



BÙNG CHÁY hay TÀN LỤI

Làm thế nào để nhóm lên ngọn lửa say mê,
sáng tạo và nhiệt tình trong công việc

MICHAEL LEE STALLARD

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN

BỤNG CHÁY HAY TÀN LỤI

BÙNG CHÁY HAY TÀN LỤI

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

Website: www.thaihabooks.com

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Cổ phần Sách Thái Hà và NXB Thomas Nelson, America.

**FIRED UP OR BURNED OUT: HOW TO REIGNITE YOUR TEAM'S PASSION
CREATIVITY, AND PRODUCTIVITY/MICHAEL LEE STALLARD.**

All Rights Reserved. This Licensed Work published under license.

Copyright © 2007 by Thomas Nelson, America.

www.thomasnelson.com

BÙNG CHÁY **hay** **TÀN LỤI**

**Làm thế nào để nhóm lên ngọn lửa say mê,
sáng tạo và nhiệt tình trong công việc**

MICHAEL LEE STALLARD

Người dịch: Đặng Thị Diệu Thuần

Nguyễn Thị Minh Phương

Hiệu đính: Mỹ Hạnh

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN

Mục lục

Lời mở đầu 15

Phần một:

ĐIỀU GÌ CÓ THỂ KHIẾN CHÚNG TA “BÙNG CHÁY” 33

Chương 1 35

TRƯỜNG HỢP ÁP DỤNG TÍNH LIÊN KẾT TRONG CÔNG VIỆC35

Chương 2 44

KHOA HỌC VỀ TÍNH LIÊN KẾT44

Chương 3 53

VĂN HÓA LIÊN KẾT53

Chương 4 65

LIÊN KẾT VÀ NHỮNG HUYỀN THOẠI65

Chương 5 77

RẮC RỐI Ở QUẢNG TRƯỜNG THỜI ĐẠI77

Chương 6 83

BƯỚC TIẾP THEO TRONG TIẾN TRÌNH PHÁT TRIỂN CÁC TỔ CHỨC83

Phần hai:

BA NGUYÊN TẮC THEN CHỐT ĐỂ LIÊN KẾT VÀ NHÓM LÊN
NGỌN LỬA NHIỆT HUYẾT TRONG ĐỘI NGŨ CỦA BẠN..... 93

Chương 7 95

ĐỘNG LỰC XUẤT PHÁT TỪ SỰ ĐỒNG NHẤT95

<i>Chương 8</i>	105
TẠO RA Ý NGHĨA CHO HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY	105
<i>Chương 9</i>	122
XOÁ BỎ NHỮNG ĐIỀU VÔ GIÁ TRỊ	122
<i>Chương 10</i>	141
KẾT NỐI GIÁ TRỊ	141
<i>Chương 11</i>	152
BA ÍCH LỢI CỦA DÒNG CHẢY TRI THỨC	152
<i>Chương 12</i>	177
ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG CỦA DÒNG CHẢY TRI THỨC.....	177
Phần ba:	
NGỌN LỬA KHỎI NGUỒN TỪ BẠN.....	191
<i>Chương 13</i>	193
NGƯỜI KẾT NỐI.....	193
<i>Chương 14</i>	201
HÀNH TRÌNH TỚI SỰ KẾT NỐI.....	201
<i>Chương 15</i>	209
PHÁT TRIỂN SỨC MẠNH PHẨM CHẤT VÀ SỰ KẾT NỐI	209
Phần bốn:	
HỌC HỎI TỪ 20 NHÀ LÃNH ĐẠO VĨ ĐẠI TRONG 20 NGÀY	223
<i>Kết luận</i>	317
<i>Phụ lục A</i>	328
<i>Về các tác giả</i>	332

BÙNG CHÁY HAY TÀN LỤI

“Một tác phẩm ấn tượng và thu hút. Tôi đã hoàn toàn bị thuyết phục rằng những nguyên lý cơ bản trong cuốn sách này sẽ thực sự vượt qua thử thách thời gian hàng thế kỷ tiếp theo, thậm chí có thể tồn tại mãi mãi. Cuốn sách chỉ ra cách thức sử dụng con người, cách thức tạo ra những xã hội, những doanh nghiệp hay những nền văn hóa tuyệt vời. Bản thân tôi cũng đang lưu truyền cuốn sách cho mọi người trong công ty mình”.

-Russell Reynolds Jr, nhà sáng lập và là cựu Giám đốc điều hành của Hiệp hội Russell Reynolds, kiêm Chủ tịch Tập đoàn Tìm kiếm ứng cử viên giữ vị trí lãnh đạo

“Trong thời đại ngày nay, các nhà lãnh đạo luôn trăn trở nhằm tìm kiếm con đường phát triển nhằm hướng tới một môi trường làm việc lành mạnh, một môi trường trong đó năng lực của con người được giải phóng khi tinh thần của họ được giải phóng. Các nhà quản trị trong doanh nghiệp, trong các cơ quan của chính phủ sẽ không thể tìm thấy nguồn hỗ trợ về ý tưởng nào tuyệt vời hơn những sáng kiến mới trong cuốn sách này. Bùng cháy hay tàn lụi sẽ trở

thành cuốn cẩm nang lãnh đạo không thể thiếu cho các nhà quản trị ở khắp mọi nơi.”

-Frances Hesselbein, Chủ tịch và là nhà sáng lập của Tổ chức The Peter Drucker Foundation (sau này đổi tên thành viện Leader to Leader)

“Đọc cuốn sách này có cảm tưởng như ta đang có một cuộc đối thoại thú vị; những con người mới mẻ và thú vị tham gia cuộc đối thoại, đóng góp ý kiến riêng của bản thân cũng như những kiến thức đa dạng trên nhiều lĩnh vực khiến cho những bài đối thoại càng thêm thú vị bổ ích. Người đọc buộc phải trở nên thông minh hơn, sâu sắc hơn, mạnh mẽ hơn và vì thế mà ngày càng thích thú hơn với cuốn sách này.”

-Regina Fazio Maruca, cựu biên tập viên cấp cao của tờ *Havard Business Review*, và là đồng tác giả của cuốn *Your Leadership Legacy*

“Một cuốn sách tuyệt vời mà bất cứ doanh nhân nào cũng không thể bỏ qua! Mọi người đang khao khát tìm hiểu rõ hơn về mối liên hệ giữa người với người, nhằm nâng cao kết quả kinh doanh và chất lượng cuộc sống của mình. Hãy đọc cuốn sách của Michael và học hỏi từ những người đã và đang thành công khi biến mối liên kết về con người trở thành sự thật trong hoạt động kinh doanh của mình”

- Jack Mitchell, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của Mitchells/Richards/Marshs, và là tác giả của cuốn *Hug Your Customer, The Proven Way to Personalize Sales* và cuốn *Achieve Astounding Result*

“Thông qua những câu chuyện cuốn hút, *Bùng cháy hay tàn lụi* đã tạo cho tôi niềm tin vào sức mạnh của sự liên kết trong cuộc sống cũng như trong công việc. Nó giúp tôi nhận ra những điều còn thiếu trong rất nhiều doanh nghiệp. Và quan trọng hơn, nhờ đó tôi đã tìm ra cách giải quyết những thiếu sót này.”

-*Marian Chapman Moore*, Giáo sư kiêm Hiệu trưởng Trường Đại học Virginia, thạc sĩ Darden về Quản trị học và cử nhân Darden của Đại học Kinh doanh

“Một trong những điều mà tôi rút ra được là: tất cả những nhân viên đã có thâm niên làm việc với khách hàng của một công ty luôn phải tự gắn mình với công ty đó và tất cả những gì mà công ty đó đại diện. Hãy đọc *Bùng cháy hay tàn lụi*, và Michael Stallard sẽ chỉ cho bạn chính xác phải làm thế nào để nhóm lên niềm đam mê của họ bằng cách liên kết họ với mục đích của bạn.”

-*B. Josph Pine II*, đồng tác giả của cuốn sách *The experience economy*, và là nhà đồng sáng lập Công ty Hợp danh (LLP) Strategic Horizons

“Đây là cuốn sách mà bất cứ nhà lãnh đạo nào hay bất cứ ai khao khát được trở thành lãnh đạo cũng cần phải đọc. Cuốn sách bao gồm những bài học quý báu được đúc rút từ kinh nghiệm của những tên tuổi đã được khẳng định. Những bài học đó sẽ trở thành nền

tặng cho các nhà lãnh đạo tài giỏi trong tương lai. Không có cuốn sách nào khác có thể làm được như vậy.”

- *Richard Murphy*, nhà sáng lập và là cựu Giám đốc Điều hành của Viện ODI quốc tế (ODI - overseas development institute)

“Tài sản quý giá nhất của một doanh nghiệp là đội ngũ nhân viên, và gắn kết họ với công việc là con đường ngắn nhất để nâng cao hoạt động kinh doanh của bạn. *Bùng cháy hay tàn lụi* phác họa rõ ràng làm thế nào các nhà quản trị có thể tập trung năng lượng của nhân viên, không chỉ nhằm cải thiện khả năng lãnh đạo của bản thân họ mà còn góp phần gia tăng tính hiệu quả trong toàn đội ngũ trong quá trình thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.”

- *E. Pendleton James*, Chủ tịch Hiệp hội Pendleton James, kiêm cựu trợ lý cho Tổng thống Reagan trong đội ngũ nhân viên chính phủ

“Có rất ít nhà quản trị kinh doanh hiểu được sức mạnh của sự liên kết con người. Nhìn vào sự thay đổi về nhân khẩu học trên đất nước này, chúng ta có thể hiểu rằng hầu hết mọi người đều có thể đạt được thành công xứng đáng trong cuộc sống. Các nguyên tắc và khái niệm bao trùm trong cuốn sách khiến tôi hi vọng một ngày nào đó các nhà quản trị kinh doanh Mỹ sẽ hiểu ra rằng tất cả mọi người đều có khả năng học hỏi sao cho họ có thể vươn tới ngưỡng cửa của

quá trình cạnh tranh toàn cầu. Đó là niềm tin mới về khả năng tiên phong của mỗi người. Nếu chúng ta mơ về một thế giới trong đó cơ hội là công bằng cho mỗi cá nhân, công ty và cộng đồng của họ, thì chúng ta phải cương quyết làm việc để biến điều đó thành sự thật. Những công ty đi theo nguyên tắc được nêu ra trong *Bùng cháy hay tàn lụi* cuối cùng sẽ gặt hái được lợi nhuận và cạnh tranh thành công trong một thế giới mới- *thế giới phẳng*."

-*Tiến sĩ Eric J. Cooper*, Chủ tịch liên minh các đô thị quốc gia về giáo dục đạt hiệu quả cao

Bùng cháy hay tàn lụi là cuốn sách mà tất cả những người đang giữ cương vị lãnh đạo không thể bỏ qua. Nghệ thuật lãnh đạo xem ra có vẻ khá phức tạp và đôi khi khiến chúng ta bối rối. Tuy nhiên trên thực tế chỉ cần theo đuổi "những nguyên tắc cốt lõi", nguyên tắc tập trung vào "những nhu cầu cơ bản của mỗi cá nhân", thì các nhà lãnh đạo sẽ luôn tìm ra được chân lý. Cuốn sách này mô tả những nguyên tắc và nhu cầu ấy trong một mô hình dễ hiểu mà mọi nhà lãnh đạo cần có trên bàn làm việc của mình. Mô hình này được giải thích cặn kẽ, thấu đáo và minh họa chi tiết bằng những ví dụ cụ thể về các nhà lãnh đạo vĩ đại trong suốt hành trình và trong mọi ngõ ngách của cuộc đời họ

-*Keith A. Vander Veen*, Giám đốc chi nhánh phía trung tây của Công ty TNHH Chứng khoán Wachovia

“Chiến lược của Stallard là mang lại cho các chủ doanh nghiệp công cụ để củng cố và tiếp thêm sinh lực cho nhân viên của mình. *Bùng cháy hay tàn lụi* là một cuốn sách không thể bỏ qua đối với những nhà lãnh đạo mong muốn tìm ra con đường mới để nâng cao tinh thần cho nhân viên tại nơi làm việc.”

-*Shep và Ian Murray*, Đồng sáng lập và Giám đốc
Điều hành Vineyard Vines

Lời mở đầu

Điều gì hâm nóng lòng nhiệt huyết của con người và giúp họ cũng như công ty của mình phát triển thịnh vượng? Tôi không bàn đến những bài diễn văn khích lệ hay những chương trình ưu đãi nhân viên chỉ có tác dụng tạo ra sự nhiệt tình trong một thời gian ngắn. Tôi muốn nhấn mạnh rằng điều gì thực sự có thể khiến con người thể hiện hết khả năng của họ trong một thời gian dài? Điều gì có thể khiến từng cá nhân riêng lẻ đặt hết tâm huyết của mình vào công việc?

Khi mới vào làm việc trong một công ty mọi người thường tràn đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên theo thời gian, hầu hết các môi trường làm việc đều khiến ngọn lửa nhiệt huyết này trở nên leo lét. Vấn đề này cần phải được giải quyết.

Trong phần sau của cuốn sách, tôi sẽ giải thích tại sao các doanh nghiệp hiện nay nên coi vấn đề này là mối quan tâm hàng đầu.

Bùng cháy hay tàn lụi sẽ giúp bạn học được cách khơi dậy ngọn lửa nhiệt tình và niềm đam mê tiềm ẩn trong mỗi người. Đó là những gì mà mọi doanh nghiệp và cá nhân cần để phát huy hết tiềm năng. Cách tiếp cận tôi đề cập sau đây dựa trên kết quả nhiều năm nghiên cứu của

E Pluribuss Partners về những nhà lãnh đạo đã từng thành công và cả những người đã từng thất bại trong việc gắn kết những nhân viên của họ. Tác phẩm của chúng tôi sử dụng rất nhiều bài giảng và kiến thức sâu sắc trên nhiều lĩnh vực, bao gồm: tâm lý học, xã hội học, thần kinh học, khoa học chính trị, hành vi của doanh nghiệp, lý thuyết hệ thống, lịch sử, triết học và tôn giáo.

Một trong những con đường tốt nhất để học cách khơi dậy nhiệt huyết con người là học từ kinh nghiệm thực tế của những nhà lãnh đạo xuất chúng. Những người đó là:

- ✓ Một huấn luyện viên bóng rổ danh tiếng mà chỉ riêng việc được ghi danh vào Đại sảnh vinh danh Hall of Fame cũng đã đủ để đảm bảo ông sẽ tạo ra một đội bóng “được đánh giá cao nhất trong lịch sử từ trước tới giờ và không có đội hình nào, trong bất kỳ môn thể thao nào có thể đạt được thành tích đó”.
- ✓ Một Nữ hoàng xuất chúng dù chỉ mới ở tuổi 25 vào những năm 1950 và chưa hề có chút kinh nghiệm quản lý nào trước đó, bà đã tiếp quản và dẫn dắt một nước Anh kiệt quệ, nợ nần chồng chất trở thành một trong những quốc gia hùng mạnh nhất thế giới.
- ✓ Một người phụ nữ phi thường bắt đầu sự nghiệp là một tình nguyện viên, để rồi sau đó thăng tiến lên vị trí Tổng giám đốc và lãnh đạo tổ chức này trở thành một trong những đơn vị được quản lý tốt nhất thế giới (theo lời Peter Drucker quá cô).

- ✓ Một quân nhân Mỹ xuất sắc đã từng nhận giải thưởng Nobel Hòa bình, hai lần được tạp chí *Time* bình chọn là “Người đàn ông của năm” và được Winston Churchill¹ đánh giá là người có vai trò chủ chốt góp phần giúp quân Đồng Minh chiến thắng trong Thế chiến thứ hai.

Trên đây chỉ là một vài trong số rất nhiều những con người kiệt xuất. Câu chuyện của họ sẽ giúp bạn hiểu làm thế nào để có thể khơi dậy nhiệt huyết và sức mạnh cho nhân viên trong công ty của mình.

BẠN MUỐN THÀNH ĐẠT HAY CHỈ MUỐN TỒN TẠI

Có bao nhiêu người thật sự thành đạt trong công việc? Nghiên cứu của Tổ chức Gallup cho rằng chỉ có ba trong số mười người Mỹ tận tụy với công việc của họ. Ở những nước khác, con số này thậm chí còn ít hơn. Vậy hãy thử tưởng tượng xem tiềm năng về nhân lực đang bị phí phạm như thế nào! Việc có quá ít người thành đạt trong doanh nghiệp của mình dẫn đến tình trạng các công ty cũng đang lãng phí rất nhiều tiềm năng.

Sau 25 năm kinh nghiệm làm việc, đã có những lúc tôi thành đạt và cũng có khi tôi lâm vào tình cảnh khó khăn. Đôi khi, trong những tình huống xấu nhất, môi

¹ Chính trị gia nổi tiếng người Anh, là Thủ tướng Anh trong Thế chiến thứ hai. Năm 2002, ông đứng đầu trong một cuộc thăm dò ý kiến về “100 người Anh vĩ đại nhất” do BBC tổ chức.

trường làm việc đã dần dần rút cạn hết sinh lực sống trong tôi. Vì vậy, bạn sẽ phải chọn lựa: thành đạt, tồn tại hay là diệt vong, thuật ngữ nào trong số này miêu tả tác động của môi trường làm việc đến bạn? Nếu bạn là một nhà lãnh đạo, những người báo cáo công việc sẽ trả lời câu hỏi đó như thế nào?

Tôi đã quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp trong suốt những năm làm việc của mình bởi vì tôi muốn biết môi trường nào có thể khiến tôi phát huy hết năng lực. Mỗi quan tâm của tôi bất ngờ tăng lên vào cuối những năm 1990 khi tôi được nhận làm trưởng phòng marketing của một chi nhánh trực thuộc công ty môi giới quốc tế trên Phố Wall, chi nhánh này chuyên kinh doanh trong lĩnh vực quản lý tài sản cá nhân. Khi đảm nhiệm chức vụ này, tôi đã nhận ra rằng nhân tố quan trọng nhất cho thành công trong kinh doanh là xây dựng mối quan hệ bền chặt giữa khách hàng với những nhân viên chủ lực trong công ty, và tôi đã làm bất cứ điều gì có thể để phát triển việc xây dựng các mối quan hệ đó. Ngoài ra, chúng tôi cũng phát triển và thực hiện những chiến lược kinh doanh nhằm thúc đẩy tinh thần của những nhân viên then chốt trong công ty. Kết quả là doanh thu của chúng tôi đã tăng lên gấp đôi trong vòng hai năm rưỡi, và lần đầu tiên trong lịch sử thành lập công ty, doanh thu cuối năm lên tới một tỷ đô la. Trong suốt khoảng thời gian đó, tôi nhận ra rằng mình và đồng nghiệp khám đã phá ra một điều thật đặc biệt.

Mùa xuân năm 2002, tôi rời Phố Wall và lập một nhóm chuyên viên tư vấn, hỗ trợ các cá nhân và tổ chức biết cách phát huy hết tiềm năng. Trong quá trình tìm tòi nhằm nắm bắt mọi vấn đề giúp mọi người thành đạt trong công việc, tôi đã học được rất nhiều từ thất bại của các nhà lãnh đạo kiệt xuất đi trước, đồng thời cũng học được từ lời khuyên và kiến thức sâu rộng của các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Carolyn Dewing-Hommes, đồng tác giả của cuốn sách, đã chia sẻ với tôi những hiểu biết mà cô có được từ việc nghiên cứu Ngân hàng Citybank, qua quá trình thăm dò phân tích những công ty và nhà lãnh đạo tiềm năng nhất thế giới. Một đồng tác giả khác là Jason Pankau đã chia sẻ ý kiến về quá trình trở thành nhà lãnh đạo rồi thành người đào tạo cho các nhà lãnh đạo. Hai lần trao đổi kinh nghiệm này đã hoàn toàn thay đổi cuộc đời tôi và giúp tôi rút ra bài học quan trọng cho bản thân mình.

SỨC MẠNH CỦA SỰ LIÊN KẾT

Vào cuối năm 2002, các bác sĩ chẩn đoán rằng vợ tôi bị ung thư vú. May mắn thay là căn bệnh được phát hiện sớm và đã được mổ kịp thời cộng với điều trị bằng phóng xạ. Trong thời gian Katie được điều trị tại bệnh viện địa phương, tình thương và thái độ ân cần của rất nhiều nhân viên y tế ở đây khiến chúng tôi cảm thấy dễ chịu. Vài người trong số họ cũng là những bệnh nhân

ung thư may mắn sống sót. Họ biết chúng tôi cũng sẽ vượt qua và đã giúp đỡ chúng tôi nhiều hơn giới hạn trách nhiệm thông thường. Sự giúp đỡ đó thực sự đã động viên tinh thần chúng tôi.

12 tháng sau, Katie lại bị chẩn đoán là ung thư, lần này là ung thư buồng trứng. Trong suốt nửa đầu năm 2004, cô ấy đã phải trị liệu bằng hóa học sáu lần. Cô ấy tạm ngừng điều trị vào dịp hè và sau đó lại được điều trị với liều lượng cao hơn tại Trung tâm ung thư Memorial Sloan-Kettering ở New York. Những điều chúng tôi trải qua ở đó thực sự làm tôi bất ngờ. Bất cứ khi nào chúng tôi bước vào cửa trước của lối vào trên phố 53 ở Trung tâm Manhattan, những nhân viên gác cửa hồ hởi nhìn chúng tôi, chào đón chúng tôi với nụ cười niềm nở và ấm áp như thể chúng tôi là những người bạn đến thăm họ. Nhân viên lễ tân và an ninh cũng đều thân thiện như vậy. Trong lần khám đầu tiên của chúng tôi, bác sĩ chuyên khoa ung thư của Katie là Martee Hensley đã dành hàng giờ để nói chuyện và giải đáp mọi thắc mắc của chúng tôi. Mặc dù các con số thống kê đều đáng lo ngại, nhưng cử chỉ ấm áp và thái độ lạc quan của bác sĩ Hensley đã trấn an và nhóm lên trong chúng tôi một niềm hi vọng. Dù thể hiện rất giản dị, tự nhiên, nhưng mối liên kết với mọi người trong bệnh viện Sloan-Kettering rõ ràng đã động viên tinh thần chúng tôi.

Một hôm, khi Katie đang được điều trị thì tôi đi tới một cửa hàng lưu niệm mua đồ uống. Tại một phòng đợi

ngay bên cạnh, tôi đã tình cờ chứng kiến các nhân viên của bệnh viện đang thảo luận về một cuộc điều tra nhân viên. Tôi nghe thấy họ thổ lộ với nhau rằng họ yêu công việc của mình tại đây bởi họ yêu mến đồng nghiệp, bệnh nhân và sự nghiệp vĩ đại mà họ đang thực hiện. Điều này đã chứng minh cho những gì được in trên băng rôn của trung tâm: Mang lại sự chăm sóc tận tình nhất cho bệnh nhân ung thư ở bất cứ nơi đâu. Tôi hiểu rằng những chuyên viên chăm sóc sức khỏe này đã tạo nên mối liên kết với nhau và với các bệnh nhân. Trong thời gian tôi ở tại Memorial Sloan-Kettering, tôi đã được chứng kiến nhiều niềm vui, sự tin tưởng, hợp tác và sự gắn kết hơn cả 95% doanh nghiệp mà tôi đã từng làm việc. Ai có thể ngờ rằng một bệnh viện chuyên khoa ung thư lại có môi trường làm việc tích cực và sôi động như vậy.

Đến giờ tôi có thể vui mừng khôn xiết thông báo rằng cả hai căn bệnh của Katie đang thuyên giảm và cô ấy cảm thấy rất tuyệt. Nghĩ lại những ngày đó, tôi tin rằng chính mối liên kết mà chúng tôi cảm nhận được từ thái độ chăm sóc chứa chan tình cảm của các nhân viên y tế, bạn bè và gia đình đã giúp Katie chiến thắng căn bệnh. Cũng chính mối liên kết đó đã trấn an tinh thần cả gia đình chúng tôi. Một ấn phẩm của Hiệp hội Ung thư Mỹ khẳng định, tâm trạng cô đơn là một trong những yếu tố tác động xấu nhất đến bệnh nhân ung thư. Chúng tôi đã không hề cô đơn bởi chúng tôi luôn luôn được nhắc nhở rằng có rất nhiều, rất nhiều người đang tích cực ủng hộ chúng tôi. Chúng tôi hiểu rằng mọi người đang cầu

nguyện cho chúng tôi theo tất cả các hình thức tôn giáo mà con người có thể biết đến, thậm chí những người bạn theo chủ nghĩa vô thần của chúng tôi cũng nói rằng họ luôn thầm mong những điều tốt đẹp nhất sẽ đến với chúng tôi. Có lẽ đây là lần đầu tiên trong đời tôi vui đến như vậy, niềm vui xuất phát từ cảm nhận thật sự về tính cộng đồng và mối liên hệ với mọi người bên ngoài gia đình và những bạn bè thân thiết.

Trong nhiều năm trước đó, tôi đã không nhận thức và đánh giá đầy đủ tầm quan trọng của các mối quan hệ và sự liên kết. Ngày càng có nhiều bằng chứng chứng minh rằng đây là một vấn đề mang tầm cỡ quốc gia. Người ta tin rằng, sau Thế chiến thứ hai, niềm vui giảm xuống trong thời kỳ phát triển kinh tế đã góp phần xoá bỏ mối dây liên kết trong cuộc sống: các thành viên trong gia đình phân tán khắp nơi, ngày càng có nhiều người là trụ cột gia đình phải làm hai nghề một lúc và họ phải dành nhiều thời gian hơn cho công việc. Hai cuốn sách do hai học giả đáng kính là nhà tâm lý học David Myers¹ với cuốn *American Paradox* (Nghịch lý của nước Mỹ) và nhà chính trị học Robert Lane² với *The Loss Happinesss in Market Democracies* (Mất đi niềm hạnh phúc trong nền kinh tế thị trường) đã miêu tả hiện tượng này. Trong những trang sau, tôi sẽ lần lượt làm sáng tỏ và đưa ra cách thức để con người giải quyết vấn đề đó.

¹. Giáo sư Tâm lý học tại Đại học Hope ở Michigan, Hoa Kỳ.

². Giáo sư Tâm lý học tại Đại học Yale, Mỹ; cựu Chủ tịch của Hiệp hội Khoa học Chính trị Mỹ.

MỐI LIÊN KẾT SAU SỰ KIẾN NGÀY 11/9

Tôi phát hiện ra quy luật về ảnh hưởng của môi trường đến chúng ta khi suy ngẫm lại về cảm nhận của tôi vào buổi sáng sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001. Trong lúc đi bộ từ nhà ga trung tâm tới văn phòng của mình gần quảng trường Time, tôi đau đớn khi nhớ lại rằng tôi đã từng nhìn xuống những đại lộ trông heo hút như hẻm núi ấy, và nhìn những lá cờ Mỹ tung bay khắp nơi như những đám mây bao trùm toàn bộ phần phía nam của Manhattan¹. Tôi cũng mừng tượng lại hình ảnh những người New York gật đầu với chúng tôi và nhìn thẳng vào mắt tôi như thể muốn nói rằng “Chúng tôi sẽ vượt qua được” (Nếu bạn đã từng đến New York, bạn sẽ thấy rằng người New York rất hiếm khi nhìn thẳng vào mắt người khác).

Nhờ sự liên kết trong niềm tin chung của chúng tôi vào tự do và dân chủ, chúng tôi đã gửi thông điệp yêu thương đi khắp nước Mỹ để giương cao lá cờ tự do dân chủ và gửi tiền cho những gia đình bị mất người thân. Cũng chính nhờ mối liên kết này, những công nhân được cứu sống cùng những người tình nguyện đã sẵn sàng tới New York và Washington để làm tất cả những gì họ có thể nhằm trợ giúp người dân ở đây. Mặc dù người New York luôn tự hào về lối sống theo chủ nghĩa

¹. Thành phố trực thuộc New York, là Trung tâm Tài chính Văn hóa của Mỹ.

cá nhân của mình, nhưng tôi có thể khẳng định với bạn rằng họ đã cảm động sâu sắc trước tình thương dạt dào từ những người bạn trên khắp nước Mỹ. Trong suốt thời kỳ khủng hoảng, tang tóc và đau buồn đó, lòng trắc ẩn và thấu cảm của mọi người trên khắp nước Mỹ cũng như trên toàn thế giới đã mang đến cho người New York một vòng tay thân ái.

Khi viết về một nước Mỹ đoàn kết sau sự kiện 11 tháng 9, nhà bình luận xã hội David Brook đã ví chúng ta như một đại gia đình, cho dù mỗi chúng ta có thể có những rắc rối riêng khi một ai đó gặp khó khăn thì luôn có những người khác ở bên cạnh giúp đỡ nhau. Cũng chính mối liên kết như vậy đã giúp chúng ta vượt qua cuộc Đại suy thoái và Chiến tranh thế giới thứ hai.

Điều tôi cảm nhận về mối dây liên kết sau cuộc tấn công ngày 11 tháng 9 có ảnh hưởng sâu sắc đối với tôi. Nó khiến Carolyn, Jason và tôi nảy ra ý tưởng đặt tên nhóm chuyên viên tư vấn của chúng tôi là *E Pluribus Partners*, lấy cảm hứng từ một câu châm ngôn của Mỹ: *E Pluribus Unum*, dịch theo tiếng Latin có nghĩa là “một người vì mọi người”. John Adam, Benjamin Franklin và Thomas Jefferson¹ là những người đã lựa chọn cụm từ này. Nếu họ nhìn thấy cảnh người Mỹ kê vai sát cánh giải quyết hậu quả của sự kiện ngày 11 tháng 9, tôi tin rằng họ sẽ phải đứng lên ăn mừng.

¹ Ba vị Tổng thống của Hoa Kỳ.

CHÚNG TA PHẢI LIÊN KẾT VỚI MỌI NGƯỜI ĐỂ VƯƠN TỚI THÀNH CÔNG

Càng suy ngẫm về những trải nghiệm của riêng mình, càng tham khảo nhiều bài nghiên cứu về những yếu tố giúp mọi người và các doanh nghiệp phát triển, Carolyn, Jason và tôi càng tin tưởng rằng yếu tố đó chính là sự liên kết. Mỗi liên kết giữa chúng ta với mọi người trong công ty giúp chúng ta giữ được ngọn lửa nhiệt tình trong một thời gian dài. Sự liên kết thỏa mãn nhu cầu tâm lý của con người về quyền sở hữu, quyền tự do, phát triển bản thân, ý nghĩa cuộc sống; hay những mong muốn được tôn trọng, được thừa nhận. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, chúng ta sẽ thành công. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng khi có sự liên kết, doanh nghiệp sẽ có thể tăng năng suất, đổi mới nhanh chóng, thu được nhiều lợi nhuận hơn. Chất lượng cuộc sống hàng ngày của chúng ta, kể cả thời gian làm việc, sẽ được cải thiện đáng kể nếu chúng ta có sự liên kết bền chặt. Tôi hi vọng là bạn đọc sẽ nhận ra vai trò thiết yếu của mối liên kết trong việc phát huy tiềm năng của con người và hưởng thụ cuộc sống một cách trọn vẹn nhất.

Ngược lại, thiếu đi mối liên kết sẽ dần dần khiến ta kiệt sức. Làm việc tại những môi trường doanh nghiệp có mối liên kết lỏng lẻo, hay thậm chí không tồn tại liên kết sẽ có thể hủy hoại sức khỏe của chúng ta cả về thể lực và trí lực. Những môi trường này tạo ra một loại độc

được liều lượng thấp, có khả năng rút cạn dần năng lượng của chúng ta, đầu độc thái độ, hành vi và ảnh hưởng đến năng lực làm việc của chúng ta. Tình trạng này cũng giống như con ếch ngồi trong ấm nước đang dần sôi ở một câu thành ngữ Mỹ, rõ ràng là một người làm việc ở môi trường ít liên kết cần nhận thức được tình trạng khó khăn của mình trước khi quá muộn.

Không chỉ phát huy hết khả năng của mỗi cá nhân, sự liên kết còn cải thiện kết quả làm việc theo nhóm. Nhiều bài nghiên cứu đã chứng minh rằng mỗi liên kết giúp chúng ta giải quyết vấn đề tốt hơn, sáng tạo hơn, tin tưởng hơn và sẵn sàng hợp tác hơn. Tin tưởng và hợp tác có vai trò như chất bôi trơn, nếu bạn có thể làm như vậy thì guồng máy công việc của công ty bạn sẽ chạy tốt hơn nhiều. Nếu một môi trường làm việc không thể cải thiện mỗi liên kết giữa mọi người và khiến mỗi cá nhân ngày càng ít gắn kết, thì kết quả làm việc trong môi trường đó cuối cùng sẽ vì thế mà tồi tệ. Điều này đã xảy ra rất nhiều lần khi người lãnh đạo quá say mê hưởng thụ thành công trong quá khứ, để rồi sau đó phải chứng kiến kết quả kinh doanh sa sút của công ty.

Tạo ra một môi trường làm việc tốt đòi hỏi chúng ta phải chú ý đến khía cạnh mềm dẻo của doanh nghiệp. Đây là những vấn đề về cảm xúc hoặc tình cảm như: ý nghĩa của công việc và cách mọi người đối xử với nhau. Năm 2004, hội đồng hợp tác các nhà quản lý, một bộ phận của Ủy ban Hợp tác Quản trị uy tín, đã tiến hành

ngiên cứu trên 50.000 công nhân của một công ty có chi nhánh tại hơn 50 quốc gia trên toàn cầu. Kết quả cho thấy yếu tố tình cảm khiến nhân viên gắn bó với công ty hơn gấp 4 lần so với yếu tố lý trí.

Sẽ là duy ý chí nếu giữ thái độ quá khắt khe đối với những vấn đề tình cảm đã từ lâu bị bỏ qua trong quá khứ. Nếu như bản tính con người khiến chúng ta tưởng rằng mọi người đều suy nghĩ giống như mình (hay ít ra là họ nên làm như thế), thì những người đã từng học về đạo đức học và thần kinh học lại nói rằng mọi người được nối kết với nhau theo những cách rất khác nhau. Hầu như đa số những nhà lãnh đạo mà tôi từng làm việc cùng đều rất xuất sắc trong những vấn đề cần suy nghĩ bằng não trái như phân tích hay suy luận trực tiếp theo chiều sâu. Tuy nhiên, họ lại kém nhạy cảm hơn với những vấn đề có ảnh hưởng đến cảm xúc của con người bởi năng lực nhận thức của họ chủ yếu do bán cầu não trái điều khiển (Theo nghiên cứu của một nhà tâm lý học dựa trên kết quả khảo sát hơn 2245 nhà quản trị vừa hoàn thành bài kiểm tra tính cách Myer-Briggs Type Indicator¹. Những người này nên được đánh giá là những người có thiên hướng suy nghĩ bằng não trái hơn là cảm nhận bằng não phải). Thử thách chính là ở đây. Do não trái chi phối hầu hết các nhà quản trị, nên họ có

¹ Bảng trắc nghiệm tâm lý được xây dựng dựa trên học thuyết của nhà phân tâm học Carl G. Jung. Người đầu tiên xây dựng bảng trắc nghiệm tâm lý này là Katharine Cook Briggs và con gái Trabel Briggs Myers.

xu hướng quan niệm rằng những hành động nhằm cải thiện sự gắn bó và mối liên kết không đem lại hiệu quả và do đó cũng không quan trọng. Họ cũng xem nhẹ cảm nhận của mọi người về tính cách của họ. Những nhà lãnh đạo này tin rằng đầu tư vào lĩnh vực tình cảm chỉ có lợi khi họ nhìn thấy bằng chứng cho thấy hiệu quả tích cực ngay trước mắt trong thành tích của nhân viên và doanh nghiệp mình. Tôi hi vọng rằng những trang sách tiếp theo sẽ thuyết phục được các nhà lãnh đạo với những bằng chứng thực tế về lợi nhuận của doanh nghiệp và nền kinh tế có được từ nhân tố tình cảm.

LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA SỰ LIÊN KẾT

Rất nhiều công ty uy tín đã xây dựng mối liên kết trong công ty mình. Tôi đã được cổ vũ rất nhiều khi nhìn thấy các nhà lãnh đạo khắp mọi nơi từ Main Street cho đến khu Phố Wall đang dần nhận ra giá trị của sự liên kết và khuyến khích ý thức cộng đồng. Công ty kinh doanh dịch vụ khách sạn Ritz-Carlton, hãng Starbuck¹, và jetBlue² đều đang nung nấu ý tưởng gia tăng tính liên kết giữa các nhân viên với khách hàng. Harley-Davidson³ thì tạo nên một cộng đồng bao gồm người mua xe mô tô của công ty, nhân viên và ban quản lý,

¹. Tập đoàn cà phê lớn nhất thế giới có trụ sở tại Mỹ, với 8505 công ty thành viên tại 42 quốc gia và 15011 đại lý trên toàn thế giới.

². Hãng hàng không giá rẻ của Mỹ.

³. Tập đoàn ô tô xe máy nổi tiếng thế giới, có trụ sở tại Mỹ.

đồng thời công ty cũng tài trợ nhiều chuyến du lịch xuyên Mỹ và một số cuộc đua xe đường dài. Tại khu Phố Wall, Goldman Sachs¹ đã tăng cường và mở rộng khóa đào tạo lãnh đạo nhằm thúc đẩy mối liên kết giữa những người này. Goldman đã tổ chức các khóa học đào tạo miễn phí cho những người lãnh đạo triển vọng của các công ty đối tác. Mục đích của ông là củng cố mối liên kết với những nhà lãnh đạo đầy hứa hẹn này trước khi họ đạt đến vị trí cao nhất trong công việc. Ở San Francisco, Công ty Kỹ thuật Sinh học Genetech - đã từng được tạp chí *Fortune* đánh giá là công ty có môi trường làm việc tốt nhất vào năm 2005, thì lại đưa bệnh nhân ung thư đến giao lưu với nhân viên của mình, tổ chức tiệc hàng tuần cho nhân viên giao lưu với nhau và tôn vinh những khám phá, phát minh quan trọng bằng những bữa tiệc lớn được tổ chức tại công ty. Những bữa tiệc này thậm chí còn mời cả các ngôi sao trong làng giải trí như Elton John, Mary J. Blige hay Match Box 20. Hãng hàng không Southwest nhận thấy rằng công việc ở các cổng ra vào được cải thiện hơn khi công ty duy trì tỉ lệ 1 giám sát viên trên 10 nhân viên ở những vị trí quan trọng nhất. Các giám sát viên có thể liên lạc, hướng dẫn bằng điện đài và trực tiếp khuyến khích những nhân viên này. (Một vài hãng hàng không có tỉ lệ nhân viên tuyển đầu so với giám sát viên là 40 trên 1, điều này làm cho việc duy trì mối liên kết trở nên khó khăn).

¹ Một trong những ngân hàng đầu tư lớn nhất thế giới.

Ed Catmull, Chủ tịch hãng Pixar Animation Studios¹, đã thành lập Pixar như một liều thuốc giải độc cho sự phi liên kết đã từ lâu trở thành chuẩn mực trong công nghiệp làm phim. Trước đó, những nhà thầu chỉ tập hợp nhau lại trong một dự án và sau đó giải tán chỉ khi dự án được phê duyệt. Pixar gắn kết đội ngũ này sao cho họ có thể xây dựng mối liên kết với nhau. Catmull cũng tạo ra một trường đại học trực thuộc công ty nhằm gia tăng tính liên kết trên toàn xưởng phim Pixar. Tại trường Đại học Pixar, sự liên kết xảy ra khi mọi nhân viên, từ những người gác cổng cho đến bản thân Catmull, đều dành bốn tiếng mỗi tuần trên lớp với các bạn học khác để học về nghệ thuật, cách thức sản xuất phim hoạt họa và học hỏi lẫn nhau. Vì thế, chúng ta cũng không ngạc nhiên khi tiêu ngữ² của trường Đại học Pixar chứa cụm từ Latin *Alienus Non Dieutius*, có nghĩa là “không còn cô đơn”.

Điều cuối cùng tôi muốn nhấn mạnh, sự liên kết là yếu tố cần thiết cho bất cứ một tổ chức nào khao khát đạt được hiệu quả cao trong một thời gian dài. Tổ chức nào có các nhân viên liên kết chặt chẽ hơn và tận tâm hơn, tổ chức đó hoạt động tốt hơn theo đánh giá bằng thước đo sự hài lòng của khách hàng và lợi nhuận đạt được.

Hàng loạt chứng cứ nêu trên chỉ ra nhu cầu cần thiết phải gia tăng tính liên kết trong các doanh nghiệp của

¹ Xưởng hoạt họa Pixar, hãng phim hoạt hình nổi tiếng của Mỹ có trụ sở tại Emeryville California, nổi tiếng với những phim hoạt hình 3D.

² Lời ngắn gọn nêu lên mục tiêu cơ bản trước mắt.

chúng ta. Nó làm tăng năng thành công trong công việc và là chất xúc tác cho những thay đổi tích cực. Nếu bạn mong muốn hưởng thụ cuộc sống và đạt được hiệu quả công việc tốt nhất; nếu bạn mệt mỏi với việc phải cố hài lòng với những thứ đang sa sút, thì bây giờ là lúc để cho bạn phát huy năng lực của mình.

Phần một

ĐIỀU GÌ CÓ THỂ KHIẾN CHÚNG TA “BÙNG CHÁY”

Trong phần một, bạn sẽ tìm hiểu về...

- ✓ Tại sao nhận thức được mối liên kết về cảm xúc lại cần thiết cho thành công của mỗi cá nhân và công ty.
- ✓ Tại sao bạn lại cần mối liên kết để phát huy hết tiềm năng của bản thân và làm thế nào mối liên kết ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần và thể lực của bạn.
- ✓ Nghiên cứu của các nhà xã hội học, tâm lý học và các nhà khoa học thần kinh, những nghiên cứu này ngày càng thể hiện ảnh hưởng mạnh mẽ của mối liên kết đối với con người.
- ✓ Nhân tố nào là cần thiết để tạo nên nét văn hóa liên kết (môi trường văn hóa gia tăng tính liên kết giữa mọi người).

- ✓ Những câu chuyện về hai nhà lãnh đạo và những môi trường văn hóa mà họ tạo ra. Những câu chuyện này là minh chứng sống động giải thích văn hóa liên kết là gì.
- ✓ Những nhu cầu tâm lý cơ bản có thể được đáp ứng nhờ mối liên kết và những yếu tố phát triển trong các công ty hiện đại đã trở thành trở ngại cho việc đáp ứng nhu cầu của hầu hết mọi người.

Chương 1

TRƯỜNG HỢP ÁP DỤNG TÍNH LIÊN KẾT TRONG CÔNG VIỆC

Một trong những mặt mạnh nhất nhưng lại được biết đến ít nhất trong kinh doanh là nhận thức về mối liên kết giữa con người tác động đến thành công trong cuộc sống của họ như thế nào. Cũng giống như gió làm rung cây hay trọng lực làm vạn vật di chuyển, mối liên kết là vô hình nhưng nó có ảnh hưởng thật sự đến hành vi của con người. Tôi đã bị thuyết phục rằng nếu những người trong cùng một công ty không nhận thức mạnh mẽ về sự liên kết - yếu tố có khả năng nâng cao sự tin tưởng, hợp tác và niềm vui - thì họ sẽ không bao giờ phát huy được hết tiềm năng của cá nhân mình và tổ chức công ty của họ cũng vì thế mà không bao giờ đạt được thành quả tốt nhất.

Nhân viên trong một công ty có mức độ liên kết cao thường gắn bó hơn, làm việc năng suất hơn và ít có xu hướng chuyển sang làm cho công ty khác. Những nhân

viên đó thường sẵn sàng tin tưởng, hợp tác và chia sẻ thông tin với đồng nghiệp, nhờ đó người lãnh đạo có thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Những tổ chức xây dựng và duy trì mối liên kết sẽ có nhiều sáng kiến hơn. Mối liên kết sẽ biến một môi trường cạnh tranh gay gắt thành một tập thể thống nhất cùng giúp nhau tiến lên.

Vậy cuối cùng thì mối liên kết là gì? Khi chúng ta tương tác với người khác, ta thường cảm thấy mình chỉ đang tương tác với một người chứ không phải nhiều người. Mối liên kết là một điều gì đó vô hình và mơ hồ trong các mối quan hệ. Khi mối liên kết hiện hữu, chúng ta có thể cảm thấy tràn trề năng lượng, đầy thâu cảm nhưng cũng hết sức chắc chắn. Nhưng khi thiếu đi sự liên kết, chúng ta sẽ phải nếm trải cảm giác trống rỗng, thậm chí là tiêu cực. Đa số chúng ta đã hiểu liên kết trên phương diện con người, nhưng chỉ một số ít người trong số chúng ta hiểu sự liên kết có tác động đến chúng ta và công ty của chúng ta như thế nào.

TÌNH TRẠNG KHÔNG LIÊN KẾT VÀ KHÔNG GẮN BÓ PHỔ BIẾN TRONG CÔNG VIỆC

Viện Gallup đã thực hiện một công trình nghiên cứu trên diện rộng tại khu vực này. Thước đo sự liên kết tốt nhất được nêu lên trong bản điều tra Q12 của Viện Gallup. Bản điều tra này đặt ra câu hỏi rằng liệu những người khác trong công ty có quan tâm đến bạn, giúp bạn tiến bộ và có coi trọng ý kiến cũng như quan điểm của

bạn hay không? Vào năm 2002, Viện Gallup đã đăng kết quả của công trình nghiên cứu mang tính bước ngoặt trên tập san *Tâm lý học ứng dụng*. Công trình này đã nghiên cứu gần 8000 đơn vị kinh doanh gốc Mỹ trong suốt bảy năm. Những đơn vị có chỉ số Q12 cao hơn, hay nói cách khác là có mối liên kết chặt chẽ hơn thường vượt trội về năng suất, lợi nhuận và khả năng làm hài lòng khách hàng, đồng thời những công ty này ít có sự chuyển đổi nhân lực và tai nạn lao động.

Những nghiên cứu khác càng khẳng định cơ hội cải thiện hoạt động của một tổ chức chỉ xuất hiện khi nâng cao tính gắn kết của nhân viên. Một nghiên cứu do Corporate Executive Board¹ thực hiện vào năm 2004 mà tôi đã đề cập trên đây kết luận, những nhân viên tận tụy nhất thường làm việc hiệu quả hơn 20% so với những người còn lại, và ít có xu hướng rời bỏ công ty hơn 87%. Nghiên cứu của Hewitt thực hiện trên 1500 công ty trong suốt bốn năm đã chỉ ra rằng những doanh nghiệp có nhân viên gắn bó hơn thì thu được lãi cổ phần cao hơn.

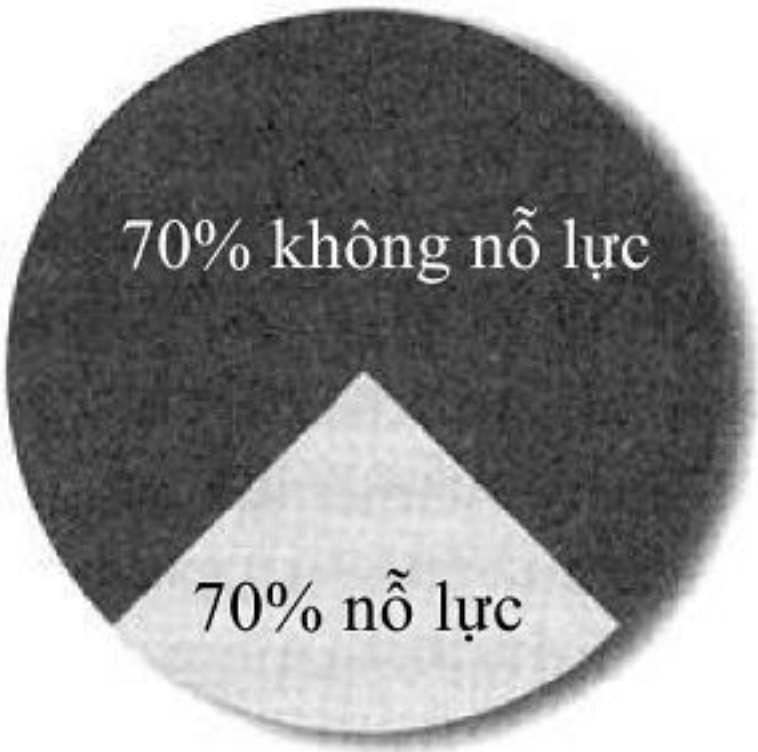
Tuy nhiên, bài nghiên cứu của Viện Gallup cũng chỉ ra rõ rằng thiếu đi sự liên kết đã dẫn tới tình trạng lỏng lẻo, không gắn kết lan rộng. Kết quả của nghiên cứu Q12 ước tính xấp xỉ 75% công nhân không cảm thấy gắn bó hay liên kết trong công việc. Nghiên cứu toàn cầu của Corporate Executive Board về mức độ gắn bó của nhân viên nhà nước thậm chí còn có kết quả ảm

¹ Công ty cung cấp các dịch vụ tìm kiếm và các khóa học giáo dục có trụ sở tại Washington.

đạm hơn: 76% những người được điều tra gắn bó ở mức trung bình với công ty của mình, và 13% có mức độ gắn bó rất thấp.

Tình trạng của nhiều doanh nghiệp ngày nay cũng giống như tình trạng của một vận động viên thể hình chỉ luyện tập với một cánh tay. Kết quả là: một bên bắp tay rất phát triển, bên còn lại và bắp chân gầy nhom và phát triển không đều. Liệu một công ty có thể hoạt động hiệu quả tối đa với 25% nhân viên biết liên hết hay không?

NHÂN VIÊN KHÔNG GẮN BÓ LÀ MỘT VẤN ĐỀ



Viện Gallup quan sát và đánh giá, hàng năm nền kinh tế Mỹ phải gánh chịu do gần 22 triệu công nhân Mỹ hoàn toàn thờ ơ, không hề gắn bó với công ty dẫn tới thiệt hại vào khoảng 250 đến 350 tỷ đô la. Con số này không bao gồm chi phí cho những nhân viên không tận tụy nhưng chưa đến mức hoàn toàn thờ ơ. Thiếu tận tụy trên diện rộng dẫn đến lãng phí tài năng và sức lực con người. Điều này không tốt cho cả nhân viên và nhà tuyển dụng, bởi con người không sống mãi với sự

không hài lòng đó. Khi có thể, họ sẽ chạy tới một mảnh đất màu mỡ hơn, hầu hết có xu hướng đến với những nhà lãnh đạo và môi trường có thể cung cấp mối liên kết mà họ cần, cho dù đó là một bộ phận khác trong công ty hay trong một công ty đối thủ.

TÍNH CẤP THIẾT CẦN PHẢI LIÊN KẾT

Hai xu hướng lớn khiến cho việc liên kết càng thêm quan trọng là: sự thiếu hụt về lực lượng lao động đầu vào trong tương lai và gia tăng phân công lao động quốc tế. Tại châu Mỹ, châu Âu và châu Á, tỉ lệ sinh đã tụt xuống dưới mức có thể cung cấp lao động thay thế trong tương lai. Trong thời gian tới, khi những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số về hưu, rất nhiều khu vực trên thị trường lao động sẽ thiếu nguồn nhân lực. Các con số khiến chúng ta thấy nản lòng. Cục thống kê lao động của Mỹ dự đoán đến năm 2010 cả nước sẽ thiếu 10 triệu nhân công. Quỹ tài trợ chính sách việc làm lại dự đoán tình trạng thâm hụt nhân công sẽ xảy ra ngay trong thập kỷ này và kéo dài cho đến hết nửa đầu thế kỷ sau. Người ta dự đoán rằng nước Mỹ sẽ phải gánh chịu mức thiếu hụt nhân công lên tới đỉnh điểm là 35 triệu lao động. Khi đó, công nhân có nhiều công việc để lựa chọn nên các nhà lãnh đạo cần phải hiểu tác động của bóng đen to lớn do tình trạng thiếu hụt lao động gây nên. Họ cần phải tạo ra môi trường văn hóa doanh nghiệp có thể thu hút và níu giữ nhân viên, đồng thời phải biết chấp nhận những nhân viên thiếu năng lực

đang có nhằm đạt được mục tiêu tăng trưởng của mình.

Sự thiếu hụt lao động sắp tới đã được nêu bật trên trang đầu của tờ Harvard Business Review¹. Trong bài “Đã đến lúc phải tạm ngưng việc về hưu”, các tác giả Ken Dychtwald, Tamara Erickson và Bob Morison đã kết luận sau một năm nghiên cứu vai trò của lực lượng lao động có thâm niên nghề.

- ✓ Về hưu hàng loạt có nguy cơ làm tiêu hao nhân tài trong kinh doanh từ mười cho tới mười lăm thập kỷ tiếp theo
- ✓ Nhà kinh doanh cần thu hút và níu giữ những nhân viên cao tuổi của mình để đáp ứng nhu cầu về nhân lực
- ✓ Môi trường làm việc cần được thay đổi để thu hút và níu giữ nhân viên

Phương tiện truyền thông cũng bắt tay vào đưa tin về xu hướng lớn này. Tập san *Wall Street*, *Time*, *Foreign Affairs*, *New York Times* và nhiều tập san xuất bản định kỳ hàng đầu khác gần đây đã đề cập đến vấn đề thâm hụt nhân công. Bạn đọc có thể chắc chắn rằng mức độ xáo động sẽ còn tiếp tục tăng lên đến mức âm ỉ trong suốt những năm sắp tới.

Xu hướng lớn thứ hai, xu hướng phân công lao động quốc tế khiến nhu cầu thuê nhân viên tăng lên mạnh mẽ. Trong nhiều khu vực của nền kinh tế như thị trường tài

¹. Tập san về quản lý kinh doanh, xuất bản từ năm 1922.

chính đã hoàn toàn vận hành theo cách thức toàn cầu. Tiền tệ dễ dàng dịch chuyển trên khắp thế giới và giá cả ở một nơi nào đó có khả năng ảnh hưởng đến giá cả ở nhiều nơi khác. Giờ đây toàn cầu hóa cũng đang ảnh hưởng đến lực lượng lao động.

Cùng với sự gia tăng trong hoạt động kinh doanh ở nước ngoài, toàn cầu hóa sẽ tiếp tục diễn ra trên thị trường nhân lực (hay theo như các nhà kinh tế gọi là vốn nhân lực). Tiến bộ về công nghệ như Internet bằng thông rộng và khả năng hợp tác trực tiếp giúp cho các công ty có thể giao công việc đi khắp mọi nơi trên thế giới dễ dàng hơn. Trung Quốc và Ấn Độ đã thu hút một lượng lớn việc làm từ các nước khác. Khi xu hướng này tăng nhanh, các công ty muốn giữ việc làm lại nước mình cần đẩy mạnh năng suất lao động, nếu không họ có thể bị vượt qua bởi các đối thủ cạnh tranh khi những đối thủ này giảm được giá thành sản phẩm bằng cách sử dụng nguồn lực từ nước khác.

Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn chưa chuẩn bị đối phó với cơn bão toàn cầu hóa sắp tới. Giáo sư Sydney Finkelstein của trường Đại học Kinh doanh Dartmouth's Tuck đã nghiên cứu những trường hợp thất bại trong kinh doanh. Trong bài nghiên cứu, ông chỉ ra những điều các nhà quản lý có thể học từ sai lầm trong quá khứ. Ông cũng chú ý thêm rằng các nhà quản lý này thường nhận thức được những yếu tố phát triển ngành công nghiệp đang hoạt động không thuận lợi của họ, nhưng họ lại không thể làm gì để giải quyết vấn đề này.

Những cơn bão xuất hiện do ảnh hưởng của sự thiếu liên kết, do dân số già và do toàn cầu hóa có nguy cơ trở thành những vấn đề mà các nhà quản lý có thể nhận thức được, nhưng lại không thể làm gì để ngăn chặn. Để nâng cao lợi thế hoạt động và giảm thiểu yếu điểm khi đối mặt với những vấn đề này, các nhà lãnh đạo cần chủ động tạo ra một môi trường làm việc có khả năng gia tăng tính gắn bó và liên kết trong công ty của mình. Vậy phần thưởng là gì? Một công ty có thể chống chịu được với mức độ cao nhất là khi công ty có những nhân viên thật sự tận tâm làm việc. Điều đó có thể xảy ra và chắc chắn sẽ xảy ra khi bạn được liên kết và được khơi dậy niềm đam mê.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Mỗi liên kết ảnh hưởng đến thành công trong cuộc sống. Vậy mức độ liên kết trong cuộc sống của bạn như thế nào? Bạn cảm thấy mình gắn kết như thế nào với đồng nghiệp và công ty nơi bạn làm việc? Bài nghiên cứu của Viện Gallup chỉ ra rằng xấp xỉ 3/4 người Mỹ không liên kết với nhau tại nơi làm việc.
- ❖ Bài nghiên cứu của Viện Gallup cũng chỉ ra rằng đơn vị kinh doanh có mức độ gắn kết cao hơn thường đạt được năng suất, lợi nhuận và thỏa mãn khách hàng ở mức độ cao hơn, cũng như có sự thay đổi nhân sự và số tai nạn ít hơn.

- ❖ Sự liên kết tại nơi làm việc sẽ trở nên quan trọng hơn do ảnh hưởng của việc thâm hụt nhân công trong thời gian tới và sự gia tăng toàn cầu hóa lao động.
- ❖ Do đó, gia tăng tính liên kết tại nơi làm việc là một vấn đề quan trọng nhằm cải thiện hoạt động của từng cá nhân cũng như toàn công ty.

Chương 2

KHOA HỌC VÀ TÍNH LIÊN KẾT

Trong những năm gần đây, các nhà thần kinh học đã khám phá ra rằng mối liên hệ tích cực của con người có ảnh hưởng về mặt sinh lý đến bản thân con người. Đặc biệt hơn, nó làm giảm nồng độ của những hoóc - môn gây stress như epinephrine, norepinephrine và cortizol trong máu; đồng thời làm tăng số lượng tế bào thần kinh vận chuyển dopamine có thể tăng cường khả năng tập trung, làm cho con người thư giãn hơn và serotonin giúp giảm bớt lo lắng và sợ hãi. Sự liên kết cũng tăng cường lượng oxytocin hoặc vasopressin, những chất này có khả năng làm chúng ta dễ tin tưởng hơn và giúp chúng ta gắn bó với nhau hơn. Trong cuộc sống hàng ngày, sự liên kết giúp chúng ta cảm thấy thoải mái. Mối liên kết mang đến cho chúng ta ý nghĩa của cuộc sống, nó giảm thiểu stress và khiến chúng ta trở nên tin tưởng hơn vào mọi người.

Quan sát của các chuyên gia về tâm thần học khẳng định chắc chắn rằng những khám phá này là về tính liên kết. Tiến sĩ Edward Hallowell, một nhà tâm thần học thực nghiệm và là giáo viên giảng dạy môn Tâm thần học tại Đại học Y Harvard, đã viết rằng hầu hết nhà quản trị kinh doanh ông từng gặp trong thực tiễn đều thiếu mối liên kết với những người khác, điều đó làm họ cảm thấy cô đơn, thậm chí cô lập và thường bối rối trong công việc. Ông tin rằng những người làm việc trong những công ty thiếu tính liên kết trở nên kém tin tưởng, ít tôn trọng người khác và hay bất mãn. Ông gọi tính thiếu liên kết đó là “chất ăn mòn”. Để điều trị những bệnh nhân mắc bệnh trầm cảm, Tiến sĩ Hallowell đã giúp họ tăng cường tính liên kết trong cuộc sống của họ.

Một vài chuyên gia phân tâm học và tâm lý học tại trường Đại học Wellesley đang nghiên cứu đề tài mà họ gọi là “Lý thuyết về văn hóa liên kết”. Dựa vào kết quả nhiều năm nghiên cứu, họ tin rằng thiếu tính liên kết tại nơi làm việc là lý do tại sao nhiều nữ nhân viên trung niên ngày càng khó đạt được thành công trong công việc của mình. Họ nhận thấy văn hóa tại nơi làm việc của họ không lành mạnh. Bởi vì phụ nữ nói chung có xu hướng liên kết nhiều hơn nam giới, họ thường nhận thức được khi nào động lực liên kết ít hơn mức lý tưởng. Ngược lại, nam giới dường như kém nhạy cảm hơn với mối liên kết và thiệt hại xảy ra với mỗi cá nhân cũng như toàn công ty khi thiếu đi tính liên kết.

LIÊN KẾT ĐÁP ỨNG NHU CẦU TÂM LÝ CƠ BẢN CỦA CON NGƯỜI

Một bài nghiên cứu khác chứng minh rằng tính liên kết cải thiện thể lực và trí lực trong suốt cuộc đời của chúng ta:

- ✓ Những đứa trẻ được yêu thương, ôm ấp, vỗ về thường khỏe mạnh hơn về cả thể lực lẫn tinh thần.
- ✓ Những đứa trẻ vị thành niên cảm thấy được gắn kết ở nhà cũng như ở trường thường cư xử đúng mực hơn.
- ✓ Bệnh nhân được hỗ trợ, động viên của nhiều người thường khỏi bệnh nhanh hơn.
- ✓ Những người có mối liên hệ tích cực với mọi người thường sáng tạo và giải quyết vấn đề tốt hơn.
- ✓ Người lớn có nhiều mối quan hệ xã hội ít có xu hướng bị ốm, buồn phiền hay tự tử hơn.
- ✓ Những bậc cao niên có nhiều mối quan hệ xã hội thường sống thọ hơn.

Tất cả bằng chứng này nhằm trả lời cho câu hỏi: tính liên kết có gì đặc biệt mà lại có sức mạnh to lớn như vậy? Chúng ta đều cảm nhận sâu sắc rằng con người cần phải được tôn trọng, được sở hữu, được biết đến nhờ tài năng của bản thân, có quyền kiểm soát và quyền tự quyết định trong công việc, quyền phát triển, làm việc mà chúng ta cảm thấy có ý nghĩa và thực hiện công việc

đó theo cách mà chúng ta cho là đúng đắn. Khi chúng ta làm việc tại một nơi mà những nhu cầu này được coi trọng, chúng ta sẽ thành công. Chúng ta sẽ cảm thấy mạnh mẽ hơn, lạc quan hơn và tràn trề sức sống hơn. Khi chúng ta làm việc trong những môi trường không nhận ra những mặt nhu cầu cơ bản này chúng ta sẽ bị hủy hoại cả về sinh lực và trí lực.

Mọi người cần và muốn được trân trọng. Nhà tâm lý học Abraham Maslow đã miêu tả điều đó trong bài “A theory of Human Motivation” (Lý thuyết về động cơ của con người) như sau:

Tất cả mọi người trong xã hội của chúng ta (trừ trường hợp những người bị bệnh) đều mong muốn, đều khao khát được đánh giá cao, vững bền và ổn định, mong muốn sống tự trọng. Khi nói đến lòng tự trọng mạnh mẽ, chúng tôi muốn nói rằng lòng tự trọng chỉ có được dựa trên khả năng thực sự, đạt được thành tựu trong cuộc sống và có được lòng kính trọng của mọi người. Khi chúng ta có lòng tự trọng, trước tiên chúng ta sẽ mong ước có sức mạnh, thành tựu, được đền đáp xứng đáng để có thể tự tin khi đối mặt với thế giới, được độc lập và tự do. Thứ hai là chúng ta có cái mà chúng ta gọi là nhu cầu được ghi nhận có thể coi đó là việc được mọi người kính trọng hay ngưỡng mộ, được biết đến, được chú ý, có vai trò quan trọng hay được đánh giá đúng giá trị của bản thân... Dường như ngày càng có nhiều người nhận thức sâu rộng về vai trò trung tâm của họ.

Maslow tiếp tục chỉ ra rằng những nhu cầu về lòng tự tôn và được tôn trọng là những nhu cầu thiết yếu (tức những nhu cầu mà nếu không được đáp ứng đúng lúc

sẽ khiến con người bị tổn thương và khao khát được đáp ứng). Một ví dụ về nhu cầu thiết yếu là nhu cầu cơ bản của con người về ăn ở. Nếu nhu cầu này không được đáp ứng, nó sẽ khiến chúng ta khốn khổ vì đói và buộc phải xoay sở để có cái ăn.

Khi mọi người cảm nhận được sự kính trọng tại nơi làm việc và khi tài năng thật sự cũng như những đóng góp của họ được đánh giá đúng mức, họ sẽ trở nên nhiệt huyết với công việc. Họ sẽ hết lòng với công việc của mình. Thường xuyên không được tôn trọng hay hoàn toàn bị quên lãng khiến con người quên đi giá trị của bản thân và buộc họ phải tìm cách xây dựng lại hình tượng của mình. Nếu họ không thể làm thế, cuối cùng họ sẽ trở nên bất cần, thờ ơ.

Không những chỉ ra rằng nhu cầu của chúng ta là nhu cầu thiết yếu, Maslow cũng bình luận về hiệu quả của lòng tự tôn được phát huy:

Lòng tự tôn khiến con người có cảm giác tự tin, cảm giác mình có giá trị, sức mạnh, năng lực và xứng đáng trở thành một người có ích và cần thiết cho xã hội. Nhưng khi nhu cầu này bị cản trở nó có thể khiến chúng ta có cảm giác mình thấp kém, yếu đuối và vô dụng. Những cảm giác này lần lượt làm nhụt chí con người, thậm chí có khi làm tăng xu hướng mắc bệnh về thần kinh.

Trong khi Abraham Maslow đưa ra những kiến thức mới nhưng sâu sắc giúp chúng ta hiểu hơn về động lực của con người, thì từ thời cổ đại, các nhà thông thái

chuyên quan sát bản chất con người đã phát hiện ra nhu cầu của mỗi cá nhân riêng lẻ cần được đánh giá đúng đắn. Nhà triết học Aristotle đã nhận thức trong cuốn *Nicomachean Ethics*¹ rằng những người đi tìm kiếm hạnh phúc bắt nguồn từ lòng tự tôn và được tôn trọng là những người xứng đáng được hạnh phúc. Nói theo cách khác, Aristotle khẳng định rằng trạng thái tốt nhất, hay nói theo mục đích của chúng ta là nền văn hóa tốt nhất, là tình trạng trong đó mọi người được làm mọi việc có thể để theo đuổi hạnh phúc. Ông đã quan sát thấy rằng hạnh phúc là cần thiết để con người có thể sống khỏe mạnh, cường tráng và đầy sinh khí. Tất cả những điều này là dấu hiệu về mối liên kết của con người.

Khao khát được thừa nhận và được tôn trọng của con người rất mạnh mẽ. Nếu không được thỏa mãn, nó sẽ làm cho con người trở nên yếu đuối và có thể hành xử tiêu cực. Những chương trình truyền hình như *The Office* (Chuyện công sở), những bộ phim như *Office Space* (Không gian làm việc) hay những bức tranh hoạt họa Dilbert² gây nên tâm lý bất mãn khi con người cảm thấy họ không được coi trọng. Công ty nào không chú ý tới nhu cầu cần được tôn trọng của người lao động, công ty đó đang tự hủy hoại mình. Người ta dự đoán rằng rất nhiều nhân viên sau khi phải chịu đựng tình trạng trên hoặc tình trạng tồi tệ hơn sẽ tìm cách trả đũa lại công ty đã

¹ Tác phẩm đạo đức học bất hủ được Aristotle đặt tên theo tên con trai của mình.

² Loại tranh biếm họa nổi tiếng của họa sĩ Scott Adam, xuất hiện trên khoảng 2000 tạp chí ở 65 quốc gia trên thế giới.

gạt họ sang bên lề. Những hành vi trái đạo đức thường có xu hướng xảy ra trong những môi trường không có sự liên kết. Con người dễ phạm phải những hành động phi pháp nhằm đạt được điều họ khao khát, nhằm được thừa nhận đúng như mong đợi của họ, hay nhằm trả thù lại những người đã đối xử không công bằng với họ. Những nhu cầu tâm lý cơ bản khác của con người bao gồm nhu cầu tự quyết, phát triển bản thân và sống có ý nghĩa (Chúng ta sẽ tìm hiểu những nhu cầu này trong các chương sau).

Hãy xem nhu cầu tâm lý con người và tính liên kết đóng vai trò như thế nào tại nơi làm việc. Khi chúng ta mới gặp một người, ta mong họ sẽ tôn trọng ta. Nếu họ coi thường ta hay thậm chí vô lễ, ta sẽ cảm thấy thất vọng. Theo thời gian, khi đồng nghiệp của chúng ta hiểu về chúng ta nhiều hơn, chúng ta sẽ mong họ đánh giá đúng, thừa nhận năng lực và đóng góp của chúng ta. Điều đó thật sự khiến ta thấy thoải mái. Về sau, chúng ta lại mong được đối xử và được xem như một phần không thể thiếu của cộng đồng chúng ta đang sống. Mỗi liên kết của chúng ta với cả nhóm càng được củng cố hơn nữa khi chúng ta cảm thấy có thể kiểm soát công việc của mình. Tuy nhiên, mỗi liên kết sẽ bị phá hủy khi ta cảm thấy bị áp đặt hay bị quản lý bởi người khác. Khi mọi người kiểm soát ta có nghĩa là chúng ta không có năng lực cạnh tranh, không đáng tin cậy và không đáng được tôn trọng.

Mỗi liên kết gia tăng khi chúng ta trải qua giai đoạn phát triển bản thân. Nói cách khác, vai trò của chúng ta,

công việc của chúng ta trong nhóm phải phù hợp theo khả năng làm việc của chúng ta. Lúc này, công việc mang đến cho chúng ta vừa đủ thách thức khiến chúng ta cảm thấy thoải mái khi cố gắng vượt qua được những thách thức đó, nhưng cũng không quá nhiều thách thức khiến chúng ta hoàn toàn kiệt sức. Khi chúng ta ở đúng vị trí của mình, chúng ta sẽ làm việc có năng suất hơn và mọi người sẽ chú ý và thừa nhận vai trò của chúng ta. Điều này cũng làm tăng ý thức của chúng ta về mối liên kết với cả nhóm. Cuối cùng, chúng ta có thêm động lực khi biết việc mình làm là có ý nghĩa theo một cách nào đó, và những người xung quanh ta cũng chia sẻ với chúng ta niềm tin rằng công việc mình đang làm là quan trọng. Khi nhu cầu của con người về lòng tôn trọng, được thừa nhận, quyền sở hữu, quyền tự quyết, quyền phát triển bản thân và sống có ý nghĩa được thỏa mãn đến một chừng mực nào đó, chúng ta sẽ cảm thấy mình được liên kết với cả nhóm.

Cuối cùng, tôi xin khẳng định tính liên kết đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân. Những người gắn bó với nhau sẽ làm việc tốt hơn những người ít gắn bó. Bởi vì mối liên kết thỏa mãn nhu cầu của con người, nó khiến mọi người tin tưởng nhau hơn, hợp tác, thông cảm, nhiệt tình, lạc quan, năng nổ, sáng tạo và giải quyết vấn đề tốt hơn. Trong môi trường này, mọi người đều muốn giúp đỡ đồng nghiệp của mình. Họ cởi mở hơn và chia sẻ những thông tin giúp nhà lãnh đạo đưa ra được những quyết định đúng đắn. Việc mở ra và phát triển những ý tưởng

nảy sinh trong một môi trường hợp tác và tin cậy cũng khiến cho con người sáng tạo hơn nữa.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Các nghiên cứu khoa học về thần kinh đã chỉ ra rằng mối liên kết làm tăng cảm giác thoải mái và tin tưởng lẫn nhau, đồng thời giảm bớt lo lắng và sợ hãi.
- ❖ Các nhà tâm lý học đã quan sát những nhà quản trị kinh doanh và kết luận rằng thiếu đi tính liên kết khiến họ cảm thấy cô đơn, bị cô lập và bối rối, đồng thời làm cho họ không tin tưởng, thiếu tôn trọng và bất mãn.
- ❖ Các nhà xã hội học và các nhà dược học thì khám phá ra rằng từ khi chúng ta sinh ra, những người có mức độ liên kết cao hơn thường khỏe mạnh hơn cả về sinh lực lẫn trí lực.
- ❖ Mối liên kết với những người khác có tác động tích cực đối với chúng ta bởi vì nó thỏa mãn nhu cầu của chúng ta cần được tôn trọng, được thừa nhận, được sở hữu, tự quyết, được phát triển bản thân và sống có ý nghĩa.

Như vậy, những phát hiện của các nhà khoa học thần kinh, tâm lý học, xã hội học, và nhà dược học củng cố quan niệm cho rằng mức độ liên kết cao hơn cải thiện tinh thần và thể lực của chúng ta. Nếu chúng ta bỏ qua mối liên kết ấy thì thật là liều lĩnh.

Chương 3

VĂN HÓA LIÊN KẾT

Nếu như giao tiếp làm bùng lên nhiệt huyết của con người và giúp cải thiện hoạt động của công ty, vậy thì ta có thể làm gì để thúc đẩy quá trình giao tiếp và làm cho giao tiếp trở thành vấn đề sống còn của công ty? Tôi tin rằng câu trả lời là chúng ta phải cố gắng tạo ra *văn hóa liên kết* trong công ty của mình. Văn hóa là những niềm tin và cách cư xử chiếm ưu thế hơn hẳn, được hình thành giữa một nhóm người. Vì thế, văn hóa giao tiếp chi phối niềm tin cũng như cách cư xử thiết yếu nhằm tăng cường sự liên kết giữa con người với nhau, đồng thời đáp ứng được những nhu cầu chung. Ta có thể tụ chung lại thành 3 yếu tố tạo nên một văn hóa giao tiếp phù hợp với những nhu cầu tâm lý cơ bản của con người. Đó là tầm nhìn, giá trị và tiếng nói.

YẾU TỐ THỨ NHẤT CỦA VĂN HÓA LIÊN KẾT:

TẦM NHÌN

Yếu tố đầu tiên của văn hóa liên kết là tầm nhìn. Nó tồn tại ở những tổ chức mà tại đó con người được:

Thúc đẩy bởi nhiệm vụ của tổ chức

Hợp nhất bởi những giá trị của tổ chức

Tự hào về danh tiếng của tổ chức đó

Cùng nhau chia sẻ mục tiêu, hay chia sẻ những gì thuộc tín ngưỡng của mình kéo con người liên kết lại với nhau và thúc đẩy con người hành động. Tại Trung tâm Ung thư Memorial Sloan-Kettering, mọi người được nối kết và thúc đẩy bởi khát vọng được thể hiện trong khẩu hiệu của họ: “Dịch vụ chăm sóc ung thư tốt nhất, ở mọi nơi”, ngoài ra còn bởi danh tiếng của bệnh viện, một trung tâm dẫn đầu về lĩnh vực nghiên cứu bệnh ung thư trên toàn thế giới.

Chiến dịch quảng cáo của công ty máy tính Apple có tên “Hãy nghĩ theo cách khác” là một ví dụ khác về tầm nhìn. Chiến lược quảng cáo này đã được hình thành cùng với sự trở lại. Công ty Apple của Steve Jobs¹ vào năm 1998, sau 12 năm sống xa quê hương. Có thể bạn vẫn nhớ rằng Công ty Apple đã sa thải Jobs và mang về một chuyên gia trong lĩnh vực quảng cáo – John Sculley với mong muốn nâng vị thế của Apple lên một tầm cao mới. Thế nhưng điều này đã không bao giờ xảy ra. Vì thế cuối cùng hội đồng quản trị lại mời Jobs giúp đỡ. Một trong những nỗ lực đầu tiên của Jobs khi quay trở lại là ông đã cùng với bộ phận marketing của Apple tạo

¹ Người sáng lập ra hãng máy tính Apple năm 1976, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Apple, là một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong ngành công nghiệp máy tính.

nên một chiến dịch mang tên “Hãy nghĩ theo cách khác”. Chiến dịch này vẽ nên những nét nổi bật của các nhà cải cách trong lĩnh vực khoa học, triết học và nghệ thuật như nhà vật lý học lý thuyết Anbert Einstein, nhà hoạt động nhân đạo Mahatma Gandhi, diễn viên múa, đồng thời là biên đạo múa Martha Graham, nhiếp ảnh gia Ansel Adams, nhà vật lý học Richard Feynman, và họa sĩ thiên tài Pablo Picasso. Chiến dịch mang một thông điệp rằng những nhân viên của Apple không chỉ là những kỹ sư công nghệ, mà hơn thế nữa, họ là những nhà cải cách, là những nghệ sĩ sẽ mang đến cho con người, công cụ để thay đổi thế giới. Điều này đã tạo nên một mối liên hệ vô hình mạnh mẽ, một sự liên kết giữa Jobs, những nhân viên của Apple với khách hàng của công ty. Đây là những khách hàng tuyệt đối trung thành với Apple và họ sẽ lan truyền mạnh mẽ danh tiếng của Apple đến những khách hàng khác.

Những công ty khác cũng có những tầm nhìn hết sức thuyết phục nhằm liên kết mọi người và tạo động lực cho họ làm việc tốt hơn. Tầm nhìn của Charles Schwab¹ là tạo ra “Những sản phẩm tài chính hữu ích và đúng quy cách nhất trên toàn thế giới”. Với Disney thì “Làm cho mọi người đều hạnh phúc”. Còn tầm nhìn của chúng tôi tại E Pluribus Partners là “Giải phóng con người và kết hợp các tiềm lực”.

Trở lại vài năm trước đây, ta sẽ thấy một ví dụ thú vị khác về một nhà lãnh đạo kiệt xuất, đã mang lại cho

¹ Công ty môi giới mua bán cổ phiếu lớn nhất thế giới.

công dân của mình tầm nhìn mang tính chiến lược. Trong cuộc đại chiến thế giới lần thứ hai, Tổng thống Franklin Delano Roosevelt đã sang thăm thành phố Settle ở thủ đô Washington, gặp mặt 18.000 nhân viên làm việc tại Hãng hàng không Boeing. Đi cùng với Tổng thống trong lần viếng thăm này là một phi công trẻ - Hewitt Wheless - đến từ Texas. Phi công này đã thoát chết nhờ vào độ đàn hồi đập của pháo đài bay B-17 - tính năng của chiếc máy bay giúp Hewitt thoát được tình trạng nguy hiểm. Chiếc máy bay đó được sản xuất tại nhà máy của hãng Boeing. Bạn hãy thử nghĩ mà xem, khi được nghe và nhìn thấy người phi công này cảm ơn vì đã cứu mạng anh ta thì liệu các nhân viên ở đây có được liên kết lại vì cùng một mục đích hay không? Chắc chắn là có. Điều này đã khiến cho ngay cả những người thợ hàn, thợ tán đinh cũng trở thành những chiến binh tự do. Từ năm 1941 cho đến tận năm 1945, các công ty sản xuất máy bay của Mỹ đã sản xuất gần 300.000 máy bay, gấp 3 lần quân phát xít Đức.

YẾU TỐ THỨ HAI CỦA VĂN HÓA LIÊN KẾT: GIÁ TRỊ

Yếu tố thứ hai cấu thành văn hóa giao tiếp là yếu tố giá trị. Giá trị tồn tại trong một tổ chức khi mọi người trong tổ chức đó:

Hiểu được những nhu cầu tâm lý cơ bản của con người.

Khen thưởng những người có đóng góp tích cực, sáng tạo.

Giúp đỡ nhau phát huy hết tiềm năng của mình.

Sau đây, tôi xin đưa ra một vài ví dụ về yếu tố giá trị trong văn hoá. Ngài David Neeleman, Giám đốc hãng hàng không jetBlue, đã gặp mặt 95% số nhân viên mới của hãng ngay trong ngày đầu làm việc của họ. Ngay từ đầu, ông đã thể hiện rằng ông đánh giá cao giá trị của các nhân viên này. Thậm chí ông còn dành ra một ngày trong tuần để đi trên những chuyến bay của jetBlue, phục vụ đồ uống và còn ngồi xuống dùng tay lau dọn máy bay. Những hành động của ông cho thấy ông không hề đánh giá thấp những công việc ít có vị thế nhất trong hãng jetBlue. Ngày này qua ngày khác, Neeleman, người đàn ông thân thiện và tràn đầy sinh lực này thường xuyên tạo sự liên kết giữa mình và những nhân viên cũng như với hành khách trong chuyến bay. Ông hiểu rằng sự liên kết này là rất cần thiết. Trên thực tế, ông đã từng phát biểu rằng hầu hết các hãng hàng không đều đối xử với những hành khách của mình như là đối xử với động vật. Hãng hàng không jetBlue thì khác hoàn toàn, bởi những nhân viên của hãng luôn tạo nên những mối liên kết cá nhân với hành khách. Những nỗ lực của Neeleman đã được đền đáp xứng đáng, bởi danh tiếng jetBlue là một nơi tuyệt vời để làm việc đã được lan truyền. Vào năm 2002, jetBlue nhận được 130.000 đơn xin làm việc cho 2000 vị trí khác nhau của hãng. Nếu công ty của bạn cũng có số lượng người xin việc đông như thế thì chắc hẳn bạn sẽ có cơ hội tìm được những người giỏi nhất để tuyển dụng vào công ty.

Giá trị ở đây còn được hiểu là phải bảo vệ con người khỏi sự lạm dụng quyền lực. Chẳng hạn như sự khiếm nhã, những hành vi không đứng đắn về tình dục hay định kiến và những hành động khác khiến cho họ cảm thấy không thể liên kết được với cộng đồng mà ở đó mình không bảo vệ. Trong một vài trường hợp hiếm hoi thì khác, Jack Mitchell, quản lý của cửa hàng bán quần áo may sẵn Mitchells/Richards/Marshs đã đuổi khách hàng vì họ có những lời nói lăng nhục nhân viên của cửa hàng.

Allan Loren đã khiến cho Tập đoàn Dun and Bradstreet đưa ra một quyết định được coi như một bước ngoặt lớn. Tập đoàn đã đặt ra một luật lệ không cho phép bất cứ một cuộc hội họp nào được tổ chức vào thứ Hai và thứ Sáu nếu như những cuộc hội họp này đòi hỏi nhân viên mất đi ngày nghỉ cuối tuần. Ông đã coi trọng giá trị của mỗi nhân viên, chính vì thế ông mới bảo vệ thời gian riêng tư của họ. Loren cũng quan tâm đến sự phát triển của các nhân viên, nên mỗi nhân viên trong công ty đều được lựa chọn làm việc với một người bạn thân của mình, được lựa chọn dựa trên thế mạnh của bản thân trong lĩnh vực cụ thể nào đó mà nhân viên có mong muốn phát triển hoặc cải thiện. Những người bạn thân này vì thế có thể thường xuyên góp ý kiến về những mục tiêu phát triển bản thân. Ông còn yêu cầu các bản điều tra về sự hài lòng của nhân viên phải được hoàn tất 2 lần mỗi năm, nhờ đó ông có thể biết các nhân viên của mình cảm thấy như thế nào với công việc của họ.

Carl Sewell là Giám đốc điều hành của Sewell ở Dallas, một trong những công ty thành công nhất của Mỹ trong lĩnh vực bán lẻ xe ô tô. Ông luôn thuê những nhân viên chuyên về chăm sóc khách hàng. Ông ủng hộ việc tạo lập một thói quen chăm sóc khách hàng trong công ty, nhằm tạo ra một sự liên kết giữa những nhân viên với khách hàng. Niềm mong ước của ông trong việc tuyển dụng những nhân viên chăm sóc khách hàng được củng cố thêm sau khi ông được điều trị ung thư bởi những chuyên viên chăm sóc sức khỏe hết sức nhạy cảm và tinh tế tại trung tâm điều trị bệnh ung thư M. D. Anderson ở Houston. Qua lần đó, ông có thể tự mình cảm nhận khi được mọi người xung quanh xem trọng giá trị của mình có tác dụng nâng đỡ mình như thế nào.

YẾU TỐ THỨ BA CỦA VĂN HÓA LIÊN KẾT: TIẾNG NÓI

Yếu tố thứ ba và cũng là yếu tố cuối cùng của sự liên kết là tiếng nói. Yếu tố thứ ba này hiện hữu trong tổ chức khi mọi người:

Theo đuổi ý tưởng của những người khác.

Chia sẻ những ý kiến và ý tưởng của mình một cách trung thực.

Cùng nhau gìn giữ những mối dây liên hệ

Theo đuổi và quan tâm đến ý tưởng cũng như những ý kiến của người khác là một yêu cầu tất yếu để có thể

phù hợp với những nhu cầu của con người về sự tôn trọng, sự tự khẳng định mình và sự sở hữu. Điều đó có nghĩa là “được tham gia” khiến con người cảm thấy có sự liên kết với những đồng nghiệp của mình, cũng giống như khi là “kẻ ngoài cuộc” sẽ làm họ thấy lạc lõng. Yếu tố tiếng nói cũng đòi hỏi sự tế nhị trong giao tiếp. Khéo léo để ý đến cảm xúc của người khác có tác dụng bảo vệ mối liên hệ giữa người với người. Ngược lại, sự thiếu tinh tế trong giao tiếp sẽ phá hủy mối liên hệ này một cách nhanh chóng.

A. G. Lafley, Chủ tịch của Tập đoàn Procter & Gamble¹, là một chuyên gia trong việc sử dụng yếu tố tiếng nói để đẩy mạnh hoạt động của tập đoàn này. Lafley chủ động tìm kiếm quan điểm khác nhau của mọi người. Mỗi khi ông gặp một người nào, ông đều cho họ biết những gì ông đang nghĩ trong đầu một cách trung thực. Sau đó, ông mới đề nghị họ chia sẻ quan điểm của bản thân về vấn đề mà họ đang nghĩ đến. Ông luôn khuyến khích mọi người hãy “giải quyết vấn đề” trước khi vấn đề trở nên nghiêm trọng hơn. Lần đầu tiên khi Lafley đảm nhận chức vụ Chủ tịch Tập đoàn P&G, ông đã yêu cầu trưởng phòng marketing tiến hành một cuộc điều tra về các nhân viên và thăm dò các ý tưởng của họ đối với hoạt động của công ty. Trong số này có nhiều ý tưởng đã được ông áp dụng.

¹ P&G, hãng chuyên sản xuất các mặt hàng tiêu dùng của Mỹ với các sản phẩm nổi tiếng thế giới như nước xả vải Downy, dầu gội Head & Shoulders...

Lafley hiểu rằng con người có thể được thúc đẩy mạnh mẽ thế nào khi thấy những ý tưởng của mình được áp dụng vào thực tế. Ông luôn hướng về nhân viên hơn là hướng về những suy nghĩ của bản thân mình trong mối tương tác với mọi người xung quanh. Kết quả đạt được thật đáng kinh ngạc. Trước khi ông đảm nhận chức Chủ tịch, P&G hoạt động rất kém và nhân viên không có tinh thần làm việc. Thế mà chỉ trong 12 tháng đầu nhậm chức, những nỗ lực của Lafley đã mang lại kết quả là mối liên kết khăng khít trong nhân viên về hoạt động quản lý của P&G, khả năng sinh lời và cùng với nó là giá cổ phiếu của công ty cũng tăng một cách chóng mặt. Thậm chí những kết quả này đã khiến cho P&G đủ khả năng để chiếm lĩnh Tập đoàn Gillette.

CÔNG THỨC LIÊN KẾT

Cách tốt nhất để ghi nhớ những yếu tố cấu thành văn hóa liên kết là ghi nhớ được công thức sau: *tâm nhìn + giá trị + tiếng nói = liên kết*. Khi những yếu tố này của văn hóa liên kết được sử dụng đúng thì chắc chắn sẽ mang lại chiến thắng cho cá nhân và công ty.

Biểu đồ dưới đây vạch ra một cơ chế hợp lý hỗ trợ cho sự liên kết: văn hóa liên kết phù hợp với những nhu cầu tâm lý cơ bản của con người giúp cho các cá nhân và tổ chức phát triển lớn mạnh.

SỰ LIÊN KẾT ► CHUỖI PHÁT TRIỂN

Văn hoá giao tiếp	Đáp ứng những nhu cầu chung con của người	Mang lại sự phát triển lớn mạnh cho cá nhân và công ty	
		Cá nhân	Công ty
TÂM NHÌN	Sự tôn trọng	Tin tưởng	Gắn kết nhân viên
GIÁ TRỊ	Được thừa nhận	Hợp tác	Quyết định đúng đắn
	Quyền sở hữu	Thấu cảm	Đổi mới linh hoạt
TIẾNG NÓI	Quyền tự quyết	Nhiệt tình	Khách hàng hài lòng
	Phát triển bản thân	Lạc quan	An toàn
	Có ý nghĩa	Sáng tạo được duy trì	Năng suất Lợi nhuận
		Giải quyết vấn đề tốt	Đội ngũ nhân viên

Trong hai chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét ví dụ về hai nhà lãnh đạo, cùng với hai văn hóa giao tiếp mà họ đã tạo ra để minh họa thế nào là văn hóa giao tiếp và thế nào không phải là văn hóa giao tiếp. Nhà lãnh đạo đầu tiên được lưu giữ tên tuổi trong Đại sảnh vinh danh bóng rổ. Tại đây, ông được ghi nhận là người đã tạo ra “những đội bóng có thành tích cao nhất từ trước đến nay và cả trong tương lai dù trong bất cứ lĩnh vực thể thao nào”. Nhà lãnh đạo thứ hai đã đạt được những kết quả phi thường trong một thời gian ngắn, trước khi nền văn hóa mà ông tạo ra quay ngược lại ám ảnh chính ông.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Môi trường văn hóa giao tiếp là môi trường trong đó, những nhu cầu tâm lý cơ bản của con người được đáp ứng, đó là nhu cầu được tôn trọng, được thừa nhận, được sở hữu, quyền tự quyết, được phát triển bản thân và được coi trọng.
- ❖ Những yếu tố của một môi trường văn hóa giao tiếp gồm có tầm nhìn, giá trị và tiếng nói.
- ❖ Tầm nhìn hiện hữu trong công ty khi mọi người được thúc đẩy bởi những mục tiêu của công ty đó, đoàn kết lại bởi giá trị và tự hào về danh tiếng của nó.
- ❖ Giá trị là khi con người hiểu được những nhu cầu tâm lý cơ bản, khen thưởng những gì mà người khác làm tốt, những cống hiến đặc biệt của họ và giúp họ phát triển năng lực bản thân.
- ❖ Tiếng nói là khi mỗi người hướng về những ý nghĩ của người khác, chia sẻ với nhau suy nghĩ và quan điểm của bản thân mình một cách trung thực và cùng nhau bảo vệ những mối liên hệ này.
- ❖ Công thức để tạo nên sự liên kết là: Tầm nhìn + Giá trị + Tiếng nói = Sự liên kết

- ❖ Đã bao giờ bạn có cảm giác là ở tổ chức này thì bạn cảm thấy có sự liên kết, còn ở tổ chức khác thì không chưa?
- ❖ Với tư cách là một khách hàng, đã bao giờ bạn cảm nhận được sự liên kết với nhân viên của công ty mà bạn mua hàng hóa hoặc sử dụng dịch vụ chưa? Đã bao nhiêu lần bạn đánh mất sự liên kết của mình với những người xung quanh? Thử nghĩ xem bạn có thể học được gì từ những kinh nghiệm của bản thân về sự liên kết?
- ❖ Như vậy, môi trường văn hóa giao tiếp trong công ty sẽ gia tăng mối liên kết giữa con người với nhau bằng cách gia tăng các yếu tố văn hóa của tầm nhìn, giá trị và tiếng nói. Các nhà lãnh đạo nên chú tâm vào việc tạo dựng một văn hóa giao tiếp trong công ty để thu được những lợi ích mà nó mang lại.

Chương 4

LIÊN KẾT VÀ NHỮNG HUYỀN THOẠI

Cuộc sống lúc nào cũng vậy, con người cố gắng gieo những hạt mầm trong gian khổ để rồi gặt hái những thành quả tốt đẹp. Tính cách của một cậu bé - một nhà lãnh đạo kiệt xuất trong tương lai – đã bị tác động bởi cuộc Đại suy thoái¹ một cách mạnh mẽ và sâu sắc. Trong cuộc Đại suy thoái này, gia đình cậu đã mất trang trại ở Ấn Độ. Thế nhưng bố của cậu đã không phản ứng lại điều đó như mọi người bình thường: ông không hề cảm thấy đau xót vì chuyện đó. Thay vào đó, ông luôn hướng về tương lai và ông nói với các con của mình rằng mọi chuyện sẽ ổn. Và sự thực là như vậy.

Trong suốt những năm tháng gian khổ đó, nhà lãnh đạo này đã học được rằng, cũng giống như cuộc đại

¹Thời kỳ suy thoái kinh tế bắt đầu sau sự sụp đổ của thị trường chứng khoán Phố Wall vào 29 tháng 10 năm 1929. Nó bắt đầu ở Hoa Kỳ và nhanh chóng lan rộng ra toàn châu Âu và mọi nơi trên thế giới, phá hủy cả các nước phát triển. Nó bị coi là “đêm trước” của Thế chiến thứ hai.

khủng hoảng này, trong cuộc sống có nhiều việc mà chúng ta không thể kiểm soát được. Bố của ông đã dạy rằng dù làm bất cứ việc gì, ông cũng phải phấn đấu hết sức mình để làm điều mình đã lựa chọn và không nên quá lo lắng về hậu quả của nó. Sau đó, ông đã lan truyền cái triết lý sống này cho vô số người khác nữa.

Trong những năm hình thành nhân cách này, ông còn học được cách để đánh giá giá trị một con người. Bằng cách quan sát bố mẹ và qua những câu chuyện về niềm tin mà bố mẹ đã dạy, ông biết hiểu được niềm vui khi giúp đỡ được người khác và niềm vui từ những mối quan hệ thân thiết trong đời của ông.

Lớn lên, ông là một học sinh xuất sắc ở trường trung học. Đến khi vào đại học, ông là một tuyển thủ bóng rổ sáng giá ở một bang mà mọi người đều hâm mộ môn thể thao này một cách cuồng nhiệt. Tốt nghiệp đại học, ông cưới Nell, tình yêu của cuộc đời ông và là người phụ nữ duy nhất ông hẹn hò. Sau đó, ông dạy tiếng Anh ở trường trung học và làm huấn luyện viên bóng rổ cho đến năm 1943. Tiếp đó, ông ghi tên gia nhập hải quân trong suốt Thế chiến thứ hai. Sau chiến tranh, ông trở lại ngôi trường cũ ở phía nam thành phố Bend, bang Indiana và được giao lại công việc cũ của mình. Ông thấy có một người lính khác khi quay về lại không được như thế, vì vậy ông đã từ chối không nhận lại công việc đó vì ông thấy ngôi trường này thật bất công khi một cựu chiến binh phải bỏ công việc của mình để phục vụ

cho đất nước nhưng khi quay trở lại thì không được chấp nhận. Thay vào đó, ông nhận làm quản lý bộ môn thể dục và huấn luyện viên chính của môn bóng rổ ở trường Sư phạm thuộc bang Indiana.

MỘT HUẤN LUYỆN VIÊN TẬN TỤY

Vào mùa giải 1946-1947, bang Indiana nhận được lời mời tham dự những trận đấu tại Giải đấu Bóng rổ Quốc gia giữa các trường đại học (NAIB). Khi huấn luyện viên biết rằng một hậu vệ dự bị của đội bóng, Clarence Walker, một người Mỹ gốc Phi không được tham dự giải đấu chỉ vì màu da của anh ta, ông đã từ chối lời mời này. Mùa giải tiếp theo, NAIB lại có lời mời chính thức với bang Indiana và đồng ý để Clarence Walker tham gia thi đấu với điều kiện là anh không được ở chung khách sạn với các cầu thủ khác trong đội và không được xuất hiện trước công chúng cùng với đồng đội. Một lần nữa, huấn luyện viên tiếp tục từ chối lời mời. Huấn luyện viên cùng với vợ của mình là Nell luôn xem tất cả các cầu thủ trong đội bóng như những thành viên trong gia đình mà họ luôn yêu mến. Ông không bao giờ chấp nhận việc để cho Clarence bị phân biệt đối xử. Nhưng Clarence và gia đình anh lại nhìn nhận sự việc theo hướng khác. Họ rất mong mỗi cơ hội cho Clarence trở thành cầu thủ Mỹ gốc Phi đầu tiên trong lịch sử được chơi ở một giải có uy tín như thế. Vì vậy gia đình anh

cùng với các viên chức trong NAACP¹ (Hiệp hội Quốc gia vì sự tiến bộ của người da màu) đã đến và thuyết phục huấn luyện viên rằng việc Clarence được tham gia giải đấu như vậy là một vinh dự chứ không hề làm tổn thương đến Clarence hay những cầu thủ người Mỹ gốc Phi khác. Cuối cùng, huấn luyện viên đã chấp nhận lời mời của NAIB và đội bóng sửa soạn hành trang hướng về những trận đấu ở thành phố Kansas.

Trên đường đi đến giải đấu, cả đội thỉnh thoảng phải dừng xe để dùng bữa. Nhưng nếu nhà hàng đó không chịu phục vụ cho Clarence thì huấn luyện viên sẽ bắt cả đội phải quay lên xe chứ không ăn ở đó nữa. Vì vậy mà cả đội thường xuyên phải mua thức ăn ở những cửa hàng tạp hóa bên đường và ngồi ăn trên xe.

Cuối cùng, khi Clarence khởi động để bước vào sân thi đấu, anh dường như rất lo lắng. Nhiều người trong đám đông khán giả nhận ra chàng trai trẻ dũng cảm này và họ bắt đầu vỗ tay. Clarence Walker trở thành người Mỹ gốc Phi đầu tiên được tham dự những trận đấu của NAIB và đội bóng của bang Indiana đã vào được đến vòng chung kết, nhưng cuối cùng họ lại thua trước đội bóng của bang Louisville. Nhờ vào lòng dũng cảm của Clarence và sự quyết tâm theo đuổi những điều mình tin tưởng của huấn luyện viên, cuối cùng thì NAIB đã cho phép các tuyển thủ sinh viên là người Mỹ gốc Phi được tham gia thi đấu. Vào mùa giải sau đó, có

¹ National Association for Advancement of Colored People.

3 đội bóng đã tham dự giải cùng với các tuyển thủ là người Mỹ gốc Phi.

John Robert Wooden đã trở thành huấn luyện viên hàng đầu của đội bóng UCLA Bruins (1948-1975). Đội bóng được ông dẫn dắt và hâm nóng lòng nhiệt huyết đã chiến thắng hơn 80% tổng số trận đấu, đạt được 10 Cúp Quốc gia và có 4 mùa giải đạt đỉnh cao. Huấn luyện viên Wooden là người duy nhất trong lịch sử được 2 lần đề cử vào Đại sảnh vinh danh bóng rổ. Năm 1961, ông được vinh danh bởi những thành tích của mình với tư cách là cầu thủ của trường Đại học Purdue. Ông được nhận danh hiệu cầu thủ Mỹ xuất sắc của năm và là đội trưởng của đội Boilermakers trong Cúp Quốc gia năm 1932. Đến năm 1973, ông lại được vinh danh với tư cách là một huấn luyện viên.

Mùa hè năm 2003, ở tuổi 92, ông được mời đến Nhà Trắng. Tại đây, ông được trao tặng Huân chương Tự do của Tổng thống Hoa Kỳ, vinh dự cao quý nhất của người dân Hoa Kỳ. Vào tháng 12, huấn luyện viên Wooden cùng với nhiều tuyển thủ khác cùng tham dự buổi lễ đổi tên đội bóng “UCLA của Pauley Pavilion” thành đội bóng “UCLA của Nell và John Wooden”.

BÍ MẬT CỦA THÀNH CÔNG

Điều gì ở Wooden khiến ông đạt được những thành công vượt trội như thế với tư cách là một tuyển thủ bóng rổ sinh viên và sau đó, với tư cách là một huấn

luyện viên? Bill Walton, một tuyển thủ bóng rổ xuất sắc trong Đại sảnh vinh danh, đồng thời là một nhà bình luận thể thao trên truyền hình, đã chơi cho đội tuyển quốc gia của huấn luyện viên Wooden trong 2 mùa giải. Walton đã chỉ ra điều cốt lõi trong thành công của Wooden: “Coach Wooden đã tạo ra một môi trường mà mọi người đều muốn hoạt động”.

Trước hết, cái môi trường đó phải có tầm nhìn. Huấn luyện viên Wooden truyền vào các cầu thủ của mình niềm tự hào mãnh liệt khi được là thành viên của đội bóng rổ UCLA. Theo như Bill Walton viết, thì huấn luyện viên đã dạy các tuyển thủ của mình rằng “Nếu các bạn sống xứng đáng với trách nhiệm của một sinh viên và với tư cách của một con người, vậy thì các bạn được hưởng một đặc ân, đó là trở thành một thành viên của đội bóng UCLA”. Điều không thể thiếu để có thể đáp ứng được những tiêu chuẩn của ông là phải đạt được những giá trị nhân cách, được phản ánh trong cái mà ông gọi là “Kim tự tháp của thành công”. Những giá trị nhân cách, hay những khối đá của kim tự tháp, chính là sự chăm chỉ, lòng nhiệt tình, tình hữu nghị, lòng trung thành, sự hợp tác, sự tự chủ, sự tỉnh táo, óc sáng kiến, lòng quyết tâm, điều kiện thi đấu, kỹ năng và tinh thần đồng đội. Wooden đã dạy các cầu thủ của mình rằng chỉ cần tin tưởng và hành động theo cách phù hợp với những phẩm chất này thì sẽ tự tin giành chiến thắng trong những cuộc đua tranh lớn - đó chính là ước muốn được liên tục thử thách chính bản thân

mình trong cuộc sống. Sự kiên nhẫn và niềm tin sẽ tạo nên chất keo kết dính các tảng đá lại với nhau. Khi “kim tự tháp” đã được xây dựng hoàn tất, thì anh ta đã đáp ứng được các tiêu chuẩn mà John Wooden tin tưởng sẽ khiến anh ta thành công, đồng thời mang lại cho anh ta quyền được là một thành viên của đội bóng rổ UCLA.

Wooden không chỉ dạy các cầu thủ của mình mà chính ông cũng sống theo những tiêu chuẩn về phẩm chất mà ông mong muốn các cầu thủ đạt được. Họ có tầm nhìn riêng cho mỗi thành viên phấn đấu và tầm nhìn chung cho toàn đội. Kareem Abdul-Jabbar, một trong những tuyển thủ bóng rổ xuất sắc nhất trong lịch sử, người đã chơi trong đội bóng của Wooden suốt thời sinh viên, sau này đã viết: “Tôi chịu ảnh hưởng sâu sắc của huấn luyện viên Wooden không chỉ với tư cách là một cầu thủ mà thậm chí còn sâu sắc hơn với tư cách là một con người. Ông đã tạo nên một phần tính cách của tôi ngày hôm nay.” Bill Walton nhận xét một cách hóm hỉnh rằng: “Bản thân chúng tôi đều biến thành John Wooden.” Với những gì họ đã làm, bản thân những cầu thủ đã công nhận niềm tin và những giá trị nhân cách của Wooden. Các cầu thủ như được tái sinh nhờ vào công của huấn luyện viên Wooden, bởi họ chia sẻ những giá trị được phản ánh trong kim tự tháp, nhờ đó mà đội bóng rổ UCLA gắn bó hơn với huấn luyện viên của mình và cũng gắn bó hơn với các thành viên trong đội.

Wooden đã truyền những giá trị tốt đẹp vào môi trường của đội bóng rổ UCLA. Trước hết là sự tôn trọng mọi người, bất chấp địa vị của người đó trong đội bóng hay bên ngoài xã hội. Cách Wooden đã đứng lên để bảo vệ cho sự trở lại từ chiến trường của những chiến binh Mỹ và cho Clarence Walker thể hiện một hình mẫu về sự tôn trọng người khác. Phần lớn thời gian của mình, Wooden làm việc cùng với những người quản lý sinh viên khi họ quét và lau dọn sân bóng rổ trước những buổi tập, để minh chứng rằng không có vị trí nào trong đội bóng là không quan trọng. Thậm chí ông còn yêu cầu cả những cầu thủ giỏi nhất của đội bóng lau dọn phòng thay đồ của mình và không được nhờ những người quản lý làm hộ. Tất cả những cầu thủ của ông phải biết tôn trọng những tiếp viên hàng không, bồi bàn và nhân viên khách sạn mà họ tiếp xúc trên đường đi thi đấu. Ông luôn nói với các cầu thủ của mình: “Các bạn cũng như bao người khác, không ai tuyệt vời hơn ai.”

Điều không thể thiếu trong quan điểm đánh giá một con người của Huấn luyện viên Wooden là quan điểm về việc giúp đỡ họ phát huy được tối đa năng lực của mình với tư cách là một cầu thủ, một con người. Về điểm này, Bill Walton đã miêu tả như sau: “Bạn đang phải đấu tranh với một hình mẫu lý tưởng, một tiêu chuẩn trù tượng về sự ưu tú được John Wooden chỉ ra. Đối thủ thực sự chỉ là thứ yếu. Chính hình mẫu lý tưởng

đó mới có ý nghĩa quan trọng nhất.” Wooden khuyến khích các cầu thủ làm được những điều tốt nhất, đúng với năng lực của họ, chạy dài hơn và yêu cầu tập luyện nhiều hơn. Theo như lời của Walton thì trước và sau buổi tập huấn luyện viên rất điềm tĩnh, nhưng trong suốt những buổi tập thì Wooden “luôn lảng vảng dọc theo đường biên như một con hổ trong chuồng...” Ông không bao giờ ngừng di chuyển, không bao giờ ngừng la hét liên tục. Ông cứ đi tới đi lui ở rìa ngoài sân bóng và luôn luôn hét to những câu nói mà ông yêu thích “...thất bại khi chuẩn bị chính là chuẩn bị cho thất bại... thành công không bao giờ đến từ những hành động sai lầm”. Ông luôn nói rằng: “Hãy nỗ lực. Hãy làm hết sức mình. Tỷ số không làm cho các bạn trở thành người thua cuộc nếu chính các bạn đã nỗ lực để làm nên tỷ số đó; nhưng nó cũng không thể giúp các bạn trở thành người chiến thắng nếu các bạn không thực sự nỗ lực vì nó.” Nếu như các cầu thủ không tập luyện nghiêm túc trong những buổi tập, không nỗ lực hết sức, ông sẽ yêu cầu họ rời sân, kết thúc buổi luyện tập.

Huấn luyện viên Wooden áp dụng chế độ chiêu mộ nhân tài công bằng với tất cả các cầu thủ. Ông không tin vào hệ thống các cầu thủ ngôi sao và ông nói với các cầu thủ của mình rằng: “Ngôi sao của đội bóng chính là bản thân đội bóng.” Wooden đã để Sidney Wicks, một trong những cầu thủ xuất sắc nhất nước, ngồi ghế dự bị trong suốt một mùa giải, chỉ vì anh đã không chuyên bóng cho

người đồng đội khi có cơ hội. (Mùa giải sau, Wicks không còn là một đồng đội ích kỷ nữa và anh được nhận giải thưởng Vinh dự toàn nước Mỹ khi giúp đội bóng UCLA chiến thắng trong một giải đấu có quy mô toàn quốc.) Không một vị trí nào của bất kỳ cầu thủ nào được giữ vững nếu như huấn luyện viên Wooden cảm thấy rằng một cầu thủ khác chứng tỏ là anh ta có thể làm tốt hơn vì lợi ích của cả đội. Tuy nhiên, ông cũng nhận ra rằng những cầu thủ được thuyên chuyển này sẽ không nhận được sự ủng hộ như những cầu thủ đang thi đấu ở vị trí đó. Vì thế, ông đã khuyến khích và khẳng định tài năng của họ trong những buổi tập luyện. Như ông đã nói trong buổi phỏng vấn vào năm 1996, “Tôi có phần gần gũi hơn với một vài cầu thủ của mình, những cầu thủ bắt đầu không thi đấu nhiều.”

Tiếng nói là một thành phần khác trong môi trường mà Wooden đã tạo ra. Ông khuyến khích mọi người có một thái độ cởi mở với những ý kiến và quan điểm của người khác. Một trong những câu nói ưa thích của ông là “Khi mọi người đều suy nghĩ giống nhau thì không có ai còn phải suy nghĩ nữa”. Wooden chia sẻ ý kiến của ông với mọi người và khuyến khích họ chia sẻ những ý kiến của họ trước khi ông đưa ra một quyết định cuối cùng, trừ phi thời gian không cho phép, chẳng hạn như đang ở giữa một trận đấu. Nếu được xin cho lời khuyên, Wooden sẽ trả lời rằng, “Tôi không cho lời khuyên, tôi chỉ đưa ra ý kiến của mình.”

Sự khoan dung của Wooden đối với những quan điểm của người khác đã được kiểm chứng khi Bill Walton viết một lá thư chống lại cuộc Chiến tranh Việt Nam ở Văn phòng của đội bóng UCLA và đề nghị các cầu thủ khác trong đội ký lá thư đó, đồng thời cũng hỏi xem liệu Wooden có muốn ký vào lá thư đó hay không. Mặc dù không ký nhưng ông đã cho phép Walton gửi lá thư đó cho Tổng thống Richard Nixon.

Đối nghịch với văn hóa liên kết được tạo dựng và phát triển bởi John Wooden và đội bóng rổ UCLA là một văn hóa được miêu tả trong câu chuyện tiếp theo - một trong những thất bại kỳ lạ của một nhà lãnh đạo nổi tiếng trong lịch sử cận đại.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ John Wooden, một huấn luyện viên đạt được một thành tích tuyệt vời, đã tạo ra một văn hóa trong đội bóng rổ UCLA, một văn hóa kết hợp bởi tầm nhìn, giá trị và tiếng nói.
- ❖ Trong cuộc đời bạn, tầm nhìn của ai gắn bó với bạn nhất, thu hút bạn nhất và thậm chí là truyền cảm hứng cho bạn nhiều nhất? Bạn hãy nghĩ đến bố mẹ, huấn luyện viên, giáo viên, người hướng dẫn, và những người lãnh đạo khác của bạn, cũng như bạn bè, đồng đội, và đồng nghiệp của bạn trong công việc. Tại sao những người đó lại ảnh

hưởng đến bạn như vậy? Có phải những lời nói hay hành động của họ ảnh hưởng đến bạn trong các mặt về tầm nhìn, giá trị và tiếng nói?

- ❖ Vậy thì là vấn đề gì? Người ta có thể cho rằng, John Wooden là một hình mẫu tuyệt vời, đưa ra một văn hóa liên kết, một khuôn mẫu của sự kết hợp tầm nhìn, giá trị và tiếng nói. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo, bạn thấy mình như thế nào khi so sánh với John Wooden? Những nhà lãnh đạo trong tổ chức của bạn thì sao? Làm sao để họ có thể cải thiện chính mình?

Chương 5

RẮC RỎI Ở QUẢNG TRƯỜNG THỜI ĐẠI

Suốt mùa hè năm 2003, Howell Raines là một người tuyệt vời. Với tư cách Tổng biên tập, một người đàn ông 59 tuổi đến từ Alabama nắm giữ một trong những vị trí lãnh đạo quyền lực nhất trong toàn ngành báo chí. Tạp chí Time đạt kỷ lục 7 lần đoạt giải thưởng xuất bản “Pulitzer Prizes”(giải thưởng cao quý nhất của nước Mỹ trong lĩnh vực báo chí), nhờ vào tin tức về sự kiện ngày 11/9. Sau lần trao thưởng này, tại Phòng Truyền thông ở số 43 đường Broadway, Raines đã táo bạo tuyên bố với các nhân viên rằng những gì mà họ đã làm “sẽ còn được người ta học tập và giảng dạy, miễn là các nhà báo còn... làm việc.

Trong vòng một năm, ông ta đã bị sa thải.

Nhiệm kỳ chưa đến hai năm của Howell Raines là một trong hai nhiệm kỳ ngắn nhất của một Tổng biên tập trong lịch sử hơn 150 năm của tờ New York Times. Để

hiều được điều gì đã dẫn tới thất bại này của Howell Raines, ta phải hiểu được vài điều cơ bản về khả năng của người lãnh đạo.

Thất bại của Raines không phải là do sự yếu kém của ông với tư cách là một nhà báo. Ông là một trong những nhà báo giỏi nhất, đã viết rất nhiều những bài báo và những cuốn sách tuyệt vời. Ông được nhận giải thưởng mà bao người thèm khát – Pulitzer Prizes. Raines được đánh giá là một người đàn ông thành đạt. Ông được mọi người biết đến là một nhà lãnh đạo có công lớn. Ông vẫn thích nói rằng ông đã tạo dựng nên sự chuyển biến mang tính cạnh tranh trong phòng truyền thông của tạp chí *Time*.

MỘT VĂN HÓA KHÔNG LIÊN KẾT

Đường lối lãnh đạo của Raines và văn hóa mà ông tạo ra ở phòng truyền thông đã hủy hoại thanh danh của chính ông. Ông đã phải rời vị trí của mình nhanh chóng bởi những vụ bê bối và sau đó là sự phát hiện đạo văn và những chuyện dối trá của Jayson Blair, một trong những phóng viên trẻ nổi tiếng dưới quyền Raines. Nhận thấy khả năng có thể loại trừ Raines, những phóng viên của tạp chí *Time* đã cùng nhau chống lại cách ông điều hành phòng truyền thông. Từ những bản báo cáo được đăng trên tạp chí *Người New York* và tập san *Phố Wall*, ta có thể thấy được những điểm sau:

- ✓ Raines trong mắt các nhân viên dưới quyền là một người khó gần và ngạo mạn.
- ✓ Những nhân viên này sợ phải trái ý Raines hoặc mang đến cho ông những tin tức xấu.
- ✓ Raines cùng với một số ít người tin cậy ông kiểm soát chặt chẽ những quyết định và không tin tưởng quyết định của các biên tập ở phòng ban khác.
- ✓ Các nhân viên nhận thấy Raines đã áp dụng một hệ thống gồm hai giai tầng không công bằng. Hệ thống này cho phép những ngôi sao như Jayson Blair không bị gò bó vào những luật lệ, trong khi đó lại ép các nhân viên khác trong phòng truyền thông phải theo một cách khắt khe hơn nữa những tiêu chuẩn viết bài và biên tập.
- ✓ Những chính sách về chuyển chuyên và đi lại mà Raines áp dụng không được hoan nghênh khiến những nhà báo có tài và một bộ phận lãnh đạo đến làm việc cho những tổ chức khác.

Tóm lại, Howell Raines chỉ quan tâm đến những người mà ông yêu thích, từ chối cơ hội cho những người khác được chứng tỏ khả năng. Ông sử dụng quyền lực trong việc ra quyết định và không cởi mở với những lời góp ý mang tính xây dựng. Những người không được Raines tin tưởng cảm thấy lạc lõng thất vọng. Những yếu tố phương châm, giá trị và tiếng nói không hề tồn tại.

Tôi không hề có ý biến Howell Raines thành một con quỷ. Thực tế thì ông cũng rất đáng được ngưỡng mộ ở nhiều khía cạnh. Ông đã được trao tặng giải thưởng Pulitzer Prize cho câu chuyện cảm động ông viết về những ảnh hưởng tích cực của Grady Hutchison, vú già người Mỹ gốc Phi của gia đình khi ông còn là một đứa trẻ ở Birmingham, Alabama. Bà Hutchison cho biết mối quan hệ của bà với Howell Raines đã luôn là một trong những điều tốt đẹp nhất trong cuộc đời bà. Cuốn về lịch sử đấu tranh cho nhân quyền của Raines đã thể hiện khát vọng cống hiến tích cực cho thế giới của ông. Tôi tin rằng Raines, cũng giống như nhiều người khác, đã không nhìn thấy được ảnh hưởng từ lời nói và hành động của mình lên người khác.

Văn hóa mà Raines tạo nên thiên về quyền lực nhiều hơn là nguyên tắc. Những người có chức vụ cao thì được ra lệnh cho những người khác. Họ học được từ Raines rằng những người có quyền lực thì không cần phải quan tâm đến ý kiến của người khác. Thực ra, khi làm như vậy ông đã thể hiện sự yếu kém của chính mình. Raines nói với những đồng nghiệp rằng bố ông, một thương nhân thành đạt, đã có lần khuyên ông phải “chiến thắng trong mọi cuộc đấu” khi một nhân viên nào đó thách thức ông. Raines đã tạo ra một hệ thống những người nổi tiếng, một hệ thống những người được yêu thích, những ngôi sao, không cần phải tuân thủ những tiêu chuẩn nghiêm ngặt của ngành báo chí, trong khi những người khác thì phải đáp ứng được những tiêu chuẩn này.

Raines thể hiện rằng quyền lực và đặc quyền là điều tối cao. Trong khi đó, Wooden lại thể hiện rằng những nguyên tắc về sự tôn trọng đối với người khác và sự hi sinh cho lợi ích của cá nhân nói riêng và lợi ích của cả đội nói chung được khuyến khích nhất, và chỉ bằng cách hiểu, sống theo những giá trị này thì bạn mới có thể là người chiến thắng.

WOODEN VÀ RAINES: NHỮNG VĂN HÓA KHÁC NHAU... NHỮNG KẾT QUẢ KHÁC NHAU

Văn hóa do John Wooden tạo dựng nên là một văn hóa liên kết, làm bùng cháy nhiệt huyết của các cầu thủ trong đội bóng của ông, và kết quả là họ đã thi đấu thật tuyệt vời. Thành tích không thể vượt qua được của UCLA đã chứng minh cho điều đó. Văn hóa mà Howell Raines tạo ra là một văn hóa của sự tách rời. Điều đó đã làm tê liệt lòng nhiệt huyết của con người, tồi tệ hơn nó có thể làm tiêu tan lòng nhiệt huyết. Dần dần, văn hóa thiếu liên kết hay sự tách rời sẽ làm cho con người tàn lụi; đó chỉ là vấn đề thời gian mà thôi. Vì thế, không có gì đáng ngạc nhiên khi sự thất vọng bị dồn nén trong lòng những nhân viên phòng truyền thông dẫn tới một cuộc nổi dậy, khi cuộc điều tra về sự thất bại của Jayson Blair xảy ra sau đó. Nhiều nhân viên trong phòng truyền thông cảm nhận được rằng Raines đã bị tổn thương. Như tập san *Phố Wall* có nói, “Cuối cùng, sự thoái vị của ông Raines đến thật nhanh chóng... ông ta chỉ có một vài... đồng minh.”

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Howell Raines, cựu Tổng biên tập của tờ *New York Times*, đã đạt được thành công trong một thời gian ngắn, cho đến khi chính văn hóa ông tạo dựng quay ra báo hại ông. Những gì ông nói hay làm khiến cho những người mà ông xem trọng có cảm giác được liên kết. Trong khi đó, những người khác lại có cảm giác tách rời rồi sau đó rời bỏ ngay khi ông không còn vị thế về chính trị.
- ❖ Bạn sẽ để lại gì cho gia đình mình, cho đồng nghiệp và bạn bè của bạn, cho cả những người bạn quen biết? Liệu rằng bạn có được người ta nhớ tới một cách kính trọng một người luôn khuyến khích họ. Hay họ sẽ chỉ trích bạn vì việc làm họ yếu kém đi, không khuyến khích họ, thậm chí là chối bỏ họ?
- ❖ Vậy thì phải làm sao đây? Nếu bạn đang ở trong một môi trường, văn hóa có rất ít sự liên kết, giống như văn hóa mà Howell Raines đã tạo nên ở phòng truyền thông của tờ *New York Times*, bạn hãy tìm ra cách để tăng cường sự liên kết ở nơi đó, hoặc là bạn hãy rời nơi đó, tìm một môi trường văn hóa liên kết mà bạn có thể cống hiến.

Chương 6

BUỚC TIẾP THEO TRONG TIỀN TRÌNH PHÁT TRIỂN CÁC TỔ CHỨC

Hầu hết các tổ chức ngày nay đều đã thành thạo trong việc áp dụng phương pháp đánh giá hiệu quả công việc, tức là đánh giá những mặt mang tính định lượng, phân tích tập trung tiềm ẩn trong hoạt động kinh doanh như: Six Sigma (một chương trình cải thiện chất lượng dựa vào số liệu thống kê), hay chuẩn mực cạnh tranh (việc thực hiện so sánh những chuẩn mực khách quan như doanh số bán hàng, lợi nhuận hay mức độ sáng tạo của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh). Thật không may là các công ty chỉ tập trung vào đánh giá hiệu quả thực hiện sẽ không thể đáp ứng được nhu cầu tâm lý cơ bản của con người, điều này có thể giảm thiểu đóng góp của người lao động cho doanh nghiệp.

Ngày càng có nhiều nhà lãnh đạo bắt đầu nhận ra rằng khi nhu cầu tâm lý cơ bản của con người được thỏa mãn, nhưng thiếu đi tính liên kết và gắn bó thì hiệu quả

hoạt động đỉnh cao cũng không thể duy trì dài lâu. Nếu chỉ tập đánh giá hiệu quả thôi thì thành công sẽ trôi qua tầm tay.

Nhân tố con người vừa là bài toán lại vừa là lời giải. Chúng ta cần liên kết với người khác mới có thể tạo ra được những điều kỳ diệu, nhưng chúng ta lại cư xử với người khác như thể tất cả mọi thứ “đều là vì tôi, do tôi, liên quan đến tôi”. Lời giải cho bài toán này là tạo ra một môi trường liên kết có thể đáp ứng được nhu cầu tâm lý của con người.

HỆ THỐNG NGÔI SAO LÀ HÌNH THỨC RẤT CỰC ĐOAN

Sự thịnh hành và bản chất tiêu cực của các hệ thống ngôi sao ngày nay càng góp phần làm lan rộng tính phi liên kết và thiếu gắn bó của đội ngũ nhân viên. Nhân viên có thể được phân loại thành nhân viên ngôi sao, nhân viên chủ chốt hay những người luôn có nguy cơ bị loại. Họ có thể là một bộ phận của ban quản trị cấp cao hay những người đang tìm cách vươn lên cấp bậc cao hơn trong công ty. Nhân viên chủ chốt mới là những người mang lại giá trị cho doanh nghiệp chứ không phải những nhân viên ngôi sao. Nhân viên có nguy cơ bị sa thải thường làm việc kém hiệu quả, ngoại trừ một vài trường hợp là do những nguyên nhân tạm thời, còn lại đều là vì họ không thích ứng với vai trò của mình hay với công ty mà mình làm việc.

Tuy nhiên, hệ thống ngôi sao lại có ảnh hưởng đến khía cạnh kinh tế, chính trị và xã hội của công ty. Các nhà lãnh đạo thường có xu hướng ủng hộ các nhân viên ngôi sao về mặt kinh tế bằng cách trả lương cao hơn; về mặt chính trị bằng việc thông tin đến họ thường xuyên hơn, lắng nghe họ hơn và coi trọng quan điểm của họ; và về mặt xã hội bằng cách dành nhiều thời gian làm việc với họ và đối đãi họ như với những người có địa vị cao. Nhưng các nhà lãnh đạo cũng cần chắc chắn rằng các nhân viên ngôi sao nhận ra sự ưu ái này. Hệ thống ngôi sao cũng tương tự như hệ thống tầng lớp đặc quyền trong xã hội: Nhân viên ngôi sao được coi như những trí thức lớn, tầng lớp có địa vị chỉ sau lớp quý tộc, nhân viên có nguy cơ bị sa thải thì bị xem như tiện dân hay tá điền, còn nhân viên chủ chốt đứng giữa hai tầng lớp này. Hệ thống này làm cho hầu hết nhân viên cảm thấy mình chỉ được xem như công dân hạng hai.

Xin hãy hiểu tôi không có ý phản đối lại việc trao phần thưởng cho nhân viên có thành tích cao trong công việc. Tuy nhiên, tôi tin tưởng chuyện đó có thể đi quá xa không chỉ về mặt kinh tế, một khía cạnh thường xuyên được các phương tiện truyền thông khai thác, mà có lẽ quan trọng hơn cả là về mặt chính trị và xã hội, đặc biệt khi cân nhắc đến giá trị tạo ra bởi các nhân viên chủ chốt.

Bài nghiên cứu do Thomas DeLong¹ thuộc trường Đại học Kinh doanh Havard và Vineeta Vijayaraghavan² thuộc Katzenbach Partners³ đã đưa ra cách thức phân hạng nhân viên. Bài nghiên cứu chỉ ra thành công của công ty, “đội chơi B” (cách tôi gọi những nhân viên chủ chốt) quan trọng ngang hàng và nhiều khi còn hơn các nhân viên ngôi sao. Nhân viên chủ chốt chiếm đa số trong một công ty. Họ thường là những người thông minh, tài năng và hiểu biết tương đương các nhân viên ngôi sao, nhưng họ khác các nhân viên này về một vài điểm:

- ✓ Nhân viên chủ chốt ít có xu hướng thu hút sự chú ý về phía họ hơn.
- ✓ Nhân viên chủ chốt ít có xu hướng rời bỏ sếp của mình để tìm một chỗ làm tốt hơn
- ✓ Nhân viên chủ chốt lặng lẽ tận tụy đối với công việc và đối với đồng nghiệp.

Không phải tất cả nhân viên chủ chốt đều giống nhau. Một vài người trong số họ đã từng là nhân viên ngôi sao, giờ họ muốn cân bằng cuộc sống và công việc của mình hơn. Một vài người trong số họ lại là người chơi “tiên phong” chuyên giúp đồng nghiệp điều hành công ty. Trong khi đó, những người còn lại là những

¹. Giáo sư bộ môn Thực hành Quản lý (Management Practice).

². Tốt nghiệp ngành Văn học Lịch sử Đại học Harvart, bà cũng thành công trong lĩnh vực tài chính, viễn thông, công nghệ sinh học, bán hàng và marketing.

³. Công ty tư vấn quản lý, giúp các nhà lãnh đạo trong các tập đoàn lớn có những bước đột phá trong quản lý.

“người luôn nói sự thật”. Những người này dù đôi lúc có hơi thẳng thắn khi phê bình ai đó, nhưng họ lại giúp công ty chỉ ra được đúng các vấn đề quan trọng mà những người khác thường ngại nêu ra.

Với tình trạng nhân viên không liên kết và thiếu gắn bó kéo dài, người ta có lý do chính đáng để tin rằng các công ty dễ có nguy cơ đánh mất những nhân viên chủ chốt. Lý do là các nhân viên này cảm thấy ý kiến và quan điểm của họ không được lắng nghe hay chờ đợi, và họ không được tôn trọng cũng như không được công nhận cho những gì họ làm. Tới một mức độ nào đó, sự thiếu coi trọng này sẽ làm cho họ nản lòng, và theo thời gian họ sẽ trở nên phẫn nộ. Chính vì họ hiểu giá trị của mình, nên cảm giác bị đánh giá thấp làm cho họ không còn nhiệt huyết đối với công việc.

Những nhân tố khác xuất hiện làm cho nhân viên chủ chốt không muốn liên kết và tiếp tục gắn bó là một loạt các trường hợp phi pháp của các doanh nghiệp đang ngày càng khiến dư luận chú ý, tình giảm biên chế liên tiếp, cộng với việc đền bù chênh lệch giữa nhân viên ngôi sao và các nhân viên còn lại. Lòng trung thành của nhân viên vì thế suy giảm dần, mối quan hệ giữa hầu hết nhân viên và nhà lãnh đạo bị xoá mòn. Cho dù các nhà lãnh đạo có nhận ra hay không, thì họ đang khiến các nhân viên chủ chốt cảm thấy họ chỉ là công dân bậc hai, rằng cổ đông và các ngôi sao của công ty là một đội còn những nhân viên còn lại thuộc một đội khác.

Con lắc đã nghiêng quá nhiều về phía các ngôi sao. Các tổ chức cần đối đãi với mọi người theo giá trị thực của họ và tôn trọng họ với một chế độ trọng dụng nhân tài, trong đó phân phối những dự án quan trọng cho các ngôi sao ngang bằng với các nhân viên chủ chốt để họ có cơ hội chứng tỏ họ cũng có thể trở thành ngôi sao.

BIẾN MỘT TẬP THỂ THÀNH MỘT DOANH NGHIỆP

Có một công ty có thể cân bằng giữa việc trọng dụng nhân tài và việc gắn kết các nhân viên cốt yếu. Đó là Tập đoàn Hàng hải Hoa Kỳ. Theo sứ mệnh hoạt động của tập đoàn, họ không cho phép bất kỳ thành viên nào làm việc dưới mức tối ưu. Để có thể khiến tất cả nhân viên làm việc hiệu quả ở mức cao nhất, tập đoàn đã áp dụng một phương pháp đặc thù khiến các thành viên đều cảm thấy mình giống như một phần của toàn đội. Trong Tập đoàn Hàng hải, ai cũng được coi trọng, và tất cả đều phải hoàn thành khóa đào tạo kỹ năng lãnh đạo. Với mức độ tôn trọng và kỳ vọng vào đóng góp của các thành viên, không có gì đáng ngạc nhiên khi Tập đoàn Hàng hải được nêu đầu tiên trong đề tài nghiên cứu của McKinsey&Company/Conference Board, một đề tài thực hiện trên ba mươi tổ chức được biết đến với khả năng níu giữ và gắn kết những nhân viên hàng đầu của mình.

Từ tiếng Anh “tập đoàn kinh doanh” bắt nguồn từ tiếng Latin là “Corpus”, có nghĩa là “cơ thể”. Khi mọi người làm việc cùng nhau vì một mục đích chung hay để hoàn thành một nhiệm vụ chung, họ được nhà nước cho phép thành lập một công ty hợp pháp. Công ty này sẽ là một tập hợp của những cá nhân riêng lẻ liên kết với nhau thông qua mối quan hệ công việc và mỗi người có một vai trò xác định là một bộ phận của toàn công ty. Nếu chúng ta phải giải quyết vấn đề nhân viên không liên kết, không gắn bó, sức lực cạn kiệt dần, và những rủi ro trong đời sống xã hội tiếp nối sau đó, thì chỉ một tiềm lực thôi cũng đủ để có thể biến một tập thể trở lại thành một công ty. Nói theo cách khác, chúng ta cần chuẩn bị tinh thần, với tư cách là một thành viên của công ty, chúng ta có thể ở trong cùng một tập thể với mọi người. Khi đó, chúng ta được liên kết với nhau sao cho bất cứ điều gì gây tổn hại đến một thành viên thì cũng ảnh hưởng đến tất cả thành viên còn lại, và ngược lại điều gì tăng cường sức mạnh cho một thành viên thì cũng tiếp thêm sức mạnh cho tất cả những thành viên khác. Chúng ta cần xây dựng mối quan hệ nội bộ giúp chúng ta có thêm những đồng nghiệp đáng tin cậy chứ không phải những đối thủ ngay trong chính công ty mình. Chúng ta cần hướng năng lực cạnh tranh vào việc đạt đến tiềm năng của mỗi cá nhân, của cả công ty. Cách thức này cũng tương tự như cách mà huấn luyện viên John Wooden khuyến khích các cầu thủ phát huy hết khả năng chứ không phải chú ý tìm cách đánh bại đồng đội của mình.

Con người rất phức tạp và chúng ta phải đối mặt với điều đó. Nói tới một môi trường liên kết, tôi cũng không ủng hộ chuyện để các nhân viên đứng xung quanh, nắm tay nhau và hát bài “Kum Ba Yah”¹. Tôi không chủ trương phát triển một môi trường làm việc ấm áp nhưng mờ nhạt hay mở những phiên trị liệu tâm lý theo nhóm cho nhân viên. Tôi hiểu rằng bạn có thể không thích tất cả đồng nghiệp của mình, điều đó có nghĩa là tạo ra một môi trường làm việc có khả năng củng cố các mối quan hệ công việc bền chặt và đề cao lòng tự trọng, tuy nhiên vẫn chưa thể đưa vào thực tiễn một cách phổ biến.

Các nhà lãnh đạo khôn ngoan đang bắt đầu nhận ra khoảng cách giữa những gì thực sự tồn tại trong hiện tại và những gì mà chúng ta mong muốn có được. Những nhà lãnh đạo này đã mở ra một kỷ nguyên mới trong tiến trình phát triển các công ty. Một ngày nào đó sẽ có nhiều người nhận thức được rằng đánh giá hiệu quả công việc chỉ là một phần cần thiết cho công ty nhằm duy trì hiệu quả hoạt động cao hơn các công ty khác. Cuối cùng mọi người sẽ hiểu rằng những vấn đề tình cảm có khả năng tăng tính liên kết là nhân tố thiết yếu cho bất kỳ một công ty nào mong muốn được là người đứng đầu. Người ta cũng sẽ nhận ra rằng hệ thống ngôi sao mang lại những tác động tiêu cực có thể hủy hoại trong dài hạn, bởi vì những hệ thống này làm nảy sinh

¹. “Come by here” (Cùng lại đây), do Reverend Marvin V. Frey (1918-1992) sáng tác vào những năm 1930.

tính phi liên kết trong công ty. Các nhà lãnh đạo và các công ty đã hành động nhằm gia tăng tính liên kết sẽ thành đạt. Rất nhiều công ty sẽ không thể tồn tại khi bị vượt qua bởi những đối thủ cạnh tranh liên kết tốt hơn, hoạt động hiệu quả hơn và cách tân hơn với những nhân viên đầy nhiệt huyết. Trong phần hai, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về ba nhân tố trong một môi trường liên kết có khả năng ngăn chặn sự thay đổi này.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Chỉ có đánh giá hiệu quả công việc là chưa đủ. Các công ty còn phải xây dựng mối quan hệ tốt để từ mối liên kết này tạo ra hiệu quả hoạt động cao hơn trong dài hạn.
- ❖ Một hệ thống sao trong tổ chức thường dẫn đến việc một lượng lớn nhân viên chủ chốt, những người là nòng cốt của công ty bị gạt ra bên lề.
- ❖ Những nhân tố trong một môi trường liên kết tầm nhìn, giá trị và tiếng nói - hòa hợp với nhau để đảm bảo rằng những nhu cầu cơ bản của con người được đáp ứng theo cách chính đáng.
- ❖ Các nhà lãnh đạo trong công ty của bạn đã tạo ra một môi trường liên kết, có khả năng gắn kết con người chưa? Nếu bạn là nhà lãnh đạo, bạn có tích cực coi trọng con người và tìm cách giúp họ phát huy hết khả năng không?

Như vậy, đáp ứng những nhu cầu tâm lý cơ bản của con người làm gia tăng tính liên kết và dẫn đến việc có nhiều người nhiệt huyết hơn. Đó là những người làm việc năng suất hơn và nhiều sáng kiến hơn. Đây không phải là một điều “tốt đẹp khi có được”, mà đây là điều “bắt buộc phải có” trong bất cứ một công ty thành công nào. Nếu không có điều đó, ít nhất nhân viên cũng làm việc kém hiệu quả so với khả năng và tệ nhất là họ có thể dần dần hủy hoại công ty của chính mình.

Phần hai

BAN NGUYÊN TẮC THEN CHỐT ĐỂ LIÊN KẾT VÀ NHÓM LÊN NGỌN LỬA NHIỆT HUYẾT TRONG ĐỘI NGŨ CỦA BẠN

MỤC ĐÍCH, GIÁ TRỊ VÀ TIẾNG NÓI

Trong phần hai, bạn sẽ biết...

- ✓ Làm thế nào mà những nhân tố tầm nhìn, giá trị và tiếng nói được phản ánh trong những khái niệm rộng hơn về đồng tâm, giá trị con người và dòng chảy tri thức.
- ✓ Những nhân tố của môi trường liên kết là như thế nào trong một tổ chức, thông qua những ví dụ hiện nay và những ví dụ trong lịch sử.
- ✓ Làm cách nào áp dụng những nhân tố này và gia tăng tính liên kết trong môi trường công ty.

Chương 7

ĐỘNG LỰC XUẤT PHÁT TỪ SỰ ĐỒNG NHẤT

Trong cuốn sách *Organizing Genius* (Thiên tài trong lĩnh vực tổ chức) của Warren Bennis và Patricia Ward Biederman, hai tác giả đã kể câu chuyện về cuộc đua của người Mỹ nhằm tạo ra bom nguyên tử trước Đức Quốc xã trong Đại chiến thế giới thứ hai. Dự án được gọi là Dự án Manhattan⁽¹⁾ tiêu biểu cho một trong những thành tựu khó khăn và quan trọng nhất trong lịch sử.

Câu chuyện bắt đầu vào năm 1939 khi ba nhà vật lý người Hungary bỏ trốn sang Mỹ thông báo cho Albert Einstein rằng Đức Quốc xã đang cố chế tạo ra một quả bom nguyên tử. Einstein đã viết một bức thư tới Tổng thống Franklin Delano Roosevelt và cảnh báo rằng ông tin Đức Quốc xã có khả năng làm được điều đó. Vài

⁽¹⁾ Dự án tối mật chế tạo quả bom nguyên tử đầu tiên của Mỹ, Anh và Canada.

ngày sau khi nhận được bức thư của Einstein, Roosevelt đã thành lập một ủy ban tham vấn nhằm điều tra về việc sử dụng năng lượng nguyên tử cho an ninh quốc phòng.

Trong suốt hai năm 1941 và 1942, hàng loạt công trình nghiên cứu được thực hiện tại bốn trường đại học là Columbia, Princeton, Berkeley và Chicago. Đến giữa năm 1942, dự án đã trở thành dự án quốc phòng được ưu tiên hàng đầu với ngân sách lên tới 2 tỷ đô la. Vào mùa thu, một quân nhân sắp trở thành Thiếu tướng tên là Leslie Groves được phân công quản lý dự án này sau khi ông hoàn thành việc xây dựng Lầu Năm Góc. Groves là một sĩ quan kỳ cựu nhưng khá cộc cằn và to béo với cân nặng lên tới 140 kilôgam. Ngay sau khi được chỉ định, ông đã bắt đầu thu hút nhân lực và nguồn lực để thực hiện dự án này.

Vào ngày 2 tháng 12 năm 1942, đội ngũ do Enrico Fermi, một nhà vật lý xuất sắc chỉ đạo đã thành công trong việc tạo ra một phản ứng hạt nhân tự nổ trong một sân quần vợt không được dùng đến nằm dưới sân bóng đá của trường Đại học Chicago. Đó là thời điểm then chốt, điều đó có nghĩa là dự án có thể chuyển sang giai đoạn sản xuất bom nguyên tử sau khi các nguyên lý đã được chứng minh.

Tướng Groves đã chỉ định một nhà vật lý lượng tử 38 tuổi cao lệnh khênh đến từ Cal Tech, J. Robert Oppenheimer, làm chỉ huy về mặt kỹ thuật cho các nhà khoa học và kỹ sư. Mặc dù các quan chức tình báo trong quân đội phản đối lại Oppenheimer bởi vì mối quan hệ

của anh với Đảng Cộng sản, nhưng Tướng Groves vẫn một mực khẳng định rằng anh là người phù hợp nhất cho công việc này. Không chấp nhận lùi bước, Groves đã kiên trì giúp cho Oppenheimer được chấp nhận.

Một nhà khoa học thuộc dự án, một tài năng trẻ đến từ Princeton tên là Richard Feynman làm nhiệm vụ giám sát các kỹ thuật viên trong dự án. Vì lý do an ninh, quân đội không muốn các kỹ thuật viên biết được mục đích của dự án. Hiệu quả làm việc của họ vì thế mà chậm chạp và chất lượng công việc thì đáng thất vọng. Feynman đã yêu cầu Oppenheimer cho phép anh báo cho các nhân viên kỹ thuật biết về mục đích của dự án. Yêu cầu của anh được tán thành và Feynman đã giải thích cho các kỹ thuật viên về công việc mà họ đang thực hiện, tầm quan trọng của nó trong chiến tranh và giá trị của những đóng góp của họ cho toàn bộ dự án.

Sau khi các kỹ thuật viên hiểu ý nghĩa công việc của mình, Feynman đã kể lại những gì mà anh được chứng kiến như sau:

Thật là một sự biến đổi hoàn toàn! Họ đã bắt đầu phát minh ra những cách thức làm việc tốt hơn. Họ đẩy nhanh kế hoạch. Họ làm việc thâu đêm. Họ không cần giám sát viên vào ban đêm; họ không cần gì hơn cả. Họ hiểu mọi thứ; họ sáng tạo ra một vài chương trình phần mềm mà chúng tôi có thể ứng dụng... Nhân viên của tôi đã thực sự bừng tỉnh và điều duy nhất có thể làm được điều đó chỉ là nói cho họ biết công việc của họ là như thế nào, chỉ có như vậy thôi. Kết quả là, mặc dù họ phải mất

9 tháng để giải quyết những vấn đề trước đó, chúng tôi vẫn có thể giải quyết 9 việc trong vòng ba tháng, nhanh hơn trước đến gần 10 lần.

Năng suất cao hơn và sự đổi mới của nhân viên kỹ thuật đã giúp các nước Đồng Minh đánh bại Hítle trong cuộc chạy đua chế tạo bom nguyên tử. Vào buổi sáng ngày 16 tháng 7 năm 1945, đội ngũ thực hiện Dự án Manhattan đã chứng kiến quả bom nguyên tử đầu tiên phát nổ tại sa mạc New Mexico. Những nỗ lực của họ đã giúp phe Đồng Minh chiếm ưu thế trong cuộc chiến. Dù bạn có cảm thấy như thế nào về việc phát triển và sử dụng bom nguyên tử, câu chuyện lịch sử này vẫn là một ví dụ rõ ràng nhất chứng minh sức mạnh của việc tìm ra ý nghĩa trong công việc.

CHUYỆN CỦA CÔNG TY CŨNG LÀ CHUYỆN CỦA TÔI

Mỗi người đều có một tính cách, hay nói cách khác, mỗi chúng ta có cách nghĩ về bản thân mình khác nhau. Tính cách này được hình thành từ nhiều yếu tố như: nơi chúng ta lớn lên, cách chúng ta được nuôi nấng, ngôi trường chúng ta từng theo học và những người, những sự kiện trong cuộc sống ảnh hưởng đến niềm tin và khát vọng của chúng ta. Tính cách thể hiện rõ nét nhất ở nơi chúng ta làm việc, tổ chức mà chúng ta tham gia (ngoài môi trường làm việc), quần áo chúng ta mặc, xe chúng ta lái, nơi chúng ta sống v.v... Nó ảnh hưởng đến tất cả mọi thứ chúng ta làm. Những nhân viên marketing nhạy bén

thấu hiểu điều này và tạo ra những nhân hàng hấp dẫn phù hợp với tính cách của mỗi người.

Các tổ chức cũng có những đặc tính riêng. Tôi thích xem xét điều này trong câu chuyện của mỗi cá nhân hay tổ chức. Trường hợp của Tập đoàn Hàng hải, Trung tâm Ung thư Memorial Sloan-Kettering, và Hãng máy tính Apple mang đến cảm hứng dạt dào cho những người mong muốn là một thành viên trong các tổ chức này và cả những người đang viết tiếp những chương mới về sự thống nhất của tổ chức họ.

Phần một đã giới thiệu các thuật ngữ tầm nhìn, giá trị và tiếng nói như là một cách để nhớ những nhân tố trong một môi trường văn hoá. Khi chúng ta đào sâu nghiên cứu về những nhân tố này, tôi muốn mở rộng những thuật ngữ này để có thể nắm bắt hết chiều rộng và chiều sâu trong vai trò quan trọng của chúng.

Tầm nhìn là nhân tố có khả năng tạo ra sự thống nhất trong văn hóa doanh nghiệp. Để đạt được hiệu quả, chúng ta cần nghĩ xa hơn công việc hiện thời và thay đổi cách mọi người nghĩ về công ty của chúng ta. Sự đồng lòng của toàn công ty khiến mỗi người đều nhận thức được mục đích, tầm quan trọng và niềm tự hào mà chúng ta cố gắng đạt được. Điều đó có nghĩa là nếu bạn không khơi dậy cảm hứng trong con người, bạn đã không góp phần gia tăng vai trò của nhân tố tầm nhìn trong môi trường làm việc của mình. Thiếu đi nguồn cảm hứng giúp khơi dậy ngọn lửa trong nhân viên, họ sẽ chỉ làm việc vì nhiệm vụ.

CHÚNG TA LÀ ANH EM MỘT NHÀ

Vào năm 1415, Vua Henry V của Anh đã chỉ huy mười ba nghìn quân chiến đấu chống lại 50 nghìn quân Pháp ở gần làng Agincourt, thuộc miền nam nước Pháp. Vị vua trẻ tới Pháp bởi vì ông cảm thấy rằng người Pháp đang chiếm vùng lãnh thổ mà lẽ ra phải thuộc về ông. Henry và đạo quân nhỏ của ông đã đến đó để lấy lại vùng đất này. Họ đã thành công. Mặc dù bị áp đảo nặng nề về số lượng với tỉ lệ một chọi bốn, Henry và quân của ông đã đánh tan lực lượng quân Pháp - một trong những trận chiến vĩ đại nhất của lịch sử nước Anh.

Nhà sử học Simon Schama đã miêu tả về Henry: “Một vị vua với mái tóc đen và khuôn mặt nhợt nhạt nhưng rất mực nghiêm trang, không hề yếu đuối... Thánh Geogre¹ và hiệp sĩ Galahad² cùng tồn tại trong con người này”. Không có gì phải nghi ngờ về điều này, khi thực hiện sứ mệnh thì Vua Henry là một vị vua tài năng. Nhưng làm cách nào mà ông thúc đẩy được người Anh theo chân ông tham gia vào trận chiến khi mà họ đang bị áp đảo về số lượng đến mức như vậy? William Shakespeare cũng rất thích thú với câu hỏi này. Trong vở kịch *Henry V*, vở kịch đã bất tử hóa Henry và trận chiến của ông tại làng Agincourt.

Theo lý giải của Shakespeare, đội quân của Henry đã hoang mang khi nhìn vào đạo quân tinh nhuệ, được trang

¹. Vị thánh bảo hộ của người Anh.

². Một hiệp sĩ Bàn tròn của vua Arthur, một trong ba người biết bí mật về chén Thánh trong truyền thuyết.

bị giáp sắt đầy đủ của Pháp. Vua Henry phải làm gì đó nhằm tiếp thêm dũng khí cho binh lính để có thể chiến đấu và chiến thắng khi đối mặt với thách thức về sự chênh lệch lớn này. Khi trận đánh sắp sửa diễn ra, Henry tình cờ nghe thấy binh lính của mình ước họ có thể trở lại nước Anh thay vì chiến đấu với người Pháp. Ông hiểu rằng cần phát huy hết tiềm năng của những người lính, ông quyết định nói chuyện với họ. Ông bắt đầu bằng việc hỏi tại sao một ai đó muốn bỏ lỡ chiến thắng sắp tới. Sau đó ông khẳng định với bất kỳ ai tham gia cuộc chiến với ông rằng:

- ✓ Nếu chúng ta tham gia cuộc chiến, tên tuổi của chúng ta sẽ được bất tử.
- ✓ Chúng ta có ít người, nhưng chúng ta hạnh phúc, chúng ta là anh em một nhà.
- ✓ Những người ngày hôm nay sẵn sàng đổ máu cùng ta.
- ✓ Sẽ mãi là anh em của ta; cho dù trước đây họ có hèn kém đến đâu.
- ✓ Ngày hôm nay sẽ tôn vinh địa vị của các bạn.
- ✓ Còn những quý ông đang sống an lành ở Anh lúc này là những kẻ hèn nhát.
- ✓ Họ sẽ phải tự nguyện rửa mình vì họ đã không ở đây.
- ✓ Và dũng khí họ mang trong lòng thật đáng khinh khi so sánh với bất kỳ ai.
- ✓ Đã chiến đấu với chúng ta vào ngày của Thánh Crispin¹ này.

¹ Saint Crispin's Day (25 - 10).

Henry biết, hay ít nhất là Shakespeare nghĩ là như thế, rằng thỏa mãn khao khát của con người mong muốn được thừa nhận, được tôn trọng và được sống có ý nghĩa là yếu tố then chốt để giải phóng năng lượng của họ. Vua Henry hứa rằng bất kỳ ai chiến đấu bên cạnh ông trong trận đấu vinh quang này sẽ được xem như anh em một nhà với ông, bất chấp địa vị xã hội của những người lính này có thấp kém và hèn hạ đến đâu. Đó là chất kích thích đối với những người tin tưởng rằng họ sinh ra với thân phận như vua nói và vị vua trẻ Henry được Chúa gửi xuống để cai trị nước Anh. Với việc chiến đấu cùng Vua Henry, những người lính này tin rằng họ trở thành một trong số ít những người sẽ luôn luôn được ngưỡng mộ vì chiến thắng đáng kinh ngạc của mình. Niềm tin đó khiến họ tự hào. Nó sẽ giúp họ không còn là những người vô danh nữa.

Giúp con người đạt được địa vị mà họ hằng khao khát là một động lực quả. Vua Henry đã nâng cao địa vị của những người chiến đấu cùng ông từ vị trí thấp hèn của họ trong xã hội. Bằng cách khơi dậy ý thức của họ về giá trị và nâng cao địa vị của họ, Henry đã tìm được cách gắn kết và tiếp thêm sinh lực cho quân sĩ của mình. Vua Henry đã thực sự thành công khi. Bảy năm sau, ông đã qua đời vì bệnh tật ông đã chiếm được một nửa nước Pháp.

VẤN ĐỀ VỀ Ý NGHĨA

Làm thấm nhuần ý nghĩa của mục đích trong tâm trí mọi người có thể làm cho họ thay đổi. Tiến sĩ Victor

Frankl, một nhà tâm thần học vĩ đại đến từ Viên, là một trong số những người may mắn sống sót sau cuộc tàn sát người Do Thái trong Thế chiến thứ hai, đã viết trong tác phẩm bất hủ *Man's search for Meaning* (Công cuộc tìm kiếm ý nghĩa của con người) rằng những người du mục còn may mắn sống sót là những người luôn trông mong vào tương lai. Nhờ đó họ mới tìm ra được ý nghĩa trong cuộc sống của mình. Sống không có ý nghĩa sẽ làm cho chúng ta cảm thấy trống rỗng và mệt mỏi. Frankl giải thích rằng hầu hết mọi người tìm ra ý nghĩa của cuộc sống trong công việc và trong tình yêu. Đối với những kỹ thuật viên làm việc cho Dự án Manhattan, biết được tầm quan trọng của công việc họ đang thực hiện đã tiếp thêm động lực cho họ, và nhờ đó năng suất lao của họ tăng lên gấp mười lần. Còn về phần những binh lính chiến đấu bên cạnh Vua Henry V, chiến thắng tại Agincourt đã khiến họ có một vị trí quan trọng trong thời kỳ trung cổ. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét một vài cách giúp chúng ta mang lại ý nghĩa trong công việc.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Sự đồng lòng của một công ty chỉ được khơi dậy khi mọi người cùng thực hiện nhiệm vụ chung, thống nhất theo nguyên tắc của công ty và tự hào về danh tiếng của công ty. Mỗi cá nhân đều cảm thấy có ảnh hưởng như thế nào đến họ. Công ty

cũng phải cảm thấy sự đồng lòng ảnh hưởng như thế nào đến công ty và đến mỗi cá nhân.

- ❖ Sau khi nhà vật lý Richard Feynman lý giải ý nghĩa của Dự án Manhattan cho các kỹ sư tham gia dự án rằng họ đang chạy đua với Đức quốc xã chế tạo bom nguyên tử, năng suất của họ đã tăng lên mười lần.
- ❖ Theo Shakespear, Vua Henry V đã đánh bại quân Pháp tại làng Agincourt, một phần là do ông đã truyền cảm hứng cho quân lính của ông thấy họ sẽ tự hào như thế nào khi trở về Anh với tư cách những người chiến thắng trong trận chiến lịch sử. Ông đã khơi dậy trong họ cảm hứng về vị trí của con người trong cuộc sống.
- ❖ Theo nhà tâm thần học Viktor Frankl, hầu hết mọi người tìm thấy ý nghĩa của cuộc sống trong công việc và trong tình yêu. Mọi người tại nơi làm việc của bạn làm thế nào để tìm ra ý nghĩa trong công việc của họ?
- ❖ Như vậy, các nhà lãnh đạo cần đưa ra ý nghĩa cho hoạt động của công ty, bởi vì mỗi cá nhân sẽ góp phần quan trọng vào việc khẳng định vị trí của họ trong cuộc sống qua những gì họ làm được.

Chương 8

TẠO RA Ý NGHĨA CHO HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY

Bạn có thể nghĩ rằng *thật dễ để có thể tìm ra ý nghĩa trong cuộc sống khi bạn nỗ lực cứu thế giới văn minh thoát khỏi chế độ phát xít Hitle. Nhưng tôi phải làm thế nào để mang lại ý nghĩa trong công việc của những nhân viên chế tạo mô tơ điện hay những người cung cấp dịch vụ tài chính?* Mặc dù thực tế việc đó không đơn giản, nhưng chúng ta vẫn có thể thực hiện được. Tôi sẽ chỉ ra một vài cách giúp các nhà lãnh đạo tìm ra ý nghĩa và tầm quan trọng trong công việc của những nhân viên mà họ dẫn dắt.

1. *Trở thành người tiên phong.* Một cách để tìm ra ý nghĩa trong công việc là hãy thể hiện bạn đang mang đến những điều mới mẻ và khác biệt như thế nào cho thị trường. Giáo sư Michael Porter đến từ trường Đại học Kinh doanh Havard đã diễn giải điều đó như sau: “Trong những công ty lớn, chiến lược trở thành gốc rễ của mọi vấn đề. Đó là vì chiến lược mang lại sự khác biệt cho công ty. Vì vậy nếu bạn có một chiến lược thực

sự hoàn hảo, bạn có thể thổi bùng lên nhiệt huyết trong nhân viên của bạn: "Chúng ta không đơn thuần là một hãng hàng không mới mà chúng ta là những người đem đến những điều mới mẻ cho thế giới."

Trong cuốn sách hấp dẫn và hóm hỉnh của nhà phê bình xã hội tài ba David Brooks, cuốn *On Paradise Drive* (Đường tới Thiên Đường), ông đã kiểm nghiệm điều này thông qua những người có dự định mang đến một điều gì đó mới mẻ cho thế giới:

- ✓ Cuốn sách tập trung khai thác những số liệu bất thường, những thiên tài trong các công ty công nghệ tin học, những nhà đầu tư ngân hàng giàu có, hay những lãnh đạo doanh nghiệp có tầm nhìn xa trông rộng và suy nghĩ linh hoạt, độc đáo. Nhưng người thực sự vận hành chủ nghĩa tư bản tại Mỹ lại là người bạn gặp trong các hoạt động bình thường nhất như: ngồi bàn luận trong khuôn viên văn phòng giản dị, hay đăng ký phòng tại khách sạn bình dân...
- ✓ Có lẽ một người trong số họ đang mơ ước cải tiến các gian trưng bày dao cạo râu trong siêu thị... Nhưng những người khác lại dành thời gian suy nghĩ về việc làm thế nào để giảm bớt ánh sáng quá chói tại các quầy đổi tiền mặt sao cho các nhân viên lớn tuổi có thể đọc rõ hơn; hay có khi họ lại bị ám ảnh với ý nghĩ làm thế nào để tăng tốc độ in hóa đơn để dòng người xếp hàng trong các siêu thị có thể di chuyển nhanh hơn một chút... Họ mới chính là những người điều khiển nền kinh tế Mỹ.

Brooks tiếp tục lý giải cách thức nhiều cá nhân bị điều khiển bởi cái mà họ gọi là “sức hút của thiên đường”. Sức hút đó là viễn cảnh về một tương lai tươi sáng. Nó buộc họ phải làm việc chăm chỉ để có được tương lai tươi sáng ấy. Đó là một cách khác để những người này bị thôi thúc phải tạo ra một điều gì đó mới mẻ cho thế giới. Trở thành người tiên phong là một phần trong cuộc đời của họ, cũng là một phần tạo nên vị trí của họ trong cuộc sống. Những thành viên trong công ty của bạn có cảm thấy mình là một nhà kiến tạo không?

2. Khuyến khích nhóm của bạn hướng tới một mục tiêu nhiều thách thức. Một cách khác để khơi dậy tinh thần cạnh tranh lành mạnh và đem lại ý nghĩa trong công việc là tạo ra thách thức cho mọi người, hoặc đề ra mục tiêu trở thành công ty tốt nhất trong lĩnh vực kinh doanh của bạn xét trên nhiều phương diện như: doanh thu, lợi nhuận, mức độ hài lòng của khách hàng. Cách thức này sẽ đặc biệt hiệu quả nếu bạn tiếp cận được thông tin về các chuẩn mực giúp bạn so sánh được hiệu quả hoạt động của công ty mình với đối thủ cạnh tranh. Trở thành người dẫn đầu trong một lĩnh vực nào đó giúp bạn nâng cao địa vị của mình trong cuộc sống.

Các nhà lãnh đạo thường cố gắng tạo ra tính cạnh tranh giữa các cá nhân trong cùng một đơn vị. Mặc dù cạnh tranh nội bộ có thể thúc đẩy các nhân viên, nhưng đồng thời cũng hủy hoại sự tin tưởng và hợp tác giữa họ. Chắc chắn bạn không muốn các cá nhân

trong một đơn vị xem những người khác như đối thủ chứ không phải đồng nghiệp của mình, đặc biệt khi hoạt động của tổ chức bạn đòi hỏi phải làm việc nhóm với mức độ cao. Bạn sẽ mong họ tập trung năng lượng vào cạnh tranh với bên ngoài hay nỗ lực hết mình cho công việc. Huấn luyện viên John Wooden đã khuyên các cầu thủ bóng rổ của ông rằng thành công chính là sự thanh thản trong tâm hồn xuất phát từ nhận thức rằng bạn đã thực sự cố gắng hết sức trong mỗi bài tập cũng như mỗi trận đấu, chứ không chỉ tập trung vào bất cứ thứ gì đó ngoài tầm kiểm soát của mình. Kết quả là, các cầu thủ của Wooden không ngừng thúc đẩy bản thân phải thực hiện đúng những tiêu chuẩn mà họ tự đặt ra.

Với nỗ lực “khuấy động phong trào”, một vài nhà lãnh đạo đã công khai kết quả làm việc của nhân viên cho tất cả mọi người khiến cho những cá nhân làm việc kém hiệu quả hơn cảm thấy xấu hổ. Một cách tiếp cận tốt hơn là sử dụng những thước đo chuẩn mực. Cách tiếp cận này nhằm xác định xem liệu các cá nhân có đang làm công việc đúng với khả năng hay không hoặc họ có những khúc mắc gì trong công việc. Tuy nhiên, tôi không có ý sử dụng các dữ liệu theo từng quý mà chúng ta cần xem xét trong một thời kỳ dài hơn. Ai cũng phải trải qua một thời kỳ làm việc kém hiệu quả vì lý do này hay lý do khác, và nếu chúng ta chỉ đánh giá họ trong một thời kỳ ngắn thì thật là thiên cận.

Làm ai đó xấu hổ bằng cách công khai kết quả làm việc của họ là việc làm xâm phạm đến giá trị con người (chúng ta sẽ bàn về vấn đề này trong các chương sau). Nếu một người vẫn làm việc không hiệu quả sau khi chúng ta đã làm mọi cách để giúp anh ta, tốt hơn hết là chúng ta nên đánh giá lại kỹ năng làm việc, tính khí... của anh ta, đồng thời chuyển anh ta sang làm ở một vị trí phù hợp. Nếu không có vị trí nào thích hợp, hãy cử người thay thế công việc để anh ta có thể yên tâm chuyển sang làm việc cho một công ty khác. Mọi người trong công ty của bạn sẽ thấy rằng bạn tôn trọng và đối đãi đúng mực với cả những người làm việc kém hiệu quả. Nhờ đó, những nhân viên còn lại sẽ thấy gắn bó với công ty của bạn hơn.

3. *Truyền cảm hứng cho những nhân viên mới.* Định hướng công việc cho nhân viên mới thường chỉ được thực hiện với một thành viên đến từ mỗi phòng. Những thành viên này sẽ giải thích ngắn gọn hoạt động của phòng ban của họ kèm theo một bản giới thiệu các thành viên và chức vụ của họ trong phòng. Những nhà lãnh đạo vĩ đại thường đầu tư thời gian làm việc trước với những nhân viên mới sao cho họ có thể hiểu về tổ chức, ý nghĩa công của họ và vai trò của họ trong tổ chức. Việc đào tạo nhân viên mới bắt đầu với một chương trình định hướng công việc được soạn thảo kỹ lưỡng. Mọi người càng hiểu về tổ chức của họ bao nhiêu thì họ càng cảm thấy gắn kết với tổ chức ấy bấy nhiêu.

Như tôi đã đề cập ở trên, vào nửa cuối thập kỷ 90, McKinsey & Company¹ và The Conference Board² đã cùng nghiên cứu 30 công ty được xem là có những nhân viên chủ chốt rất gắn bó, trong đó có cả Tập đoàn Hàng hải một tổ chức đã làm tốt hơn hẳn các tổ chức khác trong việc thúc đẩy những thành viên chủ chốt. Một trong những biện pháp tốt nhất của tập đoàn là khắc sâu ý nghĩa của công việc đối với tân binh trong suốt 12 tuần tại trại huấn luyện lính thủy mới trên đảo Parris, miền nam Carolina. Những nhà lãnh đạo hàng hải giỏi nhất sẽ dạy cho các tân binh về giá trị của niềm vinh dự, lòng quả cảm và sự tận tụy.

Trong suốt thời gian ở trại, những người lính mới học lời và ý nghĩa của bài ca người lính thủy với những cụm từ chính như: “chúng ta chiến đấu khi đất nước có chiến tranh”, “trước tiên phải chiến đấu vì quyền lợi và tự do”, “chúng ta chiến đấu trên mọi vùng miền hay tại bất cứ nơi đâu chúng ta có thể cầm súng”, và “chúng ta đã chiến đấu vì sự sống trong muôn vàn cuộc đấu tranh”. Những tân binh sẽ không được gọi là lính thủy cho đến khi họ hoàn thành một phần của kỳ huấn luyện có tên là *Thử thách cuối cùng*. Rất nhiều phần trong cuộc thử thách là những bản đánh giá được đặt tên theo những người đã từng được nhận Huân chương Danh dự. Từ đó, tân binh sẽ biết thêm về câu

¹ Công ty tư vấn quản lý.

² Công ty nghiên cứu thị trường.

chuyện của những người đã từng nhận huân chương như Daniel Daly¹.

Trong suốt Thế chiến thứ nhất diễn ra tại Belleau Wood thuộc nước Pháp, mặc dù chỉ được trang bị một lựu đạn cầm tay và một khẩu súng lục, nhưng Daly đã đơn thương độc mã tấn công và phá hủy một địa điểm đặt súng máy của quân thù. Cũng trong ngày hôm đó, trong một cuộc càn quét của quân địch, Daly đã giúp đưa những người bị thương từ chiến trường về. Lẽ ra anh có thể được tặng Huân chương Danh dự vì hành động đó, tuy nhiên anh đã được trao hai huân chương, và đó là số huân chương tối đa được phép trao tặng cho một người.

Với những định hướng qua những câu chuyện tương tự, chúng ta cũng không lấy làm bất ngờ khi hỏi một lính thủy rằng điều gì thật sự đặc biệt về Tập đoàn Hàng hải, họ sẽ trả lời rằng đó là “esprit de corp”, một cụm từ tiếng Pháp có nghĩa là “tinh thần đồng đội”. Tinh thần của tập đoàn là nền tảng khiến cho những người lính luôn tận tụy phục vụ trong suốt cuộc đời, điều này cũng được phản ánh trong khẩu hiệu của tập đoàn: Semper Fidelis (có nghĩa là “luôn luôn trung thành”).

4. *Luôn truyền cảm hứng.* Mọi nhà lãnh đạo cần có mong muốn tạo ra và duy trì một công ty hay môi trường làm việc trong đó mọi người đoàn kết lại với cùng một khao khát, khao khát “luôn luôn trung thành”

¹ (1873 - 1937) Thượng sĩ thuộc lực lượng hải quân Mỹ, một trong hai người thuộc lực lượng hải quân được nhận Huân chương Danh dự.

với tương lai của công ty và các thành viên trong đó. Chúng ta mong muốn trở thành một phần của một công ty xứng đáng để chúng ta tận tụy hết mình. Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần luôn nhận thức được mình là người chịu trách nhiệm cao nhất về mọi vấn đề tinh thần trong công ty. Điều này được hiểu là họ phải chịu trách nhiệm sáng tạo và duy trì những điều kiện có thể khiến nhân viên tận tụy, đồng thời truyền cho họ lòng khát khao muốn thực hiện được nhiệm vụ. Họ có thể làm được điều này bằng cách không ngừng mở rộng tầm nhìn, nhiệm vụ và giá trị của công ty, đồng thời khiến nhân viên hiểu rõ sự đồng lòng nhất trí của công ty hiện tại, nhiệm vụ và chiến lược của công ty. Abraham Lincoln, Franklin D. Roosevelt và Winston Churchill nằm trong số ít những nhà lãnh đạo vĩ đại vẫn duy trì được cảm hứng đồng tâm thống nhất cho mọi người và kêu gọi họ cố gắng nỗ lực hơn nữa nhằm thực hiện mục tiêu chung.

5. *Sử dụng sức mạnh của ngòi bút.* Trong lịch sử, nhiều nhà lãnh đạo tài ba đã sử dụng tiếng nói và ngòi bút dư luận nhằm thuyết phục mọi người và gây ảnh hưởng cho hành vi của họ. Cuốn sách của Thomas Paine¹ có nhan đề *Common Sense* (Ý niệm chung) và câu phát ngôn của Patrick Henry² “hãy cho tôi tự do hoặc hãy để tôi chết” có tác động to lớn trong việc khởi đầu cuộc cách mạng Mỹ.

¹. (1737 - 1809) Nhà triết học, theo trường phái chủ nghĩa tự do cổ điển, một nhân vật nổi bật của phong trào Khai sáng.

². (1736 - 1799) Một luật sư danh tiếng, một chính khách lỗi lạc.

Câu tuyên ngôn “Tôi mơ ước” của Martin Luther King¹ và tác phẩm “Bức thư từ nhà tù Birmingham” có lẽ là hai trong số những bài diễn thuyết có sức thuyết phục nhất đã góp phần khiến Luật Nhân quyền ra được thông qua vào năm 1964.

Trong thế giới kinh doanh, cuốn sách *Pour Your Heart into It* (Hãy dồn hết tâm huyết của bạn vào việc kinh doanh) của Howard Schultz đến từ hãng Starbucks là một cuốn sách đặc sắc, cuốn sách kể một câu chuyện thú vị về một công ty, lịch sử và ý nghĩa của công ty đó. *Clicks and Mortar* của David Pottruck, cựu Giám đốc Điều hành của Charles Schwab, và *Terry Pierce* là một tác phẩm tiêu biểu khác trong thể loại này. Những bài diễn văn của Steve Jobs đã có tác động khiến các nhân viên Apple suy nghĩ hoàn toàn khác.

Chúng ta có thể thấy một ví dụ tiêu biểu khác về tinh thần đồng tâm nhất trí của đơn vị trong lực lượng Hải quân Mỹ. Sau đây tôi xin nêu một trích đoạn từ nguyên tắc của hạm đội Montpelier USS. Nguyên tắc này được soạn bởi một quân nhân thuộc hạm đội, một người đã từng tham gia cuộc tấn công bằng tàu ngầm nguyên tử vào năm 1993 và được lực lượng hải quân trao nhiều huân chương cao quý nhất vì hành động quả cảm của mình.

¹. (1929 - 1968) Nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ.

NGUYÊN TẮC CỦA HẠM ĐỘI MONTPELIER

Montpelier là một con tàu chiến được thiết kế để đương đầu với nguy hiểm và để chiến thắng. Chúng ta đã phải đổ máu và nước mắt để có thể chế tạo ra chiến hạm này. Chúng ta là chủ sở hữu của một trong số những chiến hạm lợi hại nhất trong lịch sử nhân loại. Những suy nghĩ này giúp chúng ta hình thành nên cơ cấu điều hành con tàu hàng đầu và lập ra những nhóm làm việc, nhờ những nhóm làm việc đó mà chúng ta được khích lệ để chiến đấu và chiến thắng.

Sự thành thật. Sự thành thật tạo ra cho chúng ta nền tảng của lòng tin. Nền tảng đó rất cần thiết khi làm việc theo nhóm. Tôi mong muốn, đồng thời tôi đòi hỏi các bạn hãy thành thật tuyệt đối trong mọi lời nói với mọi người cùng làm trên tàu, và bản thân tôi cũng sẽ đối xử như vậy với bạn. Đôi khi điều này có thể làm chúng ta bị tổn thương, nhưng lại vô cùng quan trọng khi chúng ta cần biết hết sự thật để đưa ra quyết định, và khi những mối quan hệ của chúng ta được xây dựng dựa trên niềm tin tưởng lẫn nhau. Tôi cam đoan sẽ không làm gì tổn hại đến những người luôn luôn thành thật.

Chính trực. Hãy luôn làm việc chính đáng: Đừng sử dụng thủ đoạn để đạt được mục đích của mình. Nếu bạn không biết chắc việc gì là chính đáng, hãy hỏi ngay khi bạn có cơ hội. Nếu bạn không thể hỏi, hãy tin tưởng vào nhận xét của bản thân. Điều này đòi hỏi bạn phải rất dũng cảm, nhưng nếu bạn hành động chân thực và

trung thành về mặt này, thì dù bạn có làm sai bạn cũng không bị phê phán.

Làm việc nhóm. Không có tàu nào, không có nhóm nào hay bất cứ một đơn vị nào có thể thành công nếu mọi người chỉ làm việc theo ý mình. Làm việc theo nhóm là mấu chốt của thành công. Hành động của chúng ta phải củng cố thêm quan điểm này. Nếu bạn đang suy nghĩ về một vấn đề trong đội quân này và từ “họ” bỗng nảy sinh trong tâm trí bạn, hãy suy nghĩ lại. Từ “chúng ta” sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề tốt hơn, cho dù tôi với bạn đều không phải là một phần trong đội quân đó.

Chính sách mở cửa. Khả năng lãnh đạo thể hiện trong việc biết xếp việc nào là quan trọng và cần được ưu tiên. Nếu bạn có một ý tưởng làm việc tốt hơn, hãy nêu ý tưởng đó lên. Tôi sẽ luôn hoan nghênh khi các bạn bàn với tôi về những mối quan tâm của mình. Tôi tin tưởng các bạn sẽ sẵn sàng bàn bạc với những người lãnh đạo khi có thể.

Quan tâm. Là nhà lãnh đạo, bạn phải hiểu nhân viên của mình. Hãy biến sự quan tâm của bạn đối với họ thành những hành động cụ thể. Hãy cho phép họ ra khỏi tàu khi có thể. Đảm bảo họ luôn sẵn sàng thăng cấp và tiến bộ. Hãy tạo nên điều khác biệt trong cuộc sống của họ.

Sai lầm. Chúng ta thường vô ý mắc phải sai sót trong lĩnh vực của mình. Tôi cũng đôi khi mắc phải sai lầm này và chắc chắn là các bạn cũng thế. Chìa khóa để thành

công là hãy thiết lập dự phòng để chúng ta không mắc phải sai sót nghiêm trọng và rút ra được bài học từ những sai lầm chúng ta đã phạm phải. Hành trình của bạn luôn có lúc thăng, lúc trầm. Thành công của bạn không phụ thuộc vào việc bạn đã thất bại bao nhiêu lần mà chính sự thành thật, quyết tâm và chính trực của bạn mới quyết định điều đó.

Sức khỏe và thời gian nghỉ ngơi. Làm việc trong tàu ngầm đòi hỏi phải có sức bền tốt. Sức khỏe, dinh dưỡng và giấc ngủ là yếu tố then chốt giúp các bạn ra quyết định. Như Tướng Patton² từng nói: “Sự mệt mỏi làm cho chúng ta trở nên hèn nhát”. Hãy giữ gìn sức khỏe và thể lực của bạn. Tôi không đánh giá dựa trên việc bạn làm việc bao lâu hay thức muộn đến đâu, mà tôi đánh giá hiệu quả làm việc của các bạn.

Chất lượng. Chất lượng là mức độ xuất sắc trong tất cả những việc mà ta làm. Aristotle đã từng nói: “Chúng ta sẽ thành thạo nếu chúng ta làm một việc lặp đi lặp lại, do đó, sự xuất sắc chỉ do thói quen”. Danh tiếng của chúng ta được khẳng định phần lớn là nhờ cách chúng ta điều hành quá trình phát triển đều đặn, phong thái của bản thân chúng ta và diện mạo của con tàu. Những điều đó thể hiện trong mọi hoạt động của chúng ta và tạo nên chất lượng của chúng ta.

¹ George Smith Patton (1885 - 1945) là một Thống tướng, nhà chỉ huy quân sự nổi tiếng của Lục quân Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ hai.

Niềm vui. Làm việc trong tàu ngầm thực sự là một công việc thử thách và đòi hỏi cao. Đôi khi bạn cảm tưởng thời gian như kéo dài ra và công việc nặng nhọc thêm, nhưng điều quan trọng là chúng ta tìm thấy niềm vui khi hoàn thành nhiệm vụ của mình.

Cân bằng cuộc sống/công việc và tinh thần tập thể. Thành công trong công việc phụ thuộc vào thành công trong gia đình. Tôi coi việc cân bằng giữa nghĩa vụ quân sự và vai trò của chúng ta trong gia đình là thật sự cần thiết. Hãy tận dụng mọi cơ hội có thể để dành thời gian cho gia đình, đồng thời làm việc chăm chỉ để hoàn thành tốt nhiệm vụ vào trò trong công việc. Điều quan trọng là gia đình chúng ta hiểu tầm quan trọng trong công việc của chúng ta, và chúng ta hiểu sự hi sinh mà những thành viên trong gia đình phải chịu để giúp chúng ta hoàn thành nhiệm vụ. Làm việc trong quân đội đòi hỏi nỗ lực của nhiều người. Tôi sẽ cố gắng tạo ra không khí gia đình trên tàu và giúp đỡ những người thân của chúng ta ở nhà. Một đội quân thành công cần có không khí gia đình, trong đó mỗi thành viên đều tự hào được là một phần của đội ngũ đó.

Phát triển bản thân. Tôi hi vọng mọi thủy thủ sẽ làm việc nhằm phát triển bản thân và thăng tiến trong công việc, và tôi sẽ hỗ trợ mọi hoạt động của các bạn trong lĩnh vực này.

Tự phê bình. Khả năng tiến bộ của chúng ta phụ thuộc vào khả năng phân tích nguyên nhân dẫn đến thất bại và hành động chúng ta làm để giải quyết những thất

bại đó. Đôi khi chúng ta phải tự phê bình với mục đích sửa chữa sai lầm chứ không phải để đổ lỗi cho người khác. Trong quá trình này, điều quan trọng là chúng ta cần phải thành thật.

Ra quyết định. Tôi sẽ không thiết lập nhiều chính sách chi tiết nhằm giải thích và hợp thức hóa những quyết định trên tàu. Tôi sẽ cân bằng nhu cầu trung hạn và dài hạn của mỗi cá nhân, mỗi con tàu và của cả lực lượng Hải quân Mỹ. Nếu thời gian cho phép, tôi sẽ tìm mọi cách để giảng giải về những quyết định của tôi, nhưng cũng sẽ có lúc tôi không thể làm việc này và tôi hi vọng các bạn sẽ tin tưởng vào quyết định của tôi.

Công bằng. Chúng ta thề sẽ ủng hộ hiến pháp của Mỹ, trong đó khẳng định rằng mọi người sinh ra đều bình đẳng. Tôi hi vọng các bạn sẽ đối xử tôn trọng và chân thành với đồng đội, với người thân của chúng ta và với cả khách đến thăm tàu.

Nhà ngoại giao. Khi ra nước ngoài thì chúng ta lại đóng vai trò là nhà ngoại giao đại diện cho nước Mỹ. Ở nước nhà, chúng ta là đại diện cho lực lượng hàng hải, hải quân và quân đội Mỹ. Hành vi và cách xử sự của chúng ta sẽ phản ánh niềm tự hào và trách nhiệm mà chúng ta cảm thấy với tư cách là thành viên của một tổ chức quân đội hùng mạnh.

Phần thưởng cho quá trình phục vụ. Mục tiêu trọn đời của tôi là làm cho các bạn xem việc phục vụ trên tàu là một trong những phần thưởng lớn nhất trong cuộc đời

bạn. Điều này đòi hỏi bạn phải kiên quyết làm cho mình, cho tàu của mình, đồng nghiệp mình và đất nước mình tốt hơn. Mỗi đêm khi bạn chuẩn bị đi ngủ, hãy hỏi bản thân rằng: “Hôm nay tôi đã làm gì để trở thành một người tốt hơn? Tôi đã giúp Montpelier hoàn thiện hơn như thế nào? Tôi đã trung thành với con tàu và những thủy thủ xuất sắc phục vụ trên tàu, những tài sản quý giá nhất của đất nước chưa?”

Đây là những suy nghĩ của tôi đã được viết lên giấy. Những việc chúng ta làm cùng nhau sẽ trở thành sự thật và mở ra thành công cho chúng ta.

Nguyên tắc của hạm đội Montpelier giúp chúng ta hiểu về nhà lãnh đạo đã viết nên nguyên lý này. Họ đã viết với tư cách là một người thẳng thắn, thành thật và tận tụy với công việc. Đó là lời bày tỏ niềm tin chân thành và chắc chắn của nhà lãnh đạo này. Nó chỉ ra vấn đề căn bản của tinh thần đồng đội.

Những nhà lãnh đạo tài ba biết rằng họ phải tìm ra ý nghĩa trong công việc sao cho những người khác sẽ tận tụy và hi sinh vì công việc. Để làm được điều đó, các nhà lãnh đạo phải đầu tư thời gian tìm hiểu cặn kẽ về ý nghĩa này và tuyên truyền sao cho nó có thể đến được với trái tim và tâm trí của nhân viên. Nguyên lý của hạm đội phản ánh rất nhiều suy nghĩ và công sức chuẩn bị của người lãnh đạo đã hi sinh vì mục đích công việc và vì những người mà ông chỉ huy.

Việc tạo ra và tuyên truyền tinh thần đồng đội nhằm giúp mọi người hết lòng với nhiệm vụ có thể khiến hiệu quả làm việc chuyển biến. Những nhà lãnh đạo đại tài hiểu tầm quan trọng của việc liên kết con người qua việc mỗi cá nhân góp phần làm tăng tính đồng nhất của tổ chức. Nhà lãnh đạo nào né tránh trách nhiệm này do họ không phân biệt được nhiệm vụ cấp thiết với nhiệm vụ quan trọng, sẽ không thể gắn kết và thổi lên ngọn lửa nhiệt huyết trong nhân viên của mình.

NHẬN XÉT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Một tổ chức thành công phải có một điểm đồng nhất và rõ ràng để có thể khơi dậy cảm hứng làm việc trong nhân viên. Những cách thức khơi dậy cảm hứng của con người gồm có: điều chỉnh cho phù hợp với đặc điểm của họ và đặc điểm của tổ chức, thiết lập những giá trị của bạn trong tương quan với giá trị chung của xã hội để mang đến một điều gì mới mẻ.
- ❖ Hãy cố gắng tìm nhiều cách khác nhau để khuyến khích tinh thần đồng đội, chẳng hạn dùng các câu chuyện qua miêu tả, kể chuyện có thật và những con số cụ thể, các câu châm ngôn ngắn gọn, hay bằng những thước phim video. Những điều này giúp bạn hiểu được cách suy nghĩ và làm việc của nhân viên.

- ❖ Những chữ viết ra trên giấy sẽ có tác dụng đặc biệt vì mọi người có thể nhìn lại nhiều lần.
- ❖ Hãy chia sẻ, chia sẻ và chia sẻ! Hãy truyền cảm hứng đồng đội cho tất cả mọi người.
- ❖ Kết luận: Để gia tăng tính liên kết trong công việc, mỗi cá nhân cần hiểu rằng, đặc điểm riêng của tổ chức cũng ảnh hưởng đến tính cách của riêng bạn. Bạn có thể miêu tả đặc điểm riêng của tổ chức bạn trong một câu ngắn gọn, hấp dẫn và dễ hiểu không? Có điều gì trong đặc điểm của công ty bạn phù hợp với những gì bạn nghĩ về bản thân không?

Chương 9

XÓA BỎ NHỮNG ĐIỀU VÔ GIÁ TRỊ

Thành phần tiếp theo trong văn hóa liên kết là *giá trị*. Ở đây, tôi sẽ hơi thiên về *giá trị nhân bản* khi chúng ta có cái nhìn sâu hơn về thành tố này. Giá trị nhân bản cho thấy, con người luôn rất nhạy cảm và họ được đánh giá như thế nào rất có ý nghĩa với họ. Đồng thời, khi ta khen ngợi tài năng của ai đó, hoặc là giúp họ đạt được tiềm năng của bản thân thì họ sẽ được khích lệ rất nhiều. Lòng nhiệt huyết của họ được thắp sáng và họ cảm thấy một sự liên kết chặt chẽ trong nhóm của mình, khi họ trở thành một phần của nền văn hóa biết coi trọng giá trị nhân bản. Cuộc cách mạng Mỹ⁽¹⁾, và tiếp theo sau đó là sự thành công trong kinh tế của nước Mỹ là những ví dụ lịch sử sinh động về sức mạnh của giá trị con người. Vì không hiểu được điều đó nên suốt đời, Vua George III⁽²⁾ bị

⁽¹⁾ Được biết đến như cuộc chiến tranh giành độc lập của Hoa Kỳ, là cuộc cách mạng giành độc lập của 13 bang thuộc địa Mỹ chống lại đế quốc Anh. Cuộc chiến diễn ra từ năm 1775 đến năm 1783.

⁽²⁾ (1738 – 1820) là vua của vương quốc Anh, ông nội của Nữ hoàng Victoria.

người đời lưu truyền về sai lầm to lớn trong việc quản lý của mình: để mất châu Mỹ thuộc địa.

TỪ BƯỚC ĐẦU CHO ĐẾN KHI THÀNH MỘT ĐẾ CHẾ

Điều gì đã thúc đẩy lớp người nghèo quy tụ lại thành những người lính thuộc địa, những người lính không hề được trang bị và không hề được huấn luyện lại có thể chiến thắng binh đoàn hùng hậu nhất trên thế giới? Lý do đó là Vua George III đã đánh giá quá thấp những người dân thuộc địa. Vào khoảng thời gian của cuộc Cách mạng, rất nhiều người Anh cho rằng người dân thuộc địa chỉ là hạng cấp dưới, không có khả năng gì. Với quan điểm phổ biến trong nước Anh như vậy nên Vua George cảm thấy rằng ngài có thể bỏ qua vấn đề này và lạm dụng quyền lực của mình. Để có tiền trang trải những khoản nợ nước Anh phải gánh chịu khi cố giữ lại những vùng đất thuộc địa trong chiến tranh với Pháp và Ý, Vua George đã đánh thuế những người dân vùng thuộc địa mà không quan tâm xem họ có đồng ý hay không. Chính thái độ khinh thường này của ngài là giọt nước cuối cùng làm tràn ly, những người dân thuộc địa sẵn sàng đứng lên để đấu tranh. Họ xem việc đánh thuế vô lý của vua chính là sự xâm phạm thô bạo đến quyền lợi của họ với tư cách là một công dân của Đế chế Anh, và họ xem việc này cũng ngang với việc bị xem là nô lệ của Vua và Nghị viện Anh. Những hành động của Vua George làm khuấy động thêm lòng căm giận của những con người vốn đã có cảm giác là họ bị coi thường.

Vì thế, cuối cùng thì 13 thuộc địa riêng biệt đã cùng nhau đứng lên, thành lập lực lượng dân quân, cùng với sự trợ giúp của Pháp và nguồn lực tài chính từ Hà Lan đã giành được độc lập.

Một quốc gia hoàn toàn mới đã nêu cao giá trị con người bằng hàng loạt hành động cụ thể. Nước Mỹ đã bảo vệ quyền bầu cử và quyền công dân của những người đàn ông da trắng bằng cách ban bố Hiến pháp và Dự luật Nhân quyền. Chính phủ cũng trích từ ngân sách để gia tăng đầu tư trong lĩnh vực giáo dục và cơ sở hạ tầng công cộng, trao cho người dân những quyền lợi hợp pháp, tạo cơ hội cho người dân đạt được tiềm năng của bản thân và nhận ra cái mà người dân vẫn chờ đợi về Giác mơ Mỹ.

Những thời cơ kinh tế và một xã hội linh động đã làm tăng thêm sự gắn kết và chiều hướng liên kết giữa những người dân Mỹ. Và những người dân này đã đáp lại điều này bằng sự phát triển kinh tế vượt trội của đất nước. Trong cuốn sách *The Radicalism of the American Revolution* (Thuyết cấp tiến của Cách mạng Mỹ), một cuốn sách đạt giải thưởng xuất bản Pulitzer Prize, sử gia Gordon Wood đã viết rằng chỉ trong vòng chưa đến 50 năm, nước Mỹ đã biến đổi:

Từ 0 đến 2 triệu dân sống dưới chế độ quân chủ... bên lề của nền văn minh... cho đến một nền cộng hòa to lớn, gần như bao trùm cả lục địa, với gần 10 triệu công dân năng động và theo chủ nghĩa quân bình. Những công dân này, không chỉ đã tự nguyện đứng vào hàng ngũ quân tiên phong trong lịch

sử mà còn về cơ bản đã làm thay đổi xã hội của chính họ, thay đổi những mối quan hệ xã hội... Những công dân Mỹ, gần như chỉ qua một đêm, đã trở thành những con người tự do nhất, dân chủ nhất, nhanh nhạy với thương mại nhất và mẫu người hiện đại nhất trên thế giới.

Ngày nay, không ai có thể chối bỏ rằng Mỹ là một quốc gia dẫn đầu về kinh tế trên toàn cầu. Ngoài ra, Mỹ còn có một nền văn hóa phong phú cho những phát kiến mới. Trong số những người đoạt giải Nobel trong những năm gần đây, có 3/4 người sống và làm việc tại Mỹ. Điện ảnh Mỹ đóng góp hơn 80% doanh thu trong làng giải trí toàn cầu. Những công ty dược phẩm Mỹ phát minh ra rất nhiều loại thuốc, nhiều hơn cả những công ty dược phẩm của tất cả các nước khác cộng lại. Mỹ đóng góp 40% trong tổng chi phí cho lĩnh vực công nghệ thế giới, và con số các doanh nghiệp có vốn đầu tư từ Mỹ lớn hơn rất nhiều so với các nước khác. Như vậy, hóa ra là việc mở rộng giá trị con người ở Mỹ không chỉ là đúng, mà phải là khôn ngoan! Giá trị con người đã góp phần vào sự kỳ diệu của thời hiện đại: sự chuyển hóa từ bước đầu của nền văn minh sang một nền kinh tế quốc gia quyền lực nhất từng có trên thế giới.

Trước hết, giá trị con người trong nền văn hóa là sự tôn trọng phẩm giá con người. Thứ hai, đó là việc cho con người cơ hội phát triển toàn bộ tài năng của mình. Trong phần còn lại của chương này, tôi sẽ nêu ra cách thức để những nhà lãnh đạo có thể xóa đi những trở ngại trong môi trường khiến con người cảm thấy bị

đánh giá thấp. Và trong chương tiếp theo, tôi đưa ra những đề xuất giúp con người cảm thấy họ có giá trị.

ĐIỀU ĐẦU TIÊN: TRÁNH SỰ TỔN THƯƠNG

Lời thề Hippocratic cổ xưa mà các bác sĩ phải thực hiện trước khi hành nghề y trước hết là tuyệt đối không được làm tổn thương đến những người bệnh của họ. Tương tự như vậy, bước đầu tiên cho tất cả các nhà lãnh đạo, những người muốn gắn kết nhân viên của mình và gia tăng sự liên kết trong tổ chức, chính là loại trừ những hành vi và thái độ khiến cho con người bị tổn thương như hạ thấp giá trị của họ. Sau đây, hãy xem xét một vài điều cụ thể mà bạn có thể làm.

1. *Xoá bỏ lối cư xử thiếu tôn trọng, hạ mình và thô lỗ.* Con người bị hạ thấp giá trị khi họ phải chịu đựng lối cư xử bất lịch sự ở nơi làm việc. Những hành vi thô bạo được thể hiện ra bên ngoài rõ ràng là một sự sai trái. Tuy nhiên, lời nói cũng có tác dụng tiêu cực đến người khác nhưng lại không được biểu hiện rõ ràng ra ngoài, đặc biệt là khi người nói ra những lời đó không có chủ đích làm tổn hại đến đối tượng được nói đến. Các bạn có nhớ trẻ con có câu nói “những cây gậy và hòn đá thì có thể làm gãy xương, nhưng lời nói thì không bao giờ làm tổn thương ta”? Thực sự thì lời nói có thể làm tổn thương bạn.

Hầu hết chúng ta đều đã chứng kiến cảnh những người quản lý khiển trách quan điểm của nhân viên cấp

dưới trong buổi họp. Những nhà quản lý cấp cao này chối bỏ quan điểm của những người khác mà không giải thích nguyên nhân tại sao. Cũng như vậy, họ có thể quả quyết rằng quan điểm của họ là tuyệt vời nhất và không chấp nhận để người khác cùng xem xét những điểm mạnh cũng như điểm yếu, hay xem xét một biện pháp thay thế nào khác quan điểm của họ. Đây chỉ mới là một ví dụ đơn giản về hành động thiếu lịch sự trong văn hóa doanh nghiệp.

Những lỗi cư xử bất lịch sự có thể được thể hiện ra dưới nhiều hình thức, bao gồm cả sự cắt ngang lời người khác, không đưa ra ý kiến khi người khác bàn luận với mình, hoặc là hoàn toàn lờ đi người đó. Nói chung, bất cứ hành động nào có ý làm nhục, hăm dọa, làm nhụt chí, hoặc thậm chí gây tổn thương cho đồng nghiệp tại nơi làm việc thì đều là thiếu lịch sự và cần phải bị nghiêm cấm.

Thật không may, lỗi cư xử như thế ở công sở lại quá phổ biến. Một nghiên cứu được thực hiện năm 2001 với 1180 công nhân cho thấy 71% trong số họ đã phải chịu lỗi cư xử thiếu tôn trọng, thô lỗ và hạ mình từ cấp trên hoặc từ những người cùng hợp tác với mình trong vòng 5 năm trở lại đây. Trong số những công nhân này, cứ 4 người lại có 1 người đã đối mặt và nói thẳng với người đã xúc phạm mình, và 75% trong số họ bị trả đũa vì điều đó.

Lỗi cư xử không tôn trọng, hạ mình và thô lỗ nhất thiết phải được loại bỏ khỏi văn hóa doanh nghiệp nếu

chúng ta còn muốn gắn kết mọi người trong doanh nghiệp và tiếp thêm sinh lực cho họ. Khi bất kỳ một ai thể hiện rõ ràng những hành vi thiếu lịch sự, người đó cần phải biết rằng điều đó sẽ phá hủy mối liên kết trong doanh nghiệp và đó là hành vi không thể chấp nhận được. Người đó cần nhận thức rõ ràng rằng còn tiếp tục những hành động sai trái đó sẽ làm cho người khác phải rời bỏ doanh nghiệp. Một lãnh đạo để cho những người dưới sự quản lý của mình làm những hành vi thiếu lịch sự như thế cũng đồng thời phải chịu trách nhiệm.

Nếu như không được quản lý và kiểm tra, những hành vi bất lịch sự trong công sở sẽ lan rộng. Những người lãnh đạo cấp dưới có xu hướng chấp nhận những thói quen trong cách cư xử của cấp trên, cho dù đó là lối cư xử văn minh hay không. Cách duy nhất để loại bỏ những hành vi có tính bào mòn mối liên kết trong doanh nghiệp hay tổ chức là những người lãnh đạo phải nêu gương, cư xử văn minh và thực hiện việc sa thải những người thể hiện họ là người không thể chuyển hoá.

2. *Nhẹ nhàng trong lời phê bình.* Một hành vi khác làm giảm giá trị của con người là những lời chỉ trích quá gay gắt. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan biết cách làm thế nào để có thể đưa ra những lời phê bình thích hợp, nhằm mục đích nâng cao hoạt động của tổ chức mà không khiến cho nhân viên cảm thấy áp lực, thiếu tự tin.

Joe Torre, quản lý của đội bóng New York Yankees đã đạt được thành công phi thường, ông biết làm thế nào là đúng với các cầu thủ của mình. Phương pháp của

ông bắt nguồn từ kinh nghiệm về những sai lầm suốt quãng thời gian khó khăn trong sự nghiệp cầu thủ của mình. Torre đã phát biểu trong một bài viết của tạp chí *Fortune* rằng: “Tôi đã đánh được 360 quả trong một mùa giải, mùa giải khác tôi đánh được 240 quả, và tôi cảm thấy cả 2 mùa giải mình đều đã chơi rất tốt”. Tạp chí này đã dự đoán ông chính là hình mẫu cho các nhà điều hành doanh nghiệp trong thời đại ngày nay. Một cựu cầu thủ ngôi sao của Yankees, Paul O’Neill đã nói về Torre như sau: “Joe không đặt thêm bất kỳ một áp lực nào lên bạn, hay cư xử khác với bạn chỉ bởi vì bạn đã không đánh bóng tốt hay chơi tốt. Những cầu thủ nhờ thế mà lấy lại được tinh thần.” Cầu thủ ném bóng của đội Yankees, Mike Stanton còn cho biết thêm, “Với Joe, bạn thực sự không cần phải lo lắng là mình có thể sẽ bị khiển trách khi bạn làm không tốt, bởi vì trước khi Joe có thể mất niềm tin ở bạn, thì chính bạn đã mất niềm tin vào mình từ lâu rồi. Ông ấy sẽ nói với bạn, “Tôi nhớ những gì mà cậu đã làm cho tôi. Tôi nhớ những gì cậu đã làm cho đội bóng này.”

Một nhà lãnh đạo giỏi có thể quan tâm đến những người dưới sự quản lý của mình, đồng thời vẫn định hướng được cho họ chú tâm vào hoạt động của tổ chức. Đánh giá hiệu quả công việc là điểm mấu chốt dẫn đến thành công. Nhà lãnh đạo không thể thành công trong công việc quản lý của mình bằng cách tránh những vấn đề rắc rối trong hoạt động của tổ chức. Sự khác biệt ở đây là những nhà quản lý này tự đặt mình vào vị trí của nhân viên cấp dưới để hiểu được làm cách nào khiến

cho công việc được thực hiện mà vẫn thể hiện được sự tán thưởng và tôn trọng đối với nhân viên. Họ nâng cao chất lượng công việc bằng cách duy trì văn hóa làm việc lành mạnh, ở đó, giá trị của con người được coi trọng và khiến họ liên kết hơn với nhóm của mình.

3. *Giảm thiểu những luật lệ không cần thiết và những kiểm soát quá khắt khe.* Những quy tắc không cần thiết và những kiểm soát quá khắt khe làm giảm giá trị con người bởi họ cảm thấy mình không được tin tưởng và tôn trọng. Người quản lý nào giám sát quá mức nhân viên của mình thì sẽ không thể gắn kết và khơi dậy được sinh lực của nhân viên. Những nhân viên phải chịu sự chỉ đạo quá tỉ mỉ sẽ cảm thấy không liên kết với công ty. Một nhu cầu cơ bản khác của mỗi người là có được sự thích đáng về quyền tự quản hay tự do trong công việc của mình. Nhờ vậy, chúng ta có thể có một nhận thức sâu hơn về quản lý và bản thân chúng ta được phát triển những kỹ năng mới hay những kiến thức chuyên môn mới.

Napoleon được mọi người biết đến là một nhà lãnh đạo quá tỉ mỉ. Sau cuộc Cách mạng Pháp và giai đoạn Thống trị Kinh hoàng¹, Napoleon đã tái thiết cơ chế mệnh lệnh trên nước Pháp. Không may ông lại không biết khi nào là cần thiết phải hạn chế chiều hướng nắm giữ quyền lực của mình. Theo nhà sử học James MacGergor Burns, Napoleon không phải là một tên bạo chúa khát máu, mà là một kẻ cuồng tín với quyền lực.

¹. The Reign of Terror: (5/9/1793 – 28/6/1794) 12 tháng kinh hoàng của Cách mạng Pháp.

Ông thực hiện sự quản chế đối với báo chí, sách, nhà hát, công đoàn và những cuộc biểu tình của quần chúng.

Chẳng hạn, muốn dạy cho thanh niên Pháp phải tôn trọng luật pháp, ông đã nắm giữ cả các trường học ngay từ cấp địa phương và thuê những giáo viên hướng dẫn giảng dạy theo chương trình và sách giáo trình giống nhau. Hậu quả của cách kiểm soát quá mức này là đã có rất nhiều học sinh phải chạy vào các trường Công giáo để học. Và khi Napoleon ban hành chế độ cưỡng bức tòng quân, đời sống của những người lính trở nên cực kỳ hà khắc và gò bó, một cuộc sống mà nhà sử học Isser Woloch mô tả là đã tạo ra “sự kháng cự mạnh mẽ của những ý chí được nung nấu bên bí.” Có nhiều người lính trốn quân dịch bằng cách tự cắt bỏ một bộ phận trên cơ thể mình hoặc trốn qua hết dãy núi Pyrenees¹. Người Pháp không hề thích bị quản lý quá gắt gao.

Những công dân Pháp muốn có tự do, chứ không hề muốn có một kẻ trị vì ra lệnh mọi mặt đời sống của họ. Sau hàng trăm nghìn cái chết của các binh lính Pháp sau chiến dịch thảm khốc ở Nga, trong suốt năm 1814 và trận thua sau đó vào năm 1815 ở Waterloo của Napoleon, những thế lực ủng hộ ông cũng suy yếu theo. Vị hoàng đế tự phong này nhận ra rằng rất nhiều trong số những người ủng hộ ông là những kẻ cơ hội. Cuối cùng, người Anh đã đày ải Napoleon đến hòn đảo thuộc thành phố St. Helena.

¹ Dãy núi phía tây nam châu Âu, tạo thành đường biên giới tự nhiên giữa Pháp và Tây Ban Nha.

Trong thế giới kinh doanh, sự sụp đổ của Pullman Palace Car Company¹ vào những năm cuối của thập kỷ 80 là một minh chứng cho sự phá hoại của một người quản lý quá gắt gao. George, một doanh nhân đồng thời cũng là một kỹ sư, đã xây dựng thành công một công ty chế tạo những toa xe lửa sang trọng. Khi công việc kinh doanh đang phát đạt, Pullman đã xây dựng một thành phố nhỏ dành cho các nhân viên của công ty, được đặt theo tên của ông. Ông tin rằng một môi trường sạch sẽ, trật tự, không có những quán rượu hay những điều lôi cuốn trái phép khác sẽ làm cho người lao động làm việc tốt hơn. Thành phố Pullman thuộc quyền sở hữu của ông và được dùng để cho các nhân viên công ty thuê. Thành phố đã có 8,000 người sinh sống trong 1,400 căn hộ. Ngoài ra còn có 1 trường học, 1 công viên, 1 thư viện, 1 nhà thờ, và những đồ dùng cần thiết khác cho đời sống hiện đại. Công ty chi tiền để bảo dưỡng đường phố và chăm sóc các bãi cỏ. Tiền thuê nhà được trừ vào tiền lương của các nhân viên. Để đảm bảo rằng những luật lệ của mình được thực hiện nghiêm túc, Pullman đã thuê “giám thị”, những người có nhiệm vụ phát hiện những kẻ gây rối. Nếu bất kỳ một luật lệ nào do Pullman đưa ra mà bị vi phạm, một nhân viên nào đó có thể bị đuổi trong vòng mười ngày sau khi bị công bố, theo đúng với điều khoản trong hợp đồng thuê nhà. Pullman nhúng tay vào mọi mặt đời sống của nhân viên trong công ty.

¹ Công ty chuyên đóng toa xe lửa do George Pullman sáng lập từ nửa cuối thế kỷ 19.

Pullman nghĩ rằng những nhân viên nhất định rất biết ơn ông vì ông đã cho họ sống trong một môi trường như thế. Thế nhưng những công nhân này lại không nghĩ như vậy. Rất nhiều người than phiền về việc mất tự do khi sống ở đây, và nhiều người đã bỏ nhà để sang hàng xóm ở Chicago ngay gần đấy. Vào năm 1893, khi nước Mỹ rơi vào tình trạng suy thoái, Pullman buộc phải sa thải 1/5 nguồn nhân lực, đồng thời giảm 25% tiền lương của những nhân viên còn lại trong công ty. Dù trong tình trạng đó, những công nhân sống ở thành phố Pullman vẫn phải trả tiền thuê nhà theo mức cũ. Điều này càng làm tăng thêm lòng bất mãn của công nhân từ trước đến nay. Sự thiếu gắn kết của công nhân với công ty, cùng với việc cắt lương nhân viên đã làm nổ ra sự phản kháng mạnh mẽ. Tháng 5 năm 1894, công nhân của Công ty Pullman đình công, và trên cả nước Mỹ, những công nhân khác thuộc ngành đường sắt, những thành viên của công đoàn, cũng tham gia vào cuộc đình công này. Khi xảy ra bạo lực trên diện rộng và tổng tài sản bị phá hủy lên đến 80 triệu đô la Mỹ, Tổng thống Grover Cleveland phải cử quân đội liên bang tới để bảo vệ các chuyến thư được vận chuyển bằng đường sắt, đồng thời toà án ra lệnh phải chấm dứt đình công. Cuối cùng, công ty của Pullman bị phá sản. Giống như Napoleon, Pullman đã biết được cảm xúc thực sự của những người mà mình lãnh đạo, đó là những cảm xúc bị che lấp những gì tốt đẹp.

George Pullman là một ví dụ điển hình về một người lãnh đạo có mục đích tốt nhưng lại không hiểu được con

người mà mình quản lý. Các nhà lãnh đạo khác có thể học hỏi được từ kinh nghiệm của Pullman rằng sự kiểm soát – bằng những luật lệ, quá trình và cả những thủ tục - chỉ nên được duy trì nếu như thực tế đã chứng minh điều đó là cần thiết và nó thực sự đem lại lợi ích cho tổ chức. Rõ ràng, nhiều sự kiểm soát là cần thiết và có tác dụng đảm bảo tính hiệu quả của công việc. Tuy nhiên, kiểm soát quá mức chắc chắn sẽ dẫn tới kết quả là sự tàn lụi về nhiệt huyết của nhân viên. Các nhà quản lý cần biết cách làm thế nào để có thể cân bằng giữa việc cho nhân viên của mình tự do với việc duy trì được mức quản lý và luật lệ tối thiểu.

4. *Loại trừ những dấu hiệu của tư tưởng cấp bậc.* Nhà quản lý nào thể hiện ra ngoài những biểu hiện quá mức của tư tưởng cấp bậc, như một con công thích khoe bộ lông của mình, thì sẽ hạ thấp giá trị của những người khác. Có nghĩa là, niềm tự hào của họ chính là đối thủ trong cuộc cạnh tranh với niềm tự hào của tất cả những người còn lại. Nếu một người lãnh đạo không chịu chia sẻ thành công của mình cho những nhân viên khác của mình, thì có nghĩa là anh ta đã không thừa nhận giá trị của họ.

Bây giờ, chúng ta cùng xem xét một ví dụ về Stan Gault, người đã có công lãnh đạo Tập đoàn Rubbermaid¹ trở thành một trong những doanh nghiệp có tiếng nhất ở Mỹ. Chỉ một thời gian ngắn sau khi ông xin nghỉ việc ở

¹ Tập đoàn có lịch sử phát triển hơn 100 năm, chuyên sản xuất các đồ gia dụng, đồ dùng văn phòng, đồ dùng cá nhân...

Rubbermaid, hội đồng quản trị của Công ty chế tạo lốp xe Goodyear Tire and Rubber đã mời ông làm Tổng giám đốc. Hoạt động của Goodyear đang bất ổn, Công ty vừa phải gánh chịu một gánh nặng lớn do phải mua lại cổ phiếu mà công ty của James Goldsmith mua trước đó. Gault phải có những hành động nhanh chóng. Trước hết, ông gửi rất nhiều thông điệp đến cho các nhân viên của công ty để cho họ biết rằng ông đứng về phía họ. Ông yêu cầu được nhận tiền lương phù hợp với tình hình giá cổ phiếu của công ty biến động trên thị trường. Ông tuyên bố với mọi người rằng ông sẵn sàng đặt hết niềm tin vào những con người của Goodyear, những người sẽ cùng ông gây dựng lại danh tiếng xưa kia của Goodyear.

Gault được sử dụng văn phòng làm việc của người tiền nhiệm ở Goodyear. Đó là một căn phòng rất rộng và cần một lượng lớn bóng đèn để thắp sáng. Ngay lập tức, ông bỏ gần hết những bóng đèn để cắt giảm chi phí. Việc làm này của ông nhanh chóng được lan truyền đi trong Goodyear. Không lâu sau, mọi người đều biết rằng khi Gault yêu cầu nhân viên cắt giảm chi tiêu, thì chính ông cũng sẽ thực hiện như vậy.

Nhiều nhà lãnh đạo khác cũng đã có những hành động tương tự như Gault. Khi A. G. Lafley trở thành Tổng giám đốc của tập đoàn Procter & Gamble ông đã đánh dấu một bước ngoặt lớn của tập đoàn này. Ông thu hẹp không gian những văn phòng làm việc quá rộng của những người lãnh đạo cấp trên và sử dụng phần không gian này để làm một trung tâm giải trí cho nhân

viên. Khi Charles Schwab phải sa thải nhân viên vào năm 2001, ông đã không nhận lương trong cả năm đó. Ông đã dùng số tiền này để thành lập một quỹ cá nhân, nhằm hỗ trợ về mặt tài chính cho những chi phí học tập của những nhân viên bị đuổi việc và lần đầu tiên trong lịch sử, họ được quyền mua cổ phiếu của công ty. Nguyên Chủ tịch và đồng thời là Tổng giám đốc của tập đoàn Intel, Andrew Grove vẫn ngồi làm việc ở ngăn làm việc nhỏ và gửi xe trong bãi gửi xe chung giống như tất cả những nhân viên khác của công ty.

Mỗi nhà lãnh đạo kể trên đều tránh thể hiện những dấu hiệu của sự phân cấp trong công ty và bằng cử chỉ của mình, họ thể hiện sự sẵn sàng chia sẻ những thiệt thòi mà mọi người phải chịu. Trong một bài phỏng vấn, một người đã chia sẻ với chúng tôi sự phẫn nộ của cô về một cấp trên trong phòng tài chính đã tuyên bố là phải cắt giảm những chi phí nhưng rồi sau đó anh ta lại đi ngược lại chính sách của công ty khi mua vé máy bay hạng nhất cho một chuyến công tác ngắn ngày. Những người quản lý không biết được suy nghĩ của nhân viên như vậy sẽ làm giảm mối liên kết giữa họ với hầu hết những nhân viên của công ty. Khi người lao động cảm thấy là cấp trên đang hưởng hết mọi quyền lợi và thành quả hoặc không phải chịu bất cứ một thương tổn nào trong giai đoạn khó khăn chung, họ sẽ cảm thấy bức tức và có cảm giác như những tên cấp trên ích kỷ này đang lợi dụng họ. Ngược lại, những nhà lãnh đạo hi sinh những lợi ích cá nhân vì lợi ích

chung của tập thể sẽ khuyến khích được tinh thần và hiệu được giá trị của nhân viên.

5. *Loại bỏ những người quản lý yếu kém.* Nguyên chủ tịch của tập đoàn General Electric¹ (GE) – Jack Welch² – đã cho biết ông đánh giá cao những phong cách lãnh đạo đúng đắn và ông tin tưởng rằng nó sẽ có tác động tới sự tín nhiệm cũng như sự hợp tác trong tập đoàn GE. Trong bản Báo cáo kết quả hàng năm của GE năm 2000, Welch đã nói như sau:

- ✓ Chúng ta phải cho chuyển chuyển những... người quản lý “chuộng hình thức”, những người không biết chia sẻ những giá trị, nhưng lại hưởng thành quả từ công lao của người khác, những người thường lợi dụng các nhân viên dưới quyền của mình rồi sau đó sa thải họ. Chúng ta phải loại bỏ những người quản lý như thế này vì họ sẽ phá hủy văn hóa cởi mở, không chuộng hình thức, và dựa trên lòng tin tưởng mà chúng ta cần phải có cho ngày nay và cho cả tương lai.
- ✓ Chúng ta đã thực hiện 1 bước nhảy vọt khi ta bắt đầu chuyển chuyển những người quản lý như nói ở trên, và cho những người còn lại trong công ty biết lý do tại sao các vị lãnh đạo này lại phải ra đi. Đó

¹ Một trong hai tập đoàn công nghệ dịch vụ lớn nhất thế giới.

² Jack Welch nhận vị trí Giám đốc điều hành năm 1981. Ông khẳng định mục tiêu đưa GE đến vị trí thứ nhất hoặc thứ hai về bất cứ thị phần kinh doanh nào GE tham gia.

không phải là những “lý do cá nhân thông thường”, hay vì “để theo đuổi những cơ hội khác”, mà là vì không biết chia sẻ giá trị với người khác. Chỉ đến khi các nhà lãnh đạo đủ can đảm để làm như thế thì các nhân viên mới có sự tin tưởng đầy đủ rằng những giá trị này là thực. Rõ ràng là vẫn còn có một vài người lãnh đạo có lối suy nghĩ ích kỷ như vậy, và họ nhất thiết phải rời khỏi công ty bởi cách cư xử của họ làm suy yếu sự tín nhiệm mà 600.000 người có được trong công việc quản lý của mình.

Bao lâu nay GE vẫn làm như vậy. Công ty xác định những người lãnh đạo không biết đánh giá đúng giá trị của nhân viên mình, ngay cả khi những lãnh đạo này đang làm tốt công việc của mình, và sau đó sẽ sa thải những người này nếu họ không thể hoặc không sẵn sàng thay đổi. Theo như Jack Welch mô tả, thì những nhà lãnh đạo như thế phá hủy mối liên kết với những nhân viên dưới quyền của mình và vì thế không xứng đáng để làm lãnh đạo.

6. *Tìm việc làm mới cho nhân viên sau khi cắt giảm nhân sự.* Nếu việc cắt giảm chi phí bằng cách sa thải nhân viên là cần thiết thì hãy tìm cách nào để làm việc này mà vẫn bảo tồn được lòng tự trọng của nhân viên. Công ty Cố vấn McKinsey & Company đã giúp những người nhân viên cũ của mình tìm việc làm mới và giúp họ duy trì liên lạc với các chi nhánh của công ty. Những công ty khác lại không như vậy. Họ chấm dứt sự phụ thuộc của nhân viên cũ với công ty, chặn e-mail của anh ta và bắt

anh ta phải hoàn toàn rời bỏ công ty. Cách làm này tuy không dẫn đến một cuộc bạo động, nhưng nó phá hủy mối quan hệ giữa nhân viên với chủ doanh nghiệp. Người ta sẽ chú ý tới những gì mà đồng nghiệp cũ của mình phải chịu.

Bằng việc thực hiện những điều chú ý ở trên, bạn sẽ giảm được những yếu tố khiến cho con người cảm thấy bị hạ thấp giá trị. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét đến những hành động mà bạn có thể dùng để khích lệ, động viên nhân viên của mình bằng cách làm cho họ cảm thấy được coi trọng.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Giá trị tồn tại trong tổ chức khi mọi người hiểu được những nhu cầu tâm lý của nhau, tán thưởng những đóng góp tốt và hữu ích của người khác, giúp đỡ nhau phát huy khả năng của mình.
- ❖ Để có được giá trị con người này, phải bảo đảm được lòng tự tôn và tự trọng của mỗi nhân viên cho họ cơ hội cũng như hỗ trợ họ phát huy được tiềm năng. Chiến thắng của Mỹ trước quân đội Anh và sau đó là sự phát triển thần kỳ của nền kinh tế Mỹ đã cho ta thấy rõ tác động to lớn của giá trị con người.
- ❖ Trong tổ chức, cần loại bỏ rất nhiều dạng hành vi và thái độ vì nó làm giảm giá trị của con người. Những hành động sau sẽ có tác dụng ngược lại:

- ❖ Xoá bỏ lối cư xử thiếu tôn trọng, hạ mình và thô lỗ
- ❖ Nhẹ nhàng trong lời phê bình.
- ❖ Giảm thiểu những quy tắc không cần thiết và sự kiểm soát quá mức.
- ❖ Loại bỏ những dấu hiệu thái quá của biểu hiện cấp bậc.
- ❖ Sa thải những người lãnh đạo đánh giá thấp giá trị con người.
- ❖ Tìm công việc mới cho nhân viên sau khi cắt giảm nhân sự.
- ❖ Bạn có nhớ những ví dụ về lối cư xử làm cho người khác bị đánh giá thấp mà bạn từng phải chịu hay từng chứng kiến tại nơi làm việc không?

Như vậy, yếu tố giá trị con người có thể làm nên hay phá hủy thành công của bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo. Khi con người bị đánh giá thấp, họ sẽ mất động lực để hoàn thành tốt công việc, và họ có thể sẽ muốn trả đũa những người đã đánh giá thấp họ. Bằng cách loại bỏ những hành vi khiến nhân viên có cảm giác bị đánh giá thấp, người điều hành doanh nghiệp có thể gia tăng mức tín nhiệm và sự hợp tác giữa những nhân viên. Gần đây bạn đã làm những việc gì để đảm bảo là những người mà bạn chịu trách nhiệm dẫn dắt được đối xử đúng với sự tự trọng và tự tôn của họ, giúp họ phát huy hết khả năng của bản thân và khả năng mà bạn mong muốn ở họ.

Chương 10

KẾT NỐI GIÁ TRỊ

Loại bỏ lối cư xử và thái độ làm giảm giá trị con người là một yếu tố bổ sung, củng cố thêm giá trị con người. Những biện pháp tích cực này mang lại sức mạnh cho mỗi người để vươn tới được tiềm năng của bản thân.

David Neeleman, Tổng giám đốc của hãng hàng không jetBlue, là một ví dụ điển hình về một nhà lãnh đạo, người đã tạo ra môi trường làm việc khiến người lao động có cảm giác là giá trị của họ được nâng lên. Ông coi những đồng nghiệp tại jetBlue như là những người bạn “thành viên của đội bay” hơn là những nhân viên dưới quyền. Ông luôn gặp mặt 95% tổng số những thành viên mới ngay trong ngày làm việc đầu tiên của họ. Neeleman xem trọng việc nhớ tên và tiểu sử của những người làm việc tại jetBlue. Mỗi tuần ông dành ra một ngày để bay trên một chuyến bay, ông tạo sự liên kết với đội bay trong khi cùng làm việc với họ. Những hành động của ông có

tác động lớn đến những thành viên của đội bay, khiến họ cảm thấy họ được đánh giá cao.

Sau đây là một vài cách bạn có thể áp dụng:

1. *Tạo mối liên kết với càng nhiều người càng tốt.* Nhà lãnh đạo phải hiểu biết về nhân viên. Để thể hiện rằng bạn đánh giá cao một ai đó thì không có cách nào dễ dàng hơn là việc tìm hiểu về họ và dùng tên của người đó khi trò chuyện với họ. Biết tên và những câu chuyện cá nhân giúp cho người quản lý tạo được một mối liên kết tâm lý mạnh mẽ với nhân viên của mình trong một thời gian ngắn. Những nhà lãnh đạo cấp cao nhất cũng nên biết những câu chuyện về những con người họ thường xuyên phải giao tiếp. Nếu bạn quản lý một lượng lớn nhân viên, bạn có thể tạo mối liên kết bằng những buổi gặp mặt, sử dụng ánh mắt trong khi giao tiếp, nói một vài điều gì đó khi bạn gặp họ ở hành lang, và nhận biết được những gì mà họ nói với bạn. Khi những nhà lãnh đạo có được cách cư xử với nhân viên như vậy thì người khác cũng sẽ làm theo. Mặc dù nó nghe có vẻ thật hiển nhiên, nhưng có nhiều nhà quản lý vẫn không làm được điều này.

Mối liên kết cũng được tăng cường khi chúng ta giúp các nhân viên trong công ty hiểu nhau, đặc biệt là giữa những người thường xuyên có mối quan hệ qua lại với nhau trong công việc. Một trong những cách để có thể biết về một người nào đó trong tổ chức là duy trì thư mục cá nhân trên mạng nội bộ. Trong thư mục này có chứa cả tên, hình ảnh và bất kỳ một thông tin nào mà

người nhân viên đó cảm thấy muốn chia sẻ như những thú vui khác ngoài giờ làm, những quyển sách, bộ phim, những câu nói yêu thích, và những thông tin chia sẻ những câu chuyện khác lạ của riêng họ. Tạo cơ hội cho cá nhân được thể hiện bản thân chính là tô điểm thêm màu sắc cuộc sống của mỗi người tại nơi làm việc.

2. *Cư xử và nói chuyện với nhân viên như cộng sự của mình.* Đối với những người có cấp bậc thấp hơn bạn trong công ty hoặc tổ chức, bạn nên đối xử với họ như những người ngang hàng hơn là như với cấp dưới. Điều này sẽ củng cố thêm cảm giác của người đó về giá trị của bản thân. Hãy nhớ, một nhà lãnh đạo nên sử dụng ánh mắt, nói lời chào và dùng tên riêng của nhân viên nếu có thể khi đi ngang qua họ. Thái độ cư xử xa cách chỉ làm cho người ta nghĩ rằng họ không đáng được biết đến. Hãy đối xử với nhân viên như những người cộng sự. Đừng trông chờ nhân viên làm những việc lật vật cho bạn. Hãy nghĩ những người khác là những cộng sự có vai trò và nhiệm vụ khác với bạn. Làm như vậy, bạn sẽ giữ được mối liên kết và giữ lòng nhiệt huyết trong công việc của họ, bởi họ cảm nhận được sự tôn trọng mà bạn dành cho họ.

3. *Giúp những nhân viên của bạn tìm được vị trí làm việc thích hợp.* Một cách khác để thể hiện sự đánh giá cao của bạn là giúp họ hiểu hơn về khả năng, tính khí, và giá trị của bản thân. Mỗi cá nhân là một sự kết hợp đặc biệt của những khả năng tự nhiên và những khả năng hình thành từ những kinh nghiệm học hỏi được trong

cuộc sống. Những công cụ đánh giá khuyến khích con người khả năng xác định những kỹ năng, tính khí, phong cách học hỏi, cách nghĩ và giá trị của mình. Mang đến cho nhân viên những nguồn lực này, các nhà lãnh đạo sẽ đặt họ vào đúng vai trò của mình, nơi mà họ có nhiều khả năng nhất để thành công. Những người thành công trong công việc sẽ có nhiều cơ hội để nhận được sự công nhận và sự tôn trọng chân thật. Niềm tự hào này xứng đáng với họ, củng cố hơn nữa mối liên kết của họ với tổ chức, làm cho mối liên kết ngày càng vững chắc.

Mặc dù có nhiều công ty đưa ra những bài kiểm tra về phẩm chất cá nhân nhằm chọn ra lãnh đạo công ty, nhưng có một số ít lại áp dụng các bài kiểm tra này với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Đây chính là cơ hội giúp các nhà lãnh đạo có một công cụ để lựa chọn và hình thành nên một nhóm những con người ngang nhau về phẩm chất. Đây chính là một khởi đầu tốt. Nhưng nếu như bạn nghiêm túc trong việc đem lại những gì tốt đẹp nhất cho những người mà bạn quản lý thì bạn còn cần thêm rất nhiều công cụ khác nữa.

Khi được đặt vào một vị trí phù hợp với khả năng của bản thân và thực hiện tốt những công việc của mình, con người có cảm giác là mình có giá trị. Khi con người được làm việc đúng vị trí thích hợp của mình, anh ta rất giỏi trong những công việc mà anh ta làm, điều này cả người khác và anh ta đều biết.

Có rất nhiều nhân tố chứng tỏ một người nào đó có

đang ở đúng vị trí của mình hay không. Nhân tố thứ nhất là công việc phù hợp với nhân phẩm và khả năng của người đó.

Nhân tố thứ hai là nó phải thể hiện được mức độ thử thách thích hợp đối với một nhân viên. Nếu như công việc quá đơn giản, chúng ta sẽ dần cảm thấy chán. Còn nếu như công việc quá khó khăn, chúng ta sẽ bị căng thẳng quá độ. Khi được làm công việc thích hợp, chúng ta sẽ mải mê vào công việc thậm chí khiến ta vô tình nhập tâm hoàn toàn vào công việc mà quên đi ý thức về bản thân và về thời gian.

Nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi đã thực hiện một cuộc khảo sát trên phạm vi rộng về vấn đề này, với những người tham gia đến từ khắp nơi trên thế giới. Khi những người tham gia được giao công việc với mức độ thử thách đúng với khả năng của bản thân, họ đều mô tả cái cảm giác chìm đắm trong công việc mà quên đi cảm giác về bản thân cũng như cảm giác về thời gian, một trạng thái mà Csikszentmihalyi gọi là “hưng phấn”. Nghiên cứu của ông đã chỉ ra rằng được ở đúng vị trí, một vị trí tạo ra trạng thái “hưng phấn”, sẽ đáp ứng được những nhu cầu cơ bản của con người về phát triển bản thân. Trong thực tế, khi chúng ta thực hiện một công việc đòi hỏi những kỹ năng phức tạp khiến chúng ta có cảm giác hứng thú, chúng ta đang tự phát triển bản thân. Csikszentmihalyi tin rằng, đang trong trạng thái hưng phấn con người có thể thực sự cảm nhận được cảm giác giống như khi não kích hoạt một mối liên kết thần kinh. Dù trong trường hợp nào, cảm giác hưng

phần mà ta có được cùng với sự phát triển bản thân sẽ giúp ta làm việc tốt nhất có thể. Nó đã thổi bùng lên nhiệt huyết trong ta.

Nhân tố thứ 3 góp phần vào việc xác định vị trí làm việc thích hợp của mỗi người là công việc đó phù hợp với những suy nghĩ của cá nhân về chính mình, về nhân dạng và về giá trị bản thân. Khi công việc của một người nào đó phù hợp với nhân dạng người đó, họ sẽ cảm thấy gắn kết hơn; ngược lại, nó sẽ khiến họ cảm thấy lạc lõng. Chẳng hạn như khi một người ăn chay phải làm việc trong một cửa hàng bán thịt nướng thì nhất định cô ấy sẽ cảm thấy mình đang ở nhầm chỗ và không có cảm giác hứng thú với công việc.

4. Đào tạo, thông báo tin tức và lắng nghe nhân viên của mình. Đào tạo, thông báo tin tức, và lắng nghe nhân viên của mình cảm nhận về giá trị con người. Nếu bạn không cho mọi người biết được bạn đang nghĩ gì, nếu bạn không thông tin cho họ và nếu bạn không lắng nghe quan điểm của họ, họ chắc chắn họ sẽ cảm thấy rất tồi tệ. Khi con người không thể thấy được chiều hướng để họ hướng tới, tự nhiên họ sẽ cảm thấy lo lắng. Ngược lại, khi bạn thông tin cho họ biết và lắng nghe họ nói, họ sẽ thấy cảm kích vì bạn đã thừa nhận họ, vì bạn đánh giá cao những ý kiến và quan điểm của họ. Được cung cấp thông tin và hiểu được tình hình sẽ khiến con người yên tâm, cảm thấy an toàn và lạc quan về tương lai tươi sáng. Chúng ta sẽ khám phá vấn đề này chi tiết hơn trong chương tiếp theo.

5. *Phân cấp trong quá trình ra quyết định.* Bằng cách cho phép các nhân viên được quyền ra quyết định, bạn đã cho họ thấy rằng bạn tôn trọng khả năng và sự phán đoán của họ, và bạn đánh giá cao họ. Trong hàng trăm năm trở lại đây, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện phân cấp trong quá trình ra quyết định. Khi Peter Drucker thuyết phục được Alfred P. Sloan¹ cho phép thực hiện sự phi tập trung khi ra quyết định ở tập đoàn General Motors, quy trình này ngày càng phát triển rộng khắp. Ngoài ra việc các nhà sản xuất trên toàn thế giới bắt đầu áp dụng quy trình “Sản xuất tinh gọn” của những công ty Nhật Bản, thay thế những dây chuyền sản xuất với mức độ chuyên môn hóa cao bằng đội ngũ với kiến thức và kỹ năng sâu rộng, cùng với tinh thần tự quản cao hơn của mỗi cá nhân trong công ty. Tuy nhiên, góp vào thành công liên tiếp của công ty mô tô Toyota và của loại xe sang trọng Lexus là nhờ vào chất lượng tốt hơn với chi phí rẻ hơn với hệ thống sản xuất của Toyota. Phương thức quản lý này là sự kết hợp giữa đội ngũ nhân viên được đào tạo có trình độ cao, tính tự quản, phi tập trung trong việc đưa ra quyết định và tinh thần trách nhiệm vì sự phát triển liên tục của công ty.

Từ thực tiễn, công ty đã hiểu được quy trình ra quyết định phi tập trung sẽ làm tăng chí khí của nhân viên, bằng cách cho những nhân viên cấp thấp có thêm nhiều quyền

¹ Chủ tịch Tập đoàn General Motors từ 1923 đến 1937, đây là tập đoàn mô tô đa quốc gia lớn nhất thế giới, tuy nhiên, nó lại xếp sau Toyota về tổng thu nhập và lợi nhuận.

hành hơn. Nó cũng giúp công ty hoạt động hiệu quả hơn bởi những quyết định được xây dựng từ ý kiến của những người gần gũi nhất với những thông tin có liên quan. Có thêm nhiều quyền hạn trong việc ra quyết định làm cho con người cảm thấy họ được tôn trọng hơn, được tán thưởng nhiều hơn và được tự chủ hơn. Một sự tự chủ cao, miễn là không vượt quá mức quyền hạn của nhân viên, sẽ thắp lên ngọn lửa nhiệt huyết trong họ, khiến họ cảm giác liên kết và gắn bó hơn với doanh nghiệp.

6. *Nhận thức được nhu cầu của con người về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.* Cuối cùng, mỗi người trong chúng ta đều có những lúc vướng vào một việc gì đó của cuộc sống thường nhật đòi hỏi toàn bộ sự quan tâm của chúng ta. Đó có thể là do vấn đề sức khỏe của một người nào đó mà ta yêu quý, hoặc là vấn đề sức khỏe của chính bản thân ta. Những nhà quản lý cần phải cân bằng giữa những nhân viên nghỉ làm để thực hiện những công việc cấp bách trong cuộc sống riêng tư của họ, với những nhân viên còn lại, những người phải làm nhiều việc hơn khi đồng nghiệp của họ đi vắng.

Khuyến khích mọi người có thời gian để nghỉ ngơi và thư giãn một cách thích hợp và đầy đủ ngoài giờ làm việc. Đây là một phần quan trọng để giữ cho con người không bị kiệt sức. Vào cuối mỗi ngày làm việc, Tổng thống Franklin Delano Roosevelt mở những buổi tiệc cocktail và chơi bài poker¹. Những buổi tiệc này chỉ có duy nhất một luật lệ là không được nói về chính trị.

¹ Người chơi đánh cược về giá trị của những quân bài mà họ đang giữ.

Tổng thống trân trọng những thời gian quý báu mà ông được nghỉ ngơi, thư giãn và lấy lại sức lực cho bản thân. Những khoảng thời gian như vậy giúp ông phục hồi sinh lực, duy trì được thái độ lạc quan để dẫn dắt nước Mỹ thoát khỏi cuộc Đại suy thoái và sau đó là đi qua cuộc Chiến tranh thế giới thứ hai. Đồng thời, nó cũng kích thích sự sáng tạo của ông. Có nhiều nhà báo đã chỉ trích một kỳ nghỉ của Tổng thống Franklin D. Roosevelt, nhưng nhờ kỳ nghỉ đó, tổng thống đã nghĩ ra ý tưởng về chương trình Lend – Lease¹, cung cấp các quân trang quân dụng cho Vương quốc Anh khi cần thiết.

Những con người hoạt động trong các lĩnh vực đòi hỏi sự sáng tạo như nhà văn, nhạc sĩ, và những nhà hoạch định chính sách, từ lâu đã nhận ra giá trị của sự nghỉ ngơi và thư giãn đối với khả năng sáng tạo. Nhiều người trong số họ đã trốn ra khỏi những lo lắng bộn bề của cuộc sống hằng ngày và giải phóng sức sáng tạo của bản thân trong một môi trường yên tĩnh, thư thái. Những lời nguyện cầu và sự suy ngẫm là những thói quen giúp kích thích trí sáng tạo.

Những nhà lãnh đạo tài hoa, kể cả những tổ tiên của nước Mỹ độc lập, cho đến Joe Torre² đều thấm nhuần ý tưởng về giá trị con người trong môi trường văn hóa mà họ có trách nhiệm dẫn dắt. Những nhà lãnh đạo như

¹ Chương trình trợ giúp vũ khí quân sự cho Anh, Liên Xô, Trung Quốc, Pháp từ năm 1941 đến năm 1945 của Mỹ.

² Huấn luyện viên trưởng đội tuyển bóng chày New York Yankees.

Napoleon và George Pullman đã thất bại, ít nhất là trong lĩnh vực này, bởi họ không hiểu được điều gì thúc đẩy và điều gì làm nhụt nhuệ khí của con người. Nhà quản lý sáng suốt phải biết rằng việc vận dụng yếu tố giá trị con người vào văn hóa tại nơi làm việc có thể tạo ra vô số sự khác biệt bằng cách liên kết và nhóm lên ngọn lửa nhiệt huyết trong mỗi con người. Cuối cùng thì tất cả sẽ tác động tới thành công hay thất bại của họ với tư cách là nhà lãnh đạo.

TỔNG KẾT, NHẬN XÉT VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Có 6 cách sau để gia tăng giá trị con người trong tổ chức của bạn:
- ❖ Tạo mối liên kết với càng nhiều người càng tốt.
- ❖ Đối xử và nói chuyện với nhân viên như với một cộng sự.
- ❖ Giúp nhân viên trong công ty tìm được vị trí làm việc thích hợp.
- ❖ Đào tạo thông báo tin tức và lắng nghe nhân viên của mình.
- ❖ Không độc đoán khi đưa ra quyết định.
- ❖ Nhận thức nhu cầu của con người về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Tổ chức của bạn thực hiện 6 vấn đề trên như thế nào để gia tăng được giá trị con người?

Vậy thì, chỉ loại bỏ những mặt làm giảm giá trị con người là chưa đủ. Để có thể đạt được mối liên kết cao nhất, bạn còn cần phải thực hiện những hành động làm tăng giá trị con người. Đó là những hành động thể hiện cho mọi người thấy rằng bạn muốn giúp họ đạt được tiềm năng tối đa của bản thân.

Chương 11

BA ÍCH LỢI CỦA DÒNG CHẢY TRI THỨC

Tháng 6 năm 2000, Giám đốc của Procter & Gamble (P&G), Durk Jager đã xin từ chức sau một nhiệm kỳ chỉ kéo dài có 17 tháng, một nhiệm kỳ ngắn nhất trong lịch sử 165 năm của công ty. Khi ông này rời P&G, cổ phiếu của công ty tụt xuống đến 50%, công ty đã lỗ 320 triệu đô la trong cả quý, một nửa số chi nhánh của công ty bị mất thị phần, còn bản thân công ty thì phải vật lộn với những vấn đề về tinh thần của nhân viên.

Người thay thế Jager là một nhân viên kỳ cựu của P&G tên là A. G. Lafley. Ông là một người không quá sôi nổi mà thâm trầm và sâu sắc. Jager luôn nghi ngờ khả năng cạnh tranh của nhiều nhân viên marketing P&G, nhưng Lafley đã ngay lập tức khẳng định với họ rằng ông biết họ có khả năng gây dựng lại sức mạnh marketing của công ty trở lại thời kỳ huy hoàng trước đây. Với kinh nghiệm làm việc lâu năm trong lĩnh vực marketing, ông biết làm thế nào để thu thập thông tin

thông qua khách hàng của công ty. Và bây giờ ông mong muốn áp dụng điều tương tự đối với các nhân viên của P&G. Lafley đến gặp Jim Stengel, người thừa kế hợp pháp vị trí trưởng phòng marketing và yêu cầu anh này thực hiện một bản điều tra tìm hiểu ý kiến của nhân viên về vấn đề công ty nên làm gì trong lúc này.

Mặc dù các nhà quản lý cao cấp đang cân nhắc những sáng kiến kinh tế mới vào thời đó, các nhân viên P&G vẫn cảm thấy công ty còn cần một điều gì đó khác biệt. Họ muốn ban quản lý quan tâm đến marketing theo kiểu khác, dành thêm thời gian lắng nghe các khách hàng, coi thành quả là kết quả của các chương trình hoạt động chứ không phải số lượng chương trình được thực hiện và lên kế hoạch chặt chẽ hơn cho mỗi thị trường.

Sau khi các nhân viên P&G đưa ra những đề nghị bổ sung, số lượng nhân viên tích cực ủng hộ lời tuyên bố: “Chúng ta đang hành động đúng đắn để mang lại kết quả cho việc kinh doanh của chúng ta” đã dao động từ 18% lên tới 49% chỉ trong 12 tháng. Chỉ hơn hai năm sau khi lên thay thế Jager, Lafley đã khôi phục lại lợi nhuận trước đây cho P&G, đồng thời cổ phiếu của công ty lại tăng giá lên 70%. Tạp chí *Fortune* đã bình chọn Lafley là vị Tổng giám đốc kỳ lạ vì ông luôn nhấn mạnh việc lắng nghe và “nghe cho kỳ hết những gì một ai đó muốn nói”.

Lafley đã cải thiện được rõ rệt tình hình của P&G một phần vì ông đã làm gia tăng yếu tố văn hóa mà tôi đã đề cập đến ở các phần trước - nhân tố “tiếng nói”. Một thuật ngữ mở rộng cho yếu tố này là “dòng chảy tri

thức” (chia sẻ với người khác những gì mà mình biết). Khuấy động dòng chảy tri thức có ba lợi ích: làm tăng tính liên kết và nhiệt huyết của mọi người hơn, giúp những người lãnh đạo ra quyết định tốt hơn và tăng tính đổi mới trong hoạt động của tổ chức.

Lợi ích thứ 1:

Dòng chảy tri thức gia tăng tính liên kết và khơi dậy nhiệt huyết của mọi người:

Dòng chảy tri thức giúp những người có ít quyền lực hơn trong một tổ chức hiểu rằng họ được đánh giá đúng mức và được tôn trọng đủ để họ có thể nghe và được lắng nghe. Đồng thời dòng chảy này cũng nói cho họ biết rằng ý kiến của họ có thể tạo ra sự khác biệt cho tổ chức. Khi chúng ta thừa nhận và quan tâm đến giá trị con người, chúng ta có thể gắn kết và tiếp thêm sinh lực cho họ. Với dòng chảy tri thức, không ai có quyền giữ những ý kiến tốt cho riêng mình, một ý tưởng hay một cách nghĩ bắt nguồn từ những người có chức vụ thấp nhất trong tổ chức có khi lại là ý tưởng giúp tổ chức đạt được mục đích. Câu chuyện về việc A. G. Lafley phục hồi Công ty P&G là ví dụ tiêu biểu cho tác dụng của dòng chảy tri thức trong việc khôi phục lòng tin, niềm lạc quan và năng lượng của nhân viên.

Lịch sử cho chúng ta rất nhiều ví dụ về những nhà lãnh đạo đã làm giảm dòng chảy tri thức đến mức gây thiệt hại cho tổ chức khi họ gạt ra bên lề hay sa thải những cá nhân có quan điểm khác với họ. Trong trường

hợp trên, mọi người đều trở nên không gắn bó và cuối cùng quay lưng lại với người lãnh đạo của mình.

Nhà lãnh đạo cuộc Cách mạng của trường phái cấp tiến tại Pháp, Maximilien Robespierre, được biết đến từ đầu với vai trò là người chủ trương “Thời kỳ thống trị kinh hoàng” (thời kỳ từ năm 1793 đến năm 1794 trong cuộc cách mạng Pháp, trong đó hàng nghìn người đã bị xử tử) vào năm 1973. Trong suốt thời gian đó, bất cứ ai tỏ ra chống đối lại cuộc cách mạng Pháp sẽ bị đem ra máy chém. Khi Robespierre lên lãnh đạo phái Jacobin, nhóm cách mạng cánh tả đã từng lật đổ Vua Louis XVI, ông này đã hung hăng loại bỏ tất cả những ai không đồng ý với quan điểm cực đoan của mình. Mỗi nghi ngờ của Robespierre với mọi người càng làm ông ta bị cô lập. Cuối cùng, những người đã từng ủng hộ ông ta quay lưng lại với ông và ủng hộ việc tử hình ông vào năm 1974.

Việc Julius Ceasar¹ ngăn chặn dòng chảy tri thức trong đế chế La Mã là một trong những nguyên nhân dẫn đến cái chết của ông. Đến cuối đời mình, Ceasar đã đối xử không tôn trọng Thượng nghị viện Rôma và ngày càng trở nên độc tài hơn. Ông ta hành động như thể Thượng nghị viện chỉ đơn thuần là một hội đồng cố vấn không hơn không kém. Ceasar không khoan nhượng với bất cứ ai có quan điểm trái với quan điểm của mình. Vào năm 44 trước Công nguyên, một nhóm người thuộc chủ

¹ (100 – 44 trước Công nguyên). Một lãnh tụ quân sự và chính trị của La Mã, một trong những người có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử thế giới.

nghĩa cộng hòa do Cassius và Brutus dẫn đầu đã ám sát Ceasar, vì những hành động của ông ta khiến họ tin rằng ông ta sẽ xoá bỏ Thượng viện nghị và tự phong mình trở thành ông hoàng của Đế chế La Mã.

Sự nghiệp của các nhà lãnh đạo cũng góp phần gia tăng hay ngăn chặn dòng chảy tri thức. Lý do khiến Dwight D. Eisenhower¹ được chọn là Thống tướng (thủ lĩnh tối cao) của quân Đồng Minh là vì ông đã thúc đẩy dòng chảy tri thức bằng cách tìm hiểu, lắng nghe và coi trọng ý kiến của những người khác. Một số nhà lãnh đạo huyền thoại khác trong quân đội đã không thể ngồi vào vị trí này vì họ không biết lắng nghe ý kiến của người khác. Tướng MacArthur và Tướng Patton không nghe ý kiến của người Anh, còn Tướng Montgomery của Anh lại không chịu lắng nghe người Mỹ.

Còn Eisenhower thì ngược lại, ông rất cởi mở, tự tin và không hề kiêu căng hay tỏ vẻ bề trên. Ông bộc lộ những nét tính cách này khi ông cân nhắc một trong những vấn đề quan trọng nhất trong cuộc đời mình, đó là: khi nào thì nên tiến hành cuộc tấn công D-Day² và điều 200 nghìn binh lính vào vòng nguy hiểm. Tướng Eisenhower đã triệu tập cả 14 phát ngôn viên trực tiếp của mình, không phải để tiến hành bỏ phiếu mà chỉ để nghe ý kiến của họ. Sau đó, ông mới chính thức đưa ra quyết định cuối cùng.

¹. (1890 – 1969) Tổng thống thứ 34 của Hoa Kỳ (1953 – 1961)

². Ngày quân Đồng Minh đổ bộ lên miền bắc Hoa Kỳ 6/6/1944 trong Đại chiến thế giới thứ hai.

Sự chú ý mà Eisenhower thể hiện khi lắng nghe quan điểm của họ khiến những tường thuật viên này thêm tận tụy với ông và với nhiệm vụ của chính họ. Sau khi ông quyết định tiến hành cuộc tấn công, ông đã đến thăm những người lính và động viên tinh thần họ trước khi xuất trận. Tối hôm đó, ông cũng có mặt ở sân bay để động viên phi đội Airbone số 82, và ông khẳng định với họ rằng với lực lượng được chuẩn bị rất quy mô trước trận đấu, họ nhất định sẽ chiến thắng. Hành động này đã làm gia tăng dòng chảy tri thức. Khi nói chuyện với bất cứ đạo quân nào, ông cũng đều đánh giá cao và tôn trọng họ. Khi có tin đồn là Tướng Eisenhower sẽ đích thân đến thăm họ, đạo quân đã có thêm động lực tinh thần để bước vào thực hiện một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà họ từng phải đối mặt.

Lợi ích thứ hai:

Dòng chảy tri thức giúp những người ra quyết định đưa ra được quyết định đúng đắn:

Dòng chảy tri thức giúp các tổ chức cải thiện hiệu quả làm việc bằng cách gia tăng kinh nghiệm, kiến thức và thông tin cho tất cả mọi người trong tổ chức. Những nhà lãnh đạo không thông báo tin tức đầy đủ và lắng nghe nhân viên của mình, đặc biệt là những nhân viên luôn có quan điểm khác biệt, sẽ không thể biết được những kiến thức có giá trị. Những kiến thức này có thể giúp họ ra được quyết định đúng đắn hơn.

Câu chuyện của Andrew Grove và Tập đoàn Intel¹ sẽ minh họa cách thức của dòng chảy tri thức trong văn hóa doanh nghiệp nâng cao chất lượng của một quyết định. Grove là cựu Chủ tịch Hội đồng quản trị và là Giám đốc Điều hành của tập đoàn sản xuất chip điện tử hàng đầu. Trong cuốn sách *Swimming Across* (Lội ngược dòng) của mình, ông thuật lại chi tiết những gì ông đã trải nghiệm khi lớn lên dưới ách cai trị của Đức Quốc xã ở Hungary, sau đó là khi bị những người Cộng sản kiểm soát sau Chiến tranh thế giới thứ hai, cho đến khi di cư đến nước Mỹ. Từ những kinh nghiệm này của bản thân, sau thời kỳ sống trong môi trường chuyên chế và phát xít, chế độ quyền lực kiểm soát cả giáo dục, văn hóa và ngôn luận; Grove đã hình thành nhận thức cho bản thân về một môi trường văn hóa cởi mở và những lợi ích của nó.

Là một sinh viên mới đến học tại Mỹ, Grove gặp khó khăn để thích nghi với lối sống hoàn toàn trái ngược ở Hungary. Ông đã rất ngạc nhiên khi các sinh viên Mỹ hỏi lại giảng viên của mình, bởi sinh viên Hungary thường nghĩ là họ chỉ nên lắng nghe và học theo giáo viên. Sự thực thì người nào không dám thử sức, đó là những kẻ hèn nhất.

Nhiều năm sau đó, khi Grove lên đứng đầu Tập đoàn Intel, ông đã xúc tiến một nền văn hóa doanh nghiệp cởi mở bằng cách khuyến khích thực hiện cái mà ông gọi là

¹. Intergrated Electronics thành lập năm 1968 tại California, Mỹ sản xuất các thiết bị máy tính như chip vi xử lý, bo mạch chủ...

“đôi đầu để xây dựng” - mọi người chia sẻ những quan điểm trái ngược trên tinh thần ai cũng có thể nêu lên suy nghĩ khác biệt của riêng mình. Ông nhận ra rằng mọi người cần thảo luận những ý kiến và quan điểm khác nhau, không để những tình cảm yếu mềm chen vào và làm hỏng những buổi thảo luận trong tương lai. Grove cũng ca ngợi cái mà ông gọi là “Cassandras¹ hữu ích”. Họ thường là những người có vai trò quan trọng trong kinh doanh. Họ cũng là những người đầu tiên xác định được những bước ngoặt chiến lược có ảnh hưởng đến công việc, nhờ vào nhận thức chiến lược và cơ hội tiếp xúc với thị trường.

Trong cuốn sách *Only the Paranoid Survive* (Chỉ người mắc bệnh hoang tưởng mới có thể sống sót), Grove đã kể lại chi tiết những cuộc đối đầu mang tính chất xây dựng và những “Casandra hữu ích” đóng vai trò quan trọng như thế nào khi giúp ông ra những quyết định quan trọng trong sự nghiệp của mình như: chấm dứt kinh doanh chất bán dẫn DRAM và tập trung vào sản phẩm mạch vi xử lý. Vào thời đó, quan điểm chiếm ưu thế trong những nhân viên Intel và ngành công nghiệp chất bán dẫn là hàng hóa tồn kho bị mất giá là do những đối thủ cạnh tranh đến từ Nhật Bản đã hạ giá thành sản phẩm của mình. Họ tin rằng những công ty của Nhật không thể tạo ra lợi nhuận với mức giá DRAM mà họ đang bán tại thị trường Hoa Kỳ.

¹ Cassandra là nữ tu sĩ trong thần thoại Hy Lạp, con gái của vua Priam, bà đã sử dụng sức mạnh tiên tri để tiên đoán về thất bại của cuộc chiến tranh thành Troy.

Tuy nhiên, có nhiều “Cassandra hữu ích” trong tập đoàn Intel lại không tin điều đó. Theo quan điểm của họ, những công ty của Nhật thực sự thu được lợi nhuận dù bán với mức giá thấp bởi vì chất lượng cao hơn của sản phẩm cho phép họ loại bỏ những chip cảm biến. Nếu điều đó là sự thật thì Intel sẽ gặp phải khó khăn trong tương lai bởi vì chất lượng sản phẩm của họ kém hơn rất nhiều so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh người Nhật. Sau khi diễn ra cuộc thảo luận nội bộ tập đoàn Intel và sau khi lắng nghe những “Cassandra hữu ích”, cuối cùng Grove cũng nhận ra rằng họ đã nói đúng. Grove đã quyết định rút ra khỏi một trong những lĩnh vực kinh doanh lớn nhất của Intel từ trước cho đến khi tình hình trở nên tồi tệ.

Quyết định của Grove là rất đúng đắn. Người Nhật sau đó đã chiếm lĩnh thị trường DRAM toàn cầu và những đối thủ cạnh tranh có chi phí sản xuất cao hơn phải gánh chịu hậu quả. Trong khi đó, Intel tập trung vào kinh doanh vi mạch xử lý, một ngành kinh doanh có lượng tiêu thụ thấp hơn nhưng lợi nhuận lại cao hơn. Chỉ hơn một thập kỷ sau khi làm theo quyết định của Grove, Intel đã vượt qua rất nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường chất bán dẫn để phát triển thành nhà sản xuất chất bán dẫn không chuyên lớn nhất thế giới, với doanh thu lớn hơn tổng doanh thu của ba công ty đứng kế tiếp hợp lại. Grove và tập đoàn Intel đã rất thành công đến mức tạp chí *Time* đã bình chọn ông là người đàn ông của năm 1993. Bằng cách khuyến khích đưa ra những ý kiến

trái ngược mang tính xây dựng tại tập đoàn Intel, Andrew Grove đã tăng cường dòng chảy tri thức trong văn hóa doanh nghiệp của Intel và nâng cao chất lượng ra quyết định của các nhà lãnh đạo tập đoàn.

Cũng giống như Andrew Grove, ngay từ thời cổ đại, những nhà lãnh đạo sáng suốt đã cảnh báo về những nguy hiểm có thể gặp phải khi chúng ta tự lừa dối bản thân và họ nhận ra rằng tìm kiếm lời khuyên từ những người khác là điều khôn ngoan. Nhà hùng biện nổi tiếng người Hy Lạp Demosthenes vào thế kỷ thứ 4 khuyến cáo rằng: “Không có gì dễ hơn là tự lừa dối bản thân: Những điều mà một người ao ước cũng chính là những điều anh ta tin tưởng sẽ trở thành sự thật.” Vua Solomon¹, một trong những vị vua được tôn sùng nhất tại Isarel, người được biết đến khắp nơi vì sự sáng suốt của mình, đã nêu lên hơn 30 lời khuyên cáo trong cuốn sách *Cách ngôn* (thuộc kinh Cựu ước) của ông. Ông đã khuyên chúng ta rằng người khôn ngoan là người khiêm tốn, luôn tìm kiếm lời khuyên cũng như sự hiểu biết từ những người khác và lắng nghe họ. Vua Solomon đã quan sát và rút ra kết luận rằng quá tự hào về bản thân sẽ dẫn đến thất bại và rằng những người khôn ngoan dần tỏ ra khiêm tốn. Người lãnh đạo không nên chỉ dựa vào đánh giá của bản thân; Vua Solomon khẳng định rằng chỉ có kẻ ngốc mới tự tin vào những phán xét của

¹ Trị vì Isarel từ năm 971 đến năm 931 trước Công nguyên theo *Kinh Thánh* thì đây là người khôn ngoan nhất đất nước Do Thái.

riêng mình, còn những người hiểu biết sẽ tìm kiếm và trân trọng lời khuyên của mọi người. Gần đây, nhà triết học kiêm nhà sử học người Scotland là David Hume đã tuyên bố rằng: “Khi con người cảm thấy chắc chắn và kiêu hãnh nhất thì cũng là lúc họ dễ mắc sai lầm nhất.”

Một số nhà khai sáng của nước Mỹ đặc biệt nổi tiếng vì luôn cố gắng tìm kiếm lời khuyên của mọi người. George Washington¹ là một người rất biết cách lắng nghe, luôn hỏi ý kiến của những người khác; ông hiếm khi phát biểu trong hầu hết mọi cuộc họp. Cũng giống như người tiền nhiệm gốc Virginia, Thomas Jefferson luôn chăm chú lắng nghe và hiếm khi nói lời nào. Benjamin Franklin được toàn thế giới biết đến vì sự sáng suốt, hiểu biết rộng, khiếu hài hước và xu hướng lắng nghe nhiều hơn là nói. Trong những năm thoái trào của đời mình khi Hội nghị Lập hiến chuẩn bị ra quyết định tại Philadelphia, ông đã hướng về những đại biểu của mình và trên tinh thần ủng hộ bản dự thảo hiến pháp mới, ông đã nói:

Nhờ sống lâu nên tôi đã trải qua nhiều trường hợp tôi phải cảm ơn, cảm ơn rất nhiều vì những thông tin quý báu và những suy xét đầy đủ khiến tôi thay đổi quan điểm về những vấn đề quan trọng mà tôi từng cho là đúng đắn nhưng hóa ra lại không phải như vậy. Nhờ đó, càng lớn tuổi, tôi càng có xu hướng nghi ngờ phán xét của bản thân và coi trọng phán xét của những người khác hơn.

¹ Vị tổng thống đầu tiên của Hoa Kỳ, sinh tại tiểu bang Virginia.

Kinh nghiệm sống lâu năm của Benjamin Franklin đã dạy ông rằng tốt hơn hết là ông không nên quá tin tưởng vào quan điểm của riêng mình mà phải cân nhắc kỹ lưỡng ý kiến của mọi người. Trong những năm đầu đời, ông đã viết một bài báo bảo vệ tự do ngôn luận và tự do báo chí; ông lưu ý rằng cho phép mọi người tự do thể hiện quan điểm của mình. Khi làm được như vậy thì sẽ ngày càng có nhiều ý tưởng và những hoạt động tốt nhất nảy sinh từ những cuộc tranh luận công khai.

Trong suốt Chiến tranh thế giới thứ hai, Thủ tướng Anh Winston Churchill đã bày tỏ quan điểm của ông cho rằng dòng chảy tri thức là quan trọng. Churchill đã rất quan tâm đến việc chính xác hóa thông tin hỗ trợ ông trong việc ra quyết định về cuộc chiến đến nỗi ông đã thành lập một nhóm được miễn thực hiện lệnh của ông. Nhóm này có tên là “Văn phòng Thống kê”, chuyên đưa ra những ý kiến độc lập và xác minh lại những sự kiện quan trọng. Churchill từng là một sinh viên rất ham học, ông biết rằng các nhà lãnh đạo không nhận được những đánh giá chính xác để biết được họ có thể gặp những rủi ro nào. Đồng thời ông cũng lo sợ rằng sự hiện diện và tính cách của ông có thể khiến các quan chức dưới quyền e ngại thông báo cho ông những thông tin không tốt.

Theo nhà sử học Doris Kearns Goodwin, Franklin D. Roosevelt luôn muốn nghe nhiều quan điểm khác nhau trước khi ra quyết định, vì thế ông chủ tâm chỉ định những người có quan điểm trái ngược đến gặp ông tại văn phòng. Ông cũng tìm kiếm những người không sợ

thách thức ông và thách thức lẫn nhau. Khi các thành viên nội các không thống nhất về một vấn đề nào đó thì tất cả mọi người đều có thể biết đến. Còn đối với Roosevelt, sự không thống nhất này là một điều bình thường, miễn là điều đó giúp ông đưa ra được quyết định đúng đắn hơn.

Nhà lãnh đạo nào tự cô lập mình khi xung quanh anh ta toàn là những kẻ a dua hay khi anh ta không chịu tiếp thu những ý kiến khác, nhà lãnh đạo đó đang tự đưa mình đến thất bại. Có một danh sách dài những người lãnh đạo khẳng khẳng duy trì những định kiến sai lầm cho đến khi quá muộn để thay đổi. Nhà thờ Công giáo từ thời Trung Cổ đã không chịu thừa nhận rằng mặt trời chứ không phải trái đất mới là trung tâm của vũ trụ bất chấp những bằng chứng của Galileo. Điều này và một vài khó khăn khác đã góp phần làm cho tầm ảnh hưởng của Nhà thờ sụt giảm, đồng thời giúp Đạo Tin lành và Chủ nghĩa Nhân văn vươn lên ở châu Âu. Có lẽ đây là một kinh nghiệm khiến nhà thờ Công giáo phải cho phép có ít nhất một vài cuộc tranh luận nội bộ. Vào năm 1760, nhà thờ chính thức chỉ định một người đóng vai trò “biện hộ cho quỷ”. Người này sẽ phản biện lại việc phong thánh cho một cá nhân đang được cân nhắc lên nắm giữ cương vị của một vị thánh.

Năm 1520, Motezuma, vị vua cuối cùng của người Aztec ở Mêhico, đã nhầm kẻ xâm lược người Tây Ban Nha Cortés là thần Quetzalcoatl¹ của người Aztec.

¹. Thần sáng tạo.

Cortés yêu cầu Motezuma trao quyền cho hắn, và vị vua này đã làm theo mà không hề chống cự bất chấp những dấu hiệu rõ ràng cho thấy Cortés không phải là một vị thần (Người Tây Ban Nha đã yêu cầu có được tượng vàng của Chúa Jesus và Đức Mẹ đồng trinh Maria đáng tôn kính). Cortés chỉ có ít hơn 600 lính, 17 con ngựa và mười khẩu pháo, so với con số hàng ngàn mà Vua Montezuma có. Thế mà Vua Montezuma đã dễ dàng bị lừa. Thất bại của Vua Montezuma là do không đánh giá hoàn cảnh đầy đủ khiến ông phải trả giá bằng cả Đế chế Aztec và cả cuộc đời ông khi những người của ông quay lưng lại với ông.

Tiếp tục những định kiến sai lầm càng làm tăng thêm những hậu quả tiêu cực. Nhà quản trị cấp cao của Lucent¹ đã không nghe lời cảnh báo của các nhà khoa học rằng họ cần phát triển một công nghệ quang học mới, công nghệ OC-192, để rồi sau đó họ phải nhìn Nortel² giới thiệu sản phẩm tuyệt vời này vào những năm 90. Kết quả của việc này và những thất bại trong quản lý khác đã khiến Lucent đứng bên bờ vực phá sản.

Trước khi tàu con thoi Challenger được phóng lên quỹ đạo năm 1986, một vài kỹ sư tại trung tâm NASA³ đã biết rằng những vòng tròn O trên chuyến bay của những tàu con thoi trước có ý nghĩa thông báo sự nguy

¹. Tập đoàn viễn thông nổi tiếng của Mỹ.

². Tập đoàn viễn thông đa quốc gia, có trụ sở tại Toronto, Canada.

³. National Aeronautics and Space Administration (Cục quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ)

hiểm, tuy nhiên họ lại cho qua vấn đề này. Những nghi ngờ này của họ không được biết đến cho đến khi tàu Challenger nổ tung. Nhà khoa học Diane Vaughan đến từ trường Đại học Boston đã miêu tả môi trường làm việc của NASA trong cuốn sách *The Challenger Launch Decision* (Quyết định phóng tàu Challenger). Trong môi trường này, những kỹ sư có khả năng nhận thức được các khó khăn tiềm ẩn, nhưng họ lại do dự không đưa vấn đề ra bàn luận cởi mở. Áp lực phải thực hiện đúng kế hoạch phóng tàu lên và một môi trường làm việc của NASA, môi trường chỉ đề cao thái độ “có thể làm được việc” và xem thường những người kêu gọi sự chú ý vào những vướng mắc tiềm tàng, chưa rõ ràng, khiến cho các kỹ sư ở đây ngần ngại không muốn chia sẻ điều họ quan tâm và những vấn đề chưa xảy ra nhưng có bằng chứng rõ ràng. Thật không may, không phải khó khăn nào cũng được thể hiện rõ ràng.

Bảy năm sau thất bại từ vụ con tàu Challenger, một vài vấn đề tương tự lại xuất hiện khi con tàu Columbia bị nổ. Một lần nữa những quản trị viên cao cấp của NASA đã không nhận thức được mối quan tâm của các kỹ sư NASA về việc con tàu bị phá hủy ngay khi được phóng. Các kỹ sư NASA đã tiến rất xa khi phân tích khả năng thiệt hại thông qua những nhân viên của hãng Boeing, nhưng họ lại không cảnh báo cho ban quản trị cao cấp của mình. Thay vì chỉ ra những vấn đề tiềm ẩn ngay khi chúng vừa xuất hiện, một lần nữa thói quen làm việc tại

NASA lại khiến các kỹ sư luôn cẩn thận trước khi thông báo bất kỳ điều gì cho ban quản trị cao cấp. Về bản chất, kỹ sư sợ không dám nói thẳng với những người nắm quyền vì các nhà lãnh đạo không tích cực tìm hiểu xem các kỹ sư đang quan tâm đến vấn đề gì.

Các bài nghiên cứu về sự kiện khủng bố ngày 11 tháng 9, năm 2001, đều chỉ ra rằng thiếu đi dòng chảy tri thức cũng góp phần dẫn đến thất bại của ngành tình báo Mỹ. Những thông tin nghèo nàn được trao đổi giữa FBI¹ và CIA², hay giữa các trụ sở và văn phòng chính của FBI cũng có nghĩa là nhà phân tích thiếu các thông tin có thể giúp họ xác định cách thức hoạt động cho phép xác định được những âm mưu tiềm ẩn. Đây lại là một chương khác trong lịch sử thất bại liên miên của tình báo Mỹ khi họ không thể xác định được những cuộc tấn công sắp xảy ra. Tận đến lúc rất nhiều công dân thiệt mạng khi một tàu ngầm của Đức làm đắm con tàu đất tiền Lusitan, nước Mỹ mới có thể nhận thấy rằng nước này không thể không tham gia vào cuộc chiến tranh thế giới thứ nhất. Tương tự như vậy, trong Chiến tranh thế giới thứ hai, nước Mỹ cũng không thể nhận ra nguy cơ chủ nghĩa phát xít chiếm quyền cho đến khi Trân Châu Cảng bị tấn công và hơn 2000 quân lính bị thiệt mạng.

Chúng ta thường không nhạy bén với những thay đổi của thế giới, thậm chí ngay cả khi bằng chứng hiện rõ

¹. Cục Điều tra Liên bang Hoa Kỳ.

². Cục Tình báo Trung ương Hoa Kỳ.

ngay trước mắt. Khi chúng ta không chịu lắng nghe và cân nhắc ý kiến của người khác, chúng ta đang tự tách mình ra khỏi những thay đổi đó, và chúng ta không thể có được một cái nhìn thực tế. Mark Twain đã thể hiện suy nghĩ này khi ông nói: “Điều làm bạn đau đớn không phải là những gì bạn không biết, mà đó chính là những điều bạn nghĩ là bạn biết nhưng thực ra lại không phải như vậy.” Điều cuối cùng tôi muốn nói là khi chúng ta không thể tìm hiểu và cân nhắc quan điểm của mọi người, chúng ta sẽ tự hủy hoại bản thân mình.

Các nhà khoa học tài năng đã bắt đầu hiểu tại sao thật khó để có thể nhận ra khi nào quan điểm của chúng ta không còn đúng nữa. Nghiên cứu của họ đã tiết lộ rằng não của chúng ta thường chậm khi thay thế những ý niệm đang tồn tại bằng những ý niệm mới bởi vì công đoạn xử lý một ý tưởng mới đòi hỏi nhiều năng lượng, nỗ lực và sức mạnh trí não. Để đơn giản hơn, chúng ta thường cho phép bộ não làm việc tự động và chấp nhận những ý niệm đã có sẵn cho dù chúng có đúng hay không. Chỉ dòng chảy liên tục của những thông tin có thể làm thay đổi định kiến mới khiến chúng ta hồ nghi về niềm tin hiện tại và phải tham khảo những ý kiến khác.

Lịch sử dạy chúng ta rằng hiểu biết là sức mạnh. Sức mạnh đó đặc biệt hữu ích trong việc giúp nhà lãnh đạo và người ra quyết định chọn được cách thức hành động tối ưu. Dòng chảy tri thức trong một môi trường văn hóa là liều thuốc giải hữu hiệu cho những người hay tự ái và khẳng khẳng giữ những định kiến sai lầm. Nhà

lãnh đạo nào thúc đẩy dòng chảy tri thức, nhà lãnh đạo đó được đánh giá là sáng suốt khi ra những quyết định đúng đắn và làm nên thành công cho tổ chức.

Lợi ích thứ ba:

Dòng chảy tri thức làm gia tăng tính đổi mới và sáng tạo

Lợi ích thứ ba của dòng chảy tri thức là nó làm tăng tính đổi mới và sáng tạo. Khi kiến thức lan truyền lên hay xuống theo chiều dọc trong hệ thống lãnh đạo, đồng thời lan truyền theo chiều ngang đi khắp tổ chức, nó sẽ truyền sức mạnh cho mọi người và giúp họ làm việc có hiệu quả. Khuyến khích năng lực sáng tạo của mọi người ở mọi cấp bậc có thể mang lại những kết quả bất ngờ, đúng như những gì được minh họa trong câu chuyện về Chiến tranh thế giới thứ hai sau đây.

Sau khi người Mỹ đổ bộ vào bờ biển Normandy vào ngày D-Day và bảo toàn được vị trí ban đầu của mình, họ bắt đầu tiến sâu hơn vào trong nước Pháp. Tháng 6 năm 1944, họ đã tiến đến vùng quê Bocage, một hòn đảo dài khoảng mười dặm, thuộc vùng biển Normandy. Vùng đất này gồm toàn những mảnh đất được chia cách bằng bờ rào thay cho hàng rào. Những bờ rào này được làm từ những mô đất dài vài foot¹ có trồng cây bụi và cây leo ở trên. Khi xe tăng Sherman cố gắng vượt qua, đầu chiếc xe tăng đã bị va đập mạnh và bắt đầu bốc

¹. 1 foot = 30,48cm.

cháy. Những người lập kế hoạch trong quân đội Đồng Minh đã dành quá nhiều thời gian tập trung nghiên cứu vào việc đổ bộ vào ngày D-Day nên họ không có thời giờ xem xét đến những khó khăn do những bờ rào của vùng quê gây ra. Điểm yếu của những chiếc xe tăng Sherman đã khiến cho tất cả mọi người phải bất ngờ.

Lúc đầu, người Mỹ đã cố cho nổ tung những hàng rào này rồi mở đường cho những chiếc xe tăng Sherman xuyên qua. Thật không may, những vụ nổ này đã báo cho Đức Quốc xã¹ nơi mà quân Đồng Minh đi qua. Quân Đồng minh đã chậm một tháng so với kế hoạch D-Day ban đầu chỉ vì khó khăn do những hàng rào và phương thức phòng thủ bằng hàng rào rất thông minh của quân phát xít.

Một ngày, trong cuộc thảo luận giữa các quan chức và những người được chọn, người ta đã đề ra sáng kiến nâng cao răng cưa ở phần trước của xe tăng lên. Rất nhiều người có mặt lúc đó đã cười nhạo ý tưởng này. Tuy nhiên, có một người lính coi đây là vấn đề nghiêm túc. Trung sĩ Curtis G. Cullen, một tài xế taxi người Chicago, đã ngay lập tức thiết kế và chế tạo một thiết bị cắt hàng rào được làm từ chính những thanh sắt mà Đức Quốc xã sử dụng để phòng ngự tại bãi biển. Khi đưa vào chạy thử, thiết bị của Cullen đã cắt ngay chính giữa bờ rào nhờ sức mạnh động cơ Chrysler của những chiếc xe tăng Sherman.

¹ Còn gọi là Đế chế Thứ Ba, là nước Đức trong giai đoạn 1933 – 1945 lãnh tụ là Adolf Hitler.

Những chiếc xe tăng Sherman được gắn thiết bị của Cullen ở đầu trông giống hết những con tê giác, vì thế quân lính bắt đầu gọi những chiếc xe tăng này là “tê giác”. Trong thời gian đầu ý tưởng của Cullen được đưa ra, nó vẫn còn nằm trên bàn làm việc của Tướng Omar Bradley, chỉ huy của Đạo quân thứ nhất. Ông đã tham gia cuộc thử nghiệm “tê giác” và ngay lập tức ra lệnh chế tạo thêm 500 thiết bị Cullen nữa. Trong vòng có hai tuần, 60% xe tăng Sherman của Đạo quân thứ nhất đã được chuyển thành “tê giác”. Theo nhận xét của Tướng Bradley về cuộc chiến trong cuốn *A Soldier's Story* (Chuyện một người lính), ông tin rằng chính những chiếc xe tăng tê giác đã giúp Đạo quân thứ nhất xuyên qua bờ rào của quân Đức Quốc xã kịp thời để tiến vào đánh tan quân đội phát xít ở Pháp.

Bình luận về tiến độ chế tạo những thiết bị cắt hàng rào từ lúc vẫn còn là ý tưởng cho đến khi đi vào thực hiện, nhà sử học Stephen Ambrose đã nói:

Điều đó đã không xảy ra ở những đạo quân khác... Tôi tin rằng ý tưởng này chỉ có thể có được khi các thành viên cùng tham gia thảo luận trong một xã hội tự do... Rommel đã không có một hòm thư góp ý ngoài cửa văn phòng, trong khi Eisenhower và Bradley¹ đều có... Hitler lại cho rằng chế độ độc tài là hình thức cai trị hiệu quả nhất... Trong khi đó, Eisenhower lại thể hiện quan điểm hoàn toàn khác khi viết thư cho em trai

¹ Omar Nelson Bradley: (1893 – 1981) một trong những lãnh đạo chủ chốt của quân đội Mỹ trong Chiến tranh thế giới thứ hai.

ngày 1 tháng 9 năm 1939, ngày chiến tranh nổ ra: “Hitler nên nhận thức được cơn thịnh nộ của một nền dân chủ vừa mới thức giấc.” Ông Chua, quân đội Mỹ trong cuộc Thế chiến thứ hai đã trở thành đầu mũi mở đầu cho nền dân chủ của thế giới đứng lên. Và chúng ta đã làm điều đó rất tốt.

Quân đội Mỹ đã được lợi khi ý tưởng về thiết bị cắt hàng rào của trung sĩ Cullen đến được với Tướng Omar Bradley, một nhà lãnh đạo cởi mở và luôn cân nhắc kỹ lưỡng trước khi hành động. Cuối cùng, chính dòng chảy tri thức đã góp phần vào sự nghiệp giải phóng đầy nước mắt của quân Đồng Minh.

Trong thế giới kinh doanh, ý tưởng đổi mới thường nảy sinh từ những người có quan hệ gần gũi nhất với khách hàng và cả đối thủ cạnh tranh. Tại một cửa hàng của hãng Starbucks¹ ở phía tây Los Angeles, quản lý cửa hàng đã thử nghiệm đồ uống với một hỗn hợp mà bà mang về cửa hàng. Sự tò mò của bà đã giúp bà tạo ra đồ uống Frappuccino, một sản phẩm đồ uống lạnh đã mang lại cho Starbucks hàng trăm triệu đô la lợi nhuận. Starbucks và PepsiCo đã liên doanh sản xuất Frappuccino và bán cho hầu hết các cửa hàng tạp phẩm trên thế giới.

Mối nguy hiểm đối với những quốc gia ngăn chặn dòng chảy tri thức thể hiện rất rõ ràng thông qua những bằng chứng lịch sử. Bằng cách tự cô lập mình và

¹ Thương hiệu cà phê hàng đầu thế giới.

quốc gia mình, các nhà lãnh đạo của những đất nước văn minh đã tự bỏ qua cơ hội đổi mới và phát triển. Nước Trung Hoa năm 1400 có đội tàu thuyền tốt và lớn nhất thế giới (chỉ trong vòng ba năm, người Trung Quốc đã đóng mới và sửa chữa được 1681 con tàu). Với đội tàu thuyền khổng lồ, người Trung Quốc đã vượt biển để đi tới tận Indonesia, Ả Rập, và các nước phía đông châu Phi. Tuy nhiên, dần dần thái độ của hoàng đế Trung Hoa đối với việc buôn bán bằng đường biển với nước ngoài đã thay đổi khi ông coi trọng ngành nông nghiệp hơn những lợi nhuận mà ngành hàng hải có thể đem lại. Đến năm 1436, người Trung Quốc đã chuyển hướng, không tập trung nguồn lực vào phát triển ngành hàng hải như trước, và cho đến năm 1500 thì bất cứ ai đóng tàu có hơn hai cột buồm sẽ bị phạt nặng. Vào năm 1525, nhà cầm quyền của Trung Quốc đã ra lệnh phá hủy tất cả tàu đi biển và những chủ tàu này thì bị tổng giam.

Thời kỳ Trung Quốc tự cô lập hóa mình với thế giới bên ngoài bắt đầu từ đó. Vào thời kỳ những con tàu bị phá hủy, Trung Quốc đã dẫn đầu thế giới ở nhiều lĩnh vực tiên phong. Họ đã phát minh ra thuốc súng, máy khoan sâu, máy in, giấy, đồ gốm sứ, gang thép, và la bàn; nhưng sự tách biệt của Trung Quốc lại khiến cho nước này không biết những gì đang phát triển bên ngoài biên giới đất nước, không biết rằng những ý tưởng và thông tin sẽ góp phần vào cuộc đổi mới nhanh chóng là do những tàu buôn mang lại. Trong những thập niên

gần đây, cải cách kinh tế và tự do xã hội đã tái liên kết Trung Quốc với thế giới bên ngoài, dẫn đến kết quả là nền kinh tế của nước này phát triển nhanh hơn.

Cũng giống như Trung Quốc, người Arab-Islamic đã tự tách mình ra khi nhà lãnh đạo của nước này cho rằng thế giới bên dưới họ không đem lại gì nhiều cho họ. Kết quả là, cả Trung Quốc và Arab-Islamic tự mở đầu một thời kỳ suy giảm trong cải cách và phát triển kinh tế. Trong khi đó, sự đổi mới và sản lượng của người châu Âu gia tăng mạnh nhờ mở rộng xâm chiếm Thế giới mới và phát triển tri thức xã hội châu Âu sau Thời đại khai sáng. Thiếu đi dòng chảy tri thức khiến Trung Quốc và Arab-Islamic mất đi cơ hội trở thành những nước dẫn đầu thế giới trong sáng tạo và đổi mới, trong khi châu Âu vươn lên nhờ gia tăng dòng chảy này.

Dòng chảy tri thức tiếp thêm sinh lực cho con người bằng cách khuyến khích họ nói lên ý kiến của mình và thỏa mãn những nhu cầu tâm lý cần được tôn trọng, được thừa nhận, và được sở hữu. Khi giúp những nhà lãnh đạo ra quyết định tốt hơn và gia tăng tính đổi mới, dòng chảy tri thức đã góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của những công ty và thắp lên ngọn lửa nhiệt huyết. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng những người làm việc trong tổ chức hoạt động hiệu quả hơn thường gắn bó với công việc hơn. Trong chương 12, chúng ta sẽ kiểm chứng những hành động cụ thể bạn có thể thực hiện nhằm gia tăng dòng chảy tri thức trong môi trường làm việc của mình.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ KẾT LUẬN

- ❖ Dòng chảy tri thức xuất hiện khi mọi người trong tổ chức cố gắng tìm hiểu ý kiến của những người khác, chia sẻ quan điểm một cách chân thành và gìn giữ những mối liên kết có liên quan.
- ❖ Dòng chảy tri thức trong một tổ chức thể hiện mọi người trong tổ chức được coi trọng và đánh giá cao. Điều này giúp gia tăng tính liên kết và gắn bó.
- ❖ Dòng chảy tri thức giúp nhà lãnh đạo làm việc hiệu quả nhất bằng cách gia tăng trao đổi kinh nghiệm, kiến thức và thông tin giữa những nhân viên trong toàn tổ chức.
- ❖ Nhà lãnh đạo nào không thể tìm hiểu và tham khảo ý kiến của người khác cuối cùng sẽ gục ngã trước những hậu quả tiêu cực do định kiến sai lầm gây ra.
- ❖ Adrew Grove của tập đoàn Intel có một trong những quyết định đúng đắn nhất trong sự nghiệp nhờ khuyến khích dòng chảy tri thức và học hỏi từ dòng chảy đó. Geogre Washington, Franklin D. Roosevelt, Winston Churchill, và các nhà lãnh đạo tài ba khác cũng được hưởng lợi từ cách thức lãnh đạo này của mình.
- ❖ Quân đội Mỹ cũng được lợi khi ý tưởng sáng tạo xe tăng tê giác của Trung sĩ Curtis Cullen đến được với Tướng Omar Bradley kịp thời nhằm giúp quân Đồng Minh giải phóng nước Pháp trong Thế chiến thứ hai.

- ❖ Nền văn hóa nào tự tách mình khỏi nguồn tri thức bên ngoài, nền văn hóa đó đã tự đóng chặt những ý tưởng có thể giúp đẩy nhanh tiến trình đổi mới.
- ❖ Dòng chảy tri thức trong tổ chức của bạn nên được lan truyền trong nội bộ ban quản trị, trong các phòng ban và bên ngoài tổ chức hay đơn vị kinh doanh. Nhờ đó, mọi người đều có được lợi ích khi làm việc trong một môi trường đầy ý tưởng và bí quyết sáng tạo.

Kết luận: Dòng chảy tri thức là cần thiết khi muốn thúc đẩy con người, giúp nhà lãnh đạo có đủ thông tin để ra quyết định và tiến hành đổi mới. Bạn thấy dòng chảy này cao ở bộ phận nào và thấp ở khâu nào trong công ty bạn? Có bộ phận nào trong công ty của bạn tách mình ra khỏi những điều có lợi cho họ không? Bạn và các thành viên khác trong công ty có tích cực gia tăng dòng chảy tri thức trong công ty không?

Chương 12

ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG CỦA DÒNG CHẢY TRI THỨC

Sau khi xem xét những nhà lãnh đạo thu được lợi ích từ việc thúc đẩy các dòng chảy tri thức, những nhà lãnh đạo không đánh cuộc với những thất bại, bạn có thể tự hỏi rằng vậy thì bạn có thể làm gì để đảm bảo rằng dòng chảy tri thức trong công ty bạn đã đạt mức tối đa. Sau đây, tôi xin đưa ra một vài bước để tối ưu dòng chảy tri thức trong văn hóa doanh nghiệp.

1. *Duy trì những buổi họp trao đổi kiến thức sẵn có.* Các nhà quản lý khuyến khích trao đổi kiến thức – dòng chảy tri thức – các buổi họp thường xuyên với nhân viên. Tại các buổi họp này, nhân viên có thể chia sẻ thông tin về những vấn đề quan trọng mà doanh nghiệp đang gặp phải và trao đổi về những hoạt động sắp tới của doanh nghiệp. Người lãnh đạo khuyến khích nhân viên của mình chia sẻ những quan điểm của bản thân mà họ cho là đúng, có điều gì sai hay thiếu sót trong suy

nghĩ của họ. Mức độ thường xuyên, độ dài và quy mô của các buổi họp này được điều chỉnh cho phù hợp với từng nhóm nhân viên cụ thể. Các buổi họp phải được tổ chức ở mọi cấp độ quản lý trong doanh nghiệp.

Không giống với những buổi họp bình thường trong hội trường và có sân khấu vẫn thường có ở các doanh nghiệp, các buổi họp để trao đổi kiến thức có đặc điểm là được hình thành từ những cuộc trao đổi trung thực. Chìa khóa để những buổi họp này thành công chính là một môi trường khiến những người tham gia cảm thấy thoải mái để chia sẻ quan điểm và ý kiến của mình.

Những kết quả của các buổi họp trao đổi kiến thức này được chia sẻ với tất cả những người tham gia, và những ý kiến có giá trị được nêu ra trong buổi họp sẽ được đưa vào thực hiện. Nhân viên sẽ cảm thấy liên kết hơn và trở nên hăng hái hơn bởi họ được thông báo tin tức, nghe và nhìn thấy ý tưởng của họ được áp dụng và triển khai. Có rất ít các nhà quản lý có thể tổ chức tốt những buổi họp trao đổi kiến thức như thế, vì vậy hầu hết các nhà lãnh đạo đều thuê những nhà tư vấn bên ngoài doanh nghiệp để thiết kế và thực thi quy trình của một buổi họp trao đổi kiến thức. Các nhà lãnh đạo cũng có thể làm theo quy trình mẫu sau.

LỢI ÍCH CỦA DÒNG CHẢY TRI THỨC

Cải thiện cơ chế ra quyết định

Thúc đẩy sáng tạo



Gia tăng mối liên kết và gắn kết của nhân viên

2. *Sử dụng mạng thông tin nội bộ để giúp các nhân viên dễ tiếp cận với thông tin.* Có rất nhiều nhà quản lý miễn cưỡng buộc phải cung cấp thông tin cho các nhân viên của mình do sợ nguy cơ rò rỉ thông tin ra bên ngoài. Tuy nhiên, việc cung cấp thông tin cho nhân viên mang lại nhiều lợi ích gấp bội nguy cơ này. Các nhà lãnh đạo sẽ thu được lợi ích do nhân viên của họ được hiểu biết hơn và nhiệt tình, hăng hái hơn trong hoạt động. Bởi họ cảm nhận được rằng cấp trên coi trọng họ, đánh giá cao họ và tin tưởng họ nên mới cho họ thoải mái tiếp cận thông tin

như vậy. Tập đoàn Charles Schwab¹ đã công bố một lượng lớn báo cáo chiến lược cũng như báo cáo phân tích tình hình cạnh tranh cho nhân viên của doanh nghiệp trên diễn đàn có tên là “Schweb” trên mạng thông tin nội bộ của công ty. Diễn đàn Schweb là nơi chứa đựng từ những thông tin được sử dụng thông thường và thông tin liên lạc, đến những báo cáo có tính thời sự và những mảng tin tức kinh doanh có tính cập nhật.

Công ty McKinsey & Company cũng công bố rất nhiều thông tin cho nhân viên của mình. Doanh nghiệp duy trì một cơ sở dữ liệu của những bản báo cáo kỳ trước được điều hành bởi ban cố vấn của công ty. Những nội dung có tính nhạy cảm về khách hàng đã được bỏ ra trước khi bản báo cáo được lưu trữ trong cơ sở dữ liệu. McKinsey cũng duy trì một cơ sở dữ liệu về những chuyên gia trong toàn công ty và được phân loại theo lĩnh vực hoạt động và theo phòng ban. Chính những hoạt động này đã tạo động lực giúp cho những nhân viên của McKinsey có thêm nhiều kiến thức và kinh nghiệm.

3. *Đẩy mạnh văn hóa trao đổi trong doanh nghiệp.* McKinsey & Company có một luật lệ không chính thức là mọi người trong công ty phải trả lời những cuộc điện thoại hỏi về thông tin trong vòng 24 tiếng. Điều này giúp những người đang cần thông tin có thể xác định được những người nào có thể đang nắm giữ thông tin này, liên lạc với anh ta và nhận được hồi đáp trong vòng 24 tiếng. Hoạt

¹. Một trong những tập đoàn dịch vụ tài chính lớn nhất thế giới.

động này là một cách rất hiệu quả để những thông tin được sử dụng tối ưu, nếu không thì những thông tin này có thể sẽ trở nên vô dụng đối với lợi ích của doanh nghiệp

4. *Khuyến khích sự tìm tòi.* Những nhân viên với trình độ hiểu biết cao thường tìm ra những thông tin quyết định để giải quyết những vấn đề kinh doanh và nắm bắt được cơ hội. Tôi thích từ mà Peter Drucker đã có lần sử dụng để nói một nhân viên có trình độ, khi người nhân viên này đưa ra một quan điểm trái ngược. Ông gọi nó là “sự bất đồng hiểu biết”. Những nhà quản lý nên khuyến khích nhân viên của mình tìm hiểu về công việc của chính mình, về thái độ của khách hàng và về hoạt động của đối thủ. Bằng cách đó, họ có thể họ có thể đưa ra những quan điểm trái ngược cho quá trình ra quyết định của công ty. Tập đoàn General Electric (GE) đã thực hiện điều này bằng cách nghĩ và mô tả nó như một việc “tìm hiểu về công ty”. Trong số nhiều việc khác mà GE đã làm, công ty còn khuyến khích nhân viên của mình phát hiện ra những hình thức hoạt động tốt nhất của các doanh nghiệp khác và của các đơn vị hoạt động khác trong công ty. Tất cả vì mục đích liên tục phát triển hoạt động của công ty ngày càng lớn mạnh.

5. *Khuyến khích sự nhận biết về bên ngoài.* Khi Andrew Grove của Intel đưa ra một quyết định táo bạo về việc ngừng hoạt động trong lĩnh vực thẻ nhớ DRAM mà chuyển qua tập trung vào bộ vi xử lý, rất nhiều thông tin hữu ích cho quyết định này là những thông tin mà nhân viên của công ty đã thu thập được từ những nguồn bên

ngoài doanh nghiệp. Các nhân viên này đã biên soạn tài liệu về chất lượng được so sánh giữa những thẻ nhớ của Mỹ và của Nhật, về hoạt động của các công ty sản xuất Nhật Bản và hoạt động của những ngành công nghiệp có liên quan khác. Bởi vì họ muốn hiểu vị thế cạnh tranh của công ty mình và vị thế này sẽ thay đổi ra sao trong tương lai.

Các nhà lãnh đạo sẽ thu được rất nhiều lợi ích từ việc khuyến khích nhân viên của mình nhận thức được giá trị của những nguồn thông tin bên ngoài doanh nghiệp và tìm kiếm chúng. Thực tế sẽ giúp bảo vệ công ty tránh khỏi điều mà Giáo sư Clayton Christensen của trường Đại học Kinh tế Harvard gọi là “đột phá công nghệ” (những công nghệ mới sẽ làm thay đổi mô hình của ngành công nghiệp mà công ty đang hoạt động). Những hiểu biết bên ngoài doanh nghiệp còn giúp công ty thấy rõ được những cơ hội để có thể trở thành người thực hiện bước đột phá cải tiến.

6. *Gia tăng sự đa dạng trong thành phần tham dự.* Mỗi con với nhiều loại nhận thức, kinh nghiệm, khả năng, lối suy nghĩ và khí chất nhìn nhận sự việc theo những chiều hướng khác nhau. Các nhà lãnh đạo có thể cải thiện tính sáng tạo trong việc nhận dạng những khó khăn của nhóm và cách giải quyết các khó khăn này bằng cách đa dạng hóa thành phần tham gia trong nhóm. Khi tổ chức những buổi họp trao đổi kiến thức, nên trộn lẫn nhiều người từ những phòng ban khác nhau và những kiến thức chuyên môn khác nhau, làm cho họ cảm nhận thấy

họ được cấp trên đặt niềm tin, có thể họ sẽ đưa ra một triển vọng hoàn toàn mới.

7. *Tìm kiếm những quan điểm khác nhau và khuyến khích nhân viên bày tỏ quan điểm của riêng mình.* Nhà lãnh đạo phải khuyến khích các nhân viên của mình bày tỏ quan điểm của họ, đặc biệt khi họ có những quan điểm khác với lãnh đạo công ty hay khác với phần lớn các nhân viên khác. Thông thường, những cá nhân có quan điểm không thống nhất với quan điểm của những nhà lãnh đạo hoặc không thống nhất với quan điểm chung của đa số đồng nghiệp đều bị coi là kẻ gây rối. Socrates, Thomas More, William Wallace, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Alexander Solzhenitsyn, Nelson Mandela, còn nhiều nhiều những vị anh hùng dũng cảm khác đã bộc lộ quan điểm của mình một cách cởi mở, nhưng rồi lại bị tống vào tù và bị xử tử vì đã làm điều đó.

Machiavelli đã viết vào thế kỷ 16, rằng không có gì nguy hiểm hơn khi có ý định mang lại một sự thay đổi. Theo một nghiên cứu về sự tuân theo ý kiến của nhóm, những cá nhân trong nhóm đều xem những người bất đồng quan điểm với mình là những người kém hiểu biết hơn số đông những người đồng quan điểm trong nhóm. Đó chính là lý do tại sao chúng ta sợ phải nói ra. Chúng ta chỉ bày tỏ quan điểm của mình ở những môi trường mà sự tin tưởng và lòng trung thực được đánh giá cao. Vì những lý do này, những nhà lãnh đạo tài ba

không chỉ phải biết lắng nghe những quan điểm khác nhau mà còn phải biết khuyến khích những quan điểm này. Thực là khôn ngoan khi học tập ví dụ về Andrew Grove, người đã tán thưởng những con người chỉ ra được những điểm mang đến những yếu tố có thể biến đổi sắp xảy ra có tính chất chiến lược. Bằng cách cởi mở thừa nhận rằng “không ai là độc quyền về những ý tưởng hay” và đề nghị mọi người chia sẻ những gì mà họ cho là “đúng, sai và thiếu sót” trong suy nghĩ của mình, bạn đã thể hiện mình là một con người khôn ngoan và can đảm, chứ hoàn toàn không phải là biểu hiện của sự yếu kém.

8. *Xúc tiến một môi trường thử nghiệm.* Trong số rất nhiều ý kiến bắt nguồn từ một nền văn hóa cởi mở và đa dạng với dòng chảy tri thức ở mức độ cao, không phải lúc nào chúng ta cũng có thể nhận biết được ý tưởng hay tiến trình hoạt động nào là tốt hơn. Các nhà lãnh đạo vĩ đại thường xem việc thử nghiệm như một cách nhằm tìm ra những ý tưởng hiệu quả nhất trong thực tế. Kinh nghiệm là người thầy tốt nhất. Bằng cách tạo ra những dự án thử nghiệm trên quy mô nhỏ để tìm ra ý tưởng mới, các nhà lãnh đạo sẽ có thêm nhiều bài học mới từ kết quả của những thí nghiệm này.

Bài học rút ra từ quá trình thử nghiệm gợi cho tôi nhớ đến câu chuyện của Thomas Edison. Ông đã thực hiện hàng loạt các thí nghiệm đặc biệt nhằm phát minh ra bóng đèn điện. Người ta nói rằng khi các trợ lý của

ông nản chí vì những thí nghiệm thất bại liên tục, Edison đã trấn tĩnh họ bằng cách cho họ thấy viễn cảnh rằng: “Vâng, đúng là chúng ta đã làm việc vất vả trong một thời gian dài mà vẫn chưa đạt được điều chúng ta mong muốn. Tuy nhiên, kết quả công việc của chúng ta rất xuất sắc. Giờ chúng ta đã có một danh sách bao gồm năm mươi nghìn điều mà chúng ta biết là sẽ không mang lại hiệu quả gì.” Chúng ta không hi vọng các nhà lãnh đạo của chúng ta cũng gặp phải thất bại nhiều như Edison, nhưng trong một chừng mực nào đó, trân trọng thất bại là thái độ mà một nhà lãnh đạo cần có: chúng ta thay mặt tổ chức thu thập kinh nghiệm sau mỗi cuộc thử nghiệm, và chúng ta phải cố gắng để có thể rút ra được những kiến thức bổ ích từ những thất bại của mình. Nhờ vậy, chúng ta có thể nâng cao chất lượng của những lần ra quyết định tiếp theo.

9. *Gìn giữ những mối liên kết đã có.* Khi giao tiếp, điều quan trọng là chúng ta phải tế nhị và nhạy cảm với cảm xúc của mọi người. Đề nghị ai đó làm việc gì một cách lịch sự bao giờ cũng hiệu quả hơn là ra lệnh cho họ. Sử dụng giọng điệu tôn trọng luôn tốt hơn là lên giọng kẻ cả với mọi người. Phong cách nói chuyện thiếu tế nhị của chúng ta có thể khiến cho dòng chảy tri thức bị ngăn trở, bởi vì khi đó, mọi người cũng sẽ phản ứng lại với chúng ta như vậy và sẽ không cởi mở với chúng ta. Những người thường xuyên có thái độ thiếu tế nhị thường không tự nhận biết được điều này. Vì vậy chúng ta nên giúp họ nhận thức về hành động thiếu tế

nhị của mình và rèn luyện cách cư xử đúng mực. Dù cho họ không muốn nghe theo nhưng một khi họ nhìn thấy thái độ của đồng nghiệp thay đổi như thế nào khi họ cư xử tế nhị, chắc chắn họ sẽ rất cảm kích.

QUAN SÁT QUAN HỆ CÁC CẤP TRONG TỔ CHỨC

Các nhà phê bình có thể cho rằng vai trò của “dòng chảy tri thức” trong việc thông tin cho mọi người, thu thập và xem xét dữ liệu đầu vào chỉ là một hình thức quản lý khác. Thực ra không phải như vậy. Tôi không biện hộ rằng một nhà quản lý nên giao phó toàn quyền ra quyết định cho một bộ phận chuyên trách. Tôi tin tưởng vào việc tìm hiểu tất cả các ý kiến, rồi sau đó mới ra quyết định dựa trên những ý kiến đó, bao gồm cả những ý kiến phản đối. Quy trình này bao gồm hàng loạt cách ý kiến nhưng chỉ để phục vụ cho một hành động duy nhất.

Ngay cả sau khi mọi người đã bày tỏ ý kiến của mình và quyết định đã được đưa ra, vẫn có lúc mọi người tỏ ra không đồng ý với quyết định đó. Nghĩa vụ của những người có quan điểm bất đồng trong trường hợp này là tôn trọng và trung thành hết mức có thể với người cầm quyền. Người ta đã xác nhận hệ thống phân cấp ra quyết định, hay theo như một số người gọi là quan hệ các cấp trong tổ chức, là một hệ thống hoạt động hiệu quả. Nó chỉ ra ai là người chịu trách nhiệm

ra quyết định và buộc anh ta phải có trách nhiệm với những quyết định mà anh ta đưa ra. Hệ thống này hiệu quả và thuận tiện bởi vì trong những trường hợp khẩn cấp, nó không đòi hỏi chúng ta tốn nhiều thời gian và công sức để đạt được sự đồng thuận của tất cả mọi người. Hơn nữa, hệ thống phân cấp ra quyết định còn có tác dụng tập trung nguồn lực, bởi vì hệ thống này đòi hỏi tất cả mọi người phải hành động theo quyết định đã được đưa ra.

Hình thức đối lập với hệ thống phân cấp ra quyết định là một nền dân chủ tuyệt đối (hay thuần nhất). Trong nền dân chủ ấy, tất cả mọi người đều có quyền bỏ phiếu trong việc ra quyết định. Chế độ dân chủ tuyệt đối không mấy phổ biến vì chế độ này đòi hỏi nhiều thời gian để phổ biến cho tất cả mọi người và lắng nghe ý kiến của họ. Hình thức này cũng không dễ thực hiện bởi không phải lúc nào đa số các quan điểm cũng đều được thông báo cho mọi người, đặc biệt là khi bàn luận về những vấn đề phức tạp. Có ít người có đủ thời gian đào sâu nghiên cứu mọi vấn đề sao cho họ có thể sẵn sàng đưa ra những quyết định hợp lý. Có những lúc chế độ dân chủ tuyệt đối lại mang lại những hậu quả tai hại. Ví dụ như chế độ dân chủ tuyệt đối ở Athen đã xử tử Socrates, một trong những triết gia vĩ đại nhất trong lịch sử, chỉ vì ông không tin những vị thần ở Athen.

Những nhà sáng lập ra nước Mỹ đã loại bỏ chế độ dân chủ tuyệt đối và thay thế bằng nền cộng hòa hay

chế độ dân chủ điển hình, trong đó chỉ có những người được chọn mới có quyền ra quyết định.

Donald Regan là một trong số những nhà lãnh đạo đã khôn ngoan khi phản đối lại việc ra quyết định theo đa số phiếu vào cuối thập niên 70. Khi là Chủ tịch của Công ty Merrill Lynch¹, ông đã quyết định đưa ra dịch vụ quản lý tiền mặt đầu tiên. Hầu hết mọi người trong công ty lúc đó đều lo ngại rằng sản phẩm mới này của Merrill sẽ làm giảm hình tượng của công ty và cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Tuy nhiên, đội ngũ nhân viên phát triển sản phẩm lại ủng hộ quan điểm của Regan. Ông đã cân nhắc quan điểm của cả đôi bên rồi mới đưa ra quyết định tiếp tục tiến hành giới thiệu sản phẩm. Khi vừa ra mắt, tài khoản quản lý tiền mặt đã mang về hàng tỷ đô la và hàng triệu khách hàng mới cho Merrill Lynch. Sản phẩm này đã trở thành một trong những phát kiến được ưa chuộng nhất trong lịch sử ngành tài chính. Lần đầu tiên, thị trường vốn có thể thu hút được nguồn vốn từ các hộ gia đình Mỹ nhờ tài khoản này. Đồng thời, tài khoản này cũng mang lại nguồn trợ cấp dồi dào cho việc mở rộng nền kinh tế trong suốt những thập niên cuối thế kỷ 20.

Tôi tin hệ thống phân cấp ra quyết định là giải pháp tối ưu. Hệ thống này khiến nhiều người có thể tham gia và học hỏi được từ những người khác, đặc biệt là khi ra

¹ Công ty chứng khoán lớn nhất thế giới của Mỹ.

những quyết định quan trọng ảnh hưởng tới tương lai của tổ chức. Chúng ta có thể đảm bảo lợi ích của việc phân cấp quan hệ trên dưới bằng cách phân công rõ ràng nhiệm vụ và trách nhiệm ra quyết định, đồng thời vẫn có thể tập hợp kinh nghiệm, ý tưởng và quan điểm của những người khác cho người ra quyết định tham khảo. Thực hiện điều này giúp những người tham gia vào quá trình ra quyết định nhận thức được quyền hạn của mình, đồng thời làm gia tăng tính liên kết.

TỔNG KẾT, ĐÁNH GIÁ VÀ ÁP DỤNG

❖ Chín cách làm gia tăng và khuấy động dòng chảy tri thức trong một tổ chức là:

1. Duy trì những buổi họp trao đổi kiến thức sẵn có.
2. Sử dụng mạng thông tin nội bộ để giúp các nhân viên dễ tiếp cận với thông tin.
3. Đẩy mạnh văn hóa trao đổi trong doanh nghiệp.
4. Khuyến khích sự tìm tòi.
5. Khuyến khích sự nhận biết về bên ngoài.
6. Gia tăng sự đa dạng trong thành phần tham dự hội họp.
7. Tìm kiếm những quan điểm khác nhau và khuyến khích bày tỏ quan điểm của riêng mình.

8. Xúc tiến môi trường thử nghiệm.

9. Gìn giữ những mối liên hệ vốn có.

- ❖ Đồng nghiệp của bạn có nói bạn chịu khó tìm hiểu ý kiến của mọi người và xem xét những ý kiến này một cách nghiêm túc không? Họ có làm như vậy không?
- ❖ Kết luận: Khi một dòng chảy tri thức có cường độ cao xuất hiện trong công ty của bạn, bạn có thể chắc chắn rằng mọi người trong công ty của bạn gắn kết với nhau hơn, có thể đưa ra những quyết định tốt hơn và quá trình đổi mới cũng diễn ra nhanh hơn. Tất cả những điều này hợp lại chắc chắn sẽ làm nên thành công cho công ty.

Phần ba

NGỌN LỬA KHƠI NGUỒN TỪ BẠN

Trở thành một người có cá tính và có sự liên kết để nhóm ngọn lửa nhiệt tình vào tập thể.

Trong phần III, bạn sẽ biết được...

- ✓ Tại sao sự liên kết không bao giờ xảy ra nếu không có những người hành động làm gia tăng những mối liên hệ đó.
- ✓ Có 3 loại người ảnh hưởng đến sự liên kết: những người cố cắt đứt sự liên kết, những người vô tình làm đứt đoạn kết nối và những người chủ động kết nối
- ✓ Không ai trong chúng ta là hoàn hảo và tất cả chúng ta đều cần chủ động phát huy sức mạnh phẩm chất vốn có làm gia tăng kết nối.

- ✓ Những người khác có thể giúp chúng ta nhận biết được những điểm mờ trong tính cách làm giảm mối liên kết.
- ✓ Chúng ta cải thiện tính cách và mối liên kết với những người khác bằng cách duy trì những mối quan hệ đầy tin tưởng, trải qua những cuộc kiểm tra định kỳ liên quan và tìm hiểu các câu chuyện về những con người vĩ đại có sức mạnh phẩm chất.

Chương 13

NGƯỜI KẾT NỐI

Trong lời mở đầu của cuốn sách này, tôi đã miêu tả những kinh nghiệm của bản thân và đặc biệt là cuộc chiến với căn bệnh ung thư của vợ tôi đã ảnh hưởng thế nào đến những suy nghĩ của tôi về sự kết nối và văn hóa tổ chức. Các sự kiện khác trong cuộc đời cũng như nghiên cứu của tôi về văn hóa và khả năng lãnh đạo đã giúp cho tôi cách nhìn về những nền tảng văn hóa mà tôi góp phần trong đó, về những hình mẫu lãnh đạo mà tôi mong muốn noi theo, và những cá nhân hay nhà lãnh đạo mà tôi khao khát trở thành.

Còn bạn thì sao? Kinh nghiệm nào trong cuộc sống đã định hình cho bạn lòng tin vào văn hóa làm việc trong doanh nghiệp và khả năng lãnh đạo? Những trải nghiệm trong quá trình trưởng thành của bạn, kể cả cách bố mẹ, anh chị em, thầy cô giáo, huấn luyện viên đã đối xử với bạn thì sao? Bạn bè và những người cùng trang lứa đã tác động đến bạn thế nào? Có người nào tạo hứng khởi cho bạn hay có người nào làm bạn nhụt chí không?

Có ai khơi dậy những thứ tốt đẹp hay những tính cách không đẹp trong con người bạn không? Những người thầy thông thái hay người lãnh đạo của bạn đã tác động đến bạn như thế nào?

Tôi thực lòng hi vọng rằng sau khi suy ngẫm những câu hỏi này, bạn sẽ sáng suốt hơn và trong cuộc hành trình của cuộc đời, chúng sẽ dẫn đường cho bạn tới những nơi và những mối quan hệ có thể mang lại những điều tốt đẹp nhất cho bạn cũng như công việc của bạn.

DƯỠNG KHÍ CHO TÂM HỒN

Sau nhiều năm suy nghĩ và nghiên cứu về những vấn đề văn hoá, lãnh đạo và kết nối, tôi đã hoàn toàn bị thuyết phục rằng các vấn đề này mang tính quyết định đến thành công và hạnh phúc của cá nhân tôi cũng như thành công của bất kỳ tập thể nào mà tôi tham gia. Văn hoá, sự lãnh đạo, và sự kết nối giữa mọi người đã ảnh hưởng tích cực cũng như tiêu cực tới gia đình, hàng xóm, trường học của lũ trẻ, công việc, thị trấn, nơi tôi ở, đất nước của tôi và cả thế giới này.

Đáng tiếc là những vấn đề này khó nhận biết hơn nên người ta dễ dàng mặc định nó như những điều hiển nhiên. Nhiệm vụ và phương pháp ở bên ngoài kia đang rộng mở cho chúng ta nhìn nhận và lượng hoá. Sợi dây liên kết cũng như khí oxy vậy, dường như không hiện hữu. Cách rõ ràng nhất để nhận biết việc mất sự liên kết

là sống ở cả môi trường có đầy đủ và môi trường không hề có chút nào. Chỉ lúc đó chúng ta mới cảm thấy và đánh giá đúng sự khác biệt.

Không như việc thiếu oxy, những tác động do thiếu sự liên kết xảy ra từ từ khiến hiệu suất và tinh thần của chúng ta suy giảm dần. Trong đó ẩn chứa nguy hiểm. Thiếu nhận thức về những mối liên hệ và không đánh giá đúng ảnh hưởng tích cực của nó đến cuộc sống của mình thì chúng ta sẽ dần dần tự mình cắt đứt mối liên kết và không hề nhận ra điều đó cho đến khi việc đã rồi.

Sự liên kết chặt chẽ mà tôi từng có với gia đình, bè bạn, các chuyên gia chăm sóc sức khỏe trong suốt thời gian điều trị bệnh ung thư của Katie đã làm tôi thức tỉnh về việc thiếu sự liên kết trong cuộc đời mình. Sau khi trải qua chuyện đó, tôi không thể trở lại cuộc sống mất cân bằng trước đây được. Lẽ dĩ nhiên sẽ có những lúc tôi cần tập trung cho công việc và dành ít sự quan tâm hơn cho các mối quan hệ của mình, nhưng quãng thời gian đó không thể cứ kéo dài để rồi tôi sẽ chẳng còn làm chủ được cuộc sống của chính mình. Bằng cách tự hỏi bản thân những câu hỏi ở Phụ lục A, bạn cũng có thể bắt đầu cân nhắc về tình trạng liên kết ở những nền tảng văn hóa mà bạn đang sống.

BẠN THUỘC NHÓM NÀO?

Hành động của mỗi người trong chúng ta đôi lúc mở rộng mối liên hệ kết đôi lúc lại làm giới hạn liên kết. Dù

vậy, nói chung, khi đề cập đến kết nối, các cá nhân có xu hướng thuộc vào 1 trong 3 nhóm. Đó là những người cố ý cắt đứt sự liên kết, những người vô tình làm đứt đoạn và những người chủ động kết nối.

1. *Những người cố ý cắt đứt sự liên kết* là những người tiêm nhiễm cho người khác tư tưởng và cách cư xử gây ra sự chia cách. Họ coi thường ý kiến cho rằng việc khơi gợi sự đồng nhất, giá trị con người, và nguồn tri thức là những điều đáng khao khát. Những người này có tính ích kỷ và sẽ cố tình lôi kéo người khác để đạt được mục đích của mình. Về tinh thần, họ sống cô độc vì sợ bị người khác làm tổn thương và sợ phải thành thật với người khác. Bề ngoài, có thể họ mang một tấm bình phong hay đeo mặt nạ tươi cười nhưng thực ra bên trong, họ dần trở thành những tâm hồn trống rỗng và phiến muộn. Những người như vậy thường gặp phải những vấn đề nghiêm trọng về tâm lý, và các chuyên gia về sức khỏe tinh thần thường xếp họ vào dạng loạn thần kinh chức năng. Những người khác lại luôn làm gián đoạn kết nối, ví dụ như vượt mặt người khác, bất chấp những giá trị đúng đắn đã được mọi người thừa nhận. Tin tôi đi, tôi có những kinh nghiệm cá nhân cho thấy làm việc với những người như vậy là cả một cơn ác mộng. Đó là lý do vì sao chúng ta cần nhận ra họ và tránh xa lối mòn tiêu cực của những con người đó.

Dựa trên các tường thuật của báo chí thì có vẻ như “Máy cưa xích Al” Dunlap, nguyên Chủ tịch Hội đồng

quản trị của Sunbeam¹ là một người cố ý cắt đứt sự liên kết. Ông ta thích thú trong việc hăm dọa người khác và điều hành như một nhà độc tài. Hậu quả tất yếu của phong cách quản lý này là kết quả kinh doanh của Sunbeam ngày càng trở nên sa sút hơn cho đến khi Dunlap bị bãi nhiệm.

2. *Những người vô tình cắt đứt mối liên kết* đại diện cho đa số chúng ta. Họ tin vào ý kiến về việc khơi gợi sự đồng nhất, giá trị con người, và nguồn tri thức là những điều đáng khao khát; nhưng họ lại chưa nhận thức đầy đủ về bản thân để nhận thấy cách cư xử của họ đã làm giảm mối liên kết. Họ nhìn nhận mọi thứ qua các điểm mờ, những thói quen tiêu cực vốn làm giảm sự liên kết. Có khi họ còn vùi vỉnh người khác như trẻ con. Hay họ không cân nhắc đến những lời nhận xét mang tính xây dựng mà lại không tỏ ra tức giận. Hoặc có lẽ họ không thể kết nối với những người dưới quyền họ và không hề nhận thức được điều đó. Dù cho là trường hợp nào đi nữa, những người vô tình làm đứt đoạn kết nối sẽ làm giảm độ liên kết mà không hề nhận biết được điều đó. Đa số chúng ta có xu hướng trở thành những người vô tình làm đứt đoạn kết nối và phải nỗ lực nhiều thì chúng ta mới có thể nhận ra và thay đổi.

Trường hợp của tôi là một ví dụ. Thời gian đầu trong sự nghiệp, giám sát viên của tôi đã bảo rằng một số nhân viên cấp dưới cảm thấy tôi không đưa ra phản

¹. Tập đoàn sản xuất cung cấp đồ gia dụng.

hồi thỏa đáng về kết quả công việc của họ. Cụ thể hơn là họ có cảm tưởng rằng nếu họ có làm điều gì mà tôi không thích thì tôi cũng sẽ chẳng bao giờ nói cho họ biết. Thông qua phản hồi này, tôi nhận ra rằng nếu chỉ nhận xét về những điểm tích cực, mang tính động viên đối với công việc của nhân viên thì không có nghĩa là tôi đang làm những điều tốt nhất cho họ. Thêm vào đó, khi nhân viên làm những việc mà tôi không thích thì tôi cần thẳng thắn nói với họ để họ có thể rút kinh nghiệm và điều chỉnh lại hành động. Chính vì mọi người có cảm giác là tôi không hoàn toàn thẳng thắn với họ mới liên kết giữa chúng tôi cũng trở nên suy yếu. Bây giờ khi đã nhận thức được điểm yếu này, tôi trở nên cẩn trọng khi nói với mọi người những băn khoăn về hành động của họ.

Câu chuyện của tôi không phải là duy nhất. Nhiều người lãnh đạo nhận biết được điểm yếu và cách hành xử đầy nhanh sự đứt đoạn kết nối của mình khi họ nhận được những phản hồi mang tính tích cực từ một giám sát viên hoặc người hướng dẫn công tác quản lý. Những phương pháp huấn luyện được sử dụng đúng chỗ sẽ đánh giá sự tiến bộ của họ giúp nhiều người trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn.

Khi chúng ta quyết tâm thay đổi và hoan nghênh những phản hồi trung thực về hiệu quả công việc của mình cũng là lúc chúng ta bắt đầu hành trình phát huy hết khả năng của mình, đồng thời giúp người khác phát

huy tiềm lực của họ. Tôi không thể nhấn mạnh một cách đầy đủ việc chúng ta tự nhiên trở thành những người vô tình làm đứt đoạn kết nối, và cách duy nhất để gia tăng kết nối một cách nhất quán là chủ động trở thành những người thắt chặt mối liên kết.

Trong cuộc đời mình, tôi đã may mắn được học hỏi từ những người luôn mở rộng kết nối. Một số người là lãnh đạo theo kiểu truyền thống trong khi những người khác thì không. Tôi đã học được nhiều điều từ việc gặp gỡ một số người và học được từ nhiều người khác qua việc nghiên cứu cuộc đời họ, đọc thư hay những bài diễn thuyết và xem lại những gì người khác viết về họ. Tôi cũng đã thuật lại một số câu chuyện về họ trong cuốn sách này. Vẫn có một số người khác mà bạn không biết vì họ không được công chúng biết tới.

Những người kết nối chủ động là những người hoạt bát, đầy sức sống, quả quyết, và có niềm vui thực thụ so với hầu hết những người bạn từng gặp. Chắc chắn là họ hiểu rõ bản thân mình và hiểu rõ cả cuộc sống. Những người này mở rộng kết nối ở những nền tảng văn hóa họ sống vì họ luôn khơi gợi sự đồng nhất, giá trị con người, và nguồn tri thức. Họ luôn cống hiến hết mình để đạt được kết quả xuất sắc và hoàn thành trọng trách của mình đồng thời nuôi dưỡng văn hóa liên kết.

Dù có nhiều điều đáng để ngưỡng mộ ở những người này nhưng không có nghĩa họ hoàn hảo. Điều này đưa

tôi đến một vấn đề quan trọng mà chúng ta sẽ thảo luận trong chương sau.

TỔNG KẾT, NHẬN XÉT VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Bạn thuộc kiểu nào trong 3 mẫu người có tác động đến mối liên kết sau: một người cố ý cắt đoạn kết nối, một người vô tình làm đứt đoạn kết nối hay một người kết nối chủ động?
- ❖ Hầu hết chúng ta đều là những người vô tình làm đứt đoạn kết nối và không hề nhận thức được rằng những hành động của mình mâu thuẫn với giá trị của bản thân.
- ❖ Thử ngẫm một chút và nhận diện một hoặc nhiều hơn những người kết nối chủ động trong cuộc đời bạn. Điều gì ở họ mà bạn muốn tranh đua?
- ❖ Vậy là sao? Tất cả chúng ta đều có xu hướng trở thành những người vô tình làm đứt đoạn kết nối. Chúng ta phải nỗ lực để phát triển những thói quen mở rộng kết nối.

Chương 14

HÀNH TRÌNH TỚI SỰ KẾT NỐI

Để trở thành một người chủ động kết nối đòi hỏi cả một hành trình cá nhân. Không có ai hoàn hảo. Ngay cả với những nhà lãnh đạo kiệt xuất - những con người có đóng góp đáng kể cũng có lúc mắc sai lầm. Franklin D. Roosevelt, một trong những người anh hùng đối với tôi, cũng từng phạm phải sai lầm khi không chấp nhận thông qua đạo luật liên bang chống lại lối hành hình kiểu lynx⁽¹⁾. Ông đã giam giữ những người Mỹ gốc Nhật vô tội trong Thế chiến thứ hai và ngoại tình bỏ rơi vợ mình, khiến bà bị tổn thương suốt đời về tinh thần. Vào năm 1939, vì nhượng bộ trước Chủ nghĩa bài Do Thái, Franklin D. Roosevelt từ chối tiếp nhận tàu SS St.Louis và gần như toàn bộ 937 hành khách Do Thái đã chết trong trại tập trung vì chuyến tàu không thể tìm được cảng cập đến an toàn, phải quay trở lại Châu Âu. Cho dù Franklin D. Roosevelt phải chịu trách

⁽¹⁾ Lối hành hình của bạn phân biệt chủng tộc Mỹ với người da đen, giết người không cần xét xử.

nhệm cho những hành động này nhưng chúng ta vẫn khâm phục ông vì lòng dũng cảm và tinh thần lạc quan của ông khi đối mặt với căn bệnh bại liệt và dẫn dắt nước Mỹ vượt qua cuộc Đại suy thoái cũng như Thế chiến thứ hai.

CUỘC CHIẾN NỘI TẠI

Mỗi người trong chúng ta đều phải đối mặt với mâu thuẫn nội tại giữa vấn đề làm việc gì là đúng và việc gì là sai. Trong *Kinh thánh*, Thánh Paul viết rằng ông muốn làm những điều đúng đắn dù một phần khác trong con người ông luôn nóng lòng làm điều ngược lại. Sigmund Freud¹ cũng viết về mâu thuẫn diễn ra trong bản thân chúng ta giữa dục vọng và lương tâm. Trả lời cho câu hỏi của tạp chí *Time* (Luân Đôn): “Vấn đề của thế giới là gì?”, nhà văn người Anh G.K.Chesterton đơn giản chỉ trả lời một câu: “Thưa ngài, vấn đề đó chính là tôi”.

Tất cả chúng ta đều có một cuộc chiến nội tại. Một mặt, chúng ta muốn ăn đồ ăn ngọt, nhưng mặt khác chúng ta lại không dám. Chúng ta muốn nói với một người hay chất vấn về quan điểm của chúng ta rằng anh ta đúng là đồ gàn dở, nhưng chúng ta cũng biết rằng mình có thể học được một vài điều từ anh chàng đó, hoặc nếu làm thế có thể chúng ta sẽ phá hủy mối quan hệ của mình. Chúng

¹. (1856 – 1939) Người đặt nền móng và phát triển lĩnh vực nghiên cứu về phân tâm học. Ông là một nhà tư tưởng có ảnh hưởng lớn trong thế kỷ 20.

ta không muốn dành thời gian tìm hiểu những người cùng làm việc với mình dù biết là nên làm thế.

Trong bộ phim giành được giải “Bộ phim hay nhất” của giải thưởng Viện Hàn lâm năm 2005, *Crash* (Va chạm), chúng ta có thể thấy những con người trong khoảng thời gian 36 tiếng đồng hồ đã bộc lộ cả những điều xấu xa cũng như tốt đẹp nhất của họ. Trong một cảnh phim, viên cảnh sát Ryan, do diễn viên Matt Dillon thủ vai, đã lạm dụng quyền hành khi kiểm có khám người một phụ nữ vì tội tàng trữ vũ khí. Sau đó trong một tình tiết khác, anh ta lại dũng cảm mạo hiểm cả mạng sống của mình để kéo chính người phụ nữ đó ra khỏi xe ô tô ngay trước khi chiếc xe phát nổ. Mặc dù hành động của viên cảnh sát Ryan là quá khích nhưng chúng ta ai cũng có lúc làm những điều đúng đắn hay cũng có khi phạm phải lỗi lầm. Đó chỉ là vấn đề mức độ mà thôi. Nếu hành động không hề bị kiểm soát thì chúng ta có thể phạm phải những sai lầm khó có thể tưởng tượng được.

Nếu chúng ta trung thực với bản thân, chúng ta sẽ biết mình có lúc đúng có lúc sai, thậm chí có thể vừa tốt đẹp vừa xấu xa. Tính cách sẵn có trong chúng ta khi từ khi chào đời, thói quen được chúng ta phát triển dần dần suốt cuộc đời, và nền văn hóa chúng ta sống ảnh hưởng đến hành vi của chúng ta và cả việc chúng ta làm đúng hay sai. Ví dụ, một người sẽ muốn chia sẻ thông tin với người khác hơn nếu họ tin người khác, họ chia sẻ thông tin theo thói quen và làm việc trong môi trường nơi những người khác cũng có thói quen tương tự.

Đó là lý do vì sao việc phát triển tính cách lại quan trọng đến thế. Tính cách giúp chúng ta làm những điều đúng đắn ngay cả khi những áp lực cả bên trong cũng như bên ngoài khiến chúng ta muốn làm điều ngược lại. Martin Luther King, Nelson Mandela, Harriet Beecher Stowe, William Wilberforce, Winston Churchill và Mahatma Gandhi chỉ là một vài nhà lãnh đạo nổi tiếng đứng lên chống lại cái xấu bất chấp áp lực to lớn để giữ nguyên lẽ thói. Sức mạnh của lòng dũng cảm, lòng trắc ẩn và công lý đã giúp họ hiểu rõ điều gì là sai trái và đem lại quyết tâm hành động theo lẽ phải.

Đối với một tổ chức thì vấn đề đó cũng không có gì khác biệt. Trong một môi trường cạnh tranh về quyền lực, những người muốn gia tăng tính đồng nhất, giá trị con người, và trao đổi kiến thức thực hiện điều đó vì họ có sức mạnh phẩm chất. Chính sức mạnh này đã dẫn dắt họ làm những điều đúng đắn. Sức mạnh phẩm chất đưa lại cho chúng ta kim chỉ nam để biết điều gì là đúng đắn và ước muốn được làm điều đúng đắn. Nếu không có sức mạnh phẩm chất dẫn đường thì chúng ta sẽ dễ bị điều khiển bởi thói quen và văn hóa không tốt.

TÍNH CÁCH VÀ SỰ KẾT NỐI

Để nhận thấy những sức mạnh phẩm chất nhất định có liên quan đến các nhân tố trong một văn hóa liên kết như thế nào, hãy nghĩ đến một số nhà lãnh đạo đã được nhắc đến trong những chương trước và xem sức mạnh

phẩm chất của họ đã dẫn đến những hành động phát triển văn hóa liên kết như thế nào.

Mục đích, niềm lạc quan, và sức sống làm tăng việc khơi dậy tính đồng nhất. Mong muốn của Steve Job là tìm ra mục đích có ý nghĩa cho công ty máy vi tính Apple và ông làm việc chăm chỉ để đạt được điều đó. Những điều này phản ánh sức mạnh phẩm chất. Một ví dụ khác là ước mơ của Richard Feynman. Ông đã nói với những kỹ sư về mục đích công việc của họ trong Dự án Manhattan.

Lòng tốt và tình yêu thương con người cũng làm tăng giá trị con người. David Neeleman, làm việc cho hãng hàng không jetBlue, đã hướng theo sức mạnh phẩm chất khi ông dành thời gian gặp gỡ với 95% nhân viên mới của phi hành đoàn. Howard Schultz thuộc Starbucks cũng thể hiện mối quan tâm của ông với việc thực hiện bảo hiểm chăm sóc sức khỏe và những ý kiến có giá trị với nhân viên của Starbucks dù nhiều người trong số đó chỉ làm việc bán thời gian.

Tính khiêm tốn, phóng khoáng và lòng ham hiểu biết cũng thúc đẩy việc trao đổi tri thức. Những cuộc tìm kiếm liên tục về ý kiến và ý tưởng từ những nhân viên Procter&Gambler của A.G.Lafley là một minh chứng về sức mạnh phẩm chất. George Washington cũng có những sức mạnh phẩm chất đó: ông được biết đến như người luôn lắng nghe và cân nhắc các quan điểm của người khác.

Khi niềm tin và hành vi của mọi người trong một tổ chức đạt đến tiêu chuẩn về phẩm chất tốt đẹp mà tôi vừa đề cập, nó sẽ khơi gợi tính đồng nhất, giá trị con người cũng như việc trao đổi tri thức, dẫn đến sự liên kết cần thiết để trở thành một tổ chức lớn.

Biểu đồ **Tính cách > Kết nối > Chuỗi phát triển** biểu thị các nhóm sức mạnh phẩm chất có mối liên kết đặc biệt với các yếu tố trong văn hóa liên kết.

TÍNH CÁCH ➤ KẾT NỐI ➤ CHUỖI PHÁT TRIỂN

Sức mạnh phẩm chất chung của con người	Tạo lập văn hóa kết nối	Yếu tố đáp ứng nhu cầu chung của con người	Yếu tố giúp tổ chức và cá nhân phát triển mạnh mẽ	
			Phát triển cá nhân	Phát triển tổ chức
Quả quyết, hi vọng, lạc quan, nhiệt tình, yêu cái đẹp, sở trường	Khơi gợi tính đồng nhất (Tâm nhìn)	Ý nghĩa	Lòng tin	Lòng trung thành của nhân viên
Tốt bụng, thương người, công bằng, rộng lượng và vị tha, hiểu biết xã hội	Giá trị con người (Giá trị)	Tôn trọng	Hợp tác	Quyết định tối ưu
Khiêm tốn, nhã nhặn, phóng khoáng, hiếu kì, khôn ngoan, ham học hỏi, dũng cảm, chính trực	Trao đổi kiến thức (Tiếng nói)	Danh tiếng	Đồng cảm	Sự đổi mới
		Sở hữu	Lòng nhiệt tình	Năng suất
		Quyền tự quyết	Lạc quan	Khả năng sinh lợi
		Phát triển cá nhân	Nhiệt huyết	Sự hài lòng của khách hàng
			Sức sáng tạo	Sử dụng nhân viên
			Khả năng giải quyết vấn đề vượt trội	Sự an toàn

Nghiên cứu bắt đầu xác nhận rằng tổ chức nào thúc đẩy sức mạnh phẩm chất sẽ đạt được kết quả cao hơn. Theo một nghiên cứu về hành động chung của Viện Aspen Institute¹ và Booz Allen Hamilton² vào năm 2004, các công ty giành được những kết quả tài chính tốt hơn thường viết những báo cáo đánh giá khuyến khích tính liêm chính, lòng tận tâm với các nhân viên, tính trung thực, cởi mở và nỗ lực để thành công (có thể gọi là sức sống hay đạo đức nghề nghiệp).

Một khi chúng ta thừa nhận rằng sức mạnh phẩm chất là điều đáng để khao khát, chúng ta phải tự hỏi làm cách nào để phát triển điều đó chính trong con người mình và trong những người mà chúng ta chịu trách nhiệm. Có một vài cách để phát triển sức mạnh phẩm chất nhằm giúp các cá nhân trở thành người kết nối chủ động và phát huy mối liên kết trong tổ chức. Hãy xem xét từng cách ở chương tiếp theo.

TỔNG KẾT, NHẬN XÉT VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Mỗi người chúng ta đều phải đối mặt với cuộc chiến nội tại giữa làm điều đúng đắn hay làm điều sai trái.

¹ Tổ chức phi chính phủ quốc tế thành lập năm 1950, nhằm khuyến khích những lãnh đạo xuất sắc, những giá trị và sáng kiến bất hủ và tổ chức những cuộc hội thảo về các vấn đề nổi bật mang tính thời đại.

² Một trong những tập đoàn tư vấn quản lý lâu đời nhất thế giới.

- ❖ Bằng cách phát triển sức mạnh phẩm chất, chúng ta có thể nhận ra được điều gì là đúng đắn và có mong muốn thực hiện điều đó hơn.
- ❖ Một người có phẩm chất tốt đẹp sẽ gia tăng sự liên kết. Bảng **Tính cách > Kết nối > Chuỗi phát triển** minh họa các nhóm sức mạnh phẩm chất riêng biệt tác động như thế nào trong việc phát triển những nhân tố lần lượt làm gia tăng kết nối.
- ❖ Vậy là sao? Để gia tăng liên kết giữa một nhóm người thì hỏi nhóm người đó phải cần có sức mạnh phẩm chất - niềm tin và cách hành xử - làm thắt chặt sợi dây liên kết. Thực ra điều này là cần thiết nếu chúng ta hi vọng đáp ứng được khả năng tiềm ẩn bản thân và của tổ chức.

Chương 15

PHÁT TRIỂN SỨC MẠNH PHẨM CHẤT VÀ SỰ KẾT NỐI

Ngày nay có nhiều người nhận ra tầm quan trọng của việc chủ động phát triển tính cách. Một cuộc điều tra vào năm 1999 được thực hiện bởi Public Agenda, một tổ chức phi lợi nhuận đã phát hiện ra rằng người trưởng thành ở Mỹ được xếp vào loại “không học được giá trị gì” là vấn đề quan trọng nhất hiện nay đối với những người trẻ tuổi. Có nhiều trường học bắt đầu thông qua chương trình xây dựng tính cách sau khi Tổng thống Bill Clinton kêu gọi gia tăng hoạt động giáo dục tính cách vào năm 1996, và Tổng thống George W. Bush tăng ngân sách dành cho những hoạt động như thế lên gấp 3 lần.

Hiểu rõ và duy trì sức mạnh phẩm chất sẽ mang lại cho chúng ta một bản đồ tinh thần để dẫn dắt hành vi của chính mình. Bản đồ tinh thần là một kiểu đức tin hiện hữu trong tâm trí mỗi người. Tâm trí chúng ta có

rất nhiều loại bản đồ tinh thần, ví dụ như một bản đồ về những điều cần thiết để giữ gìn sức khỏe, về cách thức xe máy hoạt động, về cấu tạo của hệ mặt trời. Bản đồ tinh thần về sức mạnh phẩm chất sẽ cho chúng ta một chuẩn mực để hướng đến.

Trong những năm gần đây, các nhà thần kinh học đã phát hiện ra một bằng chứng khoa học chứng minh sự tồn tại của các bản đồ tinh thần. Khi chúng ta có được một bản đồ tinh thần sáng suốt, các nhà khoa học quan sát được sự xuất hiện của sóng gamma cao tần và một lượng gia tăng chất adrenaline mang lại cảm giác phấn kích và đẩy cao sinh lực của chúng ta. Họ tin rằng nếu chất này tiết ra một lượng vừa phải thì đó chính là bằng chứng cho thấy bộ não đang tạo nên mối liên kết thần kinh để ghi nhận và giúp ghi nhớ niềm tin mới thu nhận được của chúng ta.

Bên cạnh bằng chứng chứng minh sự hiện diện của bản đồ tinh thần trong não bộ chúng ta, còn có một bằng chứng thuyết phục khác. Đó là có một cấp độ nhận thức về sức mạnh phẩm chất xuất hiện trong não ngay khi chúng ta chào đời. Điều này lâu nay vẫn được nhắc đến như là “lương tâm”. Bằng chứng này là kết quả nghiên cứu của một nhóm các nhà tâm lý học hàng đầu. Những người này đã nhận dạng được 24 loại sức mạnh phẩm chất vốn được các nhà đạo đức học và những người sùng đạo công nhận rộng rãi từ lâu nay. Những sức mạnh phẩm chất đó bao gồm tính sáng tạo, tính ham hiểu biết, tính phóng khoáng, tính ham học, tầm nhìn xa

trông rộng, lòng quả cảm, tính kiên trì, sinh lực, tình yêu, lòng tốt, hiểu biết xã hội, tư cách công dân, tính ngay thẳng, khả năng lãnh đạo, tính khoan dung và lòng nhân từ, đức tính khiêm tốn, sự thận trọng, tự giác, khả năng thưởng thức cái đẹp và sự xuất sắc, lòng biết ơn, hi vọng, tính hài hước tính duy linh.

Chúng ta có thể thấy sức mạnh phẩm chất từ thế kỷ này đến thế kỷ khác, từ bộ lạc này đến bộ lạc kia, từ quốc gia này đến quốc gia khác. Có thể tìm thấy sức mạnh phẩm chất ở đạo Phật, đạo Cơ Đốc, đạo Khổng, Ấn Độ giáo, đạo Hồi, đạo Do Thái và đạo Lão. Các tài liệu của hơn 30 quốc gia cũng khẳng định sự tồn tại này. Khi Giáo sư Ed Diener thuộc trường Đại học Illinois nghiên cứu các bộ tộc biệt lập như bộ tộc Masai ở Châu Phi và bộ tộc Inuit ở Greenland, ông rút ra kết luận rằng các bộ tộc này cũng có 24 sức mạnh phẩm chất đó.

Nhóm các nhà tâm lý học này tin rằng rèn luyện các sức mạnh phẩm chất đó sẽ nâng cao sức khỏe tinh thần cũng như thể chất, và họ bắt đầu một xu hướng mới - được gọi là tâm lý lạc quan - để khuyến khích mọi người hướng theo và rèn luyện. Martin Seligman, nguyên Chủ tịch Hội Tâm lý học Hoa Kỳ đồng thời là một chuyên gia tâm lý học thuộc Đại học Pennsylvania đã chỉ đạo một nghiên cứu của Hội Tâm lý học Hoa Kỳ. Kết quả nghiên cứu ban đầu của họ nhận dạng những sức mạnh phẩm chất và được xuất bản vào năm 1994 trong cuốn *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Sức mạnh phẩm chất và những đức tính tốt: Sổ tay hướng dẫn và phân loại).

Các tổ chức cũng nên khuyến khích sức mạnh phẩm chất, nên khen ngợi và thưởng cho các nhân viên biết hi sinh vì quyền lợi của tập thể, trung thực, có đạo đức nghề nghiệp và các sức mạnh phẩm chất khác có thể mang lại lợi ích cho tổ chức.

PHÁT TRIỂN SỨC MẠNH PHẨM CHẤT CỦA NHỮNG NGƯỜI KẾT NỐI CHỦ ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO

Câu hỏi “Làm thế nào để phát huy sức mạnh phẩm chất?” đã được quan tâm từ xa xưa. Các cách thức sau có thể phát huy sức mạnh phẩm chất và gia tăng sự liên kết:

1. *Phát triển thói quen mang lại sức mạnh phẩm chất.* Để trở thành người kết nối chủ động, các cá nhân cần phát triển những thói quen hình thành nên sức mạnh phẩm chất. Nhiều người kết nối chủ động bộc lộ chủ đích và kỷ luật để phát huy sức mạnh phẩm chất. Kim tự tháp thành công của huấn luyện viên John Wooden cũng nằm trong sức mạnh phẩm chất truyền thống. Tương tự như “Phép Lịch sự” đã tác động lên George Washington. Trong tác phẩm *The Autobiography of Benjamin Franklin* (Tự truyện của Benjamin Franklin), vị chính khách và đồng thời là nhà sáng chế này đã miêu tả sức mạnh phẩm chất mà ông mong muốn đạt được và những nỗ lực của ông để trau dồi mỗi tuần một đức tính. Ông viết rằng rất khó để có được cách hành xử đúng đắn và có thể cuối cùng chúng ta lại chùn bước rồi làm điều ngược

lại. Phương thuốc duy nhất là tập trung vào việc phát triển tính cách và cứ lặp đi lặp lại như thế để xây dựng thói quen làm những việc đúng đắn.

Abraham Lincoln đã nâng cao hiểu biết về nhân cách bằng việc đọc *Kinh Thánh*, Shakespeare đọc tiểu sử của những người ông ngưỡng mộ (bao gồm Washington và Franklin), và các tác phẩm kinh điển từ xa xưa. Ý thức sâu sắc về công lý của Lincoln đã mang lại sức mạnh cho ông bảo vệ một người Mỹ bản địa vô tội khi còn là một binh nhì 23 tuổi. Người này lang thang ở doanh trại nơi Lincoln đóng quân trong cuộc chiến Blackhawk¹. Lincoln đứng giữa người đàn ông vô tội và những binh sĩ muốn giết anh ta cho đến khi họ chịu thoái lui. Kim chỉ nam đạo đức mạnh mẽ của Lincoln đã đưa lại cho ông sức mạnh để giải phóng nô lệ và chống lại cuộc ly khai của các bang trong thời nội chiến. Trong cuốn *Lincoln's Virtues* (Những đức tính của Lincoln), William Lee Miller - tác giả và đồng thời là một nhà sử học lý giải rằng chủ đích của Lincoln trong việc xây dựng tính cách đã đem lại "sự tín nhiệm đạo đức" cho ông, giúp ông thực hiện lẽ phải bất chấp những áp lực chống đối mạnh mẽ mà ông phải đối mặt.

2. *Xây dựng những mối quan hệ tin tưởng sâu sắc với những người muốn phát triển đức tính tốt.* Chúng ta cần xây dựng khả năng kiểm chế và cân bằng để bảo vệ

¹ Chiến tranh Điều hâu Đen, năm 1832 những người Mỹ bản địa bang Midwestern chống lại quân bang Illinois và Michigan.

mình khỏi việc tự lừa dối bản thân, những điểm yếu mà tôi đã nhắc đến trong những chương trước. Triết gia, nhà chính trị học người Pháp Charles-Louis de Secondat, Baron de Montesquieu là những người nhận ra tất cả chúng ta đều có điểm yếu. Việc thừa nhận này ủng hộ tính kiểm chế và cân bằng trong chế độ cai trị của các quốc gia. Kiệt tác *The Spirit of the Laws* (Tinh thần của các đạo luật) của Montesquieu viết năm 1748 đã tác động đến những nhà sáng lập nước Mỹ trong việc chấp thuận hệ thống chính trị có tính kiểm chế và cân bằng.

Các nhà cố vấn giỏi - người quan tâm đúng mức đến những phản hồi trung thực là những người muốn giúp chúng ta nhìn thấy điểm yếu của chính mình. Trong hơn 4 thập kỷ trị vì, Nữ hoàng Elizabeth I đã tin cậy một cố vấn xuất sắc là ngài William Cecil. Ngài Cecil không chỉ làm việc tích cực mà còn một lòng phụng sự Nữ hoàng, ông vừa nhân đức lại vừa khôn ngoan, sáng suốt. Dù Nữ hoàng Elizabeth còn có các cố vấn khác nhưng bà không tin tưởng ai bằng ngài Cecil. Ngay cả khi những năm tháng làm việc lao lực đã để lại di chứng lên ông thì nữ hoàng vẫn tiếp tục tin cậy vào nhận định của ông để giúp bà suy xét các vấn đề. Không như Nữ hoàng Elizabeth, Frederick Đại đế (người sẽ được bàn tới sau này) lại hoàn toàn cô độc. Ông chẳng hề tin tưởng một người nào. Có lẽ chính việc thiếu liên kết và cô lập về tinh thần đã phần nào gây ra tình trạng suy sụp về tinh thần cũng như thể chất của Frederick. Steve Reinemund, Chủ tịch Tập đoàn Pepsi là một ví dụ gần gũi hơn về

người lãnh đạo. Ông từng cho biết rằng ông có một nhóm bạn thân - những người ông thường xuyên gặp gỡ và họ cổ vũ cũng như thách thức ông về trách nhiệm của một người chồng, người cha và một nhà lãnh đạo.

Dành thời gian bên bạn bè - những người kết nối chủ động đem lại cho tôi sự khích lệ cần thiết cho việc phát triển những đức tính tốt đẹp. Vì mỗi người trong chúng ta đều cố gắng phát triển tính cách của mình nên chúng ta cũng cần giúp đỡ những người khác. Chúng ta gặp gỡ nhau thường xuyên để đi uống cà phê và nói chuyện về những điều đang xảy ra trong cuộc sống của mình, bao gồm cả chuyện con cái, mối quan hệ với người bạn đời và công việc của chúng ta. Tâm sự với bạn bè về các vấn đề quan trọng đó giúp tôi nhìn thấy những viễn cảnh mới mẻ và thúc giục tôi làm những điều đúng đắn.

Không phải ngẫu nhiên mà nguồn khích lệ của những người cùng trang lứa là nhân tố quyết định trong các chương trình 12 bước như “Người quan sát cân nặng” và “Người nghiện rượu ẩn danh”. Những chương trình này có hiệu quả trong việc giúp đỡ mọi người từ bỏ thói quen xấu. Những khích lệ như thế cũng giúp mọi người phát huy thói quen tốt.

3. *Trải qua các cuộc kiểm tra định kỳ.* Một cách khác, chuẩn xác hơn để nhận biết được các điểm yếu là đánh giá toàn diện 360 độ. Bài phê bình tổng hợp từ phản hồi của những người mà chúng tôi báo cáo và ý kiến phản hồi của những cá nhân đã báo cáo cho chúng tôi. Đó là một thực tế vô giá để đánh giá sức mạnh và nhu cầu

phát triển của chúng ta và để nhận biết bất cứ điểm yếu nào. Phê bình tính hiệu quả của quy trình này cũng là một phản hồi trung thực. Nếu mọi người tìm cách đánh lừa hệ thống vì họ sợ phản hồi thẳng thắn sẽ vấp phải sự trả đũa thì quy trình hoàn toàn trở nên lãng phí thời gian. Vai trò của người đánh giá ban đầu (người tóm lược và truyền đạt kết quả) đặc biệt quan trọng vì anh ta có thể làm việc với những ý kiến phản hồi được cung cấp để xác định kết quả và truyền đạt chúng nhưng vẫn giấu được danh tính. Với các thành viên giữ cấp bậc cao hơn trong một tổ chức, việc tiếp nhận các cố vấn bên ngoài để chỉ đạo đánh giá có lẽ là thích hợp hơn. Một bài phê bình tổng quan sẽ lý tưởng cho dù cần có nhiều bài phê bình như thế hơn nữa nếu nhu cầu phát triển của mỗi cá nhân đòi hỏi sự tiến bộ nhanh chóng.

4. *Nghiên cứu và tôn vinh tính cách của những người kết nối chủ động.* Vào mùa xuân năm 2002, tôi tham dự một hội nghị ở Washington D.C tôn vinh David McCullough, một trong những nhà sử học mà tôi yêu mến. Trong bài diễn thuyết của mình về John Adams¹, McCullough thuyết phục các thính giả hãy nghiên cứu lịch sử vì nó có mối liên hệ rất mật thiết với đời sống hiện tại của chúng ta.

Trước đó, tôi rất ít khi đọc lịch sử. Tuy nhiên, háo hức bởi bài diễn thuyết của McCullough, tôi quyết định đọc cuốn sách bán chạy nhất của ông là *John Adams*. Thật

¹ (1735 – 1826) Phó tổng thống đầu tiên của Hoa Kỳ (1789 – 1797) và là Tổng thống thứ hai của Hoa Kỳ (1797 -1801).

ngạc nhiên, tôi không thể nào gấp quyển sách lại. Những miêu tả về cuộc đời ông, lòng quả cảm và tính quả quyết cũng như cuộc đấu tranh của ông khiến tôi phải suy nghĩ về cuộc đời mình. Sau đó, tôi đọc thêm tiểu sử của nhiều nhà sáng lập nước Mỹ khác. Rồi tôi bắt đầu đọc về nhiều con người mà tôi ngưỡng mộ, kể cả những nhà lãnh đạo của các quốc gia, của quân đội hay trong kinh doanh, trong các câu lạc bộ thể thao và các nhà lãnh tụ tư tưởng như Harriett Beecher Stowe và Mahatma Gandhi. Những câu chuyện về họ khiến tôi có thêm quyết tâm phát triển tính cách của mình.

Trước đây, người ta thường giáo dục tính cách qua các truyện viết và các câu chuyện truyền miệng. Các thư viện công cộng chứa đầy những cuốn sách giáo dục về tính cách và khuyến khích phát triển tính cách. Ngày nay những câu chuyện này còn tồn tại dưới dạng các đĩa compact và các định dạng dữ liệu có thể tải về dành cho những người thích nghe hơn là đọc. Hãy vạch kế hoạch đọc các câu chuyện về những người đàn ông và những người phụ nữ vĩ đại trong quá khứ cũng như hiện tại. Bạn sẽ không thất vọng đâu.

5. *Chọn lựa, đánh giá và đề bạt những người lãnh đạo có sức mạnh phẩm chất và có khả năng liên kết.* Rõ ràng đó chính là điều bạn khao khát đạt được. Tuy nhiên, đôi lúc, những người có kết quả tốt nhất lại kém nhạy bén hơn những người khác, họ mong đợi được đối xử đặc biệt vì biết là mình tài giỏi trong một số mặt. Khi những tác động tiêu cực của việc mất liên kết với những người

còn lại trong nhóm được lưu tâm đến thì áp dụng các chuẩn mực khác nhau với các nhà lãnh đạo này cũng không còn tác dụng gì nữa. Sức mạnh phẩm chất hay sự yếu kém của các nhà lãnh đạo sẽ tác động tích cực hay tiêu cực đến một nhóm người. Tính cách của một nhà lãnh đạo có một tác động không tương xứng bởi mọi người trông đợi ở nhà lãnh đạo những chỉ dẫn. Đó là nguyên nhân vì sao các tổ chức thiết lập tốt quy trình tuyển chọn nhân sự, đặc biệt với các nhà lãnh đạo có phẩm chất tốt. Các cuộc kiểm tra đánh giá đặc tính về phẩm chất rất hữu dụng cho mục đích này và cũng để nhận diện các nhà lãnh đạo - những người thu được lợi ích từ việc chỉ đạo. Tập đoàn Khách sạn Ritz-Carlton thực hiện một cuộc đánh giá tính cách với các nhân viên tiềm năng. Nhiều năm kinh nghiệm đã giúp công ty biết đặc tính phẩm chất nào có ở những nhân viên xuất sắc nhất của họ.

Bên cạnh việc đánh giá toàn diện, một cuộc đánh giá định kỳ về mức độ liên kết giữa người lãnh đạo và những nhân viên trực tiếp của họ cũng rất quan trọng. Một cuộc khảo sát về mức độ ràng buộc của nhân viên cho thấy sự ràng buộc và liên kết đang suy giảm. Khảo sát này bước đầu cảnh báo về yêu cầu cần có sự can thiệp, bao gồm sự hướng dẫn và đào tạo. Khảo sát về sự ràng buộc của nhân viên cũng rất phù hợp cho mục đích này. Tuy nhiên, những khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên thường kém hiệu quả hơn vì thất bại trong việc đo lường mức độ liên kết tinh thần.

6. *Cân nhắc sự sáng suốt và giải pháp nảy ra từ phân tích hệ thống xã hội.* Một công cụ hữu ích khác để nhận diện những biểu hiện liên kết (và tính cách cơ bản) là phân tích hệ thống xã hội. Cơ cấu này cố gắng tìm hiểu về các luồng thông tin trong tổ chức bằng cách khảo sát các thành viên về những người họ giao thiệp và những điều họ truyền đạt. Sau đó các kết quả này được tổng hợp lại và sắp xếp để định vị chính xác các thành phần và mẫu hình chủ đạo. Karen Stephenson, một nhà tư tưởng hàng đầu trong lĩnh vực này phân loại các luồng thông tin thành 6 hệ thống: hệ thống công việc, hệ thống xã hội, hệ thống đổi mới, hệ thống kiến thức chuyên môn, hệ thống chỉ dẫn sự nghiệp và chiến lược, hệ thống học hỏi. Trong mỗi hệ thống, Stephenson miêu tả mọi người như những “trung tâm”, “người bắt mạch” và “người gác cổng”.

Phân tích hệ thống xã hội xác định những người phổ biến kiến thức chính và do đó nó có giá trị hơn với tổ chức. Cũng quan trọng không kém, ta còn có thể phát hiện ra những người làm đình trệ luồng thông tin, làm giảm hiệu quả của tổ chức.

Phân tích hệ thống xã hội cũng được dùng để thiết kế không gian làm việc – nơi tối đa hóa mức độ phổ biến kiến thức. Ví dụ, nếu một người làm việc như một trung tâm và cần đến nguồn dữ liệu từ một hệ thống lớn thì người này có thể được đặt vào vị trí gần khu vực nơi mọi người thường tụ họp, như một khu vực giải trí. Còn những người có công việc về cơ bản ít mang tính xã hội hơn thì có thể đặt vào những nơi có ít người tập trung.

Nhờ hiểu luồng liên lạc và đặt mọi người vào các vị trí theo quy luật tự nhiên để nhìn nhận sự liên kết ở nơi cần đến nhất với con mắt lạc quan, tổ chức sẽ làm tăng cơ hội liên kết và có ảnh hưởng tích cực với tổ chức.

7. *Cẩn trọng để không phát triển lối văn hóa tự mãn.*
 Nguy cơ từ việc chú trọng vào cá tính là văn hóa tuân thủ cứng nhắc và thói tự mãn. Mark Twain từng ám chỉ điều này khi ông miêu tả một số người như “tốt theo nghĩa tồi tệ nhất”. Bất cứ văn hóa nào có thể khuyến khích người ta phát triển cá tính cũng cần phải cảnh giác để đảm bảo rằng sức mạnh phẩm chất của lòng khoan dung, nhân từ và tính khiêm tốn không bị mất đi bởi tham vọng phát triển những mặt khác của tính cách. Sức mạnh phẩm chất là mục tiêu để chúng ta khao khát hướng tới. Tuy nhiên, trong thực tế, tất cả chúng ta sẽ có lúc không thể sống theo mong muốn của mình.

Lòng khoan dung, nhân từ và trắc ẩn nên dành cho cả những người từng có tính tự mãn. Điều đó có thể xảy đến với những người xuất sắc nhất trong chúng ta. Vấn đề này nảy sinh khi một người lãnh đạo khẳng khẳng định rằng ông ta chưa hiểu rõ về bản thân và điều này khiến những người khác động lòng và thông cảm. Đây là kiểu lãnh đạo có thói quen tự mãn, những người này không nên ở cương vị chỉ huy.

Bây giờ chúng ta phải mở rộng ra đầy đủ 3 nhân tố của văn hóa liên kết việc khơi gợi tính đồng nhất, giá trị con người và trao đổi kiến thức - và sức mạnh phẩm chất nuôi dưỡng các nhân tố này. Chúng ta hãy nghiên

cứu ví dụ về 20 nhà lãnh đạo và xem thử họ đã nâng cao kết nối, truyền ngọn lửa vào mọi người như thế nào.

TỔNG KẾT, NHẬN XÉT VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Những nhà thần kinh học hàng đầu tin rằng các cá nhân sẽ khỏe mạnh hơn cả về thể chất lẫn tinh thần nếu họ bộc lộ hành động nhất quán với 24 loại sức mạnh phẩm chất được thừa nhận rộng rãi.
- ❖ Tất cả chúng ta phải phát triển các thói quen đem lại sức mạnh phẩm chất và gia tăng liên kết với những người khác.
- ❖ Chúng ta cần những mối quan hệ tin cậy sâu sắc để thấy điểm yếu của mình và khuyến khích phát triển nhân cách.
- ❖ Chúng ta cũng cần những cuộc kiểm tra định kỳ, ví dụ như kiểm tra toàn diện, để xác định điểm mờ.
- ❖ Tìm hiểu các câu chuyện về những người kết nối chủ động sẽ khuyến khích chúng ta phát triển cá tính riêng.
- ❖ Các tổ chức nên tuyển chọn, đánh giá và đề cao những người lãnh đạo có sức mạnh phẩm chất và biết liên kết với những người khác.
- ❖ Phân tích hệ thống xã hội có thể là một công cụ hữu ích để xác định luồng thông tin và những

người cần thiết để duy trì liên kết. Đây cũng là công cụ để thiết kế không gian làm việc nhằm đánh giá một cách lạc quan sự liên kết.

- ❖ Cảnh giác để tránh phát triển văn hóa tự mãn. Thay vào đó, phải chắc chắn rằng văn hóa của bạn xem trọng sức mạnh phẩm chất của lòng bao dung, sự độ lượng và tính khiêm tốn.
- ❖ Vậy là sao? Phát triển và duy trì sức mạnh phẩm chất xứng đáng với nỗ lực. Bạn cần phát triển tính cách và giúp những người mà bạn chịu trách nhiệm phát triển tính cách của họ. Bằng cách đánh giá toàn diện và những cuộc khảo sát về mức độ ràng buộc của nhân viên cũng như các phân tích hệ thống xã hội, bạn có thể phát hiện được những người mở rộng hay thu hẹp liên kết và hiểu rằng không gian làm việc có thể được thiết kế như thế nào để khuyến khích liên kết.

Phần bốn

HỌC HỎI TỪ 20 NHÀ LÃNH ĐẠO VĨ ĐẠI TRONG 20 NGÀY

Trong phần IV, bạn sẽ tìm hiểu về những nhà lãnh đạo vĩ đại trong những lĩnh vực khác nhau. Họ là những người thắp ngọn lửa vào mọi người bằng việc mở rộng liên kết. Trong một số ví dụ bạn sẽ thấy nhà lãnh đạo chủ yếu chỉ dựa vào một yếu tố của văn hóa liên kết để mở rộng liên kết, trong khi một số trường hợp khác bạn lại thấy nhà lãnh đạo dựa vào cả ba yếu tố. Sau mỗi ví dụ, bạn sẽ có bản tóm tắt về một số phương thức mở rộng liên kết cũng như một - hai câu hỏi giúp bạn suy nghĩ về cách áp dụng những phương thức này vào tổ chức của bạn.

Các câu chuyện được sắp xếp để bạn có thể đọc mỗi chuyện trong một ngày làm việc và đọc hết tất cả trong vòng một tháng. Hoặc bạn cũng thể đọc với tốc độ phù hợp nhất với mình. Theo tinh thần của việc trao đổi kiến

thức, bạn sẽ thấy thật bổ ích khi gặp những độc giả khác để bàn luận về các câu chuyện và so sánh câu trả lời của mình về cách áp dụng những phương thức được minh họa. Bất kể cách tiếp cận của bạn như thế nào, tôi cũng hi vọng bạn sẽ có cách áp dụng bí quyết của những nhà lãnh đạo đó vào cuộc sống của mình.

Tuần thứ nhất:

NGÀY THỨ NHẤT: VỊ ANH HÙNG NGƯỜI PHÁP TRONG CÁCH MẠNG MỸ

Tham quan các địa danh lịch sử ở bang Virginia, có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy những lời ca tụng khắp nơi dành cho một người Pháp - người mà tên tuổi và câu chuyện về ông đến bây giờ vẫn còn xa lạ đối với hầu hết người Mỹ. Ở Monticello, ngôi nhà trên đỉnh đồi của Thomas Jefferson gần Charlottesville, bạn sẽ thấy một bức chân dung và bức tượng điêu khắc bán thân của người đàn ông Pháp này. Ở Mount Vernon¹, ngôi nhà của Tổng thống George Washington bên dòng sông Potomac, bạn sẽ biết được rằng Washington đã xem ông như con trai của mình, và bạn sẽ thấy chìa khóa của nhà ngục Bastille được trưng bày ở đó. Chiếc chìa khóa này được người đàn ông Pháp gửi cho Washington sau khi ông ra lệnh phá hủy nhà ngục nổi tiếng của Paris vào thời Cách mạng Pháp. Có lẽ ngạc nhiên nhất là trong

¹. Tên ngôi nhà riêng của Tổng thống G. Washington.

khán phòng của các vị tổng thống, dưới nhà vòm của thủ phủ bang Virginia – nơi đặt một bức tượng của George Washington và các bức tượng bán thân của bảy vị tổng thống khác được sinh ra ở Virginia, bạn sẽ thấy ở đây một bức tượng bán thân của người đàn ông Pháp này - người vừa không phải là tổng thống vừa không sinh ra ở Virginia.

Hàng trăm mốc ranh giới trên khắp đất nước Mỹ được đặt theo tên ông. Hàng năm vào ngày Quốc khánh, đại sứ Hoa Kỳ tại Pháp lại đến mộ của ông ở Paris để thay quốc kỳ Mỹ đang tung bay trên đó. Mộ của ông không giống như các ngôi mộ khác ở Pháp vì chiếc quan tài của ông và của cả vợ ông nằm dưới lớp đất được đưa đến từ đồi Bunker bên ngoài Boston, Massachusetts, nơi đây từng là một trong các chiến trường đầu tiên của Chiến tranh Cách mạng¹.

Đúng như bạn đã đoán, người đàn ông Pháp này không hề tầm thường chút nào. Tên của ông là Marie-Joseph-Paul-Yves-Gilbert du Motier de La Fayette, hay còn được biết đến nhiều hơn với cái tên Marquis de Lafayette.

Lafayette là một trong những người đàn ông trẻ tuổi giàu có nhất nước Pháp. Những năm đầu cuộc đời của ông không hề êm đềm. Cha ông, một đại tá thuộc trung đoàn vệ binh, đã tử trận ở chiến trường khi Lafayette

¹ Revolution War (1775 – 1783) là cuộc nội chiến giữa vương quốc Anh và 13 thuộc địa của Anh ở Lục địa Bắc Mỹ.

mới được hai tuổi. Khi ông mười hai tuổi thì mẹ và người ông của ông qua đời. Chưa tròn mười bốn tuổi, ông đã gia nhập quân đội hoàng gia và vào năm mười sáu tuổi, ông kết hôn với Marie-Adrienne-Francoise de Noailles, người họ hàng giàu có của hoàng đế Pháp.

Vào những năm cuối thời niên thiếu, Lafayette trở nên say mê với sự nghiệp giành độc lập của nước Mỹ. Trong một bữa ăn tối ông tham dự, Lafayette đã nghe thấy Công tước vùng Gloucester, một người anh em của Vua Anh George III, bày tỏ sự chống đối kịch liệt trước cách cư xử của người Anh với những người dân định cư mới ở nước Mỹ. Từ thời điểm đó, Lafayette càng ngày càng bị ám ảnh bởi mong muốn được nhìn thấy những người dân này giành độc lập.

Năm 19 tuổi, Lafayette mua một con tàu, đặt tên là Victoire và thuyết phục một số sĩ quan quân đội Pháp tham gia giúp đỡ người Mỹ với ông. Sau khi đến Mỹ, Lafayette đến gặp John Hancock, người đứng đầu Quốc hội Lục địa, và tình nguyện phụng sự. Trong một lá thư gửi Hancock, Lafayette, cũng như những người ký tên trong bản Tuyên ngôn Độc lập, đã nguyện dâng hiến “cuộc đời, của cải và danh dự thiêng liêng của mình” cho nền độc lập của nước Mỹ. Sự nghiệp của nước Mỹ đã lôi cuốn Lafayette và niềm say mê đó dẫn dắt ông tận tâm thực hiện mọi việc trong khả năng của mình để giành được độc lập cho nước Mỹ.

Lafayette được phong cấp Thiếu tướng và cuối cùng trở thành một sĩ quan phụ tá cho George Washington. Nhà sử học Arthur M. Schlesinger đã ghi lại rằng Lafayette “nổi bật về mặt quân sự... ông là một người vai trò chủ chốt trong sự thành công của kế hoạch cầm chân quân đội Anh dưới Great Cornwallis tại Yorktown... một người bạn đồng minh vô giá của vị Đại sứ Mỹ tại nước Pháp, Thomas Jefferson.”

Quan trọng nhất, có lẽ là khi Lafayette quay trở lại nước Pháp để tìm sự hậu thuẫn cho người Mỹ. Ông quay về Mỹ với một đội quân gồm 4000 binh sĩ và một hạm đội hải quân do ngài Count de Rochambeau chỉ huy. Trước khi Lafayette trở về, sau một số lần bại trận, nỗ lực của người Mỹ đã sụt giảm. Nhưng với sự xuất hiện của Lafayette, tinh thần lạc quan lan truyền sang người khác những viện trợ mà ông mang đến đã hồi sinh nhuệ khí cho người Mỹ.

Lafayette có ảnh hưởng sâu rộng đến văn hóa quân đội Mỹ trong suốt Chiến tranh Cách mạng. Ông cổ vũ những người quanh mình bằng việc liên tục nhắc đi nhắc lại ý nghĩa to lớn của cuộc chiến này đối với tương lai của nhân loại. Những năm tháng sau của cuộc đời, ông bình luận: “Lao vào gian khổ và hiểm nguy của cuộc đấu tranh giành độc lập chính nghĩa này... mở ra một thời đại mới của nước Mỹ cho một trật tự xã hội mới... là niềm tự hào, sự cố vũ lớn lao trong cuộc đời và nhiều sự kiện của tôi.”

Lafayette biết làm tăng giá trị con người bằng nhiều cách. Ông dành gia tài giàu có của bản thân để mua giày dép, quần áo cho những người dưới quyền ông. Mặc dù ông hoàn toàn có thể mua một ngôi nhà để tránh cái lạnh khắc nghiệt nhưng ông vẫn chọn cách ở bên những người lính ở Thung lũng Forge trong suốt mùa đông băng giá năm 1778. Ông kề vai sát cánh chiến đấu cùng những người lính bộ binh, thậm chí còn xuống ngựa, nếu cần, để gần gũi hơn với họ. Lafayette đối xử với những người lính bằng lòng kính trọng.

Lafayette tăng cường trao đổi kiến thức bằng việc tìm hiểu ý kiến của các chiến binh, hỏi họ điều gì có ích hay không có ích ở những chiến trường họ từng chiến đấu. Sau đó ông quả quyết rằng những người lính chính là những người thầy lớn nhất của ông. Các chiến binh yêu mến ông đến mức gọi ông là “Hầu tước của chúng tôi.”

Câu chuyện về nhà quý tộc người Pháp chiến đấu với lòng hiến dâng vì lợi ích của người Mỹ đã khiến người dân Mỹ ở khắp nơi yêu quý Lafayette. Tác giả Harlow Giles Unger đã miêu tả chi tiết khi viết “Lafayette từ bỏ cuộc sống xa hoa có một không hai... để lội qua những đầm lầy ở nam Carolina, chịu cái giá lạnh ở Thung lũng Forge, và cưỡi ngựa dưới cái nóng ngột ngạt của mùa hè ở Virginia - như một người tình nguyện không công, chiến đấu và đổ máu cho tự do, cho một vùng đất không phải quê hương ông, cho những con người không phải là đồng bào của ông.”

Vì lòng tận tâm phi thường của Marquis de Lafayette dành cho sự nghiệp của nước Mỹ, vào ngày 23/01/2002, nước Mỹ đã thông qua quyết định truy tặng ông danh hiệu “Công dân danh dự”. Chỉ có năm nhân vật khác trong lịch sử Hoa Kỳ được tôn vinh như thế.

ÁP DỤNG

Lafayette đã tăng cường khơi gợi tính đồng nhất bằng cách nhắc nhở mọi người về tầm quan trọng của cuộc Chiến tranh Cách mạng với tương lai nhân loại. Ông gia tăng giá trị con người bằng cách chiến đấu bên những người lính mà ông chỉ huy và đồng cam cộng khổ cùng họ suốt mùa đông ở Thung lũng Forge. Lafayette tăng trao đổi kiến thức bằng cách tìm hiểu những ý kiến của các chiến binh và cân nhắc những ý kiến này. Nếu bạn là một chiến binh dưới quyền Lafayette, hành động nào trong đó sẽ tác động đến bạn nhiều nhất? Bạn có thể làm thế nào để hòa nhập với đồng nghiệp của mình?

NGÀY THỨ 2: KHÔI PHỤC SỰ HƯNG THỊNH

Anne Mulcahy, sau khi được bổ nhiệm vào vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị của Xerox¹ và tự phát triển bản thân để kịp tốc độ phát triển của công ty, đã làm chấn

¹ Tập đoàn đứng đầu thị trường sản xuất và in ấn kỹ thuật số cấp cao.

động Phố Wall khi công bố rằng mô hình kinh doanh của Xerox không còn thiết thực nữa. Nhận xét của bà đã khiến cổ phiếu của Xerox giảm 26% vào ngày sau đó.

Dù nhận ra Xerox có nhiều vấn đề nghiêm trọng nhưng 27 năm làm việc ở công ty khiến bà biết rằng công ty vẫn có khả năng phục hồi. Mặc dù những cố vấn bên ngoài về pháp lý và tài chính của Xerox khuyên công ty nên nộp hồ sơ để được bảo trợ khi tuyên bố phá sản nhưng bà Mulcahy từ chối vì bà biết điều đó sẽ làm nhân viên công ty nản lòng và thậm chí còn khiến tình hình trở nên khó khăn hơn. Bà quyết định sẽ chèo lái Xerox phục hồi như cũ. Một người đồng nghiệp khi đó đã cho thấy nhiệm vụ cứu vãn Xerox đã điều khiển cả niềm say mê và đạo đức nghề nghiệp của bà. Về tác động này, có lần Mulcahy đã nói, “nếu nơi này sụp đổ thì đó sẽ không phải vì Anne Mulcahy đã ngủ quên.”

Những lời nói và hành động hiệu quả của Mulcahy được gọi là “khôi phục sự hưng thịnh” cho Xerox. Niềm lạc quan, nghị lực của bà đã thuyết phục những người khác rằng điều đó là hoàn toàn có thể. Và câu chuyện về việc hồi sinh một công ty đã từng rất thành công sẽ tuyệt đến mức nào. Ai mà chẳng muốn là một nhân vật trong câu chuyện đó?

Một yếu tố khác được Mulcahy tạo lập trong văn hóa của Xerox là giá trị con người. Những lời nhận xét của bà cho thấy bà đã dành cho những người dưới quyền rất nhiều sự quan tâm. Trong một cuộc trò chuyện vô cùng thẳng thắn với phóng viên Betty Morris của tạp chí

Fortune vào năm 2003, Mulcahy phát biểu rằng có những lúc bà tỉnh giấc giữa đêm và nghĩ đến điều gì sẽ xảy ra với 96000 nhân viên đang trông cậy vào bà nếu bà không cứu được công ty. Và những khi để giữ cho Xerox sống sót mà bà phải kết thúc một dự án kinh doanh do chính bà gây dựng hay khi phải sa thải nhiều người bà từng tuyển dụng, Mulcahy đều đến gặp từng người. Bà nói với họ rằng bà thật sự rất tiếc, nhưng đó là điều phải làm để cứu công ty, và rằng đó không phải là lỗi của họ. Mulcahy có những quyết định cứng rắn và thực hiện quyết định đó theo cách bảo toàn lòng tự trọng của những người có liên quan.

Bà cũng gia tăng việc trao đổi kiến thức ở Xerox. Trong năm đầu tiên giữ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị, Mulcahy đã đi gặp gỡ 50 Chủ tịch Hội đồng quản trị khác nhau của các công ty khách hàng và nâng cao tinh thần của nhân viên bằng cách vượt một trăm nghìn dặm để thăm hỏi các nhân viên Xerox. Bà khuyến khích mọi người phát biểu ý kiến, và lắng nghe những gì họ nói. Một trong những đồng nghiệp của bà kể lại, bà đã “nói với chúng tôi mọi điều, về cả những chuyện chúng tôi không muốn biết... như chuyện chúng tôi sắp mất đi nguồn thu của mình”. Một đồng nghiệp khác đã nhận xét hóm hỉnh rằng, “Nhiệm vụ của từng ADN trong bà là nói cho bạn biết những điều tốt đẹp, những tin xấu và những điều đáng sợ”.

Bà yêu cầu mọi người bình luận về khả năng thay đổi tình thế: “Hãy tiết kiệm từng đồng đô la như thể đó là

tiền của chính bạn vậy”. Bà khen thưởng những người ở lại Xerox bằng cách tăng lương và mở rộng thêm ưu đãi cho họ như cho nghỉ phép vào ngày sinh nhật. Bà đồng ý để một trăm uỷ viên quản trị đứng đầu có cơ hội tiếp xúc với bà nhiều hơn và để họ cùng tham gia vào những quyết định quan trọng. Kết quả là 95 người trong đó ở lại với Xerox suốt công cuộc chuyển mình của công ty.

Một quan sát viên ghi lại, “Bà ấy lãnh đạo bằng cách nêu gương cho mọi người. Những người ở Xerox đều biết bà ấy làm thế và bà ấy làm việc cật lực là vì chính họ.” Những bài báo về nỗ lực phi thường của Anne Mulcahy đã cổ vũ đồng nghiệp của bà. Tạp chí *Fortune* đã viết rằng trong 2 năm liên bà không có lấy một kỳ nghỉ cuối tuần, thường xuyên đi thăm 3 thành phố trong cùng một ngày, tự mang hành lý của mình trên những chuyến bay, và nấu ăn trên chiếc trực thăng riêng của công ty Xerox nhiều hơn là ở nhà mình. Trong giai đoạn quyết định tới sự sinh tồn của Xerox và là một khoảng thời gian của cuộc đời bà, rõ ràng Mulcahy đã hi sinh bản thân vì nhiệm vụ cứu công ty và vì quyền lợi của những người đồng nghiệp của bà ở Xerox.

Tinh thần lạc quan và công sức làm việc của Mulcahy đã được đền đáp. Khi bà nhận chức Chủ tịch Hội đồng quản trị của Xerox vào tháng 5 năm 2000, công ty đang bên bờ vực phá sản và giá cổ phiếu từ \$63.69 một cổ phiếu tụt xuống còn \$4.43. Sau khi bà nhậm chức, các nhân viên công ty Xerox cùng tập hợp lại để ủng hộ bà. Nhờ cách lãnh đạo tăng cường liên kết con người trong Xerox, tất cả

đã cùng nhau xây dựng lại công ty để sinh lời như cũ và tăng trưởng trong tương lai. Những quan sát viên hàng đầu như thành viên quản trị của Xerox và nguyên Chủ tịch Hội đồng quản trị của Time Warner¹, ngài Nick Nicholas tuyên bố, “Chuyện này đúng như một phép màu.”

ÁP DỤNG

Anne Mulcahy gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách vạch ra chiến lược để Xerox xoay chuyển tình thế và làm việc cật lực để đạt được điều đó. Bà gia tăng giá trị con người bằng cách ở bên cạnh các nhân viên để an ủi họ khi họ mất việc. Bà tăng trao đổi kiến thức bằng cách gặp gỡ với các nhân viên trên toàn thế giới và lắng nghe ý kiến hay những mối quan tâm của họ. Nếu bạn cũng lãnh đạo trong hoàn cảnh phải lật ngược tình thế như vậy, biện pháp gia tăng liên kết nào của Anne Mulcahy sẽ được bạn chú trọng, và tại sao?

NGÀY THỨ 3: CÚ NÉM RỔ ĐƯỢC NHẮC ĐẾN TRÊN KHẮP THẾ GIỚI

Khi nhắc đến đội Hiệp hội Bóng rổ nhà nghề Mỹ (NBA) Chicago Bulls, có lẽ người đầu tiên bạn nghĩ đến là Michael Jordan. Có người hâm mộ thể thao nào lại không bị ấn tượng bởi cầu thủ được cho là vĩ đại nhất từ

¹. Tập đoàn Truyền thông lớn nhất thế giới.

trước đến nay của môn thể thao này? Những cú ném bóng vào rổ ở những giây cuối cùng của trận đấu, những cú úp rổ trên không, và khả năng phòng thủ bên bĩ đã khiến anh trở thành thần tượng của công chúng.

Khi bắt đầu tham gia giải NBA, Michael Jordan là ví dụ điển hình thành của việc đóng góp cá nhân. Tuy vậy, những kỳ công phi thường của anh trong suốt năm mùa thi đấu đầu tiên vẫn không đủ để đội Bulls giành chức vô địch phong cách của ông đến khi Phil Jackson trở thành huấn luyện viên trưởng và bắt đầu tác động lên những siêu sao trẻ tuổi thì vinh quang của đội Bulls mới thật sự bắt đầu.

Jackson đã giúp Jordan khi đó đã cho rằng sự cần thiết của việc duy trì vị trí ngôi sao và trở thành người mà Jackson thường gọi là “người từ bỏ cái tôi vì cái ta”. Trong trường hợp đội Bulls, điều này có nghĩa là mọi thành viên chơi như một đội theo lối tấn công hình tam giác.

Trước đó Jordan vẫn cảm thấy anh cần chiến thắng trong trận đấu bằng chính năng lực của mình bởi vì anh không tin là các đồng đội sẽ chơi ăn khớp với nhau. Nhưng một màn trình diễn cá nhân, ngay cả khi đó là màn trình diễn của một trong những cầu thủ vĩ đại nhất thì vẫn không bao giờ đủ để giúp Bulls giành thắng lợi. Thêm vào đó, Jordan dành quá ít thời gian với đồng đội của mình mà thay vào đó là thời gian chơi bời với đám bạn - những người luôn đi theo sau anh trên đường.

Tính kiêu ngạo và tách biệt về mặt xã hội với những người đồng đội của Jordan khiến họ cảm thấy như mình là những vai phụ trong màn trình diễn của anh.

Phil Jackson đã nhận thấy điều này. Ông đã đến gặp Jordan và thuyết phục anh rằng đội bóng cần có anh lãnh đạo. Điều đó cần sự hiện diện và nỗ lực tìm hiểu về những người đồng đội trên phương diện cá nhân của anh. Có Jordan trong đội hình sẽ gia tăng giá trị con người trong văn hóa của Bulls. Sự hiện diện của Jordan và niềm tin anh dành cho các đồng đội của mình sẽ cho thấy anh tôn trọng họ cả khi họ là cầu thủ bóng rổ hay là những con người bình thường.

Hoàn toàn bị thuyết phục bởi lý lẽ của Jackson, Jordan thay đổi chính mình để tạo nên sức mạnh liên kết. Anh bắt đầu dành nhiều thời gian bên cạnh đồng đội hơn, cả trong lẫn ngoài sân đấu. Trong cuốn sách *Sacred Hoops* (Những thử thách quan trọng) của mình, Phil Jackson quan sát thấy: “Sự hiện diện của Jordan tác động đến tinh thần của toàn đội... anh ấy tạo động lực cho mọi người tiến lên... trước khi luyện tập tôi thường thấy anh ấy chơi một kèm một với những cầu thủ trẻ.”

Liên kết được gia tăng khi Phil Jackson thúc đẩy việc trao đổi kiến thức. Triết lý sống của ông là “Tôi thích mọi người cảm thấy rằng họ có một vị trí trong tập thể”. Jackson biết rằng thông báo đầy đủ thông tin cho các cầu thủ và lắng nghe ý kiến của họ sẽ giúp họ giữ cảm giác được liên kết.

Việc khơi gợi tính đồng nhất của đội Bulls được gia tăng khi Jordan và Jackson cùng nhau thuyết phục các cầu thủ khác trong đội Bulls rằng họ là một đội xứng đáng giành chức vô địch. Jordan và Scottie Pippen đã nâng đội bóng lên một tầm cao mới về điều kiện vật chất và tinh thần, những điều này củng cố niềm tin của các cầu thủ rằng không có đội nào tập luyện chăm chỉ và xứng đáng với danh hiệu vô địch thế giới hơn họ.

Liên kết cũng là một phần trong tính đồng nhất của đội Bulls. Jackson khuyến khích lòng tận tâm dành cho đội bóng của các thành viên bằng cách trích dẫn một đoạn văn trong cuốn *The Second Jungle Book* (Cuốn sách thứ hai về rừng nhiệt đới) của Rudyard Kipling¹. Lời trích dẫn miêu tả quy luật của rừng nhiệt đới: "... sức mạnh của bầy đàn là Sói. Và sức mạnh của Sói là bầy đàn".

Đội Chicago Bulls của Jackson xem triết lý làm việc nhóm của ông như kim chỉ nam đi tới thành công trong bóng rổ. Khi sự liên kết trong đội được củng cố, thành công của đội Bulls đã nâng lên một tầm mới. Bắt đầu vào năm 1991, khi đội Bulls lần đầu tiên giành chức vô địch, những người đồng đội của Jordan đôi lúc lại có những đóng góp đầy ấn tượng cho trận đấu. Trước đây, Jordan luôn muốn giành lấy bóng để khép lại tỉ số vào cuối trận đấu. Sau khi Jackson làm việc với Jordan, anh tin rằng các đồng đội của mình cũng có thể tạo nên

¹ (1865 – 1936) Nhà văn, nhà thơ người Anh, đoạt giải Nobel Văn học năm 1907.

những màn trình diễn ngoạn mục trong giờ phút quyết định như thế.

Một tình huống tương tự đã xảy ra trong trận đấu thứ sáu của giải đấu giành chức vô địch năm 1993, khi đội Bulls đấu với đội Phoenix Suns. Gần cuối trận, gần như tuyệt vọng bởi tỉ số 98-96, đội Bulls tràn xuống dưới sân và thay vì chuyền bóng cho Jordan, đội Bulls lại chuyền cho John Paxson. John đã có một cú ném bóng vào rổ và ghi được ba điểm ngay trước khi tiếng còi chung cuộc vang lên, giành chiến thắng cho Bulls. Báo chí tung hô đó như là “cú ném rổ được nhắc đến trên khắp thế giới”. Vào năm tiếp theo, trong trận chung kết giành chức vô địch với đội Utah Jazz, Jordan đã chuyền bóng cho đồng đội của mình là Steve Kerr. Cầu thủ này đã có một cú ném bóng vào rổ ngay trước tiếng còi chung cuộc để mang về một danh hiệu vô địch khác cho đội Bulls. Thật đáng kinh ngạc, trong tám năm liên tục, đội Chicago Bulls đã giành được danh hiệu vô địch thế giới sáu lần.

Michael Jordan tiếp tục trở thành một huyền thoại bóng rổ với vai trò cầu thủ và là nhân tố quyết định trong mọi trận đấu. Tại thời điểm Phil Jackson rời bỏ vị trí huấn luyện viên cho đội Los Angeles Lakers vào năm 2004, ông đã đạt được thành tích sự nghiệp là 832 trận thắng và 316 trận thua (tỉ lệ trận thắng là 0,725), khiến ông trở thành huấn luyện viên có tỉ lệ trận thắng cao nhất trong lịch sử giải NBA. Nếu tính cả thời kỳ huấn luyện đội Bulls và huấn luyện đội Lakers, Jackson giành được chín danh hiệu vô địch giải NBA.

Chìa khóa thành công của Phil Jackson là ông đặt đội bóng lên ưu tiên hàng đầu khiến các cầu thủ của mình trở thành một đội bóng thực sự. Michael Jordan đáp lại bằng cách khiêm tốn cống hiến tận tâm cho đội bóng và cho các đồng đội thay cho việc tiếp tục màn trình diễn cá nhân. Liên kết có được trong đội và việc thể hiện liên kết đã nâng vị thế Jordan từ một cầu thủ vĩ đại lên một huyền thoại bóng rổ. Tuy nhiên, tính ích kỷ của một số cầu thủ của Jackson trong đội Lakers đã cản trở ông tạo ra một triều đại bóng rổ khác ở Los Angeles trong thời kỳ đầu ông làm huấn luyện viên trưởng ở đây. Bây giờ khi Jackson quay lại với đội Lakers, các cầu thủ của ông bắt đầu nhìn thấy ánh sáng. Có lẽ Phil Jackson đang tạo lập nên một triều đại thứ hai.

ÁP DỤNG

Michael Jordan gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách chia sẻ với đồng đội về niềm tin rằng đội Bulls có thể trở thành đội bóng vô địch thế giới, còn về phần mình thì anh luyện tập chăm chỉ để đạt được điều đó. Anh gia tăng giá trị con người bằng cách tìm hiểu về đồng đội và dành thời gian dạy cho các cầu thủ trẻ. Huấn luyện viên Phil Jackson gia tăng việc trao đổi kiến thức bằng cách khiến mọi người biết rằng họ giữ một vị trí nhất định trong tập thể để chia sẻ ý kiến của mình. Bạn đã bao giờ chơi trong một đội, hay bạn có thể nghĩ ra một đội nào khác ăn ý với nhau như đội

Bulls không? Có ai trong tổ chức của bạn mà bạn có thể cổ vũ hay chỉ dạy không?

NGÀY THỨ 4: NGƯỜI LÍNH CỦA HÒA BÌNH

George C. Marshall là một trong những cá nhân kiệt xuất nhất của thế kỷ 20. Sinh ra tại Uniontown, Pennsylvania vào năm 1880 và được huấn luyện ở Học viện Quân sự Virginia, Marshall là một quân nhân chuyên nghiệp - người mãi được nhớ đến vì những nỗ lực thúc đẩy hòa bình và đem lại sự liên kết mạnh mẽ giữa nước Mỹ và Tây Âu.

Thật đáng kinh ngạc khi đọc lời bình luận của những người ngưỡng mộ Marshall. Winston Churchill gọi Marshall là “người thực sự khởi nguồn chiến thắng” vì những cố gắng của ông trong Thế chiến thứ hai với vai trò Tham mưu trưởng quân đội của Tổng thống Franklin Delano Roosevelt. Những nhà lãnh đạo người Anh trong ban tham mưu đã gửi cho Marshall một thông điệp, trích đoạn như sau “Tên tuổi của ngài sẽ được những người lính vĩ đại nhất của ngài hay của bất kỳ một quốc gia nào khác ca ngợi... Bao giờ cũng thế, chúng tôi kính trọng ngài bởi tính thẳng thắn, ngài cuốn hút chúng tôi bởi sự lịch thiệp, và khơi gợi cảm hứng cho chúng tôi bởi sự chuyên tâm và sự cống hiến quên mình cho sự nghiệp chung của chúng ta”. Tổng thống Harry S. Truman đã nói về Marshall như “người quân nhân vĩ đại nhất đất nước Mỹ từng có - hay bất cứ quốc

gia nào khác có thể có... càng gặp gỡ và nói chuyện nhiều với ông, tôi càng chắc chắn rằng ông là con người vĩ đại của thời đại.” Tạp chí *Time* hai lần phong tặng ông danh hiệu “Người đàn ông của năm”.

Là người đứng đầu về quân sự trong ban tham mưu suốt Thế chiến thứ hai, Marshall được ca tụng vì đã xây dựng cơ sở quân đội vốn trước đây không được trang bị đầy đủ để có thể chiến thắng trong cuộc chiến. Sau khi Marshall nhận ra rằng nước Mỹ đang tụt hậu nghiêm trọng so với Đức trong việc sẵn sàng chiến đấu, dù ba năm trước khi Mỹ bị tấn công, ông đã làm việc không ngừng để hồi sinh sức mạnh cho quân đội Mỹ. Nghị lực và cố gắng của Marshall trong công việc đã khiến Thượng nghị sĩ Henry Stimson phát biểu rằng, “Tôi chưa bao giờ thấy một nhiệm vụ trọng đại như thế được thực hiện bởi một con người”.

Trong suốt sự nghiệp của mình, những việc làm của Marshall đã khuyến khích mối liên kết giữa mọi người. Ông gia tăng giá trị bản thân bằng một số cách thức. Chẳng hạn khi Franklin D. Roosevelt đặt Đoàn Bảo tồn Dân sự trong cuộc Đại suy thoái dưới sự chỉ huy của Marshall, ông đã bộc lộ một “niềm say mê” trong việc giúp đỡ những người trẻ tuổi bằng cách giáo dục và quan tâm tới nhu cầu chăm sóc sức khỏe của họ. Theo người viết tiểu sử của Marshall, ông “khôn ngoan để cho những người dưới quyền mình luôn bận rộn... giao cho họ những nhiệm vụ khơi gợi hứng thú.” Những người lính đều đã lập gia đình và gia đình họ phải trải qua những

khó khăn thực sự về kinh tế trong thời kỳ Đại suy thoái nên Marshall bắt đầu tiến hành một chương trình cho phép mỗi gia đình quân nhân chỉ phải trả 15 cent¹ cho một bữa ăn. Để tránh không để mọi người cho rằng chương trình này là một “hoạt động từ thiện bố thí”, ông và bà Marshall cũng đều dùng bữa ăn này.

Ví dụ được nhiều người biết đến nhất về niềm say mê của Marshall với giá trị con người đã được thể hiện qua bộ phim điện ảnh *Saving Private Ryan* (Giải cứu binh nhì Ryan) do diễn viên Tom Hanks thủ vai chính. Sau khi biết được mẹ của James Ryan đã mất ba trong số bốn người con của mình ở chiến trường, Marshall đã gửi một đội lính đến Pháp tập trung nhiệm vụ tìm kiếm binh nhì Ryan và đưa anh trở lại nước Mỹ với người mẹ của mình.

Còn ví dụ lớn nhất về hành động gia tăng giá trị con người của Marshall có lẽ là sau Thế chiến thứ hai, khi Tổng thống Truman đề nghị Marshall trở thành Ngoại trưởng, ông đã chấp nhận chức vị này vì hình dung ra cơ hội để loại bỏ những nguyên nhân dẫn đến chiến tranh. Trong hai năm, ông thuyết phục Quốc hội và người dân Mỹ trợ giúp nền kinh tế bị chiến tranh tàn phá của các nước châu Âu nơi nạn đói và dịch bệnh đang lan rộng nhanh chóng. Đó không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, vì tính nhỏ mọn của con người luôn muốn trả thù những kẻ thù trước đây hơn là giúp đỡ. Đúng như dự đoán, Marshall biết rằng phớt lờ những con người đang chịu

¹. 100 cent = 1USD.

đựng khổ sở là việc làm sai trái và có thể dẫn đến nổi oán giận gay gắt hơn hoặc sẽ là nguy cơ tiềm ẩn của một cuộc chiến trong tương lai. Trong bài phát biểu tại lễ trao bằng của Đại học Harvard, Tướng Marshall đã nói với cả thế giới: “Chính sách của chúng tôi không phải để chống lại bất cứ quốc gia hay chủ nghĩa nào mà để chống lại nạn đói, tình trạng tuyệt vọng và hỗn loạn”. Marshall một lần nữa hướng những nỗ lực không mệt mỏi của mình từ việc tiến hành một cuộc chiến sang việc giúp đỡ những đất nước ông từng tham gia chiến đấu trong chiến tranh. Kế hoạch Marshall, được mọi người biết đến như một nỗ lực tái thiết ngày một thành công vang dội. Bạn có thể đến thăm các thị trấn của châu Âu nơi những tấm thiệp in những hình ảnh tiêu điều sau Thế chiến thứ hai vẫn được bày bán, hoàn toàn đối nghịch với vẻ đẹp của các thị trấn đó ngày nay.

Vì những hoạt động nhân đạo của mình, ông là người quân nhân đầu tiên được nhận giải Nobel Hòa bình vào năm 1953. Người Anh đã vô cùng cảm động vì lòng trắc ẩn và những cố gắng của Marshall đến mức khi ông bước vào Nhà thờ Westminster để tham dự lễ đăng quang của Nữ hoàng Elizabeth II, những người tham dự đều nhận ra ông và họ đứng dậy bày tỏ lòng tôn kính dành cho ông.

George Marshall cũng gia tăng luồng kiến thức trong văn hóa bằng cách thẳng thắn nói sự thật với những người có quyền lực. Trong Thế chiến thứ nhất ở Pháp, Tướng John “Dùi cui” Pershing có lần đã chỉ trích người

chỉ huy sư đoàn của Thiếu tá Marshall trước mặt cấp dưới của ông vì một cuộc ẩu đả do lỗi của các sĩ quan của Pershing. Khi Pershing định bỏ đi, Marshall ngăn lại thậm chí còn tóm lấy tay ông, cho đến khi Pershing chịu nghe sự thật. Các sĩ quan có mặt ở đó tưởng rằng hành động của Marshall sẽ đặt dấu chấm hết cho sự nghiệp của chính ông. Tuy nhiên, với Pershing, ông đánh giá cao tính bộc trực và lòng dũng cảm của Marshall. Cuối cùng, Pershing đề cử Marshall lên chức đại tá, xem ông như một thành viên trong ban tham mưu riêng, và sau này đề bạt Marshall thành sĩ quan phụ tá riêng của mình.

Một sự việc khác cũng cho thấy đức tính thẳng thắn và trung thực của Marshall. Nhiều năm sau đó, khi Marshall tham dự cuộc họp đầu tiên của ông với Franklin D. Roosevelt, tổng thống hỏi ý kiến của ông về một chủ đề mà những người khác trong phòng đều đã nhất trí. Trước sự ngạc nhiên của ngài Tổng thống, Marshall phát biểu, “Tôi xin lỗi, thưa Tổng thống, tôi không đồng ý với ngài chút nào.” Có phần ngạc nhiên, Franklin D. Roosevelt đột ngột kết thúc cuộc họp. Sau đó, Bộ trưởng Bộ Tài chính Henry Morgenthau lại gần Marshall và nói, “Thật hân hạnh khi được biết ngài”. hóa ra, Franklin D. Roosevelt đánh giá cao tính chính trực và sẵn sàng nói những gì mình thực sự tin tưởng của Marshall. Hơn một năm sau đó, Franklin D. Roosevelt cất nhắc Marshall thành Tham mưu trưởng quân đội, chịu trách nhiệm trực tiếp với Tổng thống.

George Marshall gia tăng việc trao đổi kiến thức bằng cách coi trọng giáo dục. Một vấn đề xuyên suốt sự nghiệp của ông là một “niềm khao khát khôn nguôi được học, được biết và được hiểu.” Khi đóng quân ở Thiên Tân, “ông trở thành một chuyên gia về nền văn minh, lịch sử, và ngôn ngữ Trung Hoa... và là sĩ quan Mỹ duy nhất có thể thăm vấn các nhân chứng người Trung Quốc mà không cần sự trợ giúp của thông dịch viên.” Marshall nhận thấy Hitler đang xây dựng một khu liên hợp công nghiệp quân sự lớn nên ông quyết định cảnh báo về mối đe dọa từ Đảng Quốc xã và về điểm yếu của nước Mỹ.

Cảm hứng đồng nhất mà Marshall lan truyền tới những người khác là điều một vị quan chức cấp cao có trách nhiệm có thể đem lại cho một đất nước. Khi quân Đồng Minh tràn vào châu Âu, Tướng Marshall đã hi vọng trở thành người lãnh đạo những nỗ lực chung trong vai trò Tổng Chỉ huy của Quân đội Đồng minh. Vị trí này được bố trí ở nước Anh. Tuy nhiên, Franklin D. Roosevelt thấy cần có Marshall ở bên cạnh mình ở Washington D.C. Dù thất vọng nhưng Marshall vẫn tiếp tục làm việc cho Tổng thống với chức Tham mưu trưởng và bổ nhiệm Dwight D. Eisenhower vào vị trí Tổng chỉ huy của Chiến dịch Overlord¹. Trong khi Marshall phục vụ ở vị trí ít nổi bật hơn nhưng cũng có vai trò không kém phần quan trọng thì thành công của Eisenhower

¹. Mật danh của cuộc tấn công của Đồng Minh trên toàn khu vực tây bắc châu Âu trong trận Normandy.

trong cương vị Tổng chỉ huy trở thành một bàn đạp đến chức Tổng thống. Phải có một ý thức cá nhân phi thường về bốn phận của mình thì người ta mới có thể có sự hi sinh lớn lao như Tướng Marshall.

George Marshall có lần nói, “Bạn càng ít đồng ý với chủ trương của cấp trên, bạn càng phải có thêm nghị lực để hoàn thành nó”. Thái độ này khiến Franklin D. Roosevelt tin tưởng rằng ông luôn có thể trông cậy vào Marshall. Tổng thống biểu lộ sự tín nhiệm này khi nói, “Khi tôi không tán thành những đề xuất của Marshall, tôi không phải quay lại nhìn sau lưng xem ông ấy sẽ làm như thế nào... tôi biết ông ấy sẽ... phụng sự tôi trung thành nhất như một người Tham mưu trưởng mà bất cứ vị Tổng thống nào đều muốn có được.” Phải có tính chính trực và tính khiêm tốn hiêm thấy mới có thể làm được điều đó.

Với vai trò một người lính của hòa bình, George C. Marshall đã để lại một di sản là sự liên kết được củng cố giữa các quốc gia yêu hòa bình. Những việc làm của ông đã đặt nền móng để quyền tự do lan rộng chưa từng thấy trong nửa cuối thế kỷ 20.

ÁP DỤNG

Tướng George C. Marshall gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách trở thành một tấm gương về người lính – một chính khách cống hiến cho đất nước và làm việc hết mình để hoàn thành tốt vị trí đảm nhiệm. Ông

tăng giá trị con người bằng cách dũng cảm đương đầu với Tướng Pershing và bênh vực những người cấp dưới khi ông cảm thấy họ bị đối xử bất công. Tướng Marshall gia tăng trao đổi kiến thức qua việc tìm hiểu những gì đang xảy ra bên ngoài nước Mỹ để ông có thể sẵn sàng ứng phó với những đổi thay bên ngoài. Phẩm chất nào của Tướng Marshall mà bạn thấy ở bản thân mình? Franklin D. Roosevelt nói về Marshall, “Tôi không phải quay lại nhìn sau lưng xem ông ấy sẽ làm như thế nào... tôi biết ông ấy sẽ... phụng sự tôi trung thành nhất như một người Tham mưu trưởng mà bất cứ tổng thống nào cũng muốn có được.” Liệu cấp trên của bạn có thể nói như thế về bạn không?

NGÀY THỨ 5: THƯƠNG HIỆU "ÔM CHẶT KHÁCH HÀNG CỦA BẠN"

Michells/Richards/Marshs là một mô hình cửa hàng kinh doanh bán lẻ. Vào năm 2002, tạp chí hàng đầu về bán lẻ y phục nam giới đã gọi công ty là “Nhà bán lẻ của năm”. Hai trụ sở của công ty đặt tại Greenwich và Westport, Connecticut, cách thành phố New York chừng một tiếng lái xe, đạt được doanh số bán quần áo hàng năm đáng kinh ngạc là 65 triệu đô la. Đáng chú ý là, một nửa số hộ gia đình ở các thị trấn này đều mua hàng từ công ty. Khách hàng của công ty có nhiều nhân vật nổi tiếng như nam diễn viên Paul Newman và người dẫn chương trình truyền hình “Chương trình hôm nay” Matt Lauer, cũng như ba nhà Chủ tịch Hội đồng quản trị cuối

cùng của General Electric và những người đứng đầu của IBM, Xerox, Starwood, PepsiCo, JP Morgan, Lehman Brothers, và nhiều người khác. Gần đây nhất, công ty đã mua lại Marshs ở gần Huntington, New York.

Chắc chắn gần như đứng đầu trong danh sách các nhân tố tạo nên thành công của công ty chính là văn hóa chú trọng liên kết của Mitchells/Richards/Marshs. Ban quản lý, nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp của Mitchells/Richards/Marshs đều có lợi từ mối liên kết chặt chẽ này.

Liên kết luôn là nền tảng của Mitchells/Richards/Marshs. Vào năm 1958, Ed Mitchell từ bỏ sự nghiệp marketing và quảng cáo còn dang dở ở thành phố New York - để đổi lấy thế giới của hoạt động bán lẻ. Ed và vợ mình, Norma, nghĩ rằng việc mở một cửa hàng bán quần áo nam giới ở Westport sẽ cho phép họ làm những gì mình thích, đó là liên kết với mọi người. Họ mở một cửa hàng dựa trên niềm tin rằng đối đãi với các nhân viên như gia đình và với khách hàng như bạn bè là một điều đúng đắn. Khoảng 10 năm trước khi ông qua đời vào tháng Một năm 2004 ở tuổi 98, Ed vẫn tiếp tục làm việc ở cửa hàng Westport vài giờ một tuần. Norma, cũng làm việc ở cửa hàng cho đến khi bà mất. Nghỉ hưu có vẻ không phải là việc phù hợp với hai con người yêu sự liên kết này.

Các con trai của Ed Mitchell là Jack, hiện là Chủ tịch Hội đồng Quản trị của công ty và Bill, Phó chủ tịch, đã hăng hái noi theo triết lý yêu thương con người của cha

mình. Bill thường xuyên nhắc nhở tất cả rằng “quan tâm đến mọi người mới là điều đúng đắn”. Jack là một nhà lãnh đạo đầy nghị lực, đầy nhiệt tâm, là một người lạc quan và biết động viên người khác. Ông và Bill liên tục đến thăm cả hai cửa hàng, tạo mối liên kết với khách hàng và đồng nghiệp.

Để đưa triết lý của Mitchell vào thực tiễn, Jack miêu tả việc quan tâm mọi người như mang lại cho họ một cái ôm mang tính hình tượng. Thậm chí ông còn viết về điều này trong một cuốn sách bán chạy nhất vào năm 2003, cuốn *Hug Your Costomers: The Proven Way to Personalize Sales and Achieve Astounding Results* (Ôm chặt khách hàng của bạn: Cách thức đã được chứng minh để cá nhân hóa doanh thu và đạt được những kết quả đáng kinh ngạc).

Việc khơi gợi tính đồng nhất được gia tăng khi các nhà lãnh đạo nối kết lại một sự nghiệp chung đoàn kết và thôi thúc cả ban quản lý cũng như nhân viên. Tất cả những người có kết nối với Mitchell/Richards/Marshs đều tự hào về hình ảnh mà nó đại diện: sự hoàn hảo được phản ánh trong những nhân viên hạng nhất, quần áo chất lượng cao, niềm say mê quan tâm đến mọi người, và một lòng tận tâm dành cho cộng đồng bằng việc đều đặn tổ chức các buổi lễ gây quỹ từ thiện ở cửa hàng.

Giá trị con người được tìm thấy trong mọi khía cạnh văn hóa của Mitchells/Richards/Marshs. Các nhà lãnh đạo tin tưởng vào sự hiểu biết về các cộng sự và khách hàng (và biết cả các thành viên gia đình của họ cũng

không phải là chuyện hiếm thấy). Các nhà quản lý thì chắc chắn rằng nhân viên của họ có thời gian dành cho cuộc sống ngoài công việc. Họ cố gắng giúp đỡ các cộng sự nếu cần (đi thăm một người bệnh trong bệnh viện hay tự làm một món bánh tráng miệng ưa thích cũng không phải là điều kỳ lạ). Ban quản lý biết đáp ứng linh hoạt các nhu cầu của nhân viên (như để một nhân viên đã 65 tuổi tranh thủ chợp mắt giữa ban ngày để lấy lại sức lực). Vì quan tâm đến các cộng sự nên rất ít khi các nhà quản lý nói với các khách hàng một cách cẩu kính kiểu như hãy lo việc của mình ở nơi khác đi.

Mitchells/Richards/Marshs muốn khách hàng cảm thấy cửa hàng luôn chào đón họ như gia đình, nên các khách hàng là người lớn có thể thưởng thức một quây cà phê miễn phí trong cửa hàng và lũ trẻ thì có thể chờ ở một khu xem truyền hình đầy đủ tiện nghi. Ban quản lý và các cộng sự gọi khách hàng và những người khác bằng tên riêng vì đó là những điều mà bạn bè vẫn thường làm. Nếu một khách hàng có việc khẩn cấp vào giờ đóng cửa thì họ vẫn sẽ mở cửa hàng. Mitchells/Richards/Marshs đầu tư vào công nghệ để nắm được thông tin về khách hàng bao gồm cả những điều họ thích và không thích.

Đối với nhà cung cấp, họ xây dựng một thông lệ là luôn đến trụ sở chính của các nhà cung cấp vì điều đó cho thấy họ xem trọng các nhà cung cấp và điều đó sẽ dễ dàng liên kết với mọi người hơn. Bất cứ người nào làm việc ở Mitchells/Richards/Marshs nếu cư xử trái với giá trị con người thì sẽ được người ta lịch sự mời ra khỏi cửa.

Vào năm 1995, Mitchells mua lại Richards, cửa hàng quần áo nam giới hàng đầu ở gần Greenwich. Thông thường trong những cuộc mua lại, ban quản lý và các nhân viên của công ty mua lại ra vẻ kẻ cả với ban quản lý và nhân viên của bên bị mua lại, nhưng vụ này thì hoàn toàn khác. Vì lòng kính trọng dành cho những đồng nghiệp mới ở Richards, gia đình Mitchells vẫn giữ tên của Richards và xem vụ giao dịch như sự sáp nhập bình đẳng, dù thực tế đó là một cuộc mua lại. Họ cũng giữ cơ cấu bồi thường dựa vào tiền lương như mong muốn của bên cộng sự Richards, thay vì bắt buộc chuyển sang cơ cấu dựa vào tiền hoa hồng được sử dụng ở Mitchells. Sau vụ mua lại, các con trai của Jack là Russ và Bob đã dành 80% thời gian của mình ở Richards để “ôm chặt” những đồng nghiệp mới của mình, để họ biết rằng họ được tôn trọng và đánh giá cao đến mức nào. Đến bây giờ, gia đình Mitchells vẫn coi trọng Ed Schachter, người chủ sáng lập của Richards và tiếp tục làm việc ở cửa hàng.

Việc trao đổi kiến thức cũng gia tăng liên kết ở Mitchell/Richards/Marshs. Thông qua việc khuyến khích các cộng sự bày tỏ quan điểm và ý kiến của mình, ban quản lý tạo nên sợi dây liên kết chặt chẽ với họ. Đến lượt mình, các cộng sự cân nhắc ý kiến và quan điểm của nhau, và liên kết giữa họ đem lại lợi ích cho việc kinh doanh. Ban quản lý chủ động tuyển dụng những người biết lắng nghe và học hỏi, cầu tiến, tin tưởng rằng các cộng sự đương nhiên sẽ lắng nghe gần gũi với khách hàng, có những ý kiến và triển vọng có giá trị để chia sẻ.

Mitchells/Richards/Marshs tạo liên kết chặt chẽ hơn với khách hàng bằng cách đưa lại cho các khách hàng hàng đầu một tiếng nói qua ban cố vấn khách hàng của công ty.

Như Ed Mitchell đã biết từ ngày đầu tiên, và thành công của Mitchells/Richards/Marshs cũng cho thấy, liên kết với mọi người không chỉ là một việc đúng đắn mà đó còn là một việc làm khôn ngoan. Bạn có thể chắc chắn rằng bài học quý báu về liên kết với mọi người của Ed Mitchell đã được trao cho những người xứng đáng. Jack và Bill vẫn vô cùng năng nổ trong công việc, và trong nhiều khía cạnh, họ còn truyền ngọn lửa nhiệt tình này cho thế hệ thứ ba. Gia đình nhất trí chỉ định Russ và Bob Mitchell làm đồng Chủ tịch và tương lai sẽ là đồng Chủ tịch Hội đồng quản trị vì họ là những “người ôm” tuyệt vời chắc chắn sẽ giữ được nối liên kết với nhân viên, nhà cung cấp, và khách hàng trong những năm về sau.

ÁP DỤNG

Mitchells/Richards/Marshs gia tăng khơi gợi tính đồng nhất bằng cách truyền đạt rõ ràng giá trị của mình về việc quan tâm tới mọi người và lưu giữ hồ sơ về những người gây quỹ trong cửa hàng cho các tổ chức từ thiện địa phương. Công ty gia tăng giá trị con người bằng cách đối đãi với nhân viên như người trong gia đình và với khách hàng như bè bạn. Việc trao đổi kiến thức cũng được mở rộng ở Mitchells/Richards/Marshs

qua việc tuyển dụng những người biết lắng nghe và học hỏi. Phương diện nào trong triết lý “Ôm chặt khách hàng của bạn” sẽ có hiệu quả trong tổ chức của bạn?

Tuần thứ 2:

NGÀY THỨ 6: SỰ ĐỔI THAY HOÀN TOÀN HIẾM CÓ

Một trong những câu chuyện về sự đổi thay hoàn toàn nổi tiếng nhất trong lịch sử cũng là một trong những câu chuyện hi hữu nhất. Đó là câu chuyện về Nữ hoàng Elizabeth I, người phụ nữ được thừa kế ngai vàng nước Anh khi mới hai mươi lăm tuổi vào năm 1558 và chưa hề có kinh nghiệm lãnh đạo gì. Bà phải đối mặt với định kiến trong thời đại người phụ nữ không được coi trọng so với đàn ông và sống trong mối đe dọa cái chết thường xuyên. Bất chấp những trở ngại này, bà vẫn vượt qua được những chống đối và dẫn dắt đất nước từ tình trạng kiệt quệ qua tài chính trở thành một vương quốc hùng cường trên thế giới. Bà là một minh chứng vĩ đại về một người lãnh đạo có thể liên kết mọi người và khơi dậy những điều tốt đẹp nhất trong họ.

Bước khởi đầu trong cuộc đời của bà không hứa hẹn chút triển vọng nào. Bà là con gái của Vua Henry VIII và Hoàng hậu Anne Boleyn. Khi Elizabeth được hai tuổi, nhà vua kết tội mẹ bà là ngoại tình và treo cổ bà ở Tháp Luân Đôn. Lúc đó, Elizabeth mất tước vị công chúa và quyền thừa kế ngai vàng. Tuy vậy, một vài năm sau đó,

mẹ kế của bà, Catherine Parr đã thuyết phục Vua Henry khôi phục quyền thừa kế cho Elizabeth.

Khi Elizabeth trở thành Nữ hoàng, nước Anh đang ở trong tình trạng bất ổn, và cơ hội thành công, thậm chí là cơ hội sống sót của bà vô cùng u tối. Thứ nhất, nước Anh đang có những mâu thuẫn nội bộ giữa đạo Tin Lành và đạo Cơ Đốc sau Phong trào Cải cách và Chống cải cách. Thứ hai là ngân khố của quốc gia gần như cạn kiệt. Cuối cùng, Giáo hoàng Pius V đã tuyên bố rằng “bất cứ ai tổng được Nữ hoàng Elizabeth ra khỏi thế giới này... không hề có tội mà còn đáng được khen trong con mắt của Đức Chúa.” Với lời cầu phúc của Giáo hoàng, các nhóm người ở Rome, Pháp và Tây Ban Nha ngầm âm mưu kế hoạch sát hại Nữ hoàng Elizabeth.

Bất chấp tình cảnh căng thẳng đó, Nữ hoàng Elizabeth vẫn chứng tỏ có khả năng đối phó với tình hình. Khi có tin rằng bà thừa kế ngai vàng sau cái chết của người chị gái cùng cha khác mẹ là Nữ hoàng Mary, Elizabeth dứt chiếc nhẫn của nữ hoàng vào ngón tay mình, quỳ xuống và xướng lên bài Thánh ca: Chúa Trời đã làm điều đó, và điều đó thật phi thường trong mắt chúng ta. Với ý thức về nghĩa vụ thiêng liêng, bà bắt đầu đặt những bước chân đầu tiên lên chặng đường dài phục hưng nước Anh.

Điều nổi bật trong thời gian trị vì của Nữ hoàng Elizabeth là sức mạnh của lòng tận tâm với sứ mệnh của bản thân và với thần dân của mình. Một biểu hiện của lòng tận tụy là việc bà từ chối kết hôn với tình yêu của

đời mình, Robert Dudley. Người ta đồn đại rằng người vợ ốm nặng vô phương cứu chữa của Dudley đã chết vì một cú ngã khi ông đẩy bà. Nếu Elizabeth kết hôn với Dudley, ngai vàng của bà sẽ bị lung lay. Thay vào đó bà chọn cách bày tỏ ý định của mình là “gắn bó với một người chồng là Vương quốc Anh... và bà sẽ mãn nguyện nếu bà sống và chết đi như một nữ đồng trinh.”

Sau đó, Elizabeth được biết tới như Nữ hoàng Đồng trinh, một từ miêu tả có ý nghĩa so sánh với Đức Mẹ Đồng trinh Maria. Dường như Nữ hoàng cũng khuyến khích hình ảnh mới này của mình. Khi ngài Walter Raleigh¹ muốn đặt tên một thuộc địa ở Bắc Mỹ để bày tỏ lòng tôn kính với Nữ hoàng, Elizabeth đã gợi ý cái tên Virginia.

Nữ hoàng Elizabeth gặp một biến cố quân sự vào năm 1588. Nhà vua Philip II của Tây Ban Nha đã tập hợp Đại hạm đội gồm 130 chiếc tàu và ba mươi nghìn người tấn công nước Anh và bắt theo đạo Cơ Đốc. Elizabeth đốc lòng lãnh đạo binh lính, thân chinh đến Tilbury gần Biển Manche để tham gia cùng binh lính và chờ quân Tây Ban Nha. Nói cách khác thì binh lính của bà đã bị mê hoặc khi bà đi lại giữa họ. Một nhân chứng đã miêu tả bà trông như một “vị tướng đáng sùng kính”. Bài diễn thuyết của bà ở đó được miêu tả như là “một trong những bài diễn văn hay nhất lịch sử nước Anh”. Bà phát biểu:

Những thân dân yêu mến của ta... ta đã đến... để sống và chết cùng tất cả các bạn. Hi sinh vì Đức Chúa, vì vương quốc

¹. (1552 - 1618) Nhà văn, nhà thơ, nhà thám hiểm nổi tiếng người Anh.

của ta và vì thân dân, danh dự và dòng máu của ta ngay cả có phải trở về với cát bụi. Ta biết ta có một cơ thể yếu ớt của người phụ nữ nhưng ta có trái tim và tinh thần của một Quốc vương và là một Quốc vương của nước Anh. Ta cho rằng đó là một sự khinh miệt đáng ghê tởm nếu... Tây Ban Nha hay bất cứ ông hoàng Châu Âu nào dám xâm lấn biên giới của vương quốc ta; thay vì có bất cứ điều hổ thẹn nào, ta sẽ tự mình cầm vũ khí chiến đấu.

Mặc dù, trước đây đã có nhiều thần dân tôn thờ Nữ hoàng vì quyết tâm kiên định muốn xây dựng nước Anh lớn mạnh của bà, nhưng theo nhà sử học Simon Schama, chỉ sau khi ở Tilbury, Nữ hoàng Elizabeth mới trở thành một biểu tượng dân tộc. May mắn thay, tinh thần sẵn sàng chiến đấu của Elizabeth không bao giờ bị kiểm chứng. Trước khi quân Đại Hạm đội của Tây Ban Nha đến, những con tàu Anh siêu tốc, dễ vận hành được trang bị vũ khí tối tân hơn cùng với gió biển đã phá tan Hạm đội. Quân Tây Ban Nha thiệt hại ba mươi chiếc tàu cùng mười lăm nghìn binh sĩ.

Việc khơi gợi tính đồng nhất được chấn hưng ở nước Anh dưới thời Nữ hoàng Elizabeth. Nhiều nhà sử học nhất trí rằng Nữ hoàng được thần dân ca tụng, nhiều người trong họ còn trù mến gọi bà với cái tên “Good Queen Bess” (Nữ hoàng huyền thoại). Vì thể diện của vương quốc có mối liên hệ mật thiết với thể diện của người trị vì đất nước nên tình cảm yêu mến của dân chúng Anh dành cho Nữ hoàng Elizabeth và tầm ảnh

hưởng ngày càng lớn của bà với thế giới khiến họ tự hào khi được là thần dân của bà.

Elizabeth gia tăng giá trị con người bằng cách cho dân chúng thấy bà quan tâm đến họ như thế nào. Khi các cố vấn của bà khuyến khích bà trừng phạt các tín đồ Cơ Đốc giáo, bà đã từ chối. Bà chọn cách dâng hiến hoàn toàn bản thân cho thần dân của mình thay vì cưới người đàn ông mình yêu, và bà bày tỏ tinh thần sẵn sàng chiến đấu bên cạnh quân lính của mình. Vào thời các quốc vương cai trị với bàn tay sắt, những hành động của bà thể hiện tình thương và ý thức về bốn phận đối với thần dân.

Mặc dù việc trao đổi kiến thức bị hạn chế ở giai đoạn lịch sử này nhưng có bằng chứng cho thấy Nữ hoàng Elizabeth đã lắng nghe lời khuyên từ những cố vấn thân tín và cân nhắc cẩn thận những điều bà học được trước khi ra quyết định. Vì bà không nhanh chóng giải quyết các vấn đề như các nhà vua trước, những người chỉ trích bà xem việc bà chậm chạp hơn, tiếp cận vấn đề thận trọng hơn như một bằng chứng chứng minh bà là một nhà lãnh đạo kém cỏi. Thực tế thì cách tiếp cận vấn đề cân trọng để ra quyết định của Nữ Hoàng Elizabeth đã giúp ích cho bà và cả nước Anh.

Liên kết được gia tăng giữa người dân Anh đã góp phần chấn hưng hoạt động thương mại và văn hóa của nước Anh. Thời gian trị vì bốn mươi tư năm của Nữ hoàng Elizabeth đã thành công đến mức được người ta biết đến như Thời kỳ hoàng kim của nước Anh.

ÁP DỤNG

Nữ hoàng Elizabeth I tăng khơi gợi tính đồng nhất bằng cách tuyên bố kết hôn với chính nước Anh như một biểu hiện cho thấy lòng tận tâm với bốn phần của bà. Bà tăng giá trị con người bằng cách từ chối trừng phạt các tín đồ Cơ Đốc giáo - những người giữ quan điểm khác biệt với bà. Bà tăng trao đổi kiến thức bằng cách lắng nghe các cố vấn của mình và xem xét quan điểm của họ. Có lúc nào bạn cảm thấy bạn cần làm những việc trái với cách suy nghĩ của thời đại và đưa lại sự thay đổi? Chủ đề nào trong câu chuyện về Nữ hoàng Elizabeth tạo cảm hứng cho bạn?

NGÀY THỨ 7: MỘT QUỐC VƯƠNG ANH MINH?

Khi còn là một chàng trai trẻ, Hoàng tử Frederick II lâm vào tình cảnh không thể chịu đựng nổi. Sống trong thủ đô Berlin của nước Phổ vào đầu thế kỷ mười tám, Frederick mong muốn được tự quyết định và độc lập nhưng phải sống dưới bóng người cha chuyên quyền, độc đoán là Frederick I - vị vua đầu tiên của người Phổ. Nhà vua không tán thành lối sống tân tiến của Frederick nên ông công khai đánh đập và mắng mỏ Frederick để buộc con trai mình phải tuân theo những mong muốn của ông.

Khi hoàng tử mười tám tuổi, chàng và một người bạn vì sợ hãi nên cố tìm cách trốn sang nước Anh. Để trừng phạt con trai, nhà vua bắt Frederick phải chứng kiến cảnh bạn mình bị treo cổ. Vì những hồi ức cay đắng này, Frederick hiểu ra kết cục tất yếu của một đảng trị vì sẽ ra sao nếu lạm dụng quyền lực của mình. Đáng tiếc thay, vào lúc đó, chàng chẳng thể làm được gì. Thế nên hoàng tử kiên nhẫn chờ đợi cơ hội.

Vào năm 1740, Frederick II lên ngôi hoàng đế nước Phổ. Dường như ông đã quyết tâm trị vì theo cách hoàn toàn khác với cha mình. Chịu ảnh hưởng bởi những tác phẩm của John Locke¹ và Cicero², ông miêu tả bản thân như “người công bộc số một của quốc gia”. Những việc làm của ông thực sự là một cuộc cách mạng.

Việc khơi gợi tính đồng nhất của nước Phổ gia tăng cùng mức độ lan truyền hình ảnh vị hoàng đế anh minh Frederick. Dưới thời Frederick, danh tiếng của nước Phổ lớn mạnh, thành một thế lực của châu Âu, điều này cũng gia tăng yếu tố văn hóa trong việc khơi gợi tính đồng nhất.

Frederick gia tăng giá trị con người bằng nhiều cách. Ông sống như một nhà tu khổ hạnh ở một nơi giản dị so với những cung điện nguy nga của hầu hết các bậc

¹. (1632 – 1704) Triết gia người Anh, được coi là người sáng lập Chủ nghĩa Kinh nghiệm.

². Marcus Tullius Cicero (106 trước CN – 43 sau CN), một chính trị gia, luật sư, triết gia của Roma. Ông được coi là nhà hùng biện vĩ đại nhất của Roma.

đế vương. Ông thiết lập những biện pháp bảo vệ riêng theo luật bằng cách xúc tiến quy trình pháp lý, bãi bỏ tra tấn, và chỉ cho phép thi hành hình phạt tử hình khi được sự chấp thuận của chính ông. Ông xây dựng bộ luật đầu tiên của Đức và các quan toà được đào tạo bài bản, điều này khiến những phiên toà ở nước Phổ càng tăng danh tiếng là những phiên toà công bằng nhất ở châu Âu. Ông ban hành chính sách khoan dung tôn giáo. Ông xây dựng lại các thị trấn và những con đường dài hàng nghìn dặm để liên kết các cộng đồng với nhau. Việc trao đổi kiến thức càng được mở rộng khi ông bảo vệ quyền tự do ngôn luận và khuyến khích nền giáo dục cho dân chúng.

Sự trị vì của Vua Frederick đã đem lại kết quả thật phi thường. Trong cuộc chiến tranh Bảy Năm¹, ông đã bảo vệ thành công nước Phổ chống lại những cuộc tấn công của Pháp, Nga và Áo dù có lực lượng quân ít ỏi hơn. Đặc biệt là, trước khi qua đời vào năm 1786, ông đã xây dựng nước Phổ thành một trong những quốc gia hùng mạnh nhất châu Âu.

Nhà sử học James MacGregor Burns đã gọi ông là “một trong những bậc trị vì oai hùng... có tính xây dựng và thành công nhất trong thời cận đại.” Voltaire, nhà triết học người Pháp, đã miêu tả Frederick như “Vua của những Nhà triết học”. Nhưng thần dân của ông thì gọi

¹ Diễn ra năm 1754 và từ năm 1756 đến năm 1763.

ông bằng cái tên mà ông sẽ mãi được ghi nhớ đến: Frederick Đại đế.

Mặc dù Frederick sớm thu được thành công đáng kể trong thời gian trị vì nhưng về sau ông bắt đầu phạm sai lầm. Khao khát tột độ những cuộc quân phạt để đạt được danh tiếng cá nhân và thỏa mãn kì vọng của người cha quá cố đã chiến thắng cả khát vọng giúp đỡ thần dân của ông. Cuối cùng, những chiến trường đẫm máu đã ám ảnh Frederick trong những đêm mất ngủ và những cơn ác mộng về người cha có phần khiến ông ngày một tuyệt vọng, và sức khỏe ngày càng suy yếu. Khi ông già đi, Frederick đối xử với những người khác chỉ toàn bằng những lời lăng mạ. Có một thời ông từng được thần dân nước Phổ tôn sùng nhưng trước khi ông băng hà vào năm 1786 chỉ còn một số ít người thương tiếc ông.

ÁP DỤNG

Frederick Đại đế gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất của nước Phổ bằng cách mở rộng danh tiếng của mình như một đấng trị vì có ảnh hưởng lớn. Ông làm tăng giá trị con người bằng cách mang lại tính công bằng cho các phiên toà. Ông gia tăng trao đổi kiến thức bằng cách phát triển giáo dục cho người dân Phổ. Bạn có thể thay đổi điều kiện nào trong môi trường làm việc của mình sau khi bạn được bổ nhiệm? Bạn có thể làm điều gì khác với cấp trên của mình?

NGÀY THỨ 8: ĐIỀU ĐẦU TIÊN TRONG TRÁI TIM CỦA HỌ

Richard Neustadt, học giả cấp cao thuộc Đại học Harvard, nhận xét về Tổng thống George Washington như sau: “Điều khiến ông ấy nổi bật không phải là tài lãnh đạo... đó là cách ông ấy quan tâm tới binh lính của mình. Những người lính của ông biết rằng ông tôn trọng và quan tâm đến họ, và ông sẽ đồng cam cộng khổ cùng họ.”

Từ khi còn là một chàng trai trẻ, George Washington luôn giữ bên mình một quyển sách về những nguyên tắc riêng để tự nhắc nhở về cách hành xử mà ông mong muốn thực hiện mỗi ngày. Nhiều nguyên tắc thể hiện giá trị con người, cho thấy sự tôn trọng và bảo vệ mà Washington dành cho những người khác suốt cuộc đời mình. Một số mục của ông có ghi như sau: “Khi làm bất cứ việc gì trước mặt người khác thì cũng cần thể hiện sự tôn trọng dành cho những người có mặt ở đó”; “Đừng nói điều gì khi bạn cần giữ bí mật”; “Không nói những lời trách mắng với bất cứ người nào”; “Từ tốn bày tỏ ý kiến của mình với người khác”; “Khi người khác nói phải chăm chú lắng nghe”; “Nghĩ trước khi nói”; và “Không được háo thắng đến mức không để cho người khác tự do phát biểu ý kiến của họ”.

Cũng như nhiều nhà lãnh đạo vĩ đại khác - những người truyền cảm hứng cho cấp dưới của mình, George

Washington gia tăng giá trị con người trong địa phận văn hóa ông có trách nhiệm lãnh đạo. Nhà sử học Edward G. Lengel đánh giá sự lãnh đạo của Washington trong mùa đông vô cùng lạnh giá vào năm 1777-1778 ở Thung lũng Forge là “hi sinh” và chú giải rằng “ông ấy đặc biệt chú tâm đến việc các binh lính của mình có nơi ở tử tế”. Nhà sử học Henry Steele Commager viết rằng sự hi sinh của Washington dành cho nước Mỹ được chứng minh bởi việc ông đã phục vụ không công với vai trò chỉ huy trong quân đội thuộc địa và gần như phá sản trước khi ông trở về nhà mình ở Mount Vernon sau khi giữ chức Tổng thống đầu tiên của Hoa Kỳ. Khi những người lính muốn lật đổ chính phủ lâm thời và muốn lập Washington làm người lãnh đạo đất nước tìm cách đặt vấn đề với ông, ông đã gặp họ và tuyên bố rõ ràng rằng ý nghĩ lật đổ chính phủ thuộc địa Hoa Kỳ là điều đáng ghê tởm với ông và trong bất kỳ hoàn cảnh nào, ông cũng không bao giờ nghĩ đến việc đó.

Khi Nhà vua George III của nước Anh nghe tin Washington từ bỏ cấp hàm và không nắm quyền lực sau Cách mạng Mỹ, ông đã bình luận “Nếu điều đó là sự thật thì George Washington đúng là người đàn ông vĩ đại nhất trên thế giới này”.

Hành động vị tha của Washington đã liên kết ông với mọi người vì hành động đó củng cố niềm tin nơi họ. Khi một người lãnh đạo tuyên bố rằng ông ấy hoặc bà ấy đang lãnh đạo vì bốn phận và vì quyền lợi của mọi

người, thay vì mục đích cá nhân, đương nhiên mọi người sẽ trở nên tin tưởng người đó hơn.

George Washington cũng gia tăng việc trao đổi kiến thức. Ông nổi tiếng là chăm chú lắng nghe và ăn nói điềm đạm. Trong Chiến tranh Cách mạng, Washington đã nghe theo những lời khuyên từ hội đồng chiến tranh, một nhóm binh sĩ có nhiệm vụ báo cáo trực tiếp với ông, và lời khuyên của họ giúp ông tránh phạm phải những sai lầm tai hại. Khi giữ ghế chủ tọa trong Hội nghị Lập hiến, Washington rất hiếm khi nói một lời trừ khi phải can thiệp hoặc ra quyết định để giải toả bế tắc trong những cuộc tranh cãi.

Washington còn gia tăng khơi gợi tính đồng nhất. Ông tận tâm cho sự nghiệp giành độc lập và thường xuyên gọi đó là “sự nghiệp vẻ vang của chúng ta”. Tình yêu nước Mỹ và sự hi sinh cá nhân của ông vì tình yêu đó đã thúc giục những người khác. Với tất cả nhân vật kiệt xuất bên cạnh ông - John Adams, Thomas Jefferson, Benjamin Franklin, Alexander Hamilton, và những người khác - họ xem Washington hiển nhiên là nhà lãnh đạo vĩ đại nhất.

Dưới sự lãnh đạo của Washington và văn hóa ông góp phần kiến tạo, mối liên kết giữa những người khai hoang vùng đất mới đã đoàn kết họ lại để đánh bại sức mạnh quân sự ưu việt của thời đại và mở ra một thời đại mới cho một đất nước mới đi lên.

ÁP DỤNG

George Washington gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng việc nói với các binh sĩ do ông lãnh đạo về “sự nghiệp vẻ vang” của họ. Ông tăng giá trị con người bằng cách cùng chia sẻ hi sinh với các binh lính trong những thời điểm khó khăn. Ông gia tăng việc trao đổi kiến thức bằng cách trở thành minh chứng cho những người khác về một người biết lắng nghe. Washington là một trong những nhà lãnh đạo mẫu mực trong lịch sử. Bạn có thể nghĩ đến một nhà lãnh đạo mẫu mực nào trong thời đại này đã truyền cảm hứng cho bạn? Phẩm chất nào của người đó khiến bạn khâm phục và liệu bạn có muốn thi đua trong môi trường làm việc của mình không?

NGÀY THỨ 9: TÁI LIÊN KẾT MỘT ĐẤT NƯỚC

Một minh chứng lịch sử đặc biệt về giá trị con người xảy ra sau cuộc Nội chiến đẫm máu ở Mỹ. Bắt đầu khi chỉ huy Quân Liên bang miền Bắc, Tướng Robert E. Lee, gặp chỉ huy Quân Liên minh miền Nam, Tướng Ulysses S. Grant, tại Trụ sở toà án Appomattox vào năm 1865 để thương lượng các điều khoản trong Tuyên bố đầu hàng của Quân Liên minh. Tướng Grant đã đồng ý cho các sĩ quan của quân Liên minh được giữ kiếm, tài sản cá nhân và ngựa thay vì buộc họ dâng nộp cho Quân Liên bang. Ông cũng hứa hoàn trả ngựa của lính kỵ binh và pháo thủ - những người cần chúng cho các trang trại nhỏ khi

trở lại cuộc sống đời thường. Và cuối cùng, Tướng Grant cung cấp lương thực và nước cho quân của Tướng Lee, những người trong những ngày trước đó chỉ có khẩu phần ăn vô cùng eo hẹp.

Sau khi các điều kiện đầu hàng được thỏa thuận xong trong một văn kiện do hai vị tướng ký kết và khi Tướng Lee ra về, Tướng Grant tiến ra đến cửa. Khi Tướng Lee bắt đầu cưỡi ngựa, Tướng Grant mới lùi lại, đứng nghiêm và ngả mũ chào. Nhìn thấy người chỉ huy của mình như vậy, binh sĩ của Grant cũng làm theo. Xúc động sâu sắc trước hành động của Tướng Grant, Tướng Lee quay lại và ngả mũ đầy kính trọng với Tướng Grant cùng binh sĩ của ông khi cáo biệt.

Về phương diện lịch sử, bên thắng trận cướp bóc từ kẻ thù bại trận của mình vì lợi nhuận kinh tế và để trả thù. Là những quân nhân từng tốt nghiệp Học viện Quân sự Hoa Kỳ tại West Point, Tướng Lee và Tướng Grant đều biết rằng hành động của Tướng Grant là đặc biệt - họ biểu lộ thái độ tôn trọng phẩm giá con người. Tướng Lee không bao giờ quên lòng nhân từ của Tướng Grant. Một vài năm sau, khi đã là Hiệu trưởng trường Đại học Washington ở Lexington, Virginia, Lee nghe thấy một giáo sư bồi nhọ nhân cách của Tướng Grant, ông phản bác, "Thưa ngài, nếu ngài nói lại một lần nữa những lời thiếu tôn trọng dành cho Tướng Grant trước mặt tôi, hoặc là tôi hoặc là ngài sẽ cắt đứt mối liên kết của chúng ta với trường đại học này!"

Một hành động khác làm gia tăng giá trị con người trong văn hóa tiền Nội chiến xảy ra khi Tổng thống Abraham Lincoln kêu gọi lòng khoan dung của tất cả người dân Mỹ hàn gắn hận thù giữa người miền Bắc và người miền Nam. Trong bài diễn văn nhậm chức nhiệm kỳ thứ hai, Tổng thống Lincoln phát biểu,

Nếu chúng ta không có ác ý với ai, chúng ta khoan dung với tất cả, vâng vàng với tính thiện Chúa Trời trao cho chúng ta để nhìn thấy lẽ phải, chúng ta hãy phấn đấu hoàn thành công việc của mình, để hàn gắn vết thương của đất nước này, để quan tâm đến những người bỏ mạng nơi chiến trận và người vợ góa, đứa con mồ côi của họ, để thực hiện tất cả những điều có thể đạt được và nuôi dưỡng nên hòa bình chính đáng và bền vững giữa chúng ta và với tất cả quốc gia khác.

Những năm sau Nội chiến, miền Nam lâm vào khó khăn nhưng Tướng Robert E. Lee đã giúp chữa lành vết thương đó bằng cách nêu gương cho những người khác. Ông thể trung thành với Hoa Kỳ và kết quả là đưa được hàng chục nghìn cựu binh Liên minh gia nhập quân Liên bang. Vào một dịp khác, Tướng Lee dẫn đường cho những người miền Nam da trắng - một nghĩa cử vang dội khắp nước Mỹ. Tại nhà thờ Tân giáo St. Paul ở Richmon, Virginia, một nô lệ người Mỹ gốc Phi được giải phóng làm những giáo dân da trắng đứng sững sờ khi phá vỡ truyền thống, đó là người đầu tiên được đến gần và quỳ dưới thánh đường để nhận Lễ ban Thánh thể. Trong khi những người da trắng khác ngậm ngừ

thì vị tướng huyền thoại lại gần chân Thánh đường và quỳ xuống bên cạnh người đàn ông Mỹ - Phi.

Những lời nói và hành động của Tướng Grant, Tướng Lee và Tổng Thống Lincoln gia tăng giá trị con người ở nước Mỹ vào những thời điểm cần liên kết những người dân lại.

ÁP DỤNG

Trong các cuộc sáp nhập, một số nhân viên của công ty mua lại thường tỏ vẻ kẻ cả với các nhân viên của công ty bị mua lại. Lòng kính trọng mà Tướng Ulysses S. Grant và các sĩ quan của mình dành cho Tướng Robert E. Lee đã gia tăng giá trị con người như thế nào, và các nhân viên của công ty mua lại có thể thể hiện sự kính trọng tương tự với các nhân viên của công ty bị mua lại ra sao? Khi bạn ở vị trí quyền lực, hoặc là một “người chiến thắng”, bạn sẽ đối xử với bên thua cuộc như thế nào?

NGÀY THỨ 10: LIÊN KẾT VỚI CHÍNH NGHĨA

Vào năm 1852, một nhà văn sống ở New Brunswick, Maine, đã xuất bản một cuốn sách trở thành chất xúc tác thủ tiêu chế độ nô lệ ở Mỹ. Cả nhà xuất bản và tác giả đều không hề lạc quan rằng quyển sách sẽ bán được nhiều.

Tuy nhiên họ đã lầm.

Theo nhà sử học David McCullough, cuốn sách đã tạo nên lịch sử xuất bản, bán được mười nghìn bản trong tuần đầu tiên và ba trăm nghìn bản trong năm đầu tiên. Nhà xuất bản phải tái bản ba lần liên tiếp để đáp ứng nhu cầu của độc giả. Bên ngoài nước Mỹ, cuốn sách bán được một triệu rưỡi bản trong một năm và được dịch sang ba mươi bảy ngôn ngữ. Đến bây giờ người ta vẫn tìm đọc, suy ngẫm và bàn luận về cuốn sách này.

McCullough đã nhận xét về cuốn sách như sau:

Điều cuốn sách làm được vào thời điểm đó là đưa ra vấn đề chế độ chiếm hữu nô lệ và cho thấy bản chất của nó, trong phạm vi con người. Không nhà văn nào trước đó làm được điều này. Chế độ chiếm hữu nô lệ đã bị tranh cãi về mặt lý thuyết, bị thuyết giáo chống lại như là một vấn đề đạo đức, người ta bàn tán nhỏ to trong những nhóm người có học thức về bản chất xấu xa của nó. Nhưng chỉ có cuốn sách khiến người ta cảm nhận được chế độ chiếm hữu nô lệ là như thế nào.

Sự nổi tiếng của cuốn *Uncle Tom's Cabin* (Túp lều bác Tom) và tác động của nó tới các độc giả đã khiến tác giả bất ngờ. Người ta kéo đến rất đông để gặp gỡ bà mỗi lần bà nói chuyện. Người ta kể rằng khi Tổng thống Abraham Lincoln gặp Harriet Beecher Stowe, ông đã bảo, “Vậy ra bà chính là người phụ nữ nhỏ bé đã gây ra cuộc chiến vĩ đại này”. Suy ngẫm về tác động của những câu chuyện với mọi người, bà cho rằng, “Dù tốt hay xấu, đó là một điều cần phải được suy ngẫm nghiêm túc

nhất. Không ai không nhận thấy rằng trong thời đại của chúng ta điều đó đang gây nên tác động vô cùng to lớn.”

Vào ngày mồng Một tháng Một năm 1863, ngày Lincoln ký Tuyên ngôn Giải phóng cho phép trao trả tự do cho những người nô lệ, Harriett Beecher Stowe đang tham dự một buổi hòa nhạc ở Boston. Khi có một người nào đó trong đám đông thông báo sự hiện diện của bà, các khán giả đều đứng dậy hoan hô bà.

Mặc dù Stowe không phải là một nhà lãnh đạo theo đúng nghĩa thông thường nhưng rõ ràng bà là một nhà lãnh đạo tư tưởng. Chế độ chiếm hữu nô lệ ở Mỹ đã được tranh cãi và bàn luận kịch liệt từ khi sáng lập nước Mỹ, và vẫn chưa bị xóa bỏ cho đến hơn tám thập kỷ sau khi nước Mỹ giành được độc lập. Những lời của Stowe đã biến nó thành vấn đề cá nhân của mỗi người. Chìa khóa thành công của bà chính là do bà hiểu những người dân Mỹ - những người tán thành thủ tiêu chế độ nô lệ sẽ nghĩ về chính bản thân mình như thế nào, nói cách khác bà hiểu cảm hứng đồng nhất của họ. Một phần trong suy nghĩ chung của những con người này là họ tự cho mình là tử tế, ngoan đạo. Cuộc sống của những nô lệ mà Stowe đã miêu tả lại hoàn toàn trái ngược với suy nghĩ đó. Tương tự như thế, họ cảm thấy bản thân mình là phải những người đứng lên chống lại áp bức. Bằng cách viết một câu chuyện về những thân phận khiến mọi người cảm thấy thương xót, Stowe đã tạo nên sợi dây kết nối tinh thần liên kết họ lại cùng hi sinh vì sự nghiệp chung.

ÁP DỤNG

Với cuốn sách *Uncle Tom's Cabin* (Túp lều bác Tôm), Harriet Beecher Stowe đã làm lay động trái tim của những người theo chủ nghĩa bãi nô. Những dòng văn miêu tả sinh động về bản chất xấu xa của chế độ chiếm hữu nô lệ đã giáng một đòn mạnh vào những người tự cho mình là người tử tế và thúc đẩy họ hành động. Liệu bạn có can đảm vạch trần những việc sai trái trong tổ chức của mình không? Bạn có thể làm gì để mọi người nhận ra điều sai trái trong một thông lệ được chấp nhận lâu nay?

Tuần thứ 3:

NGÀY THỨ 11: CHẤT XÚC TÁC TÍNH CỘNG ĐỒNG

Vào năm 1982, Howard Schultz, Chủ tịch đương nhiệm đồng thời là trưởng ban hoạch định chiến lược toàn cầu của Starbucks, đã từ bỏ vị trí quản lý kinh doanh cho một công ty đồ gia dụng của châu Âu để làm việc cho một công ty nhỏ kinh doanh bán lẻ cà phê ở Seattle. Starbucks đã thu hút sự chú ý của Schultz khi ông nhận thấy có một công ty nhỏ đang đặt hàng công ty ông một số lượng rất lớn máy pha cà phê. Khi Schultz đến thăm Seattle, ông dừng lại để tìm hiểu Starbucks và rồi bị hấp dẫn bởi những triển vọng mới. Ông nói: “Tôi nhìn thấy Starbucks, không phải vì bản thân nó hiện tại mà vì nó trong tương lai”.

Nguyên tắc then chốt trong tầm nhìn rộng của Schultz thật đơn giản: tạo nên tính cộng đồng. Ý tưởng này đến với Schultz khi ông đến tham quan Milan, Italy. Tại đây, ông quan sát thấy mọi người tụ tập ở những quán cà phê ở vùng lân cận “như một phần coi nói mở rộng của hành lang phía trước, như phần coi nói của một ngôi nhà”, ông thường bảo vậy. Tại Starbucks, Schultz nhìn thấy một cách đưa mọi người gần lại với nhau ở Mỹ giống như quán cà phê đã đưa mọi người lại gần với nhau ở Italy.

Đáng tiếc là những nhà sáng lập của Starbucks không có suy nghĩ như ông. Họ chỉ muốn duy trì hình thức một quán cà phê nhỏ. Tuy vậy, niềm tin của Schultz vào ý tưởng này quá vững vàng đến mức cuối cùng ông đã rời bỏ Starbucks vào năm 1985 để bắt đầu kinh doanh một quán cà phê. Hai năm sau, ông mua lại được Starbucks từ những người chủ cũ và sáp nhập vào công ty nhỏ của ông. Schultz, một nhà lãnh đạo nhiệt huyết, có tầm nhìn xa trông rộng đã tạo nên một cuộc cách mạng trong kinh doanh bán lẻ cà phê ở nước Mỹ và nhanh chóng mở rộng tầm ảnh hưởng của Starbucks trên toàn thế giới.

Howard Schultz chú trọng khuyến khích việc khơi gợi tính đồng nhất cho công ty từ trong trái tim và tâm trí của các nhân viên. Đầu tiên ông kể về câu chuyện của chính mình và giải thích chi tiết Starbucks sẽ trở thành một nơi nghỉ ngơi cho mọi người như thế nào khi họ dành thời gian thoát khỏi chuỗi ngày bận rộn để dừng

lại tận hưởng những giây phút thư giãn. Vào năm 1997, khi công ty đã lớn mạnh hơn với 1.300 cửa hàng và 25.000 đối tác, Schultz không thể gặp gỡ riêng với từng nhân viên được nữa. Thế nên ông đã nghĩ ra một cách tuyệt vời để thay thế. Ông biên soạn những câu chuyện của mình lại thành một cuốn sách truyền cảm có tựa đề *Pour Your Heart into It* (Rót cả tâm hồn vào đáy cốc).

Pour Your Heart into It là những câu chuyện đầy hấp dẫn của Starbucks. Mỗi đối tác của Starbucks khi đọc được quyển sách này sẽ hiểu lịch sử của Starbucks và điểm xuất phát của công ty. Những câu chuyện được miêu tả rất sinh động, trong đó có cả cái nhìn của Schultz về việc xây dựng tính cộng đồng. Bằng cách truyền tải rõ ràng cách nhìn của mình, ông đã biến những kinh nghiệm bán cà phê thành một việc cao cả hơn là tạo nên tính cộng đồng giữa mọi người.

Schultz mang đến giá trị con người cho văn hóa của Starbucks bằng cách trả lương hậu hĩnh cho các nhân viên so với những đại lý bán lẻ khác, và đồng thời cung cấp những phúc lợi rộng rãi khác như bảo hiểm y tế và được hưởng quyền chọn mua cổ phần của Starbucks.

Schultz gia tăng trao đổi kiến thức trong văn hóa của Starbucks bằng cách khiến mọi người ý thức được trách nhiệm của mình là chia sẻ những ý tưởng giúp công việc kinh doanh liên tục tiến triển. Schultz khiến mọi người cảm thấy ông rất dễ gần, điều này đem lại sự thoải mái cho họ với cảm giác an toàn nếu họ thành thật với ông.

Thúc đẩy liên kết giữa các nhân viên (hay thường được gọi là “các cộng sự” ở Starbucks) và khách hàng là một phần không thể thiếu của Starbucks. Các cộng sự được đào tạo để biết cách khiến các khách hàng trung thành với Starbucks (cách ứng xử của các nhân viên có nhiệm vụ tiếp xúc với khách hàng cũng quan trọng như nhiệm vụ xây dựng tính cộng đồng). Những thói quen như giao tiếp bằng mắt với khách hàng, ghi nhớ được những đồ uống khách hàng thường gọi, và đoán biết được yêu cầu của khách hàng là những thói quen được phát triển qua việc định hướng cho nhân viên và qua các chương trình đào tạo.

Kết quả tự nói lên tất cả. Trước năm 2005, Starbucks đã có hơn 100.000 cộng sự, 10.801 địa điểm bán lẻ, 35 triệu khách hàng và một con số kỉ lục về doanh thu là 6,4 tỉ USD. Thành công của công ty không quá bất ngờ như Starbucks phát biểu, “Liên kết con người... là nền tảng cho mọi việc làm của chúng tôi.”

ÁP DỤNG

Howard Schultz đã gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách viết lại câu chuyện của Starbucks để bất cứ ai cũng có thể đọc và hiểu được Starbucks đã phát huy các giá trị của mình như thế nào. Ông tăng giá trị con người bằng việc gọi các nhân viên là “các cộng sự” và đền bù cho họ trên cả các tiêu chuẩn thông thường. Tính cách dễ gần của Schultz đã gia tăng trao đổi kiến thức vì ông

khiến mọi người cảm thấy an toàn khi thành thật với ông. Bạn có biết về việc khơi gợi tính đồng nhất của tổ chức mình không? Bạn có thể trình bày rõ ràng điều đó với chính bản thân mình và người khác không? Bạn có cảm thấy mọi người đều có chung một quan điểm?

NGÀY THỨ 12: CÔNG VIỆC KINH DOANH CỦA BODY SHOP¹

Vào năm 1976, Anita Roddick, một người nội trợ ba mươi ba tuổi đã khai trương cửa hàng Body Shop ở Brington, Anh để kiếm kế sinh nhai cho hai con gái của bà trong khi người chồng đang tham gia một cuộc thám hiểm xuyên châu Mỹ. Trước khi người chồng trở về từ cuộc thám hiểm mười tháng sau đó, bà đã mở được một cửa hàng thứ hai. Ngày nay, Body Shop có mặt ở 53 nước và nó đã mở rộng ra hơn 2000 cửa hàng.

Điều gì đã góp phần vào sự lớn mạnh đáng kể của Body Shop trong ba mươi năm qua? Chắc chắn là do một vài nhân tố mang lại, trong đó có văn hóa của Body Shop. Văn hóa của công ty đã làm tăng sự tin tưởng, hợp tác và tinh thần đồng đội giữa các nhân viên.

Roddick mang đến cho Body Shop một cảm hứng đồng nhất khi bà đóng góp công ty vào “ước vọng thay đổi xã hội và môi trường”. Roddick giúp mọi người được liên kết với Body Shop biết cách sử dụng công việc của

¹ Hệ thống cửa hàng kinh doanh mỹ phẩm.

mình vào việc tạo ra thu nhập để góp phần làm tăng giá trị của Body Shop: loại bỏ việc thí nghiệm trên động vật, ủng hộ thương mại cộng đồng, bảo vệ quyền con người, lòng tự trọng và bảo vệ hành tinh của chúng ta. Ví dụ như, thương mại cộng đồng sẽ được thúc đẩy khi Body Shop mua những sản phẩm chăm sóc tóc và da có nguồn gốc tự nhiên từ các nước đang phát triển và bán những sản phẩm này cho các khách hàng trên khắp thế giới.

Bảo vệ quyền con người và bảo vệ môi trường cũng được đẩy mạnh qua những hoạt động của Body Shop như tuyên truyền cho khách hàng, bảo tồn các nguồn lực trong công việc hàng ngày của mình, phản đối các tổ chức cũng như quốc gia có những hành động đi ngược lại với giá trị của Body Shop. Body Shop làm mọi việc để nỗ lực đẩy mạnh các giá trị của mình, từ việc phản đối Đại sứ quán Brazil ở Luân Đôn vì hợp tác với các công ty khai thác mỏ nơi người làm công mắc phải các căn bệnh vốn là mối đe dọa với người dân địa phương, nâng cao nhận thức và gây quỹ để chấm dứt nạn bạo hành trong gia đình.

Vì những giá trị của Body Shop đều là những giá trị được Anita chú trọng đến, bà trở thành một người phát ngôn tích cực và là nhà lãnh đạo tinh thần của công ty trong khi chồng bà, ông Gordon, điều hành hoạt động kinh doanh thường nhật. Anita không quan tâm đến lợi nhuận miễn là đủ khả năng cung cấp nguồn lực phục vụ cho hoạt động của Body Shop. Như một lẽ dĩ nhiên, Body Shop thu hút những người lao động có cùng các

giá trị đó, và điểm chung này tạo nên ý thức liên kết mạnh mẽ giữa các nhân viên. Khi một phóng viên của tạp chí kinh doanh *Inc.* hỏi Roddick về thành công của Body Shop và đặc biệt là những thành quả đáng chú ý của công ty cho sứ mệnh của mình, bà đã trả lời, “Một lý do để thu hút toàn thể nhân viên... trí tưởng tượng sản phẩm... tạo nên... niềm say mê mà bạn không dễ tìm thấy ở hầu hết các cửa hàng khác... Đó là một cách để mọi người gắn bó với công ty.”

Body Shop gia tăng giá trị con người trong văn hóa công ty qua việc đào tạo nhân viên nhấn mạnh vào lợi ích của các sản phẩm có nguồn gốc tự nhiên của công ty. Những khóa đào tạo chứa đựng nhiều thông tin hơn là những bài học về cách thuyết phục khách hàng tiềm năng mua sản phẩm.

Việc trao đổi kiến thức cũng tăng lên khi Roddick cho ra đời một tờ báo lưu hành nội bộ công ty để truyền đạt trực tiếp tới số lượng nhân viên ngày một tăng trên khắp thế giới của Body Shop. Tờ báo này tập hợp các bài báo về những nỗ lực của công ty nhằm thúc đẩy nhiệm vụ thay đổi xã hội, môi trường và các bài thơ về thực trạng môi trường và các câu chuyện mang tính giáo dục. Một số quyển sách do Roddick viết cũng làm gia tăng luồng kiến thức.

Vào năm 2003, Anita Roddick được phong tước hiệu “Nữ thương gia nổi tiếng nhất Anh quốc”. Tháng Ba năm 2006, L’Oreal đồng ý mua Body Shop với giá 652 triệu bảng Anh (tương đương 1.14 tỉ USD). Anita Roddick

thông báo ý định tiếp tục làm cố vấn cho Body Shop của bà (vị trí bà đã giữ trong những năm gần đây), và bà tiếp tục xác nhận rằng bà sẽ dành tiền bạc của mình cho các tổ chức để giữ gìn các giá trị của Body Shop.

ÁP DỤNG

Anita Roddick gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất của Body Shop bằng cách mang đến cho công ty một mục đích: ước vọng thay đổi xã hội và môi trường. Bà gia tăng giá trị con người bằng cách đào tạo cho nhân viên hiểu về các sản phẩm có nguồn gốc tự nhiên của Body Shop và ích lợi khi sử dụng những sản phẩm của công ty. Roddick đầu tư thời gian và tâm trí để tiếp xúc với nhân viên qua một tờ báo nội bộ. Việc làm này cũng làm gia tăng trao đổi kiến thức. Bạn có nảy sinh cảm hứng từ triển vọng và các giá trị trong tổ chức của bạn không? Liệu bạn có đang làm việc để hướng tới một mục tiêu lớn hơn công việc thường nhật của mình không?

NGÀY THỨ 13: CÒN HƠN CẢ MỘT NHÀ TIÊN TRI

Warren Buffett¹ được mọi người biết đến như một người am hiểu hiếm có về định giá công ty. “Nhà tiên tri

¹ Sinh năm 1930 tại Omaha, Nebraska là một nhà đầu tư chứng khoán, Giám đốc Điều hành của công ty mẹ Berkshire Hathaway sở hữu nhiều công ty bảo hiểm xí nghiệp sản xuất, các nhà bán lẻ...

vùng Omaha”, như người ta thường gọi ông, được cho là nhà đầu tư thành công nhất trong lịch sử. Các nhà lãnh đạo từ Jeffrey Immelt của General Electric đến Martha Steward¹ đều lặn lội đến Omaha, Nebraska, để tham khảo kiến thức uyên thâm của ông. Vì quá chú ý đến sự nhạy bén trong đầu tư của Buffet nên người ta cũng dễ dàng bỏ sót một khả năng khác của ông: tạo động cơ thúc đẩy người khác. Đó là một trong hàng loạt lý do khiến các hoạt động đầu tư của ông luôn hiệu quả hơn thị trường.

Những nhà quản lý có năng lực điều hành các công ty của Buffett sát cánh cùng ông vì ông khiến họ gắn bó với công việc. Theo cách nói của Buffett, “Charlie (Charlie Munger, đối tác làm ăn lâu dài của Buffett) và tôi chủ yếu chú tâm vào việc phân bổ vốn và quan tâm, bồi dưỡng các nhà quản lý chủ lực của mình... Hầu hết các quản lý của chúng tôi đều giàu có một cách độc lập và nhiệm vụ của chúng tôi là kiến tạo một môi trường khuyến khích họ muốn làm việc với Berkshire hơn là đi chơi golf hay câu cá.”

Một cái nhìn cụ thể hơn về Buffett chỉ ít cũng phần nào cho chúng ta thấy ông đã làm như thế nào.

Ông truyền đạt cảm hứng đồng nhất đến các thành viên của gia đình Berkshire Hathaway. Triển vọng mà

¹ Chủ công ty truyền thông Martha Stewart Living Omnimedia, từng là một trong những nữ doanh nhân thành đạt nhất nước Mỹ.

ông luôn luôn nhắc đến là các công ty Berkshire được quản lý tốt và có những con người vĩ đại. Không có gì lạ nếu bạn nghe thấy ông nói với các nhân viên “chỉ cần tiếp tục làm những việc các bạn đang làm bây giờ... chúng ta sẽ không bao giờ nói với một cầu thủ đánh bóng ở vị trí 400 pieds¹ thay đổi tư thế đánh bóng.” Có ai lại không hãnh diện khi được Buffett khen ngợi?

Buffett tăng giá trị con người bằng một số cách. Ông luôn tin tưởng và có tấm lòng vị tha. Bằng cách đầu tư dài hạn vào các công ty do ông sở hữu, Buffett cho thấy ông tin tưởng vào các nhà quản lý của ông. Ông giao phó quyền ra quyết định, theo cách ông nói là, “đến mức nhường chức vị”. Và khi một nhà quản lý có sơ suất, ông vẫn nhìn nhận vấn đề theo hướng lạc quan. Một nhà quản lý khi báo cáo cho Buffett biết rằng công việc kinh doanh của người này thua lỗ 350 triệu USD đã sững sờ khi nghe Buffett nói, “Tất cả chúng ta đều có thể phạm phải sai lầm... nếu anh không phạm sai lầm thì anh không thể ra quyết định được. Anh không thể cứ day dứt mãi vì những sai lầm đó.”

Ông gia tăng giá trị con người bằng cách giữ phép lịch sự và tôn trọng những người khác. Thư ký của ông nói rằng cô chưa bao giờ thấy ông bực dọc một lần nào trong suốt chín năm cô làm việc cho ông. Một lần tôi được gặp Buffett tại một hội nghị ở thành phố New York, ông kiên nhẫn chờ đợi để nói chuyện với tất cả

¹. 1 pied lớn hơn 30cm, đây là một thuật ngữ trong bóng chày.

những người muốn gặp ông. Ông ân cần và chăm chú vào họ, không bao giờ biểu thị một dấu hiệu nào dù là mờ nhạt nhất của thái độ kiêu ngạo.

Ông tự tin nhưng cũng rất khiêm tốn. Buffett biết ông rất giỏi trong những việc ông làm, và ông biểu lộ vẻ đáng tin cậy dễ chịu thay vì tỏ ra ngạo mạn. Ông ghi nhận thành công của những người quản lý và luôn nói chuyện thẳng thắn. Ông làm việc trong một văn phòng nhỏ bé và giữ tính tiết kiệm (tám biển số xe đặc biệt trên xe ô tô của ông có dòng chữ “Tiết kiệm”).

Thử so sánh Warren Buffett với Donald Trump làm ví dụ. Thật khó mà tưởng tượng được cảnh Buffett phô trương tên mình trên tất cả tài sản ông sở hữu hay thích thú nói với ai đó “anh bị sa thải”. Thay vì lấy mình ra làm chủ đề chính trong mọi việc, Buffett luôn nói về những người khác. Có vẻ như ông noi theo Quy tắc Vàng hơn là *The prince*¹ (Quân Vương) của Machiavelli².

Theo cách Buffett đối xử với mọi người, không có gì đáng ngạc nhiên khi một số chủ sở hữu công ty tư nhân gạt bỏ nhiều lời đề nghị có lợi hơn để gia nhập gia đình Berkshire. Người ta bảo rằng không có nhà quản lý nào từng bán công ty cho Buffett lại bỏ sang làm cho một

¹ Tác phẩm kinh điển về học thuyết chính trị và văn hóa thời Phục Hưng. Cuốn sách luận bàn về nhà nước, phẩm chất và các thủ thuật chính trị của người đứng đầu quốc gia.

² Niccolo Machiavelli (1469 – 1527) sinh ra tại Florence, là một nhà ngoại giao, từng đi khắp nơi từ vương triều này sang chính quyền khác của nước Ý và châu Âu.

công ty đối thủ khác, và một số người tiếp tục làm việc cho đến năm 80 tuổi. Nói đơn giản theo như lời nhà quản lý Rich Stantulli, người đứng đầu NetJets, “mọi người muốn làm việc cho ông”.

Buffett gia tăng trao đổi kiến thức bằng thái độ dễ gần và cởi mở. Trong một cuộc họp thường niên do ông chủ trì ở Omaha dành cho các cổ đông của Berkshire, Buffett và Charlie Munger ngồi trên bục diễn thuyết, lắng nghe ý kiến của các cổ đông và trả lời các câu hỏi hàng tiếng liên cho đến khi cuộc họp kết thúc. Khi giao thiệp với các nhà quản lý của mình, ông theo dõi các dữ liệu họ cung cấp trong các báo cáo định kỳ và luôn sẵn sàng tiếp đón nếu họ muốn nói chuyện. Buffett viết và nói chuyện thẳng thắn, thậm chí còn chỉ ra những sai lầm ông đã phạm phải và những bài học ông rút ra được từ đó.

Các nhà lãnh đạo sẽ thật khôn ngoan khi noi theo cách Warren Buffett lãnh đạo Berkshire Hathaway. Có lẽ chúng ta cần một quyển sách về Nhà tiên tri vùng Omaha đã truyền cảm hứng như thế nào thay vì cuốn sách về cách ông đầu tư ra sao.

ÁP DỤNG

Warren Buffett gia tăng cảm hứng đồng nhất bằng việc thường xuyên khen ngợi nhân viên của các công ty do Berkshire Hathaway sở hữu, xem họ như là “các cầu thủ đánh bóng ở vị trí 400 pied”. Ông gia tăng giá trị con

người qua việc tôn trọng họ, trao quyền tự quản cho họ “đến mức nhường chức vị”, và nhanh chóng tha thứ cho họ khi họ sơ suất. Buffett gia tăng luồng kiến thức khi tỏ ra dễ gần và thẳng thắn trong các lời bình luận công khai của mình. Bạn hãy thử tưởng tượng mình đang làm việc ở Berkshire Hathaway. Bạn nghĩ mình sẽ cảm thấy thế nào? Liệu nó có khác với môi trường làm việc hiện tại của bạn không? Liệu bạn có thể làm điều gì trong tổ chức của mình để mang lại kiểu ràng buộc này?

NGÀY THỨ 14: NÉT ĐẶC SẮC VÀ VĂN HÓA CỦA RITZ-CARLTON

Khi tôi đang viết cuốn sách này, gia đình tôi đang đi nghỉ ở khách sạn Ritz-Carlton trên Key Biscayne¹ gần Miami. Từ lâu tôi đã là một người hâm mộ Tập đoàn Khách sạn Ritz-Carlton, và đã ở đây trong các chuyến công tác suốt nhiều năm nay. Tôi biết từ một kinh nghiệm là Ritz-Carlton luôn liên kết với những người khách của mình. Vào một chuyến đi đặc biệt, tôi nhất quyết quan sát kỹ lưỡng các nhân viên để biết thêm về những cách làm việc tốt nhất của họ.

Một trong những nhân viên của Ritz-Carlton đầu tiên mà chúng tôi gặp là Mery Castelblanco, một người gác cửa câu lạc bộ rất lịch thiệp. Mery kể với chúng tôi về câu lạc bộ và hỏi han về lũ trẻ của chúng tôi. Ngay lập

¹ Hòn đảo đẹp nổi tiếng ở Florida, Hoa Kỳ.

tức, tôi và Katie đã bị ấn tượng với sự ân cần, tử tế và chu đáo mà Mery dành cho chúng tôi. Trong thời gian chúng tôi ở đó, nhân viên của câu lạc bộ Mery, giám sát viên Marc Rapp, người gác cửa Paul Hoyo và những người khác đã giúp chúng tôi vạch ra kế hoạch trong tuần. Qua những lần tiếp xúc thường xuyên, chúng tôi biết thêm về lai lịch và gia đình của họ và họ cũng biết thêm về chúng tôi.

Ấn tượng của tôi với nhân viên của Ritz-Carlton cũng y hệt như lời một người khách khác đã nhận xét, “Mọi người ở đây thật tốt bụng”. Thực ra, Ritz-Carlton chủ tâm thuê những người phù hợp với nhận định chung này. Marco Selva, Tổng giám đốc của khách sạn, đã hòa nhã dành thời gian ngồi cạnh tôi và bàn luận về công ty. Ông nói với tôi rằng các nhân viên của Ritz-Carlton được tuyển chọn dựa trên một cuộc phỏng vấn năng lực qua điện thoại để phát hiện các sức mạnh phẩm chất như tính chu đáo và đồng cảm. Thêm vào đó, các nhân viên tiềm năng còn trải qua một loạt các cuộc phỏng vấn với các nhân viên hiện thời để đưa ra các ý kiến phản hồi xem liệu họ có muốn làm việc cùng một ứng cử viên đó không.

Trong thời gian chúng tôi ở Ritz-Carlton, tôi không thể không chú ý đến cảm nhận của các vị khách phản ánh yếu tố văn hóa về giá trị con người. Ví dụ như, bất cứ khi nào tôi giao tiếp bằng mắt với các nhân viên của Ritz-Carlton – trong thang máy, hành lang, hoặc bất cứ nơi nào khác - họ luôn chào hỏi tôi với một nụ cười và

câu nói ấm áp rồi chúc tôi một ngày tốt lành. Có vẻ như họ đang tìm cơ hội để làm thêm công việc ngoài bốn phần. Một sáng sớm, tôi đang trở lại phòng mình với mấy cốc cà phê cho tôi và Katie thì một người trông coi tầng tôi ở nhận thấy tay tôi đang vương. Ngay lập tức bà gác lại công việc đang làm và nhất quyết đòi giúp tôi. Bà đi cùng tôi đến phòng và mở cửa bằng chìa khóa phòng của bà để tôi không làm đổ cà phê. Quan trọng hơn nữa, bà còn có vẻ thực sự vui khi giúp tôi. Đó là một hành động nhỏ tử tế nhưng tôi thực lòng trân trọng hành động đó. Vào một dịp khác, khi chúng tôi muốn tìm một đĩa DVD nào đó ở cửa hàng Blockbuster¹ để xem trong phòng mình nhưng lại không có tài khoản, người gác cửa câu lạc bộ Paul Hoyo đã liên hệ với Blockbuster và thu xếp cho chúng tôi dùng tài khoản riêng của ông ở cửa hàng. Tôi có thể tiếp tục kể nhiều chuyện nữa, nhưng tôi chắc rằng bạn đã hiểu ý tôi.

Một bí quyết thành công của Ritz-Carlton là công ty rất quan tâm đến các nhân viên của mình. Theo Sue Stephenson, người quản lý nhân sự của Ritz-Carlton thì lòng trung thành của khách và nhân viên có mối liên hệ mật thiết. Đó là lý do vì sao Ritz-Carlton lại đặc biệt chú trọng đến môi trường làm việc và có kỷ luật nghiêm khắc để duy trì điều này. Lời cam kết của nhân viên công ty tuyên bố rõ ràng:

¹ Hệ thống cửa hàng cho thuê phim do David Cook sáng lập, nhưng chỉ khi Wayne Huizenga quản lý, hệ thống này mới nhanh chóng phát triển khắp thế giới.

Ở Ritz-Carlton, các quý ông và quý bà của chúng ta là nguồn lực có ý nghĩa quan trọng nhất về lòng tận tâm phục vụ với các thành viên và các vị khách. Với sự tín nhiệm, trung thực, lòng kính trọng, tính chính trực, và lòng tận tụy, chúng ta bồi dưỡng và tối đa hóa năng lực vì lợi ích của cá nhân và tổ chức. Ritz-Carlton phát triển một môi trường làm việc nơi tính đa dạng được coi trọng, chất lượng cuộc sống được nâng cao, mong muốn cá nhân được thỏa mãn, và không khí đặc biệt của Ritz-Carlton được củng cố.

Cảm hứng đồng nhất của Ritz-Carlton được phản ánh trước tiên ở niềm tự hào của các nhân viên về danh tiếng nổi trội của công ty. Các nhân viên còn đoàn kết nhờ vào các giá trị của công ty bao gồm cách đối xử với mọi người bằng thái độ lịch sự và tôn trọng, gây dựng niềm tự hào và niềm vui nơi làm việc, không ngừng nhận định các khuyết điểm của mình để sửa chữa, ghi lại các sở thích của từng vị khách trong cơ sở dữ liệu khách hàng của công ty, sử dụng những ngôn từ đúng mực,... Mỗi giá trị đều được giới thiệu trong “The Ritz-Carlton Basics” (Những điều cơ bản về Ritz-Carlton), tập hợp hai mươi giá trị, mỗi một giá trị được tổng kết mỗi ngày trong một buổi họp vắn tắt còn được gọi là “Sắp xếp đội ngũ thường nhật” mà các giám sát viên thường áp dụng với nhân viên của họ. Qua việc liên tục tổng kết danh sách giá trị này, Ritz-Carlton khiến tất cả nhân viên luôn khắc sâu các giá trị đó. Vào ngày chủ nhật hàng tuần, các địa điểm kinh doanh của công ty trên toàn thế giới lại khen thưởng những nhân viên nào hoàn thành tốt nhiệm vụ

phục vụ khách hàng. Khi tôi có cuộc gặp gỡ với Marco Selva, ông vui vẻ kể lại câu chuyện về nhân viên lễ tân Miriam Carballo. Cô tình cờ nghe được rằng chiếc ghế trong xe ô tô của một gia đình là khách hàng đã bị hỏng, cô liền đưa cho họ một chiếc ghế khác mà con cô không ngồi vừa nữa.

Ở Ritz-Carlton, yếu tố văn hóa của giá trị con người được thể hiện bằng một vài cách. Ngay từ ngày đầu tiên làm việc, một nhân viên phải trải qua khóa định hướng trong 2 ngày do người quản lý đào tạo của khách sạn hướng dẫn. Mỗi người quản lý của khách sạn đều tham gia vào những buổi học này và trao đổi với các thực tập sinh. Mỗi nhân viên cũng được tham gia khóa huấn luyện về công việc riêng và sau đó được cấp lại chứng chỉ đào tạo hàng năm cho vị trí của mình. Các nhân viên của Ritz-Carlton đều có quyền tham dự vào việc lập kế hoạch cho công việc liên quan đến họ. Ritz-Carlton chú tâm đến việc mang đến lòng tôn trọng và tự trọng cho nhân viên chẳng kém gì đối với các khách hàng của mình. Marco Selva cho biết ông thường đề nghị các khách hàng lỗi mǎng hay có những lời nói lǎng mạ đi nơi khác và thậm chí còn thuê xe đưa họ đến một khách sạn khác bằng tiền của Ritz-Carlton. Khi nhấn mạnh việc Ritz-Carlton xem trọng nhân viên mình của mình đến mức nào, ông nói “các nhân viên của chúng tôi vô cùng tôn trọng điều này”.

Việc trao đổi kiến thức hiện diện trong văn hóa của Ritz-Carlton. Ngay từ lúc mới bắt đầu làm việc, mỗi nhân viên đều được khuyến khích chia sẻ nhận định của mình

về cách phát triển Ritz-Carlton như thế nào. Thêm vào đó, Marco Selva và các quản lý viên khác tổ chức các cuộc họp hàng quý với nhân viên để thông báo về kết quả đạt được (bao gồm kết quả điều tra tài chính và mức độ hài lòng của khách hàng) và tìm kiếm nhân lực đầu vào. Người ta treo các tấm bảng trắng trên tường trong nhiều văn phòng để ghi lại sáng kiến cho ban điều hành xem xét.

Với mức liên kết cao độ giữa các nhà quản lý, nhân viên và khách hàng, không hề ngạc nhiên khi Ritz-Carlton là khách sạn đầu tiên và duy nhất giành giải thưởng Chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige và là công ty dịch vụ duy nhất hai lần giành được giải thưởng này. Sau tất cả những điều trên, tuyên bố “sự quan tâm và thoải mái thực sự của các thành viên và khách hàng là nhiệm vụ hàng đầu” không chỉ là những câu chữ trên giấy tờ ở Ritz-Carlton, mà đó còn là một lối sống.

ÁP DỤNG

Ritz-Carlton gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách duy trì các giá trị mà nhân viên công ty hướng theo, thường xuyên khen thưởng các nhân viên có những việc làm biểu hiện các giá trị đó. Khi các vị khách lỡ mắng hay có những lời nói lăng mạ với một nhân viên, vị thánh đó sẽ được lịch sự mời ra khỏi khách sạn, đó cũng là một cách gia tăng giá trị con người. Trao đổi kiến thức được gia tăng ở Ritz-Carlton bằng cách treo các tấm bảng trắng trong các phòng ban nơi nhân viên có thể ghi lại các sáng

kiến. Bạn có thể ghi vào danh sách của tổ chức bạn những việc cần làm nào khác để tạo nên tính gắn bó trong tập thể? Sáng kiến nào có thể nảy ra từ một khóa học khuyến khích sáng tạo trong tổ chức của bạn?

NGÀY THỨ 15: HÌNH MẪU NHÀ LÃNH ĐẠO CỦA PETER DRUCKER¹

Nhà quản lý bậc thầy đã quá cố, Peter Drucker biết về nhiều nhà lãnh đạo vĩ đại trong lĩnh vực kinh doanh và chính trị. Nếu đề nghị ông nêu tên một nhà lãnh đạo mẫu mực theo ý kiến của ông, liệu ông sẽ chọn Tổng thống Dwight D. Eisenhower, Tướng George C. Marshall, Alfred P. Sloan - huyền thoại của General Motor, hay một trong nhiều nhà lãnh đạo hàng đầu khác của các công ty lớn trên khắp thế giới mà ông từng biết tới trong suốt sự nghiệp của mình? Đó là một câu hỏi thú vị, thể hiện tầm ảnh hưởng và uy thế của Ducker. Trong các bài phỏng vấn và các bài viết của ông, bạn sẽ thường bắt gặp những lời tán dương dành cho một người mà có lần ông từng nhận xét “có thể quản lý bất kỳ công ty nào ở Mỹ”. Người đó là ai? Tờ *Business Week* đề cao bà trên bìa báo với tựa... “Nữ hướng đạo sinh”. Tên của bà là Frances Hesselbein.

Mặc dù không có con gái nhưng Frances Hesselbein bắt đầu hợp tác với tổ chức Nữ hướng đạo sinh khi bà

¹. (1909 – 2005) Người được ví là cha đẻ của nghệ thuật kinh doanh.

đồng ý giúp một nhóm gồm ba mươi nữ hướng đạo sinh khi họ mất người lãnh đạo ở Johnstown, Pennsylvania. Những kinh nghiệm của Hesselbein với Đội 17 khiến bà tận tâm suốt đời với Nữ hướng đạo sinh. Nhiều năm sau đó, bà trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị của tổ chức mang tầm quốc gia – tổ chức Nữ hướng đạo sinh của Hoa Kỳ.

Hesselbein gia tăng khơi gợi tính đồng nhất của Nữ hướng đạo sinh bằng cách chỉ cho họ thấy tầm quan trọng của việc giúp đỡ các cô gái, đưa ra những mối đe dọa họ phải đối mặt như ma túy và tình trạng có thai ở tuổi vị thành niên. Bà giúp những người phụ nữ hình dung tổ chức Nữ hướng đạo sinh như một tổ chức chuyên nghiệp và được quản lý chặt chẽ.

Trên thực tế, phong cách lãnh đạo của Hesselbein, hay đúng hơn là mục đích sống của bà, là phát huy phẩm chất tốt đẹp nhất trong những con người bà gặp. Những lời nói và hành động của bà là hiện thân của giá trị con người. Sự tôn trọng bà dành cho mọi người cho thấy bà coi trọng họ như thế nào. Bà viết rằng các nhà lãnh đạo giỏi cần có “sự trân trọng dành cho từng đồng nghiệp và tôn trọng giá trị công việc của những người đồng nghiệp”. Những việc làm của bà cho thấy bà luôn “dẫn dắt cuộc nói chuyện”. Bà theo sát những điều đang diễn ra trong cuộc sống của những người xung quanh mình và xích lại gần với họ hơn khi dành những lời chúc mừng hay an ủi động viên. Bà chú trọng đầu tư vào công việc phát triển kỹ năng giao tiếp, ứng xử của

những người lãnh đạo Nữ hướng đạo sinh. Trong thời gian làm việc, bà đã xây dựng một trung tâm hội nghị đào tạo đội ngũ Nữ hướng đạo sinh. Frances Hesselbein là một hình mẫu tiêu biểu cho các nhà lãnh đạo của tổ chức noi theo, bà đã gia tăng hiệu quả giá trị con người trong văn hóa Nữ hướng đạo sinh, phong cách lãnh đạo của bà được các nhà lãnh đạo khác kế thừa.

Nhà lãnh đạo đầy nhiệt huyết gia tăng trao đổi kiến thức qua việc tiếp cận thông tin bằng mọi cách, mở rộng thông tin trong phạm vi toàn tổ chức. Thay vì thuyết giảng, phong cách của bà là đưa ra những câu hỏi sâu sắc để rút ra được vấn đề. Trong việc hoạch định và phân bổ nguồn lực của tổ chức Nữ hướng đạo sinh, bà giới thiệu một quy trình lãnh đạo vòng tròn thu hút gần như tất cả mọi người tham gia.

Với nhà lãnh đạo là Hesselbein, tổ chức Nữ hướng đạo sinh mau chóng lớn mạnh. Bà đảm nhận vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị vào năm 1976, khi số hội viên của Nữ hướng đạo sinh đang sụt giảm, và tổ chức đang ở trong tình trạng xuống dốc nghiêm trọng. Sau đó, bà đã áp dụng các phương pháp quản lý đúng đắn. Trong nhiệm kỳ dài hai mươi tư năm của bà, số hội viên của Nữ hướng đạo sinh đã tăng lên gấp bốn lần, đạt gần ba triệu rưỡi thành viên, mức độ đa dạng tăng hơn ba lần, và tổ chức trở thành “tổ chức được quản lý tốt nhất” như Drucker đã gọi. Hesselbein đã tạo nên một chuyển biến đáng kinh ngạc với một ban điều hành được trả lương gồm sáu nghìn người và 730.000 tình nguyện viên.

Trước khi bà từ chức ở Nữ hướng đạo sinh vào năm 1990, tương lai của tổ chức rất tươi sáng. Frances Hesselbein đã được đền đáp bởi những lời ca tụng của Drucker khi ông tuyển bà vào vị trí đứng đầu Quỹ tài trợ Ducker (sau này đổi tên thành Viện Leader to Leader¹), một tổ chức phát triển củng cố khả năng lãnh đạo trong xã hội. Không có gì đáng ngạc nhiên khi tầm ảnh hưởng của tổ chức đã nhanh chóng mở rộng ra toàn thế giới khi có Hesselbein dẫn dắt. Nhà lãnh đạo kiệt xuất Drucker, sống tới tuổi 94, đã công nhận Hesselbein là một nhà lãnh đạo vĩ đại ngay từ khi ông gặp bà.

ÁP DỤNG

Frances Hesselbein gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách giúp ban điều hành của Nữ hướng đạo sinh nhận thấy công việc của họ quan trọng như thế nào đối với các cô gái trong thời đại ngày nay. Bà gia tăng giá trị con người khi xích lại gần mọi người trong tổ chức để chúc mừng hay an ủi họ. Bà gia tăng trao đổi kiến thức bằng cách giới thiệu một quy trình quản lý nhằm thu hút tất cả mọi người trong tổ chức. Khi bạn chuyển “uy quyền” thành “ảnh hưởng” trong lãnh đạo, đặc biệt trong một tổ chức tình nguyện, thử thách của việc truyền cảm hứng cho nhân viên càng tăng lên. Các yếu tố khơi gợi tính đồng nhất, giá trị con người, và trao đổi kiến thức cho phép bạn gia tăng tầm ảnh hưởng của mình như thế nào?

¹. Lãnh đạo của lãnh đạo.

Tuần thứ 4:

NGÀY THỨ 16: INN¹ CỦA BÁC SĨ FRED

Trong nghề y, những nhà phẫu thuật nổi tiếng là những người luôn phải chịu áp lực. Hầu hết các nhà phẫu thuật đều chú trọng vào các thủ tục và giữ một khoảng cách tinh thần an toàn với các đồng nghiệp và bệnh nhân. Vào giữa những năm 1990, bác sĩ Fred Epstein, một nhà giải phẫu thần kinh nhi khoa nổi tiếng thế giới, thuộc Trung tâm Y học Đại học New York, cảm thấy có điều gì không ổn trong cách suy nghĩ của mình. Ông càng tin chắc vào điều đó hơn sau khi đọc được một bài thơ của Chris Lambert, một bệnh nhân mười bảy tuổi đã chết vì một khối u não ác tính. Chris viết về những cơn đau, cuộc chiến chống lại bệnh tật và nỗi sợ hãi trước cái chết. Bác sĩ Epstein, hay “Fred” như các bệnh nhân và đồng nghiệp của ông vẫn thường gọi, yêu mến chàng trai trẻ tràn đầy sức sống và có trái tim vĩ đại này. Khi Fred đọc được bài thơ của Chris, ông cảm thấy vô cùng xúc động trước mong muốn tha thiết được quan tâm và đồng cảm của anh.

Những lời của Chris “đã đánh đổ” Fred, như những lời tường thuật của ông trong cuốn sách *If I Get to Five: What Children Can Teach Us About Courage and Character* (Nếu tôi lên Năm: Trẻ thơ có thể dạy chúng ta về lòng

¹ Institute for Neurology and Neurosurgery (Viện Thần kinh học và Giải phẫu thần kinh).

dũng cảm và cá tính). Mặc dù Fred đã làm mọi việc để cứu sống Chris nhưng ông nhận ra mình không thể đáp lại lời khẩn cầu tha thiết của bệnh nhân trẻ tuổi này để thỏa nguyện nhu cầu của cậu: nhu cầu được liên kết về mặt cảm xúc. Những lời của Chris đã khiến Fred băn khoăn liệu có bao nhiêu đứa trẻ mà ông đã thất bại như thế trong suốt sự nghiệp lâu năm của mình. Điều này khiến ông nóng lòng thay đổi và mơ ước biến mong ước của mình thành hiện thực.

Vào một buổi chiều, Fred nhận được một lá thư từ Chủ tịch Ban quản trị của Bệnh viện Beth Israel ở thành phố New York. Ông biếu tặng Fred một tấm séc để trống¹ để xây dựng một trung tâm nghiên cứu thần kinh khoa nhi mới. Tầm nhìn của Fred đã truyền cảm hứng đồng nhất cho Viện Thần kinh học và Giải phẫu thần kinh (INN). INN sẽ trở thành nơi không có bệnh nhân nào bị từ chối, bất kể tình trạng sức khỏe hay khả năng tài chính như thế nào; là nơi các bác sĩ phẫu thuật, y tá và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác cộng tác và kết nối, và họ cùng nhau kết nối với bệnh nhân cũng như gia đình các bệnh nhân đó; đó cũng là nơi các chuyên gia không còn phải tách biệt công việc và cuộc sống tinh thần của mình nữa.

Trong quá trình xây dựng đội ngũ nhân viên của INN, Fred không muốn “thuyết phục” mọi người tham gia cùng ông. Thay vào đó, ông chia sẻ quan điểm của

¹. A blank cheque: tờ séc đã được kí nhưng số tiền còn để trống.

mình, về một trung tâm thần kinh học và giải phẫu thần kinh kiểu mới, nhấn mạnh tính chu đáo dành cho toàn bộ bệnh nhân, điều đó đã lay động trái tim của nhiều bạn đồng nghiệp, truyền cảm hứng đồng nhất cho mọi người. Cũng như Fred, họ đều mong mỗi một cách chăm sóc bệnh nhân tốt hơn. Fred cũng rất ngạc nhiên khi 108 bác sĩ được đào tạo bài bản, các y tá và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác đã đi theo ông làm việc ở INN.

Ngay từ đầu, môi trường của INN được tạo ra để liên kết mọi người. Giá trị con người được gia tăng trong văn hóa của INN bằng cách giảm mức độ lễ nghi, khiến các bác sĩ và đội ngũ nhân viên trở nên dễ gần hơn. Người ta không mặc áo choàng trắng ở đây. Các bác sĩ được gọi theo tên. Bác sĩ, y tá và các chuyên gia chăm sóc sức khỏe khác được khuyến khích cộng tác với nhau thay vì đối xử với các bác sĩ đặc biệt hơn những người khác.

Có lẽ điều quan trọng nhất là, mỗi người đều được khuyến khích liên kết với đồng nghiệp, bệnh nhân, và gia đình của họ. Các bác sĩ, y tá, và các nhân viên khác, kể cả nhân viên vệ sinh, ngoài gia đình họ còn tham gia vào các buổi lễ mang tính tôn giáo chung, xếp vòng tròn cầu nguyện, và các buổi vật lý trị liệu như mát-xa và yoga. Mọi người đều tự do dành thời gian chơi với con cái hay nắm tay con mình trong suốt buổi hóa học trị liệu. Fred là một dẫn chứng sinh động

cho mọi người noi theo. Ông cho gia đình các bệnh nhân số điện thoại nhà riêng của mình. Fred và giáo sĩ của INN cùng tham gia với các gia đình bệnh nhân khi họ muốn cầu nguyện trước buổi phẫu thuật cho đứa con của mình.

Giá trị con người gia tăng khi các bệnh nhân trẻ cùng liên kết và giúp đỡ những người khác hoặc để động viên cha mẹ các em nhỏ phẫu thuật ở đây. Mischa Zimmerman, một bệnh nhân ở tuổi vị thành niên ở INN nhận thấy tác động tích cực khi đưa băng video *Toy Story* (Câu chuyện đồ chơi) với một bệnh nhân trẻ, đã thành lập một chương trình “Trẻ giúp trẻ” khuyến khích các thanh thiếu niên ở các trường học trong khu vực thành phố New York liên kết với các thanh thiếu niên có vấn đề về sức khỏe.

Việc trao đổi kiến thức gia tăng nhờ vào văn hóa thân mật của INN. Tính gắn bó hợp tác cũng làm gia tăng trao đổi kiến thức giữa đội ngũ nhân viên.

Sau sáu năm đầu tiên thành lập INN, Fred nhận ra: “Các đồng nghiệp của tôi và tôi hiểu rằng chúng tôi trở thành những người chữa bệnh giỏi hơn – có lòng trắc ẩn hơn, kiên cường hơn và là những người giải quyết vấn đề sáng tạo hơn”.

Trong suốt sự nghiệp của mình, bác sĩ Fred Epstein đã sáng tạo nên phương thức giải phẫu mới và phát triển các phương pháp chăm sóc bệnh nhân. Những nỗ lực của ông đã cứu hàng nghìn mạng sống, và đó

thường là những bệnh nhân mà các bác sĩ khác đã cho là vô phương cứu chữa. Ông xuất bản hơn 175 bài báo khoa học, giữ cương vị Chủ tịch Hội Giải phẫu thần kinh Nhi khoa Quốc tế và Hội Các nhà giải phẫu Nhi khoa Hoa Kỳ, đồng thời là trưởng biên tập của tập san *Journal of Pediatric Neurosurgery* (Giải phẫu thần kinh Nhi khoa).

Cuối năm 2001, vào một buổi sáng chủ nhật bác sĩ Epstein bị chấn thương não sau cú ngã xe đạp ở gần nhà, đồng nghiệp và các bệnh nhân trước đây của ông ở INN đã tập hợp lại để động viên ông. Mặc dù ông khó lòng thực hiện một ca giải phẫu nào nữa nhưng ông vẫn tiếp tục làm việc ở INN, tập trung gây quỹ và thực hiện mong ước của mình là kết hợp phương pháp chữa bệnh tiên tiến với một môi trường chăm sóc và chữa bệnh tốt nhất.

Vào ngày mùng 9 tháng 7 năm 2006, bác sĩ Epstein đã qua đời vì khối u ác tính. Gia đình và hàng nghìn bệnh nhân, đồng nghiệp, bạn bè của ông đã vô cùng thương tiếc ông. Tấm gương về lòng trắc ẩn và lòng quả cảm của bác sĩ Fred Epstein sẽ được ghi nhớ mãi mãi.

ÁP DỤNG

Bác sĩ Fred Epstein gia tăng khơi gợi tính đồng nhất bằng cách chia sẻ mong ước của mình về một trung tâm thần kinh học và giải phẫu thần kinh khoa nhi chú

trọng vào sự quan tâm dành cho tất cả bệnh nhân. Ông gia tăng giá trị con người bằng cách dỡ bỏ rào cản hình thức – như mặc áo choàng trắng và không dùng danh xưng bác sĩ để các bệnh nhân có thể dễ dàng liên kết với các bác sĩ hơn. Ông cũng gia tăng trao đổi kiến thức bằng cách để các nhân viên của INN dùng tên thân mật khi xưng hô thay cho các danh xưng trang trọng và đối xử với nhau như những người cộng sự cùng chữa trị bệnh tật. Nếu bạn được tặng một tấm séc để xây dựng một trung tâm hay một cơ sở của riêng bạn, bạn sẽ kết hợp các yếu tố nào? Điều gì sẽ có ý nghĩa quan trọng với bạn? Điều gì ngăn bạn thử nghiệm một vài cách? Đó có phải là vấn đề về tiền bạc hay văn hóa hiện tại trong tổ chức của bạn?

NGÀY THỨ 17: VỊ MỤC SƯ SỐNG THEO MỤC ĐÍCH

Mùa hè năm 2005, tôi đang tham dự một buổi họp ở Viện Aspen cùng một nhóm chuyên gia cố vấn ở Aspen, Colorado, khi một người tham dự trong hội thảo nhóm bước vào, khoảng năm mươi người trong số chúng tôi chỉ tập trung lại để lắng nghe. Nếu tôi có thể dùng hai từ để miêu tả người đàn ông này thì đó sẽ là *hài hước* và *khiêm tốn*, khó có thể dùng tính từ nào để nói về nhà lãnh đạo sùng đạo có ảnh hưởng lớn nhất trên toàn thế giới ngày nay. Những từ đó loé lên trong tâm trí tôi khi tôi nhìn thấy Rick Warren, vị mục sư của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback thuộc quận Orange,

California, và là tác giả cuốn sách bán chạy nhất *The Purpose-Driven Life* (Sống theo đúng mục đích).

Warren là một người đàn ông có vóc dáng to lớn, hôm đó ông mặc một chiếc áo sơ mi hiệu Hawaiian khiến ông trông giống như đang bước vào một tiệc liên hoan ngoài trời hơn là để diễn thuyết trong một hội nghị tôn vinh cựu Chủ tịch Hội đồng tham mưu liên quân đồng thời là cựu Ngoại trưởng Colin Powell, Steve Case nhà sáng lập AOL và Jim Lehrer nhà báo của PBS¹. Tôi nhận thấy đều ở trong số các thính giả lắng nghe Warren diễn thuyết.

Sau khi nói vài lời chào ngắn gọn với những người khác trong nhóm hội thảo, Mục sư Rick, như mọi người thường gọi, bắt đầu đi quanh phòng để chào từng người, không chỉ với những người nổi tiếng có mặt trong căn phòng. Quan sát Mục sư Rick ta có thể nhận thấy rõ ông đang chủ tâm kết nối với mọi người. Đáng ra tôi không nên ngạc nhiên khi đã được đưa những bài viết sinh động do nhà bình luận xã hội Malcolm Gladwell và chuyên gia vốn xã hội² của Đại học Harvard là Robert Putnam viết, về cách Warren dùng kết nối để mở rộng đoàn mục sư của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback như thế nào.

¹ Public Broadcasting Service (Dịch vụ truyền thông công cộng: mạng truyền thông phi lợi nhuận có 349 đài truyền hình thành viên ở Hoa Kỳ).

² Social capital: chỉ ra vị thế của một người trong xã hội, như quan hệ xã hội, địa vị trong lòng mọi người, tinh thần hợp tác và tin cậy của mọi người đối với người đó.

Ngày nay, trung bình có hai mươi nghìn người tham dự các buổi lễ hàng tuần ở nhà thờ theo đạo Tin lành không phân biệt giáo phái. Nhà thờ Cộng đồng Saddleback được thành lập vào năm 1980 trong một buổi thảo luận về *Kinh Thánh* có bảy người tham dự. Một yếu tố lý giải sự phát triển của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback chính là sự liên kết xuất hiện giữa nhóm mục sư nhỏ của Nhà thờ. Trong các nhóm này, sáu hay bảy người gặp nhau hàng tuần ở nhà của một người trong nhóm để học *Kinh Thánh* và động viên, cổ vũ lẫn nhau. Ở quận Orange, nơi quãng đường từ nhà đến nơi làm việc rất dài và các phân khu của công không đưa lại cho dân cư cảm giác cộng đồng. Các nhóm nhỏ của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback đối đáp ứng nhu cầu liên kết của mọi người. Hai trăm chương trình của Nhà thờ đã tạo nên mối liên kết giữa những người trong cộng đồng nhà thờ.

Mục sư Rick khuyến khích kết nối khi ông phát biểu ở các buổi lễ của nhà thờ. Ông dạy mọi người noi theo lời dạy của *Kinh Thánh* để “yêu thương đồng loại như chính bản thân mình vậy”, điều này làm gia tăng giá trị con người. Ông khuyến khích họ “tìm kiếm lời khuyên từ những người khác” và “lắng nghe, ít nói và chậm giận”, cả hai điều này đều tăng trao đổi kiến thức. Qua những buổi giảng ở nhà thờ, mỗi người trong cộng đồng Saddleback sẽ nhận thức được về mẫu người (hay cảm hứng đồng nhất) mà anh ta nên học tập.

Đoàn mục sư của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback vươn tới mọi người trên toàn thế giới qua website www.pastors.com, website này cung cấp những nguồn thông tin như tư liệu để thuyết giáo và là nguồn động viên tới các mục sư. Trung bình mỗi ngày, website này có xấp xỉ bốn trăm nghìn lượt truy cập. Rõ ràng là website này đã kết nối được các mục sư.

Thành công kỳ lạ của *The Purpose-Driven Life* (Sống theo đúng mục đích) là đã thu hút sự chú ý của cả quốc gia vào Rick Warren và Nhà thờ Cộng đồng Saddleback. Cuốn sách được thiết kế cho một nhóm người nhỏ qua một khóa học dài bốn mươi ngày để giúp những người này phát triển tâm hồn. Cuốn sách được phổ biến qua những bản thảo bán hạ giá cho mạng lưới các mục sư của Mục sư Rick, những mục sư này mua hàng chồng sách cho các thành viên trong nhà thờ của họ. Cuốn sách bán được nửa triệu bản thảo và nửa triệu bản chính trong một tháng.

Chỉ riêng tiền nhuận bút của cuốn sách cũng đủ để Mục sư Rick và vợ ông, Kay trở nên vô cùng giàu có (điều này có thể làm ông xa cách với một số người trong nhà thờ và những thành viên website Pastors.com). Đúng như những lời khuyên răn Warren đã viết trong cuốn sách của ông rằng sự cao cả là ở việc chúng ta trao tặng bao nhiêu, chứ không phải ở việc chúng ta nhận được bao nhiêu, và ở việc chúng ta cho đi bao nhiêu chứ không phải chúng ta giữ lại được bao nhiêu. Gia đình

Warren tuyên bố họ sẽ trả lại những gì họ nhận được từ Nhà thờ Cộng đồng Saddleback trong suốt những năm qua và bắt đầu bãi bỏ việc đánh thuế thập phân¹. Nói cách khác, họ sẽ cho đi 90% nhuận bút và chỉ giữ lại 10%. Hành động này cũng tạo nên mối liên kết với mọi người.

Với tất cả thành công của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback, bạn có thể băn khoăn điều gì sẽ xảy đến tiếp theo. Giờ đây Rick Warren và Nhà thờ Cộng đồng Saddleback quyết tâm tạo nên phong trào toàn cầu là vận động các nhà thờ trên khắp thế giới cấp dưỡng cho người nghèo, chữa bệnh cho người ốm, và giúp đỡ những người tuyệt vọng, một sứ mệnh thấm đượm giá trị con người. Với phong cách lãnh đạo mang tính định hướng liên kết của ông, tôi hi vọng chúng ta sẽ bắt đầu nhìn thấy ảnh hưởng mà Mục sư Rick và mạng lưới mục sư của ông mang lại trên khắp thế giới.

ÁP DỤNG

Rick Warren gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất và giá trị con người bằng cách giảng dạy các giá trị như “yêu thương đồng loại” cộng hưởng với các thành viên của Nhà thờ Cộng đồng Saddleback. Ông gia tăng giá trị con người bằng cách vận động các thành viên Nhà

¹. Nộp một phần mười sản phẩm hàng năm của một trang trại, loại thuế này được dùng để ủng hộ giáo sĩ và nhà thờ.

thờ quan tâm đến những thành viên trong nhóm nhỏ và chìa tay giúp đỡ những người nghèo khó. Việc trao đổi kiến thức cũng được gia tăng ở Nhà thờ Cộng đồng Saddleback qua việc giảng dạy mọi người nghiêm túc lắng nghe người khác. Bạn làm những việc gì đều đặn hàng ngày để chủ động liên kết với người khác? Bạn có nhận thức được liên kết với những người khác trong mọi khía cạnh cuộc sống của bạn không? Bạn có thể thực hiện những việc nhỏ nào để kết nối tốt hơn với khách hàng của mình?

NGÀY THỨ 18: QUYỀN SÁCH TIÊU KHIỂN CỦA PATRIOT

Trong những năm gần đây, đội bóng New England Patriots đã chiến thắng trong ba trận đấu đáng kinh ngạc của giải vô địch Liên đoàn Bóng bầu dục Quốc gia mà không hề có một ngôi sao tên tuổi lớn nào. Mức liên kết chặt chẽ trong đội bóng đã góp phần lý giải tại sao đội Patriots thành công đến vậy. Niềm tin và hành động của huấn luyện viên trưởng Bill Belichick và tiền vệ Tom Brady đã tạo không khí chung cho những toàn đội bóng và tạo nên sự tin tưởng, hợp tác và tinh thần đồng đội.

Cảm hứng đồng nhất do Bill Belichick đưa lại cho đội bóng chính là một trong những kết quả lý tưởng đạt được thông qua nỗ lực của đội bóng. Giống như

viễn cảnh John Wooden đặt ra với đội bóng rổ UCLA Bruins (xem chương 4), Belichick khiến các cầu thủ phải suy nghĩ về cách trau dồi bản thân và cách đối xử với những người đồng đội để khiến Patriots phát huy hết khả năng. Ông không kích động thù hận với đội đối phương. Thay vào đó, ông chú trọng vào các thông tin như những lần mất bóng, chặn bóng, cướp bóng, phần trăm chuyển bóng thành công, và các hình thức khác để đánh giá khả năng thi đấu khách quan, rõ ràng. Những tiến bộ không ngừng để vươn tới sự hoàn thiện là mục tiêu thúc đẩy Belichick và các cầu thủ.

Để gia tăng liên kết giữa các cầu thủ, Belichick không chọn ra cầu thủ chịu phạt. Ông bắt cả đội tập luyện nhiều hơn khi một cầu thủ phạm lỗi, điều này khuyến khích các cầu thủ giúp đỡ lẫn nhau.

Belichick nhấn mạnh một yếu tố vô hình: tính vị tha của các cầu thủ vì quyền lợi chung của toàn đội. Ông không hề tỏ ra miễn cưỡng khi nêu tên một cầu thủ tự cao tự đại có hành động ích kỷ. Belichick cũng sẵn lòng chuyển nhượng một cầu thủ có tài khi mức lương đòi hỏi của anh ta ảnh hưởng tiêu cực đến mối liên kết của cả đội.

Tiền vệ Tom Brady là kiểu cầu thủ mẫu mực mà Belichick khâm phục. Các cầu thủ trong liên đoàn khâm phục Brady vì đức tính khiêm tốn và lòng tận tâm của anh với các đồng đội. Một cầu thủ bắt bóng nhiệt tình của đội Dallas Cowboy là Keyshawn Johnson

thổ lộ rằng “anh ấy đã bước sang tuổi hai mươi tám... giành được ba chức vô địch Super Bowl ở tuổi đó... đúng là không thể tin nổi. Và với phong độ của anh ấy, anh ấy vẫn chưa dừng lại đâu. Tôi cá là anh ấy còn giành được thêm chức vô địch ba lần nữa.”

Nhiều đức tính của Brady gia tăng giá trị con người trong văn hóa của Patriot. Đầu năm 2005, Brady làm kinh ngạc các nhà báo thể thao khi chấp thuận một hợp đồng kéo dài sáu năm, trị giá 60 triệu USD, thấp hơn 38 triệu so với hợp đồng của tiền vệ ngôi sao đội Indianapolis Colts Peyton Manning. Brady giải thích rằng anh muốn đội bóng có tiền cho các cầu thủ khác. Peter King, nhà báo thâm niên của tờ *Sports Illustrated* đã viết rằng trong suốt mười sáu năm theo dõi môn bóng bầu dục, ông chưa bao giờ thấy một chuyện như vậy, và “nếu bạn nghĩ anh ấy cũng có ảnh hưởng trong phòng thay quần áo thì bạn đã đúng”. *Sports Illustrated* đã phong anh danh hiệu Nhà thể thao của năm 2005 và bình luận “những thành tích xuất sắc nhất của Brady bắt nguồn từ tính phóng khoáng của tâm hồn”. Khi MasterCard¹ muốn Brady ném sản phẩm của hãng trong một chương trình quảng cáo truyền hình quan trọng, Brady khẳng định yêu cầu phải có cả đội cùng tham gia với anh trong chương trình quảng cáo đó, nếu không anh sẽ không chấp thuận.

¹. Master Card International là công ty hàng đầu thế giới về hệ thống thanh toán toàn cầu.

Belichick gia tăng giá trị con người trong đội bóng bằng cách trao cho các trợ lý huấn luyện viên quyền tự quyết định, và ông gia tăng trao đổi kiến thức bằng cách tiếp xúc với các cầu thủ trong cuộc họp hàng tuần của các đội trưởng đội bóng. Điều này ghi nhận một thay đổi đáng kể so với thời Belichick làm huấn luyện viên trưởng cho đội Cleveland Browns khi ông bị chỉ trích vì cách quản lý vi mô và không biết cách giao thiệp với mọi người.

Với mức độ liên kết chặt chẽ ở đội bóng New England Patriots, có vẻ như đội bóng này sẽ là một đội mạnh của bóng bầu dục nhà nghề trong nhiều năm tới.

ÁP DỤNG

Bill Belichick gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách mang đến cho đội bóng tương lai hoàn thiện nhờ vào nỗ lực của cả đội. Phong cách lãnh đạo của ông đưa đến cho các trợ lý huấn luyện viên quyền tự quyết (giá trị con người), và ông thường xuyên tiếp xúc với các cầu thủ (trao đổi kiến thức). Tom Brady gia tăng giá trị con người bằng cách không đòi hỏi mức lương cao nhất có thể để đội Patriot có nhiều tiền của hơn để giữ chân các đồng đội của anh. Bạn có thể làm gì để chủ động hơn trong phong cách lãnh đạo của mình nhằm mang lại những thay đổi?

NGÀY THỨ 19: THỜI ĐIỂM ĂN MỪNG

Vào năm 1998, với gia tài là 100.000 USD, Richard Tait và Whit Alexander, hai cựu nhân viên của Microsoft quyết định sáng tạo loại Board game¹ mới. Tait nảy ra ý tưởng này khi ông và vợ mình đang chơi điện tử trong nhà mấy người bạn. Hai vợ chồng ông thắng trò Pictionary² dễ dàng nhưng thua đậm trò Scrabble³. Suy nghĩ về cảm giác của một người khi thắng trò chơi này và thua trò chơi khác, Tait nghĩ thật lý tưởng khi chơi một trò chơi có nhiều kỹ năng khác nhau để mọi người đều có dịp toả sáng. Loại trò chơi này sẽ vui hơn, và nó sẽ mang mọi người xích lại gần nhau thay vì chia rẽ họ trong một cuộc chiến mà người-thắng-có-tất-cả. Tait thuyết phục Alexander tham gia cùng ông, và họ cùng nhau sáng tạo nên trò chơi Cranium.

Cranium trở thành trò chơi độc lập bán chạy nhất trong lịch sử, doanh thu cao hơn cả doanh thu trong năm đầu phát hành của Pictionary hay Trivial Pursuit. Công ty (cũng có tên là Cranium) tiếp tục phá vỡ kỷ lục trong ngành công nghiệp bằng cách sáng tạo các trò chơi giành được giải thưởng hàng năm - giải “Trò chơi

¹. Trò chơi với các đồ vật trên bàn.

². Trò chơi ô chữ, xuất hiện năm 1985. Đây là trò chơi đồng đội, một người phải đoán chữ từ nét vẽ của đồng đội.

³. Trò chơi ô chữ dành cho 2 đến 4 người chơi, ghép các ô lại thành thành từ có nghĩa và tính điểm.

của năm” của Hiệp hội Công nghiệp Trò chơi bốn năm liền trong năm năm vừa qua. Công ty bán được hơn 15 triệu trò chơi với mười ngôn ngữ và ở ba mươi quốc gia. Trong năm 2005, trong khi doanh thu của ngành công nghiệp trò chơi giảm 6%, thì doanh thu của Cranium tăng 50%.

Để tăng độ lớn mạnh của Cranium và mở rộng phân phối, Tait và Alexander thuyết phục Howard Schultz - Chủ tịch Hội đồng quản trị của Starbucks đầu tư vào dự án mới và phân phối trò chơi qua các địa điểm kinh doanh của Starbucks. Schultz muốn liên hệ với sứ mệnh của Starbucks là tạo tính cộng đồng. Cranium mang mọi người xích lại gần với nhau, và nó gia tăng tính liên kết giữa họ bằng cách khiến mọi người đều cảm thấy mình là người thắng cuộc.

Tait và Alexander thiết kế trò chơi dựa theo học thuyết Trí thông minh đa dạng của một giáo sư Đại học Havard là Howard Gardner. Gardner cho rằng có ít nhất bảy dạng trí thông minh từ lĩnh vực âm nhạc và ngôn ngữ cho đến lý luận, toán học. Cranium kết hợp với các thử thách thiên về từng loại trí thông minh với hi vọng mỗi người đều có thể chiến thắng một phần của trò chơi và đều được trải qua thời điểm ăn mừng.

Liên kết là chìa khóa thành công của Cranium. Lấy trò chơi Conga của Cranium làm ví dụ, đây là một trò chơi yêu cầu người chơi tìm hiểu về nhau, kể cả những điều vớ vẩn như có thể nhét vừa bao nhiêu cái kẹo dẻo

vào miệng một ai đó. Một phóng viên của tờ *New York Times* quan sát thấy, “Khi Tait miêu tả nhiệm vụ của Cranium, ông ấy thường nói không giống một người thiết kế trò chơi mà giống một nhà xã hội học chẩn đoán bệnh của một xã hội đang phân tán nhỏ hơn”. Tạp chí *Inc.* cho rằng “trong tâm trí họ thì không phải họ đang bán một trò chơi mà là một trải nghiệm xã hội”. Theo cách nói của Tait là, “chúng tôi muốn mọi người ăn mừng với đồng đội của mình ít nhất một lần trong mỗi trò chơi... Tôi biết đó không phải là một thước đo có tính khoa học, nhưng đó là điều chúng tôi đang hướng đến.” Alexander nói thêm, “Chúng tôi muốn mọi người rời trò chơi với cảm giác thỏa mãn và được liên kết mật thiết hơn.”

Cranium nhiệt tình và chủ động trong việc gia tăng liên kết giữa các nhân viên công ty. Việc khơi gợi tính đồng nhất của Cranium là mang mọi người xích lại gần nhau trong một thế giới đang ngày càng có ít thời gian rảnh rỗi và càng có thêm nhiều điều xao lãng làm hạn chế liên kết. Một khía cạnh khác trong cảm hứng đồng nhất của Cranium là công ty cống hiến vì cộng đồng, thường xuyên tặng các trò chơi cho những người cần đến. Thêm vào đó, mỗi nhân viên được nhận mười bộ trò chơi dành cho các thành viên gia đình và năm bộ trò chơi để ủng hộ các tổ chức từ thiện. Các nhân viên Cranium rất hãnh diện về công ty mình, không chỉ vì danh tiếng là người tiên phong mà còn vì sứ mệnh quan trọng và tấm lòng của công ty.

Luôn là một nhà lãnh đạo nhiệt huyết, Tait đọc mỗi ngày trung bình hai trăm email và thư của khách hàng, ông còn chia sẻ một số thư trong đó với các nhân viên. Celeste Welch viết về niềm vui của gia đình cô khi chơi các trò Cranium sau khi cô con gái hai tuổi của cô, Valerie, bị chẩn đoán mắc bệnh u não vào năm 2005. Ngay cả trong những thời điểm khó khăn, các trò chơi của Cranium như Cariboo, Hullabaloo, và Balloon Lagoon đã giúp Valerie, bố mẹ cô bé và ba chị em gái của cô bé luôn giữ nụ cười trên môi. Theo lời Celeste, “Bọn trẻ của chúng tôi chưa bao giờ thực sự phải khóc lóc hay bối rối. Thật sự là niềm tin ở Chúa Trời đã giúp chúng tôi vượt qua. Nhưng những trò chơi của Cranium đã luôn giữ tiếng cười trong căn nhà chúng tôi.”

Giá trị con người hiện diện trong văn hóa nơi làm việc của Cranium. Các nhân viên mới trải qua một chương trình định hướng để học thêm về các giá trị của Cranium, bao gồm mục tiêu của công ty là sản xuất mỗi đồ chơi hay trò chơi của Cranium đáp ứng tiêu chuẩn CHIFF¹. Công ty tổ chức một bữa tiệc cho các nhân viên mới. Công ty trả 100% phí chăm sóc sức khỏe, nha khoa và nhãn khoa của nhân viên. Các góc văn phòng trông ra quang cảnh đẹp đều được để trống để mọi người đều có thể tận hưởng. Mỗi nhân viên được chọn lựa danh xưng riêng của mình. Danh xưng của Tait là Grand Poo

¹. Viết tắt của: clever, high quality, innovative, friendly, and fun (thông minh, chất lượng cao, có cá tính đổi mới, thân thiện, vui vẻ).

Bah (Người kiêm nhiệm nhiều chức trưởng), còn Alexander là Chief Noodler (Trưởng ngò nghêch). Một tên gọi vui nhộn khác là Edgar Allen P.O¹ và Ong chúa² (trưởng phòng quan hệ công chúng, người tạo nên tiếng vang cho sản phẩm của Cranium).

Trong văn hóa của Cranium, trao đổi kiến thức rất phát triển. Tait và Alexander dễ gần và khiêm tốn là một minh chứng về những nhà lãnh đạo quan tâm đến “biến thành đúng” hơn là bản thân “đúng”. Họ khuyến khích tinh thần cộng tác và bỏ qua các lễ nghi, điều này khiến mọi người muốn chia sẻ kiến thức của mình với người ra quyết định hơn.

Mức độ liên kết chặt chẽ được tăng cường trong các sản phẩm và văn hóa công sở của Cranium góp phần vào thành công vượt trội và phong cách lãnh đạo công nghiệp của công ty. Chris Byrne, một nhà phân tích ngành công nghiệp đồ chơi cho rằng “Những điều Cranium đã làm được là viết lại luật lệ”. “Có một cảm giác ấm áp... từ các tương tác giữa người với người do Cranium đem lại... Mọi người đều khao khát mối liên hệ kiểu này.” Tôi hoàn toàn đồng ý với ý kiến này.

¹ Chơi chữ theo tên của nhà văn nhà thơ nổi tiếng người Mỹ Edgar Allan Poe (1809- 1849). Chữ P.O ở đây có thể là viết tắt của Purchasing Order nghĩa là “Đơn đặt hàng”.

² Chơi chữ: buzz còn có nghĩa là tiếng vo ve của loài ong nên người đó được gọi là Head of Hive (Ong chúa).

ÁP DỤNG

Theo cách nói của người đồng sáng lập Cranium và là “Trưởng ngò nghếch” Whit Alexander, “chúng tôi muốn mọi người rời trò chơi với cảm giác thỏa mãn và được kết nối mật thiết hơn.” Liệu bạn có thể có cảm hứng khi làm việc trong môi trường công ty muốn mọi người xích lại gần nhau không? Tổ chức của bạn có sứ mệnh hay giá trị gì truyền cảm hứng không? Đồng nghiệp của bạn có hãnh diện khi làm việc cho công ty của bạn không? Nếu có thì tại sao? Nếu không thì có khía cạnh nào trong công ty bạn mà họ tự hào không? Liệu công ty bạn có thể giúp phát triển liên kết trên thế giới không?

NGÀY THỨ 20: BIẾN ĐỔI VĂN HÓA CỦA KIM

Neslé Waters Bắc Mỹ bán được mười lăm nhãn hiệu sản phẩm đồ uống, bao gồm Arrowhead, Ozarka, Poland Spring, Perrier và Pellegrino. Công ty có 7500 nhân viên. Như nhiều công ty khác, công ty đã trải qua nhiều lần sát nhập và mua lại khiến công ty có nhiều văn hóa khác nhau. Vào năm 1992, Kim Jeffery được bổ nhiệm giữ chức Chủ tịch của Neslé Waters Bắc Mỹ. Thử thách với ông chính là xây dựng một văn hóa có tính gắn bó, nơi mọi người đều có cảm giác như là thành viên của cùng một đội. Đây là thử thách không nhỏ bởi Jeffery phải tiếp nhận một kiểu văn hóa được miêu tả là “người nào cũng tư lợi cho bản thân”.

Vào năm 1994, Jeffery mới thức tỉnh khi nhận được một kết quả tổng kết toàn diện. Trong khi ông tự cho mình là một nhà lãnh đạo biết cách lôi cuốn, là người truyền cảm hứng cho mọi người thì báo cáo tổng kết lại chỉ rõ rằng mọi người nghĩ ông thô lỗ và khó gần. Nhiều người còn thấy sợ ông.

Kim tin rằng đặt mọi người vào công việc họ yêu thích, nơi họ được làm việc với những người họ có cảm tình thì họ sẽ phát huy khả năng cao nhất của mình. Ông cũng biết rằng cần phải tạo lập một văn hóa phù hợp ở Nestlé Waters để đem lại thành công cho tổ chức. Hơn nữa, đến lúc ông rời bỏ công ty, ông muốn chắc chắn rằng tài sản ông để lại là một văn hóa tích cực.

Tổng kết kết quả đã cho Jeffery biết rằng thực ra phong cách lãnh đạo của ông không đúng với những điều ông mong mỏi. Ông thực sự đã phạm phải lỗi tự phá hoại. Giờ đây ông hiểu ra tình thế và tự cam kết sẽ sửa chữa. Thông qua các ý kiến phản hồi liên tục mang tính xây dựng về đào tạo và quản trị, Jeffery đã thay đổi. Sự đổi thay của ông sau đó lại trở thành chất xúc tác để gia tăng liên kết.

Cảm hứng đồng nhất thúc đẩy mọi người ở Nestlé Waters Bắc Mỹ là văn hóa của tổ chức, đặc biệt đó là nơi mọi người được nhìn nhận đúng giá trị. Những việc làm của Kim càng củng cố thêm thông điệp này. Có một lần, ông biết được rằng Crespo, một tài xế của công ty có một cô con gái mắc bệnh viêm màng não nhưng Jorge không

có bảo hiểm để chi trả tiền thuốc men điều trị cho cô bé. Jeffery viết một tấm séc để trống, đưa cho Jorge và bảo anh “hãy chăm sóc con gái anh và điền số tiền vào đây”.

Vào năm 1997, trên đường đến phỏng vấn Nestlé Waters, Dimitrios Smyrnios được nghe Jorge kể chuyện Jeffery đã giúp anh chi trả tiền thuốc men điều trị cho con gái anh ra sao. Câu chuyện khiến Smyrnios ấn tượng sâu sắc với công ty và vị Chủ tịch. Rồi sau đó, anh gia nhập công ty và hiện là Phó chủ tịch của bộ phận phân phối. Năm 1999, Smyrnios đã noi theo Kim. Ông đã chứng tỏ văn hóa của Nestlé Waters coi trọng con người đến mức nào khi thông qua chế độ thưởng hậu hĩnh cho các nhân viên ở khu vực Florida cho dù bộ phận này kinh doanh kém hiệu quả do ảnh hưởng của cơn bão George ập vào bang Florida. Mức thưởng hậu hĩnh là để cảm ơn các nhân viên vì những nỗ lực không mệt mỏi của họ trong việc cung cấp nước uống đóng chai cho các nạn nhân của cơn bão.

Các nhân viên tự hào vì sự tham gia tích cực của tổ chức trong các chương trình cộng đồng của địa phương như “Trẻ em trong giai đoạn khủng hoảng” và “Câu lạc bộ các chàng trai cô gái.” Công ty vừa hỗ trợ tài chính vừa cung cấp cả tình nguyện viên. Jeffery và vợ mình đã chỉ đạo cả một chiến dịch gây quỹ thu được 7.5 triệu USD cho chương trình “Trẻ em trong giai đoạn khủng hoảng”.

Nestlé Waters Bắc Mỹ thu lợi từ giá trị con người vì công ty có một văn hóa thân mật, thân thiện trong đó

các thành viên Nestlé Waters tập trung sức cạnh tranh hướng vào đối thủ bên ngoài thay vì hướng vào nhau. Giá trị con người cũng được gia tăng nhờ niềm tin của Kim vào cân bằng công việc và cuộc sống. Khi ông không đi lại đó đây, ông thường ở trong văn phòng từ trước 8 giờ 30 sáng và trở về nhà trước 6 giờ chiều.

Các nhân viên mới tiềm năng được sàng lọc cẩn thận để chắc chắn rằng họ biết chia sẻ các giá trị của công ty. Mỗi nhân viên đó mới tiềm năng đều phải trải qua một ngày đạp xe dài tám tiếng đồng hồ với một người giao nước trong khi ứng viên được xem xét kỹ lưỡng. Chỉ những ứng viên biết tôn trọng mọi người, bất kể thứ bậc, mới đạt yêu cầu. Văn hóa của công ty được củng cố qua các chương trình đào tạo sàng lọc các giá trị và chú trọng vào chuyện cá nhân của những người tham gia để giúp họ thấy các giá trị được áp dụng vào đâu trong công việc hàng ngày của họ.

Việc trao đổi kiến thức hiện hữu trong văn hóa công ty vì môi trường rộng mở, thân mật và thắt chặt những liên hệ nằm ngoài quan hệ bậc cấp. Các chương trình đào tạo của công ty gia tăng trao đổi kiến thức bằng cách khiến mọi người ở các bộ phận khác nhau của tổ chức xích lại gần nhau.

Cho dù Pepsi và Coca-Cola có những bước tiến mạnh mẽ trong thị trường nước giải khát nhưng Nestlé Waters Bắc Mỹ vẫn tiếp tục dẫn đầu ngành công nghiệp này với thu nhập báo cáo lên đến 2.74 tỉ USD và chiếm 27.9% thị

phần vào thời điểm báo cáo gần đây nhất là năm 2004. Jeffery và Nestlé Waters Bắc Mỹ đã đi được một chặng đường dài kể từ báo cáo tổng kết kết quả năm 1994 khiến ông có động lực để phát triển văn hóa của tổ chức. Trong một bài báo gần đây, Jeffery đã nhận định liên kết là một nguyên nhân lý giải thành công của công ty ông khi ông nói, “Có một văn hóa lớn là một lợi thế cạnh tranh vì chúng tôi có những con người cùng nhau chèo lái công ty hết sức và cùng có một nhiệm vụ chung.”

ÁP DỤNG

Jeffery gia tăng việc khơi gợi tính đồng nhất bằng cách biến Nestlé Waters Bắc Mỹ thành một công ty nổi tiếng có văn hóa chu đáo. Ông gia tăng giá trị con người bằng cách xem xét kỹ lưỡng các nhân viên tiềm năng để chắc chắn rằng họ tôn trọng tất cả mọi người bất kể chức vụ của người đó trong tổ chức. Ông gia tăng việc trao đổi kiến thức bằng cách thắt chặt mối liên hệ nằm ngoài quan hệ các cấp. Nếu hôm nay bạn nhận được một bản kết quả tổng kết toàn diện thì bạn nghĩ nó sẽ truyền đạt điều gì? Liệu nó có cho thấy bạn quan tâm đến đồng nghiệp và bạn đã xây dựng cảm hứng đồng nhất, giá trị con người cũng như việc trao đổi kiến thức trong tổ chức bạn không? Bạn có sẵn lòng tạo nên những thay đổi như Kim Jeffery đã làm không?

Kết luận



THẮP LÊN NGỌN LỬA CHÁY SÁNG MÃI MÃI

Ý thức sâu sắc về liên kết mọi người trong một tổ chức sẽ nhen lên lửa nhiệt tình trong họ và phát triển cả kết quả hoạt động của cá nhân cũng như tổ chức. Thiếu liên kết sẽ dần làm lụi tàn ngọn lửa nhiệt huyết. Nghiên cứu của các nhà xã hội học, tâm lý học, thần kinh học và các bằng chứng mang tính giai thoại đã đưa đến kết luận này. Nghiên cứu của các tổ chức có uy tín như Gallup và Corporate Executive Board⁽¹⁾ đánh giá mức độ gắn kết và liên kết trong tổ chức cũng chỉ ra kết luận như trên. Chuyện của các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực kinh doanh hay những người đứng đầu các quốc gia, đội thể thao và các tổ chức xã hội là những minh họa cho thấy liên kết đầy mạnh kết quả hoạt động.

⁽¹⁾ Tổ chức thương mại cung cấp các nghiên cứu thực tế, dịch vụ đào tạo và tư vấn.

Việc khơi gợi tính đồng nhất, giá trị con người và trao đổi kiến thức là những yếu tố trong một môi trường văn hóa có thể gia tăng liên kết và giúp cá nhân cũng như tổ chức phát triển mạnh mẽ. Những yếu tố này đáp ứng đầy đủ những nhu cầu căn bản của con người: muốn được tôn trọng, được công nhận, được sở hữu, được quyền tự quyết, phát triển cá nhân và được sống có ý nghĩa. Trong một văn hóa liên kết, các yếu tố đó chỉ hiện diện khi người ta bộc lộ những sức mạnh phẩm chất chung được các nhà đạo đức và lãnh tụ tôn giáo ca tụng từ xưa đến nay.

Nhà sử học David McCullough đã đúng khi ông nhận thấy:

Trước khi xảy ra những chấn động lớn, không lường được trong lịch sử thì ngay cả những cá nhân kiệt xuất nhất cũng chẳng có vẻ gì là đặc biệt. Câu hỏi đặt ra ở đây là bao lâu thì có những sự kiện làm thay đổi một nhân cách hay phẩm chất mà chúng ta gọi là tính cách.

Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại của UCLA là John Wooden đã có quan sát sắc sảo khi nêu một trong những câu châm ngôn ưa thích của ông: “Năng lực có thể đưa bạn đạt đến đỉnh cao, nhưng chỉ có tính cách mới có thể giữ bạn ở vị trí đó.” Đức Cha Martin Luther King đã phát biểu trong bài diễn văn “Tôi có một giấc mơ” của ông, “Tôi có một giấc mơ, rồi có một ngày bốn đứa con nhỏ của tôi sẽ sống trong một đất nước mà ở đó chúng không còn bị đánh giá bởi màu da mà là bởi chính nhân phẩm của chúng”.

Quả thực vậy, phát triển tính cách và liên kết mọi người trên thế giới có ý nghĩa quyết định tới tương lai của chúng ta. Nếu bạn phớt lờ điều đó thì thật nguy hiểm biết bao.

Nhu cầu gia tăng liên kết và trau dồi phẩm chất trong thế giới kinh doanh vô cùng to lớn, điều này cho thấy một thực tế là chỉ có một phần tư dân số Mỹ cảm thấy được liên kết và gắn kết ở nơi làm việc. Chúng ta đang phải đối mặt với nguy cơ thiếu hụt nhân công trong một số lĩnh vực, và quá trình toàn cầu hóa về lao động đang diễn ra gây thất thoát nhân công ra nước ngoài trong một số lĩnh vực khác. Lợi ích từ năng suất lao động được nâng cao và những bước đổi mới đang chờ đợi các tổ chức biết phát huy sức mạnh liên kết. Một văn hóa liên kết thực sự là kết quả đôi bên cùng có lợi cho các tổ chức và cá nhân trong đó.

DI SẢN BẠN TRUYỀN LẠI SẼ LÀ NHỮNG GÌ?

Tất cả chúng ta, ở một số thời điểm trong cuộc đời, sẽ băn khoăn rằng rồi chúng ta sẽ được nhớ tới như thế nào. Chúng ta sẽ để lại những gì? Một ví dụ đáng chú ý về một người kết nối chủ động là John Wooden. Tài sản Huấn luyện viên Wooden để lại và mối liên hệ với các cầu thủ của ông trở nên sáng rõ khi bạn suy ngẫm những lời nhận xét của Bill Walton viết vào năm 2000 về ảnh hưởng do Wooden tạo nên, đến nay vẫn còn tác động đến cuộc đời của Walton:

Huấn luyện viên Wooden dạy chúng tôi bài học về cuộc đời ở UCLA... Tôi thường xuyên gọi điện thoại cho ông và gặp ông mỗi khi có cơ hội... Tôi luôn ở... càng gần càng tốt tâm hồn đặc biệt này... ở tuổi 89... ông vẫn là người thầy, là động lực tích cực, là con người mà chúng tôi muốn noi theo, không phai mờ, chỉ có tốt hơn mà thôi... Tôi dẫn các con mình đến nhà ông, ngôi nhà ông đã sống từ năm 1973... những cầu thủ trước đây của ông... luôn đề nghị ông cho phép chúng tôi hỗ trợ về mặt tài chính để ông có thể mua một biệt thự trên đồi... nhưng lần nào ông cũng từ chối. Niềm vui và niềm hạnh phúc trong cuộc đời của Wooden bây giờ và cũng như trước đây là thành công của những người khác. Ông thường kể cho chúng tôi nghe điều ông học được từ hai người thầy ông yêu quý là Tổng thống Abraham Lincoln và mẹ Teresa, đó chính là nếu không sống vì người khác thì không phải là cuộc sống đích thực... Mỗi ngày tôi đều thấy biết ơn John Wooden vì những món quà của ông, những bài học ông đã dạy, về thời gian và tâm nhin của ông, đặc biệt là sự kiên nhẫn của ông. Đó là lý do tại sao chúng tôi gọi ông là huấn luyện viên.

Bất cứ ai cũng muốn có một di sản để truyền lại như thế! Trong một phòng vẫn cách đây vài năm, Wooden bày tỏ, mặc dù ông trân trọng nhiều chiếc Cúp, giải thưởng và vinh dự trong suốt sự nghiệp dài và thành công của mình nhưng thành quả mà ông tự hào nhất là các cầu thủ của ông đã trở thành người như thế nào. Nói cách khác, sức mạnh phẩm chất mà Wooden giờ phát triển đây được thể hiện trong những học trò của ông là di sản của ông và là nguồn vui của ông.

Bạn bè và người thân của bạn sẽ nhớ về bạn như thế nào? Còn các đồng nghiệp thì sao? Nếu bạn là một nhà lãnh đạo nổi bật, lịch sử sẽ nhớ tới bạn như thế nào? Suy nghĩ về di sản của bạn ngay từ sớm, khi có đủ thời gian để chủ động sống theo cách phù hợp với con người mà bạn muốn người ta nhớ về mình là một điều quan trọng. Như Jason Pankau thường nói “Sống theo mục đích”. Là một người thầy cuộc đời cho các nhà quản lý, ông nhận thấy nhiều người ông hướng dẫn đã để thời gian trôi vụt đi trước khi nhận ra rằng họ đã không sống đúng mục đích. Sau đó, hầu hết đều cố gắng khắc phục hậu quả từ những hành động trước đó của họ.

Còn bạn thì sao? Liệu bạn có được nhớ tới như một người kết nối chủ động như John Wooden, George Washington hoặc Frances Hesselbein, hay bạn sẽ bị người ta nhớ đến như một người vô tình hay cố ý cắt đứt mối liên kết như Howell Raines, Al Dunlap hay Frederick Đại đế trong thời gian trị vì về sau của ông?

Các bằng chứng cho thấy các nhà lãnh đạo của những tổ chức tồn tại lâu đời kế thừa nghiêm túc di sản của họ. Vào năm 1983, Royal Dutch/Shell Group nghiên cứu hai mươi bảy công ty đã tồn tại hơn một trăm năm, đến nay vẫn giữ vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp của họ và tiếp tục nổi trội về thương hiệu. Họ phát hiện ra một điều là các nhà quản lý của các tổ chức này tin rằng tổ chức trong tình trạng tốt hoặc tốt hơn so với lúc họ quản lý có ý nghĩa vô cùng quan

trọng. Những nhà quản lý này cũng coi trọng con người hơn là tài sản. Giữ cả nhóm sát cánh bên nhau, đối với họ, còn có ý nghĩa hơn công việc họ làm. Thực ra, mỗi công ty trong số hai mươi bảy công ty này đều thay đổi lĩnh vực kinh doanh ít nhất một lần. Ví dụ như công ty hóa chất DuPont ban đầu là một công ty thuốc súng, và Mitsui của Nhật Bản ban đầu là một cửa hàng vải trước khi chuyển hướng thành công sang hoạt động ngân hàng, khai thác mỏ và chế tạo. Thực sự các nhà quản lý này nghĩ về bản thân như những người được uỷ thác hay những người quản lý, là người có trách nhiệm với các thành viên hiện tại cũng như trong tương lai nơi họ làm việc. Các nhà lãnh đạo sáng suốt đánh giá cao đóng góp của những con người trong tổ chức của họ, vì thế họ có ý thức đối xử phù hợp những con người đó.

Nguyên nhân sâu xa khiến những nhà lãnh đạo để lại di sản mờ nhạt hơn thường là do khiếm khuyết về tính cách. Bill Thrall, Bruce McNichol và Ken McElrath trong cuốn sách *The Ascent of a Leader* (Con đường đi lên của một nhà lãnh đạo), miêu tả các kiểu mẫu lãnh đạo - những người có suy nghĩ tiến bộ về trách nhiệm mà không cần phát triển đủ sức mạnh phẩm chất để phục vụ cho việc lãnh đạo.

- ✓ Nhiều người đàn ông và phụ nữ có quyền lực nhận ra rằng vị trí lãnh đạo cũng như một chiếc thang với những nấc thang đầy thử thách và thường vững chắc ở chân thang và không thể

lường trước khi lắc mạnh ở đỉnh. Từ phía dưới, cuộc sống ở trên đỉnh có vẻ lôi cuốn, thậm chí còn đầy cảm dỗ, và nhiều nhà lãnh đạo lao vào chiếc thang với niềm thích thú, tin chắc rằng mình sẽ giành được những gì cần thiết để chế ngự chiếc thang.

- ✓ Nhưng khi những nhà lãnh đạo đó vươn tới được vị trí quyền lực, những bất ổn không lường trước được bắt đầu xảy đến. Những vấn đề như áp lực của thành công, cảm dỗ của quyền lợi, những đòi hỏi của cấp dưới, và sự cô lập khi ở vị trí lãnh đạo đã để lại những vết lún sâu trên nấc thang – do nhà lãnh đạo hốt hoảng nắm chặt nấc thang. Nhiều người tìm cách giữ vững vị trí của họ, nhưng quá nhiều người trượt dốc. Và khi họ đáp xuống, họ có rất ít người ở đó giúp đỡ, thậm chí một số người còn cười nhạo.

Theo một nghiên cứu có quy mô, có hơn 70% nhà lãnh đạo không hoàn thành trọn vẹn nhiệm vụ. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Thiếu sức mạnh phẩm chất và khả năng nhận biết bản thân chỉ có được khi liên kết với người khác, các nhà lãnh đạo sẽ tự gây ra thất bại.

Liên kết và phẩm chất tốt giúp các nhà lãnh đạo không sa vào cạm bẫy của thất bại trong cách lãnh đạo. Manfred F. R. Kets de Vries, Giám đốc Trung tâm Lãnh đạo Toàn cầu của Insead, đồng thời là chuyên gia về phát triển khả năng lãnh đạo, và nhà phân tích tâm lý

học thực nghiệm, đã dành trọn cả cuộc đời mình để nghiên cứu về các Chủ tịch Hội đồng quản trị. Kets de Vries nhận thấy có quá nhiều nhà lãnh đạo có cuộc sống mất cân bằng dai dẳng và họ tự lừa dối bản thân tin vào những điều mà thật sự họ không tin. Tình trạng mất cân bằng thường xuyên trong cuộc sống của một nhà lãnh đạo không chỉ làm phương hại đến chính họ mà còn cả gia đình và tổ chức dưới quyền họ. Nhà lãnh đạo thường bị vây quanh bởi những người ba phải và trở nên mù quáng bởi tính vị kỷ. Những kiểu này thường dẫn đến sự liều lĩnh quá mức để xoa dịu cảm giác tội lỗi, buồn chán và phiền muộn đeo bám anh ta. Kets de Vries miêu tả một nhà lãnh đạo lành mạnh là một người, ở giữa những thứ khác, có “khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ lành mạnh” (nói cách khác, một nhà lãnh đạo lành mạnh là một người kết nối chủ động).

Người nào trở nên cô lập về quan hệ, thiếu liên kết với những người khác trong suốt sự nghiệp của anh ta sẽ có ít thành viên gia đình và bè bạn muốn dành thời gian bên cạnh anh ta trong cuộc sống sau này. Thất bại trong liên kết với gia đình và bè bạn rồi cuộc cũng sẽ khiến anh ta trở nên xơ cứng, khiến gần như không thể thiết lập các mối quan hệ sau này. Thiếu liên kết được xem là bị hắt hủi, và nổi cay đắng có thể đeo bám dai dẳng khi các mối quan hệ tan vỡ. Có quá nhiều người không chống nổi hệ quả đáng lẽ có thể tránh được này.

ĐIỀU ĐÓ BẮT ĐẦU VỚI BẠN

Cuối cùng, bạn là chìa khóa để gia tăng liên kết và tránh nguy cơ thất bại trong việc liên kết với người khác. Một văn hóa liên kết được một người xây dựng tại một thời điểm. Mỗi người trong chúng ta đều có trách nhiệm phát triển tính cách và trở thành một người chủ động kết nối, đặc biệt đối với các nhà lãnh đạo vì họ có vai trò giúp phát triển con người và những người khác có thể thi đua với họ. Các tổ chức may mắn có những nhà lãnh đạo như vậy sẽ có nhiều người khác trong tổ chức cũng là người chủ động kết nối.

Tôi hi vọng cuốn sách này có thể đóng góp một phần nhất định để thuyết phục bạn và cổ vũ bạn chủ động gia tăng liên kết và phát triển sức mạnh phẩm chất. Có thể những lời nói của Edmund Burke, một chính khách và đồng thời là một người theo chủ nghĩa nhân đạo người Anh sẽ cổ vũ mỗi chúng ta gắng sức: “Điều cần thiết duy nhất giúp những sai trái có thể chiến thắng chính là những người tốt chẳng làm gì cả.”

Nhận xét của Burke là dành cho những sai trái trong xã hội cũng như những điều xấu xa trong chính bản thân chúng ta. Để phát huy hết những điều tốt đẹp nhất trong con người bạn cũng như trong những người khác, tôi khuyến khích bạn thực hiện những lời khuyên được nêu ra trong quyển sách này và chia sẻ cuốn sách với những người khác.

Sau cùng, tôi muốn chúc bạn có thể liên kết hết mức với các thành viên gia đình, bạn bè và hàng xóm, đồng nghiệp ở nơi làm việc. Có thể sức mạnh của những mối liên hệ này sẽ hỗ trợ bạn và giúp bạn duy trì ngọn lửa cảm hứng, nghị lực và nhiệt huyết mỗi ngày của cuộc đời bạn.

TỔNG KẾT, NHẬN XÉT VÀ ÁP DỤNG

- ❖ Những phẩm chất tốt gia tăng liên kết, liên kết lại đẩy mạnh kết quả hoạt động của cá nhân và tổ chức.
- ❖ Tính cách của cá nhân thường làm thay đổi lịch sử, và không thể có được thành công nổi trội bền vững nếu không có phẩm chất tốt.
- ❖ Nếu tổ chức ít gắn kết với nhân viên và có nguy cơ thiếu nhân công thì bây giờ đã đến lúc củng cố sức mạnh phẩm chất của mọi người trong tổ chức và tạo liên kết giữa họ.
- ❖ Bởi lẽ có rất ít người chủ động phát triển sức mạnh phẩm chất nên hầu hết họ đều thất bại trong việc truyền lại một di sản đáng để họ thực sự hãnh diện. John Wooden là một tấm gương mẫu mực để noi theo. Ông phát triển nhân cách của mình và tính cách các cầu thủ bóng rổ của ông, nhiều người trong số họ đã viết sách và báo về ảnh hưởng tích cực của ông tới họ về nhân cách.

- ❖ Bạn muốn di sản bạn để lại cho gia đình, bè bạn, cộng sự và những người trong cộng đồng của bạn sẽ như thế nào? Bạn có đang trên đà đạt được di sản mà bạn mong mỏi không? Nếu không, bạn phải làm gì để đi đúng hướng?
- ❖ Vậy là sao? Gia tăng liên kết trong một văn hóa xảy đến với một người tại một thời điểm. Cũng như phát triển sức mạnh phẩm chất và liên kết đòi hỏi chúng ta phải chủ động, phát triển di sản cũng yêu cầu điều đó. Bạn có chủ động không hay bạn chỉ buông xuôi cuộc đời mình? Hãy nhớ rằng khi chúng ta buông xuôi, điều đó chỉ chứng tỏ sự yếu đuối. Mỗi người trong chúng ta cần trau dồi cá tính và khuyến khích những người khác. Tương lai của chúng ta phụ thuộc vào điều đó.

PHỤ LỤC A

NHỮNG CÂU HỎI ĐỂ ĐÁNH GIÁ VĂN HÓA TỔ CHỨC VÀ LIÊN KẾT

Những cộng sự gần gũi nhất biết gì về con người bạn, kể cả cuộc sống ngoài công việc của bạn hay bạn có những năng lực và kỹ năng nào?

Những cộng sự gần gũi nhất có quan tâm đến cá nhân bạn không, kể cả việc có điều gì đang diễn ra trong cuộc sống bên ngoài công việc của bạn?

Những cộng sự gần gũi nhất có biết những sự kiện lớn trong cuộc đời bạn - những sự kiện đã định hình niềm tin và con người hiện tại của bạn không?

Bạn có biết những sự kiện lớn trong cuộc sống bên ngoài công việc của những người cộng sự của bạn không và chúng đã định hình niềm tin và con người của họ như thế nào?

Những hoạt động nào có thể áp dụng cho nhóm bạn để tạo điều kiện cho mọi người hiểu về nhau nhiều hơn?

Bạn có nhận được lời khen và sự ghi nhận về công việc của mình không?

Có người nào ở công ty là cố vấn cho bạn và muốn giúp bạn trưởng thành không? Nếu không, bạn muốn có ai làm cố vấn cho mình và tại sao?

Bạn có cảm thấy cấp trên của bạn tin chắc rằng bạn đang làm công việc thử thách năng lực của bạn không? Hãy giải thích.

Bạn nhận được kiểu đào tạo như thế nào để giúp bạn phát triển về mặt cá nhân?

Bạn có liên tục học hỏi và tiến lên trong công việc không?

Bạn sẽ xem những cộng sự gần gũi nhất là những người đồng nghiệp đáng tin cậy hay là đối thủ cạnh tranh? Điều gì khiến bạn cảm thấy như thế?

Mọi người ở nơi làm việc có cảm thấy an toàn khi sống thật với con người mình và họ có làm những hành động nhất quán với tính cách đó không?

Chế độ thưởng của bạn được quyết định như thế nào và bạn có cảm thấy phương pháp đó là công bằng không?

Bạn có hiểu kết quả làm việc của bạn được đánh giá như thế nào không và bạn có thấy như thế là công bằng không?

Bao nhiêu lâu thì bạn nhận được tổng kết kết quả thực hiện một lần? Chúng có được thực hiện đủ đều đặn và đủ vững chắc, rõ ràng để giúp bạn phát triển không?

Bạn có được đối xử công bằng về vấn đề thưởng phạt, thăng chức, bổn phận công việc và các khía cạnh khác của công việc không? Hãy giải thích.

Cấp trên của bạn có cởi mở với bạn để bạn biết ông ấy hay bà ấy nghĩ và tin tưởng vào các vấn đề công việc có tác động đến bạn không? Nếu bạn hỏi thêm thông tin thì yêu cầu của bạn sẽ được đáp ứng ra sao?

Cấp trên của bạn có luôn trông đợi ý kiến của bạn, lắng nghe bạn và cân nhắc cẩn thận quan điểm của bạn trước khi ra quyết định đối với những vấn đề quan trọng có tác động đến bạn và công việc của bạn hay không? Các cộng sự của bạn có như vậy không?

Bạn có luôn trông đợi ý kiến của các cộng sự, lắng nghe họ và cân nhắc cẩn thận quan điểm của họ trước khi ra quyết định với những vấn đề quan trọng có tác động đến họ và công việc của họ hay không?

Bạn có được khuyến khích nghĩ ra những cách phát triển tổ chức của bạn không?

Bạn có được khuyến khích biết đầy đủ thông tin về những bước phát triển bên ngoài môi trường làm việc của bạn có tác động đến tổ chức của bạn không (ví dụ, những tiến triển trong ngành công nghiệp của bạn và các đối thủ cạnh tranh của bạn). Điều gì bạn có thể làm để “luôn sẵn sàng lắng nghe và học hỏi”?

Phương pháp làm việc nào có thể khiến mọi người biết đầy đủ thông tin một cách có hệ thống và đem đến cho họ một diễn đàn cởi mở, trung thực và đáng tin cậy để chia sẻ quan điểm của họ?

Lịch sử tổ chức của bạn và các sự kiện quan trọng cũng như các câu chuyện đã định hình tổ chức của bạn trong hiện tại như thế nào?

Có nhóm nào tập hợp lại để nói về viễn cảnh tương lai có liên quan đến công việc của bạn chưa? Nhóm đó có các thành viên từ mọi tổ chức không?

Bạn đã bao giờ tham gia tranh luận về niềm tin chung có liên quan đến nơi làm việc của bạn không (ví dụ, tuân thủ quy định, thành thật trong giao tiếp, giúp đỡ lẫn nhau, trả lời ngay lập tức điện thoại của các đồng nghiệp v.v...)?

Bạn và đồng nghiệp có chia sẻ nhận thức về tầm quan trọng của công việc do tổ chức bạn thực hiện không?

Bạn có cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa quan trọng không? Tại sao?

Đồng nghiệp của bạn có hãnh diện về tổ chức, danh tiếng, công việc và thành tích của tổ chức không? Tại sao?

Đồng nghiệp của bạn có đặt tiêu chuẩn cao về mức độ xuất sắc trong công việc của họ không?

Liệu có một vài người được nhìn nhận và đối xử như những ngôi sao và những người khác thì bị đối xử như công dân hạng hai không? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

Có người nào trong số các cộng sự của bạn từng khiến bạn cảm thấy bạn thua kém họ hay không? Nếu có thì như thế nào?

Bạn có hiểu các quyết định được đưa ra theo cách nào không, và bạn có cảm thấy các quyết định đó công bằng không? Hãy giải thích câu trả lời của bạn.

Những khía cạnh nào khác là đúng, sai hay thiếu sót trong môi trường làm việc của bạn?

Bạn cảm thấy thế nào về tương lai của mình ở trong tổ chức?

Dựa vào những câu trả lời trên, bạn nhận thấy cần phải củng cố những mặt nào?

VỀ CÁC TÁC GIẢ

Michael Lee Stallard là người sáng lập của E Pluribus Partners. Trước đây, ông là Giám đốc điều hành và là người đứng đầu bộ phận marketing của công ty US Trust, đồng thời là người đứng đầu bộ phận marketing của công ty quản lý tư nhân toàn cầu giàu có của Morgan Stanley. Nhóm ông tập hợp và lãnh đạo ở Morgan Stanley đã góp phần nhân đôi doanh thu của đơn vị kinh doanh trong khoảng thời gian hai năm. Ngay từ những năm đầu sự nghiệp, Michael đã có kinh nghiệm kinh doanh sâu sắc về marketing, tài chính và các vị trí liên quan đến phát triển kinh doanh ở Công ty Dụng cụ Texas, Van Kampen Merritt và Ngân hàng Barclays, PLC.

Được xem là một nhà lãnh đạo tư tưởng trong marketing và gắn kết mọi người ở tuyến đầu trong một công ty, Michael đã phát biểu ở nhiều tổ chức khác nhau, kể cả các hội nghị do tạp chí *Fortune*, Tổ chức các nhà lãnh đạo thế giới, Hiệp hội Ngân hàng Hoa Kỳ, Diễn đàn VIP của Ban điều hành Tập đoàn và Viện các công ty Đầu tư. Cùng với các đồng nghiệp Carolyn Dewing-Hommes và Jason Pankau, ông là một người cộng tác viết *What Managers Say, What Employees Hear: Connecting with Your Front Line (So They'll Connect with*

Costomers) (Những gì nhà quản lý nói, những gì nhân viên nghe: Liên kết với nhân viên tuyển đầu (Và họ sẽ liên kết với khách hàng)), do cựu biên tập viên thâm niên của *Tạp chí Kinh doanh Harvard* biên tập.

Michael nhận bằng cử nhân marketing của Đại học bang Illinois, một bằng Cử nhân Quản trị Kinh doanh của Đại học Texas (Permian Basin), và một bằng Tiến sĩ Luật khoa của Trường Luật Đại học DePaul. Năm 1991, ông được nhận vào Hội Luật sư Illinois.

Carolyn Dewing-Hommes, đồng sáng lập và cộng sự tại E Pluribus Partners, làm việc mười lăm năm ở Ngân hàng Citibank tại New York, Sao Paulo, Luân Đôn và Hồng Kông. Bà được chọn làm người lãnh đạo một nhóm toàn cầu, chịu trách nhiệm trực tiếp trước Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Citibank. Nhóm này nhận định các phương pháp tốt nhất của các công ty trên toàn thế giới để gắn kết thành công nhân viên của họ, đặc biệt là về cân bằng công việc - cuộc sống. Bà nhận một bằng Cử nhân Khoa học chính trị và Ngôn ngữ của Đại học University và một bằng Thạc sĩ Kinh tế và Vấn đề quốc tế của Đại học Columbia.

Jason Pankau, đồng sáng lập E Pluribus Partners, đồng thời là Chủ tịch của Lifespring Network, một trợ lý mục sư ở Nhà thờ Giáo đoàn Stanwich tại Greenwich, Connecticut, nơi ông tập trung vào phát triển cố vấn và lãnh đạo. Ông cũng tham gia thành lập hai nhà thờ ở Providence và Boston. Ông còn là một nhà cố vấn và

người thầy cuộc sống với nhiều nhà quản trị tập đoàn và các mục sư. Ông được các tổ chức mời làm người diễn thuyết vì hiểu biết của mình trong đào tạo và cố vấn các nhà lãnh đạo. Jason có bằng Cử nhân Khoa học của Đại học Brown về kinh tế kinh doanh và hành vi/quản lý tổ chức. Jason nhận bằng Thạc sĩ Thần học của Trường Thần học Southern. Ông hiện đang hoàn thành học vị Tiến sĩ về lãnh đạo đạo Cơ Đốc ở Trường Thần học Gordon – Conwell.

E PLURIBUS PARTNERS

Những E Pluribus Partners là một nhóm chuyên gia cố vấn có trụ sở tại Greenwich, Connecticut, giúp mang lại liên kết cao hơn giữa các nhà quản lý, nhân viên và khách hàng. Tên của tổ chức bắt nguồn từ một phương ngôn của người Mỹ, *E Pluribus Unum* do John Adams, Benjamin Franklin, và Thomas Jefferson sáng tạo. Theo tiếng Latin, câu đó có nghĩa là “Nổi bật trong số đông, một thực thể”. Bạn có thể tìm thấy nhiều thông tin về E Pluribus Partners ở www.epuribuspartners.com.

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA - THÔNG TIN

Địa chỉ: 43 Lò Đúc - Hai Bà Trưng - Hà Nội

Tel: (04) 971 9512 - Fax: (04) 971 9848

BÙNG CHÁY HAY TÀN LỤI

Chịu trách nhiệm xuất bản

BÙI VIỆT BẮC

Biên tập: NGUYỄN MINH

Kỹ thuật vi tính: VI XUÂN

Thiết kế bìa: KIM LONG

Sửa bản in: PHÙNG HÀ

Liên kết xuất bản: Công ty Cổ phần Sách Thái Hà

P506-C3 Làng Quốc tế Thăng Long,

Dịch Vọng, Cầu Giấy, Hà Nội

Tel: (04) 793 0480 - (04) 242 6330

Website: www.thaihabooks.com

In 2.000 cuốn, khổ 13x20.5cm tại Công ty In Nguyễn Lâm.
Giấy đăng ký xuất bản số: 70-2008/CXB/42-03/VHTT. In xong và
nộp lưu chiểu Quý II/2008.

