

người **thông minh**
không làm việc **một mình**

POWER OF

RODD WAGNER
& GALE MULLER, Ph.D.

HOW TO MAKE
THE MOST OF YOUR
PARTNERSHIPS AT WORK
AND IN LIFE



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

người **thông minh**
không làm việc một mình

2

POWER OF

RODD WAGNER
& GALE MULLER, Ph.D.

HOW TO MAKE
THE MOST OF YOUR
PARTNERSHIPS AT WORK
AND IN LIFE

First News



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ



Mục lục

Lời nói đầu

Chương 1 - Sức mạnh cộng hưởng

Chương 2 - Sức mệnh chung

Chương 3 - Công bằng

Chương 4 - Tín nhiệm

Chương 5 - Chấp nhận

Chương 6 - Tha Thứ

Chương 7 - Trao đổi thông tin

Chương 8 - Sẵn sàng cho đi

Lời kết

Phần phụ lục - Dành cho cấp quản lý - Sếp hay cộng sự?

Về tác giả

LỜI NÓI ĐẦU

Sinh ra để hợp tác cùng nhau

**

Hãy nhận thức điều đó. Nó sẽ giúp ích cho các mối quan hệ hợp tác của bạn.

Chúng ta lầm tưởng tất cả chúng ta đang ở cạnh nhau, tương tác với nhau qua các phương tiện liên lạc như tivi, thư điện tử, máy nghe nhạc cá nhân, điện thoại di động, radio gắn trên xe và máy tính, song kỳ thực mỗi người vẫn là một ốc đảo riêng biệt. Ta chen chúc ở nơi làm việc, sân bay, tàu điện ngầm, chỉ cách mọi người một tầm tay với, thế nhưng ta lại thường hoạt động đơn lẻ. Chúng ta có điện thoại không? Có chứ. Chúng ta có kết nối Internet? Dĩ nhiên rồi. Thế còn việc hợp tác với nhau thì sao? Chẳng nhiều nhận cho lắm.

Con người sinh ra là để hợp tác cùng nhau. Chúng ta thích âm nhạc bởi những bài dân ca đã giúp ông cha ta đồng lòng hăng say làm việc. Huyết áp của chúng ta tăng cao hay xuống thấp tùy thuộc vào tâm trạng người bên cạnh. Chúng ta ăn nhiều hay ít tùy thuộc vào hành động của người cùng bàn. Chúng ta cười đôi khi không phải vì một lý do gì vui vẻ, mà bởi vì nụ cười là chất keo giúp gắn kết con người lại với nhau - khi ở bên người khác, người ta có xu hướng cười nhiều gấp 30 lần so với khi ở một mình.

Khi bạn quan sát một người, các tế bào trong não bộ của bạn sẽ

phản chiếu lại việc người đó đang làm, giúp bạn hiểu được cách nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của họ. Ví dụ như trong cuộc đối thoại, một người sử dụng từ xanh ngọc lam để chỉ màu sắc đồ vật thì những người khác cũng sẽ có xu hướng sử dụng tính từ đó thay vì xanh lục. Như vậy, một cách vô thức, chúng ta đang điều chỉnh từ ngữ của mình sao cho phù hợp với người kia. Điều đó ngầm phát ra thông điệp “Tôi đồng ý với bạn”. Một nghiên cứu đã phát hiện ra rằng việc bắt chước này “mang tính tự động và trên thực tế, con người vốn được sinh ra là để đối thoại hơn là độc thoại”.

Việc có một cộng sự cùng chung tay gánh vác trách nhiệm sẽ làm thay đổi nhận thức của chúng ta về hiện thực. Trong một thí nghiệm, các tình nguyện viên được đề nghị ước tính trọng lượng của giỏ khoai tây trước khi nhắc nó lên. Những ai được rủ tay rằng “sẽ có người giúp” thì ước lượng giỏ khoai nhẹ hơn so với những người được biết rằng họ phải tự nhắc lấy. “Kế hoạch hành động ta đưa ra một phần được quyết định bởi ý nghĩ ta có thể đạt được gì cùng với người khác”, - một nhà nghiên cứu tiến hành cuộc thử nghiệm trên kết luận.

Trong một thế giới luôn chú trọng và đề cao những thành tựu cá nhân – với các mĩ từ như vị giám đốc điều hành thành công, chuyên gia hàng đầu, hoặc ngôi sao – chúng ta thường có xu hướng quên rằng lý do tổ tiên ta sinh tồn được là vì họ không hành động đơn độc. Trải qua hàng ngàn năm tôi luyện bản năng con người, họ không chỉ cần đến trí khôn và sức mạnh cá nhân mà còn cần cả khả năng hợp tác để phân định, tin tưởng, hy sinh, đồng cảm và cùng chung lưng đấu cật một cách khôn ngoan. Một nhà bình luận đã viết: “Quá trình tiến hóa của loài người diễn ra phần lớn là do con người biết điều chỉnh, thích nghi với nhau”. Những người thợ săn biết đồng tâm hợp lực sẽ sớm mang được chiến lợi phẩm về. Các thành viên biết tương trợ lẫn nhau có thể

cộng hưởng sức mạnh để chống lại kẻ thù chung.

Tuy vậy, qua thời gian, con người đã tạo ra nhiều tiện nghi đến nỗi giờ đây chúng ta có thể sống mà không cần đến người khác. Chúng ta ở trong nhà nhiều hơn là bước chân ra môi trường bên ngoài. Chúng ta ăn những bữa tối được hâm nóng bằng lò viba và không cùng với bạn bè, người thân đi cắm trại, bắt cá. Chúng ta không còn quây quần trò chuyện bên bếp lửa mà bật tivi xem những người xa lạ đóng phim, diễn kịch.

Văn phòng làm việc lúc trước dù chật hẹp, không lấy gì làm thoải mái, nhưng chí ít chúng ta vẫn gặp gỡ nhau ở hành lang hay tụ tập vào giờ ăn trưa. Còn giờ đây, ai nấy đều làm việc tại nhà, trao đổi qua điện thoại và báo cáo công việc qua thư điện tử. Một vị giám đốc đang tuyển nhân sự phàn nàn rằng các ứng viên “quá lạm dụng văn bản, và họ thậm chí không biết cách chuyện trò, thăm hỏi người khác”. Chúng ta là những sinh vật cộng sinh trong một thế giới tự-ai-nấy-làm.

Sự đơn độc có hại cho bạn. Theo nghiên cứu, sự đơn độc gây nguy hiểm cũng nghiêm trọng như hút thuốc, bệnh huyết áp cao, nồng độ cholesterol cao, chứng béo phì, hay thói quen thiếu luyện tập thể dục. Việc đơn độc làm việc hoặc các mối quan hệ gay gắt của những người chủ chốt trong công ty, nhất là trong những tập đoàn lớn, còn có thể gây ra nhiều hệ lụy cho toàn thể nhân viên và cổ đông công ty.

Ngược lại, càng có nhiều mối quan hệ hợp tác tốt đẹp, bạn càng có thể trải nghiệm nhiều niềm vui, học được nhiều điều thú vị và luôn cười đùa vui vẻ. Đó là thước đo hạnh phúc của bạn.

Ở nơi làm việc, trong số các nhân viên có sự hợp tác thì 29% nói rằng họ sẽ tiếp tục cống hiến cho công ty vào năm tới và hơn 42% dự định gắn bó với vị sếp hiện tại trong suốt sự nghiệp của mình.

Những người cảm nhận được tình đồng đội sẽ gắn bó hơn trong công việc, duy trì năng suất làm việc cao, phát huy tính sáng tạo, tạo ra lợi nhuận cho công ty, đồng thời nâng cao mức độ hạnh phúc cho chính bản thân họ.

Câu hỏi đặt ra là tại sao có một số người làm việc ăn ý với nhau, trong khi số khác lại bất hòa, xung đột? Tại sao một số người có rất nhiều mối quan hệ hợp tác tốt đẹp, trong khi số khác lại không?

Những mối quan hệ hợp tác tốt đẹp không tự nhiên mà có. Dù sứ mệnh chung của bạn là giúp xây dựng doanh nghiệp thành công, huấn luyện các thành viên trong nhóm, nâng cao hệ thống quản lý, thu hút sự chú ý trong công tác từ thiện, hay bất kỳ mục tiêu tốt đẹp nào khác, thì tất cả các mối quan hệ hợp tác thành công đều chứa đựng những thành tố quan trọng giống nhau.

Cuộc nghiên cứu của Gallup đã xác định được

8 yếu tố của một mối quan hệ hợp tác bền vững. Đó là:

1. Sức mạnh cộng hưởng: Một trong những lý do thuyết phục nhất của việc lập nhóm là bạn sẽ làm việc với những người giỏi những lĩnh vực mà bạn còn yếu kém, và ngược lại. Cả hai có thể cùng nhau vượt qua rào cản mà tự mỗi người không thể nào làm được. Một người khó mà giỏi toàn diện, nhưng một đôi thì có thể.

2. Sứ mệnh chung: Khi mối quan hệ hợp tác thất bại, nguyên nhân gốc rễ thường là do hai người theo đuổi hai vấn đề riêng biệt. Ngược lại, khi cả hai cùng có chung một mục tiêu, họ sẽ có xu hướng hy sinh nhu cầu cá nhân để thực hiện điều đó đến cùng.

3. Công bằng: Con người có nhu cầu bản năng về lẽ công bằng và

không ai thích bị lợi dụng hay thua thiệt trong giao dịch. Đó cũng là một đặc tính quan trọng trong mối quan hệ cộng tác bền vững.

4. Tín nhiệm: Hợp tác với người khác đồng nghĩa với việc mạo hiểm. Bạn không thể dốc hết sức nếu cho là người cộng sự chưa làm hết mình. Cả hai cần đặt niềm tin vào nhau rằng mỗi người đều vì quyền lợi của người kia. Nếu không có sự tín nhiệm, tốt hơn là hãy làm việc một mình.

5. Chấp nhận: Mỗi người nhìn thế giới qua một lăng kính riêng. Điều bình thường với người này rất có thể lại là sai lầm nghiêm trọng đối với người khác.

Vì thế, sẽ dễ xảy ra mâu thuẫn nếu cả hai không học cách chấp nhận các đặc tính của nhau.

6. Tha thứ: Con người không ai là hoàn hảo cả. Họ mắc lỗi và đôi khi làm điều sai trái. Nếu không có sự tha thứ, mỗi thù hằn xuất phát từ bản năng bạn-hoặc-thù của chúng ta sẽ che lấp mọi lý do để cả hai có thể tiếp tục mối quan hệ hợp tác, và không sớm thì muộn mối quan hệ ấy cũng sẽ sụp đổ.

7. Trao đổi thông tin: Biện pháp duy nhất để hai cách suy nghĩ có thể nhất quán trong cùng một nhiệm vụ phụ thuộc vào chất lượng mối giao tiếp giữa họ. Ban đầu, việc giao tiếp giúp tránh hiểu lầm và bảo đảm sự tin cậy nơi đối tác, còn về sau là giúp hai thành viên trong nhóm hòa hợp, mang lại hiệu quả cho công việc.

8. Sẵn sàng cho đi: Nhiều người bắt đầu các mối quan hệ hợp tác vì quyền lợi riêng, bởi khi cộng tác, họ sẽ hoàn thành công việc tốt hơn khi làm việc độc lập. Tuy nhiên, một khi mỗi lo ngại bản năng về quyền lợi biến thành sự hài lòng khi thấy người cộng sự thành công, thì điều đó trở thành mối quan hệ “tương hỗ”. Người

đạt đến cấp độ này cho hay mối quan hệ hợp tác như vậy trở thành khía cạnh thỏa mãn nhất trong cuộc sống của họ. Theo họ, một người có thể hoàn thành được mục tiêu lớn lao, nhưng thành tựu cá nhân không thể đem so sánh với thành tựu to lớn mà một đội cùng nhau thực hiện.

Khi tất cả những yếu tố trên kết hợp với nhau, mối quan hệ hợp tác phát huy hiệu quả không chỉ trong việc hoàn thành nhiệm vụ chung mà còn trong các thành quả cá nhân. Rich Karlgaard, chủ bút của tờ Forbes, đã viết: “Nếu tôi vẫn còn giảng dạy về điều kiện làm chủ doanh nghiệp, tôi sẽ chỉ cho các em sinh viên thấy rằng rất nhiều doanh nghiệp lớn trong 30 năm trở lại đây đã khởi sự chỉ với hai người. Đằng sau hiện tượng này ẩn chứa một quy luật: Lấy điểm mạnh làm nền tảng. Bằng cách lấy ưu bổ khuyết từ những người cộng sự, chúng ta sẽ giảm bớt những điểm yếu mà ai trong chúng ta cũng có”.

Nếu có thể khai thác bản năng cộng sinh giúp tổ tiên xa xưa tồn tại và phát triển, bạn sẽ còn tận hưởng được niềm hạnh phúc to lớn hơn. Bạn có thể giảm nhẹ trách nhiệm, tận dụng được điểm mạnh của bản thân và đạt được thành công chưa từng có chỉ bằng cách chia sẻ sứ mệnh với một người khác. Hãy tháo bỏ tai nghe, rời mắt khỏi màn hình máy tính, bước ra khỏi phòng làm việc và giải phóng sức mạnh của một đội hai người.

Chương 1

SỨC MẠNH CỘNG HƯỞNG

**

“Một người không thể thông hiểu hết mọi điều; mỗi người đều có sở trường của riêng mình.”

– EURIPIDES

Nhiều thập niên trước, một giáo viên phụ trách phòng thí nghiệm ở trường trung học cơ sở muốn những học sinh mới của mình ghi nhớ mối nguy hiểm của việc đốt hỗn hợp khí oxy và acetylene. Ông lấy một quả bóng bóng rồi bơm đầy khí oxy vào đó. Khi bóng đã căng, ông bật diêm bên dưới và tạo ra một tiếng nổ mạnh. “Không tệ, phải không?”, - ông hỏi và mỉm cười với các học sinh đang chăm chú theo dõi.

Đoạn, ông lấy ra một quả bóng khác và nói: “Lần này, thầy sẽ bơm quả bóng bằng khí acetylene”. Cũng theo cách đó, ông tạo ra một ngọn lửa lóe sáng khi khí acetylene bắt lửa. “Ồ!”, - bọn trẻ thốt lên, - “Tuyệt cú mèo!”.

Thầy giáo lại lấy ra một quả bóng khác. “Các em đã quan sát thấy hai hiện tượng khác nhau ở mỗi chất khí. Còn bây giờ để thầy cho các em thấy hiện tượng gì sẽ xảy ra khi ta kết hợp hai chất khí này với nhau”. Nói xong, ông lặp lại quá trình thí nghiệm lần thứ ba, nhưng lần này bơm hỗn hợp khí oxy và acetylene vào quả bóng. “Các em nên bật tai lại đi”, - ông nói khi châm lửa vào quả

bóng.

ĐỪNG!

Các học sinh nghe thấy tiếng nổ rất lớn, dù đã bịt tai. Chúng há hốc miệng nhìn nhau.

Là khí oxy hay acetylene gây ra tiếng nổ? Không phải chất nào, mà là cả hai. Khi kết hợp, chúng tạo được một hỗn hợp nóng đến nỗi có thể làm tan chảy cả thép. Sức mạnh nằm ở sự kết hợp.

Các mối quan hệ hợp tác cũng hoạt động với nguyên lý tương tự. Điểm mạnh của bạn sẽ bù đắp cho điểm yếu của người cộng sự và ngược lại. Hai người với một mục tiêu chung, khi làm việc cùng nhau, sẽ đạt được kết quả mà mỗi người không thể tự làm một mình.

Chìa khóa thành công không nằm ở chỗ bạn phải cố gắng để trở thành một người nào khác, phấn đấu để tài giỏi như người cộng sự hay tìm kiếm sự hoàn hảo. Điều quan trọng là bạn phải nhận ra đâu là khả năng nổi bật và điểm yếu của bản thân, đồng thời hiểu được rằng khả năng của người khác có thể bổ sung cho bạn.

Sự kết hợp khả năng của nhau là điểm then chốt mà chúng tôi đã khám phá ra trong suốt

năm năm nghiên cứu về sự hợp tác. Thông qua các đợt khảo sát, chúng tôi đã yêu cầu hàng ngàn người trưởng thành được lựa chọn ngẫu nhiên phân biệt giữa một mối quan hệ hợp tác thành công và thất bại (bên ngoài phạm vi gia đình). Sau đó, chúng tôi yêu cầu họ trả lời những câu hỏi về cả hai loại quan hệ đó.

Sau khi tiến hành phân loại, theo nghiên cứu của Gallup, mức độ hòa hợp của bạn và người cộng sự sẽ được quyết định dựa vào ba câu sau:

- Chúng tôi bổ sung những điểm mạnh cho nhau.
- Chúng tôi cần nhau để hoàn thành công việc.
- Có những việc anh ấy/chị ấy làm tốt hơn tôi, và ngược lại.

Điều đó không chỉ phản ánh sự phụ thuộc lẫn nhau, mà còn là sự công nhận lẫn nhau.

Lý do hai người làm việc cùng nhau chính là thiếu sót của người này sẽ được bổ khuyết bởi người kia. Đôi khi, hai người cần có sự khác biệt trong cách tư duy và hành động. Một người luôn thấy cơ hội; một người theo thói quen nhìn thấy sự mạo hiểm. Một người nảy ra ý tưởng; một người áp dụng vào thực tế. Một người giỏi công nghệ; một người khéo giao tiếp ứng xử.

Một cộng sự đúng nghĩa phải biết cưỡng lại ham muốn thỏa mãn lợi ích bản thân. Nếu một người thật sự nhận ra rằng cộng sự làm một số việc tốt hơn mình và mình cần người ấy để hoàn thành công việc, anh ta sẽ ít có khả năng rơi vào cái bẫy tự phụ. Trong một mối quan hệ bền vững thì cả hai thành viên sẽ luôn phải thúc đẩy năng lực của nhau. Khi đó, họ sẽ dùng cụm từ “chúng tôi”, thay vì “tôi”.

Người ta thường nhầm lẫn giữa quan hệ hợp tác và tình bạn, song chúng không giống nhau cho dù sự hòa thuận là yếu tố quan trọng trong cả hai mối quan hệ. Nếu bạn thành lập đội cùng một người bạn thân mà những điểm mạnh của người ấy chẳng giúp ích gì cho bạn, thì bạn cũng đừng ngạc nhiên nếu đội của bạn trở thành đội hòa đồng, chứ không phải đội thành công. Những cộng sự tiềm năng nhất là những người dù chưa xây dựng mối quan hệ cá nhân thân thiết với bạn, nhưng lại có “khí oxy” để kết hợp cùng với “khí acetylene” của bạn.

Những mối quan hệ hợp tác bền vững luôn thắng thế mặc cho những thành kiến văn hóa cố hữu chỉ chú trọng đề cao các thành tựu cá nhân. Nhiều người chăm chăm tìm kiếm ai trong nhóm hai người đã làm nên thành công, mà quên mất một điều rằng chỉ đơn độc một người thì không thể nào tạo nên một phương trình hoàn thiện.ộộ

Có những ngộ nhận nguy hại đầy rẫy trong các lớp học, ban huấn luyện doanh nghiệp và thậm chí quanh bữa tối trong gia đình. Chúng ngăn cản những mối quan hệ trong công việc và thường được biết đến dưới nhiều tên gọi khác nhau như người uyên bác, người đa tài, hay nhà thông thái. Người ta tin rằng bất kỳ ai cũng có thể một mình hoàn thành mọi việc, miễn là có đủ sự quyết đoán và tính kiên nhẫn.

Lấy dẫn chứng về danh họa Leonardo da Vinci. Với tài năng hội họa, sự thông hiểu thuật giải phẫu, và lòng đam mê phát minh, ông đã được tôn vinh là một thiên tài lỗi lạc am tường mọi thứ trên thế giới. Và điều đó khiến cho hàng triệu người tự hỏi tại sao họ lại không làm được điều kỳ diệu như thế. Tương tự, Thomas Jefferson, Tổng thống đời thứ ba của Mỹ, quan tâm nhiều lĩnh vực từ chính trị, khoa học đến kiến trúc và nông nghiệp. Hay các nhân vật anh hùng như Người Nhện và điệp viên James Bond hấp dẫn chúng ta bởi họ có khả năng hoạt động độc lập trước mọi khủng hoảng.

Chúng ta muốn được giống như họ.

Niềm tin sai lầm này còn hiển hiện trong cả các ấn phẩm phổ biến. Tác giả hàng đầu chuyên viết sách tự hoàn thiện bản thân như Tony Robbins đã khiển trách độc giả vì họ đã trốn tránh sau những lời bào chữa. “Sự quyết đoán ban cho bạn sức mạnh và khả năng vượt qua mọi lời bào chữa để thay đổi cuộc đời bạn ngay tức thì”, - Robbins viết trong cuốn sách bán chạy Awaken the Giant

Within (Đánh Thức Con Người Phi Thường Trong Bạn). Ông nhấn mạnh: “Nếu thật sự quyết đoán, bạn có thể làm hầu như bất kỳ điều gì”.

Một quyển sách ngụ ý giúp đỡ người đọc học “cách tư duy như Leonardo da Vinci”. Một cuốn sách khác cùng tác giả hứa hẹn sẽ dạy cho người đọc cách thức để “sáng tạo như Edison^(*)”. Bìa sau cuốn sách “da Vinci” tuyên bố: “Thiên tài là do tôi luyện, chứ không phải bẩm sinh. Và con người được ban tặng khả năng tiềm ẩn gần như không giới hạn”.

** Thomas Edison (1847-1931) là nhà phát minh người Mỹ nổi tiếng với hàng ngàn phát minh như bóng đèn, máy hát, máy chiếu bóng...*

Một vài tư tưởng đang được chấp nhận rộng rãi lại sai lầm một cách hiển nhiên. Các nhà thông thái chỉ có trong truyền thuyết. Lập luận đó mâu thuẫn với lý lẽ và nghiên cứu gần đây nhất về di truyền và bản chất con người. Da Vinci là một nghệ sĩ và một nhà tư tưởng xuất chúng, song ông phải bỏ biết bao công sức mới hoàn thành được công việc. Dù đa tài nhưng Jefferson lại kém cỏi trong việc quản lý tiền bạc và rốt cuộc đã qua đời trong cảnh nợ nần chồng chất. Dường như ông không có khả năng tiếp nhận những lời góp ý trái chiều mang tính xây dựng của viên cộng sự John Adams. Còn những nhân vật hư cấu như thám tử James Bond vốn chỉ là... hư cấu.

Diễn viên Steve Martin có thể tự vỗ ngực khoe mình là người tài. Không chỉ diễn hài kịch, ông còn đóng phim, là tác giả viết sách thuộc hàng bán chạy nhất, là nhà soạn kịch, nhà biên kịch và là một tay chơi đàn banjo điệu nghệ đã đôi lần trình diễn trong chương trình Late Show with David Letterman. Một lần, người dẫn chương trình đã hỏi ông: “Anh có biết chơi một loại nhạc cụ nào khác ngoài đàn banjo không?”.

“Không”, - ông trả lời. - “Nhưng cho phép tôi hỏi anh câu này. Nếu Yo-Yo Ma^(*) đang ngồi ở đây, liệu anh có hỏi anh ta: ‘Anh có chơi bất kỳ loại nhạc cụ nào khác ngoài cello không’ hay không?”.

** Yo-Yo Ma là một nghệ sĩ bậc thầy chơi đàn cello người Mỹ.*

Sức ép cái-gì-cũng-biết đã trở nên phổ biến với tất cả mọi người. Tuy nhiên, bạn sẽ dễ gặt hái thành công nếu tinh thông một lĩnh vực nào đó. Đừng cố gắng biết mọi thứ nhưng không thạo thứ nào. Người ta vẫn nói “một nghề cho chín còn hơn chín nghề” là vì vậy.

Khi thực hiện khảo sát, các điều tra viên thường tìm thấy cái mà họ gọi là “hiệu ứng Wobegon” (thuật ngữ mô tả xu hướng nhìn nhận bản thân trên mức trung bình), theo đó, gần như mọi người tham gia khảo sát đều tin rằng họ “trên mức trung bình” về mọi mặt. Phần lớn tài xế Thụy Điển cho rằng tay lái của họ trên mức trung bình. Nhưng những người đánh giá cao khả năng và thành tích của họ lại chỉ đạt mức điểm dưới 25% trong các bài kiểm tra về khiếu hài hước, ngữ pháp và khả năng logic.

Hệ lụy của những quan niệm sai lầm là hầu hết mọi người đều tin rằng mình hiểu nhiều biết rộng hơn khả năng thực tế, cho mình trên mức trung bình, trong khi họ chỉ ở mức kém và cận trung bình.

Trong khi đó, những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ lại thường cho rằng công việc của họ không có gì nổi bật. Với họ, thành quả họ có được là hiển nhiên, họ thừa nhận rằng người khác cũng có thể làm tốt như vậy. Việc đề cao khả năng của người khác khiến họ không nhìn thấy ưu điểm của chính họ.

Những cộng sự thành công luôn biết được điểm mạnh và điểm yếu của mình. Pierre Omidyar, nhà sáng lập công ty eBay, đã phát

hiện ra “nhà phân tích tài ba” mà ông cần cho công việc kinh doanh ở người cộng sự tốt nghiệp thạc sĩ trường Stanford là Jeff Skoll. Omidyar có thiên hướng hành động theo cảm tính, còn Skoll lại rất thực tế. Skoll có nhiều tham vọng táo bạo.

- Tính cách rất cần thiết để vận hành công việc kinh doanh; còn Omidyar thì hòa đồng, gần gũi

- Yếu tố phải có để phát triển các nhóm khách hàng. Hai tính cách khác biệt này đã bổ sung cho nhau, giúp họ kinh doanh hiệu quả.

Nhà đầu tư huyền thoại Warren Buffett nhận ra rằng sự nhiệt tình của ông được cân bằng bởi tính cách hay hoài nghi của Charlie Munger. Buffett phong cho người cộng sự của mình là “cái-gã-xấu-chơi-luôn-nói-không” và tuyên bố việc kết hợp cùng nhau đã giúp họ đưa ra những quyết định đầu tư tốt hơn.

Có một khuôn mẫu xuất hiện trong các mối quan hệ công việc. “Tôi đang kinh doanh bán lẻ với một chị bạn khoảng 15 năm nay”, - một phụ nữ kể với nhóm nghiên cứu Gallup. - “Chị ấy có tài lãnh đạo thiên bẩm, còn tôi thì khá kín đáo.

Cả hai chúng tôi quyết định hợp tác cùng nhau. Chị ấy có kinh nghiệm bán lẻ nên giúp tôi tự tin hơn trong lĩnh vực này. Lúc trước, tôi làm việc văn phòng và tập được tính nhẫn nại, cũng như quen với sổ sách. Chúng tôi đã làm việc ăn ý bởi vì chúng tôi khác nhau”.

Thế nên, hãy thừa nhận điều này: Bạn kém trong một số việc. Bạn có những “điểm mù” ở những lĩnh vực mà người khác không phải mất nhiều công sức vẫn hoàn thành, trong khi bạn phải vất vả hết sức mới có thể chạm đến mức tạm được. Bạn cũng quá khiếm tốn về điểm mạnh của bản thân. Nhưng ngược lại, những điều

khó khăn với người khác dường như không phải là vấn đề to tát với bạn. Những điểm mạnh của bạn mạnh hơn, và những điểm yếu cũng yếu hơn so với những gì bạn nhận thấy. Bạn cần sự giúp đỡ. Trong khi bạn chính là nguồn lực quý giá mà một ai đó đang cần.

Thật sai lầm khi nghĩ rằng bạn có thể sút bóng vào khung thành nếu không có sự hỗ trợ của đồng đội, rằng bạn có thể là một Edison, một da Vinci hoặc bất kỳ ai khác ngoại trừ chính bản thân tài năng và không hoàn thiện của bạn. Cũng đừng nghĩ rằng chỉ cần một loại khí oxy hay acetylene thôi là đủ để tạo ra sức mạnh tương đương như khi kết hợp hai loại khí đó với nhau.

Cái tên Michael Eisner được khá nhiều người biết đến. Cựu Giám đốc Điều hành của Walt Disney là một hiện tượng đáng quan tâm: ông đã khám phá ra nguồn lợi ích chưa được khai thác của thương hiệu Disney để tạo ra những khoản tiền kếp xù bản thủ, và ông đã bị buộc rời vị trí lãnh đạo khi mọi việc trở nên tồi tệ. Chuyện của ông được nhắc đến trong nhiều cuốn sách và trang báo.

Tuy vậy, có một chi tiết người ta thường bỏ qua là trên thực tế, những thành tựu lớn nhất của Eisner không chỉ thuộc về riêng ông, trong khi một số thất bại nặng nề lại chỉ do lỗi của ông. Câu chuyện của Eisner có lẽ là lời cảnh báo lớn nhất về sự cần thiết của người cộng sự với sức mạnh cộng hưởng trong một doanh nghiệp.

Chỉ một mình Eisner thì không thể nào thuyết phục được hội đồng quản trị hãng Disney. Ông không thể lên đến vị trí Giám đốc Điều hành nếu không có sự trợ giúp của Frank Wells, cựu Phó Chủ tịch công ty giải trí Warner Brothers từng nhận học bổng Rhodes danh giá của Đại học Oxford, Anh. Vào đầu những năm 80, khi hai người lên kế hoạch với luật sư Stanley Gold về cách

thức kiểm soát tình trạng hoạt động kém hiệu quả của hãng, thì rõ ràng không ai trong hai người lúc ấy được chỉ định một mình nắm quyền lãnh đạo công ty.

Eisner từng là Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành hãng phim Paramount Pictures, đồng thời là cựu Phó Chủ tịch lâu năm tại công ty truyền thông ABC. Ông được xem là một trong những nhà lãnh đạo giỏi nhất trong lĩnh vực kinh doanh ngành giải trí vì có nhiều ý tưởng hái ra tiền. Trong khi đó, Wells lại nổi tiếng với sự tinh tế, thận trọng và khéo léo về mặt tài chính.

Việc thuyết phục hội đồng quản trị Disney thuê cả hai là điều không dễ. Thành viên hội đồng quản trị phỏng vấn Eisner và Wells trong nhiều ngày liên tiếp. Một người gây ấn tượng bằng sự sáng tạo và niềm tin rằng Disney sẽ đẩy áp những cơ hội mới; còn người kia là kỹ năng thương lượng và kinh doanh. “Nhưng chúng ta chỉ chọn một Giám đốc Điều hành mà thôi”, - một thành viên trong hội đồng nói. Khi ấy Wells bảo: “Vậy hãy chọn Eisner. Các ông đang cần sự sáng tạo hơn bất cứ điều gì khác”.

Vào tháng 9 năm 1984, cuối cùng hội đồng quản trị công ty Disney đã bỏ phiếu chọn Eisner làm Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Giám đốc Điều hành và Wells làm Chủ tịch tập đoàn kiêm Giám đốc. “Kể từ thời điểm đó”, - Eisner viết, - “chúng tôi bắt đầu lái con thuyền vòng quanh thế giới trong cuộc hành trình mang tên Disney. Nếu tôi là bánh lái, thì anh ấy là con tàu. Suốt 10 năm, chúng tôi chưa từng tranh cãi hay bất đồng, hoặc thậm chí hiểu lầm về nhau”.

Wells và Eisner nhanh chóng thiết lập mối quan hệ hợp tác bền chặt, trong đó, óc nhạy bén trong kinh doanh của Wells đã thôi thúc tính sáng tạo của Eisner. Wells tập trung vào vấn đề quản lý và tài chính; còn Eisner theo dõi các dự án phim, truyền hình và công viên giải trí Disney. “Eisner và Wells”, - một đối tác của họ

nhận xét, - “giống như hai cánh tay trái phải: một sáng tạo, bốc đồng, ngạo mạn; một thận trọng, thực tế, quyết đoán”.

Hai nhà lãnh đạo mới của Disney đã đối mặt với một loạt vấn đề mà ai nhìn vào cũng phải nhụt chí. Lượng khách đến công viên Disneyland sụt giảm 17% so với đỉnh điểm năm 1980. Lượng khách tham quan công viên giải trí Epcot thấp hơn so với dự kiến. Phim trường của Disney không được sử dụng nhiều. Trong khi doanh thu sút kém, công ty lại lâm vào cảnh nợ nần chồng chất với món nợ một tỉ đô la.

Mục tiêu chiến lược của Eisner và Wells là chuyển số tiền đầu tư từ nơi ít lợi nhuận sang nơi có khả năng sinh lời cao. Họ đã cắt giảm hơn một ngàn nhân viên trong năm đầu tiên, đồng thời loại bỏ những dự án không khả thi.

Cùng lúc đó, Eisner tiến hành công cuộc đổi mới. Một năm sau khi Wells và Eisner đảm nhận vai trò điều hành, họ đổ ra 280 triệu đô-la để nâng cấp các công viên giải trí (số tiền nhiều gấp hai lần năm trước đó) và tăng giá vé. Mặc dù giá vé cao hơn nhưng lượng khách tham quan cũng tăng theo. Ảnh hưởng kép đã giúp tăng gấp ba lần lợi nhuận mang lại từ công viên giải trí trong ba năm và đạt mốc 548 triệu đô-la vào năm 1986.

Trong đợt nghiên cứu tìm kiếm nguồn doanh thu mới chỉ có một vấn đề gây tranh cãi là xem xét phát hành những bộ phim hoạt hình kinh điển của Disney như Bạch Tuyết và bảy chú lùn - những tài sản quý giá nhất của công ty - dưới dạng video gia đình. Việc bán băng hình sẽ mở ra một thị trường lớn, nhưng như thế sẽ giảm sức ảnh hưởng khi phim được tái dàn dựng sau mỗi 7 đến 10 năm. Việc mở rộng thị trường có thể làm giảm giá trị thương hiệu.

Wells và Eisner đã triệu tập một loạt cuộc họp khẩn để thảo luận

về vấn đề này. Roy Disney phản đối đề xuất đó. Wells cho biết: “Có nhiều ý kiến không đồng tình với kế hoạch đề ra, và tranh luận là điều cần thiết”.

Việc tranh luận những vấn đề như vậy đã bộc lộ thể mạnh của Wells trong việc tìm kiếm giải pháp tối ưu. “Chúng tôi là một cặp bài trùng bổ khuyết cho nhau”, - Eisner nhận xét. - “Frank rất giỏi đưa ra lý lẽ, nhưng anh ấy lại khó đưa ra quyết định cuối cùng. Tôi không bao giờ quyết định dựa trên việc cân nhắc những luồng ý kiến thuận hay trái chiều. Thay vào đó, với sự giúp đỡ của Frank, tôi góp nhặt chứng cứ cho đến khi trực giác mách bảo cho tôi đó là lựa chọn đúng đắn”. Quyết định sau cùng cho phát hành những bộ phim như Pinocchio, Người đẹp ngủ trong rừng và Cô bé lọ lem đã mở ra một nguồn thu mới cho công ty, và thị trường băng video gia đình đã trở thành nguồn tài chính chủ lực của công ty.

Wells không chỉ giúp cải tiến chiến lược kinh doanh, mà còn giúp giữ vững hòa khí trong công ty. Còn Eisner quá chú ý những tiểu tiết của chiến lược mới. Ông hay nghi ngờ động cơ của người khác và chẳng tin tưởng ai. Cái tôi của ông quá lớn. Ông cần một người nào đó giúp ông cân bằng. Một số nhà điều hành nhận xét rằng Wells đã giúp Eisner biết cách kiểm soát hiệu quả.

“Cuộc sống của Michael dễ dàng hơn khi có tôi. Còn cuộc sống của tôi thú vị hơn khi có anh ấy”, - Wells phát biểu trên tạp chí Fortune năm 1991.

Từ năm 1984 đến năm 1994, giá cổ phiếu của Disney đã tăng gấp 10 lần kể từ khi Eisner và Wells giữ quyền quản lý công ty. Cả hai trở nên vô cùng giàu có. Eisner nhận được 197 triệu đô-la vào năm 1992 và nằm trong danh sách 400 người giàu nhất nước Mỹ của tạp chí Forbes.

Rồi điều kỳ diệu chấm dứt.

Năm 1994, vào ngày thứ hai của chuyến đi chơi trượt tuyết ở dãy núi phía Đông thành phố Elko, bang Nevada, Wells đã tử nạn khi chiếc trực thăng chở ông bốc cháy và rơi xuống.

Eisner chia sẻ trên thông cáo báo chí của công ty rằng: “Frank Wells là một khái niệm hoàn hảo nhất về sự vươn lên trong cuộc sống mà tôi từng biết. Trí khôn ngoan, vẻ duyên dáng, sự say mê trải nghiệm của anh ấy... sự thông minh tuyệt vời của anh ấy... đã làm cho anh ấy khác biệt và vượt lên phía trước. Thế giới đã mất đi một con người vĩ đại”.

Đáng lẽ phải tìm kiếm một cộng sự mới, Eisner lại vận động và nhận được sự ủng hộ để đảm đương luôn trách nhiệm và chức vị của Wells. “Mục tiêu của hành động này một phần là muốn gửi thông điệp đến Phố Wall và cộng đồng tài chính rằng công việc kinh doanh của Disney vẫn sẽ tiếp tục như bình thường”, - vị Giám đốc Điều hành, lúc này kiêm luôn chức Chủ tịch tập đoàn, cho biết vào cuối những năm 90.

Sau thành công về tài chính kéo dài cả thập kỷ của Eisner và Wells, hội đồng quản trị Disney rõ ràng đã quên đi lý do tại sao họ lại thuê cả hai người cùng lúc vào năm 1984. Công việc kinh doanh không thể “tiếp tục như bình thường” bởi vì Eisner chỉ là một phần của sự cân bằng.

Không có Wells, thay vào quyển sách mà cả hai dự định cùng nhau viết là một cuốn tự truyện kiêu căng tự phụ của Eisner. Cuốn sách đã gây nhiều xôn xao trong dư luận. “Ông ấy quá đề cao bản thân đến nỗi việc mô tả mất đi sắc thái đáng tin cậy”, - một nhà bình luận của tờ The New York Times nhận xét. - “Giống như nhiều vị giám đốc điều hành trứ danh khác, cái tôi của ông đã choán hết chỗ của quan điểm”.

Vị Giám đốc Điều hành từ chối đề bạt người khác lên vị trí Chủ tịch tập đoàn Disney bởi lo sợ nguy cơ bị vạch trần trước ánh sáng. Eisner nhiều lần hứa hẹn về lợi nhuận lên đến hàng triệu đô-la với nhiều vị lãnh đạo khác, và thất hứa.

Ông hắt hủi Jeffrey Katzenberg, người đồng nghiệp gắn bó gần 20 năm của mình, phá vỡ lời hứa với Katzenberg rằng nếu vị trí của Wells trống, Eisner sẽ bổ nhiệm ông vào đó. Vụ kiện sau cùng của Katzenberg đã làm cho Disney tiêu tốn 280 triệu đô-la, đồng thời xuất hiện một đối thủ cạnh tranh với Disney là hãng Dream Works SKG khi Katzenberg hợp tác với hai cộng sự mới là Steven Spielberg và David Geffen. Khi phiên tòa khép lại, luật sư của nguyên đơn phát biểu: “Nếu Frank Wells còn sống, điều này sẽ không bao giờ xảy ra”.

Năm 1995, Eisner tuyển Michael Ovitz vào chức Chủ tịch tập đoàn và là cộng sự của ông. Sau đó, Eisner không thể thuyết phục hội đồng quản trị giữ chân Ovitz. Disney tốn hơn 120 triệu đô-la để bồi thường khi Eisner chấm dứt hợp đồng với Ovitz.

Cho đến mùa hè năm 2001, tình hình tài chính của Disney đã trở nên vô cùng tồi tệ. Lợi nhuận trên tài sản, giá trị tài sản và vốn đầu tư, tất cả đều giảm hơn 50%. Lợi nhuận đạt mốc 1,97 tỉ đô-la năm 1997 giảm còn 120 triệu đô-la năm 2001. Cổ phiếu của Disney từng được giao dịch trên 40 đô-la gần một năm trước đó chỉ còn không đến 24 đô-la vào trước ngày xảy ra vụ tấn công khủng bố 11/9 làm đóng cửa thị trường.

Rốt cuộc, Eisner đã mất đi sự hậu thuẫn của những người đỡ đầu ông. Stanley Gold và Roy Disney, những người đã tuyển Wells và Eisner thành một đội nhằm nâng cao giá trị của công ty, cuối cùng khẳng định chính Eisner là nguyên nhân làm rớt giá cổ phiếu. Trong thư gửi hội đồng quản trị trong cuộc đấu tranh giành quyền lãnh đạo công ty, họ viết: “Không ai quên được sự

thành công của Michael từ năm 1984 đến năm 1994. Vấn đề nằm ở chỗ, sau sự ra đi của Frank Wells năm 1994, hiệu suất của công ty đã không đạt yêu cầu. Liệu Michael Eisner có thể sống dựa vào thành công của công ty từ năm 1984 đến 1994 bao lâu nữa đây?”.

Câu hỏi đã có lời đáp vào tháng 3 năm 2004, khi có đến 43% cổ đông, con số không thể ngờ tới, từ chối bỏ phiếu tái bổ nhiệm Eisner vào hội đồng quản trị. Chỉ trong một năm rưỡi, ông đã bị buộc thôi việc. Sau sự việc này, hội đồng quản trị Disney đã chọn hai người điều hành, chứ không phải một - cho hai vị trí Giám đốc Điều hành và Chủ tịch tập đoàn.

Một lần nữa, điều này đã chứng tỏ rằng chỉ có khí acetylene thì không thể nào có được nguồn sức mạnh như khi nó kết hợp với khí oxy.

Chương 2

SỨ MỆNH CHUNG

**

“Tình bạn nảy sinh từ mối quan hệ kinh doanh tốt hơn là mối quan hệ kinh doanh nảy sinh từ tình bạn.”

–JOHN D. ROCKEFELLER

Cuối những năm 90, một nhóm nghiên cứu của hai trường đại học và Trung tâm Vũ khí Hải quân Hoa Kỳ (NWC) đã tuyển 112 thanh niên nam nữ và chia họ thành từng đôi một cách ngẫu nhiên để xem mức độ phối hợp tác chiến của từng cặp trong chuyến bay mô phỏng chiến đấu cơ F-16. Tất cả “phi công” đều được tham gia khóa huấn luyện thực hành 45 phút. Với mỗi cặp, sẽ có một người lái máy bay, người còn lại thu thập thông tin, điều chỉnh tốc độ bay, vận hành các hệ thống vũ khí khác nhau, và cả hai đều có thể kích hoạt vũ khí.

Các cặp nhận được mục tiêu đối lập nhau làm họ rất khó chọn lựa. Theo yêu cầu, họ phải sống sót trước sự tấn công của kẻ địch, bay theo lộ trình được lập sẵn với bốn “điểm dừng” và bắn hạ máy bay địch. Các nhà nghiên cứu cho biết “lộ trình ghi điểm này khiến các đội nan giải về mặt chiến thuật, vì các mục tiêu đều khác nhau. Ví dụ như việc bay thẳng đến các điểm dừng sẽ đặt cả đội vào tình thế vô cùng mạo hiểm và còn rất ít thời gian bắn hạ máy bay địch. Ngược lại, chủ động tấn công máy bay địch thì chẳng còn mấy thời gian đến các điểm dừng”. Đường bay đến các

điểm dừng đều chạm trán với máy bay địch, bởi máy bay địch luôn bay lòng vòng.

Các nhà khoa học tò mò muốn biết không chỉ mức độ phối hợp ăn ý của mỗi cặp trong việc hoàn thành nhiệm vụ, mà cả cách đảm đương vai trò riêng của mỗi người, mức độ thích thú đối với nhiệm vụ được giao và cả sức mạnh của “tinh thần đồng đội”.

Kết quả thử nghiệm cho thấy những đội có cùng quan điểm về thử thách thì thực thi nhiệm vụ tốt hơn những đội khác. Các nhà khoa học kết luận rằng việc phối hợp ăn ý đòi hỏi đội nhóm phải có cùng quan điểm, chứ không phải chỉ đơn thuần là hiểu biết công việc.

Cuộc thử nghiệm trên đòi hỏi sự phối hợp hết mình. Và sứ mệnh chung chính là nền tảng trong mọi mối quan hệ hợp tác.

Sự hợp tác còn hơn cả tình bạn hay sự bình đẳng về quyền hạn, hơn cả việc làm cùng một văn phòng hay cùng một công ty, hơn cả sự thân cận hay đánh giá cao lẫn nhau. Khi bạn và người cộng sự cùng phấn đấu vì một mục tiêu thì giữa hai người sẽ nảy sinh mối quan hệ hợp tác. Khi đó, các bạn sẽ cùng chia sẻ công việc, cùng suy nghĩ, cùng thực hiện nhiệm vụ mà mỗi người không thể đơn độc hoàn thành. Vì thế, mối quan hệ đó sẽ là độc nhất. Nó tồn tại để phục vụ cho mục tiêu được đặt ra và chỉ kéo dài cho đến khi nhiệm vụ kết thúc.

Một khi đã đạt được mục tiêu, nếu không có mục tiêu mới, mối quan hệ hợp tác sẽ chấm dứt. Các đồng tác giả là cộng sự của nhau cho đến khi quyển sách của họ hoàn thành. Các phi hành gia là liên minh của nhau cho tới khi du hành đoàn trở về trái đất.

Theo nghiên cứu của Gallup, mức độ hợp tác của hai người trong đội đang cùng theo đuổi một mục tiêu được đánh giá dựa vào ba

câu sau:

- Chúng tôi cùng chia sẻ mục tiêu chung.
- Chúng tôi có cùng mục đích đối với việc mình làm.
- Chúng tôi có cùng sứ mệnh trong cuộc sống.

Để thiết lập mối quan hệ hợp tác, đầu tiên bạn phải có khả năng hỗ trợ người cộng sự hoàn thành nhiệm vụ chung của cả hai. Vì thế, người bạn chọn làm cộng sự sẽ khác với người bạn chọn làm bạn, người yêu, hàng xóm, hay bạn cùng phòng. Tuy nhiên, bạn sẽ là kẻ ngốc khi bắt đầu mối quan hệ hợp tác với một người mà bạn chỉ đơn thuần quý mến, đánh giá cao khả năng, hoặc ngưỡng mộ tính quyết đoán của người ấy nhưng cả hai không có cùng quan điểm khi thực hiện chung một mục tiêu.

Với mục tiêu chung, hai người trong một nhóm có thể gạt đi mối bận tâm cá nhân để hoàn thành mục tiêu ấy.ộ

Ở độ cao xấp xỉ 8.504 mét so với mặt nước biển, chỉ còn Tenzing Norgay và Edmund Hillary nỗ lực chinh phục đỉnh Everest.

Ban đầu, có nhiều người khác tham gia cùng họ trong chuyến leo núi, mang theo dụng cụ, bình oxy và giày đế đinh để đi trên băng tuyết. Đoàn thám hiểm người Anh và người dẫn đường đã mất ba tháng để đưa hai chàng trai đến Camp Nine. Đến chiều ngày 28 tháng 5 năm 1953, đội hỗ trợ trở xuống sau khi để lại chỉ vừa đủ khí oxy, thức ăn và dụng cụ cho Tenzing và Hillary để họ tự leo lên đỉnh núi.

“Tenzing và tôi nhìn mọi người rời đi, và tôi thấy cô độc vô cùng khi họ chậm chậm leo xuống sườn núi, để chúng tôi ở lại trên một rìa đá nhỏ”, - Hillary viết. Họ thành công hay thất bại, có sống sót được hay không, đều phụ thuộc vào mức độ phối hợp ăn ý với

nhau. Mỗi quan hệ hợp tác này không hoàn hảo, bởi Tenzing thích leo núi cùng với một nhà leo núi khác, và Hillary cũng vậy. Cả hai chọn nhau làm cộng sự chỉ vì bất đắc dĩ.

Tuy nhiên, Tenzing và Hillary có chung một mục tiêu là chinh phục “nóc nhà thế giới”. Để đứng được trên đỉnh núi, cả hai sẵn sàng chịu áp lực của độ cao, mạo hiểm mạng sống và loại bỏ những mối bận tâm riêng. Tenzing chia sẻ: “Khi người ta sắp leo lên một ngọn núi, họ nên quên đi những việc nhỏ nhặt. Khi làm việc lớn, họ nên có một trái tim lớn song hành cùng nó”. Biết là vậy, nhưng với việc chinh phục đỉnh Everest vào năm 1953 thì không chỉ nỗ lực là đủ.

Hai người luôn tốt hơn một người. Một người chuẩn bị bình dưỡng khí, trong khi người còn lại nhóm lửa nấu ăn và đun nước chanh đường nóng để cung cấp năng lượng và tránh mất nước. Lúc leo lên đỉnh núi, cả hai luân phiên thay đổi vai trò dẫn đường, tạo điều kiện cho người phía sau leo dễ dàng hơn.

Yếu tố thuận lợi quan trọng nhất khi hai nhà leo núi cần có nhau là họ có thể buộc dây vào nhau và leo cách nhau một quãng. Ở những vị trí nguy hiểm, chỉ một người mạo hiểm tiến lên phía trước, người còn lại siết chặt sợi dây trong trường hợp người dẫn đường rơi xuống. Kỹ thuật này gọi là siết dây.

Kỹ thuật siết dây đã cứu tính mạng của Hillary trong chuyến hành trình đó. Anh đang ở vị trí dẫn đường khi họ băng qua các ngọn tháp của thác băng mỏng Khumbu. Bất ngờ, tuyết dưới chân Hillary sạt lở và anh trượt xuống khe nứt. Anh hét to: “Tenzing! Tenzing!”. Tenzing liền bổ mạnh chiếc rìu vào tuyết để lấy chỗ bám và đu người về phía chiếc rìu khi sợi dây buộc hai người do bị căng đột ngột đã bất ngờ đứt ra.

Tenzing kể lại: “May sao đoạn dây nối chúng tôi không quá dài, và

tôi đã tính trước điều đó. Tôi hãm đà rơi của anh ấy sau khi anh ấy rơi được khoảng 4 mét, rồi tôi từ từ kéo anh lên. Đến khi anh ấy thoát khỏi kẽ nứt thì găng tay của tôi đã bị mòn do sức kéo căng của sợi dây, còn Hillary bị vài vết xước”.

Ở độ cao trên 8.000 mét, không khí rất loãng nên một người chỉ có thể cầm cự trong vòng ít ngày. Nhiều nhà leo núi cố gắng chinh phục đỉnh Everest vào những thập kỷ 30 và 40 đều thất bại.

Hillary và Tenzing đã trải qua một đêm khó khăn tại Camp Nine. Họ thay phiên sử dụng bình oxy để ngủ và thức dậy uống nhiều nước chanh hơn. Chưa tới 4 giờ sáng ngày 29 tháng 5, họ thức hẳn. Nhiệt độ lúc đó là - 25 độ C.

Ba tiếng sau, Tenzing dẫn đường, trong khi Hillary sưởi ấm đôi chân bị lạnh cóng vì băng tuyết. Khi chân của Hillary ấm dần, họ đổi vị trí cho nhau, chia sẻ phần việc đạp chân vào tuyết.

Cặp đôi nhanh chóng đối mặt với sự lựa chọn: hoặc tiến lên dọc theo đỉnh núi, hoặc men theo dốc tuyết phía sườn bên trái. Hillary quyết định dốc tuyết sẽ an toàn hơn. Qua được những chỗ hiểm trở nhất, hai người thay đổi vị trí dẫn đầu thường xuyên hơn, rón rén từng bước để chọn những điểm trụ an toàn. Có lúc họ rơi vào tình huống nguy hiểm khi phải đối mặt với một khối tuyết cứng trên miệng vực thẳm phía bên phải cao chừng 3.000 mét và một vách núi đứng phía bên trái ở độ cao gần 2.500 mét.

Rồi họ cũng băng qua được dải đất hẹp. Độ dốc không quá lớn nữa. Địa hình đủ an toàn để hai người có thể đi bộ cùng nhau. Không chắc chắn về việc liệu tuyết ở mép núi bên phải có bị lở không, hai nhà leo núi đã chọn đi theo sườn núi bên trái, vượt qua những mô tuyết chập chùng dường như vô tận.

Hillary nhớ lại: “Đột nhiên tôi nhận ra rằng đỉnh núi đang ở phía trước, không phải dốc lên, mà là dốc xuống. Tôi quay ngoắt sang phải. Ở phía trên tôi, có một cái gì tròn tròn nho nhỏ, bị tuyết bao phủ, trông như một đồng cỏ khô. Là đỉnh núi”. Anh quay sang nhìn người bạn đồng hành đang cười rạng rỡ sau chiếc mặt nạ dưỡng khí và giơ tay ra bắt theo đúng kiểu của người Anh.

“Sự bày tỏ cảm xúc như vậy là chưa đủ đối với Everest. Tôi đưa tay lên vẫy và ôm chầm lấy Hillary, rồi chúng tôi đâm vào lưng nhau thùm thụp cho tới khi cả hai gần như không thở được”, - Tenzing hào hứng kể.

Các phương tiện truyền thông tranh nhau đăng tin về thành tích của cặp đôi này. Câu hỏi họ nhận được nhiều nhất là: “Ai là người lên đỉnh trước tiên?”. Các nhà leo núi hiểu rằng hỏi như thế thật vô nghĩa. Tenzing viết: “Khi hai người cùng buộc chung một sợi dây thì họ là một đội, và sự kết hợp đó đã tạo nên kỳ tích”.

“Cả lúc leo lên và lúc xuống núi, chúng tôi đều giúp đỡ lẫn nhau, và đó là điều nên làm. Giữa chúng tôi không có ai là người dẫn đầu và người đi theo. Chúng tôi là cộng sự của nhau”, - anh giải thích.ộ

Dù bạn và người cộng sự cùng nhất trí về nhiệm vụ chung, nhưng cả hai không cần phải có chung lý do khi theo đuổi mục tiêu. Những cộng sự thành công thường có động lực khác nhau. Điều này thường không gây trở ngại cho mối quan hệ hợp tác nếu cả hai hiểu được động lực của đối phương và cùng phối hợp để đạt được ước vọng chung.

Vào những năm cuối đời, Ulysses S. Grant, Tổng thống Mỹ đời thứ 18, rất cần tiền. Ông bị phá sản và mắc bệnh ung thư thanh quản giai đoạn cuối. Mark Twain thì cần một cuốn sách bán chạy nhất cho công ty xuất bản non nớt của mình. Cả hai đều mong

muốn cuốn tự truyện của Grant được xuất bản. Bộ sách Personal Memoirs of U.S. Grant (Hồi ký U.S. Grant) gồm hai tập gây được tiếng vang lớn, trở thành cuốn sách bán chạy nhất lúc bấy giờ, đem về cho gia đình Grant khoản tiền hơn 400 ngàn đô-la và giúp công ty của Twain vững mạnh hơn. Lý do mong chờ cuốn sách được xuất bản của Grant và Twain khác nhau, song họ đều nhất trí về kế hoạch in sách.

Động lực thúc đẩy thường khác biệt và mang tính riêng tư, điều này ít nhiều gây khó cho việc thống nhất mục tiêu đề ra. Động lực của người cộng sự nhiều khả năng không giống như của bạn. Một người có thể thấy thành công trong dự án lớn là cơ hội để tăng lương, trong khi người còn lại muốn được mọi người công nhận khả năng. Một luật sư muốn thắng kiện để dễ bề thăng tiến, trong khi luật sư khác chỉ muốn có cơ hội tham dự những vụ kiện lớn hơn. Trong khi một nhân viên cảnh sát thích tổng giam tội phạm, thì viên cộng sự của anh ta lại thích gặp gỡ trao đổi hàng ngày với những công dân tôn trọng luật pháp.

Bạn cũng phải cẩn thận, không nên cho rằng chỉ vì bạn và một ai đó đã hợp tác tốt trong quá khứ mà lặp lại điều đó trong tương lai. Mỗi lần cộng tác sẽ cho bạn trải nghiệm khác nhau, và kết quả phụ thuộc vào mức độ ăn ý của hai bên trong mối quan hệ hợp tác ấy. Bạn phải đặt nền tảng riêng cho từng vụ việc.

John Adams và Thomas Jefferson đã rơi vào cái bẫy này. Là đại biểu tham dự Quốc hội kỳ đầu tiên, họ được giao nhiệm vụ soạn bản Tuyên ngôn độc lập cho nước Mỹ non trẻ. Những cuộc tranh cãi nổ ra, chủ yếu về việc ai sẽ là người soạn thảo, nhưng cuối cùng, cả hai đã thực hiện nhiệm vụ trên tinh thần hợp tác cùng xây dựng. Jefferson chấp bút; Adams trình bày trước Quốc hội. Mỗi người nhượng bộ một chút vì mục tiêu lớn. Sứ mệnh chung đã gắn kết họ với nhau.

Năm 1796, cuộc bầu cử tổng thống đầu tiên ở Mỹ lại một lần nữa mang hai người đến gần nhau, nhưng lần này họ không có mục tiêu chung và kết quả cuộc bầu cử là có thể đoán trước được. Adams là ứng viên Đảng Liên bang; Jefferson là sự lựa chọn của Đảng Dân chủ - Cộng hòa. Lúc bấy giờ, trước khi Tu chính án thứ 12^(*) được thông qua, thì ứng cử viên xếp thứ hai sẽ trở thành phó tổng thống, bất luận thuộc đảng nào. Với tỉ số phiếu bầu 71-68, Adams trở thành tổng thống và Jefferson là phó tổng thống.

** Tu chính án thứ 12 được phê chuẩn vào năm 1808, cho phép đại cử tri bỏ phiếu độc lập chọn tổng thống và phó tổng thống.*

Họ có cơ hội mang tính lịch sử để hợp tác cùng nhau trong mọi hoạt động chính trị. Song đường lối xây dựng đất nước mới của cả hai lại khác nhau. Không có chung mục tiêu nên không ai nhượng bộ ai. Yếu tố giúp họ gắn kết trước đây không còn nữa.

Jefferson nhớ lại cái ngày mối quan hệ của cả hai chấm dứt hẳn. Một tối thứ Hai, tháng 3 năm 1797, hai người dùng bữa tối với George Washington và tình cờ ra về cùng lúc. Rảo bước cùng nhau, họ có một cuộc thảo luận ngắn về việc có nên cử James Madison – một thành viên trong đảng của Jefferson – đến Pháp hay không. Đề xuất thiện chí từ Adams đã trở thành vô nghĩa bởi Đảng Liên bang không tán thành và Madison thì từ chối. Adams rút lại lời đề nghị.

“Đến đường Fifth, chúng tôi rẽ thành hai hướng, và chúng tôi chia tay nhau. Sau lần đó, anh ấy không bao giờ nói một lời nào với tôi về chủ đề đó nữa, cũng không còn cố vấn cho tôi bất kỳ phương sách nào của chính phủ nữa”, - Jefferson viết.

Bắt đầu từ tối hôm đó, hai vị tổng thống và phó tổng thống đã chọn hai con đường riêng biệt và họ đã không hợp tác với nhau suốt 15 năm sau. Chia tay nhau là điều không thể tránh khỏi khi

cả hai theo đuổi những mục tiêu khác nhau.

Một người tham gia cuộc khảo sát than phiền rằng trong khi cô rất hào hứng thì người cộng sự của cô lại chẳng mấy mặn mà với dự án hệ thống báo cáo điện tử mới có thể tiết kiệm hàng triệu đô-la cho công ty. “Cộng sự của tôi không thấy được tầm quan trọng của việc này, hoặc có thể do cô ta mãi chú tâm vào mục tiêu khác”, - cô nói. Và kết quả là dự án đó thất bại. - “Sự khác biệt giữa mỗi quan hệ hợp tác này với những mối quan hệ hợp tác thành công mà tôi từng có trước đây nằm ở chỗ tôi nhìn ra được điều này sẽ tiết kiệm được cho khâu vận hành một tỉ đô-la, còn cô ấy chẳng thấy đó là việc cần thiết”.

Vậy, làm thế nào để hai người có thể phối hợp thành công nếu họ không hướng tới cùng một mục tiêu? Làm thế nào một chiếc thuyền có thể cùng lúc bơi theo hai hướng khác nhau? Việc có chung mục tiêu thôi vẫn chưa đủ để tạo ra một cặp đôi hỗ trợ lẫn nhau, nhưng nếu không có, cả hai sẽ hành động vì mục tiêu riêng. Sứ mệnh chung sẽ hợp nhất hai tính cách khác biệt nhưng bổ trợ cho nhau, đồng thời thắt chặt mối quan hệ hợp tác giữa hai người.

Một người cho biết: “Tôi và một bậc đàn anh hơn tôi khoảng 15 tuổi đều nằm trong ban giám đốc cư xá. Chúng tôi có lối quản lý khác nhau, nên thường xảy ra mâu thuẫn gay gắt. Tuy nhiên, mùa hè năm ngoái, cả hai đã cùng nhất trí về việc đưa khu cư xá của chúng tôi sáp nhập vào thành phố. Trong một thời gian dài, tôi cùng anh ấy nỗ lực thu thập đơn từ hàng xóm về vấn đề ‘làm cư dân thành phố’. Chúng tôi cùng thống nhất về mục tiêu, và nhìn chung, có cùng quan điểm trong suốt quá trình hoàn thành nó. Trong dự án này, tôi khá tâm đầu ý hợp với anh ấy. Cũng có lúc, chúng tôi chẳng ưa tính cách của nhau, nhưng không hiểu sao, chúng tôi có thể gạt điều ấy sang một bên để bắt tay nhau

trong một dự án mới”.

Nhờ sự đồng thuận trong quá trình hợp tác mà hai người đối kháng đã trở thành cộng sự. Nếu thiếu đi yếu tố đó, họ sẽ dễ nảy sinh mâu thuẫn, không đạt được mục tiêu trong khi lẽ ra họ có thể trở thành bạn của nhau.

Tóm lại, vấn đề không nằm ở chỗ bạn và người cộng sự tài giỏi đến đâu, bổ sung ưu khuyết cho nhau như thế nào, điều quan trọng là nếu hai bạn không cùng chung quan điểm về nhiệm vụ, sứ mệnh chung, thì mối quan hệ hợp tác đó không thể kéo dài.

Chương 3

CÔNG BẰNG

**

“Không hề có khái niệm công bằng; nó chỉ đơn giản là sự thỏa thuận giữa hai bên.”

– EPICURIUS

Cài năm trước, một nhà khoa học tại trường Đại học Emory đã làm một cuộc thử nghiệm trên những con khỉ châu Phi. Cô đưa cho chúng những viên đá thạch anh và dạy chúng đổi một viên đá lấy một lát dưa chuột. Khỉ rất thích dưa chuột, và nếu có cơ hội, chúng sẽ luôn sẵn sàng đổi đá để lấy dưa.

Tiếp đó, nhà nghiên cứu nhốt hai con khỉ vào hai cái chuồng cạnh nhau để chúng có thể thấy việc đổi chác của con bên cạnh. Cô đến bên một con khỉ và thực hiện cuộc trao đổi thông thường: một lát dưa chuột đổi lấy một viên thạch anh. Rồi cô tiến đến con khỉ thứ hai, nhưng lần này là đổi một quả nho lấy một viên thạch anh. Khỉ thích nho hơn dưa chuột.

Thấy con khỉ kia có được phần lớn hơn dù cũng đổi một viên thạch anh, con khỉ đầu tiên tỏ ra buồn bã. Nó có thể “đình công”, không chịu trao đổi vào những lần sau. Nó có thể không thèm ăn lát dưa chuột mặc dù đã đổi viên thạch anh để lấy lát dưa đó. Nếu không nhìn thấy việc đổi lấy nho thì chắc chắn nó đã ăn lát dưa đó rồi. Trong những trường hợp quá khích, con khỉ có thể tức

giận ném món đã đổi ra ngoài.

Phản ứng như vậy thật vô lý. Khi từ chối đổi những viên đá lấy thức ăn hay khi ném những lát dưa mà đáng ra nó được ăn, con khỉ chỉ tự làm nó tức giận thêm. Vậy thì tại sao nó lại hành xử như thế?

Các nhà nghiên cứu cho biết: “Khỉ châu Phi dường như biết ước lượng phần được chia một cách tương đối, so sánh phần của chúng với thứ có sẵn, và cả nỗ lực của chúng so với những con khỉ khác. Chúng phản ứng theo hướng tiêu cực... nếu con trong đàn có được phần lớn hơn”. Các học giả gọi hiện tượng này là “mối ác cảm về sự bất công” hay “công bằng về sự phân phối”. Nếu lẽ công bằng quan trọng đối với khỉ thì đối với con người, yếu tố ấy càng đóng vai trò quan trọng hơn.

Nghiên cứu của Gallup dù không thực hiện với dưa chuột, quả nho hay những cái chuông cạnh nhau, nhưng cũng khám phá ra điều tương tự trong cuộc phỏng vấn so sánh mối quan hệ hợp tác tốt nhất và tệ nhất của những người tham gia. Chúng tôi đã hỏi họ về mức độ đồng ý với những câu sau:

- Chúng tôi chia sẻ lượng công việc bằng nhau.
- Chúng tôi không theo dõi xem ai làm gì và ai nhận được thứ gì.
- Chúng tôi xem mỗi người đều như nhau – không ai giỏi hơn ai.

Kết quả, chỉ những người tham gia hoàn toàn đồng ý với cả ba câu trên mới có được mối quan hệ hợp tác tuyệt vời.

Trong mỗi quan hệ công việc, ngay cả khi bạn không phải là sếp, bạn cũng nên bảo đảm rằng cộng sự của bạn được sự đối xử công bằng. Nếu bạn có một quả nho, bạn có trách nhiệm đảm bảo rằng anh ta có một cái gì đó tốt hơn những lát dưa chuột.ộ

Ở cùng một cấp độ thì công bằng là lẽ thường tình. Hãy tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu người mẹ bảo hai đứa trẻ dọn dẹp đồ chơi và rồi thưởng cho bé này quả táo còn bé kia kem ốc quế. Các bà mẹ hiểu được sự công bằng, và họ biết rằng bọn trẻ mới chập chững biết đi sẽ so đo rồi giận dỗi không khác những con khỉ là mấy.

Dù không hiểu biết về các thuật ngữ như “công bằng về sự phân phối” và “mối ác cảm về sự bất công”, nhưng trẻ con nhanh chóng học được cách giữ sự công bằng. Chúng nên chia mẩu bánh sô-cô-la như thế nào? Một bé cắt bánh; bé còn lại sẽ chọn phần của mình. Ai được đi trước trên bàn cờ? Hãy ném xúc xắc để được điểm cao hơn. Ai được ngồi ở hàng ghế đầu tiên? Oản tù tì sẽ biết thôi. Bọn trẻ biết khó mà chơi cùng nhau nếu không làm vậy. Đứa trẻ nào nhận thấy không có sự “ăn đồng chia đủ” sẽ gào lên “Đồ ăn gian!” rồi bỏ chạy một mạch về nhà.

Người lớn cũng đòi hỏi sự công bằng. Cho dù khéo che đậy cảm xúc, ít than vãn, ít ném đồ đạc, hay ít khi tức giận công khai hơn, nhưng họ đều biểu lộ cảm giác giống nhau khi được hỏi về việc làm quá nhiều, nhưng nhận được quá ít.

Một người tham gia khảo sát chia sẻ với Gallup: “Chúng tôi phải xem hàng trăm trang trình chiếu và sau đó thực hiện những bài thuyết trình. Tôi thấy mình đảm nhận khoảng 80% lượng công việc. Vì kết quả đánh giá của tôi phụ thuộc vào dự án này, nên tôi thấy mình phải hoàn thành nó ngay khi phải đảm nhận gần hết mọi việc. Nhưng điều quan trọng nhất là tôi có cảm giác thiếu công bằng. Nếu hai người hoặc làm cùng nhau hoặc phân chia đều công việc cho nhau, thì mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp”.

Sự công bằng chính là nền tảng, là động lực để cả hai cùng nhau làm việc một cách hiệu quả và tránh rơi vào cảm giác thua thiệt, bất công. Vào năm 1996, người sáng lập eBay Pierre Omidyar đã

mời Jeff Skoll về làm cộng sự. Cả hai cần phải quyết định cách thức chia quyền sở hữu công ty mới. Và họ sử dụng cách thức đơn giản do Omidyar đề nghị. Anh ước lượng công việc mà anh hoàn thành trước khi Skoll đến trị giá 15% tài sản công ty. Số tài sản còn lại, họ chia đôi.

Người lớn chúng ta thường không nói thẳng, nhưng nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta có xu hướng muốn rút lui nếu cảm thấy thiệt thòi hay bị lợi dụng. Trong mối quan hệ hợp tác, vấn đề không nằm ở sự khéo léo hay hợp lý, mà là sự công bằng. Phản ứng mang tính tình cảm của những người cộng sự sẽ tạo ra sự tương tác công bằng hoặc không có sự tương tác nào cả.

Vào tháng 8 năm 1937, hai chàng trai 24 tuổi đã cùng nhau phác thảo ý tưởng kinh doanh mà họ vẫn ấp ủ từ ngày gặp nhau ở trường đại học. Họ thảo luận về những thiết bị điện tử mà công ty có thể sản xuất, như máy thu cao tần chẳng hạn. Họ dự định đặt tên công ty là Công ty Dịch vụ Kỹ thuật.

Đến tận hai năm sau, cả hai mới thật sự thành lập công ty. Một người cùng vợ thuê một căn nhà rẻ tiền ở Palo Alto, California. Chàng trai độc thân còn lại chuyển đến cái kho nhỏ bỏ không ở phía sau nhà. Họ đã biến cái nhà để xe chỉ đủ chỗ cho một chiếc ô tô thành nơi sản xuất và lên kế hoạch cho những dự án còn bỏ ngỏ.

Một người tiết lộ: “Khả năng của chúng tôi bổ sung cho nhau. Anh ấy được đào tạo chuyên sâu về công nghệ vi mạch, còn tôi có nhiều kinh nghiệm về các quy trình sản xuất. Sự kết hợp giữa chúng tôi có lợi trong việc thiết kế và sản xuất các sản phẩm điện tử”.

Khi nảy ra ý nghĩ thành lập doanh nghiệp, họ đã ký kết thỏa thuận hợp tác. Một người vay tiền để mua thiết bị, người còn lại

đóng góp dụng cụ. Họ cho rằng tên của công ty quá chung chung và quyết định đặt theo tên của mình. Nhưng vấn đề là họ xem cả hai đều bình đẳng, vậy tên ai sẽ được nêu trước? Họ tung đồng xu. Và công ty Hewlett-Packard – tiền thân của tập đoàn công nghệ thông tin HP ngày nay, đặt theo tên Bill Hewlett và Dave Packard – đã ra đời như thế.

Trò tung đồng xu được xem là phương pháp đơn giản, khách quan, tạo ra sự công bằng vì nó để cho số phận quyết định. Trong các mối quan hệ hợp tác, trò tung đồng xu này cũng thường xuất hiện trong những thời điểm quan trọng.

Vào năm 1903, Orville và Wilbur Wright đã tung đồng xu quyết định ai sẽ là người lái chiếc máy bay mới chế tạo. Wilbur đã thắng, nhưng máy bay bị chết máy trong lúc bay và đâm sầm xuống. Ba ngày sau đó, anh trai của ông đã thực hiện chuyến bay đầu tiên trong lịch sử.

Giống như Hewlett-Packard, William Hanna và Joe Barbera đã tung đồng xu để đặt tên cho công ty sản xuất phim hoạt hình. Nếu là mặt ngửa, tên công ty sẽ là Barbera-Hanna, còn mặt sấp sẽ là Hanna-Barbera. Và nó là mặt sấp.

Việc giải quyết tranh cãi bằng cách tung đồng xu có vẻ thật ngớ ngẩn, nhưng về mặt tâm lý, quy luật đơn giản này là biểu tượng sâu sắc của sự công bằng cho một mối quan hệ hợp tác và mang lại hiệu quả.

Vào năm 1939, sau một năm thành lập, công ty Hewlett-Packard đã thu về doanh số 5.369 đô-la, lợi nhuận đạt 1.563 đô-la. Công việc kinh doanh tiếp tục phát đạt và công ty liên tục mở rộng quy mô.

Trong Thế chiến thứ II, Hewlett bị gọi trở lại quân ngũ dù đã là

thành viên của Lục quân Dự bị Hoa Kỳ. Anh vắng mặt ở công ty suốt gần năm năm. Packard đã tự động giảm lương của mình cho tương xứng với mức lương quân đội của Hewlett. “Tôi nghĩ sẽ không công bằng khi mức lương của tôi cao hơn mức lương quân ngũ của Bill”, - Packard kết luận. Đó không chỉ là sự hy sinh về vật chất, mà còn là biểu tượng hoàn hảo của sự công bằng.

Sự công bằng mà Hewlett và Packard dành cho nhau được thể hiện rõ qua cách quản lý của họ, và phương thức quản lý đó đã trở thành “Tôn chỉ của HP”. Khi một nhân viên mắc bệnh lao, công ty giúp anh ta chi trả phí thuốc men, dưỡng bệnh. Sau đó, cả hai nhà sáng lập mua bảo hiểm y tế cho các nhân viên, một kiểu phúc lợi hiếm có lúc bấy giờ. Trong khi một số công ty khác chỉ dành chế độ thưởng theo năng suất cho các kỹ sư, thì Hewlett và Packard thực hiện cho toàn bộ nhân viên.

Cả hai thể hiện sự tín nhiệm đối với nhân viên bằng cách cho phép họ linh hoạt giờ làm việc. Packard viết: “Theo tôi, hệ thống giờ làm việc linh hoạt là yếu tố then chốt để bày tỏ sự tôn trọng và tin tưởng vào người khác. Chúng tôi tin tưởng nhân viên cùng với đội ngũ làm việc và các quản lý của họ có thể đặt ra một lịch làm việc thuận tiện cho từng cá nhân đồng thời công bằng với tất cả”. Họ cùng mở các thùng hàng đã khóa chặt để đề phòng trộm cắp. “Việc mở các thùng và kho chứa hàng thể hiện sự tín nhiệm; tín nhiệm là tôn chỉ quản lý kinh doanh của HP”,

- Packard phát biểu.

Thay vì cho nhân viên nghỉ việc trong những lúc thị trường đi xuống, họ giảm giờ làm và tiền lương toàn thể công ty để mọi người đều có thể giữ được việc làm cho tới khi nhu cầu sản xuất tăng trở lại. Khi công việc kinh doanh phát triển, họ mở tiệc và các nhà sáng lập trực tiếp phục vụ thức ăn như một cách thể hiện rằng họ đã sẵn sàng chào đón tất cả nhân viên.

“Tôn chỉ của HP” đã khai sáng và dẫn đầu thời đại. Một điều ít được biết đến là triết lý quản lý trên bắt nguồn từ chính mối quan hệ hợp tác lấy sự công bằng làm nền tảng giữa Packard và Hewlett.®

Hình thức cơ bản nhất của tính công bằng là sự phân chia đồng đều giữa công việc và phần thưởng. Trong thực tế, hiếm khi có sự phân chia hoàn hảo như vậy. Trong bất kỳ dự án nào, việc ước lượng công việc hoặc phần thưởng cho một nhóm hai người có thể ít nhiều thiếu cân bằng. Tuy nhiên, một mối quan hệ hợp tác bền chặt không nhất thiết phải có sự phân chia ngang bằng tuyệt đối mới là công bằng. Đôi khi, một thành viên của cặp đôi đảm đương phần việc nhiều hơn, sở hữu tài năng hiếm có, nhiều kinh nghiệm hơn, sẽ được chia phần lớn hơn. Một đứa trẻ buồn bã vì bị trả thù lao ít hơn cho công việc vất vả trong nhà thường dụi dấn khi nhớ ra rằng chị của bé đã làm nhiều việc hơn.

Việc dành phúc lợi như nhau cho những người có lượng công việc khác nhau cũng giống như dành phần thưởng khác nhau cho cùng một công việc, về thực chất, là không công bằng.

Trong những mối quan hệ hợp tác thành công, dù trách nhiệm phân chia không đồng đều, nhưng phần thưởng được hưởng phải tương xứng với công sức đã bỏ ra. Bạn và cộng sự không cần chia việc bằng nhau, song bạn phải đảm bảo phần thưởng tương xứng với lượng công việc. Nếu mối quan hệ cộng tác được xây dựng theo tỉ lệ công việc 70-30 thì phần thưởng cũng nên là 70-30.

Tuy nhiên, theo nghiên cứu của Gallup, sự cân bằng trên cũng có giới hạn. Nếu bạn làm ít hơn 20% lượng công việc, bạn sẽ trở thành người hỗ trợ cho người khác, chứ không phải là cộng sự của họ. Khi chỉ có một phía chịu gánh nặng, mối quan hệ sẽ bị phá hủy.

Thiết lập mối quan hệ cộng tác mang tính công bằng khá phức tạp, bởi thực tế, chúng ta không giới ước lượng phần đóng góp của mình trong một dự án chung. Hẳn bạn tin rằng mình đảm trách phần việc nhiều hơn, và cộng sự của bạn cũng sẽ có xu hướng đề cao bản thân giống như vậy.

Năm 1979, hai nhà nghiên cứu từ Đại học Waterloo ở Ontario, Canada, đã tuyển 40 sinh viên nam từ lớp Nhập môn Tâm lý. Các nhà nghiên cứu bảo rằng họ sẽ kiểm tra ý tưởng cai nghiện thuốc lá của từng cặp đôi. Họ được yêu cầu hợp tác cùng nhau để xác định vấn đề, đưa ra ý kiến, thảo luận các phương án khác nhau, lựa chọn giải pháp và giải thích lý do. Theo hướng dẫn, một nửa sẽ giữ lại phần ghi chú của họ trong cuộc thảo luận, nửa còn lại giữ của người bạn cùng nhóm.

Hai hoặc ba ngày sau, mỗi người tham gia sẽ được yêu cầu trở lại một mình. Sau khi xem lại ghi chú, anh ta sẽ trả lời câu hỏi “Ai có xu hướng kiểm soát nội dung cuộc thảo luận?”. Bất kể người tham gia ghi chú ý kiến của họ hay của bạn cùng nhóm, họ đều cho rằng họ đóng góp phần hơn. “Các cá nhân có xu hướng nhìn nhận sự đóng góp của họ nhiều hơn người cộng tác.

Đây là một hiện tượng có tính lan tỏa”, - các nhà nghiên cứu trường Waterloo kết luận.

Để mối quan hệ hợp tác công bằng, bạn cần nhớ rằng có nhiều việc cộng sự của bạn làm nhưng bạn lại không nhận thấy. Tính ích kỷ và thiên hướng tin tưởng bản thân đóng góp nhiều hơn người bạn đồng hành sẽ gây trở ngại cho quá trình hợp tác của cả hai. Tuy nhiên, nếu bạn đánh giá sự đóng góp của mình ở mức phù hợp, bạn sẽ tạo ra mối quan hệ tuyệt vời.

Theo khảo sát của Gallup, với những cặp đôi ăn ý, trung bình mỗi người tham gia khảo sát đều cho rằng anh ta đảm đương 54%

lượng công việc (nghĩa là người cộng sự thực hiện 46% còn lại) và nhận được 55% mức thưởng. Hai con số khá cân đối. Mặc dù kết quả thật phi lý khi tổng khối lượng công việc vượt mức 100% ($54 + 54 = 108$), nhưng nhận thức của cả hai không tuân theo các quy luật toán học. Trong trường hợp này, tỉ lệ công việc và phần thưởng dành cho mỗi người khá công bằng (54~55), và đó mới là điều quan trọng.

Còn với những mối quan hệ hợp tác yếu, người tham gia đánh giá họ đảm đương 71% khối lượng công việc và chỉ được nhận 41% phần thưởng. Hơn bất kỳ số liệu thống kê nào, chính việc nhận thức được sự bất tương xứng giữa công việc và phần thưởng ($71 > 41$) đã làm hỏng mối quan hệ.

Để trở thành một cộng sự tuyệt vời, bạn phải không ngừng xem xét lượng công việc mà cộng sự của bạn đang đảm trách và phần thưởng người ấy sẽ nhận được từ nỗ lực đó. Phần thưởng nào có ý nghĩa nhất đối với người ấy, và liệu anh ấy/cô ấy có nhận chúng không? Bạn có sẵn lòng đổi công việc và phần thưởng của mình với người đó không? Hai bạn có đang thật sự làm việc bình đẳng không? Việc xác định vấn đề này đòi hỏi phải có những cuộc trò chuyện thẳng thắn và nếu cần, còn phải sẵn lòng làm nhiều hơn và nhận ít hơn. Và cộng sự của bạn cũng cần điều chỉnh tương tự.

Đạt đến cấp độ này không phải dễ, ngay cả với những người có học vấn cao trong xã hội. Các giáo sư thường tranh cãi quanh vấn đề ai nhận được cái gì. Họ không tranh luận về những quả nho và dưa chuột, mà về việc ai được đứng tên trước trên công trình khoa học. Các giáo sư có họ bắt đầu bằng những chữ cái nằm cuối bảng ký tự Latinh kêu ca rằng thật không công bằng khi họ thường xếp sau trong danh sách tác giả.

Các con khỉ châu Phi biết cách giải quyết vấn đề này. Vào năm 2006, các nhà nghiên cứu chia chúng thành từng cặp và đưa

chúng một thiết bị giữ hai chén thức ăn, mỗi con một chén. Hai chén được giữ xa khỏi tầm với của cả hai con khỉ. Các nhà nghiên cứu đưa chúng vào tình huống khó xử, đó là thỉnh thoảng bỏ vào trong chén này một lát táo và chén kia một quả nho. Cũng giống như tác giả được xếp tên đầu trong bài báo, chỉ có một trong số những người cộng sự có được quả nho.

Nhưng các con khỉ có thể đổi vị trí cho nhau. Và đó chính là điều mà những đôi khỉ ăn ý nhất đã làm. Các nhà nghiên cứu khám phá rằng ở “những đôi công bằng”, chúng hợp tác tốt hơn khi luân phiên giữ vị trí có nho, và với phương pháp như vậy, chúng đã thành công. Ở “những đôi không công bằng”, trong đó một con khỉ luôn giành phía có nho, chúng khó hợp tác với nhau khi cuối cùng, con khỉ ít khi được phần nho không chịu tham gia.

Một cách ngẫu nhiên, khỉ thay đổi cách thức hợp tác dựa vào tính công bằng trong mối tương tác với đồng đội. Các nhà khoa học kết luận: “Ở các cặp đôi mà cả hai lần lượt thay phiên nhận phần thưởng có giá trị cao hơn thì tỷ lệ thành công sẽ cao gấp hai lần những cặp ít công bằng hơn”.

Đó là lợi ích của sự công bằng.

Chương 4

TÍN NHIỆM

**

“Khi nhắc đến tên bạn, người ta sẽ không nói là bạn thắng hay thua, mà là bạn đã chơi thế nào trong trận đấu.”

– GRANTLAND RICE

Để dạy học viên cách rà soát một tòa nhà tối mà không phải nổ súng, Học viện Cảnh sát bang Arizona đã trang bị súng bắn sơn cho một số người và để họ nấp sẵn trong tòa nhà, chờ đợi nhóm thực tập vào tìm kiếm và áp giải họ ra ngoài. Tiếp theo, viên sĩ quan hướng dẫn cho các cặp đôi học viên mặc áo giáp để tránh những cú tấn công trực diện.

Yêu cầu là các học viên phải tìm ra và tước vũ khí của kẻ bị tình nghi trước khi bị hắn ta “giết chết” hay “làm bị thương”, mà điều này thì không tính trước được.

“Suốt buổi diễn tập, tôi luôn trong tư thế quỳ một chân và liếc vào căn phòng tối om khi anh bạn đồng đội quét đèn pin vào trong, ngay phía trên đầu tôi”, - một học viên kể lại. - “Rồi anh ấy chiếu thẳng đèn xuống đầu tôi. Anh ấy nghĩ đã tắt nó rồi. Kẻ tình nghi trong phòng ngay lập tức trông thấy và bắn vào tay tôi. Mặc dù chúng tôi có mặc áo giáp, nhưng mấy ngón tay thì không. Trúng đạn chỗ đó rất đau. Giờ tôi đang vẩy cái ngón trở sưng bầm để chế nhạo chiến thuật tuyệt vời của anh bạn đồng đội”.

Năm tháng sau, học viên trên trở thành cảnh sát tại bang Phoenix. Một lần, anh chặn một chiếc xe có biển đăng ký quá hạn. Anh cho biết: “Một đồng nghiệp thấy tôi tấp xe vào lề đã đến hỗ trợ. Tôi đến cửa xe và đề nghị xem giấy phép lái xe của tài xế. Hẳn bảo không có. Tên đi cùng đang thu thu bàn tay dưới chân. Tôi đề nghị hắn lấy tay ra. Lúc đó, viên cảnh sát hỗ trợ tiến về phía cửa xe bên kia, và cả hai chúng tôi đều cảm thấy có điều gì đó không ổn”.

Kiểm tra bước đầu phát hiện ra một túi cần sa ở băng ghế sau và một túi heroin trong túi xách của tên đi cùng. Sau khi còng tay hai kẻ tình nghi, anh quay trở lại chiếc xe để kiểm tra kỹ hơn. “Tôi đến chỗ ngồi của tên đi cùng, nghe trống ngực đập mạnh khi thấy một khẩu Ruger 9mm ở giữa hai chiếc ghế, bị tờ giấy che khuất một phần”, - anh kể tiếp. - “Súng đã nạp đạn và lên nòng. Nếu muốn thì hắn sẽ chỉ mất hai giây để cầm khẩu súng lên”. Khẩu thứ hai cũng nạp đạn sẵn, được giấu giữa chỗ ngồi của lái xe và bảng điều khiển phía trước.

“Tôi đã tóm được hai tên phạm trọng tội sẵn sàng nổ súng. Nếu anh bạn đồng nghiệp không đến thì không biết hậu quả sẽ ra sao. Hai chọi một (cảnh sát) sẽ khiến bọn chúng nắm lấy cơ hội tháo chạy, hoặc thậm chí là nổ súng”, - viên cảnh sát mới vào nghề chia sẻ.

Mỗi người đều cần đặt niềm tin vào người cộng sự. Mỗi người đều nhận lấy nguy hiểm khi bị cộng sự, vô tình hoặc cố ý, chiếu ánh sáng vào mình giữa căn phòng tối. Mỗi người đều cần đến sự hỗ trợ đáng tin cậy, và đó chính là sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Điều này thể hiện rõ nét qua bảng phân tích của Gallup về những mối quan hệ hợp tác tốt nhất và tệ nhất của những người tham gia khảo sát. Sự tin nhiệm trong mối quan hệ công việc được thể

hiện qua ba câu sau:

- Chúng tôi tin tưởng lẫn nhau.
- Chúng tôi tin vào lời nói lẫn hành động của nhau.
- Chúng tôi đều kể với người khác rằng người cộng sự của mình tài giỏi ra sao.

Trong mỗi quan hệ hợp tác tốt đẹp thì có 58% đồng ý rằng họ tin nhiệm lẫn nhau, còn trong mỗi quan hệ hợp tác yếu, tỷ lệ đó chưa đến 3%.

Sự tin nhiệm là chất keo gắn kết các mối quan hệ hợp tác. Nhờ nó mà cả hai có thể chuyên tâm hoàn thành trách nhiệm riêng. Một nghiên cứu về bộ não khám phá ra rằng một khi có niềm tin, bộ não của con người sẽ xử lý động thái hợp tác của cộng sự anh ta trước khi nó thật sự diễn ra.

Nếu không có sự tin nhiệm, tốt hơn hết bạn nên làm một mình. Khi cả hai nghi ngờ lẫn nhau, phải kiểm chứng hành động của nhau, hay phải lập kế hoạch dự phòng trong trường hợp cộng sự không hoàn thành nhiệm vụ, thì lúc đó nỗi thất vọng còn gây bức bối hơn việc tự mình đảm nhận toàn bộ công việc. Không có tin nhiệm thì không có sự hợp tác.

Bạn sẽ phải đối mặt với tình trạng tiến thoái lưỡng nan mỗi khi thiết lập mối quan hệ với người mới. Nếu bạn tin người ấy và người ấy tin bạn thì cả hai sẽ làm việc tốt hơn là khi hành động độc lập. Còn ngược lại, nếu không có sự tin tưởng thì đừng bao giờ cố gắng hợp tác. Quyết định đúng đắn, bạn sẽ chọn ra được người thích hợp làm cộng sự.ộ

Hãy tưởng tượng rằng bạn được chia cặp với một người lạ trong trò chơi sau: Bạn nhận một chiếc phong bì rỗng màu đỏ, người

kia nhận chiếc phong bì rỗng màu xanh; người hướng dẫn đề nghị hai bạn bí mật bỏ tờ 100 đô-la vào phong bì hoặc không bỏ gì cả, sau đó anh ta sẽ nhân đôi số tiền trong hai chiếc phong bì, và trả chúng lại cho mỗi người sau khi đã hoán đổi để bạn nhận phong bì màu xanh và người cùng chơi nhận phong bì màu đỏ.

Bạn sẽ bỏ tờ 100 đô-la vào phong bì màu đỏ chứ? Đó là một câu hỏi đơn giản cho một câu trả lời phức tạp – một trong những câu hỏi có sức mạnh nhất trong việc nghiên cứu về hành vi con người. Câu hỏi rõ ràng minh họa cho vấn đề niềm tin. Câu trả lời của bạn sẽ thể hiện tầm quan trọng của người mà bạn xem là cộng sự.

Tình huống trên sẽ cho bốn kết quả sau:

Tin tưởng nhau: Nếu cả hai cùng mạo hiểm, thì đều được nhân đôi số tiền ban đầu. Bạn kiếm được 100 đô-la, và đồng đội của bạn cũng thế. Đây là cách duy nhất cả hai cùng thu về lợi nhuận.

Cộng sự phản bội bạn: Nếu chỉ có bạn bỏ tiền vào phong bì, còn người kia thì không, bạn sẽ mất 100 đô-la và người ấy có được 200 đô-la. Niềm tin của bạn bị lợi dụng, và bạn nhận lấy phần thua thiệt.

Bạn phản bội cộng sự: Nếu chỉ có người kia bỏ tiền vào phong bì, còn bạn thì không, thì bạn sẽ có được 200 đô-la. Đây là chiến lược ngắn hạn có lợi nhất, và vì thế, nó thật sự có sức cám dỗ, bạn sẽ có được tiền bằng việc lợi dụng lòng tin của người cộng sự.

Phản bội lẫn nhau: Nếu không ai chịu mạo hiểm, thì chẳng ai mất gì. Nhưng cũng chính vì tính cạnh tranh đó, cả hai sẽ mất cơ hội nhân đôi số tiền của mình.

Trong thực tế, sự hợp tác chỉ xuất hiện khi cả hai tin tưởng lẫn

nhau và chứng minh bản thân là người đáng tin cậy. Đây là một việc làm mạo hiểm, bởi niềm tin có thể dẫn đến trường hợp người còn lại “lật kèo” khi thỏa thuận đi đến giai đoạn cuối.

Chương trình trò chơi truyền hình trên ti vi nước Mỹ tên Friend or Foe? (Bạn hay Thù?) đã tạo ra tình thế khó xử cho người tham gia khi đặt cả hai người chơi vào tình huống phải xác định sự tin tưởng lẫn nhau để phân chia số tiền thưởng mà họ thắng được ở vòng trước. Mỗi người có hai nút bấm mà người kia không thể thấy – một nút “bạn”, nút kia là “thù”. Nếu cả hai người chơi cùng nhấn nút “bạn”, thì họ sẽ chia đôi số tiền thưởng. Nếu cả hai nhấn “thù”, họ sẽ cùng ra về tay không. Nhưng nếu một người nhấn “bạn” và người còn lại nhấn nút “thù”, thì người chọn “thù” sẽ nhận toàn bộ số tiền thưởng, và đồng đội của anh ta sẽ trắng tay.

Ở vòng trước, hai người chơi đã tích lũy được 7.500 đô-la. Người chơi tên Rob đặt bàn tay lên ngực trái nói: “Mike à, chơi cùng anh rất vui, và tôi nghĩ anh là một người đáng tin cậy. Tôi hứa sẽ nhấn nút ‘bạn’”.

“Rob, vòng trước cả hai chúng ta đều có mặt ở đây, và thật xấu hổ khi lần này ra về tay không”, - Mike cam đoan với người bạn chơi.

Họ đã nhấn nút chọn. Rob chọn “bạn”, còn Mike, mặc dù đã quả quyết nhưng lại chọn “thù”, và một mình nhận tất cả tiền thưởng.

Sự phản bội, thường là phản bội lẫn nhau, khá phổ biến trong trò chơi “Bạn hay Thù?”. “Trên bàn vẫn còn lại hàng ngàn đô-la. Trong gần 1/4 lượt chơi, cả hai người chơi đều lựa chọn bất hợp tác do thiếu lòng tin vào nhau nên họ đã mất số tiền gần 100.000 đô-la”, - nhà nghiên cứu John A. List Đại học Chicago viết.

Tuy nhiên, khi có sự tín nhiệm lẫn nhau, cả hai sẽ trở nên giàu có.

Hai người chơi khác là Stacia và Jennifer đều đã chọn “bạn” và chia đôi số tiền thưởng.

Trong một mối quan hệ hợp tác, việc trở thành người đáng tin cậy không chỉ là chuyện bỏ tờ 100 đô-la vào phong bì hay nhấn đúng nút, mà là có mặt đúng giờ trong một cuộc họp quan trọng, làm nhiều hơn phần công việc được giao, nhanh chóng trả lời thư và cuộc gọi, dành tất cả sự sáng tạo cho một dự án, tự động làm thay vì đợi yêu cầu, không trở thành gánh nặng cho cộng sự, nỗ lực hết mình vì thành công của dự án, làm việc chăm chỉ trong những công việc tay chân và thông minh khi làm công việc liên quan trí óc, cùng hàng trăm điều lớn nhỏ khác.

Trong bước đầu của mối quan hệ hợp tác, cả hai thành viên đều có thái độ để-xem-thế-nào- đã vì không tin rằng người kia sẽ hoàn thành nhiệm vụ. Nhưng nếu cả hai đều chuyển sang động thái hợp tác thì họ sẽ tạo lòng tin vững chắc cho nhau. Nỗi lo bị lợi dụng dần biến mất. Sự tín nhiệm xóa bỏ mọi nghi ngờ và những tình huống khó xử.

Hơn 350 năm trước, triết gia Thomas Hobbes đã kết luận rằng trong mỗi giao tiếp với người khác, tính ích kỷ trong bạn sẽ trở lên mạnh mẽ đến mức khó cưỡng. Gặp những trường hợp như vừa nói ở trên, ông hẳn sẽ khuyên bạn không bỏ gì vào trong phong bì vì người kia gần như chắc chắn sẽ làm như thế.

Những động cơ thúc đẩy trong cuộc sống, theo lẽ tự nhiên, sẽ kéo con người theo hướng đối đầu trong “cuộc chiến của con người chống lại con người”. Khi mỗi người đều theo đuổi những mục tiêu cá nhân thì sự tồn tại của con người, theo ông, tất sẽ trở nên “cô độc, đáng khinh, thô tục, tàn bạo và ngăn ngừi”.

John Nash, nhà toán học người Mỹ đoạt giải Nobel được khắc họa chân dung trong bộ phim A Beautiful Mind (Trí Tuệ Siêu Việt), đã

ứng dụng mẫu hành vi này vào trò chơi lòng tin, trong đó mỗi người chơi đều làm điều tốt nhất cho bản thân. Thuyết “Cân bằng Nash” của ông cũng đề cập đến cuộc thử nghiệm phong bì dành cho cả hai người giữ lại tiền của họ mọi lúc.

Hobbes và Nash đều đúng trong trường hợp niềm tin được đáp trả bằng sự bất tín. Mỗi cộng sự trải qua vụ việc ấy đều tuyệt giao với mối quan hệ.

Tại một công ty bán lẻ, mối quan hệ hợp tác ăn ý giữa hai vị phó chủ tịch khu vực – một chịu trách nhiệm một nửa miền Tây Hoa Kỳ và người kia phụ trách miền Đông – đã kết thúc khi một trong hai từ chức và gia nhập công ty đối thủ. “Tôi đã đầu tư rất nhiều vào anh ta, và đây là cách anh ta đáp lại tôi ư? Mặc xác hẳn”, - người bị bỏ lại nói.

Giữa những lời chỉ trích, nhà khoa học chính trị - giáo sư Robert Axelrod người Mỹ đã tổ chức một cuộc thi gây chú ý. Vào năm 1979, Axelrod sử dụng máy tính để tìm chiến thuật tối ưu khi muốn mở rộng và chấm dứt sự tín nhiệm của người khác.

Mười bốn người tham gia vòng thi đấu đều là những chuyên gia đến từ các ngành tâm lý, kinh tế học, khoa học chính trị, toán học và xã hội học. Họ nêu ra một nhóm chiến thuật khác nhau. Rốt cuộc, người chiến thắng cuộc thi hóa ra là người đưa ra chiến thuật đơn giản nhất suốt các vòng đấu.

Đó là chiến thuật “Ăn miếng, trả miếng” do nhà tâm lý học Anatol Rapoport nghĩ ra. Theo đó, lần đầu sẽ hợp tác, còn những lần sau chỉ làm theo đối thủ trong vòng trước, nghĩa là bắt chước chiến thuật của bạn chơi, bất kể họ phản bội hay hợp tác. “Ăn miếng, trả miếng” là một giải pháp khéo léo đối với vấn đề niềm tin.

Chiến thuật này làm mọi thứ đi đúng hướng nhờ thể hiện sự tin tưởng ngay từ bước đầu. Theo cách thức đó, điều mà Hobbes hay Nash dự đoán không còn đúng nữa. “Thật ngạc nhiên, chỉ có một đặc tính phân biệt giữa số người thi điểm cao và điểm thấp, đó là sự tử tế, nghĩa là không bao giờ trở thành người phản bội trước tiên”, - Axelrod viết. Khi hai chiến thuật tín nhiệm kết hợp cùng nhau, mối quan hệ sẽ hình thành, và sự cộng tác hầu như sẽ diễn ra suốt trò chơi, theo đó điểm số của mỗi người sẽ được nâng lên.

“Ăn miếng, trả miếng” là chiến thuật thân thiện, nhưng không đại dột. Ngay khi bị phản bội, nó sẽ trả đũa trong lượt đi kế tiếp và sẽ tiếp tục từ chối hợp tác cho tới khi đối thủ dừng thái độ thù địch. Vì có tính mô phỏng nên chiến thuật không bị lợi dụng. Sự chuyển đổi như vậy đóng vai trò then chốt, giúp những người có lòng tốt tồn tại được. Nếu không có sự trả đũa để kìm hãm thì chỉ một vài kẻ ích kỷ cũng có thể nhanh chóng tàn phá cả một tập thể nhân từ. Bất chấp lời kêu gọi lẽ công bằng, một số ít kẻ độc ác sẽ lợi dụng lòng tin của đồng nghiệp nếu không có gì ngăn họ lại.

Một đặc tính chiến thắng khác của chiến thuật “Ăn miếng, trả miếng” là sự tín nhiệm sẽ quay trở lại khi người cộng sự thể hiện sự tin tưởng. Đó là lòng vị tha. Axelrod đã khám phá ra rằng “trong tất cả quy luật tử tế, người ghi điểm thấp nhất chính là người ít vị tha nhất”.

Vị giáo sư quyết định tiến hành lại cuộc thử nghiệm. Ông muốn biết nếu có nhiều người chơi hơn và chiến thuật đa dạng hơn thì có thể thay đổi kết quả hay không. Axelrod mời những người chơi lần trước tham gia lần nữa. Ông cũng cho đăng quảng cáo trên các tờ tạp chí máy tính. Số lượng phản hồi vượt hơn ông dự đoán. Có 62 người chơi đến từ Mỹ, Canada, Anh, Na Uy, Thụy Sĩ và New Zealand. Họ là những giáo sư ngành khoa học máy tính, vật lý học, kinh tế học, tâm lý học, toán học, xã hội học, khoa học chính

trị và sinh học tiến hóa.

Có hàng triệu lượt đấu trong vòng thi thứ hai này. Kết quả, người chiến thắng một lần nữa, là người sử dụng quy luật đơn giản của Rapoport. “Chiến thuật ‘Ăn miếng, trả miếng’ đã phát huy hiệu quả tối ưu trong vòng thứ hai của cuộc thi, cũng giống như ở vòng một”, - Axelrod viết. Ông kết luận: “Rõ ràng, đó là chiến thuật rất thành công”.

Nhưng Hobbes đã sai. Cả Nash cũng sai nốt. Con người không hoàn toàn ích kỷ và tính toán; họ sẽ đáp lại theo cả hai hướng, tích cực lẫn tiêu cực. Họ đáp trả điều mà họ nhận được. Sự có qua có lại là một trong những bản tính mạnh nhất của con người.

Theo nhiều cách, cuộc thi của Axelrod đã xác nhận sự thông thái của một đoạn trong sử thi Edda của Na Uy vào thế kỷ 13: “Trao nụ cười, con người sẽ nhận được nụ cười; còn trao sự dối trá, con người sẽ nhận lấy sự dối trá”. Qua đó ta thấy những cảm xúc tích cực, chân thành là chất keo gắn kết một mối quan hệ hợp tác.

Yếu tố quan trọng nhất trong việc hình thành và gìn giữ nhiều mối quan hệ hợp tác bền chặt không nằm ở sự gian xảo, mà ở sự sẵn sàng mạo hiểm đặt niềm tin vào những người cộng sự tiềm năng và đáp trả sự tín nhiệm họ dành cho bạn. Cũng giống như chiến thuật “Ăn miếng, trả miếng”, trong mỗi quan hệ, bạn cần háo hức hợp tác; sớm đưa ra những lời đề nghị một cách thân thiện; cương quyết không làm người phản bội trước; và sẵn lòng tha thứ.

Động thái ban đầu của bạn, thân thiện hoặc thù địch, sẽ tác động đến sự cân bằng trong những lần tương tác sau. Khi bạn bày tỏ sự tín nhiệm, bạn sẽ tìm thấy sự tín nhiệm. Khi bạn ích kỷ, bạn sẽ tìm thấy sự ích kỷ. Nếu bạn ganh đua, người khác đành phải ganh đua. Nếu bạn tìm cách để cuộc chơi nghiêng lợi thế về phía

bạn thì những nỗ lực hợp tác của bạn quả thực sẽ trở nên “cô độc, đáng khinh, thô tục, tàn bạo và ngăn ngủi”.

Tóm lại, mức độ thành công trong việc hình thành các mối quan hệ hợp tác nằm ở sự tin tưởng, tín nhiệm của hai bên dành cho nhau.

Chương 5

CHẤP NHẬN

**

“Ngưỡng mộ chính là sự thừa nhận lịch thiệp những nét tương đồng của người khác với bản thân ta.”

– AMBROSE BIERCE

Có một thực tế về mối quan hệ hợp tác làm cho bạn khó chịu đến nỗi phản ứng đầu tiên là phủ nhận nó: đó là bạn kết thân nhanh chóng và dễ dàng với những người giống mình nhất. Thiên hướng ấy khiến bạn đặt niềm tin vào những người có vẻ ngoài na ná bạn, có cùng suy nghĩ với bạn, hay có nhiều điểm chung với bạn nhất, ví dụ như những người cùng quê, học cùng một trường, hâm mộ cùng một đội bóng, hoặc đồng quan điểm trong những vấn đề gây tranh cãi như sắc tộc, tuổi tác, tôn giáo hoặc giới tính...

Nhiều người thích nghĩ về bản thân như những cộng sự bình đẳng về quyền lợi, tuy nhiên, nghiên cứu cho thấy họ không được như thế, ít ra là lúc đầu. Vào những năm 20 và 30, các nhà nghiên cứu bắt đầu chứng minh điều mà thậm chí những người quan sát hờ hững cũng nhận ra được là bạn trẻ kết bạn với những bạn có cùng đặc điểm.

Con người là sinh vật sống theo bầy đàn, dần dần vạch ra ranh giới – đôi khi là những ranh giới mang tính định kiến – giữa bạn và thù. Đây là nguồn gốc của vấn đề, không chỉ vì nó giới hạn lĩnh vực hợp tác, mà còn giới hạn khả năng tạo ra mối ràng buộc mật thiết với những người bổ khuyết cho bạn trong mối quan hệ.

Nhiều cộng sự tiềm năng mà bạn cần lại là những người bạn khó chấp nhận bởi sự khác biệt tính cách. Bạn không cần một anh chị em sinh đôi, mà là một người lạ mà bạn quen, đối lập với bạn, gánh vác nhiệm vụ chung và có cùng quan điểm về cuộc chơi công bằng. Thế nhưng điều này không dễ vượt qua.

Những mối quan hệ hợp tác thành công nhất vượt qua được khoảng cách này. Bên cạnh việc tán đồng các câu phát biểu về sức mạnh bổ sung trong chương một, những cặp đôi thành công hầu hết đều đồng ý với những câu dưới đây trong bảng câu hỏi phỏng vấn của Gallup:

- Chúng tôi tập trung vào những điểm mạnh của nhau, không phải điểm yếu.
- Chúng tôi chấp nhận con người vốn có củanhu và không cố thay đổi lẫn nhau.
- Chúng tôi thông cảm cho nhau khi một trong hai mắc lỗi.

83% những người có mối quan hệ hợp tác tốt đẹp đồng ý với câu thứ hai, trong khi tỉ lệ ở các mối quan hệ yếu là 16%. Những cặp đôi hợp tác hiệu quả nhất thì đồng ý với tất cả ba câu.

Sự khác biệt giữa các cộng sự có thể dễ tạo ra mâu thuẫn. Một người chia sẻ nỗi thất vọng của ông ta khi bàn bạc với một giáo dân trẻ tuổi để cùng chuẩn bị phần âm nhạc cho buổi lễ sáng Chủ nhật. Ông ấy kể: “Cả hai đều cảm thấy người này đang công kích

người kia trong lúc chỉ ra những điểm cần thay đổi. Cũng do khoảng cách thế hệ cả thôi. Trong mắt cậu ta, tôi già nua và cổ hủ, còn tôi không thể nào chịu được những ý tưởng cách tân kỳ quái của cậu ta. Hễ tôi nói ra bất cứ điều gì cũng đều bị phản đối với thái độ gây hấn hoặc bỡn cợt. Kể từ lúc ấy, tôi không còn hợp tác với người này, và cả sau này cũng không”.

Cho dù khoảng cách xã hội giữa bạn và cộng sự nhỏ đến đâu thì sự kết hợp giữa cách làm việc của người ấy và của bạn cũng sẽ gặp khó khăn. Bạn có xu hướng tin rằng bạn chẳng có vấn đề gì, còn người kia thì có.

Các nhà tâm lý học gọi đó là chủ nghĩa duy kỷ. Chúng ta có khuynh hướng phớt lờ những thông tin nghịch ý, song lại khắc ghi những gì ủng hộ quan điểm của mình. Chúng ta sẵn sàng tin những thông tin tích cực về người chúng ta yêu mến và thông tin tiêu cực về kẻ chúng ta không ưa.

Chủ nghĩa duy kỷ sẽ giết chết mối quan hệ hợp tác. Nếu bạn mù quáng trước những thất bại của bản thân và tiêu tốn quá nhiều sức lực để tìm kiếm lỗi lầm của người cộng sự thì các bạn sẽ khó mà hợp tác cùng nhau. Mối quan hệ hợp tác đòi hỏi hai bên phải thích ứng những nhược điểm của nhau.

Warren Murphy, tác giả của hàng chục cuốn truyện trinh thám và là nhà biên kịch bộ phim Lethal Weapon 2 (Vũ Khí Tối Thượng 2), có lời khuyên cho các tác giả đang nghĩ về việc lập nhóm bằng ba từ: “Đừng. Đừng. Đừng”.

“Bạn nghĩ đó là chuyện cởn cởn ư? Vậy hãy đợi đến khi bạn thấy một ai đó đi lòng vòng, giận run người vì bị xóa đi một dấu phẩy”, - ông cảnh báo. - “Một trong những vấn đề thật sự trong việc hợp tác này là tất cả thời gian bạn lãng phí để cố gắng tránh làm tổn thương người cộng sự, nhưng rốt cuộc bạn sẽ chẳng được lợi gì

bởi cộng sự của bạn cho rằng bạn là kẻ chỉ biết nghĩ đến mình”.

Nếu bạn không thể chấp nhận tính cách của cộng sự thì người giáo dân và Murphy đã đúng. Chương trình Giảng sinh sẽ là một cuộc tra tấn và việc lập nhóm đồng tác giả một cuốn sách là chuyện chán phèo. Bạn có thể dễ dàng bào chữa việc bạn “bối lông tìm vết” ở người cộng sự là vì điểm mạnh của người ấy có thể hóa thành điểm yếu. Một cộng sự giàu ý tưởng sẽ yếu về thực tiễn; nắm quyền chỉ huy thì bị coi là kẻ chuyên quyền; và dè dặt trước các mối nguy hiểm có thể bị gán là “nhát như thỏ”.

Lúc thất bại thì bất kỳ ưu điểm nào cũng sẽ bị xem là nhược điểm và ai làm không tốt cũng bị chỉ trích cả. Nếu bạn cứ khăng khăng giữ quan điểm tiêu cực về tính cách của người cộng sự, bạn sẽ phá hủy mối quan hệ hợp tác ấy.ộ

Mong ước lớn nhất trong đời Vivien Thomas là trở thành bác sĩ. Nhưng vào năm 1930, niềm khát khao học đại học của chàng trai da đen 19 tuổi đã tan thành mây khói khi ngân hàng nơi anh gửi toàn bộ số tiền dành dụm được trong bảy năm làm nghề mộc đã phá sản.

Lúc ấy, anh chỉ mới làm việc được vài tháng cho Alfred Blalock, một bác sĩ da trắng 31 tuổi làm việc tại Bệnh viện Đại học Vanderbilt. Blalock điều hành phòng thí nghiệm nghiên cứu cứu tại Vanderbilt và ông thuê Thomas làm trợ tá.

Blalock là người làm việc với cường độ cao và không bao giờ chùn bước. Ngay khi còn bé, ông nhất định không đi ngủ khi chưa làm xong bài tập về nhà. Trước đó, một người bạn cảnh báo Thomas về Blalock và bảo anh sẽ khó làm việc cùng ông ấy. Do cần việc nên Thomas cứ xin vào làm. Qua lần gặp đầu tiên, anh nhận thấy Blalock dễ gần, trầm tĩnh và nghiêm túc. “Tôi muốn một người làm việc trong phòng thí nghiệm, người mà tôi có thể hướng dẫn

làm mọi việc tôi có thể làm và cả những việc tôi không thể”, - vị bác sĩ nói với người mới được tuyển.

Thomas học việc rất nhanh. Anh tiến hành các thí nghiệm trên cơ thể những chú chó đã được gây mê, cẩn thận ghi chú những phản ứng sinh lý gây tổn thương hệ thần kinh, với hy vọng những khám phá đó có thể cứu được mạng sống con người. Vào thời điểm ấy, số bệnh nhân chết vì bị sốc khi phẫu thuật nhiều hơn bất kỳ nguyên nhân nào khác.

Trong vài tháng đầu, mọi việc tiến triển tốt đẹp. Thomas viết: “Chúng tôi làm việc với nhau khá ăn ý, nhưng đến một sáng nọ, một việc đã xảy ra. Tôi không nhớ chính xác đó là việc gì, chỉ biết mình đã mắc lỗi nào đó. Bác sĩ Blalock hét lên giận dữ. Những lời lẽ xúc phạm mà ông dùng chắc phải khiến cho chuyên gia tục ngữ ngưỡng mộ”. Rồi Blalock lấy lon coca trong tủ lạnh và lao ra ngoài, bỏ Thomas đứng sững sờ trong phòng thí nghiệm. Anh thay bộ đồ phòng thí nghiệm rồi vào văn phòng của Blalock. Vị bác sĩ tỏ vẻ ngạc nhiên như chưa có gì xảy ra.

Sau khi Thomas nói lên cảm xúc và suy nghĩ của mình về sự việc, Blalock xin lỗi. Ông bảo ông đã mất bình tĩnh và chuyện đó sẽ không bao giờ lặp lại. Ông đề nghị Thomas quay trở lại làm việc và anh đồng ý. Nhưng nếu Blalock nổi đóa một lần nữa, Thomas sẽ kiên quyết nghỉ việc.

“Bác sĩ Blalock đã giữ lời suốt 34 năm sau, dù tôi phạm nhiều lỗi lầm. Chúng tôi thì thoảng có những bất đồng, thậm chí tranh luận nảy lửa nhưng chúng tôi không ngần ngại cho người kia biết điều mình đang nghĩ, theo cách thẳng thắn giữa đàn ông với đàn ông, dù nó liên quan đến cuộc nghiên cứu, hay đến việc điều hành phòng thí nghiệm. Ngẫm lại, tôi nghĩ xung đột nhỏ này đã hình thành nên giai đoạn mà tôi gọi nó là sự tôn trọng lẫn nhau qua năm tháng”, - Thomas viết.

Do sự chênh lệch về trình độ học vấn, chức vị và sự khác biệt màu da trong thời kỳ xã hội còn nạn phân biệt chủng tộc, nên họ đã không nhận được sự đánh giá ngang nhau. Trong mối quan hệ hợp tác của hai người, rõ ràng Blalock là người chịu trách nhiệm chính còn Thomas là người hỗ trợ. Tuy nhiên, bên trong phòng thí nghiệm, họ đối xử với nhau như những người cộng sự.

Tuy có nhiều khác biệt nhưng giữa Blalock và Thomas vẫn có nét tương đồng quan trọng. Cả hai bù đắp cho nhau những mong đợi không được như ý của bản thân mỗi người. Cả hai đều chăm chỉ cống hiến cho ngành y. Cả hai đều có kỹ năng cao, mặc dù khác nhau nhưng bổ sung cho nhau. Khi vị bác sĩ bận rộn công việc bên ngoài phòng thí nghiệm, Thomas đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn. Chẳng mấy chốc, chàng kỹ thuật viên không chỉ giúp chuẩn bị động vật cho cuộc phẫu thuật mà còn thực hiện toàn bộ quá trình.

Vào năm 1940, Blalock được đề nghị làm bác sĩ chính kiêm trưởng khoa phẫu thuật tại bệnh viện John Hopkins. “Nếu tôi đồng ý, và chắc chắn tôi sẽ nhận, thì tôi muốn cậu đi cùng tôi”, - vị bác sĩ bảo Thomas. Và cả hai chuyển đến Baltimore cùng với gia đình của họ.

Khi Thomas chứng tỏ được năng lực bản thân, Blalock đã tìm cách vận động để tăng lương cho Thomas, hỏi và đánh giá cao ý kiến của anh, cùng viết các bài luận với anh, và chỉ đồng ý về làm việc nếu như kỹ thuật viên của ông cũng được nhận vào làm.

Trong các cuộc phẫu thuật động vật, đôi khi họ hoán đổi vai trò cho nhau: Thomas cầm dao mổ, còn Blalock hỗ trợ. “Hai người kết hợp thật ăn ý với nhau”, - một bác sĩ phẫu thuật tại Hopkins cho biết.

Khi tiến sĩ Helen Taussig tiếp cận Blalock để trao đổi về đề tài

ngiên cứu của cô liên quan đến hội chứng khuyết tật tim bẩm sinh ở trẻ em, Blalock đề nghị Thomas tham gia cùng ông và Taussig để thảo luận những khả năng có thể xảy ra. Thomas nghiên cứu những quả tim được bảo quản của những em bé đã chết vì chứng bệnh này, và tiến hành thử nghiệm các giải pháp phẫu thuật khả thi trên cơ thể chó. Sau đó, Thomas hướng dẫn cho Blalock phương thức mới mà anh đã tìm ra.

Tháng 11 năm 1944, một nhóm bác sĩ phẫu thuật được huy động để thực hiện ca phẫu thuật đầu tiên ở một bé gái tên Eileen Saxon đang trong tình trạng nguy cấp vì chứng bệnh trên. Blalock mời Thomas đứng cạnh tư vấn cho ông trong suốt cuộc phẫu thuật. Cả hai cộng tác cùng nhau suốt ca mổ kéo dài một tiếng rưỡi. Cuộc phẫu thuật thành công tốt đẹp.

Blalock và Thomas tiếp tục công việc, cải tiến công cụ và phương thức tiến hành các ca phẫu thuật. Blalock gọi Thomas là “anh chàng kỹ thuật viên tuyệt vời của tôi”. Qua quá trình làm việc với bác sĩ Blalock, Thomas trở thành người hướng dẫn các sinh viên y khoa tại John Hopkins. Anh được học viện trao tặng bằng tiến sĩ danh dự.

Khi đến lúc phải quyết định nên treo bức chân dung Thomas ở đâu, nhà trường tuyên bố: “Chúng tôi sẽ treo bức chân dung của anh cạnh giáo sư Blalock. Chúng tôi nghĩ các anh đã gắn kết với nhau và hãy cứ tiếp tục như thế nhé”.⁶⁶

Mối quan hệ hợp tác nào cũng là sự kết hợp của hai người không hoàn hảo. Trong sự hợp tác đó, bạn không cần phải chấp nhận mọi cách cư xử mà nên điều chỉnh tính cách hoặc thói quen nào đó của người cộng sự nếu nó vượt quá ranh giới cho phép, giống như việc Vivien Thomas không chấp nhận để Alfred Blalock la mắng. Người cộng sự không nên có cảm giác mình đang chịu đựng hay bị lạm dụng, không nên lười biếng, không thành thật,

ích kỷ, cũng không nên tranh hết công trạng trong thành tích chung.

Đừng để danh sách “những điểm không thể chấp nhận” về người cộng sự của bạn quá dài, tuy nhiên việc đặt ra quá nhiều tiêu chuẩn có thể khiến bạn khó tìm thấy những người cộng sự tiềm năng. Thay vào đó, có lúc bạn cần nỗ lực thích ứng khi hợp tác cùng nhau, như Thomas học cách sống với tính nóng nảy và hay than phiền của Blalock vậy.

Sự chấp nhận chủ động đi đôi với cấp độ hạnh phúc và khả năng kiểm soát cao. Trong một mối quan hệ hợp tác, cần nhớ là nên tập trung vào điểm mạnh của cộng sự, thay vì điểm yếu, chấp nhận con người thật của họ và thông cảm khi họ phạm lỗi lầm. Trong mối quan hệ cộng tác thành công nhất, người cộng sự sẽ từng bước đánh giá cao điều mà trước đây khiến họ bực mình.

Murphy, nhà văn viết truyện trinh thám từng phản đối việc viết sách với người khác, đã phớt lờ lời khuyên của chính ông để hình thành mối quan hệ hợp tác bền chặt.

Ông và đồng tác giả Richard Ben Sapir đã học được cách làm việc với nhau. Một người viết lại phần của người kia mà không cần hỏi ý kiến. Trong cuộc sống thường nhật, họ tranh cãi âm ỉ, nhưng trong công việc, họ trao đổi bản thảo và thay phiên nhau làm việc một cách ăn ý. “Chúng tôi đã viết và bán nhiều cuốn sách cùng nhau. Quả thật, nhiều lúc cũng gặp khó khăn, song tôi không có điều gì than phiền trong mối quan hệ hợp tác giữa tôi và Richard Ben Sapir”.

Cuối cùng thì Murphy, với những trải nghiệm của chính mình, đã buộc phải thừa nhận rằng mối quan hệ hợp tác có thể tạo ra thành công. Thậm chí ông còn gọi Sapir là “người cộng sự tuyệt vời nhất mà người ta có thể tìm được”.

Chương 6

THA THỨ

**

“Nung nấu chuyện trả thù sẽ làm vết thương còn mãi; ngược lại, sự tha thứ sẽ chữa lành mọi vết thương.”

–JOHN MILTON

Edward R. Murrow và William L. Shirer, hai phóng viên đài phát thanh CBS, là đôi cộng sự ăn ý. Họ làm nhiều chương trình phát thanh gây chấn động về châu Âu trước chiến tranh, nổi tiếng nhất là chương trình “Tổng hợp tin tức châu Âu” ngay sau khi Áo bị Đức quốc xã thôn tính.

Quá trình làm việc cùng nhau dưới nhiều áp lực đã xây dựng sự tin tưởng mãnh liệt giữa hai phóng viên. “Chúng tôi đã tạo nên mối liên kết thật sự, và bạn chỉ có thể có được một vài lần như thế trong đời”, - Shirer cho biết sau chương trình phát thanh cuối cùng từ châu Âu.

Vào năm 1947, Shirer là bình luận viên của đài CBS, nhưng khi nhà quảng cáo tài trợ cho chương trình tỏ ra không hài lòng về anh, anh bị chuyển xuống làm chương trình vào giờ phát sóng không được tài trợ. Shirer tuyên bố từ chức. Với tuyên bố công khai như vậy, Shirer đã đặt Murrow, khi ấy đang nằm trong ban

giám đốc điều hành CBS, vào tình thế khó xử trước những đồng nghiệp đứng về phía Shirer.

Hai nhà báo gặp nhau bàn chuyện trong một quán rượu ở khách sạn New York. “Họ là hai cộng sự già từng bên nhau trong những đường hào chiến đấu để có ngày hôm nay”, - Joseph E. Persico, người viết tiểu sử Murrow, viết. Họ nghĩ ra cách sắp xếp cho Shirer ở lại CBS. Hai người trình bày với Tổng Giám đốc CBS là William S. Paley mong được chấp thuận. Tuy nhiên, Paley không quan tâm. “Tôi chỉ biết rằng anh không còn hữu dụng nữa. Anh bị sa thải”.

Shirer nhìn sang Murrow tìm kiếm sự ủng hộ. Thế nhưng, thay vì đứng về phía người cộng sự lâu năm của mình, Murrow lại nói: “Nếu anh không muốn thì thôi vậy Bill. Anh là sếp”. Shirer cảm thấy như bị phản bội.

Việc rời khỏi CBS rốt cuộc lại có lợi cho Shirer. Anh chuyển sang viết lách và tác phẩm hay nhất của anh đã ra đời, cuốn “The Rise and Fall of the Third Reich” (Thời Kỳ Huy Hoàng Và Sụp Đổ Của Đế Tam Quốc xã). “Nếu Shirer tiếp tục làm trong lĩnh vực phát thanh, thay vì nghiên cứu và viết lách, thì sẽ không bao giờ có quyển sách đó”, - tờ The New York Times bình luận.

Shirer thôi làm phát thanh. Nhưng đó không phải là vấn đề. Murrow đã dập tắt sự tin tưởng ở Shirer, nhưng lại nhen nhóm lên sự căm phẫn trong anh. Trong cuốn tiểu thuyết năm 1954 “Stranger Come Home” (Người Lạ Trở Về Nhà) của Shirer mô tả một nhân vật với tính cách nhu nhược và đạo đức giả, như là bức chân dung biếm họa của Murrow.

Gần hai mươi năm sau sự việc, Murrow lúc đó đang ở giai đoạn cuối của căn bệnh ung thư, đã đòi được gặp Shirer. Hai người cộng sự cũ lái xe lòng vòng trong một ngày hè oi ả gần trang trại

của Murrow ở thành phố New York. Murrow có vẻ mệt mỏi và ho. “Có đôi lần anh ấy muốn nhắc về quá khứ, nhưng tôi đã lảng sang chuyện khác”, - Shirer nhớ lại. - “Tôi không muốn nói lại nữa. Chuyện đó đã xảy ra, đã tàn phá con người tôi, nhưng tôi vẫn sống được. Chỉ thế thôi”.

Họ trở lại nhà của Murrow và tạm biệt nhau. Murrow mất vào mùa Xuân năm sau.

“Shirer đã gạt bỏ ký ức đó ra khỏi trái tim mình, và khi ấy, anh đã tha thứ”, - Persico viết.ộ

Khi một mối quan hệ hợp tác đang tốt đẹp thì những người cộng sự sẽ hành động vì nhau. Người này thay đổi mục tiêu để thích ứng với người kia. Họ công bằng với nhau. Họ tập trung vào ưu điểm và bỏ qua nhược điểm của nhau.

Đỉnh điểm của sự hợp tác là khi cả hai đều hy sinh lợi ích cá nhân vì hạnh phúc của người kia.

Tuy nhiên, khi sự việc chuyển hướng tiêu cực, một loạt cảm xúc và phản ứng song song sẽ bùng phát. Mỗi người sẽ theo đuổi một mục đích riêng. Điểm mạnh của người cộng sự dường như không còn ấn tượng nữa. Đến lúc mối quan hệ trở nên tồi tệ, các cộng sự không chỉ từ chối hy sinh vì lợi ích của nhau, mà còn “không muốn nhìn mặt nhau” và khiến người kia bị tổn thương.

“Sẽ có ngày họ phải trả giá”, - Terry Garnett tự nhủ khi Giám đốc Điều hành Oracle Larry Ellison sa thải ông. Cuối cùng, Garnett đã trở thành chủ tịch của Ingres, đối thủ cạnh tranh của Oracle. Garnett chia sẻ trên Bussiness Week: “Tôi nuôi mối hận thù. Phải chăng đó là động lực của tôi? Đúng là như vậy đấy”.

Trong một mối quan hệ hợp tác tốt đẹp, các cộng sự thường bảo:

“Hai cái đầu thì tốt hơn một”. Còn trong trường hợp ngược lại thì là: “Một mình tôi làm còn tốt hơn” hay “Tôi ước mình chưa bao giờ gặp anh ta”.

Có hai câu phát biểu trong cuộc nghiên cứu của Gallup giúp phân biệt mối quan hệ tốt và xấu trong việc giữ cho sự cộng tác khỏi chuyển biến tiêu cực là:

- Đã có những lúc hoặc tôi hoặc người cộng sự khiến cho người kia mất lòng tin.
- Khi ấy, chúng tôi có thể tha thứ cho nhau.

Khi có bất hòa xảy ra, những cặp có mối quan hệ hợp tác tốt đẹp sẽ vượt qua tốt hơn. 85% số người có mối quan hệ hợp tác tốt chấp nhận tha thứ, nhưng chỉ 14% số người có quan hệ hợp tác lỏng lẻo chấp nhận giảng hòa.

Niềm tin giữa hai cộng sự giống như sợi dây cột chặt hai người leo núi trên mép núi tuyết. Nếu sợi dây đứt, những cảm xúc tiêu cực sẽ bùng phát. Đó là cảm giác của Shirer khi Murrow quay lưng với mình.

Và, một trong những quyết định hợp tác khó khăn nhất mà một người phải đối mặt là việc nối lại mối quan hệ khi bị người kia phản bội lòng tin. Sẽ không có câu trả lời nào được xem là hoàn hảo trong mọi trường hợp.

Nếu bạn là người bội tín trước, hãy xin lỗi và thể hiện rõ ràng thành ý, đưa ra đề nghị giảng hòa và chứng tỏ thiện chí bằng cách tỏ ra đáng tin cậy. Còn ngược lại, bạn cần kiểm soát bản thân, nhận thức thấu đáo, và không buộc tội người cộng sự khi chưa đoan chắc sự việc.

Trong nhiều trường hợp, dù người ta có tha thứ cho một hành

động xấu hay không, họ cũng sẽ nói về tính cách của người bị lợi dụng lòng tin nhiều hơn là tính nghiêm trọng của hành động sai trái đó.

Theo triết gia Aristotle, những cảm giác giận dữ cần phải được trút bỏ hoặc giải tỏa, tránh bị dồn nén, bởi điều đó có thể khiến cảm giác tiêu cực bùng nổ dữ dội hơn. Nhà phân tâm học Sigmund Freud lập luận rằng nếu con người không phản ứng mạnh mẽ trước sự tấn công về mặt cảm xúc, những cảm giác chưa được giải tỏa sẽ vẫn còn mãi. Ông viết: “Nếu phản ứng bị kìm nén thì ảnh hưởng còn lưu lại đó sẽ ăn sâu vào ký ức và sẽ gây ra thảm họa một khi người ta có ý muốn trả thù”.

Lời khuyên của Freud đã được lặp lại sau đó hàng thập kỷ. Một cuốn sách xuất bản năm 1993 nói về cách kiểm soát cơn giận dữ đã viết: “Hãy đâm thật mạnh vào cái gối hay bao cát. Hãy trút tất cả sự phẫn nộ vào đó. Và như vậy, bạn sẽ tránh làm tổn hại đến bản thân khi giữ trong lòng sự bức tức tai hại”.

Chỉ có một vấn đề với giải pháp trên là nó... không hiệu quả. Theo giả thuyết của Freud, nếu một người nào đó bị đồng nghiệp lăng mạ, anh ta sẽ chuyển cơn giận sang việc đóng đinh suốt 10 phút, và sau đó sẽ giải tỏa được cảm giác tiêu cực trong lòng. Vào năm 1959, một nhà nghiên cứu ở Đại học Iowa đã thử nghiệm ý tưởng này khi cho phép một nửa đối tượng nghiên cứu đập búa để trút cơn giận sau khi bị lăng mạ. Kết quả là những người đóng đinh càng tăng nỗi hận thù với người đã xúc phạm họ.

Điều đó cho thấy việc giải tỏa cơn giận theo cách đó chẳng khác nào trút thêm dầu vào lửa, và sẽ càng làm cho ngọn lửa cháy bùng lên. Nghĩ đến cảm giác hận thù, hận thù sẽ ngày càng chồng chất.

Một số nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng một người càng nuôi

dưỡng sự giận dữ hay gợi lại những sự kiện tồi tệ thì vấn đề càng khó giải quyết, và vì thế mối quan hệ hợp tác sẽ càng khó kéo dài và dễ rạn nứt.

Vậy bạn nên làm gì để hàn gắn mối quan hệ hợp tác của mình? Giải pháp mang tính xây dựng đòi hỏi sự dung hòa giữa việc tách biệt và đắm chìm vào những xúc cảm do sự việc gây ra – đủ gần để chấp nhận hoàn cảnh và đủ xa để tránh hồi tưởng đến nó. Lúc ấy, bạn có thể đánh giá nguyên nhân cảm giác khó chịu mà không khuấy động cảm xúc ban đầu.

Một trong những cách tốt nhất để giải quyết vấn đề trong quá khứ là tìm kiếm điều tích cực bên trong nó. Shirer đã cảm thấy thanh thản hơn khi thôi day dứt về hành động quay lưng của Murrow, mà nghĩ nhiều đến việc rời khỏi CBS đã mang đến cho anh cơ hội viết nên một cuốn sách đỉnh cao.

Một nghiên cứu trên 304 sinh viên với yêu cầu họ nhớ lại “một việc xấu mà ai đó đã làm với bạn” đã khám phá ra rằng những sinh viên được hướng dẫn tư duy tích cực vượt qua sự việc dễ dàng hơn. Nhóm nghiên cứu bảo họ: “Hãy viết ra những điều tốt đẹp sau sự việc ấy. Mặt tích cực mà bạn nhận được là gì? Có thể bạn nhận thức được điểm mạnh của bản thân mà trước đó bạn không hề nhận ra, hoặc có thể bạn trở nên sáng suốt và mạnh mẽ hơn”.

Kết quả là những sinh viên tư duy tích cực dễ dàng tha thứ hơn. Họ ít nghĩ đến việc trả thù và né tránh người gây sự với họ so với những tình nguyện viên được hướng dẫn tập trung vào sự công kích.ộ

Gần đến cuối đời, John Adams và Thomas Jefferson mới giảng hòa.

Vào ngày đầu năm mới năm 1812, trước sự thúc giục của bạn bè, Adams lúc đó đã 76 tuổi, mới viết thư đề nghị tái lập mối quan hệ của hai người. Ông gửi kèm vài bản viết tay của con trai là John Quincy Adams, bởi ông biết chắc điều đó sẽ khiến Jefferson xúc động. “Chúc mừng năm mới. Chúc anh một năm mới thành công, mang lại nhiều điều tốt đẹp cho công chúng như hiện nay”. Một lá thư ngắn nhưng là dấu hiệu của sự tin tưởng, bấy nhiêu cũng đủ để bắc cây cầu nối liền khoảng cách giữa hai người.

Jefferson phúc đáp như sau: “Lá thư của anh gọi lại trong tôi nhiều ký ức thật thân tình. Nó khiến tôi nhớ lại cái thời mạo hiểm và gian khó, khi ấy chúng ta có chung lý tưởng, đấu tranh vì điều giá trị nhất cho con người, vì quyền tự do của con người”. Ông già 68 tuổi bang Virginia kết thư với lời cam đoan rằng không gì “có thể ngờ vực lòng quý trọng chân thành của tôi dành cho anh; chào anh với sự yêu mến và tôn trọng không hề thay đổi”.

Lần “trò chuyện” đầu tiên này đánh dấu cuộc trao đổi thư tín suốt 14 năm giữa hai cựu tổng thống Mỹ. Họ bàn luận những giả thuyết về nguồn gốc thổ dân da đỏ châu Mỹ và các quan điểm khác nhau về công bằng xã hội. Họ tranh cãi, nhận lỗi và khiêm tốn nhượng bộ nhau. Họ đã tái xây dựng niềm tin rằng hai bên có thể bất đồng ý kiến mà không ảnh hưởng gì đến mối quan hệ chung. “Anh và tôi, không ai được ra đi mà không nói với người kia”, - Adams viết vào tháng 7, năm 1813.

Và họ đã làm như thế, trao đổi 161 bức thư cho nhau sau lần giảng hòa. Đó là những bức thư về lịch sử bản thân và quá trình làm việc cùng nhau. Tuy nhiên, nhà sử học Joseph J. Ellis nhận định: “Cả hai hiểu rằng họ đang gửi cho nhau những bức thư dành cho hậu thế”.

Mặc dù thư từ của họ trao đổi về đời sống cá nhân, thăm hỏi lẫn

nhau nhưng họ cũng nói về những cuộc tranh luận, các bài xã luận ngắn, những suy nghĩ sâu sắc về tôn giáo và khoa học. Không phải những bức tượng cẩm thạch làm họ trở thành những nhà yêu nước, mà chính những lá thư đã chứng minh điều ấy.

Những bức thư của Adams và Jefferson là minh họa điển hình nhất cho một mối quan hệ tái hòa hợp. Cả hai thể hiện ước vọng chung đã gắn kết họ từ lúc đầu: nền độc lập và thịnh vượng của nước Mỹ.

Adams viết cho Jefferson: “Đừng ngại... nếu tôi viết bốn bức thư cho anh và chỉ nhận lại một. Một bức thư của anh có giá trị hơn bốn bức thư của tôi”. Sự trao đổi cho thấy mức độ đề cao khả năng, sự chấp nhận điều khác thường và mối bận tâm về hạnh phúc của hai người cộng sự dành cho nhau.

Những bức thư thậm chí thể hiện sự quan tâm về cách đánh giá của lịch sử dành cho người kia. Jefferson viết cho Adams vào tháng 6 năm

1813: “Nếu mục tiêu và ý kiến của anh bị hiểu sai lệch, nếu nguyên tắc của người khác quy tội cho anh một cách bất công, thì khi đó tôi tin rằng họ đã sai, rằng anh nên có một lời giải thích với họ, đó sẽ là một hành động công bằng cho chính anh”.

Những lá thư qua lại của họ đủ dài để có thể viết thành một quyển sách. Những bức thư hậu hòa giải giữa hai người, theo nhà sử học David McCullough, là “đặc biệt nhất trong lịch sử nước Mỹ. Họ là hai nhà lãnh đạo của thời đại, nhưng cũng là cây bút kiệt xuất, và họ đã cho thấy điều họ có thể làm”. Nếu họ không nhắc bút viết thư làm lạnh thì lịch sử nước Mỹ có lẽ sẽ nghèo nàn hơn bây giờ.

Mối quan hệ này nảy sinh từ sự cộng tác, nhưng đã bị rạn nứt do

thiếu sự tín nhiệm lẫn nhau, để rồi kết thúc với một hợp tác then chốt khác.

Vào ngày 2 tháng 7, năm 1826, Jefferson rơi vào trạng thái hôn mê. Ông tỉnh dậy một lát vào buổi tối hôm sau và hỏi: “Hôm nay là ngày 4 ư?”. Nghe bảo ngày đó sắp đến, ông gắng gượng được đến giữa ngày kế tiếp, đúng 50 năm kể từ ngày nước Mỹ tuyên bố độc lập.

Buổi sáng hôm ấy ở thành phố Quincy, Massachusetts, khi khẩu súng thần công khai hỏa ở đằng xa đánh dấu lễ kỷ niệm, Adams đang nằm hấp hối. Được biết hôm đó là ngày 4, ông đáp: “Một ngày tuyệt vời. Một ngày tốt lành”. Đến xế chiều, ông thì thào lời cuối: “Thomas Jefferson sống lâu hơn” mà không hề biết rằng Jefferson không còn nữa. Một lát sau, Adams qua đời.

Sáu năm trước cái chết cùng ngày, lúc họ đã giảng hòa và đang viết thư cho nhau, viên thư ký của Adams là Josiah Quincy, một sinh viên trường Đại học Harvard, đã hỏi ông rằng làm sao ông lại có thể duy trì mối quan hệ tốt đẹp với một người từng là đối thủ của mình. Adams vẫn thản nhiên. Sự khác biệt nằm ở quan điểm chính trị, chứ không phải tính cách.

Quincy trích nguyên văn lời Adams: “Ông ấy mong ước trở thành tổng thống của nước Mỹ, và tôi đã cản đường. Vì thế, ông ấy làm mọi thứ để hạ bệ tôi. Nhưng nếu vì vậy mà tôi tranh cãi với ông ấy thì có lẽ tôi sẽ gây hấn với tất cả mọi người mất. Và đó là bản chất của con người... Tôi tha thứ cho tất cả kẻ thù và cầu chúc họ tìm thấy hạnh phúc nơi thiên đàng. Ngài Jefferson và tôi giờ đã già rồi, cũng đã rút khỏi những hoạt động xã hội, thế nên chúng tôi đối đãi với nhau như hai người bạn già đầy thiện chí”.

Chương 7

TRAO ĐỔI THÔNG TIN

**

“Càng nhiều phương tiện giao tiếp, chúng ta càng ít liên lạc với nhau.”

–JOSEPH PRIESTLEY

Cơ trưởng Kim Sasse và cơ phó Jonathan Palmer đã nhiều lần bay cùng nhau và phối hợp khá tốt. Chuyến bay đêm số hiệu 5966 vào ngày 19 tháng 10 năm 2004 là một chuyến bay ngắn từ thành phố St. Louis đến hạt Adair, bang Missouri. Hầu hết 13 hành khách trên máy bay đều là giáo sư y khoa trên đường đi tham dự hội nghị. Không khí trong buồng lái khá thoải mái.

- Phải vui vẻ lên chứ. - Sasse nói.

- Đúng đấy, ông bạn. Phải vậy thôi. - Cơ phó tán đồng.

- Tay phi công nào cũng quá nghiêm túc khi làm việc. Tôi ghét như vậy. Tôi đã bay với họ và cứ im như thóc. Một tháng trời hành xác... - Sasse nói vào radio.

Khoảng 23 phút trước thời điểm hạ cánh dự kiến, hai viên phi công nghe bản báo cáo thời tiết tự động từ điểm hạ cánh rằng tầm nhìn đang hạn chế do sương mù dày đặc.

- Chúng ta sẽ không đáp được. - Sasse bảo.

- Tiếp tục đi. Cứ thử xem nào. - Palmer nói.

- Được, chúng ta sẽ thử. Tôi chẳng muốn bay vòng vèo ở đây mà chẳng được gì. - Sasse đáp.

Máy bay đang hạ cánh, nhưng theo thông báo, họ bị cấm đáp vào lúc đó.

- Chúng ta sắp lộn vào đồng phân. - Sasse lên tiếng khi máy bay rơi vào màn mây trong bóng đêm.

- Nhìn kìa, ôi, thật kỳ quái và ớn lạnh. Tôi ngạt thở khi trông thấy điều đó. - Palmer hực hặc ho.

- Tôi cũng đang chết ngộp đây. - Cơ trưởng đùa lại.

Trong khi bốn cột, họ đã lẫn lộn vai trò của nhau và mắc lỗi nghiêm trọng. Máy bay giảm độ cao quá nhanh, thấp hơn độ cao tối thiểu mà lẽ ra Palmer phải báo với cơ trưởng. Palmer đã không can thiệp vào việc hạ độ cao liên tục của Sasse.

- Tôi thấy mặt đất kia rồi. - Cơ trưởng nói.

- Tôi chẳng thấy gì cả. - Cơ phó nói.

Đoạn đối thoại cuối cùng giữa Sasse và Palmer là sự hoảng hốt khi nhận ra rằng họ sắp chạm mặt đất.

- Cây kìa! - Palmer lên tiếng.

- Không. Dừng lại đi! - Sasse thốt lên.

- Ôi Chúa ơi!

- Lạy Chúa!

Máy bay đâm sầm xuống, gãy làm đôi và bốc cháy tại cánh đồng đậu cách sân bay chưa đầy hai dặm. Cả hai phi công và 11 trong số 13 hành khách đều tử nạn.

Trong báo cáo tai nạn, Hội đồng An toàn Giao thông Quốc gia kết luận ngoài những yếu tố khác thì lỗi thuộc về hai phi công. Họ không trao đổi về chuyến bay và phớt lờ cảnh báo quan trọng.

Việc không hiểu ý nhau giữa hai phi công đã trả giá bằng mạng sống của 13 con người.ộ

Trao đổi thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành mối quan hệ hợp tác bền chặt. Dĩ nhiên, hai người làm việc cùng nhau phải nỗ lực để tránh việc hiểu lầm. Hai cái đầu không thể tốt hơn một, nếu không có sự trao đổi và chia sẻ thông tin với nhau.

Theo nghiên cứu của Gallup, ba câu phát biểu về giao tiếp sau thể hiện tầm quan trọng của việc thông báo hành động cho nhau trong mối quan hệ cộng tác của hai người cộng sự:

- Chúng tôi ít khi hiểu lầm nhau.
- Chúng tôi là những người biết lắng nghe cộng sự.
- Chúng tôi đánh giá cao điều người kia làm.

Trên thang điểm từ 1 đến 5, những cộng sự xuất sắc chấm họ ở mức điểm 5.0; mức 2.0 cho thấy sự hợp tác yếu kém. Những người hợp tác thành công nhất dành đủ thời gian trao đổi để hiểu suy nghĩ của nhau và theo đó khích lệ lẫn nhau.

Não bộ của chúng ta thu được những tín hiệu nhỏ nhoi nhất như

nụ cười, cái nháy mắt, gật đầu, hay bắt tay để đánh giá độ tin cậy của người cộng sự trước khi bắt đầu hợp tác. Những người có mối quan hệ cộng tác tốt đẹp thường nhạy bén nhận ra cảm xúc của người khác để biết được đâu là người họ có thể tin tưởng, song điều đó chỉ xảy ra khi họ có cơ hội giao tiếp với người đó.

Một cuộc thử nghiệm về giao tiếp chia đối tượng tham gia làm bốn nhóm như sau: nhóm đầu tiên không thể giao tiếp với nhau, nhóm thứ hai gửi tin nhắn, nhóm thứ ba nghe đọc tin nhắn qua một giọng nói phát ra từ máy tính và nhóm thứ tư trao đổi với nhau qua điện thoại. Hầu hết những người ở nhóm cuối đều hợp tác tốt đẹp cho đến gần cuối cuộc thử nghiệm.

Từ thực tế, việc liên lạc với cộng sự cho phép cả hai nhận thức được bước tiếp theo của người kia và có thể cùng nhận xét thẳng thắn về nhau.

Trong khi đó, im lặng tạo ra hiệu ứng ngược. Sự im lặng sẽ khiến cộng sự của bạn ngỡ rằng bạn không cam kết hợp tác, không tin tưởng họ, hoặc bạn có thể một mình hoàn thành mục tiêu và nhận hết phần thưởng về mình. Thật dễ dàng nghĩ xấu về một người khi họ không giải thích động cơ; dễ dàng cảm nhận được trong sự im lặng đó là mối đe dọa về một bất ngờ không mấy dễ chịu.

Khi cựu tổng thống Mỹ Theodore Roosevelt tham gia cuộc thám hiểm xuôi theo dòng River of Doubt^(*) vào năm 1913, một sáng nọ, nhóm của ông được ba người da đỏ Nhambiquara ghé thăm. “Họ bỏ vũ khí lại trước khi xuất hiện và la hét âm ỉ dù vẫn còn khuất dạng trong rừng, và chỉ sau khi nghe đáp trả lời chào đón, họ mới tiến đến gần. Những người bạn hoang dã luôn báo trước sự xuất hiện; còn sự im lặng chỉ dành cho kẻ thù”, - Roosevelt viết.

** River of Doubt nằm ở lưu vực sông Amazon. Vào năm 1913- 1914, Theodore Roosevelt và Candido Rondon đã thực hiện cuộc thám hiểm khoa học đầu tiên suốt chiều dài 1.000 dặm trên con sông này, về sau nó được đặt lại tên là Roosevelt River.ộ*

Mối quan hệ hợp tác giữa Francis Crick và James D. Watson tại Đại học Cambridge được xây dựng dựa trên sự trao đổi thông tin. Không có gì khác ngoài điều đó và tài năng của họ.

Trong quá trình khám phá ra cấu trúc phân tử ADN, Watson và Crick không có mẫu gien thuận như người bạn của Crick là Maurice Wilkins tại King's College; không có thiết bị chụp tia X tân tiến của Rosalind Franklin^(*) - một nhà khoa học khác cũng tại trường này; cũng không có sự khởi đầu thuận lợi của nhà hóa sinh học người Mỹ Linus Pauling.

** Rosalind Franklin là nhà sinh lý học người Anh, gốc Do Thái.*

Tuy nhiên, cả hai có khả năng chuyên môn mà người khác thiếu và cùng ám ảnh về việc giải mã ADN. Điều quan trọng nhất đó là họ thường xuyên thảo luận cùng nhau nên hiểu rõ công sự của mình và nhờ đó đồng khám phá ra cấu trúc ADN.

Bà đã đạt được nhiều thành tựu khoa học đáng kể trong đó áp dụng kỹ thuật chụp tia X tân tiến để chụp được những bản kẽm ADN tuyệt đẹp - yếu tố quan trọng giúp Watson và Crick xây dựng cấu trúc ADN vào năm 1953.

Watson là một người phi thường. Ông học Đại học Chicago năm 15 tuổi, nhận bằng động vật học bốn năm sau đó, rồi nhanh chóng nhận bằng tiến sĩ khi bước sang tuổi 22. “Ông cao gầy, có vẻ rụt rè khi giao tiếp và dễ phá lên cười khi đang nói. Ông có thói quen nói thẳng những điều ông nghĩ”, - một người viết tiểu sử nhận xét. Còn Francis Crick là một nhà vật lý học người Anh,

nhưng lại hứng thú với ngành sinh học.

Watson và Crick gặp nhau vào tháng 10 năm 1951, khi Watson tham gia nghiên cứu tại phòng thí nghiệm Cavendish của Đại học Cambridge, nơi Crick đang làm việc. Họ kết hợp ăn ý ngay từ phút đầu gặp mặt. Trong vòng nửa giờ, họ đã thảo luận về khả năng tìm ra cấu trúc ADN. Watson viết: “Ngày ngày đầu tiên trong phòng nghiên cứu, tôi biết mình sẽ ở lại Cambridge trong một thời gian dài. Rời khỏi đó hẳn là một hành động ngốc nghếch vì tôi đã ngay lập tức nhận ra rằng thật vui khi trò chuyện cùng Francis Crick”.

Chỉ trong vài ngày, họ đã lên được kế hoạch. Đó là sử dụng các mô hình kim loại, tương tự như trò chơi lắp ráp của trẻ con, để giải quyết vấn đề. Sinh viên ngày nay thỉnh thoảng dựng mô hình xoắn kép ADN trong trường bằng tấm và kẹo cao su, nhưng vào năm 1951, cấu trúc gen vẫn là một cái gì đó vô cùng bí ẩn.

Để giải mã ẩn số này cần phải qua vô số phỏng đoán. Khả năng nảy sinh ý tưởng từ người cộng sự đã chứng minh được sức mạnh căn bản của sự hợp tác giữa Crick và Watson. Hầu như ngày nào cả hai cũng ăn trưa cùng nhau, sau đó trao đổi ý kiến trong lúc tản bộ quanh sân. Họ cùng uống cà phê vào buổi sáng và dùng trà vào buổi chiều.

Việc trao đổi thẳng thắn giữa họ thật hữu ích. Nếu một trong hai nghiêng về giả thuyết nào đó, người còn lại sẽ phản biện để bảo đảm cả hai có được kết luận chính xác. “Một điều tốt đẹp khác về mối quan hệ hợp tác của chúng tôi là chúng tôi không hề e ngại và thẳng thừng trao đổi với nhau, thậm chí tới mức thô lỗ”, - Crick nói. Sự kết hợp đó đã tạo ra một sự cộng hưởng kỳ diệu đạt đến trạng thái mà 1 cộng 1 không phải bằng 2, mà là hơn 10.

Trong lúc đó, cặp đôi khác là Rosalind Franklin và Maurice

Wilkins lẽ ra đã đánh bại được Watson và Crick trong việc khám phá ra cấu trúc AND nếu kết hợp cùng nhau ăn ý.

“Tôi chẳng muốn trao đổi với bất kỳ ai về khoa học hay lĩnh vực khác, cho dù với một người trong giới thượng lưu hay một bộ óc xuất chúng đi chăng nữa”, - Franklin viết thư cho một người bạn ở Paris. Có lúc, bà ra lệnh cho Wilkins ngừng việc nghiên cứu ADN. Franklin bảo Wilkins: “Hãy quay về với chiếc kính hiển vi của anh đi”. Lúc khác, khi Wilkins đưa ra nhận xét chuyên môn thì bà công kích: “Sao anh dám giải thích về dữ liệu của tôi với tôi chứ?”. Sự gay gắt giữa họ trở nên trầm trọng đến nỗi trưởng phòng nghiên cứu phải chia dụng cụ và mẫu thử ADN cho cả hai để họ làm việc độc lập.

Cuối cùng, Franklin tuyên bố rời khỏi King's College. Ngay trước lúc Franklin ra đi, Watson ghé đến thăm Wilkins. Thấy Wilkins đang bận, ông ra sảnh phòng nghiên cứu của Franklin. Cảnh cửa khép hờ, ông bước vào và thấy bà đang xem xét tấm phim X-quang. Khi ông trao đổi những giả thuyết về ADN với Franklin, bà tỏ ra giận dữ và cuộc thảo luận trở thành cuộc tranh cãi. Watson nhanh chóng rút lui.

Sau đó, ông cùng Wilkins đi dùng trà. Họ bắt đầu thảo luận về ADN. Wilkins cho biết những hình chụp của Franklin sẽ chuyển giao cho ông khi bà rời đi, và những hình chụp đó thể hiện mẫu cấu trúc ADN cụ thể. Watson hỏi mẫu đó trông như thế nào. Wilkins bước vào phòng kế bên lấy ra một trong những tấm phim rõ nhất. “Ngay phút giây nhìn thấy tấm phim, tôi há hốc mồm thở dốc”, - Watson viết.

Có thông tin mới, Crick và Watson quay lại với mô hình. Một chiều nọ, trong khi Watson chơi quần vợt thì Crick đã tái xây dựng mô hình với những chi tiết mới để đường xoắn kép có đúng số vòng. Ông đính kèm một mẫu ghi chú cho người cộng sự: “Nó

đây rồi – xoay vòng 36 độ”.

Đọc tin Crick để lại, Watson cắt các mảnh bìa cứng thể hiện các phân tử giữa vòng xoắn kép. Khi cố ghép những mảnh ghép lại với nhau, ông đột nhiên thấy một điều gì đó thật đặc biệt. Đó là khi hai trong số bốn loại phân tử kết nối với nhau, chúng có hình dạng giống như khi hai loại phân tử kết nối với nhau. ADN trông hơi giống bậc thang dạng xoắn ốc. Watson vừa khám phá ra các bậc thang trong chuỗi xoắn kép có chiều dài bằng nhau.

Nhờ hợp tác cùng nhau mà Crick và Watson đã tìm ra lời giải đáp cho câu đố hóc búa về cấu trúc của sự sống được truyền từ thế hệ này sang thế hệ sau.

Có nhiều ý kiến tranh cãi xoay quanh việc Wilkins cho Watson thấy tấm phim của Franklin.

Một số cho rằng thành tựu của bà bị nâng tay trên. Số khác khẳng định rằng bà phát triển dựa trên nghiên cứu của Wilkins và trao nó lại cho ông. Một số cho đó là sự vi phạm trắng trợn. Số khác nữa phản biện rằng tấm phim đã được tiết lộ trong các cuộc họp công khai. Tuy nhiên, có một chi tiết rất hiếm được bàn tán là bằng thái độ giận dữ, Franklin đã từ chối hợp tác, thảo luận với Watson, và vì vậy bà đã đánh mất sự tôn trọng và quyền lợi mà các nhà bình luận cho rằng lẽ ra bà đã được nhận.

Năm 1953, Watson và Crick gửi công trình nghiên cứu đột phá của họ cho tờ Nature của Anh. Để quyết định tên ai sẽ xuất hiện trước, họ tung đồng xu. Hai người mời Wilkins cùng đề tên trên bài viết, nhưng ông từ chối.

Năm 1962, cả ba cùng nhận giải Nobel Y học cho nghiên cứu ADN. Franklin không được đề cử vì bà qua đời vào năm 1958 (giải Nobel không trao cho người đã qua đời). Có những phỏng đoán

xuất hiện xoay quanh vấn đề liệu bà có được vinh danh không, nếu bà còn sống.

Vấn đề lớn hơn là về việc bà và Wilkins có thể đã đạt được thành tựu nếu chịu hợp tác cùng nhau.

Wilkins viết trong cuốn tự truyện của ông: “Thật đáng tiếc là Rosalind và tôi đã không dành nhiều thời gian thảo luận về cấu trúc của ADN. Nếu bà ấy và tôi chia sẻ vấn đề với nhau thì không gì có thể ngăn cản chúng tôi phát hiện ra chuỗi xoắn kép cả”.

Chương 8

SẴN SÀNG CHO ĐI

**

“Có một thứ mà tôi vẫn hằng tin là tuyệt diệu nhất trong tất cả các kỳ tích khi lập nhóm và cùng trải qua hiểm nguy với nhóm leo núi: đó là nỗ lực hết mình, cho đi mọi thứ mà bạn có. Một cảm giác thật sự dễ chịu.”

– SIR EDMUND HILLARY

Ernest Shackleton, Frank Wild và hai nhà thám hiểm Nam Cực đi theo họ đang sắp chết đói.

Wild bị ốm và rất yếu, không ăn được món thịt khô và mỡ trộn – loại thức ăn chính trong chuyến thám hiểm. Anh đành ngấu nghiến miếng bánh quy duy nhất còn lại của mình. Khi họ tiếp tục tìm trạm lương thực tiếp theo, Shackleton lấy phần bánh quy của anh bỏ vào túi Wild.

- Gì vậy, sếp? - Wild hỏi.

- Anh cần nó hơn tôi. – Đội trưởng đáp.

Wild xúc động đến nỗi anh nhấn mạnh từng từ khi kể lại chi tiết câu chuyện này trong bài báo: “Shackleton kín đáo ép tôi nhận phần bánh quy bữa sáng của anh, và có thể đã đưa cho tôi một phần nữa vào buổi tối nếu tôi chịu nhân nhượng anh ấy. Tôi cho

rằng không ai khác trên thế giới này có thể hiểu hết sự cao thượng và cảm thông qua hành động này, trừ tôi, và ơn Chúa, tôi sẽ không bao giờ quên được. Tiền bao nhiêu cũng không thể mua được chiếc bánh quy đó”.

Có lẽ nhờ phần bánh quy đó mà Wild có thể tiếp tục hành trình khi nhóm may mắn tìm thấy các trạm lương thực trên đường đi. Và anh sẽ không bao giờ đến Nam cực lần nữa.

Sự kiên quyết của anh không kéo dài được lâu. Wild viết: “Trên đường về, khi chúng tôi trú cùng lều, Shackleton hỏi tôi có đi với anh đến Nam Cực thêm lần nữa không. Trong nhật ký của tôi có một đoạn như thế này: ‘Chuyến đi này đã xóa khỏi đầu tôi bất kỳ ước muốn khám phá một địa cực nào nữa. Không gì có thể cám dỗ tôi đối mặt với dòng sông băng khủng khiếp và vùng đất rộng lớn kinh hoàng đó một lần nữa’. Tuy nhiên, sự kính trọng của tôi dành cho ‘Sếp’ lớn đến nỗi tôi đã không chút chần chừ mà đáp ngay rằng ‘Có!’. Rồi chúng tôi bàn bạc chi tiết luôn”.

Năm năm sau, Shackleton dẫn đầu chuyến hải hành lịch sử trên con tàu phá băng Endurance, đưa thủy thủ đoàn đến một hòn đảo hoang - chuyến đi làm cho Shackleton trở nên nổi tiếng.

Do sự tin tưởng được xây dựng trong chuyến thám hiểm đầu tiên, Wild là người thứ hai sau Shackleton chỉ huy Endurance. “Wild không bao giờ quên hành động tốt bụng kín đáo của Shackleton, và sự trung thành không thể lay chuyển của anh với Shackleton chính là một trong những thành tựu giá trị nhất của chuyến thám hiểm”, - tác giả Caroline Alexander viết.

Trong cuốn “Nguồn Gốc Các Loài” xuất bản vào năm 1859 của Charles Darwin có viết: “Khi hai bộ tộc người nguyên thủy sống cùng một vùng bước vào cuộc đua tranh, nếu bộ tộc nào có nhiều thành viên dũng cảm, biết cảm thông và đáng tin cậy, sẵn sàng

cảnh báo nguy hiểm, hỗ trợ và bảo vệ lẫn nhau, thì sẽ chinh phục được bộ tộc còn lại. Một bộ tộc có đủ những tố chất trên sẽ phát triển và giành thắng lợi trước những bộ tộc khác”.

Theo khảo sát của Gallup, ba câu phát biểu sau thể hiện sức mạnh của mối quan hệ hợp tác:

- Chúng tôi rất hài lòng khi thấy người kia cũng thành công như mình.
- Cộng sự của tôi sẽ mạo hiểm vì tôi, và tôi cũng sẽ làm như vậy vì cô ấy/anh ấy.
- Cộng sự của tôi giống như người anh em/chị em của tôi.

Những người cộng sự tuyệt vời hoàn toàn đồng ý với cả ba câu trên. Điều đó thể hiện tinh thần quảng đại trong mối quan hệ hợp tác của họ, và đó cũng là yếu tố dẫn đến thành công trong mối quan hệ hợp tác ấy.

Khi bạn xem phần thưởng của người cộng sự cũng như của bạn, bạn sẽ không còn bận tâm về tính công bằng. Khi đó, câu hỏi “Tôi được lợi gì trong đó?” sẽ trở thành “Cộng sự của tôi sẽ nhận được gì từ việc này?”; “Tôi được trả công xứng đáng chứ?” trở thành “Tôi có được trả quá nhiều so với người cộng sự của tôi không?”; “Cộng sự của tôi làm đủ chưa?” trở thành “Tôi làm đủ chưa?”.

Nếu một người mong muốn cộng sự nhận được phần ngang bằng với anh ta thì giải pháp tối ưu luôn là sự hợp tác.

Daniel Kahneman kể: “Tôi lớn lên trong một thế giới chỉ có con người và chuyện kể, mà hầu hết những chuyện ấy là kể về con người”. Ông thấy con người phức tạp và thú vị. “Một số người tốt hơn số khác, nhưng những người tốt nhất còn cách mức độ hoàn hảo rất xa, và chẳng có ai xấu hoàn toàn. Nhiều câu chuyện được

bàn tán bằng giọng điệu mỉa mai, nhưng cái gì cũng có hai mặt cả”, - ông lý giải.

Kahneman hãy còn là một cậu bé con khi quân đội Đức quốc xã tràn vào nước Pháp. Là người Do Thái, cậu phải đeo ngôi sao sáu cánh trên áo - biểu tượng của Do Thái giáo và trở về nhà trước 6 giờ chiều. Ngày nọ, mải chơi với người bạn Thiên Chúa giáo, cậu trễ giờ giới nghiêm nên lúc băng qua mấy dãy phố trở về nhà, cậu phải lộn ngược áo khoác ra ngoài để giấu đi biểu tượng đó.

“Khi đang đi trên con đường vắng, tôi thấy một người lính Đức đi ngược lại”, - ông kể. - “Ông ta mặc bộ quân phục đen của lính SS - bộ quân phục mà tôi được cảnh báo là đáng sợ nhất. Càng đến gần ông ta, tôi càng cố đi nhanh, và nhận ra ông ta đang nhìn tôi chằm chằm. Thế rồi ông ta vẫy tay chào và nhấc bổng tôi lên. Tôi sợ ông ta sẽ thấy ngôi sao bên trong áo khoác của mình mất. Nhưng ông ta xúc động nói chuyện với tôi bằng tiếng Đức. Khi thả tôi xuống, ông mở ví chỉ cho tôi xem bức ảnh của một cậu bé và cho tôi ít tiền. Tôi về nhà, tin vào câu nói của mẹ hơn bao giờ hết: Con người lúc nào cũng phức tạp và thú vị”.

Sau chiến tranh, Kahneman và gia đình di cư đến Palestine. Chàng trai trẻ vẫn hứng thú tìm hiểu cách tư duy của con người. Ông có cơ hội tìm hiểu sâu hơn khi học ngành tâm lý học thần kinh tại Đại học Hebrew ở Jerusalem và sau đó, khi được gọi vào Lực lượng Phòng vệ Israel (IDF), ông được phân vào mảng tâm lý học, nghiên cứu về sự khó khăn trong việc cố gắng dự đoán hành vi con người.

Trước đó, Kahneman từng nghe câu chuyện về một viên trung úy trong biệt đội nhảy dù. Trong lúc luyện tập dùng đạn thật, anh ra lệnh cho một người lính dưới quyền cài sẵn chất nổ dưới hàng rào dây thép gai nơi đơn vị sắp tấn công. Theo tính toán, vụ nổ sẽ mở ra một chỗ trống để đội quân có thể đột nhập. Người lính đặt

thuốc và châm ngòi, rồi kẹt lại đó. Nhận ra anh ta chỉ cách cái chết trong gang tấc, viên trung úy nhảy qua hòn đá chắn, xô mạnh anh ta ra ngoài ngay trước vụ nổ. Viên trung úy đã bị thương khi cứu nguy đồng đội.

Vào năm 1969, Kahneman lập nhóm với một đồng nghiệp trẻ ở Jerusalem để viết chung bài luận về một số thói quen bẩm sinh của con người. Hóa ra đồng sự của Kahneman chính là viên trung úy đã mạo hiểm tính mạng cứu sống đồng đội. Anh ta tên là Amos Tversky.

Kahneman nhận ra người cộng sự mới có nhiều năng lực mà ông còn thiếu. Phong cách của Tversky tự tin và dứt khoát, và nhờ thế, ý tưởng của Kahneman thể hiện trên bài viết mạnh mẽ hơn. Kahneman nhớ lại: “Cậu ấy luôn vận động để tiến về phía trước. Quá trình có thể chậm, nhưng chất lượng của bản thảo sau luôn được cải thiện so với bản trước. Tôi sẽ không làm được như vậy nếu chỉ viết một mình”.

“Trải nghiệm thật kỳ diệu. Khi có mặt cậu ấy, tôi trở nên vui vẻ và kết quả là chúng tôi có thể làm việc nhiều giờ liên tiếp cùng nhau với tâm trạng phấn chấn, thoải mái”, - Kahneman viết. Sau khi hoàn thành, hai người tung đồng xu để quyết định xem ai sẽ được đứng tên trước trong bài viết chung.

Trong quá trình làm việc với Tversky, Kahneman đã tìm thấy người cộng sự hoàn hảo để cùng hợp tác chặt chẽ trong suốt mười năm sau đó. Hai người nhận ra rằng họ tâm đầu ý hợp một cách đáng kinh ngạc.

“Niềm vui lớn nhất và cũng là yếu tố tạo thành công trong mối quan hệ hợp tác của chúng tôi là chúng tôi biết đào sâu ý tưởng còn non nớt của nhau”, - Kahneman viết. - “Chỉ mới trình bày một nửa thì tôi biết Amos đã hiểu được vấn đề, có lẽ còn chi tiết

hơn tôi, và thấy được ưu điểm của nó. Như hầu hết mọi người, tôi hơi e dè khi trình bày ý tưởng của mình trước người khác dù biết rằng những ý tưởng đó không hề ngốc nghếch. Tuy nhiên, trong sự hợp tác này, tôi không còn cẩn trọng như thế nữa. Sự tin tưởng lẫn nhau khiến chúng tôi bỏ đi thái độ phòng vệ, e dè. Amos và tôi chia sẻ điều kỳ diệu khi cùng sở hữu con ngỗng đẻ trứng vàng - đó là hai cái đầu thì tốt hơn một”.

Vì Kahneman là con người của ban mai còn Tversky là cú đêm, nên họ gặp nhau vào giờ ăn trưa và dành cả buổi chiều làm việc cùng nhau. Họ nói rất nhiều, không chỉ về đề tài nghiên cứu, mà về mọi thứ. Cả hai học lối suy nghĩ của nhau, đôi khi người này có thể tiếp lời để nói nốt ý của người kia. Không có một sự phân công lao động rõ ràng nào; họ đặt ra câu hỏi và thảo luận cùng nhau. Khi bất đồng quan điểm, họ thảo luận vấn đề cho tới khi giải quyết ổn thỏa.

Công trình nghiên cứu và báo cáo khoa học của Kahneman và Tversky trở thành đề tài quan trọng nhất trong lĩnh vực mà ngày nay gọi là kinh tế học hành vi. Kinh tế học hành vi tập trung vào cách phản ứng của con người trong cuộc sống thực, khác với phỏng đoán hành động của một người duy lý. Kinh tế học cổ điển cho rằng giữa con người ít có sự hợp tác trong khi kinh tế học hành vi thì ngược lại, kết hợp hai người lại với nhau và xem cách họ hợp tác. Một bên dựa vào lý thuyết, bên kia dựa vào thực tế.

Con người không nghĩ như máy tính, Tversky và Kahneman biện luận. Họ quyết định dựa vào kinh nghiệm chứ không phải lý thuyết chuẩn mực. Với sự hiểu biết sâu sắc cách con người thật ra những quyết định thật, Kahneman và Tversky đã trở thành hai ngôi sao trong ngành kinh tế học hành vi mặc dù thực tế, họ là hai nhà tâm lý học.

Vào năm 1978, Kahneman cùng vợ chuyển đến British Columbia,

Canada, trong khi Tversky cùng vợ định cư ở Stanford, California. “Khi đó, Amos và tôi đang gắn kết mật thiết với nhau. Trong vài năm, chúng tôi cố gắng duy trì sự hợp tác ấy bằng cách làm việc cùng nhau mỗi hai tuần và thực hiện các cuộc gọi đường dài mỗi ngày, một số cuộc gọi kéo dài hàng giờ đồng hồ”, - Kahneman nhớ lại. - “Nhưng cuối cùng con ngỗng đẻ trứng vàng cũng mệt mỏi và sự hợp tác của chúng tôi chững lại. Chúng tôi đã đấu tranh suốt hàng năm trời để làm sống lại điều kỳ diệu mà chúng tôi đã mất, nhưng vô vọng”.

Đầu năm 1996, Tversky được chẩn đoán mắc bệnh ung thư đã sang giai đoạn di căn và ông chỉ còn sống được vài tháng. Với thời gian ít ỏi như vậy, ông và người cộng sự lâu năm quyết định nhận dự án cuối cùng là biên tập một cuốn sách về việc ra quyết định, mô tả toàn bộ công việc trong ngành kể từ khi hai người bắt đầu mối quan hệ hợp tác.

Tháng 6, năm 1996, Tversky qua đời. “Lời giới thiệu đầu sách do tôi viết một mình có lẽ là trải nghiệm viết lách đau đớn nhất của tôi”, - người cộng sự còn sống nhớ lại.

Năm 2002, Daniel Kahneman nhận giải thưởng Nobel Kinh tế. Người ta cho rằng Amos Tversky chắc sẽ cùng nhận giải thưởng nếu ông còn sống. Không thể vinh danh cùng với cộng sự, Kahneman tưởng nhớ đến người bạn bằng cách chiếu một bức ảnh lớn của Tversky trên màn hình khi bắt đầu bài phát biểu nhận giải. “Công trình mà tôi được trao giải là do tôi cùng Amos Tversky hợp tác cùng nhau suốt một thời gian dài”, - Kahneman nói trước khán giả. - “Anh ấy đáng lẽ phải có mặt ở đây”.

Trong cuốn tự truyện về giải Nobel của mình, Kahneman dành sự ngưỡng mộ lớn nhất cho Tversky và kể lại cảm giác mất mát khi Amos ra đi. “Thế giới này đã mất đi một nhà trí thức. Mất đi một người hóm hỉnh. Cuộc sống trở nên đơn điệu hơn. Có một

khoảng trống lớn mang hình dáng Amos trong bức tranh ghép và nó sẽ không thể nào hoàn thiện được”.

Kahneman kết thúc câu chuyện cuộc đời với lời ca ngợi dành cho nhà nghiên cứu cộng sự của ông: “Tôi chưa bao giờ có những trải nghiệm tương tự với bất kỳ ai khác. Nếu bạn chưa từng trải qua cảm giác đó, bạn sẽ không biết sự hợp tác tuyệt vời là như thế nào”.

LỜI KẾT

**

Trở thành người cộng sự tuyệt vời là một việc khó khăn. Nếu bạn đang một mình phấn đấu để đạt mục tiêu thì mọi nỗ lực của bạn đều do bạn quyết định. Bạn muốn thay đổi mục tiêu? Cứ làm. Bạn muốn tiến nhanh hơn hay chậm hơn? Không ai phản đối cả. Có điều bất ổn, không như dự định của bạn ư? Bạn không có ai để đổ lỗi, ngoại trừ chính bạn.

Còn cộng tác với một người nữa để tạo ra sự cân bằng ắt sẽ nảy sinh nhiều vấn đề. Hai bạn phải luôn ở trên cùng một con thuyền vì sứ mệnh chung. Cả hai đều đánh giá quá cao đóng góp của bản thân, dễ dàng nhận ra những điểm yếu của người kia hơn là điểm mạnh, tự tạo những giả định sai lầm và ít trò chuyện với nhau, và có lẽ cảm thấy khó có thể tin tưởng nhau. Chiếc bẫy nguy hiểm nhất của sự hợp tác là khả năng sẵn sàng đổ lỗi cho người khác mỗi khi mắc phải sai lầm.

Mối hợp tác tốt đòi hỏi một mức độ thích nghi và sự khiêm tốn cần thiết, cần đến khả năng ứng xử khôn khéo, ý thức, khả năng vượt qua thành kiến, và đôi khi là sự tự kiểm soát và lòng vị tha ở mức độ cao của bạn. Trong tất cả các trường hợp, khát khao đạt được mục tiêu chung phải vượt lên trên sự bất đồng và những cãi vã vặt vãnh.

Nếu bạn muốn có một mối quan hệ hợp tác tuyệt vời thì hãy trở thành một cộng sự tuyệt vời. Hãy bỏ cái tôi của bạn lại đằng sau,

vút ý nghĩ rằng bạn là một người uyên bác, và thôi mong chờ đồng nghiệp của bạn sẽ là một người tài giỏi. Hãy kết hợp động lực thúc đẩy của người kia với quan điểm hoàn thành nhiệm vụ của bạn. Hãy thư giãn. Hãy đặt bản tính cạnh tranh sang một bên. Hãy tập trung vào những đóng góp của bạn trong mỗi quan hệ hợp tác hơn cái bạn nhận được từ nó. Hãy kiềm chế cơn giận dữ và hãy dễ dàng tha thứ. Và song song đó, hãy không ngừng trao đổi, thảo luận với nhau.

Khi bạn làm như thế, điều kỳ diệu sẽ xuất hiện. Bạn sẽ tìm được nhiều người tâm đầu ý hợp hơn trong số đồng nghiệp của bạn. Bạn sẽ nhận ra những điểm mạnh của bạn và của cộng sự. Bạn sẽ tìm thấy nhiều niềm vui cũng như gặt hái được nhiều thành công hơn. Và điều quan trọng nhất là bạn sẽ không đứng một mình trên những đỉnh cao thành công đó.

Đó là sức mạnh của cặp đôi ăn ý.

Phần phụ lục - Dành cho cấp quản lý

SẾP HAY CỘNG SỰ?

**

“Nhà quản lý là trợ lý cho nhân viên của mình.”

– THOMAS J. WATSON

Hầu hết các nghiên cứu khoa học về mối quan hệ cộng tác đều giả định rằng hai bên tham gia có vị trí và quyền lực ngang nhau.

Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, một người lại là quản lý của người còn lại. Điều này có thể tạo ra những mối quan hệ không đơn giản, đặc biệt đối với người kém quyền lực hơn.

Theo nghiên cứu của Gallup, sự cộng tác giữa một nhân viên và người giám sát thường tạo ra kết quả tiêu cực gấp đôi kết quả tích cực.

32% nêu tên người quản lý của họ khi được hỏi về người mà họ có quan hệ hợp tác tồi tệ; trong khi đó, chỉ 15% nêu tên quản lý khi được hỏi về những người có quan hệ hợp tác tốt đẹp.

Rất nhiều người nhận định sai lầm rằng không nên tồn tại sự cộng tác giữa nhân viên và quản lý. 16% nhà quản lý thẳng thừng thừa nhận khi cộng tác với nhân viên dưới quyền, họ luôn

cư xử như sếp chứ không phải cộng sự. Nhưng 44% nhà quản lý cho rằng mình cư xử như một cộng sự chứ không phải sếp. Tuy nhiên, nhiều nhân viên làm việc chung với họ không tin vào điều đó, và tỉ lệ này chiếm 53%.

Trong mối quan hệ cộng tác tốt đẹp, cho dù giữa những người cùng cấp hay giữa nhân viên và quản lý thì cũng cần đến các yếu tố sau: sức mạnh bổ sung, sứ mệnh chung, tính công bằng, sự tín nhiệm, chấp nhận, tha thứ, trao đổi và sẵn sàng cho đi. Mặc dù hầu hết nhân viên đều hiểu rằng cần có người chỉ đạo và một số người khác thực hiện theo chỉ đạo ấy để công việc được tiến hành thuận lợi, nhưng họ vẫn mong muốn được sếp đối xử công bằng.

Sự khác biệt về thứ bậc có thể đánh lừa nhiều người và tạo ra suy nghĩ rằng cấp dưới không có nhiều quyền lựa chọn. Thực tế lại chứng minh điều ngược lại. Nhân viên có thể không có quyền lực chính thức, nhưng lại có sức mạnh cá nhân. Ban lãnh đạo, quản lý, và những cộng sự có cấp bậc cao làm việc tốt hơn không phải khi đưa ra các mệnh lệnh, mà chính là khi cộng tác tốt với những người khác.

Khi muốn tìm hiểu những khó khăn mà nhà tuyển dụng và nhân viên gặp phải, hai nhà nghiên cứu Ernst Fehr và Simon Gächter đã xây dựng một thị trường việc làm ở quy mô nhỏ rồi quan sát. Những người tình nguyện tham gia được chọn ngẫu nhiên làm người mua công việc (nhà tuyển dụng) hoặc người bán công việc (người được tuyển dụng). Người mua thông báo mức độ chất lượng thực hiện công việc mong muốn và mức lương có thể chi trả. Khi đó, người bán sẽ có cơ hội quyết định có nên chọn việc hay không, nếu có thì sẽ lựa chọn công việc nào và mức độ làm việc ra sao. Mỗi lần sẽ chỉ có một người được làm việc cho một nhà tuyển dụng. Để nhà tuyển dụng có nhiều quyền lực hơn sẽ có sáu người mua và tám người bán để tạo ra “tình trạng thất

nghiệp”.

Ernst và Gachter đã đặt ra hai hệ thống quy định cho thị trường việc làm thí nghiệm của mình. Ở hệ thống đầu tiên, người được tuyển dụng có thể lười nhác và thực hiện chất lượng công việc không tốt như nhà tuyển dụng yêu cầu, nhưng sẽ không có hình phạt nào. Hai nhà nghiên cứu gọi đây là điều kiện “tin tưởng”. Ở hệ thống quy định thứ hai, nhà tuyển dụng có một-trong-ba cơ hội xác minh xem nhân viên của mình có lười nhác hay không, và có quyền phạt nếu điều đó xảy ra. Đây được gọi là điều kiện “thúc đẩy”.

Các học thuyết kinh tế lâu đời cho rằng nhân viên sẽ làm việc tốt hơn khi có nguy cơ bị cắt giảm lương. Nếu nhà tuyển dụng không trừng phạt sự bê trễ trong công việc, hiển nhiên các nhân viên sẽ thực hiện công việc với chất lượng thấp. Hiểu được điều này, nhà tuyển dụng sẽ có lý do đề xuất tăng lương cho nhân viên, tuy rất hạn chế.

Tuy nhiên, cách suy luận thường gặp này lại không hề đúng. Nếu nhà tuyển dụng có quyền lựa chọn, họ sẽ chọn phạt nhiều hơn và trả lương ít hơn. Kết quả không mong đợi này khiến chất lượng công việc giảm xuống và nhà tuyển dụng phải trả giá cho sự keo kiệt của mình. Hai nhà nghiên cứu kết luận: “Cho dù người mua công việc thực hiện cả hai việc phạt và trả lương tương đối cao thì mức độ hợp tác tự nguyện của người bán cũng vẫn thấp”. Nhận định trên không phải là một quy luật kinh tế mới, mà là vấn đề đạo đức giúp thúc đẩy con người thực hiện công việc ở mức tốt nhất.

Sự khác biệt về cấp bậc không đủ làm thay đổi mối quan hệ bạn hay thù và các phản ứng tiêu cực hay tích cực từ cả hai phía. Dù làm việc cùng với nhà quản lý hay đồng nghiệp ngang hàng, người ta nhìn thấy những gì mình sẽ nhận được thông qua người

khác. Cho đi ít sẽ nhận về ít. Cho đi nhiều sẽ được đền đáp nhiều.

Điều này được thể hiện rất rõ trong cơ sở dữ liệu tuyển dụng nhân viên toàn cầu của Gallup, tập hợp 15 triệu cuộc khảo sát các nhà quản lý và nhân viên thuộc 163 quốc gia.

Kết quả cho thấy những nhóm có lãnh đạo là “cộng sự” có số lượng nhân viên gắn bó với công việc gần như gấp đôi những nhóm được điều hành bởi “sếp”. So với nhóm nhân viên thứ hai, nhóm thứ nhất ít nghỉ việc hơn 27%, ít thay đổi công việc hơn từ 31 đến 51%, ít tai nạn nghề nghiệp hơn 62%, được khách hàng đánh giá tốt hơn 12%, có năng suất làm việc tốt hơn 18% và tạo ra lợi nhuận nhiều hơn 12%.

Rõ ràng, điều này cho thấy trong một đội, một người quản lý xử sự như sếp không bao giờ nhận kết quả tốt bằng một người xử sự như một cộng sự.

VỀ TÁC GIẢ

**



RODD WAGNER là tác giả loạt sách bán chạy trên The New York Times, đồng thời là người đứng đầu của Gallup. Ông tư vấn cho các nhà điều hành cấp cao về những phương thức tối ưu để thắt chặt quan hệ đối tác, tăng cường sự gắn bó của nhân viên và cải thiện lợi nhuận. Ông cùng với James K. Harter là đồng tác giả của “12: The Elements of Great Managing”, cuốn sách bán chạy nhất ở Mỹ và Canada, đã được dịch sang 10 thứ tiếng.



GALE MULLER là Phó Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc của Gallup World Poll. Trong hơn 35 năm làm việc tại Gallup, Muller vận hành một mạng lưới hơn 300 cố vấn và các nhà nghiên cứu ở hơn 40 quốc gia trên toàn thế giới.