

NHỮNG CÂU CHUYỆN CỦA
NIỀM TIN VÀ HY VỌNG

CẢM HỨNG SỐNG THEO

7

THÓI QUEN THÀNH ĐẠT

STEPHEN R. COVEY

TÁC GIẢ CUỐN SÁCH BÁN CHẠY “7 THÓI QUEN CỦA NGƯỜI THÀNH ĐẠT”



NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

CẢM HỨNG SỐNG THEO

7 THÓI QUEN
THÀNH ĐẠT

Stephen R. Covey

Dịch giả: Trần Đăng Khoa
Hỗ trợ dịch thuật: Nguyễn Hồng Vân

NHÀ XUẤT BẢN PHỤ NỮ

LIVING THE 7 HABITS
Stories of Hope and Inspiration
By Stephen R. Covey

Copyright © 1999 by Franklin Covey Company
Franklin Covey and the FC logo and trademarks
of Franklin Covey Co., and their use is by permission.

Right Management Singapore is the exclusive licensee for Franklin Covey Co.
10 Hoe Chiang Road
Keppel Towers #21-06
Singapore 089315
Tel: (65) 6532 4100 - Fax: (65) 6532 4600

Vietnamese Edition © 2009 by TGM Corporation
Published by arrangement with Franklin Covey Co., USA.
All rights reserved.

CẢM HỨNG SỐNG THEO 7 THÓI QUEN THÀNH ĐẠT

Những câu chuyện của niềm tin và hy vọng

Dịch giả: Trần Đăng Khoa

Hỗ trợ dịch thuật: Nguyễn Hồng Vân

TGM Corporation giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Franklin Covey Co., Hoa Kỳ. Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của TGM và Franklin Covey đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công Ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

TGM CORPORATION

Tầng 4, Tòa nhà Mirae Business Centre
268 Tô Hiến Thành, Phường 15, Quận 10
Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 6264 7902 – Fax: (08) 6264 7906
Website: www.tgm.vn

Mục lục

	Số trang
CÁ NHÂN	1
DŨNG CẢM ĐỂ THAY ĐỔI	3
TÌM KIẾM SỰ QUÂN BÌNH TRONG CUỘC SỐNG	41
GIA ĐÌNH	67
NUÔI DẠY TRẺ NHỎ	68
NUÔI DẠY TRẺ VỊ THÀNH NIÊN (hay là được trẻ em nuôi dạy?)	103
HÔN NHÂN VÀ GIA ĐÌNH: COI TRỌNG SỰ KHÁC BIỆT	151
CỘNG ĐỒNG VÀ GIÁO DỤC	175
XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG	176
TRƯỜNG HỌC	226
CÔNG SỞ	268
TĂNG CƯỜNG ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN	269
TƯ DUY CÙNG THẮNG TRONG QUẢN TRỊ	286
LÃNH ĐẠO CÁC TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP	330

Thói quen 1: Luôn chủ động

Chủ động không chỉ có nghĩa là đi bước đầu tiên. Đó là nhận lãnh trách nhiệm về hành vi của mình (trong quá khứ, hiện tại và tương lai) và có sự lựa chọn dựa trên những nguyên tắc và giá trị hơn là cảm xúc và hoàn cảnh nhất thời. Người chủ động đại diện cho sự thay đổi, họ có sự lựa chọn không trở thành nạn nhân, hoặc ở vào thế thụ động hoặc đổ lỗi cho người khác. Họ làm điều đó bằng cách phát triển và sử dụng bốn khả năng thiên phú của con người, đó là: tự nhận thức, lương tâm, trí tưởng tượng và ý chí độc lập, theo cách tiếp cận từ trong ra ngoài để tạo ra một sự thay đổi. Họ quyết định trở thành một nguồn lực sáng tạo trong cuộc đời mình, đó là quyết định quan trọng nhất mà một người có thể đưa ra.

Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định

Tất cả mọi thứ đều được sáng tạo hai lần – lần đầu tiên bằng tinh thần và lần thứ hai bằng vật chất. Các cá nhân, gia đình, tập thể và tổ chức xác định tương lai của mình bằng cách tạo ra một hình ảnh rõ ràng trong đầu và một mục tiêu cho mỗi dự án. Họ không sống ngày này qua ngày khác mà không hề có mục tiêu xác định. Họ có sự xác nhận về mặt tinh thần và cam kết tuân thủ các nguyên tắc, giá trị, quan hệ, và những mục tiêu quan trọng nhất đối với họ. Tuyên ngôn sứ mệnh cá nhân là hình thức cao nhất của lần sáng tạo thứ nhất về tinh thần đối với cá nhân, gia đình hoặc tổ chức. Đó là quyết định quan trọng nhất vì nó chi phối tất cả những quyết định khác. Tạo ra một văn hóa đằng sau một sứ mệnh, một tầm nhìn và những giá trị chung chính là bản chất của sự lãnh đạo.

Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất

Ưu tiên cho điều quan trọng nhất là lần sáng tạo thứ hai hoặc sáng tạo về mặt vật chất. Nó được tổ chức và thực hiện xung quanh sáng tạo tinh thần (mục đích, tầm nhìn, giá trị và những ưu tiên quan trọng nhất của bạn). Những cái thứ hai không đi trước những cái thứ nhất. Những cái thứ nhất không đến sau cái thứ hai. Các cá nhân và tổ chức tập trung cho cái quan trọng nhất, bất kể nó có khẩn cấp hay không. Điều quan trọng nhất là giữ cho cái quan trọng ở đúng vị trí của nó.

Thói quen 4: Tư duy cùng thắng

Tư duy cùng thắng là khi tâm trí của chúng ta tìm kiếm lợi ích chung dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau trong mọi sự tương tác. Nó dựa trên mô thức suy nghĩ về sự dồi dào, nghĩa là có cơ hội đồng đều, của cải và

nguồn lực cho tất cả mọi người, không phải là sự khan hiếm và cạnh tranh một mất một còn. Nó không phải là mô thức suy nghĩ ích kỷ (thắng - thua) hoặc một sự nhượng bộ (thua - thắng). Trong công việc và cuộc sống gia đình, các thành viên suy nghĩ một cách tương thuộc – theo nghĩa “cái ta” chứ không phải “cái tôi”. Tư duy cùng thắng khuyến khích việc giải quyết các mâu thuẫn và giúp các cá nhân tìm kiếm giải pháp đem lại lợi ích chung. Đó là sự chia sẻ thông tin, quyền lực, danh hiệu và phần thưởng.

Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau

Khi chúng ta lắng nghe với ý định để hiểu rõ chứ không phải để đối đáp, chúng ta bắt đầu một cuộc giao tiếp thật sự và các mối quan hệ được gây dựng. Khi người khác thấy mình được hiểu rõ, họ sẽ cảm thấy tự tin và được tôn trọng, thái độ đối phó sẽ biến mất, cơ hội cho cuộc nói chuyện cởi mở và hiểu biết lẫn nhau sẽ đến một cách tự nhiên và dễ dàng hơn. Muốn hiểu thấu người khác cần đến sự tử tế, để được người khác hiểu rõ mình cần đến lòng can đảm. Thành công nằm trong sự cân bằng giữa hai vế đó.

Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực

Đồng tâm hiệp lực có nghĩa là tạo ra giải pháp thứ ba – không phải cách của tôi, không phải cách của bạn, mà là cách thứ ba tốt hơn cách mà mỗi người có thể nghĩ ra. Đó là kết quả của sự tôn trọng lẫn nhau, của sự hiểu biết và thậm chí tôn trọng những điểm khác biệt của người khác trong giải quyết vấn đề, và nắm bắt các cơ hội. Những tập thể và gia đình có sự đồng tâm hiệp lực phát triển dựa trên sức mạnh của từng cá nhân, làm cho sức mạnh tổng thể mạnh hơn từng phần cộng lại. Những tập thể và quan hệ như thế từ chối sự cạnh tranh thù địch ($1+1=\frac{1}{2}$), không chấp nhận một sự thỏa hiệp ($1+1=1\frac{1}{2}$) hoặc thậm chí cộng tác thuần túy ($1+1=2$). Họ đi đến một sự hợp tác sáng tạo ($1+1=3$, hoặc hơn).

Thói quen 7: Tu dưỡng bản thân

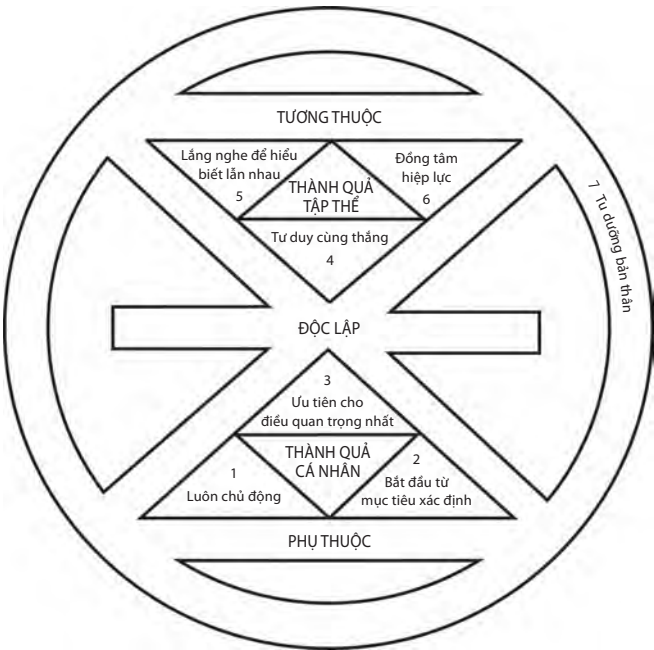
Tu dưỡng bản thân chính là việc liên tục đổi mới bản thân trên bốn lĩnh vực cơ bản của đời sống, đó là: thể chất, quan hệ xã hội/tình cảm, tinh thần và trí tuệ. Đó chính là thói quen giúp chúng ta học và rèn giữa các thói quen để thành đạt. Đối với một tổ chức, Thói quen 7 nâng cao tầm nhìn, tự đổi mới, sự cải thiện liên tục, sự an toàn tránh tình trạng quá tải, kiệt quệ và đặt doanh nghiệp vào một lộ trình phát triển mới. Đối với gia đình, nó tăng cường tính hiệu quả trong những hoạt động thường xuyên giữa các cá nhân trong gia đình và thiết lập truyền thống nuôi dưỡng tinh thần đổi mới trong gia đình.

Tài khoản tình cảm

Tài khoản tình cảm là lối nói ẩn dụ về lòng tin trong các mối quan hệ. Giống như tài khoản trong ngân hàng, nó là một khoản chúng ta có thể gửi vào và rút ra. Những hành động như tìm kiếm sự hiểu biết, biểu hiện sự quan tâm, đưa ra cam kết và thực hiện đúng cam kết, trung thành với người vắng mặt là những hành động làm gia tăng độ tin tưởng trong các mối quan hệ được gọi là ký gửi vào tài khoản tình cảm. Trong khi đó, biểu hiện thiếu thiện chí, không giữ lời, nói xấu người vắng mặt là những hành động làm giảm lòng tin trong các mối quan hệ, được coi là một khoản thấu chi (chi quá số dư trên tài khoản).

Mô thức

Mô thức là cách thức trong đó mỗi người nhìn nhận về thế giới, không nhất thiết phải đúng như trong thực tế. Nó là tấm bản đồ không phải là một vùng đất cụ thể. Nó là lăng kính của chúng ta, qua đó chúng ta nhìn nhận mọi thứ, được hình thành trong quá trình chúng ta lớn lên cùng với những kinh nghiệm tích lũy theo năm tháng và những lựa chọn của chúng ta.



ĐỂ CUỐN SÁCH NÀY MANG LẠI NHIỀU LỢI ÍCH CHO BẠN NHẤT

Cuốn sách bạn đang cầm trên tay là tập hợp những câu chuyện có thật – chuyện về những con người, từ mọi tầng lớp khác nhau trong xã hội, đã phải đối mặt với những thách thức to lớn trong công việc, trong cộng đồng, trong học tập, trong gia đình, cũng như những thách thức khác trong chính bản thân họ. Những câu chuyện cho biết họ đã vận dụng và thể hiện những nguyên tắc trong 7 Thói Quen để giải quyết những khó khăn thách thức này như thế nào và đã đạt được những kết quả tốt đẹp ra sao.

Vậy những câu chuyện này có ích gì đối với bạn? Nếu bạn đã đọc hoặc làm quen với 7 Thói Quen, chúng sẽ giúp làm mới những hiểu biết và cam kết thực hiện 7 Thói Quen của bạn, có lẽ quan trọng hơn, nó sẽ gợi ra những ý tưởng mới, bằng những cách thức sáng tạo trong việc áp dụng các nguyên tắc để vượt qua những khó khăn thách thức một cách tốt nhất.

Nếu bạn chưa đọc cuốn *7 thói quen của người thành đạt* (The 7 Habits of Highly Effective People) thì những câu chuyện này cũng có tác dụng làm bạn tin tưởng hơn vào khả năng bẩm sinh và sự thông tuệ của mình. Tôi tin rằng chúng có sức mê hoặc và khả năng truyền cảm hứng cho bạn, như chúng đã có năng lực ấy đối với tôi, bạn sẽ hào hứng nhận ra sự tự do, tiềm năng và sức mạnh của mình.

Nhưng trước khi đi xa hơn, có lẽ tôi cần đưa ra một lời thú nhận. Thực ra tôi không phải là người biết đánh giá cao các câu chuyện. Tôi cứ sợ rằng người đọc hay người nghe có thể nghĩ rằng tôi miêu tả thói quen trong câu chuyện mà không thấy rằng thói quen chỉ là ví dụ minh họa cho các nguyên tắc. Nhưng trong hơn 40 năm qua, vợ tôi là Sandra đã nghe hàng trăm bài nói chuyện của tôi và với sự xác tín, cô đề nghị tôi hãy nêu ra nhiều ví dụ minh họa hơn nữa cho những nguyên tắc và lý thuyết mà tôi giảng dạy. Cô khuyên tôi một cách giản dị như thế này, “Anh đừng dùng những lời lẽ khô khan quá, mà hãy dùng những câu chuyện người thật việc thật.” Sandra có trực giác nhạy bén đối với những chuyện như vậy và may thay cô không hề ngần ngại khi nói ra điều đó.

Kinh nghiệm dạy tôi rằng Sandra đúng còn tôi thì sai. Tôi đã đi đến chỗ nhận ra rằng một bức tranh không chỉ giá trị hơn một ngàn lời nói như người Viễn Đông từng nói, mà một bức tranh gọi lên qua một câu chuyện còn mang đến một thông điệp có giá trị gấp 10 ngàn lần trong con tim khối óc người ta.

Tôi không thể diễn tả đầy đủ lòng kính trọng và biết ơn của tôi đối với những người đã gửi đến chúng tôi câu chuyện của họ, trước nhiệt tình của họ muốn chia sẻ về những cuộc đấu tranh nội tâm trong khi thực hành theo những nguyên tắc phổ biến và hiển nhiên. Có thể nói, những người đứng ra kể các câu chuyện này đều là những con người rất nhân văn, đáng được kính trọng bởi những gì mà họ là đại diện, bởi những gì mà họ cố gắng đạt được và bởi những sứ mệnh mà họ đã hoàn thành. Câu chuyện của họ là minh chứng tuyệt vời và xác thực cho những thay đổi lớn lao. Tôi cảm thấy mình bé nhỏ trước tính nhân văn của họ và đem lòng biết ơn sâu sắc trước những chia sẻ chân thành ấy.

Nhưng cuốn sách này không chỉ là những câu chuyện kể, bởi vì lồ lộ trong tất cả những chuyện đời muôn mặt ấy là những tư tưởng

giống như sợi chỉ hồng xuyên suốt tất cả những câu chuyện. Sợi chỉ hồng ấy dựa trên cái sườn của 7 Thói Quen vốn là những nguyên tắc mang tính phổ quát, hiển nhiên và bất biến. Với từ *phổ quát*, tôi muốn nói rằng những nguyên tắc này có thể được áp dụng trong bất cứ hoàn cảnh nào, trong tất cả những nền văn hóa thuộc về sáu châu lục và vùng lãnh thổ lớn trên thế giới, rằng chúng được tìm thấy trong tất cả các xã hội và thể chế đã thành công trong một thời gian dài. Với từ *bất biến* tôi muốn nói rằng chúng không bao giờ thay đổi. Đó là những quy luật tự nhiên, vĩnh hằng giống như luật vạn vật hấp dẫn. Với từ *hiển nhiên* tôi muốn nói bạn không thể bàn cãi về nó, cũng giống như người ta không thể lý luận với bạn rằng có thể gây dựng lòng tin mà không cần đến sự tin tưởng. (Sơ đồ và tóm lược ngắn gọn về 7 Thói Quen in ở đầu sách giúp bạn tra cứu nhanh.)

Nghe có vẻ tự tin quá, nhưng tôi tin rằng tất cả những người thành đạt đều sống với những nguyên tắc cơ bản trong 7 Thói Quen. Thực ra, tôi tin rằng những thói quen này đang phát triển song song với sự thay đổi đang diễn ra trong một thế giới đầy xáo trộn, nhiều vấn đề và phức tạp như thế giới của chúng ta ngày nay. Để sống chung với sự thay đổi và tối ưu hóa sự thay đổi, bạn cần những nguyên tắc không thay đổi. Cho phép tôi nêu ra vài luận điểm.

Thứ nhất, ta hãy định nghĩa tính hiệu quả là khi đạt được những kết quả mong muốn theo một cách khuyến khích bạn có được những kết quả tốt hơn trong tương lai. Nói cách khác, thành công ấy phải kéo dài một cách bền vững và cân bằng.

Thứ hai, 7 Thói Quen tượng trưng cho các nguyên tắc, các nguyên tắc này được áp dụng, cho đến khi chúng trở thành thói quen, gần như là bản chất thứ hai. Những nguyên tắc đó đơn giản là những quy luật tự nhiên chi phối cuộc đời bạn, bất kể bạn có biết đến nó hay không, có thích nó hay không hoặc có đồng ý với nó

hay không, tương tự như vạn vật trên đời đều chịu lực hút của trái đất vậy. Tôi không phải là người sáng chế ra các nguyên tắc đó, tôi chỉ là người sắp xếp chúng và dùng ngôn ngữ để miêu tả những nguyên tắc đó mà thôi.

Tôi thường nhận được yêu cầu, phần lớn là từ giới truyền thông, đưa ra những ví dụ và bằng chứng về 7 Thói Quen. Và tôi vui lòng chia sẻ cả bằng chứng lẫn ví dụ ở khắp mọi nơi. Nhưng tôi nghĩ, ví dụ tốt nhất và bằng chứng thuyết phục nhất chính là điều mà bạn tận mắt thấy; vì vậy, tôi đề nghị – đôi khi nghe như một lời thách thức – với người đặt câu hỏi: “Các bạn hãy nghĩ về bất cứ một cá nhân, một gia đình, một dự án hoặc một tổ chức nào thành công lâu dài mà bạn đem lòng ngưỡng mộ, đó chính là ví dụ và minh chứng tốt nhất đối với bạn.” Dù những người mà bạn ngưỡng mộ có ý thức được 7 Thói Quen hay không cũng không quan trọng. Chính họ đang sống theo những nguyên tắc đã được chứng minh. Tôi chưa gặp bất cứ ai nghiêm túc phản bác một nguyên tắc nào trong số những nguyên tắc cơ bản đó. Họ có thể không thích cách nói hoặc cách miêu tả các thói quen và điều này không có gì sai trái cả. Họ có thể chẳng có mối liên hệ gì đến những câu chuyện. Trên thực tế, trong hoàn cảnh của mình, họ có thể nghĩ ra một ví dụ trái ngược về cùng một nguyên tắc. Nhưng nguyên tắc chịu trách nhiệm [Thói quen 1] là hiển nhiên. Cũng như thế với nguyên tắc sống có mục đích và giá trị [Thói quen 2] và sống cho những điều quan trọng nhất [Thói quen 3]. Tương tự như thế là sự tôn trọng lẫn nhau và vì lợi ích của nhau [Thói quen 4], sự hiểu biết lẫn nhau [Thói quen 5], sự hợp tác sáng tạo giữa các bên [Thói quen 6] và nhu cầu cho một sự đổi mới và cải thiện liên tục [Thói quen 7]. Những nguyên tắc này giống như các vitamin và khoáng chất có trong tất cả các loại thức ăn. Chúng có thể được cô

đặc, kết hợp, sắp xếp lại theo thời gian và đóng gói lại thành thực phẩm bổ sung. Điều tương tự cũng diễn ra với 7 Thói Quen. Những yếu tố cơ bản gọi là nguyên tắc được tìm thấy trong tự nhiên có thể được diễn đạt dưới nhiều hình thức khác nhau. Hàng triệu người ở khắp nơi trên thế giới đã nhận ra sự hữu ích của tập hợp những nguyên tắc trong 7 Thói Quen. Câu trả lời cho những câu hỏi “tại sao” và “như thế nào” được tìm thấy trong những câu chuyện này. Xin cảm ơn Thượng Đế hoặc Tự Nhiên đã ban cho chúng ta nguồn dưỡng chất đó.

HAI VAI TRÒ CỦA TÔI

Tôi sẽ cố gắng đóng hai vai trò trong cuốn sách này, người dẫn đường và người thầy. Đầu tiên là vai trò người dẫn đường: nếu bạn là một khách du lịch, giả sử bạn muốn đến sông Nile, chắc chắn bạn cần một người dẫn đường gợi ý cho bạn nên đi thăm thú những đâu và nói cho bạn biết ý nghĩa của những danh lam thắng cảnh đó. Tuy vậy, có thể bạn đã đến đó vài lần hoặc đã chuẩn bị thật kỹ cho chuyến đi nên bạn không cần một người như vậy mà thích tự mình thám hiểm. Với những câu chuyện này cũng vậy. Bạn là người quyết định sự hướng dẫn ấy có cần thiết với mình hay không. Nếu không, hãy bỏ qua lời giới thiệu trước mỗi câu chuyện.

Thứ hai, vai trò người thầy: cuối mỗi chuyện là một lời bình ngắn, nhấn mạnh một điểm đặc biệt nào đó hoặc trình bày một quan điểm hoặc đưa ra một cách nghĩ hoàn toàn mới có thể tăng cường sự hiểu biết và/hoặc động lực hành động của bạn theo một cách nào đó. Một lần nữa, quyết định là ở bạn. Bạn có sự lựa chọn: tự mình đưa ra kết luận hay bài học và bỏ qua lời bình.

Tôi đi đến chỗ tin rằng học tập chính là sự lặp lại, rằng nếu bạn thật sự muốn giúp người khác trở nên giỏi giang một cách có ý thức, bạn cần lặp đi lặp lại những thuật ngữ và khái niệm, nhưng với một cách thức mới mẻ và soi chiếu chúng dưới những góc độ khác nhau. Đó chính là điều mà cuốn sách này muốn hướng tới. Bởi vì đây là một cuốn sách về những người cố gắng sống theo 7 Thói Quen nên những thuật ngữ trong 7 Thói Quen sẽ được lặp lại trong suốt cuốn sách. Thông thường, người kể chuyện đề cập thẳng đến thói quen được áp dụng trong trường hợp cụ thể. Nhưng nếu họ không nói rõ, và nếu tôi không nêu ra trong lời giới thiệu hoặc lời bình, tôi sẽ chú thích trong ngoặc vuông ở ngay bên cạnh, ví dụ [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Nếu vì một lý do gì đó điều này làm phiền bạn, hãy quên nó đi và đọc tiếp, nhưng tôi có bằng chứng rằng điều này có ích cho bạn đọc, cả với những người quen với 7 Thói Quen lẫn những người biết đến chúng lần đầu, nó giúp họ nhận ra một cách có ý thức nguyên tắc đang được nói tới.

Trong lời bình, tôi thường đề cập đến các thói quen, thường thì với một mức độ hoặc góc độ và kinh nghiệm khác. Xin nhớ rằng, mục đích của cuốn sách là giúp bạn đọc hiểu sâu hơn và có quyết tâm hơn trong việc thực hiện những nguyên tắc thể hiện trong 7 Thói Quen. Đừng để cho ngôn từ làm bạn rối trí. Điều quan trọng nhất, những nguyên tắc này tồn tại trong tự nhiên và chi phối kết quả của tất cả những hành động của chúng ta. Xin bạn nhớ rõ rằng, đây là những nguyên tắc hiển nhiên. Tôi chỉ sử dụng ngôn ngữ để nhận dạng một số sự thật mà sâu thẳm trong lòng bạn cũng đã biết. Tôi cố gắng làm cho chúng trở nên rõ ràng xác thực để chúng có thể tác động đến cách bạn suy nghĩ, ra quyết định và hành động mà thôi. Vì vậy, từ ngữ trong 7 Thói Quen chỉ

là những ký hiệu trong thế giới của các nguyên tắc. Chúng cũng giống như chiếc chìa khóa mở ra cánh cửa ý nghĩa.

Đây là những câu chuyện có thật, trong nhiều trường hợp chính là những ngôn từ do người kể chuyện dùng. Một số trường hợp cần đến ngòi bút của người biên tập, nhưng chúng tôi cố gắng giữ lại nguyên vẹn ý nghĩa và ý định của người kể, cả giọng kể lẫn tinh thần của câu chuyện nữa. Hầu hết tên người trong những câu chuyện này đã được thay đổi để đảm bảo sự riêng tư. Một số trường hợp ngoại lệ, tên người kể được đưa lên ngay trong tựa đề.

CUỘC ĐẤU TRANH BẮT ĐẦU TỪ BÊN TRONG

Khi bạn đọc những câu chuyện này, hãy nhớ rằng những người kể chuyện thường có cách tiếp cận từ trong ra ngoài, vốn đòi hỏi phải đấu tranh với chính bản thân mình, phải hy sinh niềm tự hào và cái tôi cá nhân để sau đó có một sự tự đổi mới đầy ý nghĩa trong cuộc sống và phong cách làm việc. Một sự thay cũ đổi mới gần như bao giờ cũng đòi hỏi nỗ lực to lớn cùng với lòng kiên trì và quyết tâm trước sau như một. Bốn khả năng thiên phú của con người là khả năng tự nhận thức, tưởng tượng, lương tâm và ý chí độc lập thường được sử dụng và coi trọng. Gần như bao giờ cũng có một tầm nhìn khả thi và đáng mong muốn. Và gần như bao giờ điều đó cũng kéo theo kết quả tuyệt vời. Lòng tin được hồi phục. Những mối quan hệ đổ vỡ được hàn gắn. Đạo đức nhân cách tiếp tục được nâng cao với một nỗ lực rõ rệt cho một sự thay đổi.

Bạn sẽ bắt gặp bản thân mình trong một số câu chuyện này hơn là một số chuyện khác. Đây là tập hợp những câu chuyện đã được tuyển lựa một cách kỹ càng, phản ánh tính độc đáo của chúng.

Khi đánh giá cao một câu chuyện và nhận ra những nguyên tắc phổ quát cơ bản có liên quan đến mình trong chuyện, bạn sẽ tin tưởng hơn vào khả năng thích ứng và áp dụng những điều căn bản trong 7 Thói Quen vào bất cứ hoàn cảnh khó khăn nào, hoặc bất cứ thử thách nào bạn phải đối mặt trong hiện tại hoặc tương lai. Bạn cũng bắt đầu nhìn thấy cơ hội trong những vấn đề của mình để giải phóng năng lực sáng tạo bên trong bạn. Khi chúng ta giải quyết xong một vấn đề, chúng ta dứt bỏ được một cái gì đó. Khi chúng ta sáng tạo, chúng ta mang một cái gì đó đến với đời. Thật trớ trêu, tính sáng tạo giải quyết vấn đề tốt hơn phương pháp giải quyết vấn đề. Bạn sẽ thấy điều đó lặp đi lặp lại trong những câu chuyện này. Hãy đón nhận chúng, học hỏi từ chúng và suy nghĩ về chúng. Chúng sẽ mang đến cho bạn niềm hy vọng và niềm tin vào bản thân, cùng năng lực sáng tạo bên trong bạn.

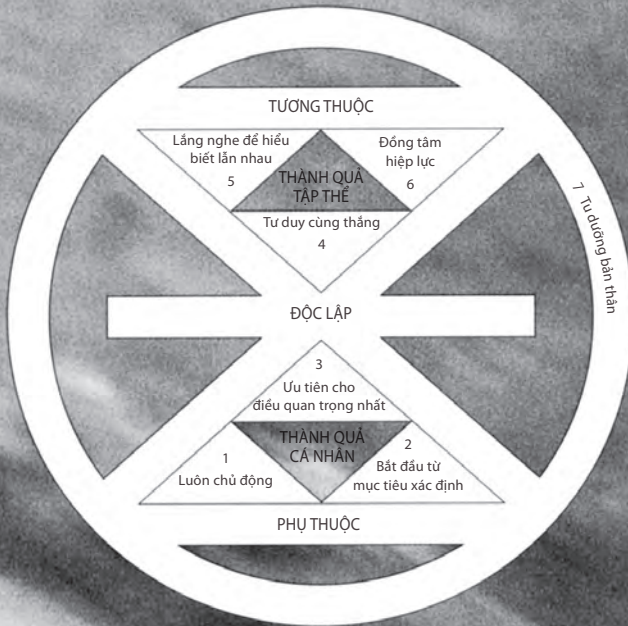


Phần một:

CÁ NHÂN

“BẤT CỬ ĐIỀU GÌ BẠN CÓ THỂ LÀM HOẶC MƠ ƯỚC LÀM, HÃY BẮT ĐẦU NGAY LẬP TỨC! SỰ CAN ĐẢM MANG TRONG NÓ CẢ SỨC MẠNH, PHÉP MÀU LẤN TRÍ THÔNG MINH VƯỢT BẬC.”

GOETHE





DỪNG CẢM Ẹ THAY ĐỔI

- SAO TÔI CÓ THỂ SỐNG HOÀI SỐNG PHÍ?
- RỜI BỎ NƠI AN CƯ LẠC NGHIỆP
- KHÔNG BAO GIỜ LÀ QUÁ TRỄ CHO MỘT SỰ THAY ĐỔI
- SỐNG CHO HÔM NAY
- CỬA HÀNG BÁN HOA CỦA TÔI
- CƠN ÁC MỘNG GIỮA BAN NGÀY
- BẠN THÀNH CÔNG... NHƯNG LIỆU BẠN CÓ HẠNH PHÚC?
- CÂU CHUYỆN CỦA MỘT NGƯỜI TÙ

Sao tôi có thể sống hoài sống phí?

Người phụ nữ bất hạnh này đã sử dụng đến cả bốn khả năng thiên phú để làm lại cuộc đời theo đúng nghĩa đen. Hãy chú ý đến sự trưởng thành của chị trong tự nhận thức, cách chị phát huy trí tưởng tượng và tự vấn lương tâm và cách mà chị thực hành với một ý chí độc lập để khám phá và thay đổi cuộc đời. Đóng góp của chị thật lớn lao, và kết quả nhận được là sự thanh thản trong tâm hồn.

Năm tôi 46 tuổi thì cũng là lúc chồng tôi, Gordon, bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư. Không hề do dự tôi xin nghỉ hưu non để sớm tới bên anh. Mặc dù anh còn sống thêm 18 tháng nữa so với thời hạn dự đoán, nỗi đau của tôi vẫn là cái gì không thể chịu đựng nổi. Giáng sinh đầu tiên không có anh trong đời, tôi chẳng bận tâm đến việc trang hoàng nhà cửa nữa. Tôi đau đớn khi nghĩ đến những ước mơ không thành của vợ chồng tôi, những đứa cháu nội cháu ngoại mà anh không có cơ hội ôm chúng vào lòng hay xoa đầu chúng. Tôi thường hay lầm bầm một mình nói chuyện với anh, nhưng việc đó chỉ nhắc tôi nhớ rằng anh đã không còn có mặt trên đời này nữa. Nỗi đau ngấm vào mọi góc ngách trong tâm hồn tôi. Một người đàn bà 48 tuổi như tôi đã không còn lý do gì để sống tiếp nữa.

Trong tôi luôn nhói lên một câu hỏi nhức nhối không yên: “Tại sao Chúa Trời lại mang Gordon của tôi đi chứ không phải là tôi?” Tôi nghĩ Gordon có thể làm được nhiều việc cho đời hơn là tôi. Vào thời điểm tồi tệ nhất trong đời, khi cả thể xác, tâm hồn lẫn tinh thần của tôi đều rệu rã, bạc nhược đến mức không thể đo lường được, tình cờ tôi đến với 7 Thói Quen. Tôi như được dẫn dắt để tự đặt ra câu hỏi cho mình: “Nếu tôi có mặt trên đời vì một lý do nào đó, thì nó có thể là cái gì?” Với câu hỏi như thế, tôi có động lực đi tìm một ý nghĩa mới mẻ trong cuộc đời mình.

Thói quen “Bắt đầu từ mục đích xác định” gợi ý bạn tìm hiểu về những vai trò của mình trong cuộc sống. Thế là tôi lên biểu đồ cho



những vai trò trước đây của mình trong giai đoạn Gordon vẫn còn sống. Trong biểu đồ thứ hai, tôi thấy một khoảng trống lớn trong phần sự nghiệp và vai trò người vợ. Khoảng trống to chừng này khiến tôi nhận ra sự thay đổi ghê gớm trong đời mình. Tôi đặt một dấu chấm hỏi to tướng ở đó: “Vậy những vai trò sắp tới của mình là gì đây?”

Tôi đón nhận ý nghĩ rằng, tất cả mọi thứ trên đời đều được sáng tạo hai lần – lần đầu tiên về mặt tinh thần và lần thứ hai là về mặt

vật chất. Tôi sẽ phải viết một kịch bản mới cho đời mình. Tôi tự hỏi, “Mình có được tài năng gì nào?” Thế là tôi thực hiện phép thử về khả năng của mình, nhờ thế tôi có cái nhìn khá rõ ràng về ba việc mà tôi làm giỏi nhất. Để có được sự quân bình trong cuộc sống, tôi tập trung vào bốn khía cạnh chính: về mặt trí tuệ, tôi nhận ra rằng tôi yêu thích công việc giảng dạy; về tinh thần và đời sống xã hội, tôi muốn tiếp tục cố vũ cho sự hòa hợp sắc tộc mà chúng tôi đã có được trong cuộc hôn nhân dị tộc của chúng tôi; về đời sống tình cảm, tôi biết tôi muốn mang tình yêu thương đến cho những người khác. Khi mẹ tôi còn sống, bà thường chăm sóc những bệnh nhi trong bệnh viện, tôi cũng muốn đem đến cho những đứa trẻ bệnh tật niềm an ủi và sự nâng đỡ như bà đã từng làm và tiếp tục di sản bà để lại, đó là một tình yêu vô điều kiện.

Tôi sợ mình sẽ thất bại. Tôi chưa bao giờ làm bất cứ việc gì như thế trong đời, trừ công việc cho Hội Cựu Chiến Binh. Nhưng tôi tự nhủ, tất cả rồi sẽ ổn, hãy thử làm những điều mới mẻ như cách ta thử đội những chiếc mũ mới. Sau một học kỳ, nếu không thích công việc dạy học thì tôi có thể đổi việc khác, cũng chẳng mất gì. Nếu việc nuôi dưỡng mối quan hệ hòa hợp giữa các chủng tộc không phù hợp với tôi thì cũng chẳng hề gì, tôi có thể có một lựa chọn khác. Tôi ghi danh học cao học để có thể giảng dạy ở các trường đại học. Chương trình học thạc sĩ không dễ chút nào và nó đặc biệt khó khi người ta đã 48 tuổi. Tôi đã từng quen với việc phó thác công việc văn thư giấy tờ cho thư ký của mình làm, nay khi bắt đầu đi học lại, tôi phải tự học đánh máy bài vở của mình trên máy vi tính.

Sức tập trung chú ý của tôi bị suy giảm khá nhiều sau cái chết của Gordon. Tôi cảm thấy khó mà bắt mình đọc những cuốn sách mà tôi phải đọc trong chương trình cao học. Cần phải vận dụng đến ý chí để tắt tivi hoặc thoát khỏi một chương trình ưa thích. Nhưng tôi biết mình cần phải từ bỏ những việc làm này nếu muốn đến được nơi tôi muốn đến [Thối quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất].

Tôi hoàn thành chương trình cao học với số điểm tuyệt đối và bắt đầu giảng dạy môn lịch sử tại một trường đại học dành cho người da đen ở Little Rock. Tôi được thống đốc bang bổ nhiệm làm việc trong Ủy ban Martin Luther King (Martin Luther King Commission) để cải thiện mối quan hệ sắc tộc ở bang Arkansas. Tôi chăm sóc những đứa trẻ nạn nhân của căn bệnh AIDS, vừa mới chào đời đã bị mẹ chối bỏ, bị vứt vào một cái cống nào đó. Tuy tôi không có nhiều thời gian ở bên chúng, tôi biết mình đã đem lại cho chúng chút hơi ấm tình thương, và về phần mình tôi cũng nhận được tình yêu của những sinh linh bé bỏng này. Nó mang đến cho tôi cảm thức sâu xa về sự yên bình trong nội tâm.

Cuộc sống hiện nay của tôi có thể nói là rất tốt đẹp. Tôi có thể cảm thấy Gordon của tôi đang mỉm cười với mình. Trước khi từ giã cõi đời, anh ấy đã nhiều lần bảo tôi rằng, anh mong muốn tôi có một cuộc sống trọn vẹn, đầy ắp tiếng cười, những kỷ ức hạnh phúc và những điều tốt đẹp. Sao tôi có thể sống hoài sống phí, đi ngược lại sự dẫn dắt như thế của người chồng quá cố? Không có chuyện đó. Tôi có bổn phận phải sống tốt đẹp cho bản thân và cho những người mà tôi yêu thương nhất – dù họ còn sống ở trên đời này hay đã sang thế giới bên kia.



Người phụ nữ đáng khâm phục này không những chịu trách nhiệm về cuộc đời mình, chị còn khôn ngoan tạo ra một ý nghĩa tinh thần mới mẻ cho cuộc sống của mình (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định). Câu chuyện đầy cảm hứng của chị là một minh chứng cho tầm quan trọng của sự cân bằng giữa bốn khía cạnh trong cuộc sống được thể hiện trong Thói quen 7: Tu dưỡng bản thân về mặt thể chất, tình cảm, đời sống xã hội và đời sống tinh thần. Chị đối mặt trực diện với nỗi sợ hãi và rời bỏ vùng an toàn của nỗi sợ thất bại. Thật không phải là một việc dễ dàng chút nào. Chị nhẫn nại, kiên tâm và cuối cùng đã được tưởng thưởng.

Rời bỏ nơi an cư lạc nghiệp

Nhiều người trong chúng ta có cảm giác mình bị mắc kẹt trong hoàn cảnh hiện tại. Họ không tìm thấy lối thoát, nhưng thậm chí cũng chẳng đặt ra câu hỏi, “Mình có thể làm việc gì khác không?” Đây là câu chuyện về một cặp vợ chồng có can đảm làm bất cứ việc gì cần để thực hiện cam kết của mình, và nhờ thế họ không chỉ giữ được mái ấm gia đình mà còn tìm thấy sự thỏa mãn trong công việc.

Tôi từng có một công việc rất tốt, tôi làm việc cho chính phủ liên bang ở thủ đô Washington. Tôi vẫn tưởng gia đình mình hạnh phúc và sung sướng với hoàn cảnh hiện tại. Tôi đã nhầm, nhưng do quá bận bịu với những việc quan trọng khẩn cấp nên tôi đã không nhận ra điều đó. Vợ con tôi phải theo tôi đi khắp nơi trên thế giới, cuộc sống của chúng tôi là một sự chuyển chuyển bất tận hết nơi này đến nơi khác. Cuối cùng vợ tôi nói, “Lần này anh có thể chuyển đến một nơi nào đó để gia đình ta có thể sống hạnh phúc không?”

Tôi yêu thích công việc đang làm, nhưng khu vực nội ô trong thủ đô Washington không phải là nơi tốt nhất cho gia đình chúng tôi. Nếu là trước đây, tôi sẽ tặc lưỡi nói, “Thôi mà em yêu, em phải có lý một chút chứ. Anh không thể chọn nơi mình muốn đến. Em cũng biết là anh làm việc theo chỉ thị của cấp trên mà. Họ bảo đi là đi, bảo đến là đến, thế thôi.” Nhưng lần này, khi nhìn vào mắt cô ấy, tôi nhận ra đó không phải là ý muốn nhất thời. Ở một khía cạnh nào đó, nó là cuộc sống hay cái chết. Tôi hiểu rằng có lẽ là quá đủ đối với sức chịu đựng của cô ấy. Dùng Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình như một lời nhắc nhở về điều mà tôi coi trọng nhất [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định], tôi bảo vợ, “Được rồi, để anh thử xem có thể làm được gì.”

Ngày hôm sau tôi đến gặp sếp và nói, “Thưa sếp, tôi rất yêu thích việc mình làm ở đây. Tôi tìm thấy niềm vui trong công việc, nhưng tôi còn có gia đình và phải cân bằng giữa hai vế. Vợ tôi không muốn sống ở đây nữa. Tôi nghĩ cô ấy muốn đến một nơi nào khác, bất kể tôi có thích thế hay không. Nếu không có người thân ở đây tôi sẽ không yên tâm công tác. Có lẽ, tôi sẽ không có khả năng hoàn thành công việc tốt như sếp mong muốn, bởi vì tôi sẽ luôn lo lắng cho vợ con ở nhà.”

Sếp không muốn mất tôi, và ông biết là tôi hoàn toàn nghiêm túc. Trong những cuộc trao đổi tiếp theo về đề tài này, ông nói đến việc sẽ mở văn phòng đại diện ở một nơi nào đó và tôi xứng đáng đảm nhận trách nhiệm này. Ông giúp tôi có được công việc đó. Khi đồng nghiệp hay tin tôi rút khỏi cuộc sống tiện nghi ở thủ đô, ai nấy đều tỏ ra nghi ngại. Họ nói, “Stan à, anh có điên không đấy? Anh đã vứt đi cơ hội được thăng chức đó. Anh đang làm cái gì vậy?” Họ thực sự lo rằng tôi sẽ phải hối hận vì sự điên rồ nhất thời của mình.

“Tôi không nghĩ là mình quăng đi bất cứ thứ gì,” tôi đáp, “tôi chỉ chọn một nơi ở khác tốt hơn mà thôi.” Mọi người lắc đầu, rồi vỗ lên vai tôi mấy cái ra chiều thương hại một kẻ không thức thời.

Tôi chuyển gia đình từ thủ đô Washington đến một thành phố nhỏ. Tôi là đại diện văn phòng và lại được tiếp tục làm công việc mà tôi yêu thích. Tôi vẫn gặp đồng nghiệp cũ và thi thoảng cũng được đi công tác. Các con tôi rất vui, chúng theo học ở một ngôi trường nơi chúng phát huy được năng lực của mình và nhận được sự quan tâm của thầy cô, bạn bè. Vợ tôi thì vui mừng quá đối với ngôi nhà đầu tiên của chúng tôi. Mỗi tuần chúng tôi dành ra hai buổi tối gọi là “tối gia đình”. Đó là khoảng thời gian vợ chồng con cái chúng tôi quây quần bên nhau, chúng tôi thích cùng nhau làm vườn, trồng cây. Trước tới giờ tôi chưa bao giờ nhận ra rằng công việc quét sân, nhổ cỏ ngoài vườn lại thú vị đến như vậy.



“Coi này, tôi yêu thích việc đang làm.
tôi tìm thấy niềm vui trong công việc.
Nhưng tôi cần cân bằng giữa sự nghiệp
và gia đình.”



Có một điều chắc chắn, chúng ta trực tiếp kiểm soát hành vi của mình. Còn với những hành vi của người khác, chúng ta chỉ kiểm soát gián tiếp dựa trên những cách thức tác động mà chúng ta dùng. Trên đời còn có nhiều thứ chúng ta không thể tác động được, đó là những thứ như thời tiết, nền kinh tế, gia đình thông gia và gen di truyền. Điểm mấu chốt của ba thách thức này (tác động trực tiếp, tác động gián tiếp và không thể tác động) bao giờ cũng thế: bạn phải bắt đầu bằng cách đổi mới bản thân mình: thói quen, các phương pháp tác động hoặc thái độ của bạn. Cặp vợ chồng trong câu chuyện này đã chọn lựa và thay đổi hoàn cảnh của mình. Kết quả, cuộc sống của họ đạt đến độ hài hòa, yên bình, hạnh phúc trong cả đời sống của mỗi thành viên lẫn cả gia đình. Họ thay đổi phương pháp tác động đến người khác bằng Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Họ thay đổi phương pháp tác động đến sếp của người chồng bằng cách tìm kiếm sự thông cảm (nửa cuối của Thói quen 5). Và đi đến một thỏa thuận hai bên cùng có lợi (Thói quen 4 và 6: Tư duy cùng thắng và Đồng tâm hiệp lực). Thật tuyệt vời khi thấy những con người tự do thực sự đạt được điều gì khi họ đứng ra chịu trách nhiệm về cuộc đời mình và có tinh thần chủ động.

Không bao giờ là quá trễ cho một sự thay đổi

Câu chuyện thể hiện những yếu tố cơ bản của tiến trình thay đổi: tự nhận thức, chịu trách nhiệm, những biểu hiện đáng tin cậy, sự hỗ trợ trong nhóm và thực thi trách nhiệm.

Tôi là một giáo viên dạy học cho người lớn. Trong những buổi giới thiệu các khóa học do tôi đứng lớp, thường có nội dung: mọi người cho biết lý do tại sao họ có mặt ở đây. Một lần, có một người đàn ông đứng dậy và nói, “Tên tôi là Harry. Năm nay tôi 76 tuổi và sở dĩ tôi có mặt ở đây là vì bà xã muốn tôi đi học.” Cả lớp cười rộ lên, nhưng cái ông Harry ấy vẫn tỏ ra rất nghiêm túc. Ông tiếp tục, “Vợ tôi bảo rằng đây là cơ hội cuối cùng của tôi. Nếu tôi không sống cho ra hồn thì tôi chỉ có nước cuốn gói ra khỏi nhà. Thầy biết đấy, tôi suốt đời là một kẻ chả ra gì. Thầy có nghĩ là mọi chuyện đã quá trễ đối với tôi không?”

Tôi trả lời, “Sẽ là quá trễ nếu ông không bắt đầu ngay bây giờ.”

Trong khi khóa học diễn ra, một nhóm lấy ông làm đề tài nghiên cứu về cá nhân. Harry là một người mà bạn sẽ không muốn yêu quý đâu, nhưng rốt cuộc bạn sẽ vẫn yêu quý ông như thường. Harry khá dí dỏm và hơi có phần tinh quái. Bạn có thể thấy lý do vợ ông có thể đi đến quyết định chấm dứt mọi ràng buộc với ông. Tài khoản tình cảm của ông đối với bà vợ lâm vào tình trạng thối chí (chỉ quá số dư trên tài khoản). Ông ký gửi vào tài khoản tình cảm quá ít mà lại rút ra quá nhiều trong những năm qua. Trong thực tế, bà không còn tình cảm quyến luyến gì với người chồng. Thông qua những bài thực hành, tư vấn và giảng giải, Harry bắt đầu thường xuyên bổ sung tài khoản tình cảm của mình, bằng những việc trước kia ông chưa từng làm. Đầu tiên, bà vợ không tin là ông thành thật và điều này khiến ông nản lòng. Ông buồn vì bà không thể nói rằng, “Coi kìa, ông xã mình thay đổi ghê chưa!” Harry muốn bỏ cuộc, nhưng

cả nhóm không cho phép ông làm như thế. Họ nói, “Tài khoản tình cảm giữa ông và bà nhà đã bị rút hết rồi, ông phải bù đắp lại những khoản đó chứ.”

Thế là Harry bắt đầu phụ việc nhà, làm những việc mà ông chưa mó tay bao giờ. Ông đổ rác, tự tay dọn dẹp nhà cửa, rửa chén bát và bắt đầu có động thái đỡ dần bà xã việc này việc kia. Đây là bước chuyển biến đầu tiên của ông. Tuy vậy, vợ ông vẫn chưa cảm thấy tin tưởng, bà vẫn giận dữ nghĩ rằng, “Ôi dào cứ làm bộ thế thôi, chẳng được mấy nả đâu.” Thế là ông tiếp tục làm những việc nhỏ, chẳng hạn một hôm bà lái xe ra khỏi nhà xe thì thấy xe đã được cọ sạch bóng, với bình xăng đầy đến tận ngọn.

Nếu về nhà mà thấy vợ đang bận rộn, Harry sẽ ân cần hỏi, “Tôi chạy ra cửa hàng mua đồ cho mình nhé? Có việc gì tôi có thể giúp mình không?” và tiếp tục làm những việc như thế. Ông cũng bắt đầu đưa vợ đi ăn trưa và làm tất cả những việc đại loại như vậy. Bạn thấy đấy, tình yêu cũng như ngọn lửa đã tàn nhưng vẫn có thể thổi bùng lên.



Lớp chúng tôi sinh hoạt hai giờ một tuần trong suốt 11 tuần lễ, vì thế chúng tôi có thể theo dõi diễn biến trong từng tuần một. Nhiều tuần lễ trôi qua, bà vợ bắt đầu tin tưởng vào ông chồng già và cảm thấy hình như chồng mình có thay đổi thật. Ngày kết thúc khóa học, Harry đến lớp với nụ cười rạng rỡ. Ông bước lên trên bục, ôm tôi một cái thật thật. Tôi cũng thật tình ôm ông nồng nhiệt và nói, “Này Harry, xem ra đây không phải là việc làm tình quái của ông chứ?” Còn ông thì đáp, “Ồ không, vòng ôm này là của bà nhà tôi đấy và bà ấy đã làm bánh cho cả lớp. Bà ấy muốn tôi nói với cả lớp rằng, tôi có thể ở lại nhà – tức là tôi không phải cuốn gói ra khỏi nhà nữa!”



Sự hỗ trợ thật sự trong một nhóm, với những mối quan tâm chân thật và ý thức trách nhiệm, không chỉ khiến cho một ông già 76 tuổi có sức mạnh làm lại từ đầu mà còn là những yếu tố cơ bản thông thường cho những nỗ lực tự đổi mới một cách thành công. Những sự cố đơn nhất có thể bắt đầu cho một tiến trình thay đổi, nhưng thường là chưa đủ để phát huy tác dụng. Cả tiến trình thay đổi lẫn những những yếu tố hỗ trợ có tính hệ thống đều dựa trên những nguyên tắc phổ quát, hiển nhiên và bất biến.

Nhiều năm về trước, khi hoàn thành một khóa học của tôi ở trường đại học, tôi nhớ đã hỏi vị giáo sư có bài thuyết trình rằng, “Nếu thầy có thể bắt đầu sự nghiệp của mình một lần nữa, thì thầy có làm khác đi không?” Ngoài việc giảng dạy, ông cũng còn là một diễn giả nổi tiếng thế giới. Câu trả lời của ông vừa thú vị vừa có tính hướng đạo, và tôi tin rằng cùng với nhiều điều khác, nó có một tác động rất lớn trong cuộc đời tôi. Ông nói, “Tôi muốn lập nên một doanh nghiệp”. Khi tôi hỏi để làm gì thì ông nói, “Như vậy nó sẽ tạo ra một ảnh hưởng với lực đẩy lớn và kéo dài như một quá trình chứ không phải là một sự kiện.” Chính nguyên tắc này đã khiến tôi rời khỏi trường đại học mà tôi tham gia giảng dạy nhiều năm để bắt đầu thành lập doanh nghiệp của mình.

Sống cho ngày hôm nay

Tôi thật sự khâm phục sự phát triển ý thức chủ động của cô gái trẻ trong câu chuyện, thông qua việc cô sử dụng cả bốn khả năng thiên phú của con người (tự nhận thức, tưởng tượng, lương tâm và ý chí độc lập). Bạn hãy chú ý đến chuyển biến trong tư tưởng của cô: từ một nạn nhân trở thành một người sáng tạo cuộc sống cho chính mình. Hãy suy nghĩ về câu nói: “Việc lên kế hoạch là vô giá, còn các bản kế hoạch thì vô giá trị”.

Ngồi trong phòng chăm sóc đặc biệt theo dõi anh trai Byron của tôi đang trong cơn hôn mê, tôi luôn miệng tự hỏi: “Tại sao? Tại sao mình có thể thoát khỏi cũng cái tai nạn ấy mà không hề hấn gì?” Đầu anh tôi bị băng kín mít sau vụ chấn thương sọ não nghiêm trọng, đôi mắt nhắm nghiền của anh sưng húp không thể mở ra được. Các bác sĩ cho chúng tôi biết, anh có thể không sống nổi đến sáng hôm sau.

Sau đó họ nói rằng, cái tai nạn mà tôi thoát khỏi một cách kỳ diệu có thể để lại một di chứng kinh khủng trong đời tôi, với hệ quả của chứng bệnh viêm nhiễm kinh niên rất nghiêm trọng, có thể tác động rất xấu đến nhiều cơ quan nội tạng. Sau này, căn bệnh đó có thể mang đến nhiều khó khăn thử thách ghê gớm trong đời tôi.

Tai nạn xảy ra vào năm tôi 9 tuổi, khi ấy tôi mơ trở thành người kế tục Mary Lou Retton¹. Tôi sống sót sau tai nạn, nhưng ước mơ thì tan thành mây khói khi một năm sau đó tôi bắt đầu cảm thấy đau ở cổ tay và đầu gối. Bác sĩ chuẩn đoán tôi bị chứng viêm khớp của trẻ vị thành niên, lớn lên căn bệnh có thể sẽ thuyên giảm. Nhưng họ cũng khuyên tôi hãy nói “không” với thể thao bởi vì nó sẽ ảnh hưởng không tốt đến cơ thể tôi. Nước mắt tuôn trào, thế là từ nay tôi phải từ bỏ những hoạt động, những ước mơ và

1. Mary Lou Retton (sinh năm 1968) vận động viên thể dục dụng cụ nổi tiếng người Mỹ.

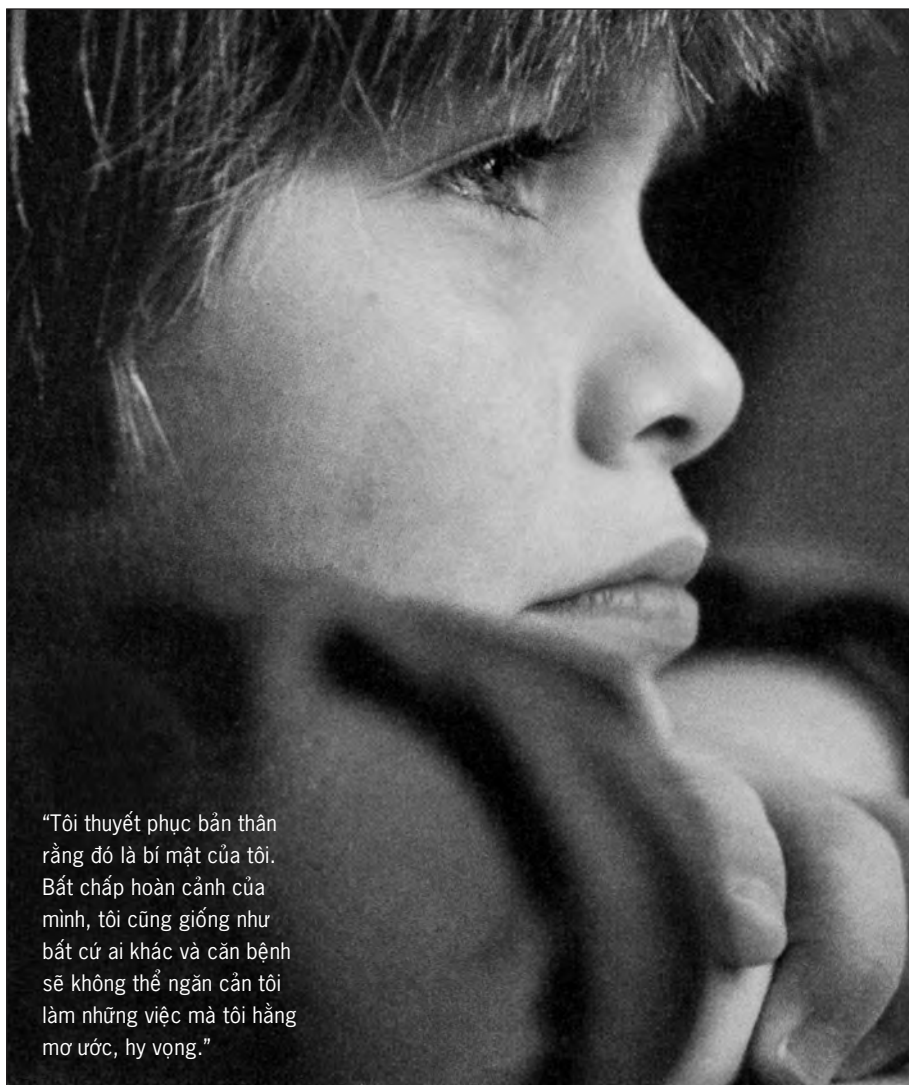
mục tiêu của mình sao? Vậy mà kiến thức của nhân loại, bóng rổ, bơi lội, tennis, trượt tuyết, lướt ván đã trở thành niềm đam mê mới mẻ trong đời tôi.

Vào năm lớp 10, tôi bắt đầu cảm thấy cái đau ở khớp nay lan ra khắp người. Chỉ cần một cử động nhỏ hay nhúc nhích người một chút cũng khiến tôi đau đến tận xương tận tủy. Trở mình trên giường, ngồi dậy đi vào nhà tắm, cột dây giày hay chải răng ư, tất cả những động tác nhỏ nhất này đều đòi hỏi một nỗ lực ghê gớm. Câu hỏi, “Không biết có bao giờ mình có thể đi lại hoặc chạy nhảy bình thường không?” đã vài lần hiện lên trong đầu tôi. Tôi vẫn còn nhớ mối lo lắng thành thực của đứa em gái khi nó hỏi nhỏ mẹ tôi, “Mẹ ơi có phải Elisa sắp chết không?”

Nhiều xét nghiệm nữa được thực hiện chỉ để mình xác một điều: tôi mắc bệnh ban đỏ lupus không thể chữa trị. Lupus là căn bệnh tự miễn dịch tấn công vào các mô trên cơ thể. Tôi thuyết phục bản thân rằng đó là bí mật của tôi. Bất chấp căn bệnh của mình, tôi cũng giống như bất cứ ai khác và lời chuẩn đoán về bệnh tật sẽ không thể ngăn cản tôi làm những việc mà tôi hằng mong ước và hy vọng. Tôi học được cách giữ nụ cười mãi nở trên môi và một quyết tâm son sắt trong tim; đó chính là điều đã giúp tôi giữ vững tinh thần, cho tôi sức mạnh để tiếp tục đi tới [Thói quen 1: Luôn chủ động].

Tôi tốt nghiệp trường phổ thông cũng là nhờ vào sự giúp đỡ của rất nhiều các biện pháp chữa trị. Tôi biết mình sẽ sống với căn bệnh này suốt đời và luôn thường trực ý nghĩ cái cảnh mà tôi đã trải qua ở trung học là thử thách cuối cùng, tôi sẽ sống tốt, bất chấp những gì xảy ra.

Học đại học là mục tiêu tiếp theo trong đời tôi [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Tôi nôn nóng chờ đợi lúc mình có thể tự đi lại được, tự nấu bữa ăn cho mình, trở nên độc lập và sống cuộc đời sinh viên. Học kỳ đầu tiên quả thật rất khó khăn khi phải tự điều chỉnh và thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh mới, nhưng tôi thích



“Tôi thuyết phục bản thân rằng đó là bí mật của tôi. Bất chấp hoàn cảnh của mình, tôi cũng giống như bất cứ ai khác và căn bệnh sẽ không thể ngăn cản tôi làm những việc mà tôi hằng mơ ước, hy vọng.”

đối mặt với thách thức và ký ức là cái do chính tôi tạo ra. Giáng sinh tôi trở về nhà sum họp với gia đình, đó cũng là lúc tôi bắt đầu trải qua những triệu chứng mà tôi chưa từng biết đến bao giờ. Cơ thể tôi bắt đầu trữ nước và chẳng bao lâu trông tôi như bà bầu sắp đẻ đến nơi. Chuyện gì đã xảy ra vậy?

Một lần nữa tôi lại quay lại phòng khám của bác sĩ, và phát hiện căn bệnh lupus tấn công vào hai quả thận. Trong khi đó, một tuần sau tôi phải quay lại trường, vì thế tôi cần đến những biện pháp chữa trị

cấp tốc. Nhưng các bác sĩ cảnh báo rằng, nhà trường sẽ không phải là một chọn lựa của tôi trong học kỳ tới. Tôi phải quay lại bệnh viện điều trị một tuần với những phương pháp đặc biệt và sau đó là bốn tháng nằm viện với những mũi tiêm thuốc vào tĩnh mạch. Tôi 19 tuổi, đang nỗ lực hết sức mình để có được tấm bằng đại học thông qua cuộc sống sinh viên năng động như bất cứ ai, nhưng tình trạng bệnh tật đã không cho phép tôi làm điều đó.

Sau mấy tháng chữa trị ở bệnh viện, với những kim chích, siêu âm, scan và các xét nghiệm bất tận, cơ thể tôi từ từ tháo bớt lượng nước tích trữ. Mặc dầu một quả thận của tôi đã bị hỏng không bao giờ còn đảm nhận được chức năng bình thường nữa, với những loại thuốc đặc trị tôi đã có thể trở về với những hoạt động hàng ngày và quay lại trường học làm một sự khởi đầu lần nữa. Tôi bị lỡ mất một học kỳ, nhưng đã bắt kịp học kỳ mùa xuân và mùa hè.

Tôi học ngành truyền thông, một ngành đòi hỏi tất cả sinh viên phải trải qua một thời gian thực tập trước khi ra trường. Khóa học mùa thu của tôi sẽ là khoảng thời gian thực tập và lễ tốt nghiệp đại học sẽ diễn ra vào tháng Tám. Tôi thật may mắn khi có thể thực tập với bao hoài bão và được làm việc với những con người tài năng nhất trong lĩnh vực này. Kỳ thực tập trôi qua được hai tuần thì tôi lại thấy những biểu hiện như trước, cơ thể tôi bắt đầu trữ nước và bị phù. Không, một điều như vậy không thể xảy ra! Không thể xảy ra vào lúc này, đúng vào kỳ thực tập mà tôi hằng mong đợi. Tôi biết rõ điều gì sẽ xảy ra và cái mà tôi phải đối mặt trong vòng 3 hoặc 4 tháng sắp tới. Chỉ có điều lần này tôi sẽ không nghỉ học. Trong tâm tưởng tôi luôn nhắc nhở mình rằng, tôi sẽ không từ bỏ nhà trường, khóa thực tập, hoặc bất cứ điều gì trong đời.

Một lần nữa trông tôi lại giống như người mang thai 9 tháng và tôi không thể tự mặc quần áo. Hai chân tôi sưng phù như chân voi với nhiều vết sẹo. Trên mặt tôi các mao mạch bị vỡ để lại những vết tím bầm màu mận chín và sưng phồng lên hàng tháng trời. Bạn bè và bạn học cùng lớp, trước đây đối xử với tôi như một người bình thường,

nay yên lặng một cách khác thường và giương mắt nhìn tôi khi tôi nỗ lực hết sức để tiếp tục thực hiện những hoạt động hàng ngày của mình như không có chuyện gì xảy ra. Không biết bao nhiêu lần tôi chỉ muốn đào lỗ chui xuống đất, chờ cho điều tồi tệ trôi qua. Nụ cười mà tôi đã học được cách dán lên môi mình từ năm lớp 10 đã giúp tôi tiếp tục đi tới. Tôi tin rằng chuyện này rồi sẽ kết thúc, chỉ không biết là vào lúc nào thôi. Biểu hiện của căn bệnh lupus thay đổi trong mỗi lần phát bệnh và tôi có thể tiếp tục chiến đấu mà không phụ thuộc quá nhiều vào bệnh viện. Thế là tôi đã có thể – một cách đau đớn và khó nhọc – tiếp tục sống theo cách mà tôi muốn. Mỗi ngày tôi một khá hơn và một thời gian sau tôi đã khỏe mạnh lại như thường. Mục tiêu của tôi là tốt nghiệp chuyên ngành mà tôi đã chọn trong vòng 4 năm, bất chấp tình trạng sức khỏe của mình như thế nào.

Nghề nghiệp là ưu tiên thứ hai trong danh sách những việc cần làm của tôi. Tôi nóng lòng hoàn thành việc học và đi làm. Tôi đã tìm được một công việc tốt và dần dần thích ứng với cuộc sống mới. Những thử thách mà tôi trải qua thế là quá đủ rồi. Thế nhưng mới làm việc được hai tháng và trong khi cố hết sức mình để gây ấn tượng tốt thì tôi lại phát bệnh lần nữa. Tại sao? Tại sao? Tại sao?

Lại vào bệnh viện. Lại tiếp tục những phác đồ điều trị. Mỗi lần như vậy, quả thận lại yếu hơn và các liều thuốc lại mạnh hơn, với những tác dụng phụ ghê gớm hơn. Tôi chiến đấu với những cơn buồn nôn, ngứa xui, rụng tóc, rỗng xương, những vết thương ngoài da, chứng nhạy cảm với ánh sáng mặt trời... như là hệ quả của việc cơ thể tôi hàng ngày phải lệ thuộc quá nhiều vào thuốc men và những biện pháp chữa trị. Nguy cơ phải thay thận chỉ là vấn đề thời gian, không ai có thể biết trước được.

Sống chung với bệnh lupus như sống chung với lũ, không bao giờ biết được khi nào nó sẽ tấn công tôi, nỗi đau đớn nào tôi sẽ phải trải qua, mất bao lâu để hồi phục và phải trả bao nhiêu tiền cho những lần trị liệu. Sinh con là điều không thể xảy ra, và ý nghĩ không biết có ai đó trên đời chấp nhận tôi cùng với căn bệnh của tôi không, bao

giờ cũng là một mối lo lắng. Tôi đã học được một điều, không đặt ra những câu hỏi tại sao mà thay vào đó hãy tự hỏi mình, “Mà này, mình có thể học được điều gì từ kinh nghiệm này?” Những mục tiêu mà tôi đề ra là những điều mà tôi có thể thực hiện được, nhưng trở ngại luôn xuất hiện trên con đường tôi đi. Nhưng tôi xác định sống cho hiện tại và cái mà tôi có thể làm được trong ngày hôm nay, không phải là quá khứ mà cũng chẳng phải trong tương lai. Bởi vì với tôi, tương lai là cái mà tôi không thể lên kế hoạch trước được.



Thật là một cô gái có nghị lực phi thường! Tôi xin phép được nêu ra bốn điểm sau:

Thứ nhất, người ta nghiên cứu những đặc tính của những cá nhân chịu sức ép lớn chủ yếu dựa trên ba thái độ, và cả ba đều biểu lộ rõ trong cô gái trẻ này, đó là: chấp nhận thách thức, làm chủ tình thế và cam kết.

Thái độ chấp nhận thách thức giúp bạn học hỏi từ những điều mình đã trải qua, dù đó là kinh nghiệm tích cực hay tiêu cực, hơn là mong muốn một cuộc sống yên ổn, dễ dàng.

Làm chủ tình thế, về cơ bản, giúp bạn tập trung vào một chuỗi sự việc bạn có thể làm được, dù đó chỉ là những việc nhỏ nhất; nhưng nhờ vậy bạn sẽ không trở thành nạn nhân, hay ở thế bị động, hoang mang không biết phải làm gì.

Sự cam kết có sức mạnh giúp bạn trụ lại để thực hiện nhiệm vụ hoặc mục tiêu khó khăn, chẳng hạn như hoàn thành một chương trình học, chứ không phải là những việc làm mang tính chất đối phó.

Thứ hai, bạn hãy chú ý đến việc cô gái trẻ đã chuyển từ chỗ đặt câu hỏi tại sao đến chỗ đặt ra câu hỏi, “Mình có thể học được gì từ việc này?” Trong lúc đấu tranh để sinh tồn trong trại tập trung của phát xít Đức, Viktor Frankl đã học được cách đặt cho mình câu hỏi này, “Cuộc đời này đòi hỏi ở mình điều gì?” thay cho câu hỏi, “Tôi muốn gì từ cuộc đời này?” Ông cũng chất vấn những người tuyệt vọng sâu

xa và những người có ý muốn muốn kết liễu cuộc đời đau khổ của mình bằng câu hỏi, “Cuộc đời đòi hỏi gì ở các bạn? Các bạn sống vì cái gì? Bạn tìm được ý nghĩa nào trong cuộc sống?” thay cho câu hỏi, “Bạn mong muốn điều gì trong đời?” Đó là lý do tại sao Frankl nói: nhận thức của con người về ý nghĩa cuộc đời thường được phát hiện ra chứ không phải sáng tạo ra. Khi bạn đặt câu hỏi, “Cuộc đời đòi hỏi gì ở mình?” bạn đang lắng nghe tiếng nói của lương tri. Giống như radar, lương tri của bạn xem xét những bốn phận trách nhiệm và hoàn cảnh của bạn rồi đưa ra lời chỉ dẫn cho bạn.

Thứ ba, lời nhận xét rằng, “Việc lên kế hoạch là vô giá, nhưng các bản kế hoạch thì vô giá trị” thật minh triết. Trong khi tôi không hoàn toàn đồng ý rằng các bản kế hoạch là vô giá trị, tôi nghĩ rằng lời nhận xét trên muốn nói đến việc thay đổi hoàn cảnh và nó sẽ dẫn đến những ý tưởng quan trọng. Hãy lấy cô gái trẻ trong câu chuyện này làm ví dụ. Tất cả những kế hoạch và mong muốn của cô lần lượt gặp trở ngại, bản thân cô gặp hết thất vọng này đến thất vọng khác, vì thế mà cô bắt đầu định nghĩa Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định, theo cái nghĩa của việc học, thích ứng, mô phỏng, điều chỉnh và lạc quan tin tưởng.

Cuối cùng, Lloyd C. Douglas đã viết một câu chuyện rất hay nhan đề “Sự hiểm nguy quý báu”; ở một khía cạnh nào đó, ta thấy nó có cái gì tương đồng với cuộc hành trình của cô gái trẻ này. Khi cuộc sống của bạn bị đe dọa, bạn sẽ biết nâng niu sự sống. Cuộc sống quý giá vô ngần, nhưng nó thường xuyên bị đe dọa bởi những lực lượng nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng ta. Trong nhiều năm qua, gia đình tôi vẫn đọc “Sự hiểm nguy quý báu” vào dịp Giáng sinh bởi vì câu chuyện đó mới thật sáng suốt, đẹp đẽ, khiến tâm hồn ta tràn đầy xúc cảm tươi đẹp, nó tác động đến chúng ta, nhất là khi chúng ta hồi tưởng về những năm đã qua, lên kế hoạch cho những năm sắp tới và quan trọng hơn, sống với mỗi phút giây hiện tại với tất cả lòng biết ơn sự sống.

Tiệm bán hoa của tôi

Câu chuyện là một minh chứng hùng hồn về cách mà trí óc con người sáng tạo ra thế giới. Nếu chúng ta nuôi dưỡng một hình ảnh hoặc một giấc mơ sâu thẳm trong lòng, nó không chỉ bắt đầu tác động đến thái độ và hành động của chúng ta mà còn vươn xa tác động cả đến hoàn cảnh sống của chúng ta nữa. Lưu ý là tất cả mọi vật đều được sáng tạo hai lần – đầu tiên trên phương diện tinh thần và sau đó trên phương diện vật chất (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định). Người phụ nữ này đã nuôi dưỡng một tuyên ngôn sứ mệnh sâu thẳm trong tim và nó đã bắc một nhịp cầu nối giữa ước mơ của bà với việc thực hiện ước mơ đó.

Từ khi còn ngồi trên ghế phổ thông tôi đã mơ sở hữu một cửa hàng bán hoa. Vào đại học, tôi học nghề trồng cây cảnh. Dưới sức ép của cuộc sống gia đình, ước mơ ấy tàn lụi lúc nào không biết. Thật trớ trêu, chính cái chết của con trai tôi đã làm sống lại ước mơ đó. Khi tôi ngắm nhìn những bông hoa tươi đẹp mà người thân và bạn bè mang đến chia buồn với chúng tôi, có một cái gì đó xốn xang trong lòng tôi. Khi chạm tay vào những cánh hoa và hít mùi hương của chúng, tôi nghĩ: “Hóa ra các em vẫn ở đây. Điều mà ta tìm kiếm bấy lâu nay – cảm giác này, những sắc màu rực rỡ này, mùi hương này. Thế mà bấy nay ta đã quên băng đi mất.” Tôi hình dung trong đầu một người bán hoa đang bày biện những bông hoa tươi đẹp, vô tư lự, chúng nở bung cánh và có thể làm bừng sáng cuộc đời của con người vào những thời điểm đen tối nhất. Tôi biết mình muốn giúp đỡ theo cách này.

Khi tôi mừng tượng về ngày sinh nhật thứ 80 của tôi như một phần trong Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân, tôi nghĩ về cửa hàng hoa của riêng mình. Tôi hình dung ra tất cả những việc mà tôi có thể giúp

mọi người: vào ngày những đứa trẻ chào đời, ngày cưới, ngày sinh nhật và ngày ai đó từ giã cõi đời. Trong những ngày đáng nhớ ấy, tôi có thể giúp mọi người biểu lộ mối quan tâm của họ. Tôi không thể hình dung nỗi niềm vui và phần thưởng mà tôi nhận được mỗi ngày trải qua trong đời. Khi đã đến lúc phải viết ra Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân, tôi trân trọng viết ra giấy rằng tôi nhất định sẽ làm chủ một cửa hàng bán hoa. Chỉ cần nhìn nét chữ của mình tôi đã có cảm giác ước mơ của mình trở nên thực hơn.

Khoảng một năm sau, tôi gặp người chủ cửa hàng bán hoa tên là Ocean Shores. Tôi hỏi, “Cửa hàng mình buôn bán thế nào ạ?” Ông đáp, “Ồ chúng tôi đang tính sang lại cửa hàng đây. Chưa có ai mua cả. Bà có muốn mua lại không?”

Những lời này đi thẳng vào trái tim tôi, làm cho nó đập lồi một nhịp. Thay vì nói, “Tôi không có đủ tiền,” hay đưa ra một cái cớ như, “Ôi tôi cũng muốn lắm nhưng chưa phải lúc,” hoặc “Ông biết không, tôi có một công việc toàn thời gian, tôi là một bà mẹ đơn thân lại phải nuôi hai đứa con còn nhỏ” lúc ấy trong tôi chỉ có một ý nghĩ, “Đúng rồi. Đây là cơ hội của mình. Cơ hội để hoàn thành giấc mơ.”

Thế là tôi bắt tay vào việc thực hiện ước mơ của mình: xem lại bản báo cáo lời lỗ của họ, thuê một cố vấn kinh doanh thẩm định xem cửa hàng này có sinh lợi hay không. Tôi đã có đủ số vốn mình cần để mua lại cửa hàng hoa nói trên.

Bây giờ tôi đã có cửa hàng hoa của mình, tôi là người đưa ra tất cả những quyết định kinh doanh và làm việc với các nhân viên dưới quyền để cùng họ xây dựng ước mơ về một cửa hàng hoa đúng như hình dung ban đầu của tôi.

“Khi đến lúc phải viết ra Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình, tôi viết rằng, một ngày nào đó tôi sẽ sở hữu một cửa hàng bán hoa. Chỉ nhìn nét chữ của mình, tôi đã có cảm giác ước mơ của mình trở nên thật hơn.”



Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân đã cho tôi can đảm, và tôi đã làm được những gì mà tôi hằng ao ước. Tôi biết rằng với việc sở hữu cửa hàng hoa, ước mơ đặc biệt của tôi đã thành hiện thực. Có thể những người khác muốn sở hữu thế giới này. Tôi thì chỉ muốn làm cho nó đẹp hơn mà thôi.



Trí tưởng tượng là vô hạn và đi cùng với những khả năng. Trí tưởng tượng mạnh mẽ hơn kỷ ức. Kỷ ức bị giới hạn trong quá khứ và là cái gì có thể đong đếm được. Khi người phụ nữ này dùng trí tưởng tượng và ước mơ của mình như tiêu chí để đưa ra quyết định, chúng trở thành lời tiên tri. Tiềm thức của chúng ta nắm bắt những kinh nghiệm và cơ hội để biến những ước mơ trong tưởng tượng thành hiện thực. Những ước mơ như vậy đốt lên niềm hứng khởi và hy vọng trong tim mọi người.



Cơn ác mộng giữa ban ngày

Câu chuyện sau chuyển tải một thông điệp có ý nghĩa sâu sắc. Hãy cảm nhận nỗi buồn sâu xa của người đàn ông này và sức mạnh tích cực của khái niệm cho rằng có một khoảng cách giữa sự kích thích và phản ứng.

Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi trở thành một kỹ sư thành đạt. Thế rồi khi sắp bước sang tuổi 30, tôi nghe một tiếng nói đâu đó văng vẳng bên tai rằng: mình có thể dạy học cho những người độc thân. Thế là tôi bỏ nghề và ghi danh vào học ở một trường dòng.

Tôi dồn hết tâm sức vào học tập và tốt nghiệp với danh hiệu thủ khoa, tôi cũng nhận được phần thưởng của nhà trường hàng năm. Ngay trước khi tốt nghiệp, vợ chồng tôi và đứa con trai mới sinh chuyển đến chỗ ở mới để tôi có thể tham gia công tác giảng dạy cho những người độc thân ở một nhà thờ lớn. Một lần nữa tôi lại thành công và tận hưởng cuộc sống đầy ý nghĩa của một nhà truyền giáo, có thể tạo nên sự khác biệt trong cuộc đời của mỗi người mà tôi có cơ hội gặp gỡ.

Gia đình tôi hạnh phúc và hân hoan trong cuộc sống mới. Chúng tôi chờ đợi đứa con thứ hai sẽ chào đời vào hai tháng tới. Cuộc sống thật tươi đẹp. Một đêm nọ trong khi vợ tôi đang nằm nghỉ trên ghế sofa, tôi quyết định mang khẩu súng ngắn ra lau chùi. Trong lúc tôi làm việc đó, không may súng bị cướp cò, bắn trúng vợ tôi. Các bác sĩ không thể cứu sống được nàng cũng như đứa trẻ sắp chào đời.

Trời đất như sụp xuống dưới chân tôi. Thật là một cơn ác mộng giữa ban ngày. Dòng sông cảm xúc trong tôi thay đổi, từ chỗ chối bỏ sự thật đến kinh hãi tột cùng sang trạng thái tuyệt vọng và cuối cùng hoàn toàn khô cạn. Tôi như một quả bầu rỗng bị rút cạn kiệt mọi xúc cảm. Ở tuổi 33, cuộc đời tôi giống như một chuyến tàu

mang tên hy vọng đang băng băng lao về phía trước bỗng chết máy ở sân ga hoang vắng chỉ có tiếng gió hú rợn người của những tiếc nuối và hoảng loạn. Vài tháng sau tai nạn kinh hoàng đó, tôi dọn đến sống với cha mẹ. Tôi không thể sống một thân một mình nữa nhưng vẫn tiếp tục làm mục sư trong giáo đoàn trong gần 2 năm. Thực ra, mọi người chăm sóc nâng đỡ tôi thì đúng hơn. Nhưng tôi buộc phải ra đi, bởi vì nơi đây chỉ là một sự nhắc nhở đầy đau thương về Julia của tôi. Bạn biết không, khi bạn là người cha tinh thần trong bất cứ tôn giáo nào thì gia đình vợ con bạn chính là một phần hữu cơ không thể tách rời khỏi công việc. Tôi không thể bước vào thánh đường mà không cảm thấy nỗi đau nhức nhối của những đau thương, day dứt, ân hận. Thế là tôi từ bỏ công việc đã từng đem lại cho tôi biết bao niềm vui.

Tuy vậy, tôi cũng không chuyển đi quá xa. Một người bạn giới thiệu cho tôi công việc bán dụng cụ máy móc xây dựng hạng nặng. Tôi chưa bao giờ bán những máy móc thiết bị lớn như thế, thậm chí lúc đầu tôi còn chẳng biết tên gọi của bất cứ loại máy móc nào nữa. Mặc dù đây là việc làm không cần sử dụng đến đầu óc nhiều nhưng đối với tôi đó là một may mắn bất ngờ. Tất cả những việc tôi cần làm là giới thiệu sản phẩm, bán vài máy nén hoặc máy ủi trong một tháng là xong nhiệm vụ. Chẳng có cái gì kích lệ tinh thần mà cũng chẳng có thách thức gì hết. Không có những chuyện như vậy. Tôi hoàn toàn tê liệt. Cả trí óc, tinh thần lẫn tâm hồn tôi đều trong tình trạng “trơ lý” sau cơn ác mộng. Vì thế, đây chính là loại hình công việc mà tôi cần.

Có thể nói đó là một giai đoạn mà cuộc đời tôi chạy ở chế độ tự động. Tôi thức dậy, cho con trai tôi là Seth ăn uống xong thì đưa nó đến vườn tre, rồi đi làm, hết giờ thì đến đón con, nấu bữa tối, tắm giặt rồi đi ngủ. Trước tai nạn, tôi là một người năng động đầy sức sống. Tôi vạch ra những mục tiêu và lần lượt thực hiện từng cái một. Nhưng giờ đây tôi không còn nghĩ ra được bất cứ điều gì để thực hiện nữa. Tất cả những việc mà tôi làm đều nhỏ nhặt vụn vặt, những việc không tên mà hàng ngày người ta vẫn phải làm để sinh

tồn chẳng hạn như đi mua sữa. Tôi không thể buộc mình làm bất cứ việc gì có ý nghĩa. Ví dụ, tôi không thể ngồi xuống lên kế hoạch cho hai cha con. Tôi không thể buộc mình nghĩ về một cái gì xa xôi hoặc tỏ ra hứng thú với tương lai.

Rồi một hôm, tôi mang cuốn sách tên là “Ưu tiên cho điều quan trọng nhất” (First Things First) ra đọc, vì chẳng biết làm cái gì khác. Mỗi lúc tôi đọc vài trang, rất chậm. Khi đọc đến đoạn nói về kích thích và phản ứng, tôi bỗng nhận ra chính bản thân mình. Tôi biết rằng mình đang đứng bên lề của khoảng cách giữa sự kích thích và phản ứng. Trong suốt 3 năm qua, tôi chậm chạp nhích đi từng phân một, dịch chuyển về phía thời gian mà tôi có thể phản ứng. Và cuối cùng, ba năm sau, tôi cảm thấy mình chỉ phản xạ trước cái chết của người vợ thân yêu.

Cảm giác này không phải là một kiểu kinh nghiệm tức thời. Chậm chạp, từ từ, tôi cảm thấy mình có khả năng kiểm soát hơn, chủ động hơn, tích cực hơn. Tôi còn nhớ đã nói chuyện với người bạn tốt nhất của tôi, anh ấy cũng là một mục sư rằng, “Một lần nữa tôi lại trải qua tất cả những cảm giác lạ lùng. Có một cái gì đó không phải trong chuyện này.”

Anh ấy trả lời, “Phil à, tôi nghĩ rằng chuyện này xảy ra là vì cậu đã thức tỉnh.”

“Anh nói tôi thức tỉnh nghĩa là gì vậy?”

“À, cuối cùng thì cậu cũng đã sẵn sàng phá vỡ cái vỏ bọc của mình. Cơ thể cậu, trí óc cậu và trái tim cậu đã hồi sinh. Chính vì thế mà tôi nói cậu đã thức dậy sau một cơn mê dài.”

Một trong những mục tiêu đầu tiên mà tôi đề ra là đọc hết một cuốn sách. Tôi từng là một con mọt sách trước cái chết của vợ tôi, sau đó thì tôi không đọc một cuốn sách nào trong suốt 3 năm. Hình như tôi còn không đọc cả tạp chí nữa. Càng tiếp xúc với sách vở, tôi càng có sức sống hơn. Tôi cảm thấy mình có năng lực tiếp cận với tương lai hơn và sẵn sàng tham gia vào quá trình kiến thiết tương lai cho mình chứ không phải để mặc cho chuyện gì đến thì đến.

Mục tiêu thứ hai là để lại di sản cho con trai tôi. Tôi không muốn cái di sản ấy là một cuộc đời trôi nổi không biết đi về đâu. Tôi quyết định sẽ tập trung xây dựng một cái gì đó mà sau này con trai tôi có thể tự hào về nó. Bạn cũng đừng nghĩ là tôi hằng hái nhiệt tình ngay từ đầu. Tôi chỉ chậm chạp ngồi dậy và nhận biết xung quanh thôi. Tôi đã mất rất nhiều thời gian với bao khó nhọc mới nghĩ ra được cái gì là quan trọng đối với hai cha con tôi. Tôi sống theo phương châm hãy sống mỗi ngày như thể đấy là ngày cuối cùng trong đời, nhờ thế mà tôi bao giờ cũng làm những việc quan trọng nhất. Tôi kiểm tra xem mình có thể kết hợp cách nghĩ này với những kế hoạch tương lai như thế nào. Sau đó tôi bắt tay vào viết Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân, điều này giúp tôi trở lại là chính mình, làm một cái gì đó đóng góp cho đời và xây đắp một mối quan hệ bền vững với những người mà tôi yêu thương. Từ từ, nhưng chắc chắn, cuộc đời của cha con tôi lại tươi sáng hơn, sống động hơn, tích cực hơn. Các tác giả trong Kinh Thánh có nói rằng bất cứ cái gì cũng có thời điểm của nó. Vào đúng thời điểm, tôi lại có thể vươn mình đứng dậy, đi tiếp con đường của mình.

Bây giờ tôi đã tái hôn và có một cuộc sống gia đình hạnh phúc. Seth yêu người mẹ mới của nó. Ngoài ra tôi còn có hai đứa con gái riêng của vợ. Và bánh xe đời tôi bắt đầu quay – có phần hơi chậm, có phần hơi cẩn trọng, nhưng dù sao thì nó vẫn quay. Tôi bắt đầu xuất bản những bản tin dành cho những gia đình “rối rã cạp lại” như gia đình tôi, tôi cũng theo đuổi công việc kinh doanh và nhận lời nói chuyện cho các buổi chuyên đề trong năm tới.

Không còn gì phải nghi ngờ, điều khó khăn nhất mà tôi đã làm được là tha thứ cho bản thân mình về vụ tai nạn nói trên. Khó khăn thứ hai là cố tồn tại qua một giai đoạn đầy đau thương khốn khổ. Cái khó thứ ba là có can đảm nuôi lại những mơ ước của một đời người rồi bắt đầu quá trình biến những ước mơ ấy thành hiện thực.

Xin bạn hiểu cho là trong tôi vẫn còn cái nỗi đau mà tôi gọi là “ác mộng giữa ban ngày”. Nhưng như Jonh Claypool, một mục

sư Tân giáo từng nói khi đứa con gái tám tuổi của ông chết vì bệnh bạch cầu rằng, “Tôi sẽ lại bước đi một lần nữa, dù bao giờ cũng với cái chân đi cà nhấc.” Tôi có thể đi như một người thọt, nhưng dù sao tôi vẫn tiến về phía trước.



Tôi vui lòng chia sẻ với bạn một khoảnh khắc đáng nhớ mà tôi đã từng nói đến trong những cuốn sách khác của tôi. Chuyện này xảy ra trong thời gian tôi đi nghỉ phép ở Hawaii. Một hôm, tôi lang thang tìm sách giữa các kệ sách ở gian sau của một thư viện trường đại học. Có một cuốn sách làm tôi chú ý, tôi cầm lên và mắt tôi vô tình đọc đúng vào một đoạn thật hấp dẫn, đáng nhớ, đáng kinh ngạc có tác động lớn đến suy nghĩ của tôi và đã thay đổi cuộc đời tôi.

Đoạn văn này chỉ có ba dòng mà chứa đựng một tư tưởng độc đáo, đầy sức mạnh có thể dời sông chuyển núi.

GIỮA SỰ KÍCH THÍCH VÀ PHẢN ỨNG, CÓ MỘT KHOẢNG CÁCH.

TRONG KHOẢNG CÁCH ẤY LÀ SỰ TỰ DO, SỨC MẠNH ĐỂ LỰA CHỌN CÁCH PHẢN ỨNG.

TRONG SỰ PHẢN ỨNG CHỨA ĐỰNG SỰ TRƯỞNG THÀNH VÀ HẠNH PHÚC CỦA CHÚNG TA.

Tôi không thể miêu tả tác động của nó đối với tôi. Trong tôi tràn ngập cảm giác về một sự giác ngộ. Tôi cứ suy ngẫm mãi về đoạn văn ấy. Tôi say sưa với tính minh triết thật sự của nó. Tôi có thể thấu hiểu tư tưởng này qua những gì xảy ra với cá nhân tôi. Phải, giữa bất cứ điều gì xảy ra với tôi và phản ứng của tôi bao giờ cũng có một khoảng cách. Khoảng cách này là tự do của tôi, năng lực của tôi được quyền chọn lựa cách phản ứng. Và sự lựa chọn chính là sự trưởng thành của tôi, hạnh phúc của tôi.

Càng suy ngẫm về nó bao nhiêu, tôi càng nhận ra rằng tôi có thể lựa chọn cách phản ứng tác động ngược lại sự kích thích. Tôi có thể trở thành một lực lượng của tự nhiên bằng chính khả năng của mình.

Bạn thành công... nhưng liệu bạn có hạnh phúc?

Tôi thường được nghe câu chuyện về một người cần mẫn leo lên những bậc thang thành công và khi leo lên bậc thang cao nhất chỉ để phát hiện ra cái thang tựa nhằm vào một bức tường khác. Câu chuyện sau chứng minh Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định, sẽ giúp bạn tìm đúng bức tường để đặt cái thang vào.

Tôi ngồi trong nhà hàng với một chàng trai trẻ đã làm việc với chúng tôi được khoảng 5 năm. Anh ta có một ngôi nhà khang trang, bãi đậu xe lại nằm ngay cửa trước ngôi nhà và anh ấy còn làm hẳn một cái biển tên bằng đồng gắn trước cổng. Trong bữa ăn trưa chúng tôi bắt đầu những đàm luận về thành công. Tôi đề cập đến Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân. Anh ta nói rằng mình chưa hề nghe đến khái niệm này bao giờ. Để minh họa cho anh bạn trẻ thấy có thể tạo ra một tuyên ngôn như thế nào, tôi đặt câu hỏi: đối với anh ta điều gì là quan trọng nhất. Chàng trai bắt đầu kể ra tất cả những việc quan trọng mà anh ta muốn làm. Nhưng tôi chẳng thấy có gì liên quan đến công việc của anh ta cả.

“Vậy cậu có thấy hạnh phúc không?” Tôi đặt câu hỏi khi anh ta nói xong.

Chàng trai trả lời: “À, về chuyện ấy thì... tôi chẳng thấy vui sướng gì.”

Tôi nói, hơi mỉm cười, “Nhưng mà cậu thành công, đúng không?” Anh bạn trẻ ngồi thờ người ra, suy nghĩ rất lung.

Có đến vài tháng sau tôi không gặp lại anh bạn ấy, vì những chuyến công tác của chúng tôi đi về những hướng khác nhau. Một hôm, tôi thoáng thấy anh đi ngoài hành lang. Tôi muốn tìm hiểu thêm về cuộc sống của anh bạn trẻ này, tôi gọi với theo. “Này, Christian. Cậu đi đâu đấy? Ta đi đâu nói chuyện một chút nhé?”

“Tôi chẳng đi đâu cả. Hôm nay là ngày cuối cùng của tôi ở đây,” anh nói với một nụ cười rộng ngoác đến mang tai.

Tôi chỉ biết há hốc mồm kinh ngạc. “Cậu nói cái gì vậy?”

“Phải, tôi vừa gặp sếp xong. Ông ấy hỏi tôi tại sao lại xin nghỉ việc, tôi bảo ông ấy rằng đấy là lỗi tại ông.”

“Ồ không, cậu đùa kiểu gì đó? Tại sao cậu lại nói với sếp như vậy hả?”

“Đúng thế, tôi kể cho ông ấy nghe cuộc trò chuyện giữa chúng ta ở El Paso. Về cái việc mà ông đã khiến cho tôi nhìn lại cuộc đời mình xem có phải là tôi đang làm những việc mà tôi muốn làm hay không. Hóa ra chẳng có cái gì như vậy. Thế là tôi xin nghỉ việc để được làm những gì mà tôi thật sự muốn làm. Cảm ơn ông bạn.”

Đã hai năm rồi tôi không gặp lại anh bạn ấy. Sau khi bỏ việc ở chỗ chúng tôi, vợ chồng anh bắt đầu mở một công ty kinh doanh tấm lợp. Anh thích làm những việc liên quan đến gỗ. Anh từng làm việc ở lĩnh vực truyền thông, bây giờ anh lại đóng đinh lên những tấm lợp và làm các mái hiên bằng gỗ cho các ngôi nhà. Đoán xem chuyện gì xảy ra? Anh ấy rất hạnh phúc.



Phương Tây thiên về hành động, phương Đông thiên về suy tưởng. Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định và Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất là những nguyên tắc cố bắc một cây cầu nối Đông – Tây: suy ngẫm rồi hành động dựa vào quyết định của mình. Câu chuyện này là một minh họa khá hay cho sức mạnh của sự lựa chọn (Thói quen 1: Luôn chủ động) suy nghĩ xem điều gì là quan trọng nhất đối với mình (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định) và hành động vì mục tiêu đó (Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất). Người đàn ông trong câu chuyện đã can đảm thực hiện một sự thay đổi 180 độ bằng cách đặt cái thang thành công dựa vào bức tường hạnh phúc. Cách tốt nhất để dự đoán về tương lai của bạn là hãy tạo ra nó.

Câu chuyện của một người tù

Hãy suy ngẫm về sự tự đổi mới toàn diện của người đàn ông này, đứng vào lúc cuộc đời ông tan nát vô phương cứu vãn; chính ở trong tù mà cuộc đời của ông cất lên khúc hát khải hoàn. Hãy chú ý đến tác động tức thời lên tâm trí người này khi ông ta bắt đầu nhận thức được khoảng cách giữa kích thích và phản ứng. Bạn sẽ nhận ra rằng thay vì phủ nhận, đổ lỗi và tìm cách trả thù, người đàn ông này đã đặt trọng tâm vào những việc mình có thể kiểm soát được.

Một ngày kia tôi thức dậy ở bệnh viện và thấy đời mình chỉ còn là một đồng hồ tắt. Vợ tôi cho biết đã có một tai nạn xe hơi. Tôi uống rượu trong một bữa tiệc cùng với một người bạn tên là Frank. Anh ấy ngồi trên xe của tôi khi chúng tôi gặp tai nạn. Sau đó, Frank không còn sống trên đời này nữa.

Tôi bị kết tội ngộ sát vì cái chết của bạn tôi. Trong khi đợi thi hành án, tôi tham gia Hội Cai Nghiện Rượu. Cảm giác đầu tiên của tôi khi đến với hội này là mình chẳng có gì chung với họ. Nhưng tôi ra về với cảm giác hình như đây là nơi quen thuộc nhất với tôi trong suốt cuộc đời.

Chương trình 12 bước của Hội Cai Nghiện Rượu đã góp phần rất lớn vào việc thay đổi hướng đi trong đời tôi. Tôi cần sự giúp đỡ này, nếu không tôi sẽ chìm đắm trong mặc cảm tội lỗi và nỗi đau trước cái chết của người bạn thân do chính tôi gây ra. Đó cũng là thời điểm đời tôi rối lên như một mớ bòng bong. Cuộc sống gia đình tôi trở nên nặng nề, bức bách kể từ khi tôi đối diện với cái án ngộ sát. Cơ sở buôn bán xe máy phân khối lớn do tôi làm chủ, đồng thời cũng là một trong những cơ sở lớn nhất nước, lún sâu trong nợ nần. Thói nghiện ngập của tôi thực ra chỉ là một vấn đề nhỏ giữa bao nhiêu vấn đề nghiêm trọng khác. Tôi uống rượu cả vào lúc vui lẫn khi buồn. Tóm lại, cả về mặt cá nhân lẫn sự nghiệp, tôi đều trượt dốc không phanh.



Với sự giúp đỡ của Hội Cai Nghiện Rượu, tôi bắt đầu tìm kiếm lý do để thay đổi cuộc đời. Tôi đọc cuốn sách của Hội Cai Nghiện năm tôi 34 tuổi. Đó là cuốn sách đầu tiên tôi đọc từ đầu đến cuối. Cuốn thứ hai là *7 thói quen của người thành đạt*. Chương sách về tính chủ động thật sự có ý nghĩa lớn đối với tôi, nhất là khi tôi có thể phải lãnh án tù chung thân. Tôi chưa bao giờ ngồi tù. Tôi cũng không biết chuyện gì sẽ xảy ra với vợ con, gia đình, việc kinh doanh nếu tôi phải ngồi bóc lịch có thể tới 30 năm. Đó sẽ là cái giá tôi phải trả nếu tôi bị kết án là có tội. Nhiều lúc tôi chỉ muốn làm một cái gì đó thật điên rồ để kết liễu cuộc đời.

Nhưng nhờ cuốn *7 thói quen* mà tôi nhận ra rằng tôi phải tập trung vào những gì mà mình có thể kiểm soát được. [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Trong kinh doanh, tôi chú ý đến công tác chuẩn bị cho đội ngũ quản lý cửa hàng để tiếp quản công việc kinh doanh, đề phòng việc tôi sẽ phải ngồi tù một thời gian dài. Tôi chia sẻ với họ về những nguyên tắc trong 7 Thói Quen. Tôi cũng tích cực chỉ đạo họ làm sao để giảm bớt những món nợ của công ty.

Tôi bắt đầu sắp đặt lại cuộc đời mình, loại bớt những rắc rối lộn xộn, nhưng mối quan hệ vợ chồng thì khó khăn hơn nhiều. Vợ tôi đã phải chịu đựng quá nhiều trong thời gian qua, lại phải chăm sóc người em trai bị bệnh ở Florida. Tôi có đến thăm cô ấy, nhưng rõ ràng khoảng cách giữa chúng tôi ngày một xa hơn.

Rồi một hôm tôi bắt đầu cảm thấy triệu chứng co rút hết sức khó chịu từ thắt lưng trở lên và hai cánh tay. Hóa ra tôi bị tổn thương xương cổ trong vụ tai nạn, khi tôi đập đầu xuống sàn xe. Vết đứt phạm vào tủy sống và tôi phải trải qua một cuộc giải phẫu kéo dài 8 tiếng. Tôi bị sút cân nghiêm trọng giảm từ 104 kg xuống còn 88 kg. Nhưng rốt cuộc tôi vẫn sống sót, một phần vì tôi phát hiện và đọc hết cuốn sách *Tìm kiếm ý nghĩa trong đời người* (Mans Search for Meaning) của Viktor Frankl. Thực ra tôi đọc nó tới bốn lần. Điều mà tôi học được từ cuốn sách này là tôi có năng lực kiểm

soát phản ứng của mình với những việc xảy ra trong đời [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Thế giới của tôi có thể rung chuyển, vỡ vụn nhưng tôi sẽ không cho phép mình rơi tự do cùng với sự sụp đổ của nó.

Khi tôi bắt đầu quá trình thay đổi từ bên trong thì những người xung quanh tôi cũng nhận ra điều đó. Một hôm, vợ tôi gửi đến một lá thư nói rằng, cô đã đi đến chỗ nhận thức được rằng nếu cô quyết định chấm dứt với tôi thì đấy sẽ là một quyết định sai lầm. Cô muốn trở về nhà và làm lại từ đầu.

Trong những cuộc viếng thăm suốt thời gian chúng tôi sống ly thân, tôi đã hết sức cố gắng để hiểu vợ mình. Trước đây, tôi luôn có khuynh hướng nghĩ rằng tất cả mọi việc diễn ra đều xoay quanh bản thân tôi. Nhưng đó chỉ là lòng kiêu hãnh hoặc cái tôi giả tạo. Khi tôi học được cách không phản ứng lại trước những gì vợ tôi nói mà đơn giản tiếp nhận thông tin từ cô ấy, chúng tôi bắt đầu quá trình giao tiếp tốt hơn và dần dần cô ấy đã trở về với tôi.

Vợ tôi cũng có mặt ở nhà suốt ba ngày khi công tố viên thương lượng về lời biện hộ của bị cáo. Thay vì cái án 30 năm tù, bên công tố đề nghị cái án 10 năm. Tôi đồng ý. Khi họ áp giải tôi vào nhà giam tôi đã mang theo cuốn sách của Viktor Frankl trong đầu, với ý nghĩ tôi sẽ học hỏi từ kinh nghiệm này, bất kể chuyện gì xảy ra trong tù. Tôi quyết tâm kiểm soát những gì tôi có thể kiểm soát được và không chịu ảnh hưởng của những gì nằm ngoài tầm ảnh hưởng của tôi.

Cũng có một đôi lần trong tù, suýt nữa tôi bị lôi vào những cuộc ẩu đả, nhưng tôi quyết định làm chủ bản thân mình, không để bị lôi kéo mà có những phản xạ bản năng. Tôi biết cách đặt trọng tâm vào mục tiêu xác định của mình, nên có thể đứng ngoài bất cứ những vụ lộn xộn nào, nhờ vậy tôi được ghi nhận là có thái độ cải tạo tốt và ra tù sớm hơn [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định].

Trong tù, tôi kiếm được một công việc, đó là quét dọn hành lang và dần dần tạo dựng được niềm tin với ban quản giáo, nên bất cứ khi nào tôi có đề nghị gì họ đều chịu nghe tôi nói. Tôi để ý thấy, khi trẻ con đến nhà giam thăm cha, chúng chẳng có việc gì để làm trong khi người lớn nói chuyện. Thế là tôi đề xuất thành lập một thư viện nhỏ cho trẻ, đặt ngay trong sảnh lớn ở khu thăm nuôi tù nhân. Vì nhà tù không có kinh phí, nên tôi đề nghị vợ tôi chọn mua các loại sách phù hợp với từng đối tượng khác nhau. Chúng tôi cũng đặt xưởng mộc đóng các kệ sách và thế là thư viện cứ thế mà lớn dần lên. Nhiều người thấy thế cũng đóng góp sách của mình vào thư viện, chúng tôi thậm chí còn có cả tủ sách tiếng Tây Ban Nha nữa.

Bây giờ bạn có thể chứng kiến cảnh hàng trăm đứa trẻ khi đến thăm cha có thể ngồi đọc sách thay cho việc ngồi buồn thiu ở một góc hoặc ngủ gà ngủ gật như trước kia.

Tôi cũng bắt đầu chia sẻ những gì tôi học được từ việc đổi mới bản thân với những người bạn tù nào có quan tâm. Tôi đặt mua nhiều bản sách của Frankl và cuốn *7 thói quen của người thành đạt* rồi chuyển cho nhiều người đọc. Tôi mời các bạn tù trong phòng giam của mình cùng thảo luận về những nguyên tắc nêu trong cuốn sách này và khuyến khích họ trao đổi về đề tài này với nhiều người khác.

Một hôm, một tù nhân là người Hồi giáo tìm đến tôi và nói, “Trong tất cả những người buộc phải vào đây, có lẽ không ai mất mát nhiều như anh. Tuy vậy, anh là người vui vẻ nhất, sống tích cực nhất ở nơi này. Tại sao vậy?”

Tôi bèn đáp rằng, “Trong khi tôi không thể làm gì để thay đổi hoàn cảnh của mình vào thời điểm hiện tại, bởi vì đó là hệ quả tất yếu của những hành động mà tôi đã làm trước đây, thì việc duy nhất mà tôi có thể làm là thay đổi thái độ và hành vi của mình. Và đó là điều mà tôi đang tập trung để làm thật tốt. Tôi có thể đi đi lại lại trong nhà giam bực bội như con hổ trong chuồng, đấm ngực thình thịch mà kêu trời than đất và rên rỉ vì số mệnh bất hạnh,

nhưng mà tất cả những điều này chẳng có tích sự gì. Chắc chắn nó không khiến tôi sớm được ra tù và cũng không làm cho mọi việc trở nên dễ dàng hơn đối với tôi. Vì thế tôi đã lựa chọn không hành động như vậy, bởi vì ngày mai tôi có thể chết, và nếu như tôi từ già cõi đời vào ngày mai, tôi không muốn lãng phí cả một ngày - ngày cuối cùng của cuộc đời mình - một cách đau khổ."

Một hôm tôi nhận được tin cửa hàng bán xe máy của tôi làm mối cho ngọn lửa. Cha mẹ tôi chỉ biết đứng trơ mắt ra nhìn nó bốc cháy như một ngọn đuốc trong suốt 20 giờ. Khi vợ tôi tới hiện trường và thấy cửa hàng chỉ còn là đồng tro tàn, cô đã ngất xỉu. Sau đó cô ấy được thông báo rằng vụ cháy là do một sơ xuất nhỏ về điện. Tôi hoàn toàn tuyệt vọng khi hay tin về vụ cháy nên tôi tìm đến một người bạn ở trong tù. Người bạn ấy khuyên bảo tôi hãy bình tâm, anh nói lại tất cả những điều mà tôi đã dạy anh. Anh ấy nói rằng mọi chuyện xảy ra với chúng ta luôn chứa đựng một điều tốt đẹp và một bài học ý nghĩa. Anh ấy khiến tôi tập trung nghĩ rằng, vụ hỏa hoạn sẽ tạo cơ hội cho bố mẹ tôi xây một cửa hàng khác cho con trai. Tôi đã dựng lên nó lần đầu tiên và lần này họ sẽ dựng một cửa hàng mới như một món quà tặng tôi khi tôi ra tù. Nếu tôi bao giờ cũng cảm thấy khó đón nhận bất cứ cái gì từ người khác thì nay trận hỏa hoạn cho phép tôi chấp nhận nó một cách vui vẻ. Anh ấy cũng bảo rằng, đối với cha mẹ tôi mà nói, có một chuyện gì đó để làm (như dựng lại cửa hàng) còn tốt hơn là ngồi không mà chấp nhận sự thực rằng con trai họ đang mòn mỏi trong tù. Sau buổi nói chuyện đó tôi cảm thấy tâm trạng mình khá hơn nhiều. Tôi học được cách nhìn ra ý nghĩa tích cực trong toàn bộ chuyện này.

Tôi cố gắng làm một cái gì để đền đáp lại cho đời, thế là tôi chia sẻ với những người bạn tù những điều mà bản thân tôi học hỏi được, về việc làm thế nào để giữ vững cam kết. Gần như hầu hết mọi người ở đây đều chỉ phản xạ một cách bị động với sự việc xảy ra. Tôi cố gắng làm sao để giúp họ có động cơ rèn luyện

thân thể hoặc đọc sách hoặc viết thư. Họ phát hiện ra rằng khi họ hoàn thành một lời hứa, họ có cảm giác hài lòng hơn về bản thân mình.

Đến bây giờ thì chẳng đường đoàn tụ với gia đình tôi đã đi được một nửa. Nhà tù tuyên dương một nhóm khoảng 30 người đã có thái độ cải tạo tốt và chúng tôi được dành cho một không gian để tạo ra một môi trường sống tích cực. Không khí ở đây yên tĩnh hơn. Những người tù ở đây lớn tuổi hơn. Nhiều người cũng muốn đến chỗ chúng tôi sống. Ở một khía cạnh nào đó, điều này khó khăn hơn là ở trong trại giam, vì bạn phải làm chủ được bản thân mình. Bạn được phép tự do đi lại và làm việc vào ban ngày nhưng bạn phải trở lại trại và sống có quy củ vào ban đêm, nếu không bạn sẽ bị đưa vào trại giam lần nữa. Thế nghĩa là bạn bị kẹt giữa hai thế giới.

Từ khi đến đây, tôi đã xây dựng một chương trình mang tên “Hãy Suy Nghĩ Trước Khi Uống Rượu”. Tôi đi đến các trường và nói chuyện với những người bạn trẻ từ 8 đến 18 tuổi. Tôi chia sẻ với họ toàn bộ kinh nghiệm của mình. Những buổi như thế thường hết sức cảm động. Khi tôi kết thúc, bọn trẻ bao giờ cũng đặt câu hỏi cho tôi và mục này thường kéo dài đến 45 phút. Riêng trong năm ngoái tôi đã nói chuyện với gần 10 ngàn bạn trẻ. Thông điệp của tôi gửi đến họ bao giờ cũng như vậy: lựa chọn, hành động và hệ quả. Công thức này đã giúp tôi tìm lại cuộc sống của mình sau vụ tai nạn mà tôi đã giết chết một người bạn của mình. Từ những lá thư mà tôi nhận được của các bạn trẻ, tôi có cảm giác rằng tôi có thể chạm tới những chỗ sâu kín nhất trong lòng họ.

Tôi vẫn giữ lời hứa rằng tôi sẽ có tên trong danh sách được ân xá lần tới. Vợ và con gái tôi không còn hỏi bao giờ thì tôi được thả nữa. Thật đau lòng biết bao khi cứ phải tiếp tục nói với họ rằng tôi không ở trong danh sách tiếp theo. Một lần nữa, hoàn cảnh hiện tại của tôi là hệ quả của những quyết định mà tôi đã đưa ra

và những việc làm của tôi trong quá khứ. Tôi cảm thấy tiếc cho những người đã phải chịu đau khổ vì liên quan đến những việc làm tai hại của tôi, nhưng một lần nữa, những kinh nghiệm ấy có thể trở thành bài học tốt cho tất cả chúng ta. So với 4 năm trước, giờ đây vợ tôi đã là một người hoàn toàn khác. Cô ấy khỏe khoắn và lành mạnh hơn về tất cả mọi phương diện: tinh thần, tình cảm và thể chất. Cô dự định tham dự một kỳ thi thể hình lần đầu tiên ở tuổi 32. Khi tôi mới vào tù, cô thường nói chẳng có Chúa trời gì cả, vì nếu có Chúa thì Người đã không để cho những chuyện như thế này xảy ra cho chúng tôi. Nhưng cách đây một năm rưỡi, cô đã viết một lá thư cho tôi. Cuối thư cô viết dòng chữ “Người cầu nguyện thầm lặng” và viết cho tôi một bài thơ. Bài thơ có câu kết rằng cô sẽ coi là một vinh dự nếu có thể cùng tôi bước vào cõi vĩnh hằng.

Không còn gì phải nghi ngờ nữa, đây là một kinh nghiệm trưởng thành đối với cả hai chúng tôi.



Chẳng phải là kỳ diệu sao, bất chấp sự phức tạp của những hoàn cảnh trong quá khứ và hiện tại, chỉ bằng việc đơn giản trở nên chủ động trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng, bạn có thể bước chân vào con đường hoàn toàn khác để chữa lành những vết thương, để hồi phục, để cống hiến, để can đảm làm một điều gì đó và để lấy lại sự bình yên trong tâm hồn. Điều này không có nghĩa là tất cả những vết thương tinh thần đều được chữa lành, bởi vì những vết thương này có thể lên tiếng nói về bản thân nó theo một cách khác. Nó có nghĩa là nếu bạn chịu trách nhiệm cho những việc làm của bạn trong hiện tại và nếu những việc làm ấy dựa trên một hệ thống giá trị có tác động tới bạn trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng thì hành động ấy có thể làm dịu hoặc – thông qua niềm tin – xóa mờ những tổn thương tinh thần.

Những người làm việc với tù nhân thường nhận định rằng vấn đề lớn nhất của những người tù là họ từ chối chịu trách nhiệm cho hoàn cảnh hiện tại của mình. Vì thế khái niệm lãnh lấy trách nhiệm – ở vào vị thế chủ động và tương tác trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng – sẽ đánh đúng vào tận gốc vấn đề. Nói cách khác, nếu có bất cứ khoảng cách nào giữa sự kích thích và phản ứng, bất kể hoàn cảnh như thế nào – do di truyền, áp lực hiện tại, hay những vết thương tinh thần hoặc cảm xúc – thì điều tự do nhất, cao cả nhất, đáng ngợi ca nhất chính là nhận thức về khả năng lựa chọn hành động của mỗi con người.

Đó cũng chính là điều tinh túy nhất trong tác phẩm mà Viktor Frankl đã viết nên trong trại tập trung của phát xít Đức. Vài tháng trước khi ông qua đời, tôi đã gọi điện thoại cho ông bộc lộ sự ngưỡng mộ của mình với tác phẩm để đời của ông. Frankl đã nói: “Đừng viết gì về tôi vội. Tôi vẫn còn hai dự án phải hoàn thành”. Dự án có ý nghĩa là cuốn sách viết về cuộc đời ông. Ông đại diện cho một lực lượng mới trong trị liệu tâm lý gọi là “logo liệu pháp”, “logo” ở đây tượng trưng cho cuộc tìm kiếm đầy ý nghĩa, để tìm ra mục đích sống, lý do, đích đến và nhiệm vụ của đời người. Ông nói rằng, mặc dầu ông bị mù, vợ ông vẫn đọc cho ông nghe vài tiếng đồng hồ mỗi ngày và giúp ông hoàn thành dự án của mình. Ông, Mẹ Teresa và Công nương Diana từ giã cõi đời trong cùng một tuần.

TÌM KIẾM SỰ QUÂN BÌNH TRONG CUỘC SỐNG

- PHÒNG SỐ 602 TRONG KHU CHĂM SÓC ĐẶC BIỆT, KHOA UNG THƯ
- CHA ƠI, CON MUỐN CHA KHỎE MẠNH LẠI
- TỐI THỨ TƯ: KHOẢNG THỜI GIAN DÀNH CHO MẸ
- TÔI SOI GƯƠNG VÀ THẤY MỘT KẺ THÍCH KIỂM SOÁT
- MỘT CUỘC THĂM VIẾNG BẤT NGỜ
- KẾ HOẠCH HỒI PHỤC TOÀN DIỆN CỦA STEPHANIE

Phòng số 602 trong khu chăm sóc đặc biệt, khoa Ung thư

Đây là một tình huống khó khăn đối với một nhà quản lý bị giằng xé giữa một dự án cấp bách, một ông chủ dễ dao động và người mẹ ốm thập tử nhất sinh. Câu chuyện xảy ra là một minh họa đẹp đẽ cho sức mạnh của sự đồng tâm hiệp lực để đưa ra giải pháp thứ ba.

Tôi là một người mẹ đơn thân phải nuôi hai đứa con trong tuổi teen và về mặt nghề nghiệp tôi đang ở trong giai đoạn then chốt nhất trong sự nghiệp. Tôi làm quản lý dự án cho một công ty lớn trong vòng hai năm. Dự án đang ở giai đoạn hoàn thành và khi biết trước kết quả của nó, tôi bắt đầu gánh vác những trách nhiệm cho vị trí mới của tôi trong một lĩnh vực khác. Tuy vậy, nhiệm vụ của tôi rất rõ ràng: hoàn thành dự án sớm nhất, có thể.

Đúng lúc ấy thì mẹ tôi, sống cách tôi hơn 1000 cây số ở South Texas, bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư. Căn bệnh có diễn tiến xấu hơn bất cứ ai trong chúng tôi có thể ngờ đến. Khi bác sĩ phẫu thuật làm sinh thiết tế bào ung thư, ông thông báo những lời mà tôi còn nhớ rõ từng chữ cho tới ngày hôm nay. “Việc cắt bỏ khối u không cứu được bà cụ. Tôi nghĩ rằng thời gian sống của bà chỉ kéo dài từ hai tuần đến ba tháng là cùng.”

Cuộc sống biết cách dạy chúng ta về nhu cầu cân bằng trong cuộc sống của mình, để xác định xem điều gì là quan trọng nhất đối với mỗi người. Rõ ràng tình trạng bệnh tật của mẹ tôi là mối quan tâm hàng đầu của tôi, sự nghiệp của tôi cũng vậy. Vấn đề ở đây là phép toán về sự cân bằng. Làm sao tôi có thể chăm sóc mẹ, từng phút giây ở bên bà, trong khi vẫn phải hoàn thành dự án theo một cung cách chuyên nghiệp nhất? Tin rằng mình không thể cùng một lúc làm tốt cả hai việc ở hai nơi cách xa nhau hàng ngàn dặm như thế, tôi quyết định rút khỏi dự án và xin nghỉ phép để có thể sớm tới chăm sóc mẹ già.

Để thực hiện quyết định đó, tôi cần áp dụng nhiều quy tắc trong các Thói quen 4, 5 và 6 [Tư duy cùng thắng, Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau và Đồng tâm hiệp lực] khi làm việc với các sếp của mình. Tư duy cùng thắng khá dễ trong trường hợp này. Tôi thực sự đã dồn hết sức lực cho công ty, vì thế tôi không muốn bỏ mặc họ loay hoay với một dự án đang trong giai đoạn hoàn thành dang dở. Tôi mong muốn điều tốt nhất cho công ty, nhưng tôi cũng biết rằng tôi cần ở bên mẹ trong những tuần lễ cuối cùng của đời bà. Thế là tôi nghĩ đến việc sẽ chuyển giao dự án này cho người nào đó có thể giúp nó thành công.

Tôi nêu vấn đề ra với người giám sát dự án, với mong muốn cô ta hiểu rõ ý định của mình. Cô gái này là nhân viên mới. Thành tích của cô sẽ được đưa lên bàn xem xét kỹ càng và cô cũng cần tạo ấn tượng tốt đẹp với cấp trên. Cô mong muốn dự án được hoàn thành đúng kế hoạch và đạt hiệu quả cao nhất. Cô cũng sử dụng Thói quen 5 để hiểu mong muốn của tôi đối với công việc và với gia đình. Ngày hôm ấy tôi rút ra được bài học quan trọng này: khi hai bên thật lòng muốn áp dụng Thói quen 4 và 5 thì sự hợp tác ăn ý sẽ diễn ra một cách tự nhiên. Sự hợp tác không thể đến từ một phía. Sự đồng lòng là phần thưởng tất yếu của tư duy cả hai cùng thắng và của việc tìm kiếm sự hiểu biết thông cảm giữa đôi bên.

Trong vòng ba tháng tiếp theo đó, tôi tiếp tục thực hiện nhiệm vụ của mình đối với dự án bằng cách làm việc với chiếc laptop ngay bên giường bệnh của mẹ. Khi cần hội ý với những người có liên quan, các phòng ban trong công ty sẽ nhóm họp lại, tôi họp với họ qua điện thoại từ văn phòng dã chiến của tôi ngay trong phòng bệnh số 602 của khoa Ung thư. Lần đầu tiên trong đời, mẹ tôi tỏ ra vui sướng khi chứng kiến cảnh con gái mình làm việc. Bà khen ngợi những đóng góp của tôi trong các buổi họp và những vấn đề tôi đặt ra đối với các phần việc trong dự án. Còn tôi thì cũng rất vui khi được góp sức vào quá trình điều trị bệnh của bà, với những mũi tiêm, những viên thuốc chữa bệnh cùng các bác sĩ và y tá.



“Cuộc sống có cách thức dạy chúng ta về nhu cầu cân bằng trong đời sống, để chúng ta xác định cái gì là thật sự quan trọng. Rõ ràng, căn bệnh của mẹ tôi là mối quan tâm lớn nhất đối với tôi; sau đó mới là công việc. Vấn đề chính là một sự cân bằng thực sự giữa hai vế.”

Cuối cùng dự án của chúng tôi đã thành công vào đúng thời hạn. Trong khi đó tôi có được từng giờ từng ngày từng tuần cuối cùng bên mẹ.



Giây phút quan trọng nhất trong câu chuyện là khi người phụ nữ này tìm gặp người giám sát công trình và chia sẻ vấn đề của mình. Nhiều người hẳn sẽ rất do dự khi làm một việc như thế, bởi vì họ phải đối đầu với nỗi sợ cố hữu – nhất là nỗi sợ không đạt được kết quả mong muốn. Có người đã nói về điều này rất hay rằng, “Lòng can đảm là phẩm chất của mọi phẩm chất trong những thời điểm gay go nhất.”

Hiểu biết quan trọng nhất mà con người cần có được chính là hiểu rằng sự đồng tâm hiệp lực (Thói quen 6) là kết quả của Thói quen 4: Tư duy cùng thắng và Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Nếu có một tinh thần tất cả cùng thắng và một nỗ lực để hiểu nhau, thì gần như chắc chắn những hiểu biết và giải pháp mới sẽ được nảy sinh.

Cha ơi, con mong cha luôn khỏe mạnh

Câu chuyện đáng nhớ này chứng tỏ một điều, sự đồng tâm hiệp lực, xét về toàn diện chứ không phải từng phần riêng lẻ, đến từ sự cân bằng trong cuộc sống.

Tôi đã cố gắng làm việc thật tốt để tạo dựng sự nghiệp và đến năm 45 tuổi, có thể nói tôi đã thành công trong sự nghiệp. Cùng với sự đi lên ấy là sự gia tăng cân nặng của tôi, với lượng mỡ thừa lên tới 30 ký. Càng căng thẳng, tôi càng ăn nhiều nên mới có vòng 2 vĩ đại như thế. Và do quá bận rộn với công việc nên tôi cũng không có thời gian để tập thể thao thường xuyên.

Vào ngày sinh nhật thứ năm của mình, con trai Logan của tôi đưa cho bố một cuốn sách nói về sức khỏe. Trong sách, mẹ nó giúp nó viết dòng chữ: “Cha ơi, trong ngày sinh nhật của con năm nay, con ước gì cha luôn khỏe mạnh. Con muốn cha sống lâu với con.” Câu nói này như một cú đánh mạnh thức tỉnh tôi.

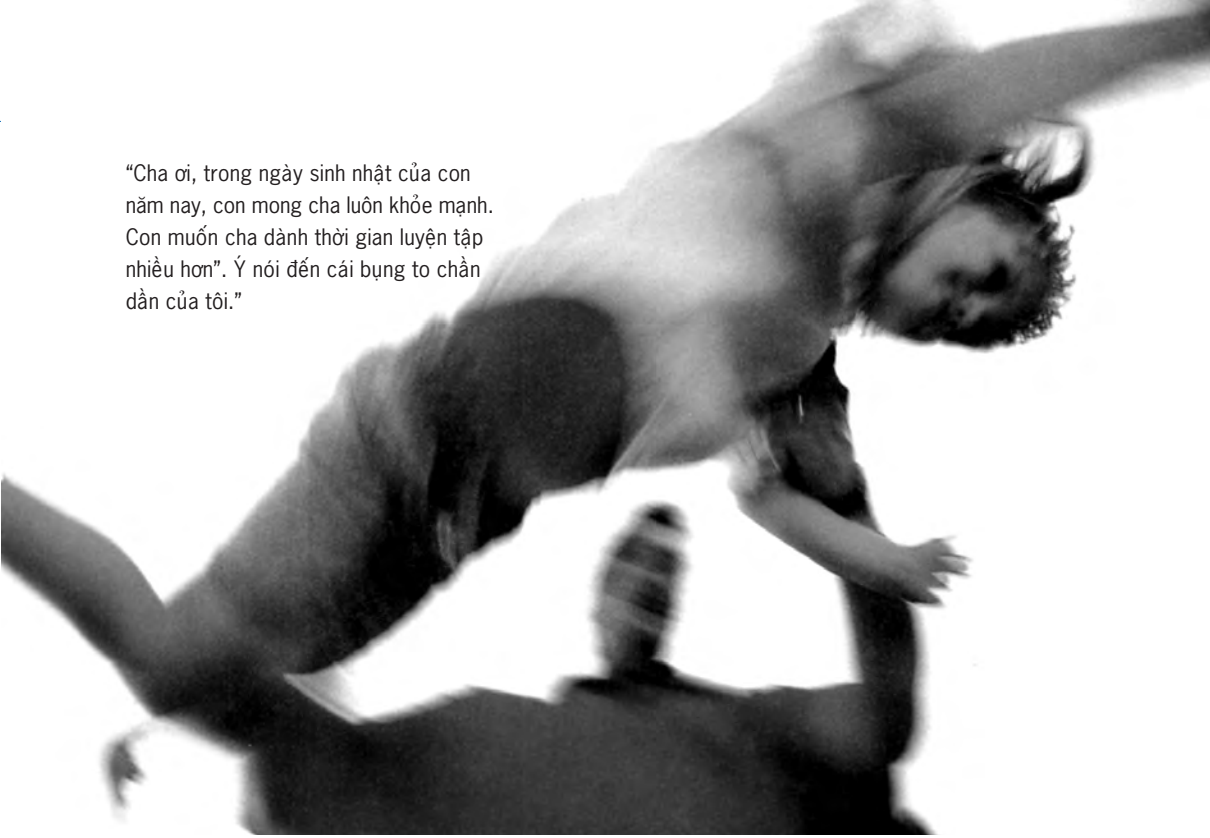
Chính lời yêu cầu của con trai đã làm thay đổi hoàn toàn quan niệm của tôi về lối sống. Tôi bắt đầu nhìn lại mình và hiểu ra rằng chế độ ăn và cuộc sống thiếu vận động của tôi không còn là sự lựa chọn của riêng tôi nữa rồi. Bất thành linh tôi hiểu rõ, nếu cứ đà này tôi sẽ để một di sản không hay ho gì đối với con cái. Tôi đã nêu một tấm gương xấu, khiến chúng có thể nghĩ rằng thân thể con người chẳng có gì quan trọng; rằng sự tự kiểm soát cũng không quan trọng nốt; rằng chỉ có một thứ đáng giá là chúi đầu vào làm việc để mưu cầu tiền tài danh vọng. Tôi biết mình cần phát huy vai trò của người cha với con cái hơn là chỉ thuần túy đáp ứng những nhu cầu vật chất, tiền bạc và tình cảm của chúng. Vai trò ấy cũng đòi hỏi tôi phải làm gương cho con cái trong việc rèn luyện thân thể nữa. Thế mà từ hồi nào đến giờ tôi quên bằng điều ấy.

Thế là tôi đưa ra một lời cam kết: tôi sẽ là một người cha khỏe mạnh đối với con cái [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Tôi không nhất thiết phải giảm cân nhưng phải khỏe mạnh. Điều này rất quan trọng đối với tôi. Lời cam kết ấy phải là một cái gì đó có giá trị hành động, vì tôi đã từng thử nhiều chương trình ăn kiêng và tập thể thao trước đó. Thông thường mọi việc tiến triển tốt đẹp đối với tôi cho đến khi tôi gặp phải những chuyện khiến tôi căng thẳng. Vì vậy, quyết định giảm lượng mỡ thừa như một động cơ đơn giản là chưa đủ.

Nhưng con cái có ý nghĩa lớn đối với tôi. Tôi yêu thương chúng nên tôi phải đưa ra những quyết định để sống lành mạnh khỏe khoắn hơn. Tôi vạch cho mình một mục tiêu là sẽ trở nên khỏe mạnh hơn [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Tôi muốn mình có một cơ thể dẻo dai, tràn đầy sinh lực để có thể chơi đùa vận động cùng con cái sau giờ làm việc, có khả năng tham gia vòng thi đấu bóng chày mà không bị thay giữa hiệp vì không còn hơi sức để chạy nữa. Để đạt được mục tiêu này, tôi bắt đầu áp dụng các chế độ ăn kiêng và luyện tập. Vấn đề ở đây là, việc ăn kiêng và luyện tập không phải là mục tiêu, trở nên khỏe mạnh dưới mắt các con tôi mới là cái đích cần nhắm đến. Tôi quyết định chia sẻ mục tiêu của mình với bất cứ ai muốn sống khỏe mạnh. Bây giờ chúng tôi cùng phối hợp với nhau để thiết kế một chương trình có lợi ích thật sự. Tôi cần làm tất cả để bảo đảm rằng tôi dành ra một khoảng thời gian thích hợp để hoàn thành mục tiêu đề ra. Tôi phải điều chỉnh, bớt thời gian làm việc để dành nhiều thời gian hơn chú ý đến cơ thể của mình.

Đã hai năm trôi qua kể từ ngày tôi quyết định thay đổi cách nghĩ của mình. Tôi không còn phải đấu tranh tư tưởng nhiều để ra khỏi giường nữa. Luyện tập thể thao gần như trở thành nhu cầu tự nhiên thứ hai. Tôi không cần nhắc nhở mình rằng tập thể dục tốt như thế nào như trong thời gian đầu nữa. Tuy vậy, chắc chắn là có những ngày tôi làm không tốt. Tôi mệt mỏi, đau đầu hay vì trời quá nóng chẳng hạn. Cũng có những ngày, tôi đơn giản bảo với mình là hôm nay không chạy nữa. Nhưng giờ đây việc luyện tập trở nên dễ dàng

“Cha ơi, trong ngày sinh nhật của con năm nay, con mong cha luôn khỏe mạnh. Con muốn cha dành thời gian luyện tập nhiều hơn”. Ý nói đến cái bụng to chần dãn của tôi.”



hơn, tôi sẵn sàng thức dậy chạy bộ mỗi buổi sáng [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất]. Bởi vì tôi có một mục tiêu lớn và một lời cam kết có ý nghĩa đối với những người mà tôi còn yêu thương hơn chính bản thân mình, tôi có thể làm những việc như vậy mà không do dự.

Lợi ích thứ hai của tư duy lành mạnh này là hơn bao giờ hết, tôi tin rằng tôi có thể chủ động hơn. Thức dậy vào mỗi buổi sớm tinh mơ, chạy lên trên đồi, thực hiện vòng chạy 5000 mét, tất cả những điều này đều làm tôi hứng khởi. Ngày qua ngày, trong khi tôi rèn luyện thể lực như thế, tôi cũng đạt được những thắng lợi riêng nho nhỏ. Bây giờ tôi bắt đầu hy vọng và có lòng tin vào chính bản thân mình, rằng tôi có khả năng làm được những việc khó khăn. Nói cách khác, trước đây tôi có tư tưởng của một nạn nhân, tôi tỏ ra khiếm nhã và sợ hãi đến mức không dám làm bất cứ một thay đổi nào trong cuộc sống. Giờ đây những thắng lợi của bản thân khiến tôi trở nên phấn chấn và tự tin hơn.

Lợi ích thứ ba của việc có một mục tiêu lớn hơn là nó thanh lọc tâm trí ta. Mỗi năm tôi một già đi. Trước đây tôi tưởng rằng, già đi có nghĩa là phải làm quen với một cơ thể xơ cứng với những khớp xương kêu lạo xạo, nhức mỏi, đau đớn. Nhưng giờ đây, với một lối sống lành mạnh hơn, tôi nhận ra rằng chính lối sống cũ khiến tôi cảm thấy như vậy chứ không phải do tuổi tác của tôi. Tôi biết rằng nếu tôi đau đầu thì đó là vì tôi ăn quá nhiều đường chứ không phải vì cái tuổi 47. Cơ thể tôi đã được điều chỉnh lại khỏe mạnh hơn. Nhờ những phản ứng lành mạnh của nó mà tôi đưa ra được những quyết định phải sống như thế nào cho tốt. Tôi nghiệm ra rằng bạn có thể thật sự tin tưởng vào một cơ thể khỏe mạnh, nó sẽ mách bảo bạn những việc cần làm. Khi bạn sống có nguyên tắc quy củ thì phần thưởng của sức khỏe và sự dồi dào năng lượng là cái có thể “sờ” thấy được. Mỗi khi cảm thấy đầu óc không được minh mẫn trong sáng cho lắm, tôi biết ngay rằng đó là dấu hiệu cho biết: tôi cần quay lại việc luyện tập, ăn kiêng và ngủ đúng giờ.

Có lẽ bài học lớn nhất mà tôi có được từ những gì liên quan đến cơ thể mình là mối dây liên hệ chặt chẽ của nó với các khía cạnh xã hội, tinh thần và tình cảm. Căn bệnh đau đầu do ăn quá nhiều chất bột đường mà tôi mắc phải đã không cho phép tôi suy nghĩ mọi chuyện một cách sáng tỏ và mạch lạc. Thế nên, những buổi tập chạy buổi sáng rõ ràng là có ích lợi đối với những suy nghĩ sáng tỏ trong đầu, mỗi khi tôi có chuyện phải giải quyết. Chúng ta thường xem việc giảm cân như là thành quả của một chế độ luyện tập. Riêng tôi thì cho rằng, một trí tuệ minh mẫn sáng tỏ là lợi ích lớn nhất mà tôi có được cho đến nay nhờ vào việc luyện tập. Trước đây, mỗi khi thực hành ăn kiêng tôi thường tỏ ra thô lỗ cục cằn với vợ con, làm ảnh hưởng xấu đến các mối quan hệ trong gia đình và nơi công sở. Sở dĩ tôi cáu gắt khó chịu là vì tôi cảm thấy tôi có cả một danh sách dài những việc phải làm, mà đó lại toàn là những việc tôi không thích. Bây giờ khi điều tôi mong muốn là sức khỏe thì một chế độ ăn kiêng

đúng đắn và chương trình luyện tập thích hợp trở thành việc làm tự nguyện và đầy hứng thú đối với tôi. Không còn phải đấu tranh nội tâm về việc tập hay không tập, ăn kiêng hay không ăn kiêng nữa; nó cũng giúp tôi giải tỏa những căng thẳng về mặt cảm xúc để tôi có thể thụ hưởng khoảng thời gian được ở bên vợ con.

Tôi không thể tưởng tượng nổi, sao một quyết định rèn luyện sức khỏe lại mang đến những thay đổi lớn như thế trong tất cả bốn khía cạnh trong đời tôi. Mà mọi việc đâu chỉ dừng lại ở đó. Tôi vẫn làm việc hăng say. Nhưng giờ đây tôi đã đạt đến độ cân bằng giữa các mặt trong cuộc sống, để có thể thụ hưởng những món quà quý giá từ cuộc sống đơn giản hàng ngày. Tất cả nhờ vào việc luyện tập và ăn uống đúng cách.



Khi cậu con trai thức tỉnh người cha tuổi 47 về thực trạng sức khỏe của ông, cậu cũng đồng thời đánh thức những xúc cảm và động cơ tinh thần sâu xa nhất, bao gồm cả những gì mà ông có thể mang lại cho gia đình. Đó cũng là lúc người cha lấy lại được quyền kiểm soát, có được tầm nhìn sáng suốt, ý chí, cách tư duy mạch lạc, sự tự nhận thức và tự do cá nhân. Trong số những bài học mà câu chuyện này mang lại cho chúng ta có bài học chứng minh sức mạnh và thành quả thật sự của thành tích cá nhân. Thật dễ dàng nói “không” với những cám dỗ khi chúng ta có một mong muốn cháy bỏng trong lòng.

Tôi đi đến chỗ tin rằng tự làm chủ bản thân chính là nền tảng duy trì những mối quan hệ tốt đẹp. Ăn uống điều độ đúng cách thường giúp chủ thể làm chủ cảm xúc và tinh thần tốt hơn. Chúng ta không thể xây dựng được những mối quan hệ tốt đẹp vững chắc cho đến khi chúng ta kiểm soát thành công những đam mê của bản thân. Cổ nhân từng nói, “Làm chủ được tâm hồn mình còn hơn làm chủ cả một thành phố.” Người Hy Lạp khôn ngoan thì dạy rằng, “Biết rõ mình. Làm chủ bản thân. Và cho đi cái tôi.”

Tối thứ tư: Khoảng thời gian dành cho mẹ

Các nghiên cứu cho biết, hầu hết mọi người trong xã hội hiện đại đánh mất sự cân bằng trong cuộc sống. Con người có khuynh hướng quá tập trung vào công việc hoặc các hoạt động cấp bách khác mà lơ là hay lãng quên các mối quan hệ và hoạt động thực sự quý giá đối với họ. Đây là một câu chuyện tuyệt đẹp về một người con, dù bị cuốn vào vòng xoáy của những việc làm cấp bách, vẫn dành thời gian suy nghĩ về vai trò và mục tiêu của mình (Thói quen 1: Luôn chủ động, Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định), cùng với sự hợp tác của vợ (Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực), anh đã nghĩ ra một giải pháp tuyệt vời cho mối quan hệ với mẹ già.

Tôi bao giờ cũng có một mối quan hệ thật đặc biệt với mẹ. Mẹ con chúng tôi cùng nhau trải qua một chuỗi những biến cố trong đời và đó là cơ sở tạo dựng mối quan hệ bền chặt đẹp đẽ. Dầu vậy, có một thời, dù rất yêu thương mẹ và rất vui sướng khi ở bên mẹ, tôi vẫn bị cuốn vào những công việc bộn bề trong công ty, cộng đồng và gia đình riêng. Cuộc đời tôi là một chuỗi những ngày bận rộn triền miên, nhiều tuần lễ trôi vèo trước khi tôi có thể dừng lại gọi một cuộc điện thoại cho mẹ hỏi thăm sức khỏe. Và khi tôi có thể thu xếp thời gian để đến thăm bà thì chúng tôi chưa kịp ngồi nóng chỗ đã phải đứng dậy chia tay. Sau cuộc họp mặt này lại đến một cái hạn chót khác cần phải làm ngay lập tức. Cứ thế mối liên hệ của tôi với mẹ trở nên lỏng lẻo, gặp chẳng hay chớ từ lúc nào không biết.

Mẹ tôi không bao giờ lên tiếng trách móc hoặc ép buộc tôi phải ghé thăm bà thường xuyên hơn, nhưng trong thâm tâm tôi không tránh khỏi cảm giác thật tồi tệ. Tôi biết, rồi tôi sẽ không đủ sức kiểm soát cuộc đời mình nếu mối quan hệ với mẹ tôi tiếp tục gián đoạn và xấu đi theo kiểu này. Thế là áp dụng Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất – vợ chồng tôi cùng ngồi xuống tìm ra giải

pháp tốt nhất. Vợ tôi gợi ý rằng mỗi tuần nên dành ra một tối đến thăm mẹ già, và đó sẽ là việc làm tốt cho cả gia đình tôi lẫn mẹ tôi. Tôi xem lại lịch và thấy rằng mỗi tối thứ Tư vợ tôi đều có buổi tập luyện với đội đồng ca. Các tối thứ Tư, từ nay, sẽ trở thành khoảng thời gian tôi dành cho mẹ.

Bây giờ thì mẹ tôi biết rằng cứ một tuần hoặc cùng lắm hai tuần một lần tôi sẽ đến thăm bà vào một giờ nhất định. Trong khoảng thời gian đó tôi gác hết mọi việc sang một bên, chỉ có hai mẹ con với nhau. Nếu bà muốn vận động một chút, mẹ con tôi sẽ đi dạo cùng nhau. Có những hôm bà nấu cơm cho tôi ăn. Nhiều lần tôi đánh xe chở bà đi mua sắm ở một siêu thị khá xa nhà. Bất kể chúng tôi làm gì thì bao giờ chúng tôi cũng chỉ nói về gia đình, những việc vừa xảy ra và những kỷ niệm giữa hai mẹ con.

Mỗi buổi tối tôi được ở bên mẹ đã trở thành một ốc đảo thanh bình xanh mát trong cuộc sống bận rộn hối hả quanh tôi. Tôi thường nói với vợ tôi rằng đó là điều tốt đẹp nhất mà nàng đã mang lại cho tôi.





Sau khi cha tôi qua đời, tôi quyết định sẽ nuôi dưỡng, thậm chí phát triển tốt mối quan hệ rất đặc biệt giữa mẹ và tôi, bởi vì từ đây cuộc đời bà sẽ rất trống trải. Tôi cũng quyết định rằng, kể từ nay về sau, dù có bất cứ chuyện gì xảy ra, tôi cũng sẽ hàng ngày gọi điện thoại cho mẹ. Mặc dù chúng tôi sống cách xa nhau gần 1000 cây số, tôi đã hết sức cố gắng để đến thăm bà hai tuần một lần. Bà sống thêm được 10 năm nữa, còn tôi thì không thể đợi để bắt đầu biểu lộ lòng hiếu thuận của mình đối với bà và quãng thời gian quý báu tôi được ở bên mẹ.

Tôi học được rằng, khi bạn thường xuyên tiếp xúc với người khác, hiểu biết của bạn về người đó sẽ đạt đến một mức độ mới, gần như có thể hoạt động theo cơ chế tự nhiên. Tôi phát hiện những cuộc điện thoại hàng ngày cho mẹ cũng không khác biệt nhiều lắm so với chuyến viếng thăm mẹ hai tuần một lần; chúng tôi trở nên gần gũi, cởi mở và tin cậy nhau, hơn cả trước đây khi chúng tôi còn sống bên nhau. Không có sự khác biệt rõ rệt giữa nói chuyện qua điện thoại hay nói chuyện trực tiếp và điều này khiến tôi ngạc nhiên, bởi vì tôi vẫn nghĩ chẳng gì có thể thay thế được những cuộc gặp mặt tay đôi. Tôi chắc rằng tầng ý nghĩa khác ấy cũng là điều chính xác. Bởi vì mỗi cuộc nói chuyện đều chứa đựng ảnh hưởng tích lũy từ những cuộc nói chuyện lần trước và là một điều khó có gì thay thế được. Nhờ nó, bạn có thể chia sẻ những suy ngẫm và cảm xúc, chứ không chỉ là những kinh nghiệm. Những cuộc nói chuyện kiểu này có ý nghĩa rất lớn đối với tôi.

Cũng giống như người chồng trong câu chuyện này, tôi cũng có được lợi ích to lớn khi có được sự ủng hộ và thông hiểu của vợ tôi, một người phụ nữ trí lực hơn người. Vợ tôi, Sandra, không nghĩ cuộc đời như một miếng bánh cố định với một quỹ thời gian nhất định mà nếu dành cho mẹ tôi nhiều hơn thì sẽ bớt đi thời gian dành cho nàng. Sandra nghĩ rằng, thời gian tôi dành cho mẹ giúp cho mối quan hệ giữa hai vợ chồng tôi trở nên giàu có hơn, phong phú hơn.

Tôi soi gương và thấy một kẻ thích kiểm soát

Bạn hãy để ý điều gì xảy ra trong câu chuyện này khi công việc là trọng tâm cuộc sống của chúng ta. Nếu chú ý, bạn sẽ thấy rằng có một sự xáo trộn lớn xảy ra khi chúng ta thêm vào một trọng tâm mới – cho dù trọng tâm ấy có tầm quan trọng như gia đình. Cuối cùng, chúng ta cũng đi đến giải pháp thứ ba – một giải pháp bao trùm và hài hòa tất cả các khía cạnh trong đời sống – đó chính là trọng tâm nguyên tắc. Khi chúng ta hành động – giống như việc người đàn ông trong câu chuyện đã làm – thì nó không chỉ mang lại sự cân bằng chúng ta vẫn tìm kiếm, mà còn giúp chúng ta trỗi tiến hơn, khiến cho cuộc đời đi vào quỹ đạo, giúp bản thân ta có nhân cách cao quý hơn và những cảm xúc tốt đẹp hơn. Kết quả, chúng ta giảm được nhu cầu kiểm soát người khác, hiệu suất làm việc tăng lên, và chúng ta hạnh phúc trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

Tôi đã dành cả quãng đời của người trưởng thành cho sự nghiệp của mình. Tôi làm việc từ 12 đến 14 tiếng một ngày và 6 ngày một tuần, và cứ tiếp tục như thế giống con tàu làm lủi và cần mẫn trong hải trình của nó. Phải, tôi luôn đặt mình vào vị trí để mình luôn được người khác thừa nhận và tưởng thưởng. Tôi đảm nhận một công việc phải đi nhiều, và điều đó khiến người khác có ấn tượng tốt rằng tôi cống hiến hết sức mình cho công ty.

Gia đình tôi cũng chuyển vào sống ở nội ô thành phố Chicago để tôi có thể sống gần trụ sở chính của công ty hơn. Tôi tưởng đâu vợ mình thích sống ở đây. Tôi nghĩ cô ấy thích cuộc sống của chúng tôi. Tôi thích cuộc sống này.

Rồi con trai chúng tôi ra đời. Bất thành linh tôi muốn dành nhiều thời gian cho vợ và con trai hơn. Tôi cố gắng gồng mình lên giữa

công việc và gia đình. Tôi cảm thấy mình không khác gì cái bập bênh, gia đình ở đầu này và công việc ở đầu kia. Nếu tôi dành thời gian cho gia đình nhiều hơn thì thời gian cho công việc sẽ bị hụt đi. Thế là tôi lại phải lo bù đắp cho công việc và điều đó có nghĩa là tôi lại phải lơ là vợ con. Cứ như thế tôi như con thoi, chạy qua chạy lại giữa hai đầu trong suốt một tuần. Nhưng dù có nhanh nhẹn và cố gắng đến mấy, tôi vẫn không tài nào cân bằng được giữa công việc và gia đình. Dần dần tôi trở nên mệt mỏi và luôn trong tâm trạng căng thẳng bực dọc với những bước chạy nước rút liên tục như vậy.

Khi có dịp nhìn lại cách làm việc của mình, tôi nhận thấy tôi là một người thích kiểm soát. Tôi thích có mặt tại văn phòng mỗi khi ra quyết định. Tôi thích sấm soi vào công việc của người khác để chắc chắn rằng mọi thứ đều được hoàn thành theo cách mà tôi mong muốn. Tôi nghĩ không ai làm được những việc mà tôi có thể làm. Kết quả, cuộc đời tôi là một mớ bòng bong hỗn loạn. Hàng ngày, đủ loại báo cáo, cùng những bản tường trình, thống kê vụn vặt chất đống trên bàn làm việc của tôi. Tôi nghĩ mình phải nhúng tay vào tất cả những việc này là vì, chỉ mỗi tôi là người có thể làm những việc này đúng cách. Nhưng tôi đã nhầm to. Bằng cách ôm đồm tất cả mọi việc lớn nhỏ, tôi đã không tạo cơ hội cho cấp dưới được thể hiện khả năng của họ. Khi nhận thức được điều này, tôi bắt đầu cho phép cộng sự và nhân viên dưới quyền tham gia vào quá trình giải quyết công việc. Đội của tôi trở nên năng động hơn, bản thân tôi thì tham gia sâu hơn vào vai trò cố vấn trong hầu hết các dự án. Tôi phát hiện ra rằng, ai nấy đều cảm thấy mãn nguyện hơn khi được đóng góp nhiều hơn trong công việc.



“Tôi cảm thấy mình là cái bập bênh giữa một bên là gia đình còn bên kia là công việc ... Tôi thấy mình như con thoi cứ chạy hết từ đầu này sang đầu kia trong suốt một tuần. Nhưng dù cố gắng đến mấy tôi vẫn không tài nào đạt được sự cân bằng.”

Tôi không khỏi kinh ngạc và có phần nào hơi thất vọng khi thấy những việc quan trọng mà tôi nghĩ chỉ có mình mới làm nổi, nay không qua tay tôi vẫn tốt đẹp như thường. Sếp của tôi rất hài lòng

mà tôi thì không cần phải nhảy nhót loạn xạ như con rối. Điều này bộc lộ một sự thật tối quan trọng rằng, giờ đây tôi có nhiều thời gian hơn để làm những việc mà tôi cho là cần thiết hơn. Tôi bắt đầu dành thời gian ra ngoài ăn trưa thường xuyên hơn, thỉnh thoảng đi ăn với vợ và con trai. Tôi cũng dành thời gian học những chương trình phần mềm mà chúng tôi có thể sử dụng trong công việc. Hiệu suất công việc của tôi tăng nhanh. Tôi nghĩ, với quỹ thời gian dư ra, thậm chí tôi có thể quay lại trường học thêm những kỹ năng mới để bổ sung cho công việc sau bao nhiêu năm cúi mũi vào làm việc [Thói quen 7: Tu dưỡng bản thân].

Cuộc sống gia đình tôi cũng thay đổi rất nhiều. Chúng tôi chuyển từ Chicago đến một thành phố nhỏ (hóa ra vợ tôi chưa bao giờ thích sống ở một thành phố ồn ào tấp nập như Chicago). Thay vì bỏ thời gian ra ngồi ở văn phòng, tôi ở nhà thường xuyên hơn. Cha con tôi thường đi xem những buổi biểu diễn nhạc kịch vào chiều thứ Bảy. Chúng tôi mua một bịch bắp rang lớn (có trộn thêm bơ) một ít cam thảo đỏ và thưởng thức buổi biểu diễn. Mối quan hệ giữa vợ chồng tôi trở nên tốt đẹp hơn bao giờ hết. Chúng tôi dành nhiều thời gian cho nhau. Chỉ đơn giản ở bên nhau thôi. Và làm những điều mà chúng tôi muốn: đi bộ, tập thể dục, trượt tuyết, làm vườn và bao giờ cũng trao đổi với nhau về mọi chuyện lớn nhỏ trong đời. Tôi rất hài lòng với cuộc sống hiện tại. Thậm chí, tôi còn được yêu quý hơn nhờ biết nói đùa và kể chuyện cười.

Nhưng điều quan trọng hơn cả, tôi không còn phải chạy tới chạy lui như con rối giữa công việc và gia đình nữa. Cuộc sống không còn là một cuộc đua không có điểm dừng. Tôi biết phân biệt giữa những việc phải làm và những việc có thể làm. Và điều quan trọng nhất, tôi biết cái gì không cần phải làm cho cố mà vẫn không thể tốt hơn. Đôi khi bạn nên để cho một số việc xảy ra theo cách của nó.



Khi chúng ta ở vào hoàn cảnh bị giằng xé giữa hai giá trị đối lập mà cả hai đều cần thiết như nhau, chúng ta thường đi đến chỗ thỏa hiệp. Ví dụ tiêu biểu nhất là khi bạn mắc kẹt giữa giá trị gia đình và sự nghiệp. Tuy vậy nếu tập trung cho một mục đích hoặc giá trị cao hơn, chúng ta không cần đến một sự thỏa hiệp nào cả. Bạn có thể đạt đến một mức độ thành công cao hơn ở cả hai lĩnh vực và có sự hài hòa giữa hai lĩnh vực đó.

Đối với một số người, điều thú vị nhất trong câu chuyện này là mô thức tư duy của người cha đã có sự điều chỉnh khi đưa con trai ra đời. Mô thức chính là điều mà bạn nhìn nhận về thực tại, là quan điểm của bạn về cuộc sống, là tấm bản đồ của bạn. Cách nhanh nhất để thay đổi quan điểm sống của một người là thay đổi vai trò của anh ta hay cô ta. Ngay khi một người quyết định chấm dứt cuộc sống độc thân để yên bề gia thất, anh ta hay cô ta sẽ nhìn nhận thế giới khác đi rất nhiều. Và khi chúng ta làm cha làm mẹ, chúng ta lại nhìn nhận thế giới khác đi. Sự thay đổi trong mô thức hay nhận thức có tác động mạnh mẽ hơn sự thay đổi trong hành vi hoặc thái độ. Tôi bao giờ cũng hết lòng tin rằng nếu bạn muốn đạt được một tiến bộ có ý nghĩa, bạn hãy thay đổi mô thức của mình trước. Nếu bạn muốn thực hiện một thay đổi nhỏ thì hãy thay đổi về hành vi và thái độ. Sau khi bạn có nhận thức đúng đắn về thực tại, nghĩa là tấm bản đồ của bạn chỉ đường một cách chính xác, hãy thay đổi hành vi và thái độ của bạn.

Chuyến viếng thăm bất ngờ

Khi chúng ta lập ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình tức là chúng ta định nghĩa về mục đích, tầm nhìn, giá trị và những mối quan hệ quan trọng nhất trong đời. Đó chính là sức mạnh của mỗi bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân, nhất là khi nó hiển thị rõ ràng hoặc tiếp cận hoàn toàn thấu đáo tất cả những vai trò quan trọng trong cuộc đời một con người. Đa số người ta chỉ tập trung vào một hay hai vai trò như gia đình và công việc của mình và thường đi đến chỗ lãng quên những vai trò khác. Khi người đàn bà trong câu chuyện này tập trung vào họ hàng của mình, gia đình chị tỏ ra chống đối. Nhưng chỉ khi hoàn thành vai trò này trong bối cảnh thực hiện Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục đích xác định) và hành động theo kế hoạch (Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất) chị mới tìm ra được một khía cạnh mới mẻ và có ý nghĩa trong cuộc đời mình.

Khi tôi viết ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình vào năm ngoái, tôi đã viết rằng tôi muốn gần gũi hơn nữa với những người bà con ruột thịt của mình. Thế là trong lúc lên kế hoạch cho kỳ nghỉ hàng năm ở Tennessee để thăm cha mẹ và chị gái, tôi quyết định dành thời gian đến thăm hai người dì. Tôi nghĩ có lẽ đến 10 năm nay tôi chưa gặp họ. Tôi cảm thấy mình cần dành thời gian và quyết tâm thực hiện Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình.

Khi về đến nhà, tôi bèn nói với chị gái về kế hoạch đến thăm hai người dì là Dorothy và Margaret. Nhưng chị ấy không hiểu tôi mất thời gian như thế để làm gì. “Sao em lại phải cất công đi đến tận đấy! Gọi một cuộc điện thoại để hàn huyên cũng được mà. Chị vừa phát hiện có mấy cửa hàng đồ cổ rất hay ở đây và muốn dẫn em đi xem. Còn hai bà dì ấy, cứ gọi điện thoại thôi là họ cũng đủ vui rồi.” “Không,” tôi đáp giọng cố làm ra vẻ kiên quyết, “em rất muốn gặp các dì.”

Tuy vậy, trong lúc lái xe đến nhà họ tôi không khỏi băn khoăn. Họ sẽ nghĩ gì khi thấy đứa cháu cả mười năm nay chẳng thấy tăm hơi đâu nay lại lù lù xuất hiện trước cửa nhà họ? Sao tôi lại nghĩ họ sẽ vui mừng khi gặp đứa cháu biệt tăm biệt tích bấy lâu nay cơ chứ? Với những băn khoăn như thế suốt nửa thì tôi đã vòng xe quay về.

Khi tôi bước vào căn phòng khách nhỏ của họ, cả hai đều biểu lộ nỗi vui mừng khôn xiết. Chúng tôi ngồi uống trà và nói chuyện rôm rả; cuộc viếng thăm kéo dài gần ba tiếng đồng hồ. Các dì kể cho tôi nghe những chuyện về tôi khi còn nhỏ, họ đã đến thăm tôi lúc tôi mới chào đời như thế nào. Họ thậm chí còn ôn lại những câu chuyện về bà ngoại và cụ ngoại mà tôi chưa từng nghe thấy bao giờ. Thật là một buổi chiều thú vị, đáng nhớ. Tôi lấy làm tiếc rằng tôi đã không đến chơi với các dì sớm hơn. Dù sao thì cuối cùng tôi đã có một cuộc viếng thăm họ hàng đúng lúc.

Ba tháng sau dì Margaret qua đời. Khi hay tin tôi đã nghĩ, “Thật may là mình đã không đi đến những tiệm đồ cổ vào ngày hôm ấy.” Vào thời điểm cần đưa ra một sự chọn lựa, tôi đã trung thành với kế hoạch của mình. Tôi chọn việc xây dựng và củng cố mối quan hệ của mình với những người mà tôi yêu thương, như tôi đã thể hiện trong bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân. Buổi chiều hôm ấy là ưu tiên số một của tôi. Tôi nghĩ điều này sẽ không xảy ra nếu tôi không dành thời gian lên kế hoạch và suy nghĩ về những điều quan yếu làm nên những mối quan hệ quan trọng trong đời mình.



Quản lý thời gian đề cập đến việc tập trung cho những gì cần ưu tiên nhất, nhưng tính hiệu quả trong quản lý thời gian cũng là việc cần quan tâm để tạo sự cân bằng và vì một mục đích chung. Và tất cả những điều này sẽ làm nên một sự khác biệt.

Kế hoạch hồi phục toàn diện của Stephanie

Trong câu chuyện cảm động có giá trị như một bài học này, sự đồng tâm nhất trí đến từ cách tiếp cận đa chiều giúp người vợ hồi phục.

Một hôm, khi tôi và vợ tôi là Stephanie cùng đi lặn với bình khí thì có một chuyện lạ xảy ra. Mỗi lần lặn sâu xuống nước, cô ấy lại có cảm giác như phổi mình tràn đầy nước. Thậm chí cô ấy còn có cảm giác như có vô vàn những bong bóng khí nổ lép bép trong phổi mình. Chúng tôi thôi không lặn nữa vì nghĩ rằng Stephanie bị bệnh khí ép và những ngày nghỉ hè còn lại chúng tôi chỉ nằm dài trên bãi biển sưởi nắng và đón gió biển. Rồi tôi cũng chẳng để ý gì đến chuyện ấy nữa.

Khi chúng tôi trở về nhà, Stephanie cứ húng hắng ho mãi. Cô đi khám bác sĩ. Ông nói, “Ồ chắc chẳng có gì không ổn đâu, nhưng nếu cô muốn, tôi sẽ để cô đi chụp X quang.” Chúng tôi đợi thêm vài tuần, bệnh ho của Stephanie vẫn không dứt. Thế là chúng tôi tới bệnh viện lấy kết quả chụp X quang. Sau đó là chụp cắt lớp. Người ta phát hiện thấy một khối u trong ngực cô ấy. Một khối u trong cơ thể người vợ xinh đẹp mới 28 tuổi của tôi.

Hai tuần sau, người ta tiến hành sinh thiết tế bào. Kết quả cho thấy, đó là một khối u ác tính phát triển rất nhanh. Stephanie cần được tiến hành hóa trị ngay lập tức với hy vọng về một cơ hội nhỏ giúp nàng hồi phục. Cũng trong tuần ấy, nàng được hóa trị và sau đó xạ trị. Trong vòng một tháng, kỳ nghỉ của chúng tôi biến thành một cuộc chiến đấu chống lại căn bệnh ung thư của Stephanie.

Cái biến cố làm thay đổi cuộc đời này đã buộc tôi phải nhìn lại mình và cái cách mà tôi đang sống. Tôi bao giờ cũng chỉ chú trọng đến sự nghiệp của mình. Khi Stephanie phát hiện bệnh ung thư tôi mới 30 tuổi và đang ở đỉnh cao trong sự nghiệp. Tôi cấm đầu cấm cổ làm việc nhiều giờ và hết sức chăm chỉ, rồi lại làm nhiều giờ hơn nữa và chăm chỉ hơn nữa. Công việc chính là trọng tâm trong cuộc

đời tôi. Căn bệnh ung thư xảy ra vào thời điểm tôi đặt sự nghiệp lên trên gia đình mình. Nhận thức của tôi về mọi việc lập tức thay đổi khi tôi phát hiện Stephanie của tôi mang một khối u trong ngực, khối u này chèn ép vào tim và phổi nàng. Bây giờ trong suy nghĩ của tôi, tất cả chỉ có gia đình và những điều mà chúng tôi cần làm để chống lại căn bệnh quái ác này.

Và đây là những điều mà chúng tôi đã làm.

Đầu tiên chúng tôi lên bản phác đồ hồi phục của Stephanie [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Chúng tôi ngồi vạch ra những loại hình vận động mà Stephanie cần tham gia để chống chọi với khối u, đồng thời tạo cảm giác thoải mái để chịu hơn cho nàng trong khi nàng phải chịu đựng những đau đớn mệt mỏi của quá trình hóa trị và tác động phụ của thuốc. Tuy vậy, sau khi trao đổi với một người bạn thân, chúng tôi đã thêm nhiều nội dung vào kế hoạch hồi phục của Stephanie. Anh ấy bảo vợ chồng tôi: “Đừng tiếp cận với vấn đề này chỉ dựa trên khía cạnh thể chất: hãy tiếp cận với nó từ phương diện thể chất, tinh thần, tình cảm và các khía cạnh xã hội – cảm xúc”. Chúng tôi biết rằng người bạn này nói đúng. Bệnh ung thư tác động đến con người ta một cách toàn diện cả thể xác lẫn tinh thần. Chúng tôi cần quan tâm và lên kế hoạch cho một Stephanie toàn diện chứ không phải chỉ cơ thể cô ấy.

Sau đó, chúng tôi nhìn nhận căn bệnh này dưới góc độ gia đình và xã hội. Tôi vốn được nuôi dạy rằng không nên làm phiền mọi người bằng vấn đề của mình – cách tiếp cận của bậc đại trượng phu mà. Nhưng lúc này chúng tôi cảm thấy càng nhiều người biết về căn bệnh của Stephanie càng tốt. Càng được nhiều người quan tâm và cầu nguyện cho Stephanie thì điều đó càng tốt bấy nhiêu. Gia đình hai bên nội ngoại, hàng xóm láng giềng và đồng nghiệp cầu nguyện cho chúng tôi. Nếu họ không cầu nguyện thì họ cũng có những ý nghĩ xây dựng và tôi tin rằng điều này sẽ giúp vợ tôi sống tích cực hơn.

Thứ ba, chúng tôi nhận ra rằng thời gian quý báu vô cùng. Với mỗi phút trôi qua trong đời, chúng tôi đều phải có những suy nghĩ và

việc làm xứng đáng với giá trị của nó. Lần đầu tiên trong đời, định nghĩa của chúng tôi về những thứ có giá trị nhất đã có sự thay đổi. Chúng tôi đặt câu hỏi về những việc trước đây chúng tôi vẫn làm mà không hề băn khoăn gì cả: Chỗ này có đúng là nơi chúng ta nên đến hoặc đây có phải là những việc mà chúng ta nên làm không? Dưới ánh sáng mới này, việc ngôi nhà chúng tôi đang ở lớn hay nhỏ, lương bổng cao hay thấp, thậm chí cả địa vị xã hội có tương ứng với khả năng chúng tôi hay không đã không còn quan trọng nữa. Cả những câu chuyện giữa hai vợ chồng tôi cũng thay đổi, chúng tôi chuyển sang thảo luận về các ý tưởng, các mối quan hệ có ý nghĩa quan trọng với chúng tôi.

Với những ý nghĩ ấy trong đầu, chúng tôi bắt đầu sống theo kế hoạch giúp Stephanie hồi phục. Quả thật cuộc sống của vợ chồng chúng tôi thực sự đổi mới.

Stephanie thật tuyệt vời. Nàng không cho phép chúng tôi kéo dài các cuộc tranh luận hơn một phút. Việc tranh luận hơn thua không còn chỗ trong quỹ thời gian của cô ấy nữa. Stephanie không cho phép các loại thuốc trong quá trình hóa trị thay đổi tâm trạng tích cực nơi nàng. Thậm chí cả khi nằm trên giường bệnh, trên người cắm đầy kim tiêm và ống dẫn, truyền vào người nàng đủ các loại thuốc gây phản ứng vô cùng khó chịu, nàng vẫn luôn miệng nói chuyện hoặc chọc cười cho mọi người trong phòng cùng vui. Nàng đã đi đến một sự lựa chọn rằng, căn bệnh ung thư quái ác kia không thể quyết định cách nàng phản ứng với nó. Sáng sảng, nàng thường cùng các bà các cô gần nhà đi bộ với nhau thành một tốp. Tôi nghĩ rằng khoảng thời gian đi bộ ấy thực sự cần thiết cho nàng, mặc dầu tôi không rõ nó cần thiết như thế nào, vì tôi không được mời đi chung với họ. Bất chấp những đau đớn khó chịu trong quá trình hóa trị và xạ trị, Stephanie không bao giờ bỏ lỡ một buổi đi bộ. Tôi nghĩ những cuộc đi bộ sáng sớm này đáp ứng tốt các nhu cầu cảm xúc, thể chất và xã hội của nàng cùng một lúc. Nó buộc nàng phải ra khỏi giường vào lúc mở đầu một ngày mới để có một ngày sống trọn vẹn.

Chúng tôi bắt đầu có ý thức chọn lựa cách sử dụng quỹ thời gian của mình. Chúng tôi muốn ở bên những người khiến chúng tôi có thể cười vui. Chúng tôi xem những bộ phim hài. Tôi cũng thay đổi cách tiếp cận với công việc của mình. Đối với tôi, thời gian dành cho gia đình là hết sức quý báu. Tôi nhớ mình đã xin nghỉ vài ngày ngay sau khi vợ tôi phát hiện bị bệnh. Tôi đã bỏ cả một buổi chiều trong ngày làm việc để xem cuốn phim *Những người khốn khổ*, một điều trước đó chưa từng xảy ra.

Nhưng bạn ơi, tất cả không phải chỉ có niềm vui và những trò chơi đùa. Bệnh ung thư nào phải chuyện đùa, nó tàn phá hủy hoại con người ta thật khốc liệt. Một trong những thời điểm đau lòng nhất là lúc phải chứng kiến tóc mái tóc tuyệt đẹp của người vợ yêu trút xuống như mưa. Thoạt đầu nàng còn cố cắt tóc ngắn đi để có thể che bớt những mảng da đầu trắng lốm, nhưng tóc rụng nhanh quá chẳng kiểu tóc nào có thể che giấu được. Một buổi sáng đau lòng, tôi cầm dao cạo sạch những cọng tóc thừa trên đầu nàng, trong lúc cả hai vợ chồng đều cố cầm nước mắt. Chẳng gì đau đớn hơn việc bỏ đi chỗ còn sót lại của mái tóc đẹp ngày xưa. Ký ức ấy vẫn làm tim tôi đau nhói – ôi cái ánh mắt của nàng phản chiếu trong chiếc gương soi!

Nhưng Stephanie của tôi đã hồi phục. Năm năm qua nàng đã đẩy lùi được những trận công phá của căn bệnh ung thư. Tôi tin rằng sở dĩ nàng hồi phục nhanh như vậy là vì chúng tôi đã chọn đúng cách giải quyết vấn đề. Chúng tôi lấy con người làm trọng tâm và hoạch định những kế hoạch dài lâu dựa vào trọng tâm đó. Cuộc đời của chúng tôi, vì thế mà hoàn toàn thay đổi. Nhưng không phải sự việc lúc nào cũng như vậy. Thật mỉa mai, khoảng hai năm trước, chúng tôi phát hiện ra rằng vợ chồng tôi đang sống theo kịch bản mà chúng tôi đã sống giai đoạn trước khi Stephanie bị ung thư. Chúng tôi giật mình và tự hỏi, “Coi nào, bài học này có ý nghĩa gì vậy? Chúng ta đã học được điều gì? Sao bây giờ chúng ta lại quên đi?” Hàng ngày, nhịp điệu đều đều êm ả của cuộc sống đã đánh lừa chúng ta, khiến chúng ta rơi vào lối mòn, lại buông xuôi

và tùy tiện trong các mối quan hệ. Nhận thức được điều này, chúng tôi đưa ra những cam kết với nhau một lần nữa và với lối sống nhờ nó mà đời chúng tôi thay đổi.

Để thực hiện cam kết ưu tiên cho điều quan trọng nhất, tôi xin nghỉ không lương hai tháng Tư và Năm. Có thể nói đó gần như là một vụ tự sát trong thời buổi đầy những người thất nghiệp như hiện nay. Chúng tôi mua một loại xe hơi có thể dùng làm nhà trên những chặng nghỉ giữa đường, rồi làm đơn xin cho bọn trẻ nghỉ học, để cả nhà có thể rong ruổi đến vùng Baja California thưởng thức vẻ đẹp các bãi biển nơi đây, vào lúc bình minh cũng như những buổi chiều tà. Chúng tôi đã lập kế hoạch cả nhà cùng đi du lịch dài ngày [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định].

Một là, chúng tôi muốn có khoảng thời gian gần gũi nhau hơn với tư cách một gia đình. Hai là, chúng tôi muốn củng cố niềm tin tôn giáo của mình. Ba là, chúng tôi muốn chúc mừng Stephanie, nàng đã chiến thắng những khối u ác tính trong năm năm qua. Bốn là, chúng tôi muốn thực hiện những cuộc phiêu lưu trong đời. Năm là, chúng tôi muốn trải nghiệm về những nền văn hóa khác nhau.

Thú thật, tôi không khỏi hoảng sợ. Đó là một sự mạo hiểm lớn trong sự nghiệp. Tôi đã phải mất gần ba tháng để thuyết phục sếp tin rằng điều này sẽ tốt cho cả tôi lẫn công ty. Tôi không nghĩ là mình biết bất cứ ai trong công ty đã từng làm một việc như thế. Nhưng tôi tin, với tất cả lòng mình, rằng gia đình chúng tôi mới là điều quan trọng nhất.



Bất cứ ai mang trọng bệnh trong người cũng có thể được chữa trị từ sáu nguồn sau: thuốc men, thể chất, tinh thần, xã hội, cảm xúc và tâm hồn.

Y học đã có những bước nhảy vọt, đồng thời con người cũng nhận ra vai trò thiết yếu của nó là tối ưu hóa những điều kiện giúp cho năng lượng tự nhiên của cơ thể làm công việc tự chữa lành bệnh.

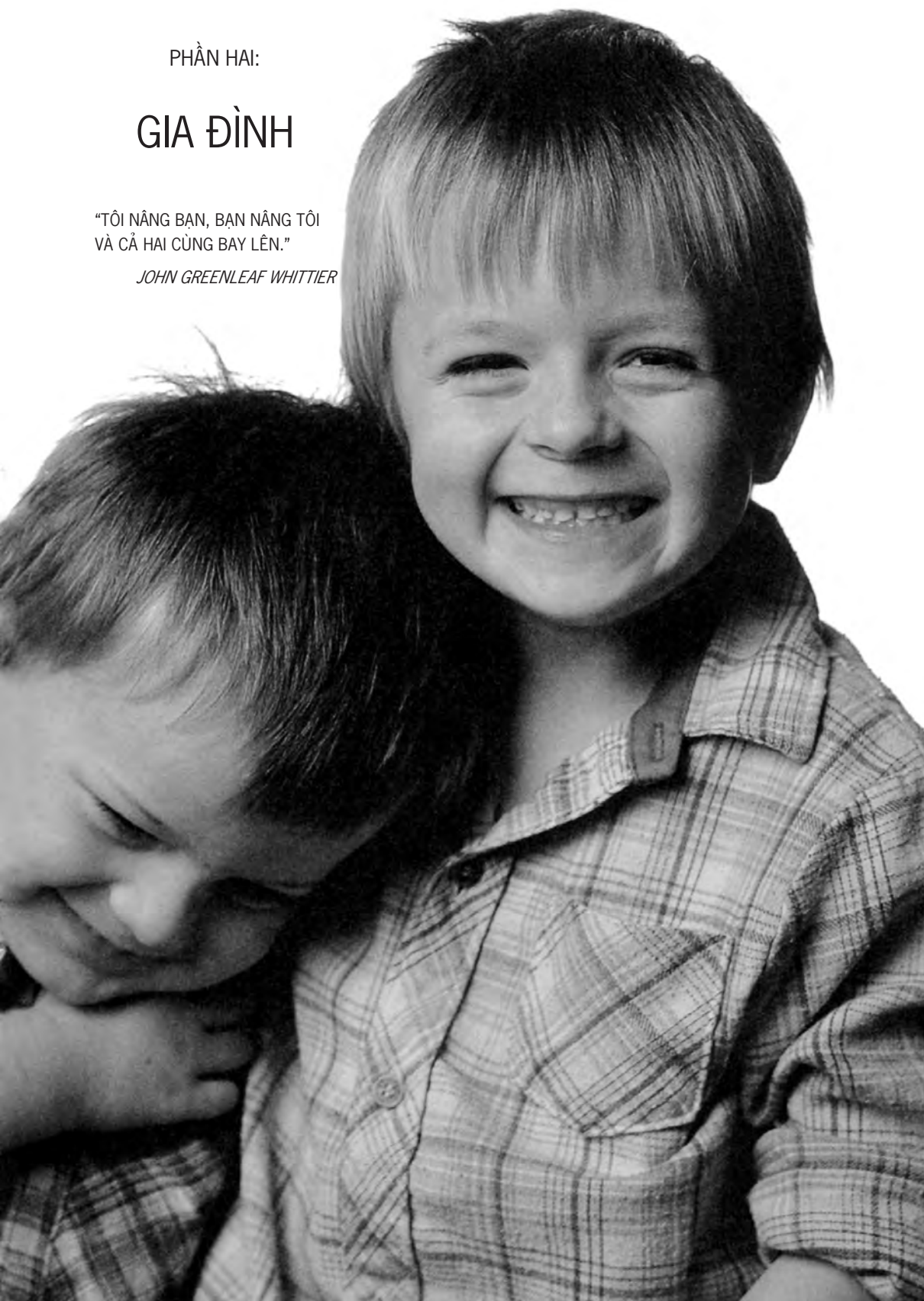
Về mặt thể chất, cơ thể chúng ta có khả năng tự điều chỉnh và tự phục hồi rất lớn, nhưng chúng ta cũng phải hành động khôn ngoan để giúp những bộ phận trong cơ thể trở nên mạnh mẽ hơn, khỏe mạnh hơn, dồi dào sinh lực hơn thông qua một chế độ dinh dưỡng, luyện tập và nghỉ ngơi thích hợp. Về mặt tinh thần, chúng ta cần hình dung thật mãnh liệt hình ảnh các bộ phận trong cơ thể vượt qua sự tấn công của bệnh tật – ví dụ, có thể nhìn thấy rõ mồn một hệ thống miễn dịch làm việc và các tế bào bạch cầu thành công trong việc tiêu diệt những tế bào nhiễm bệnh. Chúng ta cũng cần nhận lãnh trách nhiệm cho sự hồi phục của bản thân và có vốn hiểu biết càng nhiều càng tốt về những gì đang xảy ra – về những triệu chứng của căn bệnh và các biện pháp chữa trị khác nhau. Về mặt xã hội, chúng ta cần gần gũi hơn với người thân, biết cách quan tâm chia sẻ với người khác, họ là những người có thể thắp lên hy vọng và truyền sức mạnh cho con tim và khối óc chúng ta, những người mà chúng ta có thể kết nối và giao lưu trực tiếp. Về mặt cảm xúc, chúng ta cần đánh thức những cảm xúc tích cực và lấy chúng làm nền tảng. Đó là hy vọng, bởi hy vọng chứ không phải bất cứ điều gì khác có tác động mạnh mẽ và tích cực đến cơ thể chúng ta; đó là niềm tin vào quá trình hồi phục; đó là tình yêu và lòng tận tụy; đó là những ý nghĩ cao đẹp khi chúng ta ở trong nghịch cảnh; đó là việc mở lòng đón nhận tình yêu thương của người khác và về phần mình cũng cho đi những tình cảm tương tự. Về mặt tâm hồn, chúng ta cần xây dựng cho mình một đức tin mạnh mẽ, một hệ thống niềm tin sâu sắc bên trong và vào những người mà chúng ta tin rằng họ có thể quan tâm và nuôi dưỡng những khát vọng tinh thần trong ta. Chúng ta chỉ có thể làm điều tốt cho người khác, nếu biết duy trì cách sống đẹp đẽ khi phải đối mặt với những căn bệnh hiểm nghèo. Như Teilhard de Chardin từng nói, “Chúng ta không chỉ là con người với những kinh nghiệm thuộc về tâm hồn, chúng ta có tâm hồn bởi có kinh nghiệm làm người.”

PHẦN HAI:

GIA ĐÌNH

“TÔI NÂNG BẠN, BẠN NÂNG TÔI
VÀ CẢ HAI CÙNG BAY LÊN.”

JOHN GREENLEAF WHITTIER



NUÔI DẠY TRẺ NHỎ

- BỞI VÌ...
- CÚ HÚC ĐẦU
- TÔI CÓ THỂ CHỌN CUỘC SỐNG
- TẮM ÁP PHÍCH CỦA GIA ĐÌNH TÔI
- CON SẼ KHÔNG BAO GIỜ ĐẾN TRƯỜNG NỮA
- BA ƠI, CON MUỐN ĐI VỆ SINH
- ĐÃ ĐẾN GIỜ ĐI NGỦ
- NGỒI TRONG LÒNG ÔNG NGOẠI
- NHẬT KÝ

Bởi vì ...

Trong câu chuyện sau, bạn hãy xem làm thế nào mà nhận thức của con người được mở rộng và có chiều sâu hơn thông qua mối quan hệ tương tác chủ động và thấm đẫm tính nhân văn. Chính vì vậy mà đời sống tình cảm của con người trở nên cực kỳ phong phú.

Năm ấy con gái lớn của tôi, Tina, được 9 tuổi. Một hôm, tôi chở con gái về thăm bà nội. Tôi nhớ rằng, giai đoạn ấy tôi đi đến quyết định: việc mở tài khoản tình cảm giữa cha con chúng tôi là hết sức quan trọng. Vì thế trước chuyến đi ấy, tôi cứ băn khoăn mãi với ý nghĩ: “Mình có thể làm gì trong vòng 30 phút để ký gửi vào tài khoản tình cảm của con gái?” Bạn biết không, để làm được điều này cần phải có một chút can đảm. Một đứa trẻ 9 tuổi chắc chắn đã hình thành nhận định của riêng mình về những hành vi mà nó trông đợi ở người khác. Tôi không phải là người hay nói chuyện trong lúc lái xe. Thỉnh thoảng tôi cũng có nhận xét này nọ về cảnh vật hai bên đường, nhưng thường thì tôi chỉ im lặng điều khiển vô lăng. Vì thế, quả là tôi phải loay hoay một lúc mới nghĩ ra cách và tôi ngỏ ý với con gái về một trò chơi giữa hai cha con.

Khi chúng tôi vừa lái xe ra khỏi nhà tôi bèn hỏi, “Này con gái, sao bố con mình không cùng tham gia một trò chơi nhỉ? Điều chúng ta cần làm rất đơn giản, chỉ cần nói, “Bố ơi, con rất vui bởi vì...” hoặc “Bố thích điều con làm bởi vì ..” Từ “bởi vì” rất quan trọng, nó trả lời câu hỏi tại sao người khác yêu mến chúng ta. Đồng ý chứ? Bố bắt đầu trước nhé?”

Tôi là người bắt đầu trước. Tôi nói một điều gì đó về con gái. Cô bé ngẫm nghĩ một chút rồi bắt đầu nói một cái gì đó về tôi. Nhưng sau ba bốn câu như vậy, tôi bắt đầu “cạn vốn” không nghĩ ra được điều gì để nói. Quả là một sự thật gây sốc! Tôi yêu con gái mình thế cơ mà, sao tôi lại khó có thể nhớ ra việc làm hoặc nét tính cách nào ở nó làm tôi yêu thích. Tôi chau mày cố

tìm ra một cái gì để nói. Tina làm điều này dễ dàng hơn. Sau khoảng năm, sáu câu trôi chảy, nó bắt đầu ngập ngừng, với giọng nói ngắt quãng. Tôi chắc nó đang cân nhắc mọi chuyện về bố nó, ôn lại những gì mà tôi đã nói hoặc đã làm. Nó biết ơn những việc tôi làm, những buổi đi dạo trong công viên với tôi, những buổi tập bóng rổ ngoài sân và cái cách mà tôi đánh thức con bé dậy vào mỗi buổi sáng. Nó có thể nhìn thấy tất cả những điều tốt đẹp ấy trong tôi.

Tôi thì phải loay hoay để nghĩ ra những điều cần nói. Và khi tôi phóng chiếu tầm mắt nhìn lại những sự việc xung quanh cô con gái bé nhỏ của mình, quan sát lại những điều mà nó thường làm trong gia đình, tôi bắt đầu thấy một điều khác. Tôi thấy cảnh nó ôm hôn cha mẹ, nhớ lại những câu nói hồn nhiên của nó và cả những lời cảm ơn nữa. Tôi biết rằng Tina học giỏi ở trường và cung cách của nó rất lễ độ. Tôi bảo con rằng, tôi thích nhất là khi Tina đi học về và lao đến ôm cha mẹ. Khi cha con tôi bắt đầu đi sâu chi tiết và xem xét lại mọi chuyện thì chúng tôi không thể dừng được nữa. Chuyển đi chỉ kéo dài nửa tiếng mà chúng tôi đã nói được 22 hoặc 23 điều; đến đây thì tôi phải ngừng lại vì không thể nghĩ ra thêm một điều nào nữa.

Thú thật, tôi có cảm giác lẫn lộn trong trò chơi này. Một mặt tôi rất vui, nhưng không tránh khỏi cảm giác thất vọng. Điều đáng mừng là Tina có thể biết nhiều điều về bố nó như thế (nó vẫn muốn tiếp tục cuộc chơi), tôi thất vọng vì thấy mình không thể tìm ra những điều đẹp để tốt lành trong con bé nữa. Nhưng dù sao điều quan trọng nhất vẫn là việc suốt dọc đường hai cha con có cơ hội chuyện trò rôm rả. Tôi nghĩ trò chơi mở đầu cho cách giao tiếp mà trước đây chưa bao giờ tôi trao đổi với con.

Khi chúng tôi đến nơi, Tina nhảy ngay xuống xe, chạy như bay vào nhà và đó là lúc mà trái tim tôi như muốn vỡ òa ra vì cảm động. Vừa chạy nó vừa la lên, “Bà nội ơi, nội ơi. Bố biết bao nhiêu điều tốt về cháu. Cháu không biết là bố biết nhiều điều tốt về cháu đến thế.”



Từ *respect* (kính trọng) xuất phát từ tiếng Latin là *specto* có nghĩa là nhìn – nhìn thấy một cái khác (Thói quen 5: Lắng nghe và hiểu biết lẫn nhau). Chúng ta càng quan tâm đến cái tôi của mình bao nhiêu thì càng bị tước đi cơ hội nhìn thấy những điều quý giá trong những người xung quanh bấy nhiêu. Những điều quý giá ấy, như kim loại quý ẩn sâu thành từng tầng từng vĩa trong lòng đất và mỗi tầng bậc ấy lại có những mặt cắt chiếu khác. Khi chúng ta thực sự thoát ra khỏi cái tôi và thực sự biết lắng nghe người khác, ấy là lúc một cuộc khai quật tìm báu vật kỳ thú bắt đầu.

Cú húc đầu

Hãy xem cách mà người mẹ trong câu chuyện này trấn tĩnh, giành lại quyền kiểm soát và đợi cho mọi chuyện lắng xuống trước khi cho hai đứa con trai hay đánh nhau của mình thực tập thói quen thứ 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Bạn hãy chú ý đến việc người mẹ nhanh chóng đạt được kết quả mong đợi này như thế nào.

“Mũi con chảy máu. Nó húc đầu vào con nè.”

Đứa con trai 9 tuổi của tôi tên là Jet vừa la lối om sòm vừa đưa tay bịt cái mũi đang bị chảy máu, sau đó nó chạy vào buồng tắm. Em nó, thằng Michael 7 tuổi, là kẻ chiến thắng trong cuộc đấu tranh giành cái điều khiển TV.

Ý nghĩ đầu tiên của tôi vào ngày đầu tiên trong kỳ nghỉ đông kéo dài là, “Trời ơi, mới có 8 giờ rưỡi sáng thôi mà hai thằng quỷ con này đã cãi nhau om sòm đến hai lần rồi. Mình không thể chịu đựng nổi một ngày như thế này nữa.”

Tôi đưa Michael vào phòng của nó, để có thời gian làm vệ sinh vết thương cho Jet. Sau đó tôi kêu cả hai đứa vào phòng tôi nói chuyện. Tôi không giận con, chỉ thấy thất vọng vì với vai trò người mẹ, tôi đã không biết cách làm thế nào để anh em chúng có thể sống hòa thuận vui vẻ với nhau, bất chấp những khác biệt trong tính cách.

Tôi ngồi giữa hai đứa trẻ. “Nào chúng ta hãy làm rõ chuyện này nhé. Các con đã cãi vã tranh giành nhau từ sáng đến giờ, rốt cuộc tất cả đều không vui. Jet à, con có thể nói cho Michael nghe cảm giác của con lúc này không?”

Jet nhìn thẳng về phía trước và la lên, “Mũi anh đau lắm. Em đánh anh mà chẳng có lý do gì. Em cứ cấu vào người anh mà anh đã bảo em thôi rồi cơ mà. Chỉ có một cách làm em chú ý là lấy lại cái điều khiển TV nhưng em lại lao vào đánh anh.”

Michael cũng không vừa, nó bắt đầu ăn miếng trả miếng. “Anh cũng đánh em mà. Bao giờ cũng đánh...”

Tôi ngắt lời Michael, đề nghị nó nói lại những điều nó vừa nghe được từ Jet.

Michael lụm bụm, “Con bao giờ cũng giành lấy cái điều khiển và chẳng có ai thích con cả.”

Tôi nhắc nhở Michael nói đúng vào trọng tâm: “Con nghe được Jet nói những gì nào?”

“Mũi Jet đau và ...con đã cấu anh ấy, còn anh ấy húc đầu vào người con,” Michael nói.

“Jet à, đó có phải là điều mà con nói không?”

“Vâng, Michael không cần phải đâm vào mũi con.”

Tôi nói, “Con nghĩ như thế nào về những chuyện xảy ra hả Michael?”

“Jet bao giờ cũng làm những điều mà anh ấy muốn. Con đang xem kênh này thì anh ấy lại chuyển sang kênh khác. Nếu con đang chơi một cái gì đó thì anh ấy cướp lấy và bảo là của mình.”

Tôi quay sang hỏi, “Jet à, con có hiểu điều Michael đang nói không?”

“Nó nghĩ rằng con giành lấy tất cả mọi thứ và chỉ làm những điều mà con muốn.”

“Điều đó có đúng không hả, Michael?”

“Vâng ạ.”

Chúng tôi tiếp tục thêm vài vòng nữa, “Con nghĩ xem anh/em con nói gì và điều đó có đúng không?”

Vài phút sau, không khí trong phòng đã trở nên dễ chịu hơn. Hai đứa trẻ nhìn nhau, mỉm cười và bắt đầu chònh ghẹo nhau. Căng thẳng lắng dịu, mọi cảm xúc được giải tỏa và trở về đúng chỗ. Đã đến lúc chuyển sang giải quyết vấn đề của hai đứa con trai tôi.

Thế là tôi đặt ra câu hỏi, “Lần sau khi các con không đồng ý với nhau về việc xem các chương trình trên TV, các con sẽ làm gì ngoài việc “úynh” nhau nào?”

Jet suy nghĩ một lúc rồi nói, “Con sẽ làm một việc khác hoặc đi nói chuyện với mẹ hoặc với bố.”

Michael thì nói, “Con sẽ ra ngoài sân hoặc chơi PlayStation.”

“Sao các con không xem bảng giới thiệu chương trình TV về một hoặc hai chương trình được chiếu trong ngày rồi bàn bạc với nhau về chương trình mà các con muốn xem?”

“Ý kiến của mẹ hay lắm.” Sau đó chúng chuyển sang bàn luận với nhau rồi rủ nhau đi chơi.

Tôi thật sự ngạc nhiên trước sức mạnh của việc hiểu biết cảm xúc và quan điểm của nhau giữa các bên, sự hiểu biết này sẽ nâng cao lòng tự trọng của mỗi bên. Trẻ con cũng như người lớn sẽ hài lòng với nhau hơn về cách giải quyết vấn đề theo một cách mới mẻ. Tôi nghĩ hai đứa con trai tôi sẽ nhìn nhận về nhau khác đi, chúng sẽ hiểu chuyện hơn và biết kiềm chế cảm xúc của mình trước cái ý nghĩa mới mẻ mà chúng vừa nghĩ ra. Kinh nghiệm này nhắc nhở tôi về sức mạnh lớn của việc đối xử với người khác như thể họ là người có trách nhiệm và có thể nhận thức đúng đắn về những chuyện đang diễn ra.



Thật là một câu chuyện hay về các mối quan hệ trong gia đình hoặc trong một hoàn cảnh khác có thể phát triển một hệ thống miễn dịch. Bạn có thể đơn giản xử lý một vấn đề, bất kể nó là gì, để thực tập thói quen 4, 5 và 6 (Tư duy cùng thắng, Lắng nghe & thấu hiểu, và Đồng tâm hiệp lực). Nếu bạn có thể đi đến giải pháp hai bên cùng thắng dựa trên cơ sở hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau, dần dần bạn sẽ linh hoạt hơn trong việc kiểm soát cảm xúc nảy sinh trong các mối quan hệ như vậy, và vấn đề sau, nếu có, sẽ dễ dàng giải quyết hơn. Kể cả khi nó không được giải quyết như thế thì người

ta cũng biết được là mình có khả năng xử lý tốt vấn đề. Chính sự tự nhận thức sẽ trở thành trọng tâm của hệ miễn dịch này. Chỉ khi con người có cảm giác bất lực, vô hy vọng không biết phải làm gì, họ mới đi đến chỗ làm rối mọi chuyện và phức tạp hóa vấn đề. Khi không có một hệ miễn dịch như thế, những khác biệt nho nhỏ bị phóng to lên qua những hiểu lầm trong trao đổi, cho đến khi bạn thực sự nhìn thấy những vấn đề lớn trong giao tiếp và khi ấy các mối quan hệ có nguy cơ đổ vỡ.



Tôi có thể chọn lựa cuộc sống của mình

Câu chuyện sau lại là về sức mạnh việc công nhận giá trị cũng như tiềm năng của người khác. Bởi vì một kịch bản tích cực xuất hiện từ rất sớm trong cuộc đời cậu bé này và bởi vì nó nhất quán và trung thực cho nên nó đã thấm thấu vào tâm hồn cậu bé, trở thành một suối nguồn tươi mát luôn tuôn chảy trong cậu. Những gì xảy ra hời hợt bên ngoài, trái lại, trước sau cũng bị thu chột, không thể nào phát huy tác dụng lâu dài.

Tôi sinh ra và lớn lên trong một gia đình tuyệt vời: tôi không bao giờ bị xỉ nhục, bị lạm dụng hay bị mắng chửi vô cớ. Tôi luôn được mọi người trong nhà khẳng định là tôi có khả năng, tôi rất đặc biệt và tôi sinh ra là để làm được những việc lớn lao. Tôi nghĩ chính những lời khẳng định hằng ngày ấy đã góp phần hình thành nên con người tôi ngày hôm nay. Bởi vì nếu những điều ấy không thấm sâu vào tôi cho đến năm tôi lên chín thì rất có thể tôi đã có những bước đi sai lầm nghiêm trọng.

Tôi là đứa con nhỏ nhất trong gia đình năm anh em. Lên chín tuổi, tôi biết là mẹ chúng tôi bị bệnh chảy máu dạ dày. Rồi một buổi sáng nọ, bà bị một cơn đau tim. Tôi nhớ rằng bà mất vào lúc 6 giờ sáng. Một việc không một ai có thể ngờ đến. Bất thành linh cả nhà tôi vang lên những tiếng la hét kêu khóc – tiếng kêu của nỗi hoang mang tuyệt vọng tột cùng. Cả gia đình, nhất là cha tôi hoàn toàn hụt hẫng. Nhưng bằng một cách nào đó, ngày hôm ấy, tôi vẫn đến trường đi học. Mẹ tôi vừa nhắm mắt lìa trần, cha và các chị tôi hoang mang và bơ vơ như những người bị đắm tàu dạt vào hoang đảo, vậy mà tôi vẫn đến trường được sao? Tôi nhớ, một đứa bạn hét to từ phía bên kia sân chơi khi thấy tôi trong giờ giải lao, “Ê Holbrooke, nghe nói mẹ cậu chết rồi hả?” Tôi sẽ không bao giờ

quên tiếng kêu vang vọng khắp sân trường trong giờ giải lao ấy. Hàng trăm đứa bạn khác cũng nghe thấy. Tôi trả lời, “Phải, mẹ tớ vừa mất.”

Tôi cũng không bao giờ quên câu trả lời ấy. Bởi vì nó dạy tôi cách nhận biết những điều xảy ra, chấp nhận nó và tiếp tục tiến bước. Bây giờ một cách thức như vậy chắc không còn tác dụng với tất cả mọi người. Nhưng nó có tác dụng đối với tôi. Tôi học được rằng tôi phải biết cách chấp nhận, chịu đựng và tiếp tục hành động trong những thời điểm khó khăn.

Mọi chuyện trở nên xấu đi. Cha tôi là một bác sĩ thời xưa, kiểu như thầy lang vậy – ông nắn xương cho người bị trật khớp, ông đỡ đẻ và không quản đường xa hay mưa rét, hễ có người nào bị bệnh là ông lại chạy đến thăm khám, cho toa, đêm cũng như ngày. Trong khi ấy ông có tới năm đứa con thơ dại không có bàn tay phụ nữ chăm sóc. Vì thế ông đành phải lấy vợ khác. Người mẹ kế mang thêm ba đứa con riêng của mình về nhà chúng tôi – hai trong số đó sần sần tuổi tôi. Thế là bất thành linh làm sao, một phụ nữ hoàn toàn xa lạ, chẳng quan tâm gì đến tôi hoặc chị em chúng tôi lại trở thành nữ chủ nhân trong nhà. Rồi hai người cũng chia tay nhau trong một vụ ly dị ồn ào và đau lòng, sau sáu năm chung sống. Nói cách khác từ năm lên 10 đến 17 tuổi, tôi lớn lên trong một gia đình rối rắm cạ lại với nhiều dòng con và biết bao vấn đề.

Tuy vậy, những năm tháng đầu đời với những ảnh hưởng tích cực và tràn ngập yêu thương đã có tác động rất lớn đối với tôi. Tôi từ chối không cho phép những sự việc không như ý làm cho mình phải hoang mang lạc lối. Mặc dầu cuộc hôn nhân thứ hai của cha tôi thật tồi tệ, khi tôi không còn mẹ để yêu thương và nuôi dạy, tôi vẫn tin với tất cả trái tim mình rằng tôi thật đặc biệt và tôi sinh ra là để làm những điều tốt đẹp. Đêm nào cha tôi cũng đến phòng tôi cho đến khi tôi lớn lên rời khỏi nhà (khi tôi còn bé, ông đắp

chăn cho tôi, khi tôi lớn ông chỉ vào phòng ngắm nhìn tôi một lát). Đêm nào ông cũng nói, “Con trai, hãy nhớ rằng điều này chỉ cha con ta biết với nhau thôi nhé: con là một chàng trai tài năng và hết sức đặc biệt đấy. Có biết bao điều kỳ diệu đang chờ đợi con ở phía trước.” Nghe thế, tôi thường lâu bầu trong miệng, “Ồ con biết rồi mà, con đã nghe nói về điều này rồi.” Nhưng bằng một cách nào đó, những lời như vậy đã ngấm vào tận những tầng bậc sâu nhất trong tâm hồn tôi. Trở thành một phần trong tôi.

Thực ra tôi không phải là người tài năng xuất chúng gì. Đúng là có một số việc tôi làm tốt, nhưng tôi chẳng phải là thiên tài hay cái gì đại loại như vậy cả. Tuy vậy, tôi không bao giờ nghi ngờ bản thân mình. Tôi không bao giờ đặt ra câu hỏi liệu mình có thể hoàn thành được việc này hoặc có khả năng làm việc khác không. Có lẽ món quà tuyệt vời nhất mà cha tặng cho tôi là ông đã tạo dựng trong tôi một niềm tin không bao giờ lay chuyển nổi [Tài khoản tình cảm]. Ông giúp tôi nhận thức rõ về giá trị và tiềm năng của tôi trong mọi hoàn cảnh – rằng dù có bất cứ chuyện gì xảy ra trong đời, tôi cũng vẫn là người chọn lựa cuộc sống của mình [Thói quen 1: Luôn chủ động].



Tôi cũng có một điểm phức tạp tương tự, cha mẹ tôi là người thường xuyên xác nhận niềm tin của họ vào con trai. Tôi biết rằng, họ tin tôi luôn làm những việc đúng đắn và rằng tôi có thể làm cho mọi điều tôi muốn xảy ra trong đời mình. Có hai kinh nghiệm nho nhỏ nhưng sống mãi trong tôi: Một là kỷ ức thức dậy vào lúc nửa đêm và phát hiện mẹ đang thì thầm điều gì đó về tôi trong lúc tôi đang mơ màng ngủ. Dường như bà chủ tâm “rót” những điều như thế này vào tiềm thức con trai, “Con sẽ hoàn thành xuất sắc kỳ thi vào ngày mai. Con có thể làm tốt bất cứ điều gì mà con muốn.” Tôi nhớ, một đêm tôi tỉnh dậy khi nghe thấy những lời như thế và giật mình, tôi kêu lên, “Mẹ, mẹ đang làm cái gì vậy?” Mẹ tôi từ tốn và nhẹ nhàng nói, “Mẹ chỉ muốn nói rằng mẹ yêu con biết bao nhiêu

và mẹ tin tưởng ở con mà thôi.” Rồi bà rời khỏi phòng. Một kỷ niệm khác liên quan đến những người bạn cùng trường đại học vẫn thường chén chú chén anh với nhau, và họ thường cảm thấy xấu hổ khi thừa nhận việc mình uống rượu với gia đình. Một lần, sau một cuộc nhậu, họ còn lại một chai uýt-xki uống dở, còn gần 1/5 và họ đưa nó cho tôi. Tôi để chai rượu vào tủ và nó cứ nằm nguyên ở đó suốt mấy tháng. Tuy vậy, cha mẹ tôi không bao giờ đã động đến nó hoặc hỏi han tôi về xuất xứ chai rượu. Họ chỉ đơn giản nghĩ rằng tôi không uống rượu. Tôi thành thật tin rằng tình yêu mạnh mẽ, sâu sắc và siêu phàm nhất mà các bậc cha mẹ có thể trao cho con cái chính là một sự khẳng định thường xuyên và lặp đi lặp lại rằng: con họ có tài năng, có giá trị và có tiềm năng to lớn – kể cả khi hành vi hiện tại của nó cho biết điều ngược lại. Nhờ vậy, đứa trẻ may mắn đó sẽ không bao giờ bỏ cuộc.

Tấm áp phích của gia đình tôi

Nhiều lần, khi bạn thảo luận về Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định, để viết ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh cho mỗi cá nhân, mỗi gia đình hay mỗi tổ chức, bạn sẽ thấy những đôi mắt sáng lên long lanh. Nhiều người tham gia những hội thảo loại này chưa bao giờ thực sự làm việc đó, họ tỏ ra nóng vội mà đưa ra những tuyên ngôn đao to búa lớn nhưng sau đó nó sớm chìm vào quên lãng. Khi làm thế, họ vốn đã mang sẵn thái độ hoài nghi. Còn đây là một câu chuyện về một người cha rất sáng tạo, ông đã kiên nhẫn phối hợp tốt với con cái để cùng tạo ra một bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của gia đình.

Nhiều năm qua tôi cố gắng hình dung ra cách tốt nhất để viết nên bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh cho gia đình mình. Bốn đứa con tôi còn nhỏ (10 tuổi, 7 tuổi, 4 tuổi và 1 tuổi) vì thế thật không dễ bảo chúng ngồi với nhau, bàn luận một cách nghiêm túc về vấn đề này, vốn là một vấn đề sử dụng rất nhiều thuật ngữ khó hiểu với chúng. Thậm chí cả vợ tôi cũng ngại những cuộc thảo luận mang tính lý thuyết. Cô ấy thích các ý tưởng mới mẻ, nhưng đôi khi không muốn tôi trở thành nhà sư phạm ngay trong gia đình. Cả nhà cùng đọc cuốn *7 thói quen* với nhau, ai nấy đều hào hứng với các ý tưởng đưa ra trong cuốn sách và rồi khi chúng tôi ngồi xuống với nhau để cùng bắt tay tạo ra một bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh cho cả nhà thì cu cậu Jordan 4 tuổi của chúng tôi làm hỏng bầu không khí nghiêm trang bằng cách thực hiện một cú nhào lộn hay ký vào đầu em nó một cái.

Đôi khi tôi cố gắng đạt được điều này bằng nhiều cách, tôi đặt ra những câu hỏi như, “Điều gì đặc biệt về gia đình ta nào?” hoặc “Các con nghĩ coi gia đình nhà ta thuộc loại nào?” Hai đứa con lớn của tôi tròn xoe mắt nhìn, tỏ vẻ không biết phải nói gì, còn Jordan thì la lên, “Chúng ta sẽ ăn bánh pizza vào tất cả những bữa tối.” Tôi đành chịu thua, chẳng còn biết làm gì hơn nữa.

Nhưng rồi, tôi quyết định thử làm một cái gì thú vị hơn đối với bọn trẻ. Tôi mua một tấm bảng lớn, cùng với một đồng tạp chí, catalog, kéo, hồ dán và lôi bọn trẻ ngồi vào bàn. Tôi bảo chúng: cả nhà sẽ là một lớp học, và chúng ta sẽ tìm trong đồng tranh ảnh, những tấm hình có cái gì giống với gia đình ta. Bọn trẻ vỗ tay hoan hô ầm ỹ.

Trong vòng vài phút, con gái tôi đã tìm được tấm ảnh chụp một gia đình gồm hai vợ chồng ba đứa con đang đi dạo trong một khu rừng. “Ba có nhớ cái lần cả nhà ta đi đến Silver Lake trước khi Trevor ra đời không? Sẽ vui lắm nếu chúng ta đi một chuyến đến đấy nữa.” Sau đó, Tanner 7 tuổi lấy ra một bức ảnh chụp một cái balô đựng đầy đồ ăn. “Ba ơi coi nè, cái này giống như cái bao da mà ba đã đeo ở bụng khi chúng ta đi trượt tuyết.” Ngày thứ Bảy là ngày trượt tuyết của gia đình và tôi đeo một cái túi ngang bụng đựng đầy trái cây và kẹo Powerbar. Khi tất cả đói bụng, chúng tôi sẽ cởi bộ đồ trượt tuyết ra, dựng lên những cái ghế ngay trên mặt đất phủ đầy tuyết và cùng nhau ăn lót dạ. Tôi đoán rằng Tanner đang liên kết bức tranh kia với cảm giác gần gũi, ấm áp và thân mật mà chúng tôi có khi cùng nhau trượt tuyết. Thế là tấm hình ấy cũng sẽ được chọn.

Hai đứa lớn dễ dàng tìm ra những tấm ảnh mà chúng thích. Với Jordan có khó hơn một chút, nó không thể tìm ra được cái mà nó thực sự muốn. Rồi nó nhìn thấy tấm ảnh chụp một con gấu Bắc Cực, một con sói và một con hươu. Chúng tôi chưa bao giờ sống ở bất cứ đâu gần Bắc Cực. Nhưng bức ảnh về cuộc sống hoang dã nhắc nó nhớ tới những buổi tối chúng tôi cùng nhau đi dạo. Chúng tôi sống ở một khu vực có nhiều rừng và đôi khi hươu nai cũng ra khỏi rừng vào lúc chiều tối để kiếm ăn. “Ba, ba có nhớ một lần có một con hươu chạy thẳng đến chỗ ba. Cái sừng trên đầu nó có rất nhiều gạc nên nó không dễ trốn chạy qua các bụi cây?” Thế là cu cậu cũng tìm ra được bức tranh của mình. Tôi có thể nói chắc rằng, trong lúc các con tôi nhìn ngắm

các tấm ảnh, quyết định chọn cái này mà không phải cái kia, cắt tấm hình ra rồi dán lên bảng, chúng bắt đầu có cảm giác gia đình mình thật đặc biệt, rằng chúng thuộc về một cái gì đó rất quan trọng. Chúng tôi không thực sự hoàn thành tấm áp phích gia đình nhưng những tấm hình vẫn còn đó. Trong thực tế, Tanner hào hứng đến nỗi nó muốn tự tay dựng lên hình ảnh về bản thân mình. Bạn có thể hình dung được không? Một đứa trẻ bảy tuổi cũng có Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân của mình! Tất nhiên, nó không biết việc mà nó đang làm có ý nghĩa gì. Còn tôi sẽ không nói cho nó biết cho đến khi nó hoàn thành. Tôi không muốn nó chỉ biết tròn mắt nhìn tôi.



Ai cũng có Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình, nhưng số người viết ra trên giấy trắng mực đen thì rất ít. Số người kiên trì điều chỉnh và viết tiếp bản tuyên ngôn ấy thậm chí còn ít hơn nữa. Nhưng ai cũng có bản tuyên ngôn, về thực chất là một hình thức chứa đựng những giá trị quan trọng nhất có thể hướng dẫn, chỉ đạo những quyết định của họ. Không còn nghi ngờ gì nữa, quyết định quan trọng nhất trong những quyết định mà chúng ta đưa ra chính là cái chỉ đạo tất cả những quyết định khác. Một số người gọi nó là Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân, người khác thì cho đó là triết lý sống, là cương lĩnh hành động, là thang bậc giá trị hoặc chỉ là những mục tiêu muốn đạt được. Bất kể bạn gọi nó với cái tên gì thì về cơ bản, nó tượng trưng cho những lời hướng dẫn, có ý thức hay vô thức, đối với tất cả những quyết định mà chúng ta đưa ra trong đời.

Một bản tuyên ngôn như vậy có thể hiển thị trong một áp phích, một bài hát, một biểu tượng, một tấm ảnh, một vài lời ngắn gọn hoặc cả một bản luận văn. Điều quan trọng hơn cả là một sự tham gia sâu sắc và thành thực trong một khoảng thời gian đủ dài để đạt được độ hài hòa trong cảm xúc, giá trị, động lực, khát vọng, hy vọng, sợ hãi và cả những hoài nghi về bản thân. Các phi hành gia



vũ trụ có một cách nói về điều này: phóng đi cùng với cả hệ thống. Khi một Tuyên Ngôn Sứ Mệnh như vậy đã được soạn ra và được dùng làm nền tảng vững vàng, như là tiêu chí cơ bản cho những quyết định, nó sẽ có được một sức mạnh vĩ đại khiến bạn đủ sức nói “không” với tất cả những gì không phù hợp với nguyên tắc và nói “có” với những gì ngược lại.

Con sẽ không bao giờ đến trường đi học nữa

Việc ta thực sự lắng nghe một ai đó cũng tựa như việc bóc một củ hành, hết lớp vỏ này lại đến lớp vỏ khác, cho đến khi cuối cùng bạn chạm vào cái lõi mềm của nó. Câu chuyện sau minh họa một nỗ lực ban đầu trong việc lắng nghe người khác, và sau đó nỗ lực ấy trở thành lắng nghe một cách chân thành. Khả năng lắng nghe với sự cảm thông – tức là lắng nghe quan điểm của người khác cho đến khi sức mạnh của cảm giác được thấu hiểu được giải tỏa – đã làm sống lại tinh thần và sự tự tin của cậu bé trong câu chuyện này.

Danny lên tám tuổi. Con trai tôi là một đứa trẻ hiếu động đáng yêu mà ai cũng muốn được làm bạn với nó. Thành bé thích đến trường, yêu quý thầy cô giáo và khoái những nhiệm vụ được giao; bao giờ nó cũng muốn làm điều tốt nhất và nó đã làm hết sức mình. Phần lớn các trường hợp là như thế. Chuyện học hành với nó mới thật nhẹ nhàng, vui thú.

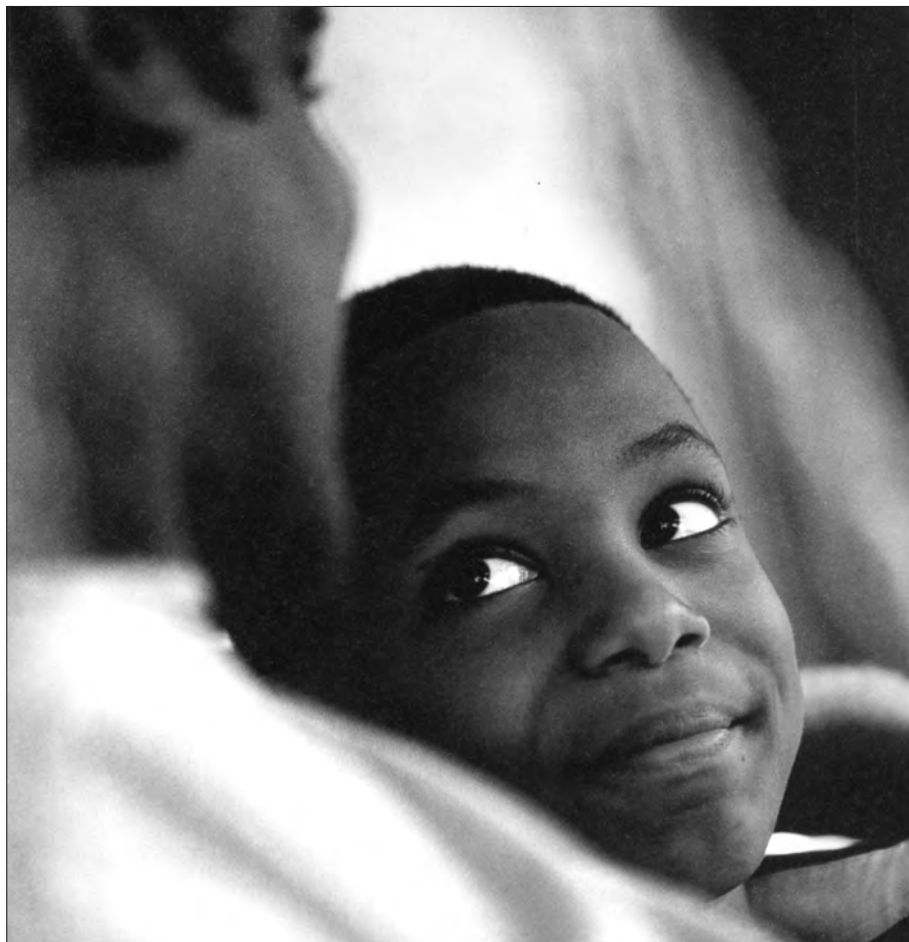
Một buổi tối tôi đi làm về vào khoảng 6 giờ rưỡi. Nó đang đứng đợi tôi trước hiên nhà. Trước khi tôi kịp tắt máy, nó đã nôn nóng nhảy lên giật mạnh cánh cửa xe.

“Bố ơi, con ghét trường học lắm. Con sẽ không đi học nữa đâu – không bao giờ, không có chuyện đó đâu. Con ghét đi học. Thầy cô giáo con rất ngu ngốc. Con sẽ không bao giờ đến trường nữa.”

“Chào con trai Danny, chắc con có một ngày vất vả lắm hả?”

“Vâng, và con không đi học nữa đâu. Thật đấy!”

“Ồ con trai, ngày mai con sẽ có một ngày vui vẻ mà,” tôi nói rồi cúi xuống lấy cặp táp cùng áo khoác để trên ghế xe. Tôi đã trả lời đứa con trai 8 tuổi đang giận dữ như thế. Trong khi bước xuống xe, tôi nhìn thẳng bé. Mặt nó đỏ phừng phừng. Thế là tôi cười xòa, “Thôi nào, con biết ta nên làm gì rồi đấy: chúng người xuống chuẩn bị tinh thần, úm ba la, làm cho nó xảy ra!” Cách nói này giữa cha con tôi bao giờ cũng khiến Danny dịu xuống.



Đến giờ đi ngủ, nó nhắc lại chuyện hồi chiều một lần nữa. “Mai con nhất định không đi học đâu. Con nói thật đó.” Tôi chẳng còn biết phải làm sao nữa. Thế là tôi hỏi nguyên cớ vì sao nó không muốn đi học. Khoảng 10 hoặc 15 phút sau tôi mới hiểu, hóa ra thằng bé không thích thầy Bisset là người dạy nó môn vẽ: “Con không thích thầy Bisset. Thầy thật ngu ngốc. Ngu ngốc quá đi.”

Thôi được. Thế nghĩa là nó không thích thầy giáo, nhưng điều đó không có nghĩa là nó sẽ không đến trường học nữa. Vì vậy tôi nói, “Ồ, rồi con sẽ vượt qua cảm giác này thôi. Đến ngày mai mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp.”

“Con sẽ không quay lại trường học vào ngày mai đâu. Con sẽ không bao giờ quay lại cái chỗ ngu ngốc đó... chừng nào con còn sống.” Rõ ràng, tôi vẫn chưa lĩnh hội được điều cốt yếu nhất trong những giọt nước mắt và tiếng la hét của con trai.

Tôi nghĩ đến việc thực hành lắng nghe và thấu hiểu. Đừng chỉ chú tâm đến lời lẽ mà phải nhận biết được cảm xúc của thằng bé. Lắng nghe bằng cả đôi mắt và trái tim. Thế là tôi thử nói:

“Chắc là con giận lắm, Dan hả?”

“Vâng ạ. Và thầy Bisset thật xấu đối với con.”

“Thật là một cảm giác tồi tệ nếu thầy có ác ý với con. Mà này, thầy Bisset đã làm gì con vậy?”

“Ôi trời, thầy làm cho cả lớp con kêu khóc om sòm. Thầy giao cho chúng con những bài tập thật vớ vẩn. Và thầy chẳng dạy chúng con được cái gì hết. Hôm qua, thầy làm Jessica phải khóc đấy. Bố phải đến gặp thầy mới được, bố phải làm sao khiến cho thầy không thể làm như thế nữa. Bố phải làm thế, nếu không con không đi học nữa đâu.”

Và nó cứ thế tuôn ra một tràng. Phần lớn những điều nó nói là vô nghĩa. Nhưng tôi vẫn lắng nghe, suy nghĩ về cảm xúc đang cuộn cuộn trong lòng nó, cho đến khi chúng tôi dò ra được cái lõi vấn đề sau 15 phút: Ông Bisset giao cho Danny một bài tập phải hoàn thành trong 2 ngày mà con tôi thì không biết phải làm việc đó như thế nào.

Thằng bé chịu áp lực quá lớn, nỗi sợ không hoàn thành bài tập đúng yêu cầu làm cho nó như muốn bùng nổ. Nhưng sau khoảng 20 phút được bố chăm chú lắng nghe, Danny dường như trở thành một người khác. “Thôi bố à, có lẽ bố không cần phải gặp thầy Bisset đâu. Con ổn mà. Thực ra thì thầy cũng được lắm. Dù sao thì thầy cũng rất vui tính.”

Bạn biết không, tôi có đến gặp thầy Bisset thật, bởi vì tôi đã hứa với Danny. Có một điều mà tôi nhận ra là khi trẻ con bối rối hoang mang, người lớn chúng ta thường có khuynh hướng đưa ra một bài giảng đạo có tính cách áp đặt từ trên xuống. Đó cũng là phản ứng cố hữu của tôi. Chắc chắn tôi chưa bao giờ nhận ra 80% lý do sâu xa cho những cảm xúc và phản ứng của chúng. Trước sự quan tâm lắng nghe của tôi, Danny đã trút ra tất cả những cảm xúc của nó và nhờ vậy tôi có thể hiểu rõ hơn trái tim bé bỏng của thằng bé. Tôi chỉ có thể giúp đỡ con trai một khi dành ra thời gian để thực sự lắng nghe.



Từ kinh nghiệm với con mình, tôi hiểu được một điều rằng, khi con trẻ biểu lộ một mối quan tâm, đặt ra một câu hỏi hay khi chúng thực sự buồn chán thì bao giờ cũng có một nguyên nhân sâu xa nào đó. Tôi cũng phát hiện ra rằng cách nhanh nhất để giúp đỡ chúng, mặc dầu thoạt nhìn có vẻ như mất thời gian, là “để dành” những lời khuyên giải mà chú ý lắng nghe (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau). Hãy nhìn vào mắt con trẻ, như vậy bạn có thể mở một cánh cửa đi vào trái tim và khối óc chúng và lắng nghe. Đôi khi chẳng cần đến lời lẽ hay ho mà các mối quan hệ vẫn được thiết lập. Bạn chỉ cần thực sự hiện diện mà thôi. Có lẽ trong thâm tâm, đứa trẻ sẽ tự hỏi, “Không biết bố có ngồi lại đây khi mình không nói gì không? Ông có thật sự quan tâm không? Mình có liều lĩnh quá khi cởi mở hết cả cõi lòng và vì thế mà sẽ dễ bị tổn thương không? Mình có thể thử vài phút xem sao?” Và khi bạn có mặt ở đó, những lớp vỏ hành sẽ lần lượt được bóc ra và cuối cùng bạn sẽ đến được cái lõi của vấn đề. Lắng nghe thật sự cho ta sức mạnh không thể thiếu, tựa như khí ôxy, đối với những người có liên quan. Khi chúng ta không lắng nghe, chúng ta thường đưa ra những câu trả lời không mong muốn và những giải pháp cho các vấn đề không tồn tại. Trong phần lớn trường hợp, ta chỉ làm được mỗi cái việc gọi là thò tay ra bắt không khí.

Ba ơi, con muốn đi vệ sinh

Hãy nhận ra ba điều tâm đắc trong câu chuyện nhỏ này: thứ nhất, sức mạnh thay đổi của mục tiêu đã được xác định là rất rõ ràng; thứ hai, tác động tức thì của sự tự nhận thức của người cha; và cuối cùng, tác động ngay lập tức của sự thay đổi trong thái độ của người cha đối với đứa con gái bốn tuổi.

Một buổi chiều thứ Bảy, tôi quyết định dẫn đứa con gái bốn tuổi tên là Lauren đi trượt tuyết. Tôi nghĩ chúng tôi cần giúp con bé tự tin hơn trong hoạt động ngoài trời. Một buổi chiều cha con trượt tuyết cùng nhau có vẻ như làm được việc đó. Thế là tôi lên một chương trình vui vẻ, đầy ắp những hoạt động hữu ích trong khả năng có thể. Nhưng trong khi chúng tôi đứng xếp hàng chờ đến lượt, con bé thì thầm với tôi, “Ba ơi, con muốn ngồi bô.”

“Ồ con gái, con có thể đợi một phút không? Chúng ta xếp hàng quá lâu, sắp đến lượt rồi mà.”

“Vâng ạ, con sẽ đợi một phút.”

Khoảng một phút sau, Lauren phụng phịu, “Ba ơi con mắc tiểu.”

Nghiến răng lại vì thất vọng, tôi cởi đồ trượt tuyết của con bé ra (bạn cũng biết là để mặc bộ đồ này vào người nó tốn thời gian như thế nào). Sau đó hai cha con lật đật đi xuống khu nhà nghỉ. Hàng người rồng rắn trước cửa phòng vệ sinh kéo dài ra đến tận lối đi. Tôi phát sốt lên, “Ồi trời,” tôi nghĩ, “mình không thể đứng đợi trong hàng người dài dằng dặc thế này. Ít nhất cũng phải mất 15 phút, thế thì mất toi nửa buổi chỉ chờ với đợi rồi còn gì!” Thế là hai cha con tôi đi dọc khu trượt tuyết, sang tận đầu bên kia để tìm một khu vệ sinh khác.

Khi con bé nhận ra rằng tôi tính đưa nó vào nhà vệ sinh nam cùng với tôi thì nó đứng lại nhất định không chịu vào. Tôi phải mất tới

5 phút nắn nỉ thúc ép mãi con bé mới chịu vào theo. Lại mất thêm 5 phút để cởi hết những mớ ba mớ bảy với những áo trùm đầu, áo khoác, khăn quàng, hai cái áo len và quần ấm dài. Thêm 5 phút nữa để mặc tất cả những lớp quần áo ấy vào người. Sau đó chúng tôi lại đứng xếp hàng từ đầu – ở cuối một hàng người dài vô tận!

Đến nước này thì coi như kế hoạch của tôi đã bị đổ bể. Chúng tôi đã mất một toi một tiếng đồng hồ và vẫn còn phải đợi ít nhất là 30 phút nữa. Trong lúc chờ đến lượt, tôi luôn miệng giục giã: “Nhanh lên, nhanh lên nào. Chúng ta phải đi thật nhanh. Đừng dừng lại. Con phải nhanh chân lên nhé, Lauren. Nào!” Còn đây là câu trả lời của con gái tôi, “Ba ơi, đừng đi nhanh quá. Ba ơi, con không thể đi nhanh như ba. Chân con đau quá. Ba ơi, con không muốn trượt tuyết đâu. Con mệt quá. Mình về nhà được không ba?” Tôi cố tỏ ra cứng rắn với con bé. “Lauren, thôi nào. Chúng ta đến đây để vui vẻ mà. Chúng ta sẽ trượt tuyết. Vì thế đừng có cảm ràm nữa mà hãy nhanh nhanh lên.”

Bất chợt tôi giật mình nhận ra việc mình đang làm và nghĩ, “Chuyện gì xảy ra thế nhỉ. Mình có mặt ở đây là để có một buổi chiều vui vẻ với con gái. Nhưng con bé thì khổ sở. Mình cũng thế. Chẳng làm sao vui vẻ được khi mình chỉ chăm chăm nghĩ đến việc phải trượt tuyết càng nhiều càng tốt. Dù sao thì cái chuyện vớ vẩn ấy có ý nghĩa gì kia chứ? Mình và Lauren dự định vui chơi với nhau kia mà. Ai quan tâm đến việc có trượt tuyết được nhiều vòng hay không?” Trong vòng vài giây, tôi hoàn toàn thay đổi cách suy nghĩ của mình. Tôi quyết định, bất kể chúng tôi trượt được bao nhiêu vòng, điều quan trọng là cha con chúng tôi được vui vẻ. Tôi lập tức giao tiếp với con theo cách này và tôi có thể thấy ngay sự thay đổi nơi Lauren. Ngay khi con bé cảm thấy tôi thay đổi thái độ, nó trở nên vui vẻ hoạt bát hẳn lên. Chúng tôi leo lên cáp treo, trượt tuyết hết sức mình và cảm thấy rất vui. Đến cuối ngày thì Lauren tự trượt một mình. Ngoài ra chúng tôi trượt tuyết rất nhiều vòng.



“Dù sao thì cái chuyện vớ vẩn ấy có ý nghĩa gì kia chứ? Mình và Lauren dự định vui chơi với nhau kia mà. Ai quan tâm đến việc có trượt được nhiều vòng hay không?”

Buổi chiều hôm ấy là một kinh nghiệm hết sức quý báu đối với tôi. Chúng ta thường bị chìm đắm trong một sự việc hay mục tiêu nào đó mà bỏ quên các mối quan hệ. Nếu bạn suy nghĩ về điều này bạn sẽ thấy những cuộc đi chơi, những ngày đi nghỉ thường không hiệu quả, nếu xét ở khía cạnh bạn muốn theo đuổi một mục tiêu cụ thể nào đó. Các bậc cha mẹ thường trông chờ mọi thứ diễn ra trong khuôn khổ: tất cả những việc họ làm, tất cả những địa điểm mà họ chụp ảnh. Tốt hơn chúng ta hãy nói, “Ta sẽ nuôi dưỡng mối quan hệ này; nếu chúng ta làm được những điều đó thì thật tuyệt, nếu không cũng chẳng sao.” Một khi chúng ta quyết định như thế, tất cả đều cảm thấy thoải mái. Một điều tốt đẹp khác là Lauren có thể nhìn thấy sự thay đổi nơi tôi. Khi tôi thay đổi cách nghĩ, không còn lo lắng và thúc ép nó nữa, con bé cũng thay đổi tương ứng. Sự thay đổi của nó là hệ quả của sự thay đổi ở cha nó. Đôi khi điều này thật đơn giản.



Cho đến khi lên 7 hoặc 8 tuổi, sự tự nhận thức của trẻ mới bắt đầu phát triển. Suy nghĩ của một đứa trẻ, có thể nói, phần lớn là do môi trường quyết định. Thái độ và hành vi của cha mẹ có ảnh hưởng rất lớn đến trẻ. Có thể ví, trẻ con phần nào cũng giống như chất H_2O , ở thể khí, lỏng hay rắn là phụ thuộc vào nhiệt độ và áp lực lên chúng. Câu chuyện của người cha trẻ tuổi này minh họa cho thực tế: những mong muốn tinh thần của chúng ta không chỉ chi phối hành vi mà còn cả sự thỏa mãn của chúng ta nữa. Chúng ta thường so sánh đối chiếu những gì xảy ra trong thực tế với những điều chúng ta mong đợi và điều đó sẽ quyết định việc chúng ta có thỏa mãn hay không. Chúng ta có thể kiểm soát những mong đợi của mình, nhưng không thể kiểm soát sự thỏa mãn bản thân, trừ khi gián tiếp thông qua sự mong đợi.

Đã đến giờ đi ngủ!

Người đàn ông này đã bấm nút dừng, cúi xuống cho vừa cho tầm mắt của con trai, vì thế mà hạn chế những phản ứng bốc đồng về thể xác và văn hóa, để phản ứng và biết lắng nghe với đôi tai cảm thông (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau). Và thế là phép màu đã xảy ra.

Tôi tham gia giảng dạy trong một khóa học ở Hồng Kông cho một tập đoàn đa quốc gia về kỹ năng lắng nghe người khác. Chúng tôi kết thúc một ngày học với một bài tập cho tất cả học viên: áp dụng các kỹ năng lắng nghe tại gia đình. Ngày hôm sau, một quản lý cao cấp người Hoa, trạc tuổi từ 45 đến 50 tuổi đã chia sẻ với chúng tôi kinh nghiệm sau đây:

Lúc đó là vào khoảng 8 giờ tối. Tôi bảo con trai đi ngủ, nhưng nó bảo, “Con chưa muốn ngủ bây giờ”. Tôi đáp, “Đã đến giờ đi ngủ rồi. Ngày mai con phải đến trường. Vì thế con phải đi ngủ”. Nó vẫn không chịu nghe lời. Tôi cố gắng dùng lý lẽ để nói chuyện với nó. Nhưng thằng bé vẫn không chịu nghe ra. Đến nước này thì tôi chịu không nổi, tôi đi về phía nó, định bế phắt nó về phòng. Tôi muốn dùng vũ lực để ép buộc nó đi ngủ.

Trong lúc tôi đi về phía con trai, định tóm lấy tay nó thì tôi chợt nhớ ra rằng tôi cần phải thực hiện bài tập đã giao. “Mình phải học cách lắng nghe một cách đầy cảm thông mới được”. Tôi tự nhủ và cúi xuống nói với con: “Hình như con chưa muốn đi ngủ tí nào, phải không?” Thằng bé lặng thinh không nói, chỉ trố mắt nhìn tôi. Cái nhìn như muốn nói: “Bố đang làm cái gì vậy? Sao bỗng dưng bố lại nói chuyện với mình như thế? Bộ có chuyện gì không ổn với bố sao?” Lúc ấy, tôi nhận ra rằng con trai tôi không chờ đợi cha nó nói chuyện với mình bằng cung cách như vậy. Nó nghĩ tôi muốn dùng sức mạnh buộc nó phải tuân lời.

Tôi tiếp tục nói với con trai, còn nó thì tiếp tục nhìn tôi, ánh mắt gần như là nghi ngờ, cứ như thể tôi không phải là người cha mà nó vẫn biết. “Đi về phòng con đi. Bố sẽ nói chuyện với con trong khi con thay đồ ngủ. Chúng ta có thể trao đổi về điều đó”, tôi nói. Nó đã sẵn sàng đi ngủ trong khi chúng tôi nói chuyện. Gần nửa đêm tôi rời khỏi phòng con trai. Chúng tôi đã nói chuyện suốt khoảng thời gian đó, về nhà trường, về cảm xúc và những kinh nghiệm khác.

Tôi rời khỏi phòng ngủ của con với cảm giác rằng đây là lần đầu tiên tôi thực sự hiểu rõ con trai mình. Thằng bé đã 11 tuổi, thế mà chỉ đến lúc này tôi mới có cảm giác mình biết về nó. Trước đây tôi chưa bao giờ thực sự nghe nó nói.



Cơ thể con người không thể không có không khí. Tâm hồn con người có nhu cầu sâu thẳm nhất là được thấu hiểu, nhận biết và tôn trọng. Lắng nghe một cách chân thành và đầy cảm thông nuôi dưỡng và thỏa mãn cảm giác này. Nên nhớ rằng với con người, trong những vấn đề gay cấn nhất thì nhanh là chậm và chậm là nhanh.



Không khí cần thiết cho cơ thể con người. Nhu cầu mãnh liệt nhất của tâm hồn là cảm giác được thấu hiểu, đánh giá đúng và được tôn trọng. Lắng nghe một cách chân thành và đầy cảm thông nuôi dưỡng và thỏa mãn cảm giác này.

Ngồi trong lòng ông ngoại

Có cái gì thật đặc biệt trong những sự việc xảy ra trong cuộc sống thường nhật, khi một giá trị sâu sắc và mới mẻ bắt đầu ở vào thế đối lập với thói quen cũ.

Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân của tôi tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp hơn với gia đình thông qua việc dành thời gian gần gũi họ, lắng nghe họ và tham gia vào những hoạt động có ích cho mục đích này. Tối tối khi đi làm về, tôi thường đọc báo và nghe tin tức về kinh doanh. Vào khoảng ba tháng trước, con gái tôi và cháu ngoại đến sống với chúng tôi vì con gái tôi bắt đầu học đại học. Bao giờ cũng vậy, mỗi tối khi tôi đi làm về, Connor đưa cháu ngoại của tôi cũng thường cố leo lên ngồi vào lòng ông ngoại. Và lần nào tôi cũng nói, “Này, đợi cho đến khi ông đọc báo xong đã nhé.”

Nhưng khi tôi đọc xong báo thì thằng bé đã đi ngủ rồi. Nó không cố trèo lên lòng tôi và chơi đùa với tôi nữa. Với bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh trong đầu, tôi quyết định làm một việc nho nhỏ. Bất kể là tôi đang làm gì, dù đọc báo kinh doanh hay đang xem TV, nếu Connor muốn leo vào ngồi trong lòng tôi thì nó sẽ làm được điều đó [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất].



Một trong những phương cách mạnh mẽ nhất để nối giữa tiềm thức và vô thức là hình dung thật rõ nét mọi việc trong đầu. Bạn phải dùng đến những giác quan khác nhau để hình dung về những việc sẽ diễn ra: xúc giác, thính giác, khứu giác, thị giác và vị giác. Hình dung một cách rõ nét bạn sống đúng với một Tuyên Ngôn Sứ Mệnh đã được bạn suy nghĩ kỹ càng, được phát triển một cách cân bằng, và nó bao gồm tất cả những vai trò quan trọng trong cuộc sống của bạn. Câu chuyện của người ông này có thể nhân bản lên hàng ngàn cách khác nhau.

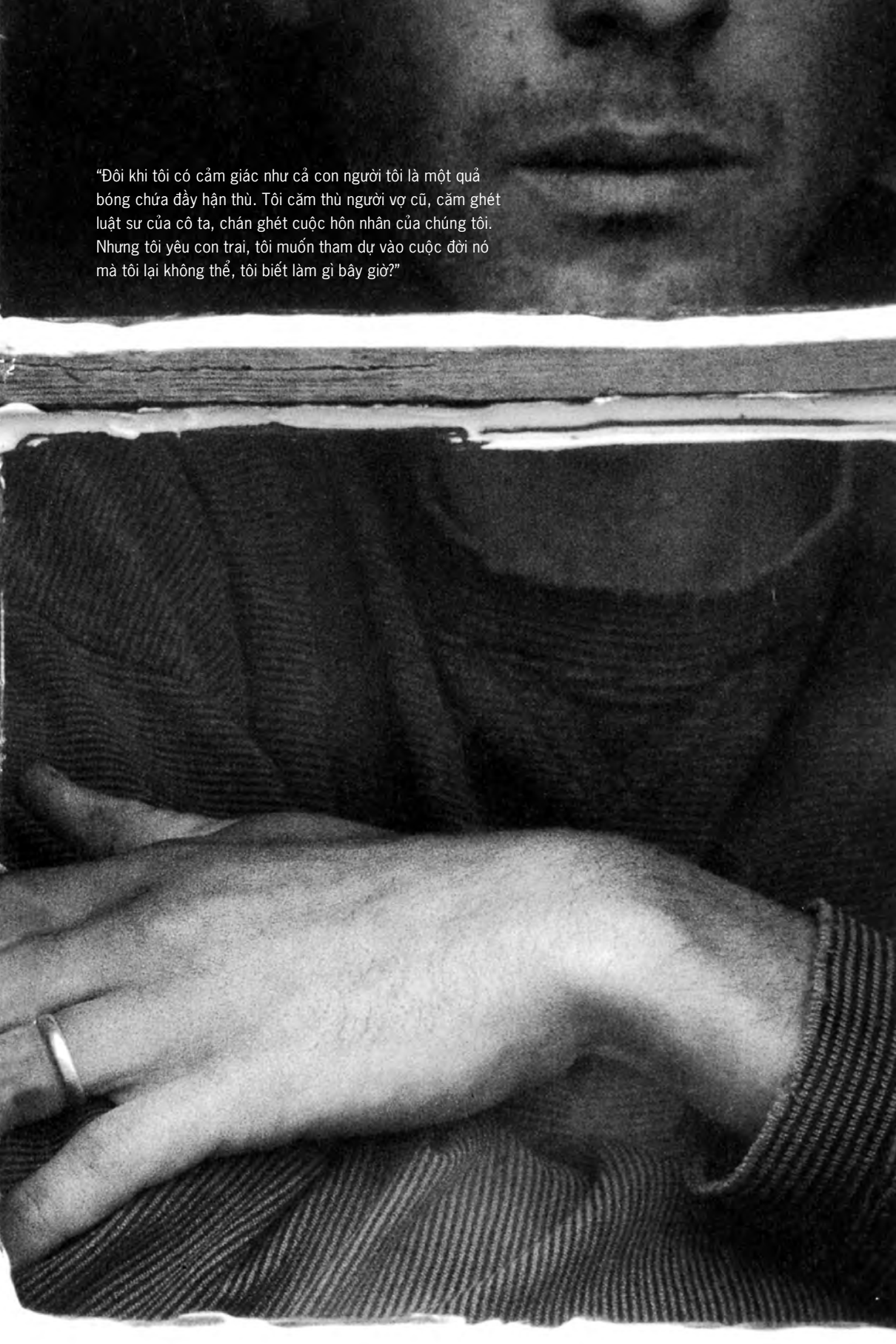


Nhật ký

Khi bạn đọc câu chuyện sau, hãy cố thông cảm với người cha đang miêu tả thế giới bị tổn thương của mình. Cố gắng đặt mình vào thế giới ấy để cảm nhận nỗi tuyệt vọng, sự bối rối và nỗi sợ hãi của anh ta. Sau đó hãy quan sát những việc xảy ra khi người cha bắt đầu làm một việc gì đó với những điều anh có thể kiểm soát được. Thử nghĩ xem nếu nó ảnh hưởng đến bạn như vậy thì nó sẽ mang đến cho bạn sức mạnh, tự do và hy vọng gì.

Trong giờ nghỉ ăn trưa ngày cuối cùng trong một chương trình huấn luyện kéo dài một tuần do tôi phụ trách, có một anh chàng rất điển trai, cỡ 25 tuổi đến tìm tôi. Trong suốt khóa học, chàng trai trẻ này đã lắng nghe rất nghiêm túc và chăm chú. Bây giờ anh tìm tới chia sẻ những vấn đề của mình với tôi: “Thầy cũng biết đấy, vào những ngày cuối, chúng ta đã bàn luận về những điều quan trọng đối với ta, rằng ta muốn sống cuộc đời mình như thế nào? Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra, nếu điều ta muốn và cách ta sống là một cái gì hoàn toàn nằm ngoài vòng kiểm soát của ta? Nếu vậy, ta phải làm gì?”

Câu chuyện của anh chàng thỉnh thoảng bị ngắt quãng bởi những giọt nước mắt. “Tôi có một đứa con trai 3 tuổi, nhưng vợ chồng tôi đã ly dị. Chuyện này đã kéo dài một năm rưỡi rồi và tất cả cứ rối tinh rối mù lên. Cả hai vợ chồng tôi đều mời luật sư riêng của mình. Có thể nói, vợ tôi đem lòng căm ghét oán hận tôi. Cô ta thậm chí còn mang con tôi đến tận Chicago, thế là mỗi lần muốn gặp con, tôi phải bay một quãng đường dài từ New Jersey đến Chicago. Tôi viết thư cho nó, gửi đồ chơi cho nó, nhưng tôi biết cô ta giấu biến tất cả những thứ đó. Tôi nghĩ, mục đích duy nhất của cô ta ở trên đời là làm tất cả để con trai tôi không biết bố nó là ai.” Chàng trai bắt đầu khóc với vẻ cay đắng. “Đây là cuộc đời tôi. Tôi muốn sống có nguyên tắc hẳn hoi. Tôi muốn thực hiện những điều mà tôi mới học



“Đôi khi tôi có cảm giác như cả con người tôi là một quả bóng chứa đầy hận thù. Tôi căm thù người vợ cũ, căm ghét luật sư của cô ta, chán ghét cuộc hôn nhân của chúng tôi. Nhưng tôi yêu con trai, tôi muốn tham dự vào cuộc đời nó mà tôi lại không thể, tôi biết làm gì bây giờ?”

được trong mấy ngày vừa qua. Nhưng mà không thể được. Đôi khi tôi có cảm giác như cả con người tôi là một quả bóng chứa đầy hận thù. Tôi căm thù người vợ cũ, căm ghét luật sư của cô ta, và chán đến tận cổ cuộc hôn nhân của chúng tôi. Nhưng tôi muốn được yêu con trai mình. Muốn được trở thành một phần trong cuộc đời nó. Nhưng đó là điều không thể được. Tôi biết làm gì bây giờ đây?”

Thực ra tôi không biết cái gì đã đẩy họ đến chỗ li dị, nhưng tôi có thể thấy rõ ràng chàng trai này chịu tác động tiêu cực ghê gớm từ vụ li dị. Lúc đầu tôi nghĩ, “Cha cha, chuyện này nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của mình rồi.” Nhưng rồi tôi nghĩ: một người sẽ làm gì khi không thể tác động những gì trong Vòng Tròn Quan Tâm của họ [Thói quen 1: Luôn chủ động]? Chàng trai trẻ này không thể kiểm soát được vợ mình hoặc quá trình kiện tụng xung quanh việc nuôi con. Anh ta không thể kiểm soát được cơ hội tiếp cận với con trai, anh ta hoàn toàn tê liệt trước thực tế mình không có khả năng tạo ra một ảnh hưởng. Anh ta cũng quá tập trung vào những việc mà vợ cũ không cho phép mình làm, nên đã quên mất những điều mà anh ta vẫn có thể làm để tạo ra ảnh hưởng.

Bất chợt một ý nghĩ nảy ra trong đầu tôi: có một thứ mà anh ta vẫn có thể làm để chia sẻ tình yêu với con trai. Anh ta vẫn có thể tác động đến con trai mình, có thể không phải vào ngay lúc này, mà vài năm sau, thậm chí nhiều năm sau khi đứa trẻ đã lớn lên. Sau cùng, người mẹ không thể bóp chết mong muốn của đứa con muốn biết về cha nó. Đến thời điểm chín muồi cho một mối quan hệ gần gũi hơn, người cha có thể có một cái gì đó chứng minh cho con trai biết rằng, anh bao giờ cũng yêu thương con trai trong suốt thời gian qua.

Tôi kể cho anh nghe về những việc mà tôi thỉnh thoảng vẫn làm cho con mình: tôi ghi lại những biến cố và sự việc trong cuộc đời chúng. Trong cuốn nhật ký này, người cha có thể ghi chép những kỷ niệm

mà họ đã có với nhau, tình cảm mà người cha dành cho con, những hy vọng và ước mơ về nó. Việc tốt nhất mà anh có thể làm trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng là theo đuổi những biện pháp pháp lý. Đối phó với việc người mẹ ngăn chặn những lá thư anh gửi cho con, anh có thể ghi lại những suy nghĩ và tình cảm ấy.

Dù đấy chỉ là một ý tưởng khá đơn giản, nhưng người cha cũng trở nên vui hơn. Khi anh ngột ngạt trong cái mà anh nhìn nhận là Vòng Tròn Quan Tâm của mình, anh có cảm giác tê liệt về mặt cảm xúc, sống trong bế tắc và vô hy vọng. Nhưng khi anh bắt đầu nhìn thấy những khả năng khác nhau của ý tưởng viết nhật ký, bất thành linh năng lượng của anh dồi dào trở lại, anh được giải tỏa về mặt cảm xúc, tỏ ra hào hứng, xúc động, và có thể thấy rằng chắc chắn anh sẽ làm được một điều gì đó.

Sau đây là cách tôi hướng dẫn anh viết nhật ký sao cho cuốn nhật ký đầy ắp những chi tiết cảm động, thú vị:

1. *Khi viết nhật ký nhớ ghi rõ ngày tháng.*
2. *Ghi lại những kỷ niệm chính xác cụ thể để có thể nhớ lại một cách rõ ràng. Cảm xúc có khuynh hướng chi phối lối viết của bạn. Nhưng như vậy sẽ rất chung chung như: Con thật tuyệt vời, ba yêu con, ba thích được ở bên con. Sau một thời gian, những điều này sẽ trở nên nhàm tẻ. Vì thế, kỷ niệm càng cụ thể càng tốt.*
3. *Dành một khoảng thời gian cố định trong ngày để viết nhật ký. Tôi có bốn đứa con vì thế tôi dành cho mỗi đứa một ngày Chủ nhật trong tháng để viết cho chúng. Tôi từng làm việc này trên máy bay, nhưng thường bị cuốn vào một đứa, vì vậy phải hết bốn hoặc năm tháng tôi mới hoàn thành xong một vòng bốn đứa.*
4. *Bắt đầu ghi nhật ký cho con càng sớm càng tốt. Tôi bắt đầu viết nhật ký cho đứa con thứ ba vào cái ngày mà vợ tôi*

phát hiện đang mang bầu đứa nhỏ. Vì thế khi tôi tặng cuốn nhật ký cho con trai vào ngày nó làm đám cưới thì nó biết rằng nó đã được yêu thương thậm chí trước khi chào đời. (Và biết rằng cu cậu đã khiến mẹ nó ốm nghén vất vả như thế nào).

5. *Viết nhiều thể loại chuyện khác nhau:* nhẹ nhàng, vui tươi, hóm hỉnh, về những giai đoạn thử thách, những thành quả hoặc những giây phút đầy tự hào.
6. *Dùng kỹ thuật hiện đại* để scan các hình ảnh đặt bên cạnh những kỷ niệm có liên quan.
7. *Ghi tóm tắt vào sổ tay những kỷ niệm mà bạn định đưa vào nhật ký.* Tôi ghi lại vài dòng vui vui hoặc những khoảnh khắc khác nhau của mỗi đứa con trong một cuốn sổ tay. Đôi khi phải mất vài tuần tôi mới có thời gian ghi nhật ký, vì thế cuốn sổ tay là công cụ rất hữu dụng ghi lại những khoảnh khắc đó, không để chúng vụt qua mất mà không để lại dấu vết gì.
8. *Giữ bí mật về cuốn nhật ký.* Điều tuyệt vời nhất về cuốn nhật ký là bọn trẻ không hay biết gì về chúng cả. Tôi mong mỗi đến ngày tôi có thể trao cuốn nhật ký cho chúng để chúng biết rõ tình cảm mà tôi dành cho con cái.

Khoảng ba tháng sau, người cha viết thư cho tôi. Anh cho biết, trong khi mọi việc không thể nói là tốt hơn giữa hai vợ chồng anh, nhưng cũng đã có chiều hướng khá hơn. Anh có cảm giác mình làm được một việc gì đó. Anh vẫn viết nhật ký cho con trai và cảm thấy gần gũi với con hơn bao giờ hết. Tôi không cho rằng anh nghĩ mình là một nạn nhân nữa. Anh đã làm những cái có thể làm trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình và điều đó khiến anh cảm thấy bản thân mình mạnh mẽ hơn.



Tôi nhớ có một lần đã phải bỏ dở một buổi diễn thuyết để bắt kịp chuyến bay thì một người hết sức tuyệt vọng chạy đến hỏi: anh ta có thể lái xe chở tôi đến sân bay hay không. Anh ấy muốn kể cho tôi nghe chuyện li dị mới đây của mình. Vợ anh được tòa xử cho quyền nuôi con, vì thế mà anh hoàn toàn tuyệt vọng, không có lý do để sống nữa nên nghĩ đến chuyện tự tử. Sau khi nghe anh giải bày trong vài phút, chúng tôi bắt đầu thảo luận ý tưởng về việc tập trung vào Vòng Tròn Ảnh Hưởng (là những thứ trong đời mà chúng ta có thể trực tiếp kiểm soát hoặc gây ảnh hưởng) chứ không phải Vòng Tròn Quan Tâm (là những thứ mà chúng ta không thể kiểm soát được). Người bạn mới của tôi dần dần nhận ra là tất cả những nỗ lực của anh trong việc giành lại gia đình và những đứa con thực sự đã làm cạn kiệt tài khoản tình cảm gia đình và điều này chỉ làm cho mọi việc trở nên xấu đi. Tuy vậy, anh cũng bắt đầu nhận ra là có một số điều mà anh có thể làm trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng và chúng được xem là khoản ký gửi có giá trị vào tài khoản tình cảm. Một trong những việc làm ấy là viết nhật ký, giống như người đàn ông trong câu chuyện này đã làm.

Viết nhật ký là một trong những hình thức nâng cao sự tự nhận thức bản thân mạnh mẽ nhất mà tôi từng biết, đơn giản là vì bạn có thể quan sát sự tham gia của bản thân vào cuộc sống. Cô con gái của tôi đã viết được hơn 70 cuốn nhật ký và phát triển được năng lực tuyệt diệu là sáng tạo lại cuộc đời mình vào bất cứ lúc nào và bằng bất cứ cách nào mà nó cảm thấy sáng suốt. Điều này thật sự truyền cảm hứng cho tôi. Tôi không muốn nói rằng đó là cách tốt nhất cho tất cả mọi người. Nhưng tôi cho rằng đó là một trong những cách có tác dụng nhất trong việc giúp con người tập trung vào Vòng Tròn Ảnh Hưởng, với cách tiếp cận bắt đầu từ bên trong, để cải thiện cuộc sống và hoàn cảnh của mình.

NUÔI DẠY TRẺ VỊ THÀNH NIÊN

(hay là được trẻ em nuôi dạy?)

- MỐI TÌNH ĐẦU TAN VỠ
- TRẬN ĐẤU VẬT
- IM LẶNG LÀ VÀNG
- TRẬN ĐẤU TÔI TỆ NHẤT ĐỜI TÔI
- GIÀY ĐÁNH GÔN ĐỂ MỀM
- TUỔI THƠ NỔI LOẠN
- CUỘC NÓI CHUYỆN XÚC ĐỘNG NHẤT MÀ TÔI SUÝT BỎ LỠ
- MẸ BAO GIỜ CŨNG NÓI “KHÔNG”
- ĐÃ BAO GIỜ BẠN CỐ GIAO TIẾP VỚI ĐỨA CON 16 TUỔI CHỈ TRẢ LỜI NHÁT GỪNG?
- NUÔI DẠY CON TRAI TRÊN ĐỒNG CỎ
- BA THỰC SỰ MUỐN LÀM ĐIỀU ĐÓ CHO CON SAO?

Mối tình đầu tan vỡ

Nếu như cơ thể con người cần có không khí để tồn tại thì tâm hồn con người cần được hiểu biết và lắng nghe (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau). Đây là câu chuyện về tình thương yêu vô điều kiện và sự thấu hiểu lẫn nhau có thể chữa lành mọi vết thương như thế nào.

Mới 17 tuổi tôi đã nếm trải nỗi đau tan vỡ của mối tình đầu. Tôi sẽ chẳng bao giờ quên được nỗi đau như xát muối vào tim này. Cô gái mà tôi hẹn hò, chẳng hề báo trước lấy một tiếng và hoàn toàn không thương xót, đã bỏ rơi tôi và lập tức hò hẹn ngay với người bạn thân của tôi. Lúc ấy thế giới của tôi vỡ vụn như quả cầu thủy tinh. Tôi còn nhớ, tôi lái chiếc xe Willys 1952 về phía những ngọn đồi ở phía trên thành phố Redlands (bang California) quê hương tôi với ý định sẽ không bao giờ, không bao giờ quay lại trường học hay cuộc sống nữa. Nhưng cuối cùng, khi trời tối, bụng đói cồn cào và lòng đau như cắt tôi cũng mò về nhà. Tôi chẳng nói gì, nhưng chỉ cần nhìn bộ dạng của tôi, cha mẹ tôi cũng ít nhiều đoán ra được chuyện gì đã xảy ra với con trai mình. Tuy rất đói, nhưng tôi không thể nuốt được miếng nào vào bụng, vì thế tôi quay về phòng, nằm lăn ra giường, nước mắt lặng lẽ tuôn rơi. Tôi cứ thổn thức khóc như thế với những kỷ niệm của mối tình đầu. Một lúc sau, cánh cửa phòng tôi từ từ mở ra và tôi có thể cảm thấy sự hiện diện của cha tôi. Ông đi vào phòng, lặng lẽ đứng bên giường tôi. Sau đó, ông nhẹ nhàng kéo tấm mền và chui vào nằm cạnh tôi. Ông quàng cánh tay ấm áp và mạnh mẽ quanh người tôi, kéo tôi sát vào ngực mình và tôi chưa bao giờ gần gũi với cha mình như thế trong đời. Ông kéo cả trái tim tôi, thân thể tôi, tâm hồn tôi lại gần ông hơn. Tôi cảm

nhận được cả hơi ấm lẫn sức mạnh của ông trong khi nước mắt vẫn tuôn như mưa. Sau đó, cha cũng bắt đầu khóc cùng con trai. Tôi nhận thấy lồng ngực vững chãi của ông rung lên với những tiếng nấc nghẹn ngào. Khuôn mặt ông vùi vào một bên má tôi và tôi cảm thấy những giọt lệ nóng hổi của ông hòa lẫn với nước mắt của tôi lẫn trên má mình. Ông chẳng nói gì, chỉ khóc, khóc vì nỗi đau đầu đời của đứa con trai. Khóc vì yêu tôi và cảm nhận hết được những đau đớn khổ sở trong lòng tôi. Một lúc sau, tiếng thổn thức của tôi yếu dần và một cảm giác nhẹ nhõm thay thế cho nỗi đau như cào xé khi nãy. Cha tôi ngồi dậy, tém chăn quanh cầm tôi, đặt một tay lên vai tôi và nói, “Con trai, ba hứa rằng mặt trời rồi sẽ chiếu sáng. Thật đấy. Ba yêu con.” Sau đó ông ra ngoài, cũng lặng lẽ như khi ông lẻn vào. Ông nói đúng. Sáng hôm sau mặt trời lại mọc, tôi mặc bộ quần áo đẹp nhất, lau chùi chiếc xe jeep của mình sáng bóng lên và phóng đến trường. Cuộc sống lại tiếp tục, tươi đẹp hơn cả trước kia, vì tôi biết rằng tôi được yêu thương vô điều kiện, bởi một người cha dạy cho tôi hiểu được thế nào là sự đồng cảm. Mới gần đây, tôi vừa lặng lẽ đóng nắp quan tài cho cha tôi. Trước khi làm thế, tôi dừng lại, lần cuối cùng, vuốt ve những sợi râu trên cằm ông và nhớ về cái đêm cách đây đã lâu lắm rồi.



Những xúc động sâu sắc đến thế sẽ kéo dài suốt đời và tạo ra một kịch bản tích cực cho thế hệ kế tiếp. Tôi đoán rằng, đến lượt mình người đàn ông trong chuyện cũng sẽ làm những việc tương tự như cha anh đã làm với mình.

Trận đấu vật

Sự minh triết khác thường của người cha trong câu chuyện này đã khuyến khích ông vừa có những nỗ lực trong thương lượng để đạt được thỏa thuận cùng thắng với con trai vừa không nhượng bộ với những điều kiện không có trong thỏa thuận.

Tôi trở về sau một khóa huấn luyện với một câu nói vang vọng trong đầu, “Nếu bạn cứ làm mãi những việc bạn vẫn làm, bạn sẽ nhận được những thứ mà từ trước đến giờ bạn vẫn nhận được.” Chẳng bao lâu sau, tôi được dịp chứng kiến tận mắt điều đó đúng đắn như thế nào.

Đứa con trai 13 tuổi của tôi, Jake, rất mê xem chương trình đấu vật Wrestlemania. Ngay trước ngày lễ Tạ ơn, nó xin chúng tôi cho phép nó đến xem truyền hình trực tiếp một cuộc đấu vật quan trọng ở nhà một đứa bạn vào ngày thứ Tư sắp tới. Trận đấu kết thúc vào lúc 11 giờ đêm mà Jake lại phải đi giao báo vào lúc 5 giờ sáng hôm sau. Ngoài ra ngày hôm sau cả nhà tôi dự lễ Tạ ơn kéo dài cả ngày. Tôi biết, nếu Jake không ngủ đủ 10 tiếng nó sẽ không phải là đứa bé dễ chịu đâu. Tôi suy nghĩ rất nhanh khi con trai đặt vấn đề, nó có được phép đi xem với bạn hay không.

Dù vậy, trong thâm tâm tôi luôn mong nó có thời gian vui vẻ với bạn bè. Tôi không muốn trở thành người cha hay bắt nạt con cái. Vì thế tôi quyết định bắt đầu cuộc thảo luận: “Jake à, 11 giờ thì hơi trễ quá. Nhưng thử nghĩ xem chúng ta có thể làm được gì trong chuyện này [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng].” Thấy nó bắt đầu cao giọng, tôi nói, “Chờ một chút nào. Tại sao chúng ta không đưa ra một số quy định cơ bản cho cuộc thảo luận này nhỉ. Ba thì luôn sẵn sàng, chừng nào con còn muốn chúng ta tìm ra được giải pháp ổn thỏa để con có thể

đi chơi với bạn. Nhưng chúng ta cần phải phối hợp với nhau tìm ra giải pháp. Ba hứa sẽ cố gắng hiểu cảm xúc của con trong chuyện này [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Con cần hiểu cách nghĩ của ba. Con cũng cần tôn trọng ý kiến của ba. Nếu con la hét hoặc cãi bướng, thì sẽ chẳng có lợi gì hết. Chúng ta hãy cố tìm hiểu xem có thể tìm ra giải pháp thỏa mãn cả đôi bên không. Đồng ý chứ? Ba biết là con rất khó kiềm chế tính nóng nảy của mình, con rất dễ nổi nóng, nhưng nếu con làm thế ba lần thì cuộc nói chuyện sẽ chấm dứt. Con không được đi xem chương trình đấu vật với bạn, còn ba thì đi ngủ.”

Jake nói, “Nhất trí, con sẽ được cảnh báo ba lần.” (Tôi nghĩ sau này Jake sẽ trở thành nhà thương lượng giỏi).

“Không, con được cảnh báo hai lần. Đến lần thứ ba, con sẽ bị loại.”

“Thôi được,” nó đồng ý với một nụ cười.

Thế là chúng tôi bắt đầu cố gắng tìm cách giải quyết vấn đề. Tôi gợi ý là Jake có thể đi dự tiệc, ăn tối với bạn bè, sau đó vào khoảng 9 rưỡi tôi sẽ đến đón nó, như vậy nó sẽ có được một đêm ngủ đầy giấc.

“Ba đùa con đấy à. Ba làm con xấu hổ như thế sao? Ba đùa. Ba cứ đùa hoài. Ôi trời, điều này thật chả ra làm sao cả ...” Nó la oai oái.

“Này, khoan đã, không kêu ca, không la lối. Chúng ta sẽ ngồi lại cho đến khi tìm ra cách. Ba hứa là sẽ không rời khỏi đây. Ba sẽ không đi đâu hết. Nhưng con không được gào lên với ba. Cảnh báo lần thứ nhất nhé?”

Đúng lúc đó, Rebekah tăng hắng và hỏi tôi xem cô có thể gặp tôi ngoài hành lang một chút không. Cô nhìn tôi như thể tôi là người ngoài hành tinh. Vì thế tôi xin lỗi Jake và ra gặp bà xã ngoài cầu

thang. “Này Dale, em không rõ cái gì làm anh kỳ cục như vậy, kể từ sau cái hội thảo ấy. Nhưng mà em không thích chuyện này đâu. Cứ việc bảo thằng nhỏ là không được, rồi đi ngủ cho rồi.”

Bất thành linh, những lời này vượt ra khỏi miệng tôi, “Rebekah à, nếu ta cứ làm mãi những việc ta vẫn làm, ta sẽ nhận được những thứ mà từ trước đến giờ ta vẫn nhận được. Anh phải thử một cách khác.”

Cô giơ cả hai tay lên: “Em chẳng hiểu chuyện gì hết. Thôi em đi ngủ đây. Mọi việc để cho anh xử lý. Chúc may mắn.” Với câu nói này, cô giao cho tôi cây gậy chỉ huy và để tôi ở lại để hoàn thành cuộc thương lượng. “Mẹ mệt rồi, mẹ muốn đi ngủ. Nhưng hai cha con ta sẽ ngồi lại tìm ra giải pháp, chừng nào con còn muốn thế. Này, nếu ba hiểu đúng thì hình như bỏ dở trận đấu ra về vào 9 rưỡi không phải là một ý hay. Con muốn ở lại đến 11 giờ, đúng không?”

“Dạ.”

“Thế này nhé, con sẽ ở lại đó đến 11 giờ. Ba sẽ đến đón con lúc 11 giờ 15 rồi đưa con về nhà. Sau đó, con sẽ phải ngủ đến trưa hôm sau, có như vậy con mới không cáu gắt vào buổi chiều. Ba sẽ dậy sớm và giao báo dùm con. Như thế nghe cũng có lý phải không con trai?”

Jake hơi có vẻ sững sờ, “Ba sẽ dậy sớm đi giao báo giúp con, để con có thể ngủ thêm ư?”

Tôi nói, “Con muốn đi xem cùng bạn bè đúng không?”

“Dạ, phải.”

“Nếu vậy ba sẽ dậy sớm và đi giao báo cho con. Được chưa? Thế là ổn, nào chúng ta lấy giấy bút viết ra những gì hai cha con mình đạt được trong thỏa thuận này.” Thế là Jake bắt đầu viết ra những gì nó muốn làm. Bất thành linh nó kêu to lên rằng nếu họ phát lại chương trình này thì nó không được xem vì lúc đó là sau 11 giờ và

tôi đã đến đón nó về. Bạn có thể hình dung nỗi ngạc nhiên của tôi. Tôi nghĩ nó có tất cả mọi thứ trên đời mà nó muốn. Tôi nói, “Chà chà, Jake à đây lần thứ hai con nói lớn tiếng nhé. Coi này, con nói con muốn ở đó đến 11 giờ. Ba thì nói ba sẽ đón con lúc 11h15. Đó không phải là điều con muốn hay sao? Hãy suy nghĩ dưới góc nhìn của ba: ba sẽ lên giường ngủ trong khoảng từ 11 giờ rưỡi tới 12 giờ đêm, rồi thức dậy vào lúc 5 giờ sáng để thay con giao báo đúng giờ. Ba sẽ làm tất cả những điều này để con có được cái con thực sự muốn. Thế thì con còn la lối gì nữa nào? Chẳng phải con đã có những thứ con muốn rồi ư?”

“Ồ, có chứ ạ,” nó lẩm bẩm trong miệng. “Con thực sự muốn đi đến 11 giờ. Ba sẽ đến đón con, ba sẽ giao báo giúp con, và con sẽ được ngủ bù. Vâng, ba nói đúng, con đã có tất cả những gì con muốn.” Nó bắt đầu viết lại những điều này. Sau đó nó ký tên. Viết rõ chữ e trong tên mình rồi bắt đầu la lên lần nữa, “Nhưng như vậy là không công bằng, con muốn ở lại để xem chương trình chiếu lại.” Vài giây sau nó bắt đầu sụt sịt.

Tôi nhìn con và hỏi, “Jake, tại sao con khóc?”

“Bởi vì con đã kêu to lần thứ ba,” nó nức nở.

Câu trả lời của tôi thật khó khăn, nhưng tôi vẫn phải làm. Tôi nói. “Đúng thế. Ba biết thật khó cho con khi phải nghe những lời này bây giờ, nhưng con cần gọi điện cho Dan. Bảo nó rằng con không thể đi dự tiệc. Thôi ba đi ngủ đây. Ba muốn con biết rằng ba thực sự yêu con, ba đã cố làm tất cả những gì có thể, để con có những điều con mong muốn nhất. Còn có bất cứ điều gì ba có thể giúp con không?”

“Con ... con cho rằng ... không cần ... Mà thôi, con sẽ không yêu cầu ba đâu.” Nó ngồi đó, hai tay đưa lên ôm đầu.

Tôi đứng dậy, đi về giường ngủ. Khi tôi thay xong đồ ngủ, Rebekah hỏi, “Chuyện gì xảy ra vậy?” Tôi kể cho cô mọi chuyện.

“Ồ,” cô nói. “Chắc lúc này cu cậu đang giận anh lắm.” Nhưng bản thân tôi thì không chắc lắm về điều đó đâu.

“Ừ, anh cũng không biết nữa. Có thể như thế, nhưng anh nghĩ nó giận bản thân mình thì đúng hơn. Anh cá là trước khi đi ngủ, nó sẽ đến gõ cửa phòng chúng mình và ôm hôn cha mẹ cho mà xem.”

Cô cười vang, “Dale, anh thật điên”.

“Không hẳn đâu, anh có thể cảm thấy điều đó.” Sau đó cả hai chúng tôi nằm yên trên giường. Khoảng 15 hoặc 20 phút trôi qua. Có tiếng gõ cửa. Lao vào phòng là cậu con trai cao hơn 1 mét rưỡi nặng gần 70 ký của chúng tôi. Nó nhảy vào nằm giữa hai chúng tôi và nói, “Con yêu cha mẹ! Thôi con chẳng thiết xem nữa. Con đã gọi cho Dan, con không đi xem đâu. Nhưng ba này, ba sẽ vẫn đi giao báo cho con để con có thể ngủ nướng vào sáng thứ Năm chứ? Con thật sự muốn ngủ nướng thêm một chút.”

Phải, tôi đã đi giao báo cho Jake. Nguyên tắc bao giờ cũng được việc. Không chỉ trong các khóa hội thảo đâu, cả trong cuộc đời thực, với những đứa trẻ yêu thích chương trình đấu vật.



Phần lớn trẻ em lớn lên trong một thế giới phân cực – nơi cái gì cũng hoặc là cái này hoặc là cái kia. Nếu bạn không phải là người dễ thương, bạn ắt sẽ là một kẻ xấu tính. Tôi sẽ làm theo cách của tôi hoặc là bạn làm theo cách của bạn. Đơn giản là chúng không ý thức được khái niệm của sự hợp lực hoặc giải pháp thứ ba. Chúng không biết về tư duy cùng thắng trong những vấn đề cảm xúc phức tạp, đặc biệt là khi đối mặt với những bậc cha mẹ có xu hướng hoặc là nhượng bộ hoặc là giữ quan điểm một cách độc đoán và lôi kéo mọi người làm theo.

Trong câu chuyện này, người cha học được cách đưa ra giải pháp thứ ba làm cả hai bên cùng hài lòng; ông đã giải quyết được vấn đề và làm đúng theo thỏa thuận. Khi đứa con trai vi phạm thỏa thuận, người cha tỏ ra rất nghiêm khắc, nhờ thế đứa con trai được nâng lên một tầm nhận thức mới, nó nhận lãnh trách nhiệm và bày tỏ tình yêu của mình với cha mẹ. Mặc dù tôi luôn giảng dạy về thói quen này, tôi thường rơi vào những tình huống sau với các con mình: đi đến giải pháp thua-thắng trong những vấn đề thứ yếu và thắng-thua trong những vấn đề quan trọng. Tôi làm thế đơn giản là vì tôi đã không dành thời gian hoặc không có được mức độ trưởng thành về mặt cảm xúc, sức mạnh và sự sáng suốt như người cha trong câu chuyện.

Giáo sư Rhand Saxenian ở trường Harvard đã cho tôi biết một định nghĩa thực tiễn nhất và đúng đắn nhất về sự trưởng thành trong cảm xúc mà tôi từng được biết. Ông dạy rằng sự trưởng thành trong cảm xúc là khả năng thể hiện cảm xúc và sức thuyết phục của bạn một cách can đảm, cân bằng với việc xem xét cảm xúc và sức thuyết phục của người khác sao cho bản thân không cảm thấy bị đe dọa sau khi thể hiện cảm xúc đó. Trưởng thành về mặt cảm xúc là điều không thể giả tạo được, bởi yếu tố thứ ba trong định nghĩa này. Một người can đảm nhưng thiếu suy xét sẽ đi đến giải pháp thắng-thua. Một người biết cân nhắc nặng nhẹ nhưng lại thiếu can đảm sẽ đi đến giải pháp thua-thắng. Một người vừa thiếu can đảm vừa thiếu suy xét sẽ bị giằng xé trong nội tâm. Vì thế điều quan trọng nhất chính là tính cân bằng.

Im lặng là vàng

Việc người cha trong câu chuyện thực sự thông cảm với đứa con gái, hoàn toàn không ép buộc cô, hoặc khiến cô có cảm giác tội lỗi khi không muốn nói chuyện với cha đã giúp cô tự thay đổi.

Khoảng một năm trước tôi và con gái tôi là Nell có những vấn đề trong giao tiếp.

Mỗi khi nó đi học về và tôi lên tiếng hỏi xem tình hình học ở trường như thế nào, nó thường buông một câu cụt lủn: “Chả có gì”. Chỉ có thế. Tôi không thể moi thêm được điều gì từ con bé. Gần như cả ngày chúng tôi không nói gì với nhau. Những lời hỏi han vô hại như thế, dường như chỉ gia tăng mối căng thẳng giữa hai cha con mà thôi.

Tôi nhớ đã đọc ở đâu đó rằng, cách đối phó với một người không muốn giao tiếp là phá bỏ những lề thói quen thuộc. Một hôm, khi Nell đi học về, tôi mở miệng hỏi thăm thì nhận được câu trả lời cụt lủn như thường lệ. Trước khi nó rút về phòng, tôi nói, “Con không muốn nói chuyện với ba phải không?”

Con bé lập tức đứng lại, nhìn tôi vẻ lạ lùng, rồi nói, “Không” và đi về phòng mình. Cuộc nói chuyện chấm dứt tại đây, nhưng tôi biết tôi đã đánh động đến cảm xúc của nó.

Hôm sau, tôi lặp lại câu hỏi trên. Lần này Nell đáp, “Không phải vào lúc này, ba ạ.”

Vài ngày sau tình hình vẫn diễn ra như thế. Nhưng rồi cũng đến lúc, Nell bắt đầu nói nhiều hơn với tôi. Một hôm, tôi ngồi ở bàn ăn trong bếp trầm ngâm suy nghĩ về một chuyện gì đó, trong lúc con gái đang rửa chén bát. Tôi hoàn toàn im lặng, không nói với nó một câu mặc dù nó chỉ ở cách tôi vài bước và hình như việc tôi im như thóc khiến nó phải suy nghĩ. Bất thành linh nó lên tiếng kể về những việc xảy ra với mình trong ngày, lời tôi ra khỏi trạng thái trầm tư

mặc tưởng. Tôi thật ngạc nhiên khi thấy con gái tự lên tiếng nói với tôi về chuyện của mình và điều này khiến cho những giọt lệ ứa lên trong khóe mắt tôi.

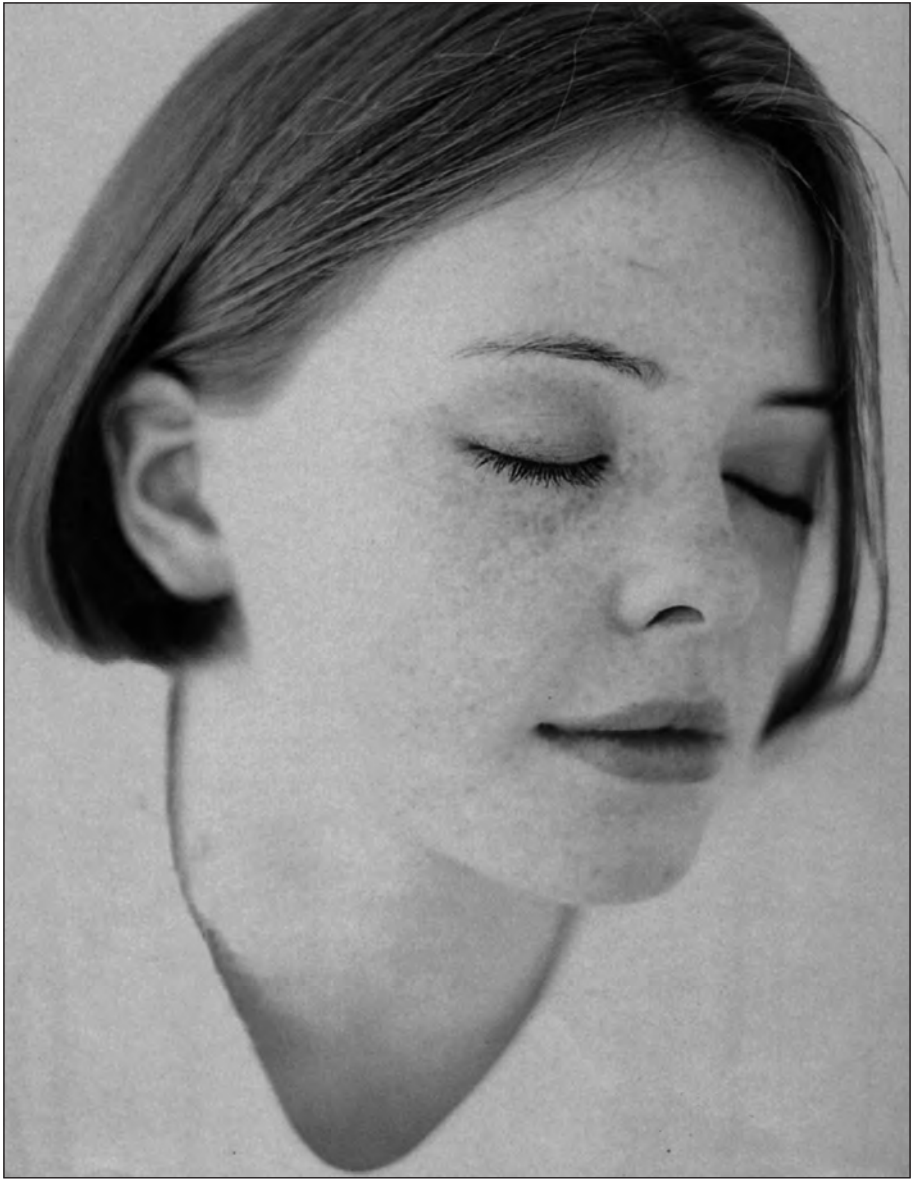
Đôi khi tôi nghĩ, công cụ giá trị nhất trong giao tiếp với những cô cậu tuổi teen chính là sự im lặng.



Điều gì xảy ra khi bạn vào rừng đi săn và bắt đầu bắn một phát súng lên không trung? Đó thường là cách ta đặt câu hỏi; đôi khi có những câu hỏi quá riêng tư hoặc mang tính kiểm soát khiến người khác không muốn bày tỏ những vấn đề sâu xa hoặc dễ khiến họ bị tổn thương. Khi đi săn trong rừng, bạn hãy di chuyển thật nhẹ nhàng, có như thế muông thú mới ra khỏi chỗ trú ẩn của chúng. Điều tương tự cũng xảy ra khi bạn đi dạo ngoài bãi biển. Nếu nôn nóng đi tới đi lui bạn sẽ không thể nhìn thấy những con còng đội cát chui lên, nhưng nếu ngồi lặng lẽ trên bãi cát, chỉ một lúc sau, bạn sẽ thấy những con còng biển bò ra ở khắp nơi.

Tuổi teen thích nói chuyện – chúng thực sự muốn giao tiếp. Chúng muốn mở lòng ra với mọi người, nhưng với một điều kiện, chúng phải cảm thấy an toàn. Chúng muốn làm như thế theo cách của mình và vào lúc mà chúng muốn. Vì vậy, điều các bậc cha mẹ cần làm là đơn giản chờ đợi cho điều đó xảy ra, bằng cách hãy có mặt sẵn sàng vào lúc đó, làm sao để các con tiếp cận được và thật yên lặng. Chúng ta có hai tai một miệng, điều đó có nghĩa là cần nghe nhiều gấp đôi nói. Điều thú vị là, cái tai không bao giờ khép lại nhưng cái miệng thì có thể.

Với những đứa con trong tuổi teen của mình, tôi phát hiện ra rằng tôi chỉ cần đơn giản có mặt, chẳng cần làm bất cứ một việc gì, chỉ cần chú ý và nhận biết, thế là vài phút sau bọn trẻ sẵn sàng cởi mở cả cõi lòng. Im lặng là vàng.



Trẻ muốn được giao tiếp – chúng thực sự muốn thế. Chúng muốn cởi mở tâm sự, nhưng với điều kiện chúng phải cảm thấy an toàn. Chúng muốn làm điều đó theo cách của mình và vào thời điểm mà chúng muốn. Các bậc cha mẹ chỉ cần im lặng chờ cho điều đó diễn ra mà thôi.

Trận đấu tồi tệ nhất trong đời!

Trong câu chuyện này, hãy cảm nhận sức mạnh của việc tập trung vào sự nỗ lực và mối quan hệ, thay vì tập trung vào những mong muốn và kết quả.

Tôi là sinh viên năm đầu, đang giữ chân tiền vệ trong đội bóng bầu dục của trường đại học mà tôi theo học. Tuần trước chúng tôi có một trận đấu rất tuyệt. Tôi phát bóng ở cự ly gần 500 mét và ghi bàn được bốn hoặc năm lần, báo chí bắt đầu tung hô tôi như một tiền vệ xuất sắc sắp nổi lên.

Tuần sau đó chúng tôi thi đấu với một trong những đội bóng chơi hay nhất nước. Thủ quân của đội bóng này là một hậu vệ xuất sắc nặng tới hơn 120 ký, thực ra anh ta là một cỗ máy sát thủ đối với tiền vệ đội bạn.

Trong trận đấu quan trọng này chúng tôi chơi trên sân nhà. Tất nhiên tôi muốn chơi một trận thật xuất sắc trước đông đảo cổ động viên đội nhà. Cha tôi đang đi công tác cũng bay về nhà chỉ để xem tôi thi đấu. Tôi không nghĩ là ông lại làm thế, nhưng đúng là ông có mặt ngay trước khi tiếng còi vào trận vang lên.

Thế mà tôi đã có một trận thi đấu tồi tệ nhất trên đời. Hậu vệ đối phương là một nỗi ám ảnh đối với tôi. Hắn dành toàn bộ thời gian “chăm sóc” hàng tam vệ chúng tôi. Đầu tôi bị đập xuống đất nhiều lần hơn tôi chạy trên đôi chân. Tôi thể là mình không đứng vững quá ba giây sau một cú đánh. Tất nhiên tôi chẳng ghi được bàn nào. Tuy vậy, tôi cũng thực hiện được vài cú cản phá bóng hiệu quả. Chúng tôi để thua tới 30 điểm trong trận này.

Suốt trận đấu tôi khoác lên người vẻ thảm hại của một kẻ thất trận. Sau khi trận đấu tồi tệ kết thúc tôi chỉ muốn chui xuống đất cho rồi. Chẳng ai muốn nói chuyện với tôi. Bạn có thể hình dung mọi việc như

thế nào khi bạn thua một trận nhục nhã phải không? Trong phòng thay đồ, ai nấy đều tránh nhìn vào mặt tôi. Vì thế tôi lầm lũi cúi gục mặt xuống trong lúc tắm rửa, thay đồ. Ra khỏi phòng thay đồ, tôi trông thấy cha. Ông rảo bước thật nhanh đến chỗ tôi, đặt cả hai bàn tay vững chắc lên vai, rồi ôm tôi thật chặt. Sau đó, ông nhìn vào mắt tôi và nói, “Đây là trận hay nhất mà ba xem con thi đấu đấy. Không phải vì đội con thắng, hay vì con ghi được nhiều bàn. Mà bởi vì chưa bao giờ ba thấy con chơi kiên cường như ngày hôm nay. Con bị đánh bại, nhưng con vẫn tiếp tục chiến đấu. Chưa bao giờ ba thấy tự hào về con như thế.” Vâng, ông đã nói với tôi những lời như vậy.

Bao nhiêu nỗi buồn đều được xả hết, một cảm giác thật dễ chịu tràn ngập trong lòng. Dễ chịu bởi vì cha đã tự hào về tôi, cũng bởi vì ông đã xác nhận lại những cảm xúc trong tôi. Sâu thẳm trong tâm khảm, bất chấp những vết trầy xước và những lần va chạm, tôi luôn nghĩ: Mình đang có mặt trong trận đấu. Mình sẽ phản công. Mình sẽ chơi thật kiên cường vào ngày hôm nay. Cha là người duy nhất nhận ra điều đó. Và cũng chính là người nói thành lời, thuyết phục tôi thay đổi cách nhìn nhận về trận đấu. Đó là giây phút tôi không thể nào quên và là kỷ niệm tuyệt vời giữa hai cha con tôi.





Một sự xác nhận về mặt tâm lý diễn ra khi bạn đồng ý với những gì mà người khác cảm nhận trong lòng. Chàng trai này cảm thấy mình đã chơi một trận quật cường và kiên trì, dẫn rằng kết quả trận đấu thật tồi tệ. Khi được cha xác nhận lại những cảm xúc trong lòng, cậu cảm thấy mình được thấu hiểu và đánh giá đúng (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau). Người cha không quan tâm đến những kỳ vọng về mặt xã hội, mà quan tâm đến mối quan hệ và những giá trị bên trong của những nỗ lực.

Tôi cũng có một kỷ niệm tương tự vào ngày sinh nhật lần thứ 22 của con trai tôi là Sean. Nó đã cố gắng thật tốt với vị trí tiền vệ suốt nửa hiệp đầu, trong một trận cầu của một trường đại học lớn, nhưng vì chơi không hiệu quả nên bị thay ở nửa hiệp sau. Trước đó, tôi đã tặng cho con một tấm thẻ có khắc chữ để mừng sinh nhật của nó vì tôi có linh cảm rằng chuyện này có thể xảy ra. Sean nói rằng đó là món quà tuyệt vời nhất mà nó từng nhận được trong đời. Đó là một câu trích dẫn thể hiện tinh thần thi đấu tại Olympic được viết như sau: “Đừng đòi hỏi bản thân bạn phải chiến thắng, mà hãy đòi hỏi lòng can đảm, bởi vì nếu bạn không bỏ cuộc, bạn mang lại vinh quang cho bản thân mình và hơn thế nữa, bạn mang lại vinh quang cho tất cả chúng ta.”

Đôi giày đánh gôn để mềm

Câu chuyện này minh họa tại sao chúng ta phải lắng nghe với tất cả trái tim chứ không chỉ bằng tâm trí và đôi tai; ta có thể gọi trái tim là lỗ tai thứ ba.

Con gái út của tôi, Amy rất say mê môn đánh gôn. Nó chứng tỏ có khả năng bẩm sinh trong loại hình thể thao này. Nó nhanh chóng vượt qua tất cả các đẳng cấp trong đánh gôn cho đến khi được nhận vào đội đánh gôn chính thức của trường đại học, dù mới chỉ là sinh viên năm thứ nhất và với 18 tháng kinh nghiệm chơi gôn.

Một buổi chiều đang trong giờ làm việc, tôi nhận được một cú điện thoại đầy kích động của con bé. Nó gần như thở không ra hơi khi miêu tả một tình huống, cứ như thể đó là chuyện sống chết vậy. “Mẹ ơi, con vừa phát hiện ra là con phải mang giày đánh gôn để mềm để tham dự trận đấu ngày mai. Giày để mềm mẹ nhé. Thế mà con chỉ có giày đế cứng. Họ sẽ không cho con tham gia thi đấu với giày đế cứng đâu. Mẹ ơi, con biết làm gì bây giờ?” Nó kêu lên thống thiết.

Tôi chỉ muốn chạy về nhà, thay ngay quần áo rồi bay đi giải cứu cho con bé. Mặt khác, tôi không hiểu vì sao nó lại hoang mang hốt hoảng đến thế. Vì vậy, tôi làu bàu trong miệng, “Con biết đấy, mẹ con mình đi cùng một cỡ giày và mẹ có một đôi giày để mềm. Con có thể đi đôi của mẹ.”

“Ồi mẹ, làm thế sao được. Như vậy chẳng giải quyết được gì. Con không thể thi đấu với đôi giày của mẹ được.”

Có một cái gì đó trong giọng nói của Amy khiến tôi lo lắng. Tôi nhận ra rằng vấn đề không hẳn là đôi giày đế mềm. Tôi đã cố giải quyết vấn đề thậm chí trước khi tôi biết vấn đề thực sự là gì. Thế là tôi trấn tĩnh lại và nói, “Amy à, giọng con có vẻ khẩn trương

lắm thì phải?”

Bất thành linh, con bé òa lên khóc, “Mẹ ơi, đây là cuộc thi đấu trận 18 lỗ lần đầu tiên của con. Con sợ lắm.” À ra thế, bây giờ thì mọi việc trở nên rõ ràng rồi. Con bé lấy chuyện chiếc giày đánh gôn như một cái cớ để nói về cảm xúc của mình. May quá, thay vì lao đầu vào giải quyết một vấn đề không có thật, tôi đã biết dừng lại và lắng nghe. Tôi cho phép Amy chia sẻ với mình nỗi lo lắng của nó một cách an toàn nhất. Và đúng thế, con bé mang đôi giày của tôi trong trận đấu đó, nó chơi rất tốt và suốt ba năm sau đó vẫn dùng đôi giày của tôi trong những trận đánh gôn.



Tình huống này vẫn thường xảy ra trong đời. Bao giờ cũng có một cái gì đó lặn sâu trong những vấn đề mà người ta nói ra miệng. Khi có chuyện đó, người ta thường đặt câu hỏi. Nếu bạn thật sự lắng nghe với cả trái tim, bạn sẽ cảm nhận được nhu cầu sâu xa hơn đằng sau các câu hỏi (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau). Nếu bạn cố gắng suy nghĩ về cảm xúc hoặc nhu cầu đó trong khi trả lời câu hỏi, người đối diện sẽ có cảm giác họ được công nhận, được quan tâm và vì vậy sẽ trở nên cởi mở hơn. Việc này có thể ví như cung cấp khí ôxy cho con người vậy.

Tuổi thơ nổi loạn

Câu chuyện tuyệt vời này dạy cho chúng ta biết về sức mạnh của sự giao tiếp cởi mở và trực tiếp giữa các thành viên trong gia đình, khi một thành viên trong gia đình có biểu hiện sai lệch. Một khi các bậc cha mẹ tôn trọng các nguyên tắc của sự cảm thông, của tình yêu và sự hiểu biết họ sẽ góp phần tạo dựng mối gắn kết bền vững với mỗi đứa trẻ trong gia đình, giúp gia đình có thể xử lý được những vấn đề mang tính thách thức của trẻ mới lớn. Hãy chú ý đến sức mạnh to lớn của việc làm gương.

Tôi là một người mẹ phải quản một đàn con. Trong đám con trai của tôi, Darren có biểu hiện hư hỏng, dưới nó còn có hai em nhỏ nữa. Từ một cậu bé đẹp trai đáng yêu, Darren bỗng nhiên phải nhiều thói hư tật xấu. Tóc nó để dài ngang vai, lúc nào cũng trông cũng như một mớ bùi nhùi và bốc mùi hôi vì hàng tuần lễ không tắm gội. Khắp người nó, hễ chỗ nào móc vào được là nó đeo bông tai, vòng xuyên với những hình thù kỳ quái, đó là chưa kể những hình xăm gây sốc. Nó ăn rất ít (có lẽ vì nó xài ma túy) đôi mắt thường hằn lên những tia máu, quần áo thì bốc ra mùi khét lẹt. Trông thẳng nhỏ không chỉ nhếch nhác, ghê sợ mà lối sống bụi đời còn biến đổi hoàn toàn tâm tính nó. Nó trở nên bần tiện, khó chịu, lúc nào cũng lằm lằm lỳ lỳ và chẳng bao giờ chịu nhìn vào mắt bất cứ ai trong nhà. Nó né tránh tất cả những bổn phận trong gia đình và chỉ trả lời nhát gừng cho đến khi mọi chuyện rối tung lên. Hai em nó không thể chịu nổi thằng anh trai hư hỏng, chúng thường lên tiếng than phiền: “Bố mẹ đuổi anh ấy ra khỏi nhà đi, chúng ta không cần một người như vậy, anh ấy sẽ hủy hoại tất cả mọi thứ mất thôi”. Đám bạn bè của con trai tôi cũng thế, một số đứa còn tham gia vào những băng đảng xấu.



“Mọi việc trong gia đình chúng tôi rối tinh lên chỉ vì thằng nhỏ này. Tất cả năng lượng của chúng tôi đều tập trung vào việc giải quyết hậu quả mà nó gây ra.”

Thoạt đầu chúng tôi rất sốc khi bất thành linh nhận ra trong nhà mình có một thành viên như vậy. Chúng tôi phân tích lại hành vi của mình với tư cách là người làm cha làm mẹ xem có lỗi hổng nào trong cách nuôi dạy con cái không, chúng tôi còn tìm kiếm sự giúp đỡ của các chuyên gia, nói chuyện với các phụ huynh khác để tìm kiếm sự đồng cảm và lời khuyên. Chúng tôi cố gắng nói chuyện, van nài, thậm chí đe dọa để Darren tu tỉnh bản thân. Nhưng chỉ vô vọng, chẳng có gì giúp nó nhận thức được vấn đề.

Trong khi ấy, chúng tôi bắt đầu nhận ra một vấn đề khác còn nghiêm trọng hơn nhiều, hai đứa em nhỏ của nó, hàng ngày quan sát những cuộc đối đầu của chúng tôi, có biểu hiện chịu tác động xấu. Rõ ràng chúng bị tổn thương trước những gì chúng trực tiếp tai nghe mắt thấy. Cách cư xử mâu thuẫn của cha mẹ

đối với anh chúng (bởi vì đôi khi chúng tôi tỏ ra quá nương nhẹ và tử tế với Darren, trong khi nó không xứng được như vậy) đã làm hai đứa em nhỏ hoang mang bối rối, chúng chẳng hiểu đúng sai thế nào nữa. Chúng bắt đầu lý sự như thế này, “Đúng rồi, nếu Darren có thể làm bao nhiêu chuyện động trời mà bố mẹ chẳng trách phạt gì thì mình cũng có thể làm một việc tương tự lắm chứ...” Tôi nhớ đã từng bàn đến việc gửi Darren cho một ai đó, bởi vì tôi không thể đứng trơ mắt ra nhìn Darren tác động xấu đến hai đứa em ngây thơ của nó.

Mọi chuyện trong gia đình tôi rối tung lên chỉ vì thằng nhóc này. Tất cả năng lượng, những cuộc trao đổi và việc làm đều xoay quanh nó. Thậm chí không có bữa ăn tối nào mà chúng tôi không dành toàn bộ thời gian để nói về nó. Thế mà chúng tôi còn có hai đứa con nhỏ khác rất cần đến sự quan tâm của những ông bố bà mẹ khỏe mạnh, hạnh phúc. Chúng tôi biết rằng cần phải thay đổi cách tiếp cận vấn đề.

Thế là chúng tôi quyết định cởi mở với từng đứa con trong gia đình, nói cho mỗi đứa biết chúng tôi yêu tất cả chúng nó như thế nào, trong đó có cả Darren. Chúng tôi nhắc chúng nhớ lại rằng Darren từng là một đứa trẻ dễ thương và đáng yêu ra sao. Chúng tôi nói Darren đang phải trải qua một giai đoạn khó khăn để trở thành người lớn, một giai đoạn mà sau này chắc chắn Darren sẽ phải xấu hổ khi nhớ lại. Chúng tôi thậm chí còn xem lại những tấm ảnh, nhắc nhở chúng tôi rằng Darren từng là một đứa trẻ đáng yêu ngoan ngoãn như thế nào.

Chúng tôi kêu gọi sự giúp đỡ của các con và yêu cầu chúng thể hiện thái độ nâng đỡ đối với một Darren đang sa vào vũng lầy. Chúng tôi cũng nhấn mạnh rằng, mọi việc có vẻ không được công bằng cho lắm, nhưng mọi người cần biểu thị lòng kiên nhẫn, sự vị tha và niềm tin vào Darren, có thể mới giúp nó vượt qua những vấn đề của mình.

Chúng tôi cũng giải thích rằng ma túy có thể thay đổi hoàn toàn hành vi của một người, và con người mà chúng tôi chứng kiến bây giờ không hẳn là Darren, chỉ một phần trong Darren đã chọn việc để cho mình bị hủy hoại bởi những thói hư tật xấu. Chúng tôi nói về tất cả những điều tốt đẹp mà Darren đã đánh mất ở trường và trong cuộc sống xã hội, và đó là một điều đáng xấu hổ như thế nào. Lần đầu tiên, những đứa con tôi bắt đầu biểu lộ nỗi xót xa thông cảm với Darren thay cho sự giận dữ và chống đối.

Trong suốt một năm sau đó, chúng tôi tiếp tục cởi mở nói về mọi vấn đề với hai em của Darren, trước yêu cầu phải xử lý tốt những vấn đề của nó. Thật không dễ dàng đối với chúng, nhưng bây giờ hai đứa nhỏ đã có thể ra hiệu trước cho chúng tôi mỗi khi Darren ở trong phòng và có những biểu hiện cho thấy chúng hiểu đúng những việc mà chúng tôi cần làm. Khi chúng tôi đạt được những tiến bộ đáng kể trong sự hiểu biết, tha thứ, không phê phán xét đoán và làm những việc nho nhỏ bao dung với Darren (kể cả khi nó không xứng đáng nhận được điều đó), hai đứa em nó cũng noi gương chúng tôi.

Những việc làm đó chắc chắn có tác động đối với Darren. Lương tâm nó được thức tỉnh trước thực tế chúng tôi vẫn tử tế với nó trong khi nó hư hỏng và có cách hành xử quá đáng đến như vậy. Năm tiếp theo, nó bắt đầu tự chấn chỉnh lại bản thân mình. Nhưng gia đình tôi vẫn bị những tác động ngược của những năm tháng sống hoang dại của Darren. Hai em nó vẫn viện vào những việc làm sai trái của thằng anh khi chúng muốn một điều gì đó, như: “Chúng con xứng đáng được làm việc này việc nọ chứ, chúng con có bao giờ gây chuyện rắc rối cho cha mẹ như Darren đâu”. Nhưng sau cùng hai đứa nhỏ đã vượt qua được những năm tháng khủng hoảng phải đối phó với một Darren hư hỏng và hứa rằng sẽ không bao giờ đặt cha mẹ vào những tình huống tồi tệ như

Darren đã làm. Chúng đã trưởng thành, có thái độ cảm thông và hiểu biết về con người và những vấn đề trong cuộc sống. Tôi không nghĩ trên đời còn có điều gì khó hơn đối với chúng tôi và giúp chúng tôi trưởng thành nhanh hơn là những vấn đề của Darren và quãng đời nổi loạn của nó.

Điều đáng nói nhất, Darren lại đem lòng yêu một cô gái có vấn đề nghiêm trọng về hành vi. Cô ta nghiện ma túy mỗi ngày một nặng hơn. Nhưng Darren đã có đủ những kinh nghiệm bản thân để nhận chân được vấn đề và vẫn yêu cô gái đó. Điều đáng nói nhất là đến lượt mình, nó cũng trải qua một quá trình dài lâu, trong đó nó dùng tình thương và lòng kiên nhẫn để cảm hóa người yêu, giống như trước đây chúng tôi đã làm như thế với nó. Nó biết điều gì trên đời là cốt lõi là tốt đẹp và có cố gắng gạn đục khơi trong, làm khơi dậy những gì tốt đẹp nhất trong một con người.



Những điều quan trọng với tất cả mọi người cũng giống nhau. Chỉ có tình yêu thương, lòng cảm thông thật sự cùng với việc đứng ra làm gương, gia đình này mới có thể cải tạo được một đứa trẻ hư. Trong quá trình này họ đã tập hợp được sự ủng hộ những đứa trẻ khác. Họ đã đưa vấn đề vào đúng chỗ của nó, đồng thời không xem nhẹ cũng như quan trọng hóa vấn đề. Sức mạnh thật sự nằm trong một nỗ lực thường trực, nhất quán thông qua việc thấu hiểu người khác (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau). Đó chính là thứ dầu bôi trơn các mối quan hệ. Điều quan trọng là không bao giờ bỏ cuộc hay nhượng bộ.

Albert Schweitzer từng bị người đời hỏi về cách mà ông nuôi dạy con cái. Trong câu trả lời của mình, ông nêu ra ba nguyên tắc: thứ nhất, làm gương; thứ hai, làm gương và thứ ba cũng làm gương. Việc chúng ta là ai truyền tải một thông điệp hùng hồn hơn bất cứ những gì chúng ta nói hoặc thậm chí làm. Đó là tính bản thiện, tức

bản chất tốt đẹp của chúng ta, là tính cách chân thật, là cách giao tiếp lặng lẽ, ẩn giấu và gần như vô hình. Trẻ nhỏ vốn nhạy cảm và hiểu biết, chúng thông tỏ tất cả những điều này đến mức khiến người lớn phải kinh ngạc. Khi chúng còn nhỏ và lệ thuộc vào cha mẹ hay những người nuôi dưỡng khác, chúng có thể đón nhận tất cả những điều đó bất chấp nỗ lực của người lớn nhằm che giấu, mạo nhận, giấu diếm, giả vờ hoặc đóng kịch.

Cuộc nói chuyện tâm tình mà suýt nữa tôi bỏ lỡ

Bạn có thể chưa biết rằng một khi bạn có can đảm để đánh giá đúng các thứ tự ưu tiên (Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất) bạn có thể có những kinh nghiệm không thể lãng quên, để lại dư âm cho các thế hệ tiếp theo.

Trong gia đình tôi, con cái chủ yếu lớn lên trong nông trại, trong bầu không khí hương đồng cỏ nội. Tôi và con trai Cody thường làm việc cùng nhau. Chúng tôi cùng cưỡi ngựa, gặt cỏ, đóng dấu cho bò, chăn thả đàn bò hay cho chúng ăn. Trên đời này có lẽ không có gì có sức mạnh củng cố các mối quan hệ như khi người ta lao động cùng nhau. Với cha con chúng tôi, tình phụ tử dựa trên cơ sở tham gia những hoạt động ngoài trời, làm việc cùng nhau, cùng đi bộ đường trường và chia sẻ với nhau trong những hoạt động tương tự khác.

Thế rồi cả gia đình tôi chuyển lên thành phố, sau khi tôi được nhận vào làm trong một công ty lớn. Sự kiện này là điều khó chấp nhận với con trai tôi. Nó chuyển từ nơi mà nhà lán giềng gần nhất cũng cách xa hơn 10 cây số, ngôi trường gần nhất cũng cách nhà hơn 70 cây số đến một nơi mà nhìn đâu cũng thấy hàng xóm. Tôi biết rằng mình đã búng con trai ra khỏi môi trường mà nó yêu thích và phù hợp với nó. Nhưng tôi tự hào về con trai mình, tôi biết rằng nó có thể xoay sở rất tốt để thích ứng với môi trường mới.

Trong kỳ nghỉ hè trước khi Cody vào đại học, cha con tôi dự định một chuyến dã ngoại dài ngày, chỉ có cha và con trai mà thôi. Chúng tôi quyết định sẽ đi cắm trại ở vùng Wind River Mountains ở bang Wyoming. Khoảng 30 năm về trước, cha tôi và tôi cũng từng đến vùng này, khi ấy tôi cũng trạc tuổi Cody tức là 19 tuổi. Chẳng có gì hợp tình hợp lý hơn việc tôi cùng con trai tham gia chuyến dã

ngoại cuối cùng, trước khi nó từ giã gia đình bắt đầu cuộc sống sinh viên đại học. Chúng tôi hình dung chuyến đi sẽ kéo dài năm ngày, một ngày đi, một ngày về, và ba ngày cắm trại. Chúng tôi đã chọn ra hai mốc thời điểm phù hợp với mục đích của mình.

Bởi vì công việc của tôi liên quan đến công tác huấn luyện đào tạo nên mùa hè là cũng mùa bận rộn nhất trong năm. Cần tranh thủ huấn luyện học viên vào những khi họ không phải đi học chính khóa. Vì tôi chỉ được trả lương khi tôi dạy dỗ người khác, nên tôi cố sắp xếp càng nhiều khóa huấn luyện trong dịp hè càng tốt. Thế là mỗi khi có dịp mở khóa mới, tôi chộp ngay lấy và buộc phải lùi lịch đi chơi cùng với con trai.

Rồi một ngày, với cảm giác vừa sốc vừa áy náy, tôi nhận ra rằng tôi đã hoàn toàn gạt bỏ chuyến đi ra khỏi lịch làm việc. Chỉ còn bốn kỳ nghỉ cuối tuần trong mùa hè, và tôi đã lên lịch cho một khóa học vào một kỳ nghỉ mất rồi. Bây giờ tôi buộc phải có một sự lựa chọn nghiệt ngã, hoặc tôi sẽ làm con trai thất vọng khi nuốt lời hoặc tôi phải gạt bỏ một số khóa học. Điều đó có nghĩa là tôi phải kiểm tra lại thứ tự ưu tiên của mình.

Nhìn lại, cuộc sống hối hả, ngồn ngộn những công kia việc nọ gần như xóa sạch những kế hoạch không làm ra tiền; và trong cố gắng sắp đặt lại thứ tự những việc quan trọng nhất, tôi chợt bừng tỉnh. Một tiếng nói vang lên trong đầu tôi, “Coi nào. Mình vẫn rao giảng những điều này kia mà. Tại sao mình lại không sống với đúng những điều đó?” Nói tóm lại, tôi rút lui khỏi cuộc chạy đua nước rút với các đồng nghiệp, bố trí lại lịch làm việc và chuẩn bị hậu cần cho chuyến đi dã ngoại của hai cha con tôi [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất].

Chúng tôi lên đường và cắm trại ở đúng cái nơi mà tôi và cha tôi đã cắm trại 30 năm về trước. Sáng hôm sau, con trai tôi, sau một ngày đi đường mệt mỏi vào ngày hôm trước đã nói với ông già nó, “Bố có muốn chinh phục đỉnh núi trước mặt không?” Thế là

hai cha con quyết định trèo lên đỉnh núi cao khoảng 3000 mét. Lên đến đỉnh, chúng tôi bắt gặp một đồng cỏ rộng bằng ba sân bóng gộp lại. Chúng tôi dựng trại ăn trưa ở nơi tuyệt đẹp này. Tung tăng găm cỏ quanh hai cha con là một đàn dê núi có tới vài trăm con. Tôi không nghĩ là đàn dê này từng nhìn thấy động vật đi bằng hai chân như chúng tôi, xem ra chúng chẳng có vẻ sợ người gì cả. Suốt đời, tôi chưa từng có trải nghiệm nào kỳ thú đến như vậy: ngồi trên một đồng cỏ xanh mướt trên đỉnh một ngọn núi cao ở bang Wyoming với cậu con trai 19 tuổi đang nhồm nhoàm ăn bánh sandwich quét bơ đậu phộng; trong khi cả trăm con dê núi thản nhiên và vô tư gặm cỏ trước mắt chúng tôi, sau lưng chúng tôi, ngay sát bên chúng tôi. Tôi sẽ không bao giờ quên được khoảnh khắc này: bầu trời xanh màu ngọc bích cao vút trên đầu, những dãy núi xanh ngắt, sắc sảo như nét vẽ trập trùng trườn đi như những đàn cừu; Cody con trai tôi và những con dê núi.

Ngày hôm sau, ăn điểm tâm xong, Cody lại muốn chinh phục đỉnh núi thứ hai. Bởi vì tôi chẳng còn bao nhiêu sức lực và vì Cody phải giúp tôi rất nhiều trong khi xuống núi ngày hôm qua, nên tôi bảo con trai rằng, tôi chỉ muốn nằm khểnh ngắm trời đất thôi. Tôi gợi ý, có lẽ chúng tôi nên đi câu cá ở một cái hồ trên núi, gần chỗ chúng tôi cắm trại.

Ngày hôm ấy là ngày đẹp nhất trong cuộc hành trình, nó là sự pha trộn tuyệt vời giữa ngọt bùi với một dư vị cay đắng. Tôi không biết mình nên cười hay khóc khi nhớ về nó nữa. Thực ra tôi vừa cười vừa mếu đấy. Bạn biết không, chúng tôi bỏ ra cả một ngày trời chỉ đi vơ vẩn quanh hồ và câu cá. Vào một lúc nào đó trong ngày, Cody bắt đầu lên tiếng thắc mắc về cuộc sống của bố nó trong tuổi vị thành niên. Nó thực sự rất quan tâm đến tôi. Sự quan tâm này khiến tôi hết sức cảm động. Tôi bắt đầu nói về những điều mà tôi chưa bao giờ nói với ai: tuổi thơ của tôi, những ước

mơ, những thất vọng tinh thần, những hy vọng mà tôi vẫn thầm nuôi dưỡng trong tim, những nỗi sợ hãi về tương lai, những hy vọng dành cho con cái và cả những ước mơ của tôi về quãng đời phía trước. Ôn lại những kỷ niệm cùng con trai chính là phần ngọt ngào nhất đối với tôi. Dư vị cay đắng của nó là ý nghĩ rằng, suýt nữa thì tôi để vượt mất cơ hội này. Tôi gần như đã để cho công việc nuốt chửng bản thân mình. Cay đắng cũng bởi vì tôi đã nói ra những điều này quá muộn. Khoảng thời gian tôi có thể gần gũi với Cody chẳng còn lại bao nhiêu. Tôi ước gì mình có thể nói ra những điều ấy sớm hơn. Bạn chẳng có cách nào nói về những chuyện cần phải nói trong 17 năm mà chỉ gói gọn vào trong 4 giờ cả. Nhưng cuối cùng tôi vẫn là kẻ may mắn vì đã nói ra được.

Cody rời nhà đi học đại học – chỉ hai ngày sau khi chúng tôi trở về nhà.



Điều quan trọng thứ nhất để có được những khoảng khắc đáng nhớ là một kế hoạch đầu ra đầy từ trước. Điều quan trọng thứ hai là cho phép người khác tham gia hoặc thậm chí có vai trò chủ động trong lịch trình đó, bởi vì điều quan trọng đối với người khác cũng sẽ quan trọng đối với bạn, tương tự như người ấy đối với bạn. Một điều quan trọng khác là dành một khoảng thời gian thích hợp cho những biểu hiện và hoạt động ngẫu hứng không có trong kế hoạch. Có lẽ trong quá trình nuôi dạy các chàng trai cô gái, không có gì mạnh mẽ cho bằng việc có được những kinh nghiệm gần bó bèn chặt và trực tiếp như vậy. Người ta không thể viện cớ là mình không có thời gian. Thời gian là thứ ai cũng có đủ, nếu mọi việc đã được lên kế hoạch từ trước và thấu đáo. Trung bình một người cha bỏ ra 5 phút một ngày cho con cái và 120 phút một ngày cho chiếc TV. Như vậy, vấn đề không phải ở chỗ có thời gian hay không, mà là thứ tự ưu tiên cho những điều quan trọng và một lời cam kết có sức nặng. Nhưng cả thứ tự ưu tiên lẫn lời cam kết, trước hết, đều dựa vào

việc ta quyết định cái gì là quan trọng nhất. Nên nhớ rằng thật dễ dàng nói “không” với những điều không quan trọng trong khi bạn lại khao khát thực hiện những điều thực sự quan trọng. Nhưng điều quan trọng nhất vẫn là giữ cho cái quan trọng luôn ở đúng vị trí trọng yếu của nó.

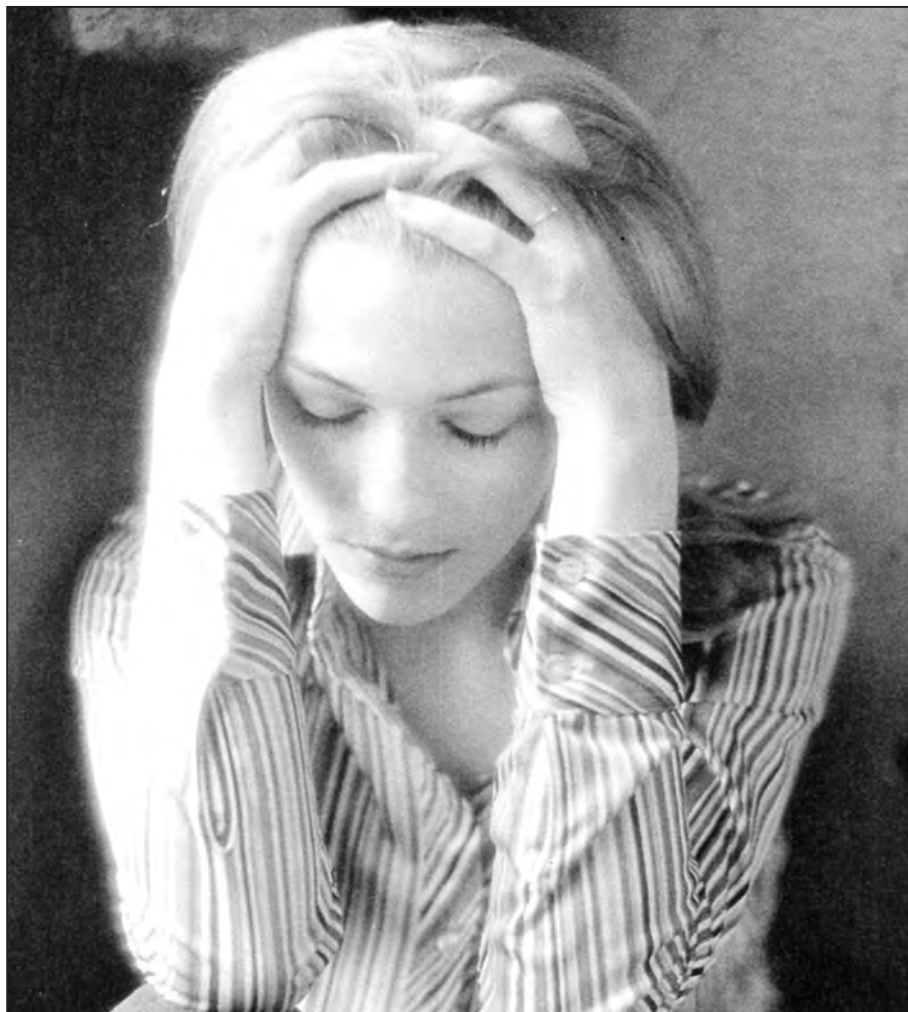


Mẹ bao giờ cũng nói “không” với con!

Yếu tố quan trọng trong câu chuyện về mối quan hệ chuyển hóa sau đây là khi người mẹ hành động dựa trên sự tự nhận thức và cố gắng hiểu mọi chuyện. Người mẹ không lắng nghe với ý định đối phó mà thực sự lắng nghe với ý muốn thấu hiểu và làm cho mọi chuyện trở nên khác đi (Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau).

Đầu tiên tôi muốn bạn hiểu chút ít về hoàn cảnh của tôi trước khi bắt đầu câu chuyện: gia đình tôi, trừ Alex con gái tôi, rời Boston đến sống ở Philadelphia vì công việc của tôi. Alex ở lại Boston sau khi tốt nghiệp phổ thông, nó học đại học một thời gian và rồi mắc vào những món nợ cao như núi. Nó buộc phải trở về sống với cha mẹ. Vừa khi nó chân ướt chân ráo bước vào nhà, chúng tôi đã ngửa bài ra với nó, tuyên bố những quy định mà nó buộc phải tuân thủ: nó sẽ phải đi tìm việc, trả tiền xe cộ đi lại, không được làm thế tín dụng ở bất cứ đâu, không được mượn xe của cha mẹ và phải phụ giúp việc nhà.

Một hôm đi làm về tôi gặp Alex đứng ở ngoài hiên. Nó muốn mượn xe của tôi để lái đến Boston có việc. Phải, Alex biết trước câu trả lời của tôi, bao giờ cũng sẽ là “không”. Lần này, tôi không biết tại sao con bé lại cả gan hỏi xin tôi. Tất nhiên, tôi gạt phắt lời đề nghị mà không mất một giây suy nghĩ. Sự từ chối lần này của tôi hình như khiến Alex bấn loạn hơn những lần trước. Nó giận dữ đến mức mấy ngày không thèm nói chuyện với tôi. Không khí giữa hai mẹ con cứ căng thẳng như thế trong nhiều ngày liền. Mỗi khi tôi bước vào phòng, nó bèn đứng phắt dậy bỏ ra ngoài. Nếu tôi có hỏi điều gì thì nó chỉ trả lời nhát gừng. Tôi biết nó giận tôi vì đã từ chối thẳng thừng không cho nó mượn xe. Tôi nghĩ mọi việc sẽ bùng nổ trong một vài ngày.



Sau vài ngày suy nghĩ về những biểu hiện này, cuối cùng tôi nhận ra có điều gì không thật bình thường. Tôi tự hỏi, “Tại sao lần này con bé lại giận dữ như vậy về câu từ chối mà nó đã nghe bao nhiêu lần trước đó? Có chuyện gì ở đây chẳng?” Tôi quyết định áp dụng Thói quen 5 để tìm hiểu xem chuyện gì khiến Alex bấn loạn đến thế.

Khi đi làm về, tôi đề nghị con gái vào bếp. Đầu tiên nó từ chối. (Sau này, nó nói rằng nó tưởng đâu tôi gọi nó vào để rầy la nó về một việc làm sai trái nào đó.) Thế là tôi bước vào phòng riêng của

nó và nói: “Alex à, con ngồi xuống đi. Mẹ muốn biết tại sao mấy hôm nay con lại ở trong tâm trạng kích động như thế.” Nó vẫn im lặng không chịu mở miệng. Tôi phải thuyết phục nó một lúc, cuối cùng nó cảm thấy tôi thực sự muốn hiểu rõ chuyện gì đã xảy ra với nó. Và chỉ đến lúc ấy nó mới mở miệng.

Lời lẽ nó cứ thế tuôn trào cùng với những giọt nước mắt lăn xả và tiếng nức nở nghẹn ngào.

“Mẹ, con biết con làm cho mọi chuyện trở nên tồi tệ ở Boston. Nhưng mà con đã cố gắng chứng minh cho mẹ thấy là con sẽ thay đổi khi về sống ở nhà. Có bao giờ mẹ sai con làm việc gì mà con từ chối đâu? Nếu mẹ muốn con đi mua sữa, lấy đồ giặt hấp về hoặc ra cửa hàng mua rau quả con đều làm theo ý mẹ. Con bao giờ cũng nói “vâng”. Tất cả những việc mẹ muốn con làm con đều làm theo: lau chùi tủ lạnh, dọn dẹp phòng khách, mang đồ đi giặt. Mẹ thấy không, cái gì con cũng đều làm tất. Thậm chí không một lời than vãn. Con làm những việc đó chỉ vì mẹ.

“Nhưng mà mỗi khi con hỏi xin mẹ một điều gì, bao giờ mẹ cũng chối phắt đi. Mà điều con đòi hỏi cũng có nhiều nhận gì cho cam. Bản thân con cũng cảm thấy mình tồi tệ lắm rồi khi đã tốt nghiệp phổ thông mà vẫn còn quanh quẩn ở nhà ăn bám cha mẹ. Vì vậy, con cũng đâu có dám đòi hỏi gì nhiều. Nhưng khi con yêu cầu điều gì, thì bao giờ nó cũng là quá trễ hoặc làm mẹ cảm thấy là quá đáng hoặc quá bất tiện hoặc không đúng theo cách của mẹ. Chỉ một lần thôi, mẹ ạ, con muốn mẹ nói “có” với con. Chỉ một lần cũng không được sao?”

Nó nói đúng. Tất cả những điều Alex nói đều đúng. Ngay khi nó bắt đầu nói ra tôi đã cảm nhận được điều đó. Nó luôn nói “có” còn tôi thì luôn nói “không”. Nó đã đưa ra cho tôi những thông tin phản hồi trực tiếp, còn nêu ra những ví dụ cụ thể nữa.

“Con nói đúng, Alex à, con hoàn toàn đúng. Đúng là mẹ đã làm như thế thật. Con nói đúng lắm.” Sau đó tôi có lời xin lỗi về sự vô tâm và độc đoán tới mức nghiệt ngã của mình. Tôi hứa sẽ có ý thức để nói “đồng ý” thường xuyên hơn. Tôi cảm ơn con gái vì thời gian qua nó đã luôn làm theo những yêu cầu của tôi. Dù Alex vẫn không được mượn xe của tôi sau cuộc nói chuyện này, nhưng cuộc trao đổi ấy thực sự đã thay đổi mối quan hệ giữa hai mẹ con. Chúng tôi chỉ nói chuyện với nhau khoảng 45 phút mà mối quan hệ mẹ con đã hoàn toàn thay đổi. Chúng tôi giao tiếp với nhau cởi mở hơn và mức độ tin cậy giữa hai mẹ con cũng tăng lên đáng kể.

Sau đó, chúng tôi thảo luận xem tại sao cuộc nói chuyện trên lại mang tính chuyển hóa cuộc đời sâu sắc như vậy. Alex nói rằng, cuối cùng khi nó nhận ra rằng tôi thực sự muốn nghe những tâm tư và suy nghĩ của nó thì nó biết rằng mình nên nói ra tất cả với tôi. Nó mong muốn và cần một ai đó để nó có thể nói ra tất cả mà không phải giấu diếm che đậy. Nó cần một ai đó lắng nghe mình nói và ủng hộ, chứ không phải một người chỉ biết phê phán và xét đoán. Cuộc nói chuyện cho thấy, tôi thực sự tôn trọng yêu quý nó và muốn trở thành đối tượng mà nó mong muốn được chia sẻ. Từ hôm ấy đến nay (đã 5 năm trôi qua) nó vẫn tìm đến tôi mỗi khi nó cần một ai đó lắng nghe mình.



Con người thường có khuynh hướng đánh giá người khác qua hành vi của họ và đánh giá bản thân qua động cơ của mình. Động cơ nằm sau hành vi của cô con gái trong chuyện rất thành thực, cô dự tính đầu vào đấy và rất đáng được tôn trọng. Nếu không nhận được sự tôn trọng này, mối quan hệ mẹ con sẽ trở nên xấu đi. Khi một ai đó cảm thấy mình thật sự nhận được sự cảm thông, người ấy sẽ thay đổi hoàn toàn cách nghĩ, cho phép mình nuôi hy vọng và có khả năng giải quyết những vấn đề nan giải.

Đã bao giờ bạn cố giao tiếp với đứa con 16 tuổi chỉ trả lời nhát gừng chưa?

Thời điểm quan trọng trong câu chuyện này xuất hiện khi cậu con trai 19 tuổi đưa ra nhận xét về cô em gái với cha mình. Hãy chú ý đến cách sắp đặt lại những mong đợi tinh thần của người cha. Rồi chú ý đến việc người cha sẵn sàng dành thời gian cho con gái.

Tôi đã tưởng đâu mình có mối quan hệ tốt đẹp với con gái tôi là Caitlin khi nó lớn lên. Chẳng mấy chốc con bé sẽ đến tuổi 16 trắng tròn. Bất thành linh, tôi có cảm giác mình là món đồ thời trang của năm ngoái, ý tôi muốn nói đến những thứ từng có giá trị nhưng nay không còn hợp thời nữa. Caitlin đã 16 tuổi, có xe hơi riêng và những mối quan tâm của nó. Nó tự trả tiền khí đốt và quần áo. Hóa ra tôi, cha nó, lại trở thành người quản lý nhà trọ cho Caitlin. Câu chuyện giữa cha và con gái thường diễn ra như thế này:

“Hôm nay con học thế nào?”

“Tốt.”

“Công việc của con có suôn sẻ không?”

“Được.”

“Cậu bạn trai mà con đang hẹn hò thế nào?”

“Ba! ...”

Tôi đâm lo lắng không hiểu tôi có thể nói chuyện được với con gái nữa hay không. Thế là tôi gọi điện cho cậu con trai 19 tuổi đang học đại học ở xa nhà. “Greg à, ba đây.” Tôi nói, “Ba lo lắng về Caitlin quá à. Nó không thiết nói chuyện gì với ba nữa.”

Con trai tôi bật cười. “Ba ơi, nó mới tuổi 16 mà. Không ai muốn nói chuyện nhiều với cha mẹ ở cái tuổi 16 cả.” Rồi Greg nói thêm, “Ba cũng đừng thúc ép nó quá. Hãy chờ đợi. Chỉ cần luôn có mặt

với nó mà thôi. Ba đừng lo, em con nó rất yêu ba mà.”

Từ tuần lễ đó tôi bắt đầu viết về mối quan tâm này trong cuốn sổ tay của mình, với vai trò của một người cha: “Đợi Caitlin đến một lúc nào đó.” Tôi không biết bao giờ thì thời điểm đó đến. Tôi không lên lịch cho nó được, mà chỉ biết chuẩn bị sẵn sàng để đón bất cơ hội khi nó đến. Tôi chỉ cần chờ đợi.

Công việc của tôi thường xuyên phải đi xa, đôi khi đến 5 ngày một tuần. Khi rong ruổi đường trường tôi thường không ngủ được, vì thế khi về đến nhà, thường vào lúc 9 hoặc 10 giờ tối, trong vòng một tiếng đồng hồ, tôi chộp ngay lấy cái điều khiển TV, ngã người trên chiếc ghế bành êm ái và bật hết kênh này đến kênh khác. Thỉnh thoảng, khi bước qua ngưỡng cửa, tôi kêu to, “Chào cả nhà.” Nhưng chỉ 5 phút sau tôi đã quay về với thú tiêu khiển của mình. Sau một giấc ngủ ngon lành, chỉ đến sáng hôm sau tôi mới có thể chú ý đến mọi người trong nhà.

Một đêm nọ từ sân bay về nhà, tôi cảm thấy không thiết nói chuyện với bất cứ ai trên đời này. Bạn biết không, đó lại là đêm mà con gái cần đến tôi. Trong lúc tôi leo lên cầu thang với những túi hành lý lĩnh kỉnh, Caitlin nói với tôi, “Chào ba, ba cho con một phút được không ạ?”

Tôi hơi giật mình và nghĩ, “Chà, chắc chỉ một phút thôi chứ gì.” Rồi một ý khác lóe lên như tia chớp trong đầu tôi: “Này đây có thể là cái giây phút ấy, bình tĩnh lại và suy nghĩ coi. Cái gì là điều quan trọng nhất ở đây? Mình có cần đi thêm một bước nào không? Có lẽ đây là giây phút Caitlin mở lòng ra với cha nó, như mình vẫn mong muốn.” Trong một phần triệu giây tôi tự hỏi, “Điều gì là quan trọng nhất ở đây?” [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất]. Thế là tôi bỏ những túi hành lý xuống và ngồi vào bàn. Caitlin bắt đầu nói. Tôi chẳng cần nói gì hết, chỉ đơn giản có mặt bên con trong vòng 45 phút, để lắng nghe và tiếp nhận.

Vào khoảng ba tuần sau, một bàn cờ đã sắp sẵn các quân cờ như

chuẩn bị cho một cuộc đấu xuất hiện một cách bí ẩn trên bàn ăn. Chẳng có ai trong nhà tôi chơi cờ cả. Thế nên nó nằm yên vị ở đó trong vài ngày. Rồi một hôm tôi đi ngang qua bàn ăn và nghe thấy một giọng nói vọng ra từ phòng khách, “Ba có muốn làm một ván cờ không?”

“Con gái, ba không biết chơi cờ mà. Hay là con dạy ba nhé.”

“Vâng ạ,” nó đáp và thế là trong tuần kế tiếp, hàng ngày tôi học đánh cờ với con gái.

Một tháng sau, trò chơi sắp chữ bắt đầu xuất hiện trong nhà. Một hôm, tôi nghe con gái hỏi, “Ba ơi, ba có biết một từ ba chữ cái thay cho từ “thế này thế nọ” không?” Chúng tôi bắt đầu chơi trò sắp chữ sau bữa ăn sáng. Bất ngờ như thế đấy, tôi và Caitlin trở thành đối thủ trong trò chơi sắp chữ. Mối quan hệ giữa hai cha con trở nên thân thiện và sâu sắc hơn.

Phần thưởng to lớn dành cho lòng kiên nhẫn của tôi trong việc chờ đợi khoảnh khắc của Caitlin là khi tôi đến thăm con gái ở nơi nó làm việc. Caitlin làm việc trong một quán café có món café sữa rất đặc biệt. Đó là một địa điểm dễ thương mà các cô cậu tuổi teen thường hay lui tới và tôi thích đến đó vào các buổi chiều Chủ nhật để thăm con bé.

Một hôm, Caitlin ngược mắt nhìn lên đúng vào lúc tôi bước qua cửa. Hoàn toàn tự nhiên, nó chạy ra khỏi quầy lao đến ôm tôi nồng nhiệt. Cái giây phút ấy, đối với tôi mà nói, trị giá hàng triệu đô. Sau đó nó pha cho tôi một ly café sữa thật đặc biệt. Nó biết cách làm sao đánh cho thật bông lớp bọt sữa café, sau đó hót lớp bọt trên cùng đi thay thế vào đó lớp bọt ở giữa bằng một cái muỗng nhỏ. Hiệu quả thật tuyệt vời: tôi bỏ hai miếng đường lên trên lớp bọt mà bọt vẫn không tan ra. Con gái tôi là người pha café sữa ngon nhất trên đời và tôi thật sung sướng khi biết điều đó.

Một lần khi tôi chuẩn bị ra khỏi quán, tôi dừng lại giữa lớp cửa

trong và cửa ngoài để đọc thông báo trên tấm bảng treo gần đấy. Tôi chắc Caitlin nghĩ rằng tôi đã đi khỏi nên quay sang nói với một đồng nghiệp của nó, “Đây là khoảnh khắc đẹp nhất của mình trong ngày Chủ nhật!” Nghe vậy, tôi thấy sống mũi cay xè và những giọt lệ sung sướng trào lên khóe mắt.

Đã một năm trôi qua kể từ khi tôi bắt đầu viết về khoảnh khắc của Caitlin trong cuốn sổ tay. Thời gian đầu tôi phải dừng lại, suy nghĩ, và lựa chọn một cách có chủ ý [Thói quen 1: Luôn chủ động]; quả thật là rất khó. Và bây giờ, sau nhiều tháng, tôi nhận được những phần thưởng thật sâu sắc, mãn nguyện và có giá trị, không còn khoảng dừng giữa kích thích và phản ứng nữa. Bắt lấy những khoảnh khắc của Caitlin đã trở thành thói quen của tôi.



“Một hôm, Caitlin ngược nhìn lên đúng vào lúc tôi bước qua cửa. Hoàn toàn tự nhiên, nó chạy ra khỏi quầy, lao đến ôm tôi nồng nhiệt. Khoảnh khắc ấy, đối với tôi mà nói, trị giá hàng triệu đô.”

Quan hệ giữa hai cha con tôi đi vào chiều sâu hơn. Những cuộc trao đổi giữa hai cha con thường là do Caitlin khởi xướng. Chúng tôi nói đủ thứ chuyện trên đời từ triết học và sinh học cho đến tôn giáo, đạo đức, các giá trị và đạo lý làm người. Tôi có thể nói về những điều quan trọng nhất đối với mình. Nhưng cái thậm chí còn quan trọng hơn, chính là cái mà tôi có được nhờ hiểu rõ về con gái hơn. Cái được bắt đầu bằng mệnh đề, “Tìm kiếm sự hiểu biết...” đã trở thành một tiền đề: để thấu hiểu một tâm hồn khác chỉ cần lặng lẽ có mặt bên họ.



Nhiều năm qua người ta đã nói về tầm quan trọng của việc dành thời gian cho nhau. Tôi cho rằng điều này không bao giờ thay thế được khoảng thời gian bên nhau. Cả hai đều cần thiết. Cha mẹ đơn giản chỉ cần ở bên cạnh và sẵn sàng dành thời gian cho con cái. Thật là một thách thức không nhỏ trong thế giới ngày nay khi cả cha lẫn mẹ đều đi làm và phải giải quyết hàng ngàn việc lớn nhỏ khác nhau. Điều quan trọng là sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các hạng mục (quyết định xem cái gì là quan trọng nhất – Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất) sau đó sắp đặt thời gian cho những sự việc bất ưng ngẫu hứng xảy ra trong cuộc sống của con trẻ.

Nuôi dạy bọn con trai lớn lên nơi đồng cỏ

Người mẹ này đã cố gắng thiết lập mối quan hệ với con trai riêng của chồng và đã nản lòng trước sự khước từ và thái độ thụ động của cậu bé. Nhưng sau khi tự nhận thức ra vấn đề, chị trở nên chủ động hơn và tập trung cho những mối quan tâm chân thật chứ không phải là kết quả.

Người vợ đầu tiên của chồng tôi đã bỏ rơi anh ấy và đưa con trai của họ tên là Ty khi nó mới ba tuổi. Hầu như cả họ nhà anh đều nói rằng họ vui sướng khi dứt bỏ được người đàn bà này. Nhưng tôi thì không nghĩ là trên đời này lại có đứa con nào vui sướng khi bị dứt ra khỏi vòng tay mẹ. Ty chắc chắn chịu nhiều đau khổ thiệt thòi trong việc này. Khi tôi kết hôn với cha nó, Ty mới được năm tuổi. Tôi không chắc nó có hiểu rõ tình cảm của mình vào lúc đó hay không, nhưng tôi biết thằng bé bị giằng xé và lẫn lộn về khái niệm người mẹ – mẹ đẻ hay mẹ ghẻ.

Điều tệ hại là mẹ nó không thường xuyên đến thăm con. Có lúc chị ta lặn mất tăm sáu tháng liền. Rồi một hôm lù lù xuất hiện ở ngưỡng cửa với tuyên bố xanh rờn, “Tôi muốn sống cùng với Ty. Nó cũng là con tôi mà.” Tôi biết nỗi đau mà người mẹ này có thể gây ra cho thằng bé, nhưng nó vui mừng khôn xiết khi gặp lại mẹ. Tôi còn có thể làm gì đây? Tôi nghĩ Ty có thể cảm nhận được rằng tôi không thích chuyện này chút nào. Nó hiểu lắm và nghĩ rằng tôi đang cố gắng thay thế vai trò mẹ ruột của nó. Tôi chỉ muốn bảo vệ nó, còn nó thì cố đẩy tôi ra xa. Nhiều năm trời trôi qua như thế.

Đầu tiên, tôi cố gắng làm tất cả những gì mà nó thích để chiếm được tình cảm của thằng bé. Chẳng gì tôi cũng là cô giáo, không có đứa trẻ nào mà tôi không thể chinh phục được trong vòng 6 tháng. Nhưng với đứa bé này thì không. Nó là đứa trẻ duy nhất trên đời mà tôi chịu không tìm được cách đi vào con tim nó.



Chúng tôi cùng đi sở thú, tham dự những trận đá banh. Mùa hè, chúng tôi cũng thuê thuyền đi câu cá với nhau. Đó đều là những hoạt động mà Ty rất thích. Nhưng chẳng có chuyện gì làm cho nó cảm động. Mặc dầu về thực chất tôi nuôi dạy nó, nhưng giữa hai chúng tôi không có mối quan hệ nào khác.

Phải, tôi đã cố hết sức ngay từ đầu nhưng không thành công nên đành bỏ cuộc. Tôi chẳng có ác ý gì với con chồng. Tôi yêu thương nó thật lòng, tôi chỉ không có cách nào đến gần được thằng bé mà thôi. Thế là tôi dành tâm lực của mình vào việc khác. Tôi rất thành công trong công việc và những hoạt động từ thiện của nhà thờ. Ở nhà tôi tỏ ra lịch sự đúng mức. Tôi đòi hỏi nó vệ sinh phòng ốc của nó sạch sẽ, làm những việc vặt hàng ngày và làm hết bài tập về nhà. Về phần mình, tôi nấu cho nó ăn, giặt giũ quần áo cho nó và quan tâm để giường nệm của nó luôn sạch sẽ. Đó là tất cả những gì tôi có thể buộc mình phải làm.

Đến tuổi vị thành niên, Ty gặp phải hàng loạt vấn đề rắc rối. Nó uống rượu thậm chí xài cả chất trắng nữa. Có lúc nó còn bị nhốt vào tù. Chúng tôi đã làm tất cả trong khả năng để mong nó nên người. Chúng tôi tìm một bác sĩ tâm lý giúp nó vượt qua những vấn đề của mình, nhất là việc mẹ ruột từ bỏ nó sớm như vậy. Bất chấp tất cả những việc làm đó, mối quan hệ giữa chúng tôi – nếu bạn có thể gọi như vậy – vẫn không hề được cải thiện. Thành thật mà nói, tôi cũng ít có thời gian ở nhà. Tôi không thể xử lý tốt những căng thẳng bất đồng, khi con chồng và tôi cùng ở dưới một mái nhà.

Sau 16 năm hôn nhân và nuôi dạy Ty, người mà tôi thực sự coi như đứa con đứt ruột để ra, tôi đọc được câu chuyện mang tên, “Xanh và sạch” trong cuốn *7 thói quen của người thành đạt*. Chợt một tia sáng lóe lên trong đầu tôi. “Ồi trời,” tôi nghĩ. “Chính là thế rồi. Chính là thế rồi. Mình cần nuôi dạy bọn con trai giữa chốn thiên nhiên.” Tôi biết rằng mình đã bỏ qua điểm này. Câu chuyện cho biết, có một thời điểm nào đó, một đồng cỏ xanh và sạch là điều quan trọng đối với bọn con trai. Nhìn lại, tôi có thể thấy những yêu cầu của tôi đối với Ty như lau dọn phòng, giặt quần áo, cọ rửa phòng tắm là đúng theo cách nào đó. Bây giờ tôi nghĩ, “Ồ không, mình không thể làm những việc này nữa. Thằng

bé quan trọng hơn bất cứ thứ gì khác. Mình phải thử xem sao. Ít nhất cũng phải thử mới biết được.”

Bây giờ Ty đã 21 tuổi. Đó cũng là lúc tôi rút lại những đòi hỏi của mình, quyết định làm mới mối quan hệ với nó. Đầu tiên tôi quyết định sẽ không quyết liệt phản đối hay bài bác một cách máy móc tất cả những việc ngu xuẩn mà nó đã làm nữa. Tôi sẽ giữ mồm giữ miệng và chịu khó lắng nghe nó nói nhiều hơn. Sau đó tôi sẽ đáp lại như thế nào đó mà không gây cho nó có cảm giác chống đối hay bị đe dọa. Thứ hai, tôi biết mình cần tìm cách gần gũi với Ty hơn. Nhưng vấn đề là ở chỗ, nó không muốn dành thời gian ở bên tôi. Nó đã nói rõ ý của mình khi tôi bắt đầu đề cập đến vấn đề này. “Thôi được,” tôi đồng ý, “nhưng ít ra con cũng có thể đi ra ngoài ăn tối với di ít nhất tháng một lần chứ?” Đang bỏ đi nó bỗng dừng lại, quay đầu nhìn tôi và nói, “Vâng, con có thể làm điều đó”. Thực ra điều này không phải là mong muốn ban đầu của tôi.

Tôi ra thời hạn cho mình, sau 6 tháng phải có những khoản ký quỹ đầu tiên trong tài khoản tình cảm của Ty. Suốt trong 6 tháng, tôi lắng nghe ý kiến của nó một cách có chủ định và cẩn thận. Trong khoảng thời gian đó, chúng tôi ra ngoài ăn tối mỗi tháng một lần. Trong những tháng đó, tôi không buộc nó phải trở thành cái người mà tôi muốn. Sau 6 tháng tôi nhận ra là cả hai chúng tôi đều khác đi nhiều. Tôi bắt đầu chấp nhận một thực tế rằng, tất cả chúng ta mỗi người đều có cách nhìn nhận riêng về cuộc sống. Sau 6 tháng tôi có thể công nhận Ty, một Ty thật sự tốt hơn rất nhiều với cái người mà tôi vẫn nhìn nhận xưa này. Tôi nghĩ nó cũng bắt đầu nhìn tôi với con mắt khác.

Bốn năm đã trôi qua kể từ ngày tôi làm cuộc thử nghiệm với việc thiết lập những mối dây tình cảm với con chồng. Ty đã dọn ra ngoài sống. Mới sáng nay thôi nó còn ghé qua nhà thăm chúng tôi. Chỉ ghé qua nói dăm câu ba điều. Tôi rất vui khi gặp con trai.

Mối quan hệ giữa chúng tôi còn tốt đẹp hơn cả những gì mà tôi mong muốn nữa. Thật vậy, cuối cùng chúng tôi đã vun đắp được mối quan hệ tốt đẹp nhờ vào việc biết ưu tiên cho những điều quan trọng nhất.



Khi người ta từng bị từ chối, họ thường rút vào vỏ ốc để tự bảo vệ mình khỏi bị khước từ lần nữa. Khi chúng ta biến yêu thương thành hành động, không phải chỉ là cảm xúc, khi chúng ta biến yêu thương thành một giá trị để hiện thực hóa, không phải chỉ là một dạng tình cảm; và khi chúng ta hành động một cách kiên định và chân thành, thì những người bị tổn thương về mặt tình cảm và trở nên hoài nghi cũng bắt đầu tin tưởng trở lại. Đó cũng là một lời tiên đoán thành hiện thực.

Tôi còn nhớ một lần tôi đã nói với con gái tôi khi nó vừa gặp một kinh nghiệm bị từ chối như sau: “Con gái, hãy cứ là một người dễ bị tổn thương, con ạ.” Nó đáp: “Nhưng điều đó đau đớn lắm ba ơi.” Tôi bèn nói: “Hãy có được cảm giác an toàn từ lòng chính trực, niềm tin và hệ thống giá trị của con, chứ không phải từ cách người khác đối xử với con; như thế thì bề ngoài con vẫn có vẻ dễ bị tổn thương nhưng sâu thẳm bên trong, con là người không dễ gì bị tổn ngã đâu.” Một trong những điều đáng yêu nhất về một con người chính là tính dễ bị tổn thương của anh ta hay cô ta. Những người chung quanh nhận ra điều đó và thường nuôi dưỡng để tính dễ bị tổn thương đó dễ bộc lộ. Những sợi dây ràng buộc tuyệt vời nhất trong các mối quan hệ sẽ được hình thành khi hai bên có nỗ lực bảo vệ nỗi niềm nhạy cảm ấy. Đó là lý do tại sao, điều quan trọng giúp duy trì tình yêu thương là việc chia sẻ với nhau những cảm xúc chứ không chỉ là những kinh nghiệm và suy nghĩ.

Ba thật sự muốn làm việc đó cho con sao?

Hãy chú ý đến việc người cha trong câu chuyện này đã không bỏ rơi con trai mình cũng như không nhượng bộ cậu. Đồng thời, chú ý đến khát khao được coi trọng của cậu con trai và sự ngạc nhiên của cậu khi cha mình thật sự mang lại điều đó.

Một buổi tối tôi về nhà và thấy đứa con trai học lớp 10 của tôi đang hết sức hoang mang, nó phải thi lại môn viết luận. Nó ngồi bệt trên sàn nhà bếp mỗi lúc một cau có, buồn bực hơn. Con hoảng loạn của nó lên đến đỉnh điểm và nó bắt đầu kêu khóc. Điều này thật bất thường đối với một thằng con trai 15 tuổi. Thấy thế, tôi bụng bảo dạ, “Chuyện gì xảy ra thế này? Mình phải thận trọng mới được. Mình cần phải nghe ngóng tình hình trước đã. Được rồi, nên đặt ra câu hỏi nào với thằng nhỏ đây? Hãy nhớ, chỉ khi nào mình lắng nghe với một sự cảm thông, mình mới có thể tạo ra bầu không khí cởi mở.”

Thế là tôi bắt đầu thăm dò con trai. Với những giọt nước mắt và những cơn cảm xúc bộc phát, Mike làm tôi hiểu rằng nó lo sợ mình sẽ phải thi lại môn này nhiều lần. Có lẽ bạn chưa biết, Mike bị tật ở tay nên nó không thể viết bài nhanh như bình thường. Trong cơn bấn loạn, nó hình dung mình phải làm bài thi từ hai giờ chiều mà đến nửa đêm vẫn chưa hoàn thành dù đã chuẩn bị kỹ. Nó tỏ ra hết sức căng thẳng và bây giờ nó thốn thức kêu lên, “Ba ơi, con không thi đâu. Không muốn một chút nào. Đừng bắt con làm điều đó. Ba hãy viết thư đề nghị để con không phải thi lại nhé.”

Bởi vì tôi đang nghe con trai với đôi tai cảm thông cho nên tôi có khả năng diễn đạt lại mối quan tâm và lo sợ của nó. “Mike à, có phải con lo lắng vì không biết là con sẽ làm trong bao lâu phải không?”

“Vâng ạ.”

“Hay là để sáng mai ba gọi điện thoại cho trợ lý của thầy hiệu trưởng, nói với cô ấy rằng con lo lắng về độ dài của bài thi. Có thể ba sẽ đề nghị cô ấy kiểm tra lại sau 30 phút xem con có bị mệt không. Rồi sau đó cứ 15 phút lại kiểm tra một lần, bằng cách này con có thể thực hiện bài thi lại mà không có chuyện gì xảy ra. Rồi sau đó con có thể hình dung cách xoay xở ra sao. Như vậy có ổn không?”

Hình như máu rút hết khỏi khuôn mặt con tôi. Nó trân trân nhìn tôi: “Ba sẽ làm thế chứ? Ba thực sự sẽ làm điều đó ư?”

“Ba sẽ làm như thế, nếu điều đó giúp ích được cho con.”

“Nếu vậy, khi gọi điện thoại ba có thể hỏi cô ấy xem con có thể không làm bài thi lần này được không?” Nó hỏi, đôi mắt nó hiện lên lời cầu xin mãnh liệt.

“Mike à, con cũng biết là ba không thể làm điều đó. Con phải trải qua kỳ thi này thì mới được lên lớp 11 chứ. Nhưng có đúng là con thực sự không muốn làm bài thi không? Hay là con sợ rằng con sẽ cảm thấy đuối sức?” Tôi cố gắng cho Mike thấy điều tôi thật sự cảm nhận là nỗi sợ hãi của nó.

“Đúng đúng. Ba nói đúng đó. Đó là điều làm con sợ nhất,” nó thừa nhận.

“Được rồi, ba sẽ gọi cho cô ấy vào buổi sáng. Sau đó sẽ gọi lại cho con biết mọi chuyện.”

Mike vẫn chưa cảm thấy yên tâm thật sự. Nó vót vát thêm lần nữa. “Vậy, nếu ba gọi cho cô ấy, ba hãy nói cho cô ấy biết về cái tay của con nhé. Biết đâu cô ấy sẽ nói là con không cần phải thi lại thì sao ...”

“Không. Ba chỉ hứa là ba sẽ gọi cho cô trợ lý, nói cho cô ấy biết về nỗi lo lắng của con về thời lượng. Sau đó, có thể cứ sau 30 phút cô ấy sẽ kiểm tra xem con có bị mệt quá hay không thôi.”

“Nhưng ba ơi, con sẽ đói lắm. Trong phòng thi người ta không cho phép ăn uống. Con không thể nhịn ăn trong vòng 6 tiếng. Vậy con biết làm gì đây? Căng tin thì đóng cửa, mà con lại không được phép mang đồ ăn vào phòng.” Tôi có thể nói rằng Mike vẫn còn rất sợ và bây giờ đang tìm đủ mọi cách để không phải làm bài thi lần này.

“Vậy là Mike à, con sợ con sẽ bị đói sao?”

“Vâng vâng. Ba cũng biết là con không thể nhịn ăn quá lâu mà. Con có thể bị xỉu.”

“Thôi được. Ba cũng sẽ đề nghị cô ấy cho phép con mang thức ăn vào phòng. Chúng ta sẽ tìm cách dàn xếp để con có thể ăn nhẹ, nếu cần.” Tôi biết rằng tôi cần tỏ ra kiên nhẫn trong khi cậu con trai đang viện hết cớ này đến cớ khác để khỏi phải làm bài thi. Tôi biết chuyện này sẽ làm cho tôi tốn một ít thời gian, vì thế tôi luôn chứng tỏ cho Mike thấy là tôi bao giờ cũng sẵn sàng giúp nó giải quyết những vấn đề mà nó nghĩ là mình có thể gặp phải.

“Ồ phải, nếu ba có thể đề cập đến vấn đề đồ ăn thì tốt quá,” nó thừa nhận.

“Được rồi,” tôi nói, “như vậy là chúng ta giải quyết vấn đề xong rồi nhé. Thôi con đi học bài và làm hết bài tập về nhà đi, sau đó hãy đi ngủ sớm. Sáng mai con sẽ tươi tỉnh và khỏe khoắn để làm bài thi. Còn ba thì sẽ gọi điện cho cô trợ lý của thầy hiệu trưởng để nói cho cô ấy biết về những mối lo lắng của con.”

“Vâng, như thế là tốt rồi. Cảm ơn ba.”

Sáng hôm sau tôi tạm biệt con trai, ôm con một cái thật chặt, đưa nó ra bến xe bus rồi gọi cho cô trợ lý từ phòng làm việc của mình. Khi cô cầm máy, tôi nói về những nỗi lo lắng của Mike. Đầu tiên cô còn cười, sau đó thì nói, “Thưa ông Hofmeyer, Mike không biết rằng chúng tôi có phục vụ bánh pizza vào lúc 1 giờ để bọn trẻ thư giãn, sẽ có soda và bánh ngọt ở trong phòng khi bọn trẻ làm bài thi. Bài thi lại chỉ kéo dài 90 phút và có ít nhất

“Thật là một sự thay đổi lớn. Chưa đầy 24 tiếng đồng hồ trước, con trai tôi còn ngồi ghế dành dành trên sàn nhà bếp, bây giờ thì nó như muốn bay lên và hào hứng nói chuyện với ông già nó.”



90 học sinh trong số 140 học sinh lớp 10 phải làm lại bài kiểm tra này. Có nhiều bạn cùng thi với Mike. Tôi đoán là Mike nghĩ rằng chỉ có một mình cậu ấy phải thi lại. Thật là một hiểu lầm. Nếu muốn, ông có thể nói lại điều này. Hoặc ông có thể dành cho cậu ấy một ngạc nhiên thú vị.” Tôi mỉm cười khi nghe cô nói.

Tôi cảm ơn cô đã dành thời gian cho mình rồi gác máy. Vài phút sau, chuông điện thoại reo vang, đó là Mike.

“Ba đã gọi cho cô ấy chưa?”

“Rồi, ba vừa gọi xong. Cô ấy bảo mọi việc đều ổn. Cô ấy chưa từng thấy ai làm bài thi quá hai tiếng cả. Cứ sau 30 phút, cô ấy lại vui lòng kiểm tra xem con có ổn không. Và nếu con cảm thấy đói bụng thì cô ấy có chuẩn bị vài món ăn nhẹ trong phòng. Nếu con có bất cứ thắc mắc nào cô ấy sẽ sẵn lòng giải đáp cho con.”

“Có đúng là ba đã gọi điện chứ?”

“Đúng Mike ạ, ba đã làm chuyện đó mà.”

“Tốt lắm, tạm biệt cha.”

Cuối buổi chiều hôm đó, Mike vừa đi vừa nhún nhảy bước vào văn phòng làm việc của tôi. Nó đi tàu lửa vào trung tâm thành phố, sau đó sẽ cùng tôi đi xe về nhà. Cu cậu cứ cười toe toét suốt. “Ba đoán xem chuyện gì xảy ra nào. Con chỉ làm mất một tiếng rưỡi thôi nhé. Và họ còn có bánh pizza nữa ...”

Thật là một sự thay đổi lớn. Chưa đầy 24 tiếng đồng hồ trước nó còn ngồi giã gạo đập trên sàn nhà bếp bây giờ thì nó như muốn bay lên và hào hứng nói chuyện với ông già nó. Bạn biết không, kinh nghiệm này dạy cho tôi hai điều. Thứ nhất, khi tôi thực sự là một người cha như con tôi mong muốn, bản thân tôi cũng được mãn nguyện. Thứ hai, tôi hiểu ra rằng cần phải tỏ ra kiên nhẫn, đầu tiên hãy cố hiểu con cái, sau đó giữ vững cam kết của mình và đó chính là cơ sở vững chắc để xây dựng lòng tin trong bất cứ mối quan hệ nào.



Tôi tin rằng nếu một người yêu thương một ai đó theo năm cách mang lại sự đồng tâm nhất trí thì tình yêu sẽ đơm hoa kết trái và những mối dây tình cảm sẽ được thiết lập. Cách thứ nhất chỉ đơn giản là hiểu đối phương, cả về mặt cảm xúc lẫn ý nghĩa. Cách thứ hai là làm cho đối phương hiểu rõ về mình, cả về mặt cảm xúc lẫn ý nghĩa, ở tầng bậc sâu sắc hơn. Cách thứ ba là mạnh mẽ công nhận giá trị của người kia bằng ngôn từ, tức là nói rằng bạn yêu thương quý mến họ, khẳng định khả năng của họ, rằng họ sẽ làm tốt việc đó. Cách thứ tư là cầu nguyện với họ và cho họ, nếu họ tin vào điều đó. Và cách thứ năm là hy sinh cho họ, làm một cái gì đó vì họ để họ nghĩ rằng bạn không nề hà việc gì mà không làm cho họ. Sự hy sinh này chính là điều hết sức quan trọng trong mối quan hệ cha con trong câu chuyện này. Người cha vui lòng làm một việc mà đứa con trai cảm thấy là sẽ lôi ông ra khỏi vùng thoái mái của mình và chính sự hy sinh này đã tạo nên những khác biệt.

HÔN NHÂN VÀ GIA ĐÌNH: COI TRỌNG SỰ KHÁC BIỆT

- TÔN VINH NHỮNG ĐIỂM KHÁC BIỆT
- SPORTSCENTER
- YÊU LÀ MỘT ĐỘNG TỪ
- NHÀ KÍNH
- NGƯỜI CHỒNG VÔ TƯ CỦA TÔI
- NHỮNG SÚ MỆNH
- NỮ THỢ GIẶT SIÊU HẠNG

Tôn vinh những điểm khác biệt

Đây là một câu chuyện đặc biệt về sự đoàn kết gắn bó được đem hoa kết trái từ những khác biệt trong gia đình. Nó dạy ta cách đánh giá cao tình yêu thương trong gia đình và rằng sự tôn trọng những khác biệt sẽ dần dần gỡ rối những khó khăn và những vấn đề đau lòng. Bạn hãy chú ý đến việc hạnh phúc và sự bình an đã được tạo ra như thế nào trong một đại gia đình gồm nhiều thế hệ.

Hôn nhân là một cuộc hành trình kỳ thú, nhưng cũng đầy thách thức nhất là khi nó là sự kết hợp giữa hai nền văn hóa, phong tục, tôn giáo và chủng tộc. 15 năm trước tôi lập gia đình và trong 15 năm ấy tôi đã học được nhiều bài học khó khăn nhưng giá trị. Tôi là một người gốc Ấn sinh ra trên một hòn đảo nhỏ, cách nước Mỹ cả nửa vòng trái đất. Tôi lớn lên ở thủ đô Washington trong một cộng đồng quốc tế năng động và đầy sức hấp dẫn, bởi vì cha tôi làm việc trong ngành ngoại giao.

Sinh sống ở Mỹ, trên nhiều phương diện gia đình tôi có lối sống phương Tây, nhưng đồng thời vẫn gìn giữ bản sắc văn hóa và những tập tục truyền thống; tôi được nuôi dạy từ nhỏ như một người Hindu chính cống. Khi tôi gặp người chồng tương lai của tôi, nhiều vấn đề được đặt ra bởi vì anh ấy có một gốc gác hoàn toàn khác – một người Mỹ da trắng ở vùng Bờ Tây, và xuất thân từ một gia đình theo đạo Thiên Chúa giáo gốc. Lẽ tự nhiên, mâu thuẫn phát sinh, chủ yếu đến từ phía gia đình tôi vì họ có những mong đợi khác hẳn.

Tôi sẽ luôn nhớ cái ngày tôi định từ bỏ mối quan hệ yêu đương bị cấm đoán chỉ vì tôi cảm thấy mình bị giằng xé tứ bề. Một mặt, gia đình tôi có quan điểm rất bảo thủ về hôn nhân dị tộc, nhất là khi tôi muốn cải đạo, theo niềm tin Thiên Chúa của người yêu và chúng tôi dự định sống ở một thị trấn khá hẻo lánh ở mãi tận Bờ Tây. Mặt

khác, gia đình anh ấy cũng rất bảo thủ, họ cũng mong muốn con trai mình cưới một cô gái da trắng, sinh trưởng trong một gia đình Thiên Chúa giáo như họ.

Nhưng rồi tôi nhanh chóng nhận ra rằng: trong khi tôi hiểu lập trường của hai bên gia đình, tôi cũng biết rằng tôi phải can đảm vượt lên những chướng ngại trên con đường tìm hạnh phúc của mình. Tôi không quá sợ hãi trước những thách thức. Trong thực tế, tôi và bạn trai đã đi đến quyết định đứng ra chịu trách nhiệm về cuộc đời mình. Vì tình yêu và sự kính trọng dành cho hai bên gia đình, chúng tôi quyết định sẽ làm tất cả để xây dựng mối quan hệ tốt giữa nhà trai và nhà gái dựa trên cơ sở thông cảm và tôn trọng lẫn nhau.

Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi trở về nhà cha mẹ mà không khỏi sợ hãi khi nghĩ đến những khó khăn trong việc thực hiện quyết định trên. Tôi sinh trưởng trong một nền văn hóa nơi con cái chỉ làm theo ý chí của người lớn trong nhà chứ không được phát biểu ý kiến của mình. Thế là lần đầu tiên trong đời, tôi phải làm sao để ý kiến của cá nhân mình đến được tai mọi người. Theo truyền thống, cha tôi là người có quyền tối cao trong gia đình, tôi đóng vai trò sứ giả hòa bình và chấp nhận bất cứ cái gì đến với mình, xấu hay tốt cũng vậy. Đây là lần đầu tiên trong đời, tôi cố gắng đại diện cho chính mình.

Phản ứng của cha tôi trước kế hoạch hôn nhân của tôi đúng như tôi dự đoán. Ông rất tức giận và ban lệnh cấm, ông nói rằng người đàn ông mà tôi yêu sẽ không được đón nhận vào gia đình tôi. Với tất cả lòng can đảm mà tôi có được, cùng với thái độ bình tĩnh và xác tín tôi đáp, “Nếu vậy, con cũng không thể ở lại đây được.”

Sau đó cha con chúng tôi bước vào trong một cuộc chiến tranh lạnh, không ai nói với ai một lời. Rồi ngay hôm sau một điều lạ lùng đã xảy ra, cuối cùng tiếng nói của tôi đã được đón nhận. Cha bảo tôi đi vào thành phố với ông và tôi đồng ý, như bao giờ tôi cũng vâng lời mỗi khi ông muốn tôi đi đâu với ông. Cha tôi là một người kín đáo

không dễ bộc bạch nỗi lòng trong những cuộc trò chuyện, nhưng được làm bạn với ông lại có một ý nghĩa đặc biệt khác.

Chúng tôi im lặng hồi lâu, rồi cha tôi với vẻ mặt tươi tỉnh hơn, đề nghị tôi mời người yêu đến nhà chơi. Dù ông nói thế tôi vẫn im lặng, lắng nghe ông nói tiếp. Bao giờ cũng vậy, những khi không chắc chắn về những điều muốn nói với cha, tôi chỉ im lặng lắng nghe mà thôi. Ông cũng yêu cầu đôi uyên ương lên kế hoạch mời tất cả bạn bè và họ hàng đến dự một buổi tiệc gặp mặt để thông báo về việc đính hôn của chúng tôi. Nghe vậy tôi hoàn toàn sững sờ. Mới cách đây 24 tiếng, ông còn lên tiếng cấm đoán mối quan hệ của chúng tôi, bây giờ ông lại chúc phúc cho đôi trẻ. Tôi vừa nhẹ nhõm vừa mang nặng cảm giác biết ơn cha, vì tôi biết rằng ông đã phải đấu tranh với chính mình để chấp nhận cuộc hôn nhân mà ông không mong muốn này.

Người yêu tôi ra mắt nhà gái ngay sau đó. Thật tuyệt vời khi thấy anh giữa những người thân trong gia đình. Anh làm quen với không biết bao nhiêu điều lạ lẫm: văn hóa của chúng tôi, thức ăn và âm nhạc của chúng tôi, cả trang phục truyền thống của người Hindu nữa. Trong bữa tiệc đính hôn, tôi mặc chiếc sari của mẹ, đó là loại váy truyền thống của người Ấn Độ. Một buổi lễ cầu phúc theo phong tục của người Hindu cũng được tổ chức cho đôi uyên ương, để ban phước cho mối quan hệ dài lâu và sự kết đôi may mắn trong tương lai giữa hai người. Thật tuyệt vời khi chúng kiến cảnh người chồng tương lai của tôi thành tâm đón nhận tất cả những phong tục chắc chắn là hoàn toàn xa lạ đối với anh. Tôi nghĩ thái độ của anh là một niềm an ủi lớn đối với gia đình tôi.

Đám cưới của chúng tôi là sự khởi đầu cho mối quan hệ tốt đẹp giữa hai bên gia đình. Tôi mặc áo sari màu hồng, với những dải kim tuyến màu bạc còn chồng tôi thì mặc đồ vest. Chúng tôi trao cho nhau vòng hoa cưới theo phong tục đám cưới của người Hindu và cha xứ thực hiện một buổi lễ đơn giản nhưng ý nghĩa, có sự tham dự của hai bên gia đình.

Những năm sau đó, anh trai và em gái tôi luôn ủng hộ đám cưới của chúng tôi như bao giờ họ cũng thế, nhưng cảm nghĩ của cha mẹ tôi thì vẫn có sự khác biệt, họ vẫn man mác buồn với cảm giác như mất đi đứa con gái của mình. Tuy vậy, cùng với năm tháng cảm giác này dịu bớt đi rất nhiều. Thời điểm đáng nhớ đầu tiên là khi tôi sinh đứa con đầu lòng là một bé gái xinh xắn. Nó là cháu gái đầu tiên và duy nhất của ông bà; chính việc cùng yêu thương một sinh linh bé bỏng mới chào đời mà tất cả mọi người trở nên gần gũi nhau hơn, ý thức chấp nhận những khác biệt trong cuộc hôn phối của chúng tôi bắt đầu có cơ sở để phát triển.

Tôi sẽ không bao giờ quên cái ngày trong một lần đến thăm nhà chúng tôi, mẹ tôi ân cần đề nghị được nuôi dạy con tôi trong trường hợp có bất cứ chuyện gì xảy ra cho tôi hoặc chồng tôi. Tôi xúc động đến tận tâm can, không chỉ vì tình yêu của bà dành cho tôi và cháu ngoại, mà còn bởi vì bà nghĩ sẽ nuôi dạy nó theo truyền thống đạo Thiên Chúa. Tôi có một cảm thức rõ ràng rằng cuộc sống của chúng tôi có chỗ đứng thật sự trong trái tim bà. Đó là giây phút tôi cảm nhận được sự chấp nhận của bà và cả sự bình an nữa, một kinh nghiệm sẽ mãi mãi làm tổ trong trái tim tôi.

Trong những năm này, cha tôi cũng biểu thị tình yêu và sự chấp nhận của ông theo những cách thức kỳ lạ nhưng đầy ý nghĩa. Không ít lần ông dùng ảnh hưởng của mình trong cộng đồng ngoại giao để giúp cho nỗ lực hòa nhập với đức tin mới của tôi. Thường thì cha tôi sẽ đi thêm một bước nữa để làm điều gì đó tốt đẹp cho những người Thiên Chúa giáo, và tôi bao giờ cũng tự hỏi tại sao ông lại làm điều đó. Đó cũng là những kinh nghiệm mang đậm tính nhân văn, không thể nào quên đối với tôi.

Khoảng ba năm về trước, tôi có bằng chứng xác thực cho cảm nhận rằng chúng tôi đã nhận được sự chấp thuận hoàn toàn đối với cuộc hôn nhân của chúng tôi. Khi người anh thân yêu của tôi qua đời, đại gia đình chúng tôi ở cách xa nhau nửa vòng trái đất.

Khi tụ họp lại với nhau trong tình thương và nỗi đau mất mát, chúng tôi tìm ra một cách để nối kết với nhau, điều mà trước đây chưa từng xảy ra. Mẹ yêu cầu tôi làm một buổi lễ cầu nguyện và tưởng nhớ hương hồn của anh tôi trong tang lễ. Tôi rất ngạc nhiên vì mẹ biết rõ đó sẽ là lễ cầu hồn theo truyền thống Thiên Chúa giáo, tuy vậy điều đó đã không còn là vấn đề đối với bà nữa. Thật là một vinh dự đối với tôi, vì tôi biết rằng bà chấp nhận niềm tin và nghi lễ tôn giáo mới của tôi. Trong buổi lễ cầu hồn đặc biệt đó, những nghi lễ tôi tiến hành là sự kết hợp của nhiều tôn giáo khác nhau: Đạo Hindu, Đạo Hồi, Đạo Phật, Đạo Thiên Chúa và Do Thái giáo; tôi cảm nhận được vẻ đẹp, sức mạnh thiêng liêng và những nguyên tắc chung đã gắn kết tất cả những đức tin lại với nhau. Tôi tin rằng anh trai tôi sẽ ngậm cười nơi chín suối, bởi vì cuộc đời anh chính là tấm gương tôn vinh những điểm khác biệt giữa người với người thuộc về những vùng đất khác nhau.

Ngày nay tôi nuôi dạy rất tốt ba đứa con xinh đẹp của tôi, chúng rất tự hào về di sản Ấn Độ từ mẹ chúng và di sản Đan Mạch, Anh, và Mỹ mà chúng thừa hưởng từ cha mình. Với sự khuyến khích và ủng hộ của ông xã, tôi đã làm hết sức mình để gìn giữ nền tảng Hindu và văn hóa Ấn Độ trong gia đình – các con tôi biết rằng mẹ chúng vẫn xem mình là người Hindu chính gốc, mặc dù đã đi theo niềm tin Thiên Chúa giáo. Cùng nhau, vợ chồng tôi cố gắng nuôi dạy các con mình đánh giá cao những mối dây chung ràng buộc chúng tôi với nhau, đồng thời tôn vinh những điểm khác biệt.

Thông qua tình yêu thương, lòng can đảm, niềm tin và hy vọng mà đại gia đình chúng tôi không ngừng lớn mạnh và trưởng thành – cả gia đình tôi và gia đình bên chồng đều tự hào về chúng tôi và tất cả chia sẻ một điểm chung: tình yêu thương mạnh mẽ dành cho người khác – là thứ tình cảm chinh phục được tất cả.



Một khẩu hiệu của nước Pháp đã bao quát được ba giá trị cơ bản. Hai giá trị đầu tiên công bằng và tự do mà nếu mở rộng hết ý nghĩa của nó chính là hai cực đối nhau. Nhưng khi chúng gộp lại cùng với giá trị thứ ba tình bằng hữu thì hai giá trị trên lại hòa hợp và bổ sung cho nhau.

Giây phút quyết định tạo ra những giá trị chuyển hóa, tức là những giá trị có khả năng làm cho những giá trị đối lập nhau trở nên hòa hợp thường xảy ra khi lòng can đảm và sự tử tế được hiển lộ rõ ràng. Tỏ ra tử tế khá dễ dàng khi bạn không cần đến lòng can đảm; cũng dễ dàng như thế khi biểu thị lòng can đảm mà không cần đến lòng tốt. Bản chất của phẩm giá và sự trưởng thành thật sự, như giáo sư Rhand Saxenian ở Harvard từng dạy tôi, chính là biểu thị lòng can đảm và lòng tốt cùng một lúc.

Kênh truyền hình SportsCenter

Câu chuyện này sẽ giúp bạn nhận ra rằng thực sự lắng nghe người khác là một việc khó như thế nào và nó thể hiện các giá trị vào lúc này hay lúc khác. Chất lượng của các mối quan hệ phản ánh trong chất lượng giao tiếp.

Tôi là một người ham mê bóng chày và là người hâm mộ cây làm bàn Steve Young và Đội San Francisco 49 hết mức. Một buổi sáng thứ Bảy, khi diễn ra những trận đấu quan trọng, giữa vợ chồng tôi đã nảy sinh một “vấn đề”. Angie đang nói một cách hết sức hào hứng. Hai chúng tôi ngồi ở bàn, đối diện nhau. Qua vai của Angie tôi có thể nhìn thấy màn hình TV. Kênh truyền hình SportsCenter được bật lên vì thế tôi giả vờ lắng nghe cô nói nhưng thực ra tôi chỉ chú tâm đến màn hình. Tôi nghĩ mình làm điều này rất tốt và vợ tôi nghĩ chúng tôi đang nói chuyện với nhau.

Thế rồi bất thành linh trên TV chiếu một đoạn video clip về Steve Young. Tôi đoán là mình chẳng còn biết điều gì khác nữa. Nhưng trước khi tôi nhận điều đó thì Angie đã nổi cáu với tôi và điều đó hoàn toàn công bằng. Bây giờ nội dung cuộc trao đổi giữa hai vợ chồng là về việc tôi tỏ ra thô lỗ như thế nào khi giả vờ nghe cô nói trong khi tôi thực sự chỉ dán mắt vào kênh truyền hình SportsCenter.

Chúng tôi không thể giải quyết vấn đề này một cách nhanh chóng. Vợ cũng như chồng, mỗi người bảo vệ ý kiến của mình suốt mấy tiếng đồng hồ. Ngày thứ Bảy thế là bị làm hỏng, bởi vì tôi có thể cảm nhận rõ nỗi buồn bực của vợ tôi.

Chẳng bao lâu sau thì trời tối, Angie không còn tức giận về vấn đề mà chúng tôi bàn luận lúc sáng. Nó đã qua rồi. Nhưng cô cho rằng tôi không có ý muốn nghe vợ nói. “Sau cùng,” cô nói, “em suốt ngày ở nhà với lũ trẻ, em cần một người lớn để nói chuyện.

Thế mà chồng em, người chắc chắn là có giá trị với em hơn bất cứ ai khác, thậm chí lại không có đủ lịch sự để nghe em nói nữa.”

Bấy giờ là 10 hoặc 10 giờ rưỡi đêm, chúng tôi đang ở phòng ngủ trên lầu và trên màn hình lại là chương trình SportsCenter. Chúng tôi lại nói về việc xem TV của tôi, trong khi tôi lại giả vờ nghe cô nói. Tôi nói câu xin lỗi vợ, thừa nhận rằng tôi thật vô tâm và muốn làm cái gì đó để sửa lỗi. Nhưng trong thực tế, tôi lại nghĩ đến chuyện khác và bắt đầu xem Steve Young! Vậy đấy.

Chẳng cần phải nói, chúng tôi không giải quyết được vấn đề này cho đến sáng hôm sau.



Thực ra để hiểu một người khác không phải là chuyện dễ dàng. Có những lúc tôi nghĩ mình đang thực hành Thói quen 5, nhưng trong thực tế tôi chỉ áp dụng các biện pháp kỹ thuật còn trái tim tôi lại để ở chỗ khác. Angie cảm nhận được là tôi đang nghĩ đến chuyện khác và điều này khiến cô cảm thấy mình bị tổn thương ghê gớm. Người đối diện sẽ biết khi nào thì bạn không thành thực. Họ biết đấy.

May thay, Angie biết đủ nhiều về 7 Thói Quen nên chẳng dễ gì qua mặt cô được. Đôi khi cô châm chọc, “Đừng thực hành sách của Covey với em nhé.” Nhưng khi trái tim tôi dành cho cô ấy, khi tôi thực sự quan tâm đến Angie, cô không bao giờ có ý nghĩ hay nói ra những điều như vậy. Mọi việc trở nên tốt đẹp.

Thì tôi vẫn đang trong quá trình học hỏi mà.



Tôi phát hiện ra rằng Thói quen 5 giống như phép thử giấy quỳ để biết về tính cách của chúng ta. Nếu bạn tập trung vào bản thân, đắm chìm trong suy nghĩ mông lung của mình, trong thế giới riêng của mình, bạn chẳng lắng nghe một thứ gì khác. Kể cả khi chúng ta cố gắng thực hành thói quen lắng nghe thì thực ra chúng ta cũng chỉ giả vờ mà thôi. Thực hành kỹ thuật lắng nghe bằng cách tự thuyết phục mình rằng những điều người kia nói có sức lôi cuốn chắc chắn sẽ phản tác dụng. Thực ra các biện pháp kỹ thuật chỉ là phần nổi của tảng băng trôi, trong khi động cơ và thái độ thành thực muốn hiểu biết đối phương mới là phần có sức nặng nhất và nó chìm dưới nước. Đó là lý do tại sao, thành tích cá nhân của ba thói quen đầu tiên lại có tính chất nền tảng và tinh thần của sự tôn trọng lại được tìm thấy trong Thói quen 4: Tư duy cùng thắng, và tất cả hợp lại thành nền tảng cho Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Sau khi đạt được thành tích cá nhân, con người ta sẽ có cảm giác ung dung tự tại từ trong lòng. Có như vậy, họ mới có cố gắng làm những nỗ lực vượt ra ngoài thế giới của mình mà thâm nhập vào thế giới của người khác.

Yêu là một động từ

Sự kiên nhẫn và bền bỉ đã giúp người phụ nữ trong câu chuyện có những hành động yêu thương cụ thể, cho đến khi cảm giác yêu thương người chồng quay trở lại với cô.

“Yêu là một động từ” tôi cứ nói đi nói lại điều này trong đầu. Tôi đã học được điều này từ một câu chuyện trong cuốn *7 thói quen của người thành đạt* về một người chồng không còn tình cảm gì với vợ mình. Lời khuyên mà anh ta nhận được là “hãy yêu thương cô ấy”.

“Nhưng sao ông có thể yêu được khi ông thực ra không còn chút tình cảm nào hết?” Người chồng hỏi lại. Tóm lại, diễn biến trong câu chuyện giải thích rằng tình yêu hay cảm xúc yêu quý một ai đó là kết quả của những hành động yêu thương.

Tôi tin vào điều đó và tôi quyết định sẽ làm theo niềm tin đó, dù tình yêu của chúng tôi đã cạn kiệt sau những năm chung sống, chỉ còn là một mối quan hệ nhạt nhẽo, khô cằn. Tôi lập luận rằng nếu tôi làm những việc thể hiện tình yêu thương và đối xử với chồng theo tinh thần tôn trọng thì tình yêu sẽ quay trở lại.

Một hôm, trong khi đi mua rau quả, tôi chợt cảm thấy nản lòng khi nghĩ đến những mâu thuẫn mới nảy sinh gần đây giữa chúng tôi và tôi bắt đầu lẩm bẩm, “yêu là một động từ, yêu là một động từ...” Tôi thường nói như vậy và điều này kéo dài trong mấy tháng, nhưng tôi vẫn không cảm thấy khá hơn chút nào. Tôi tìm đến những người bạn thân, họ lắng nghe tâm sự của tôi, biết là tôi cần vượt qua cảm giác thất vọng và giúp tôi giữ vững tinh thần. Tôi luôn ghi nhớ những lời động viên rằng, nếu bạn chưa thấy có kết quả ngay hãy kiên trì chờ đợi.

Tôi nhớ đã nghe câu nói này của Rainer Maria Rike, “Để yêu thương một người khác có lẽ là nhiệm vụ khó khăn hơn cả, một việc làm trong đó tất cả những việc khác chỉ là bước chuẩn bị.” Tôi phải thừa nhận rằng, trong tôi không phải bao giờ cũng có cảm giác yêu thương khi tôi nghe giọng nói gay gắt của chồng, hay khi hôn chồng lúc anh ấy đi làm về. Tôi thừa nhận rằng mặc dầu việc đó hết sức khó khăn, nhưng đã có lúc tình cảm của chúng tôi là thật và mối quan hệ giữa chúng tôi từng rất ngọt ngào, êm ấm. Tôi thật lòng mong muốn những cảm xúc ấy quay trở lại.

Thế là tôi bắt đầu ghi nhận những việc nho nhỏ mà anh ấy làm cho tôi và thể hiện lòng cảm kích trước sự giúp đỡ của anh ấy. Mỗi khi đi siêu thị, tôi chọn cho chồng những loại kẹo mà anh ấy thích ăn. Tôi khen ngợi cách anh ấy mặc đồ khi chúng tôi cùng đi ra ngoài, tấm tắc ca ngợi công lao của anh khi anh ấy sửa sang lại tầng hầm. Tôi tìm những khía cạnh tốt để ngợi khen nhiều hơn và chê bai ít đi [ký gửi vào tài khoản tình cảm].

Đã bảy năm trôi qua từ khi tôi đọc câu chuyện nói trên và quyết định một cách có ý thức về việc “yêu lại”. Việc này mất nhiều thời gian hơn tôi tưởng. Quan hệ của chúng tôi có lúc thăng lúc trầm nhưng bây giờ khi tôi nói “em yêu anh” thì tôi cảm thấy có cảm xúc ngọt ngào trong lòng. Tình yêu của chúng tôi sống lại và tôi tìm thấy niềm vui khi ở bên chồng. Yêu là một động từ. Tôi đã chứng minh điều đó và nó thật xứng đáng với công sức bỏ ra!



Nhiều năm qua, kể từ khi tôi bắt đầu giảng dạy rằng yêu là một động từ có nhiều điều tuyệt vời đã xảy ra. Nhiều người nói với tôi rằng họ phát hiện rằng ghen tỵ là một động từ, tha thứ là một động từ, giận dữ là một động từ, can đảm là một động từ và còn nhiều nữa. Khi khoảng cách giữa kích thích và phản ứng trở thành một phần trong nhận thức của con người và khi chúng ta hành

động trong khoảng không gian của những giá trị cơ bản hơn là cảm giác hoặc sự việc, chúng ta sẽ kiểm soát tốt hơn thái độ và hành động của mình. Kết quả, cuộc sống của chúng ta chính là hệ quả của những quyết định của chúng ta chứ không phải điều kiện.

Nhiều năm qua, kể từ khi tôi bắt đầu giảng dạy rằng *yêu* là một động từ, nhiều điều tuyệt vời đã xảy ra, nhiều người nói với tôi rằng họ phát hiện *ghen tỵ* là một động từ, *tha thứ* là một động từ, *giận dữ* là một động từ, *can đảm* cũng là một động từ và còn nhiều hơn nữa.

Nhà kính

Hai điều tuyệt vời đã xảy ra khi người phụ nữ trong câu chuyện thành thật trong cố gắng hiểu rõ về chồng mình. Đầu tiên, bà định nghĩa lại mô thức thắng - thua trong mối quan hệ tương tác với chồng. Ở một ý nghĩa nào đó, nhận thức mới mẻ về ý nghĩa và mục đích trong cuộc sống đã kéo dài sự sống của chồng bà.

Trong suốt 30 năm, cha tôi là một nha sĩ giỏi cho đến khi ông bị chuẩn đoán mắc bệnh amyloidosis một căn bệnh lạ, cũng nguy hiểm như bệnh ung thư. Các bác sĩ cho rằng ông chỉ còn sống được 6 tháng là cùng. Vì những biểu hiện của căn bệnh, ông buộc phải nghỉ việc. Thế là từ một người đàn ông từng cực kỳ năng động, nay cha tôi phải ngồi lì ở nhà suốt ngày, chẳng có bất cứ việc gì để làm ngoài việc suy nghĩ về căn bệnh chết người của mình.

Ông quyết định xua đuổi những ý nghĩ u ám ra khỏi đầu bằng cách dựng lên ngôi nhà kính ở sân sau, nơi ông sẽ tự tay trồng và chăm bón những loài cây mà ông ưa thích. Đó không phải là loại nhà kính tiêu chuẩn mà bạn vẫn thấy phía sau những tòa biệt thự sang trọng xây theo kiểu Victoria đâu. Chỉ là một nhà kính có mái lợp bằng tôn mui, tường lắp những tấm nhựa màu đen. Mẹ tôi không muốn một vật quái dị như thế mọc lên trên sân sau nhà mình. Bà sẽ xấu hổ đến chết mất nếu hàng xóm nhìn thấy nó. Đề tài này đã trở thành một chủ đề “nóng” trong cuộc đấu khẩu giữa cha mẹ tôi đến mức không ai giữ được giọng điệu ôn hòa nữa. Tôi nghĩ, nó chính là cái “hố” cho bố mẹ tôi xả cơn giận dữ trước sự bất lực của mình về căn bệnh.

Một hôm, mẹ nói với tôi rằng bà sẽ cố gắng nhìn nhận việc này từ quan điểm của cha tôi. Bà muốn đạt đến một giải pháp làm cả hai đều hài lòng. Bản thân bà không muốn có một nhà kính xấu xí như thế trong sân sau nhà mình. Bà thích nhìn ánh ban mai rực rỡ

chiếu trên những hàng cây lưu niên hơn là cái nhà kính thô kệch với những tấm lợp xấu xí. Nhưng bà biết rằng bà muốn cha tôi luôn được vui vẻ và giàu sinh lực. Cuối cùng, bà quyết định sẽ nhượng bộ ý muốn của chồng và để cho ông làm cái việc mà ông thích. Một số người có thể nghĩ bà đã chịu thua chồng, nhưng bà thì nghĩ đó là một việc làm cả hai cùng thắng. Bà quyết định rằng niềm vui của người chồng thân yêu quan trọng hơn cả sản sau lẫn những người hàng xóm.

Kết quả, hóa ra cái nhà kính đã kéo dài sự sống của cha tôi. Ông sống thêm được 2 năm rưỡi nữa. Ban đêm, khi ông không thể ngủ được do phản ứng phụ của quá trình hóa trị, ông thường đi vào nhà kính ngắm nhìn những cây hoa mà tự tay ông vun trồng. Buổi sáng, việc tưới cây chính là lý do để ông trở dậy không nằm bẹp trên giường. Nhà kính cho ông công việc để làm, một cái gì khác để đầu óc ông quan tâm, trong khi cơ thể ông đang bị căn bệnh tàn phá. Tôi nhớ, mẹ tôi vẫn nói rằng, việc ủng hộ ý muốn xây nhà kính của cha tôi là một trong những điều khôn ngoan nhất mà bà từng làm trong đời.

“Kết quả, hóa ra cái nhà kính đã kéo dài sự sống của cha tôi. Ông sống thêm được 2 năm rưỡi nữa. Ban đêm, khi ông không thể ngủ được vì phản ứng phụ của quá trình hóa trị, ông thường đi vào nhà kính ngắm nhìn những cây hoa mà tự tay ông vun trồng.”





Thoạt đầu, nhà kính là một cái “mất” đối với người vợ, cho đến khi bà điều chỉnh lại nhận thức của mình về niềm vui và lợi ích của chồng. Câu chuyện nhỏ nhưng dạy chúng ta một bài học lớn rằng: một khi bạn hiểu rõ (Thói quen 5), bạn sẽ định nghĩa lại giải pháp cùng thắng (Thói quen 4). Tuy nhiên, nếu thoạt đầu bà không tôn trọng chồng (Thói quen 4) đủ để có ý muốn tìm hiểu xem cái gì là quan trọng với ông (Thói quen 5) bà sẽ không có sự thay đổi trong nhận thức. Điều thú vị là năng lượng sống của người chồng có được không phải nhờ giải pháp lựa chọn thứ ba mà là thái độ lựa chọn thứ ba. Lựa chọn thứ nhất là không xây nhà kính. Lựa chọn thứ hai là miễn cưỡng để cho ông làm theo ý mình. Lựa chọn thứ ba là thực sự hiểu chồng, cảm thấy hạnh phúc trước sự thỏa mãn của chồng, khi ông có được ngôi nhà kính như ông mong muốn. Điều này chính là ý nghĩa sâu xa của việc “thuận vợ thuận chồng tát biển Đông cũng cạn”. Người ngoài có thể nghĩ rằng đây là một sự thỏa hiệp, nhưng nếu bạn nói chuyện với người phụ nữ này bà chắc chắn sẽ không nghĩ việc mình làm là một sự thỏa hiệp. Bà thật lòng mong muốn đem lại hạnh phúc và niềm vui cho người chồng đau yếu. Một sự đồng tâm nhất trí như vậy chính là biểu hiện cao nhất của một tình yêu thật sự.

Người chồng phóng khoáng

Sức mạnh của sự tự nhận thức là một điều tuyệt diệu mà chỉ con người mới có được. Trong câu chuyện nhỏ này người phụ nữ suy nghĩ về Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình và cho phép ngôn từ trong bản tuyên ngôn thay đổi cách sống của mình mà tôn trọng những điểm khác biệt ở người chồng. Hãy chú ý đến cách mà bà nhìn nhận khác đi về chồng mình một khi bà đã hiểu ra vấn đề. Sự thay đổi trong nhận thức của bà là một bước tiến mạnh mẽ, và nó dẫn đến những hệ quả mang tính cách mạng.

Bao giờ tôi cũng phải cố gắng rất nhiều trong việc thực hiện những trách nhiệm cá nhân [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Tôi nghĩ rằng, đổ lỗi cho một ai đó hay một cái gì đó trong những việc xảy ra với mình là một việc thật dễ dàng, và nhờ thế mà mình cũng yên lòng. Phải, lỗi thuộc về ai đó hoặc cái gì đó chứ không phải là mình! Thế là sau khi viết xong bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân tôi đặt nó vào góc xa nhất trên bàn làm việc và cứ để nó nằm yên chỗ đó. Sáu tháng trôi qua. Rồi một lần trong chuyến đi công tác, tôi tình cờ đọc một bài báo trên tờ *USA Today*, bài báo này đã hâm nóng mối quan tâm của tôi đối với 7 Thói Quen khiến tôi có động lực cố gắng thay đổi một lần nữa. Tôi xem lại các nguyên tắc trong 7 Thói Quen và thấy rằng cái mà tôi thiếu chính là kinh nghiệm trong những thành tích cá nhân.

Cơ hội cho mỗi chúng ta chỉ quanh quất đâu đây. Tôi cầm lên bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình và đọc lại lần nữa. Ở chính giữa là mong muốn những điều tốt đẹp nhất xảy đến với chồng tôi. Một giọng nói bên trong vang lên đầy thách thức, “Phải, thế người đã làm gì nào?” Tôi ghim câu nói đó vào trong đầu và hạ quyết tâm sẽ đọc bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh vào mỗi ngày thứ hai đầu tuần để nhắc nhở bản thân về những việc cần làm, vì thế tôi nghe những giọng nói nhắc nhở vang vọng trong đầu vào mỗi

buổi sáng thứ Hai. Bất kể tôi đọc lại bản tuyên ngôn đó trên máy bay hay chỉ hình dung về nó trong đầu thì những dòng này bao giờ cũng tác động tới tôi. Tôi nghe thấy tiếng nói, “Phải, thế người đã làm gì nào?” và tôi nghĩ, “Mình có thật sự sống với những lời tuyên ngôn này không?” Tôi bắt đầu nhìn lại bản thân mình.

Ông Trời khéo se duyên làm sao, vợ chồng tôi là một cặp “trái dấu”. Tôi là người rất nguyên tắc, quy củ, luôn biết cách sắp đặt mọi việc đầu vào đầy và tính tình điềm đạm. Chồng tôi, ngược lại, mang tính cách nghệ sĩ phóng khoáng nhưng lại rất cứng đầu. Tôi cho rằng bạn có thể xếp anh ấy vào loại người bốc đồng, cảm tính, thích gì làm nấy. Để bản thân cảm thấy thoải mái và có cơ sở đỡ lỗi, tôi luôn nhìn nhận những tính cách của anh ấy một cách tiêu cực. Đó là cách mà tôi đổ lỗi cho chồng mình về những vấn đề mà chúng tôi gặp phải. Tôi cũng đã đi đến chỗ tin rằng giang sơn dễ đổi bản tính khó dời, Larry lúc nào cũng vẫn là mình thôi. Tôi chẳng thể làm gì trong chuyện này.

Bây giờ, khi suy nghĩ về người đàn ông chung chăn gối với mình trong hơn 23 năm qua, tôi bắt đầu nhìn anh dưới ánh sáng khác. Tôi nhận ra rằng nếu không có tâm hồn phóng khoáng, thích phiêu lưu mạo hiểm của anh, những kỳ nghỉ của chúng tôi hẳn sẽ diễn ra theo kịch bản nhàm chán đã được định sẵn từ trước. Chúng tôi sẽ không bao giờ khám phá ra những con chim cánh cụt trên bãi biển nhỏ ở Cape Town hoặc một nhà hàng trông ra kênh đào ở Amsterdam. Khi tôi lên chương trình cho một kỳ nghỉ, tôi biết chính xác nơi chúng tôi sẽ đến, khách sạn mà chúng tôi sẽ nghỉ lại, chúng tôi sẽ tới đó bằng phương tiện gì và mấy giờ thì chúng tôi tới nơi. Tôi cũng phải thừa nhận rằng, cái mà tôi luôn nghĩ là nhược điểm ở nơi anh chỉ là điều khó chấp nhận bởi vì nó khác với tính cách của tôi mà thôi [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực]. Tôi bao giờ cũng miễn cưỡng chấp nhận những cái gì không giống với mình, kể cả khi điều đó xuất phát từ người chồng thân yêu của mình. Theo một nghĩa nào đó, suốt hơn 20 năm qua lúc nào tôi cũng giữ một khoảng cách với anh ấy.



Bây giờ tôi đã học được một bài học để có cách đánh giá mới mẻ về ông xã. Tôi có thể nhìn nhận anh ấy dưới ánh sáng hoàn toàn khác. Sự thay đổi trong nhận thức này cũng giúp tôi đạt được một thành tích của riêng mình. Tôi sẽ phải thay thế những nhận định sai lạc bằng những trải nghiệm chính xác của bản thân. Tôi cảm thấy như mình đã được tiếp thêm sức mạnh với sự thay đổi nhận thức này.



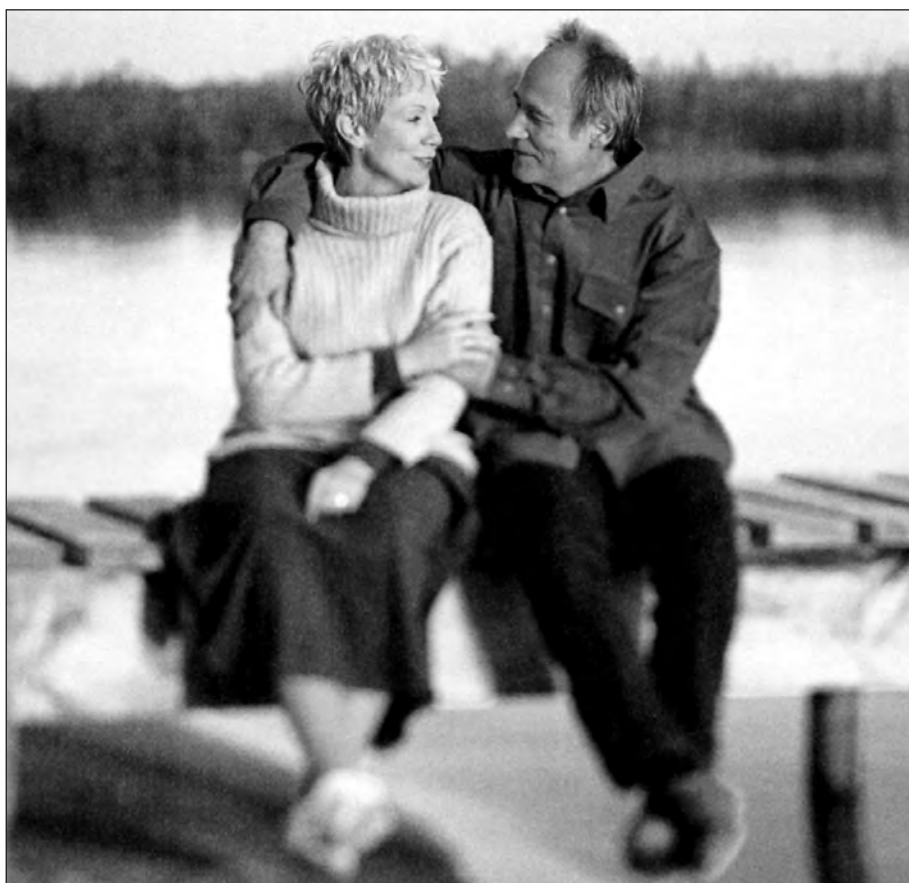
Tôi biết có hai cách hiệu quả dùng để nối kết giữa ý thức và vô thức, nơi mà kịch bản và chương trình sâu xa nhất về cuộc đời được hình thành. Thứ nhất là những thứ xác định, có thể hình dung được, có ý nghĩa lớn với chúng ta và thứ hai, trên giấy trắng mực đen, là những hoạt động thần kinh-tâm lý có thể để lại những dấu ấn lên não.

Hai hoạt động mạnh mẽ này kết hợp với nhau, chuẩn bị để mỗi người viết ra Tuyên Ngôn Sứ Mệnh (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định). Nó lấn át những áp chế, những mảng tối và thậm chí có thể xóa bỏ những chương trình tiêu cực trước đó.

Sứ mệnh hợp nhất

Chắc chắn, không có sự ràng buộc nào vững chắc như khi người ta cùng chia sẻ với nhau về Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình. Trong câu chuyện này, hai vợ chồng đã có sự hiểu biết lẫn nhau trước khi họ chia sẻ với nhau về sứ mệnh trong đời. Bạn hãy chú ý đến tác động của sự chia sẻ này.

Tôi làm công tác đào tạo trong một công ty lớn ở bang Illinois và tôi đã được cấp chứng chỉ dạy về 7 Thói Quen để đảm nhận công việc này. Tôi huấn luyện cho nhân viên trong nhà máy và tung ra một số những chương trình cộng đồng. Về cuộc sống cá nhân, hai



vợ chồng tôi đã sống với nhau được 30 năm. Đó là một cuộc hôn nhân tốt đẹp: vợ tôi là một nhà giáo tận tâm, chúng tôi có ba cô con gái và chúng tôi sống ở một trong những đường phố rộng rãi rợp bóng những hàng cây ở trung tâm Illinois.

Suốt những năm tôi tổ chức các chương trình dạy về 7 Thói Quen trong cộng đồng, vợ tôi không bao giờ tham gia. Nhưng chúng tôi bàn luận về nó rất nhiều và bà xã tôi hiểu rõ những thuật ngữ chuyên môn về đề tài này. Thỉnh thoảng khi chúng tôi đi ăn ngoài, tôi thường giả vờ như thể tôi không được phục vụ một cách xứng đáng. Lúc ấy, vợ tôi sẽ dùng khuỷu tay hích nhẹ vào sườn tôi và nói, “Này em sẽ gọi cho sếp của anh, đề nghị họ thu hồi giấy phép đào tạo của anh đó.”

Cách đây khoảng hai năm, vợ tôi cùng một số giáo viên trong quận đến dự một buổi học ở chỗ chúng tôi. Đó là một khóa học nói về nạn bạo hành trong gia đình. Mỗi lần tôi giải thích về một khái niệm nào đó, tôi đều nghe thấy họ thì thầm với nhau, “Này Kris, anh ấy có làm thế không? Có phải Dave thực sự làm những điều đó ở nhà?” Tôi có thể nghe thấy tiếng bà xã bật cười khúc khích. Bất chấp việc học viên có tín nhiệm tôi hay không, khóa học diễn ra thành công. Và quan hệ giữa hai vợ chồng tôi trở nên tốt đẹp hơn.

Bây giờ khi cả hai đã hiểu hơn về nội dung khóa học, giữa chúng tôi chợt hình thành một cách thức và một ngôn ngữ để nói về những điều chúng tôi mong muốn trong cuộc sống. Khi Kris bắt đầu viết bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của cô, tôi nhận ra rằng tôi chưa bao giờ chia sẻ với cô ấy về Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình. Không phải vì đó là một bí mật, mà chỉ vì tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều đó. Thế là chúng tôi cùng chia sẻ Tuyên Ngôn Sứ Mệnh với nhau, tôi vẫn nghĩ rằng tôi bao giờ cũng biết rõ điều gì là quan trọng nhất đối với cô. Nhưng chỉ khi đọc những gì Kris viết ra tôi mới thực sự hiểu rõ những mục tiêu của cô.

Qua đó, tôi hiểu Kris có những mong muốn mãnh liệt về giáo dục. Về phần mình, tôi nghĩ mình phải làm tất cả trong khả năng để hỗ trợ cô ấy hoàn thành mục tiêu cả đời của cô ấy. Kris bắt đầu sự nghiệp khá trễ. Chúng tôi thuộc về thế hệ cũ, với quan niệm đàn bà chủ yếu ở nhà làm nội trợ và nuôi dạy con cái. Cô ấy phải mất 20 năm để có bằng đại học. Sau đó cô lấy bằng thạc sĩ và hiện giờ đang làm nghiên cứu sinh. Sự nghiệp có ý nghĩa quan trọng với cô ấy hơn là với tôi, chính là ở điểm này đây. Tôi đã 60 tuổi và chuẩn bị cho việc về hưu. Vợ tôi thích nghề sư phạm và đó là việc cô có thể làm trong quãng thời gian còn lại. Tôi cố gắng hết sức mình để ủng hộ vợ. Khi đã bảy mươi tối mà cô vẫn chưa về nhà (tôi phải nói với bạn rằng tôi đã thoát khỏi lối suy nghĩ cổ hủ) thì tôi hiểu lý do tại sao: Kris nhất định phải làm bằng được cái điều cô ấy mong muốn.

Bằng kinh nghiệm của mình, tôi thấy rằng mỗi người chúng tôi có thể bước vào được trái tim người kia thông qua bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân. Với tôi, cuộc hôn nhân của chúng tôi và đặc biệt là việc giao tiếp giữa hai người trở nên tốt đẹp hơn bao giờ hết. Và trước đó nó cũng đã tốt đẹp rồi.



Từ những quan sát và kinh nghiệm của mình, tôi biết rằng có một cách khác còn hiệu quả hơn việc trao đổi các bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân là tạo ra một bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh chung cho hai vợ chồng hoặc cho cả gia đình (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định). Nếu bản tuyên ngôn này thật sự xuất phát từ con tim, khối óc và những phần sâu kín nhất trong tâm hồn của những người có liên quan, nếu nó được thực hiện với lòng kiên nhẫn và sự tham gia của những người trong cuộc qua thời gian, và nếu tất cả mọi người biết rằng nó sẽ được dùng như một tiêu chí để đưa ra quyết định, thì trên đời này không có gì đoàn kết và gắn bó sâu sắc hơn việc tạo một bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh như vậy.

Nữ thợ giặt siêu đẳng

Hãy chú ý đến một sự thật đáng kinh ngạc về lý do tại sao việc thấu hiểu người khác phải luôn là khoản ký gửi đầu tiên vào tài khoản tình cảm.

“Tôi chỉ tự làm hại mình. Tôi đã giặt giũ đến kiệt sức với mong muốn làm đẹp lòng chồng nhưng nó lại chẳng có ý nghĩa gì với anh ấy hết. Tôi học được một sự thật đơn giản nhưng với một cái giá đắt là tài khoản tình cảm phải có một ý nghĩa nào đó đối với người nhận.”



Khi tôi học về cách ký gửi vào tài khoản tình cảm của người bạn đời, tôi nghĩ mình cũng có thể làm một cái gì đó thật đặc biệt cho ông xã, để cải thiện mối quan hệ giữa hai vợ chồng. Tôi nghĩ rằng, nếu bạn trẻ mặc những bộ đồ phẳng phiu sạch sẽ ra đón bố khi anh ấy đi làm về và nếu tôi chăm chỉ giặt đồ hơn sẽ khiến anh ấy vui hơn.

Nhưng suốt hai tuần lễ thực hiện cam kết làm một người thợ giặt siêu đẳng, tôi chẳng hề nhận được phản hồi nào của ông chồng, hình như anh ấy cũng chẳng nhận ra cố gắng của tôi thì phải. Nhưng tôi tự động viên mình: “*Gái có công chồng chẳng phụ*, cố gắng của mình không thể không có ý nghĩa gì”. Rồi một đêm, trong lúc chồng tôi ngủ một cách ngon lành giữa tấm mền và tấm ra giường sạch sẽ, một ý nghĩ bỗng nảy ra trong đầu tôi.

“Trời đất ơi, anh ấy có thèm chú ý đến gương mặt sạch sẽ của thằng Zac hoặc chiếc quần được ủi phẳng mà anh ấy vẫn mặc hàng ngày đâu. Chỉ có mình thấy vui với những điều đó mà thôi. Anh ấy thà để mình gãi lưng hay tổ chức một buổi hẹn hò vào tối thứ Sáu còn hơn.” Rõ thật, tôi chỉ tự làm hại mình. Tôi giặt giũ đến kiệt sức và làm tất cả với mong muốn làm đẹp lòng chồng nhưng chúng chẳng có một ý nghĩa nào đối với anh ấy. Tôi học được một sự thật đơn giản với một cái giá đắt là: một tài khoản tình cảm phải có một ý nghĩa nào đó với người nhận.



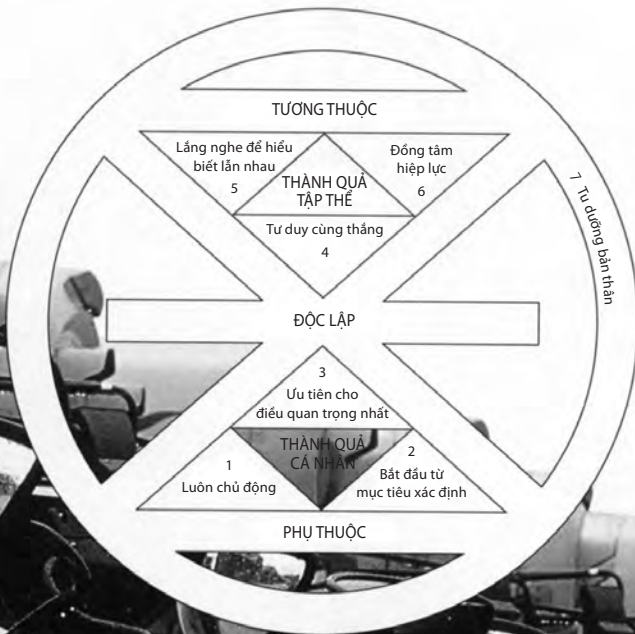
Lý do cho rằng, việc hiểu rõ người khác bao giờ cũng là khoản ký gửi đầu tiên trong tài khoản tình cảm của bạn là ở chỗ, bạn sẽ không thể hiểu được tài khoản ký gửi cho một người khác là gì cho đến khi hiểu rõ người đó và cách người ấy nhìn nhận mọi việc. Bất cứ tài khoản tình cảm nào mà bạn muốn ký thác, dù đó là lòng tốt, việc giữ lời hứa, đối xử với người khác một cách công bằng và kính trọng, lời xin lỗi, v.v... thì nó bao giờ cũng được thực hiện dựa trên quan điểm của người ấy. Ngược lại, nhiều khả năng điều chúng ta nghĩ là một khoản ký gửi có giá trị lại trở nên vô nghĩa hoặc thậm chí là một khoản rút ra đối với họ.

PHẦN BA

CỘNG ĐỒNG VÀ GIÁO DỤC

“CHỈ MỘT MÌNH, MỖI NGƯỜI LÀM ĐƯỢC RẤT ÍT; CÙNG NHAU CHÚNG TA LÀM ĐƯỢC RẤT NHIỀU.”

HELEN KELLER



XÂY DỰNG CỘNG ĐỒNG

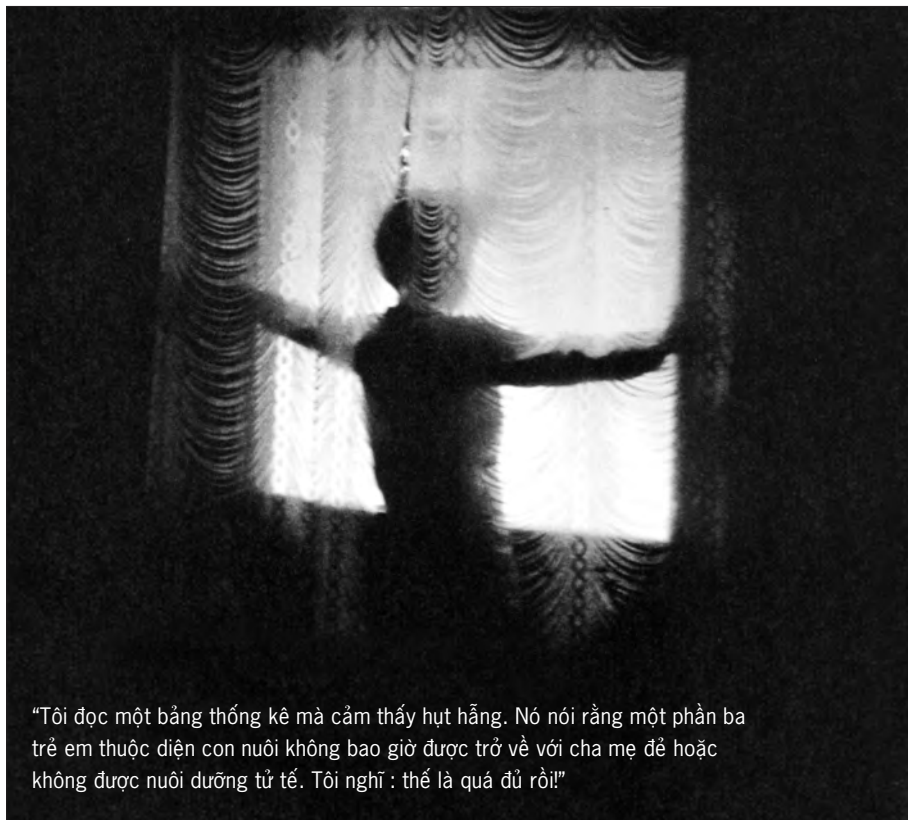
- BRENDA KRAUSE EHEART, NHÀ SÁNG LẬP TỔ CHỨC HOPE FOR CHILDREN FOUNDATION
- STONE
- RABBI – GIÁO SĨ DO THÁI
- DI SẢN CỦA PHỤNG SỰ VÀ KHIÊM TỐN
- SỰ ĐỒNG TÂM NHẤT TRÍ TRONG TỔ NHÓM
- LÀM TẤT CẢ ĐỂ CỨU MỘT DI TÍCH LỊCH SỬ
- SOUTH BEND

Brenda Krause Eheart Nhà sáng lập tổ chức Hope for the Children Foundation

Một trong những điều tôi thích nhất trong câu chuyện sau là việc người phụ nữ này không biết đến 7 Thói Quen, tuy vậy bạn có thể thấy cả 7 Thói Quen đó đều thể hiện một cách đẹp đẽ trong cuộc đời và nỗ lực của bà. Tôi không phải là người sáng tạo ra những nguyên tắc này mà cũng không phải là người tiêu biểu nhất cho những nguyên tắc đó. Tôi chỉ là người đơn giản làm công việc sắp xếp lại những nguyên tắc đó và đặt chúng vào đúng vị trí trong chuỗi quan hệ giữa chúng mà thôi. Câu chuyện này cho thấy những nguyên tắc này là hiển nhiên, phổ quát và bất biến – bạn có thể thấy rõ chúng thể hiện trong việc làm của những cá nhân thành đạt cũng như các gia đình, cộng đồng, tổ chức và hiệp hội thành công.

Trong suốt bảy năm, tôi và một đồng nghiệp trong khoa tâm lý trị liệu thuộc Đại học Illinois ở Urbana đi sâu nghiên cứu một trong những khía cạnh đau lòng nhất về hệ thống chăm sóc con nuôi ở Mỹ. Chúng tôi muốn biết điều gì xảy ra với những đứa trẻ vô thừa nhận. Đó là những đứa trẻ có vấn đề về hành vi, trẻ mắc bệnh AIDS, những nạn nhân nhỏ tuổi bị lạm dụng về tinh thần, thể xác và tình dục, hoặc trẻ bị chứng liệt não, bệnh thiếu máu di truyền và những căn bệnh khác về thể xác và tinh thần.

Chúng tôi phát hiện ra rằng, kể cả một số ít trẻ may mắn có người nuôi dưỡng cũng thường xuyên bị trả lại cho những trung tâm trẻ mồ côi, chỉ vì cha mẹ nuôi của chúng đơn giản không có đủ phương tiện và thiết bị để xử lý kịp thời với những vấn đề nảy sinh do bệnh tật hoặc hành vi của chúng. Một số trẻ khác thì bị đưa từ các trại trẻ mồ côi vào nhà tù hoặc trại điều dưỡng tâm thần; thông thường hơn cả là hiện tượng tự tử ở trẻ. Những phát hiện của chúng tôi cho biết, ở tuổi dưới 18 có tới 46% con nuôi không hoàn thành bậc học phổ thông, 38% không có công ăn việc làm, 25% chịu cảnh ăn bờ ngụ bụi ít nhất là một đêm trong đời, và 40% thuộc diện hưởng trợ cấp xã hội. 6% con nuôi là sản phụ dưới 18 tuổi.



Vào cuối những năm 1980 đầu 1990, mỗi tháng chúng tôi có khoảng 1000 trẻ đến với các trung tâm nuôi dưỡng trẻ ở bang Illinois. Đó cũng là lúc nhiều nhân vật có thanh thế trong quốc hội Mỹ đã nói đến việc xây thêm nhiều trại trẻ mồ côi nữa. Tôi nghĩ chúng ta phải có những ý tưởng tốt hơn thế. Rồi tôi được đọc một bản thống kê khiến tôi hết sức kinh hoàng. Bản thống kê nói rằng một phần ba trẻ vô thừa nhận không được trở về nhà cha mẹ đẻ hoặc không được nhận làm con nuôi. Tôi tự nhủ, "Như thế là quá đủ rồi."

Để hoàn thành đề tài nghiên cứu về hệ thống chăm sóc con nuôi và những trẻ có vấn đề về hành vi, tôi đứng ra tập hợp một nhóm bạn bè và đồng nghiệp, nhiều người trong số đó cũng nhận con nuôi và chúng tôi lập ra một tổ chức mang tên Hope for the Children Foundation [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Cùng nhau, chúng tôi

lập ra một mô hình có thể tạo ra cái mà chúng tôi tin là đáp ứng những yêu cầu thiết yếu nhất của trẻ nuôi: “Ít nhất có một người bao giờ cũng quan tâm đến trẻ nuôi và có ý thức về an toàn và ý thức về cộng đồng.”

Tôi hình dung sẽ tạo ra một nơi mà tôi muốn các con tôi được vào sống trong trường hợp vợ chồng tôi không có khả năng nuôi dưỡng chúng [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Tôi có một vốn kinh nghiệm đáng kể khi làm việc với những gia đình có thu nhập thấp và những đứa trẻ vô thừa nhận. Trước đó, tôi từng là một nhân viên hoạt động xã hội, giúp việc trong những dự án nhà ở cho các gia đình ở Chicago. Tôi cũng từng làm việc ở Philadelphia và nước ngoài, với tư cách tình nguyện viên và người ủng hộ quyền lợi trẻ em.

Ước mơ của tôi là tạo ra một nơi mà trẻ vô thừa nhận sẽ được những người cha người mẹ tận tâm nuôi nấng, những người có khả năng đáp ứng những hiểu biết cơ bản về mặt y học và tâm lý học, những nhà bảo trợ có thể giúp xử lý những vấn đề nảy sinh với những đứa trẻ có vấn đề hoặc bệnh tật.

Ước mơ ấy bắt đầu thành hình khi tôi đến nghe một bài phát biểu của Maggie Kuhn, sáng lập viên hội Gray Panthers, một hội chuyên hỗ trợ cho những người già. Bà nói về những nguồn lực chưa được khai mở của người già, rằng xã hội nên khuyến khích họ tham gia vào những hoạt động cộng đồng chứ không phải là “nhốt” họ trong các trại dưỡng lão. Tâm huyết của Kuhn tìm được tiếng nói chung với tôi. Tôi lớn lên trong một nông trang chuyên nuôi bò sữa ở một vùng nông thôn thuộc bang New York. Ông nội và cha tôi cùng đổ mồ hôi lao động trên những cánh đồng. Anh chị em tôi luôn có cảm giác được bảo bọc trong vòng tay của cha mẹ và sự dạy dỗ của ông nội, người lúc nào cũng dõi theo chúng tôi và ủng hộ chúng tôi hết lòng. Nay bài nói chuyện của Kuhn làm sống dậy trong tôi những kỷ niệm êm đẹp đó, và tôi đi đến ý tưởng rằng, những người lớn tuổi sẽ là một phần quan trọng trong cái “làng” mà tôi muốn lập

ra cho trẻ vô thừa nhận. Tôi muốn những đứa trẻ này có được cảm giác an lành trong sự chăm sóc và ủng hộ của người già, điều mà tôi đã được đón nhận trong tuổi thơ của mình.

Sau khi xây dựng xong mô hình cơ bản về làng trẻ em và tất cả những yếu tố của nó, chúng tôi bắt đầu đi tìm nguồn kinh phí hỗ trợ và địa điểm [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất]. Thật là một kinh nghiệm khiến người ta tỉnh ngộ. Sau hơn một năm, tôi hiểu ra rằng làng dành cho trẻ em vô thừa nhận sẽ không bao giờ thành hiện thực, với vô số trở ngại không thể vượt qua. Năm 1992, tôi biết được rằng chính quyền liên bang đang bán một số đất dư và nhà cửa thuộc một trung tâm huấn luyện không quân bỏ hoang ở Rantoul, chỉ cách Urbana trung tâm Illinois khoảng hơn 20 km về phía bắc.

Lần đầu tiên đi thăm thú khu đất từng là căn cứ không quân Chanute, tôi đã không thể kiềm chế được nỗi phấn khích trong lòng. Thật hoàn hảo không chê vào đâu được. Ở đây có hàng trăm căn nhà rộng rãi, thoáng mát vẫn còn khá tốt nằm dọc những con đường rộng thênh thang rợp bóng cây. Ngoài ra còn có nhiều công viên, sân chơi bóng rổ, hồ bơi, thậm chí cả sân gôn trong một căn cứ quân sự rộng 2400 hécta. Một số khu vực ở đây đã được bán cho người dân hoặc các tổ chức tư nhân. Thế là tôi trở về Urbana với ý nghĩ rằng sẽ chẳng có vấn đề gì lớn trong việc thuyết phục Lầu Năm Góc cho không hoặc bán một phần cho chúng tôi để chúng tôi dựng lên một ngôi làng cho những đứa trẻ không được người đời đón nhận. Trong chuyện này, quả thực tôi hoàn toàn ngây thơ.

Một đơn vị quân đội đứng ra bán đất hoang cho những cơ sở kinh doanh nhưng lại chẳng có chút kinh nghiệm nào trong việc mua bán với những tổ chức phi lợi nhuận. Tập hồ sơ chúng tôi đề nghị mua một phần trung tâm không quân ở Rantoul bị ách tắc trong những thủ tục hành chính quan liêu suốt hai năm. Thất vọng,

chúng tôi gửi một bức điện cho Nhà Trắng, khẩn thiết đề nghị với vị tân tổng thống lúc bấy giờ là Bill Clinton nghiên cứu hồ sơ của chúng tôi. Hóa ra động tác này lại được việc. Bất thành linh, Lầu Năm Góc tìm ra cách.

Mùa thu năm 1993 chúng tôi thắng thầu mua được 63 căn nhà liên kế và một mảnh đất rộng 23 héc-ta. Hội của chúng tôi chỉ phải trả 213 ngàn đô, là một phần nhỏ trong tổng số tiền là 1 triệu đô, sau những cuộc tranh luận nảy lửa với bên tài chính với sự hậu thuẫn của một liên minh chính trị hy hữu, bao gồm cả đảng Cộng hòa, đảng Dân chủ, cả người bảo thủ lẫn người cấp tiến – tất cả những người này đã giúp ước mơ của chúng tôi thành hiện thực.

Một năm sau một đứa trẻ “không ai cần đến” từ một trại trẻ mồ côi trong bang đã tìm được tổ ấm lâu dài của mình trong một ngôi nhà gạch tiện nghi cùng với cha mẹ tự nguyện của nó ở làng Hope Meadows, đó là tên ngôi làng do chúng tôi lập ra. Ngày nay, cư dân trong làng chúng tôi có hơn 40 trẻ mồ côi được nuôi dưỡng bởi 14 gia đình có mái nhà để ở mà không phải trả tiền nhà, đổi lại mỗi gia đình đồng ý nuôi bốn trẻ cho đến tuổi trưởng thành [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng]. Nhiều gia đình tìm đến Hope Meadows cùng với con đẻ của mình. Mỗi hộ nhận tiền trợ cấp hàng năm là 19.500 đô, nhờ số tiền đó mà mỗi gia đình có thể bố trí một người lớn ở nhà để trông nom con trẻ.

Những bậc cha mẹ này cũng nhận được sự ủng hộ tích cực của một nhóm khoảng 53 người già đến sống ở đây. Những người già tình nguyện này được thuê nhà với giá rẻ, chỉ mất 325 USD một tháng, nhưng đổi lại mỗi tuần họ phải dành ra ít nhất 6 tiếng để đến 14 gia đình với tư cách là những người ông hoặc người bà tình nguyện của những đứa trẻ nuôi. Thực tế, hầu hết mọi người bỏ ra gấp đôi số giờ yêu cầu, họ thích đến đây để có thể yêu thương và được yêu thương bởi đàn trẻ nhỏ, ngoài ra họ cũng muốn cống hiến chút sức lực còn lại của mình trong một việc làm có ý nghĩa.

Irene Bohn là một bà quả phụ 73 tuổi là một nhà giáo nghỉ hưu, bà thuộc nhóm ông bà nuôi tình nguyện chuyển đến sống ở Hope Meadows. Bà nói với tôi rằng, chúng tôi đã tạo ra một “nơi tốt đẹp nhất thế giới cho những đứa trẻ chịu thiệt thòi và cho những người già neo đơn. Con cái tôi đã lớn cả, chồng tôi thì đã qua đời. Sau khi nghỉ hưu tôi sống trong một căn hộ nhỏ và tôi phải đi bộ rất xa để đến được nơi mua sắm, vì vậy tôi quyết định đây sẽ là nơi tôi sống nốt tuổi già của mình một cách có ý nghĩa nhất.”

Irene nói với tôi rằng bà và những người già ở đây làm cho bọn trẻ khá nhiều việc, đồng thời họ cũng nhận lại được rất nhiều từ lũ trẻ. “Một buổi sáng, trong lúc hồi tưởng lại chuyện quá khứ tôi cảm thấy buồn nẫu ruột. Tôi vừa mất đi một người em trai và tôi cảm thấy nỗi cô đơn của tuổi già kinh khủng quá,” một lần bà tâm sự với tôi. “Sau đó, tôi bước ra ngoài sân, bất thành linh một giọng nói trong trẻo vang lên, “Chào bà nội!” thế là một niềm vui bùng lên trong lòng tôi cùng một cảm giác nhẹ nhõm. Thoắt cái, tôi trở lại với hiện tại.”

Những người ông người bà tình nguyện này nhận nhiệm vụ trông chừng trẻ nhỏ, dạy học, để mắt hoặc hướng dẫn trẻ tuân thủ quy định ở các sân chơi ở Hope Meadows. Họ cũng sửa xe đạp, chơi đùa, làm việc ở thư viện, hay phòng vi tính và trong trường hợp của Irene thậm chí còn tiếp tục “hẹn hò”.

Một trong những đứa cháu nuôi được bà yêu quý nhất là Tabian, một cậu bé 8 tuổi đến Hope Meadows sau khi người mẹ nghiện ngập của nó cuối cùng cũng ký giấy từ bỏ quyền nuôi dưỡng nó và chị nó là Shamon 10 tuổi. Hai chị em nó thường hốt hoảng thức dậy giữa đêm, khóc lóc om sòm. Tabian chưa biết một chữ bẻ đôi trước khi bà Bohn bắt đầu dạy nó học chữ. Bây giờ thằng bé hằng ngày đọc báo cho bà nghe và nó còn tự nhận lãnh vai trò vệ sĩ cho bà nữa.

“Một buổi tối nó đến trước cửa nhà tôi với một tờ một đô nhàu nát trong tay và mấy chục xu ướt đẫm mồ hôi,” bà nhớ lại.

“Bà ơi, để cháu đưa bà đi xem phim nhé?” Nó mời.

“Ôi Tabian, đây là lần hẹn hò đầu tiên kể từ khi bà hiểu chuyện đến bây giờ đấy,” bà nói với thằng bé.

Những gia đình nuôi con nuôi ở Hope Meadows cũng nhận được sự hỗ trợ chu đáo của một đội ngũ những nhà trị liệu và tâm lý học trẻ em, những chuyên gia cố gắng làm tất cả để giảm bớt những áp lực trong quá khứ đã từng khiến cho nhiều gia đình nhận con nuôi phải bỏ cuộc.

Tôi định nghĩ Hope Meadows như một cộng đồng, không phải dựa trên những khía cạnh vật chất mà như một hệ thống các mối quan hệ. Và những mối quan hệ này hết sức mạnh mẽ. Ai nấy đều làm việc rất tích cực để góp phần vào việc nuôi dạy những đứa trẻ thiệt thòi này.

Mô hình chăm sóc con nuôi của chúng tôi đã thu hút được sự quan tâm của Tổ chức từ thiện Ronald McDonald House Foundation của tập đoàn McDonalds có trụ sở ở ngoại ô Chicago, cách chỗ chúng tôi hơn 200 cây số về phía bắc. Năm 1998, tổ chức từ thiện của chuỗi cửa hàng bán thức ăn nhanh nổi tiếng toàn cầu này đã tài trợ cho chúng một khoản tiền lớn, nhờ đó chúng tôi có thể phát triển một làng nhỏ tương tự ở một vùng đất mới hồi sinh thuộc bang Cleveland.

Bất cứ ai không biết rõ lai lịch những vấn đề đi kèm với những cư dân trẻ ở Hope Meadows đều khó có thể phân biệt nó với bất cứ thị trấn nhỏ nào khác. Trẻ con thuộc đủ mọi thành phần và chủng tộc cùng đi xe đạp, trượt pate, rê bóng và chạy chơi trên những con đường nhỏ nằm dọc theo hai bên đường phố ở Hope Meadows, dưới đôi mắt quan tâm dõi theo của các bậc cha mẹ, ông bà đang ngồi trên những bãi cỏ hoặc đứng trước hiên nhà.

Chúng tôi làm tất cả để cộng đồng này khoác một vẻ bình thường như những nơi khác. Cái bình thường chính là cái tốt đẹp.

Bình thường là cái mà chúng tôi mong muốn ở đây. Nơi đây chỉ có một biển hiệu và nó được thiết kế như bất kỳ biển hiệu nào khác. Văn phòng của chúng tôi chẳng có gì đặc biệt. Chúng tôi muốn nó giống những vùng dân cư khác trên đất Mỹ. Trẻ ở đây không nhất thiết phải có cảm giác chúng có gì khác biệt với những đứa trẻ khác. Chúng đã có quá đủ những điều đó.

Còn nhiều thách thức đang chờ đợi chúng tôi ở phía trước. Chẳng có gì đảm bảo là sẽ không xảy ra những tổn thương với di chứng lâu dài kể cả về mặt tinh thần lẫn thể chất, chẳng có gì đảm bảo là những đứa trẻ ở đây sẽ không gặp phải những vấn đề nghiêm trọng trong hành vi khi chúng lớn lên. Đây là một thử nghiệm xã hội sẽ diễn ra trong nhiều năm và cần một thời gian dài để đánh giá.

Nhưng tất cả đều đồng ý rằng đó là một sự khởi đầu – một sự khởi đầu tốt đẹp – cho những vấn đề xã hội nghiêm trọng. Tôi thực sự tin rằng, chúng tôi đã và đang làm tất cả những gì có thể trong khả năng của mình và điều chúng tôi làm đáp ứng được nhu cầu của những đứa trẻ thiệt thòi này. Trên nhiều phương diện, nơi này là miền đất hứa đối với chúng, nhưng chắc chắn vẫn có một vài đứa trẻ không cảm thấy chúng nhận được đầy đủ ở đây. Phần thưởng cao quý nhất đối với tôi là nhận thức rằng chúng tôi đang giúp đỡ mọi người, không chỉ những đứa trẻ bị ruồng bỏ mà còn cả những người già cô đơn và các bậc cha mẹ nuôi nấng. Thật là một niềm vui lớn khó có thể là sự thật. Và mặc dầu trái tim tôi luôn ở đây, tôi sẽ tràn ngập niềm vui nếu có một ngày được chúng kiến mô hình cộng đồng của chúng tôi phát triển và lan rộng khắp nước Mỹ.

Mới đây tôi vừa nói chuyện với Jeanette Laws, một người mẹ nuôi tận tâm ở Hope Meadows đã nuôi hai đứa trẻ có quá khứ với nhiều vấn đề. Cô tặng tôi một món quà lớn khi nói với tôi rằng, nếu không có chuyện gì khác, trẻ con trong làng chúng tôi sẽ học được một bài học quan trọng: “Bây giờ, con cái tôi biết rằng, bất kể chuyện gì đã

xảy ra với chúng trong quá khứ hoặc có thể xảy ra với chúng trong tương lai, thì đây cũng là cách thức tốt lành hơn, một cuộc sống tốt đẹp hơn.”



Hãy tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra khi mỗi cộng đồng hoặc xã hội đều phát huy tác động trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình và làm theo tâm nhìn, niềm đam mê và nguyên tắc của Brenda Krause Eheart. Đó là đạo lý thông thường đã tạo ra một tinh thần cao thượng, khoan dung và một tâm hồn vĩ đại vượt lên trên tính tư lợi thông thường của người đời. Khi bạn khuyến khích con người có một tâm nhìn cao rộng hơn, họ có thể hướng đến một mục đích lớn lao hơn, vượt lên trên hiểu biết tầm thường và tính tư lợi. Điều này có thể xảy ra trên khắp đất nước chúng ta. Điều này có thể diễn ra trên khắp thế giới.

Tôi tin rằng nếu một gia đình chức năng và tương đối lành mạnh, có thể tiếp nhận trên phương diện tâm lý một gia đình phi chức năng và không ổn định hoặc một đứa trẻ có vấn đề nghiêm trọng và làm tất cả để giúp họ trở về với chức năng của mình, để thành công và có đóng góp cho cái chung thì chúng ta có thể diệt tận gốc hầu hết những vấn đề xã hội mà thế giới này đang phải đối mặt. Điều này hoàn toàn có thể xảy ra, hoàn toàn có thể đạt được, hoàn toàn khả thi. Một sự phối hợp trong cả cộng đồng có thể góp phần huấn luyện để mọi người có tinh thần trách nhiệm.

Nếu chúng ta, với tư cách là những gia đình hạt nhân, không tham gia vào những hoạt động này, các vấn đề xã hội sẽ trở nên sâu sắc hơn, lan rộng hơn và nghiêm trọng đến mức có thể hủy hoại toàn bộ xã hội, làm suy yếu nền kinh tế, trở thành những vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát, cho đến khi cộng đồng loài người xuất hiện nhiều băng đảng xấu, chuyên gây rối và sử dụng bạo lực trong tất cả những vấn đề lớn nhỏ. Các băng đảng thực ra cũng một dạng gia đình. Tất cả chúng ta phải đại diện cho các bậc cha mẹ, những người nuôi dưỡng tinh thần đối với thế hệ trẻ ngây thơ, dễ bị tổn thương, và chỉ nuôi những hy vọng nho nhỏ.

Stone

Câu chuyện có thật sau đây là kịch bản của một bộ phim ngắn do Công ty Franklin Covey thực hiện. Bộ phim đã giành được nhiều giải thưởng và tôi tiếp tục sử dụng nó trong những khóa giảng dạy của mình. Đó là một trong những câu chuyện có ảnh hưởng lớn nhất, truyền cảm hứng nhất và khiến người đọc say mê nhất. Bạn hãy chú ý đến tính chủ động, sự quan tâm thành thực và nhận biết về một phong cách lãnh đạo có tác dụng gây dựng và trao quyền hành động cho người khác.

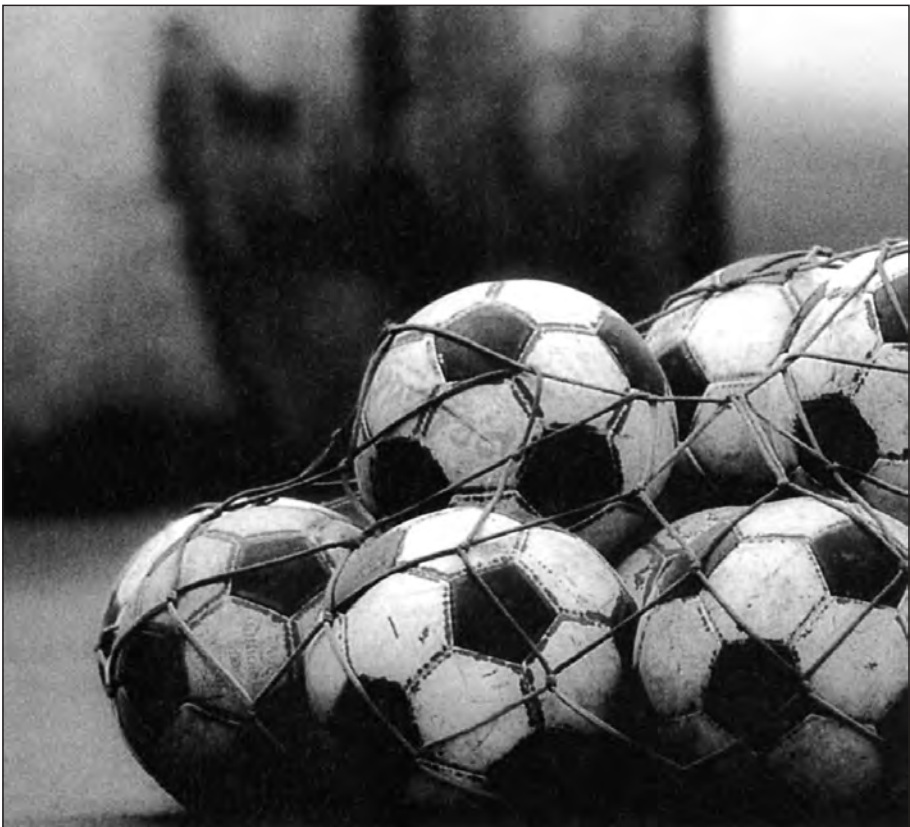
Năm năm về trước vợ chồng tôi lần đầu tiên đến Uganda. Thoạt đầu, chúng tôi dự tính sẽ nghỉ học một năm trước khi chúng tôi ghi danh vào trường luật. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều cảnh đời bất hạnh, đau khổ và đói nghèo diễn ra xung quanh mình. Rồi một ngày, chúng tôi phát hiện mình đã từng bước cắm rễ sâu vào mảnh đất này và quyết định ở lại Uganda.

Vào khoảng ba năm trước, khi làm việc ở Kampala, chúng tôi vừa sốc vừa đau lòng trước con số đông đảo những thanh niên lông bông, không học hành, không công ăn việc làm. Đa số là những chàng trai trên dưới 16 tuổi, vì không có tiền nên không thể tiếp tục đến trường. Chúng sống mà chẳng hề có định hướng và không cần biết đến ngày mai. Chúng tôi gặp gỡ một số em, hỏi xem chúng muốn tham gia vào hoạt động gì. Nhiều em nói, chúng rất thích đá bóng.

Thế là chúng tôi bắt tay vào việc lập nên một đội bóng với thành phần nòng cốt là vài cậu bé chúng tôi quen biết và khuyến khích chúng rủ bạn bè cùng tham gia. Bọn trẻ có thể tập đá bóng vào những giờ cố định ở một sân bóng mà chúng tôi đứng ra thuê. Đội bóng tự tập tành như vậy được một thời gian. Chẳng bao lâu sau, bọn trẻ tìm đến chỗ chúng tôi và nói chúng đã tìm được một huấn

luyện viên và đề nghị vợ chồng tôi gặp gỡ người này. Huấn luyện viên bảo chúng tôi rằng, anh muốn huấn luyện cho đội bóng và chúng tôi không phải bận tâm về chuyện trả thù lao, bởi vì đó là việc mà anh thích làm. Từ lúc ấy trở đi chúng tôi làm bạn với Stone, và cùng nhau làm việc.

Stone bắt đầu chơi đá bóng từ khi còn đi học và năng khiếu đá bóng của anh sớm được mọi người công nhận. Năm anh 18 tuổi anh được chọn vào một đội bóng nhà nghề. Anh chơi cho một đội bóng chuyên nghiệp trong vòng 10 năm. Sau đó anh được chọn vào đội tuyển quốc gia; đó là mục tiêu và mơ ước của tất cả những cầu thủ bóng đá ở Uganda. Một khi có tên trong đội tuyển quốc gia, bạn sẽ có cơ hội chơi bóng ở châu Âu. Bạn sẽ được đầu quân vào những câu lạc bộ đá bóng lừng danh ở Cựu lục địa.



Nhưng trước khi Stone có thể bắt đầu sự nghiệp bóng đá trên đấu trường quốc tế, anh đã gặp phải một trở ngại không thể vượt qua. Trong một trận đấu, ngay trước khi giờ chân sút bóng, anh bị một cầu thủ đối phương cản bóng từ phía sau, làm anh bị ngã và bị rạn dây chằng ở đầu gối. Không phải là tai nạn, cầu thủ đội bạn đã cố tình chơi xấu. Thế là chấm dứt luôn sự nghiệp đá bóng chuyên nghiệp của Stone.

Trên một đất nước mà việc trả thù cá nhân diễn ra như cơm bữa, trả thù tập thể là cuộc nội chiến kéo dài 16 năm cùng với nạn tham nhũng – cũng liên đới đến việc trả thù – Stone thật khác biệt khi nói như thế này với người đã hủy hoại tương lai rực rỡ của mình, “Đừng băn khoăn quá về chuyện này. Đẳng nào thì mọi việc cũng xảy ra rồi [Thói quen 1: Luôn chủ động].” Việc Stone nhẹ nhàng tha thứ cho người đã chơi xấu mình, sau cả một quãng đời theo đuổi sự nghiệp bóng đá là một điều thật đặc biệt, nếu không muốn nói là vĩ đại. Chúng tôi đánh giá cao nhân phẩm của anh, một điều giải thích tại sao bọn trẻ con cần anh để tìm đúng hướng đi trong đời. Stone giải thích về việc làm tình nguyện của mình như sau:

“Một số đứa trẻ xài ma túy. Một số đứa khác chuyên móc túi. Nhiều trẻ bụi đời suốt ngày chỉ biết lang thang trên các đường phố mà chẳng rõ chúng muốn gì trong đời. Chúng ta cần quan tâm đến chúng, giúp chúng có ý thức tự định hướng trong đời. Để làm được điều đó, chúng ta hãy cố gắng dạy cho chúng một số kỹ năng, rồi tạo cho chúng một số nguồn lực, đồng thời trang bị một cách nghĩ đúng đắn. Các bạn biết đấy, điều đó sẽ thực sự giúp chúng rất nhiều trong tương lai [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Chúng ta không xem chúng như những cầu thủ chuyên nghiệp trong tương lai. Chỉ mong muốn chúng trở thành những công dân tốt, có thể sống độc lập, vì thế những kỹ năng sống sẽ giúp ích cho chúng rất nhiều.” Những đứa trẻ mà

Stone bắt tay vào huấn luyện đa phần là những đứa bị gia đình và cộng đồng ruồng bỏ, chúng trở thành những kẻ phá phách và có vấn đề về nhân cách. Song Stone thực sự yêu quý bọn trẻ và luôn bày tỏ lòng tin tưởng đối với chúng. Anh nói tình yêu chính là chìa khóa đưa đến thành công.

“Hãy giữ chân những đứa trẻ này bằng tình thương mà chúng ta có thể cho chúng, mà không cần cho chúng tiền bạc hay vật chất. Bọn trẻ tìm đến đây bởi vì chúng cảm thấy đội bóng như là nhà của chúng. Tình thương là cái có thể làm nên tất cả. Bạn không thể hạnh phúc nếu không có tình thương yêu. Trên cơ sở ấy, chúng tôi thực sự làm được một điều gì đó. Đó cũng chính là nền tảng căn bản cho cả đội. Tình yêu thương và sự tha thứ.”

Khi Stone dạy về tình thương yêu và sự tha thứ, bọn trẻ có thể mang chính những điều học được này truyền lại cho người thân của chúng. Nhờ vậy, họ có thể học được cách yêu thương những người xung quanh, học được cách tha thứ, khoan dung với người khác.

Nhiều bài học về nguyên tắc này biểu hiện rõ nét trong cuộc đời Stone. Anh sống trong cùng một khu vực với bọn trẻ. Chúng biết vợ con anh, cái cách mà anh đối xử với mọi người trong gia đình. Chúng thấy rõ rằng anh thực sự sống theo những điều mà anh răn dạy chúng. Đó chính là cái tạo nên sức mạnh trong những việc mà anh đã làm, thậm chí còn quan trọng hơn những điều mà anh nói rất nhiều. Anh là tấm gương sáng khuyến khích lớp trẻ noi theo.

Lãnh đạo không phải là phương thức giúp cá nhân trở nên nổi tiếng. Trường hợp của Stone là như vậy, dù anh chỉ có tác động tốt đến khoảng vài trăm người trong cộng đồng của mình, thì những người ấy đến lượt mình lại có ảnh hưởng tốt đến các làng khác, rồi các làng ấy lại lan truyền ảnh hưởng đến vùng khác, và cứ thế. Stone nói về tầm quan trọng trong công việc của mình như sau:

“Chúng tôi cố gắng dạy bọn trẻ cách lãnh đạo chính bản thân mình, rằng chúng phải chịu trách nhiệm về cuộc đời mình. Bản thân tôi không thể lúc nào cũng có mặt bên chúng được. Bởi vì hầu hết bọn trẻ là con trai, chúng sẽ làm cha vào một ngày nào đó. Vậy thì chúng có thể làm trụ cột cho gia đình của mình không nếu chúng không thể làm chủ được bản thân mình? Chúng tôi cố gắng nói cho bọn trẻ hiểu rằng, chẳng có việc gì trên đời mà chúng lại không làm được cả. Có những việc khó khăn hơn những việc khác, nhưng tựu trung mọi thứ đều có thể thực hiện. Cuộc đời bạn là hoàn toàn của bạn. Cái bạn có trong đầu sẽ hình thành tương lai của bạn, tức là cái hình thành chính con người bạn.”



Stone là một người đáng để chúng ta ngưỡng mộ bởi lòng tận tâm của anh đối với thế hệ trẻ trên đất nước Uganda. Không có gì phải nghi ngờ, anh đã mang lại những điều tốt lành cho hàng ngàn người, một cách trực tiếp và gián tiếp. Sao anh có thể dễ dàng tha thứ cho người đã làm hại mình mà không hề có cảm giác thương thân trách phận, không coi mình là nạn nhân để rồi tìm cách trả thù? Anh chọn một con đường khác – con đường cống hiến nhiều hơn cho cộng đồng so với việc trở thành một ngôi sao trong bóng đá. Stone nghèo tiền bạc nhưng thật sự giàu có về tinh thần. Anh cũng giống như Mẹ Teresa người đã nêu ra một phương châm sống sáng ngời, “Kết quả của sự im lặng là lời cầu nguyện, kết quả của lời cầu nguyện là niềm tin, kết quả của niềm tin là tình yêu, kết quả của tình yêu là sự phụng sự, kết quả của phụng sự chính là hòa bình.”

Con đường dẫn đến sức mạnh đạo đức thật sự trong Stone bao giờ cũng là sự hy sinh. Hy sinh cần được định nghĩa là hành động cho đi một cái gì đó tốt đẹp vì một điều còn tốt đẹp hơn. Stone đã làm điều đó. Anh vẫn tiếp tục làm việc đó. Thật là một tâm hồn cao quý có sức mạnh khích lệ con người ta sống tốt hơn.

Rabbi – Giáo sĩ Do Thái

Những nhân vật trong câu chuyện này dao động giữa độc lập và tương thuộc, giữa thiếu thốn và dư thừa, giữa thắng - thua và cùng thắng. Chính sự tự nhận thức đã tạo khoảng trời tự do cho những hành động khôn ngoan trong các cuộc đối đầu, để rồi lợi ích to lớn nhất cho sự tương thuộc sẽ được nhận ra. Cuối cùng nếu trong tim và trong óc một người tràn ngập tinh thần của tư duy cùng thắng (Thói quen 4) thì người khác cũng có thể tiếp thu được tinh thần ấy và vì vậy sự đồng tâm hiệp lực (Thói quen 6) sẽ là kết quả tất yếu.

Giữa các hội đạo Do Thái thường có sự ganh đua lẫn nhau. Thật không may sự ganh đua này thường làm xấu đi mối quan hệ giữa các giáo đoàn, và người ta cần phải nỗ lực rất nhiều để hàn gắn. Như một hệ quả tất yếu, các hội đạo Do Thái thường phải tổ chức trùng lặp các chương trình hoặc dịch vụ một cách không cần thiết.

Giáo đoàn của chúng tôi có một hội thanh niên mang tên Israel Young Group có uy tín và tiếng vang trong cộng đồng. Hoạt động của hội thanh niên có lúc thăng lúc trầm, nhưng gần đây mọi việc diễn ra khá tốt. Thực tế, năm ngoái chúng tôi đã tuyển được một cố vấn làm việc bán thời gian, vị này không những có thể tập hợp thanh niên trong hội đạo chúng tôi mà còn có thể thu hút được cả các bạn trẻ trong những hội đạo khác.

Một giáo đoàn khác trong thành phố chúng tôi vì không có một tổ chức thanh niên thành công như vậy, đã đi đến quyết định: họ cũng muốn lập ra một hội thanh niên tương tự. Thế nghĩa là, nó sẽ hoàn toàn là bản sao của hội thanh niên chúng tôi. Họ đến gặp vị giám đốc khu vực và nói, “Chúng tôi sẽ lập ra một hội mang tên Isael Young Group. Có nghĩa là, trong thành phố chúng ta sẽ có hai hội như vậy.”

Tôi nghĩ bụng, “Họ đang làm cái gì thế nhỉ?” Một học sinh lớp 6 trong giáo đoàn của tôi học cùng lớp với bạn nó thuộc về một giáo đoàn khác và cho đến nay chúng vẫn cùng sinh hoạt với nhau trong các hoạt động chung kia mà. Làm như vậy sẽ nảy sinh vấn đề về lòng trung thành và sự ganh đua trong đám trẻ với nhau. Bạn có thể hình dung về chuyện tuyên dương thành tích vào cuối năm không? Bọn trẻ sẽ ganh ty với nhau về các phần thưởng nhận được, như vậy tầng hội này có chuyện với tầng hội khác. Nếu cộng đồng chúng tôi đại diện cho một thành phố tầm cỡ quốc tế thì tôi còn có thể hiểu được, cần có hơn một tầng hội trong sinh hoạt của giới trẻ, nhưng cộng đồng của chúng tôi chưa đủ lớn để làm điều đó.

“Thật là điên rồ,” tôi nghĩ. Tôi biết rằng chúng tôi có thể tìm ra giải pháp có lợi cho cả hai bên, thế là tôi tìm đến gặp vị giáo sĩ của giáo đoàn nọ. “Theo chỗ tôi biết ngài đã có kiến nghị lên văn phòng khu vực về việc lập ra một hội thanh niên trong giáo đoàn ngài phụ trách,” tôi nói. “Tôi có ý kiến thế này, sao chúng ta không có nỗ lực gắn kết giới trẻ với nhau trong một tầng hội? Chúng ta có thể kết hợp hai tầng hội làm một không?” Giáo sĩ im lặng lắng nghe tôi nói. Ít nhất thì tôi cũng nghĩ là ông chịu nghe luận điểm của tôi.

Tháng sau trên trang nhất bản tin của mình, ông thông báo rằng hội đạo của ông vừa chính thức có yêu cầu thành lập Hội Thanh niên Israel của mình. “Sẽ có hai tầng hội thanh niên trong vùng,” thông báo cho biết. “Trong đó có một hội thanh niên của hội đạo chúng ta.”

Tôi giận tái cả người, không muốn tin vào điều vô lý đó. Tôi đề nghị giám đốc vùng đến thành phố chúng tôi và dành cho tôi một cuộc hội kiến. Ông hứa sẽ sắp xếp một cuộc họp mặt với lãnh đạo của cả hai bên. Tôi đến buổi họp mặt cùng với cố vấn thanh niên của chúng tôi. Vị giáo sĩ kia dẫn theo cả một bộ sậu, bao gồm cả những vị đại diện quân đội. Chúng tôi ngồi lại với nhau thảo luận về một hội thanh niên được sự ủng hộ của cả hai hội đạo trong thành phố.

Đầu tiên, nó có ý nghĩa là sự chia sẻ một cái tên. Thứ hai, điều này có nghĩa là vị cố vấn tăng hội mà chúng tôi tuyển dụng sẽ làm việc nhân danh cả hai nhóm và chúng tôi chia sẻ chi phí. Thứ ba, một số hoạt động sẽ diễn ra trong hội đạo chúng tôi và một số hoạt động khác sẽ diễn ra trong hội đạo của họ. Thứ tư, chúng tôi sẽ lần lượt đứng ra tổ chức luân phiên các sự kiện trong thành phố. Và thứ năm, chúng tôi nhất trí với một số tiêu chuẩn đưa ra bởi cơ quan quản lý trong vùng.

Trong quá trình bàn thảo về các điều khoản, kể cả một số vấn đề kỹ thuật, mọi người đều tỏ ra thỏa mãn. Cuối cùng, một trong những vị đại biểu phía bên kia quay sang tôi và nói. “Tôi thật không hiểu. Các ông được cái gì trong vụ này? Theo chỗ tôi hiểu thì dường như chúng tôi có được tất cả. Còn các ông thì chẳng được lợi lộc gì.”

“Ông nói thế là có ý gì?” Tôi hỏi lại.

“Thế chẳng phải các ông đã có một tăng hội năng động trong khi chúng tôi thì không hay sao?” Người này đáp, “bằng cách kết hợp chung như thế hội đạo của các ông sẽ không còn thế mạnh và lợi thế nữa.”

Bấy giờ, tôi mới giải thích ngọn ngành cho vị này hiểu: “Coi này, các vị cần hiểu rằng đây không phải là tình huống thắng - thua mà là tình huống cả hai cùng thắng. Hãy xem chúng tôi gặt hái được nhiều như thế nào qua việc kết hợp này. Hội thanh niên chung sẽ có nhiều thành viên hơn. Vì có nhiều thành viên, bọn trẻ sẽ hào hứng tham gia vào các hoạt động hơn. Như vậy, chúng sẽ tham dự nhiều cuộc hội họp và sẽ được truyền những cảm hứng tích cực, nếu chúng có cảm hứng tích cực chúng sẽ quay về hội đạo chia sẻ với người khác những gì chúng học được. Như thế sao lại nói là chúng tôi không có lợi lộc gì?”

Những lời tôi nói hình như có sức mạnh làm cho vị đại biểu kia tỉnh ngộ, vì ông ta chưa từng nghĩ theo cách ấy bao giờ. Ông ta có tư tưởng hơn thua, những gì ông được đào tạo dùng lại ở mức độ

cá nhân, với tư cách là một con người hay một vị lãnh đạo tốt nhất. Phàm đã là tốt nhất thì chúng ta phải tốt hơn nhóm khác để thu hút được nhiều thành viên. Nếu không, họ sẽ thu hút những thành viên của ta. Nhưng trong thực tế, nếu mọi người biết hợp tác với nhau thì kết quả sẽ tốt hơn cho cả hai.

Ít nhất đây cũng là thắng lợi đầu tiên. Sau bước đi này tôi quyết định sẽ tiếp tục những bước kiên quyết hơn trong những vấn đề khác. Có một vấn đề nổi cộm: khoảng bốn hoặc năm năm nay, chúng tôi nỗ lực gây dựng chương trình Trường Học Chủ Nhật cho trẻ em trong hội đạo. Nhưng dù cố gắng thế nào, chúng tôi vẫn không thể thu hút được hầu hết trẻ em như mong muốn.

Hội đạo bạn có rất nhiều trẻ em, họ cũng cần thu hút nhiều trẻ em hơn nữa, nhưng gặp phải những vấn đề về tài chính. Họ bắt đầu có cố gắng tạo ra những động lực khác nhau để thu hút học sinh chưa tham gia các hoạt động đoàn thể, và họ cũng cần sự giúp đỡ.

Thế là, tôi gọi điện cho giáo sĩ của họ và nói, “Coi này chúng ta kết hợp với nhau rất tốt trong vụ hội thanh niên. Tại sao ta không có nỗ lực hợp tác tiếp trong chương trình Trường Học Chủ Nhật? Đây có thể là dự án hai bên cùng có lợi đấy.” Vị giáo sĩ kia tán thành, “Phải, tôi nghĩ đây là một gợi ý rất hay.”

Việc tiếp theo chắc bạn cũng đoán được, chúng tôi tổ chức một cuộc họp. Nhưng cuộc họp này rất khác, thành phần tham dự chỉ là giáo sĩ và chủ tịch của hai hội đạo cùng hiệu trưởng Trường Học Chủ Nhật và một đại biểu giáo viên. Tất cả chỉ có sáu người. Cuộc họp diễn ra trong bầu không khí hiểu biết và tin cậy lẫn nhau. Chúng tôi trao đổi, tháo gỡ từng vấn đề một và buổi họp diễn ra rất suôn sẻ. Quá tốt là khác, thực ra họ tỏ ra rất hào hiệp, “Chúng tôi sẽ gửi sang bên các ông tất cả số trẻ mà chúng tôi có, kể cả những trẻ chưa phải là thành viên chính thức. Nếu bên các vị kết nạp chúng thì chúng tôi cũng coi như chúng là thành viên của mình.”

Khi chúng tôi ra về, họ còn nói thêm, “Chúng tôi không yêu cầu bên các ông phải trả bất cứ phí tổn gì trong những việc có liên quan.” Thực ra, khi các hội đạo làm việc với nhau, hội đạo chủ trì sẽ tính phí cho hội đạo bạn một khoản phí thường niên nhưng trong cuộc họp này, họ nói, “Chúng tôi không tính phí đâu, chừng nào mà chúng ta còn cùng có chung mối quan tâm thì các vị cứ việc đến đây, miễn phí.”

Tôi cho rằng bài học hai bên cùng thắng này sẽ dẫn đến tư duy cùng thắng trong các tình huống khác. Một khi con người nghĩ ra một cách giải quyết hiệu quả, họ sẽ nhận ra rằng mình có thể tiếp tục đi theo con đường mới được khai phá đó và gặt hái được nhiều hơn. Trong mối quan hệ hợp tác, bạn không nên đòi hỏi đối tác từ bỏ những tiêu chuẩn của họ. Đó không phải là tư duy cùng thắng. Ai cũng có cách nghĩ của mình, nhưng khi một người đi đến chỗ thỏa hiệp mà nghĩ rằng họ đang “hy sinh” thì đấy không phải là tư duy cùng thắng. Tư duy cùng thắng dựa trên con người chân thật của chúng ta và bao giờ cũng có chỗ cho những cố gắng của cả hai bên.

Tôi nghĩ tất cả chúng tôi đều học hỏi được từ điều này. Chúng tôi không yêu cầu họ phải làm khác đi và họ cũng không đòi hỏi chúng tôi như thế. Trong tương lai khi chúng tôi làm việc với nhau, mỗi bên không cần từ bỏ bản thân mình, chỉ cần quan tâm đến quyền lợi của nhau và tạo cho giới trẻ những kinh nghiệm xã hội tích cực và đầy cảm hứng mà thôi.



Độc lập dễ hơn nhiều so với tương thuộc. Tôi đoán rằng nó chỉ lấy ở chúng ta một phần mười cố gắng cũng như năng lượng cảm xúc. Con người ta thường có khuynh hướng chống lại việc hợp tác trên cơ sở tương thuộc, vì thế cái giá phải trả khá lớn. Câu chuyện này là một minh chứng đẹp đẽ rằng những thỏa thuận hai bên cùng có lợi sẽ làm tiền đề cho những thỏa thuận tương tự. Đường tròn xoắn

ốc theo hướng đi lên của của một trí lực phong phú sẽ tạo ra một hệ thống miễn dịch mà qua đó những khác biệt nho nhỏ sẽ bị bỏ qua, những thách thức mới sẽ được đáp ứng với những mục tiêu cao hơn và kết quả tốt hơn.



Di sản phụng sự tận trung và khiêm tốn

Câu chuyện sau đây là một minh họa tuyệt đẹp cho tác động xuyên thế hệ của một sự phụng sự tận trung hoàn toàn không phô trương.

Cụ nội tôi là một thiếu nữ Pháp bị bắt trong một cuộc tấn công của người da đỏ nên đã phải ở lại bộ lạc Choctaw. Con trai cụ tức là ông nội tôi lớn lên ở Oklahoma, nên chỉ nói tiếng Choctaw và biết một chút tiếng Anh. Đầu thế kỷ 20, ông đi theo tiếng gọi niềm tin và trở thành mục sư. Mặc dầu ông không nói giỏi tiếng Anh và cũng chẳng thông thạo tiếng Anh hơn cho đến ngày ông qua đời vào năm 1974, ông đã đáp lại tiếng gọi của Chúa để thực hiện thiên chức của mình.

Ông làm cái việc mà ông cảm thấy mình có ích cho người khác. Ông chưa bao giờ có nhà riêng, ông vui vẻ sống ở bất cứ ngôi nhà nào mà nhà thờ dành cho ông. Tôi bắt đầu biết về ông nội từ những năm 1950; nghĩ về ông, tôi nhớ đến những giờ làm việc bất thường và một vẻ ngoài khác lạ. Ông giảng đạo ở nhà thờ này vào buổi sáng, giảng đạo ở nhà thờ kia vào buổi chiều, trong khi hai nhà thờ nằm cách xa nhau cả 100 cây số. Tôi nghĩ ông tôi là người mộc mạc, chất phác, ít học, chỉ biết làm việc thật nhiều để giúp đỡ những người chung quanh mình. Sau cùng, thứ tiếng Anh của ông khó có thể gọi là chuẩn mực.

Nhưng xung quanh ông những chuyện lạ lùng vẫn xảy ra. Có những lúc ông đột nhiên biến mất vài ngày. Bà tôi nói, “Ồ, ông ấy bay đi Washington ấy mà.” Tôi nghĩ bà muốn nói đến bang Washington bên Bờ Tây. Đôi khi, các chi phiếu được gửi đến cho ông qua đường bưu điện. Ông lại dùng nó để gửi cho những người mà ông nghĩ là rất cần đến nó.

Chỉ đến khi ông qua đời và khi đọc lại giấy tờ, thư từ mà ông để lại, tôi mới nhận ra người ông mà tôi vẫn coi là đơn giản, ít học ấy thực ra là người như thế nào. Washington mà bà tôi nhắc đến thì

ra là thủ đô Washington chứ không phải bang Washington như tôi vẫn tưởng. Trong đồng thư từ để lại, chúng tôi thấy có thư của các thống đốc, thượng nghị sĩ và hạ nghị sĩ Hoa Kỳ. Một số người chúc mừng ông nhân ngày đám cưới vàng; một số cảm ơn ông đã giúp họ trong những vấn đề pháp lý trong suốt quá trình ông phụng sự cộng đồng. Tôi ngồi ngây người trước đồng thư từ và nghĩ, “Cái người mà họ viết thư có đúng là ông nội mà mình vẫn biết không nhỉ?” Ông tôi không có tài hùng biện, không giàu có, thậm chí còn chẳng có nhà riêng. Thế mà đây, những con người nổi tiếng, quyền lực một thời lại trao đổi thư từ với ông. Cuối cùng tôi nhận ra một điều: suốt đời mình, ông không mưu cầu điều gì cho bản thân mình mà chỉ quan tâm giúp đỡ người khác. Ông sống một cuộc đời chính trực, tận tụy với gia đình và cộng đồng; và ông làm tất cả những việc đó một cách âm thầm, không ai hay biết.

Tôi thường suy nghĩ về cuộc đời ông và cách mà ông lựa chọn: âm thầm phục vụ người khác. Một lần trước khi qua đời, ông có bảo tôi rằng, phần thưởng trong đời đến với con người ta bằng hai cách: có người được hưởng ngay lập tức, có người mãi sau này mới nhận được. “Đó là hai loại người khác nhau cháu ạ,” ông tiếp tục, “thế nên những gì cháu không nhận được ngay bây giờ thì cháu sẽ nhận được mai sau thôi.”

Có một biến cố trong cuộc đời ông đã chứng minh cho triết lý: đầu tiên hãy phụng sự cho người khác, đừng tìm kiếm phần thưởng cho riêng mình mà hãy làm sao để đem lại nhiều điều tốt lành cho cuộc sống của những người chung quanh.

Khi chúng tôi đọc lại những giấy tờ ông để lại sau khi chết, chúng tôi tìm thấy tờ chứng nhận quyền sở hữu đất đai cho những người da đỏ ở Oklahoma. Mỗi hộ gia đình được chính phủ cấp cho 160 héc-ta đất, một số lô đất gần khu dân cư, có lô đất ở khá xa. Lô đất của ông nội tôi cách thành phố ông ở hơn 300 cây số. Tình cờ, mảnh đất ấy lại có nhiều mỏ dầu. Một công ty khai thác dầu đã thương lượng với ông để khoan dầu trên mảnh đất ấy. Đổi lại ông sẽ nhận

được tiền, đôi khi đến hàng ngàn đô một tháng. Tôi nhớ ông đã sử dụng những tờ ngân phiếu này cho xứ đạo của mình. Ông hiếm khi nào giữ lại cái gì đó cho riêng mình. Tôi cho rằng ông nghĩ mình sẽ nhận được phần thưởng về sau.

Chúng tôi tìm hiểu về khu đất trên và phát hiện ra một điều khiến chúng tôi phải lựa chọn: hành động như ông vẫn làm, hay theo cách mà chúng tôi muốn. Vào lúc ông tôi qua đời, 160 héc ta đất được cấp chỉ còn lại 20 héc ta. 140 héc ta kia đã bị thu hồi để trả cho bên thuế. Khi tìm hiểu ai là người sở hữu khu đất đó, chúng tôi biết đó chính là nhân viên định giá thuế, cũng là người đã đặt tấm biển thể chấp mảnh đất này lần đầu tiên, rồi nhanh tay mua lại khi đất của chúng tôi bị thu hồi vì thiếu thuế.

Rõ ràng có một cái gì nhập nhèm trong chuyện này. Có một đạo luật quy định, chỉ khi chủ đất không trả thuế trong vòng 40 năm thì đất mới bị tịch thu, nhưng nhân viên phụ trách thuế đã tiến hành thủ tục kiện chủ đất rất lâu trước thời hạn 40 năm. Khi tiền thuế đất không được thanh toán đúng thời hạn, ông ta phải gửi thông báo lên tòa án địa phương để tòa có thông báo cho chủ đất biết. Nhưng ông tôi, sống cách đó 300 cây số, không hề biết chuyện này. Có thể ông không thấy tấm biển thông báo nên không biết mà đóng thuế đất đúng hạn như quy định. Thế là nhân viên thuế lấu cá đã lợi dụng mua lại miếng đất có mỏ dầu của ông tôi. Chúng tôi đến tận nơi thì thấy Công ty khai thác dầu Sinclair đã dựng lên một nhà máy lọc dầu đồ sộ. Ngay cạnh đấy, cựu nhân viên thuế sống trong một ngôi nhà nguy nga tráng lệ trên chính mảnh đất mà ông tôi đã được chính phủ đền bù.

Chúng tôi tranh luận rất lâu và rất căng về tình huống này. Có nên khởi kiện cựu nhân viên thuế kia để lấy lại miếng đất? Hay là chúng tôi cứ để yên mọi việc như vậy? Tên lấu cá có phải trả giá cho hành vi gian lận của mình không? Sau đó chúng tôi nghĩ đến những việc mà ông tôi đã làm trong đời. Ông tôi có ý thức rất mạnh mẽ về sự liêm chính, chí công vô tư và lòng trung thực, về việc không cần người

khác phải biết đến những việc làm của mình. Ví dụ, trong nhiều trường hợp ông sẽ không cho người nhận biết, ai là người gửi cho họ số tiền đó. Ông chỉ đơn giản gửi tiền cho họ mà không nói rõ nguồn gốc số tiền. Cuối cùng chúng tôi cũng hiểu ra. Chúng tôi biết việc ông sẽ làm. Ông sẽ không làm to chuyện này đâu, mà cứ để mặc nhân viên thuế đó tận hưởng bất cứ cái gì có được từ hành vi của ông ta, những gì mà ông ta có thể tận hưởng ngay bây giờ hoặc sau này.



Ông tôi không để lại cho con cháu 160 héc-ta đất có nhiều dầu mỏ ở Oklahoma nhưng ông để lại cho chúng tôi một di sản còn quý giá hơn. Suốt đời âm thầm làm điều thiện, giúp đỡ những người chung quanh mình mà không mấy may nghĩ đến phần thưởng hay một lời khen ngợi, chính là di sản đáng quý của gia đình tôi. Ông đã thay đổi nhiều thế hệ trong cộng đồng với sự giúp đỡ của mình. Bạn có đánh đổi những giá trị ấy lấy tiền bạc không? Chắc chắn tôi sẽ nói “không”. Bây giờ chúng tôi đã có thang bậc giá trị, tôi sẽ cố gắng áp dụng nó vào trong cuộc sống gia đình mình, với mong muốn tiếp nối di sản đã được một mục sư người Choctaw không bao giờ có mái nhà riêng của mình, bắt đầu từ cách đây rất lâu.



Có một số cách để ý thức về trị giá và giá trị. Một trong những cách đó là âm thầm phục vụ người khác mà không cần có được lời công nhận. Câu chuyện này nhắc tôi nhớ đến cha tôi. Ông là một nghị viên giản dị khiêm tốn nhất, người đã bỏ ra nhiều năm hoàn thành những dự án có ý nghĩa với cộng đồng nhưng không được ai biết đến. Một ngày trước khi ông qua đời, lần đầu tiên chúng tôi đi vào phòng riêng của ông ở dưới tầng hầm. Ở đây, chúng tôi đã khám phá ra thực chất công việc của cả đời ông, những mối quan tâm mà ông theo đuổi, kiến thức sâu rộng của ông, những cuốn sách và bản thiết kế mà ông là tác giả, những cống hiến của ông cho cuộc đời. Lớn lên một chút, tôi vẫn nhớ chính xác lời ông nói: không nên nói về những điều mà ở bất cứ khía cạnh nào khác có thể khiến người khác cảm thấy mình bé nhỏ, và đừng bao giờ là người chỉ biết đến những danh hiệu rỗng tuếch hoặc thích khoe khoang về tài sản của mình.

Càng ngày tôi càng vững tin rằng khi chúng ta tìm cách “để sống, để yêu, để học hỏi và để lại một cái gì phía sau mình” chúng ta không chỉ có ý thức về sự hoàn thành của mình với một tâm hồn ung dung tự tại mà cuộc sống của chúng ta thực sự là một sự hiệp lực – để tạo ra nguồn năng lượng mới, tầm nhìn mới, cơ hội mới, những trách nhiệm lớn hơn và những nguồn lực lớn hơn điều chúng ta có thể hình dung.

Đồng đội đồng thuyền

Trong câu chuyện này, bạn sẽ thấy việc xác định lại mục tiêu hoặc những mong muốn tinh thần sẽ trở thành nền tảng cho chiến thắng của đội bóng gồm những người bạn nhỏ.

Là một doanh nhân, tôi thường đi lại rất nhiều trong suốt thời gian những đứa con tôi lớn lên. Tôi quyết định, khi đứa con trai út của tôi học lớp 5 thì dù bận rộn đến mấy tôi cũng sẽ tình nguyện làm huấn luyện viên cho đội bóng rổ của cộng đồng gồm những đứa trẻ trạc tuổi con trai tôi. Từng chơi cho đội bóng rổ của trường đại học mà tôi theo học, làm huấn luyện viên nhiều năm cho đội bóng một trường phổ thông và một đội tuyển dự thi Olympic châu Âu, tôi tin rằng mình có thể huấn luyện những đứa trẻ này và tạo ra một đội bóng siêu việt. Tôi đã thành công trong việc huấn luyện ba đứa con trai đầu của mình. Chúng là những vận động viên xuất sắc.

Con trai út của tôi, Jason, là một tài năng thật sự, với sự huấn luyện của tôi, cuối cùng nó sẽ có được cơ hội tỏa sáng. Nó đang chơi cho một đội khá thành công khác, nhưng chúng tôi chuyển nó sang đội bóng mới mà tôi vừa lập ra với bao hy vọng và sự phấn khích. Nhưng sau buổi huấn luyện đầu tiên, tôi trở về nhà với tâm trạng hoàn toàn thất vọng. Bọn trẻ thật tệ hết chỗ nói. Chỉ có ba đứa là có khả năng chơi bóng, những đứa còn lại lóng ngóng vụng về như hình nộm. Chúng không thể bắt trúng trái banh. Mỗi buổi luyện tập thật là một cơn ác mộng, và tôi có cảm giác thật tồi tệ khi đã đưa con mình vào một đội bóng yếu kém như thế. Cả mùa bóng của nó thế là phí hoài.

Sau một vài trận đấu, mọi việc đã rõ ràng rằng, tôi chỉ có thể giữ được ba đứa trên sân trong suốt trận đấu, nếu không chúng tôi sẽ thua liểng xiểng. Thậm chí trong tất cả những lần chúng tôi thua cuộc, cả với ba đứa giỏi nhất ấy tôi cũng chưa bao giờ có cảm hài lòng với chính mình hay với bọn trẻ. Trong tai tôi luôn vang lên những lời bình phẩm mà tôi đã đưa ra về những người đã huấn luyện con tôi trước đây: “Anh ta chỉ chịu huấn luyện để gia tăng cơ

hội cho con trai mình mà thôi.” Tôi đã nhìn thấy và cảm thấy điều đó hết lần này đến lần khác, tôi đâm lo lắng rằng điều này có thể còn tồi tệ hơn nữa, và đó cũng là lý do tôi nghĩ mình đã hy sinh thời gian và sức lực bản thân một cách uổng phí. Tôi vẫn không biết chắc về điều đó, nhưng tôi băn khoăn nhiều đến nỗi, tôi cảm thấy mình phải làm một cái gì đó.

Cuối cùng, tôi quyết định quên đi những ám ảnh về thắng thua để tập trung làm một điều gì hoàn thành khác trong mùa thi đấu năm nay. Tôi tổ chức một cuộc họp mặt cả các cầu thủ bóng rổ lẫn cha mẹ chúng, thông báo rằng tôi quyết định để cho tất cả các thành viên trong đội có cơ hội thi đấu ngang bằng trên sân bất kể thực lực của mỗi em thế nào. Tôi yêu cầu các em nhỏ nói ra mong muốn của mình, chúng hy vọng đạt được điều gì trong mùa thi đấu năm nay. Tôi hỏi các bậc cha mẹ xem, tôi có thể giúp đỡ con họ bằng cách nào để chúng tiến bộ hơn và cảm thấy hài lòng về bản thân hơn. Sau đó tôi tuyên bố, với tư cách huấn luyện viên, tôi trông chờ điều gì ở những người bạn trẻ và cha mẹ chúng. Ai nấy đều ngạc nhiên trước sáng kiến của tôi về cách huấn luyện bọn trẻ và họ biểu lộ ý muốn giúp đỡ tôi trong khả năng của mình. Thế là họ đã trở thành một phần của mùa thi đấu, theo một cách mà tôi chưa từng biết đến trong cuộc đời làm huấn luyện viên của mình.

Bọn trẻ vẫn có những biểu hiện yếu kém như trước – nhưng chúng không biết điều đó. Chúng đã chơi với tất cả nhiệt tình. Chúng tôi không tính toán so đo điểm số nữa – không quan tâm, thế thôi – tất cả đều vui và cảm thấy hài lòng về bản thân mình. Ba đứa chơi giỏi nhất, thoát đầu, cũng gặp khó khăn với cách tiếp cận mới này, nhưng nhanh chóng hiểu rằng tinh thần đồng đội quan trọng hơn và chúng đã hòa nhịp rất nhanh. Cuối mùa huấn luyện, đứa con trai 10 tuổi của tôi nói, “Ba à, tuy đây không phải là một đội bóng giỏi nhưng các bạn ấy yêu quý ba lắm, tất cả đều nói rằng đây lần đầu tiên trong đời chúng có cơ hội chơi như những tuyển thủ giỏi. Con cho rằng như thế thật công bằng. Tất cả đều hỏi xem ba có vui lòng huấn luyện đội vào mùa giải sang năm không.”



“Bọn trẻ vẫn có những biểu hiện yếu kém như trước, nhưng chúng không biết điều đó. Chúng đã chơi với tất cả nhiệt tình. Chúng tôi không tính toán so đo điểm số nữa – không quan tâm, thế thôi! Tất cả đều vui và cảm thấy hài lòng về bản thân mình.”



Chẳng phải là thú vị sao khi chúng ta muốn những tuyển thủ thiếu niên cư xử như người lớn, trong khi các bậc cha mẹ của hai đội lại thường cư xử như trẻ con! Người huấn luyện viên này có được một khả năng tuyệt vời trong việc thay đổi tinh thần cuộc chơi, từ cuộc ganh đua đầy tinh thần thắng - thua sang việc học hỏi kinh nghiệm và vui thú. Ông đã làm được điều đó thông qua sự tự nhận thức, lôi bọn trẻ vào cuộc và có được sự đồng thuận của cha mẹ chúng. Hầu như tất cả mọi thứ đều tùy thuộc vào cách bạn định nghĩa về “thắng lợi”. Nếu “thắng” có nghĩa là đánh bại kẻ khác thì thái độ và hành vi của bạn cũng đều từ đó mà ra. Nếu “thắng” có nghĩa là có sự tham gia đồng đều, có được nhiều niềm vui và cơ hội học hỏi thì các hành vi cũng xuất phát từ đó. Vì vậy, điều cực kỳ quan trọng là việc có được một định nghĩa minh triết rõ ràng về “chiến thắng” thật sự.

Làm tất cả để “cứu” một di tích lịch sử

Khi bạn đọc câu chuyện này hãy cố gắng cảm nhận nhiệt tình và thái độ chủ động của người mẹ trong việc khuyến khích cả gia đình mình tham gia vào một việc có ích cho cộng đồng. Hãy hình dung những bài học sâu sắc về cuộc đời rút ra từ câu chuyện này.

Vợ chồng tôi lên kế hoạch rằng, khi nào chồng tôi hoàn thành việc học của anh chúng tôi mới có dự định về ngôi nhà trong mơ của mình. Vì thế cho đến nay, vợ chồng tôi cùng ba đứa con vẫn chen chúc trong một căn hộ bé tẹo ở trung tâm thành phố. Từ cửa sổ nhà mình, chúng tôi có thể nhìn thấy một tòa nhà lâu đời có tên là Academy Square, nằm cách nhà chúng tôi vài khối nhà. Nó bị thời gian tàn phá nhưng tôi vẫn cảm thấy vẻ tráng lệ của nó ngày xưa. Tôi phát hiện rằng tòa nhà đẹp đẽ này từng là một trung tâm học thuật nổi tiếng hồi đầu thế kỷ 20, và hiện nay nó là một trong những địa điểm có giá trị lịch sử nhất ở miền tây nước Mỹ.

Chẳng biết từ khi nào tôi đem lòng yêu quý di tích lịch sử này. Mỗi khi lái xe đi qua, tôi đều thầm hỏi về những câu chuyện diễn ra trong bốn bức tường kia và về số phận của nó. Bọn trẻ con nhà tôi cũng thường tìm đến đây trong những chuyến đi chơi quanh thành phố, và đưa ra những nhận xét về tòa nhà lâu đời này.

Một hôm, trong khi đến thư viện thành phố cùng với bọn trẻ, tôi khám phá ra một đề án cải tạo Academy Square thành thư viện mới của thành phố. Tôi hết sức vui mừng, nhưng cũng biết được rằng nếu bản đề án này bị bác bỏ thì tòa nhà sẽ bị phá hủy. Có nhiều ý kiến phản đối đề án này vì kinh phí quá tốn kém, nhưng tôi tin rằng một thư viện mới trong tòa nhà lịch sử này là việc nên làm. Cả nhà tôi có truyền thống yêu quý sách và các thư viện – chúng tôi thường đến thư viện đọc sách trong những kỳ nghỉ, vì thế đề án này đáng để cho người ta theo đuổi và thực hiện bằng được.

Tôi về nhà, tham khảo ý kiến của chồng con, sau khi biết tin một buổi bỏ phiếu cho đề án này sắp diễn ra. Tôi quyết định sẽ góp

một phần để ủng hộ dự án này. Vì chỉ còn một tuần nữa là số phận của tòa nhà sẽ được định đoạt bằng những lá phiếu nên tôi nhanh chóng in các tờ rơi, tờ bướm, khẩu hiệu vận động cứu tòa nhà và phân phát cho hàng xóm và tất cả bạn bè. Buổi tối trước ngày bỏ phiếu, tôi cùng các con treo các băng rôn khẩu hiệu và làm một cuộc biểu dương lực lượng ngay trước tòa nhà. Chẳng bao lâu sau nhiều sinh viên cũng tham gia cùng với chúng tôi.

Bất chấp cái giá lạnh khi đêm về, các con tôi (đứa 7 tuổi, 4 tuổi và 2 tuổi) cùng tôi đứng vẫy các khẩu hiệu trước những chiếc xe đi qua. Bọn trẻ nhảy lên vì phấn khích khi chúng kêu to, “Chúng ta sẽ cứu tòa nhà không để nó bị phá hủy.” Tối hôm ấy, hình ảnh về chúng tôi xuất hiện trong chương trình thời sự của đài truyền hình địa phương. Bọn trẻ hào hứng đến nỗi chúng tôi quyết định sẽ tiếp tục cuộc điều hành vào ngày hôm sau – ngày quyết định số phận của Academy Square. Hôm ấy có rất nhiều người khác tham gia cùng chúng tôi, trong nỗ lực cứu di sản lịch sử của thành phố. Thật tuyệt, số phiếu ủng hộ cao hơn số phiếu chống, dự án trên đã được thông qua, nhưng đó mới chỉ là bước đầu, cần phải có tiền để thực hiện. Một tổ chức phi chính phủ cam kết, trong vòng bốn tháng họ sẽ đứng ra quyên góp 6 triệu đô là số tiền cần và đủ để thực hiện dự án. Đó là một tình thế được ăn cả ngã về không – nếu sau bốn tháng họ vẫn không kiếm đủ số tiền này thì tòa nhà sẽ bị san phẳng. Cả gia đình tôi quyết tâm ủng hộ đề án cải tạo này đến cùng, vì thế chúng tôi tiếp tục tham gia vào công cuộc quyên góp cho đủ số tiền này.

Tôi không khỏi nản lòng mỗi khi nghĩ đến số tiền 6 triệu đô. Liệu tôi có thể làm gì để đóng góp vào việc có được số tiền khổng lồ kia? Tôi chỉ là một bà nội trợ không hơn không kém, lại một nách nuôi ba đứa con nhỏ. Chúng tôi phải xoay xở giỏi lắm mới đủ tiền chi tiêu hàng tháng. Ai mà không biết rằng, cùng lắm tôi chỉ góp được vài đồng vào số tiền kếch xù kia mà thôi. Nhưng ở một góc nào đó trong tâm hồn, tôi vẫn cảm thấy việc những người bình thường như tôi tham gia vào công cuộc giữ lấy tòa nhà kia là rất quan trọng.

Tôi suy nghĩ rất nhiều về những cách thức mà tôi có thể đóng góp. Tôi có cảm giác mạnh mẽ rằng các gia đình, những người bình thường trong cộng đồng cần phải trở thành một phần không thể thiếu trong nỗ lực này. Càng nghĩ về nó nhiều bao nhiêu, tôi càng nảy ra nhiều ý tưởng thực hiện bấy nhiêu. Cuối cùng, tôi đứng ra lãnh đạo chiến dịch quyên góp mang tên Vòng Đồng Xu Hành Động Vì Cộng Đồng (Nickel and Dime Community Action Campaign). Ý tưởng của tôi không chỉ là để quyên tiền mà còn là khơi dậy ý thức bảo vệ những giá trị lịch sử trong cộng đồng và khuyến khích các gia đình vào cuộc.

Trong suốt bốn tháng nỗ lực vận động, gia đình tôi đã tham gia với tất cả nhiệt tình và bằng tất cả mọi phương tiện. Nếu bạn gọi điện thoại đến nhà chúng tôi sẽ nghe vang lên thông điệp hân hoan của những đứa con tôi qua câu trả lời tự động, “Xin lỗi chúng tôi không ở nhà, chúng tôi đang làm tất cả để cứu Academy Square”. Đó là một trong những khoảng thời gian bận rộn nhất trong đời, và cũng là thời khắc vui vẻ, quý giá nhất.

Tôi nhận ra rằng gia đình tôi đã góp rất nhiều ý tưởng cho chiến dịch này và tôi đã vận dụng trí tuệ của đại gia đình một cách tốt nhất. Tôi cảm thấy dạt dào hy vọng và như được tiếp thêm sức lực khi biết rằng rồi đây các con tôi có thể vui sướng đọc sách trong các phòng đọc thềm thang của thư viện mới, giống như bà ngoại của chúng khi bà còn học ở đây, 40 năm về trước. Không nghi ngờ gì nữa, đó là một phần di sản và một phần tương lai của chúng. Tôi muốn những đứa con tôi và cả những đứa trẻ khác trong cộng đồng có thể tự hào nói rằng, “Tôi đã góp sức mình vào việc cứu Academy.”

Các con tôi và nhiều đứa trẻ khác tham gia vào các cuộc thi vẽ và viết truyện mà mẹ nó là một thành viên trong ban tổ chức. Chúng tôi thu hút được hàng trăm thí sinh nhỏ tuổi từ các trường học và cả những người già ở các trung tâm dưỡng lão, ai nấy đều hào hứng tham gia những cuộc thi này.

Tôi quan sát các con tôi dành dụm từng đồng xu để đóng góp cho chiến dịch. Một tháng vài lần chúng tôi lại đến thư viện để bọn trẻ

tự tay bỏ tiền của mình vào thùng quyên góp. Karen cho những đồng xu của nó vào một cái bình trà nhỏ, Joey thì đựng tiền trong một cái hộp giấy, còn bé Katie thì muốn tự tay bỏ thật nhiều đồng xu vào thùng tiền. Điều này đã trở thành một nghi thức thông thường quen thuộc với những đứa trẻ khác và chúng tôi tự hào khi thấy thùng tiền đầy dần lên hàng tuần.

Tôi cũng đứng ra tổ chức những cuộc thi chạy 5000 mét và thu hút được hàng trăm người – già cũng như trẻ, cả những người khuyết tật nữa – ai cũng muốn chạy để cứu lấy một di tích lịch sử. Nhìn những gương mặt hào hứng với sứ mệnh này tôi hết sức xúc động và thật sự tự hào về cộng đồng của mình.

Một trong những hoạt động khiến tôi cảm động nhất là ngày quét dọn Academy Square. Tôi đứng quan sát những đứa con bé bỏng của mình vui vẻ nhỏ cỏ, quét rác, cào lá khô và dọn rác. Tôi đặc biệt tự hào khi thấy bé Katie hai tuổi cũng tham gia lao động mà không một lời mè nheo, kêu khóc. Chung quanh gia đình tôi còn có rất nhiều người khác, những người hàng xóm, những gia đình, bạn bè và các công dân trong thành phố, tất cả tình nguyện bỏ sức lao động để thể hiện tình yêu đối với nơi này.

Để mọi việc được tiến hành đúng cách, cha tôi mang đến tất cả những dụng cụ làm vườn mà ông có và cả máy phát điện để sử dụng những máy móc tự động. Mẹ tôi giúp lũ trẻ trồng hoa trong đài phun nước bỏ không ngay trước tòa nhà. Suốt bốn tháng liền, một tuần hai lần bà chăm chỉ quay lại nơi này cùng những đứa cháu ngoại để tưới tẩm cho những cây hoa. Bọn trẻ quan sát những cây hoa bắt đầu nở bông xòe cánh, với một sự quan tâm trù mẩn cho đến khi thu về, lá cây ngả dần sang màu vàng rồi những bông hoa tàn héo và chết.

Cuối cùng cái ngày mà tôi trông chờ cũng đến. Đó là hạn chót cho việc quyên góp tiền để cứu Academy Square mà chúng tôi đã dành hết tâm sức cho nó. Nỗ lực đầy kịch tính kéo dài suốt 11 giờ, cuối cùng đã mang lại 6 triệu đô – đúng đến từng đồng từng xu một! Cả cộng đồng ăn mừng thắng lợi này – tất cả các cá nhân, các tổ chức,

các gia đình, đặc biệt là các em nhỏ. Đó là một thời khắc không thể nào quên với tất cả những người dân ở đây.

Nhờ nỗ lực không mệt mỏi của rất nhiều người mà một di sản quý giá trong thành phố chúng tôi đã được hồi sinh. Academy Square sẽ chào mừng một kỷ nguyên mới cùng viễn cảnh, một lần nữa, trẻ em được quyền đi lại giữa các kệ sách tìm sách quý để đọc. Tôi thích nghĩ rằng gia đình tôi đã có một đóng góp đặc biệt trong nỗ lực chung này, nhưng quan trọng hơn cả, nó làm nên một sự khác biệt rất lớn đối với gia đình tôi, nhất là với những đứa con tôi. Bây giờ chúng đã hiểu rõ việc chúng làm, điều mà chúng tin tưởng và cái mà chúng được đền bù qua những việc làm nho nhỏ nhưng kiên định của mình. Những nỗ lực ấy rất quan trọng, và nếu chúng tin tưởng thì chúng có thể làm được bất cứ điều gì.



Một cái gì đó vĩ đại và màu nhiệm sẽ xảy ra khi người ta mưu cầu cho một mục đích lớn hơn lợi ích của cá nhân mình. Câu chuyện tuyệt đẹp này là một minh chứng cho điều đó. Khi chúng ta sống cho một cái gì đó vượt ra ngoài cái tôi bé nhỏ thì bằng tình yêu và lòng tận tụy, chúng ta không chỉ tìm thấy bản thân mình mà còn nâng cao tầm kích tâm hồn.

Bạn có thể hình dung ảnh hưởng của người mẹ này đến cuộc đời của những đứa con bằng việc khuyến khích chúng tham gia vào những việc làm có ý nghĩa lớn lao như thế? Bạn có thể hình dung tác động của những kinh nghiệm đáng quý sống động như thế đối với năng lực của việc chia sẻ tầm nhìn (Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định)? Cái thang của người mẹ đã đặt vào đúng bức tường. Chẳng có một sự tung hô nào của xã hội hoặc một đồng của cải nào có thể so sánh với thành quả thực sự và lớn lao mà chị đạt được, cùng với bài học rút ra rằng niềm vui và hạnh phúc thật sự chỉ đến từ sự phụng sự và cống hiến cho cái chung.

“Tôi không biết số phận của các bạn sẽ như thế nào, nhưng có một điều mà tôi biết rõ: Trong số các bạn, người thực sự hạnh phúc là những người tìm kiếm và hiểu ra ý nghĩa thực sự của việc phụng sự.”
Albert Schweitzer đã nói như thế.



Thị trấn South Bend — Cộng Đồng Lấy Nguyên Tắc Làm Trọng Tâm

Nhiều người tự hỏi làm thế nào mà những nguyên tắc của 7 Thói Quen có thể ứng dụng trong toàn thể cộng đồng. Câu chuyện sau đây dài hơn tất cả những chuyện khác trong tập sách này và đòi hỏi một chút nỗ lực để hiểu nó, nhưng tôi khuyên bạn nên cố gắng. Tôi tin rằng câu chuyện này sẽ gợi dẫn về một tầm nhìn cho những điều vừa lớn lao vừa khả thi cho tất cả các cộng đồng trên thế giới. Điều quan trọng nằm trong những cá nhân với tâm hồn rực lửa có thể làm mọi việc trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình (Thói quen 1: Luôn chủ động). Họ tác động đến những việc mà họ có ảnh hưởng, bất kể điều đó to tát hay bé nhỏ. Câu chuyện minh họa cho cách tiếp cận bắt đầu từ trong ra ngoài. Bạn sẽ nhận ra đây không phải là câu chuyện về phép màu mà là một mô thức phát triển từ từ của sự hiểu biết, lòng quan tâm, và sự tôn trọng giữa người với người. Tôi là người thuật lại câu chuyện này.

50 năm về trước vùng South Bend thuộc bang Indiana là một thị trấn thịnh vượng hái ra tiền nhờ vào sự phát đạt của ngành công nghiệp sản xuất ô tô. Nó chính là cái nôi của hãng sản xuất xe hơi Studebaker. Phần lớn số tiền đóng thuế của thị trấn này là dựa vào ngành sản xuất xe hơi và một loạt những nhà cung cấp cho ngành này. Ngày nay, South Bend được biết đến với tư cách là địa điểm tọa lạc của trường đại học nổi tiếng Notre Dame, bên cạnh đó là các giáo sĩ Thiên Chúa giáo La Mã, những người đứng đầu các học viện tôn giáo uy tín. Lực lượng lao động chủ yếu của thành phố là giới nhân viên cổ trắng làm việc trong các văn phòng hay các nhà máy sản xuất đồ điện tử kỹ thuật cao.

Tuy vậy, South Bend vẫn là một cộng đồng đa sắc tộc, và hoàn toàn không miễn nhiễm trước các vấn nạn của xã hội hiện đại. Những bà mẹ đơn thân, những đứa trẻ bị bỏ rơi, những gia đình tan vỡ là xuất

phát điểm của nhiều vấn đề xã hội ở South Bend. Cũng giống như nhiều thành phố của Mỹ, những vấn đề của nó rất đa dạng: từ trẻ vị thành niên phạm pháp đến các băng đảng tội phạm; trẻ chích xì ke ma túy, đến những vấn đề nảy sinh từ một lực lượng lao động chưa được chuẩn bị tốt trong giai đoạn bùng nổ dân số, cùng với tỷ lệ sinh đẻ thấp và việc thiếu hẳn những người lao động có kỹ năng.

Năm 1993, David Jarrett, một kế toán công có chứng chỉ hành nghề ở South Bend đã hoàn thành khóa đào tạo 7 Thói Quen và trở thành một hiện tượng trong cộng đồng ở đây với Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân của mình. Anh quyết định sứ mệnh cá nhân của mình là “phổ biến 7 Thói Quen trong cộng đồng.”

“Tôi là thành viên trong ủy ban Young Services Bureau ở South Bend và chúng tôi phải đối mặt với nhiều vấn đề về trẻ bị lạm dụng, trẻ bụi đời, những người mẹ vị thành niên, và thanh thiếu niên phạm pháp,” Jarrett kể lại. “Tôi làm việc trong Ủy ban này suốt tám năm và chứng kiến vòng xoáy này lặp đi lặp lại trong các gia đình. Chúng tôi thành công trong việc giúp đỡ một số cá nhân. Nhưng để bẻ gãy cái vòng luẩn quẩn, trong đó trẻ em bị lạm dụng lớn lên lại lạm dụng người khác là một thách thức lớn, đòi hỏi nhiều thời gian và nỗ lực để giải quyết. Chúng tôi thường tự vấn: mình cần phải làm gì cho thế hệ tiếp theo. Với tôi, dường như việc trẻ thiếu lòng tự trọng là nguyên nhân lớn nhất trong hầu hết những vấn đề mà chúng tôi chứng kiến. Tôi nghĩ, nếu chúng ta có thể tìm cách tạo ra một cái gì đó khiến các bạn trẻ có cảm nghĩ tốt hơn về bản thân và cuộc đời mình thì nó sẽ có tác động tốt trong cuộc đời họ nói riêng và trong cộng đồng nói chung.”

Jarrett quyết định rằng, bước đi tích cực đầu tiên là làm cho 7 Thói Quen được biết đến rộng rãi trong cộng đồng dân cư ở South Bend bằng cách đào tạo và cấp chứng chỉ trong khóa học Cộng Đồng Lấy Nguyên Tắc Làm Trọng Tâm (Principle-Centered Community).

Quá trình này sẽ thu hút nhiều tổ chức trong cộng đồng, tạo ra một tầm nhìn và một kế hoạch giảng dạy và ứng dụng các nguyên tắc trong 7 Thói Quen ở mức độ căn bản.

Ở South Bend, điều đó có nghĩa là tập hợp lực lượng trong các tổ chức như Phòng Thương Mại, Đại học Notre Dame, bệnh viện, nhà điều dưỡng, trường học, thư viện, hội hướng đạo sinh và rất nhiều các tổ chức kinh doanh địa phương, các dịch vụ và các câu lạc bộ. Phòng Thương Mại South Bend trở thành đơn vị cấp giấy phép và trong vài năm qua, hàng ngàn người đã được huấn luyện qua các khóa học do các doanh nghiệp hoặc công ty của họ tổ chức. Jarrett trở thành nhà tổ chức và công ty kế toán công của anh, Crowe Chizek, đã đào tạo cho gần 400 nhân viên.

ĐEM CÁC THẾ HỆ LẠI GẮN NHAU TRONG MỘT CỘNG ĐỒNG TU DUY CÙNG THẮNG

Mục tiêu đơn giản của Jarrett là cung cấp tài liệu đào tạo cho cả cộng đồng, gieo những hạt giống tốt để chúng mọc mầm, cắm rễ xuống đất rồi từ đó đơm hoa kết trái. Anh hiểu rằng trồng người là một quá trình lâu dài và rằng trái ngọt không đậu quả ngay, nhưng sau nhiều năm chắc chắn những nhánh cành đầy kích lệ sẽ đâm chồi nảy lộc.

Một phụ nữ tên là Kathy Newman, sau khóa đào tạo ở South Bend đã thấy được cơ hội áp dụng các nguyên tắc trong 7 Thói Quen vào hai lĩnh vực quan trọng trong cuộc sống của cô. Newman là một người làm công tác tình nguyện toàn thời gian trong hệ thống các trường trung học cơ sở ở South Bend. chồng cô, Edward Newman là giám đốc điều hành của Holy Cross Care Services, một tổ chức quản lý và điều hành các trung tâm chăm sóc người già ở thành phố Midwestern với 110 ngàn người dân.

Trong công việc tình nguyện của mình ở các trường phổ thông, Kathy Newman để ý thấy rằng phần lớn học sinh ở đây đều thiếu

đi lòng tự trọng, thiếu định hướng trong đời nên dễ nhiễm phải các thói hư tật xấu. Điều đó tác động ngay tức thì đến hiện tượng không tôn trọng kỷ luật trong nhà trường và trong thực tế ngày càng có nhiều trẻ vị thành niên phạm pháp. Tác động lâu dài là sự băng hoại xã hội, và nổi cộm trong những vấn đề đó là việc cả một thế hệ không được chuẩn bị tốt để đóng góp tích cực cả cho lực lượng lao động lẫn cộng đồng.

Qua công việc của chồng, Newman học được một điều rằng, sự tách biệt về mặt xã hội và một sự tồn tại đơn lẻ cũng gây ra những vấn đề lệch lạc cho một thế hệ. Cả người già sống trong các trại dưỡng lão cũng không miễn nhiễm trước những vấn đề có liên quan đến những gia đình đổ vỡ hay việc tách lìa khỏi cộng đồng nói chung.

Newman không đơn lẻ một mình trong những phát hiện ấy, nhưng chị ở vào một vị thế ít ai có thể giải quyết những vấn đề này khi có cơ hội. Chẳng bao lâu sau khi được cấp chứng chỉ Cộng Đồng Lấy Nguyên Tắc Làm Trọng Tâm, chị tham gia vào hội đồng nhà trường và chương trình nói trên để tìm kiếm sự công nhận của công ty mẹ của chồng chị là Holy Cross Health Systems và quỹ tài trợ mang tên Mission Outreach Fund. Mục tiêu của chương trình này là giải quyết những vấn đề giữa các thế hệ bằng cách đem thế hệ già và trẻ lại với nhau vì lợi ích chung.

Chiến dịch này, với hình thức là một “sáng kiến làm phong phú mối quan hệ giữa các thế hệ” thực chất là việc làm đề cao, tôn vinh cuộc sống của nhiều tầng lớp dân cư ở South Bend, mang đến một sự chú ý trong cả nước đối với cộng đồng này. Phát động vào năm 1997, chiến dịch này được gọi là chương trình B.E.S.T (Business Encouraging Students and Teachers). Nó đưa ra cách tiếp cận theo ba thành phần, phối hợp chặt chẽ với những nguyên tắc trong 7 Thói Quen.

Thành phần đầu tiên là một khóa huấn luyện về 7 Thói Quen dành cho những học sinh lớp 7 và lớp 8 ở ba trong số năm trường cấp hai, giúp chúng có thể xử lý một cách hiệu quả các vấn đề nảy

sinh trong các mối quan hệ và phát triển bản thân. Giáo viên ở ba trường cấp hai này cũng được khuyến khích tham gia một khóa đào tạo để họ có thể cộng tác và củng cố thuật ngữ cũng như các nguyên tắc trong 7 Thói Quen, nhằm lồng ghép những nội dung đó vào bài học.

Không chỉ dạy về 7 Thói Quen như một khóa học thực hành theo từng bước, nội dung của 7 Thói Quen còn được thể hiện dưới hình thức tích hợp trong chương trình giảng dạy, trong đó mỗi giáo viên đều tìm thấy cơ hội minh họa các nguyên tắc hoặc củng cố một thói quen nào đó. Ví dụ, nếu một học sinh buông ra một lời nhận xét mang tính miệt thị một bạn khác, giáo viên nghe thấy sẽ dành thời gian nói về tài khoản tình cảm và khái niệm tôn trọng những người vắng mặt.

Giáo viên dạy môn Khoa học ở lớp 8 là Pat Shagdaei đã dành ra 45 phút một tuần để dạy về 7 Thói Quen, như là một bộ môn khoa học đời sống ở trường Jackson Middle School.

“Ở một khía cạnh nào đó, việc giảng dạy về 7 Thói Quen không khó bởi vì nội dung của nó gắn liền với những vấn đề trong gia đình,” cô nói. “Tôi thường bắt đầu bằng sơ đồ tóm tắt các thói quen, sau đó đi sâu vào từng nguyên tắc rồi gợi ý cho học sinh nói về cuộc sống trong gia đình mình, những vấn đề mà chúng phải giải quyết với anh chị em và cha mẹ. Tôi tổ chức thành các nhóm để thảo luận. Thì cũng giống với việc có một ai đó khai đường mở lối đi lên một ngọn núi tuyệt đẹp. Chúng háo hức nói về những gì liên quan đến cuộc sống của mình.

“Nếu bạn tiếp cận với tài liệu 7 Thói Quen đúng cách, nó cũng tựa như việc bóc ra từng lớp vỏ bọc tự vệ mà người ta tích tụ bấy lâu nay. Bạn phải nói về những gì liên quan đến cuộc sống của bọn trẻ, chứ không phải một mớ những nguyên tắc phải áp dụng như thế này thế kia.”

Trong khi học sinh của cô vui lòng chia sẻ những cảm giác của chúng khi bị từ chối hoặc cảm giác lạc lõng, chúng sẽ có khuynh hướng đứng ra nhận trách nhiệm đối với hạnh phúc và cuộc đời mình, Shag dai nhận xét như thế.

“Tôi có thể dạy về tính chủ động cho đến khi mệt mới thôi,” cô nói, “chúng ta cũng có trách nhiệm đối với xã hội. Trách nhiệm ấy thể hiện ở bất cứ lĩnh vực nào và đi vào chiều sâu. Nếu bạn có thể tiếp cận theo cách đó, công việc của tôi ở trên lớp trở nên dễ dàng hơn. Khóa học về 7 Thói Quen dạy bạn một điều rằng, đầu tiên bạn phải thay đổi bản thân, sau đó mới có thể thay đổi người khác; và tôi nói với học sinh rằng, nếu các em làm theo triết lý ấy cuộc đời của các em sẽ thay đổi cho một sự tốt đẹp hơn.”

TÌM KIẾM SỰ HIỂU BIẾT GIỮA CÁC THẾ HỆ VÀ GÂY DỰNG Ý THỨC TỰ TRỌNG CỦA BẢN THÂN

Thành phần thứ hai trong sáng kiến B.E.S.T là một bản thiết kế đề cập đến việc rút bớt khoảng cách giữa hai thế hệ già và trẻ ở South Bend bằng cách tạo ra một chương trình khuyến khích sự tương tác giữa học sinh các trường cấp hai với những người lớn tuổi thuộc ba trung tâm dưỡng lão của Holy Cross. Mục tiêu là củng cố tinh thần tích cực và bền vững ở học sinh bằng cách tạo điều kiện cho chúng thực hành những kỹ năng giao tiếp trong việc thiết lập mối quan hệ hiểu biết tin cậy với thế hệ người lớn và đánh giá cao tính khác biệt ở người khác.

“Nói về Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định, việc các em học sinh giao lưu với người già sẽ là một cách tuyệt vời để những người bạn nhỏ bắt đầu suy nghĩ xem chúng mong muốn cuộc đời mình diễn ra như thế nào,” Shag dai nói. “Đó cũng là một biện pháp tuyệt vời để thực hành việc lắng nghe và hiểu biết người khác, điều mà chúng tôi đã làm trong phần dẫn nhập của khóa đào tạo về xúc cảm.”

Chương trình này được thiết kế nhằm đề cao cuộc sống và kinh nghiệm của những người già trong các viện dưỡng lão, cho phép họ trò chuyện với học sinh cấp hai, tạo cho họ cơ hội thiết lập mối quan hệ với những thành viên trẻ tuổi trong cộng đồng và gia đình chúng. Việc tạo dựng mối quan hệ giữa các thế hệ này được khởi xướng bằng hình thức “đôi bạn”, tức là một học sinh trong số ba trường cấp hai “làm bạn” với một người già trong ba trung tâm dưỡng lão nói trên.

Thành phần thứ ba của chương trình B.E.S.T của South Bend là mối quan tâm về tương lai của lực lượng lao động trong cộng đồng. Các điều phối viên trong chương trình B.E.S.T giới thiệu một chương trình hướng nghiệp trong ngành y tế, giúp giới trẻ nhận ra rằng có nhiều cơ hội cho chúng trong ngành này. Hầu hết học sinh tham gia vào các khóa hướng nghiệp, trong đó chúng quan sát thái độ phục vụ và việc làm của các nhân viên điều dưỡng ở các viện dưỡng lão.

Một nghiên cứu cấp quốc gia do Cục điều tra dân số (Bureau of the Census) thực hiện năm 1997 cho biết, ở những công ty có quan hệ gần gũi với các trường học tỷ lệ nhảy việc trong lực lượng nhân viên trẻ chỉ bằng một nửa các công ty khác. “Bằng cách tham gia tích cực vào hệ thống giáo dục địa phương, các công ty này góp phần tạo ra một lực lượng lao động trẻ ổn định hơn, hăng hái làm việc hơn và phù hợp hơn với môi trường lao động trong tương lai”, một nghiên cứu viên nói với phóng viên báo *New York Times*.

SỨC MẠNH CỦA MỘT TÂM NHÌN CAO RỘNG

Trên giấy tờ, tất cả những điều này có vẻ chẳng có gì mới mẻ, nhưng khi hàng trăm học sinh cấp hai ở South Bend cùng áp dụng những nguyên tắc này cùng với một số lượng không nhỏ người già ở các viện dưỡng lão thì đó là một kết quả làm nức lòng bao người, truyền cảm hứng cho bao người, và làm thỏa mãn những người có liên quan.

Hãy hình dung một đàn em nhỏ đầy sức sống đang háo hức trông hoa xung quanh viện dưỡng lão, trong khi những người già đứng bên cạnh phụ giúp và hướng dẫn. Hãy tưởng tượng cảnh các vũ công trẻ tuổi dồi dào sinh lực đang nhip nhàng theo từng bước chân với người bạn nhảy lớn tuổi dày dạn kinh nghiệm, khi người này ôn lại vũ điệu sôi động vào thời của họ như Lindy Hop và Jitterbug.

Hãy hình dung những kinh nghiệm mang tính chất khai sáng của một đội bóng thiếu niên khi chúng phát hiện ra rằng người đàn ông tóc bạc phơ đang đuổi theo trái bóng cùng với chúng chính là huấn luyện viên huyền thoại mà tên tuổi ông đã được đặt tên cho một câu lạc bộ đá bóng địa phương.

Hãy hình dung học sinh sẽ nhận thức sâu sắc như thế nào khi học về thời Đại Khủng Hoảng không phải qua những con số khô cứng trong sách giáo khoa mà qua những hồi tưởng đầy xúc động của những ông lão bà lão, vào lứa tuổi của chúng, đã chứng kiến cảnh cha mình bị mất việc, có trường hợp còn bị mất nhà và mất luôn lòng tự trọng.

Hãy mừng tượng niềm vui được cộng thêm vào những ngày cuối đời của những người già neo đơn khi có một tốp trẻ con quây quần bên mình, bọn trẻ cảm thấy các vị bô lão này thú vị đến mức chúng nài nỉ họ quay lại trong cuộc gặp gỡ lần sau.

Và tất cả những điều này đều đã xảy ra ở South Bend.

“Có biết bao nhiêu việc làm nho nhỏ nhưng tuyệt vời đã xảy ra nên khó có thể kể ra hết. Đó là một ánh mắt. Một cái chạm tay. Đó là việc chứng kiến những gương mặt sáng ngời tuổi 14, những đứa trẻ thoát tiên còn ngần ngại khi đến viện dưỡng lão, gặp gỡ toàn những ông già bà cả, nhưng rồi sau đó bọn trẻ nói rằng chúng không muốn ra về, chúng muốn có nhiều thời gian hơn nữa để lắng nghe, học hỏi và chia sẻ mọi điều với những bậc bô lão,”

Libby Bramlett-Jackson, một giáo viên dạy môn Khoa học ở lớp 8 của trường Clay Middle School đã nói như vậy.

“Tôi nghĩ việc lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau là nguyên tắc số một khi làm việc ở đây,” cô nói thêm, “cũng là nội dung quan trọng nhất trong chương trình.”

Nhiều học sinh biểu hiện nỗi do dự thậm chí sợ hãi khi đến những viện dưỡng lão. Chúng tưởng rằng mình chẳng có cái gì để nói với người già. Chúng sợ cảm giác bị họ khước từ hoặc chúng sẽ quấy rầy họ. Nhưng cuối cùng chúng phát hiện ra rằng người già còn dễ dàng chấp nhận chúng hơn là chúng chấp nhận bản thân mình nữa.

“Tôi có bốn học sinh ăn mặc, đầu tóc rất xì-tin, lúc đầu tôi còn sợ là chúng sẽ gây ra chuyện nữa, nhưng tôi để ý thấy chúng trưởng thành trong một thời gian ngắn, một điều thật kỳ diệu,” Shagdai chia sẻ. “Chúng tôi có một chuyến dã ngoại quan sát các loài chim và tôi thấy bốn cậu bé đứng bên ngoài xe buýt, đầu cúi thấp một cách kính trọng, chúng mau mắn giúp đỡ những ông cụ bà cụ run rẩy bước xuống xe. Thấy thế tôi suýt bật khóc vì xúc động. Chúng có e ngại thật, nhưng đã nhanh chóng xây dựng được mối quan hệ hòa hợp với họ. Khi tôi nói với học sinh của mình rằng, tôi cảm thấy tự hào về điều đó biết bao thì nhiều em mắt rưng rưng lệ. Chúng xúc động thật sự và không ngại thể hiện nỗi xúc động đó. Vậy mà một số em từng là những cậu bé thích gây gổ, quậy phá.”

Học sinh trong nhóm quan sát chim làm bạn với những người già trong viện dưỡng lão, họ tham gia vào một chương trình bảo vệ các loài chim; trong đoàn có một ông già ngay trong lần gặp gỡ đầu tiên đã mặc đồ vest, thắt cà vạt và mang theo một gói nhỏ. Ông già này hiếm khi nào rời khỏi phòng mình hoặc tham gia các hoạt động xã hội. Nay ông đứng đó hướng dẫn bọn trẻ xem bộ sưu tập chim trong bộ môn điêu khắc học, sau đó nói cho chúng nghe về kinh nghiệm quan sát chim từ cửa sổ phòng làm việc của mình

trong những năm ông là giáo sư giảng dạy tại trường đại học Notre Dame. Ấm lòng trước sự quan tâm của các bạn trẻ, ông tiếp tục cho biết ông từng là một vận động viên bóng rổ và là tác giả của cuốn sách viết về Notre Dame mà ông khoe với lũ trẻ.

“Ông mở sách ra chỉ cho lũ trẻ xem, thỉnh thoảng ông quay ra vỗ vai vài đứa trẻ,” Shagdai kể. “Khi ông hỏi có đứa trẻ nào muốn một bản sách có chữ ký tác giả không thì hàng chục cánh tay đưa lên. Tôi chắc trong số đó cũng có một vài đứa giơ tay vì lịch sự, nhưng khi một thằng bé tỏ vẻ thất vọng vì nó không có sách tặng, ông bèn quay về phòng mình và trở ra với một tấm thiệp in hình trận bóng rổ, có chữ ký của ông. Bọn trẻ reo lên phấn chấn khi nhận ra hình ông trên tấm thiệp. Ông từng là cầu thủ bóng rổ của một đội bóng có tiếng. Thế mà không có ai trong viện dưỡng lão biết điều đó.”

Ông già có vẻ như đã truyền cảm hứng cho lũ trẻ và khi chúng yêu cầu ông tham gia những buổi gặp mặt tiếp theo thì ông vui mừng ra mặt. Ông tham gia hai buổi giao lưu nữa, nhưng trước buổi giao lưu thứ ba, ban quản lý viện dưỡng lão thông báo với nhà trường rằng ông đã qua đời khá bất ngờ.

“Khi thông báo tin đó cho bọn trẻ, chúng rất thương cảm, tôi cũng lấy làm ngạc nhiên, nhưng tôi nghĩ đó là một bài học tốt cho chúng,” một giáo viên nói.

Mặc dù có một số giáo viên lo ngại rằng những rào cản giữa thế hệ già và thế hệ trẻ là quá lớn nhưng dường như bọn trẻ vui thích gần gũi với những người già không định kiến và chúng tìm thấy sự ủng hộ của họ.

“Đó chính là biểu hiện cho-và-nhận giữa hai thế hệ, một điều đã bị bỏ qua khi thế hệ trung niên đóng vai trò trung gian. Chúng ta coi chuyện này là ghê gớm còn hai thế hệ già trẻ thì không,” Kathy Newman nói. “Khi một cậu học sinh xuất hiện với mái tóc

nhuộm màu tím, mặc một cái thun in những hình thù nhằng nhịt thì thoát tiên chúng tôi đã muốn đuổi cậu ta về nhà, nhưng người già thì không để tâm đến điều đó.”

Các em học sinh bắt đầu quan tâm đến người bạn lớn tuổi của mình trong quá trình thực hành các nguyên tắc trong 7 Thói Quen, trong đó chúng được yêu cầu sưu tầm những câu chuyện đời của những cư dân ở viện dưỡng lão và rồi sau đó chúng sẽ thể hiện những câu chuyện người thật việc thật này vào trong những câu chuyện có yếu tố hư cấu.

“Bọn trẻ vẽ được rất nhiều bức tranh. Một số ít viết kịch bản hoặc sáng tác bài hát. Một nữ sinh bị cuốn hút vào câu chuyện đời của một người bạn già và tỏ ra kính trọng người bạn lớn tuổi ấy đến mức cô bé đã lặng lẽ làm một tấm mền ghép 12 hoặc 13 tấm vải vuông ghi lại câu chuyện về cuộc đời người đàn bà ấy. Cô bé không nói với ai về việc này, vì cô bé làm điều đó với một sự quan tâm và với ước muốn làm cho người bạn già vui lòng. Khi cô giáo của cô bé nhìn thấy tác phẩm này, cô đã lặng người đi vì kinh ngạc và xúc động,” Kathy Newman kể lại. “Còn gia đình của bà cụ đó thì nói rằng họ nhận thấy có sự thay đổi lớn trong khả năng giao tiếp xã hội của bà. Trước khi diễn ra chương trình giao lưu với học sinh cấp hai, cụ bà này, vốn là một giáo viên bị cắt bỏ một chân, hiếm khi nào ra khỏi phòng, nhưng từ khi bọn trẻ kéo tới khu dưỡng lão thì bà bất ngờ trở nên hoạt bát, tự mặc quần áo vào mỗi buổi sáng mà không cần giúp đỡ. Những người bạn trẻ có thể thấy bà ngồi sẵn trên xe lăn đợi chúng ở ngoài cửa. Thậm chí bà còn yêu cầu con trai mang những vật lưu niệm của bà từ nhà đến, để bà có thể chia sẻ với những người bạn nhỏ tuổi. Cả con người lẫn thái độ của bà đều thay đổi. Thật là tuyệt vời khi chứng kiến sự tác động qua lại giữa một già một trẻ.”

BUỐC VÀO THẾ GIỚI CỦA NGƯỜI KHÁC CÓ THỂ KHÁM PHÁ RA CHÍNH MÌNH

Học sinh của Libby Bramlett-Jackson “kết đôi bạn” với những cư dân trong hai viện dưỡng lão Holy Cross Care và Trung tâm phục hồi. Giống như 350 học sinh cấp hai khác tham gia vào hai năm đầu của chương trình B.E.S.T, học sinh của cô được hướng dẫn để hiểu về người bạn già của mình, nhiều người trong số họ phải ngồi trên xe lăn hoặc mắc bệnh Alzheimer, Parkinson hoặc những bệnh suy nhược do tuổi già.

“Trước khi đến những trại điều dưỡng của chúng tôi, bọn trẻ đã bỏ ra cả một ngày trong công viên công cộng để học về những thao tác giúp chúng hiểu biết thêm về tác động của tuổi già; mục đích của việc làm này là xóa tan những hiểu lầm về người già,” Edward Newman nói. “Chúng phải thử điều khiển xe lăn trên con đường rải sỏi. Chúng phải đeo những cặp kính bị bôi một loại mỡ đặc biệt làm cho mờ hẳn đi, như vậy chúng sẽ hiểu việc người già nhìn nhận thế giới qua bệnh đục thủy tinh thể là như thế nào. Chúng cần phải biết một số vấn đề mà người già yếu phải đối mặt hàng ngày trước khi chúng đến giao lưu với họ, có như thế chúng mới hiểu họ được tốt hơn.”

Bramlett-Jackson nhận xét rằng nhiều học sinh của cô trở nên tự tin hơn và có những nhận biết sâu sắc hơn về cuộc đời từ khi chúng có mối quan hệ gắn bó với những người bạn già trong chương trình. Lớp học của cô được Hội người già ở South Bend trao tặng danh hiệu Lớp Học Tiêu Biểu Trong Năm nhờ việc tham gia tích cực vào chương trình B.E.S.T, và chương trình này được tạp chí *Woman's Day* (Phụ nữ ngày nay) bầu chọn là chương trình giáo dục tiên tiến nhất đất nước. Sự công nhận của mọi người đối với họ là đáng quý, nhưng phần thưởng không ai nhìn thấy, chắc chắn còn giá trị hơn nhiều.

“Một trong những cậu học sinh của tôi cực kỳ nhút nhát, vào thời điểm ấy cậu cảm thấy rất khó nói một điều gì trước mặt người khác và chẳng có nhiều bạn bè, nhưng cuối năm học

không những cậu mạnh dạn nói trước đám đông mà còn có bạn gái nữa,” cô giáo nói.

Các giáo viên tham gia chương trình hết sức kinh ngạc trước chuyển biến của một nam sinh khác. Josh là một học sinh lớp 8, ưa nổi loạn quậy phá, tính tình thì lơ đãng bặm trợn. Theo sự bố trí, cậu kết bạn với một cụ bà tên là Violet. Hai người rất ít nói chuyện với nhau. Thế rồi một hôm, mọi người chứng kiến cảnh cậu bé bất trị Josh tỉ mỉ ngồi sơn móng tay cho bà lão. “Josh đi học đều hơn và điểm số cũng được cải thiện. Cuối cùng Josh thấy mình cũng có ích trong một việc gì đấy chứ, và cụ cậu mang nhận thức này vào trong lớp học,” một trong những giáo viên dạy Josh nói.

Về phần mình, học sinh của cô giáo Bramlett-Jackson cũng nói rằng nhờ quen biết với những người già ở các nhà dưỡng lão mà chúng hiểu rõ một điều rằng, chúng không nhất thiết phải sợ hãi tuổi già trong quá trình lớn lên.

Một học sinh 14 tuổi phát biểu, “Kinh nghiệm này cho em một cái nhìn khác. Lắng nghe câu chuyện của họ em buộc phải nghĩ thấu đáo hơn về những việc mình làm hôm nay vì nó sẽ ảnh hưởng đến cuộc đời em sau này.”

“Nhiều đứa bạn em sợ người già, sợ chết và những việc như thế, nhưng khi chúng em hiểu rõ về người già chúng em nhận ra rằng già đi cũng không phải là việc quá tệ,” một học sinh 13 tuổi nhận xét một cách thâm thúy.

Sự gia tăng hiểu biết giữa các thế hệ không chỉ là phần thưởng của những người trẻ tham gia chương trình. Nhiều cư dân ở St. Joseph – một trung tâm chăm sóc sức khỏe người già bị bệnh Alzheimer và chứng mất trí nhớ ở người già – phải sống tách biệt với cả thế giới còn lại. Sự xuất hiện của lớp học sinh nhỏ tuổi đã thắp sáng thế giới những người già cả ở đây, mang lại cho họ một luồng sinh khí mới và gia tăng ý thức vì cộng đồng cho bất cứ ai tham gia.

“Tôi đã chứng kiến nhiều phép lạ xuất hiện khi hai người bạn một già, một trẻ tương tác và thiết lập mối quan hệ với nhau,” Greg Perkins một nhân viên của Trung tâm chăm sóc sức khỏe người già St. Joseph nói. “Năm ngoái có một nữ sinh cấp hai đến đây vào ngày Valentine. Trong buổi vũ hội ở trường, cô bé không được ai mời nhảy và trái tim cô muốn tan vỡ vì điều đó.” Cô giáo của nữ sinh đó nói, “cô bé khóc rất nhiều và hết sức bồn chồn. Cô bé đến thăm một bệnh Alzheimer, người này không những không nói được mà còn chẳng có phản ứng gì. Thế mà khi cô bé ngồi xuống cạnh bà cụ này thì cả hai trông tươi tỉnh hẳn lên. Người bệnh đưa bàn tay run rẩy chạm vào tay cô bé như thể bà biết rằng cô bé đang buồn phiền điều gì đó. Thật cảm động khi chứng kiến cảnh hai người, một già một trẻ đồng vọng nhu cầu của nhau.”

“Ngày càng có nhiều bạn trẻ và cha mẹ chúng đến thăm những bệnh nhân mà họ quý mến vào ngày Giáng sinh và những ngày lễ,” anh nói thêm. “Mối quan hệ giữa họ vững bền và vượt lên trên ý nghĩa của việc tham gia vào chương trình.”

“Những ký ức này sẽ được lưu giữ như là lịch sử sống về cộng đồng và một cách nhận thức mới mẻ về cuộc sống nơi đây,” anh nói tiếp. “Ai cũng thắng trong một chương trình như thế. Giống như ném một hòn sỏi xuống hồ nước, các lớp sóng gợn lăn tăn sẽ lan xa lan xa. Chúng tôi đã tạo ra cả một thế hệ trẻ biết quan tâm đến người khác. Tôi tin rằng nếu bạn có những kinh nghiệm đáng nhớ trong phục vụ cộng đồng thì kinh nghiệm ấy sẽ tiếp tục phát huy ảnh hưởng của trong những năm tiếp theo.”



Một trong những khái niệm quan trọng mà tôi học được trong quãng đời làm việc của mình là khi người ta sống vượt lên trên cái tôi, bằng một tình yêu chân thật và tập trung vào một mục tiêu hay một tâm nhìn lớn hơn bản thân mình thì điều đó sẽ khai mở trong họ nguồn lực sâu xa, động cơ cao quý và sẽ giải phóng tài năng và khả năng thiên phú của họ. Khi chúng ta có hai hoặc ba hoặc nhiều người hơn

tham gia vào một dự án thông thường, kết quả sẽ là một sự đồng tâm nhất trí thật sự. Cái toàn thể còn tuyệt vời hơn phép cộng của các phần gộp lại – không phải bằng những cách nhỏ nhất mà bằng một cách thức lớn lao hơn nhiều. Bạn có thể hiểu thấu sự anh minh của nhà xã hội học Émile Durkheim trong câu nói của ông: “Khi tập tục là đủ, luật pháp tỏ ra không cần thiết; khi tập tục là chưa đủ, luật pháp lại không bắt buộc.” Những kiểu quy tắc hay tập tục trong một nhóm người, một cộng đồng hay một xã hội lớn hơn là đại diện cho một tập hợp các thói quen của một nền văn hóa. Tôi cũng tin rằng nó là cần thiết để xây dựng nên những tập tục hay kỷ cương trong luật pháp để chúng được thể chế hóa. Sau đó, luật pháp lại đại diện cho các chuẩn mực và mong muốn chính thức, như vậy chỉ những yếu tố không tuân theo quy chuẩn trong xã hội mới được quan tâm đến; trong khi với tuyệt đại đa số, những điều luật này tỏ ra không cần thiết.

Ngài Moulton, một nghị sĩ hùng biện ở Anh hồi đầu thế kỷ 18, sinh thời đã nói rất nhiều về lĩnh vực thứ ba có khả năng phát huy tác dụng trong đời sống cộng đồng. Lĩnh vực thứ nhất là một bộ luật hay một chính phủ tích cực, đại diện cho lực lượng này. Lĩnh vực thứ hai đại diện cho sự lựa chọn tự do của mỗi cá nhân. Lĩnh vực thứ ba đại diện cho phần giao nhau, nơi các cá nhân tự do lựa chọn cách sống theo những phong cách, hiểu biết và giá trị giúp họ nâng cao và hòa nhập trong một cộng đồng, giữ cho nó là một thể thống nhất, hòa bình và trong trạng thái liên tục cải thiện. Moulton gọi lĩnh vực trung gian hay thứ ba này là “tuân thủ cái không thể thi hành được”. Trong một ý nghĩa nào đó, nó không phải là cách áp đặt từ bên ngoài vào của nhà nước mà là cách tiếp cận bắt đầu từ bên trong của các cá nhân, tự nguyện sống theo những giá trị lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Điều này sẽ trở thành trái tim và tâm hồn của quần chúng, khuyến khích một xã hội dân sự phát triển lành mạnh.

TRƯỜNG HỌC

- SHARLEE DOXEY-STOCKDALE GIÁO VIÊN LỚP 6 TRƯỜNG TIỂU HỌC MONTE VISTA
- ĐỐI MẶT VỚI THẢM KỊCH
- GIẢI QUYẾT TẬN GỐC VẤN ĐỀ
- HỌC SINH LÀ KHÁCH HÀNG
- THỬ ĐUỔI MỘT GIÁO VIÊN CHÍNH THỨC XEM SAO
- LỚP HỌC NÀY THUỘC VỀ ... TÔI

Sharlee Doxey — Stockdale Giáo viên lớp 6 trường tiểu học Monte Vista

Khi bạn đọc về những mục tiêu và phương pháp của người giáo viên ưu tú này bạn hãy chú ý đến cách mà cô giáo dùng nhằm khuyến khích học sinh hiểu về 7 Thói Quen, đến việc cô thường xuyên trao đổi với các em về vấn đề này để chúng có thể nhận diện những hành vi không đúng. Ngôn ngữ xã hội chính là nền tảng cho việc tạo dựng một nền văn hóa.

Vài năm trước, trong một buổi phát thưởng ở trường trung học Copper Hills ở South Jordan, bang Utah, có 12 học sinh được nhận học bổng Sterling vì thành tích học tập và sinh hoạt cộng đồng. Chẳng có gì khác thường về buổi lễ phát thưởng này, ngoài một chi tiết: có một bậc cha mẹ đại diện phụ huynh đứng lên phát biểu rằng, phân nửa số em được nhận học bổng này đều từng học với một giáo viên dạy lớp 6. Chúng đều là cựu học sinh của tôi. Tôi cũng không nhận ra điều đó, cho đến khi vị phụ huynh ấy đến gặp và hỏi xem tôi có bí quyết gì mà có thể liên tục đào tạo ra những học sinh đạt thành tích học tập cao như vậy. Tôi bèn trả lời rằng thực ra tôi chẳng có bí quyết nào cả. Đơn giản đó chỉ là những nguyên tắc trong 7 Thói Quen.

Mới đây tôi tập hợp lại những lá thư viết tay mà các thế hệ học sinh cũ đã gửi cho tôi. Trong những lá thư quý báu đó, có một lá thư mà mỗi khi đọc lại tôi đều cảm động rung rung. Nó được bắt đầu bằng câu: “Tôi đến với lớp của cô Doxey trong một tình trạng tồi tệ nhất. Rồi tôi đã chủ động để học cách kiểm soát những nỗi sợ hãi của mình.”

Lá thư này là của Heidi, một học sinh lớp 4 do tôi phụ trách. Cô bé này có tật “sợ người”, ưa rút vào trong vỏ ốc của mình, vì thế không ai nghĩ Heidi là một đứa trẻ tinh khôn như bạn đồng trang lứa. Thật ra, Heidi chẳng khác nào một con thỏ sợ chết khiếp trước ánh đèn

pha, con bé dường như bị tê liệt toàn thân trước nỗi sợ nó sẽ thất bại trong một chuyện gì đó. Bất cứ khi nào trả lời sai trong lớp, nó cũng trở nên quẫn trí đến mức thường kêu khóc và dần vật bản thân thảm hại. Dễ hiểu là với tình trạng như thế nó không thể hoàn thành tốt việc học. Trong quãng đời 30 năm dạy học, tôi đã gặp tình huống như thế không ít lần. Tôi nhận ra rằng nỗi sợ hãi và sự mất cảm thái quá của Heidi là do tính cầu toàn của cô bé.

Heidi có khuynh hướng suy nghĩ như thế này, “Mình không thể giải nổi một đề toán đơn giản mà không có sự giúp đỡ, bởi vì mình bao giờ cũng mắc lỗi.” Nó không tin tưởng vào bản thân mình, cũng là một điều thông thường với một đứa trẻ có tư chất. Tính cầu toàn và nỗi sợ thất bại có thể biến một đứa trẻ thông minh thành ra đần độn, nếu nó không được dạy từ buổi đầu đời rằng thất bại là một phần của quá trình học hỏi. Vì muốn giúp Heidi vượt qua nỗi sợ hãi ấy, tôi phải đứng ra làm gương trong khi dạy về tính chủ động. Để giải quyết vấn đề tính cầu toàn, tôi dán một poster về 7 Thói Quen trên bức tường trong lớp học. Tấm poster này được coi như “Nội quy trong lớp học” và ngay từ ngày đầu tiên tôi đã làm gương về những thói quen với chủ ý rằng, tôi đang làm cái điều mà những em học sinh nhỏ phải bắt đầu hiểu từng chút một. Tôi giải thích kỹ từng từ ghi trên poster và nói rõ với học sinh rằng đó là những quy định trong lớp mà ai ai cũng phải tuân thủ. Tôi cũng gửi một văn bản về nhà cho từng phụ huynh, giải thích rõ về 7 Thói Quen. Tuần lễ thứ hai tôi yêu cầu học sinh mang đến lớp những ví dụ ở nhà về 7 Thói Quen. Trong lớp tôi thường xuyên kết hợp nội dung giảng dạy với những nguyên tắc trong 7 Thói Quen bằng cách làm mẫu và đưa ra nhiều ví dụ trong chương trình giảng dạy. Chẳng hạn, khi tôi nhận diện một vấn đề và bắt đầu đi tìm giải pháp, tôi nói với học sinh, “Bây giờ cô phải chủ động, và cô sẽ bắt đầu với một mục tiêu xác định.” Tôi cũng tạo điều kiện cho các em nói thành lời khi chúng đang trong tâm thế chủ động hoặc hỏi chúng những câu như thế này, “Nếu em quyết định sẽ là người luôn chủ động vậy

em sẽ có phản ứng như thế nào?” Học sinh sẽ tìm thấy những ví dụ về hành vi chủ động trong những câu chuyện, trong những bài học lịch sử – thậm chí trong cả môn Toán nữa. Bất cứ môn học nào cũng có liên quan tới tính chủ động.

Heidi phải tự mình vượt qua những hành vi tiêu cực trong học tập, bởi vì những biểu hiện của cô bé là hoàn toàn thụ động, vì thế trong những tuần lễ đầu tiên, cô bé thường xuyên thất vọng với những bài tập dựa trên 7 Thói Quen. Khi phát hiện mình để quên một cuốn tập ở nhà vào tuần học thứ hai, Heidi đã phát hoảng thật sự. Thấy cô bé òa khóc, nước mắt dàn dụa, tôi nói với nó, “Nào, chúng ta cùng nhau nhìn nhận vấn đề xem nào.” Tôi lắng nghe cô bé giải thích về chuyện này rồi hỏi, “Thế bây giờ, cô sẽ thực tập thói quen nào đây?”

Heidi trả lời, “Cô tìm hiểu xem vấn đề là gì?”

Sau đó tôi lại hỏi, “Vậy thói quen nào sẽ giúp em giải quyết vấn đề?” Cô bé không hiểu rõ quá trình này, thế là chúng tôi nói về việc luôn ở trong tư thế chủ động và những khả năng bày ra trước mắt cô bé trong tình huống này.

Trong những tuần lễ tiếp theo, tôi cùng Heidi và những đứa trẻ khác trong lớp trải qua hàng chục tình huống tương tự với mục đích làm cho 7 Thói Quen trở thành bản chất thứ hai của học sinh. Thoạt đầu, điều này thật khó thực hiện vì sự hoảng loạn đã ăn sâu trong những phản xạ tức thì của cô bé, nhưng dần dần, từng chút một cô bé có bước chuyển hóa từ người phát hiện vấn đề thành người giải quyết vấn đề.

Để giúp học sinh hiểu 7 Thói Quen rõ ràng hơn, tôi tổ chức một cái gọi là hệ thống ký gửi trong tài khoản tình cảm. Tôi đặt ra chế độ thưởng điểm cho những hành vi đáng khen ngợi như giải quyết vấn đề, sắp xếp thứ tự ưu tiên hay thái độ chủ động. Tôi cũng thưởng điểm cho bất cứ học sinh nào ký gửi vào tài khoản tình cảm của bạn bằng cách giúp bạn hay tỏ ra quan tâm tới bạn. Chúng tôi dùng

những điểm thưởng này như một phương tiện nhằm củng cố về mặt vật chất trong khi áp dụng 7 Thói Quen. Học sinh có thể sử dụng số điểm thưởng này để hưởng một đặc quyền nào đó hoặc để lùi lại thời gian làm bài tập hoặc đề nghị tăng thêm điểm khi có bài kiểm tra đạt kết quả kém.

Hàng ngày tôi khuyến khích các em phân tích hành vi của mình dựa trên các nguyên tắc trong 7 Thói Quen và luôn nhấn mạnh rằng tôi mong muốn học sinh của mình sống theo đúng những nguyên tắc quy định trong lớp học. Trong môn Toán hoặc các môn khoa học xã hội, chúng tôi tìm những ví dụ về 7 Thói Quen được mang ra sử dụng. Tôi liên kết và tích hợp chúng lại trong mỗi bài học. Học sinh tiếp thu những điều này rất nhanh.

Nếu một học sinh nói rằng nó không hoàn thành bài tập về nhà vì mẹ bắt nó đi ngủ sớm thì tôi sẽ nói “việc làm của mẹ em chưa đúng” và rằng đó là một giải pháp khó chấp nhận. Các học sinh khác lập tức tham gia vào tình huống này, chúng nhanh chóng nhận diện ra vấn đề thực sự và hiểu rõ như thế nào mới là người giải quyết vấn đề một cách chủ động.

Để khuyến khích sự tự nhận thức, tôi dàn dựng các hoạt cảnh trong đó học sinh đóng kịch theo các tình huống đã cho. Chúng đóng vai các nhân vật lịch sử, các nhân vật trong tiểu thuyết, cha mẹ, con cái – rồi nhận xét xem những hành vi nào không phù hợp với 7 Thói Quen. Các em học sinh nhỏ tuổi không mất nhiều thời gian để phát hiện ra rằng vấn đề không phải ở chỗ người mẹ bắt con đi ngủ sớm mà ở chỗ cậu bé kia đã không biết ưu tiên những việc cần làm ngay, tức là làm bài tập thay vì chơi game.

Tôi cũng viết những vấn đề lên bảng để học sinh có thể nhận diện thật rõ. Nếu muốn, chúng có thể họp mặt riêng với tôi để giải quyết vấn đề. Nếu chúng để quên vở bài tập ở nhà, thầy trò tôi sẽ tìm ra một giải pháp hai bên cùng có lợi nhưng tôi yêu cầu chúng phải có bằng chứng rõ ràng, chẳng hạn như một lá thư của cha mẹ nói

rằng, chúng quả thật có làm bài tập về nhà nhưng lại quên không mang đến lớp. Nếu chúng có bằng chứng và giải pháp thì sẽ không bị phạt bởi vì chúng chúng tỏ có tinh thần chủ động. Nhưng nếu chúng không làm bài tập và không có bằng chứng thì chúng sẽ nhận điểm zero. Học sinh học được một điều, chúng phải luôn chủ động, rằng có những hậu quả xấu cũng như những kết quả tốt cho mỗi quyết định của mình.

Thông qua những áp lực hàng ngày để có hành vi chủ động và 7 Thói Quen, Heidi từ từ hiểu ra rằng nó có sự lựa chọn cho những việc xảy ra với mình và áp dụng trí thông minh của mình theo những cách thức mang lại sự thỏa mãn và lợi ích cho nó.

Một hôm, sau khoảng 6 hay 7 tuần lễ học ở trường, Heidi đến tìm tôi với một giải pháp thay vì một vấn đề. Khi thấy nó dám vượt qua những ngại ngần mà tới tìm tôi với một giải pháp hẳn hoi thì tôi hiểu cô bé đã có một tiến bộ vượt bậc. Tôi đã chứng kiến những phút giây như thế, cả với Heidi lẫn hàng trăm học sinh khác. Tôi có được niềm vui được làm việc với Heidi cho đến tận năm lớp 6. Cô bé vẫn áp dụng 7 Thói Quen.

Khi kết thúc học kỳ một, học sinh thường nhìn lại những biểu hiện của mình và có thể nói một cách khách quan, “Tôi đã không ưu tiên những việc cần làm ngay, tôi chơi thay vì làm bài tập về nhà.” Chúng đạt đến trình độ tự nhận thức khi nhận diện được những hành vi gây ra các vấn đề của mình; với tôi đó là một bước tiến cực kỳ quan trọng. Một số phụ huynh còn nói với tôi rằng, học sinh của tôi đã biết phê bình anh hay chị em ở nhà khi có biểu hiện không hợp tác với người khác hoặc không tìm cách hiểu nhau. Chúng đã tiếp thu được tinh thần của 7 Thói Quen.

Những lá thư mà học trò cũ viết cho tôi chính là giấy xác nhận cho việc làm gương trong thực hành 7 Thói Quen một cách hiệu quả. Sau đây là một số lá thư của những em học sinh lớp 4 viết cho tôi.

EM TÌM CÁCH HIỂU BẠN VÀ CŨNG LÀM CHO BẠN HIỂU MÌNH KHI CHÚNG EM CÙNG LÀM NHỮNG TẮM THIỆP. BẠN EM LÀM RẤT CHẬM. EM HỎI BẠN ẤY TẠI SAO LÀM CHẬM THẾ. BẠN TRẢ LỜI LÀ BẠN ẤY ĐỌC RẤT CHẬM. THẾ LÀ EM HIỂU RA.

EM BẮT ĐẦU VỚI MỘT MỤC TIÊU XÁC ĐỊNH TRƯỚC KHI EM CHƠI ĐÙA, TẮM RỬA VÀ LÀM BÀI TẬP VỀ NHÀ.

BÂY GIỜ EM ĐÃ CHỦ ĐỘNG LÀM BÀI TẬP VỀ NHÀ. EM LÀ MỘT ĐỨA CHẴNG BAO GIỜ LÀM THẾ. EM ĐẠT ĐƯỢC ĐIỂM TỐT RỒI ĐÓ.

TU DUY CÙNG THẮNG. KHI CHƠI TRÒ CHƠI BAO GIỜ EM CŨNG NGHĨ EM SẼ CHƠI MỘT TRẬN THẬT VUI, EM KHÔNG BUỒN NẾU CÓ BỊ THUA

LẮNG NGHE ĐỂ HIỂU VÀ ĐƯỢC HIỂU, EM BẮT ĐẦU NHÌN THẤY CẢ ĐIỀU MÀ NGƯỜI KHÁC MUỐN CHÚ KHÔNG CHỈ CÁI MÀ EM MUỐN.

KHI EM ƯU TIÊN CHO VIỆC QUAN TRỌNG NHẤT ... MỖI KHI EM RA CỬA HÀNG BAO GIỜ EM CŨNG MUA NHỮNG THỨ CẦN DỪNG TRƯỚC RỒI SAU ĐÓ MỚI MUA KẸO.

CÓ MỘT CÔ GIÁO ĐỨNG Ở PHÍA TRƯỚC KHIẾN EM KHÔNG THỂ NHÌN THẤY BẢNG. NHƯNG THAY VÌ YÊU CẦU CÔ TRÁNH ĐI CHỖ KHÁC, EM ĐÃ TRÁNH ĐI. ĐÓ LÀ VÍ DỤ CỦA TÍNH CHỦ ĐỘNG. MỘT LẦN CHÚNG EM CÓ MỘT CHUYẾN ĐI DÃ NGOẠI, CHIẾC XE ĐẨY CỦA CHÚNG EM BỊ ĐỔ VÀ CHÚNG EM ĐÃ CÙNG NHAU DỌN SẠCH.

CHỊ GÁI EM MUỐN MỘT CÁI GÌ ĐÓ CỦA EM VÀ EM MUỐN MỘT CÁI GÌ ĐÓ TỪ CHỊ ẤY. THẾ LÀ EM LÀM MỘT THỎA THUẬN VÀ CẢ HAI CÙNG CÓ ĐƯỢC CÁI MÌNH MONG MUỐN.

TU DUY CÙNG THẮNG. BẠN EM VÀ EM CHƠI BÓNG RỔ, CHÚNG EM CHUYỀN BÓNG CHO NHAU VÀ ĐÃ THẮNG TRẬN NÀY.

Tất cả các khát vọng nghề nghiệp của tôi đều được thỏa mãn kể từ khi tôi bắt đầu áp dụng 7 Thói Quen vào công việc giảng dạy. Không phải bao giờ tôi cũng thành công với mọi đứa trẻ, nhưng mục tiêu của tôi là khi đứng lớp, tôi không chỉ truyền đạt kiến thức mà còn dạy bọn trẻ trở nên độc lập đến mức chúng không cần phụ thuộc vào người thầy bảo chúng phải làm việc này không được làm việc kia, để chuẩn bị sẵn sàng cho cuộc sống. Làm sao để chuyển hóa những đứa trẻ như Heidi từ chỗ tê liệt và khiếp nhược trước nỗi sợ thất bại thành người giải quyết vấn đề, người có trách nhiệm, sẵn sàng chấp nhận rủi ro sau khi hiểu rõ rằng thất bại không phải là kết cục thảm hại cuối cùng? Như vậy bọn trẻ sẽ có sức mạnh để làm chủ bản thân mình; và nếu người thầy dạy chúng cách làm chủ bản thân và mong muốn chúng làm thế thì chúng sẽ làm như vậy.

Kết hợp 7 Thói Quen vào trong quá trình dạy và học trên lớp khiến cho những buổi học trở nên thú vị hơn và năm học của thầy và trò trôi qua trong những niềm vui lớn nhỏ. Tôi không còn là một giáo viên mệt mỏi trong cố gắng chặn dất bầy “tiểu quỷ” tới 30 đứa nữa. Bọn chúng kiểm soát bản thân rất tốt và phối hợp với nhau cũng như với giáo viên một cách thuần thục. Cùng nhau, chúng tôi làm được nhiều điều đáng khích lệ. Công việc giảng dạy của tôi trở thành niềm vui bất tận bởi vì thầy và trò phối hợp với nhau rất tốt và đồng điệu.

Thay vì độc diễn trên bục giảng, tôi đứng sang một bên hướng dẫn và tìm kiếm sự hợp tác của học sinh. Tôi không nhất thiết phải biết tất cả các câu trả lời cho các vấn đề: công việc của tôi là giúp học sinh tự tìm ra câu trả lời và điều đó khiến cho cả thầy lẫn trò đều có được sự thỏa mãn mà việc truyền thụ và tiếp thu kiến thức có thể mang lại. Học sinh của tôi trở thành những công dân giải quyết vấn đề của thế giới.



Trong cuốn sách rất hay của mình mang tên “Cẩm nang giải quyết những vấn đề phức tạp” (A Guide for the Perplexed) E.F. Schumacher đưa ra bốn mức độ của hiện tượng tự nhiên: mức độ thứ nhất là đá, nghĩa là khoáng chất; mức độ thứ hai là thực vật, nghĩa là khoáng chất cộng với sự sống; mức độ thứ ba là động vật, tức là khoáng chất cộng với sự sống cộng với ý thức; mức độ thứ tư là con người, nghĩa là khoáng chất cộng với sự sống cộng với ý thức và tự nhận thức, tức là khả năng tư duy về suy nghĩ của mình. Tự nhận thức là cấp độ trau dồi thấp nhất trong bốn đặc trưng mà chỉ con người mới có (tự nhận thức, tưởng tượng, lương tâm và ý chí độc lập). Tuy vậy nó càng được trau dồi bao nhiêu thì khoảng cách giữa kích thích và phản ứng càng lớn bấy nhiêu. Con người không còn là sản phẩm của genes di truyền của cha mẹ hoặc các mối quan hệ hiện hữu và hoàn cảnh nữa. Con người chính là sản phẩm của sự lựa chọn cách phản ứng với những gì xảy ra. Con người càng tự trau dồi về ngôn ngữ tự nhận thức thì họ càng gặt hái được nhiều hơn. Ngôn từ là ký hiệu của ý nghĩ, là công cụ cho các ý tưởng. Con người không thể suy nghĩ mà không dùng ngôn ngữ. Hãy thử mà xem, bạn sẽ thấy suy nghĩ của bạn giới hạn trong cách sử dụng ngôn từ của mình.

Khi cô giáo ưu tú này dạy học sinh của mình sử dụng ngôn ngữ chủ động, và gửi những khoản ký quỹ vào tài khoản tình cảm, tức là thực hiện những việc làm tích cực thì cả nhận thức lẫn hành vi của chúng đều được cải thiện. Tương tự, khi con người chuyển từ những ảnh hưởng vô thức sang ảnh hưởng có ý thức họ có thể dạy những nguyên tắc cho người khác bằng cả những lời giáo huấn lẫn hành động thực tế. Những ảnh hưởng có ý thức tăng lên khi độ độc lập tăng lên, sức tiếp thu của học sinh không còn lệ thuộc vào giáo viên nữa. Điều này cũng khơi sâu lòng khao khát hiểu biết, giải thích tại sao các nguyên tắc có tác dụng; và một việc làm cụ thể nào đó nếu không dựa vào nguyên tắc rất khó có kết quả tốt. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi nhiều học sinh của cô giáo Sharlee Doxey- Stockdale nhận được phần thưởng nhờ những thành tích đặc biệt của chúng.

Đối mặt với thảm kịch

Người giám thị học đường trong câu chuyện này thể hiện sự tự nhận thức khi ông nghe tin về tai nạn bi thảm trong trường. Nhờ biết rõ những việc nên làm trong bối cảnh toàn bộ sự việc, cùng với kỹ năng lãnh đạo và tương tác ông đã giải quyết những vấn đề đặt ra một cách tốt nhất và chủ động điều chỉnh biện pháp để đáp ứng nhu cầu phụ huynh với một sự cảm thông và quan tâm sâu sắc.

Tôi làm giám thị trong một trường tiểu học. Một buổi chiều, còn khoảng một tiếng nữa thì đến giờ tan trường, một học sinh 6 tuổi chạy khỏi sân trường lao ra đường phố bị đụng xe và chết ngay tại chỗ. Chẳng có cuốn sách giáo khoa hay cuốn cẩm nang nào hướng dẫn một giám thị phải làm gì trong tình huống này. Ý nghĩ đầu tiên nảy ra trong đầu khi tôi chạy đến chỗ xảy ra vụ tai nạn là, “Mình phải chủ động [Thói quen 1].”

Đến nơi tôi thấy một phóng viên trẻ tuổi đã có mặt ở đó. Anh ta chụp ảnh hiện trường vụ tai nạn và đưa ra những câu hỏi chỉ khoét sâu nỗi đau của những người chứng kiến. Tôi không muốn điều đó. Tôi yêu cầu anh ta rời khỏi hiện trường. Tôi biết rằng bạn có thể nghĩ rằng ai cũng có quyền được biết những bức ảnh thương tâm đăng trên số báo buổi chiều. Nhưng đây là việc vừa mất đi một đứa trẻ. Tôi không muốn biến bi kịch về cái chết của một học sinh nhỏ thành ra một bản tin nóng trên báo. Trường chúng tôi và lớp mẫu giáo vừa mất đi một người bạn. Cần phải có thời gian để cộng đồng có thể tiếp nhận mất mát này. Sau đó tôi sẽ chia sẻ ý kiến của tôi và nhận xét của các nhân chứng với báo địa phương, cần phải nhạy cảm hơn đối với những cảm xúc thông thường trong tình huống này.

Trong cái buổi chiều bi thảm đó, tôi hiểu rõ sức mạnh của thói quen lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Với tôi, để có thể giúp ích cho cha

mẹ đứa bé xấu số, cho nhà trường, cho bạn bè của đứa bé và các bậc phụ huynh khác, tôi cần biết rõ họ muốn điều gì nhất. Tôi cần ở trong tâm thế đặc biệt nhạy cảm để lắng nghe và lên kế hoạch.

Cũng chiều hôm ấy tôi phải nhận xác đứa bé (vài tuần sau đó tôi vẫn bị những cơn ác mộng về cảnh này). Sau đó tôi phải đi cùng cảnh sát giao thông đến gặp cha mẹ đứa bé và thông báo về cái tin chết chóc này. Tôi hiểu ra rằng, người ta cần có khả năng nói về kinh nghiệm này trong một nhóm những người thể hiện sự cảm thông. Thật khó khăn làm sao, nhưng tôi vẫn phải gặp phòng giáo vụ để thông báo cái tin này. Chúng tôi lập tức ngồi soạn ra một lá thư gửi đến tận nhà cho phụ huynh của tất cả 550 học sinh trong trường, ngay buổi chiều hôm đó. Lá thư nói rằng chúng tôi đã có kinh nghiệm xử lý khủng hoảng, vì thế, họ “vui lòng hiểu và hợp tác nếu con em họ trở về nhà với những biểu hiện hoang mang, sợ hãi hoặc bồn loạn.” Cuối buổi chiều ngày hôm đó, tôi đưa những nhân chứng của vụ tai nạn đến phòng làm việc của mình. Chúng tôi lấy lời khai của họ tại đây. Chắc chắn ai cũng tỏ ra căng thẳng, bàng hoàng và tập trung vào những chi tiết thương tâm, điều này có nghĩa là ngày hôm sau họ có thể không nhớ hết mọi chi tiết.

Đêm hôm ấy, chúng tôi tập hợp một đội tư vấn 18 người gồm các vị cố vấn và mục sư là những người sẽ nói chuyện với học sinh và giáo viên. Sáng hôm sau, tất cả những chuyên viên này có mặt ở thư viện và chúng tôi tổ chức một buổi họp trang trọng. Nhà trường lên chương trình ba buổi tập huấn cho các giáo viên. Nhà trường cũng chủ động bố trí mỗi lớp học một tư vấn viên để giúp xử lý với nỗi đau đớn bàng hoàng của bọn trẻ trước cái chết bất ngờ và thương tâm của bạn chúng.

Một thành viên trong hội đồng nhà trường nói với tôi rằng có thể có đơn kiện hội đồng quận và cá nhân tôi. Tôi trả lời, tôi đã ở trong tâm thế sẵn sàng nhận lãnh trách nhiệm của mình nếu điều đó xảy ra. Nhưng thật may, chuyện ấy đã không xảy ra. Sau này

ông bảo tôi rằng, ông rất ngạc nhiên trước cách xử lý của tôi trong toàn bộ vụ việc này nên ông đã mua cuốn *7 thói quen của người thành đạt* về đọc để tìm xem tôi học ở đâu ra cách ứng xử hiệu quả trong một tình huống khó khăn như thế. Thay vì thụ động đối phó với một tai nạn thảm khốc, chúng tôi đã hành động bằng cách chủ động đối mặt với nó. Sở dĩ trong hai ngày ngắn ngủi tôi làm được bằng ấy việc là vì tôi muốn kiểm soát những sự việc xảy ra tiếp theo cái chết bi thảm của một cháu bé và những hậu quả ghê gớm có thể kéo theo trong cộng đồng. Tôi nghĩ rằng vì chúng tôi hành động nhanh và bình tĩnh nên đã giảm bớt được những chấn động tinh thần của học sinh và giúp cho nhiều vết thương nhanh liền sẹo hơn nếu chúng tôi hành động khác đi.



Lúc thì kéo người khác vào cuộc, lúc thì chỉ có một mình đứng ra kiểm soát tình hình. Đầu tiên, vị giám thị này đã thành công trong kiểm soát tâm trạng của mình sau đó mới kiểm soát tình thế. Khi bạn hành động nhanh, khôn ngoan và với tấm lòng trắc ẩn, mọi người sẽ nhận ra điều đó và đồng tình với bạn. Trong khủng hoảng ai cũng muốn có một người định hướng cho họ, lãnh đạo họ, an ủi họ và giúp đỡ họ. Họ trở nên nhỏ bé trước tác động của thảm cảnh và trước nỗi đau mà nó gây ra. Nếu bạn đánh giá đúng một tình huống bạn có thể không cần nghe ngóng thêm nữa mà bắt tay vào hành động. Đôi khi, tính chủ động có nghĩa là bạn lựa chọn không làm gì cả. Có lúc điều đó lại có nghĩa là một sự kết hợp giữa cảm xúc với giá trị trong bạn và làm những việc cần làm. Trong mỗi trường hợp, dù hành động hay không hành động, các phản ứng đều đòi hỏi sự chủ động và sức mạnh của chủ thể.



Giải quyết tận gốc vấn đề

Câu chuyện này là về một tình huống khó khăn phức tạp thậm chí căng thẳng một mất một còn giữa gia đình và nhà trường. Hãy chú ý đến sự khác biệt giữa thất bại của cách áp đặt từ ngoài vào trong và cách tiếp cận từ trong ra ngoài.

Một điều không thể tin được đã xảy ra trong gia đình tôi khi con gái tôi, Kelsey, vào học lớp 4. Chỉ sau mấy tháng mà nó như biến thành người khác. Những câu trao đổi thông thường giữa bố con tôi diễn ra như thế này:

Tôi hỏi, “Hôm nay con đi học thế nào?” Nó trả lời cụt lủn, “Tốt”. Tôi vẫn chưa thôi, “Vậy con làm những gì?” hoặc “Con học được gì?” Nó đáp, “Chả có gì.” Nếu nó có nói một điều gì đó về trường học thì bao giờ cũng mang hàm ý tiêu cực, “Chẳng có gì vui cả!”

Khi chúng tôi muốn xem bài vở thì nó nhăn nhó miễn cưỡng. Nó không muốn cho chúng tôi xem những câu chuyện mà nó viết. Tất cả vở bài tập, nó đều nhét đại vào cặp sách hoặc để thành một đống trên bàn học.

Mọi việc trở nên xấu đến độ vợ chồng tôi phải thân chinh đưa Kelsey đến trường. Buổi sáng khi thức dậy, nó thường kêu mệt. Đi học về thì nó chỉ ngồi lì xem TV hoặc về phòng riêng khóa trái cửa lại. Trước đây Kelsey là một đứa trẻ tươi vui, vì vậy sự thay đổi này khiến chúng tôi lo lắng không yên.

Cuối cùng chúng tôi đi đến quyết định là phải làm một việc gì đó. Chúng tôi yêu cầu nhà trường kiểm tra khả năng đọc hiểu và làm Toán của con bé. Trước sự kinh ngạc của chúng tôi, kết quả cho thấy Kelsey ngồi “nhầm lớp”, sức học của nó chỉ ngang với học sinh lớp 2. Không thể tin được, vậy mà nhà trường vẫn để nó học lớp 4. Họ có làm gì để vực nó lên khi nó có biểu hiện sa sút như vậy

không? Chúng tôi giận dữ và bất bình đến nỗi trong những buổi họp đầu tiên với nhà trường, chúng tôi đã trút ra tất cả nỗi giận dữ và thất vọng bấy lâu nay. Tôi biết điều đó chẳng giúp ích được gì. Khi bạn gọi điện thoại cho cô giáo lớp 4 và một vị hiệu trưởng vừa vô lý vừa không quan tâm thì bạn chẳng gây dựng được một nền tảng nào để giải quyết vấn đề. Thật oái oăm, trong khi chúng tôi tiêu tốn bao sức lực để chấn chỉnh mọi việc cho tốt hơn thì mọi thứ lại chỉ trở nên tệ hại hơn với Kelsey mà thôi. Con bé một mực nói với cha mẹ, “Con chỉ là một đứa ngu dốt. Con không thể ngồi học lớp 4 đâu.”

Thậm chí cả mối quan hệ giữa vợ chồng tôi cũng bị ảnh hưởng. Mỗi khi tôi đi làm về, vợ chồng tôi thường đi bộ một đoạn đường dài để nói chuyện riêng với nhau về những chuyện xảy ra và việc chúng tôi có thể làm gì để cứu vãn tình thế. Đôi khi chúng tôi đi bộ tới 5 hoặc 6 cây số. Chúng tôi bất đồng về những việc cần làm và thường quay về nhà, ai nấy đều im lặng và giận dữ. Chúng tôi đã viết thư, gọi điện thoại, tham gia vào các cuộc họp, nói chuyện với các bậc phụ huynh khác, làm đủ mọi việc nhưng chẳng ăn thua gì. Chúng tôi không thể nâng kết quả học tập của đứa con gái yêu, bất chấp những nỗ lực của mình.

Một hôm tôi gợi ý với vợ tôi rằng, sao chúng tôi không thử tìm giải pháp hai bên cùng thắng [Thói quen 4]. Câu hỏi được đặt ra là: cần phải đi những bước gì để có ảnh hưởng tích cực tới tình huống này? Chúng tôi xem xét lại mọi việc, cố nhìn nó dưới góc độ khác, dưới con mắt của tất cả những người có liên quan [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Chúng tôi nhận ra rằng các giáo viên cũng chịu áp lực lớn khi phải giải quyết vô số vấn đề lớn nhỏ. Vì vậy, cần phải bảo đảm rằng chúng tôi sẽ không đề cập vấn đề một cách thiếu công bằng. Như vậy, cần xem lại mình. Có thể vấn đề là ở chỗ chúng tôi chẳng? Có thể chúng tôi đã không giúp đỡ con gái đầy đủ ở nhà chẳng? Hay nguyên nhân là ở Kelsey?

Tôi đề nghị, vợ chồng tôi viết một bản thỏa thuận giữa phụ huynh, Kelsey và nhà trường. Terry muốn “giải quyết dứt điểm vấn đề” theo cách nói của cô. “Chúng ta cần giải quyết rốt ráo mọi việc, Dan ạ.” Cô nói. Thế là tôi chia sẻ với bà xã về một vài kinh nghiệm thành công và triết lý phía sau một thỏa thuận đôi bên cùng có lợi. Tôi nói cho cô biết, thực ra một thỏa thuận loại này gồm có năm điểm chính rồi chừa khoảng trống để chúng tôi viết các điều khoản vào. Terry hiểu cô sẽ cố gắng đạt đến điều gì.

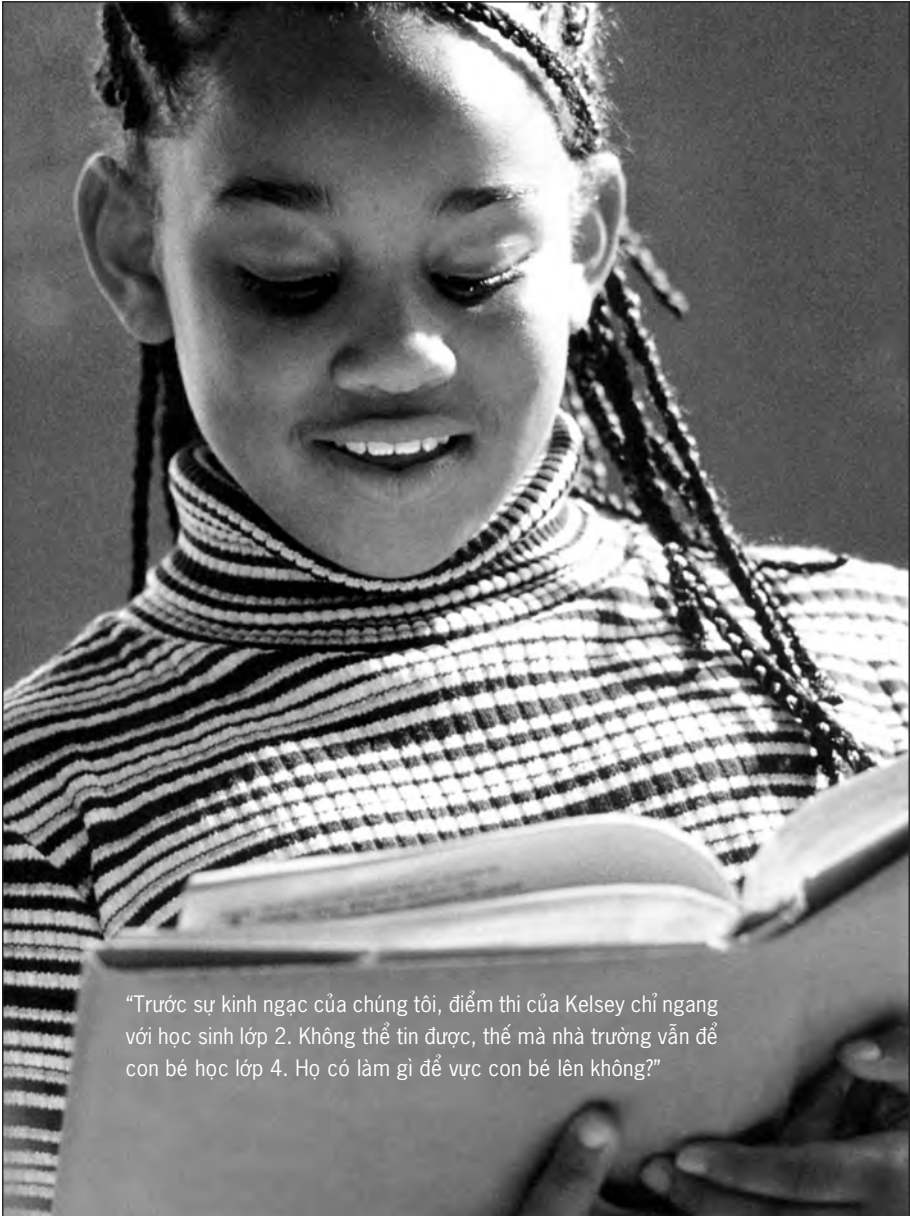
Chúng tôi đồng ý với nhau rằng mong muốn lớn nhất của chúng tôi là Kelsey học hành tiến bộ hơn, và về phần mình chúng tôi đề xuất có những giải pháp khác nhau để đạt được điều đó. Khi đến tiết mục này, tôi có thể cảm thấy không khí giữa hai vợ chồng nóng dần lên. Thế là tôi đề nghị, “Anh sẽ suy nghĩ kỹ về các giải pháp. Em cũng vậy. Chúng ta sẽ quay lại vấn đề này sau, được không?”

Suốt mấy ngày sau, Terry viết đi viết lại bản thỏa thuận. Tôi cũng vậy. Sau đó chúng tôi ngồi lại với nhau để tìm ra giải pháp cùng có lợi. Chúng tôi cố tìm hiểu vấn đề dưới góc độ nhà trường. Chúng tôi xem lại bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh và tầm nhìn của nhà trường. Chúng tôi thảo luận về những nguyên tắc chỉ đạo và những nguồn hỗ trợ có sẵn. Và nhận ra rằng chúng tôi cần bình tĩnh hơn, tin tưởng vào nhà trường hơn, bất kể kết quả xấu tốt thế nào.

Vợ chồng tôi thành thật mong muốn đây là một nỗ lực tập thể. Thế là chúng tôi đề nghị một buổi trao đổi với hiệu trưởng và các giáo viên (tôi chắc là họ run lên khi nhìn thấy chúng tôi bước qua cửa). Dầu sao thì chúng tôi cũng là những bậc phụ huynh cá biệt mà. Nhưng lần này chúng tôi muốn có một giải pháp có lợi cho cả nhà trường lẫn học sinh. Chúng tôi kiểm soát cảm xúc của mình khá tốt, nhờ vậy có thể đặt trọng tâm vào sự việc chính.

Thấy chúng tôi ngồi vào bàn với một thái độ mới, ban giám hiệu nhà trường cũng sẵn sàng xem lại mình. Họ nhận ra rằng trên một vài phương diện, đúng là họ chưa thực hiện đúng Tuyên Ngôn

Sứ Mệnh của nhà trường. Họ cũng thấy được tính thiếu nhất quán trong hoạt động của nhà trường và nhu cầu cần thay đổi một số chính sách. Họ thừa nhận rằng đôi khi vì lo chạy theo những yêu cầu của bang và tiền ngân sách của liên bang mà họ quên đi tầm nhìn của mình.



“Trước sự kinh ngạc của chúng tôi, điểm thi của Kelsey chỉ ngang với học sinh lớp 2. Không thể tin được, thế mà nhà trường vẫn để con bé học lớp 4. Họ có làm gì để vực con bé lên không?”

Họ đưa ra một chính sách cho phép học sinh thi lại, để chúng có cơ hội cải thiện điểm số và mở rộng kiến thức trong những lĩnh vực mà chúng còn yếu. Giáo viên được khuyến khích đánh giá lại sự tinh thông của học sinh dựa vào những con số và tỷ lệ phần trăm chứ không thuần túy phân loại học sinh theo thang bậc ABC trong những bài làm hàng ngày của chúng. Họ còn thay đổi cả chương trình giảng dạy nữa.

Về phần mình, chúng tôi đề nghị nhà trường tổ chức phụ đạo riêng cho Kelsey và chúng tôi hứa sẽ hàng ngày ký vào vở giao bài để chúng tỏ rằng phụ huynh có kiểm tra việc làm bài tập ở nhà của học sinh. Chúng tôi sẽ chịu trách nhiệm giám sát xem con bé có cần thi lại một bài cụ thể nào không để cải thiện điểm số. Kelsey cũng cam kết là nó sẽ học hành chăm chỉ hơn.

Không phải chúng tôi đạt được tất cả những gì mình muốn. Nhà trường vẫn duy trì chính sách không chuyển một học sinh nếu nó không thích hợp với giáo viên lớp đó, trừ trường hợp bất khả kháng. Họ muốn có thời gian và cơ hội giải quyết mọi việc cho tốt giữa học sinh và giáo viên. Nhưng nhìn chung kết quả khá tốt. Kelsey tỏ rõ quyết tâm và chăm chỉ học suốt mùa hè cho đến khi nó thi đậu lớp 4 ở hai môn đọc hiểu và Toán. Nó lại thích học như trước và nhà trường lại là nơi nó tìm thấy niềm vui chứ không phải là một trận chiến nữa.



Nếu đôi vợ chồng này kiên quyết đi theo cách tiếp cận áp đặt từ ngoài vào với đứa con mình, với nhà trường và với mối quan hệ vợ chồng thì mọi thứ sẽ chỉ trở nên xấu đi cho đến mức tệ hại. Chỉ khi nào hiểu rõ sự phức tạp của động lực gia đình, bạn mới có thể đi đến kết luận rằng, thúc đẩy với thái độ tích cực hơn sẽ đem đến giải pháp. Trong thực tế, bạn càng đi sâu vào cốt lõi của một vấn đề phức tạp bao nhiêu bạn sẽ càng nhận ra rằng giải pháp thực ra rất đơn giản. Bằng cách tiếp cận từ trong ra ngoài – tức là tư duy cùng thắng, và lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau – một sự đồng tâm hiệp lực giữa các bên sẽ là nhân tố giải quyết vấn đề.

Học sinh là khách hàng?

Bằng cách lấy học sinh làm trọng tâm và coi các em là khách hàng mà một thầy hiệu trưởng đã có động lực cho một sự thay đổi và từng bước chuyển hóa toàn bộ kinh nghiệm trồng người của mình.

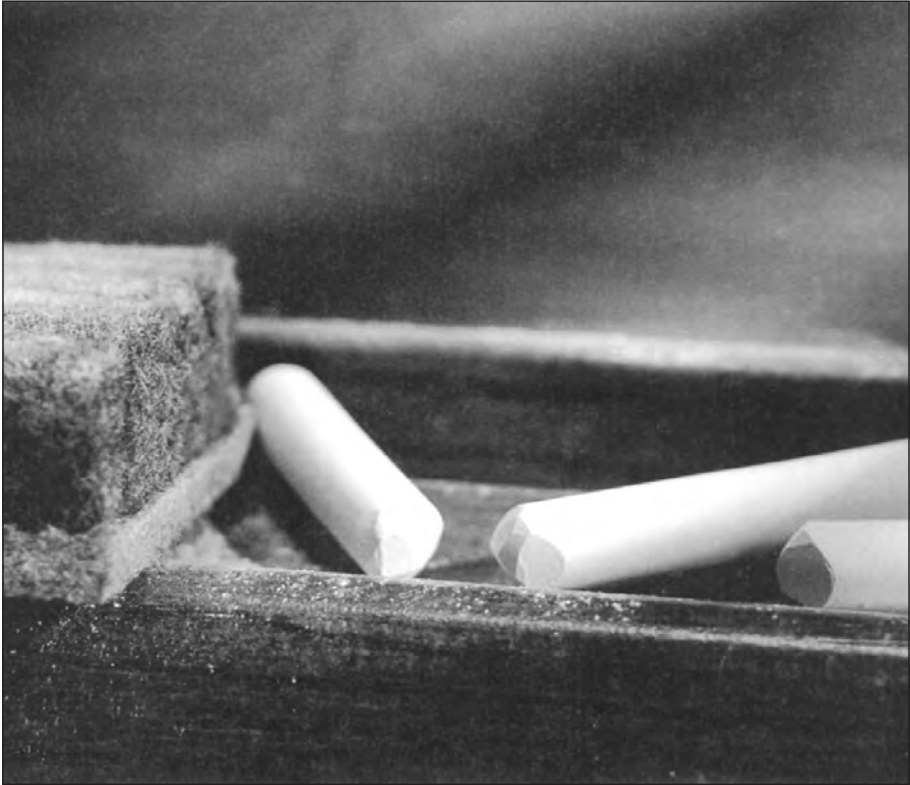
Với tư cách hiệu trưởng, tôi bao giờ cũng tìm kiếm một chương trình giúp chúng tôi làm việc với nhau tốt hơn. Khi tôi nghiên cứu những triết lý kinh doanh, tất cả đều có vẻ giúp ích ít nhiều nhưng dường như không phương pháp nào là hoàn thiện. Một số cung cấp cho chúng tôi một ngôn ngữ mới để dùng, nhưng lại không giúp chúng tôi có khả năng làm việc cùng nhau. Đến khi đọc cuốn *7 thói quen* tôi nhận ra rằng đây chính là tấm bản đồ hoàn chỉnh: chúng tôi có thể đi từ thành tích cá nhân đến thành tích tập thể. Chúng tôi có thể học cách chịu trách nhiệm cho hành động của mình rồi sau đó sẽ chuyển lên một mức mới chịu trách nhiệm cho những hành động của học sinh trong trường [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Chúng tôi có thể cùng nhau viết ra Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Nhà Trường như một cẩm nang hướng dẫn hành vi của thầy và trò [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Tôi thực sự nghĩ rằng những thói quen này sẽ giúp chúng tôi sát cánh bên nhau hoàn thành mục tiêu chung.

Trong quá khứ, có thể nói chúng tôi quen phản xạ tự nhiên với mọi chuyện, ít nhất thì cũng có thể nói như thế. Trong các buổi họp ở trường, chúng tôi mất rất nhiều thời gian để bới lông tìm vết, đổ trách nhiệm cho người này người kia, không lỗi của hội đồng quản trị cũng của cha mẹ học sinh. Chúng tôi luôn miệng ca thán rằng phụ huynh bây giờ toàn gửi những đứa trẻ không thiết học đến trường. Than phiền rằng họ phó mặc chuyện dạy dỗ con em họ cho nhà trường, còn cộng đồng thì chẳng hỗ trợ được gì cho chúng tôi trong những gánh nặng tài chính. Chúng tôi nhấn mạnh rằng xã hội ngày càng trở dễ dãi buông tuồng, thế nên trẻ con mới không

biết lẽ độ hay phép lịch sự tối thiểu là gì, rằng cứ tình hình này thì dù có mất công dạy dỗ, bọn trẻ cũng không thể đọc thông viết thạo được. Tôi đoán rằng bạn cũng nghĩ là những cuộc họp như thế chẳng đi đến đâu.

Khi bắt đầu với những nguyên tắc trong 7 Thói Quen, chúng tôi nhận ra rằng có những điều chúng tôi có thể làm, mà không cần tốn thời gian nói mãi về những việc nằm ngoài Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình. Chúng tôi cần tập trung vào những việc mà chúng tôi có thể làm được [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Chúng tôi sẽ phục vụ học sinh bằng cách lắng nghe chúng và thay đổi phương pháp để đáp ứng nhu cầu của chúng thay vì than phiền là lũ trẻ ngày nay chẳng bằng một góc những thế hệ đi trước [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Chúng tôi sẽ làm rõ những nội dung mà chúng tôi muốn trẻ sẽ học [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Chúng tôi đi đến nhất trí với nhau về nội quy trong lớp học cũng như trong khuôn viên nhà trường. Mọi việc nghe ra có nhiều hy vọng. Chúng tôi cũng thừa nhận rằng có thể chúng tôi đã không nhìn thấy bức tranh toàn cảnh khi ngồi ỳ trong tháp ngà. Thay vì nghĩ mình là những chuyên gia trong phòng thí nghiệm, chúng tôi cần có đức khiêm tốn để đến với từng gia đình, hỏi họ xem họ mong muốn những gì từ nhà trường.

Để có thể làm mọi việc thật tốt trong cách tiếp cận mới, chúng tôi bắt đầu xây dựng bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh. Cần dành một khoảng thời gian thích hợp cho việc này, bởi vì chúng tôi muốn bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh phản ánh nhu cầu và hy vọng của học sinh, giáo viên, phụ huynh và cả cộng đồng nói chung. Suốt năm học, chúng tôi dành buổi chiều thứ Sáu hàng tuần để làm việc này. Phụ huynh, học sinh và các doanh nhân trong vùng được mời tới tham dự những cuộc họp bàn về sứ mệnh. Chúng tôi đặt câu hỏi, “Quý vị mong muốn chúng tôi tiếp tục thực hiện những việc gì? Chúng tôi nên bắt đầu làm những gì? Chúng tôi nên thôi không làm việc gì?”



Những thông tin phản hồi mà chúng tôi nhận được rất cụ thể, sáng suốt, đã giúp chúng tôi rất nhiều trong việc hoàn thiện phương pháp giảng dạy. Phụ huynh nói với chúng tôi rằng, họ muốn chúng tôi giáo dục con em họ tinh thần trách nhiệm, làm sao cho chúng đặt ra những mục tiêu rõ ràng và không làm khó học sinh về những việc vụn vặt, không cần thiết. Họ muốn chúng tôi thận trọng hơn khi nhà trường có những ngày tồi tệ, không để điều đó ảnh hưởng đến lũ trẻ. Họ muốn liên hệ chặt chẽ với giáo viên hơn, nhất là những bậc phụ huynh có con em đang gặp vấn đề. Thế là chúng tôi thiết lập hệ thống liên lạc nội bộ trong trường và lắp đặt cả hệ thống điện thoại với bên ngoài nữa. Mỗi giáo viên đều có điện thoại trên bàn làm việc để họ có thể gọi cho phụ huynh bất cứ khi nào cần thiết.

Để có thể đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu của học sinh, nhà trường đồng ý bố trí thời gian chuẩn bị bài giảng trùng với thời gian lên lớp trong ngày để các giáo viên có thể gặp gỡ, phối hợp tốt với nhau khi cần thiết. Điều này vi phạm thỏa thuận của liên đoàn nhưng giáo viên rất cần điều đó. Và chúng tôi đã làm như vậy. Giáo viên lịch sử và giáo viên khoa học bây giờ có thể gọi điện cho cha mẹ của một học sinh mời họ cùng thảo luận trong một thời điểm. Những sự thay đổi nho nhỏ như vậy giúp chúng tôi có cảm giác rằng chúng tôi đã cùng làm việc với nhau tiến đến mục tiêu giúp học sinh được chuẩn bị tốt hơn để mai này là những công dân gương mẫu hơn.

Chúng tôi nhận ra có một số học sinh phải ở nhà trong khoảng thời gian lẽ ra các em được đến trường. Thế là chúng tôi hỏi các bậc phụ huynh lý do tại sao con em họ không đi học. Họ trả lời rằng đôi khi họ buộc phải để trẻ lớn ở nhà để chúng trông em nhỏ trong khi người lớn phải đi làm. Sao bạn có thể đổ lỗi cho người cha hay người mẹ cố gắng làm tất cả để nuôi sống gia đình mình? Thay vì chỉ trích họ, chúng tôi thử nghĩ xem có giải pháp nào có lợi cả đôi bên không. Nói theo thuật ngữ kinh doanh, chúng tôi chứng tỏ tinh thần cởi mở trong nỗ lực tìm ra những phương thức mới mẻ cho phép chúng tôi thay đổi hệ thống cung ứng giáo dục cho thị trường.

Chúng tôi đã phát triển lên một mức độ mới trong dịch vụ khách hàng. Vì hiểu rõ hoàn cảnh của từng bậc phụ huynh, chúng tôi cố tìm ra những cách thức mới đem giáo dục đến từng gia đình. Chúng tôi cử giáo viên đến nhà học sinh. Bọn trẻ có thể thực hiện những giờ học vi tính qua đường dây điện thoại. Chúng tôi cũng phát triển một chương trình dạy học tại gia cho những đứa trẻ phải ở nhà trông em khi cha mẹ chúng đi làm. Khi những học sinh này quay lại lớp với những bài học mà chúng đã hoàn chỉnh ở nhà thì giáo viên sẽ vui lòng chấp nhận. Nhờ vậy, trẻ không bị mất bài và có thể linh động về thời gian.

Chúng tôi bắt đầu tìm hiểu những mối quan tâm của trẻ trong học hành. Nhờ thế chúng tôi thực hiện những thay đổi có lợi cho trẻ và cho phép chúng học theo tốc độ của mình. Không phải tất cả học sinh đều học về cuộc Nội chiến trong vòng 10 tuần như nhau. Thay vì nói: nếu em không học phần này đúng 10 tuần em sẽ bị điểm dưới trung bình, chúng tôi cân nhắc từng trường hợp học sinh không hoàn thành học phần. Ngay khi chúng chứng tỏ sự tinh thông trong môn học, chúng sẽ được công nhận là đã hoàn thành học phần. Thành tích của bọn trẻ khiến chúng cảm thấy vui hơn, rằng chúng có thể học tốt hơn trước. Chúng tôi cho phép học sinh chuyển đổi những tín chỉ ở trường phổ thông lấy những đánh giá xác thực, đáng tin cậy. Các em nói: chúng muốn có những cách thức chứng minh với các thầy cô rằng chúng có thể hiểu rõ về tài liệu học tập không phải bằng việc ngồi lì trong lớp làm một bài kiểm tra tự luận kéo dài cả tiếng đồng hồ. Chúng muốn đến với thế giới thực để chứng tỏ năng lực thật sự của mình, và bởi vì chúng tôi kiểm tra năng lực của học sinh theo nhiều cách khác nhau, chúng tôi cho phép mình nói rằng: “Những kỳ thi chuẩn quốc gia không đòi hỏi bọn trẻ phải thể hiện năng lực thật sự của chúng theo cái cách mà chúng tôi làm. Điểm số không phải là chuẩn mực đánh giá duy nhất trong học tập.” Tuy vậy, điểm số của các em cũng không xuống quá thấp.

Về phía nhà trường, chúng tôi quyết định đưa vào một số chính sách và quy trình để duy trì sự kiểm soát. Tất cả các cuộc họp đều dựa trên tinh thần tự nguyện. Bạn không dự một buổi họp ư, chúng tôi đã xây dựng một văn hóa khiến người ta không thể nói một cách thờ ơ, “Này, việc kia việc nọ đến đâu rồi nhỉ?” Chúng tôi muốn ai cũng có cảm giác rằng nếu họ không có mặt trong một cuộc họp họ phải có lý do chính đáng. Tất cả đều đạt đến trình độ chuyên nghiệp. Không phải tất cả mọi người đều muốn tham dự một cuộc họp. Nhưng chúng tôi sẽ không vì một vài người vắng

mặt mà bỏ qua số đông giáo viên đến cuộc họp với sự quan tâm chân thành. Một số người nếu không có tiến bộ rõ rệt thì cũng duy trì ở mức độ cũ, chẳng có gì xấu đi cả. Văn hóa nhà trường trở nên tốt hơn nhờ năng lượng dồi dào và nỗ lực hăng hái khi cùng nhau làm việc, bởi vì chính Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Nhà Trường đã tập hợp chúng tôi thành một đội ngũ vững mạnh.

Chúng tôi phối hợp với nhau cho một tầm nhìn lớn hơn bằng việc mở rộng cơ hội cho tất cả các giáo viên. Ai cũng được trang bị một chìa khóa vạn năng có thể mở bất cứ phòng nào. Điều này thiết lập một mức độ tin tưởng cao hơn. Chúng tôi không khóa máy photocopy. Bây giờ ai cũng có thể photo tài liệu mà mình cần. Cảnh học sinh ở trong phòng photocopy làm việc với giáo viên không còn là chuyện hiếm nữa. Mối quan hệ tôn trọng được hình thành giữa các thành viên trong nhà trường. Tôi còn nhớ một cuộc trao đổi giữa hai giáo viên mà tôi tình cờ nghe được vài năm trước. Một giáo viên nói với đồng nghiệp, “Hình như anh cần dùng sách giáo khoa hơn chúng tôi. Sao anh không dùng ngân sách năm nay để mua sách mới, chúng tôi sẽ dùng ngân sách sang năm để mua sau vậy.” Thay vì tranh giành nhau nguồn tiền eo hẹp, nay chúng tôi bắt đầu phát triển và nuôi dưỡng văn hóa tương trợ lẫn nhau. Chúng tôi thực sự tin rằng tất cả chúng tôi có mặt ở đây là vì cùng một lý do.

Kết quả của việc sử dụng 7 Thói Quen và cố gắng thực hiện đầy đủ các nguyên tắc là chúng tôi đã nâng cao tỷ lệ học sinh tốt nghiệp, tỷ lệ học sinh đến lớp, và tỷ lệ các hộ gia đình cho con em mình đi học. Tôi nghĩ chúng tôi bắt đầu tư duy như những doanh nghiệp: Học sinh là khách hàng của chúng tôi và chúng tôi phải phục vụ một cách tốt nhất. Đó có phải là cách tốt nhất để làm việc đó không? Thực ra, đó là một sự chuyển hóa thú vị và là một phần của ý nghĩa phụng sự xã hội.



Xét về ý nghĩa thực sự, trong bất cứ tổ chức nào cũng chỉ có hai vai trò, khách hàng và người cung ứng, và thật thú vị, tất cả chúng ta đều đồng thời vừa là khách hàng vừa là người cung ứng. Với tư cách là người đọc cuốn sách này, bạn là khách hàng của tôi và tôi là người cung cấp cho bạn những câu chuyện và ý tưởng xung quanh những câu chuyện này. Bạn là nhà cung ứng cho những khách hàng mà bạn phục vụ. Chủ doanh nghiệp là nhà cung ứng, ngân hàng là nhà cung ứng, nhân viên là người cung ứng, nhà cung ứng là nhà cung ứng. Mọi người ai cũng là nhà cung ứng, đồng thời cũng là khách hàng. Bản chất của tất cả các tổ chức trên đời chính là chất lượng của mối quan hệ giữa khách hàng và nhà cung ứng. Tất cả những thứ khác đều là những chi tiết vụn vặt hoặc là hệ quả của những mối quan hệ đó.

Bản chất của lãnh đạo là tạo dựng một nền văn hóa với tầm nhìn được chia sẻ bởi các thành viên và một hệ thống giá trị lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Một khi tầm nhìn và hệ thống giá trị như thế thấm nhuần vào trong tim óc của các thành viên và trở thành tiêu chuẩn của nền văn hóa ấy thì tất cả những vấn đề lớn nhỏ đều được giải quyết về cơ bản. Con người sẽ quản lý chính mình bởi vì họ có sẵn trong mình những tiêu chí để đưa ra quyết định. Thiết lập những tiêu chí này chính là sự lãnh đạo vậy.

Thử sa thải một giáo viên chính thức xem nào

Đánh giá người khác là một việc làm khó khăn và thường gây ra nhiều vấn đề hơn là giải quyết vấn đề. Đó là lý do tại sao nhiều người không làm thế. Họ chỉ đơn giản không tham gia vào quá trình đưa ra đánh giá nhận xét. Các đánh giá thường được đưa ra một cách giả tạo máy móc, hoặc chỉ là hình thức, nên sự tương tác đáng tin cậy giữa người với người không diễn ra. Tình trạng khó xử này thường tạo ra sự phân hóa giữa những tổ chức theo quy ước hoặc không theo quy ước, vì thế các tiêu chuẩn không hỗ trợ cho các nguyên tắc chính thức. Chủ nghĩa hợp nhất và những hình thức khác của sự chống đối tập thể thường kéo theo. Câu chuyện sau đây tiêu biểu cho giải pháp thứ ba đầy sức mạnh.

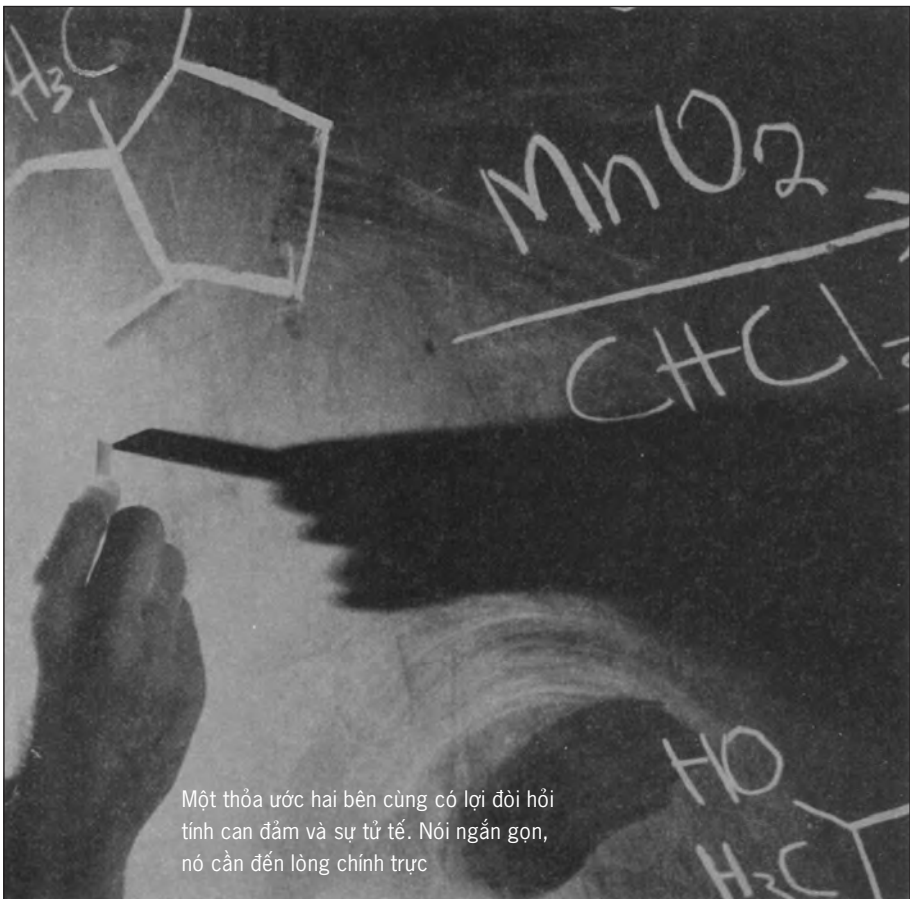
Ở trường phổ thông của chúng tôi tất cả giáo viên, ban giám hiệu và nhân viên trong trường đều cùng nhau trải qua những khóa huấn luyện về 7 Thói Quen. Chúng tôi mất ba năm cho những khóa đào tạo đó, nhưng kết quả xứng đáng với thời gian và công sức bỏ ra. Chúng tôi thực hiện cái mà tôi thích gọi là văn hóa trao quyền hành động. Một số giáo viên cảm thấy khó mà sống theo những Tuyên Ngôn Sứ Mệnh mà họ đã góp phần tạo ra, và đây chắc chắn là một việc khó giải quyết.

Có một tình huống xảy ra:

Mỗi năm, khi đến nội dung đánh giá giáo viên, ban giám hiệu đưa ra một bản thỏa thuận đôi bên cùng có lợi [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng]. Như một phần của quá trình đánh giá, mỗi giáo viên được yêu cầu thực hiện một việc làm cụ thể nào đó cho trường, đúng theo quy định của bang, ví dụ dạy ba tiết về công dân và một tiết về tiếng La-tinh. Đổi lại chúng tôi sẽ hỏi mỗi giáo viên: “Nếu chúng ta có thể làm một điều gì đó tốt hơn trong năm nay, anh/chị muốn làm gì? Chúng tôi có thể làm gì để gia tăng giá trị cho kinh

nghiệm giảng dạy của anh/chị trong ngôi trường này?” Họ sẽ trả lời một câu gì đó, ví dụ như, “Tôi muốn được tạo điều kiện để phát triển một đơn vị học trình trong thời gian không phải đứng lớp. Tôi muốn được hỗ trợ kinh phí để làm điều đó.” Thế là giáo viên đó cùng ban giám hiệu sẽ ngồi lại với nhau để soạn ra một thỏa ước hai bên cùng có lợi. Cuối năm học hay đến thời hạn yêu cầu, chúng tôi sẽ xem lại thỏa thuận và xét xem việc thực hiện thỏa thuận diễn ra như thế nào.

Bởi vì đó là một phương pháp mới và mức độ hoạt động mới nên nhà trường và các giáo viên, về cơ bản, trở thành những báo cáo viên. Họ sẽ tiếp tục giám sát quá trình thực hiện của mình. Tôi



hiếm khi nào phải tham gia, quan sát hay làm một đánh giá chính thức, trừ khi họ yêu cầu tôi quan sát họ với mục đích đưa ra những thông tin phản hồi. Những bản thỏa ước này thay đổi thái độ của chúng tôi về việc nâng cao thành tích cá nhân. Trước đó, thành tích cá nhân không tốt. Bây giờ các giáo viên đã có động lực thay đổi. Và họ định hướng rõ ràng: mình sẽ thay đổi như thế nào.

Một năm nọ, trong trường có một giáo viên không nộp báo cáo cho người quản lý về việc thực hiện thỏa ước. Cô ấy là giáo viên phụ trách môn giáo dục kiêm trách nhiệm lưu trữ những văn bản báo cáo về chính sách đối xử với học sinh, chương trình học và thời gian học. Nhà trường có bốn phạm pháp lý phải lưu giữ những bản báo cáo này để gửi cho bang và chính quyền liên bang. Nhưng cô giáo này đã không làm việc đó, cô ta không lưu trữ hồ sơ gì cả. Tôi nghĩ cô cũng muốn làm tốt nhưng lại không thể làm điều đó mà thôi. Việc cô không hoàn thành nhiệm vụ đã dẫn đến một hậu quả tai hại: phụ huynh không biết rõ là con em mình được đối xử như thế nào khi đến trường; người ta có thể nghĩ là học sinh học một chương trình không phù hợp, thậm chí có hại, tiền của chính phủ có thể bị hiểu là được chi dùng sai mục đích.

Thế là tôi đến gặp cô và thử giúp cô sắp xếp lại công việc sao cho ổn thỏa. Tôi gặp cô ba lần cả thảy. Điều đó có nghĩa là chúng tôi soạn ra ba bản thỏa ước. Cả ba lần ấy cô đều nói, “Được thôi. Điều này hẳn có tác dụng đây. Tôi cảm thấy rất hài lòng. Tôi có thể làm được.” Nhưng rồi cô vẫn không thực hiện được những thỏa thuận của mình. Quá tam ba bận, tôi quyết định chúng tôi sẽ không gia hạn hợp đồng với cô vào năm tới nữa. Trẻ con sẽ không bị phương hại vì một cô giáo không có khả năng thực hiện những cam kết của mình. Kể cả khi cô là giáo viên chính thức.

Sau đó, chúng tôi chuyển sang quá trình thương lượng. Mục đích chính của quá trình này là nâng cao các kỹ năng của giáo viên thông qua những khóa đào tạo và hỗ trợ. Một khi liên đoàn giáo viên nhìn

thấy ba bản thỏa ước họ sẽ nhận ra rằng chúng tôi cố gắng đặt lòng tin vào giáo viên này với mong muốn giúp cô cải thiện những kỹ năng làm việc của mình. Thông thường, khi một trường học muốn sa thải một giáo viên chính thức thì các cuộc thảo luận chung quanh việc này sẽ rất “nóng”. Nhưng liên đoàn sẽ ủng hộ quyết định của chúng tôi. Họ có thể thấy người phụ nữ này không muốn hoặc không thể vượt qua những sai lầm của mình để làm đúng theo cam kết mà cô ta tự thảo ra.

Thêm sáu tháng nữa cố làm việc với cô giáo này mà cô vẫn không tiến bộ trong công việc, tôi đành phải đưa ra kết luận, “Tôi không nghĩ là chúng tôi sẽ ký lại hợp đồng với cô giáo này vào sang năm,” liên đoàn ủng hộ đề nghị của chúng tôi. Họ cho phép tôi tìm cho cô giáo này một chỗ làm khác trong quận. Trong thực tế, nếu chúng tôi không thể tìm ra cho cô một chỗ làm mới, họ cho phép chúng tôi sa thải cô. Trong trường hợp của chúng tôi, các văn bản giấy tờ có sức mạnh như thế đấy. Với khả năng của mình, cô giáo tìm được một chỗ làm trong bộ phận sức khỏe tâm thần thanh thiếu niên, nơi các kỹ năng của cô có thể có ích.

Tôi học được một điều thực sự có giá trị về các thỏa thuận đôi bên cùng có lợi thông qua kinh nghiệm này. Chỉ khi nào những thỏa thuận đó được soạn thảo cẩn thận chu đáo nó mới có được sức mạnh thật sự. Nó giúp người ta chọn được cách thức tốt nhất cho mình. Nó khiến người ta quan tâm đến kết quả chứ không chỉ là phương pháp. Nó cũng gia tăng trách nhiệm cá nhân đối với việc hoàn thành của người đó. Đôi khi người ta phải trả giá cho việc thực hiện quá trình này, bất kể kết quả đạt được như thế nào. Thỏa thuận giúp chúng ta có định hướng để đạt được kết quả tốt hơn. Nó giúp ta hiểu xem một phương pháp nào đó có hiệu quả hay không. Và nếu không thì một thỏa thuận như vậy sẽ trở thành công cụ cho giáo viên và ban giám hiệu tìm ra cách thức đạt được kết quả cả hai bên cùng mong muốn.



Thỏa thuận đôi bên cùng có lợi cần đến lòng can đảm và lòng tốt – nói một cách ngắn gọn, cần đến lòng chính trực. Lòng chính trực là cơ sở cho phép bạn cùng lúc vừa can đảm vừa tử tế. Lòng chính trực khuyến khích bạn thực hiện một cuộc tranh luận hai bên cùng thắng – bạn không cần phải nhượng bộ với một giải pháp thua-thắng, không bằng mọi cách giành phần thắng về mình, không bỏ cuộc để chẳng đi đến một kết quả nào. Tất cả những quan hệ tốt đẹp đều dựa trên năm yếu tố của một thỏa thuận cùng có lợi: kết quả mong muốn, nguyên tắc chỉ đạo, nguồn lực, trách nhiệm thực hiện và hệ quả. Thỏa thuận có được viết ra một cách bài bản hay không không quan trọng, điều quan trọng là nó phải khiến những bên liên quan hài lòng. Tôi phát hiện ra rằng một thỏa thuận như vậy có thể xử lý hầu hết những việc bất ưng, những tính cách hoặc các mối quan hệ. Vấn đề quan trọng là làm cho chúng trở nên rõ ràng, chi tiết với những người có liên quan và có một mức độ linh hoạt nhất định. Đó là một bản hợp đồng tâm lý-xã hội mở, chứ không phải là một bản hợp đồng đóng, có giá trị pháp lý.

Lớp học này thuộc về... tôi

Tất cả những giáo viên gặp những vấn đề trực trặc trong dạy học có thể nghiên cứu kỹ câu chuyện sau đây. Trong thực tế, bất cứ nhà lãnh đạo, bậc cha mẹ hoặc giáo viên nào đang gặp những tình huống khó khăn, thách thức đều nên đọc câu chuyện này. Bạn sẽ nhận ra bốn điều trong khi đọc. Thứ nhất, cách mà người giáo viên này đạt được sự tin tưởng thông qua việc làm gương, trước khi cố gắng thiết lập các mối quan hệ. Thứ hai, nhận ra lòng chính trực và sự thành thật của anh trong khi thiết lập quan hệ. Thứ ba, nhận ra rằng anh thường xuyên phát triển giải pháp thứ ba. Học sinh của anh quen với một trong hai điều: kỷ luật nghiêm ngặt hoặc buông thả “mặc cho mọi chuyện xảy ra”, nhưng người thầy này đã biến từ “tin tưởng” thành động từ bằng cách tham gia vào cuộc sống của các em và trao cho các em trách nhiệm cụ thể trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của chúng. Thứ tư, chú ý tới cách anh thường xuyên công nhận tiềm năng của học trò, dạy chúng về các nguyên tắc và giúp chúng trải nghiệm sức mạnh của tâm nhìn.

Sau khi tốt nghiệp đại học với văn bằng hai là nghề sư phạm, công việc đầu tiên của tôi là dạy học ở một trường cấp ba nằm trong một vùng dân cư nghèo, mức sống rất thấp nhưng tỷ lệ tệ nạn xã hội cao, với những băng đảng tội phạm và nạn bạo hành.

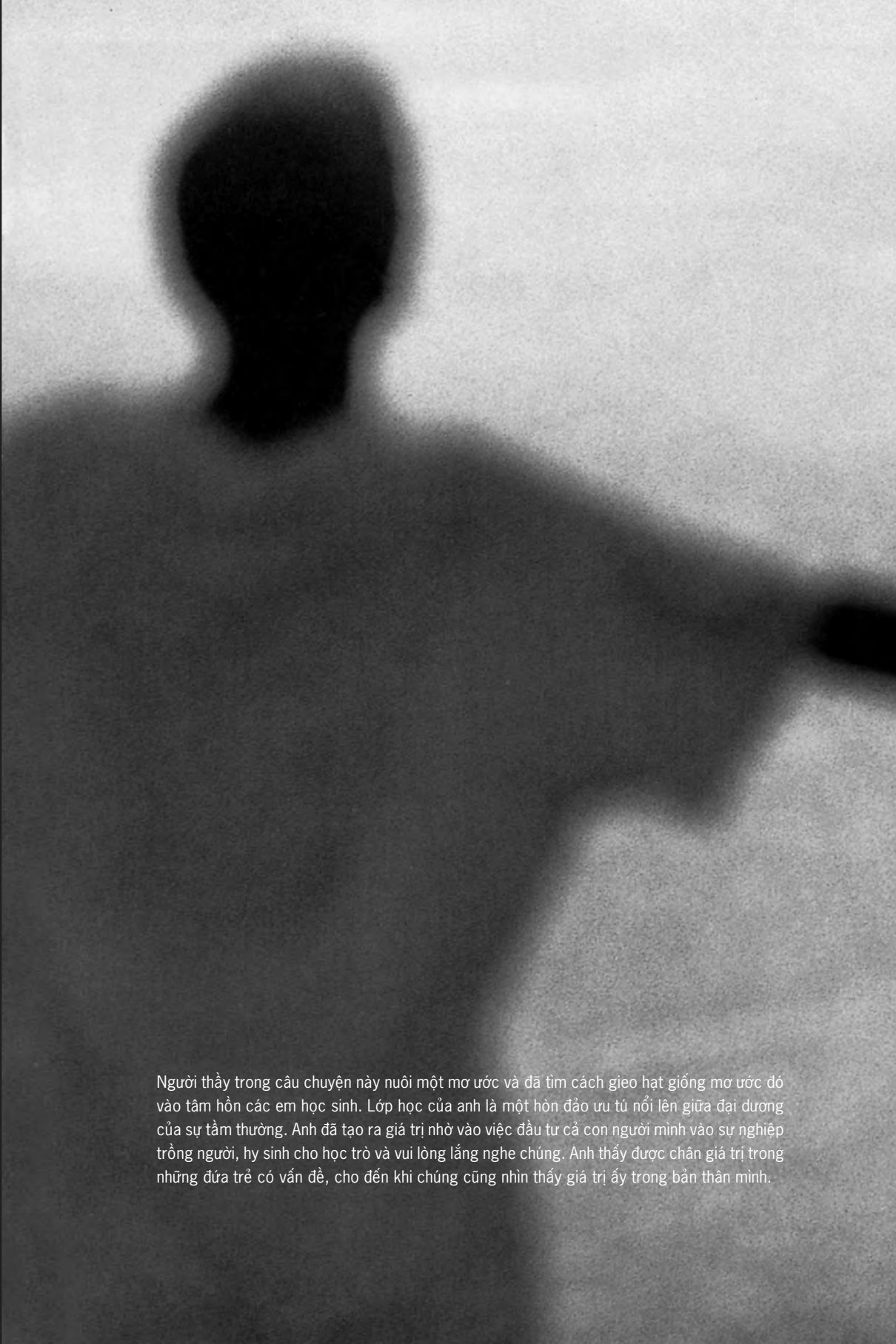
Tôi thực lòng tin rằng chỉ có sự nghèo nàn trong tâm hồn mới tước đi khả năng học tập của thanh thiếu niên. Vẫn có những trường đạt được độ tín nhiệm cao và những giáo viên giỏi trong những thành phố nghèo và những vùng sâu vùng xa trên khắp đất nước Mỹ. Nhưng thật không may, ở ngôi trường này, tôi phát hiện nhiều giáo viên sớm từ bỏ hy vọng tạo ra một sự khác biệt trong cuộc sống của học trò.

Tôi là một cử nhân mới ra trường, tôi vững lòng tin vào một sự thay đổi bắt đầu từ bên trong, thường là với những biểu hiện nho

nhỏ. Tôi không quá lo lắng về những gì diễn ra chung quanh ngôi trường cấp ba này. Thay vì thế, tôi tập trung vào những mặt tích cực và cả những thứ nằm trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình mà tôi có thể thay đổi được, chứ không chỉ ngồi yên chấp nhận những gì đang tồn tại [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Tuy vậy, thành thật mà nói, tôi không nghĩ là mình có nhiều cơ hội.

Vào ngày đầu tiên, thầy hiệu trưởng dẫn tôi đi xem phòng học được bố trí cho lớp học tôi phụ trách. Một căn phòng xấu xí, lớp sơn đã ố vàng nên phải khó khăn lắm mới nhận ra cái màu nguyên thủy của nó là hồng nhạt và xanh lá cây. Được cái lớp học rộng và thoáng, thế là tôi quyết định chấp nhận nó. Tôi hỏi thầy hiệu trưởng xem thầy có thể cho thay những miếng ván lát trần bị vỡ hoặc mất hẳn và có thể sơn lại phòng ốc không. Ông bật cười, nói rằng không thể làm những việc đó vào lúc này. Thấy vậy, tôi đề nghị tự mình đứng ra làm. “Được thôi, nhưng đừng nói cho ai biết nhé,” ông dặn.

Tôi bỏ tiền túi ra mua mấy thùng sơn, chổi, ống lăn và những tấm ván lát trần rồi bắt tay vào việc. Đa số các phòng học ở đây đều ở trong tình trạng tồi tệ, xuống cấp, thế nên người quản trường và thầy hiệu trưởng rất lấy làm ngạc nhiên khi thấy phòng học của tôi trông nổi bật như con công lọt vào giữa đàn gà, sau khi đã được khoác lên một lớp áo mới tinh khôi, hiện đại. Tôi còn cọ rửa sàn, sửa lại bàn ghế và tấm bảng cho thơm mát. Để phòng học có không khí tươi vui kích thích học tập, tôi treo thêm nhiều tấm bảng, poster và tranh ảnh, trong đó có hai tấm poster về Einstein, phiên bản bức họa *Đêm đầy sao* của Van Gogh, poster về những người hùng trong bộ môn bóng rổ như Dr.J, Michael Jordan, Kareem Abdul-Jabbar và Magic Johnson. Tôi dạy về lịch sử Mỹ, thế nên tôi treo chân dung các vị tổng thống Mỹ sắp theo trình tự thời gian ngay phía trên tấm bảng đen. Tôi muốn học trò của mình bắt đầu nuôi những ước mơ về những thần tượng mà chúng muốn noi theo. [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]



Người thầy trong câu chuyện này nuôi một mơ ước và đã tìm cách gieo hạt giống mơ ước đó vào tâm hồn các em học sinh. Lớp học của anh là một hòn đảo ưu tú nổi lên giữa đại dương của sự tầm thường. Anh đã tạo ra giá trị nhờ vào việc đầu tư cả con người mình vào sự nghiệp trồng người, hy sinh cho học trò và vui lòng lắng nghe chúng. Anh thấy được chân giá trị trong những đứa trẻ có vấn đề, cho đến khi chúng cũng nhìn thấy giá trị ấy trong bản thân mình.

Một trong những việc làm có ý nghĩa nhất mà tôi thực hiện là việc tạo ra một tấm biển, báo cho mỗi học sinh bước vào phòng học này biết nó thuộc về Vòng Tròn Ảnh Hưởng mà chúng tôi có thể kiểm soát được. Đầu năm học, tấm biển này ghi, “Phòng học này thuộc về thầy Roberts”, nhưng khi học sinh có tiến bộ, bằng cách hoàn thành tốt các bài thi hoặc tích cực tham gia các hoạt động văn thể mỹ, tôi sẽ điền thêm tên chúng vào tấm biển này. Tôi muốn học sinh của mình cảm thấy phòng học này cũng thuộc về chúng, để chúng có thể tự hào về sự đóng góp của mình.

Cách làm này của tôi thu hút cả những người chia sẻ và ủng hộ cách nghĩ của tôi lẫn những người nhìn nó với con mắt nghi kỵ. Đồng minh đầu tiên của tôi là một kỹ sư bảo trì máy móc trong trường, anh ấy thấy được ý nghĩa thực sự trong việc tạo ra một môi trường học tập tích cực cho học sinh. Bất cứ khi nào tôi cần gì anh đều giúp tôi rất tận tình. Anh biết rằng tôi đang cố gắng làm tất cả những gì có thể cho đàn em thân yêu và đã giúp đỡ tôi.

Ngay từ ngày đầu tiên tôi đã phải chật vật để chiếm được lòng tin tưởng của học sinh và cách hữu hiệu nhất mà tôi phát hiện ra là người thầy phải quan tâm đến lợi ích của học sinh một cách thành thật. Ngay sau ngày tựu trường, thời tiết trời nên oi bức, lên tới hơn 35 độ C với độ ẩm cao. Tầng của chúng tôi là tầng ba cũng là tầng trên cùng nên là nơi nóng nhất trong cả tòa nhà. Một lần, tôi ra hành lang lấy nước uống và phát hiện nước trong vòi cũng nóng. Tôi cảm thấy mình không có lòng nào uống nước mát một mình, trong khi học sinh của mình cũng đang phải khổ sở vì cái nóng. Thế là tôi đi xuống căng tin bỏ tiền túi ra mua nước ép trái cây cho các em. Người phụ trách căng tin thắc mắc không biết tôi làm gì mà mua nhiều thế và khi tôi đi vào lớp, khệ nệ bưng một khay đựng đầy những ly nước mát, bọn trẻ cũng sốc nữa. Cứ như thể chúng không hiểu nổi, tại sao trên đời lại có người muốn làm một việc gì đó cho chúng.

Một việc làm khác giúp cải thiện bầu không khí trong lớp học là những câu danh ngôn hàng ngày của chúng tôi. Tôi sẽ chọn những câu danh ngôn đầy cảm hứng hoặc sức mạnh khích lệ viết lên bảng đen hàng ngày; nhờ thế những lời hay ý đẹp này sẽ vang vọng trong đầu mọi người, khơi nguồn cảm hứng và sáng tạo. Chúng tôi dành từ 5 đến 10 phút đầu giờ để thảo luận về thông điệp của câu danh ngôn. Nó là một chất xúc tác cho một sự khởi đầu tích cực. Nó khiến cho mọi người phấn chấn hơn, suy nghĩ tích cực hơn. Trong thực tế, các bạn trẻ thích hoạt động này đến nỗi chúng còn sưu tầm và mang đến lớp những câu danh ngôn hàm chứa ý nghĩa giáo dục nữa.

Đó chỉ là những việc làm nhỏ nhưng lại giúp đẩy nhanh một quá trình khó khăn để tạo dựng lòng tin trong một nền văn hóa mà nỗi tuyệt vọng ngấm vào từng ngõ ngách. Tôi có khả năng thiết lập cơ sở cho những mối quan hệ tốt đẹp ngay từ đầu, nhưng điều đó không dễ dàng chút nào. Có những đứa trẻ không quan tâm đến bất cứ một thứ gì trên đời và có ý nghĩ rằng cả hệ thống này sẽ phải chào thua chúng. Thầy hiệu trưởng dặn tôi đừng đụng đến “những quả bom hẹn giờ” này, hãy cố làm sao cho chúng đủ điểm đậu.

Ban giám hiệu nhà trường cũng án binh bất động mỗi khi đụng đến vấn đề kỷ luật trong lớp học và trong khuôn viên nhà trường. Thầy hiệu trưởng không có biện pháp gì hết, trừ khi xảy ra một vụ ẩu đả nghiêm trọng hoặc một vụ có dùng đến dao và súng. Trong lớp có những đứa hơi tý thì lớn tiếng cãi nhau, sẵn sàng “động thủ” hoặc tỏ thái độ bất hợp tác trong giờ học; khi tôi gửi chúng xuống để thầy hiệu trưởng có biện pháp kỷ luật thì thầy từ chối không làm bất cứ điều gì. Thầy bảo tôi hãy gọi điện thoại báo cho cha mẹ chúng, bằng cách này thầy lại đẩy trách nhiệm về chỗ tôi. Thật là một cuộc đấu tranh kiên trì để duy trì kỷ cương trong

những tình huống như vậy. Đó cũng là lý do khiến tôi có chủ trương liên tục nhắc nhở bọn trẻ hiểu rằng, hành vi của chúng sẽ quyết định hiệu quả trong lớp học. Tôi nói với học sinh rằng, thầy trò tôi sẽ làm nhiều điều thú vị nhưng nếu chúng chỉ biết quây phá thì sẽ chẳng có trò vui gì hết. Tôi muốn chúng có ý thức trách nhiệm, đó chính là điều quan trọng nhất trong việc học để có thái độ chủ động trong mọi việc.

Tôi nghĩ một cách tiếp cận như vậy sẽ khiến chúng ngạc nhiên. Bạn có thể nhìn vào mắt của một số học sinh và thấy ánh sáng bùng lên trong những đôi mắt ấy. Một số đứa nghĩ, đó là điều rõ ràng nhất mà chúng từng nghe. Số khác thì tặc lưỡi, “Ồi dào, thế nào cũng được.” Số còn lại đơn giản không quan tâm. Trong nỗ lực thuyết phục học sinh coi việc học như là một phương tiện nâng cao chất lượng cuộc sống của bản thân, tôi hướng dẫn chúng viết bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định].

Để bắt đầu, tôi bảo chúng dùng bút chì vì chúng tôi sẽ làm một bài điều tra ngắn. Thoạt đầu cả lớp đều bối rối và cho rằng tôi bị điên, nhưng chúng biểu thị sự quan tâm khi câu hỏi đầu tiên đưa ra là: “Em sẽ tốt nghiệp phổ thông năm nào?” Một vài đứa cần có thời gian để tìm câu trả lời. Sau đó tôi hỏi chúng muốn học ở trường đại học nào, công việc nào chúng muốn làm, nơi nào chúng muốn sống, chúng có muốn kết hôn rồi sinh con để cái không và cuối cùng mỗi em học sinh muốn người khác nhớ gì về mình sau khi mình chết đi.

Một số đứa coi đây là một trò đùa, chúng viết ra những việc vĩ đại mà chúng nghĩ có tài thánh cũng không sao làm được. Tuy vậy, nhiều đứa coi chuyện này là nghiêm túc. Sau khi học sinh trả lời tất cả các câu hỏi nêu ra, chúng tôi dành thời gian thảo luận về những điều đó. Để bạn hiểu rõ hơn về cách nghĩ của những đứa trẻ mà tôi

chịu trách nhiệm dạy dỗ, tôi xin cung cấp một vài số liệu. Chỉ có 5 đứa trong lớp là từng có dịp ra khỏi thành phố chúng tôi đang sống. Số còn lại chưa bao giờ đặt chân đến một nơi nào khác. Còn chuyện vào đại học đối với chúng thật xa vời như chuyện bay lên sao Hỏa. Và tôi quyết định, đó chính là điều tôi sẽ phải thay đổi. Kể từ ngày hôm ấy, mỗi khi có dịp, tôi lại đề cập đến đề tài tốt nghiệp phổ thông và vào học đại học. Mỗi ngày tôi cố tranh thủ nói ít nhất một lần về chuyện đó, mưa phùn thấm lâu, tôi cố gieo vào tâm hồn các em những hạt giống ước mơ đã từng chấp cánh cho tôi khi tôi trạc tuổi chúng.

Bài tập về Tuyên Ngôn Sứ Mệnh, được ngụy trang dưới một bài điều tra, đã chứng tỏ là bước đầu tiên trong nỗ lực kéo các em học sinh lại gần nhau hơn. Nó tạo ra một khả năng, một niềm hy vọng và là những hạt giống đầu tiên cho một ý thức mới mẻ về giá trị của bản thân, đồng thời là một tầm nhìn về tương lai. Chỉ là một bước nhỏ, và tác động của nó đến các em học sinh không giống nhau, nhưng tôi có thể thấy ít nhất có một số học sinh dần dần có cái nhìn khác đi về cuộc sống.

Tất nhiên vẫn còn những trường hợp cá biệt, những quan niệm và thói quen tiêu cực đã trở nên thâm căn cố đế nên việc tác động đến những em này là cả một quá trình hết sức khó khăn. Tôi phải dùng đến những biện pháp nặng đô hơn để thức tỉnh chúng. Một hôm tôi đưa ra một bài kiểm tra ngắn với 21 câu hỏi. Một học sinh có tên trong sổ đen của cảnh sát thậm chí không thèm nhìn vào tờ giấy. Nó viết tên mình lên tờ giấy, tự cho điểm zero cùng với chữ “rớt” to đùng trước khi trả lại tờ giấy thi cho tôi. Sau đó nó nằm xoài ra bàn và chỉ một lát sau đã thản nhiên ngáy o o.

Tôi nhìn tờ giấy kiểm tra của nó, đoạn nhìn thẳng nhóc rồi tự hỏi, “Mình có thể làm gì với thằng lỏi này đây? Có thể làm gì để giúp nó đây?” Nhìn quanh, tôi thấy nhiều thằng cũng có

thái độ tương tự. Vì những đứa này mà tôi không thể tiến hành các bài kiểm tra đúng cách, chúng chẳng quan tâm đến bất cứ chuyện gì, hoàn toàn vui vẻ chấp nhận điểm kém. Đối phó với tình trạng này, tôi bố trí bài học theo dạng một trò chơi, trong đó người thắng sẽ được phần thưởng. Tôi biết thế nào cũng có một cách gì đó tác động được đến những học sinh cá biệt. Một số đứa phải dự lớp cai nghiện vào buổi sáng, chúng đến lớp vào lúc trưa, phất phơ một chút cho giám thị thấy mặt rồi chuồn thẳng.

Nhưng cũng có những đứa trẻ mong mỗi một cơ hội giúp chúng thoát ra khỏi hoàn cảnh tồi tệ hiện tại. Đó là sáu đứa trẻ mà tôi quan tâm đặc biệt, gần như coi chúng như con. Một đứa không biết cha mình là ai, còn mẹ nó thì chết trong khi sinh ra nó. Cậu bé này đã có thể trở thành đứa trẻ hư nhất nước Mỹ, vì từ bé đến giờ nó chưa thực sự có một mái nhà. Như một quả bóng, nó bị tung qua thầy lại giữa nhà của hai bà dì, ấy vậy mà kỳ diệu làm sao, nó lại là một trong những học sinh xuất sắc nhất. Tôi thấy rằng nó học không phải vì buồn chán, mà vì một cái gì đó lớn hơn. Nó làm bài tập về nhà rất nhanh, còn tìm kiếm thêm các bài tập khác nữa. Mọi chuyện với nó rất dễ dàng vì thế tôi cố gắng giao thêm bài cho nó. Thỉnh thoảng, tôi cũng mời nó ra ngoài ăn tối và cho nó một vật gì đó mà nó chưa từng có một cách chính thức bao giờ.

Tôi đi đến chỗ hiểu rằng học sinh của mình chỉ quan tâm đến việc làm thế nào để sống qua ngày, nên chẳng còn tâm trí đâu mà nghĩ đến việc cải thiện hoàn cảnh thông qua học hành. Phần lớn tham gia vào những băng đảng xấu. Một số buộc phải bán chất trắng trên các đường phố. Chẳng phải là chuyện hiếm hoi gì khi các học sinh của tôi bị lôi vào những vụ bắn súng. Nhiều đứa nói với tôi rằng chúng muốn tránh xa rắc rối, nhưng chẳng hiểu làm sao chúng chỉ ngày càng lún sâu vào những vụ lộn xộn mà thôi. Là

người thầy, tôi phải học cách đối phó với những băng phái trong vùng. Tôi học cách để phát hiện ra những vấn đề khi chúng mới nảy sinh và tìm mọi cách ngăn chặn. Mỗi lần nghe những câu chuyện như thế tôi đều tìm cách bảo chúng rằng, nếu chúng còn dính dáng đến bạo lực, sớm muộn chúng cũng bị bắt và tình trạng bạo lực trong thành phố sẽ leo thang.

Thông thường hề có chuyện gì xảy ra ngoài khuôn viên nhà trường là y như rằng bọn học sinh của tôi xáo trộn, bắn loạn hản lên, và tôi lại phải yêu cầu chúng nói ra những cảm xúc của mình. Tôi thường bảo bọn trẻ: nếu em có chuyện với một bạn nào đó, đừng vội dùng đến nắm đấm, hãy nói chuyện với thầy, hoặc nói với một ai đó. Tôi cũng bảo chúng nếu chúng giao du với những kẻ có súng rất có thể chúng sẽ bị bọn kia bắn chết hoặc bọn xấu có thể bắn vào người bạn tốt nhất của chúng. Trong hai năm học mà có tới ba lần, các em tìm đến mách tôi những đứa mang súng. Tôi bao giờ cũng giải quyết căng thẳng bằng cách ngồi xuống lắng nghe và nói chuyện với chúng [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau].

Một số giáo viên tìm đến tôi biểu lộ nỗi bất bình với các phương pháp của tôi. Bởi vì tôi thường quan tâm đến hoạt động của các băng phái trong trường, một số học sinh nghi ngờ rằng tôi là tay trong của cảnh sát. Người quản trường có ác cảm với tôi, chỉ vì tôi hay có những yêu cầu này nọ về số tiền mà chính quyền liên bang rót xuống hàng năm cho trường. Số tiền đó lên tới nửa triệu đô, nhưng mỗi khi tôi yêu cầu một chuyến dã ngoại cho học sinh, ông ta đều từ chối. Tôi yêu cầu cung cấp bản đồ để treo trên lớp học ông ta cũng lạnh lùng nói “không”. Thế là tôi phải bỏ cả ngàn đô tiền túi ra để mua. Tôi đưa học sinh của mình đi thực địa tới tận Shiloh cách đây gần 200 cây số vì đây là nơi diễn ra một trận đánh lịch sử trong thời kỳ nội chiến; cũng vì chuyện này mà trong hồ sơ

của tôi có lưu bản cảnh cáo “hành vi vô tổ chức”. Tôi bỏ tiền túi chi phí cho tất cả học sinh chứ không chỉ sáu học trò cung. Tôi còn muốn tổ chức một chuyến đi nữa, đến viện bảo tàng lịch sử của người da đen nhưng đã bị từ chối. Tôi được biết, một giáo viên khác được chỉ thị đưa lớp của cô đi thay vào đó. Thật là một giai đoạn khó khăn!

Không phải bao giờ tôi cũng gặt hái được thắng lợi nhưng khi tôi thấy một học sinh tiến bộ thì đó là niềm vui không gì có thể so sánh được. Nhìn một trong các em ấy thấy được tia sáng hy vọng trong đời mình, rồi chứng kiến sự thay đổi diễn ra, đối với tôi mà nói thật là một hạnh phúc. Tôi muốn là người được học sinh tin tưởng, nghe lời và thành thật bộc lộ mọi tâm sự. Tôi có được trải nghiệm tuyệt vời ấy với các em học sinh khi thầy trò tôi đến xem những buổi thi đấu của các đội bóng Chicago Bulls và Portland Trail Blazers ở thành phố của họ. Tôi đưa năm em học sinh đó đến khán đài, gặp gỡ tất cả các cầu thủ, chụp ảnh kỷ niệm và chân thành cảm ơn ông bầu hào hiệp, ưa giúp đỡ người khác. Những cậu học trò của tôi tương tác với những đứa trẻ khác rất tốt. Chúng rất thân thiện và vui vẻ. Điều này rất có ý nghĩa, vì sẽ đến một ngày chúng phải đi làm để kiếm sống và chúng phải học cách giao tiếp, làm việc với tất cả mọi loại người.

Leo cây có ngày ăn quả, bởi vì tôi bỏ thời gian để hiểu rõ hơn về học sinh của mình nên cũng đến ngày tôi được tưởng thưởng. Rồi cũng đến một ngày, học trò của tôi cảm thấy tôi hiểu chúng và sẵn sàng làm điều tốt cho chúng vì thế chúng sẵn sàng nghe lời thầy. Một khi mối quan hệ tin tưởng được xác lập thì việc dạy bọn trẻ đồng tâm hợp sức với nhau trong mọi việc không còn khó khăn nữa – và đó là một kỹ năng vô cùng quan trọng đối với sự sống còn của chúng trong nghề nghiệp sau này. Chúng tôi làm việc theo nhóm, tôi dạy chúng kỹ năng làm việc với hai, ba người khác trong một nhóm và cùng chia sẻ trách nhiệm. Chúng tôi thực

hành những nhiệm vụ, trong đó chúng phải cố gắng phát huy khả năng từng cá nhân vì lợi ích của cả nhóm [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực].

Hai năm sau, tôi rời ngôi trường cấp ba đó đến dạy ở một trường ít có vấn đề hơn, cũng ở trong vùng; nhưng tôi sẽ không bao giờ quên ngôi trường này cùng với những kinh nghiệm tôi gặt hái được ở đây. Tôi thực sự nhớ những thành tích nho nhỏ của chúng tôi, hơn là những thất bại và những giai đoạn khó khăn. Tôi vẫn còn nhớ một nữ sinh lớp 8 trong những giờ học lịch sử vào năm dạy đầu tiên tôi dạy học. Cô bé đã lưu ban một lớp, cũng từng dính líu đến những vụ ẩu đả và thường xuyên trốn học. Xuất thân từ một gia đình phức tạp có nhiều vấn đề, nó rất lặng lẽ, ít chịu làm bài tập; nhưng trong số 150 học sinh năm đó, tôi bao giờ cũng nhớ tới cô học trò này.

Trong sáu tuần lễ đầu tiên trong năm học, cô bé học hành rất tệ, thường xuyên đạt điểm dưới trung bình, nhưng là một giáo viên mới tôi không muốn bắt đầu bằng việc đánh rớt bất cứ học sinh nào. Tôi bèn nói với cô học trò đó là tôi sẽ cho cô cơ hội để cải thiện điểm số. Cô bé tỏ vẻ biết ơn và hứa sẽ học hành chăm chỉ hơn. Sau đó, trong suốt năm học cô không bỏ một bài tập nào và nó trở thành một trong những học sinh đứng đầu, không chỉ trong môn học của tôi mà còn đạt điểm cao trong tất cả các môn khác. Vào học kỳ hai, nó có tên trong danh sách những học sinh giỏi được tuyên dương – lần đầu tiên trong đời. Cô bé tự nguyện làm rất nhiều việc và bắt đầu giúp đỡ những bạn học kém hơn.

Vào cuối năm học đó, tên cô bé đã có trên bảng hiệu “Lớp học này thuộc về ...” bởi vì cô đã lấy lại quyền sở hữu một tương lai tươi sáng hơn. Thậm chí sau này khi không học ở lớp tôi nữa, cô vẫn tìm đến gặp tôi khoe bảng điểm của mình. Cô bé đó thực sự đã làm một cuộc lột xác ngoạn mục, từ một đứa trẻ cá biệt với nhiều

vấn đề cô đã trở thành một học sinh giỏi và rất nổi tiếng. Thực tế, cô bắt đầu cảm thấy hài lòng về bản thân mình và mong muốn trở thành một học sinh gương mẫu trong lớp. Cô bé ấy nay đã học lên cấp ba và có thành tích học tập tốt. Ngoài ra, cô còn làm thêm ở một cửa hàng McDonalds nữa. Chính tôi đã giới thiệu cô bé vào làm việc ở đây và lái xe đưa cô đến lớp học nghề bởi vì mẹ cô không có xe hơi. Nhưng điều tốt đẹp nhất là cô trở thành một tấm gương cho những đứa em của mình.

Cuối năm học, tôi tặng cô học trò một cuốn sổ tay để cô bé ghi vào đó những cảm nghĩ của mình trong suốt mùa hè. Cô viết kín cả cuốn sổ tay và bây giờ cứ 6 tháng một lần tôi lại đến cửa hàng sách Barnes & Noble để mua cho cô cuốn sổ khác. Cô bé thấy hài lòng với bản thân mình đến nỗi cô có thể viết về mọi chuyện và chia sẻ nó với người khác. Cô bé có tài viết lách, cô đã thoát ra khỏi bóng tối bởi vì cô thực sự nhìn thấy ánh sáng cuối đường hầm.

Cố gắng giúp những đứa trẻ này nhìn nhận về mình dưới một ánh sáng mới mẻ tốt đẹp là cả một thách thức. Nhiều đứa trong số đó tin rằng chúng có làm gì chẳng nữa cũng chẳng thay đổi được gì với triết lý “Mài sừng cho lợn vẫn là trâu”. Chúng không quan tâm đến việc có tốt nghiệp phổ thông hay không, hoặc có kiếm được việc làm hay không, hoặc có vào đại học hay không hoặc bất cứ việc gì trên đời. Mục tiêu của tôi là giúp cho tất cả học sinh có những cảm giác tốt đẹp về bản thân mình, dù đó chỉ là khoảnh khắc ngắn ngủi trong một giờ học trên lớp. Có lẽ sau đó chúng sẽ tiếp tục phát huy cảm thức này. Tôi muốn chúng nhận ra chân giá trị của mình, rằng bất kể chúng xuất phát từ thành phần nào thì chúng cũng đều có giá trị riêng.

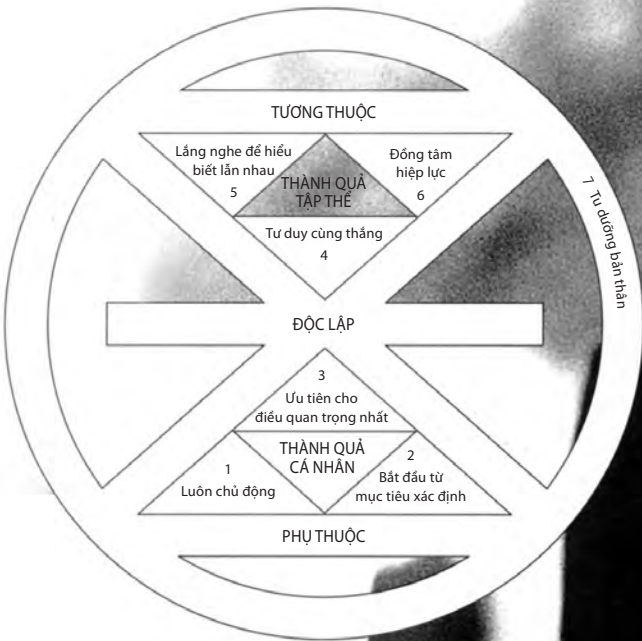


Có hai bộ phim rất hay được xây dựng dựa trên mô thức thể hiện trong câu chuyện đáng ngưỡng mộ này. Đó là bộ phim “Stand and Deliver” do Edwards James Olmso đóng và “To Sir with Love”, do Sidney Poiter thủ vai chính. Cả hai bộ phim đều kể về những đứa trẻ quậy phá và việc những người thầy đã học và áp dụng những nguyên tắc tương tự trong khi dạy dỗ học trò như thế nào. Người thầy trong câu chuyện này nuôi một hy vọng và tìm cách gieo hạt giống hy vọng đó vào tâm hồn học sinh. Lớp học của thầy là hòn đảo của những điều ưu tú nổi lên giữa đại dương tầm thường. Anh đã tạo ra giá trị bằng cách đầu tư cả con người mình cho sự nghiệp trồng người, sẵn sàng hy sinh cho học sinh và vui lòng lắng nghe chúng. Anh nhìn thấy chân giá trị cả trong những đứa trẻ có vấn đề về hành vi cho đến khi chúng nhìn thấy giá trị đó trong bản thân mình. Món quà tuyệt vời nhất mà chúng ta ban tặng cho người khác là giúp họ khám phá ra mình thật sự là ai.

PHẦN BỐN:

CÔNG SỞ

SỰ THAY ĐỔI THẬT SỰ VÀ DÀI LÂU LÀ THAY ĐỔI BẮT ĐẦU TỪ BÊN TRONG



TĂNG CƯỜNG ẢNH HƯỞNG CỦA BẠN

- 90 NGÀY THỬ THÁCH
- NẾU CÁI NHÌN CÓ THỂ GIẾT CHẾT NGƯỜI
- MẤY THÁNG QUA TÔI ĐÃ CỐ CHỐNG ĐỐI ANH
- THỰC RA ANH CÓ THÍCH LÀM VIỆC Ở ĐÂY KHÔNG?
- CHÚNG NGHIỆN NHỮNG CHUYỆN NGỒI LÊ ĐÔI MÁCH

90 ngày thử thách

Bạn hãy chú ý đến sự thay đổi của con người này, anh đã vượt qua nỗi sợ hãi của bản thân để sống một cách can đảm. Thử xem câu chuyện có giúp bạn thêm dũng khí để làm chủ hoàn cảnh của mình và cải thiện nó hay không nhé.

Khi tôi tham gia hội đồng quản trị với tư cách là giám đốc nhân sự, tôi đã nghe nhiều lời đồn dễ sợ về Tổng giám đốc. Lần đầu tiên tôi bước vào phòng sếp là lúc ông đang nổi nóng với một nhân viên. Nếu lời nói cũng sắc như lưỡi dao thì chắc người nhân viên kia đang đứng trên vũng máu của chính mình. Từ đó tôi thề với mình rằng sẽ không bao giờ làm trái ý ông chủ. Không có điều gì trên đời này, dù đó là nỗi thất vọng sâu xa nhất hay những hành vi hợp lý nhất, lại đáng để cho tôi chạy đến bên ông vào một ngày ông ở trong tâm trạng tồi tệ. Tôi đã thực hiện đúng lời hứa này. Tôi bao giờ cũng thưa bẩm kính cẩn mỗi khi gặp ông ngoài hành lang và gửi tất cả những báo cáo đúng hẹn cho thư ký của ông. Tôi muốn chắc chắn rằng mình không phải là người cuối cùng rời khỏi văn phòng đi ăn trưa, để không phải một mình đối diện với ông. Tôi thậm chí không muốn chơi gôn với ông nữa vì sợ tôi có thể đánh bại ông.

Một thời gian ngắn sau, tôi bắt đầu có cảm giác ghê tởm bản thân mình vì sự khiếp nhược ấy. Tôi đã dồn hết sức mình cho những thứ mà tôi không thể kiểm soát nổi. Tôi bỏ hết năng lực sáng tạo quý giá vào việc nghĩ ra những giải pháp cho những vấn đề sẽ không bao giờ xảy ra. Bởi vì luôn sống trong sợ hãi, tôi không thể làm mọi việc tốt đúng như khả năng của mình. Chung quy, tôi không phải là người dám thay đổi bất cứ điều gì. Thật ra, thay đổi duy nhất cho tôi cảm giác yên tâm là đổi sang làm việc cho một công ty khác. Tôi thậm chí còn lên lịch dự tuyển phỏng vấn tìm việc làm nữa.

Xấu hổ với chính bản thân mình, tôi hủy bỏ cuộc phỏng vấn và cam kết sẽ tập trung vào Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình trong vòng

90 ngày [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Tôi bắt đầu với quyết định rằng, điều mà tôi muốn hơn tất cả mọi thứ khác trên đời là thiết lập và nuôi dưỡng mối quan hệ lành mạnh với sếp [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Chúng tôi có lẽ không phải là những người bạn tốt của nhau, nhưng chúng tôi sẽ giao tiếp với nhau như các đồng nghiệp. Thế là với mục tiêu xác định như vậy, tôi quay lại văn phòng với suy nghĩ, “90 ngày. Mình sẽ cho phép mình làm một cái gì đó trong 90 ngày.”

Một hôm sếp bước vào phòng tôi, sau vài câu trao đổi và sau khi lấy hết mọi can đảm, nhờ đã thực tập nói câu này trong đầu nhiều lần, tôi nói, “Dù sao thì ... thưa sếp, tôi có thể làm gì để giúp ông làm việc hiệu quả hơn trong vấn đề này?” [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau].

Sếp bối rối, “Cậu muốn nói gì?”

Tôi dừng cảm tiến thêm một bước. “Nhiệm vụ của tôi là giảm bớt những áp lực trong công việc của sếp phải không ạ? Trách nhiệm của tôi là đảm bảo rằng công việc của sếp trở nên suôn sẻ hơn.” Tôi trao cho ông ấy một nụ cười tươi trong mức có thể, tuy không giấu được vẻ mặt bối rối như muốn nói: làm ơn đừng nghĩ là tôi bị điên. Tôi sẽ không bao giờ quên nét mặt của ông lúc ấy. Và đó thực sự là thời điểm bắt đầu cho mối quan hệ giữa hai chúng tôi.

Đầu tiên tôi được sai làm những việc nhỏ nhặt mà có nhấm nhát tôi cũng có thể làm tốt được như, “Đánh máy bản ghi nhớ này cho tôi” hoặc “Nhớ gọi cho tôi cuộc điện thoại này.” Sau khoảng sáu tuần như vậy, sếp đến gặp tôi và nói, “Tôi vừa nắm được một số thông tin về cậu, hình như cậu quen biết một số công nhân sắp chết. Cậu vui lòng làm việc với họ về bảo hiểm, được không? Tỷ lệ hoa hồng của chúng ta rất cao, hãy thử xem cậu có thể làm được gì.” Đó là lần đầu tiên ông yêu cầu tôi làm một việc có ý nghĩa đối với công ty. Tôi lấy phí bảo hiểm 250 ngàn đô một năm và giảm xuống còn 198 ngàn. Ngoài ra, tôi còn khiến



“Tôi đã dồn hết sức mình vào những việc mà tôi không kiểm soát nổi. Tôi dành năng lượng sáng tạo quý giá vào việc nghĩ ra giải pháp cho những vấn đề không bao giờ xảy ra.”

họ từ bỏ khoản phí giữa kỳ hạn, bằng việc thương lượng một khoản phí đối với những cáo buộc về quản lý yếu kém. Chỉ riêng khoản này đã làm lợi ra được 13 ngàn đô.

Một lần khi chúng tôi không đồng ý với nhau về một điểm nào đó, tôi chứng minh là mình đúng khi chỉ có hai chúng tôi với nhau. Sau này, sếp không nghe được gì về điều đó từ bộ phận tiếp thị. Chẳng bao lâu tôi phát hiện ra rằng 90 ngày thử thách đã trôi qua. Mối quan hệ và ảnh hưởng của tôi được nâng cao nhờ vào việc tôi biết tập trung vào những gì tôi có thể làm được để thay đổi hoàn cảnh. Ngày nay sự tin tưởng giữa sếp và tôi đạt đến mức độ cao, và tôi cảm thấy mình có những đóng góp đáng kể cho công ty.



Để có thể gia tăng ảnh hưởng của mình, bạn cần có lòng kiên định. Trong khi bạn tự tin vào năng lực và tính cách của mình hơn thì sự tin tưởng của người khác dành cho bạn cũng tăng theo. 90 ngày thường là khoảng thời gian đủ dài để thử thách một điều gì đó. Đôi khi điều này được thực hiện chỉ trong 30 ngày.

Nếu cái nhìn có thể giết người

Trong câu chuyện này, một nhân viên cấp dưới đã dám đưa ra tín hiệu mạnh mẽ phê bình cấp trên và đó là việc làm xuất phát từ lòng chính trực. Trong khi đọc câu chuyện này bạn hãy cố hình dung rõ tình huống trong câu chuyện. Bạn hãy cố nhận ra bối cảnh đối đầu mang tính miệt thị. Người tiếp nhận phê bình, dù là lãnh đạo cao nhất, đã thể hiện lòng can đảm khi nhận lỗi và vì vậy mà lấy lại uy tín của mình.

Tôi làm việc với một nhóm các quản trị viên cao cấp trong một khóa học kéo dài bảy ngày. Mỗi buổi sáng trong khoảng thời gian này, một người trong ban quản trị được yêu cầu nói về những kinh nghiệm cá nhân của mình liên quan đến 7 Thói Quen. Thành thật mà nói, đa số những người đã ngồi lên được cái ghế cao nhất trong một công ty lớn thường rất “rắn” không hề biết khoan nhượng là gì. Họ thẳng thừng phủi bỏ toàn bộ ý tưởng của người khác như ta xua đi một con ruồi. Tuy vậy, chúng tôi bắt đầu có một số tiến bộ khi xem lại những kinh nghiệm cá nhân. Một khi bạn đem lên bàn cân, phân tích rõ ràng về những câu chuyện thành công của mình trước mặt người khác, bạn sẽ có một mức độ nhận thức mới và điều này có tác động đến người khác.

Một buổi sáng, chúng tôi nói về Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Jacques là chủ tịch công ty đồng thời là trưởng nhóm chia sẻ kinh nghiệm cá nhân. Sau đó chúng tôi chuyển sang những nội dung thảo luận khác. Buổi chiều, một người tính tình khó chịu tên là Darren bắt đầu nói về một vấn đề trong kinh doanh mà ông ta đang phải vật lộn với nó. Cả nhóm được thể cất vấn ông, “Vậy ông đã thử làm việc này chưa? Còn việc kia? Thế còn biện pháp nọ?” Tôi cũng ngửa miệng muốn nói một cái gì đó với cái ông đáng ghét kia lắm. Nhưng tôi biết chưa đến lượt mình. Sau đó, cả nhóm chứng kiến cảnh Jacques ngạo nghễ cười vỗ ngay vào mặt Darren,

biến ông ta thành trò cười trước mặt mọi người. Tất nhiên, cả nhóm vào hòa với nhau làm cho Darren bẽ mặt.

Tôi sững người. Chỉ mới vài giờ trước, Jacques còn nói về những kinh nghiệm cảm động của ông ta về lợi ích của việc đợi đến lượt mình và cố gắng hiểu rõ hành động của người khác. Bây giờ ông ta lại làm một việc trái ngược hẳn. Tôi biết mình không thể phê bình sếp lớn trước mặt tất cả những người khác. Vì thế tôi chỉ nhìn ông ta với ánh mắt bất bình, khó chịu. Jacques hiểu rõ cái nhìn của tôi có ý nghĩa gì: “Thật xấu xa. Nếu ông không làm một cái gì đó để đánh chính lại, tôi sẽ giết ông đó.” Thật thế, tôi giận sôi lên và toan rời khỏi cuộc thảo luận. Thì ra nói thì dễ lắm, những người này lại quay lại với cách hành xử hung hăng độc tài và thế là động lực của nhóm bị đầu độc.

Jacques trừng mắt nhìn lại tôi. Tôi kéo ghế đứng dậy cũng lừ mắt nhìn lại. “Ngồi xuống, cô kia”. Ông ta ngả người ra sau ghế. Tôi vẫn nhìn thẳng vào ông ta. Cảnh này kéo dài chừng 5 phút, trong khi ấy những thành viên còn lại ngồi như bị đóng đinh vào ghế, giương mắt nhìn hai chúng tôi. Một cách đột ngột, Jacques tuyên bố kết thúc buổi thảo luận. Và hết sức bất ngờ với mọi người, ông bất thành linh nói, “Thôi dừng ở đây. Tôi sai rồi. Darren à, tôi muốn được anh tha thứ.”

“Vì cái gì?” Darren nói, hơi lấp bắp. Ông ta chẳng thấy có điều gì bất thường.

“Tôi đã làm một việc thật khiếm nhã. Tôi không nên cười như thế. Chúng tôi đã chẳng nghe anh nói gì hết. Chúng tôi chỉ nhảy xổ vào chế giễu anh thôi. Anh có tha thứ cho tôi không?”

Tôi nghĩ rằng Darren, vốn một vị phó chủ tịch, sẽ nói một điều như thế này, “Không có vấn đề gì. Đừng lo lắng về chuyện đó.” Nhưng phản ứng của ông thật đáng khâm phục: “Jacques à, tôi tha thứ cho anh. Cảm ơn anh.” Bạn có nhận thấy là cần phải có lòng can đảm

như thế nào để có thể tha thứ một cách chủ động, chứ không phải là thái độ xuê xoa giả vờ bỏ qua tất cả.

Tôi ngồi đó, lặng người đi trước cách hành xử đột ngột của Jacques. Ông không cần phải xin lỗi. Ông cũng không cần tìm kiếm sự tha thứ trước mặt cấp dưới. Ông là người đứng đầu một bộ phận có tới 80 ngàn người kia mà. Ông không cần làm bất cứ điều gì mà ông không muốn. Sau buổi họp, tôi tìm đến gặp ông, những xúc cảm lẫn lộn làm cho giọng tôi hơi run lên, tôi nói, “Cảm ơn ông vì đã làm điều đó”. Ông trả lời, “Đó là việc phải làm. Cảm ơn cô vì đã trừng mắt nhìn tôi”. Sau đó, chúng tôi không nói thêm về sự cố này nữa. Nhưng cả hai đều biết rõ rằng chúng tôi đã làm một việc nên làm.



Đưa ra thông điệp phản đối là một trong những nội dung giao tiếp khó khăn nhất. Và là điều cần thiết nhất. Nhiều người trở nên mù quáng và không biết dừng lại, bởi vì không có ai biết cách đưa ra cho họ những thông tin phản hồi tiêu cực để họ tự điều chỉnh. Nhiều người quá sợ hãi không dám làm gì, họ sợ ảnh hưởng đến mối quan hệ hoặc tương lai của mình vì dám “can gián” hoặc nhắc nhở sếp.

Thói đạo đức giả trong tình huống hạ nhục người khác trong câu chuyện này trở nên rõ ràng đối với người phạm lỗi, đó không phải là một “điểm mù” mà do cái tôi quá lớn. Sự can đảm và lòng chính trực đã giúp nhân viên cấp dưới đưa ra thông tin phản đối sếp của mình. Đó là lý do tại sao nó có tác dụng. Đôi khi ta chỉ cần nói nhỏ với người phạm lỗi và thực hiện một cuộc hòa giải. Cách tốt nhất để đưa ra thông tin phản hồi tiêu cực là trong bối cảnh riêng tư và nói từ góc độ cảm nhận của bản thân bạn chứ không phải của người khác. Hãy miêu tả cảm xúc của bạn, mối quan tâm của bạn, cách bạn nhìn nhận về những gì đang diễn ra, chứ không phải là lời buộc tội, phê phán hay quy kết. Cách tiếp cận này khiến người khác dễ tiếp nhận thông tin về “điểm mù” của mình bởi vì nó không có ý đe dọa cá nhân họ.

Mấy tháng qua tôi đã cố chống đối anh

Câu chuyện sau đây là về lòng trung thực và sự thật hiển nhiên. Bạn chỉ cần làm một việc trong khi đọc. Hãy cố gắng đặt mình vào địa vị người viết. Cố nhận ra khuynh hướng tự nhiên của bạn là gì khi có người nói xấu bạn, công kích bạn, cả trước mặt lẫn sau lưng bạn.

Tôi gia nhập vào công ty mà tôi đang làm việc ngay sau khi tốt nghiệp trường Kinh doanh Harvard. Vào thời điểm đó, trong công ty còn trống một cái ghế dành cho trưởng một bộ phận sắp thành lập. Bởi vì công ty chưa xác định được ai sẽ là người xứng đáng ngồi vào cái ghế đó, người ta chọn ra bốn người tiềm năng trong đó có tôi và lập ra một đội “đặc nhiệm” có nhiệm vụ tiền trạm tìm hiểu cách thức hoạt động tốt nhất của bộ phận mới này. Trong vòng ba tháng, bốn chúng tôi làm việc với nhau để hình dung xem mình sẽ lãnh đạo bộ phận mới như thế nào trong mối quan hệ với những phòng ban khác. Ít lâu sau, ai cũng biết rõ là Rob Kimball, một nhà thiết kế, thực sự muốn đảm nhiệm vị trí này. Chúng tôi có thể cảm nhận rõ điều đó. Nhưng không hiểu sao, cấp trên lại quyết định trao vị trí ấy cho một lính mới tò te là tôi. Rob được bổ nhiệm vào một vị trí khác cũng quan trọng không kém. Nhưng Rob nghĩ vị trí của tôi lẽ ra là của anh ta. Và anh ta quyết không bỏ qua chuyện này.

Mỗi khi gặp mặt nhau, anh ta thường mỉa mai châm chọc một câu như là, “Ồi dào, học ở Harvard ra thì cũng đâu có nghĩa là anh biết tất tật mọi thứ.” Anh ta nói xấu sau lưng tôi, hoặc công khai công kích tôi trước mặt mọi người. Tôi cố gắng không trả đũa. Thỉnh thoảng, tôi phải cố hết sức để kiềm chế cơn giận dữ của mình. Được thể, Rob luôn tìm cách bài bác, miệt thị tôi. Những người chung quanh cũng có thể cảm thấy chuyện gì đang diễn ra

giữa chúng tôi. Đôi khi bạn có thể cảm nhận được không khí căng thẳng nóng lên từng giây giữa hai gã đàn ông. Khi tôi quay lại làm việc sau một kỳ nghỉ, một vài người mách nhỏ với tôi: “Trời ơi, cậu không biết Rob nói những gì về cậu khi cậu đi vắng đâu. Nếu cậu mà biết những gì anh ta làm sau lưng mình thì ... chà chà!”. Nhưng tôi chỉ mỉm cười và nói, “Có gì đâu, một số người trong chúng ta vẫn nói ra những điều mà mình không muốn đấy thôi. Anh ấy chẳng có ý gì đâu.”

Bạn thấy đấy, tôi quyết định không chấp nhất những việc làm và lời nói của Rob. Tôi sẽ hành động theo cách mà tôi muốn [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Điều mà tôi muốn là cẩn thận trong từng lời ăn tiếng nói, chứng tỏ lòng tử tế và trung thành với cả những người tỏ ra không tốt với mình. Chắc chắn, đôi khi tôi cũng muốn đâm vào mặt con người này, bóp méo anh ta hoặc nói toẹt vào mặt anh ta những lời độc địa. Nhưng tôi quyết định sẽ không để cho Rob nghĩ đó là cách mà tôi sẽ phản ứng với những việc làm của anh ta.

Cuối cùng, sau nhiều tháng Rob tự động buông vũ khí. Tôi nhớ đó là một cuộc họp thông thường. Anh ta nói một điều gì đó thật cay cú phũ phàng với tôi, nhưng rồi anh ta dừng lại, về mặt bối rối. Một lúc sau anh ta trấn tĩnh lại và nói, “Phải, mấy tháng qua tôi luôn chống lại cậu. Thế mà cậu không đánh trả một lần nào.” Mọi người đều cười, với một tiếng thở phào nhẹ nhõm. Phải, Rob đã nói chính xác những lời này, “Tôi đã cố chống lại cậu nhưng cậu không trả đũa.” Từ đấy chúng tôi trở thành bạn tốt.

Phải, tôi có được một người bạn tốt như là kết quả của việc tôi không chấp nhất, không đánh trả người chơi xấu mình, luôn chứng tỏ lòng kiên định và trung thành. Đây là một số lý do giúp tôi không trả đũa những hành động của Rob:



Thứ nhất, tôi từng chứng kiến người khác không có phản xạ tức thì khi họ bị xúc phạm. Tôi ngưỡng mộ lòng chính trực và ý thức về giá trị bản thân nơi những người này. Tôi cũng muốn làm được như họ. Tôi muốn mọi người biết rằng tôi đáng tin cậy, tôi là người bạn trung thành và tôi không nói xấu sau lưng người khác.

Thứ hai, tôi biết Rob có tác động tới nhiều người. Anh ta cũng có một vị trí nào đó trong công ty. Sẽ chẳng có lợi gì cho tôi nếu chống lại anh ta. (Đó cũng là một chiêu thức kinh doanh thực tế.)

Cuối cùng tôi thực sự tin rằng, ai cũng có điểm tốt của mình, rằng nếu chúng ta yêu thương mọi người và kiên nhẫn một chút thì cái tốt của chúng ta sẽ khơi dậy được cái tốt trong con người họ. Chỉ là vấn đề thời gian và đừng quá đề cao cái tôi của mình.



Nghệ như một nghịch lý nhưng khi cảm giác an toàn của bạn bắt nguồn từ bên trong và tính hiệu quả của bạn bắt nguồn từ bên ngoài, bạn bắt đầu ít quan tâm đến ý kiến của những người xung quanh, bởi vì chúng chẳng quan trọng đối với ý thức của bạn về giá

trị bản thân. Một điều oái oăm khác, khi cả cảm giác an toàn lẫn tính hiệu quả của bạn đến từ bên ngoài, bạn cũng chẳng quan tâm đến ý kiến người khác, bởi vì bạn không kham nổi điều đó; như vậy là quá liều lĩnh. Đó là lý do tại sao ba thói quen đầu tiên lại quan trọng như vậy trong việc tạo dựng sự an toàn.

Thường thì khi bạn cho đi cái gì bạn sẽ nhận lại cái ấy. Đó là luật nhân quả. Bạn cũng sẽ nhận ra rằng những người không hay xét đoán người khác thường không bị người khác xét đoán. Những người không “mổ xẻ” người khác thường không bị “mổ xẻ”. Kẻ nào lợi dụng búa rìu dư luận để chơi xấu người khác sẽ chết dưới chính búa rìu đó. Những người thật sự có năng lực, kể cả khi bị người khác đe dọa, nhưng biết học cách tha thứ chấp nhận thì bằng động thái đó sẽ bôi trơn mối quan hệ giữa mọi người và loại bỏ được những mối đe dọa.

Thực ra anh có thích làm việc ở đây không?

Thông tin phản hồi đã tác động tới nhân vật trong câu chuyện này khiến anh phải suy nghĩ về những việc có thể làm trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình.

Khi gia nhập vào công ty tôi đang làm việc, tôi chịu nhiều sức ép và là một kẻ chỉ biết thụ động phản ứng lại với những việc xảy ra. Tôi mang theo mình 11 năm kinh nghiệm làm việc trong ngành để rồi bị mất việc khi chi nhánh ở địa phương chúng tôi buộc phải đóng cửa. Tôi phải mất một khoảng thời gian khá dài để vượt qua những năm tháng khó khăn trong quá khứ. Với kinh nghiệm của mình, tôi dễ dàng nhìn ra các vấn đề trong nội bộ công ty mới và có ý muốn giải quyết những vấn đề đó.

Mặc dầu yêu thích công việc mới, nhưng tôi chẳng gặp khó khăn gì khi tìm ra những điều chưa tốt để than phiền về nó. Các hệ thống vận hành trong công ty đều có vấn đề và tôi nghĩ mình có giải pháp cho những vấn đề đó. Sếp sẽ phải nghe tôi nói trong những buổi họp giao ban hàng tuần khi tôi đưa ra những đề xuất để giải quyết những vấn đề của người khác. Tôi thậm chí còn viết cả một mục đặc biệt trong bản báo cáo tuần mà tôi đặt tên là Những Vấn Đề Cần Quan Tâm. Bằng một cách nào đó, tôi nghĩ rằng nếu tôi cứ tiếp tục nêu ra những “lỗ đen” thì chúng sẽ được trám lại. Thật lạ lùng, tôi thực sự tưởng rằng mình là người có ích. Một hôm, trong lúc tôi đang làm tốt tiết mục phê bình của mình, sếp đột ngột quay sang tôi ngắt lời, “Ross à, anh có thực sự muốn làm việc ở đây không?”

Chà, đó không phải là vấn đề! Hiển nhiên là tôi thích làm việc ở đây chứ. Tôi chỉ không chịu đựng nổi khi chứng kiến những việc làm thiếu hiệu quả, những quyết định sai lầm trong khi tôi lại có sẵn những giải pháp rất hiển nhiên. Nhưng câu hỏi đó đã buộc tôi phải xem lại hành vi của mình. Dưới ánh sáng lời nhận xét của sếp,

cuối cùng tôi đã nhận ra tất cả những việc mà tôi làm chỉ là than phiền ca cẩm về những việc không nằm trong phạm vi xử lý của tôi. Trong mong muốn chia sẻ những ý tưởng hay ho của mình, tôi chỉ tập trung vào việc phê bình người khác và luôn nhấn mạnh rằng họ không có khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ. Để làm một sự thay đổi, tôi cam kết sẽ quan tâm đến những vấn đề trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng. Tôi sẽ chỉ chú ý và có hành động với những vấn đề mà tôi thực sự có năng lực để thay đổi thôi. Dù bất cứ chuyện gì xảy ra, tôi cũng sẽ không vượt quá lằn ranh ảnh hưởng của mình [Thói quen 1: Luôn chủ động].

Chẳng bao lâu tôi tìm thấy cơ hội để thử thách khả năng giải quyết vấn đề của mình.

Một hôm, hoàn toàn bất ngờ, một chính sách mới về du lịch xuất hiện trong hộp thư của tôi. Tôi nghĩ chính sách này là một ý tưởng nghèo nàn, ấu trĩ và thô thiển. Tôi có hai lựa chọn: phê phán nó trước mặt sếp hoặc xem xét để giải quyết vấn đề trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình.

Tôi chọn giải pháp thứ hai. Tôi soạn thảo một bản đề xuất nêu ra những mối quan tâm của tôi về chính sách đi tham quan dưới quan điểm của một người khách du lịch. Một số mối quan tâm của tôi liên quan đến chính sách, nhưng hầu hết những ý kiến còn lại thể hiện cảm nghĩ của một người bị gạt ra ngoài tiến trình giao tiếp. Chính sách này rõ ràng giống một chiếu chỉ vua ban và thiên hạ phải thi hành. Sau khi viết ra những điều mà tôi cảm thấy là hợp tình hợp lý, tôi liên hệ với người đã soạn thảo ra chính sách này và đề nghị một buổi trao đổi ngắn để tôi có thể nói lên những ý kiến của mình. Người này chẳng biểu lộ cảm xúc vui buồn gì. Cô chỉ đơn giản đề xuất chính sách mới trong vòng hai tuần lễ qua mà thôi. Cô nói sẽ thu xếp một cuộc gặp giữa chúng tôi.

Khi chúng tôi gặp nhau và sau khi đã hiểu rõ ý nhau, tôi không chỉ nêu ra hầu hết những ý kiến của mình mà còn gợi ý cho cô cách xử

lý những điểm bất cập trong chính sách này. Trong thực tế cả hai chúng tôi cùng thắng. Và bởi vì tôi ở trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình, tôi thực sự có thể mở rộng nó. Tôi cũng có khả năng tác động tích cực đến người khác trong khi lại tránh được những căng thẳng nếu cố giải quyết những việc mà tôi không có khả năng làm được.



Kể cả khi bạn có một Vòng Tròn Ảnh Hưởng nhỏ, nếu nó tác động tới một ai đó có Vòng Tròn Ảnh Hưởng lớn hơn thì khi phê bình người này bạn vẫn tác động bên trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình. Nhiều năm qua, nhiều người quyết định tập trung vào Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình và đi đến một kết luận sai lầm rằng họ không nên than phiền hoặc đưa ra những phê phán. Trong mọi trường hợp, điều này đều không đúng; tất cả phụ thuộc vào chất lượng mối quan hệ của bạn với người có Vòng Tròn Ảnh Hưởng lớn hơn. Nếu đó là một mối quan hệ không lành mạnh thì có lẽ bạn sẽ phải hình dung ra một cách khác có tác dụng bên trong Vòng Tròn Ảnh Hưởng của mình. Ít nhất bạn cũng có thể thử trước rồi mới bắt đầu việc giao tiếp. Đôi khi chúng ta cần thận trọng trong khi đối đầu. Đó là việc mà người sắp trong câu chuyện này đã làm khi ông đặt ra câu hỏi, “Thực ra anh có thích làm việc ở đây không?”

“Trong khi nôn nóng chia sẻ những ý tưởng hay ho của mình, tôi tập trung vào việc chỉ trích người khác và nhấn mạnh điều tôi nghĩ rằng họ không có khả năng hoàn thành công việc của họ.”



Chúng nghiệm những chuyện ngổ lê đôi mách

Khi bạn đọc câu chuyện sau, hãy nghĩ về câu nói sau: “Những trận chiến vĩ đại nhất trong đời diễn ra hàng ngày, trong cái im lặng thanh vắng của tâm hồn con người ta.”

Khi tôi được tuyển vào làm việc ở công ty hiện tại, một trong những điều đầu tiên mà tôi nhận ra là bầu không khí làm việc ở đây thiếu vắng tinh thần xây dựng. Bộ phận mà tôi làm việc rất khoái “tám chuyện”. Mọi người gây thanh thế cho mình bằng cách kể những câu chuyện làm quà, rồi túm năm tụm ba thì thầm những “tin hành lang”. Những câu chuyện nói vụng sau lưng nhau dường như không làm hại được ai, chừng nào bạn còn tránh được chuyện đó. Ngay khi có ai đó rời khỏi phòng, người ấy lập tức trở thành chủ đề bàn tán rôm rả cho những người còn lại. Và khi người này quay lại phòng làm việc, câu chuyện lập tức chuyển sang mục tiêu mới.

Tôi nghĩ mình chỉ có hai lựa chọn: hoặc là một mình một cõi hoặc a dua theo số đông cũng “buôn dưa lê” như họ. Bây giờ tôi nhận ra những chuyện ấy mới nhỏ nhặt và tầm thường làm sao. Nhưng tôi là lính mới tò te và để an toàn tôi cảm thấy mình cần phải lấy lòng một người nào có vẻ có nhiều quyền lực nhất trong phòng. Tôi nghĩ đơn giản: ăn cây táo rào cây táo.

Nhưng rồi tôi bắt đầu suy nghĩ nghiêm túc hơn về nguyên tắc chịu trách nhiệm cá nhân. Tôi chịu khó soi gương để có một cái nhìn chân thật về mình. Cách cư xử của tôi thật xấu xa. Tôi nhận ra mình cần chọn cách phản ứng với những gì đang diễn ra một cách khác đi. Nhưng mà khác như thế nào? Tôi có thể phá vỡ cái vòng mà tôi là một phần trong đó và hiện đang thống trị văn hóa trong công ty tôi như thế nào đây? Tôi biết rằng bản thân tôi cũng chẳng thoải mái gì khi tham gia bàn tán về người khác, nhưng cần phải làm gì với việc này thì tôi còn chưa biết rõ.

Để hiểu rõ những việc cần làm và tạo cho mình một điểm khởi đầu, tôi đặt ra cho bản thân câu hỏi: “Mình đóng vai trò gì trong tình huống này?” Tôi biết vai trò của tôi là thôi không làm những việc không giúp ích gì được cho người khác. Và hình dung ra điều này không phải là việc làm quá khó. Thay đổi vai trò như thế nào mới là điều khó khăn hơn.

Trong khi ấy, những người còn lại không cảm thấy có nhu cầu phải thay đổi hành vi của mình. Họ nghĩ nói những chuyện linh tinh về người khác là việc làm vô hại. Tôi không cần phải thay đổi họ. Nhưng tôi phải chịu trách nhiệm về hành vi của mình [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Tôi nhận ra rằng có lẽ văn hóa công ty tạm thời nằm ngoài Vòng Tròn Ảnh Hưởng của tôi. Nhưng hành vi của tôi lại là cái tôi có thể tác động tới được.

Tôi biết mình không thể thay đổi chỉ sau một đêm. Thế là tôi bụng bảo dạ mình phải kiên nhẫn mới được. Tôi cũng nói với vợ tôi về kế hoạch tự hoàn thiện bản thân. Cô ấy động viên tôi hàng ngày. Những ngày đầu tôi thường thất bại. Tôi phải cố gắng phản tỉnh bằng cách đối chất với bản thân: “Đây là yếu tố kích thích, đây là phản ứng, và đây là cơ hội để lựa chọn phản ứng. Như vậy, mình không được tham gia vào chuyện này”. Rồi tôi phải cố gắng duy trì ý nghĩ: “Mình có khối ý kiến về người này, nhưng mình quyết không nói ra”.



“Tôi biết mình không thoải mái gì với những câu chuyện ngồi lê đôi mách, nhưng phải làm gì trong chuyện này thì tôi chưa biết.”

Bàn tán, nhận xét này nọ về những người xung quanh, thực ra, có sức cảm dỗ rất lớn, nó cuốn bạn đi trước khi bạn kịp nhận ra chuyện gì đang xảy ra. Tôi biết mình phải tránh xa nó. Mặc dù điều này nghe thì có vẻ rất đơn giản, nhưng tôi thấy việc kiên trì theo đuổi mục tiêu làm một người chính trực khó hơn người ta tưởng [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất].

Cuối cùng tôi cũng trở thành một người miễn nhiễm với những chuyện tầm phào nói sau lưng người khác. Mọi người tin tưởng tôi, họ biết rằng tôi không tham gia vào việc nói xấu người này người kia. Không phải tôi hoàn toàn không có hứng thú nghe những chuyện linh tinh về cuộc đời người khác đâu. Tôi vẫn phải đấu tranh với khuynh hướng muốn nghe những chuyện như vậy đấy. Nhưng ít nhất thì tôi cũng đã có những tiến bộ đáng kể. Ít nhất tôi cũng cảm thấy mình là người đàng hoàng, hảnh hoi hơn.



Khi tôi truyền đạt ý tưởng về tài khoản tình cảm trong suốt những năm qua, một trong sáu khoản ký gửi có vẻ được chú ý hơn và nhận được nhiều ý kiến hơn bất cứ khoản nào khác là ý tưởng trung thành với người vắng mặt, tức là không nói ra những điều không tốt về người khác khi không có mặt họ. Tôi biết việc này đụng chạm tới con người nhiều nhất, bởi vì bàn tán về người vắng mặt là việc làm có sức cảm dỗ đối với rất nhiều người, từ những câu chuyện như vậy mà họ có được sự thỏa mãn về mặt tâm lý. Trong thâm tâm thì ai cũng biết rõ là mình không nên làm như thế. Nhưng tôi đi đến chỗ tin rằng, việc không nói xấu người vắng mặt không phải là một yếu tố duy nhất chứng tỏ lòng trung thành với người vắng mặt. Những yếu tố còn lại bao gồm nói những điều tốt lành về người không có mặt, có ý định nói chuyện và đưa ra những lời nhận xét đúng đắn với người vắng mặt và đứng trên lập trường của người vắng mặt.

TƯ DUY CÙNG THẮNG TRONG QUẢN TRỊ

- NĂM MƯƠI NĂM TRUNG THÀNH
- HÃY KIÊN NHẪN ... HỌ ĐANG HỌC HỎI
- CÂU HỎI TRỊ GIÁ MỘT TRIỆU ĐÔ
- ĐỊNH HƯỚNG HAY CHUYỂN TẢI
- ĐÓNG CỬA MỘT NHÀ MÁY
- MỘT NHÂN VIÊN ƯA GÂY RỐI
- BILL PHIFER, TỔNG GIÁM ĐỐC COSMO FINE FOOD
- THỎA THUẬN HỦY BỎ
- TÌM GIẢI PHÁP THỨ BA

Năm mươi năm trung thành

Hãy tìm kiếm hai điều khi bạn đọc câu chuyện sau nói về một sự hiệp lực các bên cùng có lợi: thứ nhất, mặc dù vị giám đốc có khuynh hướng nhìn nhận mọi việc qua lăng kính những khó khăn bề bộn trong công việc, nhưng ông đã vượt qua cách nghĩ đó mà tỏ ra thấu tình đạt lý hơn; và thứ hai, sức mạnh của sự tương tác chân thật giữa người với người.

Tôi làm việc cho một công ty đa quốc gia ở Malaysia. Tôi là giám đốc thu mua – có nghĩa là tôi chịu trách nhiệm mua vật liệu, trang thiết bị và dịch vụ của tất cả các công ty đang hoạt động ở Malaysia. Khi bắt đầu công việc, tôi tiếp quản hồ sơ của khoảng 5000 nhà cung ứng cho chúng tôi. Hãy tưởng tượng 5000 nhà cung ứng, mỗi nhà cung cấp một loại sản phẩm nên có kiểu hợp đồng, loại hình đặt hàng và cách thức thanh toán tiền khác nhau. Chỉ riêng chuyện giấy tờ văn bản thôi cũng đã là một cơn ác mộng đối với tôi.

Sau khi nghiên cứu kỹ hồ sơ các nhà cung ứng, tôi đi đến kết luận cần giảm số lượng xuống càng nhiều càng tốt. Vấn đề lớn của tôi là các phương tiện chuyên chở, có tới 600 tải xế xe tải chở hàng đi khắp đất nước. Một số công ty đối tác có đội xe chuyên chở lớn hơn, còn lại phần lớn là những xe tải nhỏ thường chỉ có một tải xế. Tôi tính toán, “Nếu mình có thể giảm con số xe tải xuống còn một phần năm thì công việc của mình sẽ nhẹ nhàng đi bốn phần năm.” Tôi quyết định sẽ thanh lọc bớt các bạn hàng, tập trung phát triển mối quan hệ với những công ty lớn, như vậy sẽ phải loại bớt, nếu không phải là tất cả, thì cũng là phần lớn những công ty nhỏ.

Tôi tổ chức một cuộc họp thông báo về việc chấm dứt hợp đồng vận chuyển. Có khoảng 40 người trong phòng họp. Trước khi tôi kịp đứng dậy thông báo về quyết định của mình thì một người đàn ông lớn tuổi ngồi bên cạnh, quay sang nói với tôi: “Tôi chỉ

mong có dịp được trực tiếp nói lời cảm ơn đối với công ty của anh thôi...". Tôi nghĩ thầm: "Ồ không ông ơi, không phải bây giờ và không phải ở đây, làm ơn đấy. Tôi sắp sửa tổng cổ ông đi trong vòng 2 phút nữa thôi". Nhưng người đàn ông vẫn tiếp tục: "Nhờ công ty của anh mà cha tôi nuôi sống cả gia đình đấy. Vào khoảng 50 năm trước ông dành tiền mua một chiếc xe tải và bắt đầu chở hàng cho công ty anh. Nhờ những bản hợp đồng ấy mà ông có thể nuôi cả gia đình. Tôi là thế hệ thứ hai trong gia đình lái xe cho công ty này. Công việc cha truyền con nối mà, đó là công việc đem lại bánh mỳ trên bàn ăn của đại gia đình tôi suốt 50 năm qua, xin được cảm ơn anh đã tạo điều kiện cho chúng tôi nuôi sống gia đình theo cách này."

Tôi có thể nói gì đây? Ruột tôi quặn lên. Tôi chỉ biết mỉm cười rồi đứng dậy. Khi tôi đứng lên đưa mắt nhìn quanh phòng tôi nhận ra rằng mỗi người đàn ông ở đây đều có một câu chuyện tương tự. Việc tôi sắp làm để giảm nhẹ công việc giấy tờ của mình cũng là việc sẽ đập bể nồi com của nhiều gia đình đã gắn bó với công ty 50 năm qua. Tôi buộc phải thành thực với họ: "Thưa quý vị, tôi cũng có vấn đề của mình. Tôi có cả một danh sách những nhà cung ứng dài tới 39 trang. Tôi không thể theo dõi cùng một lúc nhiều người như thế. Ngoài ra tôi còn phải thương lượng về điều kiện hợp đồng hàng tuần nữa. Công ty đang để mất tiền và chúng tôi điều hành không hiệu quả lắm. Giải pháp hợp lý duy nhất là chấm dứt hợp đồng với quý vị. Nhưng bản thân tôi không muốn điều đó. Liệu chúng ta có thể đi đến một giải pháp có lợi cho tất cả mọi người hay không?" [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng].

Sau một hồi thảo luận, một tài xế đứng lên nói, "Liệu có khả thi không nếu ghép hai công ty nhỏ lại với nhau thành một công ty lớn hơn, như vậy chúng ta sẽ chở được nhiều hàng hơn, với ít hợp đồng hơn? Xin ông xem xét điều này, nhờ vậy chúng tôi vẫn giữ được việc làm" [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực].



“Thưa quý vị, tôi cũng có vấn đề của mình. Tôi có cả một danh sách những nhà cung ứng dài tới 39 trang. Tôi không thể theo dõi cùng một lúc nhiều người như thế. Ngoài ra, tôi còn phải thương lượng về điều kiện hợp đồng hàng tuần nữa. Công ty đang để mất tiền và chúng tôi điều hành không hiệu quả. Giải pháp hợp lý duy nhất là chấm dứt hợp đồng với quý vị. Nhưng bản thân tôi không muốn điều đó. Liệu chúng ta có thể đi đến một giải pháp có lợi cho tất cả mọi người hay không?”

“Chắc chắn rồi, nếu quý vị làm được như thế thì đó là một thắng lợi đối với tôi,” tôi đáp.

Sau đó có nhiều người nêu ý kiến: “Nếu năm hay mười công ty nhỏ sáp nhập lại với nhau thì sao? Chúng ta có thể mua lốp xe và mua xăng với giá rẻ hơn. Và nếu một công ty mắc kẹt thì những công ty còn lại có thể hỗ trợ”. Không khí nóng hổi lên, ai nấy đều hồ hởi và ngay trong cuộc họp họ đã hình thành ý tưởng hợp nhất thành một công ty với một đội xe hùng hậu và được hưởng mức giá tốt hơn. Không cần phải đi vào chi tiết, công việc của tôi mỗi lúc một trở nên dễ dàng hơn.

Tôi chớp lấy khái niệm sáng tạo này với một nỗi phấn khích. Bất thành linh tôi thấy một bức tranh lớn: tôi có 500 công ty chờ hàng.

Với 500 đơn vị này tôi có thể mua vỏ ruột xe và phụ tùng xe với giá rẻ nhất trên đời. Thế là tôi gợi ý rằng tôi sẽ mua lốp xe cho họ, với tư cách là người trung gian, thậm chí với cái giá còn rẻ hơn họ có thể tự mua cho mình với tư cách là một nhóm. Làm như vậy, công ty tôi kiếm được tiền hoa hồng, còn họ thì để ra được một khoản. Tôi phải nói với bạn rằng, cả căn phòng vang lên những tiếng hò reo tán thưởng thể hiện sự đồng tâm nhất trí. Còn tôi thì cứ cười suốt trên đường trở về nhà – thật tốt đẹp khi có mặt trên đời.

Tôi rút ra được một bài học quan trọng từ cuộc họp ấy. Một quyết định và một loạt quyết định kéo theo nó không thuần túy chỉ là chuyện kinh doanh. Tôi vào phòng họp và thay đổi cách suy nghĩ, từ một người có cảm giác quá tải với quá nhiều nhà cung ứng gây ra quá nhiều vấn đề thành một người hình dung rõ trong đầu hình ảnh các gia đình với những người cha người chồng đã gắn bó trung thành với công ty tôi 50 năm qua và họ đáng để cho tôi phải bằng mọi cách giữ họ lại. Thật may là tôi đã nhận ra trước khi quá trễ rằng, khi chúng ta coi nhau như những người anh em đồng đạo thì chúng ta sẽ làm việc với nhau khác đi, đối xử với nhau khác đi rất nhiều.



Nguyên tắc cơ bản mà câu chuyện này đã dạy chúng ta thực ra rất đơn giản: mọi người có mối liên hệ với nhau trong một vấn đề và phải cùng nhau tìm ra giải pháp. Nói chung, đa số người ngại không dám đối xử với người khác một cách chân thành vì họ không tin là điều đó sẽ có ích cho mình. Họ cũng cho rằng thật thà thường đi đôi với thua thiệt, và họ không có cách nào dự liệu được kết quả. Khi con người có mối ràng buộc với nhau trong một vấn đề họ không dám tỏ ra thành thực và đáng tin cậy, nên chỉ nói ra một nửa hoặc một phần sự thật. Họ không dám cởi mở và mạnh dạn nói ra cảm xúc cá nhân, những vấn đề riêng và những khó khăn của mình. Bởi vì họ không làm thế, đối phương có khuynh hướng thủ thế để đối phó với những cảm xúc, vấn đề và khó khăn của họ. Kết quả,

một sự trao đổi chân tình trong giao tiếp không diễn ra và giữa hai bên không tồn tại một sự hiểu biết qua lại. Giữa hai người độ tin cậy càng cao bao nhiêu; giao tiếp giữa họ diễn ra càng chính xác, trung thực và thực tế bao nhiêu thì năng lực sáng tạo càng được giải phóng nhiều bấy nhiêu. Khi sự hiểu biết và tôn trọng thực sự hiện diện, ấy là khi tinh thần đồng tâm nhất trí bắt đầu được khai mở.

Nguyên nhân quan trọng khiến cho tinh thần đồng tâm hiệp lực trong câu chuyện trên nảy sinh là khi một nhà cung ứng biểu lộ lòng biết ơn của mình một cách chân thành. Chính những lời tâm sự thật lòng đó đã có tác động sâu xa đến vị giám đốc thu mua, khiến ông, đến lượt mình, cũng cởi mở và thành thực khi đề cập đến vấn đề khó khăn của mình.

Sự đồng tâm hiệp lực bao giờ cũng đầy hào hứng nhưng mong manh, bạn không bao giờ biết chắc là nó sẽ dẫn bạn tới đâu. Tất cả những điều bạn biết là nó sẽ tốt hơn. Tốt hơn cái mà cả hai bên đề nghị.

Hãy kiên nhẫn ... họ đang học hỏi

Hãy chú ý đến ba điểm thú vị trong câu chuyện sau. Thứ nhất, sự tự nhận thức và tự kiểm soát của vị giám đốc, người đã có một sự lựa chọn có ý thức, chuyển từ phong cách quản lý độc đoán, truyền thống sang phong cách quản lý lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Thứ hai, bằng cách nghe ý kiến của nhân viên cấp dưới (trước đó ông không thật sự nghe ai bao giờ) ông có quyết tâm thay đổi phong cách lãnh đạo của mình. Thứ ba, ông không chỉ lắng nghe mà còn tác động đến người khác một cách kiên nhẫn hơn.

Với tư cách là người đứng đầu doanh nghiệp, trước đây tôi thường chỉ đạo nhân viên của mình theo lối chuyên quyền độc đoán. Tôi thường đơn phương đưa ra những quyết định. Tôi thích mirroring mình như một hiệp sĩ ngự trên con bạch mã đến giải cứu cho mọi người khỏi những vấn đề nan giải của họ. Thường thì tôi nói rất nhiều và chẳng nghĩ đến chuyện nghe ý kiến cấp dưới. Nhưng tôi đã học được bài học kiên nhẫn. Rằng cần phải để cho mọi người tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng đến họ. Tôi hiểu được rằng chung quanh tôi nhiều người có trí tuệ, hiểu biết và trước đến giờ tôi không tạo điều kiện cho họ phát huy khả năng của mình, vì tôi chỉ biết nói mà không biết nghe. Tôi cũng nhận ra rằng đôi khi tôi có những quyết định sai lầm, bởi vì tôi đã cho phép những người không thích hợp tham gia vào quá trình đưa ra quyết định. Thực ra, những người hiểu việc nhất chính là những người trực tiếp làm việc. Lối suy nghĩ truyền thống thì cho rằng những nhân viên thấp bé ấy không được phép tham dự vào quá trình đưa ra quyết định. Trong khi đó, phong cách lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm cho rằng, những quyết định đúng đắn nhất có được bằng cách tập hợp những người có kiến thức và chuyên môn cao nhất vào quá trình đưa ra quyết định.

Tôi đi đến quyết định sẽ lãnh đạo doanh nghiệp theo cách mới này. Chẳng bao lâu sau chúng tôi phải đưa ra một quyết định vô cùng

khó khăn: đóng cửa một nhà máy ở North Carolina và củng cố cơ sở ở bang New York. Thật khó khăn, nhưng dù sao đó cũng là một việc phải làm đối với công ty. Kết quả, chúng tôi có thể tuyển người mới cho cơ sở của chúng tôi ở New York và đào tạo họ trở thành những người nhồi bọc đồ đặc. Nhồi bọc đồ đặc là một công việc khó khăn, nó đòi hỏi người thợ phải khéo tay, có khả năng phối hợp giữa mắt và tay thật tốt, thể trạng dẻo dai, đôi mắt nhìn ra được tính cân xứng và chi tiết.

Sau một vài tháng huấn luyện, ban quản lý bộ phận nhồi bọc đồ đặc báo cáo với tôi rằng có một vài người không theo kịp tiến độ học việc. Nếu là một năm trước thì tôi đã ký giấy sa thải họ. Nhưng rồi tôi quyết định sẽ điều hành công ty theo cách tốt hơn. Vì thế, tôi muốn nghe ý kiến một người thợ bọc nệm trẻ tuổi, đồng thời là người huấn luyện nhân viên. Tôi biết anh ta từ lâu rồi. Mặc dù người này còn rất trẻ, nhưng chúng tôi vẫn quyết định tuyển dụng vì anh ấy là một người rất nhiệt tình với công việc và không nề hà khó khăn. Có thể ý kiến của anh ta sẽ mách bảo tôi một điều gì đó, giúp tôi nhìn nhận mọi việc một cách sáng tỏ hơn và thấu tình đạt lý hơn.

Anh nói, “Thưa giám đốc, tôi không phải là người thợ lành nghề nhất ở đây. Tôi cũng không phải là người học nghề nhanh nhất nữa. Nhưng tôi nghĩ những chàng trai này đều rất khá. Tất nhiên, bây giờ họ chưa hoàn toàn được như chúng ta mong muốn. Nhưng mà ngay từ đầu, chúng ta cũng đâu có được như người khác mong đợi. Tôi nghĩ chúng ta cần kiên nhẫn một chút. Một số người sẽ bắt kịp mọi việc trong vòng ba tháng. Một số khác cần nhiều thời gian hơn. Nhưng tôi nghĩ những chàng trai này sẽ là những người thợ bọc nệm rất khá.”

Đã 12 tháng trôi qua kể từ đợt tuyển dụng mới. Các nhân viên mới làm việc rất tốt. Nếu tôi lãnh đạo theo lối cũ thì tôi đã sa thải những chàng trai này từ 10 tháng trước rồi. Tôi sẽ nghe báo cáo của cấp trưởng phòng rồi đưa ra quyết định mà không cần tham

“Tôi nghĩ những chàng trai này đều rất khá. Phải, có thể họ không hoàn toàn được như chúng ta mong muốn. Nhưng ngay từ đầu chúng ta cũng đâu hẳn đã được như người khác mong đợi. Tôi nghĩ chúng ta cần kiên nhẫn một chút. Một số người sẽ đáp ứng được công việc trong vòng ba tháng. Một số khác cần nhiều thời gian hơn. Nhưng tôi tin những chàng trai này sẽ là những người thợ bậc thầy rất khá.”



khảo những thông tin phản hồi của những người trực tiếp làm việc. Nhưng tôi đã không đi theo lối mòn ấy nữa. Bởi vì nếu tôi tìm kiếm một sự thông hiểu [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau], tôi có thể đưa ra những quyết định tốt hơn. Đầu tiên tôi cần nghe ý kiến người khác, là một người mà trước đây sẽ không được phép can dự vào quá trình đưa ra quyết định của công ty. Bằng cách lắng nghe những người có kinh nghiệm sát sườn trong công việc – họ có thể chỉ là những người thợ hay người dạy nghề đơn thuần – mà tôi học được cách đưa ra những quyết định đúng đắn.



Nhiều vị lãnh đạo có khuynh hướng coi công tác huấn luyện và đào tạo là phí tổn chứ không phải là một khoản đầu tư. Không có gì phải nghi ngờ nữa, khoản đầu tư vào con người sẽ mang lại lợi nhuận lớn gấp mấy lần những phí tổn đào tạo. Cũng tựa như dùng điểm tựa để bẫy một vật nặng. Như có ai đó đã từng nói, “Nếu bạn nghĩ khâu huấn luyện và đào tạo rất tốn kém bạn cứ thử bỏ qua rồi sẽ biết thế nào là tốn kém.”

Câu hỏi trị giá một triệu đô

Vị luật sư trong câu chuyện sau đã vượt qua tính đa nghi và thói quen thủ thế trong nghề mà đặt niềm tin vào một sự đồng tâm nhất trí, xuất phát từ việc xây dựng một mối quan hệ tôn trọng và hiểu biết lẫn nhau.

Với tư cách là cố vấn luật cho một doanh nghiệp lớn, tôi bắt đầu tham gia vào những cuộc đàm phán để mua lại một công ty do bà quả phụ của người sáng lập làm chủ. Mỗi bên đều có cả một đội quân luật sư hùng hậu làm cố vấn pháp lý cho mình, nhưng các cuộc trao đổi trên bàn thương lượng lâm vào cảnh bế tắc. Hoặc cũng có thể nói rằng chính vì mỗi bên đều có quá nhiều “thầy dùi” nên các cuộc đàm phán mới lâm vào ngõ cụt như vậy.

Dù là một luật sư nhưng tôi không phủ nhận một thực tế rằng, đôi khi cái công thức mình phải thắng bên kia phải thua của cánh luật sư chúng tôi gây ra nhiều vấn đề hơn là giải quyết vấn đề. Trong trường hợp này chương ngại vật là sự minh bạch. Bà quả phụ và là cổ đông duy nhất muốn bên mua trả thêm 1 triệu đô. Chúng tôi nghĩ bà ta định giá doanh nghiệp của chồng mình giá trị 2 triệu đô và bà muốn bán nó với giá 3 triệu đô.

Ít nhất thì đó cũng là cái giá mà các luật sư của bà tuyên bố là bà muốn. Thông thường, trong những vụ như thế này bạn sẽ không bao giờ có cơ hội nghe trực tiếp ý kiến từ các bên có liên quan. Vấn đề tương tự cũng thường gây khó khăn cho tôi trong quá khứ, vì thế khi cố gắng của thân chủ tôi muốn mua lại công ty của bà góa phụ gặp trở ngại, tôi bèn yêu cầu đội quân luật sư của bà thu xếp cho tôi nói chuyện trực tiếp với bà.

Tôi giải thích rằng dù thân chủ tôi thực lòng muốn mua công ty, chúng tôi không có cách nào trả thêm cho bà 1 triệu đô. Cuộc mua bán này sẽ không thành, trừ khi chúng tôi đi đến một giải pháp thứ ba. Và vì lợi ích của mình, họ đã để cho tôi nói chuyện với bà.

Trong thực tế, không có người mua nào có tiềm năng như thân chủ tôi, và trong ngành kinh doanh này thì thân chủ tôi là một trong số ít công ty có ý muốn mua lại công ty đó.

Việc mua lại công ty hoàn toàn phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của ông chủ, nhưng ông đã chuẩn bị tư thế bỏ cuộc nếu phải trả cái giá 3 triệu đô. Đội quân luật sư của bà quả phụ sẽ được hưởng lợi nếu vụ mua bán thành công, vì thế họ vui lòng để tôi thử nói chuyện trực tiếp với bà qua điện thoại.

Khi nói chuyện với bà, tôi bỏ cái mũ của người luật sư ra và thật tâm lắng nghe để có thể đánh giá đúng hơn quan điểm của bà [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Đầu tiên tôi hỏi han bà về công việc, chồng bà đã lập ra doanh nghiệp như thế nào, bà tham gia vào công ty ra sao, mục tiêu của bà đối với con cái của mình như thế nào vân vân. Tất cả các con của bà đều đã lớn, trừ một cô con gái đang trong độ tuổi đi học.

Tôi tò mò, tại sao 1 triệu đô lại quan trọng với bà đến thế. “Công ty này chính là vận mệnh của chúng tôi. Tôi đã có một lời cam kết với nó,” bà đáp.

Sau đó, bà quả phụ giải thích rằng, người chồng quá cố của bà đã hứa sẽ chăm sóc một người bạn đã giúp ông từ lúc lập nghiệp. Bà cũng nhấn mạnh rằng bà đã tính toán một số tiền đủ để đảm bảo một sự an toàn tài chính cho con và cháu bà sau khi bà qua đời.

2 triệu đô không đủ trang trải tất cả những cam kết và trách nhiệm đó, bà khẳng định. “Chính vì thế mà tôi muốn đòi thêm 1 triệu nữa.”



“Ngay khi tôi hiểu rõ hoàn cảnh của bà, câu trả lời cho vấn đề nan giải này lập tức trở nên sáng tỏ. Tôi đã hiểu rõ tại sao bà lại nhất định muốn có thêm 1 triệu đô nữa.”

Ngay khi tôi hiểu rõ hoàn cảnh của bà, câu trả lời cho vấn đề nan giải này lập tức trở nên sáng tỏ. Tôi đã hiểu rõ tại sao bà lại nhất định muốn có thêm 1 triệu đô nữa. Thế là tôi gợi ý, “ Sao ta không giải quyết như thế này. Công ty chúng tôi sẽ mua bảo hiểm trọn đời cho bà trị giá 1 triệu đô. Chúng tôi sẽ đóng phí bảo hiểm cho đến khi bà chết hoặc trả một lần; dù dưới bất cứ hình thức nào thì việc đóng tiền bảo hiểm cũng là trách nhiệm của chúng tôi. Trong bất cứ trường hợp nào, chúng tôi cũng đảm bảo là khi bà qua đời con cháu bà sẽ có 1 triệu đô mà chồng bà muốn để lại cho họ.” [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng, Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực].

Một giải pháp như thế giúp chúng tôi đến gần với thỏa thuận hơn. Căn cứ vào tuổi của bà quả phụ, tổng số tiền phải đóng cho bên bảo hiểm là 50 ngàn đô, vẫn còn rẻ hơn nhiều so với 1 triệu đô mà bà đòi thêm.

Trong thực tế có quá nhiều những thỏa thuận lâm vào tình trạng không có lối ra, khi người ta không thể làm một sự thay đổi và giải quyết những bất đồng lớn, dù đó là tiền, phương tiện vận chuyển, cách thức thực hiện hay nhượng quyền. Dù trở ngại là gì, nếu bạn thực sự hiểu lý do đằng sau những trở ngại đó dường như bao giờ cũng có giải pháp thứ ba mà cả hai bên đều thỏa mãn.



Từ lâu, tôi đã tin rằng tất cả các luật sư đều được huấn luyện để sử dụng tốt sức mạnh đoàn kết trong phòng ngừa và dàn xếp các cuộc tranh luận. Tôi biết nhiều luật sư và thẩm phán muốn dùng sự đồng thuận, dựa trên cơ sở hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau, làm giải pháp thay cho những vụ kiện tụng tốn kém và mệt mỏi. Họ phát hiện ra rằng khi họ làm thế, bình diện cuộc chơi thay đổi và mọi người có ảnh hưởng đến nhau theo một cách có thể tạo ra năng lực sáng tạo để đi đến một giải pháp khả thi.

Định hướng hay chuyển tải

Phần lớn mọi người khi nghe người khác than phiền về một ai đó thường có khuynh hướng vào hùa với những phán xét ấy rồi sau đó hành động một cách tùy tiện. Người tổ trưởng trong câu chuyện này là người biết mình biết ta và biết tự kiểm soát, anh đã tuân theo nguyên tắc cho phép những người liên quan cùng chung tay giải quyết vấn đề.

Tôi là tổ trưởng, phụ trách khoảng 26 y tá trong một bệnh viện địa phương. Chúng tôi thuê rất nhiều sinh viên của một trường đại học trong vùng làm ngoài giờ, vì chúng tôi có thể linh hoạt sắp xếp giờ làm phù hợp với thời gian ngoài giờ học của họ.

Có một vài nhân viên làm việc toàn thời gian đến than phiền về một sinh viên trong đội. Họ phàn nàn rằng cậu thanh niên này hay đi làm trễ, chất lượng công việc sa sút, và rằng anh ta nghỉ ăn trưa tới một tiếng trong khi thời gian ăn trưa theo quy định chỉ là 30 phút. Báo cáo xong, họ có vẻ nóng giận lắm.

Tôi biết rõ chàng sinh viên này. Cậu ta khá được việc nhưng lại vừa chuyển sang một trường đại học cách bệnh viện tới 100 cây số. Đi đi về về giữa hai nơi này quả thật không phải là việc dễ dàng. Suy nghĩ về trường hợp của anh chàng này tôi nhớ đến nguyên tắc trung thành với người vắng mặt [Tài khoản tình cảm] và tránh đổ lỗi cho họ [Thói quen 1: Luôn chủ động] nên tôi tập trung tìm giải pháp.

Nếu là trước đây, tôi sẽ hành động thẳng tay và độc đoán. Nhưng bây giờ tôi muốn kéo hai người kia vào cuộc để cùng giải quyết vấn đề. Thế là chúng tôi bắt đầu nói về mối quan hệ của họ với chàng sinh viên kia, trong khi vẫn trung thành với người vắng mặt. Tôi hỏi họ, vấn đề xuất phát từ đâu [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Rồi tôi nói cho họ biết về chuyện anh ta vừa chuyển trường. Với thông tin này, họ có thể hiểu tại sao anh ta

lại có biểu hiện sa sút như vậy; và nó cũng giúp xác định nguyên nhân của vấn đề đang làm họ bận tâm. Bây giờ họ cảm thấy mình là một phần của giải pháp.

Tôi nói họ biết về điều mà họ có thể chờ đợi. Tôi sẽ gặp nhân viên này, cùng anh ta tìm ra giải pháp và nếu mọi chuyện vẫn không khá hơn, chúng tôi sẽ họp với nhau một lần nữa. Ngày xưa, khi mà tôi còn chưa được biết về những thói quen làm việc hiệu quả, tôi sẽ gọi ngay chàng sinh viên kia đến văn phòng và sặc cho anh ta một trận: “Này, cậu làm ăn kiểu gì thế? Nếu cậu không trấn chỉnh lại, đi làm đúng giờ và làm việc thật tốt tôi sẽ cho cậu nghỉ việc”. Nhưng bây giờ thì khác, tôi mời anh ta đến văn phòng, vì biết rằng tôi nên tôn trọng nhân cách người khác.



“Ivan à,” tôi nói, “chúng ta cần nói chuyện về những gì đang diễn ra.” Sau khi nghe cậu ta giải thích về hoàn cảnh của mình, tôi hỏi: “Chúng tôi có thể làm gì để giúp cậu có thể lo trọn vẹn đôi đường không? Học hành là chuyện quan trọng nhất rồi, nhưng chúng tôi cũng có những tiêu chuẩn về hoàn thành công việc trong bệnh viện chứ. Chúng ta có thể giải bài toán này như thế nào đây?” [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng].

Cậu ta có ý kiến, “Hay là để tôi cắt giờ làm xuống chỉ còn hai ngày một tuần? Trong hai ngày ấy tôi có thể làm tốt mọi việc. Như vậy tôi cũng có thể dành tâm sức cho ba ngày học ở trường [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực]”.

Giải pháp thật đơn giản. Các đồng nghiệp của Ivan vui vẻ làm việc với cậu. Về phần mình, Ivan cảm thấy mình là một phần của giải pháp nên cố gắng làm tốt để nâng cao uy tín. Công việc của tôi cũng nhờ thế mà trở nên dễ dàng hơn, bởi vì tôi làm theo những nguyên tắc hiệu quả trong quản lý.



Không phải là thú vị sao khi biết rằng khoảng cách giữa khích thích và phản ứng có thể được nói rộng ra chỉ đơn giản bằng cách lắng lại và suy nghĩ về những nguyên tắc có liên quan? Câu chuyện là một minh chứng thú vị cho sức mạnh của tự nhận thức và quyết tâm hành động theo nguyên tắc. Bạn có thể thấy, sự độc đoán một chiều thực ra là tinh thần của sự độc lập chứ không phải của sự tương thuộc.

Đóng cửa một nhà máy

Làm thế nào để đóng cửa hay giải thể một doanh nghiệp mà vẫn hỗ trợ tinh thần cho những người có liên quan là một câu hỏi thường được tranh luận trong bối cảnh hiện nay. Việc người quản lý trong câu chuyện này thể hiện lòng cảm thông, tình cảm gắn bó và thực hiện cam kết với những người làm việc cho mình, cũng như tương lai của họ, chính là một câu trả lời tốt nhất cho câu hỏi trên.

Trong vòng 18 tháng, toàn thể bộ phận chúng tôi được học tập và áp dụng 7 Thói Quen vào trong cuộc sống và công việc. Chúng tôi chia sẻ một cách nghĩ chung và cùng nhau viết lên bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Tập Thể. Sứ mệnh mà tôi đặt ra cho mình là trong vòng ba năm chúng tôi sẽ thay đổi văn hóa công ty. Nhưng rồi bất thành linh, trong khi chúng tôi đang hào hứng lên kế hoạch cho tương lai thì cấp trên thông báo họ sẽ đóng cửa nhà máy chúng tôi. Và tôi là người phụ trách chính trong quá trình đóng cửa này.

Đó không phải là một việc mà tôi muốn làm chút nào. Nhưng một khi nó thuộc trách nhiệm của tôi thì tôi sẽ làm mọi việc một cách khác đi. Thông thường chúng tôi sẽ đợi thông báo đóng cửa vào phút chót, như quy định cho phép. Tất nhiên, chúng tôi sẽ đề nghị cho chúng tôi một khoảng thời gian để chuẩn bị đưa ra thông báo này, ai cũng sẽ tuyệt vọng và buồn chán khi nhận được tin này, dù điều đó có phù hợp với nguyện vọng của họ hay không. 18 tháng trước khi nhà máy đóng cửa theo lịch trình, tôi tìm đến Ban giám đốc. Bởi vì chúng tôi đã quyết định đóng cửa nhà máy và điều này là không thể thay đổi được, tôi đề nghị: “Theo tôi, đã đến lúc thông báo cho mọi người biết.”

Chúng tôi không thể bố trí việc khác cho công nhân, cũng chẳng có khóa đào tạo lại nào để giúp họ có thể tìm được công việc khác. Vì thế cấp trên bảo tôi, “Anh có bị khủng không đấy?”

Niềm tin kéo theo niềm tin khi người ta
thành thật, cởi mở, trung thực và đối diện
với người khác bằng toàn bộ sự thật.
Sau đó có cố gắng tìm hiểu mối quan tâm
và cuộc sống của người khác. Đó chính là
quá trình của sự đồng tâm hiệp lực.



Tôi đáp, “Không. Tôi muốn tất cả người của chúng ta tham gia vào công việc di dời. Họ có thể tiếp tục tham gia vào phần việc đóng cửa nhà máy. Có khối việc để cho họ làm: thanh lý máy móc nhà xưởng, thương lượng với những đối tác về việc giải thể v.v. Tôi cũng cần có người giúp tôi tiếp tục tìm kiếm các cơ hội mới cho công nhân, lời nói có cánh mà. Nếu chúng ta thông báo trước với mọi người, tức là chúng ta tin tưởng họ, động viên họ bởi vì họ xứng đáng có được các cơ hội làm việc trong đời và sắp đặt mọi việc đầu vào đấy [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng].

“Tiếp tục đi, nhưng nếu mọi việc đổ bể thì anh phải lấy đầu ra mà chịu nhé.” Ban giám đốc ra điều kiện

Chúng tôi triệu tập toàn bộ công nhân lại. Tôi chính là người đọc một thông báo chỉ mang lại nỗi thất vọng hoang mang cho những người ngồi kín trong phòng họp. Tất cả mọi người đã làm việc hết sức mình để tạo ra một đội ngũ vững mạnh, thế mà bây giờ phải lâm vào cảnh tan đàn xẻ nghé. Tuy vậy, chúng tôi không để cho họ phải buồn phiền lâu. Những cuộc họp nhóm tiếp theo sẽ được tổ chức hai tuần một lần: tôi sẽ cung cấp cho họ những thông tin mới nhất và họ sẽ đặt ra những câu hỏi có liên quan [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Chúng tôi sẽ cố gắng tìm ra các giải pháp tốt nhất cho những vấn đề của mình. Một số gợi ý rằng, công nhân có thể mua lại cả nhà máy để tiếp tục hoạt động. Nhưng khi nhìn lại những con số, chúng tôi thấy giải pháp này không khả thi. Một bộ phận khác trong công ty cần nhà xưởng, trang thiết bị cũng như nhân lực. Chúng tôi bèn thảo ra một bản kiến nghị cho rằng, họ nên chuyển hoạt động của họ sang cơ sở chúng tôi, làm như vậy sẽ tiết kiệm được tiền bạc và không để bộ phận nhân lực phình to [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực].

Ngay từ đầu, quan điểm của tôi là 44 công nhân phải tìm được việc khác sau khi nhà máy đóng cửa. Hiện nay, hiệu suất làm việc của chúng tôi khá cao, chúng tôi đã chuẩn bị trước cho việc giải thể và trừ một số người đến tuổi nghỉ hưu, chúng tôi không để một công

nhân nào lâm vào cảnh khó khăn. Vài tháng tới, khi nhà máy đóng cửa, sẽ không có ai trong số họ chịu cảnh thất nghiệp. Một lợi ích khác là mô hình giải thể nhà máy chúng tôi đã trở thành khuôn mẫu cho những bộ phận khác trong công ty. Thậm chí cả ban giám đốc với tư duy tháp ngà và những quan điểm cứng rắn cũng bắt đầu lấy đó làm bài học để giải quyết mọi việc một cách khác đi.



Con người thật kiên cường và giỏi giang trong việc xử lý những khó khăn và thách thức. Mấu chốt là họ cần có đủ trong tay những thông tin chính xác và mới nhất để họ có thể thay đổi, điều chỉnh. Điểm đáng ngại chính là việc bùng bít thông tin, và đó là lý do tại sao việc quản lý không hiệu quả. Những người trong cuộc không biết rõ cái gì sẽ xảy ra và thường cảm thấy động lực hoặc những quyết định trước đó có cái gì không ổn. Bạn chỉ cần đơn giản mở toang tất cả những bí mật đối với những người có liên quan. Nhưng nếu bạn không làm thế, hãy mở chiếc hộp bí mật bằng cách khác – trong một bầu không khí thiếu tin cậy, ta chỉ thấy những lời buộc tội và ác ý mà thôi.

Sự tin cậy sẽ khơi mở những điều đáng tin cậy. Khi một người tỏ ra đáng tin cậy, cởi mở, thành thật với người khác và cố gắng tìm hiểu mối quan tâm và cuộc sống của người ấy thì quá trình đồng tâm hiệp sức giữa hai người sẽ được thiết lập.

Tôi biết một doanh nghiệp khác buộc phải đóng cửa một nhà máy nằm trong một thị trấn nhỏ. Công nhân không chỉ mất việc mà còn phải chuyển gia đình đi nơi khác và có một lô chuyện phải lo để mọi người an cư lạc nghiệp ở vùng đất mới. Khi cánh báo chí hay tin sẽ có một buổi chia tay vĩnh viễn, họ liền nghĩ ngay rằng mọi việc thật tồi tệ và họ có thể nhân cơ hội này mà khuấy lên những vấn đề xã hội nóng bỏng cũng như mối quan tâm của dư luận. Họ cũng cho rằng cái tin này sẽ được đưa lên trang nhất. Thế là cánh phóng viên kéo đến, nhưng chỉ để phát hiện ra rằng đó là một bữa tiệc tổ chức ở cửa hàng KFC, nơi mọi người nói với nhau những lời

tạm biệt trước khi mỗi người đi mỗi ngả. Không khí buồn vui lẫn lộn nhưng tinh thần ai nấy đều rất tốt. Họ tin tưởng nhau và biết rằng giải pháp của tập thể là thích hợp. Những nguyên tắc đúng đắn được theo sát từ đầu đến cuối. Các giải pháp được xem xét, bao gồm cả đề xuất công nhân mua lại nhà máy, nhưng cuối cùng mọi người đã đi đến kết luận là nhà máy đã lỗi thời và không thể phục hồi được nữa. Những nỗ lực lớn và cả nỗi đau đã giúp mọi người xử lý tốt những vấn đề như tìm việc làm, di chuyển gia đình và tìm trường cho con em họ. Các tổ chức tư vấn và giới thiệu việc làm vào cuộc, thế nên, thay cho những xáo trộn và tuyệt vọng là tinh thần tin tưởng nhìn về tương lai.

Nhân viên có vấn đề

Hãy nghĩ về hệ thống giá trị của người luật sư này. Ông điều hành dựa trên nguyên tắc, giá trị của nhân viên, tầm quan trọng của việc hiểu rõ động lực cá nhân và mong muốn làm một cái gì đó đúng đắn vượt lên trên những biện pháp máy móc thông thường hay những lời phàn nàn chung về một nhân viên có vấn đề. Đọc câu chuyện này bạn sẽ ngưỡng mộ lòng chính trực của ông cũng như sự tôn trọng mà ông dành cho nhân viên cấp dưới.

Tôi là trưởng bộ phận pháp lý của một công ty lớn. Một hôm, giám đốc nhân sự và trưởng một bộ phận đến gặp tôi để nói về một nhân viên yếu kém mà họ định xóa tên khỏi danh sách trả lương. Họ đến văn phòng tôi, mang theo một tập văn bản giấy tờ được chuẩn bị chu đáo kỹ càng, như muốn biến vụ này thành một vụ làm gương cho kẻ khác.

Họ nói nhân viên này thường dùng ngôn ngữ thô lỗ tục tằn nơi làm việc. Chị ta hay nổi nóng với đồng nghiệp. Ngoài ra, còn thể hiện thái độ bất hợp tác, vô lý, nói tóm lại là một “phần tử xấu”. Quan trọng hơn, chị ta hay đi làm trễ, lại kéo dài giờ ăn trưa mà không có lý do.

Tôi đặt ra những câu hỏi đơn giản, “Vậy các vị đã nói chuyện với chị ta chưa? Đã cho chị ta một cơ hội để sửa mình chưa?” Câu trả lời của họ rất thỏa đáng. Rõ ràng là họ đã cố gắng tác động đến nữ nhân viên này nhưng chị ta vẫn chứng nào tật nấy. Họ nói, bản thân chị ta cũng hiểu rằng sớm muộn gì mình cũng bị đuổi việc. Nghe có vẻ như họ đã tiến hành theo một trình tự không chệch vào đâu được, giống như những học sinh gương mẫu hoàn thành tốt bài tập về nhà. Xem ra việc đuổi người đàn bà này, dẫu nó chẳng thú vị gì, là một việc công bằng đút đuôi con nòng nọc.

Tuy vậy, tôi chưa gặp người phụ nữ này và điều đó làm cho tôi không an lòng. Tôi muốn tự mình tìm hiểu thực hư, dẫu rằng tôi tin

tưởng vào nhận định của giám đốc nhân sự và trưởng phòng. Tôi muốn nói chuyện với chị ta, dù có thể đó là một việc làm cẩn thận hơi thừa, để trực tiếp nghe ngóng quan điểm của đương sự. Nói đúng hơn, tôi muốn thử xem chị ta có khả năng kiên chúng tôi vì bị đuổi việc hay không. Tôi cũng muốn tìm hiểu xem tại sao chị ta lại có cách hành xử vô lý đến như vậy [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Chị ta có một công việc tốt như thế kia mà; và tôi đâm thắc mắc, không hiểu có điều gì trong công việc hoặc trong văn hóa công ty cần phải quan tâm hơn không.

Tôi cứ tưởng đầu nhân viên này sẽ tỏ thái độ chống đối, sẽ bác bỏ những lời cáo buộc và có thể đổ lỗi cho môi trường làm việc đã dẫn đến những hành vi như thế. Vì thế tôi rất ngạc nhiên khi chị ta bước vào phòng làm việc theo lời mời của tôi và nói ngay: “Tôi biết tại sao ông gọi tôi đến đây. Ông chuẩn bị cho tôi nghỉ việc chứ gì.”

Sự thẳng thắn của người phụ nữ này khiến tôi không cần phải đề phòng nữa. Tôi giải thích rằng tôi muốn tìm hiểu tại sao chị ta lại có biểu hiện kém như vậy. Tôi nói mình đã nghe nói những điều không hay về hành vi của chị: chửi thề, tính khí nóng nảy, và thường xuyên đi muộn. Chị ta không chối cãi bất cứ một điều gì, chỉ nói một cách đơn giản, “Thật không may điều đó lại đúng là sự thật.”



“Tôi cứ tưởng đầu chị ta sẽ có thái độ chống đối, bác bỏ những lời cáo buộc và có thể đổ lỗi cho môi trường làm việc đã dẫn đến những hành vi của mình. Vì thế tôi rất ngạc nhiên khi thấy chị ta bước vào phòng theo lời mời của tôi và nói ngay: “Tôi biết tại sao ông gọi tôi đến đây. Ông chuẩn bị cho tôi nghỉ việc chứ gì?””

Tôi phải thú thật, người này gây ấn tượng tốt với tôi bởi tính thẳng thắn của mình. Tôi cũng có cảm giác nhẹ nhõm, chị ta không do dự nói ra tất cả những gì mình nghĩ. Chị cũng không viện ra bất cứ một cái cớ biện hộ nào và khẳng định mình yêu thích công việc.

“VẬY, CHỊ LẠI ĂN Ở THẾ NÀO MÀ KHIẾN CHO CẢ TRƯỞNG BỘ PHẬN LẤN NHỮNG NGƯỜI KHÁC ĐỀU ĐI ĐẾN KẾT LUẬN RẰNG CHỊ KHÔNG XỨNG ĐÁNG Ở LẠI, RẰNG HỌ CẦN GẠCH TÊN CHỊ KHỎI SỔ LƯƠNG? TẠI SAO CHỊ LẠI HÀNH XỬ NHƯ VẬY?”

Người đàn bà trả lời bằng cách hỏi lại xem tôi có thực sự quan tâm đến cuộc sống riêng của mình không. Tôi bèn đáp rằng tôi có ý định giúp đỡ chị cải thiện chất lượng công việc, thế là chị reo lên một tiếng mừng rỡ.

Sau đó chị kể lại cho tôi nghe câu chuyện về đời mình. Chị sinh ra và lớn lên trong một gia đình đầm ấm và đầy ắp tình yêu thương, trong đó các thế hệ quan tâm đến nhau. Vì vậy khi có gia đình riêng, chị cảm thấy mình có trách nhiệm với bố chồng, một người góa vợ, quanh năm ốm yếu vì mắc bệnh Alzheimer. Chồng chị dự định gửi cha đẻ vào viện dưỡng lão. Nhưng chị đã đề nghị ông sống ở nhà chị để chị có thể chăm sóc ông trong lúc tuổi già sức yếu. Chồng chị bèn nói rằng, nếu đó là điều chị muốn thì chị sẽ phải chịu trách nhiệm chính và ông già mắc chứng lú lẫn kia sẽ là gánh nặng của chị.

Việc này thật ra lại không đơn giản chút nào.

“TÔI ĐƯA ÔNG VỀ NHÀ NUÔI, HÓA RA MỌI VIỆC TÔI TỆ HƠN TÔI NGHĨ BAN ĐẦU RẤT NHIỀU,” CHỊ NÓI. “ÔNG KHÔNG THỂ CHỦ ĐỘNG ĐI TIÊU ĐI TIỂU ĐƯỢC. TÔI CỨ PHẢI ĐÓNG BỈM VÀ THAY LIÊN TỤC. THƯỜNG THÌ ÔNG CHẴNG NHẬN RA AI VỚI AI, HOẶC CHẴNG BIẾT MÌNH ĐANG Ở ĐÂU. ÔNG BỎ NHÀ ĐI LANG THANG, ĐÔI KHI VÀO LÚC NỬA ĐÊM. CHÚNG TÔI KHÔNG ĐỦ TIỀN TRANG BỊ MỘT HỆ THỐNG AN NINH, THẾ NÊN CHẴNG CÓ ĐÊM NÀO TÔI ĐƯỢC NGỦ NGON GIẤC. SÁNG RA TÔI MẶC QUẦN ÁO CHO ÔNG, CHỜ CÔ Y TÁ ĐẾN ĐỂ CHĂM SÓC ÔNG RỒI MỚI ĐƯỢC ĐI LÀM. TÔI TỰ TAY NẤU BỮA TRƯA CHO ÔNG,

tôi muốn ông ăn ngon miệng vì người bị chứng Alzheimer thường chán ăn hoặc bỏ bữa, điều này càng làm cho họ giảm cân, sức khỏe sa sút hơn. Thỉnh thoảng tôi phải về vào giữa buổi để chăm sóc ông hoặc đi tìm ông nếu ông bỏ nhà đi lang thang.”

Chị cũng bảo tôi rằng việc chăm sóc bố chồng tạo áp lực căng thẳng lên cuộc sống vợ chồng. “Tôi cảm thấy thật sự tồi tệ. Tôi luôn tự nhủ rằng mình sẽ không làm như thế nữa. Ôi trời, tôi đoán mình sắp mất trí đến nơi rồi. Tôi chỉ chực bùng nổ và mệt mỗi ghê gớm. Phải, tôi sẽ chẳng oán trách gì đâu nếu ông có sa thải tôi.”

Sau khi nghe những điều này, tôi không nghĩ đến chuyện cho chị nghỉ việc nữa. Thay vì thế tôi muốn gắn huân chương cho lòng hy sinh cao cả của chị. Bên cạnh đó, tôi muốn có biện pháp kỷ luật những người hồ đồ phán xét chị mà không cố tìm hiểu cái gì đằng sau những hành vi của chị – trong đó có cả tôi.

Thay vì đưa cho chị tờ giấy cho thôi việc, tôi hỏi chuyện chị nhiều hơn để hiểu rõ về những khó khăn của chị. Chị bảo tôi rằng, bất chấp những khó khăn vất vả, chị vẫn giữ ý định chăm sóc bố chồng cho đến khi ông chết. Rằng chị không chịu được cảnh đưa ông vào viện dưỡng lão, một phần cũng vì vợ chồng chị không đủ tiền để gửi ông vào một viện dưỡng lão có chất lượng phục vụ cao.

Suýt nữa công ty tôi đã đối xử tàn nhẫn một người con dâu có tấm lòng hiếu thảo hiếm có như vậy. Tôi thừa nhận với chị rằng, có lẽ chúng tôi không phải là những người chủ lao động đúng nghĩa. “Chị đã làm một việc thật cao quý lớn lao, thế mà chúng tôi lại không đủ nhạy cảm và tinh tế để tìm hiểu xem hoàn cảnh gia đình chị thế nào,” tôi nói.

Tôi hỏi chị xem chúng tôi có thể làm gì để tạo điều kiện để chị vẫn tiếp tục làm việc cho công ty trong khi vẫn chăm sóc được cha già [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng]. Chúng tôi bàn về giải pháp sẽ bố trí cho chị làm việc ở nhà thông qua máy vi tính, máy fax và thảo luận về một thời gian biểu phù hợp với gia cảnh của chị. Tôi rất hài

lòng với buổi trao đổi và chắc chị cũng thế. Cả hai đều cảm thấy vui khi nghĩ đến tương lai làm việc của chị ở công ty.

Chị đồng ý sẽ không trách cứ những người tỏ ra khắt khe vì đã nói xấu chị và chụp mũ cho chị là một nhân viên kém cỏi. Chị hứa sẽ cởi mở hơn với mọi người về những vấn đề chị gặp phải trong gia đình, để họ có thể thông cảm với những gì chị phải chịu đựng. Chúng tôi cũng thống nhất với nhau là chị sẽ không dùng những lời lẽ thô bạo nữa, hoặc không trút nỗi giận dữ và thất vọng của mình với đồng nghiệp.

Về phần mình, chúng tôi cam kết sẽ cung cấp bất cứ phương tiện gì mà chị cần để làm việc ở nhà, trong chừng mực chị hoàn thành nhiệm vụ của mình. Tôi cũng giải thích rõ những nội dung mà tôi và chị vừa đạt được với trưởng phòng của chị và giám đốc nhân sự. Đầu tiên họ tỏ ý bất bình, nhưng rồi họ cũng miễn cưỡng cho chị một cơ hội khác. Họ không nghĩ là chị có thể làm tốt. Nhưng tôi nói: “Cứ tin tôi đi. Mọi việc sẽ ổn thỏa. Tôi có niềm tin vào người phụ nữ này”.

Chúng tôi tạo mọi điều kiện để chị có thời gian ở nhà nhiều hơn để chăm sóc bố chồng, và chị đã giữ lời. Trong thực tế chị hoàn thành mọi việc xuất sắc, tôi nghĩ rằng một phần là vì chị tin tưởng rằng chúng tôi ủng hộ chị và sẵn sàng giúp đỡ chị vượt qua khó khăn.

Giữa chị và tôi bắt đầu một tình bạn bền vững. Chị chia sẻ những ước mơ của mình với tôi và ngày càng tiến bộ trong công việc. Sáu tháng sau cuộc trao đổi đầu tiên giữa chúng tôi, bố chồng chị qua đời, sau đó chị hoàn thành công việc còn tốt hơn nữa. Chị trở thành một trong những nhân viên xuất sắc trong công ty và sáu năm sau chị được tuyển vào làm cho một công ty khác với vị trí trưởng bộ phận.

Quen biết và làm bạn với chị, sau đó quan tâm đến những giá trị mà nhân viên này mang lại cho hai công ty, đối với tôi mà nói, đó là một kinh nghiệm thú vị. Đầu tiên, tôi làm thế là vì, tìm hiểu thông tin hai chiều dường như là cách đúng đắn để xử lý tình huống khó khăn này. Đó là việc làm hợp lý để giải quyết một mâu thuẫn tiềm tàng cần phải tìm hiểu kỹ về đối tượng.

Nếu chúng tôi không gặp nhau, nếu công ty đơn giản cho chị nghỉ việc, chị sẽ kết luận rằng công ty không hề quan tâm đến nhân viên hoặc chúng tôi đuổi việc chị vì những lý do vụn vặt chứ không phải vì chị làm việc không tốt. Chị có thể kiện chúng tôi, hoặc nói không tốt về công ty với những người trong vùng. Thật may, mọi chuyện đều tốt đẹp: một người già yếu được phép sống những tháng cuối cùng của đời mình một cách đàng hoàng trong vòng tay yêu thương của con cháu, một cuộc hôn nhân đang trực trặc được hàn gắn, và một người phụ nữ khẳng định được giá trị của mình trong gia đình cũng như sự nghiệp.



Tôi có cảm tưởng rằng khi người ta cố chứng tỏ mình hiệu quả trong khi xử lý với những con người đang gặp khủng hoảng người ta thường chẳng làm được trò trống gì. Thật dễ dàng tỏ ra mình là người hiệu quả bằng cách nhanh chóng đưa ra một phán quyết, hoặc hành động dựa vào nhận xét của người khác, mà không quan tâm hoặc cố gắng tìm hiểu và đánh giá sự việc trong mối quan hệ của nó với những gì quan trọng nhất. Lắng nghe cũng giống với việc ta bóc một củ hành. Qua rất nhiều những lớp vỏ mới đến cái lõi mềm và xốp. Một khi bạn chạm vào cái lõi ấy, bạn sẽ có sự thay đổi trong nhận thức về sự việc, và sau đó bạn sẽ có hành động tương ứng. Bức tranh mới mẻ và đúng đắn này sẽ tác động đến thái độ của bạn và thường khiến bạn có cảm giác tôn trọng người khác. Bạn sẽ thôi không phán xét họ và một giải pháp thứ ba sẽ đến một cách tự nhiên. Khi hai người có những điểm tương đồng và đáng tin cậy, khi họ nói ra những cảm nghĩ của mình và khi điều họ cảm nhận hòa hợp với kinh nghiệm mà họ đã trải qua, họ sẽ tạo ra một năng lượng lớn giải phóng mình khỏi những định kiến. Nhưng khi có cái gì đó không thích hợp, khi con người ta không thể diễn tả cảm xúc của mình hoặc họ không cảm nhận được cái mà họ thực sự trải qua, thì đấy sẽ mảnh đất tốt cho những hạt giống của sự hoang mang, thất vọng và thiếu tin tưởng nảy mầm và phát triển.

Bill Philfer Tổng giám đốc Cosmo Fine Food

Hãy đọc câu chuyện này để thấy rằng lòng tin tưởng, tính nhân bản và sự giao tiếp cởi mở có sức mạnh biến một thất bại nhân tiên trong kinh doanh thành một thành công rực rỡ trong vòng một năm như thế nào.

“Rõ thật là đường quang không đi lại đâm quàng bụi rậm,” đôi khi tôi tự trách mình như vậy vì đã chấp nhận vị trí giám đốc điều hành ở công ty Cosmo, một doanh nghiệp kinh doanh thực phẩm ở Lexington, bang Kentucky. Tôi đã mua dây tự trói mình khi dẫn thân một nơi đang gặp đầy rẫy khó khăn: kinh doanh thua lỗ, đội ngũ lãnh đạo yếu và thiếu, tương lai không có gì bảo đảm, đường hướng làm ăn không rõ ràng, dịch vụ khách hàng tồi tàn, đội ngũ nhân viên kém năng lực ... tất cả là hậu quả tất yếu dưới sự lãnh đạo yếu kém của ban giám đốc tiền nhiệm. Tuy vậy, khi bình tĩnh lại, tôi nhận thấy, bất chấp tất cả những khó khăn trở ngại đó, tôi có hai cơ sở vững chắc để tin rằng công ty này sẽ thay đổi theo chiều hướng tốt hơn.

Cơ sở thứ nhất là việc chia sẻ tầm nhìn với hai chủ nhân mới của Cosmo là Larry và Bunny Holman [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Họ cũng là chủ của một công ty đã trải qua những khóa đào tạo về lãnh đạo của Stephen R. Covey, Tom Peters, Ken Blanchard và những người khác. Hai người chủ xác định một cách rõ ràng: họ mong muốn Cosmo trở thành khuôn mẫu sống động của những giá trị và nguyên tắc mà họ học được trong chương trình đào tạo lãnh đạo. Họ muốn đem những nguyên lý mới học được vào thực hành. Còn tôi thì muốn giúp họ làm điều đó.

Nguyên tắc thứ nhất mà vợ chồng Holman muốn đưa vào thực hành là nguyên tắc trao quyền hành động. Họ có lòng tin rằng Anne Hopkins giám đốc tài chính và tôi có cùng tầm nhìn và một hệ thống giá trị cho Cosmo. Họ trao quyền hành động cho chúng tôi, thế nên chúng tôi có quyền tự do thực hiện những thay đổi cần thiết. Giờ đây, được sự tín nhiệm và được quyền hành động, tôi và Anne sẽ bắt đầu như thế nào?

Câu trả lời nằm trong cơ sở tin tưởng thứ hai, đó chính là nguồn nhân lực. Thực ra Cosmo có một đội ngũ nhân viên giàu năng lực và có tiềm năng, nhưng họ cũng giống như những đứa trẻ vô thừa nhận, bị đẩy từ nhà này sang nhà khác trong suốt tuổi thơ của mình. Để giúp họ nhận biết về khả năng của mình và đánh thức tiềm năng, chúng tôi phải tạo ra một cơ chế ổn định, bền vững. Để điều này thành hiện thực, chúng tôi phải gây dựng mối quan hệ tin tưởng giữa những con người tài năng ấy. Tôi cần thời gian và tôi chuẩn bị tâm lý phải kiên nhẫn hết mực. Tôi biết rằng thay đổi quan trọng bậc nhất là tạo ra một nền văn hóa mới từ bên trong, và phải bắt đầu từ tôi [Thói quen 1: Luôn chủ động].

Chúng tôi bắt đầu giúp nhân viên nhận ra giá trị của họ, cố gắng không tập trung vào sự vụ mà vào con người. Chúng tôi muốn nhìn nhận mỗi nhân viên như là một cá thể và hiểu rằng họ cũng có cuộc sống riêng của mình [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Ví dụ, chúng tôi tạo điều kiện cho một nhân viên có biểu hiện tốt nhưng đang gặp khó khăn riêng được nghỉ một tuần để giải quyết công việc riêng của anh ta. Kết quả, sau đó người này làm việc rất hăng say, đạt kết quả tốt. Tôi tin rằng nếu bạn biết cách làm cho một người cảm thấy họ có một giá trị nào đó thì họ sẽ tham gia vào công việc tốt hơn và tích cực hơn. Đôi khi, giữa sự thông cảm và sự lợi dụng là một đường biên khá mong manh, nhưng điểm mấu chốt, đó là cái tốt đẹp đáng để cho người ta mạo hiểm. Nó có tác dụng khơi gợi thiện chí đến từ hai phía [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng].



“Tôi dùng lối nói hình ảnh rằng, quá trình cải tạo doanh nghiệp chúng tôi giống như một cái thang dài và chỉ có một cách duy nhất để đi lên là mỗi lúc leo lên từng bậc một.”

Một nguyên tắc khác mà chúng tôi muốn áp dụng vào thực tế là phải luôn chủ động trong kinh doanh, chứ không phải dùng những biện pháp chữa cháy. Chúng tôi cẩn thận xem xét từng nhân viên, vị trí mà người đó nắm giữ và nhận ra rằng có nhiều người làm việc rất tốt nhưng chưa được đãi ngộ đúng mức. Chúng tôi có những tài xế muốn trở thành thợ máy và thợ máy muốn chuyển sang lái xe. Thông qua những cuộc họp mặt tay đôi, chúng tôi nhận ra rằng có rất nhiều người tài năng mà chưa được đánh giá cao và trọng dụng. Một nhân viên được chúng tôi nể trọng nhờ vốn hiểu biết về quá trình chế biến thức ăn bây giờ đã được đưa lên làm thợ nướng bánh bậc cao của Cosmo.

Chúng tôi nói với nhân viên của mình rằng, “Hãy yêu thích việc mình làm; hãy dành cho nó lửa nhiệt tình.” Chúng tôi cũng đề cao các sáng kiến. Tôi nói, “Kể cả khi ý kiến của các bạn có vẻ điên rồ đi nữa, hãy mạnh dạn đề xuất. Hãy nói về nó. Chúng ta không đặt lòng tin vào những lễ thói cũ [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực].

Chúng tôi đã tạo ra không khí làm việc đầy tin tưởng thông qua đường lối quản lý và lãnh đạo cởi mở. Chúng tôi muốn nhân viên biết doanh nghiệp đang ở đâu và nó sẽ đi về đâu. Đó là một quá trình đầy thách thức. Với những dữ liệu hạn chế, chúng tôi trông cậy vào đội ngũ nhân viên, họ sẽ giúp chúng tôi có cái nhìn minh xác hơn về hiện trạng của doanh nghiệp. Cùng với nhân viên trực tiếp thực hiện, các cấp lãnh đạo rà soát lại mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Phản ứng của nhân viên cho biết nhiều người chưa nhận thức rõ về tình hình kinh doanh bất bết của công ty. Nhờ có việc làm này mà tất cả chúng tôi như “mở mắt” ra trước thực trạng. Với những thông tin có được, chúng tôi bắt đầu đánh giá lại xem, với tư cách là một đội, chúng tôi cần đi đến đâu và sẽ đi như thế nào. Tôi dùng lối nói hình ảnh rằng, quá trình cải tạo doanh nghiệp chúng tôi giống như một chiếc thang dài và chỉ có một cách duy nhất để đi lên là mỗi lúc leo lên từng bậc một.

Với tư cách là một đội, năng lượng của chúng tôi giờ đây được tập trung cho những mục tiêu tích cực như tái kiến thiết và gây dựng mối quan hệ với những nhà phân phối chịu những thiệt hại nghiêm trọng dưới sự lãnh đạo của vị giám đốc tiền nhiệm. Chúng tôi cũng tập trung vào dịch vụ khách hàng, những cải tiến đem lại kết quả khá khả quan.

Từ 1 tháng Giêng đến 31 tháng 12 năm 1998, doanh thu của Cosmo tăng 32,2%, lợi nhuận trước thuế tăng 22,1 %, khách hàng hiện hữu tăng 46%. Trong cùng khoảng thời gian này, hàng tồn kho

giảm 15% và lương tăng trung bình 14,5%. Giờ làm của nhân viên giảm 7%, trong khi tỷ lệ lao động so với doanh thu giảm 17,6 %. Trong vòng chưa đầy một năm, chúng tôi giảm mức lỗ 45.000 đô/tháng và bây giờ công việc kinh doanh đã tiến triển tốt.

Những con số thống kê đều rất tuyệt nhưng thành tựu lớn nhất của Cosmo chính là thực tế: chúng tôi đã xây dựng được một đội ngũ vững mạnh làm việc trong một môi trường tin tưởng tích cực, trong đó nhân viên say mê làm việc, với mong muốn phục vụ khách hàng tốt nhất. Chúng tôi tự hào về những thành quả đạt được và sẽ tiếp tục đạt đến một mức độ mới với tư cách là một đội ngũ vững mạnh, trong một bầu không khí làm việc vui vẻ và sáng tạo!

Thật là một niềm vui không gì sánh nổi khi chứng kiến tầm nhìn của Cosmo nay đã thành hiện thực, tôi muốn thấy rằng Cosmo sẽ tiếp tục những bước tiến dài. Nhưng với cam kết của cả đội ngũ bao gồm người chủ, người quản lý và nhân viên, kết quả sẽ còn hứa hẹn hơn nhiều. Phải, khi chúng tôi cùng nhau bước lên từng bậc thang một.



Công tác tuyển chọn thậm chí còn quan trọng hơn công tác huấn luyện. Điều quan trọng nhất trong câu chuyện này là sự tuyển chọn và trao quyền hành động cho những người lãnh đạo xứng đáng và dồi dào năng lực – một người không định nghĩa chiến thắng là đánh bại kẻ khác. Thay vì thế, vị giám đốc này đã chủ động khuyến khích từng nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi doanh nghiệp bằng cả con tim và khối óc của họ, để giải phóng năng lượng tiềm tàng của từng người, trong khi tiến về mục tiêu chung là chinh phục khách hàng.

Thỏa thuận thành công vào phút 89

Hãy theo dõi suy nghĩ của vị tổng giám đốc này trong suốt quá trình thương lượng và đạt đến thỏa thuận. Chú ý đến sự tôn trọng sâu xa mà ông dành cho tất cả những người tham dự và ảnh hưởng của nó đối với khả năng thông cảm và kết nối mọi người của ông.

Tôi là giám đốc điều hành của một công ty đầu tư mạo hiểm nhỏ ở Nhật Bản. Có một công ty đại chúng khá lớn biểu lộ mối quan tâm muốn mua lại công ty chúng tôi. Những người chủ công ty và tôi rất hoan hỉ: một cơ hội lớn, cuối cùng cũng bù đắp lại những công lao khó nhọc của chúng tôi và đảm bảo một tương lai tươi sáng với những khoản lợi lớn.

Khi hai bên bắt đầu ngồi vào bàn thương lượng, tôi cố gắng thật nhiều để thực hành Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau. Làm việc với vị phó chủ tịch của công ty đối tác, tôi cố đánh giá những kết quả mà họ muốn đạt được và nhu cầu của công ty ông. Công ty này vừa thắng được mấy vụ, nên câu hỏi được đặt ra là họ sẵn sàng trả chúng tôi bao nhiêu. Ngoài ra còn vấn đề về sự hỗ trợ của hội đồng quản trị, vì những khoản lời mà họ đạt được trước đây không thỏa mãn kỳ vọng của họ.

Nắm được những thông tin cần thiết, tôi tổ chức một cuộc gặp mặt tất cả những cổ đông của công ty chúng tôi để cố gắng hiểu rõ hơn về nhu cầu của họ. Bao nhiêu tiền là đủ? Ngoài yếu tố tài chính ra, họ còn có những mong muốn gì trong vụ mua bán sáp nhập này? Và như thế nào là một thắng lợi đối với họ.

Một khi cảm thấy mình đã hiểu rõ nhu cầu của cả hai bên, tôi bắt đầu suy nghĩ về những giải pháp có sức hấp dẫn trên bàn thương lượng đối với cả hai phía. Tôi nóng lòng muốn kết hợp những yếu tố dẫn đến trong một thỏa thuận hai bên cùng có lợi, vì thế tôi cố gắng thoát ra khỏi lối mòn trong tư duy hơn thua thông thường.

Bạn có thể hình dung nỗi thất vọng của tôi lớn như thế nào khi vị chủ tịch của công ty kia cho biết công ty ông sẽ không theo đuổi vụ mua bán này nữa. Ông bảo tôi rằng áp lực từ hội đồng quản trị và các cổ đông quá lớn để tiến hành vụ mua bán sáp nhập lần này.

Tôi thất vọng nhưng quyết không bỏ cuộc. Tôi đã đi đến chỗ tin tưởng tuyệt đối vào tính hiệu quả của 7 Thói Quen, rằng nếu thực hành đúng, nó sẽ đem lại những kết quả mong muốn trong công việc. Tôi quyết định tiếp tục thực hành Thói quen 5 và xem nó sẽ mang lại điều gì cho chúng tôi. Thế là tôi bắt đầu bằng cố gắng miêu tả lại vị thế của vị chủ tịch kia một cách rõ ràng hơn là ông ấy tự nói về mình. “Để xem tôi có hiểu rõ về tình hình của ông không nhé,” tôi nói rồi tóm tắt lại những vụ thầu tóm mà công ty ông đã thực hiện và những trở ngại mà họ đã vượt qua để đạt được những kết quả quan trọng nhất. Tôi cũng nói về những áp lực mà ông phải chịu đựng từ hội đồng quản trị và cổ đông và những bằng chứng chứng tỏ những mối lo lắng này là có cơ sở. Sau đó tôi chuyển sang nói về nguồn kinh phí có hạn so với số tiền họ cần để mua lại công ty chúng tôi. Rồi tôi hỏi, “Tôi hiểu như thế có đúng không ạ?” Ông đáp, “Đúng, đó chính là hoàn cảnh hiện thời của chúng tôi.”

Câu trả lời của tôi là: “Thật không may. Chúng tôi hy vọng là chúng ta có thể đạt được một thỏa thuận có lợi cho cả hai bên. Dựa trên những hiểu biết của chúng tôi về hoàn cảnh của các vị, chúng tôi muốn đưa ra một số đề nghị mà chúng tôi cảm thấy sẽ có lợi lớn cho bên các ông. Nhưng bởi vì ông nói rằng cuộc mua bán không thể tiến hành, chúng tôi đồng ý với nhận định của ông và sẽ tìm những cách khác để hai công ty chúng ta tiếp tục hợp tác với nhau trong tương lai.”

Vị chủ tịch công ty đắm chiêu suy nghĩ: nếu chúng tôi nắm đến chân tơ kẽ tóc về tình hình của ông – như bản tóm tắt của tôi đã cho thấy điều đó – thì sao chúng tôi vẫn nghĩ là có thể tiến hành

một thỏa thuận được? Ông ngả người ra sau ghế và nói: “Hãy cho tôi biết về những đề nghị của bên các ông”. Chúng tôi trao đổi thêm 6 tiếng đồng hồ nữa. Cuối cùng ông nói đại khái thế này: “Chúng tôi muốn thực hiện vụ mua bán này. Để tôi quay về gặp hội đồng quản trị một lần nữa”.

Tôi tin rằng sở dĩ thỏa thuận này thành công là do tôi bỏ công tìm hiểu kỹ càng về đối phương – bằng cách sử dụng thuần thực Thói quen 5 – cả trước và trong quá trình đàm phán quan trọng. Tôi không có ý định phải đạt đến một thỏa thuận bằng mọi giá; đó không phải là một kết quả đôi bên cùng có lợi và cũng không phải là một thỏa thuận tốt.

Kết quả, tất cả những cổ đông của công ty tôi đều trở nên giàu có. Điều cũng quan trọng như thế là chúng tôi đã tạo ra một tổ chức vững mạnh hơn trong thị trường và tạo ra nhiều công ăn việc làm trong xã hội.



Hiệu quả của sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau thật đáng kinh ngạc. Khi người ta trở nên cởi mở hơn thì họ sẽ bớt phòng bị và có xu hướng sáng tạo, linh hoạt hơn. Sự ràng buộc nảy sinh từ mối quan hệ đó sẽ vượt qua những rào cản giữa các bên tham gia. Nó bắt đầu bằng việc, một người sẵn lòng chịu tổn thương, chịu tác động để hiểu người kia rõ hơn. Chính sự khiêm nhường này có tác dụng xoa dịu quan điểm của đối phương, và khi điều đó xảy ra nó thường khiến cho các bên trở nên cởi mở hơn và tiếp theo sẽ là sự đồng tâm nhất trí.

Tìm giải pháp thứ ba

Đây là một câu chuyện hết sức đẹp đẽ về bản chất con người, với cả ưu điểm lẫn khuyết điểm. Tôi có một gợi ý, khi đọc câu chuyện này bạn hãy quan tâm đến cách mà người quản lý đã hành xử với lòng chính trực và can đảm, hãy chú ý đến khoảng cách giữa kích thích và phản ứng và việc nó đã trở thành cội nguồn của mọi vấn đề xảy ra như thế nào.

Tôi là một quản lý cao cấp trong một công ty sản xuất hạng trung, và là một luật sư công ty. Cách đây vài năm, trước khi tôi vào làm việc ở đây, công ty tôi có ký hợp đồng mua một thiết bị dùng trong công nghiệp có độ chính xác cao và quy mô lớn, giá trị hợp đồng lên tới gần 5 triệu đô. Đó là một hợp đồng thiệt hại cho bên mua và lợi cho bên bán.

Về cơ bản, theo những điều khoản thể hiện trên hợp đồng, nếu thiết bị với độ chính xác cao này bị hỏng hóc hoặc không thể vận hành đúng cách thì chỉ chúng tôi là kẻ chịu thiệt thòi.

Nhà sản xuất không có trách nhiệm pháp lý về những sai sót ấy. Bạn hãy nhớ rằng nếu cái máy đó hỏng hóc, thì thật là tai họa cho công ty chúng tôi – không thể giao hàng đúng hạn, mất sản phẩm, hàng chục ngàn đô nằm chết cứng trong đống nguyên liệu thô và phải mất rất nhiều công sức tiền của để nhà máy vận hành như bình thường.

Và tất nhiên đó chính là những gì đã xảy ra.

Cái máy, được coi là sẽ vận hành với độ chính xác của đồng hồ Thụy Sĩ, lại không thể hoạt động đúng cách. Nó quả là một trái chanh khổng lồ ngốn mất nhiều triệu đô và làm “chua” bộ máy hoạt động của chúng tôi. Nó gặp hết sự cố này đến trục trặc khác, khiến cho việc sản xuất bị ngưng trệ, dẫn đến việc chúng tôi bị mất đi nhiều hợp đồng kinh doanh. Tệ hại hơn cả, công ty chúng tôi đã

trả trọn gói cho nhà sản xuất ra cái máy chết tiệt này trong khi họ chẳng mấy may có trách nhiệm với sản phẩm có lỗi của mình.

Lẽ tự nhiên, công ty tôi phải cầu viện đến những biện pháp pháp lý và tôi là người đứng đầu đội quân này.

Mọi việc diễn biến rất nhanh và theo chiều hướng xấu. Bên bán có nhiều vị luật sư sừng sỏ, họ cũng tập hợp thành cả một đội quân hùng hậu không kém. Họ phớt lờ yêu cầu của chúng tôi, rằng họ phải mang máy về sửa hoặc lấy lại máy và hoàn tiền cho chúng tôi.

Để đảm bảo quyền lợi của mình, chúng tôi thuê một luật sư nổi tiếng về tài tranh biện trước tòa và người này lại thuê các chuyên gia tiến hành cả một cuộc điều tra công phu. Ông đe dọa sẽ khởi kiện nhà sản xuất vì tội gian lận, trên cơ sở lý luận rằng họ đã xuyên tạc về tính năng cũng như tác dụng của cái máy. Chúng tôi tin là họ biết ngay từ đầu rằng cái máy có khiếm khuyết ngay từ khâu thiết kế.

Nhưng họ coi lời đe dọa của chúng tôi nhẹ như lông hồng.

Trong khi ấy ở nhà máy, đơn hàng chất đống lên, công nhân buộc phải nghỉ việc tạm thời, doanh thu rơi tự do. Mọi người đều trong tâm trạng lo lắng. Chúng tôi biết rằng nếu khởi kiện nhà sản xuất, họ sẽ không tiến hành sửa chữa cái máy đâu. Đồng thời việc kiện tụng sẽ ngốn đi của chúng tôi cả một gia tài, đó là chưa kể phải mất ít nhất 6 tháng để thay thế máy móc và hoạt động trở lại.

Chúng tôi đề nghị một cuộc họp cuối cùng với bên bán, hy vọng sẽ tìm ra giải pháp. Đó là một cuộc đối đầu điển hình giữa cánh luật sư với nhau. Và chẳng dẫn đến đâu cả. Tôi về nhà, vô cùng giận dữ và thất vọng. Tôi không thể tin là nhà sản xuất lại vô trách nhiệm trước sản phẩm có lỗi của mình như vậy.

Tất nhiên tôi có cả một phần đời tươi đẹp chỉ để giải quyết những tình huống khó khăn như thế. Tôi đã được huấn luyện để làm sao

cho mình thắng người thua. Vấn đề là ở chỗ, hầu như không có người thắng, kẻ thua trong những tình huống như thế này. Chúng tôi chỉ lao vào đánh nhau toi tã, để rồi ai về nhà nấy với những vết thương chí mạng.

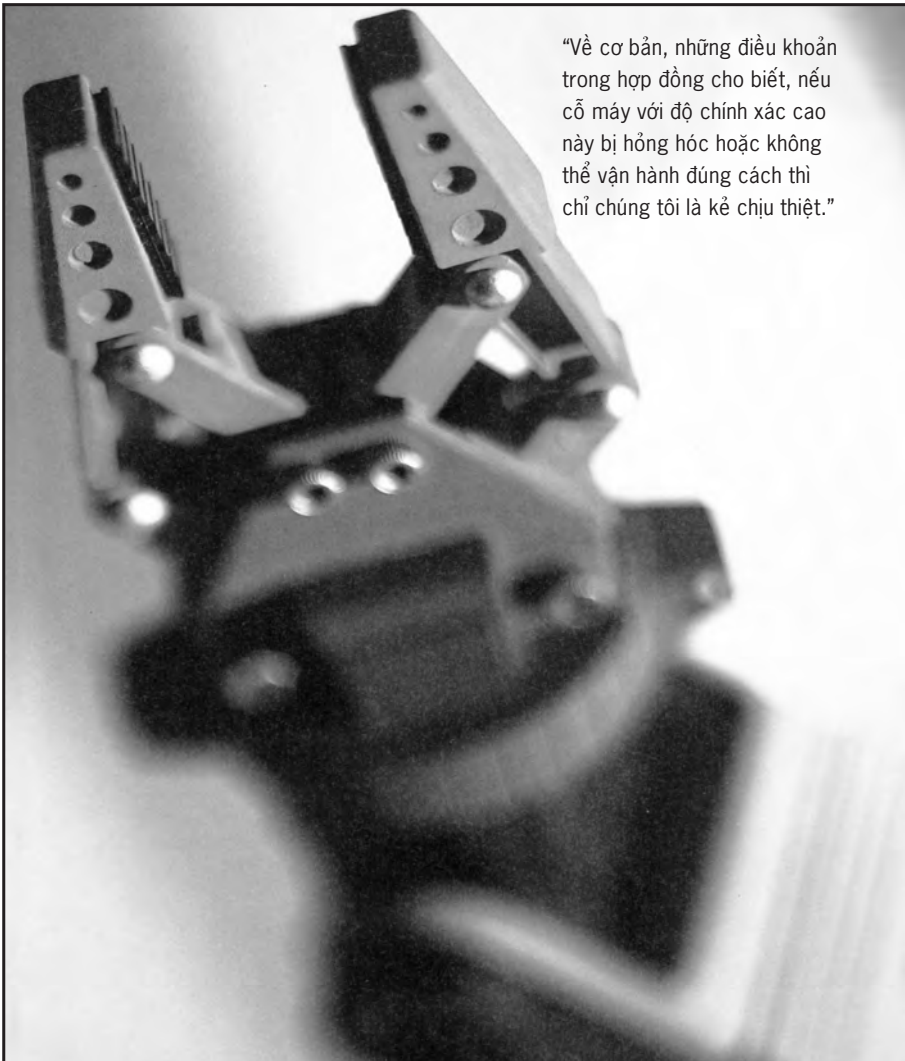
Khi đã nguôi giận, tôi quyết định dẹp tính hiếu thắng và khao khát trả thù của một luật sư trong tôi sang một bên. Tôi cố tập trung nghĩ cách giải quyết vấn đề của chúng tôi. Tôi tin vào cái gọi là “khoảng cách giữa kích thích và phản ứng”.

Tôi triệu tập một cuộc họp với những người của mình, đó là thư ký của tôi và những người hiểu rõ chuyện gì đang diễn ra. Tôi muốn nghe những ý kiến của họ xung quanh vấn đề này. Tôi thực sự muốn hiểu và nhìn sự việc dưới con mắt của bên bán [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Tôi muốn chắc chắn rằng tất cả chúng tôi đều suy nghĩ một cách tử tế. Sau đó tôi bắt đầu động não, tìm ra cách phản ứng thích hợp cho những vấn đề có thật mà chúng tôi đang phải đối mặt. Chúng tôi dành thời gian để quyết định xem phản ứng nào là có lợi cho công ty nhất.

Gạt cái tôi và cảm xúc sang một bên, chúng tôi thống nhất với nhau bản danh sách những mục tiêu cần đạt được trong vụ này như sau:

- Sản phẩm đầu ra của công ty phải được duy trì và cải thiện về cơ bản
- Chúng tôi không muốn tốn kém hàng triệu đô cho phí tổn kiện tụng tranh chấp trước tòa
- Chúng tôi cần gây dựng mối quan hệ hai bên cùng có lợi với một nhà sản xuất, vì sự phát triển trong tương lai, cũng như việc phát triển và mở rộng dòng sản phẩm hiện tại.
- Chúng tôi cần một khoản đền bù cho những mất mát, hệ quả của việc chiếc máy do họ sản xuất mắc lỗi.

Những người dự họp nhìn vào bản danh sách và đi đến kết luận rằng, chỉ có một mục tiêu trong bốn mục tiêu trên là có thể đạt được thông qua vụ kiện, tất nhiên là với rất nhiều phí tổn. Trong khi đó, ba mục tiêu khác quan trọng hơn nhiều sẽ bị hủy hoại qua quá trình kiện tụng. Chúng tôi cũng thừa nhận rằng chúng tôi đã để cho tính hiếu thắng làm mờ mắt mà không thấy được điều tốt nhất cho công ty. Bây giờ đã rõ ràng, việc hơn thua chẳng có gì quan trọng so với việc đưa nhà máy vào sản xuất.



“Về cơ bản, những điều khoản trong hợp đồng cho biết, nếu cỗ máy với độ chính xác cao này bị hỏng hóc hoặc không thể vận hành đúng cách thì chỉ chúng tôi là kẻ chịu thiệt.”

Với mục tiêu xác định rõ ràng như thế, chúng tôi nghĩ cách đạt được nó. Đầu tiên chúng tôi quyết định sẽ tháo ngòi cho những giận dữ và cảm xúc tiêu cực [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Để xây dựng mối quan hệ với nhà sản xuất, chúng tôi sẽ ở tư thế đối thoại và phối hợp với họ để đạt được mục tiêu, thay vì đối đầu [Thói quen 1: Luôn chủ động].

Sau khi đọc lại tất cả các văn bản, giấy tờ chuẩn bị cho vụ kiện, tôi bắt đầu hiểu ra rằng, trong khi họ hành xử có vẻ rất vô lý theo góc nhìn của chúng tôi, thì chắc chắn nó lại rất hợp lý với những áp lực bên trong và bên ngoài của họ. Với những thông tin tôi biết được về bên bán, và sau khi ghép lại các mảnh với nhau, tôi có thể đi đến một giả thuyết giải thích tại sao họ có thái độ không hợp tác với chúng tôi trong việc giải quyết vấn đề này.

Để xác nhận lại giả thuyết của mình, tôi gọi điện thoại cho vị chủ tịch công ty bên bán yêu cầu một cuộc gặp mặt không chính thức. Tôi không chắc là ông ta có đồng ý không. Con người này cứng cỏi, thông minh và lão luyện trên thương trường. Ông ta thường chứng tỏ vai trò lấn át trong những cuộc họp trước đây với chúng tôi.

Qua điện thoại, tôi nói rằng tôi nghĩ chúng tôi đã có cách tiếp cận sai. Tôi bảo ông là tôi muốn hiểu về tình hình của công ty ông cận kề hơn. Đầu tiên ông tỏ ra thủ thế, lạnh lùng nói rằng công ty ông vẫn giữ vững lập trường cũ. Nhưng khi tôi giải thích rõ ràng, tôi chỉ muốn hiểu rõ về vị trí của ông thôi thì ông miễn cưỡng đồng ý gặp tôi trong một bữa ăn tối.

Vào cuối cuộc nói chuyện qua điện thoại, khi vị chủ tịch công ty tỏ ra thư giãn hơn một chút, tôi có cảm nhận rằng ông bắt đầu tin tưởng tôi. Ông cho tôi biết vài thông tin giúp tôi hiểu tại sao thoát đầu công ty ông khẳng khẳng chống lại đề nghị từ phía chúng tôi. Thông tin này vô cùng quý giá, giúp tôi đưa ra giải pháp thứ ba để “tháo ngòi” cho xung đột giữa hai bên.

Đến với cuộc gặp mặt, tôi hy vọng rằng sự thẳng thắn của bên bán sẽ là một dấu hiệu tốt. Và tôi sẽ cố gắng tìm hiểu quan điểm từ phía họ. Khi chúng tôi ngồi xuống bàn ăn trong nhà hàng, ông bắt đầu nói như thể tôi đồng ý rút lại tất cả những yêu cầu trước đây. Tôi ngồi nghe mà giận sôi lên, chỉ muốn phản ứng thật mạnh mẽ; vì thái độ của ông, một lần nữa, đã phá hủy tất cả thiện chí về phía chúng tôi; nhưng tôi cố trấn tĩnh lại. Mặc dù phải cố gắng rất nhiều, nhưng tôi đã đặt ra những câu hỏi về mục tiêu của công ty ông và những khát vọng của riêng ông. Sau đó tôi chia sẻ quan điểm của cá nhân tôi về vấn đề của công ty tôi.

Tôi thận trọng trình bày – cố làm sao cho lời lẽ của mình không mang tính đổ lỗi hay quy kết – về những vấn đề nghiêm trọng của công ty, những gánh nặng tài chính mà công ty tôi phải gánh chịu, vì cái máy mà công ty ông bán cho chúng tôi không hoạt động. Tôi cố gắng không công kích ông. Với thái độ nghiêm túc và chân thành, tôi giải thích rằng chúng tôi chịu áp lực lớn từ phía cổ đông và những lời than phiền của khách hàng. Tôi thừa nhận, chính những áp lực này đã đổ dầu vào lửa, khiến chúng tôi có thái độ đối đầu trong những cuộc đàm phán lần trước.

Tôi đề nghị ông hãy chấp nhận lời xin lỗi của tôi, nhân danh công ty, về cái cách xử lý những bất đồng giữa hai bên từ trước đến nay. Ông cũng đáp lại với lời xin lỗi về phần mình. Tôi cảm thấy, cuối cùng chúng tôi cũng đã có một bước tiến.

Sau đó, tôi nói rằng tôi thành thật tin công ty ông sẽ làm hết khả năng của mình trong việc đưa ra một giải pháp cho việc chiếc máy hoạt động không tốt và rằng sau khi đã nghe ngóng và nghiên cứu kỹ càng, với tư cách là doanh nghiệp có uy tín trên thương trường, họ sẽ làm những việc cần làm. Tôi tỏ ra rất chân thành trong những chia sẻ của mình và khi tôi làm thế, căng thẳng giữa chúng tôi dần dần tan biến, thay vào đó là bầu không khí mới mẻ trên tinh thần hợp tác. Chúng tôi bắt đầu tin tưởng lẫn nhau.

Sau đó, tôi trình bày những cơ sở cho giải pháp thứ ba về những bất đồng giữa chúng tôi – cái mà tôi cho là một giải pháp đôi bên cùng có lợi. Tôi chia sẻ kế hoạch của công ty chúng tôi và những hy vọng trong tương lai. Tôi đã làm hết sức mình để ông hiểu khía cạnh nhân văn trong ngành kinh doanh của chúng tôi, đội ngũ của chúng tôi là những người như thế nào, và chúng tôi mơ ước điều gì trong nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ.

Tôi chắc bạn cũng đoán rằng tôi chia sẻ với ông về mục tiêu của chúng tôi, trong đó có cả mối quan hệ hòa hợp, bền vững với một đối tác sản xuất các thiết bị chuyên dụng. Tôi giải thích rằng, để phát triển những dự án kinh doanh, chúng tôi cần phải chi hàng chục triệu đô để mua thiết bị, máy móc trong vòng ba năm tới.

Không cần phải nói thêm, thông tin này như một thỏi nam châm thu hút sự chú ý của người nghe.

Trong khi nói rõ hơn về tầm nhìn của công ty mình, tôi giải thích cái cách mà công ty ông có thể đóng vai trò tích cực hơn với tư cách là bạn hàng. Dần dần ông cũng tỏ ra cởi mở hơn, chính miệng ông nói ra rằng công ty ông cũng có lỗi trong chuyện này. Ông nhấn mạnh, họ có một dòng sản phẩm hoàn hảo, dù đúng là cái máy mà chúng tôi mua thì có khiếm khuyết thật, và rằng ông đặc biệt quan tâm đến tiềm năng phát triển của chúng tôi.

Ông xác định, công ty ông muốn trở thành một phần trong tương lai của chúng tôi. Thế là tôi bèn mách nước: các ông có thể làm thế bằng cách trở thành đối tác lâu dài của chúng tôi.

Trong khi ánh mắt của ông nhìn tôi mỗi lúc một chăm chú hơn thì giọng nói và nét mặt của tôi cũng trở nên xác tín hơn: “Hãy hình dung 18 tháng sau, công ty tôi sẽ dành ra 5 triệu đô nữa để mua thêm các trang thiết bị do công ty ông cung cấp. Hãy tưởng tượng, vài tháng sau, công ty tôi sẽ trở thành một khách hàng trung thành và tin cậy vào công ty ông trong những bước phát triển và mở rộng của mình. Chúng tôi coi công ty ông như

chuyên gia hàng đầu về thiết kế, sẽ thực hiện những bước đột phá về công nghệ trong ngành. Ông có thể mời tượng cảnh các khách hàng khác, noi gương chúng tôi cũng tìm đến các ông để mua sản phẩm và dịch vụ”.

Rồi tôi nói thêm về dĩ dỏm: “Và tôi có thể hình dung trong đầu cảnh ông mời tôi đi đánh gôn với ông vào một ngày đẹp trời nào đó”.

Bất thành linh, chúng tôi có những cảm giác và cử chỉ như thể chúng tôi là bạn cũ lâu đời, là những đối tác làm ăn chứ không phải là đối thủ. Chúng tôi nói về những thiết bị nào đó mà chúng tôi cần, về dịch vụ mà chúng tôi có thể cung cấp. Và chúng tôi ghi chép lại những gợi ý này trên những chiếc khăn ăn.

Nhưng tôi không dừng lại ở đó. Bây giờ khi đã có sự tin tưởng của ông, tôi lại có một đề nghị khác.

“Đây là những điều tôi mong muốn từ các ông như là một bước để tạo dựng mối quan hệ hợp tác lâu dài: tôi muốn ông cử sang bên tôi những người tốt nhất, làm sao cho cái máy hoạt động ở mức độ chấp nhận được, giúp chúng tôi vượt qua thời điểm khó khăn này. Bên ông cũng cần giúp chúng tôi giảm thiểu khoảng thời gian chết của máy móc, và cung cấp những dịch vụ này mà không tính phí. Tôi muốn ông đồng ý rằng, chúng tôi không phải trả thêm bất cứ khoản tiền nào cho những thiết bị mà chúng tôi đã mua. Tuy vậy, chúng tôi sẽ trả toàn bộ tiền cho những thiết bị mới mà chúng tôi sẽ đặt hàng – trừ đi số nguyên liệu thô bị hỏng vì sự cố hỏng hóc vừa rồi. Cuối cùng, chúng tôi cam kết sẽ dùng toàn bộ số tiền mua thiết bị lên tới 5 triệu đô để mua sản phẩm của ông trong vòng 18 tháng tới.”

Khi chúng tôi dùng bữa xong thì cũng là lúc hai bên đạt được một số thỏa thuận. Và khi rời khỏi nhà hàng, chúng tôi có thể xoa tay hài lòng với một cuộc nói chuyện tốt đẹp.

Công ty tôi đồng ý với một thỏa thuận như vậy, với những lý do xác đáng. Thỏa thuận đảm bảo rằng chúng tôi có thể lấy lại những thiệt hại, mất mát, trở về với nhịp độ sản xuất bình thường, sửa chữa được cái máy hỏng mà không tốn đồng nào. Nó cũng bảo đảm cho những mong muốn trong tương lai của chúng tôi và tránh được khoản phí tổn khổng lồ trong kiện tụng. Bên cạnh đó, nó cũng là một thỏa thuận có lợi cho bên bán.

Sau đó, tôi gọi điện thoại cho vị luật sư tố tụng mà chúng tôi đã thuê và nói cho ông biết về thỏa thuận của chúng tôi, ông rất lấy làm kinh ngạc. Ông viết thư cho tôi nói rằng, thỏa thuận mà chúng tôi đạt được tốt hơn 100% so với một chiến thắng ở tòa. Điều mà chúng tôi đạt được còn nhiều hơn tất cả những gì mà một bồi thẩm đoàn có thể cho chúng tôi.

Một thỏa thuận hai bên cùng có lợi hóa ra là một cái gì thật hoàn hảo và những gì diễn ra sau đó rất tốt đẹp.

Về phía chúng tôi, những thiết bị mà chúng tôi mua sau này của nhà sản xuất không có một trục trặc nào. Cái máy bị hỏng thì được họ thường xuyên sửa chữa bảo dưỡng cho đến khi nó được thay thế bằng cái mới.

Về phần mình, nhà sản xuất gây dựng được mối quan hệ lâu dài chân thành với một bạn hàng có thể ký kết với họ những hợp đồng trị giá nhiều triệu đô.

Với tư cách là nhà thương lượng, bạn được dạy rằng không bao giờ được để hở sườn, tức là để lộ điểm yếu của mình trước đối phương. Bạn phải chơi giống như một con bạc thứ thiệt. Bạn phải dùng mách lới. Phải lừa bịp. Phải giỏi giả vờ. Phải đi đêm. Phải tung hỏa mù và di chuyển sao cho đối phương không hề hay biết. Tất cả những mách lới, thủ đoạn này đều xuất phát từ một thực tế đơn giản, đó là sự thiếu tin tưởng giữa hai bên trên bàn thương lượng. Người thắng, nếu có, thực ra cũng chỉ được một mẩu nhỏ của chiếc bánh đã bị giành giật cho tan nát. Một giải pháp thắng lợi

trên bàn đàm phán, ngược lại, được gây dựng trên cơ sở lòng tin, trong đó mỗi bên thành thật tìm hiểu lẫn nhau. Điều này là cả một nghệ thuật, cần đến lòng kiên nhẫn và sự can đảm.

Điều quan trọng trong giải quyết những bất đồng – và cũng là vẻ đẹp của nó – đó là mỗi cá nhân đều được trao cho một cơ hội ngang bằng để đặt lòng tin vào nhau. Bạn không thể mà cũng không nên làm trò ảo thuật hoặc lôi kéo thao túng đối phương. Bạn phải có những nguyên tắc mạnh mẽ và điều quan trọng nhất, bản thân bạn phải là một người trung hậu và thành thực.

Nó cũng đòi hỏi bạn phải vượt lên thói đa nghi. Tôi tin rằng hầu hết mọi người, bất kể kinh nghiệm bản thân hay những khóa đào tạo mà họ trải qua, nếu có cơ hội được nói thẳng nói thật và tin tưởng người khác, họ sẽ nắm lấy cơ hội đó và hành động với một mức độ chính trực cao.



Câu chuyện đưa ra một bản miêu tả tỉ mỉ về cả chiều rộng và bề sâu của vấn đề; thử hỏi bạn có thể hình dung ra cách nào khác để đạt được một giải pháp thấu tình đạt lý như vậy không? Ai là người có thể gạt bỏ mọi nghi ngờ và nói, “Tôi tin rằng hầu hết mọi người, bất kể kinh nghiệm bản thân và những khóa đào tạo mà họ trải qua, nếu có cơ hội được nói thẳng nói thật và tin tưởng người khác thì họ sẽ nắm lấy cơ hội đó và hành động với một mức độ chính trực cao”? Làm được như vậy phải có tấm lòng, cách tư duy và tâm hồn của một người thực sự lấy nguyên tắc làm trọng tâm và nhờ vậy mà đạt được sự ung dung tự tại từ bên trong. Động lực mới mẻ để làm nên một sự khác biệt chính là việc bỏ thời gian, nỗ lực và công sức cần thiết để tạo dựng một mối quan hệ chân thực giữa người với người. Tất cả đều xuất phát từ mối quan hệ này. Người ta ai cũng sẵn lòng nói câu xin lỗi, sẵn lòng nghe người khác một cách chân thành, sẵn lòng thể hiện lòng can đảm, sẵn lòng tạo ra những cơ hội mới – tất cả những khả năng này đều nằm trong chính con người chúng ta và sẽ thức dậy khi có một ai đó truyền cho ta cảm hứng, một ai đó “kích hoạt” cho những nguyên tắc đã được chứng minh là đúng đắn này.

LÃNH ĐẠO CÁC TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

- COLIN HALL, CHỦ TỊCH CÔNG TY WOOLTRU, NAM PHI
- DOUG CONANT, CHỦ TỊCH NABISCO U.S. FOODS GROUP
- PETE BEAUDRAULT, SÁNG LẬP HARD ROCK CAFE
- CHRIS TURNER, XEROX BUSINESS SERVICES
- JACK LITTLE, CHỦ TỊCH VÀ GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH HÃNG DẦU SHELL
- MICHAEL BASSIS, CHỦ TỊCH TRƯỜNG ĐẠI HỌC OLIVET
- WOOD DICKINSON, TỔNG GIÁM ĐỐC CỤM RẠP CHIẾU PHIM DICKINSON
- JOHN NOEL, TỔNG GIÁM ĐỐC TẬP ĐOÀN NOEL

Colin Hall Chủ tịch công ty Wooltru, Nam Phi

Câu chuyện được Colin kể lại trong một hội nghị chuyên đề của Công ty Franklin Covey và là một trong những câu chuyện có sức lan truyền cảm hứng nhất và khiến người nghe say mê nhất. Câu chuyện sâu sắc này gần như khiến người nghe bị mê hoặc trước ý thức nhân văn của nó mà đem lòng kính trọng và biết ơn người kể suốt vài giờ sau, vài ngày sau và thậm chí vài tuần sau. Sau khi đọc xong câu chuyện này, bạn cũng sẽ nhận ra rằng yếu tố quan trọng nhất đối với con người chính là cuộc đấu tranh nội tâm của một tâm hồn chân thực luôn tự vấn bản thân để có thể giải quyết mọi việc một cách đúng đắn và tôn trọng nguyên tắc.

Tôi ra đời ngay vào thời điểm bắt đầu Thế chiến thứ hai, trong một gia đình Nam Phi khá giả và là người da trắng. Không khí trong gia đình tôi khá tự do, cởi mở, đầy tình yêu thương, tóm lại là một nơi tuyệt vời để một đứa trẻ lớn lên. Cha mẹ dành cho tôi một tình yêu thương vô điều kiện, bất chấp một sự thật rằng tôi không được như họ kỳ vọng. Tôi không làm tất cả những việc được cho là nên làm. Nhiều khi cha mẹ không thích những việc làm của tôi đâu, nhưng tình thương của hai người dành cho tôi không vì thế mà vơi cạn.

Tôi từng theo học ở 13 trường công; là những trường dành cho người da trắng có chất lượng tốt hơn hẳn trường công dành cho người da đen. Đó là nơi giúp người ta chuẩn bị tốt hơn cho tương lai. Chúng tôi được thụ hưởng những điều tốt nhất. Nhưng cái gì cũng có hai mặt của nó. Khi tự nhiên có được những gì tốt nhất, chúng tôi nhiễm phải thói quen ganh đua trong trò chơi “mạnh thì thắng”, trong cạnh tranh và phân biệt chủng tộc. Chẳng bao lâu sau, tôi khám phá ra rằng cuộc đời

với tôi là một sự giành giật, nếu tôi không giật được cái gì cho mình thì sẽ có người khác làm điều ấy cho họ. Thế là tôi bắt đầu cuộc chiến giành giật. Tôi bắt đầu cần mẫn leo lên những bậc thang ở các công ty lớn và tôi thành công. Tôi định nghĩa thành công đúng như cánh luật sư vẫn nghĩ, có nghĩa là được làm vua thua làm giặc. Với quan điểm này trong đầu, tôi bước vào kinh doanh. Tôi vào làm cho một công ty kinh doanh bia tên là South African Breweries; theo tiêu chuẩn của Nam Phi, đó là một công ty đại gia và hùng mạnh. Không một mảy, tôi miệt mài leo lên những bậc thang thẳng tiến dựa trên nguyên lý thắng-thua, được-mất. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên bởi vì cái thế giới mà tôi đang sống là thế giới của được-mất. Nam Phi là một đất nước của được hoặc mất. Thương trường là chiến trường chỉ có thắng hoặc thua. Kinh doanh là cuộc chơi mà nếu không được thì bạn sẽ mất.

Trong vòng 20 năm làm việc ở công ty, tôi vươn lên từ vị trí người ủ bia ban đêm đến vị trí giám đốc phụ trách khách hàng và chuỗi khách sạn của tập đoàn này. Câu chuyện về tôi ly kỳ như một truyện cổ tích thời hiện đại. Tôi ngồi vào ghế giám đốc vào năm 30 tuổi và điều đó có thể coi như một kỳ tích. Tôi cảm thấy vô cùng mãn nguyện, một phần cũng bởi vì trong tôi không hề có cảm giác áy náy hay lẩn tránh khi đè bẹp hoặc lấn át người khác. Nếu tôi có thể miêu tả kinh nghiệm này bằng một cách khác, tôi thực sự có thể hoàn thành một luận án tiến sĩ về quyền lực – đó là một sức mạnh nguyên thủy, trần trụi không biết thương xót là gì. Nó có sức mạnh không chỉ trên thương trường, với các đối thủ cạnh tranh, mà còn có sức mạnh với những thanh niên mặc đồ vest đi dọc hành lang trong các công sở, với những người phụ tá cho tôi. Và nó là một kinh nghiệm dễ sợ, khiếp cái sức mạnh ấy!

Nhưng rồi tất cả đã thay đổi vào một buổi tối tôi đi làm về và chơi trò “mạnh thì thắng” với đứa con trai chín tuổi của tôi.

“Tôi thực sự có thể viết được một luận án tiến sĩ về quyền lực – đó là một sức mạnh nguyên thủy, trần trụi không biết thương xót... Nhưng rồi tất cả đã thay đổi vào một buổi tối tôi đi làm về và chơi trò “mạnh thì thắng” với đứa con trai chín tuổi của tôi.”



Tôi sát phạt nó. Tôi thực sự nghiền nát nó. Nước mắt rung rung, nó ngược nhìn tôi và nói, “Ba à, thế này mà là một trò chơi ư?” Câu nói ngây thơ nhưng minh triết của nó như dội vào tôi một gáo nước lạnh.

Mặc dầu tôi cũng chẳng vui thú gì mỗi lần tôi xác định nhất định phải thắng bằng bất cứ giá nào, dù là trong trò chơi, trong tranh luận hay những vụ làm ăn, (thậm chí với cả con trai mình) tôi đã cố gắng chối bỏ cảm giác không vui đó và biện hộ rằng: “Đã chơi thì phải chơi hết mình chứ, có người thắng ắt phải có kẻ thua. Đó là cái cách mà những người siêu đẳng tồn tại. Đó là cái cách người ta dựng lên những doanh nghiệp vĩ đại. Thế giới này là một cuộc đua và con trai mình phải được trang bị ngay từ đầu. Mình phải thức tỉnh nó, có thế nó mới có khả năng trở thành một

người không chịu thua ai như bố nó, có như thế nó mới có thể tìm ra đường đi của mình trong một mê cung rối rắm như cái thế giới này, để đánh bại kẻ khác.” Nhưng lý luận ấy giờ đây không còn làm tôi an lòng nữa. Câu nói của con trai khiến tôi có cảm giác thực sự tồi tệ, như một sợi dây đàn, nó luôn cứa vào lòng tôi. Tôi nhận ra rằng, tôi đã sử dụng đúng cái luật chơi mà tôi rất thành thạo trong những vụ làm ăn. Tôi nghiệm ra rằng bạn không thể đóng cùng một lúc hai vai trong đời. Cách mà bạn chơi ở chốn thương trường cũng theo bạn về nhà. Thì đấy, tôi cũng chơi trò “mạnh thì thắng” với vợ tôi nữa.

Vào thời điểm quan trọng trong đời tôi, một người thầy tặng tôi một bức tranh vẽ một con hổ đang ngủ với một con mắt hé mở. Ông nói với tôi, “Đừng bao giờ quên rằng trong mỗi con người đều có ẩn chứa sức mạnh của hổ, có điều 99% sức mạnh ấy đang ngủ say. Nhiệm vụ quan trọng nhất trong đời là giật đuôi hổ một cái để đánh thức nguồn sinh lực của nó, sự sống động của nó, năng lượng của nó, nỗi phấn khích của nó và những phép màu thực sự trong một con hổ.” Tôi treo bức tranh trên tường một thời gian khá dài. Lúc này tôi trầm ngâm ngắm nhìn bức tranh và nghĩ về bản thân: “Từ hồi nào đến giờ mình đã làm những gì? Có phải mình giết chết nhiều con hổ trong đời – bằng cách thiến chúng, đóng đinh chúng lên tường và làm cho chúng cảm thấy bản thân mình thật tồi tệ?” Thay vì có được niềm vui khi chứng kiến người khác phát triển, tôi lại thấy vui và thỏa mãn khi quan sát họ thất bại, thua cuộc, tàn lụi, trong khi tôi phát cao lá cờ chiến thắng.

Trò chơi “mạnh thì thắng” mà tôi dùng cả với con mình giúp tôi đi đến kết luận rằng, tôi không thể tiếp tục sống mãi với cách nghĩ bao giờ tôi cũng phải chứng minh mình hơn hẳn những người xung quanh. Thế là tôi rời khỏi South African Breweries. Khuynh hướng tự nhiên của tôi là nhảy sang một chỗ làm mà tôi có một

vị trí quyền lực so với người khác. Một lần nữa, tôi lại nhận được một lời khuyên khôn ngoan. Có người cho rằng, có lẽ đã đến lúc cuộc đời đẩy tôi đến chỗ tự phản tỉnh và suy nghĩ lại về bản thân và ý nghĩa của cuộc sống – rằng tôi không nên ngồi vào một vị trí tương tự như trước, để tôi lại có cơ hội dùng móng vuốt, vũ khí và những phương tiện mà tôi sử dụng tinh thông. Người này gợi ý về một sự thay đổi. “Hãy đổi quyền lực lấy ảnh hưởng”, ông nói. “Nếu anh ưu việt như anh vẫn nghĩ về mình thì hãy thử xem anh có thể là người tốt mà không có quyền lực không”. Theo lời khuyên khôn ngoan ấy, tôi quyết định tìm một công việc với tư cách là nhà tư vấn.

Đó là một công việc hết sức khiêm tốn, như bạn có thể hình dung, bởi vì chẳng có một ai để tôi quát tháo, ra oai hoặc sai vặt. Tôi phải tự pha café nếu muốn uống. Tôi không thể đến văn phòng của khách hàng mà ngạo nghễ nói với người ta: “Này, làm cái này đi, làm cái kia đi; chop lấy cơ hội này đi, không thì thằng khác nó giành mất đấy”. Tôi phải hết sức nhũn nhặn mà nói: ông có thể cân nhắc về cơ hội này không ạ? Hoặc ông vui lòng xem xét đề nghị này được không? Hoặc có lẽ ý tưởng này có tác dụng hơn là ý kiến mà chúng ta đã triển khai lần trước phải không ạ? Hoặc xin ông cho biết ý kiến về giải pháp này? Thoạt đầu, tôi thấy công việc này thật đáng chán, bởi vì tôi đã quen với việc chỉ tay năm ngón và ra lệnh cho người khác. Tôi vẫn nghĩ bẩm sinh tôi là một nhà lãnh đạo tài giỏi. Nhưng nếu bạn là một nhà tư vấn mà lại có cung cách của một nhà lãnh đạo chuyên quyền thì chỉ có nước đóng cửa sớm.

Tôi bắt đầu lao vào đọc sách như điên. Tôi nhôn nhô nỗ lực vốn có của mình để tìm hiểu về bản chất con người. Có một câu hỏi, từng vượt quá sức hiểu của tôi, nay bắt đầu quay lại, cứ như trên người tôi một lần nữa, “Tại sao chúng ta không thể lý giải được điều gì tạo nên sự khác biệt giữa những người tài giỏi và những kẻ tầm

thường? Loài người đã sống qua hàng chục thế kỷ vậy mà dường như chúng ta vẫn chưa hiểu đúng về khái niệm con hổ đang ngủ.” Tại sao trên đời có quá nhiều người sống theo cách như Thoreau¹ đã miêu tả về “cuộc sống của những kẻ tuyệt vọng lặng lẽ”?

Sau khi làm công tác tư vấn được vài năm, tôi gia nhập vào Wooltru với tư cách là quản trị viên cao cấp. Wooltru là một tập đoàn bán lẻ lớn và nó bắt đầu như một doanh nghiệp gia đình kinh doanh những món hàng gia dụng. Wooltru có một cái gì rất giống với tôi. Nó được sáng lập bởi hai cha con, họ làm việc với nhau bất chấp những khác biệt giữa hai thế hệ. Nhờ nhanh nhạy trong đón bắt thời cuộc mà mỗi ngày nó một phát triển hơn và trở thành một công ty đại chúng. Nó bắt đầu quy mọi thứ ra tiền và trả lại bằng vốn cổ phần. Dần dần, Wooltru biến thành một công ty gia đình với nền văn hóa gia trưởng, với cơ chế xin cho, chuyên quyền độc đoán. Với cách tư duy truyền thống ở Nam Phi: phàm cái gì ưu việt nhất đều thuộc về đàn ông và phải là người da trắng. Với quan niệm kỳ thị chủng tộc, chủ nghĩa sô vanh và sự phân chia theo ngôi thứ rất rõ ràng. Nói tóm lại, nó có tất cả những điểm đặc trưng của người da trắng ở Nam Phi vào thời điểm đó. Nó là một doanh nghiệp với quan hệ chủ-tớ. Và nó thành công. Tuy vậy, vào thời điểm tôi làm việc cho Wooltru, thị trường chúng khoán rớt xuống chỉ còn một nửa. Mọi việc trên đất nước này đều tuột dốc cùng với một cuộc khủng hoảng. Tôi quyết định vào làm việc cho Wooltru bởi vì tôi muốn thử xem, cùng nhau chúng tôi có thể thay đổi được bản chất của mình không. Mọi việc đều sáng tỏ với cá nhân tôi và với doanh nghiệp này rằng, trên một đất nước

1. Henry David Thoreau (12/07/1817 – 06/05/1862) là nhà thơ, nhà tự nhiên học, sử học và triết gia người Mỹ; ông là người sáng lập ra thuyết siêu nghiệm. Nhiều tư tưởng của ông được phản ánh trong tác phẩm nổi tiếng “Walden,” nói lên những suy nghĩ độc đáo của ông về cuộc sống đơn giản của con người giữa thiên nhiên hoang sơ.

đang lâm vào cuộc khủng hoảng, chẳng chóng thì chầy nhất định sẽ có một sự thay đổi – một bước chuyển mình sang một xã hội mới, trong đó người da đen sẽ lấy lại quyền của mình và chi phối người da trắng.

Sâu thăm trong những thử thách cam go của cuộc đời tôi, sâu thăm trong những thử thách to lớn đối với Wooltru, sâu thăm trong cuộc đời của những người mang nỗi đau sinh ra ở Nam Phi là sợi dây gắn bó với gia đình, là niềm vui thay đổi bản thân để có thể chấp nhận tất cả những khác biệt một cách vô điều kiện. Thật phi thường cái cách mà mọi chủ thể đều bị mất đi một cái gì đó trong công cuộc đổi mới này. Tôi thì mất đi cái tôi hiếu thắng ở South African Breweries. Wooltru mất đi thể thượng phong của một công ty lớn đàn áp các công ty nhỏ trên thương trường. Còn Nam Phi mất đi chủ nghĩa phân biệt chủng tộc. Sự chấn thương của tôi là trò chơi “mạnh thì thắng” vào năm 1980, sự rúng động của Wooltru là trò chơi độc quyền – nếu bạn muốn gọi như thế – vào năm 1988. Còn nỗi đau của cả nước Nam Phi là chủ nghĩa a-pác-thai vào năm 1990. Sợi chỉ đỏ xuyên suốt trong những gì xảy ra với cả ba đối tượng chính là sự khác biệt.

Những cuộc khủng hoảng đều giống nhau – khủng hoảng của sức mạnh áp đặt tuột khỏi tay một hệ thống cho rằng “thế là đủ rồi!” Thỉnh thoảng, khi công chúng phát hiện ra sự gian dối của một hệ thống tinh hoa – khi sức mạnh tập thể của tầng lớp dưới đáy trong một tổ chức tự phân loại nó đẩy lên một khát vọng từ trong sâu thẳm về một điều khác biệt. Chính cái khát vọng ấy dẫn dắt tôi rời bỏ Breweries, khiến Wooltru tìm tôi, và mách bảo tổng thống de Klerk tự nguyện trao quyền cho kẻ thù – một sức mạnh khủng khiếp của đạn dược chuyển từ sức mạnh tâm lý sang lý trí tới những tên lửa đạn đạo G6. Vào thời điểm ấy, kẻ thù của ông chính là Nelson Mandela và những kẻ khủng bố ở

ANC (African National Congress). Madela hóa ra là một kẻ thù phi thường. Thông điệp của cá nhân ông – trái ngược với quá khứ kinh hoàng của dân tộc tôi – là giải phóng cả người bị áp bức lẫn kẻ áp bức, bởi vì tất cả chúng tôi đều là nạn nhân của hiện tượng chuyên quyền cực độ. Đó là ý nghĩa của sự hàn gắn, của sự tha thứ, còn thú vị và truyền cảm hứng hơn là nắm quyền lực trong tay. Chúng tôi có một vị tổng thống từng bị ngồi tù vì sự kỳ thị của người da trắng với người da đen; sự áp đảo của phe cánh tả với cánh hữu đủ lâu, buộc chúng tôi phải nhìn nhận lại xem cái thế giới mà chúng tôi đang sống là gì, cái nước Nam Phi ấy là gì. Và Nelson Mandela đại diện cho một lực lượng đáng tin cậy. Nước Nam Phi chúng tôi có một lãnh tụ thật đúng lúc để thực hiện sứ mệnh tạo nên sự khác biệt, sự tha thứ và sự tương thuộc.

Trong cái thế giới cạnh tranh điên cuồng của thắng-thua, trả thù, báo oán, lãnh tụ đất nước tôi đã thành lập Ủy Ban Sự Thật Và Hòa Giải (Truth and Reconciliation Commission – TRC). Tất cả những gì diễn ra sau đó trên đất nước tôi thật đáng ghi vào sử sách. Đó là sự ân xá. Đó là sự thật. Đó là sự đền bù chứ không phải sự báo oán. Mandela nói, “Chẳng có gì tốt đẹp khi ta cố quét đi lớp bụi dày dưới tấm thảm, bởi vì bụi đã lưu cữu ở đây từ năm này sang năm khác. Có quá nhiều bất hạnh, đau thương và giận dữ, có quá nhiều điều còn chưa biết hết trên đất nước này. Chúng ta hãy khép lại quá khứ. Chúng ta phải để cho mọi việc qua đi.” Thế là ngày này sang ngày khác, ủy ban TRC ngồi và lắng nghe thiên hạ kể những câu chuyện đã xảy ra trong thời đại a-pác-thai – điều gì xảy ra với những người da đen, với những người cảnh sát khi họ buộc phải làm những điều mà họ không muốn.

Một bộ phận khác của ủy ban TRC ngồi cả ngày để nghe những người đến để xin được ân xá, khoan hồng với câu nói: “Tôi đã làm sai điều này, tôi đã làm sai điều kia.” Tôi cũng đến trình

diện ủy ban này. Mặc dầu tội của tôi không thuộc loại tội ác hiển nhiên thuộc quyền khoan hồng của ủy ban này, nhưng nó là tội ác nghiêm trọng vì đã không làm tròn phận sự làm người. Tôi là người hiểu rõ về những gì đang diễn ra chung quanh mình. Lý ra tôi phải làm nhiều hơn. Khi con trai hỏi tôi, “Ba ơi, ba đã làm cái gì vậy?” tôi thật sự bị chấn động. Tôi không thể nói với con trai rằng, với tư cách là một con người, tôi bị tổn thương nặng nề. Với tư cách là một con người có quyền lực và có ảnh hưởng, tôi đã thất bại trong việc trở thành một người biết yêu thương và quan tâm đến đồng loại, vì vậy tôi phải xưng tội. Gạt bỏ cái tôi cao ngạo, có thể nói là một kinh nghiệm chuyển hóa tuyệt vời nhất trong đời người.

Tôi không thực sự có vấn đề, nhưng tôi đã ngồi chung một phòng với những người bị kết án chung thân vì tội sát nhân. Bạn đã bao giờ ở chung phòng với những kẻ bị buộc tội giết người chưa? Đó thật sự là một kinh nghiệm khó miêu tả thành lời. Ba gã đàn ông bị buộc tội giết chết một thiếu nữ da trắng người Mỹ ngồi ở hàng ghế đầu, tôi ngồi ngay sau họ, ở hàng ghế thứ hai. Họ có mặt ở đây để cầu xin được ân xá. Nhân viên ủy ban này đưa ra những câu hỏi như: Anh có hối hận không? Đây là toàn bộ sự thật? Có phải các anh hành động vì động cơ chính trị? Hai kẻ tòng phạm tránh né câu hỏi, cũng như nhiều người khác trong những tình huống thảm khốc như thế này: “Vâng, đó không thật sự là lỗi của tôi.”

Nhân viên ủy ban dường như mất hết kiên nhẫn, bởi vì bản chất của quá trình này là tha thứ, không phải là kết án. Bất thành linh, một người đàn ông đã đâm dao vào người thiếu nữ xấu số đột nhiên đứng bật dậy, tuôn đưa ra những lời thú tội. Tôi chưa bao giờ nghe những chuyện như thế trong đời. Những lời lẽ sám hối tuôn trào như thác. Khi anh ta nói xong, cha mẹ của nạn nhân

đứng lên nói lời xá tội cho anh ta. Họ tha thứ. Sau đó, họ quay sang ôm chầm lấy bố mẹ phạm nhân đang ngồi cạnh con.

Đó là một khoảnh khắc lịch sử, chúng tôi học được bài học sống về sự tha thứ. Chúng tôi học được một cách khác để giải quyết mọi việc trên đất nước này, ngoài cách duy nhất được biết đến từ trước đến nay là thắng-thua. Chúng tôi cố gắng trao quyền hành động cho con người, không phải bằng cách cho họ con cá mà bằng cách dạy họ câu cá. Hơn nữa, chúng tôi cùng nhau xây dựng một đất nước có kỷ cương và có đạo lý. Mọi việc chưa được tốt lắm trong giai đoạn này. Nhưng không thể và không nên thúc ép một sự thay đổi chóng vánh. Để sự thay đổi này lâu dài và bền vững cần phải có thời gian. Chúng tôi nhìn nhận nó như một cơ hội và thách thức tuyệt vời, như Gandhi nói, “Trở thành sự thay đổi mà chúng ta hằng tìm kiếm trên đời.”

Sau khi cầm tay lái con tàu Wooltru, tôi quyết tâm trở thành một người lãnh đạo khác. Tôi muốn giật cái đuôi của con sư tử. Tôi muốn khơi gợi, công nhận, khám phá, khích lệ sự độc đáo, nguồn sinh lực và tài năng trong mỗi con người. Nhưng tôi phải chuẩn bị cho việc từ bỏ quyền lực. Thế là tôi đứng ra tổ chức những khóa học để người của chúng tôi biết đến sự giàu có trong tài nguyên con người, học về giải pháp đôi bên cùng có lợi, về sự tương thuộc, sự đồng tâm nhất trí và về cộng đồng là những nguyên tắc vốn có trong 7 Thói Quen. Chẳng bao lâu tôi phát hiện ra rằng, những câu chuyện của Châu Phi – nguyên tắc sống của họ bao giờ cũng có nhưng không được phép áp dụng vào trong công việc – đã bắt đầu sống dậy trong trái tim mỗi người. Bạn có thể hình dung điều này có ý nghĩa như thế nào đối với tôi, với tư cách là người đứng đầu một doanh nghiệp lúc này có tới 30 ngàn người. Giờ đây tôi có thể dành ra hai ngày rưỡi mỗi tháng nếu không phải là mỗi nửa tháng để giảng dạy, khám phá và trao quyền hành động cho

nhân viên của mình. Hãy hình dung điều gì xảy ra với tôi trong việc pha trộn tất cả những điều kỳ diệu trong những câu chuyện của họ rồi chia sẻ với nhau trong công việc! Sau đây là tuyên ngôn sứ mệnh của chúng tôi:

Wooltru sẽ trở thành hạt nhân của cộng đồng Châu Phi hay *uMphakathi* trong tiếng Nam Phi (*uMphakathi* có nghĩa là cộng đồng). Để trở thành *uMphakathi* bạn phải hợp sức với người khác từ trong tâm nguyện. Bạn phải gảy lên những sợi dây đàn trong tâm hồn mỗi người để đạt được điều đó. Bạn cũng phải chịu đựng những nỗi đau đớn nữa. Đó là một cộng đồng của sự đa dạng, tập trung, tương thuộc trong kinh doanh. Wooltru phấn đấu trở thành một doanh nghiệp hiệu quả trên toàn cầu thông qua sự lãnh đạo với những nét đặc trưng sau:

- Chia sẻ và đặt trọng tâm vào những nguyên tắc đúng đắn;
- Tôn trọng tính ưu việt trong buôn bán truyền thống;
- Áp dụng kỹ nghệ tiên tiến;
- Có động lực tốt để tạo ra dòng tiền dồi dào;
- Xem thông tin như một nguồn lực quan trọng và sử dụng nó một cách hiệu quả;
- Trên tất cả, tìm cách tạo ra một môi trường trong đó, mức độ năng lượng tích cực cao và sự giàu có được tạo ra và chia sẻ một cách cởi mở, độc đáo, và đồng tâm nhất trí, trong nhân viên và với những cổ đông (phần lớn là phụ nữ).

Chúng tôi còn nhiều thời gian. Chúng tôi sẽ tìm hiểu rõ hơn về bản chất và văn hóa Châu Phi. Đó là cơ hội tuyệt vời để chia sẻ và làm việc với những người khôn ngoan hơn chúng tôi và vốn khôn ngoan từ thuở xa xưa. Chúng tôi tìm kiếm các khả năng bằng một

cách thức đơn giản hơn. Nếu tôi nói như thế này với hội đồng quản trị, “Đây là thực đơn cho một sự thay đổi của tôi,” hẳn người ta sẽ nghĩ là tôi phát rồ. Nhìn lại thì đó đúng là những điều mà tôi phải nói. Tỷ lệ lợi nhuận của chúng tôi giờ đây đạt mức cao nhất trong khu vực bán lẻ. Rõ ràng điều này có tác dụng, chứ không phải là cách nói suông. Chúng tôi tôn vinh cái mà tôi đoán là con người luôn biết rõ – đó là gia đình và cách thức mà các gia đình hoạt động, đó là sự tôn trọng, niềm vui, sự ngưỡng mộ điều khác biệt trong cái có khả năng tạo ra điều khác biệt chứ không phải quyền lực, cái mạnh hơn, ông chủ và người đứng đầu.



Colin và tôi từng lần hợp tác giảng dạy trong một hội thảo mang tên Young President's Organization International University ở Sun City, Nam Phi. Nhiều người trong số cử tọa là bạn bè của Colin, cũng có rất nhiều người khác nghe nói đến tên tuổi ông và những thành tích nổi bật của ông. Công ty của ông là nhà bán lẻ hàng đầu trong ngành ở Nam Phi và đã lập được những thành tích vang dội trên hầu hết các phương diện. Người ta hỏi ông: yếu tố quan trọng nào đã làm nên thành công đáng kinh ngạc của ông? Thông điệp trong câu trả lời của ông có một ý nghĩa thật sâu xa, minh triết. Ông kể lại câu chuyện về đời mình và liên kết cuộc đấu tranh nội tâm của mình với việc hồi sinh của ông dựa trên những nguyên tắc đúng đắn. Ông nói về hành trình bắt đầu bên trong để đi tới những điều cốt lõi trong hệ thống giá trị của mình; ông nói về quyết tâm và nỗi khát khao sống khác đi một khi lương tâm được thức tỉnh, với ý thức về sự đúng sai và sự tự dẫn dắt chính mình. Câu chuyện của ông đạt đến điểm cao trào khi ông nói, “Mọi thứ đều thay đổi với tôi khi tôi đánh bật chủ nghĩa a-pác-thai ra khỏi trái tim”. Như bạn có thể đã biết, a-pác-thai có nghĩa là “phân biệt” với một cái gì đó. Đó có thể là nguồn cội dân tộc, chỗ đứng xã hội, nền tảng giáo dục, niềm tin tôn giáo, hoặc bất cứ danh hiệu, nhãn mác dùng để phân biệt nhóm người này với nhóm người khác.

Ông nói rằng khi ông loại bỏ được chủ nghĩa a-pác-thai, ông nhìn mọi người dưới ánh sáng khác. Ông nghe người khác với một trái tim đồng cảm. Cách ông khám phá ra những nguồn lực bên trong mỗi con người cũng khác đi rất nhiều. Ông đi đến chỗ thấu hiểu con người và điều đó giúp ông có thể giải phóng sức mạnh trong mỗi con người thay vì kiềm hãm và khống chế nó. Nghe những lời tâm sự đó, trong tôi dấy lên một niềm cảm phục sâu xa trước tâm hồn vĩ đại này. Tôi thật sự biết ơn sức mạnh dũng cảm trong tâm hồn ông đã giúp ông khám phá ra bản chất thực sự của mình và của đất nước mình. Và ông đã cho phép điều đó thể hiện một cách trọn vẹn trong đời mình, trong những bài giảng của mình và trong việc lãnh đạo doanh nghiệp.

Doug Conant Chủ tịch tập đoàn Nabisco U.S. Food

Hãy tìm kiếm ba yếu tố trong câu chuyện này: thứ nhất, cuộc đấu tranh cá nhân không bao giờ ngừng nghỉ; thứ hai, niềm tin – hay còn gọi là tài khoản tình cảm – mong manh như thế nào, nếu bạn không thường xuyên ký gửi vào, nó sẽ là một tài khoản rỗng; thứ ba, 7 Thói Quen là những nguyên tắc quan trọng và khó thực hiện, tuyệt đối không phải là một tài liệu dễ dàng và chỉ khiến người ta cảm động.

Có thể thấy bóng dáng cuộc đời tôi những năm gần đây trong hai cuốn sách mà tôi để ngay trong văn phòng của mình; đó là cuốn *Bọn man rợ trước cổng nhà* (Barbarians at the Gate) và *7 thói quen của người thành đạt* (The 7 Habits of Highly Effective People). Tuy vậy đây không chỉ là câu chuyện về đời tôi, mà là câu chuyện về những con người đặc biệt kiên cường ở Nabisco và nỗ lực của họ để thành công khi đối mặt với lớp lớp sóng triều của một sự thay đổi lớn và có ý nghĩa.

RJR Nabisco là một công ty trị giá 25 tỷ đô, vào năm 1998 nó trở thành mục tiêu của một sự sáp nhập thù địch lớn nhất thế giới. Việc mua lại công ty đã trở thành chủ đề của cuốn *Bọn man rợ trước cổng nhà*, một cuốn sách tái hiện lại quá trình LBO điên cuồng thôn tính Phố Wall vào cuối thập niên 1980.

Ba năm sau khi RJR Nabisco bị tiếp quản bởi công ty KKR là những kẻ được đặc tả như bầy man rợ trong cuốn sách nói trên, tôi gia nhập vào Tập đoàn Nabisco U.S. Foods với cương vị là phó chủ tịch kiêm giám đốc một trong những công ty con của nó. Tôi đến từ miền Trung Tây nước Mỹ, với đạo đức nghề nghiệp đơn giản của vùng này. Tôi vươn lên được vị trí quản lý cao cấp là nhờ vào những thành tựu mà tôi đạt được trong khi làm việc ở hai công ty kinh doanh thực phẩm lớn vùng Trung Tây. Tôi nghĩ mình là một doanh nhân lấy nguyên tắc làm trọng tâm; điều đó có nghĩa là tôi

luôn quan tâm đến những người tôi cùng làm việc. Tôi bao giờ cũng cố cân bằng giữa việc thực hiện cam kết tăng cao cổ tức của công ty với mối quan tâm chung về quyền lợi của những người làm việc với tôi và cho tôi.

Bảy năm tôi làm việc cho Nabisco chính là khoảng thời gian giúp tôi nhận ra rằng, sự cân bằng nói trên là một thách thức lớn trong kinh doanh. Tính chất trọng đại của việc sáp nhập công ty tạo ra một áp lực vô cùng lớn làm phát sinh những vấn đề bất tận trong việc đánh giá kết quả đầu tư. Quan trọng hơn nữa, yêu cầu tăng trưởng lợi nhuận là quá lớn so với năng lực thực hiện, tạo ra một sự mệt mỏi và căng thẳng triền miên trong công việc, đối với tất cả nhân viên.

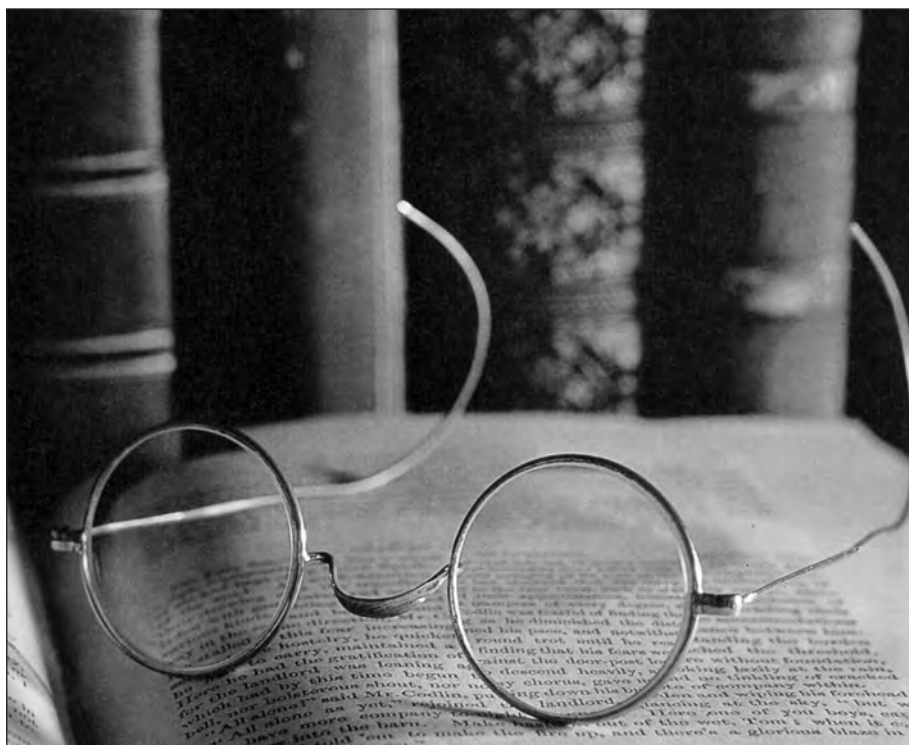
Một trong những khẩu hiệu được ưa chuộng trong các đại công ty là “Bất cứ cái gì có thể” – nói cách khác, bạn phải làm bất cứ cái gì có thể làm được (trong khuôn khổ đạo lý và luật pháp) để tạo ra kết quả mong muốn trong thời điểm hiện tại, trong từng quý và trong năm. Mỗi quý kế tiếp lại trở thành khoảng thời gian quan trọng nhất trong lịch sử công ty. Bạn tạo ra kết quả và xử lý những kết quả sau đó. Nếu bạn không đạt được những điều đáng mong đợi, dễ hiểu là sự nghiệp của bạn sẽ gặp nhiều chông gai.

Thách thức của tôi trong công ty mới không chỉ là đạt được những thành tựu xuất sắc hàng quý, hàng năm mà còn phải tìm cách đặt nền móng cho một sự thành công lâu dài. Khó khăn là ở chỗ, công ty đang làm tất cả để đạt được những chỉ tiêu ngắn hạn nên đơn giản là không thể kéo dài lâu được.

Khi đối mặt với hoàn cảnh mới, tôi cần những công cụ phù hợp với những giá trị cốt lõi trong tôi và có tác dụng đòn bẩy trong bối cảnh mới. Tôi tìm thấy những công cụ ấy trong cuốn *7 thói quen của người thành đạt* mà tôi mua ở một sân bay ngay trước khi tôi vào làm việc cho Nabisco. Tôi đã soạn thảo ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân của mình, những nguyên tắc trong cuốn sách này hòa hợp sâu sắc với

những giá trị cốt lõi trong tôi. Sau 10 năm nhìn lại, tôi hiểu chính tâm nhìn thể hiện trong Tuyên Ngôn Sứ Mệnh đã giúp tôi có được nội lực cần thiết để vượt qua bao nhiêu cơn bão tố và những khoảnh khắc hoang mang nghi ngờ trong cả cuộc sống cá nhân lẫn sự nghiệp.

Tôi đến với Nabisco với tâm niệm đây là một doanh nghiệp gồm những con người tốt đẹp khao khát thành công. Nơi này có một nền tảng kinh doanh vững mạnh. Nhưng tôi cũng phát hiện ra rằng nhân viên ở đây chịu ảnh hưởng xấu của LBO và sự nghi ngờ của họ với những người mới như tôi là chuyện có thể hiểu được. Để thành công ở Nabisco không dễ dàng chút nào. Trong thực tế, những năm đầu làm việc ở đây tôi thường tự hỏi sao tôi lại chui đầu vào đây làm gì. Tuy vậy, khó khăn chính là chất kích thích cho tôi làm việc tốt. Các thách thức lớn là lý do khiến tôi bị Nabisco hấp dẫn ngay từ đầu. Tôi nhìn thấy cơ hội tạo ra một khác biệt.



Chắc chắn là tôi đã có được cái thách thức mà tôi vẫn tìm kiếm. Vai trò đầu tiên của tôi ở Nabisco là phó chủ tịch và giám đốc nhà máy Fleischamnn có tổng giá trị lên tới 400 triệu đô, với nhiệm vụ chính là phát triển một ngành kinh doanh mới và văn hóa của nó. Chúng tôi thực hiện một bước tiến lớn, đạt được mục tiêu tài chính và bắt đầu tạo ra văn hóa “có thể làm được” với những chỉ tiêu cao, dựa trên tinh thần “tướng sĩ một lòng phụ tử”. Thật không may, tôi chỉ ngồi ở vị trí này được 9 tháng thì bị điều chuyển sang điều hành một công ty con thuộc loại lớn nhất ở Nabisco. Đó là Nabisco Biscuit Company giá trị 3,5 tỷ đô, với chức vụ phó chủ tịch phụ trách tiếp thị.

Khi tôi bước chân vào Nabisco Biscuit Company, nó là một công ty đang trong tình trạng hỗn loạn, chẳng ra thể thống gì hết. Thành tích năm trước của nó rất yếu kém, và bộ phận marketing nơi tôi là người đứng mũi chịu sào có một năm cực kỳ khó khăn dưới sự lãnh đạo của giám đốc tiền nhiệm vừa rời khỏi công ty. Rõ ràng chúng tôi vừa phải kinh doanh vừa phải cơ cấu và ổn định doanh nghiệp về mặt tổ chức – và phải làm điều này thật nhanh. Về mặt kinh doanh, chúng tôi nhanh chóng tập trung vào việc tổ chức thực hiện một kế hoạch có thể dùng như một đòn bẩy giải phóng khả năng đáng kể của mọi người, để sáng tạo một thương hiệu mạnh chưa từng có và một hệ thống bán hàng độc đáo. Để việc kinh doanh vào guồng ngay từ đầu, chúng tôi cần những phương án vững chắc và thiết thực, tập trung vào những việc cần làm ngay. Thật may, kế hoạch này đã giúp chúng tôi có ba năm liên đạt thành tích cao nhất trong lịch sử hàng trăm năm của công ty.

Trên nhiều phương diện đó là phần việc dễ thực hiện nhất. Chúng tôi cũng tạo ra một nền văn hóa chiến thắng. Một lần nữa tôi hết sức may mắn khi được ném vào một tình huống khó khăn và trong một đội gồm toàn những người tài năng, họ chỉ tạm thời bị mất đi phương hướng. Để kiểm soát tình hình tốt hơn, tôi ra lệnh thực hiện một cuộc điều tra về thái độ làm việc của nhân viên và

cậy nhờ đến Trung Tâm Nghiên Cứu Giá Trị (Center for Values Research). Một trong những chuyên gia của họ là một điều tra viên xuất sắc, kỳ cựu đã tiến hành hàng ngàn cuộc điều tra như thế trong các tổ chức doanh nghiệp. Nhưng báo cáo cuối cùng của ông về tinh thần và thái độ làm việc ở chỗ chúng tôi thì cho biết một cách rõ ràng rằng, trong tất cả những cuộc điều tra mà ông tiến hành thì kết quả ở chỗ chúng tôi là tệ hại nhất. Từ duy nhất mà ông có thể nghĩ ra để định nghĩa về nền văn hóa của chúng tôi là “nước ao tù”. Ông nói rằng nhân viên công ty chúng tôi có mức độ tin tưởng thấp nhất mà ông từng gặp.

Tất nhiên, ông nói đúng. Tôi chưa bao giờ sống trong bầu không khí tù đọng và u ám như vậy. Sau khi nhận được bản báo cáo “nước ao tù” và sau khi chia sẻ ý kiến với ban lãnh đạo, chúng tôi ra một quyết định quan trọng. Đó là phải có biện pháp nghiêm túc và cứng rắn, giúp công ty thoát ra khỏi cái văn hóa mà tôi gọi là thụ động, trợ lý của những nạn nhân đắm tàu, để xây dựng một văn hóa mang tính chủ động và tương thuộc cao. Thật đáng phấn khởi, hướng đi này nhận được sự ủng hộ của hầu hết những người trong ban lãnh đạo.

Cuối năm đầu tiên chúng tôi quyết định mở khóa đào tạo về 7 Thói Quen cho tất cả mọi người trong công ty. Bạn không thể khuyến khích mọi người thay đổi bằng cách nói suông, cần phải cung cấp cho họ phương thức và công cụ để thay đổi nữa. Nhìn lại, tôi thấy chính điều này đã tạo ra một bước đi vô cùng quan trọng, nó đưa ra một dấu hiệu rõ ràng khiến toàn bộ nhân viên hiểu rằng công ty (mà đại diện là ban lãnh đạo) có sự quan tâm đúng mức đến sự phát triển của họ, cả trên phương diện cá nhân lẫn nghề nghiệp. Nó phát đi một thông điệp mạnh mẽ rằng: bạn là một cá nhân, đồng thời là nhân viên của công ty. Nó cũng nói lên một trong những niềm tin cốt lõi: người lãnh đạo không thể ngồi đó chờ nhân viên coi trọng tổ chức mà phải chứng minh một cách rõ ràng rằng, tổ chức coi trọng nhân viên. Về căn bản, điều này hết sức đơn giản.

Chúng tôi bắt đầu một khóa đào tạo với ba thói quen cơ bản. Trước hết, chúng tôi có động tác biểu dương những người có cách nghĩ chủ động [Thói quen 1: Luôn chủ động]. Chúng tôi tổ chức những buổi lễ biểu dương ở tòa thị chính để tôn vinh những nhân viên có nhiều sáng kiến trong công việc và luôn thể hiện rõ những nét đặc trưng của tinh thần chủ động. Trước đến giờ, nơi này chỉ biểu dương những người lính cứu hỏa xuất sắc, nhưng chúng tôi muốn làm nhiều hơn thế. Chúng tôi muốn khích lệ những người luôn chủ động trong cuộc sống, vì thế chúng tôi tặng thưởng, biểu dương những người đi trước trong giải quyết khó khăn, cũng tương tự như những người lính cứu hỏa xả thân vì người khác.

Sau đó chúng tôi chuyển sang giúp đỡ những bộ phận bắt đầu biết tập trung cho những việc quan trọng. Chúng tôi thành lập một đội gồm nhiều người thuộc tất cả các phòng ban của công ty, ở tất cả mọi cấp độ và yêu cầu họ giúp chúng tôi lập ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Tập Thể [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Dù vậy, chúng tôi phải thổi vào nhiệm vụ này một luồng sinh khí mới đầy hứng khởi và kích thích. Bởi vì nếu công ty vẫn hoạt động trong một bầu không khí dè dặt nghi ngại, nơi nhiều người vẫn duy trì kiểu cách thụ động thì khó có thể nói trước được, họ hay chúng tôi, sẽ là người có tác động đến tương lai chung. Đám người hoài nghi xem phương pháp lãnh đạo và xây dựng nhóm của chúng tôi là “sến” và họ đặt câu hỏi về “sự cứng rắn” của chúng tôi. Họ lên tiếng chỉ trích cái mà họ gọi là “Covey ủy mị” và họ có một ấn tượng sai lầm rằng “tất cả chúng tôi chỉ nắm tay nhau hát bài ca kết đoàn”. Vì thế chúng tôi cần đi tiếp với nhịp điệu chậm rãi, tiến từng bước vững chắc và dần dần tạo dựng lòng tự tin trong công ty, trong khi thực hiện tốt những cam kết của mình và thể hiện thái độ cứng rắn đối với những vấn đề kỷ luật.

Phải mất một năm tròn để gây dựng tư tưởng chủ động hơn trong mọi việc, thiết lập sứ mệnh cho tổ chức và bắt đầu có được sự tín nhiệm. Sau đó, chúng tôi tạo ra một bản kế hoạch chiến lược để

đạt được những mục tiêu đề ra [Thói quen 5: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất]. Kế hoạch chiến lược này cần phải có điểm khác biệt— cần chắc chắn rằng chúng tôi có đủ tài lực để tập trung thực hiện kế hoạch. Nó không giống với một bản kế hoạch chiến lược theo kiểu cũ, trong đó bạn chỉ sáng tác ra để trình bày trong cuộc họp, rồi dùng nó như một vật trang trí sau buổi họp. Vì thế, một khi đã vạch ra kế hoạch, chúng tôi sẽ lên lịch triển khai kế hoạch đó trong hoạt động hàng ngày của công ty. Chúng tôi coi bản kế hoạch ba năm như là bản kế hoạch thực hiện hàng quý và có 12 quý tất cả – chúng tôi muốn chắc chắn là mỗi quý chúng tôi đều có hoạt động cụ thể và đạt được những chỉ tiêu đề ra.

Hầu hết những việc này diễn ra ngay sau năm chúng tôi nhận được báo cáo về văn hóa “nước ao tù”. Sau đó chúng tôi tiến hành một cuộc điều tra khác. Tôi không bao giờ quên được lời của nhân viên điều tra cũ đã nói vào bằng khi ông ta gửi lại cho chúng tôi bảng phân tích kết quả. “Thật không thể tin được,” ông nói. “Đây là một trong những cuộc chuyển mình lớn nhất mà tôi từng chứng kiến. Các ông đã chuyển từ “nước ao tù” sang “nước suối thiên nhiên tinh khiết” đấy.”

Năm sau chúng tôi lại thực hiện cuộc điều tra nữa và lần này kết quả còn tốt hơn. “Thật phi thường!” Nhà điều tra kêu lên. “Các ông đã chuyển từ “nước ao tù” sang “nước suối tinh khiết” và bây giờ là “rượu sâm banh””.

Không còn nghi ngờ gì nữa, hai năm rưỡi làm việc ở Nabisco Biscuit Company đã trở thành những năm tháng sáng chói nhất trong cuộc đời làm việc của tôi. Một lần nữa, tôi được hân hạnh làm việc với những con người tốt bụng, tận tâm với công việc, những người luôn khao khát muốn làm những điều tốt hơn và cùng nhau chúng tôi đã thực hiện được điều đó.

Ngoài việc tôi hài lòng về những thành tựu mà chúng tôi đã đạt được và những phương tiện mà chúng tôi trao cho mọi người thông

qua những khóa đào tạo, sự mãn nguyện sâu xa của tôi cũng đến từ nỗ lực của cá nhân tôi trong việc thiết lập các mối quan hệ với mọi người trong doanh nghiệp và gây dựng một nền văn hóa tích cực, đa dạng, xác thực.

Một điều mà tôi thường làm trong những năm qua là tuyên ngôn về bản thân với người của mình và tổ chức của mình, cứ mỗi lần tôi chuyển sang một cương vị mới. Mỗi ngày (hoặc có lẽ cứ hai ngày) tôi lại bỏ ra một tiếng đồng hồ cho những bản báo cáo trực tiếp và ra tuyên bố về những điều quan trọng đối với tôi: điều mà tôi tin tưởng và lý do tại sao tôi làm những điều mà tôi đang và sẽ làm. Tôi thông báo trước: “Tôi sẽ chia sẻ với các bạn một số điều về tôi, và tôi thật lòng muốn biết một số điều về các bạn. Tôi muốn thiết lập những mối quan hệ trong sáng và minh bạch với mọi người càng sớm càng tốt. Sau đó các bạn có thể xác nhận, kiểm chứng những điều tôi đã nói với các bạn. Tôi tin rằng các bạn sẽ sớm khám phá ra rằng tôi luôn hành động một cách chính trực.”

Khi bạn làm việc này sớm và với một cung cách đúng mức qua những bản báo cáo trực tiếp của cá nhân, rồi sau đó viết trên bản tin chung của toàn công ty thì đó là một công cụ mạnh mẽ cực kỳ. Nó tạo ra một sự khởi đầu mới và một sự vận động đầy động lực cho việc tạo dựng lòng tin.

Một việc khác mà tôi cố gắng làm với tổ chức của mình là nhấn mạnh vào việc học tập và phát triển cá nhân [Thói quen 7: Tu dưỡng bản thân]. Nhiều năm qua, tôi đã trở thành một học viên thường xuyên của các khóa học về nghệ thuật lãnh đạo và kinh doanh, và tôi đã gây dựng được một tủ sách khá lớn về đề tài này. Tôi thường đưa sách cho những nhân viên có biểu hiện tiến bộ về chuyên môn nghề nghiệp. Tôi cũng lập ra Câu lạc bộ sách hay trong tháng, và làm gương trong việc sưu tập và đóng góp những cuốn sách hay, có tác dụng kích thích tư duy và phát triển động lực. Về cơ bản, tôi đi đến một quan điểm rằng, cuộc đời đúng

như phát hiện của Darwin khi nói về sự phát triển, bạn sẽ “nở hoa” hoặc sẽ lụi tàn trong phát triển nghề nghiệp (hoặc cá nhân), không có điểm trung dung. Cũng giống như với tôi và với công ty, chúng tôi sẽ đi lên hoặc sẽ xuống dốc.

Nói về sự phát triển cá nhân, tôi thiết lập và mở mang một mạng lưới rộng lớn gồm bạn bè, đồng nghiệp cũ, những cố vấn có thể giúp tôi suy nghĩ để làm mới kỹ năng, nghệ thuật lãnh đạo cũng như tiếp tục tiến về phía trước. Tôi cố gắng giữ liên lạc với họ một cách thường xuyên. Tôi tin tưởng vào mối quan tâm khách quan của họ và đáng giá đúng tầm quan trọng của sự quan tâm này với sự phát triển của cá nhân tôi.

Tôi cũng học được giá trị của việc nói lời cảm ơn và nhìn nhận giá trị của người khác [tài khoản tình cảm]. 15 năm trước khi tôi trải qua một kinh nghiệm bất ngờ (và là một điều tốt lành) cố vấn của tôi đã khuyên tôi gửi thư cảm ơn cho tất cả những người mà tôi gặp gỡ trong những cuộc tìm kiếm của mình, trong vòng 24 tiếng đồng hồ sau khi tôi tiếp xúc với họ. Trong khi con đường tìm tòi và phát triển của tôi còn lâu mới được coi là hoàn hảo, tôi nghiệm thấy rằng tri ân là một quá trình tiệm tiến đi lên và luôn được tưởng thưởng. Kết quả, cho đến ngày hôm nay, tôi thường xuyên tìm kiếm cơ hội để tuyên dương những hành vi tích cực trong tổ chức của mình. Mỗi ngày chúng tôi làm hàng ngàn những việc làm đúng đắn và tôi tin rằng điều quan trọng đối với nhà quản lý là phải biểu dương kịp thời những công trạng này. Chắc chắn chúng tôi cũng phạm sai lầm và chúng tôi cần xử lý với những sai phạm đó một cách kịp thời và kiên quyết. Thật không may, bất chấp thái độ cảnh giác ấy, con người bao giờ cũng có khuynh hướng dễ phát hiện ra lỗi của người khác và bỏ qua công trạng của họ. Nếu một thư ký vui lòng giúp tôi một việc gì đó không thuộc phận sự của mình, tôi sẽ ghi lại để sau đó viết lời cảm ơn họ. Tôi cũng có ý thức không bỏ qua bất cứ một việc làm tốt nào của nhân viên mà không có lời cảm ơn kịp thời. Bất cứ khi nào tôi biết có một người gia nhập vào tập thể lớn

chúng tôi, rời khỏi công ty hay thay đổi vai trò trong nội bộ công ty, tôi cũng đều viết một lá thư khen ngợi và ghi nhận những đóng góp của họ trên một phương diện nào đó.

Mỗi ngày tôi viết từ 5 đến 10 lá thư, như vậy trong thời gian làm việc cho Nabisco tôi đã viết hơn một chục ngàn lá thư và nhờ việc làm này mà tôi nghiệm ra chân lý: bạn gieo cái gì thì gặt cái ấy. Nhưng tôi đã không làm việc đó với mong muốn được đền bù là vì bản thân việc làm đó đã mang lại niềm vui cho tôi. Đó là cách mà tôi thể hiện lòng biết ơn của mình đối với những nỗ lực và thành tựu của những người thay tôi làm một việc gì đó. Tôi muốn tạo ra một không khí, trong đó họ cảm thấy mình đặc biệt và có giá trị. Là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp, bạn không bao giờ được quên rằng, mỗi hành động của bạn đều được đưa lên bàn cân xem xét tỉ mỉ. Người ta quan sát bạn và “nghiên cứu” bạn rất kỹ. Họ rất muốn có mối liên hệ cá nhân với bạn và với tập thể lớn hơn, nhưng đồng thời họ cũng vội vã xét đoán bạn. Đó là lý do tại sao, việc bạn giới thiệu về mình như một nhà lãnh đạo luôn thực hiện phương châm lời nói đi đôi với việc làm lại quan trọng đến thế. Nếu làm được như vậy, bạn sẽ tạo dựng được uy tín và lòng tin, nếu không bạn chẳng đạt được điều gì cả.

Thậm chí, với tất cả những tiến bộ mà chúng tôi đạt được, tôi cũng không thể tuyên bố rằng mọi thứ đều hoàn hảo. Sau khi lãnh đạo bộ phận tiếp thị của Nabisco Biscuit Compapy được hơn hai năm, tôi chuyển sang làm chủ tịch bán hàng và vận chuyển, nơi chúng tôi khởi động một chiến dịch mới với một nỗ lực cao hơn là hạ thấp giá thành và nâng cao doanh thu. Như là một phần của một nỗ lực lớn, chúng tôi lập ra một nhóm gồm những chuyên viên tài năng trong lĩnh vực bán hàng và vận chuyển, đó sẽ là những người tiếp tục lãnh đạo một tổ chức đã được nâng lên một tầm cao mới. Sau khi đạt được những thành tựu lớn trong bộ phận này, tôi lại được đề bạt vào vị trí lãnh đạo một nhóm các công ty lớn hơn có doanh thu 3,5 tỷ đô với hơn bảy ngàn nhân viên siêu hạng, cũng là công

việc tôi đang làm hiện nay. Mỗi lần được điều chuyển đến một lĩnh vực mới tôi lại bắt đầu công việc đứng mũi chịu sào từ vạch xuất phát một lần nữa, và tôi lại quan sát động lượng mà tôi thiết lập ở cương vị cũ để xác định hướng đi cho cương vị mới.

Tôi vừa tham dự một hội nghị và đứng trước một cử tọa gồm toàn những chủ tịch và giám đốc điều hành để kể về kinh nghiệm lãnh đạo của mình. Tôi bắt đầu với những câu chuyện xung quanh việc tôi được tiến cử vào những vị trí mới với những khó khăn gia tăng như thế nào và tôi phải có ảnh hưởng hàng ngày đối với văn hóa công ty ra sao. Cả việc tập đoàn rơi vào hoàn cảnh cực kỳ khó khăn và chúng tôi đã có một vị tổng giám đốc với phương châm thay đổi trong thời gian bảy năm tôi làm việc cho Nabisco. Mọi thứ chúng tôi làm đều là những vấn đề có thể hiểu được và tất cả những nhiệm vụ khó khăn đã được thực hiện tốt trong khoảng thời gian đó, theo một cung cách lãnh đạo mới.

Tôi tiếp tục bằng cách nói rằng năm vừa rồi chính là một năm khó khăn nhất trong quãng đời 24 năm làm việc của tôi. Chúng tôi phải thực hiện một sự điều chỉnh lớn về đường hướng của Nabisco. Chúng tôi bị mất 500 triệu đô trong những vụ làm ăn do những chiến lược không thích hợp. Chúng tôi phải giảm chỉ tiêu phấn đấu xuống 30% để thiết lập cơ cấu giá phù hợp. Chúng tôi cũng phải xác định lại vai trò trách nhiệm của từng người trong tổ chức.

Từ góc độ kinh doanh thuần túy, có thể nói đó là một kinh nghiệm trọn vẹn. Chúng tôi nêu ra và thực hiện những quyết định khó khăn một cách nhanh chóng, kiên quyết và đã thành công – chúng tôi bắt đầu thụ hưởng những thành quả của các nỗ lực này. Lần đầu tiên trong bảy năm lịch sử làm việc cho Nabisco, đường hướng phát triển lâu dài của công ty đã trở nên vững chắc và sáng tỏ.

Tuy vậy, cùng lúc đó, một thay đổi lớn về văn hóa cũng có ảnh hưởng đến cuộc đời của mỗi người trong công ty. Nhiều người đến rồi đi, các vai trò thay đổi và tương lai có những thời điểm

tỏ ra không chắc chắn, ổn định. Không khí lo lắng bao trùm khắp nơi. Trải qua những thời điểm khó khăn này, chúng tôi cố gắng thành thật với nhau trong chừng mực có thể. Cuối cùng tôi cảm thấy mình được trả từng đồng trong 10 ngàn đồng ký gửi trong tài khoản tình cảm do tôi tạo ra qua việc viết những lá thư động viên mà tôi đã nói ở trên.

Tôi kể lại việc tôi bắt đầu nghi ngờ, không biết những cống hiến của mình có thực sự có giá trị gì không. Chẳng có gì đảm bảo là vị tổng giám đốc mới hài lòng với việc làm của tôi và tôi tự hỏi không biết công ty quan tâm được bao nhiêu phần trong những cố gắng của tôi; tôi đã làm mọi việc một cách thật đúng đắn cho công ty và cho những cổ đông của công ty.

Giữa bài nói chuyện của mình, tôi chợt bừng tỉnh trước một nhận thức đầy xáo trộn. Tôi đã bị những thách thức quá lớn làm cho xói mòn, rệu rã. Tôi trở thành một nạn nhân, một kẻ thụ động. Tôi bắt đầu trượt vào một tình trạng lệ thuộc như cốc nước chỉ còn có một nửa. Tôi nhận ra rằng tôi lại phải quay ngược lại một vòng để chứng minh bản thân mình và những phương pháp của mình. Tuy nhiên tôi tự hỏi, không biết tôi có đủ can đảm, sức mạnh và sự dẻo dai để vượt lên hoàn cảnh một lần nữa.

Sau hội nghị nói trên, tôi rà soát lại hoàn cảnh của mình và theo một chiều sâu mới; càng nghĩ nhiều về hoàn cảnh của mình bao nhiêu, tôi càng có thêm can đảm bấy nhiêu. Một lần nữa, những người ở Nabisco U.S. Foods Group lại vượt lên mọi thách thức hàng ngày và đạt được những thành tích nổi bật trong những thay đổi không thể đoán trước được. Chúng tôi bán được nhiều hàng hơn, vượt cả chỉ tiêu về lợi nhuận. Cùng lúc đó, chúng tôi hoạch định bước đường thành công tiếp theo trong tương lai. Tôi ghi nhận những cố gắng của họ và tự nhủ, “Họem đã, thực hiện mọi việc một cách đúng đắn là chúng ta đã làm nên một khác biệt tích cực. Mình biết điều đó và mình không quan tâm đến việc liệu có bất cứ ai ghi nhận

điều đó hay không. Mình chỉ cần tuyên bố về bản thân mình trong bối cảnh mới này và cứ tiếp tục tiến về phía trước.”

Tôi nhắc nhở mình rằng, trên đời chưa từng có ai nói lãnh đạo là một việc dễ dàng và bất cứ ai cũng phải trải qua những giai đoạn hoài nghi trong đời. Mỗi khi cảm thấy nghi ngờ, tôi sẽ thực hiện cái mà tôi gọi là cú nhảy cầu. Tôi tập trung vào sứ mệnh cá nhân của mình và nối lại những kết nối vừa bị đứt. Vì mục đích này, tôi đặt bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân trên bàn làm việc và bao giờ cũng mang theo một bản để trong cặp táp. Tôi làm tất cả để có thể thường xuyên ôn lại và suy nghĩ về những giá trị cũng như vai trò của mình trong đời. Trong thực tế, tôi phát hiện ra rằng, mức độ năng lượng trong tôi gần như phụ thuộc vào những suy tư và chiêm nghiệm của tôi mỗi buổi sáng. Sáng nào tôi cũng thức dậy trước cả nhà và dành 30 phút gom lại những suy nghĩ tản mát của mình, trong khi ngồi trên cái ghế bành êm ái với một ly café hoặc đi dạo ngoài vườn. Sau đó tôi tập thể dục từ 15 đến 30 phút. Đó là cách tôi “như được sinh ra một lần nữa” cho một ngày mới, tái tạo mối liên hệ với thiên nhiên và với cuộc đời. Những ngày tôi không làm thế, tôi cảm thấy rất mệt mỏi chán chường.

Tôi phát hiện ra rằng, nếu những điều nho nhỏ trong công việc có tầm quan trọng của nó thì tôi cũng cần làm những việc nho nhỏ như thế ở nhà. Ngày nào tôi cũng cố gắng liên hệ trực tiếp với mỗi người trong gia đình mình. Trước đây tôi thường đi làm rất sớm. Bây giờ tôi nán một lúc, trò chuyện với con cái trong bữa điểm tâm và ít nhất cũng đưa một đứa con đến trường trên đường đi làm. Đó là những việc ngày càng trở nên cần thiết đối với tôi. Tôi cũng cố gắng nói vài câu với vợ tôi vào mỗi buổi sáng. Cô ấy thường thức rất khuya, đó là khoảng thời gian yên tĩnh mà cô muốn dành riêng cho mình, nên không thể dậy sớm như tôi. Thế là tôi có cơ hội giúp bà xả thân yêu bắt đầu một ngày mới, bằng một câu chào hỏi nhẹ nhàng ấm áp và sau đó ai làm việc nấy. Tôi nhận ra rằng mối quan hệ giữa hai vợ chồng tôi – một điều chắc

chấn là quý giá hơn tất cả mọi thứ trên đời – dễ dàng bị bỏ qua trong một ngày bận rộn. Vì thế, ít nhất trong giờ phút hiện tại, chúng tôi phải dành vài phút dù ngắn ngủi nhưng đẹp đẽ vào mỗi buổi sáng để nói với nhau. Một lần nữa, tôi hít một hơi thật sâu, thực hiện cú nhảy cầu để có được những thành tựu hàng ngày. Theo cách đó, tôi thay mới trường năng lượng trong ngày.

Có một việc khác mà tôi phải làm là duy trì sức khỏe và dành thời gian đi nghỉ phép hàng năm. Cứ mỗi độ thu về, tôi lại một mình đi đâu đó trong khoảng ba bốn ngày, để suy tư để chiêm nghiệm, để xem lại sứ mệnh cá nhân và định hướng trong đời. Tôi tìm đến một nơi không ai biết, như Robinson trên hoang đảo, cắt đứt hoàn toàn với thế giới bên ngoài để đắm mình trong thiên nhiên hoang dã và suy ngẫm về cuộc hành trình trong đời. Đó là một kinh nghiệm mang tính chất khai sáng.

Về mặt sự nghiệp, những kinh nghiệm công tác của tôi ở Nabisco đầy khó khăn nhưng cũng nhiều gặt hái. Hết thời điểm này đến thời điểm khác, những người trong tổ chức này lại chứng tỏ rằng họ có khả năng gây dựng một nền văn hóa lấy nguyên tắc làm trọng tâm và đạt được những kết quả kinh doanh vượt trội. Tôi ghi nhận những nỗ lực của họ và nhận ra rằng cả tôi nữa cũng có cái khả năng ấy – khi mọi sự thay đổi tôi lại bắt đầu lại từ đầu.

Tôi thật sự không muốn sống theo cách khác. Bây giờ tôi lại bắt đầu một lần nữa ... tìm kiếm một chuyển đi mới.



“Bữa tiệc hôm qua không thỏa mãn cái đói ngày hôm nay.” Nếu bạn không tiếp tục ký thác vào tài khoản tình cảm với những người mà bạn làm việc cùng hoặc sống chung thì rõ ràng khoản ký quỹ hôm qua sẽ không còn trong tài khoản hôm nay. Hãy nghĩ về mức độ can đảm, kiên nhẫn và quyết tâm của vị chủ tịch này trong khi thực hành những nguyên tắc mà ông tin tưởng. Cũng tựa như bơi ngược dòng chảy mạnh mẽ trong kinh doanh và văn hóa chung, và cả áp lực của thị trường. Lý tưởng và thực tiễn cùng song hành. Những nguyên

tắc thường xuyên được đem ra áp dụng, đơn giản bởi vì nó phải được liên tục áp dụng hôm nay và ngày mai. Đó là lý do tại sao, đối với một tổ chức, việc áp dụng những nguyên tắc này vào những quy trình, cơ cấu và hệ thống là hết sức quan trọng. Chỉ khi ấy, tổ chức đó mới được giải phóng, không còn bị phụ thuộc vào những khoản ký quỹ mà các vị lãnh đạo đã tạo trong tài khoản tình cảm nữa. Nói cách khác, bạn thiết kế ra một hệ thống tuyển dụng và chọn lọc, hệ thống đào tạo và phát triển, hệ thống giao tiếp và đưa ra quyết định, hệ thống lên kế hoạch, hệ thống thông tin, hệ thống tăng cường cả về tài chính lẫn tinh thần – tất cả hòa quyện với những nguyên tắc và giá trị cốt lõi dùng để viết lên Tuyên Ngôn Sứ Mệnh. Và khi ấy, trọng tâm nguyên tắc, linh hồn của một tổ chức sẽ tiếp tục được củng cố, tăng cường bằng những hoạt động hàng ngày. Điều quan trọng nhất, hãy để 7 Thói Quen phát huy tác dụng ở góc độ cá nhân, quan hệ giữa người với người, quan hệ giữa người quản lý với cấp dưới và ở mức độ tổ chức. Có một mối quan hệ tương tác hòa hợp ở bốn cấp độ này. Và tinh thần sáng tạo nảy sinh từ đó.

Trong câu chuyện đầy cảm hứng này, chúng ta có thể thấy nhiều biểu hiện phong phú của việc tu dưỡng bản thân – về tính cách, các mối quan hệ và về quản lý. Vị chủ tịch đáng kính trọng này đã hiểu được tầm quan trọng của sự cân bằng P/PC (sản phẩm và năng lực sản xuất)¹ con ngỗng và quả trứng vàng – rằng bản chất của tính hiệu quả chính là đạt được kết quả hôm nay bằng một cách có thể giúp ta gặt hái được nhiều hơn trong tương lai.

1. P viết tắt của Production (sản phẩm) PC viết tắt của Production Capacity (năng lực sản xuất). Covey dẫn câu chuyện ngụ ngôn về con ngỗng vàng, kể chuyện một bác nông dân một hôm phát hiện một quả trứng vàng trong ổ con ngỗng của mình. Sau đó ngày nào bác cũng thấy một quả trứng như vậy và chẳng bao lâu trở nên giàu có. Nhưng càng giàu bác lại càng tham lam, nên quyết định mổ bụng con ngỗng để lấy tất cả số trứng vàng một lượt. Thế nhưng trong bụng con ngỗng chẳng có quả trứng vàng nào cả và cũng kết thúc chuỗi ngày làm giàu với mỗi quả trứng vàng! Theo Covey, nhiều người nhìn hiệu quả từ mô thức “quả trứng vàng”: càng sản xuất nhiều càng thu nhiều lợi nhuận thì hiệu quả càng cao. Từ đó ông đưa ra khái niệm sự cân bằng P/PC, tức là sự cân bằng giữa con ngỗng và năng lực đẻ ra những quả trứng vàng.

Pete Beaudrault Trưởng ban điều hành Tập đoàn Hard Rock Cafe

Khi bạn đọc về tác động của cơn đau tim đối với cuộc đời tác giả bài viết này bạn hãy chú ý đến hai điều: thứ nhất, cuộc khủng hoảng không chỉ sắp đặt lại thứ tự ưu tiên trong đời và thang giá trị của một người mà còn khiến họ tự nhận thức và suy nghĩ về mọi việc theo một bề rộng và chiều sâu mới; thứ hai, sự sắp đặt này ảnh hưởng không những đến lối sống mà còn cả đến phong cách làm việc và phong cách quản lý nữa.

Tôi bao giờ cũng nhớ chính xác cái thời điểm tôi có cách nhìn nhận mới mẻ về cuộc đời mình.

Đó là lúc 7 giờ sáng ngày 25 tháng 2, ngay sau ngày tôi tròn 40 tuổi. Tôi được mang vào viện cấp cứu vì những cơn đau thắt ở ngực; bác sĩ nói tôi bị một cơn đau tim. Tôi được đưa ngay vào phòng mổ và sáu tiếng sau tôi có một quả tim nhân tạo. Sự việc này đã cho tôi một cơ hội tuyệt vời để chiêm nghiệm về cuộc đời mình. Một sự quân bình trong cuộc sống là điều kiện để tôi tiếp tục sống.

Trước khi bị đau tim, tôi bị cuốn vào một vòng xoáy bất tận. Thường thì bạn mãi mê làm việc, mãi mê kiếm tiền, như cô bé quàng khăn đỏ mãi mê hái hoa bắt bướm để cuối cùng bị chui vào bụng chó sói lúc nào không biết. Bạn quay như chong chóng suốt một tuần làm việc. Không có thời gian để mình định bất cứ điều gì. Kịch bản của tôi là thế: làm việc bảy ngày một tuần, 365 ngày một năm. Tôi đánh đổi những giá trị cá nhân lấy những mục tiêu nghề nghiệp. Trong 14 năm tôi chuyển nhà tới 15 lần vì lợi ích và vinh quang của công ty, chẳng đoái hoài gì đến gia đình và sức khỏe bản thân.

Khi có thời gian để suy nghĩ trước sau, tôi nhận ra rằng suốt bao năm qua tôi sống thật lệch lạc, nhất là khi nghĩ đến bốn đứa con thơ, người vợ thân yêu và nghĩ đến ý nghĩa đích thực của việc được sống làm người. Thế là ngay sau khi phục hồi sau lần phẫu thuật tim, tôi quay

về văn phòng, chỉ đủ thời gian để gói ghém vật dụng của mình và gửi đơn từ chức. Sau đó tôi đi tìm một công việc ít áp lực hơn.

Và tôi đã tìm được nó: Hard Rock Cafe. Chuỗi nhà hàng quốc tế này đã trở thành huyền thoại, đã được củng cố vững chắc cùng thời gian và đang chuẩn bị thực hiện một chiến dịch phát triển tham vọng nhất trong lịch sử của nó.

Tôi tìm hiểu và biết rằng Hard Rock Cafe không phải là chuỗi nhà hàng tầm thường như những chuỗi nhà hàng khác, đó là lý do tại sao tôi rất tự hào được làm Trưởng ban điều hành của Hard Rock Cafe International có hàng trăm cửa hàng ở 34 quốc gia.

Hai người bạn là Isaac Tigrett và Peter Morton mở cửa hàng Hard Rock Cafe đầu tiên ở London vào năm 1971. Họ là những người Mỹ sống ở Anh nhưng luôn nhớ tới hamburger và khoai tây chiên. Cửa hàng ở London của họ nhanh chóng trở thành địa điểm yêu thích của những nhạc công rock and roll, nhiều người trong số họ còn tặng cửa hàng nhạc cụ hoặc những kỷ vật của mình và chúng đã trở thành một phần không thể thiếu trong phong cách trang trí cửa hàng. 13 năm sau, hai người hùn vốn quyết định tách riêng ra. Isaac mở cửa hàng Hard Rock Cafe thứ hai ở thành phố New York, nơi danh tiếng của nó đã thu hút được những nhân vật nổi tiếng tìm đến đây ăn uống và gặp gỡ bạn bè. Sau đó nhiều nhà hàng mọc lên ở khắp nơi trên thế giới, cùng với làn sóng chạy đua mở chuỗi nhà hàng tương tự, như Planet Hollywood và House of Blues.

Văn hóa ở Hard Rock khác biệt với hầu hết các nhà hàng khác. Chúng tôi tôn vinh tinh thần nhạc rock and roll. Chúng tôi chấp nhận mọi người đứng như con người thật của họ. Điều đó mang lại một niềm vui vô cùng tận. Nhân viên được phép để đầu tóc “phản văn hóa” và ăn mặc hippy, là điều không được phép trong những nhà hàng truyền thống. Quy định về ăn mặc khá tự do, cùng với phúc lợi nhiều và giờ giấc làm việc linh hoạt đã tạo nên tinh thần

gắn bó với doanh nghiệp trong đội ngũ nhân viên, tỷ lệ đổi việc ở đây đặc biệt thấp trong ngành dịch vụ ăn uống, nơi nhân viên nghỉ việc xoành xoạch. Chuỗi cửa hàng Hard Rock Cafe cũng nằm trong số những doanh nghiệp thương mại đầu tiên nắm bắt được tinh thần cởi mở trong những trào lưu xã hội, trong đó có khâu tiếp thị và tổ chức sự kiện.

Tuy vậy, khi tôi tới làm việc cho Hard Rock Cafe International với tư cách phó trưởng ban điều hành, doanh nghiệp này đang gặp phải những cú sốc văn hóa nghiêm trọng vì tốc độ mở rộng và liên doanh quá nhanh.

Còn tôi, một người vừa sống lại sau khi phẫu thuật tim, chẳng hiểu sao lại đi tìm kiếm một sự quân bình trong một công ty đang lên kế hoạch phát triển gấp đôi số nhà hàng của nó trong vòng từ 4 đến 5 năm! Tôi phải xoay xở với thực tế này như thế nào?

Vào thời điểm đó, văn phòng công ty, chứ không phải ban điều hành là người cầm cương văn hóa công ty. Có tất cả bảy vị phó chủ tịch và mỗi vị đều muốn lèo lái công ty theo một chiều hướng riêng của mình. Ban điều hành đáng thương, những người vô cùng quan trọng cho thành công của doanh nghiệp thì cố gắng theo kịp những định hướng từ bảy vị này. Mục tiêu của tôi là đảo ngược thiết kế theo hình kim tự tháp của công ty và biến nó thành một doanh nghiệp có mô hình trong đó khách hàng và nhân viên ở đỉnh tháp, còn bảy vị chóp bu ở đáy tháp.

Tôi thấy rằng một sự phát triển quá nhanh sẽ pha loãng và thậm chí làm hỏng môi trường làm việc và phục vụ của một thương hiệu nổi tiếng. Nhiều năm trước tôi đã thành công trong việc áp dụng 7 Thói Quen trong tình huống tương tự với một công ty khác. Lần này tôi chủ trương đưa 7 Thói Quen vào Hard Rock như một cách thiết lập nền văn hóa có sự gắn bó giữa nhân viên mới với nhân viên cũ và cung cấp cho họ những nguyên tắc có tính định hướng [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định].

Nhưng lần này tôi còn có lý do cá nhân để khiến 7 Thói Quen trở thành kim chỉ nam trong công ty. Tôi không muốn có bất cứ ai bị đau tim, cũng không muốn nhân viên của tôi chịu cảnh phải nhảy việc thường xuyên như một nét đặc trưng của ngành công nghiệp nhà hàng. Tôi nghĩ rằng một sự thay đổi bắt đầu từ bên trong sẽ có lợi cho tôi và tất cả mọi người trong công ty.

Tôi không muốn mình bị cuốn vào vòng xoáy một lần nữa. Phương châm của tôi là, đầu tiên thành công trong gia đình và sau đó mới là thành công ở Hard Rock. Giờ đây, khi đi làm về tôi hoàn toàn giải phóng mình khỏi mối lo công việc. Mọi người ai cũng biết rằng tôi sẽ không nhận hay gọi một cuộc điện thoại nào vì công việc, trừ những trường hợp tối quan trọng. Tôi nói với ban điều hành của từng nhà hàng rằng họ cũng nên làm như vậy [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất]. Ở Hard Rock, mục tiêu của tôi là lãnh đạo bằng cách làm gương chứ không phải bằng quyền lực hay áp đặt từ trên xuống. Tôi ra thông báo trong toàn doanh nghiệp về phương châm của mình: gia đình ưu tiên một, công việc ưu tiên hai; tôi muốn nhân viên của mình cũng có một sự lựa chọn tương tự.

Tôi thường lấy mình ra làm ví dụ về một người từng bị cuốn vào vòng xoáy bất tận của công việc. Nó làm cho thông điệp của tôi có thêm sức thuyết phục. Mọi người cần phải tin rằng, cuộc sống của họ, cả trên phương diện cá nhân lẫn nghề nghiệp, là một cuộc chạy đua đường trường chứ không phải chạy nước rút. Chúng tôi nói với mọi người rằng ưu tiên của chúng tôi là sức khỏe, gia đình, cuối cùng là Hard Rock và khuyến khích mọi người sống theo thứ tự ưu tiên đó. Tôi tin rằng nếu tất cả nhân viên của chúng tôi đều sống theo triết lý này thì việc kinh doanh sẽ ngày càng phát đạt. Bạn cần một cam kết mạnh mẽ để làm gương, cả trong công việc lẫn trong gia đình.

Thực hiện cam kết đó ở nhà thật ra còn khó hơn nhiều. Đứa con gái 10 tuổi của tôi lần đầu tiên được lên đài đen nên tôi muốn đưa cháu

đến lớp tập võ hàng tuần. Dễ dàng viện ra hàng trăm lý do chính đáng để không làm việc đó, vì vậy bao giờ bạn cũng cần có một cam kết mạnh mẽ.

Giám đốc điều hành của Hard Rock Cafe ở San Diego là Joe Baldwin vừa trải qua một bài kiểm tra về lòng tin của mình. Một giờ trước khi nhà hàng của anh được khai trương trong một sự kiện được tổ chức trọng thể, anh nhận được điện báo tin vợ anh vừa chuyển dạ. Nghe xong, Joe đứng ngây người như hóa đá, anh không biết phải làm gì, anh sợ rằng nếu anh chạy đến bệnh viện thì nhân viên của mình sẽ cảm thấy bị bỏ rơi trong giờ phút trọng đại này. Nhưng thay vì tỏ ra lo lắng, mọi người chúc mừng anh và động viên anh đi đến bệnh viện. Họ nói, “Chúc cho mẹ tròn con vuông.” Anh gần như được mọi người khênh ra xe như thế đấy.

Hard Rock Cafe khuyến khích mọi người xem mình như một thành viên trong một đại gia đình. Chúng tôi thực hiện điều này bằng cách định ra một chế độ làm việc linh hoạt, những chương trình phúc lợi và chế độ thưởng vì người lao động. Kết quả, số người muốn rời khỏi Hard Rock rất ít, trong khi những người muốn đầu quân vào đây thì đông hơn nhiều. Tỷ lệ đổi việc trong ban quản lý ở ngành công nghiệp nhà hàng là 75% và hơn 100% trong nhân viên làm việc theo giờ. Nhưng ở Hard Rock, chỉ có chưa đến 30% cấp quản lý chuyển đi nơi khác và với nhân viên theo giờ là dưới 60%. Ban quản lý của tôi đã làm hết sức mình để nuôi dưỡng mối quan hệ với nhân viên và khách hàng, kể cả khi chuỗi nhà hàng của chúng tôi bành trướng khắp thế giới. Lương tăng lên, cùng với tỷ lệ đổi việc thấp là kết quả đạt được bằng những cách thức quan trọng nhưng khó đo lường chính xác.

Hard Rock Cafe yêu cầu cấp quản lý hàng ngày phải ký gửi vào tài khoản tình cảm của nhân viên, bằng cách chủ động đáp ứng nhu cầu của nhân viên cũng như cộng đồng mà chúng tôi phục vụ. Một nhân viên nữ của chúng tôi mới li dị, một hôm chị trở về nhà ở Myrtle Beach, bang South Carolina sau giờ làm việc và thấy căn

hộ mới của mình được trang hoàng lại như có phép lạ. Hóa ra đồng nghiệp của chị đã “đột nhập” vào nhà, trang bị cho chị một bộ bàn ghế và một số đồ gia dụng giúp cho cuộc sống của chị đỡ phần quanh quẽ. Nhưng điều còn lớn lao hơn những gì nhìn thấy bằng mắt là cảm giác ấm áp trong lòng khi chị nhận ra rằng đồng nghiệp hiểu chị và quan tâm đến chị.

Ở cửa hàng Hard Rock Cafe tại Maui, Hawaii nhân viên kết thành một khối. Họ đón Giáng sinh cùng nhau và tổ chức một bữa tiệc cho con em nhân viên, không phân biệt ngôi thứ và cũng không có vị quản lý nào phải nhúng tay vào. Họ mua đồ chơi cho trẻ, trang trí sân khấu, đặt món ăn mời các gia đình tới, thông báo cho giới truyền thông như một sự kiện cộng đồng. Chỉ có một vị quản lý duy nhất được mời tham dự và người này đóng vai Ông già Noel.

Trăm công ngàn việc linh tinh ở một nhà hàng đông khách có thể nghiền người ta “ra bã”, nhận thức rõ điều đó, chúng tôi giúp nhân viên gây dựng ý thức về giá trị và rằng họ thuộc về một cộng đồng lớn hơn. Cái gì tốt cho họ và tốt cho công ty thì bạn cứ tin tôi, nó cũng sẽ tốt cho tôi nữa.



Có người từng nói, “Chẳng có ai sắp chết lại ao ước rằng mình sống thêm một ngày nữa để làm việc.” Thường thì chỉ đến khi nào gặp sự cố với sức khỏe, con người mới bừng tỉnh thoát ra khỏi lối mòn của mình và thực sự suy nghĩ về những gì có ý nghĩa trong đời. Khi một người bắt đầu suy nghĩ thấu đáo, họ sẽ trở nên khôn ngoan hơn và có thể lấy lại được cân bằng trong cuộc sống. Trong trường hợp của Pete Beaudrault, ông vừa lấy lại quyền kiểm soát, vừa nhận thức đúng để có một quyết tâm lớn thực hiện những nguyên tắc trong 7 Thói Quen, và từ đó đi đến một triết lý mạnh mẽ về quản trị nguồn nhân lực. Điều này giúp hình thành một nền văn hóa “sống và vì cuộc sống” có tác dụng đánh thức năng lượng ẩn chứa trong bản thân mỗi người và giúp họ có cam kết đối với cuộc sống cá nhân và trong công việc.

Khi người lãnh đạo có thể phát triển hệ thống giá trị chung, điều đó sẽ cho phép một triết lý mới trong quản trị nguồn nhân lực phát huy tác dụng. Thiếu một mục đích chung và một hệ thống giá trị chung, sự kiểm soát sẽ là cần thiết khiến cho mọi việc suôn sẻ. Nhưng một sự kiểm soát như vậy sẽ không bao giờ đánh thức năng lượng, lòng trung thành và năng lực sáng tạo, vốn là những tài nguyên ẩn giấu trong mỗi con người, nó có khả năng sinh tồn chỉ khi các đối thủ im tiếng. Nền văn hóa vững mạnh đằng sau một sự minh triết là cái gì không thể bị đánh bại.



Chris Turner Công ty Xerox Business Services

Câu chuyện này nói về lòng can đảm và sự tự tin của một người là tác nhân của sự thay đổi. Hãy chú ý đến việc Chris Turner hoàn toàn tin tưởng vào việc giải phóng một triết lý chứ không phải kiểm soát nó. Cô chứng minh rằng năng lực bên trong mỗi con người cần được họ tự đánh thức chứ không chỉ đạo từ trên xuống.

Năm 1993, công ty xếp tôi vào một chức danh khá đặc biệt và đó là một thách thức lớn. Tôi được chỉ định làm “Người học” ở Xerox Business Services [XBS], một trong những công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất thế giới.

Tôi đã làm việc cho XBS gần 13 năm tính đến thời điểm đó. Vì là người có khuynh hướng tự nhiên không tuân thủ quy tắc của tổ chức, tôi không ngại đả phá những quy định ngu ngốc lâu đời trong những lễ thói quan liêu trong công ty. Khi cấp trên sắp đặt tôi vào vị trí người đại diện cho sự thay đổi, họ làm một việc tương tự như giao cho con cáo trách nhiệm trông nom chuồng gà.

Thực ra thì mọi việc không hẳn như thế. Tôi phải báo cáo công việc cho một thành viên của ban lãnh đạo, nhưng tôi không để cho chuyện đó trói chân trói tay mình. Ban lãnh đạo cao nhất trong công ty nói họ muốn một tinh thần đoàn kết và chia sẻ mục đích trong nội bộ XBS và họ yêu cầu tôi giúp họ tạo ra một tổ chức hoàn toàn mới.

Sau đó, tôi phát hiện ra rằng, cái mà họ nói là mình muốn và cái mà họ sẵn sàng thay đổi là hai việc hoàn toàn khác nhau. Nhưng vào lúc tôi chấp nhận chức danh mới, như là một giấy phép cho phép tôi thay đổi mọi việc, thì tôi đã đi đến chỗ căm ghét những thủ tục quan liêu hành chính và cái cách mà bộ máy quan liêu đối xử với những người thực sự được việc và tạo ra lợi nhuận.

Mục đích của tôi là dựng lên một công ty gồm 15 ngàn doanh nhân tài giỏi. Chúng tôi giả định rằng, tất cả mọi người ở đây đều có tinh thần làm chủ và chúng tôi tin tưởng rằng họ có đủ đầu óc và trí sáng tạo để làm điều đó. Tôi coi đây là cơ hội để kiến tạo ra một môi trường trong đó những người trong XBS có quyền tự do sử dụng tất cả những kỹ năng của mình, để có thể đưa ra những quyết định độc lập, trở thành một người sáng tạo, đổi mới, phản ứng nhanh và hiệu quả đối với nhu cầu của khách hàng và dễ dàng chấp nhận thách thức, với mong muốn mang lại lợi nhuận cao nhất cho doanh nghiệp.

Sứ mệnh của tôi là thay đổi văn hóa bên trong, vốn là điều cốt yếu nhất với một doanh nghiệp thực sự. Tất cả có hơn 15 ngàn nhân viên làm việc cho XBS, nhưng chỉ có một tỷ lệ rất nhỏ làm việc ở trụ sở chính của công ty ở Rochester, New York. Hơn 80% nhân viên của XBS làm gia công trong các văn phòng của các công ty khách hàng của chúng tôi trên toàn thế giới. Họ tạo ra, quản lý và phân phối các văn bản cho hơn 4 ngàn khách hàng ở 36 quốc gia. Những thách thức của việc duy trì giao tiếp hiệu quả và một nền văn hóa công ty lành mạnh trong tình huống hiện tại là khá lớn, nhất là khi công ty đang trong giai đoạn phát triển nhanh. Vào đầu thập niên 1990, mức độ phát triển hàng năm của XBS vào khoảng 40%. Và song hành cùng mức độ tăng trưởng là những rối loạn trong nội bộ.

Công ty chúng tôi có nhiều đối thủ ngay trong nhà. Thông tin bị bùng bít. Giao tiếp gián đoạn. Lòng tin và sự hòa hợp gần như không tồn tại. Ban quản lý của XBS ở những vùng miền khác nhau có thể tranh giành hợp đồng trên vùng đất của nhau bởi vì lương thưởng của họ dựa vào doanh thu và lợi nhuận trong vùng họ phụ trách chứ không phải thành tích chung. Tôi đoán bạn có thể nói, sự yếu kém về mặt trí lực là hiện trạng của công ty. Hầu hết nhân viên làm việc với giả thuyết rằng có rất nhiều mối lợi bên ngoài và họ cảm thấy nhiệm vụ của họ là chộp được càng nhiều càng tốt.



“Công ty chúng tôi có nhiều địch thủ ngay trong nhà. Thông tin bị bung bít. Giao tiếp gián đoạn. Lòng tin và sự hòa hợp gần như không tồn tại ... Tôi đoán bạn có thể nói rằng, sự yếu kém về trí lực là hiện trạng của công ty.”

Điều này đã diễn ra được một thời gian, nhưng giới lãnh đạo quá bận rộn với sự phát triển và ra tạo lợi nhuận để quan tâm đến điều đó. Vào đầu những năm 1990, những hồi chuông cảnh báo đã gióng lên. Bất thành linh, các đối thủ cạnh tranh vượt qua chúng tôi. Với giá bán thấp hơn hẳn, họ giành giật khách hàng của chúng tôi. Tình hình này đẩy XBS đến chỗ buộc mọi người phải cùng hành động. Rõ ràng quy mô lớn hơn là chưa đủ, cần phải thông minh hơn. Một trong những vị giám đốc của chúng tôi nêu ý kiến, chúng tôi phải tăng cường sức mạnh cạnh tranh: “Chúng ta phải học nhanh hơn các đối thủ và nhanh hơn thị trường”. Nhiệm vụ của tôi: làm sao để mọi người ý thức tốt về tinh thần đoàn kết chia sẻ mục tiêu chung trong một tập thể lớn và đang bị chia năm xẻ bảy [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Câu hỏi được đặt ra: làm thế nào để khiến ai cũng có thể vượt qua ranh giới về

lãnh thổ và chức năng để làm tốt hơn cho toàn doanh nghiệp nói chung? Chúng tôi cần có chiến lược để lôi kéo toàn hệ thống vào cuộc, nhưng chúng tôi sớm nhận ra rằng một sự thay đổi đích thực là một quá trình cần phải sâu gốc bền rễ.

Một trong những việc làm đầy cảm hứng đối với chúng tôi là thành lập Trại Học Tập, một loại hình được thiết kế để nuôi dưỡng một tinh thần thay đổi bắt đầu từ những nhân viên có vị trí thấp nhất trong công ty. Tôi không tin vào cách mạng nhưng cho rằng sự thay đổi bắt đầu từ một nhóm các nhà lãnh đạo chớp bu trong một tổ chức. Tôi tin rằng sự thay đổi phải từ trong ra ngoài, vì thế mục tiêu của chúng tôi là xây dựng động lực trong chính bộ phận chiếm tuyệt đại đa số này.

Sau khi huấn luyện được một nhóm, gồm những người tốt nhất, giỏi nhất và có động lực nhất, chúng tôi từng bước giúp họ thâm nhập vào thực tế kinh doanh của công ty, phổ biến cho họ biết những thông tin về lợi nhuận, thị trường tiêu thụ và những ảnh hưởng tiềm tàng từ các quyết định của khách hàng [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Họ cũng tham gia một khóa học được thiết kế đặc biệt dạy về 7 Thói Quen, cung cấp cho họ những nguyên tắc và tài liệu cơ bản để vận dụng vào trong thực tiễn công việc. Đó là những người được trao quyền hành động và không chịu bất cứ một sự áp đặt nào. Họ không cần phải tuân theo những quy định về thời gian làm việc. Không buộc phải tham dự tất cả các cuộc họp. Tôi không cho rằng một sự lộn xộn là tốt cho doanh nghiệp, nhưng tôi tin rằng, lúc bất ổn lộn xộn là lúc bạn cảm nhận được sự căng thẳng cần thiết giữa kiểm soát và đổi mới. Tôi nghĩ bạn cũng cần điều này, bởi vì nó kích thích sáng tạo và tư duy đột phá.

Chỉ có ba nguyên tắc trong Trại Học Tập: Quan tâm đến mình. Quan tâm đến người khác. Quan tâm đến doanh nghiệp. Mục đích sâu xa là giúp mọi người học cách sắp đặt lại những mối quan tâm của mình sao cho gắn gũi với mối quan tâm của khách hàng. Vì mục đích này, một số trại viên mời một hoặc hai khách hàng của

mình đến Trại. Khóa học kéo dài 5 ngày ở Trại Học Tập sẽ giúp nhân viên có được niềm vui trong khi tiếp thụ kiến thức và học hỏi thêm qua những phương thức thú vị.

Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau – được lồng ghép vào chương trình một cách mạnh mẽ nhưng tinh tế. Nhiều hội thảo ở Trại Học tập được đưa ra dưới dạng trò chơi. Một hội thảo có tên Thám Tử biến nhân viên của XBS thành các nhân viên điều tra. Thách thức đối với họ là biết được càng nhiều càng tốt về những khách hàng được giao và nghĩ ra các giải pháp để thu hút sự quan tâm của khách hàng. Điều hấp dẫn nhất là tiết mục trao phần thưởng cho những đội thể hiện tinh thần làm việc nhóm hiệu quả.

Một trò chơi chiến lược khác tên là Luôn Thay Đổi, cung cấp những kinh nghiệm học tập thú vị, giúp người của chúng tôi hiểu được tâm lý và cách nghĩ của khách hàng trong khi vẫn tạo điều kiện cho họ nhảy bèn trước những yếu tố quan trọng trong công ty khách hàng. Ý tưởng về những hội thảo kiểu này nảy sinh khi tôi đọc một bài báo về một nhân viên thu ngân ở ngân hàng, người này bị bỏ lại một mình vào một đêm thứ Sáu, ở một quầy gần lối đi trong một chi nhánh ngân hàng nhỏ, tại một vùng có nhiều công nhân sinh sống. Trong cái đêm hôm ấy, có rất nhiều người ghé qua đổi tiền lẻ đến mức người thu ngân không còn đủ tiền để đổi. Thế là cô bắt đầu quay vòng số tiền ấy. Cô nhanh chóng xoay vòng những đồng 5 đô rồi 10 đô. Vào lúc đóng cửa cô đã quay vòng tổng số tiền 200 đô. Cô cũng gặp một số rắc rối với chuyện này, nhưng nếu cô không đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì điều đó sẽ làm phương hại đến mối quan hệ lâu dài giữa ngân hàng với cộng đồng. Chẳng có bên nào thiệt hại khi giới truyền thông biết đến việc làm phá rào của cô và các báo hết lời ca ngợi. Trong thực tế, dư luận về sự việc này trở thành một chiêu quảng cáo rất tốt cho ngân hàng nọ và họ đã ký được hợp đồng với hàng trăm khách hàng mới trong tuần lễ kế tiếp.

Ý nghĩa của câu chuyện này được chúng tôi lồng ghép vào nội dung hội thảo rằng, khi bạn tập trung làm những điều tốt nhất cho khách hàng, bạn sẽ được tưởng thưởng bằng kết quả kinh doanh. Và câu chuyện này cũng là bối cảnh cho trò chơi Luôn Thay Đổi. Luật chơi là bạn phải đưa ra những quyết định xoay quanh việc phục vụ khách hàng sao cho nó ảnh hưởng tốt đến những điểm mấu chốt của công ty. Người chơi được phát một bảng cân đối thu chi và vận dụng nguyên tắc tính toán lời-lỗ trong khi chơi. Một kinh nghiệm học tập khác được sử dụng song song trong trò chơi Luôn Thay Đổi được gọi là Chúng Ta Chịu Trách Nhiệm. Hội thảo tập trung vào cách nghĩ và cách hành động sao cho mọi người ai cũng làm những điều tốt nhất cho khách hàng [Thói quen 1: Luôn chủ động].

Trại Học Tập trở nên nổi tiếng đến nỗi, sau khi các trại viên đã học xong chúng tôi tới tiếp nhận được đề nghị mở thêm nhiều trại như thế. Bởi vì kinh phí có hạn, chúng tôi yêu cầu giám đốc các công ty trực thuộc trả tiền đi lại và học phí cho nhân viên của họ. Tôi cũng từng là giám đốc và tôi biết lương thưởng cho vị trí này dựa vào lợi nhuận. Vì lẽ đó các giám đốc ít chịu chi cho công tác đào tạo bằng kinh phí của họ. (Tôi có cơ sở để nói điều này bởi vì tôi cũng là một giám đốc chặt chẽ trong chi tiêu.)

Nhưng nhiều vị giám đốc đã thấy được giá trị của Trại Học Tập nên sẵn sàng rộng tay chi cho công tác đào tạo và đã cử gần 400 người đi học trong khóa 2. Một tổng giám đốc cử 18 người và ông phải bỏ ra số tiền 40 ngàn đô. Bây giờ thì nó đã được chứng minh là một khoản chi tiêu xứng đáng đến từng xu, vị giám đốc này cho rằng khóa học là một khoản đầu tư đem lại cho ông lợi nhuận gấp nhiều lần.

Các khóa học được thiết kế đặc biệt mang tên 7 Thói Quen và Lãnh Đạo Lấy Nguyên Tắc Làm Trọng Tâm đã chứng tỏ nó mang lại lợi ích lâu dài và lợi nhuận cho XBS. Không bao lâu sau khi học viên

trở về sau những khóa học ở Trại, những bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh đã bắt đầu xuất hiện trên các bức tường của các phòng ban, và trong những cuộc trao đổi giữa các nhân viên với nhau, bạn có thể nghe thấy những thuật ngữ trong 7 Thói Quen. Đó là kinh nghiệm tự khám phá đối với nhiều người. Họ nhận ra rằng công ty đánh giá cao họ. Có một cặp vợ chồng tìm đến tôi sau khi người vợ hoặc chồng tham dự khóa học này và họ nói với tôi, “Khóa học đã thay đổi đời tôi, bởi vì nó thay đổi gia đình tôi.”

Những người gặt hái được những lợi ích cá nhân cũng là những người áp dụng rộng rãi những điều học được vào trong công việc, và khi họ cải thiện được khả năng làm việc thì điều đó cũng có tác động tốt đến con người họ, trên phương diện cá nhân. Giả thuyết cơ bản của tôi trong thiết kế những phương thức thay đổi là con người cần phải được tôn trọng hơn động cơ thay đổi.

Dự định của chúng tôi là giúp mọi người hiểu rõ vai trò của họ ở XBS để đánh giá cao những thách thức trong một thị trường có sự thay đổi rất nhanh, để nhận thức rõ hơn về cách mà những đối thủ của chúng tôi định vị họ trên thị trường. Tôi nghĩ điều tối quan trọng là lực lượng lao động của XBS phải hiểu rõ không chỉ khách hàng của mình mà còn cả thị trường và đối thủ cạnh tranh của khách hàng nữa. Thay vì dùng chính sách kiểm soát để nhân viên đạt kết quả mong muốn, tôi tin rằng sẽ có kết quả tốt hơn nếu cho họ khoảng không gian tự do để phát huy trí sáng tạo và làm việc theo cách của họ.

Marc Wilson, giám đốc một chi nhánh của XBS ở Denver là người nhờ 7 Thói Quen mà tìm được nguồn cảm hứng dạt dào trong công việc. Chúng ta hãy nghe trực tiếp qua lời kể của anh.

Vài năm trước, tôi đối mặt với viễn cảnh mất đi 250 ngàn đô một tháng. Trận chiến lớn nhất trong sự nghiệp của tôi bắt đầu khi khách hàng lớn nhất của tôi thông báo rằng họ có kế hoạch hạ thấp giá dịch vụ gia công trong những cơ sở của họ ở 14 bang.

Hợp đồng với khách hàng này chiếm tỷ trọng 20% lợi nhuận trước thuế của đơn vị chúng tôi. Trong khi ấy, các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi thì nóng lòng muốn nhảy vào miếng bánh này và khi khách hàng của tôi tuyên bố về mức đầu thầu được chấp nhận thì cuộc đấu đã để giành miếng bánh to về mình bắt đầu. Các đối thủ của chúng tôi đưa ra mức giá rẻ như bèo cho máy photo và dịch vụ nhập dữ liệu của họ. Sản phẩm của chúng tôi có chất lượng cao trên thị trường. Chúng tôi không thể cạnh tranh về giá trong bối cảnh như thế này. Trong nhiều tháng trời, tôi dành thời gian họp hành với ban giám đốc của công ty khách hàng, cố gắng một cách vô vọng để thuyết phục họ tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ làm ăn với những đối tác chất lượng cao, vì mục đích lâu dài của họ chứ không phải lợi ích trước mắt. Nhưng thật khó mà thuyết phục họ tin rằng, tôi coi việc phục vụ lợi ích của họ cũng quan trọng như lợi ích của công ty tôi.

Nhiều tháng trôi qua, những cố gắng của tôi đều không gặp may. Một hôm, trong khi xem lại 7 Thói Quen, một ý tưởng chợt nảy ra trong đầu tôi: “Điều gì sẽ xảy ra nếu mình phổ biến 7 Thói Quen cho cả hai công ty thay vì chỉ một cá nhân nào đó?” Và đó là giây phút kỳ diệu; cả người tôi dạt dào một cảm hứng mới lạ. Nhưng khi tôi chia sẻ điều này với những cộng sự ở XBS, họ còn chẳng biết là tôi nói cái gì nữa. Họ sợ rằng tôi đang đi lạc đường, nhưng nó đã chứng minh là hết sức hiệu quả.

Ý tưởng sáng suốt này chợt đến trong khi tôi chuẩn bị một bài thuyết trình quan trọng kéo dài hai tiếng trước ban lãnh đạo công ty khách hàng quan trọng nói trên. Cử tọa gồm 20 vị tai to mặt lớn, vài người tỏ ra không quan tâm, thỉnh thoảng lại nói chuyện điện thoại. Tôi tung ra một chiêu “độc” khi đề nghị một cuộc họp với thành phần mở rộng để tôi trình bày về những nguyên tắc làm việc hiệu quả.

Tôi bắt đầu bài thuyết trình bằng cách hỏi, trong số những người tham dự có bao nhiêu người từng đọc hoặc nghe nói về 7 Thói Quen. Có từ 50 -70 % đã từng biết đến khái niệm này nên mọi việc trở nên

dễ dàng hơn. Tiếp theo, tôi hỏi, “Điều gì sẽ xảy ra nếu hai công ty chúng ta kết hợp những nguồn lực tốt nhất lại với nhau và áp dụng 7 Thói Quen vào công việc của mỗi bên? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta buông vũ khí, thôi không tấn công và bới móc điểm yếu của nhau, thay vì thế cùng chia sẻ mục đích phát triển chung và bắt đầu bằng một mục tiêu chung [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định] dựa trên cơ sở tôn trọng lợi ích đôi bên [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng]? Điều gì sẽ xảy ra nếu thay vì tìm kiếm nhà cung ứng những sản phẩm giá rẻ, các bạn tìm kiếm một đối tác mạnh có thể giúp các bạn thay đổi cả về mặt chiến lược lẫn sách lược để đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn?”

Tôi nói suốt hai tiếng đồng hồ về từng thói quen có tác dụng nâng cao sức mạnh trong một tổ chức. Thực ra, tôi đã cố gắng nói với họ về cũng cái khái niệm ấy nhiều tháng nay, nhưng bây giờ tôi vẽ ra cho họ cả một bức tranh. Tôi đề nghị họ hãy chấp nhận một cuộc chơi lớn và tin tưởng vào một đối tác bán hàng chứ đừng tìm những mối quan hệ khác. Đừng nhìn những người bán hàng như những kẻ lợi dụng người khác. Tôi cố gắng viết lại cách nhận thức này. Tôi muốn thay thế nghi ngờ bằng lòng tin tưởng. Tôi nói rằng, họ có thể tiếp tục cuộc giằng co với những đối tác bán hàng hoặc quyết định rằng sẽ tốt hơn nếu làm lợi cho cả hai bên chứ không phải tìm cách lợi dụng hãy chơi kèo trên với đối tác. Đó là một cách tiếp cận nghe có vẻ cực đoan đối với họ, với tư cách là bên tiếp nhận và cả tôi nữa với tư cách là bên đưa ra đề nghị. Tình thế đã buộc chúng tôi đi đến chỗ phải mạnh dạn đổi mới để tạo dựng lòng tin tưởng nơi khách hàng và tìm cách cải thiện việc kinh doanh của họ, thông qua việc phát triển mối quan hệ với chúng tôi.

Cuối buổi họp, một vị đại diện cho nhóm quyền lực cao nhất của công ty khách hàng đứng lên phát biểu rằng, ông nghĩ lời đề nghị của tôi có sức hấp dẫn, thuyết phục và là một ý kiến đáng chú ý. Ông nói thêm rằng, đề xuất về một hợp đồng dựa trên lòng tin tưởng và quyền lợi của hai bên là một cái gì mà họ chưa từng làm. Tôi có thể nói, họ đã tiếp

nhận điều đó như một đề xuất đáng suy nghĩ, nhưng ông cũng nói họ chưa bao giờ làm bất cứ điều gì tương tự và rằng có thể việc này không thực tế lắm trong bối cảnh hiện tại.

Sau này tôi biết được rằng ý tưởng hình thành một liên minh chiến lược [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực] được đề cập đến trong giới lãnh đạo cao cấp trong công ty khách hàng nhưng họ chưa tìm ra cách khả thi để thực hiện. 7 Thói Quen đã chứng tỏ tính thích dụng của chúng. Nếu lấy nguyên tắc làm trọng tâm bạn có thể hình dung ra cách thực hiện những điều mà bạn chưa từng làm bao giờ.

Hai tháng sau cuộc họp đó, khách hàng của chúng tôi đưa hạng mục máy copy và dịch vụ nhập liệu vào danh sách đấu thầu với 16 câu hỏi dành cho XBS và đối thủ của nó. Câu hỏi thứ nhất là, “Quý vị định nghĩa mối quan hệ hai bên cùng có lợi là như thế nào?” và ít nhất một nửa số câu hỏi còn lại liên quan đến những nội dung tôi đã đề cập tới trong buổi thuyết trình. Họ cũng đưa ra những câu hỏi như, “Lãnh đạo của công ty các ông có cam kết gì cho mối quan hệ này?” Khi chúng tôi nhìn bảng danh sách câu hỏi họ đưa ra, chúng tôi nhận thấy nó gần giống với những gì chúng tôi đã viết. Thực ra, đó chỉ là vấn đề giải thích chi tiết tất cả những gì mà chúng tôi đã đưa vào trong bản trình bày.

Cuối cùng, XBS không phải người bỏ thầu thấp nhất. Khác với các đối thủ, XBS không đưa ra bất cứ một lời hứa mạnh mẽ nào về số tiền giảm giá cụ thể. Tôi đã đưa ra một cam kết có ý nghĩa hơn nhiều và chắc chắn đã làm họ chú ý.

Cảm thấy ban lãnh đạo phía công ty khách hàng gặp khó khăn trong việc vượt qua sự ngờ vực bẩm sinh với các đối tác bán hàng, tôi quyết định làm một việc thật ấn tượng để chinh phục lòng tin của họ. Có vẻ như họ sợ rằng chúng tôi đang giấu họ một điều gì đó, bởi vì đề nghị của chúng tôi nghe có vẻ quá tốt để có thể là sự thật, thế là tôi quyết định công khai các con số với họ. Tôi nói chúng tôi sẽ trả bao nhiêu cho người thực hiện hợp đồng và lợi nhuận của chúng tôi trong hợp đồng này là bao nhiêu.

Đề xuất của tôi cần nhận được sự chấp thuận của ban lãnh đạo cao nhất trong XBS, nhưng tôi có niềm tin rằng việc công khai sổ sách với bạn hàng sẽ chứng minh rằng chúng tôi đáng tin cậy. Tôi cho rằng đó là một bài kiểm tra khó khăn, cho biết XBS thực sự nghiêm túc trong việc cho phép những người thực thi nhiệm vụ có quyền hành động như những người chủ thật sự. Tôi cũng có lo lắng một chút, nhưng tôi rất tự tin khi sử dụng những nguyên tắc này như yếu tố nền tảng cho phương pháp làm việc của mình. Tôi cảm thấy nó sẽ dẫn đến một thỏa thuận hai bên cùng có lợi hoặc sẽ chẳng có thỏa thuận nào cả [Thói quen 4: Tư duy cùng thắng]. Nó làm cho tôi ý thức sâu sắc rằng, nếu không một ai trong công ty hiểu điều đó hoặc nếu họ nghĩ là tôi đáng bị đuổi việc thì đúng là công ty cũng không phải là mảnh đất cho tôi dụng võ rồi. Đó là việc làm liều lĩnh, dũng cảm nhưng sẽ giúp phân biệt chúng tôi với những đối thủ khác.

Nó cũng đóng con dấu vào một hợp đồng liên minh chiến lược lâu dài và hai bên cùng có lợi – một hợp đồng đã trở thành mẫu mực trong doanh nghiệp chúng tôi. Thực tế, sau khi thỏa thuận này được chốt lại, tôi cũng dùng cách thức tương tự để có được ba hợp đồng lớn khác. Những chiến dịch thành công này đã góp một phần lớn vào việc tôi nhận được phần thưởng của chủ tịch tập đoàn Xerox vào năm 1994. Chỉ có 25 người trong số 90 ngàn nhân viên của công ty trên phạm vi toàn cầu là nhận được vinh dự này.

Điều mà Marc làm được là một ví dụ tiêu biểu trong kinh doanh khi ta dựa vào các nguyên tắc và những mối quan hệ tin tưởng. Chiến lược đổi mới của chúng tôi thực chất là đối mặt với những thách thức và tìm ra những phương pháp mới mẻ mang tính đột phá. Phương pháp mà Marc đã dùng để đạt được hợp đồng với một bạn hàng lớn cũng nằm trong ý nghĩa này. Đó cũng là ví dụ rất tiêu biểu về tính chủ động, bắt đầu với mục tiêu xác định, sự đồng tâm hiệp lực và tất cả những việc khác mà 7 Thói Quen khuyến khích chúng ta làm.

Tôi không muốn là người chỉ thấy cái hay cái tốt của mình vì thế hãy cho phép tôi nói thêm một điểm nữa. Với tư cách là một tác nhân thay đổi ở XBS, tôi nhận được nhiều sự ủng hộ trong khắp tổ chức này. Và nó đã trở thành một chức danh công việc.

Trong thời kỳ đầu của quá trình này, tôi còn bị mời ra khỏi một cuộc họp chỉ vì sự có mặt của tôi khiến cho các vị lãnh đạo tối cao cảm thấy không thoải mái. Nhưng đúng một năm sau, tôi được mời đến một cuộc họp khác và được yêu cầu đứng trên bục danh dự trong chính căn phòng đó. Ở đấy, trước mặt hầu hết những vị lãnh đạo cao cấp của XBS, một vị phó chủ tịch đồng thời là người có tầm ảnh hưởng rất lớn đối với chiến lược thay đổi đã có lời xin lỗi tôi, ông nói, “Cho đến giờ cô đã đứng còn chúng tôi thì không.” Sau hơn một năm đấu tranh chặt vật với những cấu trúc lỗi thời của một tổ chức già cỗi, đó là lúc tôi cảm thấy mình được đền bù tất cả, đó là giây phút vinh quang đối với tôi.

Năm 1993, mức độ thỏa mãn của nhân viên trong toàn XBS lên đến 63%. Cuối năm 1997, mức độ này tăng lên hơn 80%. Còn đối với bên ngoài, những kết quả của chiến lược thay đổi của chúng tôi đã được Ủy Ban Giải Thưởng Chất Lượng Quốc Gia Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) đánh giá là một nhân tố khiến XBS trở thành công ty dịch vụ chất lượng cao nhất năm 1997.

Tổng giám đốc của XBS, Tom Dolan, thực sự là người anh hùng trong cả quá trình này. Ông tóm tắt nỗ lực của chúng tôi như thế này: “Những nguyên tắc này đã trở thành cách thức tạo ra một môi trường trao quyền hành động cho nhân viên của chúng tôi trong lĩnh vực phục vụ khách hàng, nơi mà tính chủ động là cực kỳ quan trọng. Nhân viên của chúng tôi cần nhận lãnh trách nhiệm của mình và làm cái mà họ cảm thấy là tốt cho khách hàng. 7 Thói Quen giúp bạn định nghĩa được cái gì là quan trọng đối với bạn và bạn muốn trở thành một người như thế nào. Đó là một cách nâng cao giá trị của bạn với tư cách là một con người. Tôi nghĩ con người ta ai cũng

muốn có cảm nghĩ tốt về bản thân mình trước rồi mới có cảm giác tốt về công việc mà họ làm hàng ngày. Những nguyên tắc này giúp họ đạt được sự quân bình trong cuộc sống và điều này ảnh hưởng rất lớn đến mối quan hệ tương tác giữa các nhân viên với nhau.”

Mục đích cuối cùng của tôi là tạo ra một cộng đồng gồm những con người luôn tò mò, ham học hỏi, những người dám đổi mới và mạo hiểm trong việc tìm kiếm giải pháp cho những thách thức trong công việc của mình. Và gần như với bất cứ thước đo nào mà tôi biết thì nó có tác dụng.



Theo kinh nghiệm của tôi thì nhiều chuyên gia về nhân sự sẽ dừng lại, không dám trở thành một chất xúc tác cho một sự thay đổi mới triệt để như Chris, bởi vì dần dà họ đã bị cám dỗ bởi những quy phạm văn hóa và những mong muốn của ban lãnh đạo, và thế là họ lùi về vùng an toàn làm công tác nhân sự. Con người ta phải có đủ độ vững tin bên trong và độ gan dạ bên ngoài. Khi người ta không sở hữu một sự ung dung tự tại như thế, họ sẽ cố thể hiện tất cả ra bên ngoài và thỏa hiệp với những quy phạm hiện tại. Thế là, khi họ cảm thấy mình được ủng hộ và thành tích của họ được công nhận thì họ thôi không trở thành tác nhân thay đổi nữa.

Để thay đổi một văn hóa cần một nhận thức rằng, bạn không thể thay đổi một nền văn hóa từ bên ngoài. Tất cả những gì bạn có thể làm là đưa những nguyên tắc vào hành động, để cho con người và nguyên tắc tương tác với nhau và giữ vững niềm tin vào kết quả. Những nguyên tắc này cũng phải thân thiện với thị trường, thân thiện với khách hàng và thân thiện với con người. Mới đây, Chris đã rời khỏi XBS để thành lập một công ty tư vấn về thay đổi tổ chức doanh nghiệp. Những đóng góp to lớn của cô chắc chắn sẽ tiếp tục phát huy tác dụng, và bây giờ đã có nhiều tổ chức như thế.

Jack Little Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn dầu khí Shell

Khi đọc câu chuyện về sự tái tạo một công ty và cải tổ văn hóa công ty từ bên trong, bạn hãy nhận ra bản chất của cuộc đấu tranh mà vị chủ tịch phải đối mặt trên phương diện cá nhân – rời khỏi vùng an toàn, hy sinh những điều kiện tiện nghi thoải mái, chấp nhận những nguy cơ mới, và thay đổi những mô thức bấy lâu nay. Bạn có thể cảm nhận được sự khiêm tốn và lòng can đảm của vị chủ tịch này. Bạn cũng có thể ý thức được quá trình đầy khó khăn, đau thương và sợ hãi mà ông kinh qua.

Vào giữa thập niên 1980, giai đoạn bùng nổ của ngành khai thác dầu khí đột nhiên chấm dứt, thách thức tất cả những mong đợi và dự đoán, đẩy tất cả những công ty kinh doanh dầu mỏ vào một kỷ nguyên hỗn loạn. Dầu thô được bán với giá từ 25 đến 30 đô Mỹ một thùng năm 1983 đã bơm lợi nhuận hàng năm lên hàng tỷ đô cho những công ty dầu có quy mô lớn. Rồi nó rớt giá xuống chỉ còn 15 đô một thùng vào năm 1988. Giá dầu chưa bao giờ rớt xuống mức thấp thảm hại như vậy.

Tập đoàn Shell đã hăm hở tuyển dụng rất nhiều nhân công dựa theo dự báo giá dầu có thể leo lên đến 100 đô một thùng vào năm 1997. Khi giá dầu rớt xuống, Shell cũng như cả ngành công nghiệp dầu bắt đầu một đợt sa thải nhân công hàng loạt. Hầu hết mọi người có thể hình dung ra hai lựa chọn: ra khỏi ngành hoặc kiếm cách tồn tại trong bối cảnh thất bát hiện tại.

Thời điểm đó tôi làm chủ tịch Shells Exploration and Production Company. Tôi nghĩ đầu tiên chúng tôi cần thay đổi cơ cấu công ty như một động thái phản ứng lại với việc giá dầu hạ, nhưng trong thực tế chúng tôi cần thực hiện những thay đổi chủ yếu trong mô thức hành xử về mặt công ty và cá nhân. Ngành nghề kinh doanh của chúng tôi được vận hành bởi những giá trị văn hóa đặc trưng.

Mọi thứ đều trở nên âm đạm. Chúng tôi đã trải qua nhiều năm làm ăn thất bát và tình hình vẫn chưa thể sáng sủa hơn. Cơ cấu giá của Shell chưa tốt. Chúng tôi lại phải đấu tranh với những vấn đề đạo đức nghề nghiệp của một đội ngũ nhân lực khổng lồ. Nhiều người lo ngại rằng chúng tôi đang bán rẻ tương lai của mình bằng cách loại bớt nhiều vị trí. Những người làm nghề khai thác thăm dò – thực chất là những người biết nhìn xa trông rộng – tỏ ra hoang mang và cho rằng chúng tôi đã phản ứng thái quá trước những hiện tượng nhất thời.

Đội ngũ lãnh đạo chịu rất nhiều áp lực. Chúng tôi cố gắng thử nhiều biện pháp mang tính chữa cháy nhưng không việc nào có vẻ mang lại kết quả. Quan điểm của tôi là chúng tôi đã đi đúng vào trọng tâm vấn đề. Tổ chức của chúng tôi cơ cấu theo một tôn ty trật tự cũ kỹ, quan liêu và cứng nhắc. Chúng tôi chỉ dán băng cá nhân lên những vết thương cần buộc garô để cầm máu, hoặc chí ít cũng cần phải khâu vài trăm mũi. Tình thế buộc phải dẫn đến một sự cải tổ sâu sắc và triệt để.

Chúng tôi không có bản đồ chỉ đường trong tay. Nhưng tôi có Denny Taylor, một nhà quản lý có tư duy đột phá, anh giúp tôi giải quyết những vấn đề gay gắt nhất. Tôi đề nghị anh tìm hiểu xem ở các công ty khác hiện người ta đang làm gì để vượt qua khủng hoảng. Tôi bảo anh hãy tham dự bất cứ khóa học hoặc cuộc hội thảo nào và xem xem chuyện gì đang diễn ra rồi báo cáo lại với tôi. Bảy thành viên trong ban lãnh đạo của tôi trở về sau một khóa hội thảo, họ được thuyết phục rằng 7 Thói Quen có thể tạo cho chúng tôi nền tảng để chuyển mình sâu sắc và triệt để.

Lúc đó Denny nói, “Nếu ông muốn thay đổi văn hóa và môi trường làm việc của công ty, trước hết ông phải thay đổi nhân tố con người.” Và đó là điều đầu tiên mà chúng tôi cố thực hiện. 7 Thói Quen làm tôi sáng mắt ra và tôi chắc chắn nó cũng có ảnh hưởng như thế tới những thành viên khác trong ban lãnh đạo. Tôi nhận ra rằng có



những điều mà tôi phải thay đổi trong mối quan hệ với các thành viên trong ban lãnh đạo, với đồng nghiệp và với gia đình. Những điều mang tính cá nhân. Điều này thật khó với tôi, bởi vì tôi không phải là loại người thích nói về những vấn đề cá nhân. Nhưng tôi đã làm được việc này, ít nhất thì tôi cũng cảm thấy thoải mái khi nói về nó.

Đa số mọi người trong ban lãnh đạo chúng tôi là những người sống nội tâm. Chúng tôi chưa bao giờ cởi mở nói về tình cảm của mình với người khác, với nhau và với gia đình. Điều đó không nằm trong bản chất của chúng tôi. Bây giờ chúng tôi bắt đầu gỡ ra dần dần những sợi dây trói vô hình. Tôi bắt đầu chia sẻ với mọi người về quá trình đưa ra quyết định. Tôi giao phó bớt những phần việc cho cấp dưới của mình. Bằng việc làm đó, tôi muốn phát ra một tín hiệu rằng tôi muốn gây dựng một loại hình công ty khác với trước. Khi chúng tôi bắt đầu đưa 7 Thói Quen vào công ty; lần đầu tiên mọi người thấy rằng, bằng cách này hay cách khác, Shell quan tâm đến cách họ cảm nhận và gia đình họ được coi là thành phần quan trọng. Kết quả, chúng tôi đào tạo từ năm đến sáu ngàn người về những nguyên tắc này. Người ta bắt đầu đặt những tấm ảnh gia đình trên bàn làm việc, cũng là lần đầu tiên nữa.

Khi quá trình thay đổi được khởi xướng, mọi việc cũng chưa suôn sẻ ngay đối với công ty đâu. Một số hoài nghi về sự sáng suốt của chúng tôi, họ nghĩ chúng tôi chỉ lao vào giải quyết những vấn đề “vụn vặt” trong khi việc làm ăn đang đình trệ. Nhưng tôi nghĩ điều quan trọng nhất là giải quyết tốt với những thay đổi trong bản thân, trước khi chúng tôi có thể tập trung cho những vấn đề quan trọng khác trong doanh nghiệp. Trong thực tế, nhiều vấn đề nhỏ nhất lại gây nên những khó khăn lớn.

Chúng tôi trao quyền hành động cho một bộ phận lớn nhân viên và bắt đầu gây dựng văn hóa tin tưởng trong công ty. Chúng tôi đã gạt bỏ một số vị trí trung gian không cần thiết, đẩy quyền lực và trách nhiệm xuống cho cấp dưới, tuy vậy vẫn có một cái gì đó bị mất đi trong bức tranh tổng thể.

Một trong những điều tôi nhận ra trong vai trò người đứng đầu là, trong quá trình thay đổi nội bộ, tôi đã điều chỉnh tốt “cỗ máy loại trừ nguy hiểm”. Tôi có cả một đội ngũ quản lý từ cao đến thấp giúp cho công việc lãnh đạo của tôi trở nên dễ dàng hơn,

nhưng họ cũng làm cho những sáng kiến mới mẻ dưới cơ sở khó mà lên được tới chỗ tôi.

Thời điểm đó tôi có một bộ máy giúp việc vững mạnh với bốn phó chủ tịch và 16 giám đốc. Có một cái gì đó giữa đội ngũ làm kỹ thuật và tôi đã bóp chết cái mà chúng tôi cố công xây dựng, đó là một hệ thống quản lý mạnh mẽ và tập trung. Đó là nơi sự thỏa mãn cá nhân của tôi bắt đầu.

Tôi sẽ phải từ bỏ một cái gì tốt để có được cái tốt hơn; phải gạt bỏ một lớp trung gian dù họ là những người tốt. Họ muốn đảm bảo rằng tôi sẽ không bao giờ phải bận tâm về bất cứ đề xuất ngớ ngẩn nào, vì thế họ tiến hành kiểm tra đi kiểm tra lại các đề xuất từ dưới lên, làm mô hình mẫu và tập trung vạch lá tìm sâu kỹ đến nỗi tất cả những nguy cơ đã bị loại bỏ. Nhưng nó đồng thời là quá trình kìm hãm, gạt bỏ những gì chúng tôi cố công xây dựng. Vì thế chúng tôi quyết định dành ra sáu tháng cho công trình nghiên cứu: làm thế nào để thay đổi tổ chức của chúng tôi từ trên xuống. Dầu vậy, như bạn có thể đoán ra: kết quả của công trình nghiên cứu chỉ là những gợi ý thay chỗ này một chút đổi chỗ kia một chút, còn những nhân vật quan trọng thì vẫn giữ nguyên chỗ cũ. Tôi suy nghĩ về những điều này suốt một ngày, sau đó quay lại với những gì tôi đã học được trong 7 Thói Quen: “Nếu bạn muốn làm một thay đổi nhỏ, có lợi, cần trọng và có phương pháp thì hãy thay đổi thái độ và hành vi của mình. Nếu bạn muốn thực hiện một thay đổi có tính định lượng và có ý nghĩa, hãy thay đổi mô thức và khung tham chiếu của bạn.”

Đầu tiên tôi hy vọng những người trực tiếp giúp việc cho tôi nhận ra điều này mà không cần tôi phải nói ra. Tôi muốn họ tìm cách lược bỏ tầng lớp trung gian có thể có hại cho công ty. Nhưng họ đã không làm thế. Rồi một hôm, khi tôi triệu tập một cuộc họp bất thường, thành phần là tất cả những quản lý cao cấp của tôi và thông báo tôi sẽ loại bỏ một số vị trí cao cấp thì tôi đã khiến họ chú ý.

Tôi bảo họ rằng đoàn tàu của chúng tôi đã được đầu tàu kéo ra khỏi ga. Nhiều người đã có mặt trên con tàu đó. Một số người đang chạy song song và chuẩn bị nhảy lên tàu. Không ít người chạy đằng sau và cố bắt kịp nó. Một số chắc chắn không thể lên được con tàu đó và điều này cũng không hề gì. Chúng tôi sẽ làm tất cả để mọi người lên được con tàu. Cuối cùng vào cái ngày con tàu rời ga, bạn sẽ có mặt trên tàu hoặc bị bỏ lại trên sân ga là tùy thuộc vào bạn.

Tôi cũng bảo họ rằng, ai cũng có cơ hội đổi mới mình còn những ai từ chối hoặc đơn giản không thể điều chỉnh bản thân, cuối cùng sẽ bị bỏ lại phía sau. Trong một trường hợp tôi đã phải sa thải một nhân viên kỳ cựu, điều này cũng chẳng vui vẻ gì đối với tôi. Ông đã gắn bó với chúng tôi trong nhiều năm. Nhưng đây là việc phải làm. Một phần việc khó khăn nhất nhưng bạn vẫn phải làm để tổ chức của bạn không lâm vào cảnh rối loạn. Bạn phải công bằng với cả tổ chức và những người cố gắng làm một sự thay đổi.

Tôi thực hiện tất cả những việc này với một sự quan tâm và tấm lòng trắc ẩn. Tôi cố gắng tìm ra một vị trí nào đó cho tất cả mọi người trong công ty. Nhiều tháng sau đó, tôi không còn những người giúp việc dưới quyền để trao đổi nữa. Tôi đã loại bỏ cỗ máy loại trừ nguy cơ. Tư tưởng dám nghĩ dám làm, tư duy sáng tạo được tôn vinh và chúng tôi bắt đầu sử dụng những công trình nghiên cứu và biện pháp kỹ thuật để xác định những dự án mới trong công ty. Trong quá khứ, những người làm công tác thăm dò khai thác dầu khí không bao giờ nói chuyện với những người sản xuất dầu và ngược lại. Thực tế này cần phải thay đổi. Chúng tôi cũng phải giảm giá thành và xây dựng một tập thể đoàn kết, vì thế cần phá vỡ những rào cản, chuyển quyền lực và trách nhiệm xuống cho những người có thể tìm ra cơ hội và tập trung cho những vụ đầu tư mạo hiểm một cách nhanh chóng hơn. Chúng tôi trở thành một trong số ít những công ty khai thác dầu tăng trưởng ngay trong giai đoạn dầu xuống giá.

Khi bắt đầu cuộc hành trình này, chúng tôi không đánh võ miệng bằng cách hô hào: “Này, chúng ta sẽ thay đổi cơ cấu đấy.” Ý định ban đầu của chúng tôi là thay đổi văn hóa và cố gắng định hình một hình thức kinh doanh hài hòa hơn với môi trường và là cái mà chúng tôi nhìn thấy trong tương lai. Việc cho nhiều cộng sự của tôi nghỉ việc thực ra là một việc làm khá mạo hiểm đối với cá nhân tôi. Tôi rất lo lắng bởi vì tôi đã thực hiện những thay đổi lớn mà không có sự giúp đỡ của cả một bộ sậu trước đến giờ luôn bao bọc tôi trong một vùng thoải mái. Vào thời điểm thực hiện những cải tổ ở mức độ cao nhất, tôi đến gặp trưởng các bộ phận và nói, “Các bạn biết đấy, tôi không có thời gian tham gia vào những công việc sự vụ hàng ngày. Tôi sẽ không triệu tập những cuộc họp và nói với các bạn về những công việc mà các bạn đang làm đâu. Đó là công việc của các vị cơ mà. Chúng ta sẽ khoán việc và khoán cả kinh phí thực hiện. Hãy gọi cho tôi nếu cần tôi giúp đỡ. Sau một khoảng thời gian nhất định, tôi sẽ đến bộ phận của các bạn và chúng ta sẽ kiểm tra xem mọi việc diễn ra như thế nào. Tôi mong muốn các bạn điều hành công việc trong bộ phận của mình một cách trôi chảy và thực hiện chỉ tiêu đề ra. Tôi luôn có mặt để giúp đỡ nếu các bạn cần đến. Nhưng tôi sẽ không nhúng mũi vào việc của các bạn. Đơn giản vì tôi không có thời gian.”

Họ thích thế, nhưng từ quan điểm của tôi đó là một việc làm liều lĩnh. Thành thật mà nói, tôi không biết chắc mọi việc diễn ra như thế nào và chắc chắn tôi không có phương án dự phòng. Tôi chỉ đơn giản nghĩ rằng đó là việc phải làm, giờ đây không còn những ban bệ trung gian giữa tôi và các bộ phận thực hiện để kiểm tra và tái kiểm tra tất cả mọi việc nữa. Tôi cố gắng tạo ra khái niệm mới về một đội quản lý, trong đó ai cũng có thể có ý kiến. Đó thật sự là một sự thay đổi to lớn so với cách chúng tôi làm theo lối truyền thống trước kia.

Chúng tôi không thể làm điều này vào năm 1991, bởi vì mức độ tín nhiệm không cao. Nay chúng tôi đạt đến một mức độ gần với sự trưởng thành trong suy nghĩ, làm việc theo nhóm và sự tương thuộc. Qua nhiều năm chúng tôi đã gây dựng được mức độ tôn trọng lẫn nhau. Một điều như vậy đã không có đất sống trong công ty của chúng tôi trước kia, nơi mà người ta thường nghi kỵ và ghen ghét lẫn nhau.

Tôi nghĩ hiện tại tốt hơn trước rất nhiều, nhưng tôi không muốn để lại cho bạn ấn tượng rằng mọi thứ đều hoàn hảo. Không có ai cảm nhận theo cách đó. Nhưng càng ngày càng có nhiều người thích các thách thức, không ngại nói ra ý kiến của mình, không ngại tranh luận. Trong quá khứ, điều đó chưa từng xảy ra. Nhân viên trong công ty hiểu rằng họ có thể thách thức tôi sau khi đã có một hoặc hai người lên tiếng phản đối tôi công khai mà không bị mất việc. Trước kia, từng có một quan niệm rằng bất cứ ai nói ra những điều không chính thống đều bị mất việc hoặc lặng lẽ điều chuyển đi nơi khác hoặc cho ngồi chơi xơi nước. Khi điều này không xảy ra nữa, mọi người nhận ra rằng chúng tôi thực sự nghiêm túc trong việc xây dựng một nền văn hóa mới trong công ty. Tôi nhiều lần nói với họ rằng: không sao, cứ chấp nhận rủi ro và thất bại, không phải vì những việc làm tùy tiện mà vì những lý do chính đáng trong công việc. Thật may, chúng tôi không thất bại. Chúng tôi muốn xây dựng và biết rõ rằng sẽ có những đổ vỡ thất bại ban đầu nhưng cuối cùng những ý tưởng hay sẽ được đền bù hậu hĩnh.

Chúng tôi thành công nhờ đã thực hiện nhiều thay đổi, và tôi không nghĩ công ty sẽ đạt được kết quả như ngày nay nếu chúng tôi không bắt đầu thay máu từ trong nội bộ. Đầu tiên hãy kiểm duyệt lại đội ngũ, rồi yêu cầu những người ở vị trí quản lý cao cấp thay đổi phương pháp lãnh đạo, bằng cách chuyển góc nhìn từ cá nhân sang tổ chức. Tôi nghĩ chúng tôi đã nhóm lên một đồng lửa.



Những tổ chức có cơ cấu quyền lực theo tôn ty trật tự từ trên xuống sau một khoảng thời gian nhất định sẽ dần dần nuôi dưỡng một văn hóa của thể chế phụ thuộc. Người ta sẽ quen với những áp lực từ bên ngoài vào để thay đổi và phát triển, rồi bắt đầu hoài nghi hoặc trơ lỳ trước những thay đổi đó. Sau đó, khi trải qua những khóa huấn luyện về thay đổi bắt đầu từ bên trong, họ sẽ có thái độ như thế này, “À chuyện đó thì cũng tốt đấy, nhưng mà người thực sự cần thay đổi không có ở đây.” Nhưng nếu người lãnh đạo trực tiếp là một tấm gương tốt, nuôi dưỡng tinh thần giao tiếp cởi mở, có ý thức gây dựng lòng tin trong tập thể và nếu thị trường năng động, luôn thay đổi trước những nguy cơ thì văn hóa áp đảo sẽ bắt đầu phát triển một trọng tâm bên ngoài, để có thể tồn tại và phát triển trong một thị trường như vậy. Dần dần cảm thức chung về định hướng, mục đích và giá trị sẽ nổi lên. Lòng tin tưởng cũng gia tăng.

Nếu những nguyên tắc trách nhiệm, lòng tin, chấp nhận thách thức, tinh thần dám nghĩ dám làm, tính tương thuộc bắt đầu được gây dựng trong văn hóa công ty và chính thức hóa trong cơ cấu tổ chức thì một hệ thống quyền lực tinh thần sẽ được hình thành dựa trên những nguyên tắc. Lòng tin sẽ phát triển cả về bề rộng lẫn chiều sâu. Nó sẽ trở thành cơ sở cho sự giải phóng tiềm năng vô tận của con người. Một doanh nghiệp thích ứng kịp thời với thị trường, có tất cả những dạng năng lượng sáng tạo, tài năng, tài xoay xở, trí thông minh được tập hợp sẵn sàng để tiến hành bất cứ điều gì cần thiết, doanh nghiệp ấy nhất định sẽ thành công trong thực tế.

Những nguyên tắc chứa đựng trong 7 Thói Quen được áp dụng rộng rãi ở mức độ quản lý và các tổ chức, cũng như ở mức độ cá nhân và quan hệ giữa các cá nhân với nhau. Những nguyên tắc này là phổ quát, bất biến và hiển nhiên. Jack Little là hạt nhân của sự thay đổi này. Tôi nói hạt nhân ở đây là theo cái nghĩa một cái bánh lái nhỏ làm chuyển động bánh lái lớn và cái bánh lái lớn làm

chuyển động cả con tàu. Khi bạn có một con tàu khổng lồ, nặng nề, công kênh và cứng nhắc đang di chuyển về một hướng, trong khi tương lai của thị trường lại đi về một hướng khác thì sự khôn ngoan, tính đảm lược và kỹ năng chốt lọc của bánh lái sẽ là cái bắt đầu một quá trình thay đổi triệt để. Thông thường sẽ mất một giờ cho một con tàu lớn chuyển hướng ngoài khơi và mất vài năm cho một tổ chức lớn. Điều này phụ thuộc rất nhiều về tính cấp bách của vấn đề và sự tham gia một cách trung thực của những người trong cuộc.

Khi Trân Châu Cảng bị ném bom trong Thế chiến thứ hai, Đô đốc hải quân Yamamoto đã rất khôn ngoan khi phát biểu, “Tôi cảm thấy tất cả chúng ta đã làm một việc là đánh thức gã khổng lồ đang ngủ và truyền cho hắn có một quyết tâm đáng sợ.” Hầu hết người Mỹ lúc ấy không nghĩ nhiều đến cái tôi mà tập chúng cho cái ta, vì một lợi ích sâu xa hơn và sự thay đổi xuất hiện nhanh chóng một cách thần kỳ. Khi văn hóa đứng sau một sự thay đổi, bao giờ cũng xuất hiện những con người hoàn hảo không chê vào đâu được. Những con người hoàn hảo này sẽ không chống lại những nguyên tắc bất di bất dịch có tác dụng chi phối những hệ quả kéo theo.

Michael Bassis Chủ tịch trường đại học Olivet, Mỹ

Khi bạn đọc câu chuyện về sự thay đổi ngoạn mục của một trường đại học, hãy cố tưởng tượng sự tự tin và lòng can đảm của vị chủ tịch nhà trường. Quan trọng hơn, hãy nhận ra mức độ tin tưởng của ông dành cho những người chung quanh. Hãy cảm nhận sự kính trọng mà ông dành cho họ – sự kính trọng đủ lớn cho một quá trình thay đổi lâu dài và mạnh mẽ với sự tham gia sâu sắc, đầy ý nghĩa và thách thức của hội đồng quản trị, ban giám hiệu, giảng viên và sinh viên. Sự hồi sinh của những nguyên tắc này đại diện cho một dòng chảy và thượng nguồn của dòng chảy hùng vĩ ấy.

Nhiều bạn bè tôi nghĩ rằng tôi thật đại dốt khi nhận lời làm Chủ tịch trường đại học Olivet đang lún sâu trong vũng bùn và đứng trước nguy cơ phá sản vào mùa xuân năm 1993. Nhưng tôi bảo với họ rằng, tôi đang tìm kiếm một thách thức và tôi đã tìm thấy.

Olivet thành lập năm 1844 với tư cách là một viện đại học mang những đặc trưng đổi mới ở miền nam hoang vắng bang Michigan. Nó là một trong những trường đại học đầu tiên trong nước mở rộng cánh cửa cho tất cả các loại sinh viên không phân biệt chủng tộc, giới tính hoặc địa vị xã hội. Sứ mệnh tối cao của nó là tạo cho tất cả mọi sinh viên những “phương tiện để cải thiện tri thức, tinh thần, tư tưởng, và dạy họ nghệ thuật và khoa học nhằm đem lại những điều tốt đẹp cho con người.”

Tuy vậy, trong những năm gần đây, Olivet đã đánh mất phương hướng. Giống như nhiều trường nằm ở những vùng xa xôi hẻo lánh, nó gặp nhiều vấn đề liên quan đến nhân khẩu học, tài chính, chất lượng dạy và học và những mâu thuẫn nội bộ. Olivet bị tụt hậu rất nhiều so với những trường khác trong khi nó đang tiến đến kỷ niệm 150 năm thành lập trường vào năm 1994. Tỷ lệ giáo viên chuyển trường lên tới 40%. Kết quả học tập của sinh viên thuộc

loại thấp, ít có sinh viên tài năng và trường không lọt vào bất cứ bảng xếp hạng đại học nào trong nước. Vị cựu chủ tịch trường ngồi ở cương vị này quá lâu và chỉ đạo mọi việc thuần túy bằng cây gậy quyền lực. Giáo viên không được trả lương đầy đủ, không được cấp quản lý nào quan tâm đến, nhiều người trong số họ còn không đủ tiêu chuẩn để đứng lớp.

Những rối ren nội bộ lên đến đỉnh cao vào mùa xuân năm 1922 khi một bất đồng nhỏ trong một nhóm nhỏ các sinh viên da trắng và da đen lớn lên thành một cuộc ẩu đả lôi kéo khoảng 70 người. Thoạt đầu nó không phải là một lộn xộn có liên quan đến kỳ thi chủng tộc, nhưng khi bùng phát nó đã mang tính chất xung đột màu da. Không ai bị bắt, chỉ có hai sinh viên bị thương nhẹ. Nhưng danh tiếng của nhà trường bị chìm xuống bùn đen, bởi vì ban giám hiệu đã xử lý vụ việc này rất kém. Khi ban lãnh đạo chộp bu từ chối không có động thái gì trước những bức xúc hợp lý của sinh viên da đen sau vụ ẩu đả, nhiều sinh viên đã chuyển đi trường khác.

Sự việc này lại xảy ra đúng vào thời điểm diễn ra một cuộc tranh luận gay gắt khắp đất nước xung quanh vụ xử Rodney King. Phóng viên của các báo đài lớn dùng nó để chứng minh luận điểm rằng, căng thẳng chủng tộc cũng tồn tại cả ở những khu trung tâm. Chỉ có rất ít người công tâm để nhận xét rằng hiến chương của Olivet là phẩn đấu cho một sự hòa hợp và hiểu biết chủng tộc và cơ hội công bằng cho mọi cá nhân.

Vụ việc lộn xộn và những bản tin tiêu cực về nó đã thu hút sự quan tâm của *CNN*, *New York Times* và nhiều cơ quan truyền thông lớn khác, khiến không khí nhà trường đầy căng thẳng lo âu và xáo trộn. Vị chủ tịch đương nhiệm đã phải từ chức dưới những sức ép quá lớn của dư luận. Nhiều cựu học sinh, thành viên trong cộng đồng, và sinh viên đặt câu hỏi liệu Olivet có thể tiếp tục tồn tại.

Trong nỗ lực vực lại ngôi trường lâu đời này, ban quản trị nhà trường mở một chiến dịch tìm kiếm khắp đất nước một vị chủ tịch mới. Vào thời điểm đó, tôi đang là phó chủ tịch thứ nhất kiêm hiệu trưởng trường Đại học Antioch, nơi tôi đóng một vai trò khá quan trọng trong sự hồi sinh của nó. Khi biết rõ tình trạng của Olivet, tôi nghĩ nó sẽ tạo cho tôi một cơ hội tốt để áp dụng những gì tôi học được ở Antioch về lãnh đạo một sự thay đổi lớn.

Tất nhiên, tôi nhận thức rõ rằng tôi cần sự giúp đỡ của rất nhiều người. Nhà trường cần một nhận thức mới về chia sẻ tầm nhìn [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Việc đầu tiên mà tôi cần làm là tập hợp toàn bộ đội ngũ giảng viên và nói với họ rằng, họ sẽ phải chịu trách nhiệm về nội dung và chất lượng giảng dạy của trường. Tôi đưa ra cho họ một số tiêu chí và giới hạn nhất định và bảo họ hãy tiến hành phần việc của mình. Sáu tiêu chí mà tôi nêu ra cho tuyên ngôn về tầm nhìn của trường bao gồm:

- Nó phải được chấp thuận bởi toàn bộ đội ngũ giảng viên trong trường với một sự đồng tâm nhất trí cao;
- Nó phải phù hợp và nhất quán với những giá trị lâu dài và những nhu cầu giáo dục cấp bách trong xã hội;
- Nó phải là những phản ứng nhanh đối với những vấn đề về công bằng xã hội và đa dạng;
- Nó phải tôn trọng triệt để những nguyên tắc thực hành trong giáo dục đại học;
- Nó phải được thực hiện thông qua một hệ thống chuyển giao hiệu quả;
- Nó phải là một cái gì đó có thể khuyến khích nhiệt tình và sự hỗ trợ trong sinh viên, cựu sinh viên và bạn bè.

Thậm chí với những hướng dẫn rõ ràng như thế, tôi vẫn thấy có biểu hiện hoang mang bối rối và một chút kháng cự từ đội ngũ

giảng viên vốn quen làm theo lệnh của vị hiệu trưởng tiền nhiệm. Họ nghĩ tôi sẽ ban ra cho họ những cái lệnh chính xác hoặc bảo họ phải làm cái này cái kia, theo kiểu cầm tay chỉ việc. Họ không chắc rằng nhiệm vụ của họ là phải tham gia vào quá trình xác định hướng đi cho nhà trường, nhưng tôi nghĩ điều quan trọng nhất là họ phải xây dựng một ý thức sâu sắc của người làm chủ trong nỗ lực đổi mới.

Một số người nghĩ tôi sẽ cố gắng kiểm soát mọi chuyện, cũng có nhiều người mong muốn tôi làm thế, bởi vì họ không tin đồng nghiệp của mình. Khi tôi bảo họ rằng tôi chủ trương lập một hành lang thông tin thông thoáng và minh bạch, rằng chúng tôi sẽ có những bản kiến nghị gửi cho ban quản trị nhà trường thì nhiều người tỏ ra rối trí.

Một số giảng viên đứng ra thành lập một nhóm có tên gọi Ủy Ban Tầm Nhìn, hoặc với tên gọi tắt ít trang trọng hơn là Commish và nhanh chóng gây được tiếng vang. Đầu tiên ủy ban này khá lúng túng vì phải xoay xở trong khoảng trời tự do lạ lẫm và những trách nhiệm mới lạ mà tôi trao cho họ, nhưng dần dần cách tiếp cận mới đã tìm được chỗ đứng.

Trong vòng ba tháng, Ủy Ban Tầm Nhìn Olivet đã đưa ra bản tuyên ngôn dài một trang với tiêu đề “Giáo dục cá nhân và trách nhiệm xã hội”. Tầm nhìn mới mẻ này trở thành nền tảng cho sự hồi sinh của Olivet. Thật thú vị, phần lớn nội dung trong đó đều lấy ra từ tuyên ngôn thành lập trường.

Khi Ủy ban trình bày tuyên ngôn về tầm nhìn trước ban quản trị nhà trường có một điều thật kỳ diệu xuất hiện. Các vị trong ban quản trị đồng loạt đứng dậy vỗ tay hoan hô bản tuyên ngôn này. Đó là một trong những giây phút cảm động nhất mà tôi từng trải qua trong suốt 30 năm làm việc ở các trường đại học. Không khí trong phòng như có một luồng điện kích thích làm cho ai nấy đều phấn khởi say sưa.

Sự hỗ trợ lớn này đã góp phần tạo động lượng cho chúng tôi đi tới. Bước tiếp theo của tôi là yêu cầu đội ngũ giảng viên quán triệt tầm nhìn của nhà trường và phát triển tuyên ngôn về những nội dung mà họ tin rằng sinh viên sẽ được tiếp cận và tiếp thu ở Olivet. Vài tháng sau, họ đưa ra một bản danh sách gồm 16 điểm mà sinh viên sẽ học, thuộc năm nhóm chính là kỹ năng giao tiếp và lý luận, kỹ năng làm việc theo nhóm, trách nhiệm cá nhân và xã hội và những kỹ năng trong các nhóm ngành nghề mà sinh viên theo học.

Sau khi bản kế hoạch được thông qua, tôi yêu cầu các giảng viên tiến hành những bước đi hợp lý tiếp theo. Tôi đề nghị họ soạn thảo ra một chương trình học hoàn toàn mới dựa vào tầm nhìn mới [Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất]. Nhiệm vụ này buộc các giảng viên phải đi khắp đất nước tìm kiếm những chương trình ưu việt nhất. Họ trở về và đưa ra bốn bản kiến nghị khác nhau, sau đó được trình bày trước toàn thể đội ngũ giảng viên và ban giám hiệu, trong một đại hội kéo dài hai ngày diễn ra vào năm 1994.

Sau ngày đại hội thứ nhất, các giảng viên tiến hành bỏ phiếu thử. Có một bản đề xuất không nhận được bình chọn nào, số phiếu còn lại được chia đều cho ba đề xuất kia. Thật là một tình huống tiến thoái lưỡng nan. Tối hôm ấy, tôi tổ chức một bữa tiệc mời tất cả các thành viên trong trường và gia đình họ tham dự. Thật là một ngày đẹp trời, nhưng nhiều người tham dự không giấu được vẻ mặt lo lắng băn khoăn về số phận ba đề xuất còn lại sẽ được bỏ phiếu chính thức vào ngày hôm sau.

Cảm nhận được sự căng thẳng này, tôi mời những kiến trúc sư trưởng của những bản đề xuất đó đến nhà riêng trong một buổi họp mặt không chính thức. Hai tiếng đồng hồ đầu tiên tôi chẳng làm gì mà chỉ ngồi nghe họ tranh luận với nhau. Cuối cùng tôi vẽ

phác ra một biểu đồ và ghi vào bên cạnh tất cả những luận điểm mà tôi đồng ý với tác giả của những đề xuất ấy [Thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau]. Khi tôi viết những điều này, ai nấy đều tỏ ra rất ngạc nhiên và có biểu hiện đồng tình. Sau khi tôi đưa ra một bảng tóm tắt những ý tưởng chính rút ra từ những bản đề xuất khác nhau thì mọi việc giống như các con chữ trong một trò chơi sắp chữ tìm về đúng vị trí của mình. Bất thành linh không khí nóng lên, mọi người sôi nổi bàn về việc các biện pháp này sẽ hiệu quả như thế nào trong thực tế [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực].

Ngày hôm sau, chúng tôi trình bày bản tóm tắt chất lọc những ý kiến hay nhất trong bốn bản đề xuất. Bài trình bày này nhận được 90% phiếu ủng hộ từ hội đồng giáo viên. Và đó thật sự là giây phút màu nhiệm.

Một trong những điều đúng đắn mà tôi đã thực hiện trong toàn bộ quá trình này là đưa ra những quy tắc có tính bản lề về cách thức chúng tôi sẽ phối hợp với nhau như thế nào. Nhìn chung, tôi sẽ không đứng ra cầm tay chỉ việc mà tôi sẽ làm gương. Sau sáu tháng mọi người làm việc cật lực, tôi thực hiện một bài nói chuyện về sự khác biệt giữa tranh luận và đối thoại. Tôi làm rõ một luận điểm rằng, đối thoại là một phương pháp ưu việt hơn, giúp chúng ta đạt đến sự hiểu biết lẫn nhau và một giải pháp tích cực. Sự khác biệt quan trọng nhất giữa đối thoại và tranh luận là ở chỗ, trong đối thoại bạn lắng nghe và hiểu rõ đối phương hơn chứ không tìm cách thuyết phục đối phương phải nhìn nhận mọi việc theo quan điểm của bạn. Đó cũng là việc mà tôi đã làm trong cố gắng tạo dựng không khí hiểu biết trong văn hóa nhà trường và nó nhanh chóng phát triển trong tổ chức của chúng tôi, trở thành một lực lượng vững mạnh.

Chúng tôi cũng làm nhiều việc để lấy lại uy tín của một trong những học viện tiên tiến của nước Mỹ từ lâu đã bị làm cho hoen

ố. Việc chuẩn bị cho tất cả sinh viên để họ có thể làm việc hiệu quả trong một xã hội ngày càng đa dạng đã trở thành một mục đích giáo dục rõ ràng của chúng tôi. Trọng tâm của chương trình mới được các giảng viên thiết kế là “quá trình đánh giá thành tích”, trong đó sinh viên sẽ thực hiện bảng tóm tắt về những hoạt động và kết quả học tập tốt nhất của mình. Cơ sở của việc làm này là gây dựng và tập hợp những chứng cứ có sức thuyết phục về khả năng của sinh viên. Cả sinh viên năm đầu cho đến sinh viên năm cuối đều phải nộp những bản tóm tắt này trong các kỳ thi; chúng tôi sẽ bầu ra một ủy ban chịu trách nhiệm xét duyệt những bảng thành tích này. Sau đó sinh viên có thể dùng những bảng thành tích đã được xác nhận để hoàn tất hồ sơ xin việc sau khi tốt nghiệp.

Có lẽ thay đổi có ý nghĩa nhất ở Olivet là một sự đề cao trên phạm vi toàn trường về cả trách nhiệm cá nhân lẫn trách nhiệm xã hội. Mùa xuân năm 1997, nhà trường thông báo nghỉ học một ngày và triệu tập tất cả cán bộ giảng dạy, thành viên ban giám hiệu và sinh viên tham dự cuộc thảo luận kéo dài từ sáng đến tối để đưa ra định nghĩa thế nào là một thành viên sống có trách nhiệm đối với cộng đồng. Thật là một sự trùng hợp nhưng là một trùng hợp lý thú vì đó là cái ngày xảy ra sự cố kỳ thị chủng tộc 5 năm trước, đã trở thành chất xúc tác cho một sự thay đổi lớn ở Olivet.

Bởi vì đây là một cuộc thảo luận không bắt buộc, nên những người tham gia là những người thật sự quan tâm và muốn đóng góp cho vấn đề này. Giáo viên, ban giám hiệu, sinh viên và ban quản trị, tất cả không phân biệt ngôi thứ, chia thành từng nhóm nhỏ ngồi quanh những chiếc bàn trong khu tập thể thao. Mọi người cùng động não về vấn đề và trên bàn có sẵn giấy bút để ghi lại các ý tưởng. Các nhóm bàn luận sôi nổi và nêu ra những ý kiến độc đáo, sau đó đại diện cho mỗi nhóm đứng lên trình bày trước hội trường. Hầu hết các nhóm đều

viết ý kiến vào những tờ giấy khổ lớn. Trong khi các nhóm giải thích về ý tưởng và quan niệm của mình, các ý kiến được ghi lại theo sơ đồ tư duy rồi được dán lên tường để sau đó bất cứ ai đi qua cũng có thể đọc và bổ sung thêm ý kiến của mình [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực]. Olivet là một trường đại học cộng đồng, trong đó mỗi thành viên đều có cơ hội tham gia vào quá trình hình thành những tiêu chí chuẩn mực về hành vi, trách nhiệm và kỷ luật! Sinh viên rất hào hứng với ý nghĩ họ thực sự là một phần của trường và có một cái gì để đóng góp vào tiếng nói chung. Họ phản ứng rất nhiệt tình và thực sự có đóng góp đáng kể cho trường.

Một thời gian sau, tất cả những giấy tờ ghi chép, kể cả những tờ giấy nháp đều được trưng bày ở hội trường lớn để tất cả mọi người trong trường – nhất là những người không tham gia vào buổi họp – có thể đọc những ý kiến đó và đưa ra thông tin phản hồi.

Định nghĩa thấu đáo của Olivet về một thành viên có trách nhiệm với cộng đồng là kết quả của cuộc tập hợp ý kiến kéo dài vài tuần và đã được biên tập lại dưới cái tên Thỏa Thuận Đại Học Olivet. Bản quy ước này được phát cho mỗi sinh viên trong trường và nó trở thành sách hướng dẫn chính thống trong nhà trường đối với tất cả những người học tập và làm việc trong trường. Cùng với bản tuyên ngôn sứ mệnh mới của trường, bản quy ước được đúc thành bảng đồng và đặt ở cổng chính dẫn vào tòa nhà chính trong khuôn viên nhà trường.

Những nguyên tắc trong bản quy ước nay được chuyển hóa thành những tiêu chuẩn cộng đồng và được áp dụng bình đẳng cho tất cả sinh viên, giảng viên cùng những người làm trong các bộ phận không trực tiếp giảng dạy trong trường, như là một phần của quá trình tuyển dụng nhân sự. Ai cũng thấy rõ tầm quan trọng của sự lãnh hội và áp dụng những nguyên tắc đó. Bản quy ước trên không

phải là cách nói sáo ngữ thường được đưa vào trong các sách giới thiệu về trường hoặc để đúc vào bảng đồng treo trước cổng – nó là bản cam kết thể hiện sự chính trực của tổ chức chúng tôi.

Để chắc chắn là các tân sinh viên sẽ cam kết thực hiện theo các giá trị và nguyên tắc trong bản quy ước, có một buổi lễ lớn được tổ chức ngay vào đầu năm học mới, trong đó bản thỏa thuận này được trình bày bởi một đại diện tân sinh viên. Đó là một buổi lễ có ý nghĩa giúp những thành viên mới trong cộng đồng hiểu được tinh thần của những việc chúng tôi đã làm và là một cách để biết chắc rằng bản quy ước sẽ trở thành một văn bản sống chứ không phải là một mớ chữ nghĩa sáo rỗng.

Mọi người trong trường, từ đội ngũ giáo viên, ban giám hiệu và quản trị tới các em sinh viên đều được tạo điều kiện thực hiện nguyên tắc nêu trong quy ước qua những cơ hội mở ra cho mọi người, đó là việc tham gia các khóa đào tạo về 7 Thói Quen. Thực tế, trong một khóa tổ chức cho các tân sinh viên, mỗi em được yêu cầu viết ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân trong đó nêu ra tầm nhìn và những ước mơ của họ [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Họ sẽ quyết định chọn ra những nguyên tắc cụ thể làm cơ sở cho những năm học đại học của mình và cả cuộc sống sau này.

Năm 1996, Olivet trở thành trường đầu tiên trong nước Mỹ nộp đơn xin công nhận một học bổng dựa trên thành tích phục vụ cộng đồng. Học Bổng Phục Vụ Cộng Đồng trị giá 6000 đô Mỹ một năm. Nó được xem là một phần quan trọng trong nỗ lực chung của nhà trường trong việc khuyến khích học sinh không chỉ có trách nhiệm với bản thân mình mà còn phải có ý thức trách nhiệm với cộng đồng mà họ đang sống, học tập và làm việc.

Một lần nữa Olivet lại tìm được chỗ đứng của mình trên bản đồ quốc gia. Tuy vậy, giờ đây trường được tôn vinh vì nó chú trọng đến trách nhiệm cá nhân và trách nhiệm xã hội. Nó cũng được Hội đồng Giáo dục Mỹ (American Council on Education) và Hiệp hội



các trường đại học và cao đẳng ở Mỹ (Association of American Colleges and Universities) công nhận là một trong 26 trường trên phạm vi nước Mỹ đưa ra cam kết mạnh mẽ của mình về những vấn đề đa dạng và thành công trong đổi mới toàn diện. Trường cũng được vinh dự có tên trong John Templeton Foundation Honor Roll of Character Building Colleges. Trong 3 năm qua trường đã nhận được xấp xỉ 860 ngàn đô Mỹ tài trợ của nhiều quỹ tài trợ cũng như những nhà hảo tâm vô danh. Mới gần đây, nó là một trong năm trường quốc gia nhận được 1 triệu đô Mỹ tài trợ của Dự án Kellogg National Institutional Transformation.

Thế là trường đại học Olivet đã sống sót, nhưng thách thức của nó vẫn còn rất lớn. Bất chấp tiền tài trợ cho trường gia tăng liên tục cùng với số học sinh ghi danh tăng cao, trong đó nhiều sinh viên thuộc nhiều dân tộc khác nhau, trường vẫn chất chồng những gánh nặng của những món nợ lớn từ những vấn đề trong quá khứ. Cơ sở hạ tầng của trường nằm trong tình trạng nghèo nàn, lạc hậu. Nó phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt của các trường khác trong việc thu hút sinh viên mới. Và còn rất nhiều vết thương phải hàn gắn. Nhưng tôi tin Olivet vẫn đang đi đúng trên con đường, không chỉ phục hồi hoàn toàn, mà còn đạt được những thành tựu mới.



Tôi đã vài lần trực tiếp nói chuyện với Michael Bassis, trong đó có một dịp tôi đến nói chuyện với giảng viên và sinh viên trường ông. Tôi hết sức kinh ngạc trước sự thay đổi to lớn đã diễn ra ở nơi này và nổi phẫn chấn cả về bề rộng lẫn chiều sâu của những người ở đây. Đó là một mô hình tổ chức thú vị và một sự chuyển biến văn hóa đầy cảm hứng đạt được qua một quá trình kiên nhẫn, khó nhọc vượt qua rất nhiều khó khăn chủ quan và khách quan.

Đối mặt với khả năng thực tế là phải đóng cửa, Olivet đã trở về với những giá trị, nguyên tắc thời kỳ đầu và cải tổ lại bằng cách tạo ra một tầm nhìn mới và cao đẹp hơn về sứ mệnh của nó. Các giảng viên và ban giám hiệu đã học tập, điều chỉnh cam kết trong việc thực hiện

tầm nhìn mới. Khi chúng tôi hoàn chỉnh cuốn sách này, tôi được biết rằng Michael Bassis đã chấp nhận một thử thách mới với vai trò giám đốc phân hiệu Saratona/Manatee của Đại học South Florida kiêm hiệu trưởng trường đại học mới ở đây. Ông nói với tôi rằng, ông muốn có cơ hội sử dụng những kỹ năng và ý tưởng mà ông đã phát triển ở Olivet và áp dụng nó ở một quy mô lớn hơn.

Thường thì sự ra đi của một nhà cải tổ chịu trách nhiệm trụ cột cho những thay đổi lớn trong một tổ chức vẫn còn đang trong quá trình thay da đổi thịt có thể sẽ gây ra những xáo trộn. Nhưng bởi vì vị chủ tịch này phát động một quá trình có sự tham gia của tất cả mọi người, trong đó ai cũng được trao quyền hành động theo cương vị của mình và gây dựng các nguyên tắc dựa trên văn hóa của trường, ông tránh được vết xe đổ của nhiều nhà lãnh đạo tạo ra một tổ chức phụ thuộc quá nhiều vào một cá nhân. Ông đã khai mở được sức mạnh của sự đồng tâm hiệp sức. Tôi tin tưởng rằng Olivet sẽ tiếp tục con đường phát triển và có ảnh hưởng đến cộng đồng – kể cả khi nó không còn nằm dưới sự lãnh đạo của ông. Trường đại học này không chỉ là mô hình kiểu mẫu cho sự thay đổi mà có tiềm năng trở thành một trong những trường đại học có bề dày kinh nghiệm trên đất nước rộng lớn này.

Wood Dickinson Tổng giám đốc điều hành cụm rạp chiếu phim Dickinson

Câu chuyện này là về một sự chuyển mình của một doanh nghiệp truyền thống, theo mô hình mệnh lệnh – kiểm soát và với độ tin cậy thấp thành một doanh nghiệp lấy nguyên tắc làm trọng tâm, có độ tin cậy cao và một văn hóa giao tiếp cởi mở. Bạn sẽ nhận ra rằng, hầu hết những thời khắc quyết định nhất, mang lại những kết quả ý nghĩa nhất đều liên quan đến việc kiểm chế bản thân trong những cuộc đấu tranh nội tâm. Hãy chú ý rằng ông không chỉ đơn giản vượt qua những chống đối mà còn dừng lại, suy nghĩ, đấu tranh nội tâm, tiếp tục tiến lên và cố gắng nuôi dưỡng một định hướng sáng tạo chứ không chỉ là định hướng giải quyết vấn đề.

Chuỗi rạp chiếu phim Dickinson nằm ở Mission bang Kansas do ông nội tôi xây dựng vào năm 1920, vào thời của những bộ phim câm. Đó là một trong những chuỗi rạp chiếu phim lâu đời nhất nước Mỹ. Tuy vậy khi tôi trở thành Tổng giám đốc vào năm 1992, chúng tôi đứng trước những thử thách ghê gớm, doanh nghiệp có bề dày lịch sử của chúng tôi rất có thể sẽ bị đè bẹp bởi những đàn em sinh sau đẻ muộn nhưng lớn mạnh hơn nhiều. Với hơn 250 rạp ở bang Kansas, Missouri và Oklahoma, Dickinson là chuỗi rạp chiếu phim cỡ trung bình trong ngành; giống như nhiều doanh nghiệp khác trong thập niên 1990, có thể bị cuốn trôi trong làn sóng hợp nhất và sáp nhập.

Để có thể tồn tại trong bối cảnh mới, công ty của chúng tôi phải tỏ ra nhạy bén hơn và đổi mới nhanh hơn. Để làm điều này, chúng tôi phải thay đổi từ bên trong. Với tư cách là một doanh nghiệp gia đình, chúng tôi có cơ cấu theo hình kim tự tháp ngược. Mô hình quản lý theo kiểu mệnh lệnh – kiểm soát gây khó khăn cho các cấp quản lý trong việc phản ứng nhanh nhạy với những thách

thức của mỗi đơn vị. Một số những vấn đề nghiêm trọng nhất của chúng tôi nằm ở từng rạp chiếu phim riêng lẻ. Các giám đốc rạp nhận lệnh từ văn phòng tổng công ty là những người chẳng biết ất giáp gì về những gì đang diễn ra tại từng rạp cụ thể. Tất cả những người quản lý rạp đều có óc sáng tạo nhưng họ cũng chẳng thể xoay sở được trước những mệnh lệnh quan liêu áp đặt từ trên xuống.

Kết quả, tinh thần làm việc của mọi người rệu rã, hoang mang, người này nghi ngại người kia. Những hệ thống và cơ cấu trong toàn công ty thật kinh khủng. Trò lá mặt lá trái phát triển ngoài vòng kiểm soát. Những cuộc họp chỉ kéo dài 15 phút vì chẳng ai muốn nói chuyện với ai. Đó là bầu không khí thù địch, nhưng mọi người ai nấy đều khiếp sợ, chẳng dám hé môi một cách công khai.

Trong sáu tháng đầu tiên thực hiện vai trò người cầm lái, tôi cố mở rộng giao tiếp trong doanh nghiệp và lắp đặt một chương trình quản lý chất lượng; nhưng dường như với tôi, tất cả những việc này đều giống như đã trảng xe cát vì nó thiếu đi một cái gì cơ bản nhất. Tôi không chắc đó là cái gì, nhưng sau một thời gian, những tác động xấu đó ảnh hưởng đến cá nhân tôi.

Niềm đam mê tôi dành cho công việc bắt đầu nguội lạnh và có một cái gì đó thiếu vắng trong đời. Tôi cứ tưởng rằng đây sẽ là giai đoạn thú vị với niềm vui được tự mình gây dựng một cái gì đó, nhưng hóa ra chẳng có chuyện gì như thế cả. Những cam kết mạnh mẽ của tôi dành cho gia đình, cho cuộc sống vợ chồng và cho công việc vốn là một phần trong đời tôi nay trở thành một nỗi ám ảnh, có ảnh hưởng xấu đến cuộc hôn nhân của tôi và mối quan hệ của tôi với con cái. Tôi lâm vào trạng thái lơ lửng, để mặc cho mình bị cuốn vào vòng xoáy, chỉ vì hiện trạng đáng sợ của công ty mà tôi đang cố gắng thay đổi.

Đầu tiên, chúng tôi thử trao nhiều quyền hơn cho các ban quản lý rạp để họ rộng đường ra quyết định. Họ đã cố làm điều đó nhưng họ lại chỉ đưa ra những quyết định sai lầm, làm mất tiền của công ty, vì thế chúng tôi phải trấn chỉnh, lấy lại quyền hành và động não xem chúng tôi cần phải tiến hành mọi việc như thế nào. Câu trả lời đến với chúng tôi từ khóa đào tạo về 7 Thói Quen. Nó làm cho chúng tôi hiểu rằng lòng tin nào cũng phải có cơ sở, đó là sự hiểu biết về cái có thể làm cho một ai đó trở nên đáng tin cậy. Khóa học đã thắp lên ngọn lửa bên trong mỗi con người và giúp chúng tôi nhìn ra vấn đề nào là quan trọng. Chúng tôi không thể trao quyền cho người khác cho đến khi chúng tôi thực sự tin cậy nhau. Giây phút chúng tôi nói về điều đó, cũng là lúc chúng tôi bắt đầu một sự thay đổi.

Phương pháp quản lý điều hành mới ở Dickinson có kết quả trong sự chuyển biến ở những cá nhân xuất sắc, cũng như việc phát triển các phương thức kinh doanh hiệu quả. Tấm gương tiêu biểu nhất là Andy Armstrong. Là người có nhiều ý kiến và ưa tranh luận, trong khóa học về 7 Thói Quen anh đặt ra rất nhiều câu hỏi về đủ mọi vấn đề. Nhưng khi khóa học kết thúc, anh là người có sự thay đổi rõ nét nhất. Anh cổ vũ nhiệt thành cho việc phổ biến các nguyên tắc trong toàn công ty và cuộc đời anh thay đổi đến 180 độ.

Ngay sau khóa học, anh đã đứng trước một thách thức lớn khi được cử làm giám đốc điều hành cho một cụm rạp gồm 18 rạp nằm ở ngoại ô thành phố Kansas, vốn đang gặp rất nhiều vấn đề. Bầu không khí ở những nơi này đầy thù địch. Nhân viên chia thành năm bè bảy mối, đấu đá nhau chí tử. Họ đã khiến cho vị giám đốc tiền nhiệm phải bỏ của chạy lấy người. Khi Andy ngồi vào vị trí cao nhất, anh công bố sẽ thiết lập những tiêu chuẩn cho mối quan hệ tất cả cùng thắng, và tuyên bố rằng những ai không mong muốn điều đó có thể ra đi hoặc buộc phải ra đi. Trong vòng 30 ngày, anh đã thay đổi văn hóa nơi này.

Addy cũng áp dụng thói quen 5: Lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau để xử lý những căng thẳng do một bãi đất làm nhà kho ngay sau cụm rạp chiếu phim gây ra. Điều tồi tệ là chủ bãi đất đó thường lớn tiếng đe dọa sẽ khởi kiện chúng tôi. Trong khi Andy chưa kịp xử lý vấn đề đó thì một hôm có một lá thư gửi đến anh kèm theo một tấm ảnh chụp khu vực lộn xộn, đó trên có cắm tấm biển nói rằng chủ đất kiện chúng tôi đòi bồi thường 150 đô.

Andy mời người đàn bà đã viết lá thư kia đến. Anh khá bối rối bởi vì vụ kiện khiến cho anh trở nên ngớ ngẩn trong mắt ban lãnh đạo công ty. Nhưng anh quyết định sẽ có thái độ chủ động trong mọi việc để tìm ra một giải pháp hai bên cùng có lợi, nhằm hóa giải mâu thuẫn tồn tại bấy lâu. Thay vì viện ra có này có nọ, anh nói mình hiểu rõ áp lực mà người đàn bà phải chịu đựng trước vấn đề vệ sinh. Bà đáp rằng, Andy đã làm rất nhiều việc để cải thiện tình hình, nhưng khu vực này vẫn là một vấn đề. Sau đó bà rút lại đơn kiện bởi vì, “tôi có cảm giác rằng anh đã hiểu đúng cảm nghĩ của tôi trong vấn đề này.”

Giờ đây Andy trở thành huấn luyện viên nội bộ trong công ty, anh không làm giám đốc rạp nữa. Vị trí mới tạo cho anh điều kiện thực hiện công việc huấn luyện tốt hơn đối với đội ngũ quản lý và những người làm việc bán thời gian cho chúng tôi. Đó là một thành tích cá nhân to lớn của bản thân anh.

Động thái lắng nghe để hiểu biết lẫn nhau thực sự đã mang lại cho tôi những trải nghiệm sâu sắc, cả về mặt cá nhân lẫn nghề nghiệp, trong vụ hai thiếu niên khiếm thính muốn kiện Dickinson với lý do chúng tôi đã không có cố gắng trong việc đáp ứng nhu cầu đặc biệt của chúng. Đây là một vụ kiện có thể ảnh hưởng rất xấu đến kết quả kinh doanh của Dickinson, nhất là khi chúng tôi vốn rất tự hào về thành tích đáp ứng tốt nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng.



Đầu tiên tôi tiếp nhận vụ kiện dưới góc độ cá nhân. Tôi rất giận dữ bởi vì tôi tin rằng công ty chúng tôi từ lâu đã có động thái đi trước trong việc đáp ứng những khách hàng có nhu cầu đặc biệt.

Sự thể như thế này, hai thiếu niên khiếm thính muốn xem một bộ phim nổi tiếng ở rạp chúng tôi và chúng tôi đã đồng ý bố trí hai người phiên dịch ngôn ngữ ký hiệu cho chúng. Về phần mình, chúng tôi nghĩ thế là chúng tôi đã làm mọi việc trong khả năng của mình để chiều theo yêu cầu của “thượng đế”, nhưng “thượng đế” lại kiện chúng tôi vì chúng muốn rạp phải đứng ra trả tiền công cho hai người phiên dịch. Đầu tiên tôi có thái độ tiêu cực về vụ việc này. Tôi cảm thấy bọn nhóc cực kỳ vô lý. Tôi cũng thất vọng nữa, bởi vì Dickinson trang bị những thiết bị trợ thính, trước khi bất cứ ai trong ngành nghĩ đến điều đó; các rạp của chúng tôi có những hàng ghế dành cho người khuyết tật rất lâu trước khi có văn bản luật đòi hỏi điều này. Chúng tôi đã làm rất nhiều việc cho khách hàng bởi vì chúng tôi cảm thấy đó là việc phải làm.

Nhưng sau vài ngày suy nghĩ, tôi quyết định sẽ có thái độ chủ động trong việc giải quyết vấn đề này. Tôi sẽ lắng nghe luận điểm của bên nguyên và cố hiểu cái điều mà hai thiếu niên khiếm thính này nóng lòng muốn nói cho tôi biết, bởi vì nó liên quan đến công việc kinh doanh của Dickinson. Từ suy nghĩ đó, tôi bắt đầu có sự cảm thông với hai thiếu niên kia. Bất thành linh tất cả những lo lắng và thất vọng biến mất, tôi nhận ra rằng bọn chúng chỉ đơn giản muốn đi ra ngoài, xem một bộ phim, có một khoảng thời gian vui vẻ và đấy chắc chắn là một giải pháp. Tôi đã có một sự thay đổi kỳ diệu trong mô thức suy nghĩ. Tôi lắng nghe trái tim mình. Tôi nghĩ, “Thôi được, theo thói quen 5, mình sẽ cố gắng nhìn nhận sự việc theo góc nhìn từ phía bên kia, như thế mình phải đặt bản thân vào vị trí của những người khiếm thính.” Sau khi làm được điều đó, tôi quyết định phải có một giải pháp thứ ba

nhân nhượng trước những đòi hỏi của hai thiếu niên kia thay vì đấu tranh chống lại chúng.

Tôi muốn đạt đến một giải pháp đôi bên cùng có lợi, vì thế tôi nghĩ đến chuyện mời một nhà hòa giải vào cuộc. Bởi vì cánh luật sư thường có khuynh hướng đánh đập đầu đối phương, tôi nghĩ mời một trung gian hòa giải để đạt được một thỏa thuận có lợi đôi bên sẽ tốt hơn nhiều.

Khi người hòa giải bước vào, có rất nhiều ý kiến phản đối trong phòng. Hai thiếu niên tuyên bố: chúng tôi vi phạm điều luật quy định về đối xử với những người khiếm khuyết, được gọi là điều khoản đối xử công bằng với tất cả mọi người. Những đứa trẻ này cho rằng chúng có thể đi xem phim như bất cứ ai khác và rằng rạp chiếu bóng phải cung cấp người phiên dịch ngôn ngữ cử chỉ cho chúng theo quy định của điều luật này.

Triết gia Plato hết sức sáng suốt khi cho rằng, “Khởi đầu của một sự khôn ngoan là một định nghĩa đúng.” Có lẽ nhà hòa giải đã làm theo lời khuyên này, ông bắt đầu bằng việc yêu cầu hai bên đưa ra một định nghĩa chính xác về những điều họ muốn đạt được. Ông cho rằng, khi hai bên trên bàn thương lượng tập trung vào phương tiện họ sẽ nuôi dưỡng những ý kiến tranh chấp, khi tập trung vào mục đích họ sẽ nuôi dưỡng sự hợp tác giữa hai bên.

Ông hướng dẫn chúng tôi và hai thiếu niên kia ngồi viết ra những mục tiêu mà mỗi bên muốn đạt được trong hoạt động chiếu phim và xem phim [Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu xác định]. Cuối cùng, khi hai bên trao cho nhau những mảnh giấy ghi rõ những mong muốn của mình, hóa ra điều mà khách hàng và doanh nghiệp mong muốn gần như trùng nhau. Cả hai bên đều mong muốn khách hàng có thể thưởng thức những bộ phim hay, ăn bắp rang, uống Coke và trả một khoản tiền vừa phải. Chỉ có một điểm khác biệt, đó là với tư cách chủ rạp, chúng tôi muốn kiếm được

một khoản lợi nhuận phải chăng. Sau khi xem xét mục đích của cả hai bên, người hòa giải đi về phía khách hàng của chúng tôi hỏi xem chúng có đồng ý là người chủ rạp cũng phải kiếm một món lời vừa phải để sống, chúng đồng ý và như vậy các mục đích của hai bên hoàn toàn trùng nhau. Một lần nữa, ông nhấn mạnh rằng hai bên đều nhìn nhận sự việc giống nhau, và không khí căng thẳng giảm bớt rõ rệt.

Bất thành linh, hai bên thấy mình đang làm cùng một việc, với cùng một Tuyên Ngôn Sứ Mệnh, “Chúng tôi muốn lên kế hoạch hành động cho phép người xem phim có thể uống Coke, ăn bắp rang, thưởng thức các tác phẩm điện ảnh với giá phải chăng và mức lợi nhuận vừa phải về phía chủ rạp.”

Sau đó, mọi người tìm cách thực hiện sứ mệnh này.

Chúng tôi dồn nguồn năng lượng vốn bị lãng phí vào việc tranh cãi trước đây mà tập trung tìm ra giải pháp. Tất nhiên, hai bên không nhất nhất đồng ý với nhau về mọi điểm, vẫn có những điều cần tranh luận, nhưng hai bên trên bàn hòa giải đã hợp tác với nhau một cách vui vẻ suôn sẻ.

Khi hai thiếu niên vẫn khẳng định rằng phía chủ rạp phải mời phiên dịch ngôn ngữ cử chỉ cho tất cả mọi bộ phim, thì những người có vai trò phiên dịch cũng tham gia vào câu chuyện. Họ thông báo với cả hai bên rằng, thù lao cho việc phiên dịch ngôn ngữ cử chỉ cao đến mức khó có thể trả nổi, phần lớn là vì những khó khăn trong ra hiệu để diễn đạt lời thoại, trong khi có quá nhiều hành động cùng diễn ra và nhất là khi tất cả các nhân vật đều nói. Họ nói rằng tiền công một giờ phiên dịch như vậy ít nhất là 50 đô. Và người ta làm một phép tính sơ bộ, nếu cụm rạp Dickinson bố trí người phiên dịch ngôn ngữ cử chỉ cho tất cả các bộ phim được trình chiếu thì phí tổn hàng năm có thể lên tới 18 triệu đô.

Đến đây người hòa giải vạch ra rằng, chúng tôi lại trở về điểm xuất phát và nếu bên nguyên không rút lại đòi hỏi này thì chúng tôi sẽ ra về mà không đạt được bất cứ điều gì hết. Ông gợi ý rằng hai bên nên suy nghĩ thoáng hơn. Chẳng bao lâu mọi người sôi nổi bàn bạc về các biện pháp như: làm phụ đề phim, tổ chức những buổi chiếu phim đặc biệt và các thiết bị kỹ thuật cao. Ai cũng tích cực tham gia ý kiến để đi đến mục tiêu chung.

Tuy vậy, tất cả những đề nghị dường như đều không khả thi hoặc quá tốn kém. Bất thành linh tôi nảy ra một ý. Tôi hiểu rõ rằng bất cứ giải pháp nào cũng cần có rất nhiều tiền. Công ty chúng tôi đã có ba quỹ tài trợ và tôi thấy rằng quỹ thứ tư sẽ được lập ra để tìm nguồn kinh phí phục vụ riêng cho yêu cầu thưởng thức nghệ thuật thứ bảy của những người khiếm thính. Tôi tuyên bố cá nhân tôi sẽ góp cho quỹ này 10 ngàn đô.

Khi hai thiếu niên nghe thấy đề nghị đầy thiện chí ấy, chúng bắt đầu hăng hái nói về những giải pháp tích cực khác, trong đó có đề nghị rằng người phiên dịch ngôn ngữ cử chỉ sẽ dịch toàn bộ cuốn phim rồi ghi vào băng video. Sau đó, trong những buổi chiếu phim tiếp theo, cuốn băng video đó sẽ được chiếu cho người khiếm thính. Điều đó không vi phạm luật bản quyền mà lại có thể phục vụ cho nhu cầu đặc biệt của những người này. Như vậy, chúng tôi đã tiến gần đến một giải pháp hơn trước.

Mọi người sôi nổi tham gia góp ý kiến và chúng tôi phác ra bảy giải pháp khác nhau mà hai bên đều nhất trí [Thói quen 6: Đồng tâm hiệp lực]. Không có giải pháp nào là hoàn hảo nhưng đều là những biện pháp hứa hẹn. Cuối cùng chúng tôi nhất trí việc tổ chức những buổi chiếu phim đặc biệt, có sự tham gia của những người phiên dịch ngôn ngữ ký hiệu. Người bảo trợ cho những người khiếm thính có thể yêu cầu những buổi chiếu phim đặc biệt này trước 72 giờ. Mọi người nhất trí với nhau sẽ thử chạy chương trình này trong sáu tháng để xem mọi việc diễn ra như thế nào, phí tổn ra sao, sau đó hai bên sẽ gặp nhau lần nữa để bàn thảo.

Điểm quan trọng nhất là tính chất của cuộc trao đổi giữa hai bên đã thay đổi. Mọi người phối hợp với nhau rất tốt. Chúng tôi ra về với tính cách bạn bè chứ không phải đối thủ. Thậm chí, hai người phiên dịch đến đây với thái độ dứt khoát rằng đây không phải là chuyện của họ, cũng bày tỏ thiện chí tham gia hơn. Vấn đề thực sự không phải ở chỗ những đứa trẻ này muốn xem phim, mà là chúng muốn được mọi người nghe và hiểu nhu cầu của chúng và chúng đã đạt được điều đó.

Trong trường hợp Andy Armstrong và vụ bất đồng về rác thải, mối quan hệ giữa hai bên trong vụ kiện cũng đã thay đổi, khi cả hai đều cảm thấy quan điểm của mình được hiểu và chia sẻ. Có lẽ nguyên tắc mạnh mẽ nhất trong các mối tương tác giữa con người là nhu cầu tiếng nói của mình được người khác lắng nghe.



Đọc xong câu chuyện này tôi có cảm giác có cái gì quen thuộc, bởi vì suốt 30 năm làm việc với các tổ chức và doanh nghiệp, câu chuyện này đã lặp đi lặp lại không biết bao nhiêu lần. Tên những người liên quan và tình tiết trong các vụ việc có thể khác nhau, nhưng vấn đề, những cuộc tranh giành, những thách thức và giải pháp gần như giống nhau hoàn toàn. Mỗi tình huống đều có cái riêng và cần phải có hiểu biết chuyên sâu để tìm ra cách giải quyết thực tế, phù hợp với nét riêng biệt đó. Nhưng ở những điểm cốt lõi, con người và các tổ chức cũng tương tự như nhau thôi. Ai cũng có những mối quan hệ, ai cũng có khách hàng và nhà cung ứng, và họ cũng lúc phải chăm sóc tốt mối quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng; bản chất và tính chất của những mối quan hệ này thường quy định thành công của doanh nghiệp. Các nguyên tắc là phổ quát, bất biến và hiển nhiên nhưng sự áp dụng lại tùy theo từng tình huống cụ thể, và như vậy đòi hỏi một kiến thức riêng.

Khi những người ở Dickinson vận dụng những gì học được từ 7 Thói Quen, họ phải xử lý những vấn đề cụ thể nằm trong phạm vi

những nguyên tắc này và bốn nhu cầu cơ bản của con người: nhu cầu về vật chất/kinh tế cho sự tồn tại và thịnh vượng, nhu cầu xã hội/cảm xúc cho các mối quan hệ tốt đẹp với bản thân và với người khác, nhu cầu trí tuệ trong việc sử dụng và phát triển tài năng của mình, nhu cầu tinh thần để nhận thức về ý nghĩa, sự cống hiến, sự hòa hợp và ý nghĩa của một cuộc sống lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Hết lần này đến lần khác, bạn sẽ thấy rằng thành tích cá nhân được xác lập trước thành tích tập thể. Câu chuyện này minh họa cho việc tìm kiếm sự hiểu biết giữa đôi bên, và chỉ sau đó mới quan hệ hòa hợp hai bên cùng có lợi mới có thể được thiết lập. Điều quan trọng sẽ diễn ra khi người ta vui lòng dấn thêm một bước nữa, vui lòng làm hơn cái điều được người khác mong đợi. Ngay khi Dickinson nói ông sẵn lòng bỏ tiền túi thành lập một quỹ phi lợi nhuận phục vụ cho nhu cầu thưởng thức phim ảnh của những người khiếm thính, thì phía bên kia bàn thương lượng hiểu rằng họ được tôn trọng, ghi nhận và hiểu biết. Bạn có thể thấy rằng, mọi việc không dừng lại ở sự thông cảm mà sẽ là những hành động xuất phát từ mối đồng cảm đó. Hành động chính là cái có tác dụng hàn gắn, làm hòa những xung đột, mâu thuẫn ban đầu.

Nói tóm lại, mô thức này lặp đi lặp lại nhiều lần. Ai cũng được phần thưởng với tư cách cá nhân nếu có thể thấy được trái ngọt trong các mối quan hệ giữa người với người và trong văn hóa công ty.

John Noel Giám đốc điều hành Noel Group

Sự thay đổi ở John Noel có thể ví với sự biến đổi sâu sắc của con sâu lột xác thành con bướm. Đầu tiên hãy chú ý đến tác động của những kịch bản mà John nhận được đầu đời, trong công việc cũng như trong gia đình, trong đó có một phần ông nhận được từ cha mình. Hãy chú ý đến những gì sẽ xảy ra khi bạn tập trung vào công việc thay cho việc lấy giá trị hay nguyên tắc làm trọng tâm. Cũng giống như cặp kính đeo mắt, bạn nhìn tất cả qua tròng kính và điều đó tác động đến những quyết định hàng ngày của bạn, mối quan hệ của bạn ở nơi làm việc và trong gia đình. Nó cũng có thể khiến bạn trở nên ngạo mạn. Khi rơi vào điểm mù, bạn sẽ bỏ qua những thông tin phản hồi, vì thế bạn không có cơ hội hoặc ít cơ hội sửa chữa những sai lầm. Bởi vì mọi thứ được nhìn qua một lăng kính, trong đó công việc là quan trọng nhất nên gia đình chỉ đứng thứ hai, và những mối quan hệ trong công việc bị lợi dụng qua triết lý quản trị – kiểm soát để có được sự thỏa mãn cá nhân.

Khi đọc câu chuyện này, bạn hãy cố gắng thông cảm với John. Có gắng hiểu cuộc đời ông, thế giới của ông và những suy nghĩ của ông thực ra là gì. Khi bạn tham gia vào nỗ lực này bằng cả cảm xúc và trí tuệ, nó sẽ có ảnh hưởng đến chất và lượng của những suy nghĩ sáng suốt trong đời bạn.

Tôi ngồi vào ghế phó chủ tịch bộ phận kinh doanh quốc tế của một công ty bảo hiểm lớn ở Stevens Point, bang Wisconsin ở tuổi 36. Tôi được thầy của mình đồng thời là Tổng giám đốc đánh giá cao về tinh thần trách nhiệm và trao quyền cho tôi để rộng đường hành động. Ông là người biết quan tâm đến người khác và đối xử với nhân viên giống như người thân trong gia đình. Về phần mình, tôi cũng nghĩ mình là một người đàn ông của gia đình. Sau cùng, tôi đã cưới người mà tôi yêu là Patty từ khi còn học phổ thông, chúng

tôi nhận nuôi bốn con nuôi cùng với hai con đẻ và làm thành một gia đình lớn. Nhưng giống như nhiều người có tham vọng và thành công, tôi không chắc mình có nhận được sự chia sẻ và đồng cảm của những người thân cận với tôi không.

Năm 1985, một tổng giám đốc mới tiếp quản công ty bảo hiểm và tôi nhanh chóng nhận ra rằng sếp mới có cách nhìn nhận mọi việc hoàn toàn khác. Ông thay đổi hầu hết những việc tích cực mà sếp cũ đã làm trong xây dựng mối quan hệ tốt với nhân viên. Ông ta không quan tâm đến đội ngũ nhân viên với tư cách là một cộng đồng. Tôi thấy mình không thể hòa hợp với các giá trị của ông.

Mâu thuẫn giữa tôi với tân tổng giám đốc là điều không thể tránh khỏi, nên tôi phải đi đến những quyết định khó khăn. Tôi có nên điều chỉnh và thay đổi các giá trị của mình để giữ lấy một công việc tương đối bảo đảm trong một công ty mà tôi đã gắn bó suốt 15 năm không? Hay ngược lại, tôi cần giữ vững những giá trị và nguyên tắc của mình và rời bỏ công ty, đánh bạc với tương lai của những thành viên trẻ tuổi trong gia đình?

Sau những cuộc đấu tranh nội tâm khá gay gắt, tôi quyết định sẽ rời khỏi công ty, nhưng tôi không muốn ra đi tay trắng. Tôi nói chuyện với Tổng giám đốc, giải thích rằng tôi không nghĩ là hai chúng tôi có thể chụm lại thành hòn núi cao. Tôi muốn ra đi nhưng tôi muốn mua lại một công ty con có tên Travel Guard International; đó là một công ty mà tôi đã phát triển ngay trong lòng công ty mẹ. Ông đồng ý và sau khi việc mua bán hoàn tất, tôi chuyển văn phòng và bộ phận kinh doanh của mình đến khu vực tầng hầm nằm ngay trong nhà mình. Đó là cả một khoảng thời gian căng thẳng mệt mỏi. Tôi kéo cả 6 đứa con, trong đó bé út Missy mới 9 tuổi làm việc cho mình. Chúng niêm phong những lá thư tôi gửi cho khách hàng. (Nếu khách hàng chứng kiến những hoạt động của công ty gia đình chúng tôi có lẽ họ sẽ không bao giờ muốn giao dịch với tôi!)

Một mình đứng ra kinh doanh, tôi cố học theo gương cha tôi, người đã một tay tạo lên một công ty xây dựng rất thành công dù về học vấn ông mới chỉ học đến lớp 8. Ông là một người lao động cần cù, yêu thương con cái và tôi cũng làm những việc giống như ông đã làm. Suốt ngày tôi vui đầu vào công việc, cố làm sao cho việc kinh doanh ngày càng phát đạt. Tôi nhớ, trong tuổi thơ của mình tôi không được gặp ông nhiều, vì ông đặt công việc lên trên gia đình.

Tôi đã thành công trong việc tập trung mọi nỗ lực để tạo ra một doanh nghiệp thịnh vượng và đảm bảo mức sống dư dả cho cả gia đình. Travel Guard International của tôi bán bảo hiểm cho hầu hết các đại lý và công ty du lịch ở Mỹ, Canada, Anh và đã nhanh chóng biến thành một công ty lớn với doanh thu hàng năm đạt 130 triệu đô. Có nhiều cửa ăn của để, nó mau mắn để một loạt công ty con, trong đó có một công ty du lịch tổ chức những tua nghỉ hè cao cấp, một công ty chuyên về du lịch sức khỏe, một công ty hỗ trợ y tế đa quốc gia, một công ty quản lý chuỗi đại lý du lịch, một công ty bất động sản và một công ty tư vấn quản trị.

Tất cả những doanh nghiệp này đều nằm dưới cái bóng của Tập đoàn Noel, có 240 nhân viên làm việc ở trụ sở chính, trong một tòa nhà từng là một khách sạn 75 tuổi được chúng tôi cải tạo lại với giá 4,5 triệu đô. Biểu tượng của tập đoàn Noel là một cái la bàn với chiếc kim chỉ về hướng bắc. Đó là biểu tượng do tôi chọn, tôi cảm thấy mình luôn trung thành với những giá trị đã khiến tôi rời bỏ công ty cũ. Biểu tượng này được thể hiện bằng một tác phẩm điêu khắc đặt ở gian tiền sảnh trong trụ sở chính của chúng tôi ở Stevens Point.

Tuy vậy sau hàng thập kỷ làm việc hết sức mình và thành công rực rỡ, tôi giật mình nhận ra rằng cuộc hôn nhân 26 năm của tôi đang gặp trục trặc và mối quan hệ giữa tôi với những đứa con nay đã trưởng thành hoàn toàn không phải là điều mà tôi mong muốn. Tất

cả những đứa con tôi đều rời khỏi gia đình để học đại học hay bắt đầu sự nghiệp của chúng, để Patty của tôi vò vớ một mình trong tòa nhà đẹp đẽ rộng thênh thang nhưng lạnh lẽo, bởi vì thời gian tôi ngồi trên máy bay nhiều hơn thời gian tôi có mặt ở nhà. Chính nỗi cô đơn đã làm trầm trọng thêm những sợ hãi và lo lắng của vợ tôi và khiến mối quan hệ vợ chồng mất đi trọng tâm của nó.

Nghĩ về giai đoạn này, Patty nói: “Cuộc hôn nhân của chúng tôi ở vào thời điểm tồi tệ nhất. Chúng tôi có một gia đình lớn và cũng có những vấn đề lớn. Cả trong sự nghiệp lẫn trong gia đình, chúng tôi luôn phải đối phó với những cố gắng quản trị rủi ro, nếu bạn đặt cái thang của mình vào nhầm bức tường, nó sẽ dẫn đến một ngôi nhà không mong muốn, trong một tình trạng không mong muốn và tôi cũng không chắc là liệu John và tôi có biết cái thang của mình là gì hoặc chúng tôi có cùng một cái thang hay không.”

Áp lực trong gia đình và công việc khiến tôi luôn nóng nảy, không chỉ ở nhà mà còn cả ở nơi làm việc nữa. Mặc dầu tôi vẫn tự hào mình là ông chủ quan tâm tới nhân viên như con, nhưng tôi bắt đầu có khuynh hướng đe nẹt và khắt khe với những người không đáp ứng được mong đợi hay yêu cầu của tôi. Tôi thường đập bàn và buông ra những lời chỉ trích thiếu công bằng chỉ để bắt buộc hay điều khiển người ta làm những việc mà tôi muốn.

Vợ chồng tôi đã tìm tới các chuyên gia tâm lý để gỡ rối, nhưng thoát đầu tôi không nghĩ hành vi của mình có vấn đề, chứ đừng nói đến chuyện tìm cách thay đổi bản thân. Patty thường nói với tôi rằng, “John à, chúng ta có thể thay đổi, chúng ta có thể cải thiện tình hình.” Còn tôi thì đáp lại, “Tại sao anh phải thay đổi? Anh cảm thấy mãn nguyện với mình kia mà.”

Nhưng vợ tôi không chịu đựng nổi tôi, cả nhân viên dưới quyền cũng khó mà làm việc với tôi nữa.

Một trong những điều mà tư vấn viên khuyên tôi là hãy cố gắng đạt đến sự quân bình trong cuộc sống và tìm đọc cuốn sách *7 thói quen của người thành đạt*. Tôi ghi nhận lời khuyên này giống như cái cách mà bạn có thể chờ đợi một nhà đầu tư tiếp nhận một lời đề nghị, tức là nghĩ đến mặt lợi ích. Tôi tính toán đơn giản như thế này: tác giả hẳn phải biết một cái gì đó mà tôi chưa biết, nhờ thế ông mới có thể viết cả một cuốn sách và bán được hàng chục triệu bản. Thế là tôi quyết định cứ để cái ông Covey ấy tác động đến mình xem sao.

Tôi đọc hết cuốn sách. Có thể nói nó đã để lại trong tôi một ấn tượng mạnh mẽ, khó tả, tựa như ai đó đập một hình nổi trên chiếc áo giáp hiệp sĩ của tôi. Tôi bắt đầu nhận ra: mô thức trong hành vi của tôi mâu thuẫn với hình ảnh tôi muốn tượng về bản thân. Khi tôi đọc về bốn phần tư trong ma trận quản trị thời gian, đặc biệt là phần tư thứ nhất – khẩn cấp và quan trọng – tôi giật mình hiểu ra rằng tôi có nhiều hoạt động thuộc về góc phần tư này¹. Giống người lính cứu hỏa, tôi phản ứng rất tốt trong tình thế dầu sôi lửa bỏng. Như vậy, có thể nói tôi bao giờ cũng làm tốt vai trò của người xử lý khủng hoảng hơn là vai trò của một nhà lãnh đạo. Những hoạt động này chỉ là một kiểu hành vi yếu kém, nhưng quả thật tôi luôn dạt dào xung lực khi phải đối phó trong khủng hoảng. Đó là phần tư mà tôi có nhiều lợi thế. Tôi nghĩ mình bao giờ cũng hiệu quả trong những tình thế quan trọng và khẩn cấp. Tôi có hai máy tính bật suốt ngày, cùng với một cái điện thoại liên tục đổ chuông và đoàn người nườm nượp ra vào văn phòng làm việc của tôi. Tất cả khiến tôi cảm thấy mình như trái chanh bị vắt kiệt nước và cuộc sống đôi khi chán phèo. Giống như một tên nát rượu chỉ cảm thấy mình có sức sống khi say rượu, quả thật tôi cảm thấy hoàn toàn buồn chán.

1. Trong ma trận quản trị thời gian, Covey chia làm bốn phần tư, đó là: 1) quan trọng, khẩn cấp; 2) quan trọng, không khẩn cấp; 3) không quan trọng, khẩn cấp và 4) không quan trọng, không khẩn cấp. Để tìm hiểu rõ hơn về vấn đề này, mời các bạn đọc thêm trong cuốn *7 thói quen của người thành đạt*.



“Tương tự, nếu bạn bắc cái thang của mình vào
nhâm bức tường, cái thang sẽ dẫn bạn vào ngôi
nhà không mong muốn trong tình trạng không
mong muốn và tôi không chắc là liệu John và tôi
có biết cái thang của mình là gì không.”

Với bước đi đầu tiên trong sự tự nhận thức, tôi quyết định đào sâu hơn tài liệu này, bằng cách tham gia một khóa hội thảo mang tên Tuần Lễ Dành Cho Nhà Lãnh Đạo tổ chức ở Utah. Trong thực tế, để đi đến quyết định này tôi cần phải làm cả một tuyên ngôn cơ đấy. Tuy vậy sự kiện quan trọng nhất xảy ra vào sáng thứ Hai khi tôi phó thác bản thân mình cho ba hướng dẫn viên. Tôi dự định sẽ thuận theo những hướng dẫn của họ đến tận ngày thứ Sáu, vì tôi bao giờ cũng có thể quay về là chính mình cơ mà. Ngày thứ hai trong khóa hội thảo, chúng tôi được yêu cầu ghi ra những điều chúng tôi mong muốn người thân yêu nhất sẽ nghĩ về mình trong đám tang của chính mình. Khi tôi viết những điều đó, cả tâm hồn tôi chấn động vì những xúc cảm mãnh liệt.

Nước mắt tôi rơi lã chã, nhòe hết cả trang giấy và người bạn ngồi bên cạnh quay sang hỏi xem tôi có chuyện gì không ổn. Tôi đáp rằng tôi đang nghĩ tới những điều mà các con tôi sẽ nghĩ về cha chúng, và tôi nhận ra rằng đó không phải là những điều mà tôi mong muốn.

Tôi muốn vợ con tôi nói rằng họ kính trọng tôi bởi vì tôi đã dành cho họ cả tình yêu và thời gian của mình. Tôi muốn họ nghĩ về tôi như một người cha tốt, một người chồng tận tụy và nói rằng tôi bao giờ cũng có mặt vào lúc họ cần đến tôi. Nhưng khi tôi hoàn thành bản tiểu sử 360 độ, sau khi nhận được những thông tin phản hồi từ những người cùng học, tôi hiểu rằng điều tôi mong muốn trái ngược với việc tôi làm, nhất là trong những mối quan hệ với gia đình và với nhân viên. Tôi biết mình đã để mất khá nhiều thời gian, nhưng tôi vẫn còn cơ hội thay đổi và lấy lại sự cân bằng trong cuộc sống.

Đêm hôm ấy tôi điện cho vợ và yêu cầu cô đến Utah ngay lập tức. Mối quan hệ của chúng tôi không còn đầm ấm như ngày nào, nhưng tôi cảm thấy rất cần sự hỗ trợ của cô trong nỗ lực tự đổi mới bản thân. Patty tỏ ra do dự, đề phòng, lòng tin của cô vào tôi

đã bị xói mòn. Cô nghi ngờ cả động cơ lẫn quyết tâm thay đổi của chồng. Tôi phải gọi tới ba cuộc điện thoại và phải mất nhiều thời gian mới thuyết phục được cô tin rằng tôi thật sự muốn thay đổi. Chúng tôi bỏ ra năm ngày xem lại cuộc đời của cả hai, mối quan hệ giữa chúng tôi cùng tất cả những hành trang cảm xúc và ảnh hưởng tiêu cực đã tác động đến chúng tôi. Hai vợ chồng ngồi trước lò sưởi cùng đọc cuốn *7 thói quen*, hết chương này đến chương khác; trong khi đọc chúng tôi trao đổi với nhau về ý nghĩa của nó. Có rất nhiều giọt nước mắt cùng nhiều cung bậc cảm xúc. Tôi nhận ra rằng, đầu tiên tôi phải lấy lại thế quân bình trong cuộc sống và tôi làm điều đó vì bà xã. Tôi muốn thành thật xin lỗi nàng và bắt đầu làm lại từ đầu. Tôi nói, “Đó không phải là những điều chúng ta định làm trong đời và anh rất tiếc vì những việc mình đã làm. Để xem chúng ta có thể quay lại con đường đúng hay không.”

Patty nói, cô cần thời gian để xóa bỏ những đau đớn, nghi ngờ để chứng kiến quá trình chồng cô muốn trở về với hình ảnh trước kia. “Thoạt tiên, tôi không tin là John có thể thay đổi nhanh như thế, nhưng ít lâu sau tôi nhận ra là anh ấy rất thành thực. Có một cái gì đó rất khác biệt trong cái cách mà anh ấy nhìn tôi. Trước khi đến đây, anh ấy khó có thể nhận ra là tôi nói đúng. Cứ như thể trong vòng một đêm con người ta có thể bỏ đi cái dài bằng bít mắt mình”, vợ tôi chia sẻ. “Trước đây bao giờ anh ấy cũng cảm thấy rằng mình không thể thay đổi bản thân, rằng anh ấy cứ là chính mình thôi, nhưng rồi John nhận ra là anh ấy có thể trở thành một con người khác, anh ấy có thể thay đổi. Cả hai vợ chồng tôi đều có những hành trang mà đến bây giờ chúng tôi mới nhận ra là mình đang mang nặng trên vai”.

Trong chuyến bay trở về nhà, trong tôi tràn ngập cảm giác lo lắng và sợ hãi. Tôi đã thay đổi, nhưng tôi không chắc là những người khác có tin và chấp nhận điều đó hay không. Tôi tự hỏi việc tôi tự thay đổi có quá trễ không. Tôi cũng lo lắng khi trở lại làm việc,

những căng thẳng trong công việc quản lý có thể khiến tôi quay về con đường cũ. Patty cũng lo ngại cho tôi nữa.

Mấy ngày đầu tiên sau khi trở về, tôi dành nhiều thời gian để xả bỏ những cảm xúc tiêu cực bằng cách nói nhiều lời xin lỗi, thậm chí cả với những người không có liên quan trực tiếp. Việc làm này như một kiểu thanh lọc những cảm xúc tiêu cực và một dấu hiệu cho biết tôi đã sẵn sàng cho một sự thay đổi triệt để.

Tôi viết thư xin lỗi vợ con tôi và những người cùng làm việc. Tôi nhận ra rằng tôi đã không biết gì về những cảm xúc của chính mình và của họ. Khi tôi làm thế, ai cũng nói rằng tôi đã quá nghiêm khắc với bản thân, nhưng tôi thì không cảm thấy như vậy, bởi vì tôi biết mình không đạt tiêu chuẩn của chính mình. Tôi đã để cho cơn giận kiểm soát hành vi của mình quá thường xuyên. Tôi không chú tâm lắng nghe con cái như lẽ ra tôi phải làm như thế.

Điều lớn nhất mà tôi học được từ khóa đào tạo này là tôi cần phải hiểu người khác để được người khác hiểu lại. Đó là một điều tôi hiếm khi làm. Tôi quá tin vào trí năng của mình. Thực ra nó đã giúp tôi đạt được nhiều thành công trong kinh doanh, nhưng lại làm tôi đui mù trong những mối quan hệ với vợ con và người khác, bởi vì tôi quyết không để cho người khác tác động đến mình. Lẽ ra tôi có thể là một người cha tốt hơn, một ông chủ tốt hơn. Giờ đây, tôi thật hối tiếc về điều đó. Tôi bao giờ cũng là người tốt, một người chính trực, tôn trọng các giá trị sống, nhưng tôi có thể trở thành người tốt hơn nếu tôi biết lắng nghe người khác và cho phép họ ảnh hưởng tới suy nghĩ của mình.

Vài tuần sau khóa huấn luyện trên, tôi và Patty lại thực hiện một chuyến đi khác. Mục đích của chuyến đi lần này là viết ra bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh có thể giúp vợ chồng tôi được sống hàng ngày với những điều quan trọng. Chúng tôi muốn tạo ra một tầm nhìn, một tấm bản đồ và một kế hoạch rõ ràng.

Cuộc thảo luận của chúng tôi bắt đầu bằng cách nêu câu hỏi và trả lời về những vấn đề cơ bản dẫn chúng tôi đến một cuộc tìm kiếm trong tâm hồn và đồng thời xả bỏ những cảm xúc tiêu cực.

- Chúng tôi muốn trở thành người như thế nào?
- Chúng tôi muốn có những điểm mạnh nào trong tính cách?
- Phẩm chất nào chúng tôi muốn xây đắp cho mình?
- Chúng tôi muốn làm những điều gì nhất trong phần đời còn lại?
- Chúng tôi muốn hoàn thành điều gì?
- Chúng tôi muốn có những cống hiến gì cho nhau và cho đời?
- Những giá trị và nguyên tắc nào chúng tôi muốn dùng làm nền tảng để thực hiện những gì cao đẹp nhất?

Để trả lời những câu hỏi này, chúng tôi cùng nhau trải nghiệm cái chết giả. Việc hình dung thật rõ nét về cái ngày mình nằm trong quan tài, trong khi những người thân yêu và bạn bè đi quanh mộ nói lời tiễn biệt cuối cùng, khiến chúng tôi có thể nhìn bản thân mình qua con mắt người khác. Chúng tôi phát hiện ra rằng có một sự khác biệt to lớn giữa con người chúng tôi bây giờ với cái người mà chúng tôi mong muốn trở thành. Chúng tôi muốn thu hẹp khoảng cách đó. Chúng tôi hiểu ra rằng, hai vợ chồng tôi giống như hai người ngồi trên cái xe đôi, cố gắng đạp về hướng ngược lại với nơi chúng tôi muốn đến. Giờ đây chúng tôi muốn cùng nhau đi về hướng đó và biết rằng chúng tôi có thể bị ngã xe, bị bầm dập vào lúc này hay lúc khác, nhưng thật may là trên đời còn có một cái gì đó đáng để cho chúng tôi chịu đựng tất cả những điều đó.

Một khi tôi đã đi đến quyết định rằng mục tiêu của tôi là sống vui vẻ, hạnh phúc trong phần đời còn lại với Patty và điều đó làm cho hạnh phúc của đời tôi trở nên trọn vẹn thì mọi việc trở nên khá dễ dàng. Tôi nghiệm ra rằng, bởi vì tôi làm chủ công

việc kinh doanh của mình, tôi có thể thay đổi cách sống để phản ánh những mục tiêu mới trong cuộc sống cá nhân.

Chúng tôi bắt đầu làm lại kịch bản về cuộc đời mình. Đến cuối ngày thứ tư chúng tôi đã viết được 21 trang giấy trên máy tính xách tay thể hiện những suy tư và chiêm nghiệm về cuộc đời; cả hai có cảm giác chúng tôi đã hoàn thành được một việc rất lớn. Chúng tôi nóng lòng muốn tiếp tục chi tiết hóa kịch bản này nên đã giật bắn cả người khi máy tính lên tiếng báo động rằng pin sắp hết và tôi phải lưu lại văn bản nếu không những dữ liệu chúng tôi tạo ra sẽ bị mất sạch. Nhưng trước khi tôi có thể làm điều đó thì máy tắt phụt và chúng tôi mất tất cả dữ liệu. Đó là một trong những khoảnh khắc mà bạn có thể thực hành quyền lựa chọn phản ứng của mình. Tôi chọn cách nói, “Ngày mai, chúng mình sẽ ra bãi biển, đi bơi một vòng và quên hẳn việc chúng ta đánh mất tất cả dữ liệu. Sau đó chúng ta sẽ quay về nhà và làm lại lần nữa”. Đó chính là những việc chúng tôi đã làm. Tuyên Ngôn Sứ Mệnh mà chúng tôi cùng nhau lập ra được khôi phục lại như thế này:

Chúng tôi sẽ sống, để yêu, để cười, để học hỏi và để lại một di sản cho con cháu, họ hàng, bạn bè, đồng nghiệp, cộng đồng địa phương và nói rộng ra là cộng đồng nhân loại, thông qua sức mạnh mục tiêu. Để thực hiện cam kết mạnh mẽ: lấy nguyên tắc làm trọng tâm trong đời sống gia đình và trong kinh doanh, chúng tôi sẽ giúp đỡ con cái có một cuộc sống phong phú đa dạng trong tất cả các lĩnh vực của cuộc sống. Chúng tôi sẽ sống một cách chính trực và tất cả những điều này được thực hiện dựa trên những giá trị cốt lõi không thay đổi sẽ được truyền cho con cái và các cháu sau này. Bao giờ cũng sống với những nguyên tắc và mục tiêu rõ ràng và tiếp tục làm mạnh hơn di sản của chúng tôi.

Tuyên ngôn này đã trở thành một tiêu chuẩn bất di bất dịch mà chúng tôi sẽ quay về mỗi khi cảm thấy cần thiết phải ôn lại và thẩm nhuần những giá trị và nguyên tắc của mình.

Ở đây có một cái gì đó gọi là “hạnh phúc” và tôi tiếp tục chạm tay vào quả cầu hạnh phúc đang quay nhanh và phát sáng đó. Cần phải có thời gian, bởi vì chắc chắn bạn sẽ gặp phải những trở ngại, lực cản ném bạn vào những cơn khủng hoảng. Nếu điều đó xảy ra bạn hãy quay lại với bản tuyên ngôn của mình, tìm cách giải quyết vấn đề bằng cách ưu tiên cho những gì quan trọng nhất. Trên những dặm đường cong này, đôi khi tôi cũng chới với mất phương hướng. Tôi tự nhắc nhở mình rằng tôi phải làm những điều đó không chỉ vì cuộc sống cá nhân mà còn vì công việc của cả đời nữa.

Quyết định lấy lại thăng bằng trong cuộc sống thực ra có một ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc kinh doanh của tôi. Khi tôi trở về công ty sau đợt huấn luyện đầu tiên ở Utah, tôi đã không muốn quay lại làm việc chút nào. Con người tôi đã thay đổi và tôi nghĩ chắc chắn tôi sẽ trải qua tâm trạng bất thường này. Đó cũng là điều làm cho tôi sợ nhất, vì thế tôi họp hội đồng quản trị lại và giải thích với họ những việc đã diễn ra, cũng như tâm trạng của tôi như thế nào. Tôi muốn mọi người hiểu cái kinh nghiệm về sự giác ngộ trong tôi và điều đó không phải là chuyện sớm nắng chiều mưa. Tôi chia sẻ với họ về bản tiểu sử 360 độ mà tôi làm ở Utah. Tôi kể cho họ nghe về bài tập “chết giả” và kinh nghiệm này đã tác động đến tôi như thế nào. Khi tâm sự những điều riêng tư như vậy, những giọt lệ đột nhiên lăn dài trên má tôi và tôi chắc đồng nghiệp của tôi hẳn đoán tự hỏi, “Chuyện quái quỷ gì đã xảy ra với ông ấy vậy? Liệu chúng ta có phải đưa ông ấy đi nghỉ dưỡng một thời gian không?”

Tôi nói với họ rằng tôi đã có một sự thay đổi lớn trong đời và yêu cầu họ giúp đỡ. Phần lớn mọi người lên tiếng nói rằng họ sẽ giúp đỡ tôi. Tôi giải thích tiếp: cách duy nhất mà tôi có thể làm để nuôi dưỡng nhận thức mới mẻ về hạnh phúc là tổ chức những khóa đào tạo về 7 Thói Quen. Tôi muốn mọi người ai cũng trải qua kinh nghiệm giác ngộ như tôi. Thật may là hầu hết mọi người đồng tình với tôi.

Trong vòng hai tháng chúng tôi đã tổ chức hai lớp huấn luyện cho 40 nhân viên kỳ cựu, trong đó có tất cả thành viên ban quản trị. Sau đó mọi người giúp tôi tiến hành bước tiếp theo là tổ chức huấn luyện các nhân viên khác trong công ty, trong đó có cả Elmer, một ông già 77 tuổi làm công việc giao nhận và chỉ làm việc ở chỗ chúng tôi 15 tiếng một tuần. Bây giờ chúng tôi có tới 15 huấn luyện viên chịu trách nhiệm đào tạo về 7 Thói Quen cho tất cả nhân viên mới. Công tác đào tạo đã trở thành một lợi ích có ý nghĩa nhất trong công ty chúng tôi. Nó không chỉ giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn mà còn cứu vãn được những cuộc hôn nhân bất hạnh và giúp các bậc cha mẹ nuôi dạy con tốt hơn. Nhiều người trong cộng đồng cũng biết được những lợi ích mà chúng tôi thụ hưởng từ quyết tâm thực hiện những nguyên tắc này.

Thông báo với mọi người rằng chúng tôi sẽ điều hành một công ty dựa trên những giá trị này nọ dễ dàng hơn nhiều so với việc làm cho tất cả mọi người tiếp nhận cái mới. Chúng tôi phát hiện, có những người không thể nhìn nhận mọi việc dưới ánh sáng mới mẻ đó. Trong bất cứ doanh nghiệp nào cũng có những lời ra tiếng vào, những kẻ gây rối luôn nhìn đời qua cặp kính màu đen. Những người này phải ra đi. Một số người trong số đó đã làm việc với tôi tới 13 năm, nhưng tôi có thể nói với bạn là, công ty của chúng tôi tốt hơn nhiều khi không có họ. Chúng tôi có một môi trường làm việc lành mạnh hơn, vui vẻ hơn. Ai cũng đối xử với nhau một cách tôn trọng. Nhiều nhân viên mới tâm sự với tôi rằng họ rất ngạc nhiên khi thấy trong công ty không có chuyện ngồi lê đôi mách, không có hiện tượng kéo bè kéo cánh, chơi xấu sau lưng nhau hay vận động thao túng người khác. Tôi chắc rằng không phải mọi chuyện đều hoàn hảo, nhưng so với những công ty khác thì không khí ở đây nhẹ nhàng và lành mạnh hơn nhiều, đơn giản bởi vì công ty chúng tôi không có đất cho những hạt giống xấu phát triển. Thật khó khăn khi chúng kiến một người bạn phải khăn gói ra khỏi công ty, nhưng đó là việc phải làm, một khi họ không bắt kịp những giá trị mới.

Phương châm mới của tập đoàn Noel là: “Con đường đi tới chính là những giá trị của chúng tôi” và tôi nghĩ thành công trong kinh doanh của chúng tôi chính là nhờ vào cam kết của nhân viên: trung thành với thang giá trị trong phục vụ khách hàng.

Tất nhiên, doanh thu và lợi nhuận là một phần trong những mục tiêu phấn đấu, nhưng chúng tôi đặt các giá trị lên hàng đầu và đi theo kim chỉ nam đó. Sự chính trực và thành thực là yếu tố quan trọng nhất làm nên thành công trong kinh doanh của công ty. Chữ tín trong kinh doanh quan trọng bậc nhất – đó là lòng tin giữa người chủ và người quản lý, giữa cấp quản lý và nhân viên, giữa nhân viên với nhau, giữa nhân viên và khách hàng – và chất liệu giúp niềm tin này đứng vững chính là phương châm lời nói đi đôi với việc làm, tức là phải thực hiện đúng những gì bạn cam kết.

Hiện nay, tôi nghĩ rằng tôi đã đạt đến điểm quân bình cả trong cuộc sống cá nhân lẫn trong công việc và tôi quyết định sẽ làm theo Tuyên Ngôn Sứ Mệnh của mình, như tôi từng đi theo cây kim trên la bàn chỉ về phương Bắc. Trước đây tôi thành công trong kinh doanh, nhưng cuộc đời tôi như cán cân nghiêng hẳn về một phía ít quan trọng với tôi. Điều thú vị là khi tôi quyết định lấy lại sự quân bình trong cuộc sống thì công ty của tôi thậm chí còn thành công rực rỡ hơn trước. Quy mô công ty tăng lên gấp bốn lần và tôi không nghĩ rằng đó là do thị trường tạo điều kiện. Tôi tin đó là kết quả của việc chúng tôi quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên và việc chúng tôi luôn tuân thủ nguyên tắc và thực hiện tốt những cam kết.

Nhưng điều còn quan trọng hơn cả chính là tác động của cách tiếp cận mới đối với cuộc đời của mỗi chúng tôi.

Một trong những thay đổi đơn giản nhất, nhưng cũng sâu sắc nhất mà vợ chồng tôi đã kinh qua là việc tối tối chúng tôi tắt tivi, dành nhiều thời gian cho nhau. Chúng tôi nói chuyện, đọc sách và vui vẻ khi ở bên nhau. Vợ chồng tôi đạt đến độ viên mãn trong đời bởi vì

quỹ thời gian của chúng tôi không còn bị chi đạo bởi những yếu tố bên ngoài nữa. Chúng tôi làm chủ thời gian của mình.

Con cái chúng tôi đều đã lớn không còn sống chung với cha mẹ, nhưng giờ đây tôi trò chuyện với chúng nhiều hơn 10 lần trước kia, khi chúng còn ở với tôi dưới một mái nhà. Bây giờ nếu có một đứa con gọi điện cho tôi lúc tôi đang ở văn phòng thì tôi sẽ dẹp công việc sang một bên. Kể cả Nữ hoàng Sheba có ngồi ngay trước mặt chờ tôi tiếp kiến thì cũng vậy, con cái quan trọng hơn, tôi sẽ dành thời gian nói chuyện điện thoại với chúng. Tôi sẽ xin lỗi vì sự gián đoạn này, nhưng tôi sẽ bảo với người khách giao dịch đang có mặt rằng, gia đình đối với tôi là ưu tiên số một. Tôi phát hiện ra rằng khi bạn làm thế, bạn sẽ khiến đối phương kính trọng mình hơn, dù đó là một khách hàng hay một đối tác quan trọng. Họ sẽ đánh giá cao những người đề cao tầm quan trọng của sự quân bình trong cuộc sống.

Patty và tôi đều nghĩ rằng thông điệp quan trọng nhất trong sự chuyển biến của gia đình chúng tôi chính là cái mà bao giờ bạn cũng hy vọng ở mức độ cao hơn. Một hôm khi bàn về chuyện này, Patty đã nói, “ Nếu có ai đó bảo với em rằng một chuyện như thế này sẽ xảy ra vào năm em 20 tuổi thì em sẽ không tin đâu. Nhưng bây giờ em không chỉ tin tưởng mà còn tuyên truyền cho điều đó nữa kia. Em sẽ nói với những cặp vợ chồng trẻ rằng, họ đừng bao giờ ngừng phấn đấu cho một mối quan hệ yêu thương nồng thắm, bởi vì bao giờ tình yêu cũng có thể trở nên thắm thiết hơn.”

Cái quyết định mà tôi đã đưa ra vào sáng thứ Hai hôm ấy, khi giao mình cho ba huấn luyện viên trong khóa đào tạo về 7 Thói Quen là quyết định sáng suốt nhất mà tôi từng làm. Sau bốn năm vui sống và tràn đầy tình yêu thương, tôi hiểu rằng sẽ không có một sức mạnh nào có thể khiến tôi đánh đổi niềm vui trọn vẹn này.



Thoạt đầu John đến với cuốn “7 thói quen của người thành đạt” là vì nó đã được xã hội công nhận và có thể nó sẽ giúp cho công việc kinh doanh của ông được thành công hơn, nhưng sau đó nó cũng giúp ông nhận thức lại về mọi việc. Ông đã dừng lại, xem xét lại cuộc đời: những kịch bản trong đời, những mô thức hành động, việc ông đặt trọng tâm vào công việc và khuynh hướng bị sai khiến bởi những cơn khủng hoảng, giận dữ và những cuộc vận động. Quá trình phản tỉnh của ông bắt đầu khi sự tự nhận thức được kết nối với nhận thức đúng sai trong lúc ông viết bản Tuyên Ngôn Sứ Mệnh Cá Nhân. Nó giống như một cục tẩy lớn xóa mờ những cảm xúc tiêu cực, giúp ông mở lòng đón nhận những thông tin phản hồi từ người khác. Chính những thông tin này giúp ông nhìn nhận sự việc dưới ánh sáng chân thực, để nhận ra mâu thuẫn sâu xa giữa giá trị của ông với cách ông làm việc.

Bởi vì ông rèn luyện bài học tinh thần ngay lúc nhận thức ra vấn đề nên sự giác ngộ của ông được mở ra cả về bề rộng lẫn chiều sâu, cho ông sức mạnh và tự do để lựa chọn những phản ứng một cách chủ động. Sự quan tâm của ông đối với người khác trở nên sâu sắc hơn và thành thực hơn. Ông không chỉ là một tấm gương mà còn là người thầy đối với những người khác, trong việc làm tất cả để chắc chắn là họ thực sự tham gia vào những trải nghiệm có thể giúp họ đánh thức những năng lực sâu kín nhất.

Sự ngạo mạn là cái khiến hầu hết các cá nhân, tổ chức, gia đình và các cuộc hôn phối đi sai đường lạc lối và việc dùng đến bốn khả năng thiên phú của con người – tự nhận thức, lương tâm, tưởng tượng và ý chí độc lập – sẽ đưa họ về con đường đúng đắn.

Hãy chia sẻ câu chuyện của bạn

Những câu chuyện người thật việc thật là nguồn thông tin mạnh mẽ để học tập, phê chuẩn và hy vọng. Chúng có thể mở ra nhiều ý tưởng, lựa chọn và khả năng trong cuộc đời chúng ta. Chúng minh họa cho những nguyên tắc được áp dụng chung cho mọi người. Có lẽ bạn cũng có câu chuyện của riêng mình về việc vượt qua những thử thách, trong cuộc sống cá nhân, trong gia đình, trong cộng đồng hoặc ở nơi làm việc. Hoặc có lẽ bạn đã được nghe những câu chuyện như thế. Nếu bạn muốn chia sẻ câu chuyện của mình và đồng ý đăng trong tập tiếp theo của cuốn *Cảm hứng sống theo 7 thói quen thành đạt*, vui lòng gửi bản thảo cho chúng tôi theo địa chỉ:

Franklin Covey Co.

Living the 7 Habits

MS 2233

466 West 4800 North

Provo, Utah 84604-4478

Email: stories@7habits.com

Web site: <http://www.franklincovey.com>

Fax: 801-496-4225, attn: Living the 7 Habits.

THAY LỜI KẾT

Những câu hỏi thường gặp

Thành thật mà nói tôi thường cảm thấy bối rối trước những câu hỏi có tính chất cá nhân mà tôi hay gặp phải. Những câu hỏi được đặt ra một cách thường xuyên và với một sự quan tâm chân thành đến nỗi tôi đã vượt qua sự ngại ngùng ban đầu và xin giới thiệu ở đây thay lời kết.

Cuốn 7 thói quen được xuất bản vào mùa hè năm 1989. Với những trải nghiệm của mình từ bấy đến nay, ông có muốn thay đổi, hay thêm bớt gì trong nội dung không?

Nói thật, tôi không thể thay đổi bất cứ điều gì. Tôi cũng mong muốn đào sâu vấn đề hơn và áp dụng những nguyên tắc đó trên bình diện rộng rãi hơn, nhưng được cái tôi có cơ hội thực hiện điều đó trong những cuốn sách xuất bản sau đó.

Ví dụ, hơn 250 ngàn học viên cho biết Thói quen 3: Ưu tiên cho điều quan trọng nhất là thói quen bị xem nhẹ nhất. Thế là cuốn *Ưu tiên cho điều quan trọng nhất* (First Things First) xuất bản năm 1994) đi sâu nghiên cứu, phân tích Thói quen 2 và 3, đồng thời bổ sung nội dung và minh họa cho tất cả các thói quen khác.

Cuốn 7 *thói quen của các gia đình thành đạt* (The 7 Habits of Highly Effective Families) ra đời áp dụng những điều tinh yếu của 7 Thói Quen vào trong việc xây dựng những gia đình vững mạnh, hạnh phúc và thành công.

Và con trai tôi, Sean, đã dựa trên cái sườn của 7 Thói Quen viết cuốn sách 7 *thói quen của thiếu niên thành đạt* (The 7 Habits of Highly Effective Teens) giúp thanh thiếu niên thực hành các nguyên tắc trong những nhu cầu, mối quan tâm và thách thức riêng của tuổi teen một cách hấp dẫn, thú vị và mang tính giáo dục cao.

Ông học được điều gì về 7 Thói Quen kể từ khi cuốn sách về nó được xuất bản?

Tôi đã học hoặc được củng cố rất nhiều điều. Sau đây tôi xin vấn tắt nêu ra 10 điểm chính.

1. Tầm quan trọng của việc hiểu rõ sự khác nhau giữa nguyên tắc và giá trị. Nguyên tắc là những quy luật tự nhiên nằm bên ngoài chúng ta và chi phối mọi hệ quả từ hành động của chúng ta. Giá trị nằm bên trong chúng ta, mang tính chủ quan và đại diện cho những gì chúng ta cảm nhận; điều khiển các hành vi của chúng ta. Chúng ta cần xem trọng cả nguyên tắc và giá trị, để vừa có được những kết quả mong muốn trong hiện tại vừa có được những kết quả tốt đẹp hơn trong tương lai, tức là điều mà tôi gọi là sự thành đạt. Ai cũng có thang giá trị của riêng mình, kể cả một tên tội phạm cũng có thang bậc giá trị của hắn. Giá trị chi phối hành vi con người, còn nguyên tắc chi phối hệ quả của những hành vi ấy. Các nguyên tắc không phụ thuộc vào ý chí của chúng ta, chúng hoạt động bất kể nhận thức của chúng ta về chúng như thế nào, chúng ta có chấp nhận, tin tưởng và tuân theo chúng hay không. Tôi đi đến một niềm tin rằng, sự khiêm tốn là mẹ đẻ của tất cả những đức tính tốt khác.

Sự khiêm tốn cho biết không phải chúng ta quyết định hệ quả mà những nguyên tắc sẽ làm điều đó, vì thế chúng ta phải tuân thủ theo nguyên tắc. Trong khi đó lòng cao ngạo cho rằng chúng ta chi phối hệ quả, vì giá trị chi phối hành vi của chúng ta, nên chúng ta cứ việc sống theo cách của mình. Chúng ta có thể làm như vậy, nhưng hệ quả của hành vi xuất phát từ nguyên tắc chứ không phải từ giá trị. Vì thế, chúng ta phải coi trọng các nguyên tắc tự nhiên trong mọi mặt của đời sống.

2. Bản chất phổ quát của các nguyên tắc được thể hiện trong cuốn sách này. Những ví dụ minh họa và thực tiễn có thể muôn hình muôn vẻ và mang những đặc trưng văn hóa ở các vùng miền khác nhau, nhưng các nguyên tắc thì ở đâu cũng giống nhau. Tôi đã tìm thấy những nguyên tắc chứa đựng trong 7 Thói Quen ở tất cả sáu châu lục và thực sự có thể dẫn ra từ những bản thánh kinh của tôn giáo lớn khi giảng dạy về các nền văn hóa. Tôi đã làm điều này ở Trung Đông, Ấn Độ, Châu Á, Nam Mỹ, Châu Âu, Bắc Mỹ, Châu Phi, cũng như với những người da đỏ và những tộc người bản địa khác. Con người, đàn ông cũng như đàn bà, phải đối mặt với những vấn đề giống nhau, có những nhu cầu tương tự và phản ứng vào bên trong nội tâm mình những nguyên tắc cơ bản. Đó là tri giác bên trong mỗi người về nguyên tắc công bằng, hay hai bên cùng có lợi. Đó là nhận thức về tính đạo đức của nguyên tắc chịu trách nhiệm, nguyên tắc sống có mục đích, chính trực, tôn trọng, hợp tác, giao tiếp và tự đổi mới. Đây là những nguyên tắc mang tính phổ quát, nhưng việc áp dụng chúng vào cuộc sống của mình thì mỗi người một vẻ, tùy thuộc vào từng trường hợp. Mỗi nền văn hóa hiểu những nguyên tắc này theo những cách thức riêng.

3. Tôi đã chứng kiến hệ quả của 7 Thói Quen đối với các tổ chức, mặc dầu theo ý nghĩa kỹ thuật, một tổ chức chẳng có thói quen gì hết. Văn hóa của một tổ chức chứa đựng những chuẩn mực, nội quy hoặc quy ước xã hội, đại diện cho những thói quen. Một tổ chức phải thiết lập ra các hệ thống, phương pháp và thủ tục. Đó chính là đại diện của những thói quen. Xét cho cùng, mọi hành vi đều mang dấu ấn cá nhân, dù nó thường là một bộ phận trong hành vi tập thể, dưới hình thức các quyết định quản lý về cơ cấu, hệ thống, phương pháp và thông lệ. Chúng tôi đã làm việc với hàng ngàn tổ chức hoạt động trong những ngành nghề khác nhau và phát hiện họ cũng có những nguyên tắc cơ bản giống với 7 Thói Quen và định nghĩa về sự thành công.
4. Bạn có thể dạy về 7 Thói Quen bằng cách bắt đầu với bất cứ thói quen nào, vì chắc chắn nó sẽ dẫn đến 6 thói quen còn lại. Giống như bức ảnh toàn ký, trong đó cái toàn thể có trong cái bộ phận và cái bộ phận có trong cái toàn thể.
5. Dù 7 Thói Quen tiêu biểu cho cách tiếp cận từ trong ra ngoài, nhưng nó cho kết quả tốt nhất khi bạn bắt đầu từ thách thức bên ngoài và sau đó áp dụng cách tiếp cận từ bên trong. Nói cách khác, nếu bạn gặp vấn đề gì đó trong quan hệ, ví dụ như khi giao tiếp và sự tin cậy lẫn nhau bị phá vỡ, thì điều này cho thấy cần có cách tiếp cận từ trong ra ngoài để thành tích cá nhân có thể dẫn đến thắng lợi tập thể nhằm mục đích giải quyết vấn đề. Đó là lý do tại sao tôi thường dạy về Thói quen 4, 5 và 6 trước khi dạy Thói quen 1, 2 và 3.
6. Sự tương thuộc khó gấp 10 lần sự độc lập. Nó đòi hỏi sự độc lập về trí tuệ và cảm xúc để có được tư duy cùng thắng khi đối phương có cách nghĩ thắng - thua, để tìm kiếm một không khí hiểu biết giữa đôi bên và để tìm ra giải pháp thứ

ba tốt hơn. Nói cách khác, để làm việc với người khác một cách thành công qua con đường hợp tác và sáng tạo, đòi hỏi ở bạn một sự độc lập, sự an toàn nội tâm và một mức độ làm chủ bản thân rất cao. Nếu không, cái chúng ta gọi là sự tương thuộc lại biến thành sự chống phụ thuộc, trong đó hai bên chống đối nhau để khẳng định sự độc lập của mình hoặc là sự đồng phụ thuộc, trong đó người này cần sự kém cỏi của người kia để thỏa mãn nhu cầu của mình và biện minh cho cái yếu kém của mình.

7. Bạn có thể tóm tắt ba thói quen đầu tiên bằng cụm từ, “cam kết và thực hiện cam kết”; tóm tắt ba thói quen sau bằng câu nói, “khuyến khích người khác cùng tham gia giải quyết vấn đề và cùng tìm ra giải pháp tốt nhất.”
8. 7 Thói Quen tượng trưng cho một kiểu ngôn ngữ mới, mặc dầu tất cả thuật ngữ và biệt ngữ của nó chỉ vồn vện đếm trên 10 đầu ngón tay. Kiểu ngôn ngữ mới này trở thành mật mã, một kiểu tốc ký, “nén” trong nó nhiều thông tin. Đó là khi bạn nói với ai đó, chẳng hạn: “Đây là khoản ký quỹ hay thấu chi?”, “Bị động đối phó hay chủ động?”, “Tư duy cùng thắng hay thắng-thua hay thua-thắng?” “Đó là ưu tiên cho cái quan trọng nhất hay cái kém quan trọng hơn?” “Điều đó bắt đầu bằng phương tiện hay mục đích?”... Tôi đã chứng kiến các nền văn hóa được chuyển đổi bởi sự hiểu rõ và cam kết thực hiện các nguyên tắc và khái niệm được biểu trưng bằng những từ mã hóa đặc biệt này. Nhiều câu chuyện trong cuốn sách này phản ánh điều đó.
9. Lòng chính trực có giá trị cao hơn sự trung thành. Hoặc nói đúng hơn, chính trực là hình thức cao nhất của sự trung thành. Chính trực có nghĩa là hòa nhập vào các nguyên tắc hoặc lấy trọng tâm là nguyên tắc, chứ không phải lấy con

người, tổ chức hoặc thậm chí gia đình làm trọng tâm. Bạn sẽ thấy gốc của mọi vấn đề mà con người phải đối mặt chính là “Điều này có được nhiều người công nhận hoặc có đúng không?” Khi chúng ta đặt trọng tâm vào việc trung thành với một người hoặc một tổ chức hơn là làm một điều mà chúng ta cảm thấy là đúng đắn, chúng ta sẽ đánh mất đi tính chính trực của mình. Chúng ta có thể tạm thời được công nhận hoặc gây dựng được lòng trung thành, nhưng về lâu dài việc mất đi lòng chính trực sẽ làm hại cả mối quan hệ đó. Cũng giống như việc nói xấu sau lưng một người nào đó. Người mà bạn tạm thời kết thân nhờ việc nói xấu một người khác biết rõ rằng bạn cũng sẽ nói xấu anh ta hay chị ta, khi chịu áp lực hoặc trong một hoàn cảnh khác. Theo một ý nghĩa nào đó, ba thói quen đầu tiên đại diện cho đức chính trực, ba thói quen tiếp theo biểu hiện cho lòng trung thành, nhưng chúng hoàn toàn hòa quyện với nhau và sự chính trực sẽ làm nảy sinh lòng trung thành. Nếu bạn muốn đảo ngược thứ tự, mà chọn sự trung thành trước, bạn sẽ trì hoãn và đánh mất đức chính trực. Được người khác tin tưởng tốt hơn được người khác yêu thích. Rốt cục, chỉ có lòng tin và sự kính trọng mới làm nảy sinh tình yêu.

10. Sống theo 7 Thói Quen là một cuộc phấn đấu không ngừng nghỉ đối với tất cả mọi người. Ai cũng có lúc dao động khi thực hành thói quen nào đó trong số 7 Thói Quen và đôi khi với cả 7 Thói Quen cùng một lúc. Hiểu được chúng là một điều thật đơn giản, thực hiện chúng một cách thường xuyên mới là việc khó khăn hơn gấp bội. Chúng là lẽ thường trong đời sống, nhưng cái lẽ thường ấy không phải bao giờ cũng dễ thực hiện.

Cá nhân ông cảm thấy thói quen nào khó rèn luyện nhất?

Thói quen 5. Khi tôi thực sự mệt mỏi và tin là mình đúng, tôi chẳng muốn nghe ai nói cả, thậm chí còn giả vờ lắng nghe nữa chứ. Về cơ bản, tôi thấy mình có lỗi khi lắng nghe với ý định đối đáp chứ không phải để hiểu rõ người đó. Trong thực tế, tôi phải rèn luyện hàng ngày với cả 7 Thói Quen. Tôi chưa chinh phục được một thói quen nào cả. Tôi coi nó như những nguyên tắc trong đời sống mà chúng ta không bao giờ thực sự làm chủ được, càng gần đến chỗ làm chủ nó bao nhiêu, chúng ta càng cảm thấy xa nó bấy nhiêu. Cũng tương tự như việc càng biết nhiều, bạn càng cảm thấy mình chẳng biết gì cả.

Đó là lý do tại sao tôi thường cho điểm sinh viên của mình 50% cho chất lượng câu hỏi họ đặt ra và 50% ở chất lượng của câu trả lời. Hiểu biết thật sự của họ sẽ bộc lộ rõ hơn theo cách này.



HÌNH XOẮN ỐC ĐI LÊN

Tương tự, 7 Thói Quen được biểu thị bằng đường xoắn ốc đi lên. Thói quen 1 ở cấp độ cao nhất khác xa với Thói quen 1 ở cấp độ thấp nhất. Tính chủ động ở mức độ đầu tiên có thể chỉ là sự nhận biết khoảng cách giữa kích thích và phản ứng. Ở mức độ tiếp theo, nó liên quan đến sự lựa chọn, chẳng hạn như không có động thái trả đũa. Mức độ cao hơn nữa là sự phản hồi. Mức tiếp theo là đòi hỏi sự tha thứ. Sau đó nữa là sự tha thứ. Và cao hơn nữa có thể là không vương bận về chuyện đó nữa.

Ông là Đồng chủ tịch của Công ty Franklin Covey. Vậy công ty ông có áp dụng 7 Thói Quen vào công việc hàng ngày không?

Chúng tôi không ngừng sống và làm theo những gì mà chúng tôi truyền đạt cho người khác, những giá trị căn bản nhất của chúng tôi. Nhưng chúng tôi chưa thực hiện một cách hoàn hảo.

Giống như bất cứ doanh nghiệp nào khác, chúng tôi cũng gặp những khó khăn thách thức trước sự thay đổi thị trường và sự liên kết giữa văn hóa của Trung tâm Covey và Franklin Quest trước kia. Sự sáp nhập này diễn ra vào mùa hè năm 1997. Để thành công lâu dài, chúng tôi cần có thời gian, lòng kiên nhẫn và ý thức bền bỉ áp dụng những nguyên tắc đó. Một tấm ảnh chụp lấy liền khó có thể đưa ra một hình ảnh chính xác.

Máy bay thường bay chệch hướng trong phần lớn thời gian bay trên trời, nhưng nó luôn được điều chỉnh đúng hướng và cuối cùng bay về đích. Điều đó cũng đúng với tất cả chúng ta, dù với tư cách cá nhân, gia đình hay tổ chức. Điều quan trọng là có một mục tiêu xác định và một lời cam kết chung đối với việc tiếp nhận thông tin phản hồi để điều chỉnh hành động và hành vi theo đúng hướng.

Tại sao lại là 7 Thói Quen? Tại sao không phải là 6 hoặc 10 hoặc 8 hoặc 15? Có phải con số 7 là con số linh thiêng?

Chẳng có gì là linh thiêng trong con số 7 này hết; chỉ tình cờ mà ba thói quen thuộc phạm trù thành tích cá nhân (tự do lựa chọn, lựa chọn, hành động) đi trước ba thói quen dẫn đến thành tích tập thể (tôn trọng, hiểu biết, sáng tạo) và cuối cùng là thói quen đổi mới. Tổng các thói quen đó là 7. Nếu có một đặc tính nào mà bạn muốn nó trở thành thói quen, bạn chỉ cần đưa nó vào Thói quen 2, như một trong những giá trị mà bạn muốn sống theo nó. Nói cách khác, ví dụ nếu bạn muốn đúng giờ là thói quen của mình, thì nó là một trong những giá trị của Thói quen 2. Thói quen 2 nói về sự lựa chọn hoặc giá trị đó là gì và Thói quen 3 là việc sống theo những giá trị ấy. Do vậy, chúng rất cơ bản, phổ biến và quan hệ mật thiết với nhau.

Sự nổi tiếng ảnh hưởng đến ông như thế nào?

Nó tác động đến tôi trên nhiều phương diện. Ở góc độ cá nhân, nó làm cho tôi hãnh diện. Từ góc độ sư phạm, đó là sự khiêm nhường, nhưng tôi cần phải nhấn mạnh rằng tôi không phải tác giả của bất cứ nguyên tắc nào ở đây và hoàn toàn không xứng đáng với một sự công nhận như vậy. Tôi nói thế vì tôi coi mình cũng như tất cả các bạn – là người đi tìm kiếm sự thật và sự hiểu biết. Tôi không phải là một nhà tư tưởng, tôi cũng không muốn người khác gọi tôi như vậy. Tôi không muốn có môn đồ. Tôi chỉ cố gắng động viên thật nhiều người sống theo những nguyên tắc có sẵn trong bản thân họ, những nguyên tắc nói rằng người ta cần sống thực với lương tâm của mình.

Nếu có thể làm lại một lần nữa, ông có làm khác đi với tư cách là một doanh nhân?

Tôi sẽ tuyển người một cách chọn lọc, chủ động với một chiến lược hẳn hoi. Khi bạn ngập đầu trong những công việc cấp bách, bạn sẽ dễ dàng đưa những người tỏ ra có sẵn giải pháp vào những vị trí then chốt. Xu hướng thường thấy là khi đi sâu vào quá trình và tính cách con người, nhiều người không có “sự quan tâm đầy đủ” đến vấn đề đó, không xây dựng những tiêu chí cần thiết để đáp ứng cho từng cương vị cụ thể. Tôi tin rằng khi việc tuyển dụng và chọn lựa được thực hiện một cách có chiến lược, tức là có tư duy lâu dài và luôn chủ động, không vì những sức ép nhất thời, chúng ta sẽ được hưởng lợi ích lâu dài. Có ai đó từng nói, “Điều chúng ta mong muốn nhất chính là điều chúng ta dễ tin nhất.” Bạn cần thật sự đi sâu tìm hiểu cả tính cách lẫn năng lực một người, bởi vì cùng với thời gian những khiếm khuyết dù trong lĩnh vực nào cũng sẽ lộ rõ. Tôi tin rằng, mặc dầu việc đào tạo và phát triển là quan trọng, công tác tuyển dụng và lựa chọn thậm chí còn quan trọng hơn.

Nếu được làm lại một lần nữa, ông có làm khác đi với tư cách là người cha không?

Với tư cách là người làm cha, tôi ước mình có thể dành nhiều thời gian hơn để xây dựng những giải pháp cùng thắng, nhẹ nhàng, thoải mái với từng đứa con tôi, ở các giai đoạn khác nhau trong đời chúng. Vì bận rộn và áp lực phải đi lại quá nhiều, tôi thường nuông chiều con cái và chọn giải pháp thua - thắng quá nhiều thay vì dành thời gian và công sức vun đắp cho mối quan hệ thông qua sự thỏa thuận cùng thắng thường xuyên hơn.

Công nghệ mới có thể thay đổi việc kinh doanh trong tương lai như thế nào?

Tôi tin vào câu nói, “Khi cơ sở hạ tầng thay đổi, mọi thứ sẽ rung chuyển” và tôi nghĩ cơ sở hạ tầng kỹ thuật chính là trung tâm của tất cả mọi thứ. Nó sẽ thúc đẩy tốc độ của mọi xu thế, cả tốt lẫn xấu. Tôi cho rằng vì lý do này mà yếu tố con người trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Công nghệ cao mà không có nguồn nhân lực tương xứng sẽ chẳng mang lại kết quả gì. Công nghệ càng có ảnh hưởng bao nhiêu thì yếu tố con người, với tư cách kiểm soát công nghệ đó, càng quan trọng bấy nhiêu, đặc biệt trong việc phát triển một cam kết về mặt văn hóa đối với tiêu chí sử dụng công nghệ đó.

Ông có ngạc nhiên trước sự phổ biến rộng rãi của 7 Thói Quen ở các nước, các nền văn hóa và giữa những người thuộc đủ mọi lứa tuổi, nam cũng như nữ?

Có và không. Có theo cái nghĩa là tôi không nghĩ chúng trở thành một hiện tượng toàn cầu và có rất ít từ ngữ mang tính chất thuần Mỹ. Không, vì cuốn *7 thói quen* đã trải qua thử thách hơn 25 năm qua, kết quả của nó, trước hết, dựa trên những nguyên tắc không phải do tôi sáng chế ra và cũng không phải công lao của tôi.

Ông sẽ dạy 7 Thói Quen cho trẻ nhỏ như thế nào?

Tôi nghĩ mình sẽ tuân thủ ba nguyên tắc cơ bản trong nuôi dạy trẻ em của Albert Schweitzer: thứ nhất làm gương, thứ hai làm gương và thứ ba cũng làm gương. Nhưng tôi sẽ không đi xa đến mức đó. Tôi muốn thay đổi một chút: thứ nhất làm gương; thứ hai, xây dựng mối quan hệ có sự quan tâm và khuyến khích; thứ ba, dạy những nguyên tắc cơ bản trong 7 Thói Quen bằng ngôn ngữ của trẻ – giúp chúng có được sự hiểu biết cơ bản và từ vựng của 7 Thói Quen, chỉ dẫn chúng làm thế nào để có được những trải nghiệm của chính mình thông qua những nguyên tắc, để chúng xác định rõ những nguyên tắc và thói quen cụ thể nào đang được thể hiện trong cuộc sống của chúng.

Sếp tôi (vợ/chồng, con cái và bạn bè v.v.) có thực sự cần 7 Thói Quen? Theo ông, tôi nên làm gì để họ đọc cuốn 7 thói quen của người thành đạt?

Người ta không quan tâm bạn biết những gì cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến họ. Hãy xây dựng mối quan hệ tin tưởng, cởi mở dựa trên một tính cách đáng tin cậy, rồi sau đó chia sẻ với họ 7 Thói Quen đã giúp bạn như thế nào. Đơn giản nhất, hãy để cho họ thấy 7 Thói Quen qua hành động của bạn. Đến lúc thích hợp, bạn có thể mời họ tham dự một khóa huấn luyện hoặc tặng cho họ cuốn sách như một món quà, hoặc phổ biến một số ý tưởng cơ bản khi hoàn cảnh cho phép.

Ông có thể nói một chút về kinh nghiệm bản thân và điều gì đã khiến ông viết cuốn 7 thói quen không?

Lý ra tôi đã phải theo chân cha tôi mà tiếp tục truyền thống kinh doanh của gia đình. Tuy vậy, tôi phát hiện ra rằng tôi thích dạy học và đào tạo các nhà lãnh đạo hơn là làm kinh doanh. Tôi bắt đầu có mối quan tâm sâu sắc và tham gia vào những việc có liên

quan đến khía cạnh con người trong các tổ chức ngay từ khi tôi còn học ở Đại học kinh doanh Harvard. Sau đó tôi dạy những môn kinh doanh, tư vấn, cố vấn và huấn luyện nhiều năm tại Đại học Brigham Young và vẫn tiếp tục công tác tư vấn và đào tạo con người thêm vài năm nữa. Suốt trong thời gian này, tôi quan tâm đến việc xây dựng các chương trình phát triển nhân sự, liên kết giữa lãnh đạo và quản lý dựa vào tập hợp các nguyên tắc có tuần tự và cân bằng. Những điều này cuối cùng dẫn đến 7 Thói Quen và khi áp dụng vào tổ chức, chúng phát triển trở thành khái niệm lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Tôi quyết định rời trường đại học để tập trung toàn bộ tâm sức huấn luyện các nhà quản lý trong tất cả các loại hình tổ chức, công ty. Sau một năm thực hiện chương trình đào tạo đã được chuẩn bị kỹ, tôi thấy xuất hiện cơ hội cho phép chúng tôi đưa chương trình này ra khắp thế giới.

Ông nghĩ như thế nào khi có người tuyên bố họ nắm được công thức đích thực của thành công?

Tôi muốn nói hai điều: Thứ nhất, nếu điều họ nói dựa vào các nguyên tắc hoặc quy luật tự nhiên, tôi sẽ tìm tới họ học hỏi và sẽ giới thiệu công thức đó. Thứ hai, tôi muốn nói rằng chúng ta chắc chắn sử dụng những từ ngữ khác nhau để miêu tả về cùng những nguyên tắc cơ bản hay những quy luật tự nhiên giống nhau.

Ông bị hói đầu hay ông cạo đầu vì mục đích làm việc hiệu quả?

Trong khi bạn bận rộn sấy tóc thì tôi đang phục vụ khách hàng của mình đấy. Trong thực tế, lần đầu tiên tôi nghe nói, “Hói đầu thật đẹp,” tôi đã đập mạnh vào thành giường.

Giới thiệu tác giả Stephen R. Covey

Stephen Covey là một chuyên gia có uy tín trên thế giới về lý thuyết lãnh đạo và các vấn đề trong gia đình, ông là nhà sư phạm, nhà tư vấn về quản lý, người sáng lập Covey Leadership Center trước đây và là đồng chủ tịch của công ty Franklin Covey ngày nay. Ông đã cống hiến cả đời mình để giảng dạy phương pháp sống và lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm, nhằm xây dựng cuộc sống gia đình và tổ chức thành đạt. Ông có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh Đại học Harvard và bằng tiến sĩ Đại học Brigham Young, nơi ông là giáo sư giảng dạy môn hành vi học trong các tổ chức và quản trị kinh doanh, đồng thời là giám đốc quan hệ công chúng và trợ lý hiệu trưởng.



Tiến sĩ Covey là tác giả của nhiều cuốn sách nổi tiếng, trong đó cuốn *7 thói quen của người thành đạt*, là sách bán chạy nhất trong hơn 10 năm và được độc giả của tạp chí Chief Executive bình chọn là tác phẩm có ảnh hưởng lớn nhất trong thế kỷ 20, hơn 12 triệu bản sách đã được bán với 32 thứ tiếng và trên 70 quốc gia. Những cuốn sách nổi tiếng khác của ông *Lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm* (Principle – Centered Leadership) và *Ưu tiên cho điều quan trọng nhất* (First Things First) là hai cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất trong thập kỷ này. *7 thói quen của gia đình thành đạt* là cuốn sách về gia đình bán chạy nhất. Cuốn sách mới nhất của Tiến sĩ Covey, *Bản chất của lãnh đạo* (Nature of Leadership) khám phá những nguyên tắc trong lãnh đạo, thông qua những cuộc phỏng vấn và nhiều lăng kính khác nhau.

Tiến sĩ Covey và những tác giả, diễn giả, nhà hùng biện, những chuyên gia có uy tín của Franklin Covey về lãnh đạo và nâng cao tính hiệu quả, thường xuyên xuất hiện trên tivi, đài phát thanh, báo chí trên toàn thế giới. Các giải thưởng gần đây của Tiến sĩ Covey bao gồm: Thomas More College Medallion, về những cống hiến cho con người, Diễn giả xuất sắc nhất, giải thưởng Doanh nhân quốc gia vì những thành tựu trọn đời của Hoa Kỳ và một số bằng tiến sĩ danh dự khác. Ông cũng được tạp chí *Times* công nhận là một trong 25 người Mỹ có ảnh hưởng lớn nhất thế kỷ 20.

Stephen Covey cùng vợ, bà Sandra và gia đình sống ở Rocky Mountains of Utah.