiếu động cơ làm việc: 7%
- Không thực hiện hoặc từ chối làm theo chỉ dẫn: 7%
- Những nguyên nhân khác: 8%

Mặc dù "trình độ kém" đứng ở vị trí đầu tiên trong bảng liệt kê, song năm vị trí tiếp theo đều là các vấn đề về thái độ.

Cuộc sống là 10% những gì xảy đến với tôi, và 90% cách tôi phản ứng lại nó.

Học viện Carnegie có lần đã nghiên cứu lý lịch của 10 nghìn người, và kết luận rằng 15% thành công của những người thành đạt là nhờ kỹ năng chuyên môn, còn lại 85% là do tính cách. Nghiên cứu cũng đã chỉ ra nét tính cách quan trọng nhất là thái độ.

Thái độ của chúng ta quyết định những gì chúng ta nhìn thấy và cách chúng ta chế ngự cảm xúc bản thân. Đó là hai nhân tố quan trọng định đoạt thành công của chúng ta.

Những gì chúng ta nhìn thấy. Tâm lý 101 đã dạy tôi rằng, chúng ta nhìn thấy những gì chúng ta sẵn sàng nhìn thấy. Một người đàn ông không tìm thấy cái cưa

www.Sachvui.Com

tốt nhất của mình đâu, nên nghi ngờ cậu con trai nhà hàng xóm thích đục đẽo những mẩu gỗ đã lấy cắp nó. Cả tuần sau đó, ông ta thấy hoạt động nào của cậu bé cũng đều đáng ngờ, từ cử chỉ, giọng nói đến cách đi đứng. Đến khi ông vô tình đụng phải cái cưa nằm sau chiếc bàn bào, thì ông không còn thấy cậu bé đáng ngờ chút nào nữa.

Lãnh đạo hành xử theo tâm tính nhiều hơn là theo địa vị.

Cuốn *Beliefs Can Influence Attitude* (Niềm tin có thể ảnh hưởng đến thái độ) của Nell Mohney đã minh chứng sâu sắc sự thật này. Mohney kể về một cuộc thử nghiệm được tiến hành tại khu vực vịnh San Francisco. Hiệu trưởng một trường học nọ mời ba giáo sư cùng đến và nói: "Vì ba thầy là những giáo viên ưu tú nhất trong trường, chúng tôi sẽ giao 90 sinh viên có chỉ số IQ cao nhất cho các thầy giảng dạy đến hết năm tới, xem các em có thể tiếp thu được bao nhiêu". Toàn bộ cán bộ giảng dạy của khoa và sinh viên đều rất vui mừng.

Một năm trôi qua, cả giảng viên và sinh viên đều làm việc rất tích cực. Các giáo sư thì dạy cho những sinh viên giỏi nhất, còn những sinh viên thì nhận được sự quan tâm gần gũi và được hướng dẫn từ những giáo viên có trình độ chuyên môn cao nhất. Kết thúc cuộc thử nghiệm, những sinh viên này tiến bộ hơn những sinh viên khác từ 20-30%.

www.Sachvui.Com

Thầy hiệu trưởng lại mời ba giáo sư đến văn phòng và ôn tồn nói: "Tôi xin nói thật rằng, 90 sinh viên mà các thầy giảng dạy năm qua không phải là những sinh viên thông minh nhất. Họ là những sinh viên bình thường mà chúng tôi đã chọn ngẫu nhiên trong trường".

Ba giảng viên đồng thanh: "Vậy ra chúng tôi là những giáo viên rất xuất sắc".

Thầy hiệu trưởng tiếp tục: "Tôi cũng xin thú nhận rằng, các thầy cũng không phải là những giáo viên giỏi nhất. Tên của các thầy được lựa chọn ngẫu nhiên trong danh sách giảng viên mà thôi".

"Điều gì đã tạo nên sự khác biệt này?", các thầy thắc mắc, "Vì sao 90 sinh viên đó đã rất xuất sắc trong suốt cả năm?"

Sự khác biệt đó nằm ở kỳ vọng của các giảng viên. Kỳ vọng của chúng ta liên quan mật thiết đến thái độ của chúng ta. Có thể những điều mong đợi đều không thành, nhưng chúng sẽ quyết định thái độ của chúng ta.

Cách chúng ta chế ngự cảm xúc của mình. Tôi không có ý cho rằng, thái độ của chúng ta quyết định xúc cảm của chúng ta. Có một sự khác biệt lớn giữa cảm xúc của chúng ta và cách chúng ta làm chủ cảm xúc đó. Ai cũng phải trải qua những giây phút tồi tệ trong đời. Thái độ của ta không thể ngừng được cảm xúc của ta, nhưng nó sẽ ngăn không cho cảm xúc chế ngự chúng ta.

www.Sachvui.Com

Chúng ta không thể tiếp tục sống mà không thật sự tin tưởng chính mình.

Một cuộc điều tra chỉ ra rằng, những người có vấn đề về cảm xúc có thể bị tai nạn giao thông nhiều hơn 114% so với những người có cảm xúc ổn định. Cuộc điều tra đưa ra cảnh báo: cứ năm nạn nhân bị tai nạn chết người, thì một trong số họ đã có cãi vã trước đó khoảng sáu giờ đồng hồ.

Người có thái độ tiêu cực khó có thể thành công

Trong cuốn *Power of the Plus Factor* (Sức mạnh của hệ số cộng), tác giả Norman Vincent Peale kể lại: "Có lần, tôi dạo bước trên những con đường nhỏ quanh co của thành phố Cửu Long ở Hong Kong và đến một tiệm xăm hình. Cửa sổ của tiệm giăng đầy những mẫu hình xăm. Ở đây, bạn có thể xăm mỏ neo, lá cờ, người cá hay bất cứ hình gì trên ngực, trên cánh tay. Nhưng mẫu xăm khiến tôi chú ý nhất là dòng chữ "Sinh ra để thất bại". Tôi ngạc nhiên bước vào, chăm chú nhìn dòng chữ và hỏi nghệ nhân xăm hình người Trung Quốc: "Đã có ai nhờ anh xăm dòng chữ kinh khủng này trên người chưa"

"Có, cũng thỉnh thoảng", nghệ nhân trả lời. Tôi liền bảo: "Nhưng tôi thật không thể tin một người đầu óc bình thường lại làm việc đó".

Người Trung Quốc này vỗ nhẹ lên trán của anh ta rồi bập bõm nói câu tiếng Anh: "Xăm trong đầu trước khi

www.Sachvui.Com

xăm trên người"."

Một khi tư tưởng của chúng ta bị "xăm hình" với những suy nghĩ tiêu cực, thì cơ hội cho sự thành công lâu dài của chúng ta cũng sẽ giảm đi. Chúng ta không thể nào tiếp tục sống mà không thật sự tin tưởng vào chính mình. Nhiều người tự hủy hoại bản thân mình bởi những suy nghĩ tiêu cực.

Thái độ của một nhà lãnh đạo được những người đi theo bắt chước nhanh hơn hành động của họ.

Thế giới thể thao luôn ca ngợi Arnold Palmer – thành viên của đội golf Arnie. Ông được xem là ngôi sao của mọi thế hệ nhưng chưa bao giờ khoe khoang thành tích của mình. Mặc dù đã giành hàng trăm chiếc cúp và giải thưởng, nhưng trong phòng làm việc của ông chỉ trưng bày duy nhất chiếc cúp méo mó mà lần đầu tiên ông giành được trong giải Golf Canada mở rộng năm 1955. Ngoài ra, còn có một khung chữ treo trên tường với những dòng chữ lý giải vì sao ông thành công cả trên sân golf và trong cuộc sống:

Nếu bạn nghĩ bạn sẽ bị đánh bại, thì bạn sẽ bị đánh bại.
Nếu bạn nghĩ bạn không can đảm, thì bạn sẽ là kẻ nhát gan.
Nếu bạn muốn chiến thắng, nhưng lại nghĩ mình không thể,
thì gần như chắc chắn bạn sẽ không giành được chiến thắng.
Nhưng trận chiến của cuộc đời không phải luôn luôn

www.Sachvui.Com

thuộc về kẻ mạnh hơn hay nhanh hơn.
Sớm hay muộn người chiến thắng,
sẽ là người nghĩ rằng anh ta có thể.

Có gì khác nhau giữa một tay golf chiến thắng trong một trận đấu và Arnold Palmer? Năng lực hay may mắn? Tuyệt đối không! Sự khác biệt phải là một cái gì đó hơn hẳn năng lực. Đó là chính là thái độ. Những người có suy nghĩ tiêu cực có thể bắt đầu một công việc trôi chảy, có thể có một vài ngày may mắn và thắng một trận đấu. Nhưng không sớm thì muộn (thường là sớm), thái độ tiêu cực sẽ nhấn chìm họ.

Chúng ta chịu trách nhiệm về thái độ của mình

Cuộc đời luôn đầy ắp sự bất ngờ. Việc điều chỉnh thái độ của chúng ta là dự án cho cả cuộc đời.

Kẻ bi quan phàn nàn về gió.
Người lạc quan mong đợi gió đổi thay.
Nhà lãnh đạo khéo léo điều chỉnh cánh buồm.

Cha tôi, Melvin Maxell, luôn là người hùng của tôi. Một trong những điểm mạnh của ông là luôn có thái độ tích cực. Một lần đến thăm gia đình tôi, cha tôi mở vali của mình ra, tôi thấy có hai quyển sách nói về thái độ.

Tôi hỏi ông: "Cha à, cha đã 70 tuổi rồi và luôn có thái độ tuyệt vời. Sao cha vẫn đọc những cuốn sách này?"

Cha nhìn vào mắt tôi và nói: "Con trai, cha vẫn phải tiếp tục tư duy. Cha có trách nhiệm học tập để có và duy

www.Sachvui.Com

trì được thái độ đúng đắn. Điều này không tự nhiên mà có đâu con".

Đó là bài học cho tất cả chúng ta. Chúng ta lựa chọn thái độ mà chúng ta đang có. Tôi rất ngạc nhiên khi nhiều người trưởng thành không chịu trách nhiệm về thái độ của họ. Nếu họ cáu gắt hay có thái độ cục cằn, họ đổ tội rằng "Vì tôi thức dậy bên trái giường". Khi thất bại ám ảnh cuộc sống của họ, họ liền bảo "Số tôi là số khổ". Khi mọi người trong gia đình thành công, còn họ thì không, họ bảo "Tôi lẽ ra phải được sinh ra sớm hơn (hay muộn hơn)". Khi hôn nhân đổ vỡ, họ tin rằng họ đã cưới nhầm người. Khi ai đó giành mất vị trí họ mong muốn, họ cho rằng vì họ không có thiên thời, địa lợi. Họ đổ lỗi cho mọi người về những vấn đề của họ.

Khi ta biết chịu trách nhiệm toàn bộ về thái độ của mình, khi đó chúng ta thật sự trưởng thành.

Cố vấn của Tổng thống Lincoln có lần đã giới thiệu một ứng cử viên vào nội các của ông. Nhưng Lincoln đã từ chối và nói: "Tôi không thích khuôn mặt anh ta".

"Nhưng, thưa Tổng thống, anh ta không thể chịu trách nhiệm cho khuôn mặt của mình được", người cố vấn khăng khăng nói.

"Tất cả những người đàn ông ngoài 40 tuổi đều phải có trách nhiệm với khuôn mặt của anh ta", Lincoln đáp và chủ đề này được chấm dứt. Bất kể bạn nghĩ gì

www.Sachvui.Com

về thái độ của mình, nó đều biểu hiện trên khuôn mặt của bạn.

Một lần, tôi nhìn thấy dòng chữ "Đau khổ là một lựa chọn" dán trên cửa kính một chiếc xe hơi. Tôi tin điều này. Nó cũng giống câu chuyện về hai mẹ con nhà nọ cùng đi mua sắm trong dịp lễ Giáng sinh. Dòng người đông nghìn nghịt. Người mẹ bỏ cả bữa trưa vì phải mua sắm nhiều thứ. Bà thấm mệt và đói, chân lại đau ê ẩm khiến bà phát cáu.

Khi hai mẹ con rời gian hàng cuối cùng, bà hỏi con gái: "Con có nhìn thấy người bán hàng kia đang nhìn mẹ khó chịu thế nào không?" Cô con gái đáp: "Ông ấy không nhìn mẹ khó chịu đâu. Mẹ đã nhìn ông ta như vậy khi mẹ bước vào".

Chúng ta không thể lựa chọn sống bao nhiêu năm, nhưng có thể lựa chọn cách sống cho những năm ấy.

Chúng ta không thể làm chủ vẻ đẹp trên khuôn mặt mình, nhưng có thể làm chủ được nét mặt của mình.

Chúng ta không thể kiểm soát những giây phút khó khăn trong cuộc sống, nhưng có thể lựa chọn làm cho cuộc sống bớt khó khăn hơn.

Chúng ta không thể kiểm soát bầu không khí tiêu cực trên thế giới, nhưng có thể kiểm soát "bầu không khí" trong suy nghĩ của mình.

Rất nhiều lần, chúng ta cố gắng kiểm soát những điều mà ta không thể. Trong khi đó, hiếm khi ta kiểm soát những gì ta có thể về thái độ của chúng ta.

www.Sachvui.Com

Vấn đề không phải là những gì xảy đến với tôi, mà là những gì diễn ra trong tôi

Nhà sản xuất truyền hình Hugh Downs nói rằng, một người hạnh phúc không nhất thiết là người có hoàn cảnh tốt đẹp, mà là có thái độ nào đó. Rất nhiều người tin rằng, hạnh phúc là một điều kiện. Khi mọi chuyện tốt đẹp, họ vui vẻ. Ngược lại, khi mọi thứ tồi tệ, họ buồn rầu. Một số người cho rằng, hạnh phúc có thể được tìm thấy ở một địa điểm hoặc một địa vị nào đó. Một số khác cho rằng, hạnh phúc có được từ việc quen biết hoặc kết thân với một người đặc biệt nào đó.

Có một câu nói đầy triết lý khắc sâu trong tâm trí tôi: "Chúa chọn con đường chúng ta phải đi qua. Chúng ta chọn cách để đi qua con đường đó". Câu nói này đã miêu tả thái độ của Viktor Frankl – chuyên gia tâm thần học người Australia – khi ông bị ngược đãi dã man trong trại tập trung của Đức quốc xã. Lời ông nói với những kẻ hành hạ mình đã truyền cảm hứng mãnh liệt đến hàng triệu người: "Có một thứ các người không thể lấy đi ở ta. Đó là cách ta lựa chọn thái độ để đáp lại những gì các người làm với ta. Tự do cuối cùng của một người là lựa chọn thái độ của mình trong mọi hoàn cảnh".

Clara Barton, người sáng lập Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ, thấu hiểu tầm quan trọng của việc lựa chọn thái độ đúng đắn ngay cả trong những tình huống tồi tệ. Bà không bao giờ cằn nhằn với bất kỳ ai. Có lần, một người bạn gợi lại một sự việc tàn nhẫn đã xảy ra với bà

www.Sachvui.Com

vài năm trước đó, nhưng Clara dường như không nhớ đến nó.

"Chị không nhớ những đau buồn đã xảy ra cho chị sao?" người bạn hỏi. Bà điềm tĩnh đáp: "Không, tôi nhớ rất rõ là tôi đã quên nó rồi".

Nhiều người vì chịu đựng đau khổ và sự hận thù trong cuộc sống đã trở nên chua cay và cáu giận. Cuộc sống của họ đầy rẫy tiêu cực, thậm chí đối xử nhẫn tâm với người khác. Họ có khuynh hướng trở lại với nỗi đau đã qua, và cho rằng "Nó đã hủy hoại cuộc đời tôi". Họ không nhận ra nỗi đau đó cần một thái độ ứng xử như thế nào. Chính thái độ sai lầm đã hủy hoại cuộc đời họ.

Học giả, tiểu thuyết gia C.S. Lewis từng nói: "Mỗi lần chọn lựa là mỗi lần bạn biến đổi bộ phận điều khiển trong mình. Cuộc đời có vô vàn lựa chọn. Điều bạn lựa chọn điều khiển có thể đưa bạn lên "thiên đường" hay xuống "địa ngục".

Thái độ của nhà lãnh đạo quyết định thái độ của những người đi theo họ

Lãnh đạo là sự ảnh hưởng. Mọi người có thể "nhiễm" thái độ của chúng ta khi tiếp xúc với chúng ta. Tôi hay nghĩ về sự ảnh hưởng của mình với tư cách một nhà lãnh đạo. Điều quan trọng là tôi luôn có thái độ tích cực, không chỉ vì thành công của chính mình, mà còn vì lợi ích của mọi người. Trách nhiệm của tôi phải được xem

www.Sachvui.Com

xét trên quan điểm của nhiều người, chứ không chỉ là suy nghĩ chủ quan.

Tiến sĩ Frank Crane nhắc chúng ta rằng, quả bóng sẽ bật trở lại một lực đúng bằng lực nó đã bị ném vào tường. Một định luật vật lý về lực tương tác: lực tác động bằng lực phản hồi cũng rất đúng trong sự ảnh hưởng. Lực tương tác sẽ tăng lên theo cấp số nhân với tầm ảnh hưởng của nhà lãnh đạo. Hành động của nhà lãnh đạo làm sự tác động trở lại tăng gấp nhiều lần vì có nhiều người đi theo họ. Hãy mỉm cười với mọi người, chắc chắn bạn sẽ nhận được nhiều nụ cười. Nóng giận với người khác thì bạn cũng sẽ nhận nhiều giận dữ như vậy.

Vào thời cổ đại, người Hy Lạp đã cố gắng đạt kỷ lục chạy "một dặm trong bốn phút". Truyện dân gian Hy Lạp kể rằng, người Hy Lạp cho những con sư tử đuổi bắt các vận động viên đang chạy. Theo họ, làm vậy vận động viên sẽ chạy nhanh hơn. Vận động viên còn uống sữa cọp, tẩm bổ sức khỏe, cố gắng luyện tập, nhưng vẫn không thành công. Cuối cùng, họ kết luận là con người không thể chạy một dặm trong bốn phút hoặc ít hơn. Trong hơn 1.000 năm, mọi người ai cũng tin như thế. Kết cấu xương của con người không phù hợp, sức cản của gió quá lớn, phổi của chúng ta quá nhỏ và hàng trăm nguyên nhân khác.

Thế nhưng, như có phép lạ, vận động viên Roger Bannister đã chứng minh cho các bác sỹ, huấn luyện viên và hàng triệu vận động viên điền kinh khác – những

www.Sachvui.Com

người đã cố gắng và đã thất bại – thấy rằng tất cả đã sai. Anh đã phá kỷ lục chạy một dặm trong bốn phút. Kỳ lạ hơn là sau đó một năm, có đến 37 vận động viên đạt kỷ lục này. Năm sau nữa, số vận động viên phá vỡ kỷ lục đó lên đến con số 300. Trong một giải điền kinh đơn ở New York, 13/13 vận động viên tham gia đều đạt được tốc độ bốn phút/dặm.

Chuyện gì đã xảy ra khi không có đột phá trong huấn luyện; không ai tìm ra phương pháp để chế ngự "sức cản gió"; cấu trúc xương con người và sinh lý học không thể tiến hóa trong một thời gian ngắn như vậy? Chỉ có thái độ của con người đã thay đổi.

Bạn có thể hoàn thành mục tiêu đặt ra. Nếu ai nói bạn không kiên nhẫn, không thông minh, không làm việc chăm chỉ, không giỏi hơn đối thủ cạnh tranh của bạn, thì cũng không thành vấn đề. Nhưng sẽ là vấn đề nghiêm trọng nếu những lời nói đó xuất phát từ chính bản thân bạn.

Trong câu chuyện trên, rõ ràng là mọi người đều tin vào các chuyên gia cho đến khi vận động viên Roger Bannister xuất hiện. Tại sao các chuyên gia lại kiềm chế khả năng vươn lên của mọi người. Vì họ có sự ảnh hưởng với mọi người. Tôi tin là thái độ của một nhà lãnh đạo lan sang những người đi theo họ nhanh hơn hành động của họ. Thái độ biểu lộ ở nhân viên ngay cả khi họ không làm theo hành động của nhà lãnh đạo. Thái độ có thể được biểu lộ mà không cần diễn đạt bằng ngôn từ.

www.Sachvui.Com

Thái độ của một nhà lãnh đạo tác động đến nhiều người. Đây là lý do giải thích tầm quan trọng của việc xem xét thái độ ứng viên vào chức danh quản lý. Khi tuyển chọn, các chuyên gia tâm lý đã chỉ ra những mặt cần phải được đánh giá kỹ: tham vọng, thái độ của họ đối với chính sách của công ty, thái độ với đồng nghiệp, kỹ năng giám sát, thái độ trước những yêu cầu quá mức về thời gian và sức lực. Một ứng viên không có sự cân bằng trong ít nhất một lĩnh vực trên có thể có thái độ tiêu cực. Điều này chứng tỏ ứng viên đó không đủ năng lực làm lãnh đạo.

Hãy liệt kê những thái độ tiêu cực của bạn có ảnh hưởng đến người khác.

1.

2.

3.

4.

LÀM THẾ NÀO THAY ĐỔI THÁI ĐỘ CỦA BẠN

Rất nhiều người dường như bị rơi vào trạng thái mà nhà nhân loại học vĩ đại Ashley Montagu gọi là *chứng xơ cứng tâm lý* (psychosclerosis). Giống như chứng xơ cứng động mạch, đây là hiện tượng *xơ cứng thái độ*.

David Neiswanger (thuộc Tổ chức Menninger) cho rằng, nếu mỗi người có thể kéo dài tuổi thọ đến 100 năm, chúng ta sẽ được lợi gì nếu cứ phải sống trong sợ

www.Sachvui.Com

hãi, trong sự cô đơn, hối tiếc, căm ghét cuộc sống và không thể hưởng thụ được cuộc sống?

Những điều dưới đây sẽ giúp bạn thay đổi thái độ của mình.

Đánh giá

Nhiều năm trước, vợ chồng tôi đã mua ngôi nhà đầu tiên. Khả năng tài chính eo hẹp lúc đó buộc chúng tôi phải tìm nhiều cách để có được những gì chúng tôi muốn mà không phải tiêu tốn quá nhiều tiền. Để tiết kiệm chi phí thuê thợ, chúng tôi nhất trí là sẽ tự làm sân trước mà vẫn tạo ra một không gian thích hợp với ngôi nhà. Nó thật tuyệt.

Một hôm, khi đang quanh quẩn ở sân sau, tôi nhận thấy cái sân không dễ coi chút nào. Vợ chồng tôi đã không dành thời gian hay tiền bạc sửa lại nó, vì cho rằng chẳng có ai nhìn thấy phía sau khi đi ngang qua nhà tôi. Chúng tôi đã không quan tâm đến phần bị che khuất.

Đó cũng là điều mà nhiều người thường làm trong cuộc sống cá nhân. Ngoại hình là những gì có thể nhìn thấy được thì họ đầu tư không tiếc tiền tài, sức lực. Nhưng thái độ thì bị lãng quên và không phát triển. Bạn còn nhớ phần mở đầu của chương này? Hãy đọc lại nó một lần nữa. Sau đó, hãy cố gắng thay đổi những vấn đề bên trong cuộc sống của bạn.

www.Sachvui.Com

Sáu giai đoạn để thay đổi thái độ

1. Nhận biết những cảm xúc có vấn đề

Đây là giai đoạn đầu tiên của nhận thức và là giai đoạn dễ dàng nhất để bày tỏ.

2. Nhận biết những hành vi có vấn đề

Hãy nhìn sâu vào bên trong bề mặt. Điều gì gây ra cảm giác tiêu cực? Viết ra những hành động dẫn đến cảm giác tiêu cực.

3. Nhận biết suy nghĩ có vấn đề

Nhà tâm lý học William James nói: "Điều gì thu hút sự chú ý của chúng ta sẽ quyết định hành động của chúng ta".

4. Nhận biết suy nghĩ tích cực

Hãy viết ra những suy nghĩ tích cực và những suy nghĩ bạn mong muốn. Vì cảm xúc xuất phát từ suy nghĩ, nên bạn có thể kiểm soát được cảm xúc bằng việc thay đổi suy nghĩ của mình.

5. Công khai cam kết suy nghĩ tích cực

Cam kết công khai là sự cam kết rất có sức mạnh.

6. Phát triển một kế hoạch để suy nghĩ tích cực

Kế hoạch nên bao gồm:

- Mô tả rõ thái độ tích cực bạn mong muốn
- Phương pháp đánh giá sự tiến bộ

www.Sachvui.Com

- Đánh giá sự tiến bộ hàng ngày
- Một người buộc bạn giữ cam kết suy nghĩ tích cực
- Một kế hoạch sử dụng các tài liệu hỗ trợ phát triển cá nhân hàng ngày
- Gặp gỡ những người có suy nghĩ tích cực

Đây là một kế hoạch tổng quát để bạn tự cải thiện thái độ của mình. Thực hiện các bước sau sẽ tăng khả năng thành công của bạn.

Quyết tâm

Bất cứ khi nào nhà lãnh đạo cần mọi người thực hiện cam kết về thời gian, anh ta sẽ đưa ra hai câu hỏi: "Họ có thể thực hiện được không?" (đề cập đến khả năng), và "Họ sẽ thực hiện chứ?" (đề cập đến thái độ). Câu hỏi thứ hai quan trọng hơn câu thứ nhất. Để trả lời câu thứ hai này, lại cần phải trả lời hai câu hỏi khác là: "Đây có phải thời điểm thích hợp không?" và "Nhiệt huyết của họ có cao không?" Thời điểm thích hợp là khi có đủ điều kiện chín muồi, xuất hiện cùng lúc với khao khát sẵn sàng trả giá để thực hiện những thay đổi cần thiết. Nếu bạn tự tin trả lời "Có" trong cả hai câu thì quyết tâm đã đủ mạnh và sự thành công nằm trong tầm tay của bạn.

Điều chỉnh lại

Tác giả Dennis Waitley nói rằng, người thành công trong cuộc sống luôn suy nghĩ theo kiểu "tôi có thể",

www.Sachvui.Com

"tôi sẽ" và "tôi là". Ngược lại, người thất bại thì luôn nghĩ về những điều lẽ ra họ phải làm, hoặc những gì họ đã không làm. Nếu chúng ta không thích kết quả công việc mình làm, thì trước tiên, chúng ta phải thay đổi hình ảnh đó.

Các nhà nghiên cứu về bệnh ung thư tại trường King's College ở London đã tiến hành thí nghiệm với 57 phụ nữ bị ung thư vú đã được mổ. Kết quả cho thấy những bệnh nhân có "tinh thần chiến đấu" đều sống thêm được 10 năm. Trong khi đó, những bệnh nhân luôn trong tâm trạng "tuyệt vọng" lúc chẩn đoán đều đã qua đời.

Ngành khoa học nghiên cứu về *hy vọng* vì có tác động đến sức khỏe con người, còn được gọi bằng một cái tên rất kêu – *psychoneuroimmunology* (ngành khoa học nghiên cứu sự tương thích giữa các chức năng kiểm soát hành vi, thần kinh, nội tiết và miễn dịch). Trung tâm Y khoa Harborview ở Seattle đang nghiên cứu ngành này. Những phát hiện của họ đã củng cố kết luận của các nhà nghiên cứu trường King's College. Trong hai năm nghiên cứu về các nạn nhân bị bỏng, nhóm nghiên cứu Harborview đã khám phá ra rằng, những nạn nhân có thái độ tích cực hồi phục nhanh hơn những nạn nhân có thái độ tiêu cực.

Điều chỉnh lại thái độ của bạn nghĩa là: Có thể tôi không thay đổi được thế giới quanh mình, nhưng tôi có thể thay đổi cách nhìn của mình về thế giới.

www.Sachvui.Com

Vào cuộc lần nữa

Khi bạn bắt đầu thay đổi suy nghĩ, hãy nhanh chóng thay đổi luôn hành vi của bạn. Hãy cư xử như một người mà bạn muốn trở thành. Hãy biến hành vi mà bạn ngưỡng mộ thành hành vi của bạn.

Tôi đã đọc được những dòng này trong một tạp chí y khoa: "Hầu như ngày nào chúng ta cũng nghe thấy... tiếng thở dài... 'Tôi không tìm thấy động lực để giảm cân, kiểm tra nồng độ đường trong máu, v.v...' Chúng ta cũng nghe thấy không ít tiếng thở dài của các bác sĩ chữa bệnh tiểu đường. Họ không thể đốc thúc bệnh nhân thực hiện đúng chỉ dẫn điều trị để bảo vệ sức khỏe".

Tôi muốn nói với bạn rằng động cơ thúc đẩy sẽ không tác động đến bạn trong nháy mắt. Đó không phải là điều mà người khác (như y tá, bác sỹ, thành viên trong gia đình) có thể áp đặt, hay cưỡng ép bạn. Động cơ thúc đẩy chỉ là một cái bẫy. Hãy quên nó đi và hãy hành động. Tập thể dục, giảm cân, kiểm tra nồng độ đường trong máu hoặc làm bất kể việc gì. Hãy thực hiện mà không nghĩ đến động lực. Khi bạn bắt đầu làm công việc nào đó, động lực sẽ tìm đến với bạn và làm cho công việc đó trở nên dễ thực hiện hơn.

John Bruner nói: "Động cơ giống như tình yêu và hạnh phúc. Nó là một tác dụng phụ. Khi bạn chủ động thực hiện công việc nào đó, động cơ lặng lẽ tiến đến và hạ gục bạn khi bạn ít mong đợi nó nhất".

www.Sachvui.Com

Nhà tâm lý học trường Đại học Harvard, Jerome Bruner, đã nói bạn có thể hành động để tác động vào cảm xúc, hơn là đợi cảm xúc tác động đến hành động của bạn. Hãy hành động! Bất kể đó là việc gì, chỉ cần bạn biết bạn nên làm, hãy thực hiện.

Vợ chồng tôi rất coi trọng việc rèn luyện thái độ cho hai con. Chúng tôi hiểu rằng cách hiệu quả nhất để thay đổi thái độ của con là tác động lên hành vi của chúng. Nếu chỉ nói: "Con hãy thay đổi thái độ của mình đi!", hiệu quả đạt được sẽ rất mờ nhạt. Tốt hơn là giải thích cho chúng hiểu những hành vi nào biểu thị thái độ không tốt. Thay vì nói các con là "hãy có thái độ biết ơn", chúng tôi yêu cầu các con hàng ngày phải khen ngợi mỗi thành viên trong gia đình một lần. Khi điều này trở thành một thói quen trong cuộc sống bọn trẻ, chúng sẽ tự có thái độ biết ơn với mọi người.

Lặp lại

Tiến sĩ Paul Meier từng nói: "Thái độ chỉ là những thói quen suy nghĩ có thể học được. Một hành động lặp đi lặp lại trở thành một thái độ". Có lần, khi nói chuyện tại một hội nghị, người ta yêu cầu tôi đưa ra một biện pháp đơn giản giúp một người thay đổi vài thái độ không tốt. Tôi đã gợi ý hai điều dưới đây. *Thứ nhất*:

Hãy nói những lời hay ý đẹp,
Hãy đọc những cuốn sách có ích,
Hãy nghe những cuốn băng chọn lọc,

www.Sachvui.Com

Hãy làm quen và kết bạn với những người tốt,
Hãy làm những việc đúng đắn,
Hãy cầu nguyện chân thành.

Thứ hai: Hãy thực hiện điều thứ nhất nhiều lần mỗi ngày, và quan sát cuộc sống của bạn trở nên tốt đẹp hơn như thế nào.

Liên tục đổi mới

Qua một thời gian, một thái độ tích cực có thể thay thế cho một thái độ tiêu cực. Tôi muốn nhấn mạnh rằng, cuộc chiến này sẽ không bao giờ kết thúc, nhưng sự nỗ lực của chúng ta sẽ được đền đáp xứng đáng. Những suy nghĩ tiêu cực càng được loại bỏ và được thay thế bởi những suy nghĩ tích cực, ta sẽ càng thấy rõ sự đổi mới tích cực trong mỗi cá nhân. Cô bạn Lena Walker của tôi đã viết những lời dưới đây để bày tỏ lòng tôn kính đối với ông ngoại và một thói quen mà ông đã truyền lại cho cô. Những dòng này miêu tả thực tế quá trình phát triển thái độ không ngừng nghỉ và giá trị của nỗ lực chiến thắng những suy nghĩ tiêu cực.

Mỗi khi mùa xuân đến, tôi thường nghĩ về việc ông mình đã liên tục chiến đấu như thế nào. Kẻ thù của ông không phải bằng xương bằng thịt, mà là những bông hoa vàng nhỏ của một loài cây được gọi là "cây mù tạt". Người ta tưởng rằng loài hoa đó vô hại trên những cánh đồng. Thế nhưng, năm này qua năm khác, chúng cứ mọc lan rộng, và cuối cùng xâm chiếm toàn bộ cánh đồng. Mỗi

www.Sachvui.Com

mùa xuân đến, ông tôi lại đi khắp cánh đồng của mình để nhổ tận gốc những cây hoa vàng trên.

Khi tôi lấy chồng và sống ở một trang trại tại Ohio, mỗi mùa xuân về, tôi cũng nhìn ra cánh đồng và thấy những bông hoa vàng đó. Những năm đầu, tôi không làm gì cả. Cho đến khi chúng phát triển mạnh mẽ, tôi mới nhận ra sự thông thái của ông. Tôi đã quyết định làm những gì mà ông đã làm để chiến đấu với chúng. Mỗi lần dạo khắp cánh đồng và nhổ cây mù tạt, tôi có cảm giác mình đang hành động để tỏ lòng tôn kính với ông.

Với tôi, cây cỏ dại này giống như những thói quen xấu và những suy nghĩ tiêu cực của chúng ta. Chúng ta cần nhổ bỏ chúng thường xuyên để cuộc đời trở nên tươi đẹp hơn trên con đường tìm kiếm một cuộc sống hạnh phúc và hữu ích.

www.Sachvui.Com

7

Phát triển vốn quý nhất của bạn:
CON NGƯỜI

Người ảnh hưởng đến những người khác chỉ để họ đi theo mình là một nhà lãnh đạo có hạn chế nhất định. Người ảnh hưởng đến những người khác để lãnh đạo họ là một nhà lãnh đạo toàn tài. Như Andrew Carnegie đã nói, không một ai trở thành nhà lãnh đạo giỏi nếu chỉ muốn một mình thực hiện điều đó, hoặc chiếm hết công trạng của người khác.

Còn nhà tâm thần học Guy Ferguson thì nói:

Biết cách làm một việc là thành công của người lao động.

Có khả năng diễn đạt với người khác là thành công của người giáo viên.

Biết khích lệ người khác làm việc hiệu quả hơn là thành công của nhà quản lý.

www.Sachvui.Com

Có khả năng thực hiện cả ba công việc trên là thành công của nhà lãnh đạo thực thụ.

Chương này nêu bật tầm quan trọng của việc phát triển con người để cùng tham gia và hỗ trợ bạn thực hiện giấc mơ trở thành một nhà lãnh đạo. Luận đề là: "Bạn càng phát triển nguồn nhân lực bao nhiêu, thì giấc mơ của bạn càng nhanh chóng trở thành hiện thực bấy nhiêu".

Nhà lãnh đạo cố gắng một mình làm tất cả mọi việc sẽ có lúc gặp kết cục giống như người thợ xây một mình cố gắng vận chuyển hai tạ gạch từ sân thượng toà nhà bốn tầng xuống vỉa hè dưới đường. Trong bản tường trình yêu cầu được bảo hiểm bồi thường, anh ta kể: "Sẽ mất rất nhiều thời gian để chuyển tất cả những viên gạch đó xuống bằng tay. Vì vậy, tôi quyết định chất gạch vào một cái thùng và hạ xuống bằng ròng rọc mà tôi đã buộc chặt trên sân thượng toà nhà. Sau khi buộc chắc dây thừng dưới mặt đất, tôi quay lên sân thượng buộc chặt dây thừng xung quanh thùng chứa gạch, và hạ nó xuống vỉa hè.

Sau đó, tôi chạy xuống vỉa hè, tháo dây, và giữ chặt nó để điều khiển thùng gạch từ từ hạ xuống. Nhưng vì tôi chỉ nặng hơn 63 kg, trong khi thùng gạch nặng khoảng hai tạ, nên nó bất ngờ giật mạnh, kéo tôi lên khỏi mặt đất nhanh đến nỗi tôi không kịp thả dây thừng ra. Khi bị kéo lên đến giữa tầng hai và ba, tôi đụng phải thùng gạch đang lao xuống, làm phần trên cơ thể của tôi bị thâm tím và trầy xước.

www.Sachvui.Com

Tôi vẫn nắm chặt đầu dây cho đến khi bị kéo lên tới sân thượng. Tay tôi bị kẹp vào ròng rọc, các ngón tay cái dập nát. Đúng lúc đó, thùng gạch rơi mạnh xuống vỉa hè và vỡ toang đáy. Chiếc thùng chỉ còn nặng chưa đến 20 kg. Vì vậy, tấm thân 63 kg của tôi bắt đầu rơi nhanh xuống và va phải chiếc thùng rỗng đang lao lên. Kết cục là tôi bị vỡ mắt cá chân.

Tôi tiếp tục rơi xuống đống gạch lổm chổm. Hậu quả là tôi bị bong gân lưng và gãy xương cổ. Lúc này, tôi hoàn toàn mất ý thức nên thả dây thừng ra. Thế là chiếc thùng rỗng lao xuống đầu tôi khiến tôi bị chấn thương".

Câu hỏi cuối cùng trong mẫu yêu cầu bảo hiểm bồi thường là: "Bạn sẽ làm gì nếu xảy ra tình huống như vậy một lần nữa?" Trả lời: "Tôi sẽ không bao giờ cố gắng thực hiện công việc một mình nữa".

Theo quan sát của tôi thì có ba cấp độ về con người/kỹ năng làm việc:

Cấp độ 1: Người nào làm việc tốt hơn cùng mọi người, người đó là nhân viên.

Cấp độ 2: Người nào giúp mọi người làm việc tốt hơn, người đó là nhà quản lý.

Cấp độ 3: Người nào phát triển nhân viên giỏi hơn để làm việc, người đó là nhà lãnh đạo.

www.Sachvui.Com

NHỮNG NGUYÊN TẮC PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI

Tôi có thành công trong việc phát triển người khác hay không phụ thuộc vào việc tôi thực hiện những nguyên tắc sau như thế nào:

- **Giá trị của con người**. Đây là vấn đề về thái độ của tôi.
- **Tận tâm với mọi người**. Đây là vấn đề thời gian của tôi.
- **Chân thật với mọi người**. Đây là vấn đề tính cách của tôi.
- **Tiêu chuẩn cho mọi người**. Đây là vấn đề tầm nhìn của tôi.
- **Ảnh hưởng đến mọi người**. Đây là vấn đề kỹ năng lãnh đạo của tôi.

Từ kinh nghiệm của mình và từ sự quan sát các nhà lãnh đạo xuất sắc trong lĩnh vực này, tôi nhận thấy có ba khía cạnh mà những người thành công khác với người không thành công trong việc phát triển con người. Những người thành công thường:

1. Đưa ra giả định đúng về mọi người
2. Đặt những câu hỏi thích hợp về mọi người
3. Biết cách giúp đỡ mọi người

www.Sachvui.Com

NGƯỜI PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC THÀNH CÔNG... ĐƯA RA GIẢ ĐỊNH ĐÚNG VỀ CON NGƯỜI

Nhà lãnh đạo toàn tài là người gây ảnh hưởng lên người khác để lãnh đạo họ.

Động viên người khác là công việc khá dễ đối với tôi. Khi được hỏi: "John, anh động viên mọi người bằng cách nào?", tôi thường trả lời rất nhanh: "Luôn luôn nhiệt tình", "Cổ vũ họ", "Hướng dẫn họ" và "Tin ở họ". Tôi đã theo dõi xem người ta thực hiện lời khuyên của tôi ra sao. Kết quả là họ gặt hái được thành công trong một thời gian ngắn, rồi lại trở về thói quen cũ, làm việc với tinh thần sút kém.

Qua đó, tôi tự hỏi bản thân rằng, tại sao những người nhận lời khuyên của mình lại không thể tiếp tục tạo động lực cho người khác phát triển. Rồi tôi cũng tìm ra câu trả lời: Tôi đã cho họ "quả", chứ không phải "gốc rễ" của động lực. Họ nhận được câu trả lời bên ngoài, nhưng không nhận được giá trị của những giả định bên trong của tôi về mọi người. Những giả định đúng của tôi về mọi người cho phép tôi liên tục thúc đẩy và phát triển họ. Trên thực tế, những giả định đúng của nhà lãnh đạo về mọi người là yếu tố quan trọng trong quá trình phát triển liên tục của họ.

Giả định là quan điểm về một điều gì đó được coi là đúng. Tại sao những giả định của tôi về mọi người quyết định cách tôi đối xử với họ? Vì đó là những gì tôi tìm

www.Sachvui.Com

kiếm. Những gì tôi tìm thấy ảnh hưởng đến cách tôi đối xử lại với mọi người. Do vậy, giả định tiêu cực về mọi người sẽ làm cho việc lãnh đạo họ có khuynh hướng tiêu cực. Ngược lại, giả định tích cực về mọi người sẽ làm cho việc lãnh đạo họ có khuynh hướng tích cực. Dưới đây là một số giả định về mọi người mà tôi thấy rất có giá trị.

Giả định: ai cũng muốn thấy mình quan trọng

Trong suốt 23 năm qua, trách nhiệm của tôi là phát triển con người. Tôi thấy người được khích lệ thường cố gắng làm việc tốt và hết khả năng hơn người bị chỉ trích. Sự khích lệ là động lực cho tâm hồn.

Các nhà nghiên cứu đưa ra bằng chứng khẳng định nhận định: sự khích lệ giúp khai thác tối đa tiềm năng của con người. Trong một cuộc thử nghiệm dành cho người trưởng thành, mỗi người được nhận mười câu hỏi như nhau. Họ trả lời, nộp bài và nhận kết quả vào cuối giờ. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu đã bịa ra kết quả. Một nửa số người tham gia được khen là làm bài tốt và đúng 7/10 câu. Những người còn lại bị chê là làm bài kém và chỉ đúng 3/10 câu. Sau đó, tất cả họ lại được nhận mười câu đố khác. Một lần nữa, các câu hỏi của mỗi người đều giống nhau. Kết quả là, một nửa số người được được khen trước đó đều làm bài tốt hơn ở lần thứ hai này. Một nửa còn lại, những người đã bị chê thì kết quả lần này càng tồi tệ hơn. Sự phê bình đã hại họ, cho dù nó không đúng.

www.Sachvui.Com

Nhà tâm lý học và tâm thần học Viktor Frankl nói: "Nếu bạn đưa ra viễn cảnh tươi đẹp cho mọi người, nếu công khai đánh giá cao họ, bạn đã giúp họ đạt được thành công. Nếu chúng ta đánh giá mọi người như họ vốn có thì sẽ khiến họ trở nên tệ hơn. Còn nếu chúng ta cư xử với họ như người họ sẽ trở thành thì họ sẽ trở thành chính người đó... Nếu bạn cho rằng đó là chủ nghĩa lý tưởng – đề cao con người – thì tôi trả lời rằng, chủ nghĩa lý tưởng ấy chính là chủ nghĩa hiện thực vì bạn giúp mọi người hiện thực hóa bản thân họ".

Một người có khuynh hướng sẽ đạt được điều mà những người quan trọng nhất trong cuộc đời anh ta cho rằng anh ta sẽ đạt được.

Hãy liên tưởng khái niệm lãnh đạo (sự ảnh hưởng) với trách nhiệm của nhà lãnh đạo (phát triển con người). Chúng ta tác động đến người khác nhằm thúc đẩy và phát triển họ bằng cách nào? Chúng ta hãy khuyến khích, động viên và tin tưởng họ. Một người có khuynh hướng sẽ đạt được điều mà những người quan trọng nhất trong cuộc đời anh ta cho rằng anh ta sẽ đạt được. Tôi cố gắng làm mẫu và khuyến khích nhân viên của tôi nói những điều khích lệ người khác trong sáu mươi giây đầu tiên của buổi nói chuyện. Điều này tạo âm hưởng tích cực cho buổi nói chuyện.

Khi đề cập đến động lực thành công của "ông bầu" một đội bóng chày, Reggie Jackson đã nói: "Một "ông

www.Sachvui.Com

bầu" giỏi là người khéo làm cho các cầu thủ nghĩ rằng họ có thể chơi tốt hơn khả năng hiện tại. Ông ấy buộc bạn phải đánh giá tốt bản thân. Ông ấy thể hiện niềm tin ở bạn. Và hơn hết, ông ấy giúp bạn vượt lên chính mình. Khi bạn biết mình có thể chơi tốt thế nào, bạn sẽ không bao giờ chơi dưới sức của mình".

Người sáng lập công ty Ford Motor, Henry Ford, đã nói: "Người bạn tốt nhất là người giúp tôi phát huy hết khả năng của mình". Điều đó đúng. Tất cả các nhà lãnh đạo đều muốn phát huy tối đa khả năng của nhân viên. Và nhà lãnh đạo thành công đều biết rằng khích lệ là cách để thực hiện điều đó.

Giả định: mọi người tin tưởng nhà lãnh đạo trước khi tin khả năng lãnh đạo của họ

Chúng ta thường mong đợi mọi người trung thành với vị trí lãnh đạo thay vì trung thành với người nắm giữ vị trí ấy. Tuy nhiên, các mô hình tổ chức đã không tạo được động lực cho họ, và họ phản ứng lại. Nhà lãnh đạo phải chứng tỏ được điều đầu tiên là, quyền lực lãnh đạo không phải vì quyền lợi cá nhân mà là vì các mối quan hệ. Mọi người không quan tâm bạn làm những gì cho đến khi bạn quan tâm đến họ. Hãy thể hiện lòng trung thành với nhân viên cấp dưới trước khi nhận được sự trung thành từ phía họ. Nếu mọi người không tin tưởng nhà lãnh đạo thì bất cứ điều gì cũng sẽ cản trở lòng trung thành của họ. Ngược lại, nếu họ tin nhà lãnh đạo thì không gì có thể cản trở họ trung thành với bạn.

www.Sachvui.Com

Chúng ta chỉ biết Christopher Columbus là một nhà thám hiểm vĩ đại, nhưng ông còn là một lãnh đạo thiên tài và người bán hàng tài ba. Trước khi bắt đầu cuộc thám hiểm trên biển làm thay đổi thế giới, ông đã phải nhận sự mỉa mai nghiệt ngã của những người bạn đồng nghiệp. Họ cho rằng đó là ý tưởng cực kỳ lố bịch. Đây không phải là "món hàng dễ bán". Hoàn cảnh và điều kiện đều không ủng hộ ông.

Trước hết, hoàn toàn không có "thị trường" nào cho một chuyến thám hiểm vượt đại dương. Quan niệm và tín ngưỡng từ hàng trăm năm nay khẳng định chắc chắn chưa từng có chuyến đi nào như vậy.

Mọi người không quan tâm bạn làm những gì cho đến khi bạn quan tâm đến họ.

Thứ hai, Columbus đã từng đi biển, nhưng không phải ở vị trí thuyền trưởng.

Thứ ba, Columbus không phải người bản địa, ông là người Italia sống ở Bồ Đào Nha, sau đó là Tây Ban Nha.

Thứ tư, Columbus không có đủ tài chính cho chuyến phiêu lưu này. Thật vậy, chỉ có người đứng đầu đất nước – Đức Vua hoặc Nữ Hoàng mới có thể cung cấp tài chính đầy đủ và hợp pháp cho cuộc thám hiểm đó.

Thứ năm, yêu cầu của Columbus cũng không ít. Ngoài những chiếc tàu và các trang bị cần thiết, Columbus đưa ra một danh sách dài về các nhu cầu cá nhân, bao gồm: 1. 10% hoa hồng đối với tất cả hoạt

www.Sachvui.Com

động thương mại giữa những vùng đất ông khám phá và mẫu quốc; 2. Danh hiệu *Đô đốc của Đại dương;* 3. Vị trí Thống đốc vĩnh viễn của những vùng đất ông khám phá; 4. Con cháu ông sẽ được thừa kế tất cả quyền lợi và tước hiệu của ông.

Điều đáng chú ý là, Columbus đã chủ động "bán hàng" theo các điều khoản của ông. Nhân viên bán hàng ngày nay có thể học được rất nhiều từ kỹ thuật bán hàng của Columbus. Niềm đam mê và tính kiên định là động lực của ông. Ông hoàn toàn tin tưởng đoàn thám hiểm sẽ đến được châu Á bằng cách vượt Đại Tây Dương. Mặc dù niềm tin đó không đúng, song nó đã đem lại cho ông khả năng chịu đựng, niềm tin sắt đá và sự tự tin để thuyết phục được mọi người. Và ông không bao giờ ngừng "bán hàng".

Mọi người thường làm những điều họ thấy.

Ông không ngừng đề nghị được chấp thuận cuộc hành trình hết lần này đến lần khác. Ông đã mất bảy năm thuyết phục Vua John (Bồ Đào Nha) tài trợ cho cuộc hành trình. Trong thời gian đó, ông đến Tây Ban Nha, làm việc cho triều đình của Ferdinand II ở Aragon và Isabella I tại Castile.

Columbus đã phải trải qua từng ấy khó khăn trước khi nhổ neo. Các nhà lãnh đạo thành công đều biết chân lý: Mọi người phải tin tưởng bạn trước khi tin vào giấc mơ của bạn. Tinh thần làm việc trong tổ chức sẽ

www.Sachvui.Com

được cải thiện nếu có sự tin tưởng vào người đứng đầu tổ chức.

Giả định: mọi người không biết cách để thành công

Đa số mọi người nghĩ rằng thành công là do may mắn và họ cố gắng "trúng số độc đắc". Nhưng thành công là kết quả của việc lập kế hoạch. Thành công có được khi kế hoạch và cơ hội gặp nhau.

Thất bại là cơ hội để bắt đầu lại bằng cách thông minh hơn.

Hầu hết mọi người nghĩ rằng thành công chỉ là tức thời. Họ xem thành công như một khoảnh khắc, một sự kiện tại một nơi nào đó trong một thời điểm nào đó. Điều đó không đúng. Thành công thật sự là một quá trình. Nó là sự trưởng thành và phát triển. Thành công giống như đạt được điều gì đó và sử dụng nó như bàn đạp để đạt được thứ khác. Thành công là một hành trình.

Nhiều người cho rằng thành công là học cách để không bao giờ thất bại. Điều này cũng không hoàn toàn đúng. Thành công là học từ thất bại. Thất bại là cơ hội để bắt đầu lại bằng cách thông minh hơn. Chúng ta chỉ thất bại thật sự nếu không biết rút ra bài học từ thất bại.

Khi mọi người nhận ra bạn là nhà lãnh đạo có thể giúp họ thành công, họ sẽ là người của bạn! Người ta nói: "Thành công có tính liên hệ phụ thuộc. Khi bạn

www.Sachvui.Com

thành công thì tất cả họ hàng sẽ đến chúc mừng bạn". Điều này cũng rất đúng trong một tổ chức, khi nhà lãnh đạo chứng tỏ mình thành công và mong muốn giúp đỡ người khác cùng thành công, họ sẽ có nhiều nhân viên trung thành.

Giả định: mọi người đều bị thôi thúc một cách tự nhiên

Hãy theo dõi một đứa trẻ một tuổi đang cố gắng khám phá mọi vật trong nhà. Đó là sự thôi thúc tự nhiên. Theo quan sát của tôi, mọi người mong muốn được cùng tham gia nhưng thường bị tước mất "nhiệt huyết", và sau đó lại phải được "khơi lại nhiệt huyết" để tham gia.

Rất ít trẻ em muốn đi học. Những đứa trẻ ba, bốn tuổi rất thích đến trường để chơi. Chúng không đủ kiên nhẫn để đợi đến khi được đi học. Chúng vào lớp một với hộp cơm trưa sáng bóng và sự thích thú cao độ. Tuy nhiên, khi đã học được hai, ba năm, chúng thấy ghét trường học và đưa ra nhiều lý do để không phải đến trường: "Con đau bụng quá". Chuyện gì đã xảy ra? Chính nhà trường đã lấy đi sự hăng hái, phấn khích của chúng.

Bí quyết để tạo động lực là tạo ra một môi trường không có những tác động làm giảm sự thôi thúc của mọi người.

Điều gì thôi thúc mọi người?

Những đóng góp có ý nghĩa. Mọi người mong muốn được tham gia vào nhóm hoặc theo đuổi một sự nghiệp

www.Sachvui.Com

lâu dài. Họ cần nhìn thấy những cố gắng của mình không phải là vô ích mà là đóng góp đầy ý nghĩa. Những người khác phải thấy được giá trị của điều họ đang làm. Động lực không chỉ bắt nguồn từ hành động mà còn xuất phát từ khao khát đạt kết quả cuối cùng.

Tham gia xây dựng và hoàn thành mục tiêu. Mọi người thường ủng hộ những gì họ tạo ra. Được tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu, mọi người sẽ cảm thấy mình quan trọng và được khuyến khích. Họ thích có cảm giác là mình đang tạo ra sự khác biệt. Khi mọi người đã tham gia vào một vấn đề thì đồng thời họ cũng có quyền lợi trong đó. Họ chịu trách nhiệm và phát triển nó. Họ có cảm giác thỏa mãn khi thấy mục tiêu trở thành hiện thực và đóng góp vào xây dựng tương lai. Việc tham gia xây dựng và hoàn thành mục tiêu tạo ra tinh thần đồng đội, nâng cao tinh thần và trách nhiệm của mỗi người trong công việc.

Sự bất mãn tích cực. Người ta nói *bất mãn* là một cách định nghĩa của từ *động lực*. Người bất mãn có động lực cao vì họ nhìn thấy sự cần thiết phải thay đổi ngay lập tức. Họ nhận ra điểm yếu và luôn biết cách sửa chữa. Sự bất mãn thôi thúc thay đổi hoặc có thể gây khủng hoảng tinh thần. Nó có thể dẫn đến tính lãnh đạm, hờ hững hoặc hành động quá khích. Điều quan trọng là hãy khai thác khía cạnh tích cực của sự bất mãn để có thay đổi hiệu quả.

www.Sachvui.Com

Sự công nhận. Mọi người mong muốn được chú ý. Họ muốn người khác công nhận thành tích và đánh giá cao sự đóng góp của họ. Thông thường, thể hiện sự thừa nhận là một cách để nói lời cảm ơn. Khi ai đó chú ý và ghi nhận giá trị của thành tích cá nhân, thì nó không chỉ là động lực mà còn là sự thúc đẩy mạnh mẽ. Sự công nhận là cách đem lại ý nghĩa tồn tại cho một người.

Kỳ vọng rõ ràng. Mọi người được thúc đẩy khi biết chính xác những điều mình phải làm và có thể thực hiện thành công nếu có đủ niềm tin. Không ai muốn nhận một nhiệm vụ mơ hồ hoặc một công việc không biết chắc chắn. Động lực làm việc tăng lên khi mục đích, kỳ vọng và trách nhiệm trở nên rõ ràng. Khi giao phó trách nhiệm, phải trao đủ quyền hạn cần thiết để thực hiện nhiệm vụ đó. Mọi người sẽ làm việc tốt hơn khi họ có quyền kiểm soát nhất định đối với công việc và thời gian.

Điều gì khiến mọi người mất động lực?

Một số cách cư xử có thể khiến mọi người mất động lực. Đôi khi chúng ta cư xử như vậy trong nhiều tình huống mà không biết nó gây ra ảnh hưởng tiêu cực cho người khác. Chúng ta có thể tránh thể hiện thái độ tiêu cực bằng các cách sau:

Không xem thường bất cứ ai. Phê bình hay chỉ trích giữa đám đông và chen ngang cuộc nói chuyện, thậm chí lời nói bông đùa cũng có thể gây tổn thương cho người khác. Chúng ta phải nhạy cảm và cảnh giác. Quá

www.Sachvui.Com

xem thường người khác có thể xúc phạm lòng tự trọng và sự tự tin của họ. Nếu bạn buộc phải phê bình ai đó thì hãy nhớ, bạn phải đưa ra chín lời phê bình tích cực để bù đắp một lời phê bình tiêu cực.

Đừng giở trò mánh khóe với bất cứ ai. Không ai thích cảm giác bị chơi xỏ hay bị lợi dụng. Mánh khóe dù là nhỏ nhất cũng phá vỡ bức tường niềm tin trong một mối quan hệ. Chúng ta sẽ gặt hái được nhiều thành quả bằng sự trong sáng và trung thực hơn là mánh khóe và xảo quyệt. Hãy phát triển con người bằng việc khẳng định và khen ngợi, họ sẽ có động lực trong công việc và trung thành với bạn. Hãy nhớ, cho đi cái gì, bạn sẽ nhận lại cái đó.

Đừng vô cảm. Bạn hãy ưu tiên lựa chọn mọi người. Con người là nguồn lực quan trọng nhất, vì thế hãy dành thời gian tìm hiểu và quan tâm đến họ. Hãy nhiệt tình khi nói chuyện, đừng bao giờ xuất hiện với vẻ bận rộn hay vội vã. Hãy ngừng nói, và phát triển nghệ thuật lắng nghe, không chỉ lắng nghe điều người khác nói mà còn quan tâm đến cảm nhận của họ. Sự quan tâm của bạn ngay cả với vấn đề ít quan trọng cũng thể hiện sự nhạy cảm của bạn.

Đừng ngăn cản sự phát triển cá nhân. Phát triển là động lực, cho nên hãy khích lệ nhân viên phát huy tối đa khả năng của họ. Hãy cho họ cơ hội thử thách trong các công việc mới để học hỏi kỹ năng mới. Chúng ta không nên có cảm giác bị đe dọa trước sự thành công của

www.Sachvui.Com

người khác, mà nên giúp đỡ họ thành công. Hãy xây dựng tinh thần đồng đội với khẩu hiệu: "Nếu bạn phát triển, tất cả chúng ta cùng có lợi".

NHÀ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG TRONG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐẶT NHỮNG CÂU HỎI ĐÚNG CHO MỌI NGƯỜI

Chúng ta đã thảo luận xong về lý do thiết lập giả định đúng về mọi người là nguyên tắc đầu tiên để thành công khi phát triển nguồn nhân lực. Tiếp theo, chúng ta cần biết các câu hỏi đúng để hỏi mọi người. Có sáu câu hỏi như sau:

Tôi đang phát triển con người hay đang xây dựng ước mơ và sử dụng họ để thực hiện ước mơ?

Yếu tố con người phải luôn được quan tâm đầu tiên. Thượng nghị sĩ Fred Smith nói: "Ngay từ khi mới thành lập, Công ty Chuyển phát nhanh Federal Express đã coi con người là chiến lược quan trọng nhất, bởi đó là phương thức kinh doanh đúng và hiệu quả. Triết lý của công ty rất ngắn gọn: Con người – Dịch vụ – Lợi nhuận".

Câu hỏi này xét đến động cơ của nhà lãnh đạo. Có sự khác nhau không đáng kể nhưng quan trọng giữa việc sử dụng mánh khóe và tạo động lực cho nhân viên.

Sử dụng mánh khóe là cùng nhau hành động vì lợi ích của *một người*.

Tạo động lực là cùng nhau hành động vì lợi ích *chung*.

www.Sachvui.Com

Tôi đã sẵn sàng đương đầu với mọi người để tạo nên sự khác biệt chưa?

Đương đầu là việc khó khăn đối với hầu hết mọi người. Nếu bạn cảm thấy không thoải mái ngay khi nhắc tới cụm từ *đương đầu,* thì bạn nên thay thế bằng cụm từ *làm sáng tỏ*. Làm sáng tỏ vấn đề thay vì phải đương đầu với mọi người. Và bạn hãy làm theo mười điều dưới đây.

Mười điều răn dạy khi đương đầu

1. Hãy thực hiện một cách kín đáo.
2. Hãy thực hiện ngay khi có thể. Điều đó sẽ tự nhiên hơn là chờ đợi trong một thời gian dài.
3. Chỉ đề cập một vấn đề tại một thời điểm. Đừng làm người khác quá tải với một "lô" các vấn đề.
4. Khi bạn đã đề cập một vấn đề rồi thì đừng lặp lại nó nữa.
5. Chỉ giao việc cho người có thể thực hiện được. Nếu bạn giao việc cho người không thể thực hiện được thị sẽ phá hỏng mối quan hệ.
6. Đừng bao giờ chế nhạo hay mỉa mai. Lời mỉa mai thể hiện bạn đang giận dữ với mọi người chứ không phải với hành động của họ, và bạn có thể khiến họ phẫn nộ.
7. Tránh dùng những từ như "luôn luôn" hay "không bao giờ". Chúng thường không chính xác và tạo cho mọi người luôn ở tư thế phòng thủ.

www.Sachvui.Com

8. Nên phê bình bằng lời gợi ý hoặc câu hỏi nếu có thể.
9. Đừng xin lỗi vì cuộc gặp mang tính đối đầu. Xin lỗi sẽ làm giảm giá trị cuộc gặp đó và giá trị lời nói của bạn.
10. Đừng quên khen ngợi. Hãy sử dụng ba bước sau, mà tôi gọi là "bánh sandwich" trong các cuộc gặp: Khen ngợi – Đương đầu – Khen ngợi.

Tôi lắng nghe mọi người không chỉ bằng đôi tai; Tôi nghe nhiều hơn những điều họ nói?

Tôi thấy bài kiểm tra dưới đây thật sự hữu ích và đã cho nhân viên của mình làm bài kiểm tra này.

Tôi có phải là người biết lắng nghe không?

Bạn được 4 điểm nếu mỗi câu trả lời "luôn luôn"; 3 điểm nếu câu trả lời "thường xuyên"; 2 điểm cho câu trả lời "hiếm khi" và 1 điểm cho câu trả lời "không bao giờ".

____ Tôi có để cho người khác nói hết những điều họ muốn nói mà không ngắt lời không?

____ Tôi có khách quan lắng nghe không?

____ Khi viết một lời nhắn, tôi có chú ý lắng nghe và viết ra các ý chính và các cụm từ quan trọng không?

____ Tôi có nhắc lại những điều người khác vừa nói để làm rõ ý của họ không?

www.Sachvui.Com

____ Tôi có thái độ thù địch và/hoặc bị kích động dù không đồng tình với ý kiến của người khác không?

____ Tôi có bị phân tâm khi lắng nghe không?

____ Tôi có cố gắng quan tâm đến những điều người khác đang nói không?

Điểm:

26 hoặc hơn: Bạn là người biết lắng nghe tuyệt vời.

22-25: Khá.

18-21: Phải cố gắng hơn.

17 trở xuống: Hãy học cách lắng nghe ngay lập tức.

David Burns, bác sỹ y khoa và giáo sư tâm thần học của trường Đại học Pennsylvania, nói: "Sai lầm lớn nhất của bạn khi cố gắng tỏ ra có sức thuyết phục là chỉ đề cao các ý tưởng và cảm nghĩ của mình. Mọi người thật sự muốn được lắng nghe, được tôn trọng và được đối phương hiểu mình. Khi nhận thấy đối phương đã hiểu mình, họ có nhiều động lực để tìm hiểu quan điểm của bạn".

Người này có thế mạnh gì?

Bất cứ ai liên tục làm việc ở lĩnh vực sở đoản của mình đều mất dần động lực trong công việc. Nếu bạn thay đổi nhiệm vụ của nhân viên từ lĩnh vực sở đoản sang lĩnh vực sở trường của họ, bạn sẽ thấy có sự thay đổi vượt bậc trong động lực tự nhiên của họ.

www.Sachvui.Com

Công việc này có phải là ưu tiên quan trọng của tôi?

Khi hiểu tầm quan trọng của công việc được giao thì mọi người càng có động lực làm việc. Các từ có tính khích lệ nhất trong một tổ chức là: "Nó sẽ tạo nên sự khác biệt". Các từ làm nản lòng nhất là: "Việc đó không thay đổi được gì đâu".

Tôi vẫn nhớ cái ngày Linda được nhận vào làm giám sát hệ thống máy tính văn phòng của chúng tôi. Cô ấy tham gia cuộc họp đầu tiên ở phòng tôi. Mục tiêu của tôi là giới thiệu với Linda tổng quan công việc ở công ty để cô hiểu công việc của mình không chỉ là giám sát máy tính. Tôi gửi đến cô một thông điệp là khi cô ấy hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ thì sẽ giúp mọi người làm việc hiệu quả hơn. Tôi vẫn nhớ Linda xúc động như thế nào khi nhận ra công việc của mình sẽ đóng góp tích cực vào sự thành công của người khác.

Tôi có nói với mọi người về giá trị của mối quan hệ này không?

Mọi người càng có động lực làm việc khi họ nhận thấy giá trị của mình trong công việc được giao. Một ví dụ đơn giản, khi chúng ta nghe thông báo, xem quảng cáo truyền hình hoặc được yêu cầu cam kết, một tiếng nói nhỏ vọng ra từ trong suy nghĩ của chúng ta: "Tôi được lợi gì?" Lý do mọi người bỏ cuộc họp mà bạn đã dày công chuẩn bị đơn giản là: Họ không thấy có giá trị (phần thưởng hay lợi ích) khi tham gia.

www.Sachvui.Com

Hãy nghĩ về mối quan hệ quan trọng giữa bạn với cấp dưới hoặc với ông chủ của bạn. Bên trái trang giấy, hãy liệt kê tất cả đóng góp của bạn cho mối quan hệ này, nghĩa là, những điều bạn cho đi. Đối với cấp dưới, danh sách liệt kê có thể bao gồm lương, công việc ổn định, thời gian và cả sự phát triển chuyên môn. Tiêu đề của danh sách này là: "Những điều tôi cho đi".

Bên phải trang giấy, bạn lập danh sách thứ hai với tiêu đề: "Những điều tôi nhận được". Hãy viết tất cả lợi ích bạn nhận được. Sau đó, hãy so sánh hai danh sách đó. Đừng đếm số lượng các yếu tố trong mỗi danh sách. Thay vào đó, hãy trả lời câu hỏi đơn giản này: *Sau khi cân nhắc tất cả những điều bạn cho đi và tất cả những điều bạn nhận lại từ mối quan hệ, ai có lợi nhiều hơn?* Hãy lựa chọn câu trả lời:

1. ***Tôi có lợi nhiều hơn.*** Điều này có thể nảy sinh sự tự mãn và vô ơn.
2. ***Người khác có lợi nhiều hơn.*** Điều này có thể nảy sinh oán hận.
3. ***Chúng tôi có lợi ích ngang nhau.*** Điều này luôn tạo ra động lực thúc đẩy và tôn trọng lẫn nhau.

Phân tích câu trả lời của bạn dựa trên ba tiên đề của nhân tố cân bằng theo cuốn *Managing the Equity Factor* (Kiểm soát nhân tố cân bằng) của Huseman và Hatfield:

www.Sachvui.Com

1. Mọi người đánh giá giá trị mối quan hệ thông qua so sánh những điều họ cho đi và nhận được từ mối quan hệ đó.
2. Khi những điều mọi người cho đi không cân xứng với những điều nhận được, họ cảm thấy thất vọng.
3. Mọi người cảm thấy thất vọng vì họ cho nhiều hơn nhận sẽ đòi lập lại sự công bằng. Điều này là tiêu cực. Bạn có như vậy không?

NHÀ LÃNH ĐẠO THÀNH CÔNG TRONG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC LUÔN HỖ TRỢ MỌI NGƯỜI

Tôi phải tìm ra điểm mạnh và cải thiện mặt yếu của mọi người. Câu hỏi mà tôi liên tục hỏi mình với tư cách là nhà lãnh đạo không phải là: "Người này có làm việc chăm chỉ không?" (Người này có trung thành không?), mà là: "Người này hoàn thành công việc đến đâu?" (Người này làm việc có hiệu quả không?).

Nhiều người có năng lực nhất trong tổ chức chưa bao giờ được sử dụng hết khả năng của họ. Họ bị mắc kẹt trong các công việc mà nhà quản lý cho là quan trọng và họ có khả năng làm tốt chúng. Nếu cứ như vậy, họ có thể không bao giờ có cơ hội làm những điều thuộc khả năng của họ. Tất cả mọi người đều bị thiệt hại khi điều này xảy ra. Nhân viên bị thiệt hại vì thiếu cơ hội và thiếu sự thỏa mãn trong công việc; tổ chức thiệt hại vì lãng phí tài sản giá trị nhất. Toàn bộ tổ chức hoạt động kém hiệu quả.

www.Sachvui.Com

Tôi phải hết mình vì họ. Bạn có thể *gây ấn tượng* với mọi người từ rất xa nhưng bạn chỉ có thể *tác động* đến họ khi lại gần.

Lập danh sách những người bạn đã nói chuyện 30 phút trong tuần này và trả lời các câu hỏi sau:

- Ai đã bắt đầu nói chuyện?
- Bạn đã chuẩn bị chương trình trước khi gặp mặt phải không?
- Cuộc gặp mặt có nhằm mục đích xây dựng mối quan hệ, tư vấn, trao đổi thông tin hoặc phát triển nhân viên không?
- Đó có phải là cuộc gặp gỡ đem lại lợi ích cho cả hai bên không?
- Cuộc gặp mặt đó là với 20% người quan trọng nhất hay là với 80% còn lại?

Yêu mến tất cả mọi người nhưng bạn hãy hết mình đối với 20% người quan trọng nhất trong tổ chức của bạn. Hãy khích lệ nhiều người và huấn luyện vài người. Hãy thành thật với họ. Hãy xây dựng kế hoạch để phát triển họ. Hãy thành lập nhóm.

Tôi phải trao cho họ quyền tự chủ. Cũng như Sidney J. Harris tin rằng:

- Mọi người muốn được ghi nhận chứ không muốn bị ấn tượng

www.Sachvui.Com

- Họ muốn được coi trọng như một con người
- Họ không phải là công cụ để thể hiện cái tôi của người khác
- Họ muốn được đối xử đúng với điều họ có quyền được hưởng
- Họ không phải là phương tiện để người khác đạt được công danh phù phiếm.

Tôi phải trao cho họ tất cả cơ hội thành công. Là lãnh đạo, tôi có trách nhiệm giúp đỡ nhân viên bằng cách cho họ:

- Môi trường làm việc tuyệt vời: tích cực, hòa đồng, cởi mở, sáng tạo và khích lệ.
- Các công cụ phù hợp để làm việc. Đừng thuê những người xuất sắc vào làm công việc hấp dẫn nhất với các công cụ làm việc bình thường.
- Một chương trình đào tạo liên tục. Phát triển nhân viên cũng là phát triển công ty.
- Các nhân viên xuất sắc. Phát triển đội ngũ làm việc. Gặp gỡ là khởi điểm. Cùng nhau hợp tác là thành công.
- Một viễn cảnh hấp dẫn. Hãy để nhân viên của bạn được làm việc vì điều gì đó lớn hơn chính bản thân họ.

Nhà lãnh đạo giỏi luôn đem đến cho nhân viên nhiều ưu thế so với nhân viên của nhà lãnh đạo trung bình.

www.Sachvui.Com

Các nhà lãnh đạo xuất sắc gia tăng giá trị của nhân viên và giúp họ tiến bộ hơn so với khi họ làm việc một mình. Câu hỏi đầu tiên mà nhà lãnh đạo nên đặt ra là: "Làm thế nào tôi có thể giúp những người xung quanh thành công hơn?" Khi câu hỏi này được trả lời và được thực hiện thì tất cả mọi người đều thành công!

NGUYÊN TẮC PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ:

Phát triển nhân sự cần có thời gian

Andrew Carnegie từng là người giàu nhất nước Mỹ. Ông rời quê hương Scotland sang Mỹ khi còn là một cậu bé. Ông đã làm rất nhiều nghề khác nhau và cuối cùng trở thành nhà sản xuất thép lớn nhất nước Mỹ. Có thời điểm, có tới 43 triệu phú làm việc cho ông. Khi đó, nhà triệu phú rất ít, nói cách khác, một triệu đô-la lúc đó tương đương ít nhất hai mươi triệu đô-la ngày nay.

Một phóng viên hỏi Carnegie cách ông thuê 43 nhà triệu phú như thế nào. Ông cho biết, họ không phải là triệu phú khi mới đến làm việc nhưng họ đã trở thành triệu phú sau một thời gian làm việc cho tôi.

Người phóng viên ngạc nhiên hỏi tiếp: "Làm thế nào ông có thể phát triển họ trở thành tài sản quý giá mà ông sẵn sàng trả rất nhiều tiền?"

Carnegie đáp: "Phát triển con người cũng giống như đào vàng vậy. Khi đào vàng, hàng tấn bùn đất được loại bỏ chỉ để có 31,1 gram vàng. Nhưng không ai vào mỏ tìm kiếm bùn đất; họ tìm vàng".

Robert Half, người sáng lập công ty tuyển dụng đầu tiên và lớn nhất trên thế giới, đã nói: "Có một thứ rất hiếm, hiếm hơn cả tài năng. Đó là khả năng để nhận ra tài năng". Sau khi nhà lãnh đạo khám phá ra vàng trong mỏ, họ còn phải thực hiện một bước nữa. Thứ "vàng" này cần phải được "tinh luyện". Mặc dù vất vả hơn, nhưng đào tạo mười người để làm việc tốt hơn là tự mình làm công việc của mười người. "Nếu đi một mình, anh ta có thể khởi hành bất cứ lúc nào. Nhưng nếu đi cùng người khác thì anh ta phải chờ cho đến khi người đó sẵn sàng".

Kỹ năng nhân sự cần thiết cho thành công

Các công ty thành công có nhà lãnh đạo hòa hợp với mọi người. Dave E. Smalley đã kể lại trong cuốn *Floorcraft* của ông rằng, một lần Andrew Carnegie đã trả lương một triệu đô-la/năm cho Charles Schwab, đơn giản chỉ vì Schwab đã hợp tác tốt với mọi người. Carnegie có nhiều người giỏi hơn, có kinh nghiệm hơn, và được đào tạo chuyên sâu hơn nhưng họ lại thiếu phẩm chất cần thiết như khả năng thuyết phục người khác – phát huy hết khả năng của nhân viên.

Khi được hỏi phẩm chất cần thiết nhất của một nhà lãnh đạo là gì, hầu hết giám đốc điều hành của các công ty lớn đều trả lời: "Khả năng hợp tác với mọi người".

Cựu Tổng thống Hoa Kỳ Teddy Roosevelt đã nói: "Yếu tố quan trọng nhất trong công thức thành công là biết cách hợp tác với mọi người".

John Rockefeller, người xây dựng các tập đoàn dầu lửa khổng lồ, phát biểu rằng, ông sẽ trả lương cao hơn cho khả năng hợp tác tốt với mọi người hơn bất kỳ khả năng nào khác.

Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo ở Greensboro, Bắc Carolina đã nghiên cứu 105 nhà lãnh đạo thành công và khám phá ra:

- Họ thừa nhận sai lầm của mình và chấp nhận hậu quả chứ không cố gắng đổ lỗi cho người khác.
- Họ có khả năng hợp tác tốt với nhiều kiểu người khác nhau.
- Họ có kỹ năng giao tiếp tuyệt vời, nhạy cảm và có tài xử lý.
- Tính cách của họ điềm tĩnh, tự tin chứ không thất thường.

Các nhà lãnh đạo không thành công có khuynh hướng quá cứng nhắc, lạm dụng, châm chọc, xa lánh mọi người và hay thay đổi. Khuyết điểm lớn nhất của họ là vô tình với người khác.

Thiếu các kỹ năng nhân sự có thể dẫn đến tình huống giống như của John Ralston, cựu huấn luyện viên đội bóng bầu dục Denver Bronco, khi ông rời khỏi đội bóng. "Tôi rời đội bóng vì tôi cảm thấy chán nản và mệt mỏi – người hâm mộ chán ngán và không cần tôi nữa".

Hãy là tấm gương cho mọi người noi theo

Nguyên tắc tạo động lực hiệu quả nhất là: *Người ta theo làm những gì họ nhìn thấy.* Tốc độ của nhà lãnh đạo quyết định tốc độ của những người đi theo họ. Và nhân viên sẽ không bao giờ tiến xa hơn họ. Trong nhiều năm, tôi đã thực hành và giảng dạy quy trình này để phát triển nhân viên:

HÀNH ĐỘNG	KẾT QUẢ
Tôi thực hiện:	Tôi làm gương.
Tôi thực hiện và bạn làm với tôi:	Tôi là người cố vấn.
Bạn thực hiện và tôi làm với bạn:	Tôi là người giám sát.
Bạn thực hiện:	Bạn tiến bộ.
Bạn thực hiện và ai đó cùng làm với bạn:	Chúng ta nhân sức mạnh lên gấp nhiều lần.

Suy nghĩ của con người thay đổi nhiều thông qua quan sát hơn là qua các cuộc cãi vã.

Benjamin Franklin biết rằng, rải vữa trên cánh đồng sẽ giúp cho cây trồng phát triển. Ông đã nói với những người hàng xóm về phát hiện này nhưng họ không tin. Họ tranh cãi với ông và cố gắng chứng minh vữa không có lợi cho cỏ hoặc các loại ngũ cốc. Ông để vấn đề đó rơi vào im lặng và không bàn đến nữa.

Đầu mùa xuân năm sau, Franklin ra đồng gieo hạt. Gần con đường mà mọi người thường hay qua lại, ông dùng ngón tay vạch vài chữ, và rải vữa theo nét chữ, sau đó gieo hạt giống trên lớp vữa. Một hoặc hai tuần sau, các hạt giống đó nảy mầm thành cây.

Khi đi ngang qua, những người hàng xóm đã rất ngạc nhiên bởi dòng chữ "Chỗ này có rải vữa" bằng một hàng cây xanh mượt nổi bật trên cánh đồng. Benjamin Franklin không cần phải tranh cãi với ai về lợi ích của vữa cho đồng ruộng nữa.

Lãnh đạo mọi người bằng quan điểm của họ

Nhà thơ Mỹ Henry Wadsworth Longfellow đã nói: "Chúng ta đánh giá bản thân bằng những gì chúng ta có khả năng làm trong khi đó, người khác đánh giá chúng ta qua những gì chúng ta đã làm".

Bất cứ nhà lãnh đạo thành công nào giao tiếp với một nhóm người, cũng đều nhận ra rằng, mỗi người trong số họ đều có vấn đề khác nhau cần quan tâm và nhận thức khác nhau về các vấn đề. Từ lâu, tôi đã hiểu được suy nghĩ của mọi người rằng:

Vấn đề của họ nghiêm trọng nhất.

Những đứa con của họ thông minh nhất.

Trò đùa của họ hài hước nhất.

Và lỗi lầm của họ thì nên được bỏ qua.

Câu chuyện vui dưới đây là một ví dụ thú vị minh họa cách nhìn nhận của chúng ta về cuộc đời.

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, một vị tướng và một viên trung úy trẻ cùng đi trên chuyến tàu ở nước Anh. Thật may mắn, trên tàu chỉ còn lại đúng hai chỗ ngồi ở phía đối diện với một phụ nữ xinh đẹp và bà của cô. Vị tướng và viên trung úy trẻ ngồi đối diện với họ. Tàu rời ga và chạy xuyên qua một đường hầm dài. Trong không gian im lặng, khi tàu đang đi vào hầm tối khoảng mười giây, mọi người trên tàu nghe thấy hai âm thanh rõ ràng – một cái hôn và một cái tát. Tất cả mọi người trên tàu đều có hình dung khác nhau về việc đã xảy ra.

Cô gái trẻ nghĩ: "Anh trung úy đã hôn mình, nhưng ngại quá, bà mình đã đánh anh ta!"

Bà của cô lại nghĩ: "Tức ghê, tên thanh niên này dám hôn cháu gái mình, nhưng thật đáng tự hào, cháu mình đã can đảm trả miếng!"

Vị tướng già thì nghĩ: "Cậu lính của mình đã chứng tỏ sự gan dạ khi dám hôn cô gái ấy nhưng tại sao cô ấy lại tát nhầm vào mình!"

Viên trung úy là người duy nhất trên tàu biết rất rõ cái gì đã diễn ra. Chỉ vài giây trong bóng tối, anh ta đã có cơ hội hôn cô gái xinh đẹp và tát vị tướng của mình.

Các câu hỏi này sẽ giúp bạn nhận ra vấn đề người khác quan tâm trong nhiều trường hợp:

- Câu hỏi cơ bản: Quá trình làm việc của người này trong tổ chức của chúng ta hoặc tổ chức khác có gì đặc biệt?

- Câu hỏi về tính cách: Tính cách chủ yếu và thứ yếu của người này là gì?
- Câu hỏi về sự an toàn: Trong mọi trường hợp, vấn đề an toàn có ảnh hưởng đến công việc của người này không?
- Câu hỏi về mối quan hệ: Họ có mối quan hệ như thế nào với tôi hoặc với ai đó trong tổ chức?
- Câu hỏi về động cơ: Nguyên nhân thật sự tác động đến quan điểm người này là gì?
- Câu hỏi tiềm năng: Liệu người này hay vấn đề này có xứng đáng với thời gian và sức lực mà nhà lãnh đạo bỏ ra không?

Tôi đã phát hiện ra rằng việc phát triển con người sẽ thành công hơn khi:

- Biết lắng nghe để lãnh đạo họ bằng đôi mắt của họ
- Biết giao tiếp tốt để trò chuyện với trái tim của họ
- Biết làm việc để trao công cụ làm việc vào tay họ
- Biết suy nghĩ để thách thức và phát triển trí tuệ của họ

Nhà lãnh đạo phải quan tâm đến mọi người trước khi phát triển họ

Tôi thường nhìn thấy nhiều lãnh đạo đòi hỏi sự tận tâm của mọi người, mà không quan tâm thích đáng đến mọi người. Họ giống như Narvaez, một người Tây Ban

Nha yêu nước. Lúc hấp hối, ông được cha xứ đến làm lễ rửa tội. Cha xứ hỏi liệu ông có tha thứ cho tất cả kẻ thù của mình không. Narvaez lấy làm ngạc nhiên và đáp: "Thưa cha, con không có kẻ thù nào cả. Con đã bắn chết hết chúng rồi".

Narvaez không biết rằng những người "dễ thương" thành công là nhờ vào cấp dưới của mình. Teleometrics International đã thực hiện một cuộc nghiên cứu nhận thức của các giám đốc điều hành. Kết quả nghiên cứu được đăng trên nhật báo *Wall Street Journal.*

Trong số 16 nghìn giám đốc, 13% giám đốc rất thành đạt quan tâm đến con người chẳng khác gì lợi nhuận. Những người thành đạt ở mức trung bình thì tập trung thực hiện công việc. Trong khi đó, những người thành đạt ở mức thấp hơn thì chỉ quan tâm đến sự an toàn của chính họ. Người thành đạt nhiều nhìn nhân viên cấp dưới một cách lạc quan, trong khi đó về cơ bản người thành đạt ít hơn không tin tưởng khả năng của cấp dưới. Người thành đạt nhiều tìm kiếm lời khuyên từ cấp dưới; người thành đạt ít hơn thì ngược lại. Người thành đạt nhiều là người biết lắng nghe, người thành đạt ở mức độ trung bình thì chỉ lắng nghe cấp trên của mình còn người thành ít thì ngại giao tiếp và thường dựa vào nguyên tắc.

Nhà lãnh đạo tìm kiếm cơ hội để xây dựng con người

Hàng ngày, hầu hết các nhà lãnh đạo lấy đi nguồn sống nuôi dưỡng cái tôi của ai đó – sự thỏa mãn nhu cầu

được tôn trọng. Thật vậy, họ đã lấy nó đi mà không hề hay biết. Giả dụ, có ai đó nói: "Tôi đã có một ngày thật sự bận rộn", và vị lãnh đạo của họ liền đáp: "Anh bận à! Anh nên xem tất cả công việc chồng chất trên bàn của tôi kia, thậm chí tôi không thể làm xuể". Hoặc có ai đó nói: "Ôi! Cuối cùng thì tôi cũng đã hoàn thành dự án mà tôi đã làm trong tám tháng", thì vị lãnh đạo liền đáp lại: "Thế à! Jim cũng đã hoàn thành dự án lớn của anh ta rồi đó".

Vị lãnh đạo đang làm gì? Ông ta đang lấy đi nguồn sống nuôi dưỡng cái tôi của mọi người. Thật vậy, ông ấy nói: "Cậu nghĩ mình thật cừ nhưng hãy để tôi nói cho cậu về một người còn xuất sắc hơn cậu".

Vào ngày mai, bạn hãy tự kiểm tra xem bao nhiêu lần bạn cố gắng thỏa mãn nhu cầu tự trọng bản thân bằng cách lấy đi nguồn sống nuôi dưỡng cái tôi của người khác.

Sau khi phân tích nhiều cuộc điều tra, J.C. Staehle đã tìm ra nguyên nhân chủ yếu khiến nhân viên không hài lòng là một số hành động mà nhà lãnh đạo có thể tránh được. Các hành động đó được liệt kê theo thứ tự tầm quan trọng tăng dần dưới đây:

- Không khen ngợi đề xuất của nhân viên
- Không thể xoa dịu sự bất bình
- Không biết khích lệ nhân viên
- Phê bình nhân viên trước mặt người khác
- Không hỏi ý kiến nhân viên

- Không cho nhân viên thấy sự tiến bộ của họ
- Thiên vị

Ghi chú: Mỗi vấn đề là một ví dụ nhà lãnh đạo lấy đi hoặc khiến nhân viên mất đi lòng tự trọng.

Tiềm năng phát triển lớn nhất của doanh nghiệp là sự phát triển đội ngũ nhân sự

Trong một cuộc điều tra về lao động trên toàn nước Mỹ, gần 85% nói lẽ ra họ có thể làm việc chăm chỉ hơn. Hơn một nửa khẳng định họ có thể làm việc hiệu quả gấp đôi "nếu họ muốn".

Con người là tài sản quý nhất của công ty, bất kể công ty đó sản xuất hàng hóa để bán, bán hàng của nhà sản xuất khác hay cung cấp dịch vụ. Không có sự thay đổi nào cả cho đến khi nhân viên của bạn thay đổi nó. Trong các nghiên cứu thực tế về giới lãnh đạo kinh doanh của Mỹ, nhà quản trị dành trung bình ¾ thời gian làm việc của họ để giải quyết các vấn đề về *con người.* Chi phí lớn nhất trong hầu hết doanh nghiệp là *con người.* Tài sản giá trị nhất ở bất kỳ công ty nào là *con người.* Tất cả kế hoạch quản trị được thực hiện hoặc hủy bỏ cũng đều do yếu tố *con người.*

Theo nhà diễn thuyết nổi tiếng William J.H. Boetcker, nhân sự được phân thành bốn nhóm:

- Những người luôn làm ít hơn yêu cầu
- Những người chỉ làm những gì được yêu cầu, không hơn

- Những người làm nhiều việc mà không cần người khác yêu cầu
- Những người khuyến khích người khác làm việc

Ralph Waldo Emerson từng nói: "Hãy tin tưởng vào con người và họ sẽ trung thành với bạn; hãy coi trọng họ và họ sẽ thể hiện tài năng của mình".

Bạn có thể tìm thấy vài lời khuyên rất có giá trị để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi trong bài thơ cổ của Trung Quốc dưới đây:

Hãy đến với mọi người,
Hãy sống với họ.
Hãy học hỏi ở họ.
Và hãy yêu thương họ.
Hãy bắt đầu từ những gì họ biết,
Hãy dựng xây từ những gì họ có.
Nhưng những nhà lãnh đạo giỏi,
Khi nhiệm vụ của họ được hoàn thành,
Công việc của họ được hoàn tất,
Mọi người sẽ nhận thấy rằng
"Chính chúng ta đã hoàn thành công việc đó".

8

Phẩm chất quan trọng của nhà lãnh đạo:
TẦM NHÌN

Tác giả Robert K. Greenleaf trong cuốn *The Servant as Leader* (Lãnh đạo – kẻ nô bộc) đã nói: "Nhìn xa trông rộng là khả năng dẫn dắt của nhà lãnh đạo. Một khi nhà lãnh đạo mất khả năng này và những điều không mong muốn xảy ra thì ông ta chỉ là nhà lãnh đạo trên danh nghĩa mà thôi. Ông ta không lãnh đạo, ông ta chỉ phản ứng với tình huống tức thời và tất nhiên ông ta không thể tồn tại lâu trên cương vị lãnh đạo. Có hàng loạt dẫn chứng về tình trạng mất vai trò lãnh đạo do không có tầm nhìn tương lai và không hành động dựa trên những hiểu biết đó khi có cơ hội để hành động".

Theo quan sát của tôi trong hai mươi năm qua, các nhà lãnh đạo thành công đều có tầm nhìn về những việc họ phải hoàn thành. Tầm nhìn ấy trở thành sức mạnh

của sự cố gắng và thúc đẩy họ vượt qua khó khăn. Với tầm nhìn, nhà lãnh đạo đang thực hiện một sứ mệnh đặc biệt, tinh thần ấy lan truyền và được mọi người cảm nhận cho đến khi họ cùng thực hiện sứ mệnh với nhà lãnh đạo của mình. Đoàn kết là sức mạnh biến ước mơ thành hiện thực. Nhân viên thì làm việc hăng say, phấn chấn để hoàn thành mục tiêu. Quyền lợi cá nhân được đặt sang một bên vì tất cả đều hướng tới một mục tiêu chung. Thời gian sẽ vụt bay; tinh thần làm việc thăng hoa, các câu chuyện thần kỳ được kể và tinh thần trách nhiệm trở thành khẩu hiệu. Tại sao vậy? Tất cả chỉ vì lãnh đạo của họ có một tầm nhìn!

Tất cả là *tầm nhìn*. Không có nó, sức mạnh bị suy giảm, thời hạn bị bỏ lỡ, đòi hỏi cá nhân bắt đầu trỗi dậy, năng suất giảm và nguồn nhân lực bị phân tán.

Khi được hỏi: "Điều gì, tồi tệ hơn việc bị mù bẩm sinh?" Nhà văn, nhà diễn thuyết và nhà hoạt động xã hội Helen Keller đã trả lời: "Sáng mắt nhưng không có tầm nhìn". Đáng buồn thay, rất nhiều người là lãnh đạo nhưng lại không có tầm nhìn cho tổ chức họ sẽ lãnh đạo. Tất cả các nhà lãnh đạo lỗi lạc đều sở hữu hai thứ: họ biết mình đang đi đâu và họ có khả năng thuyết phục người khác đi cùng họ. Họ giống như bảng quảng cáo của một phòng khám mắt: "Nếu bạn không nhìn thấy những gì bạn muốn, bạn đã tìm đến đúng địa chỉ rồi đấy". Chương này sẽ đề cập đến khả năng của nhà lãnh đạo để nhìn xa trông rộng và quy tụ mọi người.

Có lẽ, danh từ "tầm nhìn" đã bị lạm dụng quá nhiều trong những năm qua. Mục tiêu đầu tiên của một buổi hội thảo về quản lý là đưa ra phát ngôn về mục đích của tổ chức. Mọi người sẽ nhìn bạn giống như người ngoài hành tinh nếu bạn không thể nhớ được mục đích tồn tại của tổ chức mình và in nó trên một tấm danh thiếp.

Tại sao bạn phải chịu đựng tất cả áp lực này để đưa ra mục đích tồn tại cho tổ chức của mình? Có hai lý do. Tầm nhìn là nét đặc trưng, tiếng nói chung của tổ chức. Đó là thông điệp rõ ràng gửi đến thị trường cạnh tranh rằng bạn có tiếng nói riêng giữa muôn vàn lời mời chào khách hàng. Và đó chính là lý do để bạn tồn tại. Thứ hai, tầm nhìn trở thành công cụ kiểm soát, nó thay thế cho bản hướng dẫn với hàng nghìn trang giấy được đóng khung và hạn chế sự sáng tạo. Trong một kỷ nguyên khi sự phân quyền ở cấp thấp nhất là điều kiện tồn tại thì tầm nhìn là chìa khóa giữ cho mọi người tập trung vào mục tiêu.

NHỮNG PHÁT NGÔN VỀ TẦM NHÌN

Những gì bạn nhìn thấy là điều bạn có thể đạt được. Phần này đề cập đến tiềm năng của bạn. Tôi luôn tự hỏi: Tầm nhìn tạo nên nhà lãnh đạo, hay nhà lãnh đạo tạo nên tầm nhìn? Và tôi tin rằng, tầm nhìn là cái có trước. Nhiều nhà lãnh đạo đánh mất tầm nhìn, và cuối cùng cũng đánh mất luôn khả năng lãnh đạo của mình. Mọi người thường làm theo những gì họ nhìn thấy. Đây

là nguyên tắc tạo động lực hiệu quả nhất. Theo nghiên cứu của Học viện Stanford Research, 89% những điều chúng ta học được thông qua thị giác, 10% thông qua thính giác và chỉ có 1% thông qua các giác quan khác.

Nói cách khác, con người phát triển nhờ sự kích thích thông qua thị giác. Một tầm nhìn cộng với một nhà lãnh đạo sẽ sẵn sàng biến giấc mơ thành hiện thực. Mọi người không đi theo giấc mơ nhưng họ đi theo một nhà lãnh đạo có giấc mơ và có khả năng truyền đạt rõ ràng giấc mơ ấy. Như vậy, trong giai đoạn đầu tiên, tầm nhìn tạo nên nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, để tầm nhìn đó phát triển và có khả năng thuyết phục người khác, nhà lãnh đạo phải có trách nhiệm với nó.

Bốn cấp độ tầm nhìn của con người

1. Một số người không bao giờ nhìn thấy nó (Họ là những kẻ lang thang).
2. Một số người nhìn thấy nó nhưng không theo đuổi nó (Họ là những người đi theo).
3. Một số người nhìn thấy nó và theo đuổi nó (Họ là những người thành đạt).
4. Một số người nhìn thấy nó, theo đuổi nó và giúp người khác cùng nhìn thấy nó (Họ là những nhà lãnh đạo).

Hubert H. Humphrey là điển hình của "những gì bạn nhìn thấy là điều bạn có thể đạt được". Trong một chuyến đi tới Washington D.C, năm 1935, ông đã viết

Tất cả nhà lãnh đạo lỗi lạc đều có hai thứ: một là, họ biết mình đang đi đâu và hai là, họ có thể thuyết phục người khác đi theo mình.

thư cho vợ: "Em thân yêu, anh mường tượng ra rằng, một ngày gần đây, nếu anh và em cùng dồn tâm trí vào công việc và quyết định giành lấy những thứ tốt đẹp thì một ngày nào đó chúng ta có thể sống ở Washington và cũng rất có thể sẽ là thành viên Chính phủ, chính trị gia hay làm việc trong ngành dịch vụ. Ôi, anh hy vọng giấc mơ của anh sẽ thành hiện thực – Anh sẽ làm tất cả để thực hiện nó".

Bạn nhìn thấy điều bạn sẵn sàng nhìn thấy

Phần này đề cập đến vấn đề nhận thức. Konrad Adenauer đã đúng khi nói: "Chúng ta cùng sống chung dưới một bầu trời nhưng chúng ta lại không có chung một chân trời".

Nhà sản xuất ô tô thiên tài Herny Ford đã lên kế hoạch có tính đột phá về một kiểu động cơ mới. Đó chính là loại động cơ V-8 ngày nay. Ford rất háo hức muốn biến ý tưởng này thành hiện thực. Ông đã mời vài đồng nghiệp cùng vẽ thiết kế và trình bày trước các kỹ sư.

Các kỹ sư nghiên cứu bản thiết kế và đều có chung một kết luận. Nhà lãnh đạo hão huyền của họ ít hiểu biết về các nguyên lý kỹ thuật cơ bản. Họ sẽ nhắc khéo rằng, ý tưởng của ông khó trở thành hiện thực.

Ford nói: "Hãy sản xuất nó bằng mọi giá".

Họ liền trả lời: "Điều đó không thể thực hiện được".

"Hãy thực hiện đi!", Ford ra lệnh, "Hãy thực hiện điều đó cho đến khi thành công dù phải mất bao nhiêu thời gian đi chăng nữa". Họ phải đánh vật với vô số bản vẽ thiết kế suốt sáu tháng. Không có gì xảy ra. Sáu tháng tiếp theo cũng không có gì biến chuyển. Gần cuối năm, Ford đến kiểm tra, nghiệm thu kết quả và một lần nữa các kỹ sư nói với ông, những điều ông muốn không thể thực hiện được. Ford nói với họ cứ tiếp tục công việc. Họ lại tiếp tục. Và cuối cùng, họ đã khám phá ra cách chế tạo động cơ V-8.

Nhà lãnh đạo không bao giờ có thể đưa người của họ đi xa hơn đoạn đường họ đã đi. Tùy vào nhà lãnh đạo. Tùy vào mọi người.

Henry Ford và các kỹ sư của ông đều sống chung dưới một bầu trời nhưng họ lại không có chung một chân trời.

Trong cuốn *A Savior for All Seasons* (Vị cứu tinh cho mọi mùa), William Barker đã kể chuyện về một giám mục (Đạo Tin lành) ở East Coast đến thăm trường Đại học tôn giáo ở MidWestern. Ông ở lại nhà của hiệu trưởng đồng thời là giáo sư dạy hóa học và vật lý. Sau bữa ăn tối, vị giám mục tuyên bố rằng, thiên niên kỷ mới không còn xa nữa, bởi tất cả mọi thứ trong thế giới tự nhiên đã được khám phá và rất nhiều thứ được sáng chế.

Thầy hiệu trưởng trẻ tỏ vẻ không đồng tình một cách lịch thiệp và nói, ông vẫn cảm thấy có nhiều thứ sẽ được khám phá. Vị giám mục bị chọc tức đã thách thức thầy hiệu trưởng trẻ phải kể tên một phát minh như thế. Thầy hiệu trưởng ôn tồn nói: "Tôi chắc chắn trong khoảng 50 năm nữa con người có thể bay được".

"Thật điên rồ!", vị giám mục lắp bắp, "Chỉ có thiên thần mới có thể bay được mà thôi".

Tặng phẩm của tạo hoá dành cho tôi đó là năng lực của riêng tôi và món quà tôi gửi cho Người là những gì tôi đã làm từ năng lực đó.

Vị giám mục đó là Wright và ông có hai người con trai – những người có một tầm nhìn vĩ đại hơn cha của họ. Tên của họ là Orville và Wilbur. Họ và cha cùng sống chung dưới một bầu trời nhưng lại không có chung một chân trời.

Tại sao lại như vậy? Tại sao hai người cùng sống ở một địa điểm, trong cùng một thời gian nhưng lại nhìn thấy những thứ hoàn toàn khác nhau? Câu trả lời rất đơn giản. Chúng ta nhìn thấy những điều chúng ta sẵn sàng nhìn thấy mà không phải thứ nào khác. Các nhà lãnh đạo thành công hiểu rất rõ về mọi người và tự đặt ba câu hỏi: Mọi người nhìn thấy gì? Tại sao họ lại nhìn thấy nó? Tôi có thể thay đổi nhận thức của họ bằng cách nào?

Điều bạn nhìn thấy là điều bạn có thể đạt được

Ví dụ minh họa dưới đây là từ cuốn *Dream Great Dreams* (Mơ những giấc mơ vĩ đại) của Luis Palau.

Thật tuyệt vời và sảng khoái khi uống một chai Coca-Cola lạnh. Hàng trăm triệu người trên thế giới đã thưởng thức nó nhờ vào tầm nhìn của Robert Woodruff. Trong suốt thời gian là Chủ tịch hãng Coca-Cola (1923-1955), Woodruff đã táo bạo tuyên bố: "Tất cả nhân viên mặc đồng phục đều có thể uống một chai Coca-Cola với giá năm xu bất kể họ ở đâu và chi phí vận chuyển là bao nhiêu". Khi Chiến tranh Thế giới thứ hai kết thúc, Woodruff nói rằng, trước khi chết ông muốn nhìn thấy tất cả mọi người trên thế giới được thưởng thức hương vị của Coca-Cola. Bằng kế hoạch thận trọng và quyết tâm bền bỉ, Woodruff và các cộng sự của ông đã đem Coca-Cola đến với mọi người trên toàn cầu.

Khi ra mắt Disney World, bà Walt Disney đã được mời phát biểu khai mạc vì chồng bà đã qua đời. Khi giới thiệu bà, người dẫn chương trình nói: "Thưa bà Disney, tôi ước rằng giá như ông Walt đáng kính của chúng ta có thể nhìn thấy điều này", bà Disney đứng dậy và nói: "Ông ấy đã nhìn thấy điều đó", rồi ngồi xuống. Walt Disney nhìn thấy nó. Robert Woodruff nhìn thấy nó, thậm chí Flip Wilson cũng nhìn thấy nó. Điều bạn nhìn thấy là điều bạn có thể giành được.

Tôi muốn hỏi bạn một câu trước khi chúng ta tiếp tục với vấn đề sở hữu một tầm nhìn: "Giấc mơ của tôi

có tạo nên sự khác biệt trong thế giới mà tôi đang sống không?"

Bobb Biehl, trong cuốn *Increasing Your Leadership Confidence* (Tăng cường sự tự tin của bạn trong lãnh đạo) đã viết: "Hãy chú ý sự khác biệt giữa tinh thần của người chiến thắng và kẻ thua cuộc. Những người chiến thắng thì chú ý vào thắng lợi huy hoàng – không chỉ là chiến thắng như thế nào mà còn làm thế nào để chiến thắng vẻ vang. Tuy nhiên, những kẻ thua cuộc không nghĩ đến thất bại, họ chỉ cố gắng không bị thua cuộc mà thôi".

Hãy tự hỏi mình: "Sống sót, thành công, hay giá trị?" Bạn đang cố gắng chỉ để sống sót, bạn đang mơ ước thành công hay bạn thật sự muốn tạo nên một thay đổi có ý nghĩa?

Moishe Rogen dạy chúng ta thực hành bài tập tinh thần trong một câu và nó là công cụ có hiệu quả cho ước mơ. Nó đơn giản là:

Nếu tôi có _____

Tôi sẽ _____

Nếu bạn có bất cứ thứ gì bạn muốn – thời gian, tiền bạc, thông tin, nhân sự – bạn sẽ làm gì? Câu trả lời cho câu hỏi đó chính là giấc mơ của bạn. Hãy làm cho nó thật sự có ý nghĩa.

Một lần Lucy và Linus cùng chơi trò "ước tìm" với một cái xương ức gà và cùng kéo nó khi ước một điều gì đó. Lucy giải thích cho Linus rằng, nếu cậu ấy nhận được

phần xương to hơn thì lời ước của cậu sẽ thành hiện thực. "Em có phải nói to lời ước của em không?", Linus hỏi. "Tất nhiên rồi, nếu em không nói to thì lời ước của em không thành hiện thực đâu", Lucy đáp và đọc lời ước của mình trước: "Con ước gì con có bốn chiếc áo len, một chiếc xe đạp, một đôi giày trượt tuyết, một cái váy mới và một trăm đô-la". Rồi đến lượt cậu bé Linus ước. Cậu bé nói: "Con ước tất cả các bạn của con đều sống lâu, ước cho thế giới được hòa bình, ước cho thế giới có thêm nhiều thành tựu y học mới". Trong khi đó, Lucy cầm cái xương gà quẳng đi và nói: "Linus, đó là sự phiền toái của em. Em luôn làm hỏng tất cả mọi chuyện".

SỞ HỮU TẦM NHÌN CÁ NHÂN

Bạn tôi, Rick Warren, nói: "Nếu bạn muốn biết nhiệt độ của một tổ chức, hãy đặt chiếc nhiệt kế trong miệng nhà lãnh đạo". Nhà lãnh đạo không thể đưa người của họ đi xa hơn nơi mà họ đã đến. Và như vậy, tiêu điểm của tầm nhìn phải được tập trung vào nhà lãnh đạo – lãnh đạo thế nào, nhân viên thế ấy. Người đi theo nhìn thấy nhà lãnh đạo trước rồi mới nhìn thấy tầm nhìn. Còn nhà lãnh đạo tìm thấy tầm nhìn trước khi tìm thấy mọi người.

Mọi người thường hỏi rất nhiều câu hỏi khi tôi thuyết trình về vấn đề lãnh đạo trên khắp cả nước. Một trong những câu hỏi mà tôi thường được các nhà lãnh đạo hỏi là: "Làm thế nào tôi có thể xây dựng một tầm nhìn cho tổ chức của mình?" Đó là một câu hỏi hay.

Cho đến khi có câu trả lời thì một người mới chỉ là lãnh đạo trên danh nghĩa mà thôi. Mặc dù tôi không thể cho bạn một tầm nhìn nhưng tôi có thể chia sẻ về quá trình bạn và những người xung quanh bạn có thể nhận được một tầm nhìn.

Hãy lắng nghe: bạn đang cảm thấy gì?

Theodore Hesburgh, hiệu trưởng trường Đại học Notre Dame ở Pháp, đã nói: "Điều cốt yếu nhất của lãnh đạo là bạn có một tầm nhìn. Đó phải là một tầm nhìn có thể mô tả rõ ràng và thuyết phục trong mọi tình huống. Bạn không thể thổi kèn trumpet một cách cầm chừng". "Thổi kèn cầm chừng" thường là kết quả của một cá nhân thiếu tầm nhìn hoặc cố gắng lãnh đạo bằng ước mơ của người khác. Tiếng kèn mạnh và dứt khoát xuất phát từ nhà lãnh đạo có một tầm nhìn. Có sự khác nhau rõ rệt giữa người có tầm nhìn và người mơ mộng hão huyền.

- Một người có tầm nhìn nói ít nhưng làm nhiều
- Một người mơ mộng làm ít nhưng lại nói nhiều
- Một người có tầm nhìn tìm sức mạnh từ niềm tin nội tại
- Người mơ mộng thì tìm sức mạnh từ điều kiện bên ngoài
- Người có tầm nhìn vẫn tiếp tục thực hiện công việc cho dù gặp phải một số vấn đề rắc rối

- Người mơ mộng bỏ cuộc khi con đường khó đi

Rất nhiều người vĩ đại bắt đầu cuộc đời trong cảnh nghèo khổ cùng cực, ít được học hành và không có một lợi thế nào.

Thomas Edison bán báo trên tàu hỏa khi còn nhỏ. Andrew Carnegie bắt đầu làm việc với mức lương bốn đô-la một tháng, còn John D. Rockefeller được trả sáu đô-la một tuần. Điều đáng tự hào của Abraham Lincoln không phải là việc ông được sinh ra trong một ngôi nhà bằng gỗ ghép lại mà là ông đã từ ngôi nhà đó để tiến lên bục vinh quang.

Demosthenes, một nhà hùng biện lẫy lừng trong lịch sử thế giới cổ đại có tật nói lắp. Lần đầu tiên bước lên diễn thuyết, ông đã bị mọi người chê cười và nhạo báng. Julius Caesar là một người động kinh. Napoleon sinh ra trong một gia đình rất bình thường và không phải là thần đồng (ông đứng thứ 46 trong tổng số 65 học viên ở Học viện Quân sự). Beethoven và Thomas Edison đều là những người bị điếc. Charles Dickens và Handel đều bị què. Homer là một người mù; Plato bị gù; còn Walter Scott bị liệt.

Điều gì đã giúp các cá nhân vĩ đại này vượt qua sự khắc nghiệt của cuộc đời để đạt được thành công? Mỗi người đều có giấc mơ của riêng mình. Đó là ngọn lửa không gì có thể dập tắt được. Tầm nhìn vĩ đại khởi đầu là một "công việc trong tâm tưởng". Tác giả Napoleon

Hill, người được mệnh danh là người tạo ra các tỷ phú của nước Mỹ, nói: "Hãy ôm ấp giấc mơ và tầm nhìn của bạn như là những đứa con tinh thần! Chúng là kế hoạch dẫn đến sự thành công viên mãn".

Hãy nhìn lại: bạn đã học được điều gì?

Người không có kinh nghiệm xem xét tầm nhìn bằng ánh mắt duy tâm. Đối với người này, chỉ tầm nhìn là đủ. Người này đã ném tầm nhìn của mình cho kẻ khác, hy vọng giấc mơ tự nó thực hiện và không nhận thức được rằng tầm nhìn cần có sự trợ giúp. Người từng trải nhận ra rằng mọi người thường tìm kiếm một nhà lãnh đạo *trước khi* tìm kiếm một tầm nhìn. Những nhà lãnh đạo kinh nghiệm cũng nhận ra rằng mọi người dễ thay đổi và giấc mơ của họ cũng thật mong manh. Sự từng trải đã dạy tôi các nguyên tắc về tầm nhìn.

- Sự tin cậy của tầm nhìn là do nhà lãnh đạo
- Sự chấp nhận tầm nhìn là do thời cơ khi nó được đưa ra
- Giá trị tầm nhìn được là do sức mạnh và định hướng của nó
- Việc đánh giá giá trị của một tầm nhìn được xác định bởi mức độ tận tâm của mọi người
- Sự thành công của tầm nhìn được quyết định bởi những người sở hữu nó – nhà lãnh đạo và những người đi theo anh ta

Leonard Lauder, Chủ tịch hãng Estee Lauder, nói: "Khi một người có kinh nghiệm và một người có tiền gặp nhau thì người có kinh nghiệm sẽ đổi kinh nghiệm lấy tiền còn người có tiền sẽ đổi tiền lấy kinh nghiệm".

Hãy nhìn xung quanh: điều gì đang xảy ra với mọi người?

Một cậu bé lần đầu tiên đến dự một buổi hòa nhạc thính phòng. Cậu choáng ngợp trước hội trường lộng lẫy, những con người trong trang phục chỉnh tề và âm thanh của ban nhạc hoành tráng. Trong tất cả nhạc cụ của ban nhạc, cậu ưa thích nhất là cái chũm chọe. Âm thanh đầu tiên của vở kịch vang lên là tiếng đập vào nhau của đĩa đồng, đã hút hồn cậu bé. Mặc dù vậy, cậu bé thấy trong hầu hết thời gian của buổi hòa nhạc, người nghệ sĩ chơi chũm chọe chỉ đứng yên trong khi các nhạc công khác thì rất bận rộn. Thỉnh thoảng nghệ sĩ này được xướng để đóng góp vào bản nhạc, và thậm chí, thời gian vinh danh ông cũng rất ngắn.

Sau buổi hòa nhạc, cha mẹ đưa cậu vào hậu trường để gặp gỡ một vài nghệ sĩ. Cậu bé ngay lập tức đi tìm vị nhạc công chũm chọe. "Thưa ông!", cậu bé lễ phép, "Ông phải học bao nhiêu lâu thì có thể chơi được nhạc cụ này?" Vị nhạc công cười và trả lời: "Cháu không cần phải biết tất cả. Cháu chỉ cần biết khi nào muốn biết thôi".

Một ý tưởng hay trở nên tuyệt vời khi mọi người đều sẵn sàng. Người không có tính kiên nhẫn thì không thể

là nhà lãnh đạo hoàn hảo. Sức mạnh lãnh đạo không thể hiện ở việc sải bước về phía trước mà là điều chỉnh các bước đi dài của bạn cho phù hợp với bước đi chậm hơn của người khác nhưng không đánh mất vai trò lãnh đạo. Nếu chúng ta chạy lên trước quá xa, chúng ta sẽ mất đi sức mạnh ảnh hưởng.

Hãy nhìn về phía trước: bức tranh toàn cảnh trông như thế nào?

Câu hỏi này để phân biệt nhà lãnh đạo và nhà quản lý. Nhà lãnh đạo thường quan tâm tới mục đích chính của tổ chức – tại sao nó tồn tại và nó sẽ đạt được điều gì. Họ không bận tâm với "phương pháp thực hiện" hay các vấn đề hóc búa và vấn đề cơ bản của quá trình sản xuất.

Hãy nhìn lên trên: tạo hóa mong chờ gì ở bạn?

Richard E. Day, luật sư, giáo sư trường Đại học Luật Nam Carolina nói: "Tất cả các thời kỳ hoàng kim trong lịch sử nhân loại đều xuất phát từ sự cống hiến và niềm đam mê chính đáng của một số cá nhân. Nó thật sự không phải là sự chuyển biến ồ ạt. Luôn luôn chỉ có một người, anh ta biết Chúa là ai và biết mình đang đi đâu".

Món quà mà tạo hóa dành cho tôi là tiềm năng của tôi và món quà tôi gửi cho Người là những điều tôi đã làm bằng tiềm năng ấy. Tôi tin rằng các nhà lãnh đạo vĩ đại nhận ra "tiếng gọi thiêng liêng" – tiếng nói giúp họ vượt lên chính mình. Cuộc đời thật lãng phí khi cố gắng leo lên từng nấc thang danh vọng, nhưng khi leo lên bậc

cuối cùng bạn phát hiện ra chiếc thang ấy dựng sai chỗ. Tầm nhìn vĩ đại luôn quan trọng hơn con người. Và định nghĩa sự thành công của tôi là:

Biết về Chúa và ý định của Ngài đối với tôi;
Trỗi dậy bằng tất cả khả năng của mình;
Gieo hạt giống để sinh hoa trái cho mọi người.

Hãy nhìn sang bên cạnh: bạn có thể tiếp cận nguồn lực nào?

Một tầm nhìn nên vượt qua cái bóng của người sở hữu nó. Tầm nhìn phải là kết quả của nhiều người đóng góp. Rất nhiều lần tôi đã đọc bài phát biểu về ước mơ, mục tiêu đưa người Mỹ đặt chân lên mặt trăng trong thập niên 1960 của Tổng thống John F. Kennedy. Giấc mơ ấy đã thu hút được sự quan tâm của mọi người, nguồn lực của đất nước và đã biến thành hiện thực.

Nhà lãnh đạo kinh nghiệm luôn tìm kiếm mọi người cùng thực hiện, để biến giấc mơ thành hiện thực. Ưu tiên lớn nhất của tôi trong kế hoạch 25 triệu đô-la cho việc di rời vị trí giáo đoàn (mà tôi là mục sư) là phát triển và tìm kiếm người để giúp tôi biến khát vọng ấy thành hiện thực. Tôi liên tục đánh giá tiến độ di dời dự án bằng sự quyết tâm của mọi người. Các nhà lãnh đạo thường do dự khi đánh giá sự tận tâm của mọi người. Kết quả là họ không bao giờ chắc chắn kế hoạch sẽ đi đến đâu, hay lợi ích của mọi người là gì. Tôi có được kết luận này sau khi chúng tôi đã huy động được bốn triệu

đô-la đầu tiên. Chúng tôi làm việc hăng say và tôi biết mọi người đang ở đâu.

Nhà lãnh đạo tiếp tục truyền đạt tầm nhìn đó cho những người xung quanh và biết rằng, nếu tầm nhìn được truyền đạt hiệu quả thì sự lan tỏa rất lớn.

Trong bộ phim *Tucker: Người đàn ông và giấc mơ*. Nhân vật Abe là một thương gia nhỏ và kế toán thư cho Preston Tucker – người đã mê hoặc anh bằng giấc mơ về một chiếc ô tô đời mới, giá rẻ với hệ thống phun nhiên liệu, động cơ được lắp phía sau, phanh đĩa, có cửa sổ hậu, dây an toàn và thiết kế khí động học.

Mặc dù hiểu nhầm lời căn dặn của mẹ mình nhưng Abe vẫn ủng hộ lý tưởng của Tucker.

Abe đã nghĩ mẹ căn dặn rằng: "Đừng quá gần bất cứ ai, con sẽ 'lây nhiễm' giấc mơ của họ".

Nhiều năm sau, Abe mới nhận ra ý của mẹ nói đến những *con vi trùng* chứ không phải là những *giấc mơ*.

SỞ HỮU TẦM NHÌN DOANH NGHIỆP

Tầm nhìn là một bức tranh rõ nét của nhà lãnh đạo về những điều đang tồn tại hoặc đang diễn ra trong tổ chức của họ. Trong một nghiên cứu đăng trên tạp chí *Leadership*, sự truyền đạt tầm nhìn là một trong những công việc khó nhất khi tổ chức, lãnh đạo.

Gần đây, tôi được mời đến nói chuyện trong một chương trình phát thanh. Giờ giải lao, người dẫn chương

trình đã chia sẻ với tôi khó khăn của anh về vấn đề này. Anh nói: "Tôi có một tầm nhìn cho mọi người nhưng rất khó để truyền đạt nó đến mọi người". Sự thật là: các nhà lãnh đạo có khả năng truyền đạt hiệu quả mục tiêu cho nhân viên luôn đạt được thành quả cao hơn những người không có khả năng đó.

Tầm nhìn của nhà lãnh đạo thành công được chia thành ba cấp độ:

Cấp độ 1: Sự nhận thức – nhìn thấy những điều đang tồn tại bằng con mắt thực tế.

Cấp độ 2: Có khả năng xảy ra – nhìn thấy những điều sẽ diễn ra bằng con mắt phán đoán.

Cấp độ 3: Có nhiều khả năng xảy ra – nhìn thấy những điều có thể xảy ra bằng con mắt tầm nhìn.

Một người theo thuyết vị lai sống ở cấp độ 3. Một chuyên gia dự đoán sống ở cấp độ 2 và những người đi theo thì sống cấp độ 1. Một nhà lãnh đạo thì sống ở cấp độ 3, lãnh đạo cấp độ 2 và lắng nghe ở cấp độ 1.

Ví dụ, một tổ chức đặt mục tiêu thay đổi tên của nó. Nhà lãnh đạo giỏi bằng con mắt tầm nhìn đã nhìn ra một cái tên mới cho công ty (cấp độ 3). Nhà lãnh đạo ấy, bằng con mắt phán đoán nhìn thấy xu hướng phát triển của tổ chức (cấp độ 2). Và cũng nhà lãnh đạo đó biết được phương hướng của công ty bằng con mắt thực tế (cấp độ 1).

Điều bất ngờ là, việc nắm bắt một tầm nhìn không bắt đầu từ cấp độ 3 (bức tranh toàn cảnh). Nó bắt đầu từ cấp độ 1 (bức tranh nhỏ) và chỉ có thể thành công nếu nhà lãnh đạo có khả năng gây ảnh hưởng ở cấp độ 2 (bức tranh vừa).

Những điều ẩn giấu sau tầm nhìn – cấp độ 1

Chúng ta nhìn sự vật không theo bản chất của nó mà bằng cách nhìn của chúng ta. Cho nên, khi tầm nhìn bị che khuất thì đó thường là do vấn đề con người. Mười kiểu người thường che khuất tầm nhìn của doanh nghiệp là:

1. Nhà lãnh đạo ít hiểu biết

Mọi sự thành bại đều phụ thuộc vào nhà lãnh đạo. Phát biểu đó thật sự chính xác với việc truyền đạt một tầm nhìn. Một nhà lãnh đạo ít hiểu biết sẽ thiếu tầm nhìn hoặc thiếu khả năng truyền đạt nó một cách hiệu quả cho người khác.

Thủ tướng Pháp đã có lần nói: "Nếu bạn đang làm những việc lớn thì bạn đang thu hút những người khổng lồ. Nếu bạn đang làm việc nhỏ thì bạn đang thu hút những người nhỏ bé. Mà những người nhỏ bé thì hay gây rắc rối". Sau đó, ông dừng lại giây lát, lắc đầu buồn bã và nói tiếp: "Chúng ta có đầy rẫy sự phiền toái".

2. Người thực dụng

Nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình nổi tiếng George Bernard Shaw đã nói: "Một số người nhìn bề

ngoài của sự vật và hỏi: "Tại sao?" [người suy nghĩ thực dụng]. Tôi nghĩ về những thứ chưa từng xuất hiện và hỏi: "Tại sao không?" [người sáng tạo]".

Charlie Brown đưa hai tay ra trước mặt người bạn Lucy và nói: "Một ngày nào đó hai bàn tay này sẽ làm những việc kỳ diệu và giành được thành tựu quan trọng. Chúng có thể xây dựng những chiếc cầu vĩ đại, chữa trị cho người bệnh, ra những cú đánh bóng tuyệt vời hay viết lên những cuốn tiểu thuyết làm xúc động lòng người! Đây là đôi bàn tay một ngày nào đó sẽ làm thay đổi số phận!"

Lucy, người chỉ nhìn thấy bề ngoài đôi bàn tay của Charlie Brown, đã nói: "Chúng dính đầy kem kìa".

3. Kẻ giáo điều

Rất nhiều tầm nhìn không biến thành hiện thực chỉ vì những kẻ giáo điều. Để chắc chắn tuyệt đối về một điều gì đó, một người phải biết tất cả hoặc là chẳng biết gì về nó. Hầu hết những người giáo điều chẳng biết gì về nó, nhưng lại cố gắng nói vài thứ. Ví dụ như: "Tất cả mọi thứ có thể được phát minh đã được phát minh". Đó là những gì Charles H. Duell, Giám đốc Cục Phát minh sáng chế Hoa Kỳ đã phát biểu năm 1899! Tất nhiên không chỉ có Duel, Tổng thống Grover Cleveland cũng đã một lần bình luận (vào năm 1905) rằng: "Phụ nữ có trách nhiệm và hiểu biết thì không muốn bầu cử". Robert Miliken, người đạt giải Nobel vật lý năm 1923,

đã nói: "không ai có thể sử dụng sức mạnh của nguyên tử". Vào năm 1885, Lord Kelvin, Chủ tịch hiệp hội Hoàng gia Anh, đã nói: "Không thể có những cỗ máy nặng hơn không khí mà lại bay được".

Câu nói tôi thích nhất là của cầu thủ bóng rổ Tris Speaken năm 1921: " Ruth đã mắc một sai lầm rất lớn khi bỏ ném bóng".

4. Người liên tục thất bại

Rất nhiều người nghĩ về thất bại trong quá khứ và không dám mạo hiểm theo đuổi tầm nhìn. Khẩu hiệu của họ là: "Nếu ban đầu bạn không thành công, thì hãy xóa hết dấu vết những gì bạn đã cố gắng thực hiện". Họ cũng phá hỏng nỗ lực tiếp theo của mọi người.

5. Tự thỏa mãn

Mọi người cố gắng để được thoải mái, cuộc sống ổn định và an toàn. Và sự thoải mái ấy làm phát sinh tính tự mãn. Sự ổn định lại dẫn đến sự buồn chán và sự an toàn sẽ dẫn đến thui chột tầm nhìn. Một cái tổ sẽ tốt cho một quả trứng. Nhưng cái tổ sẽ trở nên chật chội khi trứng nở. Đó là nơi rất tốt để làm tổ nhưng không phải là nơi lý tưởng để giang rộng đôi cánh. Và thật đáng buồn khi mọi người không muốn rời xa cái tổ của cuộc đời họ.

Trên một bài báo trong tạp chí *Leadership*, Lyan Arderson đã miêu tả điều sẽ diễn ra khi mọi người đánh mất tầm nhìn. Một nhóm người hành hương đã đặt chân lên bãi biển châu Mỹ khoảng 375 năm trước.

Với ước mơ lớn lao và sự dũng cảm, họ đã dần ổn định trên miền đất mới. Năm đầu tiên, họ xây dựng một thị trấn. Năm thứ hai, họ bầu ra Hội đồng thị trấn. Năm thứ ba, chính phủ đề xuất xây dựng một con đường dài 8 km chạy về phía tây tới một khu rừng. Nhưng năm thứ tư, nhân dân đã buộc tội họ vì cho rằng một con đường chạy vào rừng sẽ tốn kém ngân sách xã hội. Không hiểu vì sao những người có đầu óc canh tân lại đánh mất tầm nhìn. Trước đây họ đã có thể nhìn ra biển nhưng giờ đây họ không thể nhìn sâu thêm 8 km nữa vào khu rừng.

6. Người yêu truyền thống

Người Anh luôn tự hào với hệ thống chức tước. John F. Barker trong cuốn *Roll Call* đã kể một câu chuyện như sau: trong 20 năm, không vì lý do cụ thể nào nhưng luôn có một người đứng canh dưới chân cầu thang Hạ viện. Nhiệm vụ đứng canh dưới chân cầu thang đó đã được thực hiện trong suốt ba thế hệ của một gia đình. Nhiệm vụ này được bắt đầu sau khi sơn xong cầu thang, ông của người được giao nhiệm vụ hiện tại đã đứng dưới chân cầu thang để cảnh báo mọi người không được bước lên cầu thang vì sơn còn ướt. Sau đó là bố anh ta và anh ta, cứ duy trì công việc này.

Khi câu chuyện này được kể lại, một nhà báo Anh đã bình luận rằng: "Sơn đã khô nhưng nhiệm vụ đứng canh thì vẫn còn".

7. Người có tâm lý đám đông

Một số người không bao giờ cảm thấy thoải mái khi bước ra khỏi đám đông. Họ thích là một phần của nhóm chứ không phải bị gạt ra khỏi nhóm. Những người này sẽ chỉ ôm ấp tầm nhìn khi họ thấy đa số mọi người làm như vậy. Họ không bao giờ ở phía trước. Những nhà lãnh đạo giỏi chỉ là thiểu số bởi vì họ có suy nghĩ trước mọi người. Thậm chí khi mọi người cùng nắm bắt được tầm nhìn, những nhà lãnh đạo này sẽ vượt lên trước và một lần nữa lại trở thành nhóm thiểu số.

8. Người luôn nhìn thấy vấn đề

Một số người có thể nhìn thấy vấn đề rắc rối trong mọi giải pháp. Vật cản thường là những thứ bạn nhìn thấy khi quên mất mục đích của mình. Nhiều người nghĩ rằng khả năng nhìn thấy vấn đề là dấu hiệu của sự trưởng thành. Điều đó không hoàn toàn đúng. Đó là dấu hiệu của một người không có tầm nhìn. Những người này đã tiêu diệt ước mơ vĩ đại bằng cách chỉ ra các vấn đề rắc rối mà không có bất cứ một giải pháp nào.

Hồng y John Henry Newman đã nói rằng không gì được hoàn thành được nếu một người chờ đợi cho đến khi mình có thể làm việc tốt đến mức người khác không thể bắt lỗi được.

9. Người đi tìm hình bóng cá nhân

Những người sống cho bản thân họ thật sự chỉ là những người kinh doanh nhỏ. Họ cũng không bao giờ

đạt được các thành công mỹ mãn. Mục tiêu lớn chỉ có thể đạt được nhờ sự nỗ lực của rất nhiều người. Những người ích kỷ là những kẻ phá hoại giấc mơ.

10. Nhà dự báo thất bại

Một số người có tài tìm kiếm các điểm hạn chế. Tất cả bài ca của họ là những "nốt giáng". Họ lan truyền sự bi quan đến khắp mọi nơi. Những bóng đen bao trùm tất cả bức tranh của họ. Viễn cảnh của họ thật tối tăm, thời gian thật tồi tệ, tiền cứ chạy trốn họ. Đối với họ, tất cả mọi thứ đang thu nhỏ lại; chẳng có gì mở ra hay phát triển trong cuộc sống của họ.

Những người ngày giống như người đàn ông đã đứng cùng với mọi người ở bờ sông Hudson để nhìn thấy con tàu chạy bằng hơi nước đầu tiên được hạ thủy. Anh ta nghi ngờ về khả năng của nó và lẩm bẩm: "Họ không bao giờ có thể làm cho nó chạy được! Không bao giờ!" Nhưng những chiếc tàu phóng vút đi thật nhanh. Rồi anh ta nói: "Họ sẽ chẳng bao giờ có thể làm nó dừng lại được! Không bao giờ!"

Có một câu ngạn ngữ Trung Quốc: "Kẻ nói rằng: 'điều này không thể thực hiện được' đừng nên cản trở người đang thực hiện nó".

Tạo ra môi trường phù hợp – cấp độ 2

Hiểu mọi người và hiểu những yếu tố quan trọng trong cuộc đời họ cho phép nhà lãnh đạo tiến đến cấp độ 2. Việc nhà lãnh đạo bắt đầu tác động vào bức tranh

mà mọi người sẽ nhìn thấy rất quan trọng. Hãy nhớ rằng, nếu nhà lãnh đạo ở cấp độ 3 thì họ mới biết cấp độ 2 đã được tạo ra để đưa mọi người đến khu vực "tầm nhìn" hay chưa. Các bước sau đây sẽ giúp bạn thực hiện chính xác cấp độ 2.

Hãy đi cùng với mọi người

Hãy để mọi người nhận ra trái tim trước khi nhìn thấy niềm hy vọng của bạn. Mọi người không quan tâm bạn đã nhìn thấy gì mà quan tâm đến việc bạn đã làm đến đâu. Tôi xin nhấn mạnh một lần nữa: Mọi người đặt niềm tin vào nhà lãnh đạo trước khi họ tin vào tầm nhìn của nhà lãnh đạo đó. Hãy gieo hạt giống niềm tin. Hãy trong sáng và kiên nhẫn với họ. Hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu tình hình hiện tại dưới con mắt của họ. Hãy tìm hiểu những ước mơ và hy vọng của họ. Hãy xây dựng một cây cầu kết nối tầm nhìn của tổ chức và những mục tiêu cá nhân. Hãy hướng tới những gì đem lại lợi ích cho doanh nghiệp và cá nhân. Hãy nhớ rằng, khi bạn giúp mọi người đạt được những gì họ muốn, họ cũng giúp bạn đạt được những gì bạn ước ao. Điều này chỉ có thể thực hiện thông qua việc xây dựng mối quan hệ tốt với mọi người.

Hãy vẽ một bức tranh cho mọi người

Một thầy giáo giỏi không bao giờ cố gắng giải thích tầm nhìn của mình. Ông chỉ mời bạn đến bên cạnh ông và để tự bạn nhìn thấy nó. Tôi đồng ý với khía cạnh

quan hệ của câu nói này nhưng tôi tin các nhà lãnh đạo kiệt xuất giải thích tầm nhìn của họ bằng cách vẽ một bức tranh cho mọi người. John W. Patterson, nhà sáng lập National Cash Register, nói: "Tôi đã và đang cố gắng suốt cuộc đời để nhận ra nó trước tiên và sau đó giúp mọi người cùng nhìn thấy nó. Giúp mọi người nhìn thấy những gì bạn nhìn thấy là yếu tố quan trọng để thành công trong kinh doanh. Những gì bạn nhìn thấy thường mang tính chủ quan. Theo nghĩa rộng nhất, tôi là người tạo ra tầm nhìn".

Trong các tầm nhìn vĩ đại, có một số thành tố cơ bản và nhà lãnh đạo vĩ đại sẽ giúp mọi người "nhìn thấy", hiểu và đánh giá đúng giá trị của chúng.

Chân trời. Hình dung của nhà lãnh đạo về chân trời cho phép mọi người nhìn thấy khả năng vĩ đại của họ. Mỗi cá nhân sẽ quyết định tầm cao họ muốn vươn tới. Trách nhiệm của bạn là vẽ lên một bầu trời cao rộng trong bức tranh ấy. Nhà bình luận trứ danh Paul Harvey đã nói rằng thế giới của người mù giới hạn bởi những gì anh ta sờ thấy, thế giới của kẻ ngốc nghếch giới hạn bởi sự hiểu biết của anh ta còn thế giới của người vĩ đại giới hạn bởi tầm nhìn của anh ta.

Mặt trời. Yếu tố này thể hiện sự ấm cúng và niềm hy vọng. Ánh sáng mang đến sự lạc quan cho mọi người. Một chức năng quan trọng của nhà lãnh đạo là nuôi dưỡng niềm hy vọng sống mãi. Hoàng đế Napoleon đã nói: "Nhà lãnh đạo là người bán hy vọng".

Những ngọn núi. Mọi tầm nhìn đều có thử thách đi kèm. Edwin Land, người sáng lập Tập đoàn Polaroid, đã nói: "Điều đầu tiên bạn làm là gợi cho mọi người cảm giác quan trọng và gần như không thể đạt được về tầm nhìn ấy. Đó là động lực cho người chiến thắng".

Những con chim. Hình ảnh này tượng trưng cho sự tự do và tinh thần của con người. Quan sát một chú đại bàng bay lên cũng khiến tinh thần của bạn thăng hoa. "Các cuộc chiến tranh diễn ra bằng súng đạn nhưng chính tinh thần của người lính và người chỉ huy mới mang lại chiến thắng".

Những bông hoa. Hành trình hiện thực hóa của bất kể ước mơ nào cũng cần phải có thời gian. Hãy nhớ vẽ thêm những chỗ dừng chân – nơi bạn có thể tận hưởng hương vị của những bông hoa và khiến cho bạn thư thái cả về tinh thần và thể xác. Thành công là quá trình hiện thực hóa liên tục một mục tiêu xứng đáng bạn đặt ra trước đó.

Con đường. Mọi người cần phương hướng, một điểm để bắt đầu và một con đường để đi đến đích. Một khách du lịch đang vượt vùng núi non hiểm trở, đã hỏi người thổ dân dẫn đường: "Làm thế nào anh có thể vượt qua những con đường ngoằn ngoèo, nguy hiểm này mà không hề bị lạc lối?" Người dẫn đường trả lời: "Tôi có cái nhìn gần và tôi có cái nhìn xa. Những thứ tôi nhìn thấy là những thứ trực tiếp trước mặt tôi; còn những thứ ở xa là những vì sao dẫn đường cho tôi".

Bản thân. Đừng bao giờ vẽ một tầm nhìn mà không có bản thân trong bức tranh đó. Điều này cho thấy quyết tâm của bạn đối với việc hiện thực hóa tầm nhìn và mong muốn đi cùng mọi người trong quá trình ấy. Họ muốn có một người làm gương để noi theo. Như Warren R. Austin đã nói trong UN *World*: "Nếu bạn muốn nâng tôi lên, bạn phải ở vị trí cao hơn tôi".

Tại sao nhà lãnh đạo nên vẽ bức tranh với tất cả thành tố cơ bản này trên đó? Roger Von Oech, trong cuốn *A kick in the Seat of the Pants* (Sức mạnh của trực giác) đã đưa ra một câu trả lời thú vị: "Hãy quan sát xung quanh nơi chúng ta đang ngồi và tìm năm thứ có màu xanh".

Bạn có thể thấy màu xanh ở khắp mọi nơi: một quyển sách màu xanh trên bàn, một cái gối màu xanh trên đi văng, màu sơn xanh trên tường và nhiều thứ khác nữa.

"Cũng giống như vậy, sau khi bạn mua một chiếc xe ô tô mới, bạn nhanh chóng nhìn thấy những tiện nghi của chiếc xe ở khắp mọi nơi. Đó là bởi vì mọi người tìm thấy những gì họ tìm kiếm".

Người lãnh đạo giúp mọi người phát triển sự nhạy cảm để nhận ra điều họ phải tìm kiếm. Nếu bức tranh rõ ràng và mọi người thường xuyên nhìn thấy nó, họ sẽ bắt đầu nhận ra vai trò của những việc họ làm trong bức tranh ấy. Họ sẽ có một tầm nhìn cụ thể. Và sau đó, chỉ còn một việc cần phải làm để mọi người đều sở hữu tầm nhìn đó.

Hãy vẽ những điều mọi người thích

Mọi người thường mang theo hình ảnh của những người và đồ vật họ yêu thích. Hãy vẽ những điều quan trọng đối với mọi người trong khuôn khổ của tầm nhìn và bạn sẽ truyền đạt được tầm nhìn.

Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, hàng nghìn người được huy động để làm dù. Theo quan điểm của những người công nhân thì công việc này thật nhàm chán. Họ phải khom lưng bên chiếc máy khâu và may các cuộn vải không màu trong 8-10 giờ mỗi ngày. Kết quả là đống vải vụn ngày càng lớn lên. Tuy nhiên, mỗi buổi sáng, tất cả công nhân đều được nghe rằng, mỗi đường kim mũi chỉ của họ đang bảo vệ mạng sống của người khác. Họ được yêu cầu phải nghĩ rằng, mỗi chiếc dù họ đang may có thể là chiếc dù mà chồng, con trai hay anh em của họ sẽ đeo.

Và mặc dù phải làm việc mệt nhọc trong nhiều giờ, tất cả mọi người nơi hậu phương đều hiểu được giá trị mà họ đang đóng góp trong bức tranh toàn cảnh này.

HÃY HƯỚNG ĐẾN KHẢ NĂNG TỐT NHẤT – CẤP ĐỘ 3

Ở cấp độ này, chúng ta cần tự hỏi liệu chúng ta có thể phát triển nhân sự tới cấp độ tầm nhìn bằng cách nào. Đây là điều mà nhà lãnh đạo phải liên tục thực hiện... phát triển nhân viên thành những con người của tầm nhìn khi họ đã nhận ra nó.

Nhà lãnh đạo ở cấp độ 3 phải thực hiện một số bước sau. Thứ nhất, nhà lãnh đạo phải tìm kiếm và tìm bằng

được người chiến thắng để bổ sung vào đội ngũ của mình. Những phẩm chất sau của người chiến thắng sẽ định hướng cho cuộc tìm kiếm:

- Người chiến thắng không sợ bị phản đối mà phớt lờ nó
- Người chiến thắng nghĩ đến "hiệu quả"
- Người chiến thắng tập trung vào nhiệm vụ trước mắt
- Người chiến thắng không mê tín – họ nói: "đó là cuộc sống"
- Người chiến thắng không đánh đồng thất bại với giá trị bản thân
- Người chiến thắng không giới hạn suy nghĩ một cách cứng nhắc
- Người chiến thắng luôn nhìn thấy bức tranh toàn cảnh
- Người chiến thắng đón đợi thử thách bằng sự lạc quan
- Người chiến thắng không phí thời gian cho những suy nghĩ vô ích

Khi người chiến thắng được bổ sung vào đội ngũ, họ sẽ liên kết những người khác thành một khối và có ảnh hưởng sâu sắc đến tổ chức. Vào thời điểm này, việc nhà lãnh đạo đầu tư thời gian để khám phá "những chiếc chìa khóa" trong cuộc đời của họ hết sức quan trọng.

Những gì họ trân trọng nhất sẽ giúp họ vượt qua khó khăn trong cuộc sống riêng tư; hãy cho họ thời gian và một vị trí để thăng tiến; hãy mang đến giá trị cho gia đình và công việc của họ; hãy giúp họ khám phá sức mạnh bản thân. Hãy ghi nhận họ trong tổ chức.

Công việc dìu dắt, cố vấn cho người chiến thắng của nhà lãnh đạo cũng rất quan trọng. Họ nên được tiếp cận với những quyển sách, những địa danh, những sự kiện và những người vĩ đại. Họ nên tìm thấy những ý tưởng lớn trong bạn – nhà lãnh đạo và họ nên khao khát theo đuổi đam mê và ước mơ của bạn trong nỗ lực xây dựng mối quan hệ có lợi cho cả hai bên. Khi điều này xảy ra, bạn sẽ chiến thắng trong truyền bá tầm nhìn mà bạn ấp ủ cho tổ chức của bạn và cho họ.

Tóm lại, nhà lãnh đạo thành công có khả năng nhìn thấy cả ba cấp độ:

1. **Cấp độ có thể nhận thức**: Điều gì được nhìn thấy – con mắt thực tế. Nhà lãnh đạo lắng nghe trên cấp độ này.
2. **Cấp độ có khả năng xảy ra**: Điều gì sẽ được nhìn thấy – con mắt tìm hiểu. Nhà lãnh đạo hướng dẫn trên cấp độ này.
3. **Cấp độ có nhiều khả năng xảy ra**: Điều gì có thể được nhìn thấy – con mắt tầm nhìn. Nhà lãnh đạo sống trên cấp độ này.

Tầm nhìn đem lại sức mạnh cho nhà lãnh đạo. Nhà lãnh đạo có tầm nhìn tin rằng những điều ông đã mường tượng không chỉ có thể mà phải đạt được. Người ta đã tiến hành một cuộc nghiên cứu về đặc điểm chung của các nạn nhân sống sót trong trại tập trung của Đức quốc xã. Viktor Frankl là một minh chứng sống cho vấn đề này. Ông vốn là một nhà tâm lý nổi tiếng ở Thủ đô Vienna (Áo) trước khi bị Đức quốc xã dồn vào trại tập trung. Trong một bài nói chuyện nhiều năm sau đó, ông nói: "Chỉ có một lý do duy nhất tôi có mặt ở đây ngày hôm nay. Chính các bạn là nguồn sống của tôi. Trong khi những người khác tuyệt vọng, tôi mơ đến một ngày nào đó được nói với các bạn là làm thế nào Viktor Frankl có thể sống sót trong trại tập trung của Đức quốc xã. Tôi chưa bao giờ đặt chân đến nơi này, tôi cũng chưa hề được gặp các bạn, tôi cũng chưa bao giờ có được cơ hội đứng trước các bạn như buổi hôm nay. Nhưng trong những giấc mơ của tôi, thì tôi đã đứng trước các bạn và nói những lời này hàng nghìn lần". Chính tầm nhìn đã tạo nên sự khác biệt.

Thật cao cả khi tin vào giấc mơ
Lúc ta còn trẻ đứng bên dòng tinh tú
Cao cả hơn khi sống hết cuộc đời
Để cuối cùng giấc mơ thành hiện thực.

Nhà lãnh đạo làm điều đó cho bản thân và cho người khác.

9

Cái giá của lãnh đạo:
TỰ KỶ LUẬT

Khi đọc về cuộc đời của những người vĩ đại, tôi nhận ra rằng vinh quang đầu tiên của họ là vượt qua chính mình... Đối với những con người vĩ đại này, tự kỷ luật là chiến thắng đầu tiên.

Trong tiếng Hy Lạp, cụm từ "tự kiểm soát" (*self-control*) xuất phát từ ý nghĩa của từ "ghì chặt" (*to grip*) hoặc "nắm lấy" (*take hold of*). Cụm từ này miêu tả người sẵn sàng ép mình vào khuôn khổ và kiểm soát các lĩnh vực mà họ thành công hoặc thất bại.

Aristotle đã sử dụng cụm từ trên để miêu tả "Khả năng thử thách mơ ước bằng lý trí... kiên định và luôn sẵn sàng loại bỏ cách hành xử cảm tính và những đau đớn nó mang lại". Ông giải thích rằng, những người

không tự kiểm soát thường có ước mơ rời bỏ lý trí, nhưng để thành công họ phải làm chủ ước mơ của họ.

Trong một buổi hội thảo về kỹ năng lãnh đạo, tôi đã định nghĩa kỷ luật trong đoạn đời đầu tiên là lựa chọn để giành được điều bạn muốn bằng cách làm những việc mà bạn không muốn làm. Sau một thời gian thực hành, kỷ luật sẽ trở thành sự chọn lựa để đạt được điều bạn muốn bằng cách làm những việc mà bây giờ bạn muốn làm! Tôi tin chúng ta có thể có kỷ luật và thích thú với điều đó sau nhiều năm rèn luyện.

Các nhà lãnh đạo vĩ đại đều hiểu, trách nhiệm đầu tiên của họ là tự giác chấp hành kỷ luật và tự phát triển bản thân. Nếu không thể lãnh đạo bản thân thì họ cũng không thể lãnh đạo người khác. Nhà lãnh đạo không thể phát triển người khác nhiều hơn phát triển bản thân mình, bởi vì không ai có thể thực hiện cuộc hành trình bên ngoài trước khi thực hiện hành trình bên trong. Một con người vĩ đại sẽ lãnh đạo một tổ chức lớn. Tuy nhiên, tổ chức chỉ có thể phát triển khi nhà lãnh đạo sẵn sàng "trả giá" cho điều đó. Nhiều nhà lãnh đạo tiềm năng đã đột ngột ngừng "trả giá" và nhận ra con đường tắt không đem lại kết quả cho một hành trình kéo dài.

Nhà thơ Mỹ Edwin Markham nói về giá trị con người như sau:

Ta thật mù quáng cho đến ngày
Nhìn ra trong kế hoạch của con người

Chẳng có gì đáng nhọc công thực hiện
Nếu chẳng giúp được ta nên người

QUY TRÌNH PHÁT TRIỂN KỶ LUẬT CÁ NHÂN

Vua Frederick của nước Phổ đang dạo bộ ở ngoại ô Berlin thì gặp một ông lão đang đi ngược chiều.

Không ai có thể thực hiện cuộc hành trình bên ngoài trước khi thực hiện hành trình bên trong.

Frederick hỏi: "Chào ông, xin lỗi ông là ai?"

Ông lão trả lời: "Tôi là vua".

Frederick cười phá lên: "Vua! Thế ông ngự trị vương quốc nào?"

Ông lão trả lời một cách tự hào: "Ngự trị chính tôi".

"Ngự trị" chính bạn đòi hỏi phải có kỷ luật cá nhân.

Hãy bắt đầu với chính bạn

Một phóng viên hỏi nhà truyền giáo nổi tiếng D.L. Moody rằng ai đem lại cho ông nhiều điều phiền toái nhất. Ngay lập tức ông trả lời: "Tôi gặp nhiều phiền toái với D.L. Moody hơn bất cứ ai khác". Sammuel Hoffenstein đã nói: "Bất kỳ nơi nào tôi đến, tôi đều làm hỏng mọi thứ". Jack Paar cũng có những lời bất hủ: "Nhìn lại, cuộc đời tôi dường như là một con đường đầy chông gai và bản thân tôi là vật cản lớn nhất".

Theo quan sát của tôi, ngày càng nhiều nhà lãnh đạo có tiềm năng thất bại vì vấn đề trong bản thân họ hơn là bên ngoài. Mỗi tháng tôi dạy một bài học về kỹ năng lãnh đạo cho nhân viên của mình và những bài giảng đó được truyền hình trực tiếp. Khi tôi đưa ra chủ đề thảo luận "Làm thế nào để vượt lên chính mình", tôi đã nhận được sự hưởng ứng nhiệt tình từ khán giả: "Bài học này cần thiết trong cuộc đời tôi. Tôi là vấn đề tồi tệ nhất của chính mình!" Chúng ta có liên hệ tới một khẩu hiệu: "Nếu bạn có thể tặng người chịu trách nhiệm cho các rắc rối của mình vài cú đá thì bạn sẽ không thể ngồi yên trong nhiều tuần".

ĐỐI THỦ CỦA BẠN

Tôi có một kẻ thù và tôi đã cố gắng để nhận mặt anh ta.
Anh ta bám sát tôi, bất kể tôi đi đâu.
Anh ta phá hỏng kế hoạch của tôi, đánh bại mục đích của tôi và chặn đứng con đường phía trước của tôi.
Mặc dù tôi cố gắng hết sức vì mục đích cao cả,
anh ta dứt khoát nói "không".
Một đêm, tôi bắt được anh ta và giữ chặt,
tấm mạng che mặt rơi xuống.
Tôi nhìn mặt anh ta và nhìn kìa!...
Tôi đã thấy chính tôi.

Chúng ta thật ngốc nghếch khi muốn chinh phục thế giới. Khi chúng ta khôn ngoan hơn, chúng ta muốn chinh phục chính mình.

Hãy bắt đầu sớm

Công việc trở nên khó khăn là do sự tích tụ nhiều công việc dễ dàng mà bạn không làm khi nên làm.

Kết quả giá trị nhất của mọi sự giáo dục là khả năng khiến bạn phải làm những điều nên làm, dù bạn có thích hay không. Đó là bài học đầu tiên phải học và dù cho quá trình học được bắt đầu sớm thì đó có thể là bài học cuối cùng được học một cách thấu đáo.

Tôi không chắc bố mẹ tôi đã từng đọc những lời này của Thomas Huxley hay không, nhưng chắc chắn họ đã thực hành nó! Họ là những tấm gương về kỷ luật và luôn tin rằng ba đứa con mình nên phát triển theo cách sống đó. Quản lý thời gian, làm việc chăm chỉ, kiên trì, trung thực, trách nhiệm, và có thái độ tích cực trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Tuy nhiên, tôi đã không hiểu được điều này cho đến khi vào đại học. Ở đó, tôi thấy nhiều sinh viên không thể làm chủ cuộc sống và công việc học tập của mình. Tôi nhận ra mình thuận lợi hơn những người khác vì tính kỷ luật đã thắt chặt trong tôi. Điều đó rất đúng – khi bạn làm những điều nên làm vào thời điểm nên làm, cơ hội sẽ đến khi bạn làm những điều muốn làm vào thời điểm muốn làm. Công việc trở nên khó khăn là do sự tích tụ nhiều công việc dễ dàng mà bạn không làm khi nên làm.

Hãy bắt đầu từ việc nhỏ

Con người ngày mai là kết quả của con người ngày hôm nay. Bắt đầu phát triển thói quen tự kỷ luật từ việc nhỏ hôm nay để có tính kỷ luật trong việc lớn ngày mai là điều rất quan trọng.

Một kế hoạch nhỏ làm nên một khác biệt lớn

1. Liệt kê năm lĩnh vực thiếu kỷ luật trong cuộc sống của bạn
2. Sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên để hoàn thiện
3. Giải quyết từng lĩnh vực một
4. Tiếp cận các nguồn tư liệu như sách, băng, đĩa có tác dụng hướng dẫn và thúc đẩy bạn hoàn thiện mỗi lĩnh vực
5. Yêu cầu người nào đó buộc bạn phải chịu trách nhiệm về nó
6. Tập trung kiểm soát điểm yếu này trong cuộc sống của bạn khoảng 15 phút mỗi buổi sáng
7. Dành năm phút xem lại bản thân bạn vào buổi trưa
8. Dành năm phút vào buổi tối để đánh giá sự tiến bộ của bạn
9. Cải thiện một lĩnh vực trong sáu ngày trước khi chuyển sang lĩnh vực tiếp theo

Những gì bạn dự định vào ngày mai, thì hãy bắt tay vào thực hiện ngay từ hôm nay.

10. Chia sẻ niềm vui với người giám sát khi bạn thành công liên tiếp

Hãy nhớ, đạt được những điều mình muốn không có nghĩa phải ngay lập tức. Cần có thời gian. Hãy bắt đầu từ việc nhỏ và tập trung thực hiện ngay hôm nay. Sự tích lũy dần dần kỷ luật một ngày nào đó sẽ tạo nên khác biệt rất lớn. Chính trị gia Pháp Benjamin Franklin đã nói: "Che giấu ước muốn đầu tiên dễ dàng hơn nhiều so với thỏa mãn những ước muốn sau đó".

Hãy bắt đầu ngay bây giờ

John Hancock Field đã nói: "Tất cả mọi người có suy nghĩ tích cực, có ý tưởng hay, có mục đích tốt đẹp, nhưng chỉ có vài người vĩ đại biến những điều này thành hành động".

Thành công không chỉ phụ thuộc vào việc bạn làm tốt những điều bạn thích như thế nào mà còn phụ thuộc vào việc bạn thực hiện chu toàn nhiệm vụ bạn không thích như thế nào.

Năm 1976, đội bóng rổ của trường Đại học Indiana đã chiến thắng suốt mùa giải và đoạt chức vô địch quốc gia NCAA. Huấn luyện viên Bobby Knight là người dẫn dắt đội. Ngay sau đó, ông được phỏng vấn trên chương trình truyền hình *60 Minutes*. Bình luận viên hỏi ông: "Bobby, bí quyết nào giúp đội bóng rổ của ông luôn chiến thắng vậy? Đó có phải là quyết tâm giành chiến thắng không?"

"Quyết tâm chiến thắng là điều quan trọng", Knight đáp, "nhưng điều quan trọng là ý chí tập luyện chuẩn bị cho cuộc thi. Đó là ý chí tập luyện mỗi ngày, rèn luyện cơ bắp và rèn giũa kỹ năng!"

Nhà lãnh đạo tài năng không bao giờ đặt mình lên trên những người đi theo họ, ngoại trừ thực hiện những trách nhiệm.

Abraham Lincoln đã nói: "Tôi luôn sẵn sàng và khi đó cơ hội sẽ đến với tôi". Nếu tính kỷ luật không được rèn luyện thì cơ hội sẽ bị bỏ lỡ. Charlie Brown trong vở hài kịch "Peanuts" đã nói, cuộc đời anh bị đảo lộn vì anh đã bỏ lỡ tất cả các buổi diễn tập. Trước khi trở thành một "ngôi sao", bạn phải bắt đầu ngay từ bây giờ.

Tổ chức cuộc sống của bạn

Đúng như lời phát biểu của A.A Milne (tác giả cuốn *Winnie the Pooh*): "Một trong những thuận lợi của việc sống buông thả đó là luôn có những khám phá thú vị". Nhưng chỉ có điều khám phá ấy luôn đến quá trễ nên cơ hội bị bỏ lỡ. Rồi người khác cho rằng bạn là một nhà lãnh đạo "bị mất khả năng kiểm soát". Điều này dẫn đến sự không kiên định và đánh mất niềm tin ở những người đi theo bạn.

Khi sống có tổ chức, bạn sẽ có được một khả năng đặc biệt. Bạn luôn nhìn thấy mục đích điều mình làm. Các ưu tiên luôn hiện rõ trong đầu bạn. Bạn tổ chức chuyên

nghiệp các sự kiện phức tạp. Mọi thứ sẽ đâu vào đó khi bạn thực hiện những kế hoạch của mình. Bạn thực hiện từng dự án một cách trôi chảy, không có hành động nào thừa cả. Bạn có được khả năng chịu đựng và động lực làm việc khi liên tục thành công. Mọi người tin lời hứa của bạn vì bạn luôn giữ lời. Khi bước vào một cuộc họp, bạn sẵn sàng trả lời bất kỳ câu hỏi nào. Cuối cùng, khi bạn bắt tay vào thực hiện, bạn là người chiến thắng.

Tôi rất thích định nghĩa về sự tổ chức của nhân vật Christopher Robin trong cuốn *Winnie the Pooh*: "Tổ chức là những điều bạn làm trước khi thực hiện một việc gì đó, để trong quá trình thực hiện, mọi thứ không rối tung lên".

Dưới đây là mười bước quan trọng nhất để tổ chức đời sống cá nhân:

1. Thiết lập những ưu tiên của bạn

Có hai việc bạn khó thuyết phục người khác làm: một là phải làm việc theo mức độ quan trọng; hai là *tiếp tục* làm việc theo mức độ quan trọng. Thủ tướng Anh William Gladstone đã nói: "Người khôn ngoan không lãng phí năng lượng theo đuổi điều không phù hợp; anh ta sẽ đặt ra và quyết tâm theo đuổi điều có thể làm tốt nhất trong số những thứ anh ta có thể làm tốt".

Các sự kiện quan trọng như các bài diễn thuyết tại hội thảo được tôi lên kế hoạch từ một hoặc hai năm trước. Vào tuần cuối mỗi tháng, tôi thường dành hai giờ

để lên kế hoạch cho 30 ngày tiếp theo. Tôi liệt kê tất cả nhiệm vụ theo mức độ quan trọng và thời gian cần thiết để hoàn thành chúng. Phương pháp này giúp tôi liên tục theo dõi tiến độ công việc và tiếp tục tiến lên. Khi một nhiệm vụ được hoàn thành theo đúng tiến độ, tôi gạch bỏ nó trong danh sách công việc hàng tháng.

2. Lên lịch thực hiện các ưu tiên

Sau khi liệt kê công việc ra giấy, tôi đưa cho người trợ lý để điền vào lịch công tác. Điều này giúp tôi tránh sức ép bên ngoài khiến tôi phải mất thời gian. Và điều này cũng buộc tôi phải có trách nhiệm với người giúp tôi đi đúng hướng.

3. Dành thời gian giải quyết các việc xảy ra ngoài dự kiến

Công việc bạn thực hiện sẽ quyết định lượng thời gian bạn dành để giải quyết những tình huống gây gián đoạn công việc. Ví dụ, bạn tác động qua lại đến mọi người càng nhiều, bạn càng phải dành nhiều thời gian cho công việc đó. Tôi dành nửa ngày mỗi tuần để giải quyết các việc xảy ra ngoài dự kiến.

4. Mỗi thời điểm một công việc

Một vị tướng giỏi chỉ tham chiến trên một mặt trận trong một thời điểm. Nhà lãnh đạo giỏi cũng vậy. Nếu bạn có cảm giác bị nhấn chìm trong các dự án, thì đó là do có quá nhiều công việc khiến bạn bị phân tán tư tưởng. Trong nhiều năm, tôi đã thực hiện theo quy trình đơn giản này:

Ghi từng mục công việc cần hoàn thành:

Sắp xếp thứ tự theo mức độ quan trọng;

Tổ chức từng dự án:

Chỉ chú trọng đến một dự án trong một thời điểm.

5. Tổ chức nơi làm việc

Tôi sắp xếp không gian làm việc của mình thành hai nơi, một cho công việc hành chính và một cho hoạt động sáng tạo. Văn phòng cho công việc hành chính của tôi bao gồm một phòng dành cho các cuộc họp nhóm, bàn làm việc và một bàn cho người trợ lý. Không gian này cho phép tôi có thể truyền đạt liên tục và kịp thời thông tin đến nhân viên. Trong văn phòng có lịch công tác, máy tính, cặp tài liệu để mọi người dễ dàng giúp đỡ tôi các công việc hành chính. Văn phòng cho hoạt động sáng tạo của tôi tách biệt hẳn với mọi người, bao gồm sách, máy phô tô và tài liệu. Văn phòng này hạn chế sự viếng thăm của nhân viên và đem lại cho tôi một không gian riêng biệt để suy nghĩ, đọc và viết.

6. Làm việc theo cảm xúc

Nếu bạn cảm thấy mình thường minh mẫn vào buổi sáng, hãy sắp xếp để giải quyết các công việc quan trọng trong buổi sáng. Nếu bạn thuộc tuýp người làm việc muộn, hãy làm ngược lại. Tuy nhiên, không để vấn đề này trở thành lý do bạn không làm những việc cần thiết.

7. Tận dụng cả thời gian lái xe để làm công việc nhẹ nhàng và phát triển bản thân

Bố tôi đã cho tôi nhiều lời khuyên có ý nghĩa vào ngày tôi vừa tròn 16 tuổi và nhận bằng lái xe. Sau khi ngồi vào ghế sau ô tô, ông đặt lên tay tôi một quyển sách và bảo: "Con trai, đừng bao giờ ngồi trên xe mà không có một quyển sách. Bất cứ khi nào bị lỡ xe, con có thể lấy sách ra đọc". Xe ô tô của tôi cũng có nhiều băng đĩa để nghe và một tập giấy để ghi lại các ý nghĩ. Chiếc điện thoại trên xe giúp tôi liên lạc với mọi người trên đoạn đường từ nơi làm việc về nhà. Trong khi đang lái xe, tôi gọi 21 cuộc gọi, tiết kiệm hàng giờ ở văn phòng. Tôi cũng thường đi cùng một nhân viên để thảo luận công việc và phát triển mối quan hệ gần gũi hơn. Một người trung bình có thể dành ra tám giờ một tuần bằng cách sử dụng thời gian đi xe để phát triển cá nhân và công việc.

8. Phát triển các hệ thống phục vụ bạn

Bobb Biehl nói: "Các hệ thống – danh sách công việc, lịch công tác, thư viện và máy tính đều là đầy tớ của bạn. Chúng giúp bạn thực hiện công việc nhanh và tốt hơn. Khi cải tiến chúng, bạn làm giảm lượng thời gian bị hao phí và gia tăng kết quả đạt được". Đừng chống lại các hệ thống mà hãy cải tiến chúng.

9. Tận dụng giờ giải lao giữa cuộc họp

Chúng ta có thể tiết kiệm thời gian bằng cách sử dụng triệt để từng phút. Tôi có một danh sách các việc

có thể làm ở bất kỳ đâu trong thời gian rất ngắn. Các cuộc gọi cần thiết, những ghi nhớ phải trả lời, các báo cáo cần đọc lướt qua, những lá thư cảm ơn cần viết, và các trao đổi cần chia sẻ. Luôn mang theo danh sách công việc bạn có thể thực hiện trong thời gian ngắn.

10. Tập trung vào kết quả chứ không phải quá trình

Bạn có nhớ định nghĩa của Peter Drucker về hiệu suất (làm việc đúng) với hiệu quả (làm đúng việc) không? Khi bạn dành thời gian sắp xếp công việc, hãy tập trung làm tốt những công việc thật sự quan trọng. Sau đó, hãy tổ chức kế hoạch làm việc tổng thể bằng các kinh nghiệm sau:

Dành 80% thời gian cho việc bạn có khả năng nhất.

Dành 15% thời gian cho việc bạn phải dựa vào người khác.

Dành 5% thời gian cho việc bạn còn yếu kém.

Sẵn sàng đón nhận trách nhiệm

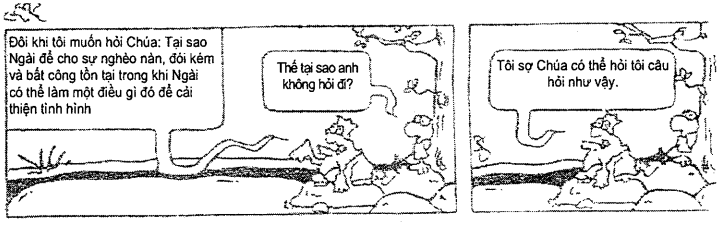
Thủ tướng Anh Winston Churchill đã nói: "Cái giá của sự vĩ đại là trách nhiệm". Để phát triển khả năng đảm nhận trách nhiệm, bạn hãy làm theo những điều sau:

Có trách nhiệm với bản thân. Thật vậy, tôi muốn bạn hiểu mối liên hệ giữa điều này với cuộc nghiên cứu của một nhà tâm lý học về những người dưới đáy xã hội.

Nhà tâm lý đến thăm một nhà tù và hỏi phạm nhân: "Vì sao anh ở đây?" Câu trả lời dù đã được dự đoán

trước nhưng cũng hé lộ nhiều điều: "Tôi bị hại", "họ bắt tôi", "tôi bị bắt nhầm", "không phải do tôi mà là do người khác". Nhà tâm lý rất ngạc nhiên và tự hỏi liệu nơi nào có nhiều người "vô tội" hơn ở trong tù!

Điều đó khiến tôi nhớ đến một câu chuyện thú vị của Abraham Lincoln về một kẻ đã sát hại cha mẹ mình. Khi án tử hình sắp được tuyên phạt, hắn đã quỳ lạy xin được khoan hồng với lý do mình là đứa trẻ mồ côi! Giống như một nhà chính trị nói với thẩm phán: "Đó không phải lỗi của tôi, thưa ngài, tôi sẽ không bao giờ làm được những điều này nếu người dân không bỏ phiếu cho tôi!"



Chịu trách nhiệm về những việc bạn làm. Rất hiếm khi tìm thấy một người có tinh thần trách nhiệm, theo đuổi và hoàn thành công việc một cách nghiêm túc. Nhưng khi công việc chỉ hoàn thành một nửa, bạn cần kiểm tra lại, xác nhận, điều chỉnh và cải tiến nó. Một số người đã không hoàn thành trách nhiệm của mình.

Có trách nhiệm với điều bạn nhận. John D. Rockefeller, Jr., đã phát biểu: "Tôi tin rằng mọi quyền hạn đều hàm chứa một trách nhiệm, mọi cơ hội đều hàm chứa một bổn phận, mọi quyền sở hữu đều hàm

chứa một nghĩa vụ". Winston Churchill nói: "Chúng ta làm hết khả năng vẫn chưa đủ, thỉnh thoảng chúng ta phải làm theo những gì được yêu cầu". Và Đức Chúa Jesus đã nói: "Ai nhận nhiều thì sẽ bị đòi hỏi nhiều".

Có trách nhiệm với nhân viên. Nhà lãnh đạo xuất sắc không bao giờ đặt mình trên những người theo họ, ngoại trừ trách nhiệm phải thực hiện.

Huấn luyện viên Bo Schembechler kể về trận đấu thứ ba trong mùa giải năm 1970. Trường Đại học Michigan Wolverines của ông thi đấu với trường Texas A&M và họ không thể dẫn bóng. Bất ngờ, Dan Dierdorf, tiền vệ cánh, cầu thủ giỏi nhất trong nước thời điểm đó, chạy vượt lên đường biên. Chán nản với phong độ của đồng đội, anh đã hét vào mặt Schembechler trước mặt mọi người ở đường biên.

"Huấn luyện viên! Hãy bảo họ chuyền cho tôi mỗi lần lên bóng! Chuyền cho tôi! Mỗi lần lên bóng!" Họ đã làm như vậy. Đội Michigan đã ghi điểm sáu lần liên tiếp và giành thế chủ động trên sân bóng. Đội Michigan đã chiến thắng.

Nhà lãnh đạo vĩ đại luôn có trách nhiệm dẫn dắt đội đến chiến thắng. Sau đây là câu chuyện thú vị của tôi về "đón nhận trách nhiệm".

Giám đốc kinh doanh của một công ty cung cấp thực phẩm cho chó đã hỏi ý kiến nhân viên bán hàng về chương trình quảng cáo mới của công ty. Tất cả nhân

viên bán hàng đều trả lời: "Thật tuyệt! Đó là quảng cáo hay nhất trong ngành kinh doanh này".

"Các bạn thấy nhãn hiệu và bao bì mới của công ty như thế nào?"

"Thật tuyệt vời!", họ đồng thanh trả lời, "Đó là nhãn hiệu và bao bì đẹp nhất trong ngành".

"Các bạn thấy đội ngũ bán hàng của chúng ta như thế nào?"

Chính họ là lực lượng bán hàng. Họ nhận rằng mình là lực lượng bán hàng giỏi. Vị Giám đốc nói: " Đồng ý, chúng ta có nhãn hiệu hay nhất, bao bì đẹp nhất, chương trình quảng cáo tuyệt nhất, và nhân viên bán hàng giỏi nhất, vậy vì sao chúng ta chỉ đứng thứ mười bảy trong số những công ty thực phẩm cho chó?"

Không gian trở nên im lặng. Cuối cùng một người phát biểu: "Đó là tại những con chó đáng ghét. Chúng không ăn thức ăn của chúng ta!"

Hãy thừa nhận trách nhiệm

Triết gia Plato nói: "Cuộc sống không được trải nghiệm thì không đáng sống". Trong cuộc đời nhà lãnh đạo, thành công và quyền lực thường làm giảm đi tinh thần trách nhiệm của họ với người khác. Đó là lý do uy tín của nhà lãnh đạo ngày càng giảm sút trong con mắt của công chúng. Tại sao điều này xảy ra?

Con người không thể chế ngự được quyền lực

Cựu Tổng thống Mỹ Abraham Lincoln đã nói: "Hầu hết mọi người có thể chịu đựng nghịch cảnh, nhưng nếu bạn muốn biết tính cách một người, hãy trao quyền lực cho người đó". Quyền lực có thể được so sánh như một dòng sông lớn có đôi bờ trù phú. Nhưng khi nước tràn qua hai bờ, nó sẽ phá hủy mọi thứ. Thật nguy hiểm khi quyền lực nằm trong tay những người chỉ quan tâm đến việc duy trì quyền lực. Do vậy, họ phản đối bất kỳ sự thay đổi nào trong hệ thống quyền lực của mình. Lịch sử đã chứng minh quyền lực dẫn đến lạm dụng quyền lực, và lạm dụng quyền lực dẫn đến đánh mất quyền lực.

Trong bài diễn văn nhậm chức năm 1989, Tổng thống George Bush nói: "Chúng ta được trao quyền lực không phải để phục vụ cho mục đích của chúng ta, không phải để chứng minh điều gì đó với thế giới, càng không phải để lưu danh tên tuổi. Quyền lực chỉ được sử dụng để phục vụ nhân dân".

Nhà lãnh đạo dễ bị cô lập giữa mọi người

Sau khi Franklin D. Roosevelt qua đời do chứng xuất huyết não, Harry Truman được bầu làm Tổng thống, Sam Rayburn đã cho ông lời khuyên chân thành: "Từ lúc này, sẽ có nhiều người vây quanh anh, họ sẽ cố đặt một bức tường xung quanh anh, và tách rời anh ra khỏi bất kỳ ý nghĩ nào, ngoại trừ ý nghĩ của họ. Họ sẽ nói anh thật vĩ đại. Nhưng cả anh và tôi đều biết sự thật không phải vậy".

Hubert H. Humphrey đã nói: "Không có đảng, không có chủ tịch, không có nội các, không có cơ quan lập pháp ở đây hoặc ở bất kỳ quốc gia nào đủ sáng suốt để lãnh đạo mà không có sự chỉ trích công khai và liên tục". Điều đó đúng với tất cả các nhà lãnh đạo.

Hãy phát triển tính nhất quán

Cuốn *Profiles of Leadership* (Chân dung các nhà lãnh đạo) đã công bố câu trả lời của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu và các nhà lãnh đạo chính quyền Mỹ, khi được hỏi, phẩm chất nào quan trọng nhất đối với thành công của họ. Câu trả lời đồng nhất: *tính nhất quán.*

Tính nhất quán là phẩm chất cần thiết nhất để kinh doanh thành công. Đây là kết quả nghiên cứu về 1.300 nhà lãnh đạo cấp cao trong thời gian gần đây. 71% nhà lãnh đạo coi tính nhất quán là phẩm chất quan trọng số một trong danh sách 16 phẩm chất giúp nâng cao hiệu quả quản lý. Từ điển định nghĩa tính nhất quán là tình trạng toàn vẹn, thống nhất. Khi mọi người có tính nhất quán thì lời nói và hành động của họ là một, cho dù họ ở đâu hoặc đối diện với bất kỳ ai. Một người có tính nhất quán không bị chia rẽ (sự hai mặt) hoặc giả vờ (thái độ đạo đức giả). Họ là con người "tổng thể" và cuộc sống của họ "gắn với nhau". Người có đức tính này không có gì phải giấu giếm hay sợ hãi. Cuộc sống của họ như những quyển sách mở sẵn.

Tính nhất quán của nhà lãnh đạo phải luôn thể hiện rõ ràng hàng ngày. Đây là năm điểm mà tôi luôn cố gắng truyền đạt cho nhân viên:

1. Tôi sẽ thực hành những gì tôi dạy. Quyết định bạn sẽ trở thành một người như thế nào quan trọng hơn quyết định bạn sẽ làm gì. Chúng ta thường hỏi: "Bạn sẽ làm gì khi trưởng thành?" Nhưng câu hỏi khác quan trọng hơn nhiều: "Bạn sẽ trở thành người như thế nào trong tương lai?" Câu trả lời về cá tính phải có trước khi lựa chọn nghề nghiệp.

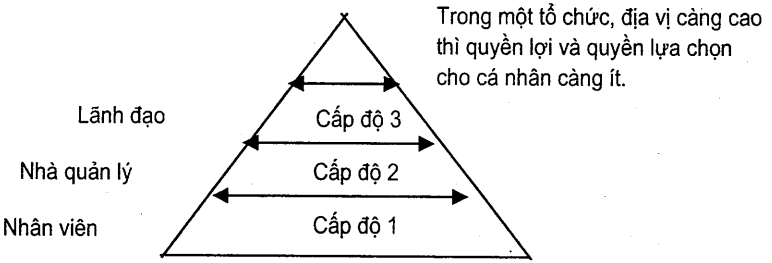
2. Tôi sẽ làm những gì tôi nói. Nếu tôi hứa điều gì đó với nhân viên, đồng nghiệp hoặc cấp trên, tôi sẽ giữ lời hứa. Trung tâm Lãnh đạo Sáng tạo ở Greensboro, Bắc Carolina đã công bố kết quả nghiên cứu về 21 nhà lãnh đạo cao cấp đã phải nghỉ việc hoặc buộc về hưu sớm. Sự phản bội niềm tin (không thực hiện lời hứa) luôn dẫn đến thất bại.

3. Tôi sẽ chân thực với mọi người. Nếu những người làm việc với tôi phát hiện tôi xuyên tạc sự thật hoặc che đậy vấn đề, thì ngay lập tức tôi sẽ đánh mất sự tín nhiệm của họ. Và điều này không dễ cứu chữa.

Nhà tâm lý học nổi tiếng Dr. William Schultz đã phát triển "nguyên tắc sự thật trong quản lý" tại Tập đoàn Proctor & Gamble và NASA cho rằng, chìa khóa của năng suất là "Làm thế nào để mọi người làm việc cùng nhau có hiệu quả", và không có gì "gia tăng tính tương hợp của mọi người với nhau bằng sự tin tưởng và

chân thật". Tiến sỹ Schultz nói: "Trong doanh nghiệp, nếu mọi người chỉ nói sự thật, thì 80-90% vấn đề của họ sẽ biến mất". Sự tin tưởng và chân thật là phương tiện cho phép các cá nhân có cơ hội hợp tác để cùng nhau thành công.

4. Tôi sẽ đặt lợi ích của mọi người lên trên lợi ích cá nhân. Tổ chức của tôi và những người làm việc cùng tôi phải là quan trọng nhất. Khi tôi đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, tôi mới tạo được lòng tin với cấp trên. Khi tôi đặt lợi ích của những người cùng làm việc với tôi lên trên lợi ích cá nhân, tôi có thể củng cố tình bạn và lòng trung thành. Dưới đây là tháp biểu trưng về lãnh đạo mà tôi luôn cố gắng tuân theo:



5. Tôi sẽ minh bạch và chấp nhận bị tổn thương. Tôi nhận ra mình có hai sự chọn lựa khi làm việc cùng với mọi người. Tôi có thể khoanh tay hoặc mở rộng vòng tay. Cả hai sự lựa chọn này đều có điểm mạnh và điểm yếu. Nếu khoanh tay, tôi sẽ không bị thương, nhưng tôi cũng không nhận được sự giúp đỡ nhiều từ mọi người. Nếu tôi mở rộng vòng tay, tôi có thể bị thương, nhưng tôi đồng thời cũng nhận được sự giúp

đỡ. Quyết định của tôi là mở rộng vòng tay và chào đón người khác cùng tham gia hành trình với tôi. Món quà giá trị nhất tôi đem lại cho mọi người không phải công việc mà chính là bản thân tôi. Đó là giá trị đích thực của bất kỳ nhà lãnh đạo nào.

Hôm nay làm, ngày mai có thành quả

Có hai con đường dành cho mọi người. Đó là, họ có thể hưởng thụ trước và "trả giá" sau, hoặc "trả giá" trước và hưởng thụ sau. Bất kể chọn lựa của bạn là gì, điều chắc chắn là, cuộc sống bao giờ cũng đòi hỏi bạn phải "trả giá".

Cha tôi đã dạy tôi nguyên tắc quan trọng đó. Mỗi tuần ông sắp xếp công việc nhà cho bảy ngày tiếp theo. Nhiều công việc có thể làm bất kỳ thời gian nào trong tuần. Mục tiêu của chúng tôi là hoàn thành tất cả vào trưa thứ bảy. Nếu hoàn thành, gia đình tôi có thể cùng đi chơi. Nếu ai không hoàn thành thì phải ở nhà để hoàn thành công việc và không được đi chơi cùng gia đình. Sau vài lần chậm trễ tôi nhận ra mình cần phải "trả giá" trước và rồi tôi đã hoàn thành công việc đúng lịch.

Bài học này rất có giá trị với tôi, và tôi lại dạy nó cho các con, Elizabeth và Joel Porter. Tôi muốn chúng nhận ra rằng, không có chuyện "không làm mà có ăn", rằng cuộc sống không phải là một món quà mà là sự đầu tư. Các con tôi kiểm soát được mong muốn của mình và hướng nó đến việc đáp ứng những yêu cầu của cuộc sống sớm chừng nào thì sẽ đạt nhiều thành công hơn

chừng ấy. John Foster đã nói: "Người không có tính kiên quyết không bao giờ là chính mình. Anh ta lệ thuộc vào bất kỳ cái gì có thể giam cầm anh ta". Người bạn của tôi, Bill Klassen, thường nhắc nhở tôi rằng: "Cái giá phải trả sau bao giờ cũng đắt!"

Huấn luyện viên thể thao Vince Lombardi đã nói: "Tôi chưa thấy ai xứng đáng với những điều đã đạt được mà từ sâu thẳm trái tim họ lại không hiểu rõ giá trị của công việc hàng ngày và tính kỷ luật trong thời gian dài. Thời gian tuyệt vời nhất của bất kỳ ai là lúc hoàn thành tất cả những điều tâm huyết – đó là lúc họ dành cả trái tim cho sự nghiệp chân chính và hết mình trên trận chiến giành thắng lợi".

Sống theo tính cách thay vì theo cảm xúc

Hầu hết các việc có ý nghĩa đều được thực hiện bởi những người quá bận rộn hoặc quá ốm yếu! Robert Thornton Henderson đã nói: "Hiếm khi nguyên tắc phát triển lại dựa trên sự lý tưởng và dễ dàng. Trên đất nước này, 90% công việc được thực hiện bởi những người ốm yếu".

Điều đó không có nghĩa là làm điều chúng ta thích, mà làm điều phải làm để chúng ta phát triển và thành công. John Luther đã nói: "Ta không bao giờ tìm thấy một công việc hoàn hảo. Ở bất kỳ vị trí nào, bạn sẽ tìm thấy công việc nếu không khó khăn ngay từ đầu thì cuối cùng cũng sẽ gặp khó khăn". Thành công không chỉ phụ

thuộc vào việc bạn làm tốt những gì yêu thích, mà còn phụ thuộc vào việc bạn thực hiện những gì không thích một cách chu toàn như thế nào.

Nam danh ca opera Luciano Pavarotti là một người thành công như vậy. Người hâm mộ thường mô tả ông như một "Caruso mới". Trong một bài phỏng vấn, ông đã nói: "Có phải các bạn muốn biết điều khó khăn nhất đối với một ca sĩ là gì không? Đó là phải hy sinh bản thân trong mọi giây phút của cuộc đời. Đó không phải là cuộc sống tự do. Bạn không thể cưỡi ngựa hay không thể bơi nếu muốn".

Người thành công sẵn sàng làm những điều mà người thất bại không làm. Điều làm nên sự khác biệt đó là họ hành động theo tính cách hay hành động theo cảm xúc:

HÀNH ĐỘNG THEO TÍNH CÁCH	HÀNH ĐỘNG THEO CẢM XÚC
Thực hiện rồi mới cảm thấy thoải mái	Cảm thấy thoải mái rồi mới thực hiện
Dựa trên cam kết	Dựa trên sự thuận lợi
Quyết định dựa trên các nguyên tắc	Quyết định dựa trên sự ưa thích
Hành động kiểm soát thái độ	Thái độ kiểm soát hành động
Tin rồi thấy	Thấy mới tin
Tạo ra động lực	Chờ đợi động lực

Hỏi "Trách nhiệm của tôi là gì?"	Hỏi "Quyền lợi của tôi là gì?"
Tiếp tục tiến lên khi phát sinh vấn đề	Bỏ cuộc khi phát sinh vấn đề
Kiên định	Không vững vàng
Là nhà lãnh đạo	Là người theo sau

Louis L'Amour là tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy nhất mọi thời đại với gần 230 triệu bản đã được phát hành trên toàn thế giới. Khi được hỏi về bí quyết, ông nói: "Bắt đầu viết bất cứ thứ gì. Nước không chảy cho đến khi vòi được mở".

Lời khuyên đó rất có ích trong cuộc sống. Đôi khi, điều chúng ta cần làm chỉ đơn giản là làm một điều gì đó. Hãy giúp đỡ ai đó. Chỉ hành động thôi sẽ giải phóng sức mạnh của chúng ta. Chúng ta nên coi đây là phương châm sống: "Nước không chảy cho đến khi vòi được mở".

Cá tính tích cực được ca ngợi nhiều hơn so với tài năng nổi bật. Nhưng cá tính tốt không có sẵn trong chúng ta. Chúng ta phải xây dựng nó dần dần từ cái nhỏ nhất – bằng suy nghĩ, chọn lựa, sự can đảm và quyết tâm. Điều này chỉ có thể đạt được bằng lối sống kỷ luật.

Tác giả nổi tiếng Stephen Covey đã nói: "Nếu tôi cố gắng sử dụng chiến lược tác động con người và thủ đoạn để điều khiển người khác, để khiến họ làm việc tốt hơn, có động lực hơn, để họ thích tôi – trong khi tính cách

của tôi không tốt, giả dối hoặc hai lòng – thì về lâu dài, tôi không thể thành công. Tính cách hai mặt khiến mọi người không tin tôi và mọi điều tôi làm, thậm chí nếu tôi sử dụng các kỹ thuật tạo dựng mối quan hệ tốt cũng bị coi là mánh khóe.

Dù lời nói có hoa mỹ, mục đích có tốt đến đâu cũng không quan trọng: Nếu không có sự tin tưởng thì không có cơ sở nào đảm bảo cho thành công lâu dài. Chỉ có bản chất tốt mới có nghệ thuật sống".

10

Bài học quan trọng nhất:
PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ

Phát triển con người là đỉnh cao nhất của lãnh đạo. Chương 7 nhấn mạnh tầm quan trọng của sự phát triển đội ngũ nhân sự nói chung. Chương này sẽ tập trung vào sự phát triển từng nhân viên. Tuy nhiên, không thể đi sâu vào chủ đề quan trọng này chỉ trong một chương. Mục đích của tôi là giúp thiết lập một nền tảng lãnh đạo. Do đó, tôi chỉ đề cập các vấn đề cơ bản và hy vọng góp phần đánh thức tiềm năng lãnh đạo trong bạn.

Khi tôi bốn mươi tuổi, tôi bắt đầu nhìn lại cuộc đời mình. Tôi liệt kê tất cả những điều đang làm:

- Là mục sư trưởng của một giáo hội với 3.500 giáo dân
- Giám sát và phát triển 13 mục sư khác

- Chủ tịch của Injoy, Inc., công ty phát triển nguồn lực cho hàng nghìn người
- Trên 400 lần thuyết trình trong nước và quốc tế hàng năm
- Xây dựng một cuốn băng mỗi tháng về vấn đề lãnh đạo cho thành viên câu lạc bộ Injoy Life
- Mười tám tháng viết một cuốn sách
- Theo học một văn bằng khác
- Và quan trọng nhất, có đủ thời gian dành cho vợ tôi Margaret và hai con là Elizabeth và Joel Porter

Sau khi liệt kê xong, tôi rút ra hai nhận định: Tôi không còn thời gian và do đó, tôi không thể làm việc khác được nữa. Việc tăng năng suất lao động của tôi trong tương lai sẽ dựa vào khả năng làm việc cùng với người khác.

Hai nhận định thực tế này thúc đẩy tôi đi tìm và cuối cùng đã tìm thấy bài học quan trọng nhất về lãnh đạo:

Người gần gũi nhất với nhà lãnh đạo sẽ quyết định mức độ thành công của nhà lãnh đạo đó

Niccolo Machiavelli đã nói: "Phương pháp đầu tiên để đánh giá sự thông minh của nhà lãnh đạo là hãy nhìn vào những người xung quanh anh ta". Đó không chắc là vấn đề chỉ số IQ... nhưng chắc chắn đó là bài kiểm tra về kỹ năng lãnh đạo. Nhà lãnh đạo không ngừng rèn luyện bản thân, đem lại tăng trưởng cho tổ

chức, sẽ tác động và phát triển một nhóm người thành công xung quanh họ. Nhân viên giỏi chứng tỏ nhà lãnh đạo càng giỏi. Rất ít người đạt thành công mà không được nhiều người ủng hộ. Andrew Carnegie đã nói: "Bước ngoặt lớn sẽ xảy ra khi bạn nhận thức được rằng người khác có thể giúp bạn thành công hơn so với khi bạn chỉ có một mình".

Đây là một minh họa về những điều có thể xảy ra với một tổ chức khi khả năng của nhân viên chủ chốt tăng lên mà vẫn làm việc ở tổ chức đó.

3 x 3 x 3 x 3 x 3 = 243 + 25% tăng năng lực của một cá nhân

4 x 4 x 4 x 4 x 4 = 1024 + 400% tăng năng lực của toàn bộ đội ngũ

Nhà lãnh đạo giỏi phát triển đội ngũ nhằm nâng cao năng suất lao động. Kết quả là ảnh hưởng và hiệu quả trong công việc của nhà lãnh đạo bắt đầu tăng theo cấp số nhân (làm việc với nhiều người), thay vì tăng theo cấp số cộng (làm việc một mình). Theo Ralph Waldo Emerson, không ai chân thành giúp đỡ người khác mà lại không giúp đỡ chính bản thân mình. Đó là phần thưởng tuyệt nhất của cuộc sống.

David Jackson, nhà sáng lập và Giám đốc Điều hành Altos Computer Systems, đã nói: "Theo kinh nghiệm của tôi, bước ngoặt thật sự trong một công ty diễn ra khi số lượng nhân viên tăng từ 1-2 người. Ít nhất cũng đã có một người trả lời điện thoại trong khi bạn ăn trưa".

Các nhà lãnh đạo đều có những kinh nghiệm buồn trong lãnh đạo và phát triển nhân viên. Có lẽ, sự minh họa hài hước này sẽ khiến chúng ta mỉm cười về những điều đã qua và tạo ra luồng gió mới để bắt đầu xây dựng một đội quân chiến thắng xung quanh chúng ta.

Một nhà lãnh đạo trên thực tế không có gì để làm, ngoại trừ quyết định những vấn đề phải được thực hiện; yêu cầu một người nào đó thực hiện nó; lắng nghe lý do vì sao công việc đó không nên làm hoặc nên làm theo cách khác; theo dõi công việc đó đã hoàn thành hay chưa; nếu phát hiện công việc chưa được làm; tìm hiểu nguyên nhân; lắng nghe lời bào chữa từ người chịu trách nhiệm về nó; theo dõi lại xem công việc đó đã được hoàn thành hay chưa và phát hiện công việc vẫn chưa được thực hiện đúng cách; chỉ ra cách nên làm; kết luận rằng miễn là công việc được thực hiện, có thể không cần phải thay đổi; tự hỏi đây có phải là lúc sa thải người không làm được việc; nhận thấy rằng người này có vợ, chồng, một gia đình lớn và bất kỳ người kế tiếp nào cũng như anh ta hay có thể kém hơn; xem xét các vấn đề liệu có giản đơn hơn và tốt hơn, nếu anh ta tự mình thực hiện công việc đó ngay từ ban đầu; hãy nói bạn cảm thấy buồn khi nhận thấy rằng, anh ta lẽ ra có thể hoàn thành công việc trong vòng hai mươi phút, và bây giờ anh ta có hai ngày để tìm hiểu nguyên nhân tại sao người khác đã làm công việc đó trong ba tuần mà vẫn có sai sót.

Luôn tồn tại hai quy luật trong quá trình phát triển nhân viên. Thứ nhất, chỉ khi chúng ta phát triển một đội ngũ, chúng ta mới có thể thành công. Một câu ngạn ngữ Trung Quốc là: "Nếu bạn có kế hoạch trong một năm thì hãy trồng lúa. Nếu bạn có kế hoạch trong hai mươi năm thì hãy trồng cây. Nếu bạn có kế hoạch cho hàng thế kỷ thì hãy trồng người". Thứ hai, chỉ khi chúng ta phát triển một đội ngũ, chúng ta mới có thể liên tục phát triển theo cấp số nhân.

CHÂN DUNG MỘT ĐỘI NGŨ CHIẾN THẮNG

Đội ngũ chiến thắng...

- Có những nhà lãnh đạo tài ba
- Tuyển chọn những thành viên giỏi
- Quyết tâm giành chiến thắng
- Mang đến nhiều thành công hơn cho các thành viên
- Luôn cải tiến

Đội chiến thắng có những nhà lãnh đạo tài ba

Mọi sự thành bại phụ thuộc vào nhà lãnh đạo. Bạn có thể khiến người khác làm những gì bạn muốn bằng hai cách: ép buộc hoặc thuyết phục. Sự cưỡng ép là phương pháp dành cho nô lệ và thuyết phục là phương pháp dành cho người tự do.

Thuyết phục đòi hỏi bạn phải biết điều gì khiến mọi người đồng ý thực hiện mong muốn của bạn và điều gì

thúc đẩy họ; đây là sự hiểu biết bản chất con người. Nhà lãnh đạo vĩ đại luôn sở hữu kiến thức đó.

Trong một cuộc nghiên cứu, 70 nhà tâm lý học được hỏi: "Điều gì cần thiết nhất cho một nhà lãnh đạo để hiểu rõ bản chất con người?" Hai phần ba số người trả lời, động lực quan trọng nhất để hiểu được điều gì tác động lên suy nghĩ, cảm xúc và hành động của con người.

Nếu bạn hiểu được điều gì thúc đẩy con người, bạn đã có trong tay công cụ uy lực nhất để điều hành họ.

People Management nghiên cứu tiểu sử cá nhân của mười nghìn người từ năm 1961. Các nhà nghiên cứu nhận ra rằng, con người lặp lại một kiểu mẫu hành vi ở mọi thời điểm hoàn thành một việc nào đó mà họ nghĩ mình làm tốt và cảm thấy thỏa mãn. Họ cũng phát hiện ra rằng, nhà lãnh đạo xuất sắc củng cố hành vi này bằng các cách sau.

Nhà lãnh đạo xuất sắc tạo ra môi trường phù hợp

Họ tin vào đội ngũ của mình. Điều này tạo môi trường cho sự thành công. Cách tốt nhất để có được và gìn giữ lòng trung thành của nhân viên là bạn thể hiện lòng yêu mến và quan tâm đến họ bằng lời nói và hành động. Sam Walton đã nói: "Các nhà lãnh đạo nổi tiếng đề cao lòng tự trọng của nhân viên. Nếu tin vào bản thân, mọi người có thể làm nên nhiều điều kỳ diệu".

Nhà lãnh đạo xuất sắc hiểu được nhu cầu cơ bản của con người

Paul "Bear" Bryant, huấn luyện viên bóng bầu dục nổi tiếng của trường Đại học Alabama đã nói về năm bí quyết của các thành viên chiến thắng trong đội:

1. Điều gì được mong đợi ở mỗi thành viên
2. Mỗi thành viên đều có cơ hội thể hiện
3. Mỗi thành viên tiến bộ như thế nào
4. Họ sẽ được hướng dẫn khi cần
5. Mỗi người được khen thưởng dựa trên những đóng góp của họ

Nhà lãnh đạo xuất sắc luôn kiểm soát "ba vấn đề lớn"

Các nhà lãnh đạo đều mong muốn được chủ động trong tất cả các lĩnh vực mà tổ chức có thể bị lôi cuốn vào. Tuy nhiên, ba lĩnh vực sau đây rất quan trọng đối với quyền lực và sự thành công của nhà lãnh đạo:

1. **Tài chính.** Nhân viên tài chính có ý nghĩa quan trọng bậc nhất đối với việc điều hành trong bất kỳ tổ chức nào.
2. **Nhân sự.** Chọn lựa con người sẽ quyết định tổ chức.
3. **Lập kế hoạch.** Vấn đề này quyết định tương lai của tổ chức.

Nhà lãnh đạo xuất sắc tránh "bảy sai lầm chết người"

1. Cố gắng để người khác thích mình hơn là tôn trọng mình.
2. Không cần lời khuyên và sự giúp đỡ của các thành viên trong nhóm.
3. Làm thui chột nhân tài khi coi trọng quyền lực hơn kỹ năng.
4. Phê bình không có tính xây dựng.
5. Không nâng cao tinh thần trách nhiệm của các thành viên.
6. Đối xử với mọi người như nhau.
7. Không kịp thời cung cấp thông tin đến mọi người.

T. Boone Pickens đã nói: "Có nhiều cách để tránh sai lầm, tuy nhiên cách tốt nhất để tránh những thảm họa là hãy luôn sẵn sàng. Bạn không phải đưa ra mọi quyết định, nhưng hãy đảm bảo bạn luôn có được thông tin. Và nếu bạn có thông tin thì bạn là một phần của quyết định. Với những thông tin ấy, bạn dễ dàng hỗ trợ mọi người và loại bỏ các dự đoán không cần thiết khi ra quyết định".

Nhà lãnh đạo tuyển chọn người tài

Khi xây dựng nhân viên cho công ty máy tính vừa mới thành lập, H. Ross Perot đã cố gắng thuê những người giỏi nhất. Phương châm của ông là: "Những con

chim đại bàng không sống theo đàn. Bạn phải tìm từng con một". Ông cho rằng, không thể xây dựng một tổ chức mạnh bằng các cá nhân yếu.

Adlai E. Stevenson nói: chỉ có ba nguyên tắc đối với nhà quản lý giỏi: thu hút người tài, hãy nhắc họ không đi tắt và ủng hộ họ hết mình. Trong đó tuyển chọn người tài là quan trọng nhất.

Bobb Biehl cho rằng, 60-80% thành công của các tổ chức hoặc công ty phụ thuộc vào ba yếu tố sau:

- Phương hướng rõ ràng
- Đội ngũ nhân sự phù hợp
- Tài chính mạnh

Đó là lý do tại sao gì quan trọng bằng việc sắp xếp đúng người vào đúng vị trí.

Tôi đã đọc một bài báo hài hước với tiêu đề "Không nên tuyển ai". Bài báo nói rằng đừng bao giờ thuê bất kỳ ai trong số những người sau: người khoác lác rằng mình thông minh hơn các nhân viên trước; người có lý lịch dài hơn 40 trang; người tô vẽ lý lịch; người nói quá nhanh; người huýt gió khi bạn hỏi; người thỉnh thoảng chen những câu nói đùa của trẻ con; người bật khóc khi bạn hỏi tên về một người có liên quan; người không thể phân biệt được màu tóc hay màu mắt; người đang bị án treo; người đang cố gắng gây ấn tượng bằng âm thanh.

Trong khi đang cười, bạn hãy nhớ rằng Quy luật Murphy cũng đúng với trường hợp bản lý lịch lý tưởng sẽ tìm đến bạn sau khi bạn đã tuyển được người cho công việc đó! Tuy nhiên, chọn đúng người vào đúng vị trí có vai trò cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Năm nguyên tắc chọn người dưới đây sẽ giúp bạn tuyển được các ứng viên xuất sắc nhất.

1. Tổ chức càng nhỏ thì việc thuê người càng quan trọng

Những tổ chức nhỏ thường suy nghĩ sai lầm rằng, mình có nhân viên kém vì mình nhỏ. Điều ngược lại mới đúng. Trong một công ty có 100 nhân viên, nếu chỉ có một người kém thì bạn chỉ thất bại 1%. Nhưng nếu một tổ chức có bảng lương cho hai người và một người kém, thì tổ chức đó thất bại 50%. Tuy nhiên, khía cạnh tích cực là bạn sẽ tìm được một người giỏi dễ dàng hơn khi phải tìm 100 người.

2. Hiểu rõ bạn cần một người như thế nào

Dưới đây là 20 tiêu chuẩn cá nhân của một nhân viên tiềm năng:

1. Thái độ tích cực – ứng xử với mọi người và mọi tình huống bằng thái độ tích cực.
2. Tràn đầy sinh lực – có sức khỏe và sức chịu đựng để làm việc chăm chỉ mà không bị kiệt sức.
3. Nhiệt tình, nồng hậu – có khả năng thu hút mọi người.

4. Chính trực – đáng tin cậy, cá tính tốt, nhất quán trong lời nói và hành động.
5. Có trách nhiệm – luôn có mặt khi cần, không cần lời bào chữa, luôn hoàn thành công việc được giao.
6. Hình tượng bản thân tốt – cảm nhận tốt về bản thân, về mọi người và cuộc sống;
7. Có ý chí mãnh mẽ – luôn học hỏi, cầu tiến khi công việc phát triển;
8. Có khả năng lãnh đạo – có ảnh hưởng lớn đối với mọi người.
9. Khả năng phục tùng – sẵn sàng đưa ý kiến, có tinh thần tập thể và phục tùng lãnh đạo.
10. Không có các vấn đề cá nhân – có sự cân bằng trong cuộc sống cá nhân, gia đình và công việc.
11. Các kỹ năng công chúng – có khả năng thu hút con người và phát triển họ.
12. Hài hước – hưởng thụ cuộc sống, không nghiêm trọng hóa bản thân.
13. Dẻo dai – có thể "chịu đựng được va đập" khi có vấn đề.
14. Thành tích – đã có kinh nghiệm và thành công trong hai hay nhiều hoàn cảnh.
15. Có ước mơ lớn – khao khát học hỏi và phát triển bản thân.

16. Có tính tự kỷ luật – sẵn sàng "trả giá" để đi đến thành công.
17. Sáng tạo – có khả năng đưa ra giải pháp để xử lý vấn đề.
18. Linh hoạt – không sợ thay đổi, biến đổi; thích ứng khi tổ chức phát triển.
19. Có tầm nhìn – vượt lên trên lợi ích cá nhân để nhìn thấy bức tranh tổng thể.
20. Trực giác – có thể tìm hiểu và cảm nhận được tình huống mặc dù không có dữ liệu thực.

Hầu hết các phẩm chất này có thể được đánh giá bằng phỏng vấn và kiểm tra.

3. Biết những yêu cầu của công việc

Mười câu hỏi tổng quát dưới đây sẽ giúp nhà lãnh đạo tìm được ứng viên phù hợp. Có phải công việc yêu cầu...

1. Một người tiên phong hay một người lo việc hậu trường?
2. Một người có khả năng tổng quát hay một chuyên gia?
3. Một nhà sản xuất hay một thợ bảo trì?
4. Người quản lý nhân sự hay nhân viên hành chính?
5. Một nhà lãnh đạo hay một người trợ lý?

6. Một người có kinh nghiệm lâu năm hay một người hoàn toàn chưa có kinh nghiệm?
7. Người có tư duy sáng tạo hay người có tư duy trừu tượng?
8. Cần giám sát liên tục hay giám sát ít?
9. Một người theo tinh thần tập thể hay độc lập?
10. Làm việc ngắn hạn hay dài hạn?

Bạn biết càng nhiều về kiểu người bạn cần và yêu cầu công việc thì bạn càng thành công khi tìm kiếm ứng viên phù hợp. Kurt Einstren nói: "Thuê không đúng người, công ty của bạn phải mất ít nhất hai năm tiền lương. Đôi khi cái giá phải trả cao hơn nhiều, không phải vấn đề tiền bạc, mà là các mối quan hệ căng thẳng, thất bại trong quan hệ công chúng và mất niềm tin".

Khi được hỏi: "Làm thế nào anh nhận ra người mà anh đang cần thuê?", tôi luôn cười và nói: "Bạn sẽ không bao giờ biết chắc chắn". Khi tìm kiếm nhân viên, tôi cố gắng thực hiện theo các hướng dẫn sau:

- Biết điều bạn cần trước khi bắt đầu tìm kiếm nhân viên
- Dành thời gian để tìm hiểu lĩnh vực này
- Hãy tham khảo nhiều ý kiến
- Thực hiện nhiều buổi phỏng vấn
- Mời cộng sự của bạn tham gia vào một số cuộc phỏng vấn và tham khảo ý kiến của họ

- Phỏng vấn cả người thân của các ứng viên đó
- Kiểm tra bảng thành tích của ứng viên
- Nếu có thể, hãy cho ứng viên đó thử việc để xem họ có phù hợp với công việc hay không
- Đưa ra câu hỏi khó, như: "Vì sao bạn rời công ty cũ?", "Bạn có thể đóng góp điều gì?", "Bạn có sẵn sàng trả giá không?"
- Hãy tin vào bản năng của bạn

Hãy tiến hành từng bước một. Trên thực tế, bạn có thể để cộng sự của mình phỏng vấn sau đó, hãy so sánh kết quả. Tôi chỉ thuê một người nếu mọi việc tốt và tôi cảm thấy thoải mái.

4. Hiểu những mong muốn của nhân viên tiềm năng

Mọi người làm việc chăm chỉ hơn, gắn bó lâu hơn và làm việc tốt hơn khi họ thích việc mình làm. Nhận ra điều đó, tôi luôn đảm bảo cho nhân viên tiềm năng có cảm giác tốt về tôi trong vai trò nhà lãnh đạo, cảm giác tốt với nhân viên khác, với tầm nhìn và các yêu cầu của đội ngũ. Tôi luôn nói với họ: "Đừng đến gặp tôi khi bạn không cảm thấy thoải mái". Tôi biết rằng tiền, sự quan tâm, đặc ân và lời hứa hẹn không thể tạo động lực cho nhân viên khi anh ta thật sự không muốn tham gia vào đội ngũ của chúng tôi. Cũng rất quan trọng khi vợ hay chồng họ "có cảm giác tốt" về công việc. Cảm giác tích cực của nhân viên sẽ dần biến mất nếu vợ hay chồng họ cảm thấy không thoải mái.

5. Nếu không đủ khả năng thuê người giỏi nhất, hãy thuê người trẻ tuổi sẽ trở thành người giỏi nhất

Sau đó:

Hãy tin họ – điều đó khích lệ sự mạo hiểm.

Hướng dẫn họ – điều đó tạo dựng sự kính trọng.

Yêu quý họ – điều đó càng làm cho các mối quan hệ thêm vững chắc.

Hiểu họ – điều đó giúp phát triển cá nhân họ.

Dạy họ – điều đó giúp họ hoàn thiện hơn.

Tin tưởng họ – điều đó củng cố lòng trung thành của họ.

Phát triển họ – điều đó mang lại thử thách cho họ.

Nâng đỡ họ – điều đó đảm bảo các kết quả trong tương lai.

Đội ngũ chiến thắng chơi để giành chiến thắng

Sự khác nhau giữa chơi để thắng và chơi để không thua là sự khác nhau giữa thành công và tầm thường. Tôi lớn lên ở Ohio và trở thành người hâm mộ đội bóng bầu dục Big Ten. Trong nhiều năm, tôi quan sát thấy rằng đội Big Ten luôn thua ở các "trận đấu lớn" tại Rose Bowl. Vì sao vậy? Có phải đội Pac Ten lúc nào cũng chơi tốt hơn chăng? Không phải vậy, ranh giới của chiến thắng không phải là kết quả của tài năng. Đó là kết quả của việc mỗi đội tiếp cận các trận đấu đó như thế nào.

Đội Big Ten chơi dè dặt, cố gắng để thua cuộc. Còn đội Pac Team chơi cởi mở, cố gắng để giành thắng lợi.

Mỗi khi có thành viên mới gia nhập vào nhóm, tôi đưa cho họ một tấm bảng và yêu cầu treo trên tường trong phòng làm việc của họ. Trên tấm bảng đó viết: "Tôi không vật lộn để tồn tại qua ngày". Trong buổi gặp mặt, tôi muốn khuyến khích họ không trở thành những kẻ sống sót qua ngày. Tôi muốn nhắc nhở họ phải dám mạo hiểm, dám thực hiện các quyết định khó khăn, dám lao vào thử thách và tạo ra sự khác biệt. Người chơi để không thua thì liên tục bỏ lỡ cơ hội và khó có thể phát triển. Giống như chơi bóng chày vậy, bạn không thể giành được vị trí thứ hai khi chân bạn vẫn đặt ở vị trí thứ nhất!

Một cuộc nghiên cứu trên nước Mỹ cho thấy gần 85% công nhân được phỏng vấn nói rằng họ có thể làm việc chăm chỉ hơn. Hơn một nửa tuyên bố họ có thể làm việc hiệu quả gấp đôi "nếu họ muốn". Đội ngũ chiến thắng ít tài năng hơn đội chiến bại. Tuy nhiên, họ luôn quyết tâm cao hơn. Họ muốn chiến thắng. Họ sẵn sàng trả giá và giành chiến thắng. Đám đông trên khán đài có thể tự hỏi sao họ gặp may mắn đến thế nhưng từng thành viên của đội biết mình đã chơi thế nào để giành chiến thắng.

đội ngũ chiến thắng mang đến nhiều thành công cho mỗi thành viên

Nói cách khác, mỗi cầu thủ sẽ chơi tốt cùng với các cầu thủ khác trong đội hơn là khi họ chơi một mình.

Huấn luyện viên hàng đầu Vince Lombardi đã nói: "Hãy bắt đầu dạy các nguyên tắc cơ bản. Một cầu thủ phải nắm được nguyên tắc cơ bản của trò chơi cũng như cách chơi ở vị trí của anh ta. Tiếp theo, sắp xếp anh ta vào vị trí. Đó là kỷ luật. Cầu thủ phải chơi trong một tập thể... Sau đó, cầu thủ đó phải quan tâm đến người khác, phải *yêu thương* từng thành viên. Đó là tinh thần đồng đội".

Robert W.Keidel đã nói, cố gắng thay đổi hành vi cá nhân và/hoặc tổ chức mà không giải quyết các vấn đề lớn trong tổ chức thì chắc chắn sẽ thất bại. Không sớm thì muộn, sự quan liêu sẽ phá hủy ngay cả các quy trình hợp tác mạnh mẽ nhất. Như đạo diễn nổi tiếng Woody Allen nói: "Sư tử và cừu non có thể nằm cùng nhau, nhưng cừu non sẽ không chợp mắt được nhiều".

Hãy tác động lên sư tử và cừu non bằng cách thiết lập hệ thống làm việc theo nhóm. Mặc dù Boston Celtics đạt 16 danh hiệu vô địch nhưng chưa bao giờ sở hữu tay săn bàn nhiều nhất của giải và chưa bao giờ thưởng cho một cầu thủ dựa trên thành tích cá nhân. Celtics hiểu rằng mọi vị trí của bóng rổ cần có sự hợp tác chặt chẽ.

Dưới đây là các phương pháp quan trọng để xây dựng một đội ngũ mạnh.

Hiểu rõ động lực của từng thành viên

Mỗi cá nhân đều có mục tiêu riêng – "lý do thật sự" khiến họ muốn tham gia vào đội. Mục tiêu cá nhân là chìa khóa thúc đẩy mỗi thành viên.

Vạch ra tầm nhìn của đội ngũ

Vạch ra tầm nhìn bằng cách xây dựng phương châm, đặt tên, sáng tạo biểu tượng và khẩu hiệu của tổ chức. Điều này sẽ khích lệ niềm tự hào cho các thành viên của đội.

Xác định vai trò của mỗi thành viên

Để tránh sự ganh đua không cần thiết, hãy xác định rõ ràng vai trò của mỗi thành viên trong nhóm. Điều này cũng tránh các vấn đề về "sự công bằng" thường xảy ra giữa các nhân viên. Mỗi thành viên được đánh giá theo những đóng góp của họ trong đội.

Tạo ra bản sắc cho nhóm

Tạo ra giá trị của nhóm bằng cách nghiên cứu, phát huy truyền thống và các giá trị của tổ chức. Cùng nhau tạo ra nhiều kỷ niệm đáng nhớ của nhóm.

Sử dụng rộng rãi các từ "chúng ta" và "của chúng ta"

Xây dựng đội ngũ bao gồm cả việc làm cho các thành viên trong nhóm cảm thấy quyền tự chủ khi làm việc. Khi nhóm hoàn thành tốt công việc, việc khen ngợi nỗ lực của toàn bộ nhóm mà không có sự tách bạch từng cá nhân là điều rất quan trọng.

Liên lạc với mọi người

Đừng trở thành một kẻ tham lam chỉ khư khư ôm lấy thông tin. Hãy chia sẻ thông tin không chỉ với các thành viên chủ chốt. Mọi người luôn làm việc tốt hơn khi được

hỗ trợ thông tin. Là nhà lãnh đạo, bạn sẽ thành công khi những thành viên đội bạn đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân.

Bạn có nhớ sự kiện Edmund Hillary và hướng dẫn viên người bản xứ của ông, Tenzing, đã thực hiện cuộc chinh phục đỉnh Mt. Everest lịch sử không? Khi xuống núi, Hillary đã bất ngờ bị trượt chân. Tenzing tóm lấy dây thừng và giữ cho cả hai không bị rơi bằng một cái rìu đóng vào khối băng. Sau đó, Tenzing đã từ chối nhận công cứu mạng Hillary. Anh xem đó là một phần của công việc. Như anh nói: "Những người leo núi luôn giúp đỡ lẫn nhau".

Đội ngũ chiến thắng không ngừng hoàn thiện

Khi một tổ chức ngừng cải tiến thì đó cũng là lúc nó chuẩn bị suy tàn! Vì sao một đội bóng bầu dục, bóng chày, bóng rổ chuyên nghiệp hiếm khi giành chức vô địch thế giới trong nhiều năm liên tục? Lý do chính là vì họ bị cám dỗ giữ lại tất cả các cầu thủ, duy trì các bài tập, chiến lược giống như năm trước. Nhiều người cho rằng nếu họ duy trì như vậy, họ có thể ở trên đỉnh cao vinh quang. Điều đó không đúng. Các cầu thủ hiện tại phải luôn được phát triển và hoàn thiện hoặc các cầu thủ có tiềm năng phải được bổ sung vào đội. Thành công liên tục là kết quả của sự cải tiến không ngừng.

Mục tiêu đầu tiên của nhà lãnh đạo là phát triển nhân viên, chứ không phải sa thải họ.

Các cuộc nghiên cứu cho thấy, không phải những nhận xét cuối năm chung chung mà chính việc huấn luyện hàng ngày có tác dụng nâng cao hiệu quả hoạt động. Quá trình huấn luyện này gồm hai phần quan trọng: thiết lập mục tiêu cụ thể và thường xuyên đánh giá tiến độ thực hiện.

Các mục tiêu phải chỉ rõ kết quả cuối cùng, chính xác mức độ thành công mà nhà quản lý mong đợi và nên gắn liền với một thời gian biểu. Nên đặt ra bao nhiêu mục tiêu cho nhân viên? Đề ra ít mục tiêu tốt hơn là quá nhiều. Nếu nhân viên bị quá tải thì thật vô lý khi mong đợi tất cả các mục tiêu được hoàn thành tốt. Hãy nhớ rằng mục tiêu là thước đo đầu tiên.

Điều tạo nên sự khác biệt đáng kể chính là kết quả công việc của nhân viên. Mọi người đều mong muốn được đánh giá dựa trên nỗ lực của họ với công việc hơn là dựa trên kết quả. Điều này đúng đối với người làm việc kém hiệu quả. Các nhà quản lý phải xác định chỉ ra kết quả mình mong đợi và yêu cầu nhân viên chịu trách nhiệm với các kết quả đó. Nhà quản lý nên cố gắng đưa ra các mục tiêu phù hợp với lợi ích của tổ chức và cá nhân. Nếu không thể thống nhất, người quản lý phải cùng mọi người thiết lập các mục tiêu. Hãy nhớ rằng: Không phải nỗ lực mà hiệu quả mới là thước đo hoàn thành các mục tiêu.

Thường xuyên đánh giá tiến độ thực hiện có nghĩa là hoàn thành ba điều sau:

Thứ nhất, đánh giá là sự nhắc nhở liên tục nhân viên rằng, hoàn thành mục tiêu có vai trò quan trọng đối với sự nghiệp của họ. Thứ hai, đánh giá giúp nhà quản lý nhận ra các tiến triển tích cực hướng đến mục tiêu. Thứ ba, nếu không thấy tiến triển, nhà quản lý có thể lắng nghe nguyên nhân sút giảm hiệu quả công việc và hỗ trợ nhân viên đi đúng hướng. Buổi đánh giá giống như một cuộc họp để giải quyết vấn đề.

Dù nhân viên có tiến bộ hay không thì việc đánh giá giúp cho nhà quản lý luôn duy trì kiểm soát quá trình. Nếu ngay bây giờ bạn có nhiều hơn ba người báo cáo với bạn thì có khả năng bạn không hài lòng với một trong số họ. Trường hợp này luôn có một hoặc nhiều tình huống sau:

- Một người không hoàn thành xuất sắc công việc, tuy nhiên cũng không phải là người quá kém, vì vậy bạn giữ họ lại.
- Tìm người khác có thể làm công việc đó qua phỏng vấn, thuê, và sau đó đào tạo. Bạn không có thời gian cho việc đó.
- Một người thật sự không đủ năng lực trong công việc, nhưng bạn thích họ (hoặc cảm thấy tội nghiệp cho họ).
- Bạn không có đủ bằng chứng để sa thải người này. Bản đánh giá cuối cùng của bạn quá màu mè và bạn không thể hiện thái độ không hài lòng với công việc của cá nhân đó.

Kết quả là, chẳng có gì xảy ra cả. Tuy nhiên, luôn nhớ rằng, bạn và người cần bị sa thải không chỉ là hai người duy nhất trong phương trình. Nhiều nhà lãnh đạo không nhận ra rằng:

- Các nhân viên khác trong tổ chức đều biết tình huống đó. Không ai có thể che giấu hiệu quả công việc dưới mức trung bình.
- Việc bạn không thể sa thải người không có năng lực sẽ tác động tiêu cực đến bạn. Chỉ khi nhà lãnh đạo đặt lợi ích cá nhân lên trên lợi ích tổ chức thì anh ta mới trở thành gánh nặng của tổ chức.
- Tinh thần làm việc của nhân viên khác không tốt do bạn giữ lại những người làm việc dưới mức trung bình, trong khi người khác phải gồng mình để đảm nhận công việc của mình và của người khác nữa.

Hãy nhớ rằng, không phải người bạn sa thải mà chính người bạn không sa thải khiến cuộc sống của bạn trở nên tồi tệ. Nếu bạn nghi ngờ một nhân viên mà chưa bao giờ bạn đạt được kết quả khi làm việc với họ, tốt hơn là để cho họ làm việc ở một nơi khác.

Làm thế nào sa thải một người một cách đúng đắn? Bobb Biehl nói bản chất của việc làm đúng là duy trì quan điểm: "Khi bạn sa thải một người thất bại, bạn thật sự đang giúp họ thoát khỏi thất bại đó và để họ tự do tìm kiếm vị trí khác có thể thành công. Với sự giải phóng đúng đắn, bạn có thể truyền cho họ niềm phấn khích khi mong đợi một cuộc phiêu lưu mới".

Viễn cảnh tốt nhất là phỏng vấn tốt, tuyển dụng tốt và sau đó bắt đầu phát triển nhân viên để phát huy tiềm năng lớn nhất của họ cũng như của bạn. Có ba giai đoạn tiềm năng:

1. Tôi sử dụng hết tiềm năng của mình (tôi tập trung nhiệt huyết vào bản thân).
2. Tôi phát triển hết khả năng của người khác (tôi tập trung nhiệt huyết vào các nhân viên chủ chốt).
3. Họ sử dụng hết tiềm năng của tôi (họ tập trung nhiệt huyết vào tôi).

Nhân viên xuất sắc ở giai đoạn 1.

Nhà lãnh đạo xuất sắc ở giai đoạn 1 và 2.

Nhà lãnh đạo may mắn xuất sắc ở giai đoạn 1 và 2 và trải nghiệm giai đoạn 3.

Bây giờ hãy xem xét những điểm mạnh của bạn trong tư cách nhà lãnh đạo. Đánh giá này sẽ giúp bạn kiểm tra lại các lĩnh vực quan trọng đối với một nhà lãnh đạo đồng thời củng cố các lĩnh vực mà bạn cần cải thiện trong quá trình phát triển. Hãy khoanh tròn số thể hiện khả năng của bạn:

1	2	3	4	5
Thành thạo	Nắm vững	Thỏa mãn	Cần phát triển	Khó khăn

Phẩm chất chung của các nhà lãnh đạo kiệt xuất

MƠ ƯỚC

Đừng bao giờ rời bỏ giấc mơ cho đến khi bạn sẵn sàng thức giấc và thực hiện nó. Khi làm việc với các nhà lãnh đạo, tôi đã thường tự hỏi: "Con người tạo nên ước mơ, hay ước mơ tạo ra con người?" Kết luận của tôi là cả hai đều đúng.

THIẾT LẬP MỤC TIÊU

Mục tiêu là ước mơ có thời hạn thực hiện.

Nếu bạn không biết mình muốn gì và đang đi đâu thì bạn sẽ không đạt được gì cả và cũng chẳng đi đến đâu.

ẢNH HƯỞNG

Thực chất của sức mạnh ảnh hưởng là thuyết phục người khác cùng tham gia.

Mọi người không quan tâm bạn cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến họ như thế nào.

TỔ CHỨC CUỘC SỐNG CÁ NHÂN

Nhân vật Christopher Robin trong tác phẩm *Winnie the Pooh* đã nói: "Tổ chức là những gì bạn làm trước khi bạn làm điều gì đó, để khi bạn thực hiện thì mọi thứ sẽ không rối tung lên".

ƯU TIÊN

"Người khôn ngoan không lãng phí công sức theo đuổi những điều không phù hợp với mình. Anh ta còn

khôn ngoan hơn khi lựa chọn và quyết tâm theo đuổi những điều anh có thể làm tốt nhất trong số những thứ có thể làm tốt", William Gladstone.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

"Phần lớn mọi người nhìn thấy khó khăn nhưng một số ít nhìn thấy mục tiêu. Lịch sử ghi lại thành công của số ít người ấy, trong khi đó, lãng quên là phần thưởng của những người còn lại", Alfred Armand Montapert.

MẠO HIỂM

Mạo hiểm không được đánh giá theo xác suất thành công mà theo giá trị của mục tiêu.

RA QUYẾT ĐỊNH

Những quyết định của bạn luôn tốt hơn nếu bạn đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân.

SỰ SÁNG TẠO

Luôn luôn có cách tốt hơn... Thử thách của bạn là tìm ra nó.

"Trí tuệ con người khi đã phát triển do một ý tưởng mới thì không bao giờ trở về kích cỡ ban đầu", Oliver Wendall Holmes.

TUYỂN DỤNG/SA THẢI

"Chỉ có ba nguyên tắc trong quản lý: tìm người giỏi, bảo họ không đi tắt và ủng hộ họ hết mình. Tìm người giỏi là việc quan trọng nhất", Adlai E. Stevenson.

"Khi bạn sa thải một người thất bại, bạn thật sự đang giải thoát anh ta khỏi thất bại đó, và giúp anh ta tìm kiếm công việc khác mà anh ta có thể thành công", Bobb Biehl.

ĐÁNH GIÁ

Người phát huy hết tiềm năng của họ dành nhiều thời gian trả lời câu hỏi: "Tôi đang làm tốt điều gì?" chứ không phải là "Tôi đang làm sai điều gì?"

Người biết làm thế nào luôn có một công việc, tuy nhiên người biết tại sao luôn là ông chủ.

Nếu bạn giỏi hoặc thông thạo bốn lĩnh vực thì bạn ở giai đoạn 1. Nếu bạn giỏi hoặc thông thạo tám lĩnh vực thì bạn ở giai đoạn 2. Nếu bạn giỏi hoặc thông thạo ở mọi lĩnh vực thì bạn ở giai đoạn 3 (bạn có một đội ngũ hỗ trợ mạnh có thể giúp bạn vượt lên chính mình).

Lời bạt

Những nhà lãnh đạo mà thế giới này cần đến là:

Người sử dụng ảnh hưởng của mình trong một thời điểm thích hợp cho những công việc thích hợp;

Người có trách nhiệm cao khi thất bại, không vỗ ngực khi thành công;

Người tự lãnh đạo bản thân thành công trước khi lãnh đạo người khác;

Người luôn tìm kiếm giải pháp tối ưu chứ không phải giải pháp gần như nhau;

Người gia tăng giá trị cho mọi người và tổ chức của mình;

Người làm việc vì lợi ích của người khác chứ không vì lợi ích cá nhân;

Người kiểm soát bản thân họ bằng cái đầu và kiểm soát người khác bằng trái tim;

Phát triển con người là công việc cao quý nhất của nhà lãnh đạo.

Người biết con đường, đi trên con đường và chỉ cho mọi người biết con đường đó;

Người cổ vũ và khích lệ chứ không đe dọa và sử dụng mánh khóe với người khác;

Người sống với mọi người để biết vấn đề của họ và sống với Chúa để lãnh trách nhiệm giải quyết vấn đề đó;

Người nhận ra rằng cá tính còn quan trọng hơn chức vị.

Người đưa ra ý kiến chứ không dựa trên những ý kiến được trưng cầu;

Người hiểu rằng tổ chức là sự phản chiếu của những tính cách;

Người không bao giờ đặt mình lên trên mọi người trừ việc đảm nhận trách nhiệm;

Người trung thực trong cả việc nhỏ và việc lớn;

Người tự rèn luyện tính kỷ luật bản thân nên không cần những người khác ép mình vào khuôn khổ;

Người gặp thất bại nhưng có khả năng chuyển bại thành thắng;

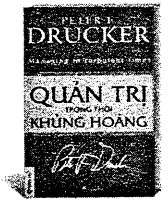
Người sử dụng chiếc la bàn đạo đức với chiếc kim luôn chỉ về bên "phải".

Alpha Books trân trọng giới thiệu

Số trang: 332
Giá bìa: 89.000đ

90 ngày đầu tiên làm sếp

Cẩm nang này sẽ giúp bạn vượt qua được những thách thức trong giai đoạn "tiếp nhiệm" một vị trí quản lý mới. Được đúc rút từ kinh nghiệm của nhiều nhà quản lý, với lối trình bày rất hệ thống và dễ hiểu, cuốn sách chỉ ra cụ thể 10 chiến lược mà mỗi nhà quản lý mới cần nhanh chóng nắm bắt để làm chủ được vai trò, quyền hạn và nhiệm vụ của mình, đồng thời thực hiện công việc hiệu quả.



Số trang: 296
Giá bìa: 69.000đ

Quản trị trong thời khủng hoảng

Cuốn sách tập trung vào hành động, chiến lược và cơ hội của các doanh nghiệp, tìm hiểu những điều mà các nhà quản lý có thể làm, nên làm và phải làm trong thời đại khủng hoảng. Đồng thời nó cũng chỉ ra rằng trong thời đại khủng hoảng, nhiệm vụ đầu tiên của các nhà quản lý đó là đảm bảo khả năng tồn tại của các tổ chức, đảm bảo cơ cấu tổ chức vững mạnh, có thể đối phó với những thay đổi bất ngờ cũng như có khả năng tận dụng tối đa các cơ hội

PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
Ngõ Hoà Bình 4, Minh Khai,
Hai Bà Trưng, Hà Nội
ĐT: 04.3246920 Fax: 04.6246915

Chịu trách nhiệm xuất bản: Nguyễn Hoàng Cầm
Chịu trách nhiệm nội dung: Vũ Anh Tuấn

Biên tập: Đinh Thanh Hoà
Sửa bản in: Trần Thị Khuyên
Bìa: Trần Văn Phượng
Trình bày: Trần Văn Phượng

In 3.000 cuốn, khổ 13 x 20.5 cm tại Công ty TNHH
Thương mại & Dịch vụ Nguyễn Lâm
Giấy chấp nhận đăng kí kế hoạch xuất bản số:
70-2013/CXB/218-324/LĐXH
Quyết định xuất bản số: 84/QĐ-NXBLĐXH.
In xong và nộp lưu chiểu quý II-2013

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA www.alphabooks.vn

TẠI HÀ NỘI
Trụ sở chính: 176 Thái Hà, Đống Đa, Hà Nội
*Tel: (84-4) 3 722 6234 | 35 | 36 *Fax: (84-4) 3 722 6237 *Email: info@alphabooks.vn
Phòng kinh doanh: *Tel/Fax: (84-4) 3 773 8857 *Email: sales@alphabooks.vn
TẠI TP.HỒ CHÍ MINH
Văn phòng đại diện: 380/5A Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Phường 8, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh
*Tel: (84-8) 2210 8588 *Fax: (84-8) 3 8484 986