

#1 Bestselling Author of
The 7 Habits of Highly Effective People

**Stephen R.
Covey**

Thói
quen
thứ 8

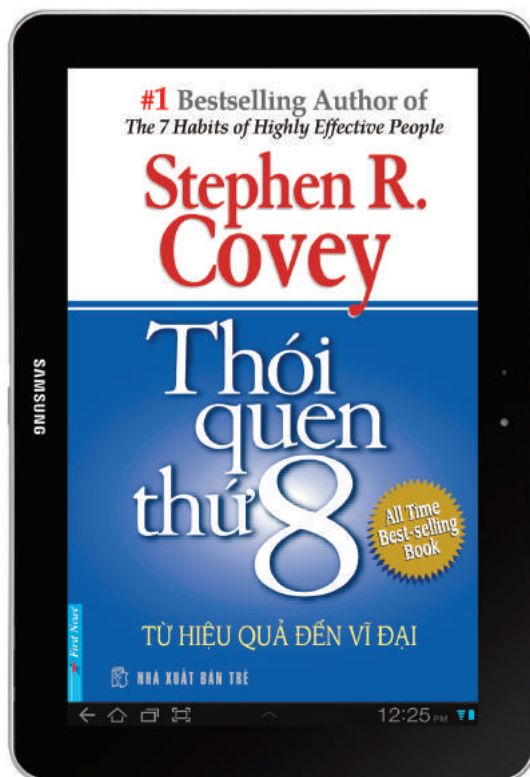
All Time
Best-selling
Book

TỪ HIỆU QUẢ ĐẾN VĨ ĐẠI



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Tri Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển dạng sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

Original title:

THE 8TH HABIT: FROM EFFECTIVENESS TO GREATNESS

by Stephen R. Covey

Copyright © 2004 by FranklinCovey Company

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Vietnamese Edition © 2009 by First News – Trí Việt.

Published by arrangement with FranklinCovey Co., USA.

All rights reserved.

THE 8TH HABIT - THÓI QUEN THỨ 8

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với FranklinCovey Co., Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News và FranklinCovey đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS

11HNguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh
Tel: (84-8) 3822 7979 - 3822 7980 - 3823 3859 - 3823 3860
Fax: (84-8) 3822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: www.firstnews.com.vn

#1 Bestselling Author of
The 7 Habits of Highly Effective People

Stephen R. Covey

Thói quen thứ 8

Biên dịch:

Vũ Tiến Phúc - Nhã Viện

Vương Long - Ngọc Hân

First News

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI GIỚI THIỆU

Nếu bạn đã từng đọc *7 Thói Quen Để Thành Đạt* - *The 7 Habits of Highly Effective People*), bạn sẽ đi từ tò mò đến ngạc nhiên thán phục sau khi đọc xong ***Thói quen thứ 8*** (*The 8th Habit*). Bạn sẽ khám phá ra lý do tại sao Stephen R. Covey quyết định viết thêm một quyển sách nữa sau *7 Thói quen*, một cuốn sách vốn đã quá xuất sắc và được xếp vào hàng mega-bestseller của thế giới. Theo Giáo sư Quản trị học Warren Bennis, ***Thói quen thứ 8*** “là một bước nhảy vĩ đại trong tư duy” của thời đại chúng ta.

Phải đến 15 năm sau ấn bản đầu tiên của *7 Thói quen*, ***Thói quen thứ 8*** mới ra đời. Đây là một quyển sách mang đến cho chúng ta những khái niệm mới về hiệu năng của con người và tổ chức trong xã hội mới, được Tiến sĩ Covey nghiên cứu một cách tỉ mỉ và khoa học. 15 năm, một quãng thời gian đủ dài để thai nghén và viết ra những lý luận, khám phá và chia sẻ thật sự có giá trị và hữu ích đối với tất cả chúng ta, đặc biệt là những người đứng đầu các tổ chức, công ty hay tập đoàn đã và đang khẳng định vị thế của mình trong ngành, trong

nước hay trên thế giới.

“Mục đích của cuốn sách này là cung cấp cho bạn một tấm bản đồ chỉ đường nhằm giúp bạn thoát khỏi những nỗi đau và sự thất vọng, để tìm đến sự mãn nguyện thực sự; đồng thời, mở rộng ý nghĩa và sự đóng góp của bạn - không chỉ trong công việc, trong tổ chức mà cả trong cuộc sống của bạn. Nói ngắn gọn, cuốn sách này sẽ giúp bạn *tìm được tiếng nói của bản thân*. Một khi tìm được tiếng nói của bản thân, bạn sẽ truyền cảm hứng cho những người mà bạn quan tâm thật sự để giúp họ *tìm được tiếng nói của riêng họ* và gia tăng *gấp bội* sự thành đạt và tầm ảnh hưởng của họ. Theo Stephen Covey, để mỗi cá nhân và tổ chức đạt được hiệu năng xuất sắc nhất chưa bao giờ con người cần đến ***Thói quen thứ 8*** như lúc này.

Tìm ra tiếng nói của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ có thể xem là bí quyết thành công quan trọng nhất trong Thế kỷ 21, trong Thời đại Thông tin và Lao động Tri thức. Đó cũng là nội dung chính yếu của Thói quen thứ 8.

Có thể nói ngắn gọn về giá trị cũng như mối quan hệ giữa hai tác phẩm danh tiếng thế giới này của Tiến sĩ Stephen Covey như sau: “Để thành đạt, bạn cần rèn luyện và thực hành thường xuyên 7 *Thói quen*, nhưng để đạt được sự xuất sắc, bạn không thể bỏ qua ***Thói quen thứ 8***”.

First News trân trọng giới thiệu đến các bạn.

- FIRST NEWS

Chương 1

NỖI ĐAU

Có bao giờ bạn nghe những lời than vãn sau:

"Tôi hoàn toàn bế tắc, không tìm thấy một lối thoát nào cho mình."

"Tôi không còn chút sức lực nào nữa. Tôi cảm thấy quá mệt mỏi và kiệt sức."

"Mọi người coi tôi chẳng ra gì. Sếp tôi không nhìn thấy năng lực thật sự của tôi."

"Không ai cần đến tôi cả – dù là ở công sở hay ở nhà. Vợ/chồng tôi chỉ nghĩ tới tôi khi có hóa đơn đang chờ thanh toán."

"Tôi cảm thấy nản lòng và chẳng còn chút ý chí nào nữa."

"Tôi làm việc thậm chí còn không đủ ăn. Chắc tôi chẳng thể nào tiến bộ được."

"Cuộc sống của tôi thiếu thốn mọi thứ."

THE 8th HABIT

"Tôi chẳng làm được gì ra hồn."

"Tôi cảm thấy thật trống rỗng. Cuộc sống đối với tôi trở nên vô nghĩa, mọi thứ luôn khiến tôi hụt hẫng."

"Tôi thật sự tức giận và rơi vào trạng thái hoảng sợ. Tôi không thể để mất việc được."

"Tôi rất cô đơn."

"Tôi hoàn toàn kiệt sức; mọi thứ lúc nào cũng gấp gáp."

"Tôi bị quản lý chặt chẽ tưởng chừng không thở nổi."

"Tôi phát ốm vì những chuyện bề phái và xu nịnh."

"Tôi bị thúc ép bằng mọi giá phải đạt được chỉ tiêu doanh số. Tôi không thể chịu nổi áp lực công việc như thế. Tôi không đủ thời gian cũng như sức lực để hoàn thành việc gì cả."

"Trong một gia đình mà vợ/chồng không biết cảm thông cho nhau, con cái không nghe lời cha mẹ thì nhà cũng không còn là một nơi chốn bình yên nữa."

"Tôi không thể thay đổi được điều gì cả."

* * *

Những lời than vãn này có thể xuất phát từ những con người rất đỗi bình thường cho đến những người có địa vị cao trong xã hội. Họ là các bậc làm cha làm mẹ, những đứa con, các nhà quản lý, chuyên gia, cho tới các vị lãnh đạo cấp cao ở khắp mọi nơi trên thế giới. Họ đang từng ngày đối mặt với những thách thức của cuộc sống. Những lời lẽ trên tuy được thốt ra từ những nỗi

niềm riêng nhưng bạn có thể nhìn thấy trường hợp của chính mình trong đó. Carl Rogers từng nói: *“Những gì riêng tư nhất chính là những gì chung nhất”*.

Thực tế có những người rất hăng hái, tận tụy, năng động và tích cực trong công việc, nhưng số người như thế không nhiều. Một câu hỏi tôi thường đặt ra cho cử tọa của mình là: “Bao nhiêu người trong số các bạn đồng ý với nhận định rằng tại nơi làm việc của mình, phần lớn các nhân viên thường có năng lực, tri thức và tiềm năng cao hơn nhiều so với yêu cầu công việc?”. Đại đa số cử tọa đều giơ tay tán thành. Và cũng chính những người tán thành đó lại có chung một cảm nhận là họ đang chịu những áp lực rất nặng nề trong công việc. Hãy thử nghĩ xem áp lực đó lớn đến mức nào khi họ đang phải đối mặt với những đòi hỏi ngày càng cao về việc tạo ra nhiều sản phẩm hơn với giá rẻ hơn để cạnh tranh trong một thế giới đầy biến động như hiện nay, nhưng họ lại không có cơ hội để thể hiện hết tài năng và trí tuệ của bản thân.

Sự bất cập này thể hiện rõ nhất ở các tổ chức khi họ thiếu tập trung cũng như không thực hiện các ưu tiên của mình. Tổ chức Harris Interactive gần đây đã tiến hành nhiều cuộc khảo sát về Chỉ số Thực hiện xQ (Execution Quotient) trên 23.000 người làm việc toàn thời gian trong các ngành nghề và lĩnh vực dịch vụ then chốt tại Mỹ. Kết quả thu được khá bất ngờ:

- Có 37% cho rằng họ hiểu rõ động cơ và các mục tiêu mà công ty của họ đang hướng tới.

THE 8th HABIT

- Trung bình một trong năm người được hỏi nói rằng họ thiết tha với mục tiêu chung của công ty.
- Trung bình một trong năm người được hỏi nói rằng họ hiểu rõ mối liên hệ giữa nhiệm vụ của bản thân với mục tiêu của công ty.
- Một nửa trong số những người được hỏi cho rằng họ hài lòng với kết quả công việc mà họ làm được hàng tuần.
- Có 15% số người được phỏng vấn nói rằng công ty đã thực sự tạo điều kiện thuận lợi giúp họ theo đuổi và hoàn thành mục tiêu.
- Có 15% nói rằng môi trường làm việc của họ đạt được sự tin cậy ở mức độ cao.
- Có 17% nói rằng công ty của họ khuyến khích giao tiếp cởi mở, tôn trọng những ý kiến khác biệt nhằm tìm kiếm những ý tưởng mới mẻ và hiệu quả.
- Có 10% nói rằng công ty của họ buộc mọi người phải hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả công việc của bản thân họ.
- Có 20% nói rằng họ thực sự tin tưởng vào công ty của họ.
- Có 13% số người khảo sát cho rằng họ có mối quan hệ hợp tác chặt chẽ và đạt được độ tin cậy cao với đồng nghiệp và các bộ phận khác trong công ty.

Giả sử, nếu một đội bóng cũng có một tỷ lệ như thế, thì chỉ có bốn trong số mười một cầu thủ của đội trên sân biết rõ mục tiêu “chiến đấu” của đội mình là gì. Chỉ có hai trong số mười một cầu thủ quan tâm đến kết quả thi đấu của đội. Chỉ có hai trong số mười một cầu thủ biết chính xác vai trò của mình trong đội và biết rõ nhiệm vụ của mình là gì. Và trong toàn đội bóng, có hai cầu thủ, xét về một khía cạnh nào đó, sẽ cạnh tranh trong nội bộ của chính mình hơn là tập trung đánh bại đối thủ.

Những số liệu trên đây trùng khớp với những trải nghiệm mà tôi có được khi làm việc tại nhiều tổ chức khác nhau trên thế giới. Mặc dù thế giới đã có những bước tiến dài về kỹ thuật, đổi mới sản phẩm và toàn cầu hóa nhưng hầu hết mọi người đều không thể thành công trong chính tổ chức nơi họ đang làm việc. Họ không có niềm say mê với công việc và thường không tìm được cảm giác hài lòng. Họ thất vọng, chán nản và không hiểu rõ mục tiêu mà tổ chức của họ đang nhắm tới hoặc những ưu tiên cao nhất của tổ chức đó là gì. Điều tồi tệ hơn là, họ nghĩ rằng mình chẳng thể thay đổi được gì cả. Bạn có thể hình dung được cái giá phải trả của một tổ chức và cá nhân lớn như thế nào khi lực lượng lao động của họ luôn trong trạng thái mệt mỏi, thiếu từ sức sống, lòng nhiệt tình cho đến kiến thức và năng lực? Cái giá đó còn lớn hơn gấp nhiều lần so với các khoản thuế, lãi vay và chi phí tiền lương gộp lại!

TẠI SAO CẦN CÓ THÓI QUEN THỨ 8?

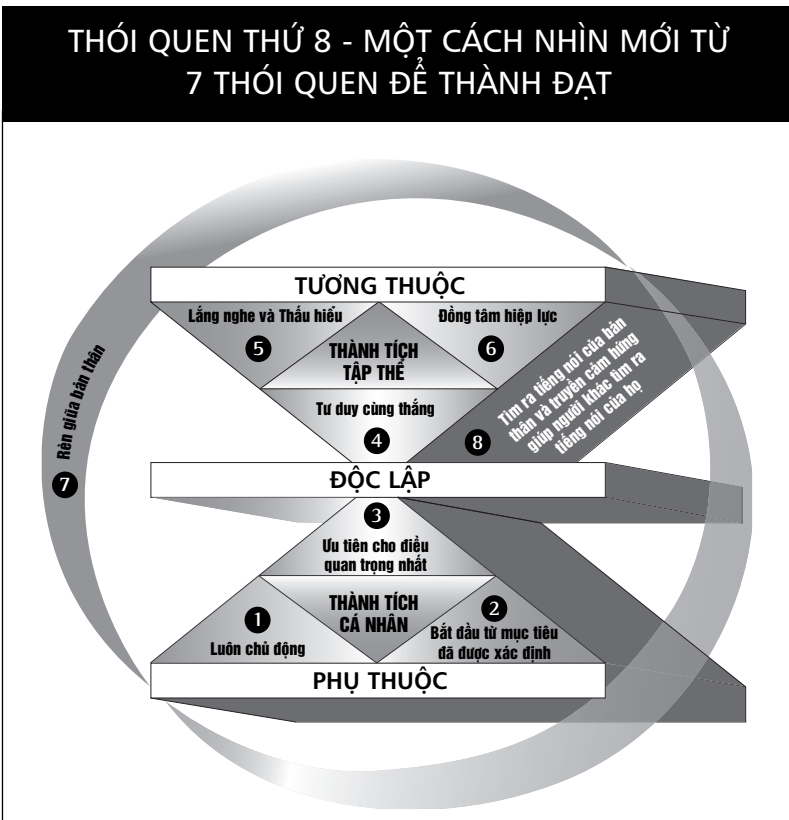
Thế giới đã biến đổi sâu sắc kể từ khi cuốn sách 7 *Habits of Highly Effective People* được xuất bản lần đầu tiên năm 1989. Giờ đây, những thách thức cũng như sự phức tạp mà chúng ta đang đối mặt trong cuộc sống riêng, trong các mối quan hệ gia đình hay nơi công sở đã khác trước nhiều. Thực tế, năm 1989 là năm đánh dấu nhiều sự kiện nổi bật – năm chúng ta chứng kiến sự sụp đổ của bức tường Berlin, năm khởi đầu của thời đại Công nghệ thông tin, cột mốc đánh dấu sự ra đời của một kỷ nguyên mới.

Nhiều người hỏi rằng liệu 7 Thói quen đó có còn phù hợp với hiện tại hay không. Câu trả lời của tôi luôn là: Khi càng có nhiều sự thay đổi, khi thách thức càng trở nên gay gắt bao nhiêu thì 7 Thói quen càng chứng tỏ tính phù hợp của mình bấy nhiêu. Bạn thấy đấy, 7 *Thói quen* nói về cách làm thế nào để thành đạt. Đó chính là hiện thân của một mô thức toàn diện chứa đựng những nguyên tắc về tính cách và sự thành đạt muôn thuở của con người.

Ngày nay, trở thành một tổ chức hay một người thành đạt không còn là một lựa chọn đơn thuần mà là một mục tiêu bắt buộc mà bạn phải vươn tới khi bước vào cuộc chơi. Nhưng để tồn tại, phát triển, đổi mới, vượt trội và dẫn đầu trong thực tại mới này, chúng ta cần đạt được trên mức thành công. Yêu cầu của kỷ nguyên mới này chính là đại thành công (greatness). Đó là sự thành công mỹ mãn, hoàn thành công việc với sự tận tâm và

THÓI QUEN THỨ 8

đóng góp thỏa đáng của từng cá nhân. Những yếu tố này được thể hiện trên những phương diện khác nhau và thuộc những phạm trù khác nhau. Ví dụ, đối với thành công, ý nghĩa và thành tích là hai phạm trù khác nhau về *thể loại*, chứ không khác nhau về *mức độ*. Để có thể khơi dậy nhiều hơn nữa tiềm năng và cảm hứng của con người – điều mà chúng tôi gọi là “*tiếng nói*” (voice) – con người



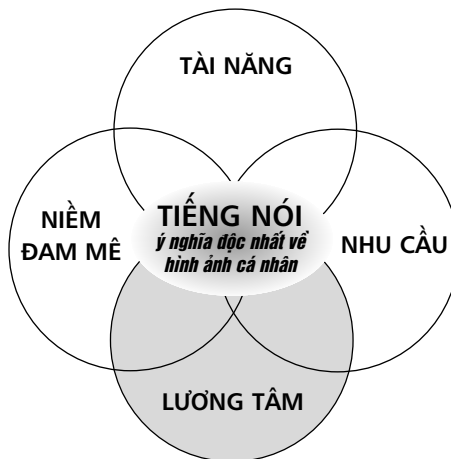
Hình 1.1

THE 8th HABIT

cần phải có nếp nghĩ mới, kỹ năng mới, công cụ mới... và một thói quen mới.

Thói quen thứ 8 không phải là một thói quen bị chúng tôi bỏ quên khi viết 7 *Thói quen*. Thói quen thứ 8 nói về việc nhận biết và khai thác sức mạnh ở khía cạnh thứ 3 của 7 Thói quen để đáp ứng đòi hỏi của thời đại lao động tri thức. Thói quen thứ 8 chính là việc *Tìm ra "tiếng nói" của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra "tiếng nói" của họ*.

Thói quen thứ 8 đưa ra lời giải đáp cho những vấn đề mà mỗi chúng ta có thể đang vấp phải do yêu cầu phát triển của thời đại. Nó tương phản với những nỗi đau và thất vọng mà tôi đã mô tả trong quyển sách trước. Đó là một thực tại muôn thuở, là tiếng nói của tinh thần nhân văn – chứa đầy niềm tin và trí tuệ, bản lĩnh và những tiềm năng vô tận để phụng sự cho một mục đích cao cả.



Hình 1.2

Tiếng nói này sẽ là sự hậu thuẫn mạnh mẽ giúp các tổ chức tồn tại, phát triển và tác động sâu sắc đến tương lai của thế giới này.

Tiếng nói mang ý nghĩa độc nhất về hình ảnh cá nhân – Ý nghĩa này được bộc lộ khi chúng ta đối mặt với những thách thức lớn nhất của bản thân và tạo thêm sức mạnh giúp chúng ta dám đương đầu với thách thức đó.

Hình 1.2 cho thấy tiếng nói nằm ở vùng giao nhau giữa *Tài năng* (năng khiếu và sức mạnh trời phú), *Niềm đam mê* (cái đem lại cho bạn sự nhiệt tình, hăng hái và nguồn cảm hứng), *Nhu cầu* (bao gồm tất cả những thứ mà thế giới này cần bạn mang lại), và *Lương tâm* (tiếng nói nhỏ nằm sâu trong lòng bạn cho bạn biết đâu là lẽ phải và thúc giục bạn làm theo). Khi một công việc kích thích tài năng bản thân và khiến niềm đam mê trong bạn bùng cháy – một công việc mà nhu cầu lớn của cả thế giới đang cần được đáp ứng và vì lương tâm bạn thúc đẩy bạn cần phải đóng góp - thì khi đó tiếng nói (voice), tiếng gọi (calling), và chuẩn mực đạo đức (soul's code) sẽ xuất hiện trong bạn.

Có một khao khát bẩm sinh và sâu sắc khó có thể diễn đạt bằng lời tồn tại trong mỗi chúng ta, đó là khao khát tìm được *tiếng nói* của riêng mình. Sự bùng nổ mang tính cách mạng của Internet là một trong những minh chứng hùng hồn nhất cho chân lý này. Internet có lẽ là một biểu tượng hoàn hảo của một thế giới mới, thế giới của tin học, của nền kinh tế tri thức và của những thay

THE 8th HABIT

đổi đầy kịch tính. Trong cuốn sách được xuất bản năm 1999 *Cluetrain Manifesto* (tạm dịch: *Bản tuyên ngôn của chuỗi tri thức*), các đồng tác giả Locke, Levine, Searls và Weinberger đã viết như sau:

Tất cả chúng ta đang luôn cố gắng tìm ra tiếng nói của riêng mình. Ngày ngày ta đang học cách giao tiếp với những người xung quanh... Trong nhà ngoài phố luôn diễn ra các cuộc đàm thoại mà cách đây năm năm không thể có được, và mốc thời gian quan trọng chính là thời điểm bắt đầu cuộc cách mạng công nghệ thông tin. Nhờ có Internet và liên kết mạng thông tin toàn cầu (World Wide Web), vô số những cuộc đàm thoại xuyên lục địa được thực hiện ở mọi mặt của cuộc sống mà nội dung của nó không sao kể hết được. Tuy nhiên, tại hai đầu của mỗi cuộc đàm thoại như thế vẫn là con người...

Ý muốn tha thiết đối với liên kết mạng chứng tỏ một khát khao mãnh liệt mà chỉ tinh thần mới có thể hiểu được nó. Sự khát khao mãnh liệt chỉ ra rằng có điều gì đó đang thiếu vắng trong cuộc sống của chúng ta. Đó chính là âm thanh của tiếng nói con người. Sự lười cuốn tinh thần của liên kết mạng là niềm hy vọng của sự quay trở lại của tiếng nói con người.

Để hiểu rõ hơn về *tiếng nói*, xin minh họa bằng một câu chuyện có thực sau đây. Khi gặp Muhammad Yunus, người sáng lập Ngân hàng Grameen – Tổ chức duy nhất được thành lập nhằm cung cấp những khoản tín dụng nhỏ cho những người nghèo nhất ở Bangladesh – tôi hỏi Yunus bằng cách nào và từ bao giờ ông có được ý tưởng

này. Ông ấy trả lời rằng lúc đầu ông chẳng có một ý tưởng nào cả. Chỉ đơn giản là ông thấy có người đang túng bấn và cố gắng tìm mọi cách để thoát ra, thế là ý tưởng xuất hiện. Ý tưởng của Muhammad Yunus về một thế giới không có đói nghèo đã lóe lên từ một sự kiện trên đường phố ở Bangladesh. Ông đã kể lại câu chuyện ấy như sau:

Câu chuyện bắt đầu cách đây 25 năm. Khi ấy tôi đang dạy môn Kinh tế học tại một trường đại học ở Bangladesh. Đất nước này đang lâm vào nạn đói. Lúc đó tôi cảm thấy kinh hoàng. Tại đây tôi đang giảng giải những lý thuyết Kinh tế học rất kêu với sự hăng hái nhiệt tình của một người có bằng Tiến sĩ mới toanh từ Mỹ. Nhưng ngay khi bước ra khỏi cửa lớp, mắt tôi đã thấy quanh mình là những bộ xương, những con người đang chờ chết.

Tôi nhận ra rằng dù tôi đã từng được học và đang giảng dạy những học thuyết cao siêu nhất về kinh tế, thì đó cũng chỉ là lý thuyết suông và hoàn toàn vô nghĩa đối với hoàn cảnh hiện tại của nhân dân tôi. Vì thế, tôi bắt đầu tìm hiểu cuộc sống của những người sống gần trường đại học nơi tôi làm việc. Tôi muốn biết liệu tôi có thể làm được gì, với tư cách một con người, để làm giảm bớt nỗi đau hay chấm dứt sự chết chóc, dù chỉ với một người thôi. Tôi vứt bỏ cách nhìn từ trên xuống. Thay vào đó, tôi học cách quan sát của loài côn trùng, phát hiện những gì thật sự đang diễn ra ngay trước mắt mình – đánh hơi và sờ mó xem mình có thể làm được gì có ích.

Một sự kiện xảy ra khiến tôi rẽ vào một hướng mới. Tôi gặp một phụ nữ đang làm những chiếc ghế tre. Sau cuộc trò

THE 8th HABIT

chuyện, tôi mới biết rằng công việc này chỉ mang lại cho cô 0,02 đô-la Mỹ một ngày. Tôi không thể nào tin được một người làm việc quần quật suốt ngày và làm ra những chiếc ghế tre đẹp như thế lại chỉ kiếm được có chừng ấy tiền. Người phụ nữ giải thích với tôi do cô không có vốn để mua tre làm ghế, nên phải vay của một nhà buôn, nhà buôn này đặt điều kiện là cô chỉ được bán sản phẩm của mình cho ông ta, với giá do ông ta ấn định.

Và điều đó giải thích tại sao cô ấy chỉ kiếm được vốn vẹn 2 xu mỗi ngày – cô đã bị lệ thuộc vào nhà buôn đó. Thế số tiền mua tre là bao nhiêu? Cô ấy đáp “Khoảng 20 xu. Nếu tre thật tốt thì khoảng 25 xu”. “Họ chỉ cần có 20 xu, vậy mà chẳng ai có thể làm được gì để giúp họ ư?”, tôi nghĩ. Ngay lúc ấy, tôi phân vân rằng có nên cho cô ấy 20 xu hay không, nhưng sau đó một ý tưởng nảy ra trong đầu tôi: hãy lập danh sách những người cần số tiền tương tự như thế. Tôi cùng một nhóm sinh viên đi quanh khu phố ấy trong nhiều ngày và trở về với bản danh sách gồm 42 người. Khi tôi cộng lại số tiền mà 42 người trong danh sách cần, tôi thực sự sửng sốt: Số tiền mà những con người này cần tổng cộng là... 27 đô-la! Tôi cảm thấy xấu hổ với chính mình khi bản thân là một thành phần ưu tú của xã hội trước đó đã không thể giúp 27 đô-la cho 42 con người - những người thống khổ nhưng khéo tay và chăm chỉ.

Để chuộc lỗi, tôi rút tiền và đưa cho sinh viên của mình. Tôi nói: “Các em hãy đưa số tiền này cho 42 người mà chúng ta đã gặp và nói với họ rằng đây là một khoản cho vay. Họ có thể hoàn trả khi nào họ thực sự có khả năng. Trong khi chờ đợi, họ có thể bán sản phẩm cho bất cứ ai trả cho họ giá cao nhất”.

*Sự độc ác sẽ chiến thắng khi những
con người có lương tri ngoảnh mặt làm ngơ
trước cái xấu.*

EDMUND BURKE

Sau khi nhận được số tiền ấy, những con người đó rất phấn khởi. Và sự phấn khởi của họ đã khiến tôi suy nghĩ: “Mình có thể làm gì hơn thế nữa!”, tôi nghĩ tới việc mở một phòng giao dịch tín dụng ngay tại trường đại học nơi tôi giảng dạy. Tôi quyết định đến gặp giám đốc của một chi nhánh ngân hàng và đề nghị ông ấy cho những người nghèo mà tôi đã gặp vay tiền. Nghe tôi nói, ông ấy vô cùng ngạc nhiên: “Ông điên à? Điều đó là không thể. Làm sao chúng tôi dám cho những người nghèo đó vay tiền? Họ không đáng tin cậy đâu!”. Tôi cố gắng thuyết phục ông ấy: “Ít ra thì cũng nên thử một lần, đó chỉ là một khoản tiền nhỏ thôi mà!”. Ông ấy nói: “Không được! Quy định không cho phép chúng tôi làm điều đó. Họ không có gì thế chấp cả, vả lại, khoản tiền đó quá nhỏ để thực hiện giao dịch cho vay”. Ông ấy khuyên tôi nên gặp những quan chức cấp cao của Ngân hàng Quốc gia tại thủ đô.

Tôi nghe lời ông ấy và tìm gặp những người có vị trí tại Ngân hàng Quốc gia, nhưng tất cả họ đều như nhau. Cuối cùng, sau nhiều ngày chạy tới chạy lui, tôi quyết định tự đứng ra làm người bảo lãnh. “Tôi sẽ là người bảo đảm khoản nợ đó, tôi sẽ ký bất kỳ giấy tờ gì ngân hàng yêu cầu, và ngân hàng sẽ

trao khoản tiền đó cho tôi để tôi chuyển đến những người cần giúp đỡ."

Thế là mọi việc bắt đầu từ đó. Họ không ngừng nhắc nhở tôi rằng những người nghèo sau khi vay được tiền sẽ không bao giờ trả nợ. Tôi bảo họ: "Tôi sẽ thử". Điều bất ngờ là những người nghèo sau đó đã hoàn trả tôi không thiếu một xu. Tôi cảm thấy rất vui mừng, quyết định trở lại gặp giám đốc chi nhánh ngân hàng và nói: "Anh thấy không, họ đã hoàn trả đầy đủ số tiền vay tôi, chẳng có vấn đề gì cả". Nhưng ông ấy nói: "Ồ không, họ đang lừa anh đấy. Không lâu đâu, rồi họ sẽ vay tiền nhiều hơn và sẽ không bao giờ hoàn trả lại anh đâu". Nhưng tôi tiếp tục cho họ vay thêm tiền, và họ cũng hoàn trả đầy đủ. Tôi nói lại với ông ấy nhưng ông ấy nói: "Vâng, có thể anh thành công tại khu vực này thôi, nếu anh làm thế cho khu vực thứ hai, anh sẽ thất bại ngay". Tôi thực hiện ngay cho khu vực thứ hai – kết quả là thành công.

Thế là sự việc biến thành cuộc đấu giữa tôi với ông giám đốc chi nhánh và cấp trên của ông ta. Họ vẫn khẳng định cho rằng với số lượng lớn hơn, 5 vùng chẳng hạn, tôi sẽ thấy rằng họ đúng. Thế là tôi quyết định tiến hành cho vay ở 5 ngôi làng khác và kết quả thu được vẫn là mọi người hoàn trả nợ đầy đủ. Tuy vậy, họ vẫn cứ không chịu, họ nói: "Muoi, năm muoi, một trăm làng...". Vô tình cuộc đua giữa tôi và họ cứ thế tiếp tục. Tôi có được kết quả mà họ không thể phủ nhận, bởi vì tiền tôi cho vay chính là tiền của họ, nhưng họ vẫn không chấp nhận điều đó bởi vì họ được đào tạo để tin rằng người nghèo là không đáng tin cậy. May mắn thay, tôi đã

không được dạy dỗ theo cách đó, nhờ vậy tôi có thể tin vào những gì mắt tôi thật sự nhìn thấy. Trong khi đó, đầu óc và đôi mắt của những viên chức cao cấp trong ngân hàng đã bị mù quáng bởi những kiến thức mà họ được học.

Cuối cùng, tôi chợt suy nghĩ, tại sao tôi cứ phải cố gắng để thuyết phục họ? Tôi hoàn toàn tin rằng người nghèo có thể vay tiền và hoàn trả đầy đủ. Tại sao chúng tôi lại không thành lập một ngân hàng riêng? Chính ý nghĩ đó đã thôi thúc tôi, và thế là tôi viết đơn đề nghị chính phủ cho phép tôi thành lập một ngân hàng. Tôi đã phải mất hai năm để thuyết phục chính phủ và hoàn tất các thủ tục giấy tờ.

Vào ngày 2 tháng 10 năm 1983, chúng tôi đã thành lập một ngân hàng – một ngân hàng chính thức và hoàn toàn độc lập. Điều làm cho tất cả chúng tôi vui mừng là giờ đây chúng tôi đã có một ngân hàng riêng có thể mở rộng hoạt động theo ý muốn và chúng tôi đã làm được điều đó.

Khi tâm trí bạn được thôi thúc bởi những mục đích cao cả thì suy nghĩ của bạn sẽ phá vỡ mọi ràng buộc. Tâm hồn bạn sẽ vượt qua mọi giới hạn, ý thức của bạn sẽ vươn xa đến mọi hướng, và bạn nhận ra chính mình trong một thế giới mới mẻ, rộng lớn và tuyệt diệu.

Theo **Yoga Sutras** của PATANJALI

THE 8th HABIT

Ngân hàng Grameen giờ đây đang cung cấp các khoản tín dụng tại hơn 46.000 ngôi làng ở Bangladesh. Họ có hơn 12.000 nhân viên với 1.267 chi nhánh, vốn cho vay hơn 4,5 tỷ đô-la, với những khoản cho vay thấp nhất từ 12 – 15 đô-la, trung bình dưới 200 đô-la. Mỗi năm họ cho vay khoảng nửa tỷ USD. Thậm chí ngân hàng Grameen còn cho những người hành khất vay tiền để giúp đỡ họ thoát khỏi cảnh nghèo túng và chuyển sang buôn bán. Khoản vay về nhà ở là 300 USD. Khoản tiền này có thể không lớn lắm đối với nhiều người, nhưng tác động của nó đến từng con người đang gặp khó khăn thì không hề nhỏ chút nào. Với 500 triệu đô-la cho vay mỗi năm, có khoảng 3,7 triệu người cần vay, và 96% trong số họ là phụ nữ. Tất cả những người vay vốn của ngân hàng Grameen đều nghiệm ra rằng họ hoàn toàn có thể thay đổi cuộc sống của mình nhờ vào các khoản vay nhỏ bé này. 3,7 triệu con người đó đã từng thức suốt đêm đi bộ để sáng sớm hôm sau có mặt tại văn phòng của Ngân hàng Grameen, tuy gương mặt còn ngái ngủ nhưng quyết tâm trong lòng họ thì sôi sục. Cội rễ của nguồn sức mạnh này là ý chí phấn đấu, cố gắng để trở thành những nữ doanh nhân tự lực và độc lập để tìm đến thành công. Và họ đã tìm được tiếng nói của chính mình.

Trong quá trình nghiên cứu và phỏng vấn một số nhà lãnh đạo cấp cao trên thế giới, tôi nhận thấy rằng tầm nhìn và tiếng nói của họ thường được hình thành một cách từ từ chậm rãi. Dĩ nhiên cũng có những trường hợp ngoại lệ. Tầm nhìn của một số người có thể xuất phát bất

chợt từ ý thức của họ. Nhưng nhìn chung, tôi cho rằng tầm nhìn thường xuất hiện khi con người ý thức được nhu cầu của cộng đồng và lương tâm của họ thực sự muốn đáp ứng nhu cầu đó. Một khi họ đã đáp ứng được những nhu cầu đó, họ sẽ nhận thấy một nhu cầu khác, rồi họ lại tiếp tục đáp ứng nhu cầu mới, và cứ thế việc đáp ứng diễn ra liên tục. Từng bước, họ bắt đầu khái quát hóa ý thức về những nhu cầu này và suy nghĩ về những cách thức nhằm thể chế hóa những nỗ lực của mình để luôn duy trì được mọi nỗ lực đó.

Muhammad Yunus chính là một ví dụ cụ thể về một con người như thế – một con người có ý thức rõ ràng về *nhu cầu* của cộng đồng và đáp ứng nhu cầu đó bằng *lương tâm, tài năng và niềm đam mê* của mình. Đầu tiên Yunus chỉ làm một mình và tìm ra tiếng nói của riêng mình, nhưng sau đó ông đã truyền cảm hứng và thôi thúc người khác tham gia và tìm ra tiếng nói của chính họ. Phong trào cung cấp các khoản tín dụng nhỏ ở Bangladesh giờ đây đã được nhân rộng ra khắp thế giới.

*Rất ít người trong chúng ta có thể làm được
những việc lớn lao, nhưng tất cả chúng ta đều có
thể làm được những việc nhỏ bé với tất cả
tình thương yêu vô bờ.*

MẸ TERESA

NỖI ĐAU – VẤN ĐỀ – GIẢI PHÁP

Tôi đã mở đầu cuốn sách này bằng hàng loạt những lời than vãn tượng trưng cho những vấn đề chúng ta đang đối mặt trong cuộc sống hàng ngày. Những vấn đề đó được cảm nhận trong mọi tầng lớp xã hội, ở mọi loại hình tổ chức.

Mục đích của cuốn sách này là cung cấp cho bạn một tấm bản đồ chỉ đường nhằm giúp bạn thoát khỏi những nỗi đau và sự thất vọng, để tìm đến sự mãn nguyện thật sự; đồng thời mở rộng ý nghĩa và sự đóng góp của bạn - không chỉ trong công việc, trong tổ chức mà cả trong cuộc sống của bạn. Nói ngắn gọn, cuốn sách này sẽ giúp bạn *tìm được tiếng nói của bản thân*. Một khi tìm được tiếng nói của bản thân, bạn sẽ truyền cảm hứng cho những người mà bạn quan tâm thật sự để giúp họ *tìm được tiếng nói của riêng họ* và gia tăng *gấp bội* sự thành đạt và tầm ảnh hưởng của họ. Bạn sẽ khám phá ra rằng ảnh hưởng và khả năng lãnh đạo của một con người nằm ở *sự lựa chọn*, chứ không phải ở địa vị và quyền lực như mọi người thường lầm tưởng.

Cách tốt nhất, cũng là cách duy nhất, để vượt qua những nỗi đau và tìm đến một giải pháp lâu dài là phải hiểu được nguyên nhân cơ bản gây ra nỗi đau. Trong trường hợp này, phần lớn vấn đề cốt lõi nằm ở hành vi, xuất phát từ một mô thức khiếm khuyết hay sai lệch, hoặc từ cách nhìn về bản tính của con người – điều vốn

làm suy yếu ý thức của con người về giá trị và tiềm năng tài năng cũng như tiềm năng của chúng ta.

Giải pháp cho vấn đề này cũng giống với hầu hết những sự đột phá quan trọng nhất trong lịch sử loài người, luôn xuất phát từ việc đoạn tuyệt với lối tư duy cũ kỹ. Điều kỳ diệu mà cuốn sách này đem lại là nếu bạn kiên nhẫn tìm hiểu tận gốc rễ của vấn đề và sống theo những nguyên tắc phổ quát, muộn thuở được trình bày qua đây thì tôi cam đoan rằng ảnh hưởng của bạn sẽ không ngừng tăng lên từ trong ra ngoài.

Chương 1 trình bày về thực tại của các nỗi đau.

Chương 2 sẽ giúp bạn nhận diện những vấn đề cốt lõi giúp làm sáng tỏ những thách thức mà bản thân chúng ta đối mặt trong cuộc sống gia đình, trong mối quan hệ công việc, trong tổ chức mà chúng ta đã đồng tâm hiệp lực xây dựng. Việc tìm hiểu sâu vào khía cạnh con người qua những vấn đề xảy ra trong các tổ chức trong hơn một thế kỷ qua sẽ đem đến cho bạn một mô thức cơ bản để lĩnh hội những tinh hoa ở phần còn lại của cuốn sách,

Chương 3 mang đến cho bạn một cái nhìn tổng quát về các giải pháp của Thói quen thứ 8. Phần tóm tắt cuối sách sẽ cô đọng những điều bổ ích nhất.

Chương 2

VẤN ĐỀ

Khi cơ sở hạ tầng thay đổi, mọi thứ sẽ rung chuyển.

STAN DAVIS

Chúng ta là một trong những lớp người được chứng kiến sự thay đổi quan trọng nhất trong lịch sử nhân loại. Peter Drucker⁽¹⁾, một trong những nhà quản trị học vĩ đại nhất của thời đại chúng ta đã nói:

“Vài trăm năm nữa, khi viết lại lịch sử thời đại chúng ta, chắc chắn các nhà sử học trong tương lai sẽ đánh giá sự kiện quan trọng nhất không phải là công nghệ cao, internet hay thương mại điện tử, mà là sự thay đổi chưa từng có về địa vị của con người. Lần đầu tiên trong lịch sử, số lượng người biết và dám thực hiện quyền lựa chọn sẽ gia tăng nhanh chóng và mạnh mẽ. Họ sẽ tự quyết cuộc đời mình.

(1) Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005): Tác giả, giáo sư, nhà tư vấn quản trị người Mỹ gốc Áo. Ông được xem là cha đẻ của quản trị học hiện đại. Thuật ngữ “lao động tri thức” (knowledge worker) được ông đưa ra và sử dụng từ năm 1959.

THÓI QUEN THỨ 8

Trong khi đó, xã hội hiện nay dường như chưa sẵn sàng với điều đó.”

Để hiểu được gốc rễ của vấn đề và những ngụ ý của Drucker, trước hết chúng ta hãy nhìn lại bối cảnh lịch sử.



Hình 2.1

Bạn thử tưởng tượng mình đang ở thời đại đầu tiên của nhân loại. Lúc bấy giờ, săn bắt và hái lượm là công việc chính đem lại nguồn thức ăn cho bạn. Hàng ngày bạn lên rừng với một bộ cung tên hoặc những viên đá và chiếc gậy để tìm kiếm thức ăn cho gia đình mình. Đó là tất cả những gì bạn biết, nhìn thấy và làm để sinh tồn. Sau đó, có người đến và cố thuyết phục bạn trở thành người mà anh ta gọi là “nông dân”. Bạn thử nghĩ xem, phản ứng của bạn lúc đó như thế nào?

Bạn nhìn thấy anh ta đào xới đất rồi gieo những hạt mầm tí hon xuống đó; bạn trông thấy anh ta tưới nước và nhổ cỏ. Một thời gian sau, bạn nhìn thấy một vụ thu hoạch lớn. Bạn để ý thấy kết quả mà anh ta thu được với vai trò là một “nông dân” lớn gấp 50 lần chiến lợi phẩm của bạn với vai trò là một người săn bắt hoặc hái lượm, ngay cả khi bạn được xem là một thợ săn giỏi nhất. Bạn sẽ làm gì? Rất có thể bạn sẽ tự nhủ: “Dù mình rất muốn nhưng khó mà có thể làm được như thế. Mình không có kỹ năng như anh ta, cũng chẳng có công cụ cần thiết”. Đơn giản chỉ là bạn không biết cách làm như thế nào.

Tuy nhiên, bạn nhận thấy khi ở vai trò là người nông dân thì hoa lợi thu được đủ giúp bạn đưa con cái đến trường và cho chúng những cơ hội tốt nhất. Còn bản thân bạn, kẻ săn bắt hái lượm, thì việc sinh tồn vẫn rất khó khăn. Dần dần bạn bị cuốn hút vào quá trình học hỏi gấp rút để trở thành một nông dân. Bạn nuôi nấng con cái và cháu chắt thành những người nông dân. Đó chính là những gì đã thực sự diễn ra trong thời kỳ sơ khai. Số lượng người săn bắt và hái lượm giảm hơn 90%; họ trở thành những kẻ “thất nghiệp”.

Nhiều thế hệ nữa trôi qua và Thời đại Công nghiệp cũng đến. Người ta bắt đầu xây dựng các nhà máy và nghiên cứu về chuyên môn hóa, phân công lao động và phân chia thứ bậc trong xã hội. Họ đưa nguyên liệu thô vào các dây chuyền sản xuất để tăng năng suất lên cao. Năng suất lao động ở Thời đại Công nghiệp tăng 50 lần

so với năng suất thời nông trại. Lúc này, bạn thấy các nhà máy công nghiệp mọc lên hàng loạt và bạn sẽ nghĩ gì? Có thể bạn sẽ ghen tị, thậm chí hoảng sợ. Điều bạn cần để trở thành một phần trong thời đại công nghiệp này là gì? Bạn sẽ cần đến một số kỹ năng mới và một bộ đồ nghề. Quan trọng hơn, bạn cần có một nếp nghĩ hoàn toàn mới, gắn liền với phương pháp tư duy mới. Sự thật là nhà máy trong thời đại công nghiệp làm ra của cải gấp 50 lần so với thời nông nghiệp, và thời gian trôi qua, số nông dân giảm đi tới 90%. 10% số người làm nông còn lại đã biết áp dụng những phát minh của thời đại công nghiệp và họ tạo ra những nông trại được công nghiệp hóa. Ngày nay, số lượng nông dân ở Hoa Kỳ chỉ chiếm 3% dân số, nhưng sản lượng lương thực họ sản xuất ra đủ cung cấp cho cả nước Mỹ và xuất khẩu đi khắp thế giới.

Bạn có tin rằng Thời đại Thông tin/Lao động Tri thức mà chúng ta đang bước vào sẽ tạo ra lượng của cải nhiều gấp 50 lần so với Thời đại Công nghiệp? Tôi hoàn toàn tin tưởng vào điều này. Ngay thời điểm này, chúng ta không thể hoàn toàn nhận ra điều đó. Thời đại Thông tin/Lao động Tri thức này sẽ có năng suất tăng, không phải 2 lần, 3 lần hoặc 4 lần, mà là 50 lần. Nathan Myhrvold - cựu giám đốc kỹ thuật của hãng Microsoft nói thế này: "Những nhà thiết kế phần mềm hàng đầu có năng suất lao động cao hơn những nhà thiết kế phần mềm bình thường không phải là gấp 10, 100, hay 1.000 lần, mà là gấp 10.000 lần!".

Công việc tri thức chất lượng cao có giá trị cao đến mức nếu giải phóng triệt để tiềm năng sẽ giúp đem lại những cơ hội tuyệt vời cho các tổ chức để tạo ra những điều kỳ diệu. Nếu cho rằng điều đó đúng, bạn hãy nghĩ tới những giá trị bất ngờ có thể thu được khi tiềm năng của con cái bạn được giải phóng. Công việc tri thức chính là một đòn bẩy tạo đà cho tất cả các hoạt động đầu tư khác mà tổ chức hay gia đình đã thực hiện. Quả thực, những người lao động tri thức chính là cầu nối cho tất cả các hướng đầu tư khác của tổ chức. Họ đem lại sự tập trung sáng tạo và đòn bẩy để sử dụng vốn đầu tư tốt hơn nhằm đạt được những mục tiêu lớn của tổ chức.

Bạn có tin rằng Thời đại Lao động Tri thức cuối cùng sẽ dẫn đến việc cắt giảm 90% lực lượng lao động của Thời đại Công nghiệp? Tôi tin như vậy. Xu hướng gia công cho nước ngoài và tỷ lệ thất nghiệp gia tăng chỉ là bề nổi của tảng băng và đang trở thành một vấn đề chính trị nóng bỏng. Phần lớn những việc làm của Thời đại Công nghiệp bị mất đi không phải do các chính sách của chính phủ hay thỏa thuận thương mại tự do mà chủ yếu là do sự chuyển dịch triệt để cơ cấu kinh tế của chúng ta sang Thời đại Lao động Tri thức. Bạn có nghĩ rằng việc phải có nếp nghĩ mới, kỹ năng mới và công cụ mới trong thời đại chuyển đổi là một thách thức lớn cho lực lượng lao động hiện nay? Bạn hãy thử hình dung những điều kiện mà mình cần có để trở thành một thành viên trong kỷ nguyên mới này? Hãy hỏi xem tổ chức của bạn cần phải làm gì?

THÓI QUEN THỨ 8

Drucker đã so sánh nền công nghiệp thời kỳ lao động chân tay với lao động tri thức như sau:

Sự đóng góp quan trọng nhất và thực sự độc đáo của quản trị học trong thế kỷ 20 là đã làm tăng năng suất lao động chân tay lên gấp 50 lần.

Sự đóng góp quan trọng nhất của quản trị học trong thế kỷ 21 cũng tương tự, nhằm tăng năng suất sản xuất của công việc tri thức và lao động tri thức.

Tài sản quý nhất của một công ty trong thế kỷ 20 là thiết bị sản xuất. Tài sản quý nhất của một định chế trong thế kỷ 21, dù là kinh doanh hay phi kinh doanh là những người lao động tri thức và năng suất lao động của họ.

Nhà sử học lừng danh Arnold Toynbee nói rằng bạn có thể khái quát toàn bộ lịch sử xã hội loài người và các định chế của nó trong cụm từ: không có gì thất bại bằng sự thành công (nguyên văn: *Nothing fails like success*). Nói một cách dễ hiểu hơn là khi một thử thách nhận được sự đáp ứng thỏa đáng thì đó gọi là thành công. Nhưng khi bạn gặp một thách thức mới thì cách phản ứng với thành công cũ sẽ không còn hiệu quả nữa. Chúng ta gọi đó là thất bại. Thời đại chúng ta đang sống là Thời đại Lao động Tri thức nhưng được tổ chức theo mô hình kiểm soát của Thời đại Công nghiệp - một mô hình kìm hãm tiềm năng của con người. Nếp nghĩ của Thời đại Công nghiệp vẫn còn ngự trị ở nhiều nơi và chính điều này sẽ không mang lại những kết quả tích cực cho Thời đại Lao động Tri thức và nền kinh tế mới nữa. Sự thật là, người ta

đã mang cả nếp nghĩ kiểm soát đó vào nhà mình. Vì thế, nó vẫn tồn tại và chi phối cách thức giao tiếp của chúng ta trong quan hệ vợ chồng, trong việc chăm sóc và dạy dỗ con cái.

LỐI SUY NGHĨ THIÊN VỀ VẬT CHẤT TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHIỆP

Những tài sản và công cụ chính yếu của sự thịnh vượng về kinh tế trong Thời đại Công nghiệp là máy móc và tư bản đều là *vật chất*. Nhân lực là yếu tố tuy cần thiết nhưng vẫn có thể thay thế được. Người ta có thể kiểm soát và làm xáo trộn lực lượng lao động chân tay nhưng không để lại hậu quả đáng kể vì cung luôn luôn vượt cầu.

Người ta chỉ cần tuyển nhân lực mới thích hợp hơn và chịu tuân thủ nội quy nghiêm ngặt là mọi việc trở nên ổn thỏa. Xét ở một khía cạnh nào đó, điều này có nghĩa là con người cũng chẳng khác gì đồ vật – người ta chỉ cần quan tâm đến năng suất đạt được mà thôi. Khi tất cả những gì bạn cần chỉ là thể xác của một con người và bạn không thực sự cần đến đầu óc của họ, trái tim hoặc tinh thần của họ, thì bạn đã hạ thấp giá trị con người ngang với đồ vật.

Ấy thế mà rất nhiều thông lệ thuộc quản trị học hiện đại lại bắt nguồn từ Thời đại Công nghiệp.

Nó làm chúng ta tin rằng kiểm soát và quản lý con người là điều cần thiết.

Nó biến chúng ta thành những nhân viên kế toán chỉ biết xem con người là chi phí và máy móc là tài sản.

Nó cổ xúy cho triết lý thưởng phạt kiểu cây gậy và củ cà rốt.

Nó đưa ra phương pháp dự toán ngân sách tập trung, theo đó xu hướng sử dụng phép ngoại suy để tiên đoán tương lai và các hệ thống thứ bậc cũng như thói quan liêu bàn giấy được sử dụng để thúc đẩy “đạt thành tích theo kế hoạch” – một quy trình lỗi thời tạo ra một thứ văn hóa “giả tạo” chỉ biết tìm mọi cách “chi tiêu để sang năm khoản dự toán đó không bị cắt” nhằm bảo vệ sân sau của bộ phận mình.

Tất cả những lẽ lối này và nhiều “hủ tục” khác đều xuất phát từ Thời đại Công nghiệp.

Vấn đề nằm ở chỗ nhiều nhà quản lý ngày nay vẫn đang áp dụng mô hình kiểm soát con người của Thời đại Công nghiệp đối với lao động tri thức. Lý do đơn giản là nhiều người giữ vị trí cao không nhận thấy được giá trị thực sự và tiềm năng từ nguồn nhân lực của mình, cũng như không hiểu rõ bản tính của con người. Vì thế, *họ vẫn quản lý con người như quản lý đồ vật*. Chính sự thiếu hiểu biết này làm cho họ không khai thác hết tiềm năng của nguồn nhân lực trong tay họ. Trong thời đại này, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đối xử với con người như đối xử với đồ vật? Đó là sự lãng mạn, sỉ nhục. Hạ thấp tính nhân bản của công việc dẫn đến sự thiếu tin cậy, mất đoàn kết và hay kiện cáo lẫn nhau. Còn trong gia đình thì sao? Nó cũng tạo ra sự thiếu tin cậy, sự chống đối và nổi loạn từ con cái của bạn.

ĐƯỜNG XOẮN ỐC ĐI XUỐNG CỦA SỰ Y LẠI VÀO NHAU

Điều gì sẽ xảy ra khi bạn quản lý con người như quản lý đồ vật? Họ sẽ không còn tin rằng lãnh đạo là một lựa chọn dành cho mọi người. Vì phần lớn mọi người đều xem lãnh đạo như một chức vụ nên họ không nhìn thấy khả năng lãnh đạo ở chính bản thân mình. Lãnh đạo hiểu theo nghĩa *gây ảnh hưởng* (influence) với người khác mới là một lựa chọn đúng nghĩa và mọi người đều phải để tâm xây dựng mới có được. Khi đó, lãnh đạo mới thực sự là một sự lựa chọn.

Một khi điều đó chưa xảy ra thì mọi người vẫn nghĩ rằng chỉ những ai có chức vụ và quyền lực mới là người có sự lựa chọn đó và họ sẽ cam tâm tình nguyện hoặc tệ hơn là rơi vào trạng thái vô ý thức để bản thân bị điều khiển như đồ vật. Dù họ thật sự có nhu cầu đi chẳng nữa thì họ cũng không dám chủ động thực hiện điều mình muốn. Họ sẽ chờ đợi một cách thụ động mệnh lệnh chính thức từ người lãnh đạo và cứ thế thực hiện theo. Do đó mọi thành bại trong công việc họ đều “tặng” cả cho nhà lãnh đạo và dĩ nhiên ý thức chịu trách nhiệm khó được hình thành. Và, bản thân họ thì lại được cảm ơn vì đã “ủng hộ và hợp tác tốt”.

Sự miễn cưỡng trong việc chủ động hành động hay hành động một cách độc lập của thuộc cấp chỉ làm cho những người lãnh đạo càng thấy bức bách hơn trong việc

quản lý cấp dưới. Họ tin rằng đó là điều họ cần phải làm để cấp dưới hành động. Chu kỳ này nhanh chóng leo thang và dần dần trở thành sự ỷ lại vào nhau (codependency). Sự yếu kém của bên này sẽ củng cố và cuối cùng trở thành cái cớ cho hành vi của bên kia. Khi nhà quản lý càng tăng cường kiểm soát, thì thuộc cấp càng có hành vi đòi hỏi sự kiểm soát và quản lý nhiều hơn. Chính sự ỷ lại cuối cùng sẽ dẫn đến hậu quả nghiêm trọng là không còn ai có tinh thần trách nhiệm. Sau một thời gian thì cả người lãnh đạo và người chịu sự lãnh đạo vô tình đi đến một thỏa thuận ngầm. Họ tự đưa bản thân vào thế bị động vì cứ cho rằng phía bên kia phải thay đổi trước thì họ mới thay đổi được.

SỨC MẠNH CỦA MÔ THỨC

Tác giả John Gardner từng nói: “Hầu hết các tổ chức eo uột đều không nhận thấy các khuyết tật của chính mình. Họ đau khổ không phải vì không giải quyết được vấn đề mà vì họ không thể nhận ra cốt lõi của vấn đề”. Einstein thì nói rằng: “Những vấn đề lớn nhất mà chúng ta gặp phải không thể được giải quyết ở mặt bằng tư duy khi vấn đề đó được tạo ra”.

Những tuyên bố này củng cố một trong những bài học sâu sắc nhất trong cuộc đời tôi: Nếu như bạn muốn gạt hái được nhiều tiến bộ nhỏ trước khi có một sự thay đổi lớn thì hãy tập trung vào việc sửa đổi những thói quen, hành vi và thái độ của bản thân. Nhưng nếu bạn

muốn có sự tiến bộ vượt bậc thì chắc chắn bạn cần phải thay đổi cả mô thức. Thuật ngữ *mô thức* (paradigm) có xuất xứ là từ *paradeigma* trong tiếng Hy Lạp, vốn là một thuật ngữ khoa học nhưng ngày nay được dùng khá phổ biến với nghĩa là một nhận thức, giả thuyết, lý luận, khung tham chiếu, hay lăng kính qua đó bạn nhìn nhận thế giới. Mô thức như một tấm bản đồ lãnh thổ hay bản đồ thành phố. Vì thế, nếu nó không chính xác thì dù bạn có cố gắng tìm kiếm hay có suy nghĩ tích cực đến đâu đi nữa, bạn vẫn bị lạc lối. Còn nếu nó chính xác, thì sự chăm chỉ và thái độ của bạn sẽ mang lại hiệu quả tối đa.

Ví dụ, thời Trung cổ người ta chữa bệnh như thế nào? Họ trích máu. Vậy đó là mô thức gì? Họ nghĩ rằng trong máu có chất độc nên cần phải lấy nó ra. Nếu bạn không nghi ngờ về mô thức này thì bạn sẽ làm gì? Bạn sẽ lấy máu nhiều hơn, nhanh hơn và cố làm cho nó ít gây đau đớn hơn. Bạn áp dụng phương pháp kiểm tra chất lượng đồng bộ TQM (Total Quality Management) hay Six Sigma⁽¹⁾ để lấy máu. Khi đó, bạn sẽ dạy bệnh nhân hay nhân viên của mình cách suy nghĩ tích cực để việc trích máu trở nên tối ưu!

Bạn có tưởng tượng điều gì đã xảy ra khi nhà khoa học Semmelweis của Hungary, Pasteur của Pháp và các nhà khoa học thực hành khác khám phá ra rằng vi trùng

(1) Six Sigma: Được biết đến như một chiến lược quản trị kinh doanh do Motorola phát triển nhằm phát hiện và loại bỏ các nguyên nhân gây ra sản phẩm hỏng, căn cứ vào các dữ liệu được ghi nhận thường xuyên trong quá trình sản xuất – kinh doanh.

là nguyên nhân chủ yếu của các loại bệnh tật? Nó lập tức giải thích lý do tại sao phụ nữ đều muốn được các bà mẹ đỡ đẻ. Bởi vì các bà mẹ sạch sẽ hơn, vệ sinh hơn. Nó giải thích vì sao số người lính ở mặt trận chết vì nhiễm trùng nhiều hơn số người chết vì trúng đạn. Bệnh tật đã lây lan ở phía sau trận tuyến do các vi trùng gây ra. Lý thuyết vi trùng đã mở ra các lĩnh vực nghiên cứu hoàn toàn mới mẻ. Nó đã đưa nền y học tiến bộ vượt bậc như ngày nay.

Đó chính là sức mạnh của một mô thức chính xác. Nó giải thích (*explain*) và chỉ dẫn (*guide*). Nhưng vấn đề ở chỗ là các mô thức cũng ăn sâu vào tâm trí con người như các tập tục, nên thường rất khó thay đổi. Có những mô thức sai lầm vẫn tiếp tục tồn tại hàng thế kỷ cho tới khi một mô thức đúng đắn hơn được khám phá ra. Chẳng hạn, sử sách nói rằng George Washington chết vì bệnh viêm họng, nhưng có lẽ ông chết vì bị trích máu (bloodletting) thì đúng hơn. Viêm họng chỉ là triệu chứng của một căn bệnh khác. Do mô thức cũ cho rằng tạp chất có hại tồn tại trong máu nên họ đã trích ra nhiều panh⁽¹⁾ máu của ông trong vòng 24 giờ. Như bạn biết đấy, ngày nay người ta chỉ lấy máu mỗi lần không quá một panh trong vòng hai tháng đối với một người có sức khỏe tốt.

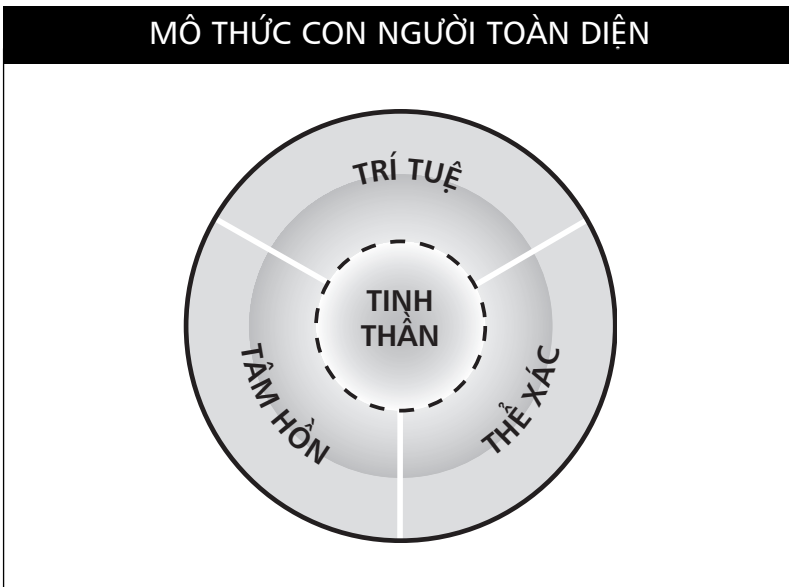
Thời đại Lao động Tri thức được dựa trên một mô thức mới, một mô thức hoàn toàn khác với mô thức của Thời đại Công nghiệp. Chúng ta tạm gọi đó là Mô Thức Con Người Hoàn Thiện (Whole–Person Paradigm).

(1) Pint – đơn vị đo thể tích thường dùng trong y tế. 1 pint = 0,56 lít.

MÔ THỨC VỀ CON NGƯỜI HOÀN THIỆN

Có một nguyên nhân đơn giản, xuyên suốt giải thích tại sao nhiều người không hài lòng với công việc của mình và tại sao hầu hết các tổ chức không khai thác được tốt nhất năng lực và sức sáng tạo của nhân viên để từ đó trở thành một tổ chức thật sự lớn mạnh bền vững. Nguyên nhân đó xuất phát từ một mô thức không đầy đủ về con người – là quan điểm cơ bản lâu nay của chúng ta về bản chất con người.

Sự thực là con người không phải là những đồ vật cần phải có sự thúc đẩy và điều khiển; con người là một thực



Hình 2.2



Hình 2.3

thể bốn chiều gồm thể xác (body), trí tuệ (mind), tâm hồn (heart) và tinh thần (spirit).

Nếu bạn nghiên cứu các nền triết học và tôn giáo của phương Tây lẫn phương Đông ở thời kỳ đầu, bạn sẽ nhận ra bốn phạm trù tương tự: thể chất (hay kinh tế), trí tuệ, xã hội (hay tình cảm), và tinh thần. Người ta có thể dùng những từ ngữ khác để mô tả bốn phạm trù này và nó phản ánh *bốn nhu cầu cơ bản và là động lực của tất cả mọi người*: sống (tồn tại), yêu thương (mối quan hệ), học hỏi (tăng trưởng và phát triển) và để lại di sản (ý nghĩa và sự đóng góp). Xem hình 2.3.

CON NGƯỜI LUÔN CÓ NHIỀU SỰ LỰA CHỌN

Đây là mối liên hệ trực tiếp giữa mô thức điều khiển “đồ vật” (Con người Bộ phận) - một mô thức đang thống trị trong các công sở ngày nay - và sự bất lực của các nhà quản lý cùng các tổ chức khuyến khích nguồn nhân lực phát huy tài năng cũng như sự đóng góp của họ ở mức độ cao nhất? Câu trả lời rất đơn giản. Con người luôn có nhiều lựa chọn khác nhau. Dù có ý thức hay không có ý thức, con người đều có thể quyết định họ sẽ cống hiến cho công việc đến mức nào, tùy thuộc vào cách họ được đối xử như thế nào và tùy vào các cơ hội mà họ có thể sử dụng tất cả bốn mặt trong bản chất của họ. Những lựa chọn này bao gồm từ tất cả những thái độ như bất tuân mệnh lệnh, nổi loạn, bỏ việc, hợp tác vui vẻ, cam kết hết lòng, và niềm say mê sáng tạo trong công việc.



Hình 2.4

Bây giờ bạn hãy dành một vài phút suy nghĩ xem trong sáu thái độ được nêu ra trong hình 2.4 bạn sẽ chọn thái độ nào – nổi loạn hoặc bỏ việc, tuân thủ miễn cưỡng, chấp hành tự nguyện, hợp tác vui vẻ, cam kết hết lòng, say mê sáng tạo – trong năm tình huống giả định sau:

Tình huống thứ nhất: Bạn không được đối xử công bằng. Nghĩa là, trong tổ chức của bạn tồn tại nhiều phe phái; gia đình trị; hệ thống lương bổng không công bằng; mức lương cá nhân không tương xứng với sự đóng góp. Bạn sẽ chọn thái độ nào?

Tình huống thứ hai: Bạn cảm thấy công bằng về lương bổng, nhưng bạn lại không nhận được sự đối xử tử tế. Nghĩa là bạn không được người khác tôn trọng, người ta cư xử với bạn không nhất quán, tùy tiện, thất thường, phần lớn tùy thuộc vào tâm trạng của cấp trên. Bạn sẽ chọn thái độ nào?

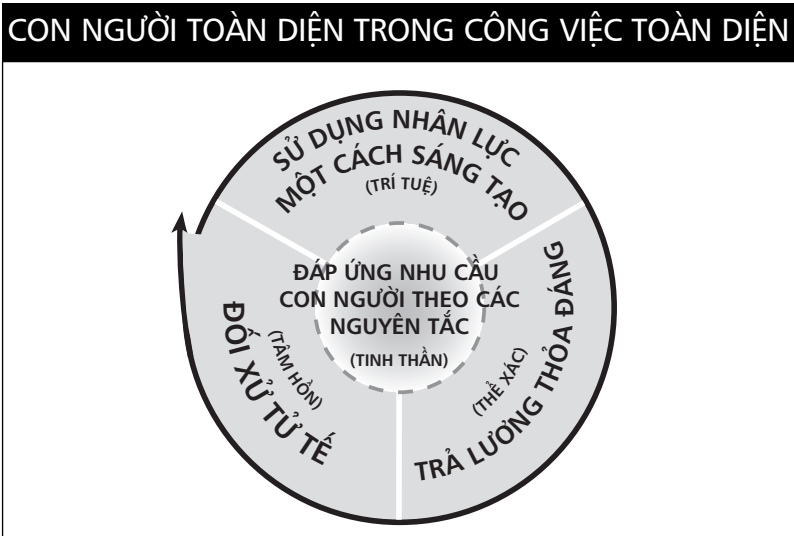
Tình huống thứ ba: Bạn được trả lương thỏa đáng (thể xác), được đối xử tử tế (tâm hồn), nhưng ý kiến của bạn lại không được chú ý đến. Nói cách khác, thể xác và tâm hồn của bạn được xem trọng, còn trí tuệ của bạn thì lại không. Bạn sẽ chọn thái độ nào?

Tình huống thứ tư: Bạn được trả lương thỏa đáng (thể xác), được đối xử tử tế (tâm hồn), được tham gia sáng tạo (trí tuệ), nhưng bạn được yêu cầu đào một cái lỗ rồi lấp lại mà không để làm gì cả, hoặc làm một báo cáo thống kê mà chẳng ai sử dụng hay đọc tới. Nói cách khác, công việc bạn được yêu cầu thực hiện là vô nghĩa (tinh thần). Bạn sẽ chọn thái độ nào?

THE 8th HABIT

Tình huống thứ năm: Bạn được trả lương thỏa đáng, được đối xử tử tế, và được tham gia sáng tạo trong những công việc có ý nghĩa, nhưng ở đó đang diễn ra những hành vi dối trá và lừa gạt cả khách hàng lẫn nhà cung cấp, thậm chí với các nhân viên khác. Bạn sẽ chọn thái độ nào?

Đến đây, chúng ta đã khảo sát qua bốn phạm trù cơ bản của mô thức con người toàn diện – thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần (tinh thần được chia thành hai phần – sự vô nghĩa của công việc và việc thực hiện công việc không theo nguyên tắc nào cả). Điều cần lưu ý là nếu bạn bỏ qua bất kỳ một trong bốn phạm trù trên, bạn sẽ biến con người thành đồ vật và lúc đó bạn sẽ làm gì với đồ vật? Bạn phải điều khiển, quản lý, và áp dụng chính sách dây gậy và củ cà rốt để thúc đẩy họ làm việc.



Hình 2.5

Tôi đã khảo sát ở nhiều nơi trên thế giới bằng năm câu hỏi này trong các hoàn cảnh khác nhau và hầu như các câu trả lời luôn rơi vào ba lựa chọn: nổi loạn hoặc bỏ việc, tuân thủ miễn cưỡng, và chấp hành một cách tự nguyện. Nhưng trong Thời đại Tin học/Lao động Tri thức ngày nay thì chỉ những ai được tôn trọng như một con người toàn diện trong công việc toàn diện – những người *được trả lương thỏa đáng, được đối xử tử tế, được sử dụng một cách sáng tạo, và được trao cho những cơ hội tốt để đáp ứng các nhu cầu con người theo các nguyên tắc* (xem hình 2.5) – mới lựa chọn một trong ba thái độ tích cực hơn là hợp tác vui vẻ, cam kết hết lòng và đam mê sáng tạo (xem hình 2.4).

Bạn đã nhận ra những vấn đề cốt lõi và các giải pháp cơ bản cho những vấn đề tại nơi công sở ngày nay, xét theo mô thức bản chất con người chưa?

Bạn thấy có bao nhiêu giải pháp cho các vấn đề nảy sinh trong gia đình và ngoài cộng đồng xét theo mô thức này? Chính mô thức “đồ vật” của Thời đại Công nghiệp và tất cả những lề thói phát sinh từ đó là mô thức tương đương với mô thức “trích máu” của thời Trung cổ. Từ Chương 6 trở đi sẽ là sự mô tả đầy đủ bốn vấn đề nan giải trong các tổ chức sinh ra do bỏ qua bốn mặt của bản chất con người và giải pháp bao gồm *bốn vai trò của lãnh đạo*. Nhưng trước tiên chúng ta sẽ nghiên cứu phản ứng của cá nhân và giải pháp cho những nỗi đau cũng như những vấn đề vừa được trình bày trên đây.

Chương 3

GIẢI PHÁP

Không gì mạnh hơn một ý tưởng nảy sinh đúng lúc.

VICTOR HUGO

Henry David Thoreau từng viết: “Một ngàn nhát búa bổ vào cành lá của cây ma quỷ không bằng một nhát quyết định đánh thẳng vào gốc rễ của nó”. Cuốn sách này được viết với mục đích giúp chúng ta giải quyết đến tận gốc rễ những vấn đề cơ bản mà chúng ta thường gặp phải.

Chương đầu của cuốn sách nói về *nỗi đau*; trong đó chúng ta đã khảo sát một vấn đề cốt yếu vốn có căn nguyên từ cá nhân và liên quan đến một mô thức đã ăn sâu vào suy nghĩ và hành động, đã trở thành những lề thói tồn tại trong các tổ chức. Bây giờ, chúng ta sẽ bàn về giải pháp và khái quát cách thức giải quyết vấn đề.

Từng làm việc với các tổ chức danh tiếng trên thế giới trong suốt 40 năm qua và trực tiếp tham gia vào những

công trình nghiên cứu hàng đầu về tổ chức, tôi nhận thấy hầu hết mọi sự thay đổi lớn về văn hóa công ty đều bắt nguồn từ những quyết định của một cá nhân nào đó. Đôi khi cá nhân đó là một giám đốc điều hành hay chủ tịch hội đồng quản trị công ty, nhưng thường thì những thay đổi đó bắt nguồn từ một chuyên gia tư vấn, một quản đốc hay một phụ tá. Bất kể ở chức vụ nào, những người này trước khi thành công đều thay đổi bản thân mình từ trong ra ngoài. Họ thay đổi từ tính cách, năng lực, sáng kiến và sức mạnh. Nói một cách ngắn gọn, chính sức mạnh tinh thần của họ đã thôi thúc và nâng cao tinh thần người khác. Họ có một ý thức vững chắc về bản thân cũng như biết rõ sức mạnh và tài năng của chính mình và sử dụng chúng một cách hiệu quả để đạt được mục đích của đời họ. Thành tích của họ được mọi người xung quanh nhìn thấy và từ đó họ được trao thêm nhiều trách nhiệm khác. Rồi họ hoàn thành nhiệm vụ mới của mình với những kết quả tốt. Thế là ngày càng có nhiều người chú ý đến họ và học hỏi kinh nghiệm thành đạt từ họ. Từ đó một nền văn hóa công ty mới được hình thành.

Những người này không hề bị nao núng hoặc hạ gục bởi những lực lượng tiêu cực, những lời gièm pha gây nhụt chí trong tổ chức. Điều thú vị là dường như tổ chức mà họ đang làm việc thường tiên tiến hơn các tổ chức khác. Ở một mức độ nào đó, tổ chức của họ đều ít nhiều có những hỗn độn. Nhưng họ hiểu rằng họ không thể ngồi chờ ông chủ hoặc tổ chức của mình thay đổi. Họ hành động và trở thành một nguồn sáng trong một đại

dương tâm tối. Và sự tỏa sáng của họ thật sự lan truyền ra xung quanh.

Một cá nhân sẽ tìm nguồn sức mạnh nội tâm ở đâu để có thể bơi ngược dòng và vượt qua được sự khiêu khích, lời gièm pha cũng như đủ mạnh mẽ gạt bỏ lợi ích cá nhân để phát triển, duy trì tầm nhìn và quyết tâm đó?

Họ hiểu rõ bản tính của mình và những khả năng thiên phú của con người. Họ biết cách sử dụng chúng để đem lại một tầm nhìn xa về những việc họ đang muốn hình thành. Bằng trí thông minh, họ biết khởi xướng và nắm bắt những nhu cầu và cơ hội quanh họ. Họ đáp ứng những yêu cầu phù hợp với khả năng của họ, phát huy được động cơ thúc đẩy con người họ và tạo ra sự khác biệt cho bản thân. Nói ngắn gọn, họ *tìm ra sức mạnh của bản thân và biết cách sử dụng tiếng nói của mình*. Họ phục vụ và cổ vũ tinh thần người khác. Họ áp dụng NHỮNG NGUYÊN TẮC VÀNG chi phối sự trưởng thành về nhận thức và tạo nên sự thịnh vượng của con người và các tổ chức. Những nguyên tắc này phát huy được những gì mạnh nhất và tốt nhất ở một “con người hoàn thiện” – thể chất, trí tuệ, tâm hồn, và tinh thần. Đồng thời, họ còn dùng ảnh hưởng của mình để tạo nên nguồn động lực khiến người khác tìm ra tiếng nói riêng của họ thông qua các nguyên tắc này.

Giải pháp gồm hai vế sau: *Tìm ra tiếng nói của bản thân và giúp người khác tìm ra tiếng nói của riêng họ*. Đây chính là một tấm bản đồ hữu ích giúp những cá nhân trong tổ chức, bất kể ở cương vị nào, tối đa hóa thành tích cũng

như ảnh hưởng của họ để trở thành người có đóng góp quan trọng và nêu gương cho cả tổ chức noi theo. Do đó, cuốn sách này được chia làm hai phần chính:

1. Tìm ra tiếng nói của bản thân.
2. Cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của riêng họ.

Chúng ta hãy khảo sát sơ bộ hai phần này:

TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA BẢN THÂN

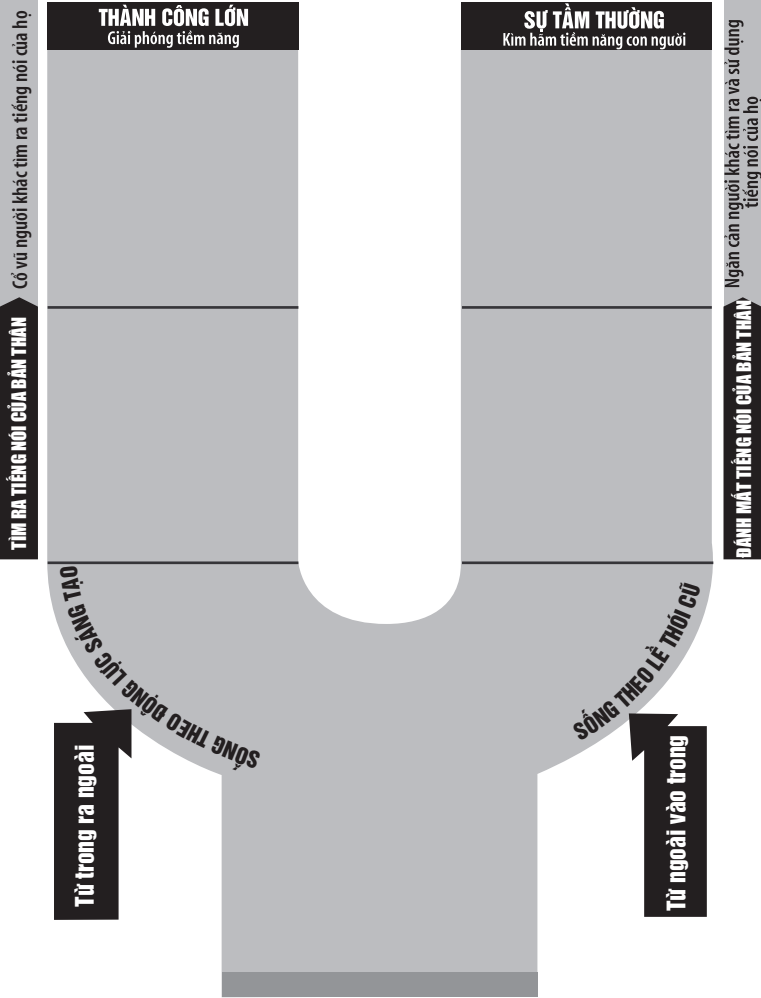
Tôi đứng trước hai lối rẽ và tôi chọn con đường ít người đi hơn. Điều đó tạo nên sự khác biệt.

ROBERT FROST

Hình 3.1 minh họa hai cách sống khác hẳn nhau và là sự khái quát đơn giản về Thói quen thứ 8: Tìm ra tiếng nói của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của riêng họ. Họa đồ hai nhánh này sẽ xuất hiện thường xuyên ở trang đầu tiên kể từ chương tiếp theo cho tới Chương 14.

Bất kể bạn giàu hay nghèo, già hay trẻ, nam hay nữ, mỗi chúng ta đều chọn cho mình một trong hai con đường. Một con đường thênh thang, nhiều người qua lại nhưng cuối đường là những kết cục tầm thường. Con đường kia thì khác, nó lắm chông gai, đầy khó khăn và

THE 8th HABIT



Hình 3.1

thử thách, vắng bóng người nhưng lại chính là con đường dẫn tới những thành công vượt bậc và tạo ra một cuộc sống thật sự ý nghĩa. Sự chênh lệch giữa hai kết quả này cũng giống như sự chênh lệch giữa một người có tài năng và một người bình thường trong một gia đình. Chúng tương phản với nhau như ngày và đêm.

Con đường dẫn đến kết cục tầm thường hạn chế tiềm năng của con người. Con đường dẫn đến những thành công lớn thì giải phóng và phát huy tiềm năng của con người. Tiếp cận cuộc sống một cách hời hợt, thiếu sự sâu sắc là bạn đang chọn con đường mà kết cục của nó là sự tầm thường. Ngược lại, người đi theo con đường dẫn đến sự thành công lớn là những người biết vượt lên trên ảnh hưởng của tác động tiêu cực từ bên ngoài và tự vẽ ra cho mình bức tranh cuộc sống. Con đường dẫn đến thành công lớn là một quá trình có sự tăng trưởng liên tục hướng từ trong ra ngoài. Con đường dẫn tới sự tầm thường là con đường của cái tôi, của sự buông thả, hẹp hòi, so bì, ganh ghét và chủ nghĩa cá nhân vị kỷ. Có một từ dùng để diễn đạt con đường đi đến sự thành công lớn: *Tiếng nói (Voice)*. Những ai đi theo con đường này sẽ tìm ra tiếng nói của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của riêng họ.

TỰ VẤN LƯƠNG TÂM GIÚP CHÚNG TA TÌM RA Ý NGHĨA CUỘC SỐNG

Từ sâu thẳm trong tâm hồn mỗi chúng ta luôn tồn tại

một khát khao có được một cuộc sống thành đạt và tràn đầy ý nghĩa – một cuộc sống thực sự thú vị và khác biệt. Chúng ta có thể không tin rằng mình hoàn toàn có thể làm được điều đó, nhưng tôi muốn các bạn biết rằng từ đáy lòng mình tôi tin chắc là *bạn hoàn toàn có thể* có được cuộc sống tuyệt vời như thế. Bạn là người có tiềm năng. Tất cả chúng ta đều có tiềm năng. Đó chính là một đặc quyền mà bất cứ ai khi sinh ra đều đã có.

Có lần tôi đến thăm một người bạn làm chỉ huy tại một khu căn cứ quân sự - người đang hùng hực quyết tâm thay đổi nền văn hóa bên trong đơn vị mình. Ông đã phục vụ trong quân đội hơn 30 năm và hiện mang quân hàm đại tá. Năm ấy, ông đã tới tuổi nghỉ hưu. Sau khi ông tiến hành huấn luyện và đào tạo những người lính trong đơn vị được vài tháng, tôi hỏi ông lý do khiến ông kiên trì theo đuổi một sáng kiến như vậy - một công việc đòi hỏi ông phải bơi ngược dòng trước những sức cản truyền thống, sự chán chường, thờ ơ và thiếu tin cậy. Thậm chí tôi còn bảo ông rằng: “Anh nên nghỉ hưu cho khỏe. Người ta sẽ tổ chức một buổi lễ tuyên dương anh vì những cống hiến của anh. Người thân và bạn bè sẽ đến chia vui cùng anh”. Nghe xong ông ấy trầm ngâm, im lặng một lúc lâu rồi mới kể cho tôi nghe câu chuyện của riêng mình. Ông kể rằng cha của ông vừa mới qua đời. Trước đó, trên giường bệnh, ông ấy trần trối với vợ và con trai (người đại tá này) rằng: “Con ơi, đừng bao giờ sống một cuộc đời như cha nhé. Suốt cuộc đời mình, cha chẳng làm được gì cho mẹ con, và thật sự cũng không có

việc gì cha làm mà đến giờ phút này cha không phải hối hận. Này con, hãy hứa với cha rằng con sẽ không sống phí hoài như cha”.

Viên đại tá đã xem những lời trăng trối đó như một di sản quý giá nhất mà cha ông để lại cho ông; và ông quyết tâm hoàn thiện bản thân trong tất cả mọi mặt của cuộc sống. Đó cũng là lúc ông đã lên kế hoạch nghỉ hưu và thư giãn. Thực ra, ông đã từng thầm mong rằng người kế nhiệm sẽ không làm tốt bằng ông. Nhưng sau khi nghe lời trăng trối của cha, ông quyết định không chỉ bản thân phải trở thành một hạt nhân xây dựng các nguyên tắc lãnh đạo bền vững trong văn hóa chỉ huy mà còn muốn người kế thừa sau này sẽ thành đạt hơn cả ông. Bằng cách cố gắng thể chế hóa những nguyên tắc lãnh đạo này vào các cơ cấu, hệ thống cũng như các quy trình trong tổ chức của mình, ông đã để lại một di sản về nghệ thuật lãnh đạo hiệu quả cho các sĩ quan thuộc thế hệ sau.

Tất cả chúng ta đều có quyền lựa chọn cho mình một cuộc sống cao đẹp thay vì một cuộc đời tầm thường, dù là tại nhà, nơi làm việc hay trong cộng đồng. Bất kể hoàn cảnh riêng của từng người, mỗi chúng ta đều có quyền quyết định cuộc đời mình sẽ trở nên như thế nào. Tất cả chúng ta đều có sức mạnh để quyết định sống một cuộc sống không chỉ đầy những ngày tốt đẹp mà mỗi ngày đều là một ngày hội lớn. Cho dù chúng ta đã đi trên con đường tầm thường được bao lâu, chúng ta vẫn có thể thay đổi và chọn một con đường mới. Không bao giờ là

quá muộn! Chúng ta luôn có thể tìm ra tiếng nói của riêng mình.

* * * *

Một khi bạn quyết định chọn “con đường ít người đi”, bạn hãy theo chỉ dẫn sau để có thể tìm ra tiếng nói của bản thân:

1. Khám phá tiếng nói của bản thân bằng cách hiểu rõ bản chất của con người mình – điều tôi gọi là *ba món quà sinh nhật tuyệt diệu* (Chương 4), và thông qua việc phát triển cũng như sử dụng một cách trung thực trí thông minh gắn liền với bốn mặt của bản chất con người.

2. Thể hiện tiếng nói của bản thân bằng cách rèn luyện những khả năng cao nhất của mình – *Tâm nhìn, tính kỷ luật, sự đam mê và lương tâm* (Chương 5).

KHUYẾN KHÍCH NGƯỜI KHÁC TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA RIÊNG HỌ

Một khi bạn đã tìm ra tiếng nói của riêng mình, cách tốt nhất để mở rộng ảnh hưởng và sự đóng góp của bản thân là khuyến khích người khác tìm ra *tiếng nói* của họ. Chính sự tôn trọng và tạo điều kiện để người khác có tiếng nói về *bốn thuộc tính chủ yếu của con người* – thể chất, trí tuệ, tình cảm/xã hội và tinh thần – sẽ giải phóng tiềm năng, sự sáng tạo, niềm say mê và động cơ thúc đẩy tồn tại trong từng con người. Chỉ có những tổ chức tạo được điều kiện tốt nhất để mọi nhân viên của mình được tự do

thể hiện tiếng nói của riêng họ mới có thể đạt được những sự đột phá trong năng suất lao động, đổi mới kỹ thuật và dẫn đầu trên thị trường cũng như trong xã hội.

Phần hai của Thói quen thứ 8 bắt đầu từ Chương 6, một chương nói về *việc khuyến khích người khác tìm ra tiếng nói của riêng họ*. Bởi vì hầu hết mọi việc làm trên thế giới này đều được thực hiện từ bên trong các tổ chức, nên tiêu điểm của chương này là những nguyên tắc mà bạn có thể áp dụng để gây ảnh hưởng tích cực đến người khác trong các tổ chức (kinh doanh, giáo dục, chính phủ, quân đội, cộng đồng và ngay cả trong gia đình mình).

Một phần ngắn gọn với *những câu hỏi thường gặp* kèm theo giải đáp ở cuối của mỗi chương sẽ giúp bạn đổi chiều dễ dàng hơn vào trường hợp của mình. Hy vọng chúng sẽ hữu ích với bạn.

Chương cuối cùng của cuốn sách này sẽ bàn về những vấn đề và đưa ra lời giải đáp mang tính khái quát và toàn diện hơn.

CÁCH TIẾP THU TỐT NHẤT CUỐN SÁCH NÀY LÀ TRUYỀN ĐẠT VÀ THỰC HÀNH

Nếu bạn muốn tiếp thu tốt nhất những điều tuyệt vời từ cuốn sách này để từ đó tạo nên những thay đổi mạnh mẽ và đạt được những tiến bộ trong cuộc sống cũng như trong tổ chức của mình, tôi xin nêu ra hai lời khuyên. Nếu bạn thực hiện tốt hai lời khuyên này, tôi cam đoan rằng bạn sẽ đạt được những kết quả vượt bậc.

Lời khuyên thứ nhất là bạn hãy *truyền đạt* cho người khác những gì bạn đã học được từ cuốn sách này; và lời khuyên thứ hai là bạn hãy *áp dụng* những gì bạn đã học được – nghĩa là hãy thực hành chúng!

HÃY TRUYỀN ĐẠT VÀ CHIA SẺ NHỮNG ĐIỀU BẠN ĐÃ HỌC ĐƯỢC

Hầu như ai cũng thừa nhận rằng *cách học tập tốt nhất là truyền đạt cho người khác những điều mình đã học* và kiến thức chỉ thấm nhuần khi được áp dụng thường xuyên vào thực tiễn.

Khi còn giảng dạy ở đại học cách đây nhiều năm, tôi được gặp Giáo sư Tiến sĩ Walter Gong ở San Jose - California. Ông dạy môn Phương pháp Sư phạm. Trọng tâm bài giảng của ông là nguyên tắc lớn sau đây: *Cách tốt nhất để thu hút người ta vào việc học tập là biến họ trở thành thầy giáo*. Nói cách khác, bạn sẽ tiếp thu kiến thức tốt nhất khi bạn truyền đạt cho người khác những kiến thức đó.

Ngay sau đó tôi bắt đầu áp dụng nguyên tắc này vào công việc của mình và cuộc sống gia đình. Lần đầu tiên tôi lên lớp ở trường đại học, chỉ có từ 15 đến 30 sinh viên tham gia. Rồi tôi áp dụng nguyên tắc của Tiến sĩ Gong và nhận thấy rằng mình vẫn có thể giảng dạy hiệu quả với số lượng sinh viên lớn hơn. Thực tế một số lớp học mà tôi giảng dạy có rất đông sinh viên, đến gần một ngàn người nhưng kết quả học tập và điểm thi của họ vẫn rất cao.

Thông thường, càng ít sinh viên thì chất lượng giảng dạy càng cao. Nhưng nếu bạn biến sinh viên thành giáo viên, bạn sẽ có được một đòn bẩy mang lại hiệu quả tốt hơn.

Đồng thời khi bạn truyền đạt hay chia sẻ với người khác những điều bạn đã học được là bạn muốn nói với mọi người rằng bạn đang sống theo những điều bạn giảng dạy. Sự chia sẻ này sẽ là nền tảng cho việc học tập sâu hơn, cho sự cam kết và là động cơ cho sự thay đổi và sự tán đồng của tập thể. Rồi bạn nhận thấy rằng sự chia sẻ đó còn tạo ra mối liên hệ gắn bó với những người xung quanh, đặc biệt là với con cái của mình. Hãy để chúng thường xuyên dạy lại bạn những gì chúng đã học được từ trường lớp. Những học sinh nào thích truyền đạt kiến thức đã học cho người khác đều là những học sinh xuất sắc.

ÁP DỤNG NHỮNG ĐIỀU HỌC ĐƯỢC VÀO CUỘC SỐNG

Biết mà không làm, thì không gọi là biết. Học mà không hành thì chưa phải là học. Nói cách khác, hiểu biết một điều gì đó mà không áp dụng thì chưa phải là hiểu biết thực sự. Chỉ qua thực hành, áp dụng vào thực tế thì kiến thức và sự hiểu biết mới thực sự được thấm nhuần. Ví dụ, bạn có thể học môn quần vợt bằng cách đọc sách và nghe giảng bài, nhưng một khi bạn chưa ra sân chơi quần vợt thực sự thì bạn vẫn chưa hiểu gì về môn thể thao này cả.

*Cách tự học tốt nhất không phải bằng suy nghĩ
mà là qua hành động. Hãy nỗ lực thực hiện
nghĩa vụ của mình rồi bạn sẽ nhanh chóng
nhận ra mình là loại người nào.*

JOHANN GOETHE

Ít nhất có bốn cách tiếp cận đối với những điều mà bạn học được từ cuốn sách này:

1. *Cách thứ nhất* là đọc một mạch hết cuốn sách này. Sau đó bạn mới quyết định sẽ áp dụng điều gì vào cuộc sống và công việc. Đây là cách hầu hết mọi người thường làm. Cách này phản ánh mong muốn của nhiều người là có sự gắn kết về tình cảm và lý trí với những ý tưởng trong cuốn sách trước khi áp dụng nó.

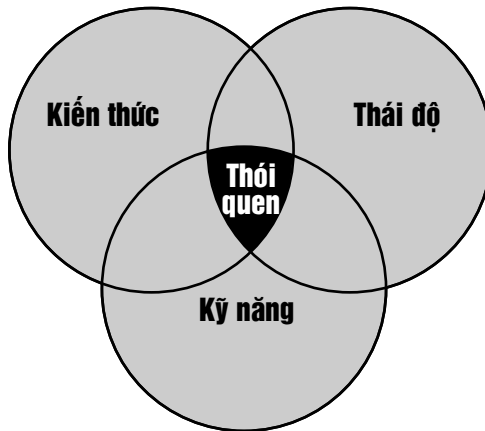
2. *Cách thứ hai* là đọc toàn bộ cuốn sách và sau đó dựa vào sự hiểu biết tổng quát về nội dung đã tiếp thu cũng như có thời gian để tăng thêm nguồn cảm hứng để đọc cuốn sách lần thứ hai – lần này đọc với quyết tâm áp dụng những gì họ đã thụ đắc. Cách này tỏ ra khá hiệu quả với nhiều người.

3. *Cách thứ ba* là cách mà tôi tin rằng sẽ đem lại những kết quả tốt nhất, đó là đọc và áp dụng những điều đã đọc bằng một chương trình rèn luyện và phát triển cá nhân trong một năm. Mỗi tháng bạn đọc một chương trong số 12 chương rồi truyền đạt cho người khác và áp

dụng nó trong thời gian một tháng. Bạn sẽ thấy rằng nếu bạn thực sự cố gắng áp dụng những điều học được ở mỗi chương trong một tháng, thì khả năng tiếp thu những kiến thức ở chương tiếp theo được tăng lên rất nhiều.

4. *Cách thứ tư* đơn giản chỉ là điều chỉnh cách thứ ba cho phù hợp với thời gian của bạn. Bạn cũng đọc từng chương nhưng áp dụng những điều đã đọc trong những khoảng thời gian dài ngắn khác nhau tùy theo hoàn cảnh thực tế của bạn, có thể là một, hai, hoặc năm, mười tuần. Cách này vừa giữ được ưu điểm của cách tiếp cận thứ ba, vừa giúp bạn chủ động thời gian biểu của mình.

Trước khi chuyển sang Phần 1: *Tìm Ra Tiếng Nói Của Bản Thân*, bạn hãy suy ngẫm những lời sau của Abraham Lincoln: “Những giáo điều của quá khứ tĩnh lặng không còn thích hợp với thực tại biến động”. Chúng ta cần phải



Hình 3.2

THE 8th HABIT

đổi mới cách suy nghĩ. Chúng ta không những cần có một nếp nghĩ mới mà còn phải có những công cụ tư duy mới. Điều này rất khó thực hiện; nó kéo mọi người ra khỏi vùng an toàn của họ. Nhưng một thực tại mới đã xuất hiện, một nền kinh tế mới, một thách thức mới. Thách thức mới này không chỉ là tồn tại một cách đơn thuần mà thực sự phát triển trong thực tại mới mẻ này. Nó đòi hỏi chúng ta phải có phản ứng mới và thói quen mới. Hãy nhớ rằng những thói quen luôn nằm tại vùng giao nhau giữa kiến thức, thái độ và kỹ năng. Khi bạn phát huy ba khía cạnh của Thói quen thứ 8 này, bạn sẽ dễ dàng đương đầu với thách thức mới và phát huy được những khả năng vô hạn của mình.

PHẦN 1

TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA BẢN THÂN

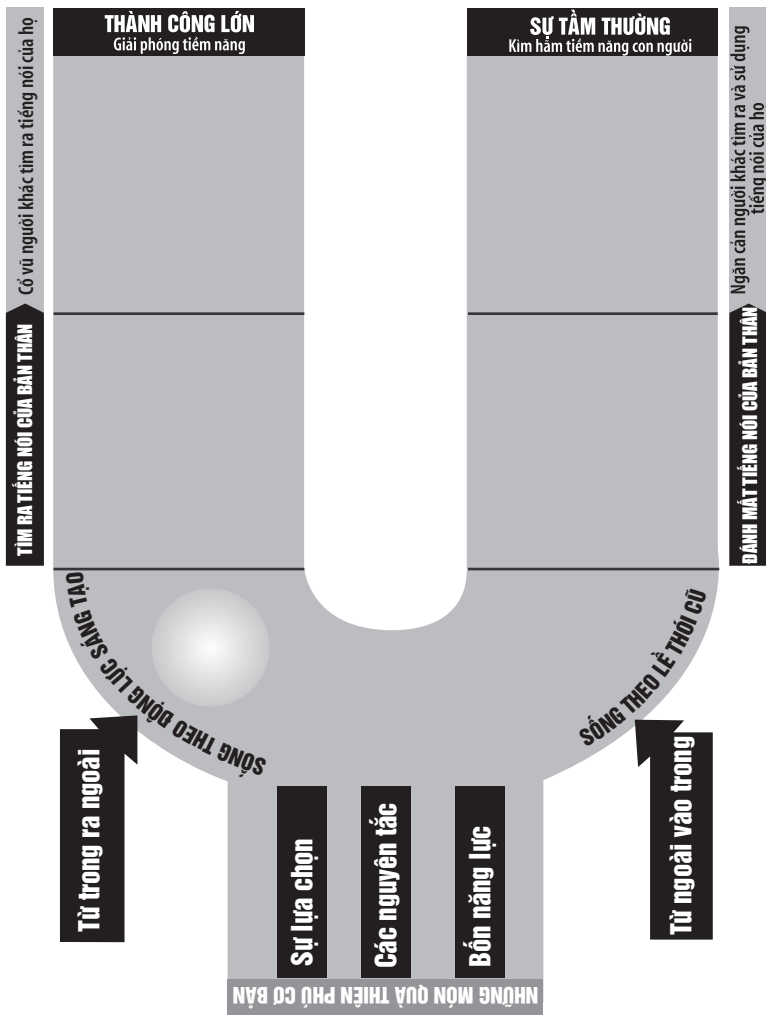
Chương 4

TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA BẢN THÂN - MÓN QUÀ THIÊN PHÚ

*Có rất nhiều quà tặng
Vẫn chưa được mở ra từ lúc bạn chào đời
Có những món quà được chế tác tinh xảo
Được Thượng đế ban tặng cho ta.
Và Người không ngừng nói rằng:
“Những gì của ta đều thuộc về các người”.
Có rất nhiều quà tặng, bạn ơi!
Vẫn chưa được mở ra từ lúc bạn chào đời.*

HAFIZ

THE 8th HABIT



Hình 4.1

Khả năng tìm ra tiếng nói của bản thân là một sức mạnh bẩm sinh trong ta. Đó là những hạt mầm thành công chưa được khai thác. Chúng ta đều được ban tặng những “món quà thiên phú” từ lúc chào đời: tài năng, năng lực, trí thông minh và các cơ hội. Những món quà này phần lớn vẫn ở nguyên vị trí của nó và luôn chờ đợi chúng ta mở ra. Nhờ có những món quà này mà chúng ta hiểu rằng tiềm năng của mỗi con người là rất lớn, thậm chí là vô hạn. Chúng ta thực sự chưa biết hết khả năng của con người. Một đứa trẻ lúc sinh ra là một sinh linh vô cùng yếu đuối; nhưng chỉ qua vài năm, chính sinh linh bé nhỏ này lại có sức mạnh thần kỳ. Chúng ta càng sử dụng và phát huy tối đa tiềm năng của bản thân thì chúng ta càng có thêm nhiều tài năng và năng lực mới.

Mọi đứa trẻ khi sinh ra đều có tài năng thiên phú; nhưng đáng tiếc là 9.999 trong số 10.000 trẻ đó đều đánh mất tài năng của bản thân một cách mau chóng khi chúng trưởng thành.

BUCKMINSTER FULLER

Chúng ta hãy xem xét thật kỹ ba món quà quan trọng nhất sau đây (hình 4.2):

THE 8th HABIT

Món quà thứ nhất là *sự tự do và sức mạnh để chọn lựa*.

Món quà thứ hai là *những quy luật tự nhiên và nguyên tắc sống*, điều mang tính phổ quát và không thay đổi.

Món quà thứ ba là *bốn năng lực của chúng ta* – thể chất/kinh tế, tình cảm/xã hội, trí tuệ và tinh thần. Bốn năng lực này tương ứng với bốn thuộc tính của bản chất con người – được đặc trưng bằng thể xác, tâm hồn, trí tuệ và tinh thần.

NHỮNG MÓN QUÀ THIÊN PHÚ CƠ BẢN	
<i>(Hầu như chưa được khơi dậy)</i>	
■ Tự do và sức mạnh trong lựa chọn	
■ Những nguyên tắc (Những quy luật tự nhiên)	
■ Phổ quát	
■ Muốn thuở	
■ Hiện nhiên	
■ Bốn năng lực	
IQ Trí tuệ	EQ Tình cảm/xã hội
PQ Thể chất/kinh tế	SQ Tinh thần

Hình 4.2

MÓN QUÀ THIÊN PHÚ THỨ NHẤT: SỰ TỰ DO LỰA CHỌN

Tôi đã viết và nói về chủ đề của cuốn sách này trong nhiều hoàn cảnh khác nhau trên khắp thế giới trong suốt hơn nửa thế kỷ qua. Nếu bạn hỏi chủ đề nào, vấn đề nào, ý tưởng nào thực tiễn nhất, xác đáng nhất, hợp

thời nhất, tôi sẽ trả lời ngay đó là *chúng ta có quyền tự do lựa chọn*. Quyền tự do lựa chọn chính là món quà vĩ đại nhất mà chúng ta được ban tặng và không ai có thể tước đoạt được nó.

Có được khả năng cũng như sức mạnh để lựa chọn chính là sự tương phản rõ ràng với tư tưởng nạn nhân chủ nghĩa (victimism) và thứ văn hóa đổ lỗi (culture of blame) đang thịnh hành trong xã hội ngày nay.

Về cơ bản, chúng ta là sản phẩm của sự chọn lựa chứ không phải của tự nhiên (di truyền) hay của sự nuôi dưỡng (dạy dỗ, môi trường sống). Tất nhiên là gen di truyền và văn hóa thường có ảnh hưởng vô cùng mạnh mẽ đến chúng ta nhưng đó không phải là yếu tố quyết định.

Lịch sử của con người tự do chưa bao giờ được viết nên bởi cái gọi là cơ hội, mà nó được viết từ sự lựa chọn của chính con người.

DWIGHT D. EISENHOWER

Điểm khác biệt của con người so với muôn loài là khả năng tự định hướng cuộc sống của bản thân. Chỉ con người mới biết hành động, còn các sinh vật khác chỉ biết phản ứng. Con người lựa chọn dựa vào các giá trị của bản thân. Thể hiện sức mạnh trong việc chọn hướng đi cho cuộc đời mình chính là cách để bạn thay đổi tương lai, tái tạo bản thân và tác động mạnh mẽ đến những thứ còn

lại. Đây là món quà trời phú, nó như một công cụ giúp chúng ta mở ra những món quà khác và giúp chúng ta nâng cao chất lượng cuộc sống của mình.

Sức mạnh của lựa chọn có nghĩa là chúng ta *không chỉ* là sản phẩm của quá khứ hay di truyền. Chúng ta *không* phải là sản phẩm theo ý muốn của một ai đó. Dù không thể nào phủ nhận ảnh hưởng của họ đối với chúng ta, nhưng điều cốt lõi là họ *không có* quyền quyết định chúng ta. Chúng ta tự quyết định mọi thứ bằng lựa chọn của chính chúng ta. Nếu chúng ta ném *hiện tại* của mình vào *quá khứ*, có lẽ chúng ta cũng làm như thế đối với tương lai chẳng?

Một trong số những trải nghiệm sâu sắc nhất đã thực sự làm thay đổi cuộc sống của tôi – cũng là nguyên tắc nền tảng của 7 *Thói quen* – đến với tôi trong một kỳ du lịch kết hợp nghiên cứu ở Hawaii. Hôm đó, tôi trầm tư đắm chiều dạo bước trong thư viện và lấy ra một quyển sách trên kệ. Chính ba dòng chữ trong quyển sách đó đã ảnh hưởng sâu sắc đến cả cuộc đời tôi về sau:

*Có một khoảng cách giữa việc kích thích
và phản ứng.*

*Trong khoảng cách đó luôn có sự tự do và
sức mạnh để chúng ta lựa chọn phản ứng của mình.*

*Chính những lựa chọn này tạo nên sự thành đạt
và hạnh phúc cho bản thân chúng ta.*



Hình 4.3

Trước đó, tôi đã nghiên cứu nhiều tài liệu nói về quyền lựa chọn cách phản ứng trước những gì xảy đến cho chúng ta. Nhưng vào cái ngày đặc biệt đó, với một không gian thư giãn thoải mái thì ý tưởng về khoảng cách giữa sự kiện và phản ứng đã đổ sập xuống tôi như hàng tấn gạch vụn. Từ đó tôi bắt đầu hiểu và tin rằng độ lớn của khoảng cách đó được quyết định phần lớn bởi gien di truyền và bởi môi trường nuôi dưỡng cũng như hoàn cảnh sống hiện tại của chúng ta.

Với những ai được lớn lên trong môi trường thuận lợi với tình yêu thương vô điều kiện thì khoảng cách này sẽ rất rộng. Còn những người khác, do ảnh hưởng của môi trường và gien di truyền, thì khoảng cách này có thể rất nhỏ. Nhưng điều quan trọng là vẫn luôn luôn có một khoảng cách nhất định và sử dụng khoảng trống đó một cách khôn ngoan chính là tự tạo cho mình cơ hội để cải thiện cuộc sống. Một số người có khoảng cách này rất rộng, nhưng khi đối mặt với nghịch cảnh thì họ lại chọn giải pháp đầu hàng, và như thế họ đã vô tình thu hẹp khoảng cách đó lại. Đối với những người có khoảng cách giữa kích thích và phản ứng rất hẹp, họ vẫn có thể bơi

ngược dòng chống lại sức cản của gien di truyền, của xã hội và văn hóa cũng như mở rộng tự do lựa chọn làm tăng khả năng thành đạt và hạnh phúc.

Chuyên gia tâm thần học R. D. Laing nói rằng nếu không chú ý đến khoảng cách này thì chúng ta sẽ dễ dàng giết chết khả năng thay đổi của mình. Chỉ có con người mới có khả năng tự ý thức. Bạn hãy đọc và suy ngẫm về đoạn trích dẫn sau:

Phạm vi suy nghĩ và hành động của chúng ta bị giới hạn bởi những gì chúng ta không để ý đến. Và chính vì chúng ta không nhận ra điều đó nên việc thay đổi luôn trở nên khó khăn; chúng ta chỉ có thể thay đổi khi ý thức được điều đó.

Bất luận điều gì đã xảy ra, đang xảy ra, hoặc sẽ xảy ra, thì vẫn luôn luôn tồn tại một khoảng cách giữa sự kiện xảy ra và phản ứng của chúng ta. Thậm chí nếu chỉ tồn tại một khoảnh khắc rất nhỏ giữa kích thích và phản ứng, thì chính khoảnh khắc đó đã thể hiện quyền tự do lựa chọn phản ứng của chúng ta trước hoàn cảnh.

Dĩ nhiên có những chuyện xảy ra mà chúng ta hoàn toàn không có sự lựa chọn nào cả. Chẳng hạn sự hình thành gien di truyền của chúng ta. Mặc dù chúng ta không thể lựa chọn được gien di truyền từ người thân,

nhưng phản ứng với chúng thì ta hoàn toàn có thể. Nếu bạn mang trong mình gien di truyền của một chứng bệnh nào đó, điều đó không nhất thiết là bạn buộc phải chấp nhận chứng bệnh đó. Bằng cách tự ý thức và dùng ý chí của mình để tuân theo chế độ luyện tập và chế độ dinh dưỡng thích hợp, cùng sự hỗ trợ của những thành tựu y học hiện đại, bạn hoàn toàn có thể thắng được chứng bệnh đó.

Những ai phát huy được sức mạnh nội tâm và khả năng tự do lựa chọn của mình sẽ có khả năng trở thành một con người mà tôi tạm gọi là *con người chuyển tiếp* (transition person). *Con người chuyển tiếp* có khả năng ngăn chặn những khuynh hướng tiêu cực chuyển giao từ thế hệ trước sang thế hệ sau.

Tôi muốn bạn hãy suy nghĩ thật sâu sắc về món quà thiên phú đầu tiên này – suy ngẫm về khoảng cách giữa kích thích và phản ứng, cách sử dụng nó một cách sáng suốt làm tăng sự tự do của mình để không ngừng phát triển, học hỏi và đóng góp. Cuối cùng chính từ sự rèn luyện, sức mạnh đó sẽ mở rộng khả năng phản ứng của bạn cho đến khi phản ứng đó tác động trở lại với tác nhân kích thích. Bạn sẽ thực sự tạo ra thế giới của chính mình. Nhà tâm thần học-triết học Mỹ William James khẳng định rằng khi tư duy của chúng ta thay đổi thì cuộc đời cũng sẽ thay đổi theo.

MÓN QUÀ THIÊN PHÚ THỨ HAI: QUY LUẬT TỰ NHIÊN VÀ CÁC NGUYÊN TẮC

Chúng ta đã thảo luận về việc sử dụng một cách khôn ngoan khoảng cách giữa việc kích thích và phản ứng, hay còn gọi là sự tự do lựa chọn của chúng ta. “Sử dụng một cách khôn ngoan” có nghĩa là gì? Sự khôn ngoan đó được thể hiện ở đâu? Về cơ bản, nó có nghĩa là sống theo *các nguyên tắc* hay *quy luật tự nhiên* chứ không phải chạy theo thứ văn hóa tốc độ, hiệu quả tức thời hiện nay.

Nhà bác học Einstein lần đầu tiên nhìn thấy chiếc kim kỳ diệu⁽¹⁾ của cái la bàn khi ông lên bốn, khi ấy ông hiểu rằng chắc chắn phải có “một cái gì đó ẩn chứa đằng sau sự vật”. Điều này cũng liên quan mật thiết đến mọi lĩnh vực của cuộc sống. Các nguyên tắc có tính phổ quát có nghĩa là chúng vượt qua rào cản của văn hóa và địa lý. Bản chất của nguyên tắc là muôn thuở – đó là sự công bằng, lòng tốt, sự tôn trọng, tính trung thực, sự chính trực, phục vụ, cống hiến. Các nền văn hóa khác nhau có thể biến những nguyên tắc này thành các thông lệ khác nhau và dần dần làm lu mờ các nguyên tắc do lạm dụng sự tự do. Tuy vậy, chúng vẫn luôn luôn tồn tại và vận động quanh ta như quy luật trọng trường vậy.

Tôi còn phát hiện ra rằng những nguyên tắc này là điều không thể tranh cãi. Nghĩa là chúng rất hiển nhiên. Chẳng hạn, bạn không thể có sự tin cậy lâu dài mà không có sự tín nhiệm.

(1) Nếu ta đặt la bàn đúng cách, kim của nó luôn chỉ hướng chính Bắc.

Có lần tôi làm người hướng dẫn cứu hộ cho một nhóm khoảng 30 sinh viên dã ngoại. Sau cuộc hành trình liên tục 24 giờ mà không ăn uống và nghỉ ngơi gì, chúng tôi xuống núi và càn băng qua một dòng sông chảy xiết để lấy thực phẩm và nước uống ở phía bên kia. Một dây thừng được căng ngang từ bờ bên này sang bờ bên kia, nơi bữa ăn sáng đã được chuẩn bị sẵn sàng. Tôi đi trước vì nghĩ rằng mình biết cách và khỏe hơn mọi người. Tôi bắt đầu men theo sợi dây nhưng rồi lơ lửng ở giữa đường và không đủ sức để tiếp tục. Tôi cảm thấy kiệt sức nhưng vẫn cố dùng mọi kỹ thuật và dồn hết ý chí vào đôi tay, nhưng mọi nỗ lực dường như vô ích. Cuối cùng, tôi rơi tõm xuống dòng nước cuộn cuộn bên dưới và bị cuốn vào bờ cách đó khoảng 25 mét. Tôi nằm kiệt sức bên bờ sông. Tất cả sinh viên của tôi lúc đó thì hò hét và cười toáng lên. Bấy giờ tôi mới hiểu rằng hành động của tôi là minh chứng rõ nét cho cái gọi là “niềm kiêu hãnh trước khi thất bại”. Cơ thể con người là một hệ thống tự nhiên, bị chi phối bởi các quy luật tự nhiên và chẳng có một sức mạnh tinh thần nào có thể khắc phục được những giới hạn tự nhiên của cơ bắp!

Quyền lực tự nhiên và quyền lực tinh thần

Quyền lực tự nhiên (natural authority) là sự thống trị vạn vật của các quy luật tự nhiên. Bạn không thể phớt lờ các quy luật tự nhiên và cũng không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải tuân theo những quy luật đó. Chẳng hạn, khi bạn nhấc một đầu gậy thì cả cây gậy cũng được nâng lên. Nếu bạn nhảy xuống từ tòa nhà 10 tầng thì bạn

không thể đổi ý khi đã rơi đến tầng thứ 5. Lực hút trọng trường chi phối sự rơi và đó chính là quyền lực của tự nhiên. Tự nhiên cũng ban cho con người quyền tự do và sức mạnh để chọn lựa, và vì thế con người cũng có quyền lực tự nhiên hoặc quyền chi phối của riêng mình đối với những thứ khác. Các loài động thực vật quý hiếm có tồn tại hay không là do con người vì chúng không có sự tự do hay sức mạnh để lựa chọn và chúng cũng không có sự tự ý thức hay tự tái tạo được. Chúng hoàn toàn phụ thuộc vào con người bởi vì con người biết tự ý thức, chỉ có con người mới có sự tự do và sức mạnh lựa chọn cũng như tự tái tạo bản thân. Đây chính là quyền lực tự nhiên.

Quyền lực tinh thần (moral authority) là gì? Đó chính là việc sử dụng sự tự do và sức mạnh lựa chọn một cách có nguyên tắc. Nói cách khác, nếu chúng ta tuân theo những nguyên tắc trong mối quan hệ giữa người với người thì chúng ta sẽ khai thác được tối đa tính năng của quy luật tự nhiên. Những quy luật tự nhiên (chẳng hạn lực hút trọng trường) và các nguyên tắc (chẳng hạn sự tôn trọng, tính trung thực, lòng tốt, sự công bằng, chính trực...) chi phối các hậu quả nảy sinh từ sự lựa chọn của chúng ta. Cũng như việc chúng ta không ngừng hủy hoại môi trường dẫn đến hậu quả là không khí và nguồn nước bị ô nhiễm, việc chúng ta không ngừng cư xử sai quấy và thiếu trung thực với người khác sẽ phá vỡ sự tin cậy. Những người khiêm tốn, sử dụng sự tự do lựa chọn có nguyên tắc sẽ có được quyền lực tinh thần đối với người khác, với tổ chức và cả xã hội.

Các *giá trị (values)* là những chuẩn mực của xã hội và mang tính cá nhân, cảm xúc, chủ quan và có thể tranh cãi. Mỗi người chúng ta có những giá trị khác nhau. Thậm chí những kẻ tội phạm cũng có những giá trị riêng của họ. Câu hỏi bạn cần tự đặt ra cho mình là liệu những giá trị của bạn có dựa trên các nguyên tắc nền tảng? Xét cho cùng, các nguyên tắc đều là những quy luật tự nhiên – chúng vô tri, khách quan và hiển nhiên. Nguyên tắc chi phối kết quả, còn hành vi bị chi phối bởi các giá trị; hay những nguyên tắc về giá trị!

Những người mắc “bệnh ngôi sao” là ví dụ điển hình về các giá trị không gắn liền với các nguyên tắc. Họ để sự nổi tiếng định hình phẩm cách của họ. Họ không biết mình là ai và mất phương hướng đối với hành động của chính mình. Họ không biết nên theo nguyên tắc nào bởi cuộc sống của họ không dựa trên cơ sở các giá trị chung của xã hội. Một mặt họ bị giằng xé giữa nhận thức xã hội và sự tự ý thức của bản thân, mặt khác giữa quy luật tự nhiên và các nguyên tắc. Trên máy bay, tình trạng đó gọi là cảm giác mất thăng bằng (vertigo), bạn không còn cảm giác liên hệ với mặt đất (các nguyên tắc) và trở nên hoàn toàn lạc hướng. Nhiều người vẫn sống cuộc đời mình trong tình trạng mất thăng bằng như thế. Có rất nhiều người như thế quanh ta và trong các nền văn hóa khác nhau trên thế giới.

Vậy nhiệm vụ then chốt là cần xác định đâu là “kim chỉ nam” và điều chỉnh mọi hoạt động của chúng ta theo

THE 8th HABIT

hướng đó, bằng không, bạn sẽ khó tránh khỏi những hậu quả tiêu cực có thể dễ dàng xảy ra. Hãy luôn nhớ rằng tuy giá trị chi phối hành vi, song các nguyên tắc mới chi phối kết quả. Quyền lực tinh thần đòi hỏi sự hy sinh những lợi ích cá nhân nhất thời, dùng cảm đặt những giá trị xã hội phục tùng các nguyên tắc. Và lương tâm của chúng ta chính là kho chứa những nguyên tắc như thế.

MÓN QUÀ THIÊN PHÚ THỨ BA: BỐN NĂNG LỰC CỦA CON NGƯỜI

Như đã nói ở phần trên, bốn thành phần của bản chất con người gồm *có thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tình*



Hình 4.4

thần. Tương ứng với bốn thuộc tính này là bốn năng lực (hay sức mạnh) của con người mà tất cả chúng ta đều có: *năng lực thể chất (PQ – Physical Quotient)*, *năng lực trí tuệ (IQ – Intelligent Quotient)*, *năng lực tình cảm (EQ – Emotional Quotient)*, và *năng lực tinh thần (SQ – Spiritual Quotient)*. Bốn năng lực này là biểu hiện rõ nét của món quà thiên phú thứ ba mà chúng ta được ban tặng.

Năng lực trí tuệ (IQ - Intelligent Quotient)

Khi nói đến trí tuệ, chúng ta thường nghĩ đến sự thông minh thể hiện qua chỉ số thông minh IQ, tức khả năng phân tích, lập luận, tư duy trừu tượng, sử dụng ngôn ngữ, sức tưởng tượng và khả năng linh hoạt của chúng ta. Thật ra, đây chỉ là sự mô tả hạn hẹp về trí tuệ con người.

Năng lực thể chất (PQ - Physical Quotient)

Năng lực thể chất là khả năng mà tất cả chúng ta đều nhận ra nhưng thường xem nhẹ. Hãy thử nghĩ về những gì cơ thể bạn đang thực hiện mà không cần đến sự cố gắng có ý thức nào của bạn. Cơ thể vận hành hệ hô hấp, hệ tuần hoàn, hệ thần kinh và nhiều bộ phận quan trọng khác bên trong con người bạn. Nó không ngừng sàng lọc, tiêu diệt những tế bào nhiễm bệnh và đấu tranh sinh tồn.

“Cơ thể con người là một bộ máy tinh xảo và hoàn chỉnh đến mức kỳ diệu với xấp xỉ 7.000 tỷ

tế bào có sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng về thể chất và sinh hóa mà bạn không thể tưởng tượng nổi, dù chỉ để thực hiện một hành động đơn giản như lật một trang sách, bật một tiếng ho hay hành động lái xe. Khi nghĩ đến những việc chúng ta thường ít quan tâm nhất, bạn sẽ thấy có quá nhiều điều đáng ngạc nhiên. Đã bao giờ bạn phải nhắc nhở tim bạn đập, phổi của bạn co giãn, hay cơ quan tiêu hóa bài tiết đúng chất hay đúng giờ chưa? Những cơ quan này và vô số các quy trình hoạt động khác đều không ngừng vận hành một cách vô thức từng giây từng phút để chúng ta kéo dài sự sống. Khả năng thể chất của con người kiểm soát toàn bộ các cơ chế bên trong cơ thể, mà phần lớn các cơ chế này hoạt động một cách vô thức.”

DOE CHILDRE và BRUCE CRYER

Các bác sĩ là những người đầu tiên nhận ra khả năng tự chữa bệnh của cơ thể. Các loại thuốc chỉ tạo điều kiện thuận lợi cho cơ thể tự chữa trị hoặc loại bỏ những chướng ngại, nhưng đôi khi thuốc cũng có thể gây một vài tác dụng ngược với khả năng thể chất.

Làm thế nào để cơ thể cân bằng và hòa hợp chức năng của não bộ, nơi chứa đựng trí tuệ, với chức năng của tim, nơi đặc trưng cho khả năng tình cảm? Cơ thể

chúng ta là một bộ máy kỳ diệu vượt trội hơn mọi chiếc máy vi tính hiện đại nhất. Đó là khả năng chúng ta hành động dựa vào suy nghĩ và tình cảm. Chính vì thế, khả năng làm ra sản phẩm là sức mạnh vô song của con người so với mọi loài vật trên trái đất.

Các cuộc thực nghiệm khoa học ngày càng đưa ra nhiều bằng chứng cho thấy có mối quan hệ mật thiết giữa thể xác (thể chất), trí tuệ (tư duy) và tâm hồn (tình cảm) con người.

Một tấm bảng treo ở một hiệu tạp hóa thuộc vùng quê North Carolina ghi rằng: *Bộ não nói: “Tôi là bộ phận thông minh nhất trong cơ thể”. Trái tim nói: “Ai bảo anh thế?”*

Năng lực xúc cảm (EQ - Emotional Quotient)

Năng lực xúc cảm là vốn kiến thức tự có, sự tự ý thức, sự nhạy cảm xã hội, sự thấu cảm và khả năng giao tiếp thành công với người khác. Đó là ý thức về sự thích hợp giữa thời gian, quan hệ xã hội và sự dũng cảm thừa nhận điểm yếu để bày tỏ và tôn trọng sự khác biệt. Vào đầu thập niên 90 của thế kỷ trước, EQ là một đề tài nóng bỏng. Lúc bấy giờ EQ được mô tả như một khả năng của bán cầu não phải, để phân biệt với khả năng của bán cầu não trái. Bán cầu não trái được xem là thiên về khả năng phân tích, nơi chứa đựng tư duy tuyến tính, ngôn ngữ,

lập luận và lô-gic; bán cầu não phải thì lại mang tính sáng tạo hơn, là nơi chứa đựng khả năng trực giác, cảm giác và tổng hợp. Điểm then chốt là phải coi trọng cả hai bán cầu não này và biết chọn lựa để vận dụng tốt những khả năng đặc biệt của chúng. Kết hợp tư duy và tình cảm sẽ tạo ra sự cân bằng, sự phán xét và đầu óc trở nên sáng suốt hơn.

Trực giác sẽ mách bảo cái đầu tư duy biết đâu là hướng đi tiếp theo.

Tiến sĩ JONAS SALK, người phát minh ra vắc-xin bại liệt

Đã có nhiều công trình nghiên cứu cho rằng về lâu dài, năng lực xúc cảm là yếu tố quyết định sự thành công trong giao tiếp, trong mối quan hệ và khả năng lãnh đạo hơn nhiều so với năng lực trí tuệ. Daniel Goleman, tác giả và chuyên gia về năng lực xúc cảm nói:

“Để vượt trội trong mọi công việc, trong mọi lĩnh vực thì năng lực xúc cảm quan trọng gấp đôi so với mọi khả năng nhận thức đơn thuần. Đối với những người ở cương vị lãnh đạo thì năng lực xúc cảm hầu như chiếm lợi thế hoàn toàn... Các số liệu thống kê cho thấy năng lực xúc cảm chiếm 2/3 hoặc cao hơn thế trong các yếu tố tạo ra những thành tích nổi trội. Người ta cho rằng tìm ra người có khả năng này hay bồi dưỡng khả năng này trong các nhân viên hiện hữu sẽ đưa đến thành công lớn cho một tổ chức. Trong những công việc đơn giản chẳng hạn như

THÓI QUEN THỨ 8

công nhân vận hành máy hoặc thư ký, thì 1% những người có chỉ số EQ cao là những người làm việc có năng suất cao gấp ba lần (xét về mặt giá trị kết quả công việc của họ). Đối với những công việc tương đối phức tạp hơn, chẳng hạn như nhân viên bán hàng, hoặc thợ máy, thì những người có chỉ số EQ cao nhất là những người hoạt động với năng suất cao gấp mười hai lần so với những người bình thường.”

Lý thuyết về năng lực xúc cảm đang làm hoang mang những ai luôn gắn chiến lược thành công của mình thuần túy dựa vào trí tuệ (IQ). Ví dụ, một người có chỉ số IQ 10/10 nhưng có chỉ số EQ là 2/10. Anh ta sẽ làm thế nào để có mối quan hệ tốt với người khác? Anh ta có thể bù đắp khiếm khuyết này bằng cách hoàn toàn dựa vào trí tuệ của mình và vay mượn sức mạnh từ chức vụ địa vị của mình. Nhưng nếu làm như thế, anh ta sẽ càng làm trầm trọng hơn điểm yếu của mình và điểm yếu của cả người khác trong mối quan hệ tương tác. Tất nhiên sau đó họ sẽ tìm cách hợp lý hóa hành vi của mình một cách thông minh.

Sức mạnh vay mượn tạo nên điểm yếu cho bản thân, cho người khác và trong cả các mối quan hệ.

Xây dựng và phát triển năng lực xúc cảm là một trong những thách thức lớn nhất đối với các bậc cha mẹ và các nhà lãnh đạo ở mọi cấp trong các tổ chức.

Năng lực tinh thần (SQ - Spiritual Quotient)

Năng lực thứ tư của con người là năng lực tinh thần. Cũng giống như năng lực xúc cảm, SQ đang trở thành một đề tài chính được nhiều người quan tâm trong nghiên cứu khoa học và các cuộc tranh luận triết học và tâm lý. SQ là trọng tâm và là yếu tố cơ bản nhất trong mọi khả năng của con người bởi nó chính là nguồn gốc định hướng cho ba năng lực còn lại. Năng lực tinh thần biểu thị sự khao khát tìm kiếm ý nghĩa cuộc sống và sự liên hệ của chúng ta với vĩnh hằng.

Richard Wolman, tác giả cuốn *Suy nghĩ bằng tâm hồn của bạn (Thinking with Your Soul)*, đã nói về “tinh thần” như sau:

“Theo tôi tinh thần là cuộc tìm kiếm của con người từ thời cổ đại và mãi mãi về sau vẫn khó mà thay đổi, nhằm tìm ra mối liên hệ với cái lớn hơn, đáng tin cậy hơn so với bản ngã của chúng ta – với tâm hồn của chính mình và của người khác, với các thời kỳ lịch sử và tự nhiên, với những làn gió tinh thần không thể chia cắt và với sự bí ẩn của sự sống.”

Năng lực tinh thần giúp chúng ta nhận ra những nguyên tắc đích thực, một bộ phận của lương tâm chúng ta giống như một chiếc la bàn, một vật thể tượng trưng rất chính xác cho các nguyên tắc, bởi nó luôn luôn chỉ hướng Bắc. Vấn đề cốt lõi để duy trì năng lực tinh thần ở mức cao là không ngừng tuân theo các quy tắc “kim chỉ nam”.

Tinh thần của con người là ngọn nền của Thượng đế.

- Kinh Thánh

Bạn hãy đọc đoạn trích sau đây của tác giả Danah Zohar và Ian Marshall trong quyển SQ: *Kết nối với năng lực tinh thần của chúng ta*:

“Khác với IQ, một năng lực có thể “cài đặt” vào các máy vi tính; khác với EQ, năng lực hiện hữu ở các loài động vật có vú cấp cao, SQ chỉ tồn tại duy nhất ở con người và là nền tảng cho ba khả năng còn lại. SQ gắn liền với nhu cầu của con người trong quá trình đi tìm ý nghĩa của cuộc sống, vấn đề con người quan tâm nhất. SQ là những gì chúng ta sử dụng để tạo ra niềm khát khao và khả năng tìm kiếm ý nghĩa, tầm nhìn và giá trị của cuộc sống. SQ giúp chúng ta biết mơ ước và phấn đấu. Nó vừa củng cố cho niềm tin, vừa đặt niềm tin và có giá trị làm cơ sở cho chúng ta hành động. Về thực chất, nó chính là yếu tố tạo nên con người chúng ta.”

Ngữ nghĩa và bản chất thượng đẳng của năng lực tinh thần

Đã có vô số công trình nghiên cứu, quan sát, điều tra, hàng loạt cuốn sách và một ngành học về năng lực tinh thần của con người, đặc biệt là trong khoảng hai mươi năm trở lại đây. Nhiều từ ngữ khác nhau đôi khi được dùng để chỉ cùng một khái niệm. Khái niệm mà tôi gọi là năng lực tinh thần (Spiritual Intelligence) thì người khác có thể gọi là năng lực xúc cảm (Emotional Intelligence) và ngược lại. Tôi rất hiểu sự phức tạp của ngữ nghĩa nên

tôi xin bạn đừng quá bận tâm vào định nghĩa của từ ngữ mà hãy chú ý vào ý nghĩa thực chất của chúng.

Cuốn sách của Howard Gardner về lý thuyết những năng lực đa dạng của con người nhan đề *Những khuôn khổ của trí tuệ (Frames of Mind)* trình bày rất hay những khái niệm về những sức mạnh riêng biệt nhưng trùng lặp. Tôi cũng học hỏi được nhiều điều từ những tác phẩm của Robert Cooper và Daniel Goleman nói về năng lực xúc cảm. Tôi đã tham dự những buổi thuyết trình của họ trong nhiều hoàn cảnh khác nhau và tôi biết phương pháp tiếp cận của họ dựa trên cơ sở những cuộc nghiên cứu khá toàn diện, bao gồm cả những yếu tố mà tôi đã nói về năng lực tinh thần.

Một số tác giả lại tách biệt khả năng thị giác ra khỏi khả năng diễn đạt bằng lời nói, khả năng phân tích, hội họa, tư duy lô-gíc, sáng tạo, tư duy kinh tế và một số khả năng khác. Tôi đánh giá cao sự đóng góp của họ nhưng một lần nữa khuyên bạn nên đặt tất cả mọi khả năng của con người vào bốn mặt: *thể chất, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần*.

HOÀN THIỆN BỐN NĂNG LỰC CỦA CON NGƯỜI

Vì bốn mặt trong bản chất con người đan xen nhau, do đó bạn không thể tập trung riêng lẻ vào một mặt nào mà không trực tiếp hoặc gián tiếp đụng chạm đến những mặt khác. Việc phát triển và sử dụng các khả năng này sẽ cho bạn niềm tin, sức mạnh nội tâm và sự an toàn, sự dũng cảm, sự chín chắn và sức mạnh tinh thần của bản

thân. Xét về nhiều mặt, những nỗ lực của bạn nhằm phát triển bốn năng lực này có tác động sâu sắc đến người khác và cổ vũ họ tìm ra tiếng nói của chính mình.

*Phía sau mỗi cuộc đời cao thượng là những
nguyên tắc đã tạo ra nó.*

GEORGE H. LORIMER

Tôi cũng nhận ra rằng qua việc thực hiện bốn giả thiết đơn giản sau, chúng ta có thể bắt đầu ngay một cuộc sống cân bằng hơn, hòa hợp và mạnh mẽ hơn. Đây là những giả thiết đơn giản nhưng tôi tin rằng nếu bạn kiên trì thực hiện, bạn sẽ tìm được nguồn sức mạnh mới và ý chí để tập trung khi cần thiết.

- 1- Đối với *thể xác*: giả sử rằng bạn đã bị mắc bệnh tim; bây giờ bạn phải sống trong tình trạng đó như thế nào?
- 2- Đối với *trí tuệ*: giả sử thời gian đi làm của bạn chỉ còn hai năm nữa; bạn sẽ chuẩn bị cho việc nghỉ hưu như thế nào?
- 3- Đối với *tâm hồn*: giả sử người khác có thể nghe lỏm được tất cả những gì bạn nói về họ ; vậy bạn cần phải nói năng như thế nào?
- 4- Đối với *tinh thần*: giả sử cứ mười mười lăm phút bạn lại nhìn thấy hình ảnh của Thượng đế, vậy bạn phải sống như thế nào?

HỎI & ĐÁP

HỎI: Về cơ bản, chúng ta là sản phẩm của tự nhiên (di truyền) hay sản phẩm của sự nuôi dưỡng (điều kiện dạy dỗ và môi trường sống)?

ĐÁP: Bản thân câu hỏi này dựa vào sự lưỡng phân giả tạo. Nó dựa trên cơ sở một mô thức sai lầm hay một bản đồ sai trái về bản chất con người. Chúng ta không phải là sản phẩm của tự nhiên và cũng không phải là sản phẩm của sự nuôi dưỡng, mà chúng ta là sản phẩm của sự lựa chọn bởi vì luôn luôn tồn tại một khoảng trống giữa kích thích và phản ứng. Khi chúng ta sử dụng đúng đắn quyền tự do lựa chọn của mình dựa trên cơ sở các nguyên tắc, thì khoảng không gian này sẽ trở nên lớn hơn. Trẻ con và những người thiếu năng trí tuệ có thể không có khoảng trống này, nhưng hầu hết những người trưởng thành bình thường đều có.

HỎI: Các nhà lãnh đạo tài năng là do bẩm sinh hay do được huấn luyện đào tạo từ môi trường bên ngoài?

ĐÁP: Câu hỏi này lại tiếp tục dựa trên một mô thức sai lầm. Nhờ có khoảng trống giữa kích thích và phản ứng, con người có được quyền tự do lựa chọn. Vì thế, các nhà lãnh đạo tài giỏi không phải do bẩm sinh hay do nhân tạo – tức do nuôi dưỡng và đào tạo. Họ tự mình trở nên có tài thông qua những phản ứng có chọn lọc của

họ. Nếu họ có lựa chọn dựa vào các nguyên tắc và ngày càng có kỷ luật lớn hơn, thì năng lực tự do lựa chọn của họ sẽ càng tăng lên. Trong cuốn sách *Những người lập dị và kỳ lạ (Geeks & Geezers)*, hai tác giả Warren G. Bennis và Robert J. Thomas cho rằng các nhà lãnh đạo tài ba là do nhân tạo, chứ không phải bẩm sinh. Ý tưởng này cơ bản là do sự trải nghiệm có tính chuyển biến tạo nên một bước ngoặt trên con đường dẫn đến những lựa chọn giúp họ trở thành nhà lãnh đạo. Tiến sĩ Noel Tichy cũng cho rằng các nhà lãnh đạo không phải do bẩm sinh mà do dưỡng dục mà nên. Một lần nữa, những phát biểu này hàm ý rằng con người có quyền *lựa chọn* để được dạy dỗ và làm theo các hướng dẫn. Trong cả hai trường hợp này, các tác giả đều cho rằng những nhà lãnh đạo tài năng không phải là do bẩm sinh hay do nhân tạo mà là do tự bản thân họ có ý thức trở thành nhà lãnh đạo – sự lãnh đạo là kết quả của một chuỗi những sự lựa chọn.

HỎI: Có cần phải phát triển *tất cả* bốn năng lực thiên phú này hay không?

ĐÁP: Có, bởi vì bạn không thể phát triển được một năng lực nào đến mức cao nhất và lâu bền nếu không đồng thời phát triển cả bốn năng lực trên. Điều này cho thấy ý nghĩa của sự gắn kết. Có nghĩa là toàn bộ cuộc sống của chúng ta được gắn kết với những nguyên tắc nhất định. Năng lực làm ra của cải và sự hưởng thụ của

THE 8th HABIT

chúng ta xét cho cùng phụ thuộc vào tính cách và phẩm chất con người của chúng ta. Điều này đòi hỏi sự không ngừng tập luyện để phá vỡ và tạo điều kiện hồi phục từng “sợi cơ” để phát triển sức mạnh thể chất, trí tuệ, tình cảm và tinh thần bằng cách thoát ra khỏi những vùng an toàn (comfort zones). Mời bạn đọc cuốn *Sức mạnh của sự tham gia tổng lực (The Power of Full Engagement)* của tác giả Jim Loehr và Tony Schwartz.

HỎI: Thế còn vấn đề nghỉ hưu thì sao?

ĐÁP: Bạn có thể nghỉ hưu nhưng đừng bao giờ từ bỏ những dự án có ý nghĩa. Nếu bạn muốn sống lâu, bạn cần có sự căng thẳng có ích (eustress), tức một cảm nhận sâu sắc về ý nghĩa và sự đóng góp của mình vào những công việc hay sự nghiệp xứng đáng, đặc biệt đối với gia đình qua các thế hệ của bạn. Ngược lại, nếu bạn muốn sớm về với tổ tiên, hãy ngừng chơi golf, nghỉ câu cá và ngày ngày ngồi chờ đến giờ uống thuốc, và thắng hoặc bạn mới gặp gỡ con cháu. Nếu bạn muốn tìm bằng chứng, xin hãy đọc cuốn *Sự căng thẳng vô hại (Stress Without Distress)* của Hans Selye.

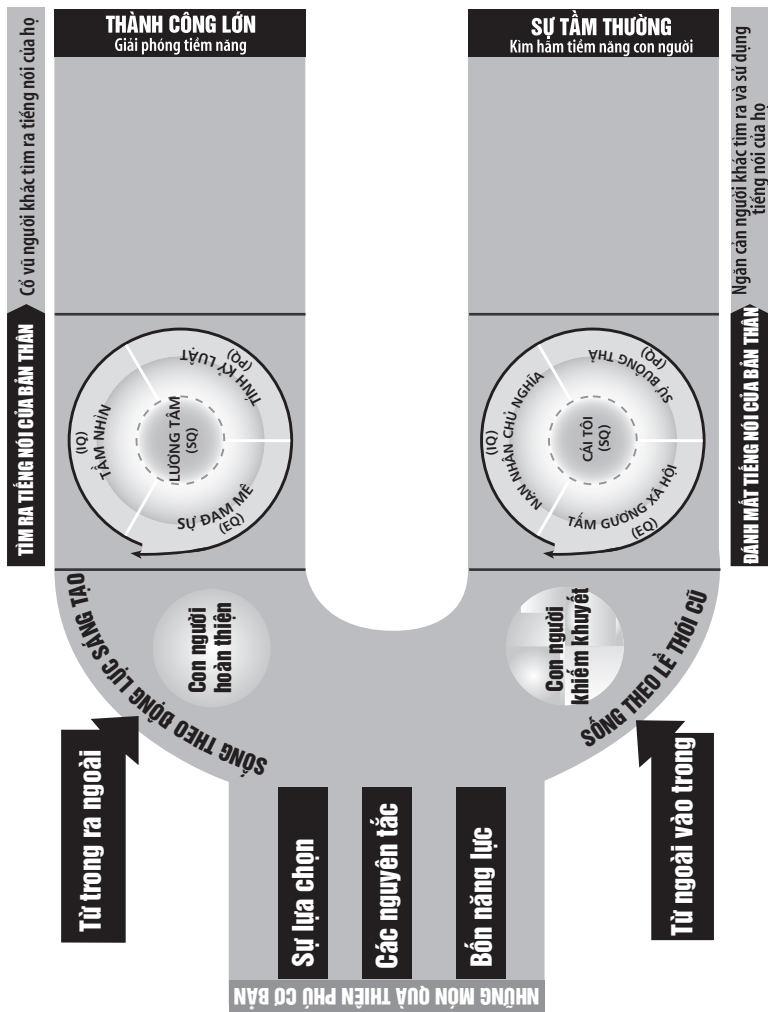
Chương 5

THỂ HIỆN QUAN ĐIỂM THÔNG QUA TÂM NHÌN, KỶ LUẬT, SỰ ĐAM MÊ VÀ LƯƠNG TÂM CỦA BẠN

*Người có sức mạnh lớn nhất là người biết
kiểm soát bản thân mình.*

- LUCIUS AMAEUS SENECA

THE 8th HABIT



Hình 5.1

Khi tìm hiểu về cuộc đời của những người từng đạt những thành tựu to lớn, bạn sẽ tìm thấy một khuôn mẫu chung ở họ. Đó là, họ là những người có ảnh hưởng lớn đến người khác và có nhiều đóng góp mới mẻ, quan trọng và có ý nghĩa cho cuộc sống. Bằng sự nỗ lực kiên trì và sự rèn luyện nội tâm, họ đã phát triển mạnh mẽ bốn năng lực vốn có của con người. Những biểu hiện cao nhất của bốn năng lực này là *tâm nhìn*, đối với trí tuệ; là *tính kỷ luật*, đối với thể chất; là *sự đam mê*, đối với tình cảm; và *luong tâm*, đối với tinh thần. Những biểu hiện này cũng là những phương tiện quan trọng nhất để *thể hiện quan điểm của bạn*.



Hình 5.2

Tầm nhìn là khả năng nhìn thấy trước những gì có thể xảy ra trong công việc, sự nghiệp và trong tổ chức bằng đôi mắt của trí tuệ. Tầm nhìn có được khi chúng ta dùng trí tuệ để đưa ra khả năng đáp ứng nhu cầu. William Blake nói rằng: “*Những gì hôm nay được chứng minh là đúng thì trước đó chỉ là sự tưởng tượng*”. Khi một người không có tầm nhìn và không quan tâm đến việc phát triển khả năng sáng tạo của trí tuệ, họ sẽ trở thành con mồi trên con đường đi đến chủ nghĩa nạn nhân (xem hình 5.1).

Tính kỷ luật là cái giá phải trả để đưa tầm nhìn đi vào thực tiễn. Đây là phần liên quan đến những thực tế khó khăn, hiển nhiên và đôi khi thật tàn nhẫn, nhưng cần phải có để biến tầm nhìn thành sự thật. *Kỷ luật* xuất hiện khi tầm nhìn kết hợp với sự cam kết. Đối nghịch với tính kỷ luật và sự cam kết là *sự buông thả* – tức sự đánh đổi những điều quan trọng nhất của cuộc sống để hưởng những thú vui hay khoái lạc nhất thời.

Muốn lãnh đạo người khác, trước hết hãy làm chủ được bản thân mình.

PHILIP MASSINGER

Sự đam mê là ngọn lửa, là sự khao khát, là sức mạnh của lòng quyết tâm, là động lực để duy trì tính kỷ luật nhằm thực hiện tầm nhìn. Sự đam mê xuất hiện khi nhu

cầu của con người trùng khớp với tài năng độc nhất vô nhị của riêng họ. Khi một người không có sự đam mê trong việc đi tìm và sử dụng tiếng nói của bản thân nhằm phụng sự những mục đích cao quý, thì khoảng trống trong tâm hồn họ sẽ đầy rẫy những cảm giác không an toàn và những tiếng nói trống rỗng theo khuôn mẫu xã hội. Trong mối quan hệ và trong các tổ chức, xét theo một khía cạnh nào đó thì sự đam mê bao gồm cả lòng trắc ẩn.

Lương tâm là nhận thức nội tâm về đạo đức để phân biệt đâu là đúng và đâu là sai, là động lực để con người hướng đến ý nghĩa cuộc sống và sự cống hiến vì mục đích cao đẹp. *Lương tâm* là sức mạnh dẫn đường cho *tâm nhìn*, *tính kỷ luật* và *sự đam mê*. *Lương tâm* tương phản với *cái tôi ích kỷ* thường ngự trị trong cuộc sống của mỗi chúng ta.

Bất cứ điều gì làm suy yếu lý trí của bạn, làm hại đến lương tâm của bạn, che khuất ý thức của bạn, lấy đi hứng thú của bạn đối với những điều linh thiêng; bất cứ những gì làm cho thể xác lẫn át tinh thần, thì những thứ đó đều là tội lỗi đối với bạn, dù bản thân nó trông có vẻ như vô hại.

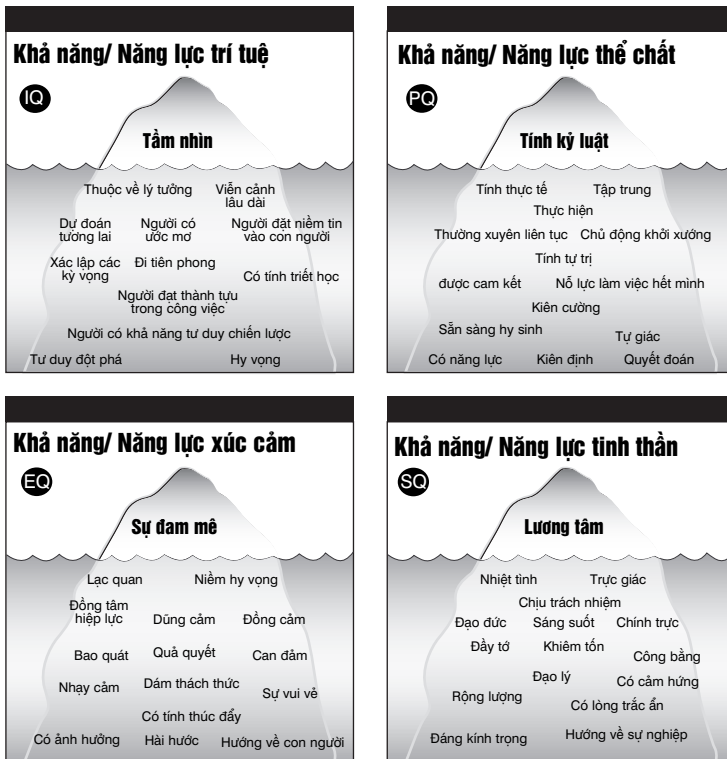
SUSANNA WESLEY (Mẹ của JOHN WESLEY⁽¹⁾)

(1) John Wesley (1703 - 1791): Mục sư Anh giáo, nhà thần học, nhà thuyết giáo và là nhà sáng lập Phong trào Giám lý.

THE 8th HABIT

Bốn từ *tầm nhìn, kỷ luật, đam mê* và *luong tâm* thực chất chứa đựng rất nhiều đặc tính vốn được dùng để mô tả con đường dẫn đến thành công của những người có tầm ảnh hưởng lớn lao trong cuộc sống.

Hình 5.3 cho thấy có nhiều đặc tính tiêu biểu khác nằm dưới 4 tảng băng có tên gọi *tầm nhìn, kỷ luật, đam mê* và *luong tâm*.



Hình 5.3

*Các nhà lãnh đạo hàng đầu đều có **tâm nhìn, óc thực tiễn, đạo đức và lòng dũng cảm**. Đây chính là bốn năng lực, bốn hình thức của sự nhận thức, là ngôn ngữ giao tiếp cần có để đạt được những kết quả lâu dài và có ý nghĩa.*

Nhà lãnh đạo có tâm nhìn là người luôn biết tư duy lớn, tư duy cái mới và tư duy đột phá. Và, điều quan trọng hơn hết là họ biết giữ mối liên hệ với cấu trúc sâu rộng về nhận thức và tiềm năng sáng tạo của con người.

Bạn cần phải kiểm soát các mô thức chi phối tâm trí của bạn, thế giới quan của bạn, niềm tin của bạn về những gì bạn xứng đáng nhận được và những gì có thể xảy ra. Đó là phạm vi của sự thay đổi cơ bản, của sức mạnh và năng lực, là ý nghĩa thực sự của lòng can đảm.

PETER KOESTENBAUM, nhà triết học về quản trị

TÂM NHÌN, KỶ LUẬT VÀ NIỀM ĐAM MÊ LÀM CHỦ THẾ GIỚI

Bất kỳ cá nhân nào có ảnh hưởng sâu sắc đối với người khác, đối với các tổ chức hoặc xã hội, bất kỳ bậc phụ huynh nào có ảnh hưởng đến nhiều thế hệ trong gia đình, bất kỳ ai tạo ra được sự khác biệt thực sự thì khả năng ảnh hưởng của họ đều có ba thuộc tính chung: *tâm*

nhìn, kỷ luật và sự đam mê. Tôi cho rằng ba thuộc tính này đã thống trị thế giới ngay từ thuở ban sơ. Chúng đặc trưng cho sự lãnh đạo hiệu quả.

Chúng ta thử xem xét một vài nhà lãnh đạo nổi tiếng trong lịch sử hiện đại:

George Washington⁽¹⁾ có một tầm nhìn xây dựng một quốc gia mới, thống nhất và độc lập, không chịu sự can thiệp hay phụ thuộc của nước ngoài. Ông tự thiết lập kỷ luật sắt cho chính mình trong việc tuyển mộ, tiếp tế quân nhu và giữ cho binh lính không đào ngũ khỏi quân đội. Tức giận vì sự phân biệt đối xử đối với các sĩ quan quân đội thuộc địa, chính sách đất đai của Anh và sự kiềm chế không cho Hoa Kỳ mở rộng lãnh thổ, Washington luôn ấp ủ trong lòng sự nghiệp giành độc lập tự do.

Florence Nightingale⁽²⁾, người sáng lập phương pháp chăm sóc bệnh nhân hiện đại và cống hiến cả tuổi thanh xuân của mình để cải thiện chất lượng chăm sóc bệnh nhân trong các bệnh viện quân đội. Tầm nhìn và sự say mê đã giúp bà vượt qua bản tính rụt rè và luôn e ngại của mình.

Mohandas K. Gandhi⁽³⁾, người có công đem lại nền độc

(1) George Washington (1732 – 1799): Tổng thống đầu tiên của Hợp Chúng Quốc Hoa Kỳ, nhiệm kỳ 1789 – 1797, người lãnh đạo thành công cuộc Chiến tranh Cách mạng Mỹ (1775 – 1783) chống lại Đế chế Anh.

(2) Florence Nightingale (1820 – 1910): Nữ y tá tiên phong, nhà văn, nhà thống kê, người phụ nữ nổi tiếng với danh hiệu “Lady with the Lamp” (Người Phụ nữ của Nguồn Hy vọng).

(3) Mohandas K. Gandhi (1869 – 1948): Lãnh tụ chính trị và tinh thần của dân tộc Ấn và Phong trào giành độc lập cho Ấn Độ khỏi ách thống trị của Thực dân Anh bằng con đường đấu tranh bất bạo động.

lập cho Ấn Độ, mặc dù ông chưa bao giờ giữ một chức vụ nào trong chính phủ qua bầu cử hay được bổ nhiệm. Ông không hề có một địa vị chính thức, không chút quyền hành trong tay nhưng chính sức mạnh tinh thần của ông đã tạo ra những chuẩn mực văn hóa xã hội mạnh mẽ đến mức cuối cùng nó định hình các ý chí chính trị quan trọng. Ông đã làm chủ cuộc đời mình bằng một ý thức về lương tâm phổ quát luôn tồn tại trong lòng mọi người, trong cộng đồng quốc tế và cả bản thân người Anh.

Margaret Thatcher⁽¹⁾, nhà lãnh đạo nữ đầu tiên của một nước công nghiệp lớn. Bà đã làm Thủ tướng nước Anh qua 3 nhiệm kỳ, trở thành người nắm quyền thủ tướng liên tục dài nhất trong thế kỷ 20. Có không ít người phê phán bà, nhưng bà luôn nhiệt tình cổ vũ mọi người xây dựng tính kỷ luật, trách nhiệm cá nhân, tính tự cường và là người đã cổ vũ mạnh mẽ quyền tự do kinh doanh. Trong suốt thời gian cầm quyền của mình, bà đã đưa nước Anh vượt qua khủng hoảng và suy thoái kinh tế.

Có quyền lực cũng giống như trở thành người phụ nữ; nếu bạn buộc phải nói cho người khác biết về điều đó, thì bạn không phải người như thế.

MARGARET THATCHER

(1) Margaret Hilda Thatcher (1925 -): Nữ Thủ tướng đầu tiên và đến nay vẫn là duy nhất, “Bà đầm Thép” của Vương quốc Anh, nắm quyền từ năm 1975 – 1990. Bà cũng là Chủ tịch Đảng Bảo thủ Anh từ năm 1975 – 1990.

Nelson Mandela⁽¹⁾, cựu Tổng thống Nam Phi, người đã đấu tranh gần 27 năm trong nhà tù để chống lại chế độ phân biệt chủng tộc. Mandela được thúc đẩy bởi tầm nhìn hơn là bởi ký ức của mình. Ông có thể hình dung ra một thế giới vượt khỏi mọi giới hạn của những trải nghiệm và ký ức đau thương của mình: đó là sự tù đày, sự bất công, chiến tranh bộ lạc và sự chia rẽ sắc tộc. Từ sâu thẳm tâm hồn ông luôn vang vọng một niềm tin bất tận về giá trị của mỗi công dân Nam Phi.

Mẹ Teresa⁽²⁾, người đã toàn tâm toàn ý hiến dâng cả cuộc đời mình phục vụ vô điều kiện cho những con người bất hạnh. Bà đã di chúc lại cho tổ chức của bà lời nguyện cầu đã được bà hết lòng thực hiện trong suốt cuộc đời mình là sự trong sạch và cống hiến, tổ chức này đã không ngừng lớn mạnh và phát triển sau khi bà mất.

Kết quả của sự im lặng là CẦU NGUYỆN.

Kết quả của cầu nguyện là NIỀM TIN.

(1) Nelson Rolihlahla Mandela (1918 -): Tổng thống thứ 10 (1994 – 1999) của Cộng hòa Nam Phi, lãnh tụ phong trào chống chủ nghĩa phân biệt chủng tộc A-pác-thai (Apartheid) và bị giam cầm suốt 27 năm (1963 – 1990) bởi Chính quyền A-pác-thai. Ông được trao tặng giải Nobel Hòa Bình năm 1993.

(2) Mẹ Teresa (1920 – 1997): Nữ tu người Ấn gốc Albania, nhà hoạt động nhân đạo, tên khai sinh của bà là Agnes Gonxha Bojaxhiu (Gonxha trong tiếng Albania có nghĩa là “Nụ Hồng”). Bà đến Ấn Độ năm 1948 để thực hiện sứ mệnh bác ái đối với người nghèo, người bệnh, người mồ côi, người trong cơn hấp hối. Bà sáng lập Các Cộng đoàn Bác ái Kolkata (Thành phố Calcutta, Ấn Độ) vào năm 1950. Bà được trao giải Nobel Hòa Bình năm 1979.

Kết quả của niềm tin là YÊU THƯƠNG.

Kết quả của yêu thương là PHỤNG SỰ.

Kết quả của phụng sự là HÒA BÌNH.

Mẹ TERESA

Tuy nhiên, cũng có một số nhà lãnh đạo có cả ba phẩm chất *tâm nhìn, kỷ luật và đam mê* nhưng lại tạo ra một hậu quả đáng sợ. *Adolf Hitler* là một trong số đó. Ông ta đã say mê tuyên truyền cho tầm nhìn ngàn năm thống trị của Đệ tam Quốc xã và sự siêu việt của chủng tộc Aryan. Ông ta đã dựng lên một trong số những cỗ máy công nghiệp chiến tranh kỷ luật nhất trong lịch sử thế giới. Ông ta đã minh chứng cho sức mạnh của năng lực xúc cảm của mình qua tài hùng biện có sức thuyết phục cao, có thể biến đám đông cử tọa thành những kẻ cuồng tín đáng sợ mang tư tưởng hận thù và hủy diệt.

Tuy nhiên, vẫn có sự khác biệt lớn giữa lãnh đạo hiệu quả và lãnh đạo lâu bền; tất cả các nhà lãnh đạo nói trên đều xây dựng được nền tảng vững chắc và sự cống hiến có ý nghĩa lâu bền, ngoại trừ *Adolf Hitler*.

Khi lương tâm gắn liền với tầm nhìn, kỷ luật và niềm đam mê thì sự lãnh đạo sẽ trở nên lâu bền và làm thay đổi thế giới mãi mãi. Nói cách khác, *sức mạnh đạo lý làm cho quyền lực chính thống* đơm hoa kết trái. Khi lương tâm không điều khiển được tầm nhìn, kỷ luật và niềm đam

mê thì sự lãnh đạo sẽ không bền vững và những định chế của nó cũng nhanh chóng tan rã. Nói cách khác, quyền lực chính thống khi thiếu sức mạnh đạo lý sẽ dẫn đến thất bại.

Hitler có tầm nhìn, tính kỷ luật và sự đam mê nhưng ông lại bị thúc đẩy bởi cái tôi ích kỷ. Do thiếu lương tâm nên ông ta đã thất bại. Tầm nhìn, tính kỷ luật và sự đam mê của Gandhi được thúc đẩy bởi lương tâm và trách nhiệm nên ông đã trở thành người đầy tớ phục vụ nhân dân và đất nước của ông. Ông chỉ có sức mạnh đạo lý (ông không hề có quyền lực chính thống) nhưng ông lại là người cha và là người sáng lập ra đất nước có dân số lớn thứ hai trên thế giới⁽¹⁾.

Khi tầm nhìn, kỷ luật và sự đam mê được chi phối bởi quyền lực chính thống nhưng vô lương tâm và thiếu sức mạnh đạo lý thì thế giới có thể bị thay đổi, nhưng theo một chiều hướng sai lệch và xấu xa. Nó hủy hoại thế giới và tự đi đến chỗ diệt vong.

Bây giờ chúng ta sẽ xét kỹ từng thuộc tính một.

TẦM NHÌN

Tầm nhìn là việc nhìn về tương lai bằng con mắt của trí tuệ. Tầm nhìn là trí tưởng tượng ứng dụng (applied imagination). Mọi thứ trên đời đều được kiến tạo hai lần: lần thứ nhất bằng sự sáng tạo tinh thần; và lần thứ hai

(1) Dân số Ấn Độ ước vào khoảng 1,132 tỉ người (2008), Trung Quốc có số dân đông nhất thế giới với khoảng 1,329 tỉ người (2007).

bằng sự sáng tạo vật chất. Sự kiến tạo thứ nhất, hay tầm nhìn, là sự bắt đầu của quá trình tự tái tạo của bản thân hay của tổ chức. Nó thể hiện bằng sự khao khát, mơ ước, hy vọng vào những mục tiêu và kế hoạch. Nhưng những mơ ước hay *tầm nhìn* này không phải là sự hoang tưởng mà là những hiện thực chưa được đưa về không gian vật lý. Nó giống như bản vẽ thiết kế một ngôi nhà trước khi ngôi nhà đó được dựng lên, hay như những nốt nhạc trong bản phổ nhạc đang chờ nghệ sĩ biểu diễn.

Hầu hết chúng ta đều không hình dung hay nhận thức được mọi tiềm năng của mình. William James nói: “Hầu hết mọi người đều sống trong một chu vi hạn hẹp của những tiềm năng của mình. Tất cả chúng ta đều có nguồn dự trữ năng lượng và tài năng có thể đem ra sử dụng vào những lúc mà chúng ta không thể ngờ tới”.

Albert Einstein nói: “Trí tưởng tượng còn quan trọng hơn cả kiến thức”. Trí nhớ là quá khứ và nó luôn bị giới hạn. Còn tầm nhìn là tương lai, vốn vô hạn. Tầm nhìn còn lớn hơn cả lịch sử, kinh nghiệm, và cả những vết thương lòng trong quá khứ.

Khi có người hỏi Einstein rằng nếu có thể ông sẽ hỏi Thượng đế điều gì, Einstein đã đáp rằng: “Tôi sẽ hỏi: *Vũ trụ được hình thành như thế nào?*. Bởi vì tất cả mọi thứ xảy ra sau đó chỉ là toán học”. Nhưng sau khi suy nghĩ một lúc, ông lại đổi ý: “Thay vì hỏi như thế, tôi sẽ hỏi: *Tại sao vũ trụ được tạo ra?*. Khi đó, chắc chắn tôi sẽ biết được ý nghĩa cuộc đời mình”.

Có lẽ tầm nhìn quan trọng nhất là có được một ý thức về bản ngã, một ý thức về số phận của bản thân, ý thức về sứ mệnh và vai trò độc nhất của đời mình, ý thức về mục đích và ý nghĩa của cuộc sống. Khi bạn muốn kiểm tra tầm nhìn cá nhân của mình thì trước hết hãy tự hỏi: Tầm nhìn của tôi có gắn liền với tiếng nói, sức lực và tài năng độc nhất của tôi hay không? Tầm nhìn có cho tôi ý thức về “thiên hướng theo đuổi một sự nghiệp xứng đáng”? Để có được ý thức đó, bạn phải biết suy ngẫm và đặt ra những câu hỏi có chiều sâu và thể hiện sức tưởng tượng mạnh mẽ.

Khi chúng ta nói về tầm nhìn, điều quan trọng là không chỉ chú ý vào tầm nhìn về những điều có thể “ở đâu đó” mà còn chú ý đến tầm nhìn mà chúng ta nhận thấy ở người khác, những tiềm năng chưa được nhận ra nơi họ. Tầm nhìn có ý nghĩa rộng lớn hơn việc chỉ làm được một vài điều gì, hay hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, nó là sự khám phá và mở rộng cách nhìn của chúng ta đối với người khác, khẳng định họ, tin tưởng họ và giúp họ khám phá những tiềm năng của chính họ – nghĩa là giúp họ tìm ra tiếng nói của bản thân họ.

*Bạn nâng tôi. Tôi nâng bạn. Và chúng ta cùng
được nâng lên.*

Cách ngôn Giáo phái QUAKER

Có một sức mạnh to lớn trong việc nhìn nhận người khác một cách tách biệt với hành vi của họ, khi làm điều đó là chúng ta đã khẳng định giá trị cơ bản và vô điều kiện của họ. Khi nhận ra và thừa nhận tiềm năng của người khác là chúng ta đưa cho họ chiếc gương soi để họ nhìn thấy những gì đẹp nhất nơi bản thân mình. Cách khẳng định này không chỉ giúp phát huy những phẩm chất tốt nhất của họ mà còn tránh cho chúng ta khỏi có phản ứng trước những hành vi không mong muốn. Khi một người hành xử ở mức độ thấp hơn tiềm năng thì thái độ và sự khẳng định của chúng ta sẽ “nói” cho họ biết rằng: “Anh có thể làm tốt hơn thế!”.

Trong một chuyến đi nước ngoài cách đây nhiều năm, tôi được giới thiệu với một thanh niên khoảng mười tám tuổi. Cậu ấy đã gặp phải những thử thách lớn trong đời, trong đó có cả ma túy và bia rượu. Qua cuộc nói chuyện, tôi nhận ra rằng mặc dù cậu ấy đang cố gắng từ bỏ thói xấu và đang tìm hướng đi đúng đắn, song cậu vẫn chưa tự tin ở bản thân. Tôi cũng nhận thấy cậu là một thanh niên đặc biệt, có sức mạnh và tiềm năng thực sự. Điều đó thể hiện rõ qua nét mặt và tinh thần của cậu. Trước khi chia tay, tôi nhìn thẳng vào mắt cậu ấy và nói rằng tôi tin sau này cậu sẽ trở thành một người có ảnh hưởng lớn trong xã hội và rằng ở cậu có những món quà thiên phú cùng những tiềm năng đặc biệt.

Gần 20 năm sau, chàng thanh niên ấy trở thành một trong số những người trẻ tuổi có năng lực và đầy hứa hẹn nhất mà tôi từng biết. Cậu ấy có một gia đình tuyệt vời

THE 8th HABIT

và rất thành công trong nghề nghiệp. Một người bạn của tôi gần đây đã gặp cậu ấy. Trong cuộc trò chuyện với bạn tôi, anh chàng đã nhắc lại câu chuyện mà tôi đã kể trên. Anh nói: “Anh không thể biết được cuộc trò chuyện ngắn ngủi đó đã có tác động lớn như thế nào đến cuộc đời tôi. Khi được nghe ông ấy nói tôi là người có những tiềm năng vượt xa những gì tôi có thể tưởng tượng, ý nghĩ đó đã đọng lại trong tôi. Nó đã tạo ra sự khác biệt cho cuộc đời tôi”.

Xây dựng thói quen khẳng định những điều tốt đẹp của người khác, thường xuyên và chân thành truyền cho họ niềm tin của bạn vào họ là điều vô cùng quan trọng – đặc biệt là đối với trẻ vị thành niên đang phải trải qua giai đoạn hình thành nhân cách. Đây là một sự đầu tư nhỏ nhưng đem lại những kết quả to lớn không thể tin được. Một lần nữa hãy nhớ lại những tác động kỳ diệu khi chúng ta được ai đó đặt niềm tin vào chúng ta (về tiềm năng của chúng ta) những khi chúng ta không tin vào bản thân mình.

TÍNH KỶ LUẬT

Tính kỷ luật cũng quan trọng không kém tầm nhìn và đứng hàng thứ hai trong tập hợp này. Tính kỷ luật tượng trưng cho sự kiến tạo lần thứ hai. Đó là việc tạo ra kết quả, là hy sinh những thứ khác để thực hiện bằng được tầm nhìn. Tính kỷ luật là hiện thân của sức mạnh ý chí, Peter Drucker cho rằng nhiệm vụ đầu tiên của các nhà quản lý

là định nghĩa thực tại. Kỷ luật giúp định nghĩa thực tại và chấp nhận nó; đó là quyết tâm chấp nhận chứ không phải phủ định thực tại. Nó thừa nhận những sự thật trần trụi của hiện thực.

Khi sự tươi tắn của bạn vào buổi ban mai được thay thế bằng sự mệt mỏi mỗi lúc giữa trưa, khi cơ bắp bạn run rẩy vì căng thẳng thì các bậc thang dường như cao hơn và kéo dài vô tận. Và rồi, đột nhiên bạn cảm thấy chẳng có gì suôn sẻ theo ý bạn cả – đó chính là lúc bạn không nên do dự thêm một giây nào nữa.

DAG HAMMARSKJOLD

Lãnh đạo là khả năng biến tầm nhìn thành hiện thực.

WARREN BENNIS

Không có tầm nhìn và hy vọng thì việc chấp nhận hiện thực có thể thật chán nản và không có gì hứng thú. Hạnh phúc đôi khi cũng được định nghĩa là khả năng gác lại những ý muốn nhất thời vì những mục tiêu lâu dài. Sự hy sinh cá nhân là quá trình gạt bỏ những thú vui hiện tại vì những điều tốt đẹp hơn trong tương lai chính là nội dung của tính kỷ luật.

THE 8th HABIT

Hầu hết chúng ta đều xem kỷ luật là sự mất tự do. “Những sự bắt buộc sẽ giết chết tính tự nguyện”. Phàm những việc “cần phải” thì không chứa đựng tự do. “Tôi muốn làm những gì tôi muốn. Đó mới là sự tự do, chứ không phải nghĩa vụ”.

Thực ra, điều ngược lại mới đúng. Chỉ những người sống có kỷ luật mới là những người thật sự tự do. Những người vô kỷ luật mới là nô lệ của tâm tính bất thường, của sự thèm khát và đam mê.

Bạn có biết chơi đàn dương cầm không? Không! Tôi không có sự tự do để chơi đàn dương cầm. Bởi vì tôi không bao giờ khép mình vào kỷ luật. Tôi thích tự tập với bạn bè hơn là ngồi luyện từng ngón đàn theo ý muốn của cha mẹ hay giáo viên dạy đàn.

Thế còn sự tự do tha thứ và xin được tha thứ thì sao? Sự tự do yêu thương vô điều kiện là người chỉ dẫn chứ không phải người phán xét – một tấm gương chứ không phải là người chỉ trích. Điều đó có ý nghĩa gì? Bạn thử nghĩ về tính kỷ luật trong những trường hợp này xem sao.

Nhà sư phạm lớn Horace Mann⁽¹⁾ từng nói: “Thật vô ích nếu người ta nói về hạnh phúc mà không bao giờ buộc tính bốc đồng phải tuân thủ kỷ luật. Những ai không muốn hy sinh hiện tại vì một tương lai tốt đẹp hơn, hoặc hy sinh cá nhân vì sự nghiệp chung, là người chỉ có thể nói về hạnh phúc giống như người mù nói về màu sắc vậy”.

(1) Horace Mann (1796 – 1859): Nhà sư phạm, nhà chính trị nổi tiếng người Mỹ thế kỷ XIX.

Tôi thực sự tin rằng tính kỷ luật chính là đặc tính chung của tất cả những người thành đạt. Tôi rất ngưỡng mộ thành quả của nhà quản lý bảo hiểm Albert E. N. Gray, người đã dành cả đời mình để khám phá ra mẫu số chung của sự thành công. Cuối cùng, ông đã đi đến một kết luận đơn giản nhưng rất sâu sắc, rằng mặc dù sự làm việc chăm chỉ, sự may mắn và sự khéo léo trong các mối quan hệ đều rất quan trọng nhưng người thành đạt thường có “thói quen làm những việc mà người thất bại không thích làm”. Những người thành đạt thực ra không nhất thiết phải thích làm những việc đó, nhưng sự không thích của họ bị khuất phục bởi sức mạnh hướng tới mục đích.

SỰ ĐAM MÊ

Sự đam mê xuất phát từ tâm hồn và là biểu hiện của sự lạc quan, niềm hứng thú, sự gắn kết tình cảm và lòng quyết tâm. Sự đam mê như một ngọn lửa làm bùng cháy nghị lực. Sự hăng hái nhiệt tình bắt nguồn từ sức mạnh lựa chọn hơn là từ hoàn cảnh. Những người nhiệt tình tin rằng cách tốt nhất để biết được tương lai là phải tạo ra nó. Thực ra, nhiệt tình là một nhu cầu tinh thần, nó làm cho người ta trở thành một bộ phận của giải pháp chứ không phải một bộ phận của cảm giác vô vọng và bất lực.

Triết gia Aristotle nói rằng: “Khi tài năng của con người và nhu cầu của thế gian gặp nhau thì thiên hướng của bạn xuất hiện”. Chúng ta cũng có thể nói: “Đó là nơi sinh ra sự đam mê của bạn, nơi bắt nguồn tiếng nói của

bạn” hay cũng có thể hiểu nơi đó làm tăng sức sống và cho bạn thêm nghị lực. Đó là nguồn nhiên liệu cho tầm nhìn và tính kỷ luật. Nó luôn ở bên bạn trong khi mọi thứ khác có thể bị mất đi một ngày nào đó. Một vị bác sĩ hỏi một người rằng anh ta làm việc bao nhiêu giờ trong một tuần. Câu trả lời là: “Tôi không để ý. Thế trong một tuần bác sĩ hít thở bao nhiêu giờ?”. Thật vậy, khi cuộc sống, công việc, vui chơi giải trí và tình yêu đều xoay quanh cùng một thứ, thì đó là lúc bạn đang có niềm đam mê lớn!

Chìa khóa để tạo niềm đam mê trong cuộc sống là tìm ra những tài năng độc đáo và vai trò riêng cũng như mục đích của bạn trong cuộc đời này. Điều quan trọng là cần phải hiểu rõ bản thân trước khi bạn quyết định làm điều mình muốn. Triết học Hy Lạp nói rằng: “Biết mình, kiểm soát mình và cống hiến hết mình” là một đức kết đầy sự tinh tế. Tài năng, sứ mệnh hoặc vai trò của một người là do khơi gợi, phát hiện ra chứ không phải do tạo ra.

Có một quan niệm sai lầm phổ biến cho rằng kỹ năng của một người chính là tài năng của người đó. Thực ra kỹ năng không phải là tài năng. Ngược lại, tài năng lại đòi hỏi phải có kỹ năng. Người ta có thể có các kỹ năng và kiến thức trong các lĩnh vực mà họ không hề có chút tài năng nào. Nếu một người có một công việc đòi hỏi những kỹ năng mà không cần đến tài năng thì chắc chắn tổ chức dùng họ sẽ không bao giờ có thể khai thác được sự đam mê cũng như tiếng nói của họ. Họ có thể sẽ chỉ giả vờ làm việc và do đó lại cần có người giám sát và đốc thúc họ.

Nếu bạn thuê được người làm mà công việc bạn giao phù hợp với sự đam mê của họ thì bạn không cần bất cứ ai giám sát họ cả. Họ sẽ tự kiểm soát bản thân tốt hơn bất kỳ người giám sát nào. Nhiệt huyết và động cơ thúc đẩy họ xuất phát từ bên trong chứ không phải từ bên ngoài. Hãy thử nhớ lại những lần bạn say mê một dự án nào đó, có điều gì đó vô cùng hấp dẫn và cuốn hút bạn mạnh mẽ đến nỗi bạn khó có thể suy nghĩ về bất cứ cái gì khác. Liệu khi ấy bạn có cần người khác quản lý hay giám sát bạn không? Tất nhiên là không. Khi ấy ý nghĩ cần có người khác dạy bảo bạn khi nào cần phải làm việc và làm việc như thế nào sẽ là một sự sỉ nhục lớn.

Khi bạn có thể cống hiến hết mình vì công việc, đồng thời kết hợp được nhu cầu với tài năng, sự đam mê của bạn thì lúc bấy giờ sức mạnh tiềm tàng của bạn sẽ được giải phóng.

LƯƠNG TÂM

*Hãy cố giữ mãi trong biển lửa vô tận một tia nhỏ
– Đó chính là lương tâm.*

GEORGE WASHINGTON

Ngay từ đầu cuốn sách này, tầm quan trọng đặc biệt của lương tâm đã được nói đến rất nhiều. Có vô số bằng chứng cho thấy lương tâm, một ý thức về đạo lý, ngọn lửa

rực cháy từ bên trong là một hiện tượng có tính phổ quát. Bản chất tinh thần hay đạo lý này của con người không lệ thuộc vào tôn giáo, văn hóa, địa lý, quốc tịch hoặc chủng tộc. Tuy nhiên, mọi giáo lý chính yếu của các tôn giáo trên thế giới đều đồng nhất với nhau ở điểm các nguyên tắc hay giá trị cơ bản.

Triết gia Immanuel Kant⁽¹⁾ nói: “Tôi không ngừng kinh ngạc bởi hai điều này: đó là vũ trụ bao la trên đầu tôi và nguyên tắc đạo lý sâu thẳm bên trong tôi”. Lương tâm là những quy tắc đạo lý tiềm ẩn trong lòng chúng ta. Nó là sự kết hợp giữa quy tắc đạo đức và hành vi. Cũng như tôi, nhiều người tin rằng lương tâm chính là tiếng nói của Thượng đế truyền cho những đứa con của mình. Những người khác có thể không chia sẻ niềm tin này, nhưng họ vẫn thừa nhận rằng con người có một ý thức bẩm sinh về sự công bằng, công lý, ý thức bẩm sinh về cái đúng và cái sai, cái tốt và cái xấu, cái có ích và cái vô ích, cái làm đẹp và cái hủy hoại, cái thật và cái giả. Chúng ta phải thừa nhận một điều rằng văn hóa biến ý thức đạo đức cơ bản này thành những tục lệ và tên gọi khác nhau, nhưng sự diễn giải này không phủ định ý nghĩa cơ bản giữa cái đúng và cái sai.

Khi tôi làm việc tại nhiều quốc gia với những tôn giáo và văn hóa khác nhau, tôi nhận thấy lương tâm phổ quát này luôn được bộc lộ ở khắp nơi. Thực sự có một tập hợp

(1) Immanuel Kant (1724 – 1804): Triết gia người Đức. Ông được xem là một trong những nhà tư tưởng lớn nhất của châu Âu thời cận đại.

các giá trị, ý thức về sự công bằng, lương thiện, tôn trọng và cống hiến vượt lên trên mọi nền văn hóa – một cái gì đó vĩnh cửu, vượt trên mọi thời đại và là một sự thật hiển nhiên. Nó cũng hiển nhiên như sự thật rằng sự tin cậy đòi hỏi sự đáng tin cậy (trust requires trustworthiness).

LƯƠNG TÂM VÀ CÁI TÔI

Lương tâm là tiếng nói nhỏ yên vị trong nội tâm. Nó tĩnh lặng, bình yên. Còn cái tôi thì tàn bạo, chuyên quyền và độc tài. Cái tôi chỉ quan tâm đến sự tồn tại, sự vui thú và sự thăng tiến của riêng mình mà không cần biết đến người khác, nói cách khác nó nuôi tham vọng một cách ích kỷ. Cái tôi nhìn nhận và đánh giá các mối quan hệ dưới góc độ của một mối đe dọa, như một đứa trẻ phân chia những người quanh nó thành hai loại: “những người dễ mến” và “những người đáng ghét”. Ngược lại, lương tâm vừa mở rộng vừa nâng cái tôi lên cao, hướng đến nhận thức lớn hơn của tập thể, cộng đồng, và những giá trị tốt đẹp hơn. Lương tâm nhìn cuộc sống dưới góc độ phục vụ và cống hiến, vì sự an toàn và sự thỏa mãn của người khác.

Cái tôi có thể phát huy tác dụng khi đương đầu với khủng hoảng nhưng không có sự sáng suốt để đánh giá mức độ nghiêm trọng của khủng hoảng hay sự đe dọa. Lương tâm có sự sáng suốt và ý thức được về mức độ của mối đe dọa. Lương tâm chứa đựng cả một kho tàng các phản ứng. Nó có sự kiên nhẫn và sáng suốt để quyết định

nên làm gì, làm khi nào và như thế nào. Lương tâm là một quá trình liên tục trong cuộc sống của chúng ta. Nó có khả năng thích nghi với những tình huống phức tạp nhất.

Cái tôi không biết nghỉ ngơi. Nó sục sạo trong từng góc ngách nhỏ nhất. Nó làm giảm sức mạnh và kìm hãm năng lực của bạn. Lương tâm thì khác, nó coi trọng mọi người một cách sâu sắc và nhận thấy tiềm năng tự chủ ở con người. Lương tâm làm tăng thêm sức mạnh cho con người. Nó phản ánh giá trị của con người, đồng thời khẳng định sức mạnh và sự tự do lựa chọn của họ để từ đó xuất hiện bản tính tự kiểm soát vốn có mà không cần sự áp đặt từ trên xuống hay từ bên ngoài vào. Cái tôi bị đe dọa bởi những thông tin phản hồi tiêu cực và nó trừng phạt người đưa tin. Nó giải mã mọi dữ liệu thông qua bản năng sinh tồn. Nó không ngừng kiểm duyệt thông tin và phủ định phần lớn hiện thực. Lương tâm thì lại coi trọng những thông tin phản hồi và luôn cố gắng phân biệt và tìm ra sự thật. Nó không sợ thông tin và có khả năng lý giải chính xác điều gì đang xảy ra. Nó không cần phải kiểm duyệt thông tin và nó luôn mở cửa tiếp nhận nhận thức về thực tại từ mọi hướng.

Cái tôi có cái nhìn thiên cận, nó lý giải mọi thứ trong cuộc sống qua nhận thức chủ quan. Lương tâm là một nhà sinh thái học xã hội, nó lắng nghe và cảm nhận toàn thể hệ thống rồi sau đó đem ánh sáng đến cho thể xác con người, nó có khả năng mở rộng cái tôi để nhận thức thế giới chính xác hơn.

NHỮNG HIỂU BIẾT SÂU HƠN VỀ LƯƠNG TÂM

Lương tâm là sự hy sinh – tức sự phục tùng của bản ngã (self) hay cái tôi (ego) vì mục đích, sự nghiệp hoặc nguyên tắc cao cả hơn. Hơn nữa, sự hy sinh thực sự có nghĩa là sự từ bỏ một điều tốt đẹp để đạt được một điều tốt đẹp hơn. Nhưng trong tâm trí của người hy sinh, họ không xem đó là sự hy sinh mà chỉ có người ngoài cuộc mới nhận ra điều đó.

Sự hy sinh có nhiều hình thức khác nhau như nó được thể hiện ở bốn mặt của cuộc sống: sự hy sinh vật chất và kinh tế (thể xác); sự trau dồi trí óc, sự rộng mở, ham hiểu biết và tự trừng phạt bản thân về định kiến của mình (trí tuệ); sự bày tỏ lòng tôn trọng và yêu thương đối với mọi người (tâm hồn); và sự bắt buộc ý muốn nhất thời phải phục tùng ý chí hướng đến mục đích cao cả hơn (tinh thần).

Một triết lý mới, một lối sống mới không phải là thứ tự nhiên mà có. Nó đòi hỏi phải trả giá đắt và chúng ta chỉ có thể thật sự sở hữu nó bằng sự kiên trì và nỗ lực lớn.

FYODOR DOSTOEVSKY

Lương tâm cho chúng ta biết rằng mục đích và phương tiện không tách rời nhau và mục đích thường có

trước phương tiện. Immanuel Kant từng nói rằng phương tiện dùng để đạt được mục đích cũng quan trọng không kém mục đích. Machiavelli⁽¹⁾ thì nói ngược lại rằng mục đích biện minh cho phương tiện.

Hãy xem xét 7 điều sau đây mà theo giáo huấn của Gandhi, sẽ hủy hoại chúng ta. Nếu nghiên cứu kỹ 7 điều này, bạn sẽ nhìn thấy rất rõ ràng mỗi điều trong số này tượng trưng cho *một kết thúc* được hoàn tất bằng *những phương tiện* vô nguyên tắc hay vô giá trị.

- * Giàu có không cần làm việc.
- * Vui thú bất chấp lương tâm.
- * Kiến thức bất cần nhân cách.
- * Kinh doanh vô đạo đức.
- * Khoa học phi nhân văn.
- * Thờ phụng không dâng hiến.
- * Chính trị vô nguyên tắc.

Nếu bạn đạt được một mục đích đáng khen ngợi bằng phương tiện sai trái thì cuối cùng mục đích đó sẽ hóa thành tro bụi trong bàn tay bạn.

Trong kinh doanh, bạn biết ai là người trung thực, giữ lời hứa và hoàn thành cam kết với bạn. Bạn cũng biết chính xác ai là người gian lận, dối trá, và bất lương. Ngay cả khi bạn ký hợp đồng hợp pháp với những người bất

(1) Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (1469 – 1527): Nhà triết học chính trị, nhà ngoại giao, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà biên kịch người Ý thời Phục hưng.

lương, thì liệu bạn có tin rằng họ sẽ thực hiện đúng hợp đồng và cam kết sẽ được thực hiện?

Chính lương tâm nói cho chúng ta biết giá trị của cả mục đích lẫn phương tiện và cho chúng ta biết bằng cách nào mà chúng không tách rời nhau. Còn cái tôi nói với chúng ta rằng mục đích biện minh cho phương tiện, mà không nhận thấy rằng một mục đích tốt đẹp không bao giờ có thể đạt được bằng những phương tiện xấu xa. Dù nhìn chung có vẻ như bạn đã đạt được bằng cách đó, nhưng sẽ có những hậu quả không thể nào lường trước được đi kèm và cuối cùng nó sẽ hủy hoại kết quả đã đạt được. Ví dụ, bạn có thể la hét con cái mình để bắt chúng lau dọn nhà cửa, và nếu mục đích của bạn là để có nhà sạch thì bạn xem như đã đạt được. Nhưng tôi cam đoan với bạn rằng cách cư xử như thế không những có ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ với con cái, mà nhà cửa cũng khó mà sạch sẽ khi vắng mặt bạn.

Trí khôn thể hiện qua việc bạn theo đuổi những mục đích tốt đẹp nhất bằng những phương tiện tốt đẹp nhất.

FRANCES HUTCHESON

Lương tâm làm thay đổi sâu sắc tầm nhìn, tính kỷ luật và sự đam mê bằng cách đưa chúng ta vào thế giới của các mối quan hệ. Nó chuyển chúng ta từ giai đoạn độc lập

(independence) sang giai đoạn tương thuộc (interdependence). Khi điều này xảy ra, tất cả mọi thứ xung quanh bạn đều sẽ thay đổi. Bạn nhận ra rằng mình cần phải chia sẻ tầm nhìn và các giá trị trước khi những người xung quanh bạn sẵn lòng chấp nhận những cấu trúc và hệ thống kỷ luật được thể chế hóa trong các giá trị đó. Tầm nhìn được chia sẻ sẽ tạo ra tính kỷ luật và trật tự một cách vô điều kiện. *Luong tâm* thường giải thích cho bạn nguyên nhân (why), *tâm nhìn* xác định điều bạn đang cố gắng đạt được là gì (what), *kỷ luật* cho bạn biết làm thế nào (how) để đạt được điều đó, và *đam mê* thể hiện sức mạnh cảm xúc đằng sau những nguyên nhân, việc gì và như thế nào.

Luong tâm biến đam mê thành sự đồng cảm. Nó làm cho chúng ta biết cách quan tâm giúp đỡ người khác, một sự kết hợp giữa thông cảm và đồng cảm, nơi nỗi đau của một người được xoa dịu bởi một người khác. Sự đồng cảm là một biểu hiện tương thuộc của sự đam mê.

Tóm tắt Phần 1

TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA BẢN THÂN

Trước khi kết thúc phần nói về việc *Tìm ra tiếng nói của bản thân*, chúng ta hãy xem lại những điểm chính.

Chúng ta đều biết rằng có một khoảng cách đáng buồn giữa việc có tiềm năng lớn và khả năng thực hiện được điều gì đó lớn lao, có ý nghĩa trong cuộc sống – giữa việc ý thức được những khó khăn và thử thách lớn trong

THÓI QUEN THỨ 8

công việc, sở hữu được sức mạnh nội tâm và quyền lực tinh thần để vượt qua những khó khăn thử thách đó.

Một lần nữa xin giới thiệu đến bạn một cách tư duy đơn giản về cuộc sống: một con người hoàn thiện (thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần) là người có bốn nhu cầu cơ bản (sống, học tập, yêu thương và để lại di sản) và bốn năng lực (thể chất, trí tuệ, tình cảm và tinh thần) với bốn hình thức thể hiện cao nhất (tính kỷ luật, tầm nhìn, sự đam mê, lương tâm). Tất cả những yếu tố này là sự thể hiện bốn khía cạnh của tiếng nói của bạn (nhu cầu, tài năng, đam mê và lương tâm).

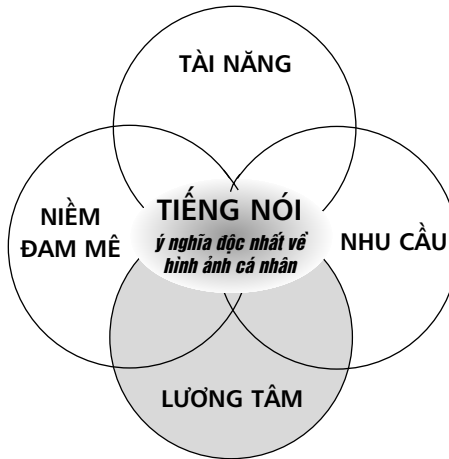
Con người hoàn thiện	4 nhu cầu	4 năng lực	4 thuộc tính	Tiếng nói
Thể xác	Sống	Năng lực thể chất (PQ)	Tính kỷ luật	Nhu cầu (Tìm cách đáp ứng nhu cầu)
Trí tuệ	Học tập	Năng lực trí tuệ (IQ)	Tầm nhìn	Tài năng (Tập trung có kỷ luật)
Tâm hồn	Yêu thương	Năng lực tình cảm (EQ)	Sự đam mê	Đam mê (Thích làm việc)
Tinh thần	Để lại di sản	Năng lực tinh thần (SQ)	Lương tâm	Lương tâm (Làm điều đúng)

Bảng 1

Ở Chương 1, tôi nói rằng *tiếng nói* (xem hình 5.4) nằm tại vùng giao nhau giữa *tài năng* (những món quà thiên phú và sức mạnh của bạn), *đam mê* (những gì truyền cho bạn nghị lực, hứng thú, động cơ và nguồn cảm hứng một cách tự nhiên), *nhu cầu* (những thứ mà thế giới này cần bạn mang lại) và *lương tâm* (tiếng nói nội tâm cho bạn biết điều đúng và thúc đẩy bạn hành động).

THE 8th HABIT

Tôi cũng đã nói rằng khi bạn làm việc (việc chuyên môn, hoạt động xã hội hay gia đình) mà biết cách phát huy tài năng và lòng say mê của mình – xuất phát từ nhu cầu cần thiết của xã hội và lương tâm thúc đẩy bạn thực hiện thì khi đó bạn sẽ có tiếng nói, thiên hướng và chuẩn mực đạo đức của riêng mình.



Hình 5.4

Có lẽ bạn đã nhận ra sự giống nhau giữa bốn khía cạnh của tiếng nói và bốn thuộc tính lãnh đạo cá nhân: *tầm nhìn, kỷ luật, đam mê* và *lương tâm* (xem hình 5.5). Đam mê và lương tâm là hai trong số những thuật ngữ “song sinh” với nhau. Hai thuật ngữ còn lại là *tài năng* và *nhu cầu* thì luôn đi kèm với *kỷ luật* và *tầm nhìn*. Thực ra, nếu bạn di dời vòng tròn “lương tâm” (được tô đậm để biểu hiện vai trò trung tâm) ở hình 5.4 vào vị trí trung tâm, thì bạn cũng sẽ có một mô hình giống nhau.



Hình 5.5

Bốn khía cạnh của *tiếng nói* được minh họa rất sinh động qua câu chuyện của Muhammad Yunus⁽¹⁾. Ông đã tìm ra tiếng nói của mình bằng cách nào? Trước tiên ông nhận thức rằng có một *nhu cầu* đang tồn tại. Tiếng nói của *lương tâm* đã thôi thúc ông hành động và do sự tương hợp giữa *tài năng* với *nhu cầu* và *đam mê*, ông buộc *tài năng* của mình phải tìm ra giải pháp. Chính *nhu cầu* làm nảy sinh *tâm nhìn* và *tâm nhìn* làm tăng gấp bội khả năng của con người (hoặc tổ chức) trong việc tiếp tục đáp ứng *nhu cầu* và thôi thúc người khác tìm ra tiếng nói của họ. Trước khi

(1) Muhammad Yunus (1940 -): Tiến sĩ kinh tế học, người sáng lập Ngân hàng Grameen Bank vào năm 1983, một mô hình ngân hàng chuyên cung cấp tín dụng nhỏ cho người nghèo ở Bangladesh, ngày nay đã được nhân rộng ra khắp thế giới. Ông nhận Giải Nobel Hòa Bình năm 2006.

THE 8th HABIT

kết thúc Phần I này, tôi muốn chuyển đến bạn một lời cam kết và đưa ra một thử thách, đó là: Nếu bạn sử dụng bốn sức mạnh này – tài năng, nhu cầu, đam mê và lương tâm – vào bất cứ vai trò nào của bạn trong cuộc sống, thì chắc chắn bạn sẽ tìm được tiếng nói của mình trong vai trò đó. Thử thách đơn giản dành cho bạn là: chọn ra hai hoặc ba vai trò chính của bạn trong cuộc sống và đối với mỗi vai trò, hãy tự hỏi mình bốn câu hỏi sau:

1. Tôi có nhận thấy một *nhu cầu* bức bách nào hay không (trong gia đình, cộng đồng, tổ chức nơi tôi đang làm việc)?
2. Tôi có một *tài năng* đích thực nào hay không, để nếu được ứng dụng sẽ đáp ứng được nhu cầu đó?
3. Liệu cơ hội đáp ứng nhu cầu đó có gắn liền với *đam mê* của tôi hay không?
4. *Lương tâm* có thôi thúc tôi hành động và gắn bó với công việc đó hay không?

Nếu tất cả các câu trả lời của bạn là “Có” và nếu bạn sẵn sàng tạo thói quen lập kế hoạch hành động và bắt tay thực hiện thì tôi đoán chắc rằng bạn sẽ tìm ra tiếng nói đích thực của mình trong cuộc sống – một cuộc sống có ý nghĩa sâu sắc với sự mãn nguyện và thành công lớn lao.

HỎI VÀ ĐÁP

HỎI: Liệu cách tiếp cận theo lối *lãnh đạo bản thân* này có thể giúp tôi giải quyết được một mục tiêu nào đó của mình như giảm cân hay có được thân hình cân đối không?

ĐÁP: Có lẽ bạn, cũng giống như nhiều người, đã nhiều lần quyết tâm tập luyện để có một thân hình cân đối và từng đạt được một số kết quả nhất định. Cơ bản mà nói thì việc bạn muốn có một thân hình cân đối đồng nghĩa với việc bạn muốn thay thế phần mỡ trong cơ thể mình bằng những cơ bắp, nhưng điều này có thể làm tăng trọng lượng của bạn bởi vì cơ bắp thường nặng gấp đôi mỡ. Tuy nhiên, nhiệm vụ cơ bản của bạn là có một thân hình cân đối và trở nên khỏe mạnh, dẻo dai. Đó là xét về *tâm nhìn*. Còn *tính kỷ luật* là gì? Đó chính là chế độ luyện tập nghiêm ngặt, chế độ ăn uống hợp lý, nghỉ ngơi và hạn chế stress. *Sự đam mê* thể hiện chiều sâu của tình cảm, sự cam kết và sự thúc đẩy tình cảm. Còn *luơng tâm* giúp chúng ta đạt được tình trạng tốt nhất của sức khỏe để có thể sống lâu hơn, giúp gia đình được nhiều hơn, nuôi dạy con cái tốt hơn, hoặc chỉ đơn giản để có cảm giác dễ chịu hơn. Bạn cũng sẽ nhận thấy rằng nếu động cơ thúc đẩy chỉ từ bên ngoài như để trông đẹp hơn, thay đổi theo trào lưu nhất thời... thì những động cơ như thế thường dễ tàn lụi vì chúng không đủ mạnh cho một quyết tâm tổng lực. Trước khi bạn quyết định ăn kiêng để

giảm cân, bạn hãy tự khuyên mình rằng: “Sự thèm ăn của mình chỉ là một cảm giác và việc cưỡng lại nó sẽ giúp bản thân giảm cân. Hơn nữa, chẳng có món ăn nào ngon hơn cảm giác có một thân hình thon thả. Ngoài ra, mình còn chúng tỏ được bản lĩnh của mình nữa”.

Điều thường thấy là người ta dễ nản lòng với kế hoạch giảm cân đầy khó khăn và bỏ cuộc chỉ sau vài ngày hoặc thậm chí chỉ trong vòng vài giờ. Nhiều người phàn nàn: “Chỉ tại tôi vô kỷ luật”. Theo tôi thì vấn đề lớn nhất không phải là kỷ luật, mà là chúng ta chưa đầu tư đúng và đủ cho tầm nhìn. Chúng ta cũng chưa kết nối được với những giá trị sâu sắc nhất của bản thân và các động cơ thúc đẩy (luơng tâm), với những điều có ý nghĩa quan trọng nhất đối với chúng ta.

HỎI: Thế còn việc tìm việc làm thì sao?

ĐÁP: Phần đầu giảm cân về căn bản chỉ là một nỗ lực độc lập, riêng lẻ. Còn việc tìm được việc làm lại là một quá trình nỗ lực có tính tương hỗ ở mức cao và phụ thuộc vào mức độ phát huy ảnh hưởng của bản thân đến người khác.

Chúng ta thử nghĩ xem làm cách nào để tìm được việc làm mà bạn yêu thích bằng cách dựa vào bốn thuộc tính của ảnh hưởng cá nhân: tầm nhìn, kỷ luật, đam mê và luơng tâm. Điều then chốt là phải áp dụng triệt để cả

bốn mặt này. Nếu bạn bỏ qua bất kỳ một mặt nào, bạn sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc tìm được việc làm mà mình yêu thích, mà nếu có tìm được thì cũng không kéo dài được điều bạn đã cam kết và được yêu cầu.

Giả sử thị trường việc làm đang trong tình trạng cung lớn hơn cầu và hầu hết các công ty đều đang sa thải dần nhân viên của mình – đặc biệt trong ngành công nghiệp và tại thành phố nơi bạn muốn đến làm việc. Vậy làm thế nào để bạn tìm được công việc bạn muốn?

Trước nhất, để có được tầm nhìn, bạn phải nỗ lực tìm hiểu xem công việc đó đòi hỏi ở bạn những gì cũng như tìm hiểu công ty mà bạn muốn được tuyển dụng. Bạn phải tìm hiểu thị trường để biết được đối thủ cạnh tranh của công ty đó, rồi bạn tìm hiểu nhu cầu và ý muốn của khách hàng, đặc điểm cũng như xu hướng của ngành công nghiệp mà bạn định tham gia. Nói cách khác, bạn phải trả giá nhiều thứ để hiểu được những thách thức và vấn đề của công ty bạn muốn gia nhập đang phải đối mặt.

Kế tiếp, hãy nhận diện niềm đam mê của bạn nằm ở đâu, có nghĩa là liệu công việc này có phản ánh hết được tài năng, năng khiếu, mối quan tâm, năng lực và kỹ năng của bạn không? Nếu có, liệu lương tâm của bạn có cho rằng đây là công việc xứng đáng để bạn gắn bó lâu dài? Và bạn có hình dung được bản thân mình sẽ làm việc ra sao trong môi trường làm việc này?

THE 8th HABIT

Chỉ sau khi đã thực hiện tất cả các bước chuẩn bị này, bạn mới sẵn sàng cho cuộc phỏng vấn tìm việc – không phải với tư cách là một gánh nặng trong tương lai cho công ty đang tuyển dụng mà với tư cách người đem đến giải pháp cho các vấn đề mà họ đang gặp phải.

Bạn cần thể hiện mình có sự am hiểu và có khả năng giải quyết những vấn đề quan trọng nhất mà công ty đó đang phải đối mặt hơn cả những ứng viên khác. Nếu cần, bạn hãy đề nghị thử việc một thời gian, thậm chí không nhận lương, cho đến khi bạn thuyết phục được họ rằng bạn là giải pháp tốt hơn cho những vấn đề của họ so với bất kỳ ứng cử viên nào họ đang tìm kiếm, hay những người họ đã thuê, đơn giản chỉ vì bạn là một người biết lãnh đạo. Hãy chủ động khởi xướng tất cả để đạt được những kết quả tốt. Bạn hãy tự tin đối mặt với mọi tình huống. Bạn biết hành động và có thể chứng minh bạn không đại dốt trong hành động của mình. Bạn rất tỉnh táo. Bạn rất nhạy cảm. Bạn có sự đồng cảm và biết tôn trọng người khác.

Bạn thực hiện quy trình tìm việc làm một cách có nguyên tắc. Ở đây không có sự cường điệu, lừa gạt, dụ dỗ, gian lận, hai mặt hay hạ thấp người khác. Bạn chỉ tập trung vào các nhu cầu của tổ chức, những điều họ quan tâm, những vấn đề họ gặp phải, và các nhu cầu, mối quan tâm và những vấn đề của khách hàng của họ. Hãy thể hiện chính mình theo nguyên tắc đó.

Bất kỳ một ai có cách tiếp cận như thế đều sẽ gây được sự chú ý nơi nhà tuyển dụng và trong hầu hết các trường hợp, họ sẽ giành được công việc nhờ đã có những chuẩn bị có chiều sâu, nỗ lực một cách có kỷ luật và chấp nhận trả giá.

Tôi luôn đưa ra lời khuyên này trong những năm qua, cho rất nhiều người. Một tỷ lệ nhỏ trong số đó đã làm theo lời khuyên của tôi và hầu như tất cả họ đều đã thành công trong việc tìm được công việc mà mình yêu thích. Tôi cũng thường khuyên họ nên tìm đọc cuốn *Chiếc dù của bạn màu gì? (What Color Is Your Parachute?)* của Richard Bolles để giúp họ hiểu rõ hơn về quy trình này.

HỎI: Làm thế nào để có được sự cân bằng trong cuộc sống?

ĐÁP: Hết cuộc nghiên cứu này đến cuộc thăm dò khác đều chỉ cho thấy một trong những thách thức lớn nhất mà chúng ta thường gặp là sự mất cân bằng trong cuộc sống. Người ta thường tập trung quá nhiều vào công việc và những hoạt động cấp bách khác đến nỗi làm ngơ, hay tồi tệ hơn là quên đi các mối quan hệ và những hoạt động thực sự quan trọng đối với họ. Cuối cùng họ trở thành nô lệ của những công việc bận rộn nhất thời.

Để minh họa, xin dẫn ra đây câu chuyện về giải pháp của một người đã bị cuốn vào vòng xoáy của những công việc bận rộn nhất thời này, do chính anh ta kể lại:

Tôi có mối quan hệ đặc biệt tốt đẹp với mẹ mình. Mẹ con tôi đã từng cùng nhau vượt qua biết bao sự kiện quan trọng trong đời tôi. Mặc dù rất yêu mẹ và muốn dành thời gian cho bà nhiều hơn, nhưng có một thời gian tôi bị cuốn vào công việc hoạt động xã hội và đời sống gia đình riêng của mình. Cuộc sống của tôi rất bận rộn, đôi khi nhiều tuần trôi qua mà tôi không gọi được một cuộc điện thoại nào cho mẹ, dù chỉ để nói vài câu hỏi thăm sức khỏe. Đôi khi tôi thu xếp được khoảng thời gian ngắn ngủi để về thăm bà, nhưng rồi tôi lại đi ngay vì những chuyện cấp bách nào đó. Và cứ thế, các cuộc tiếp xúc giữa tôi và mẹ mình gần như ít dần.

Mẹ tôi không bao giờ đòi hỏi tôi phải về thăm bà thường xuyên, nhưng tôi vẫn cảm thấy không vui vì chuyện này. Tôi biết rằng cuộc sống của tôi sẽ bị đảo lộn nếu tôi không thường xuyên về thăm mẹ. Thật may, vợ tôi đã đưa ra một sáng kiến. Cô ấy lập ra một thời gian biểu để mỗi tuần tôi phải về thăm mẹ một lần; như vậy là ven cả đôi đường, gia đình riêng của tôi và việc thăm nom mẹ. Chúng tôi quyết định chọn tối thứ tư hàng tuần, thời gian này vợ tôi lo việc nhà, còn tôi đi thăm mẹ.

Giờ đây mẹ tôi biết rằng mỗi tuần tôi sẽ đến thăm bà một lần vào một buổi tối nhất định. Tôi sẽ không còn phải rơi vào tình trạng vội vã thăm bà rồi đi vì vướng víu công việc như

trước. Nếu mẹ tôi muốn ra ngoài, chúng tôi có thể vừa đi dạo vừa chuyện trò trong công viên; hoặc có lúc mẹ tôi nấu cho tôi ăn. Đôi khi tôi cũng đưa mẹ đi mua sắm, dù phải đi xa nhưng tôi nhận thấy bà rất vui. Dù làm gì, câu chuyện giữa mẹ con tôi cũng luôn xoay quanh những chuyện về gia đình, về tình hình thời sự và về những kỷ niệm xưa.

Mỗi buổi tối ở bên mẹ mình là khoảng thời gian bình yên và dễ chịu trong cuộc sống bận rộn của tôi. Tôi nói với vợ tôi rằng đó là sáng kiến hay nhất và nó đã giúp tôi rất nhiều.

Có lẽ con đường tốt nhất để đem lại sự cân bằng trong cuộc sống chính là mái ấm gia đình. Gia đình chính là hình thức đầu tiên và cần thiết nhất cho sự trưởng thành của cá nhân, đó là cơ sở cho sự đóng góp lớn nhất cho xã hội.

Tôi tin vào điều mà một nhà lãnh đạo sáng suốt từng nói, rằng việc quan trọng nhất mà bạn cần làm trên thế gian này nằm trong bốn bức tường ngôi nhà của bạn. David O. McKay⁽¹⁾ nói rằng: “Chẳng có thành công nào có thể bù đắp được cho sự thất bại trong chính gia đình mình”. Niềm tin của tôi về tầm quan trọng của gia đình rất sâu sắc và mạnh mẽ, và nó đã dẫn dắt tôi viết ra cuốn *Bảy thói quen để có một gia đình hạnh phúc (The 7 Habits of Highly Effective Families)*.

(1) David O. McKay (1873 -1970): Chủ tịch Hội thánh Ky-tô Ngày Sau (The Church of Jesus of Latter-day Saints).

THE 8th HABIT

Việc làm cha mẹ là trách nhiệm lãnh đạo quan trọng nhất trong cuộc sống, vì niềm vui và hạnh phúc ở mức cao nhất xuất phát từ trọng trách đó. Khi sự lãnh đạo đích thực – tức tầm nhìn, kỷ luật, đam mê và lương tâm - không được thể hiện qua vai trò làm cha mẹ, thì đó sẽ là nguồn gốc cho những đau khổ và thất vọng sắp sửa diễn ra.

Điều làm tôi rất đỗi ngạc nhiên là làm thế nào mà một vài thay đổi nhỏ trong bốn thuộc tính (tầm nhìn, kỷ luật, đam mê, lương tâm) lại có thể dẫn đến những kết quả lớn lao như vậy. Tôi tin rằng tất cả chúng ta sẽ cảm thấy vừa ngạc nhiên vừa thất vọng khi một ngày nào đó trong tương lai, chúng ta nhận ra rằng chỉ cần một sự điều chỉnh nho nhỏ thì có lẽ kết quả bảy giờ đã tốt hơn rất nhiều. Tầm nhìn và sự vận dụng các nguyên tắc đó cũng là phép thử tốt nhất cho sự lãnh đạo. Nếu như một phần của tầm nhìn là muốn cho văn hóa gia đình được truyền lại từ thế hệ này qua thế hệ khác, thì có lẽ riêng điều này cũng đã làm cho chúng ta cảm thấy cuộc sống có ý nghĩa và tràn đầy niềm vui. Nếu không đạt được điều đó, chúng ta có thể cảm thấy rằng dù thành công đến mấy trong các lĩnh vực khác thì những thành công ấy cũng không bao giờ đủ để bù đắp cho sự thất bại này.

Tôi thường nghĩ về những lời nói sắc sảo của John Greenleaf Whittier: “Trong tất cả những lời đáng buồn từ cửa miệng và ngòi bút thì lời đáng buồn nhất là “Giá như...”. Tuy nhiên, bạn đừng vội thất vọng, ai đó đã nói rằng: “Không bao giờ là quá muộn để bắt đầu lại mọi thứ”.

PHẦN 2

CỔ VŨ NGƯỜI KHÁC TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA HỌ

Chương 6

CỔ VŨ NGƯỜI KHÁC TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA HỌ LÀ THÁCH THỨC LỚN ĐỐI VỚI NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Vào một lúc nào đó trong cuộc sống của mỗi người, ngọn lửa nhiệt tình của chúng ta sẽ bị tàn lụi. Nhưng rồi nó có thể lại bùng cháy bởi cuộc gặp với một người nào đó. Chúng ta phải biết ơn những người đã nhen lại ngọn lửa trong tâm hồn ta.

- ALBERT SCHWEITZER

Khi còn trẻ, tôi có dịp gặp một nhà lãnh đạo, người đã để lại ảnh hưởng sâu sắc đến cả quãng đời còn lại của tôi. Trước đó tôi quyết định tạm nghỉ học để tham gia một công việc tình nguyện. Tôi được mời sang Anh và sau khi đến đó được hơn bốn tháng, vị chủ tịch tổ chức nọ đến gặp tôi và bảo: “Tôi có một công việc mới cho anh, tôi muốn anh đi khắp đất nước này để huấn luyện cho các nhà lãnh đạo địa phương”. Lời đề nghị thực sự làm tôi bất ngờ. *Tôi là ai* mà lại đi huấn luyện các nhà lãnh đạo lớn tuổi hơn tôi gấp hai, ba lần? Nhận ra sự do dự của tôi, ông ấy nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: “Tôi rất tin tưởng ở anh. Anh sẽ làm được. Tôi sẽ đưa cho anh những tài liệu cần thiết để giúp anh chuẩn bị tốt bài giảng cho các vị lãnh đạo này và giúp họ chia sẻ những kinh nghiệm tốt cho nhau”.

Chính niềm tin của ông vào tôi, khả năng nhìn thấy ở con người tôi nhiều hơn chính tôi nhận ra mình, ý muốn giao cho tôi trách nhiệm đã mở khóa cho tiềm năng ẩn giấu trong tôi. Tôi đã nhận nhiệm vụ đó, làm hết sức mình và tôi đã phát huy tối đa sức mạnh về thể xác, trí tuệ, tình cảm và tinh thần. Tôi đã lớn lên và nhận thấy người khác cũng lớn lên. Tôi nhận ra những nguyên tắc cơ bản về lãnh đạo. Đến khi trở về nước, tôi đã phát hiện ra một công việc mà cả đời này tôi muốn dành trọn cho

nó: giải phóng tiềm năng của con người. Tôi đã tìm được “tiếng nói” của bản thân mình. Và chính vị lãnh đạo của tôi, đã cổ vũ tôi tìm ra nó.

Tôi nhận ra rằng không phải chỉ có một mình tôi nhận được lời cổ vũ tinh thần từ ông. Sự động viên của ông đối với người khác, khả năng đoàn kết chúng tôi theo cùng một hướng của ông, cách thức truyền cho chúng tôi sức mạnh và nguồn lực bằng sự tin cậy và trao quyền của ông đã trở thành tiêu chuẩn trong toàn bộ tổ chức của chúng tôi. Chúng tôi bắt đầu thực hiện vai trò lãnh đạo và phục vụ người khác theo cùng một cách như thế và những kết quả chúng tôi đạt được rất nổi bật.

Từ đó tôi hiểu rằng những nguyên tắc chỉ đường cho sự lãnh đạo của ông đều là những nguyên tắc chung cho sự lãnh đạo thành công của mọi tổ chức, bất kể chức vụ và cấp bậc của người lãnh đạo. Kinh nghiệm của tôi trong giảng dạy, tư vấn, trong lãnh đạo doanh nghiệp, trường đại học, các tổ chức tự nguyện, nhà thờ và đặc biệt nhất là trong gia đình mình, đã dạy tôi rằng ảnh hưởng của lãnh đạo được chi phối bởi các nguyên tắc. Khi bạn tuân theo những nguyên tắc đó thì ảnh hưởng và quyền lực tinh thần trong bạn sẽ tăng lên; và thường thì khi đó, bạn sẽ được trao cho những quyền hạn to lớn hơn.

LÃNH ĐẠO LÀ GÌ?

Nói một cách đơn giản, *lãnh đạo là giao tiếp hiệu quả với người khác nhằm giúp họ nhận ra giá trị và tiềm năng của*

chính họ. Đó chính là điều cốt lõi của phương pháp lãnh đạo tạo ảnh hưởng và sự bền vững trong tổ chức.

Vai trò quan trọng nhất của ông bà, cha mẹ là giao tiếp bằng càng nhiều cách càng tốt để khơi gợi và làm bộc lộ kho tàng giá trị và tiềm năng của con cái, cháu chắt mình... một cách rõ ràng để chúng thực sự tin vào điều đó và dựa vào niềm tin đó để định hướng hành động. Nếu tư tưởng này được thấm nhuần trong nền văn hóa của chúng ta, trong xã hội của chúng ta thì tác động của nó đến nền văn minh thế giới sẽ là tuyệt diệu và vô tận đến mức khó mà tưởng tượng ra được.

Lãnh đạo là giao tiếp hiệu quả với người khác để giúp họ nhận ra giá trị và tiềm năng của chính họ.

Tiếp theo đây, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn phương tiện phổ biến và liên tục nhất trong việc chỉ ra giá trị và tiềm năng của từng cá nhân: *Tổ chức*.

TỔ CHỨC LÀ GÌ?

Khi chúng ta chuyển sang Phần 2 của Thói quen thứ 8 – *Cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ* – thì chúng ta đã đi sâu vào lĩnh vực lãnh đạo. Xin nhắc lại, tôi không nói về lãnh đạo như một chức vụ chính thức mà là lãnh đạo như một cách lựa chọn lối ứng xử với người khác để giúp họ nhận ra giá trị và tiềm năng của bản thân một cách rõ ràng. Tôi muốn nhấn mạnh bốn điểm sau:

1. Về căn bản, tổ chức là một *mối quan hệ có mục đích* (tiếng nói của tổ chức đó). Mục đích đó là nhằm đáp ứng nhu cầu của một (chủ doanh nghiệp), hai người (một cuộc hôn nhân) hoặc của nhiều người (cổ đông trong công ty cổ phần).

2. Hầu hết mọi người đều thuộc về một tổ chức, xét ở một khía cạnh nào đó.

3. Hầu hết những công trình vĩ đại, những thành tựu lớn lao trên thế giới này đều được tiến hành từ bên trong và thông qua các tổ chức.

4. Thách thức lớn nhất trong các tổ chức, kể cả các gia đình là việc xác lập và vận hành nó sao cho từng thành viên đều cảm nhận được những giá trị và tiềm năng quan trọng của mình cũng như đóng góp tài năng bằng niềm đam mê lớn nhất của họ. Nói cách khác, tiếng nói của họ nhằm đạt được mục đích và những ưu tiên cao nhất của tổ chức dựa vào các nguyên tắc. Chúng ta có thể gọi đây là *Sự Thách thức trong Lãnh đạo (Leadership Challenge)*.

Nói ngắn gọn, một tổ chức do các cá nhân hợp thành và họ có *mối quan hệ và cùng chia sẻ một mục đích*. Đến đây, hy vọng rằng bạn có thể thấy tầm ảnh hưởng mạnh mẽ của tổ chức đến mỗi người chúng ta như thế nào.

QUẢN LÝ HAY LÃNH ĐẠO?

Trong vài năm trở lại đây, có hàng trăm quyển sách và hàng ngàn bài báo nói về nghệ thuật lãnh đạo. Điều này chứng tỏ rằng đề tài này có ý nghĩa quan trọng như thế nào. Lãnh đạo quả thực là một nghệ thuật tạo điều kiện (enabling art). Mục đích của trường học là giáo dục con người từ tuổi mầm non, nhưng nếu chúng ta lãnh đạo một cách yếu kém, chúng ta sẽ tạo ra một thế hệ yếu kém. Mục đích của y tế là chăm sóc sức khỏe cộng đồng, nhưng nếu chúng ta lãnh đạo kém, nền y tế sẽ què quặt và sức khỏe cộng đồng sẽ sa sút. Chúng ta có thể kể ra vô số ví dụ cho thấy lãnh đạo là nghệ thuật cao nhất trong tất cả các nghệ thuật, đơn giản bởi vì nó tạo điều kiện tiền đề cho các nghệ thuật và ngành nghề khác hoạt động. Điều này đặc biệt đúng trong “tổ chức” gia đình của chúng ta.

Tôi đã dành cả đời mình cho việc nghiên cứu, giảng dạy và viết về đề tài lãnh đạo và quản lý. Thực ra, một phần công việc chuẩn bị của tôi để viết cuốn sách này là điểm lại các lý thuyết nói về lãnh đạo trong thế kỷ 20.

Từ các tài liệu nói về lý thuyết lãnh đạo, chúng tôi đã tập hợp những phát biểu của các tác giả hàng đầu nói về sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý. Dưới đây là bảng so sánh (Bảng 2).

THÓI QUEN THỨ 8

LÃNH ĐẠO	QUẢN LÝ
“Nhà lãnh đạo là người chỉ ra việc đúng.” - WARREN BENNIS	“Nhà quản lý là người làm đúng việc.”
“Lãnh đạo là bắt kịp với sự thay đổi.” - JOHN KOTTER	“Quản lý là ứng phó với mọi vấn đề phức tạp nảy sinh.”
“Lãnh đạo liên quan đến quá trình tư duy bậc cao và ý thức về sự vận động...” - KOUZES VÀ POSNER	“Quản lý liên quan đến việc xử lý công việc, duy trì trật tự và kiểm soát tổ chức.”
“Nhà lãnh đạo quan tâm tới những gì có ý nghĩa đối với con người.” - ABRAHAM ZALEZNIK	“Nhà quản lý quan tâm làm thế nào để thực hiện được công việc.”
“Nhà lãnh đạo là kiến trúc sư...” - JOHN MARIOTTI	“Nhà quản lý là thợ xây dựng.”
“Lãnh đạo tập trung vào việc hình thành một tầm nhìn chung.” - GEORGE WEATHERSBY	“Quản lý là bản thiết kế công việc, là điều hành và kiểm soát...”

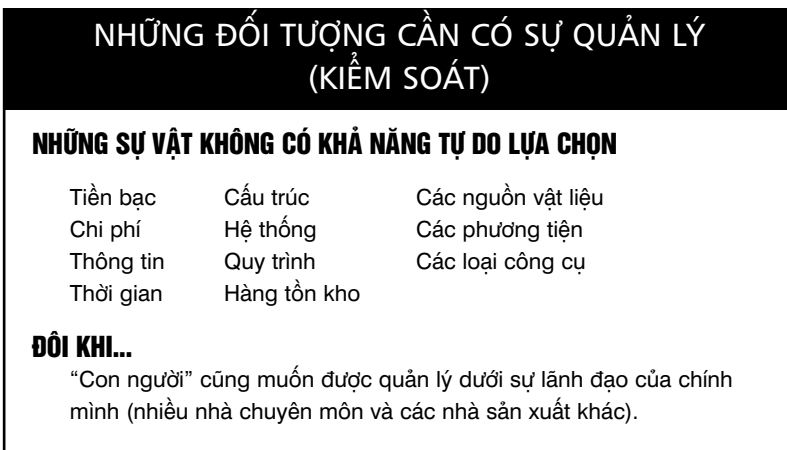
Bảng 2

Bảng tập hợp các ý kiến nói trên đã củng cố niềm tin của tôi rằng cả *quản lý* và *lãnh đạo* đều quan trọng như nhau và thật khiếm khuyết nếu thiếu một trong hai.

Cá nhân tôi cũng có những lúc đã quá chú trọng đến lãnh đạo mà xem nhẹ tầm quan trọng của quản lý. Tôi cho rằng sở dĩ có điều này là do hầu hết các tổ chức, kể cả các gia đình bị quản lý quá chặt mà lại thiếu sự lãnh đạo. Chính lỗ hổng này đã trở thành động lực thúc đẩy

THE 8th HABIT

tôi thực hiện các công trình nghiên cứu và khiến tôi tập trung đào sâu các nguyên tắc của lãnh đạo. Tuy nhiên, tôi luôn tự nhắc nhở mình về tầm quan trọng của quản lý. Thực ra công ty của tôi từng hoạt động không có lãi cho đến khi tôi trao quyền quản lý cho con trai tôi, Sean Covey, và một nhóm người khác có năng lực có thể bù đắp cho sự yếu kém trong quản lý của tôi. Bạn không thể nào lãnh đạo hàng tồn kho, lưu lượng tiền mặt hoặc chi phí, mà bạn chỉ có thể quản lý chúng. Tại sao? Bởi vì sự vật không có khả năng tự do lựa chọn. Chỉ có con người mới có khả năng đó. Vì thế, bạn *lãnh đạo* (trao quyền) con người, nhưng bạn *quản lý* sự vật. Sau đây là danh sách những đối tượng cần có sự quản lý (xem hình 6.1):



Hình 6.1

Việc điểm lại các tài liệu trên đã nhắc nhở tôi một cách sâu sắc về việc các nhà tư tưởng lớn và các nhà giáo

dục đã có ảnh hưởng sâu sắc đến tôi như thế nào trong những năm qua và tôi luôn biết ơn họ. Nhưng sự trải nghiệm và việc giảng dạy cũng đưa tôi đến kết luận rằng chìa khóa để hiểu được hành vi của tổ chức không phải là nghiên cứu hành vi của bản thân tổ chức mà là nghiên cứu và hiểu được bản chất của con người trong tổ chức đó. Bởi vì, một khi bạn hiểu được những yếu tố cơ bản của bản chất con người thì bạn sẽ nắm trong tay chiếc chìa khóa để mở ra tiềm năng bên trong mỗi cá nhân và tổ chức. Đây chính là lý do vì sao mô thức con người hoàn thiện vốn được biểu hiện bằng thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần lại có liên hệ chặt chẽ đến việc hiểu rõ các tổ chức, cũng như các cá nhân. Nói đúng ra, không có cái gọi là *hành vi tổ chức (organizational behavior)* mà chỉ có *hành vi cá nhân (individual behavior)*, được tập hợp lại trong các tổ chức.

Bạn có thể hỏi “Thế thì sao? Tất cả những lý thuyết này có quan hệ gì đến những thách thức mà tôi đang phải đối mặt hàng ngày? Tại sao tôi cần phải nắm rõ tổ chức để có thể giải quyết tốt hơn những vấn đề của tôi?”.

Câu trả lời đơn giản và rất rõ ràng: đó là vì chúng có liên quan chặt chẽ với nhau. Tất cả chúng ta đều sống và làm việc trong một tổ chức nào đó, gồm cả tổ chức gia đình. Chúng ta cần có *bối cảnh* để hiểu rõ bản thân mình.

Như tôi đã nói, mọi tổ chức, kể cả tổ chức tốt nhất đều không tránh khỏi những vấn đề cần xử lý hàng ngày, tháng, quý, năm. Tôi đã làm việc với hàng ngàn tổ

chức khác nhau. Thậm chí những tổ chức mà tôi đánh giá cao nhất cũng phải vật lộn với vấn đề này hay rắc rối nọ ở một mức độ nào đó. Điều thú vị là hầu hết những vấn đề mà họ gặp phải đều tương tự nhau. Chắc chắn phải là những điểm chung nào đó về tính cách con người và tình huống có liên quan trực tiếp đến những vấn đề họ gặp phải. Khi chúng ta đi đến tận cùng của vấn đề thì sẽ tìm ra được căn nguyên. Peter Drucker nói thế này:

Tất nhiên có sự khác nhau về quản trị giữa các tổ chức nhưng xét cho cùng thì sứ mệnh quyết định chiến lược và chiến lược quyết định cấu trúc. Tuy nhiên, những sự khác nhau giữa việc quản lý một chuỗi các cửa hàng bán lẻ và quản lý một giáo phận là không nhiều như suy nghĩ của cửa hàng trưởng và vị giám mục.

Những người quản lý các tổ chức này đều mất thời gian như nhau vào việc xử lý các vấn đề con người, mà điều cốt lõi là vấn đề của con người thì ở đâu cũng vậy.

Bất kể bạn đang quản lý một công ty phần mềm, một bệnh viện, một ngân hàng, hoặc một tổ chức hướng đạo sinh thì sự khác biệt chỉ chiếm khoảng 10% công việc của bạn. 10% này là do sứ mệnh cụ thể của tổ chức, văn hóa, lịch sử, ngôn ngữ của tổ chức yêu cầu phải đạt được, 90% còn lại có thể hoán đổi cho nhau.

Mục đích của tôi trong Phần 2 - cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ - là giúp bạn khám phá làm cách nào, qua làm việc và phán đoán giải quyết được những thách thức để sau đó có thể làm tăng ảnh hưởng của bản thân

và tổ chức của bạn - bất kể đó là đội nhóm, bộ phận, phòng ban hoặc toàn thể tổ chức, kể cả gia đình của bạn.

Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xem xét tính chất hai mặt của những vấn đề mà chúng ta gặp phải. Trước khi bắt đầu, bạn cần lấy lại tinh thần để đủ sức nắm bắt tính chất phức tạp của các thách thức trong một tổ chức. Để làm việc đó, bạn cần đọc hai đoạn trích dẫn sau. Trích dẫn thứ nhất là của Albert Einstein: *“Chúng ta không thể nào vượt qua được những thách thức gặp phải bằng mức độ tư duy giống như khi chúng ta tạo ra chúng”*. Bạn đã biết mô thức mới về bản tính của con người, mô thức con người hoàn thiện bao gồm thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần. Bạn đã biết rằng mô thức này tương phản với mô thức kiểm soát “sự vật” trong Thời đại Công nghiệp. Bạn cần có một cách nhìn đúng đắn về “con người hoàn thiện” để có thể hiểu và giải quyết được những vấn đề có thể phát sinh trong tổ chức của mình.

Trích dẫn thứ hai là của Oliver Wendell Holmes: *“Tôi chẳng hề bận tâm đến những thứ đơn giản trên bề mặt của sự phức tạp; nhưng tôi sẽ hết sức quan tâm đến cái đơn giản nằm trong cốt lõi của sự phức tạp đó”*. Điều này có nghĩa là bạn không thể nào giải quyết được những vấn đề thách thức chỉ bằng cách áp dụng những giải pháp chữa chạy nhất thời hoặc bằng những khẩu hiệu hay lời động viên tinh thần đơn giản. Chúng ta cần phải hiểu rõ bản chất và gốc rễ của những vấn đề gặp phải trong tổ chức để từ đó nắm rõ các quy luật chi phối cách giải quyết vấn đề bằng cách

kết hợp chặt chẽ tâm thế và kỹ năng mới vào trong tính cách của mình. Tôi tin rằng nếu bạn có được điều đó, sức mạnh của bạn sẽ được tăng thêm nhờ sự liên kết giữa KIẾN THỨC, THÁI ĐỘ và KỸ NĂNG – là ba nhân tố của THÓI QUEN – từ đó bạn sẽ đủ sức đương đầu với những thách thức mới trong thế giới mới này. Bạn sẽ có được *Thói quen thứ 8*, thói quen giúp bạn giải phóng năng lực tiềm ẩn của con người.

NHỮNG BIẾN ĐỔI CHẤN ĐỘNG ĐỊA CẦU

Khi chúng ta chuyển sang nghiên cứu sâu hơn về những thách thức mà các tổ chức gặp phải, bạn nên điểm lại 7 biến đổi từng làm chấn động địa cầu, đặc trưng cho Thời đại Lao động Tri thức mới. Trong đó bạn sẽ tìm thấy bối cảnh nơi bạn đang làm việc và những thách thức đối với cá nhân bạn.

- *Toàn cầu hóa về kinh tế và công nghệ*: Những công nghệ mới đang làm biến đổi hầu hết các thị trường quốc gia, khu vực và địa phương thành thị trường toàn cầu không có biên giới.
- *Sự nổi lên của mạng kết nối toàn cầu*: Trong cuốn *Nổ tung thành từng mảnh (Blown to Bits)*, tác giả Evans và Wurster cho rằng: “Những kênh liên lạc hạn hẹp cứng nhắc và đơn độc đã từng gắn kết con người cũng như các công ty với nhau đã trở nên lỗi thời chỉ trong thời gian rất ngắn. Và kéo theo đó, các cấu trúc kinh doanh tạo ra hoặc sử dụng những kênh liên lạc như

thế cũng trở nên lỗi thời. Nói ngắn gọn, chất keo đã từng gắn kết tất cả hoạt động kinh tế của chúng ta với nhau đang bị tan chảy nhanh chóng dưới sức nóng của sự kết nối toàn cầu. Điều này có nghĩa là lần đầu tiên trong lịch sử, *dòng chảy thông tin* bị tách rời khỏi *dòng chảy của vật chất hữu hình*".

- *Sự dân chủ hóa về thông tin/các kỳ vọng*: Không ai có thể kiểm soát được mạng Internet. Đây là một đại dương bao la chứa đựng hàng hà sa số những thay đổi lớn nhỏ với quy mô toàn cầu. Lần đầu tiên trong lịch sử loài người, tiếng nói thực của con người trong hàng triệu cuộc đàm thoại không bị giới hạn hay cản trở bởi bất kỳ biên giới nào. Thông tin theo thời gian thực sẽ thúc đẩy các kỳ vọng và ý chí của xã hội để rồi cuối cùng điều này thúc đẩy ý chí chính trị có ảnh hưởng đến tất cả mọi người.
- *Cạnh tranh gia tăng theo cấp số nhân*: Internet và kỹ thuật vệ tinh biến tất cả mọi người có nối mạng trở thành những đối thủ cạnh tranh toàn cầu. Các tổ chức buộc phải không ngừng tìm ra những cách thức tốt hơn để cạnh tranh với chi phí nhân công thấp hơn, chi phí nguyên vật liệu thấp hơn, tốc độ đổi mới công nghệ cao hơn, năng suất cao hơn và chất lượng tốt hơn. Sức ép của tự do kinh doanh và cạnh tranh thúc đẩy việc tăng cường chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, đẩy nhanh tốc độ sản xuất và sự linh hoạt nhằm đáp ứng yêu cầu khách hàng. Không ai có thể

THE 8th HABIT

định ra chuẩn mực để cạnh tranh với các đối thủ của mình hay thậm chí định ra cái mình cho là hoàn hảo.

- *Hoạt động sáng tạo ra của cải vật chất chuyển từ tư bản tài chính (financial capital) sang tư bản tri thức (intellectual capital) và tư bản xã hội (social capital):* Xu hướng tạo ra của cải đã chuyển từ tiền bạc sang con người, từ tư bản tài chính sang khái niệm tổng hợp tư bản con người (human capital), bao gồm cả tư bản tri thức và tư bản xã hội trên mọi phương diện. Hơn hai phần ba giá trị gia tăng của các sản phẩm ngày nay là từ lao động trí óc. Hai mươi năm trước đây, tỷ lệ này không đến một phần ba.
- *Làm việc độc lập:* Con người ngày nay có nhiều thông tin hơn, có ý thức hơn, có nhiều quyền lựa chọn và nhiều cơ hội hơn bao giờ hết. Thị trường tuyển dụng lao động đang chuyển sang thị trường làm việc độc lập và người ta ngày càng ý thức được khả năng lựa chọn của mình. Những người lao động tri thức sẵn sàng chống lại nỗ lực của cơ chế quản lý đánh mã số lên cá nhân họ. Họ ngày càng quyết tâm tự mình xây dựng thương hiệu cho riêng mình.
- *Sự biến đổi không ngừng:* Chúng ta đang sống trong một môi trường không ngừng thay đổi. Trong môi trường biến động này, mỗi cá nhân phải có nét riêng để định hướng cho hành động. Họ phải tự mình hiểu được mục đích và các nguyên tắc chủ đạo của tập thể hay của tổ chức. Nếu bạn cứ luôn tìm cách quản lý

họ, thậm chí họ sẽ không nghe bạn. Tiếng ồn, sự đông đúc, sự khẩn cấp của những thách thức và mục tiêu mà họ phải đối mặt đã trở nên quá đủ đối với họ.

NHỮNG CĂN BỆNH MÃN TÍNH VÀ CẤP TÍNH

Tổ chức, cũng như cơ thể con người, thường có hai loại bệnh: mãn tính và cấp tính. *Mãn tính* có nghĩa là âm ỉ và kéo dài. *Cấp tính* có nghĩa là đau đớn bất ngờ và có thể hạ gục tổ chức một cách nhanh chóng. Việc xử lý những căn bệnh cấp tính có thể che lấp căn bệnh mãn tính vốn âm ỉ bên trong.

Nhiều năm trước đây tôi gặp một trường hợp thú vị có thể minh chứng rất rõ điều này. Một người bạn của tôi làm trưởng phòng phẫu thuật tại một bệnh viện ở Detroit và là chuyên gia về tim mạch. Tôi đề nghị anh ấy cho phép tôi đến thăm bệnh viện một ngày để xem các bác sĩ thực hiện các ca phẫu thuật như thế nào. Những gì diễn ra sau đó thật kinh hoàng. Trong một ca phẫu thuật do bạn tôi tiến hành, anh đã thay ba mạch máu của bệnh nhân. Khi anh hoàn tất, tôi hỏi: “Tại sao anh phải thay thế các mạch máu đó? Tại sao anh không sửa chữa các mạch máu đó?”.

Anh ấy giải thích cho tôi bằng thứ ngôn ngữ dễ hiểu nhất có thể: “Ở giai đoạn đầu thì tôi có thể làm như anh nói, nhưng qua thời gian, những mảng bám được hình thành bên trong thành động mạch (xơ cứng động mạch) và cuối cùng nó sẽ làm tắc nghẽn mạch máu”.

“Giờ thì anh đã thay thế cả ba mạch máu đó”, tôi hỏi, “vậy bệnh nhân sẽ ổn chứ?”. Bạn tôi đáp: “Stephen à, đó là căn bệnh mãn tính. Nó xuất hiện khắp trong cơ thể anh ta”. Rồi anh nắm bàn tay (có mang găng tay) của tôi đặt lên mạch máu của bệnh nhân. Tôi có thể cảm nhận được những mạch máu bị xơ cứng. “Nhưng lưu ý rằng”, bạn tôi tiếp, “bệnh nhân này là một người luyện tập sức khỏe thường xuyên, chính vì thế mà cơ thể anh ấy đã tạo ra được một số lượng tuần hoàn máu bổ sung để cung cấp thêm lượng oxy cho cơ bắp, nhưng ba mạch máu này không được cung cấp bổ sung vì nó đã bị tắc nghẽn. Bệnh nhân vẫn có thể bị cơn đau tim hoặc đột quỵ nếu anh ấy bị đông máu. Anh ấy đã bị bệnh tim mãn tính”.

Tuy vậy, không phải mọi trường hợp mãn tính đều có những triệu chứng cấp tính. Trước khi những triệu chứng cấp tính đầu tiên xuất hiện, những căn bệnh như ung thư chẳng hạn có thể lan truyền ra khắp cơ thể và nếu như không phát hiện kịp thì mọi thứ đều là quá muộn. Việc bạn không nhận thấy những triệu chứng bên ngoài không có nghĩa là bạn không có căn bệnh âm ỉ bên trong. Đôi khi người ta phát hiện mình bị đau tim khi cơ thể đột ngột bị căng thẳng. Họ không nhận ra mình bị đau tim cho đến khi tình trạng căng thẳng làm bộc lộ những triệu chứng cấp tính.

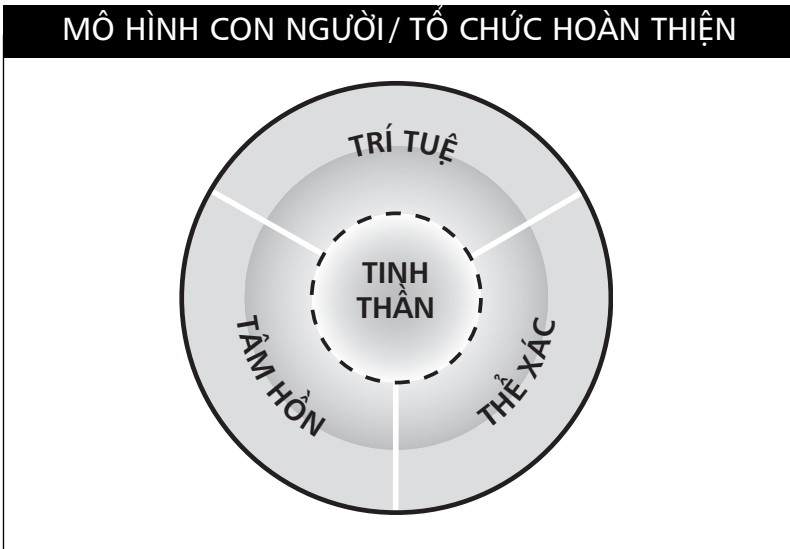
Điều này cũng hoàn toàn đúng cho các tổ chức. Bạn có thể gặp những tổ chức có những vấn đề mãn tính nghiêm trọng nhưng không thấy có những triệu chứng

cấp tính bởi vì một số tổ chức chưa hề tham gia cạnh tranh ở mức độ gay gắt trong thị trường toàn cầu; những tổ chức này chỉ mới cạnh tranh tại địa phương hay trong một thị trường được bảo hộ. Họ có thể thành công về tài chính, đôi khi rất thành công trong nhiều trường hợp, nhưng thành công đó chỉ là tương đối. Sự cạnh tranh có thể trở nên gay gắt hơn. Đó là lý do mà chúng ta cần phải thực hiện sự thay đổi.

DỰ ĐOÁN BÓN CĂN BỆNH MÃN TÍNH CỦA TỔ CHỨC VÀ NHỮNG TRIỆU CHỨNG CẤP TÍNH CỦA CHÚNG

Sức mạnh của một mô thức đúng đắn là ở khả năng giải thích và dự đoán. Vậy nếu mô thức con người hoàn thiện về bản chất là chính xác, thì nó sẽ cho bạn một khả năng khác thường để giải thích, dự đoán hay “chẩn đoán” những vấn đề lớn nhất trong cuộc sống cũng như trong tổ chức của bạn. Nó không những giúp bạn nhận ra triệu chứng cấp tính của vấn đề một cách rõ ràng hơn mà còn giúp bạn nhận ra căn nguyên của căn bệnh mãn tính đang âm ỉ bên trong bạn. Khi đó bạn có thể dùng mô thức này để giải quyết những vấn đề của mình, mở rộng ảnh hưởng của bạn đối với những gì đang diễn ra xung quanh nhằm xây dựng tổ chức hay tập thể thành đạt, đáng tin cậy. Một tổ chức có năng lực là tổ chức không ngừng *tập trung* và hoàn thành các ưu tiên cao nhất của nó.

Đó là lý do tại sao bạn sẽ thường xuyên gặp mô thức này ở tất cả các phần còn lại trong quyển sách (xem hình



Hình 6.2

6.2). Tôi chỉ đưa thêm những từ ngữ và cụm từ mới để phản ánh ứng dụng mới của bốn lĩnh vực lựa chọn - thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần. Trong trường hợp đó bạn sẽ nhận thấy rằng mô thức con người hoàn thiện sẽ cho bạn khả năng nhận ra những vấn đề mãn tính hay cấp tính mỗi khi tổ chức xem nhẹ trí tuệ, thể xác, tâm hồn hay tinh thần của các nhân viên.

Trước hết chúng ta hãy bắt đầu với *tinh thần* tại trung tâm của sơ đồ. Nếu tinh thần, hay lương tâm, thường xuyên bị xem nhẹ trong tổ chức thì điều gì sẽ xảy ra? Bạn nghĩ gì về các mối quan hệ khi một người bị đối xử tệ hay chính bản thân họ hành động trái với lương tâm của mình? Đó có phải là sự đánh *mất niềm tin*? Thiếu tin cậy là

căn bệnh mãn tính đầu tiên mà tất cả các tổ chức thường gặp phải. Thế còn những biểu hiện cấp tính của căn bệnh này là gì? Những tổ chức thiếu sự tin cậy lẫn nhau hoạt động trong một thị trường cạnh tranh gay gắt sẽ bộc lộ đầy rẫy những triệu chứng cấp tính, đầy đau đớn như: nói xấu sau lưng, đấu đá, đổ lỗi cho nhau, chống đối nhau, giấu thông tin, giao tiếp thận trọng và đầu óc bảo thủ.

Thứ hai, hậu quả của căn bệnh mãn tính là gì khi bạn xem nhẹ trí tuệ hay tầm nhìn của một tổ chức? Bạn sẽ *không có được tầm nhìn chung hay hệ thống giá trị chung*. Trong hoàn cảnh đó triệu chứng là gì? Bạn sẽ nhận thấy người ta hành động riêng lẻ, việc ai nấy làm, hay dùng thủ đoạn và nhiều tiêu chuẩn không nhất quán khi ra quyết định. Bạn sẽ nhận thấy một nền văn hóa công ty mơ hồ, mờ nhạt và hỗn độn.

Thứ ba, căn bệnh nào sẽ xuất hiện trong một tổ chức khi tổ chức đó xem nhẹ tính kỷ luật bên trong nó? Sẽ không có sự *liên kết* hoặc kỷ luật trong cấu trúc, hệ thống các quy trình và nền văn hóa của tổ chức. Khi các nhà quản lý có mô thức không đúng về bản chất của con người, họ sẽ thiết kế ra các hệ thống, như hệ thống thông tin, tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đề bạt, khen thưởng mà không hề khai thác được triệt để tài năng tiềm ẩn của nguồn nhân lực. Khi đó các cá nhân, đội nhóm, phòng ban và cả tổ chức sẽ không gắn bó với sứ mệnh, giá trị và chiến lược chung. Điều này làm cho tổ chức thiếu sự liên kết với thị trường, với khách hàng và với các nhà cung cấp.

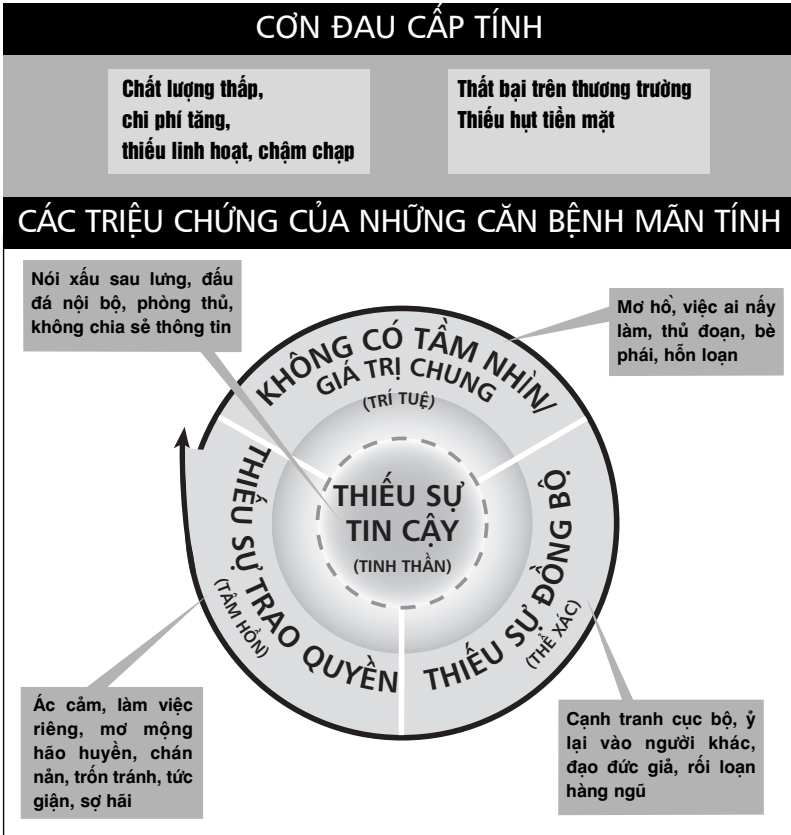
*Một tổ chức được liên kết chặt chẽ sẽ gặt hái được
kết quả tốt nhất.*

ARTHUR W. JONES

Thứ tư, điều gì sẽ xảy ra khi bạn không quan tâm đến khía cạnh tâm hồn của con người? Điều gì sẽ xảy ra khi tổ chức thiếu niềm đam mê và nhiệt tình làm việc, nhân viên không gắn bó với công việc hay mục tiêu của tổ chức? Hậu quả tất yếu là mọi người sẽ rơi vào tình trạng bất lực. Văn hóa của tổ chức đó là sự ngại ngùng, e dè. Còn triệu chứng cấp tính là gì? Đó là làm việc ngoài giờ để giải quyết việc vặt vãnh, mơ tưởng hảo huyền, chán chường, lẩn tránh, tức giận, sợ hãi, thờ ơ, vô cảm và miễn cưỡng tuân lệnh.

Bạn có nhận ra khả năng phán đoán và giải thích của mô thức này? Nếu bạn xem nhẹ thể xác, trí tuệ, tâm hồn hay tinh thần của con người thì lúc đó bạn sẽ tự nhận lấy bốn căn bệnh mãn tính trong tổ chức của mình, đó là: *thiếu sự tin cậy, không có tầm nhìn chung và giá trị chung, thiếu sự đồng bộ, và thiếu sự trao quyền* (xem hình 6.3).

Hậu quả chung của những căn bệnh mãn tính và các triệu chứng của chúng trong một tổ chức là nỗi đau cấp tính do thất bại trên thương trường, thiếu hụt tiền mặt, chất lượng sản phẩm, dịch vụ kém, chi phí cao, thiếu linh hoạt, chậm chạp và văn hóa đổ lỗi cho nhau thay thế cho văn hóa chịu trách nhiệm.



Hình 6.3

PHẢN ỨNG CỦA THỜI ĐẠI CÔNG NGHIỆP

Phản ứng của Thời đại Công nghiệp đối với bốn căn bệnh mãn tính này là gì?

Một tổ chức thiếu sự tin cậy và không có quyền lực

THE 8th HABIT

tinh thần thì *người đứng đầu* sẽ là tâm điểm của mọi hoạt động vì họ là người biết rõ mọi việc hơn cả và là người nắm quyền quyết định mọi thứ vì “đó là việc của tôi!”.

Còn nếu không có sự chia sẻ tầm nhìn và giá trị với nhau, thì *luật lệ* sẽ thay thế cho tầm nhìn và sứ mệnh. “Đừng để ý đến điều gì khác ngoài công việc của mình. Hãy làm đúng những gì anh được giao và tuân thủ các luật lệ, còn suy nghĩ là việc của tôi”.



Hình 6.4

Thiếu đồng bộ ư? Đối với các tổ chức này, họ chỉ cần cho mọi thứ có năng suất cao là được, bao gồm tất cả mọi thứ máy móc, chính sách, nhân lực.

Thiếu sự trao quyền ư? Bạn chỉ cần tập trung giữ vững sự kiểm soát.

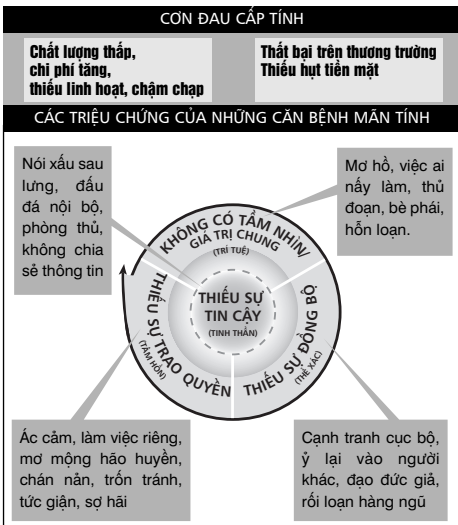
Bạn không thể đặt niềm tin vào ai? Cách duy nhất để tận dụng được khả năng của con người là dùng điều tôi đã nói là cây gậy và củ cà rốt – đưa củ cà rốt (phần thưởng) ra để khuyến khích họ làm việc tốt và răn đe để duy trì sự tuân lệnh bằng cây gậy (kỷ luật).

GIẢI PHÁP LÃNH ĐẠO TRONG CÁC TỔ CHỨC

Quyết tâm cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ sẽ giúp tìm ra giải pháp cho bốn căn bệnh mãn tính của tổ chức, vốn là những căn bệnh bắt nguồn từ mô hình kiểm soát của Thời đại Công nghiệp.

Mỗi người trong chúng ta, những ai tìm được tiếng nói của mình, đều có khả năng viết lại phần mềm yếu kém của Thời đại Công nghiệp vốn dựa trên các yếu tố “cấp trên, luật lệ, hiệu năng, kiểm soát”. Quy trình gồm bốn vai trò đã trở thành liều thuốc chữa trị cho bốn căn bệnh mãn tính của tổ chức (xem hình 6.6). Trong thực tế, bạn sẽ phải giải quyết bốn căn bệnh mãn tính này như thế nào? Ở nơi thiếu sự tin cậy lẫn nhau, thì chúng ta sẽ tập trung vào việc *nêu gương* để tạo dựng niềm tin. Nơi thiếu sự chia sẻ tầm nhìn và giá trị thì chúng ta tập trung

THE 8th HABIT



Hình 6.5



Hình 6.6

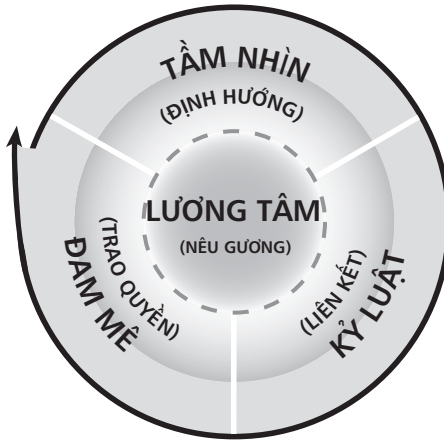
định hướng xây dựng tầm nhìn chung và thiết lập những giá trị chung cho tổ chức. Nơi nào thiếu sự đồng bộ, chúng ta tập trung vào việc *liên kết* các mục tiêu, các cơ cấu, các hệ thống và quy trình để khuyến khích cũng như nuôi dưỡng nguồn nhân lực và xây dựng nền văn hóa phục vụ cho tầm nhìn và giá trị. Nơi nào sự thiếu trao quyền hiện diện thì chúng ta nên tập trung vào việc *trao quyền* cho cá nhân và đồng đội ở mức độ dự án hay công việc.

Tôi gọi bốn vai trò này là *bốn vai trò của lãnh đạo*. Như đã nói, đây không phải lãnh đạo với cương vị chính thức mà là lãnh đạo với ý định chủ động khẳng định những giá trị và tiềm năng của những người tồn tại xung quanh

THÓI QUEN THỨ 8

chúng ta để liên kết họ lại thành một bộ phận bổ sung lẫn nhau nhằm tăng cường ảnh hưởng, tác động của tổ chức và sự nghiệp quan trọng mà ở đó chúng ta là một bộ phận. Nên nhớ rằng, trong một tập thể bổ sung lẫn nhau, tổ chức thống nhất thì sức mạnh (tiếng nói) của mỗi cá nhân đều có ích và nhược điểm của mỗi cá nhân sẽ không thành vấn đề lớn vì lẽ đơn giản là nó được bù đắp bởi sức mạnh của những người khác.

Bốn vai trò của lãnh đạo cũng chính là bốn phẩm chất của nhà lãnh đạo. Đó là tầm nhìn, kỷ luật, đam mê, và lương tâm (xem hình 6.7).



Hình 6.7

- *Nêu gương* (lương tâm): Nêu gương tốt.
- *Định hướng* (tầm nhìn): Cùng nhau xác định hướng đi.

THE 8th HABIT

- *Liên kết* (kỷ luật): Thiết lập và quản lý hệ thống theo đúng định hướng.
- *Trao quyền* (đam mê): Hướng tài năng vào kết quả chứ không phải phương pháp, sau đó để người đó tự chủ trong hành động và chỉ giúp đỡ khi cần thiết.

Những người nắm quyền lực chính thức trong một tổ chức có thể xem bốn vai trò này là sự thách thức nhưng đó lại là cách tự nhiên để trao quyền. Nếu xem bốn vai trò này chỉ dành riêng cho nhà quản lý cao cấp thì sẽ kéo dài mãi mãi tâm lý ỷ lại “sếp là người suy nghĩ và quyết



Hình 6.8

định mọi việc quan trọng”. Do đó nói một cách chính xác thì bốn vai trò này dành cho tất cả mọi người và không hề phân chia cấp bậc. Đó là con đường làm tăng ảnh hưởng của bản thân và của tổ chức. Những đồng nghiệp của tôi tại Trung tâm Franklin Covey và cá nhân tôi giảng dạy mô hình bốn vai trò của lãnh đạo từ năm 1995, nhưng nhiều chuyên gia khác trong lĩnh vực lãnh đạo cũng đã đi đến mô hình tương tự dựa trên cùng nguyên tắc như nhau. Chẳng hạn, trong cuốn *Lãnh đạo dựa trên kết quả* (1999) do tác giả Dave Ulrich (Đại học Michigan), Jack Zenger và Norm Smallwood biên soạn thì Mô hình lãnh đạo bốn khối cũng gần giống Mô hình bốn vai trò này. Sự khác nhau chủ yếu giữa hai mô hình này chỉ là ở từ ngữ.

TẬP TRUNG VÀ THỰC HIỆN: PHÁC THẢO NỘI DUNG PHẦN CÒN LẠI CỦA CUỐN SÁCH

Như sơ đồ mở rộng được trình bày ở trang sau, bốn vai trò lãnh đạo tượng trưng bởi con đường nằm phía trên “cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ” và góp phần mang lại thành công cho tổ chức. Trong khi bốn căn bệnh mãn tính của tổ chức tượng trưng bởi con đường bên dưới, ngăn cản người khác tìm ra tiếng nói của họ, dẫn đến kìm hãm sự phát triển của tổ chức và đem lại kết quả tầm thường.

Quá trình cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ có thể tóm gọn bằng hai từ: TẬP TRUNG (focus) và THỰC

HIỆN (execution). *Tập trung* bao gồm hai vai trò: nêu gương và định hướng; còn *Thực hiện* gồm hai vai trò: liên kết và trao quyền. Trong phần còn lại của cuốn sách, bạn sẽ học cách tạo thói quen cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ bằng cách xây dựng THÁI ĐỘ, KỸ NĂNG và KIẾN THỨC từ những nguyên tắc sau:

TẬP TRUNG – Nêu gương và Định hướng

1. Tiếng nói của sự ảnh hưởng

Để nêu gương, trước tiên bạn cần phải tìm ra được tiếng nói của bản thân (Phần 1) và sau đó biết chọn cách để khởi xướng, điều mà tôi gọi là “làm người cầm lái”, hay có sáng kiến để mở rộng ảnh hưởng của mình mỗi khi có cơ hội. (Chương 7)

2. Tiếng nói của sự tín nhiệm

Nêu gương về tính cách và năng lực đặt nền tảng cho sự tin cậy trong các mối quan hệ cũng như trong các tổ chức. Sự hiểu biết nguyên tắc này và các nguyên tắc khác về định hướng, liên kết và trao quyền là chìa khóa mở ra sự ảnh hưởng. (Chương 8)

3. Tiếng nói và Tốc độ của Niềm tin

Việc nêu gương còn bao gồm rèn luyện KỸ NĂNG xây dựng quan hệ tạo nên sự tin cậy (Chương 9) và kết hợp nhiều tiếng nói – tạo ra các phương án thứ ba để xử lý những thách thức của bạn và những sự khác biệt với người khác. (Chương 10)

4. Một Tiếng nói

Việc định hướng còn bao gồm việc bạn cùng với người khác tìm ra tầm nhìn chung về những ưu tiên cao nhất của bạn và những giá trị mà bạn sẽ đạt được theo các thứ tự ưu tiên của mình. (Chương 11)

THỰC HIỆN – Liên kết và Trao quyền

5. Tiếng nói thực hiện

Liên kết các mục tiêu và tạo điều kiện thuận lợi cho các hệ thống vận hành thu được kết quả tốt nhất. (Chương 12)

6. Tiếng nói trao quyền

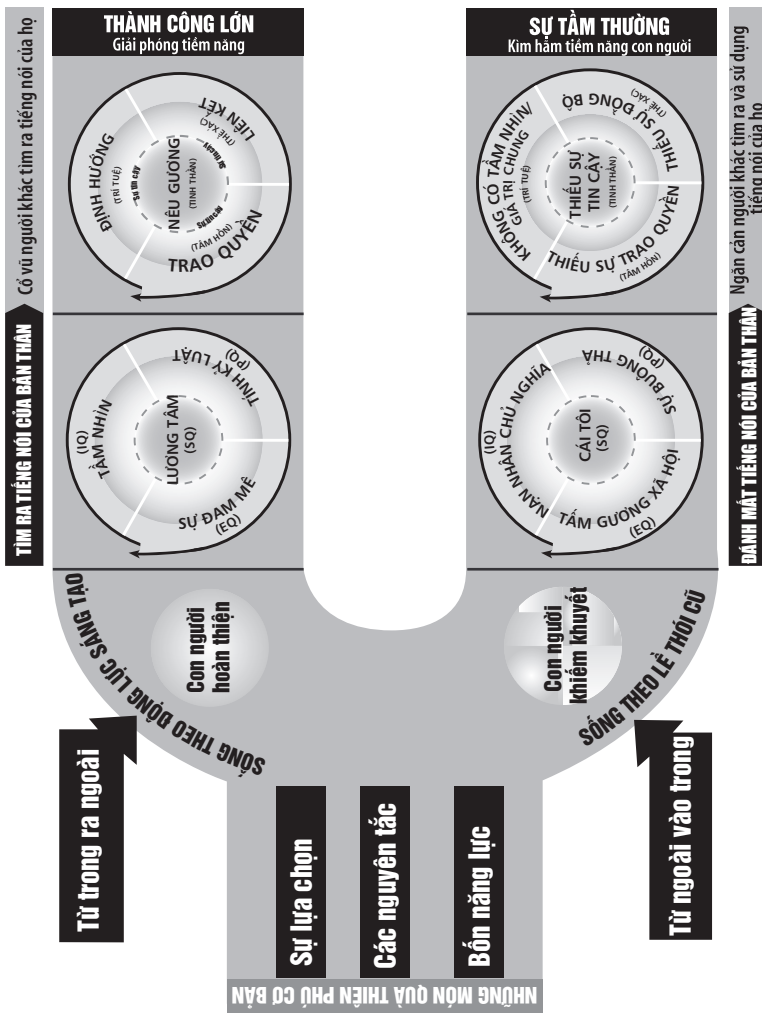
Giải phóng đam mê và tài năng của nhân viên, mở đường phát triển và rút lui cho họ (Chương 13). Trao quyền cho cấp thấp nhất là kết quả cao nhất của 4 vai trò của Lãnh đạo.

Chương 14

Thói quen thứ 8 và Điểm tựa nói về cách tiếp cận được nêu trong cuốn sách này sẽ phát triển 3 khía cạnh của sự thành đạt, bao gồm *cá nhân*, *lãnh đạo* và *tổ chức*. Bạn sẽ hiểu được chúng kết hợp với nhau ra sao, và làm thế nào để biến chúng thành 4 kỷ luật cơ bản để thực hiện nhằm giúp cho tổ chức của bạn đạt được thành công đột phá trong Thời đại Lao động Tri thức.

Chương 15

Giúp đỡ người khác bằng tiếng nói thông minh của bản thân mình, Chương này tổng hợp lại các phần để cho chúng ta thấy Thói quen thứ 8 (Tìm ra tiếng nói của mình và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ) sẽ dẫn dắt chúng ta đi vào thời đại mới của tiếng nói nhân loại – Thời đại của Trí tuệ. Như đã nói, chương này sẽ bao gồm phần HỎI & ĐÁP. Đó là những câu hỏi thường gặp nhất mà tôi đã tổng hợp trong nhiều năm qua có liên quan đến đề tài của cuốn sách này.



Hình 6.9

HỎI & ĐÁP

HỎI: Ông định nghĩa thế nào về lãnh đạo?

ĐÁP: Lãnh đạo là chỉ rõ cho người khác biết những giá trị và tiềm năng của họ để bản thân họ tự chiêm nghiệm lấy. Hãy lưu ý tới hai từ *giá trị* và *tiềm năng*. Con người cần phải cảm nhận được giá trị nội tại của bản thân mình – nghĩa là, họ có những giá trị cảm xúc bên trong – hoàn toàn độc lập, khác với giá trị của người khác. Họ xứng đáng với tình yêu thương vô điều kiện, bất kể hành vi hay thành tích của họ có như thế nào đi chăng nữa. Khi bạn chỉ cho họ thấy tiềm năng của họ và tạo cơ hội để họ phát huy, sử dụng chúng thì điều đó đồng nghĩa với việc bạn đã tạo ra một nền tảng vững chắc. Còn nếu bạn chỉ cho họ thấy tiềm năng kèm theo ý thức về giá trị bên ngoài thì điều đó sẽ tạo ra một nền tảng khiếm khuyết và nó khó mà phát huy được tối đa tiềm năng của họ.

HỎI: Hiện có rất nhiều sách nói về nghệ thuật lãnh đạo. Theo ông thì điều gì là thực sự độc đáo, tạo được giá trị gia tăng trong cuốn sách *Thói quen thứ 8* này?

ĐÁP: Nếu nói đến điều độc đáo và có giá trị thực sự, tôi có thể nêu ra năm điểm chính sau: *Thứ nhất* là sự *phát triển tuần tự*. Tôi chưa tìm thấy quyển sách nào tập trung nói về sự cần thiết tuyệt đối của phát triển nhân cách và sự liên kết trước khi xây dựng sự tin cậy trong các mối

quan hệ, cũng như sự nhất quán cho rằng cả hai điều này là quan trọng trước khi bạn bắt tay vào xây dựng các tổ chức lớn hay gia đình nhỏ sao cho bền vững. *Thứ hai* là cách tiếp cận theo mô hình *con người hoàn thiện*. Tôi chưa thấy tài liệu nào đề cập đến cả 4 khả năng của con người và nhấn mạnh vào sức mạnh, tinh thần hay lương tâm, để định hướng cho 3 khả năng còn lại. *Thứ ba* là mô hình này phải dựa trên các *nguyên tắc* muôn thuở, mang tính phổ quát và hiển nhiên, khác biệt với các giá trị mà cá nhân và tổ chức có nhưng không dựa trên các nguyên tắc. Như chúng ta biết, hành vi của chúng ta sẽ bị giá trị bản thân chi phối, nhưng nguyên tắc lại chi phối kết quả của các hành vi. Khi bạn nâng một đầu của chiếc gậy lên, thì bạn đồng thời nâng đầu còn lại của chiếc gậy đó. *Thứ tư* là mô hình này cho chúng ta biết lãnh đạo thông qua quá trình phát triển hướng về nguyên tắc sẽ trở thành một *sự lựa chọn* (quyền lực tinh thần) chứ không phải lãnh đạo bằng quyền lực địa vị. Và quan trọng hơn hết là chìa khóa đi vào Thời đại Lao động Tri thức là tư duy theo cách giải phóng, chứ không phải là kiểm soát; là tạo sự chuyển biến, chứ không phải chỉ giao từng việc. Nói cách khác, bạn thực hành quản lý đồ vật, nhưng bạn lãnh đạo bằng cách dẫn dắt. *Thứ năm*, mô hình con người hoàn thiện là điều khá rõ ràng và dễ hiểu đối với mọi tổ chức, kể cả gia đình riêng lẻ. Mô hình này tồn tại dưới dạng 4 vai trò của lãnh đạo: *Nêu gương, Định hướng, Liên kết* và *Trao quyền*. Đây là một mô thức có sức mạnh đáng kinh ngạc, có thể dùng để dự đoán hầu hết mọi vấn đề và thách thức, để định ra các giải pháp.

HỎI: Kỹ năng lãnh đạo có thể có qua học hỏi?

ĐÁP: Có thể học. Như đã nói, chìa khóa chính là việc xử lý khoảng trống giữa kích thích - tức giảng dạy và phản ứng - tức học tập. Nếu người ta sử dụng sự tự do lựa chọn của mình để trau dồi kiến thức, kỹ năng và tính cách có liên quan đến lãnh đạo (bao gồm tầm nhìn, kỷ luật, đam mê và lương tâm) thì họ sẽ học được cách trở thành một người lãnh đạo trong khi những người khác vui vẻ chấp nhận ở vị trí bị lãnh đạo. Nói đúng ra thì cả hai đều là những người tuân theo các nguyên tắc. Một tập thể tốt là tập thể bổ sung cho nhau, trong đó sức mạnh của mọi người được phát huy tối đa còn điểm yếu của người này sẽ được bù đắp bởi sức mạnh của những người khác.

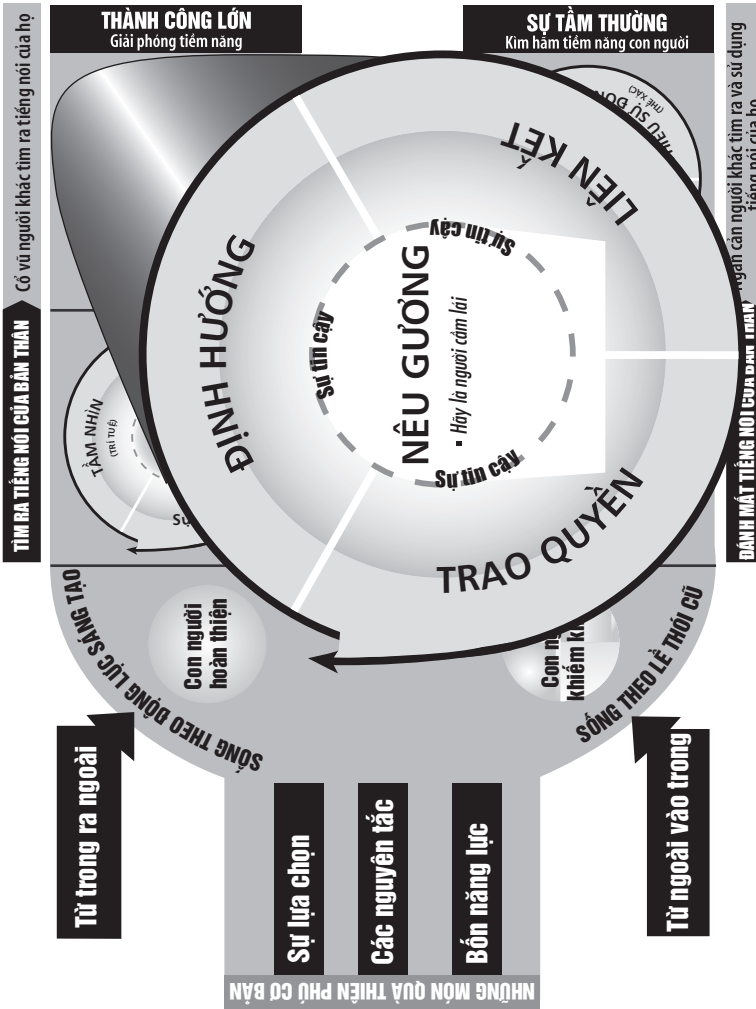
TẬP TRUNG –
NÊU GƯƠNG
VÀ
ĐỊNH HƯỚNG

Chương 7

TIẾNG NÓI CỦA SỰ ẢNH HƯỞNG - HÃY LÀ NGƯỜI CẦM LÁI

*Chúng ta phải trở thành chính sự thay đổi mà
bản thân đang tìm kiếm trên thế gian này.*

- GANDHI



Hình 7.1

Việc nêu gương chính là linh hồn và tâm điểm của mọi nỗ lực lãnh đạo. Nó bắt đầu bằng việc *Tìm ra tiếng nói của bản thân* - phát triển bốn khả năng và thể hiện tiếng nói của mình qua tầm nhìn, tính kỷ luật, niềm đam mê và lương tâm. Việc nêu gương tính cách rõ rệt sẽ làm thay đổi tận gốc rễ ba vai trò còn lại của lãnh đạo.

Việc nêu gương chủ yếu được thực hiện cùng lúc với ba vai trò khác nhưng cũng có thể được thực hiện *trước*. Nó thể hiện sự tự tin và sự tín nhiệm ở người lãnh đạo. Nhưng chỉ khi nào chúng ta thực sự tự mình trải nghiệm bằng cách nêu gương trong việc định hướng, liên kết, trao quyền trong vị trí của một người hành động bằng sự chính trực thì khi đó sự lãnh đạo mới thực sự bắt đầu. Khi đó người khác mới hiểu những người lãnh đạo đáng được tôn trọng và ngưỡng mộ như thế nào. Nguyên nhân từ đâu? Đơn giản đó là vì ý kiến của họ được tôn trọng, kinh nghiệm của họ được đánh giá cao. Họ thực sự hòa mình vào định hướng chung của tổ chức chứ không chỉ là những người thụ động ngồi nghe truyền đạt các kế hoạch hay chiến lược. Công việc của họ là giúp sức để xây dựng tổ chức lớn mạnh.

Đôi khi sự đồng cảm về mặt ý chí và tình cảm còn có sức mạnh hơn cả sự tham gia trực tiếp. Bạn có thể nhận thấy điều này qua những môn đồ của Mahatma Gandhi,

Martin Luther King, hay Nelson Mandela. Có thể chính bạn cũng đã ngưỡng mộ ai đó một cách sâu sắc đến mức bạn tiếp nhận tầm nhìn của người đó mặc dù bạn không hề tham gia vào việc xây dựng nên tầm nhìn đó. Tôi gọi đó là sự đồng cảm. Nó là một khía cạnh tâm lý to lớn đôi khi còn mạnh hơn cả sự tham gia trực tiếp. Điều này đặc biệt đúng đối với trường hợp hoạch định tầm nhìn chiến lược hơn là nêu ra các giá trị. Sức mạnh của các nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa và các nhà chiến lược tài ba thường không chỉ vì họ là người có năng lực vượt trội được mọi người thừa nhận mà chủ yếu là nhờ sự tin cậy và tín nhiệm mà những người khác dành cho họ. Tuy nhiên, xét đến cùng thì sự đồng cảm về tầm nhìn phải dựa trên cơ sở của việc tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào quá trình đó.

Việc nêu gương cũng không phải chỉ là công việc của cá nhân mà là công việc của cả một tập thể. Khi bạn có một tập thể được xây dựng trên cơ sở sức mạnh của mỗi cá nhân và được tổ chức sao cho điểm yếu của cá nhân không ảnh hưởng đến tổ chức thì bạn sẽ có một tổ chức lớn mạnh thực sự. Vì thế, khi nghĩ về việc nêu gương, bạn hãy nghĩ đến một cá nhân và một tập thể bổ khuyết cho nhau. Sức mạnh của một tập thể nằm ở chỗ bạn có mặt trong nhóm để giữ vai trò bồi đắp cho những điểm yếu của các thành viên khác. Bạn có mặt ở đó không phải để đi tìm và tập trung vào những điểm yếu hay để chỉ trích những lỗi lầm của họ. Bạn có mặt ở đó để bổ khuyết cho điểm yếu của họ, cũng như họ bổ khuyết cho điểm yếu

của bạn. Có rất ít người giỏi về mọi mặt, và đó là lý do có câu *nhân vô thập toàn*. Sự tôn trọng lẫn nhau là yêu cầu đạo đức cao nhất.

THÁI ĐỘ GÂY ẢNH HƯỞNG

Mọi thói quen tạo nên sự khác biệt, thể hiện vai trò, gây ảnh hưởng của bản thân đến người khác và đến sự nghiệp mà mình coi trọng đều bắt đầu bằng một tâm thế (mind-set), hay THÁI ĐỘ (Attitude), vốn là một lựa chọn (a choice) – lựa chọn sử dụng *Tiếng Nói gây Ảnh hưởng* (Voice of Influence).

Khi tiến hành giảng về các nguyên tắc trong quyển sách, tôi thường để các học viên tự nghiệm ra hay trực tiếp đặt các câu hỏi ở lớp học. Chắc hẳn sẽ có ai đó giơ tay xin phát biểu và nói đại loại như: “Thưa Tiến sĩ Covey, tôi thấy những nguyên tắc này rất hay. Tôi tin vào tính khả thi của nó. Giờ đây, tôi muốn thực hiện những nguyên tắc này như những bài học cho cuộc sống. Nhưng ông không hiểu được làm việc trong một tổ chức như tổ chức của tôi sẽ như thế nào đâu. Nếu ông có một người sếp như ông sếp của tôi thì ông sẽ hiểu rằng chẳng có cách gì để tôi có thể thành công từ những nguyên tắc được nêu lên ở đây. Vậy tôi phải làm sao đây?”. Bạn có thể hiểu cho lý do họ suy nghĩ như thế. Họ chỉ thấy được có hai sự lựa chọn: “Ông chủ của tôi là một gã gàn dở và ông ta sẽ không bao giờ thay đổi đâu. Tôi chỉ có thể hoặc là bỏ việc (một phương án bất khả thi) hoặc là cố gắng làm hết sức mình và cố thích nghi với điều đó”.

Khi tôi giảng giải về việc áp dụng các nguyên tắc này vào hôn nhân và gia đình, thì có nhiều phụ nữ nói với tôi những điều tương tự như thế về những người chồng của họ, và những người đàn ông cũng đồng quan điểm về vợ mình: “Giá mà ông biết được chồng tôi là tuýp người nào thì ông sẽ hiểu được ý tôi muốn nói. Chẳng có cách gì để áp dụng các nguyên tắc này thành công cả”. Một lần nữa, chỉ có hai giải pháp: hoặc từ bỏ hoặc tiếp tục chịu đựng trong khả năng có thể. Tại sao người ta lại dễ dàng suy nghĩ và cho rằng: “Tôi là nạn nhân; tôi đã cố gắng làm đủ mọi cách; tôi chẳng thể làm gì hơn được nữa; tôi hoàn toàn bế tắc”? Họ thất vọng và đau khổ, nhưng họ không nhận ra rằng luôn có một giải pháp khác.

Đừng để tư tưởng nạn nhân chủ nghĩa lấy đi tương lai của bạn.

Cách tôi trả lời các câu hỏi này thường làm cho họ ngạc nhiên ít nhiều. Tôi có thể đọc được qua ánh mắt mở to của họ, có người còn thể hiện như thể đang bị xúc phạm. Câu trả lời của tôi là thế này: “Bất cứ khi nào bạn nghĩ rằng vấn đề nằm ở đâu đó, thì chính ý nghĩ đó mới là vấn đề”.

“Ý ông muốn ám chỉ rằng bản thân tôi là vấn đề?” - Ai đó hỏi lại.

“Điều tôi muốn nói là bạn đặt đời sống tình cảm của mình phụ thuộc vào điểm yếu của người khác, thì bạn sẽ trao sự tự do tình cảm của mình cho người đó và cho phép người đó tiếp tục gây rối loạn cuộc sống của bạn.”
Bạn để quá khứ giữ tương lai của bạn làm con tin.

Rõ ràng, đây là vấn đề về quan hệ, nhưng trừ phi người ta tìm ra tiếng nói của bản thân, họ không tài nào có được sự chín chắn, tâm lý an toàn hay đủ nghị lực để áp dụng giải pháp lấy các nguyên tắc làm trọng tâm để đối xử với ông chủ “gàn dở” của họ. Hoặc có thể là họ có được sức mạnh tinh thần nhưng lại chưa có được những kỹ năng hình thành nhờ sự kiên nhẫn và rèn luyện không ngừng.

Sự trao đổi qua lại tiếp tục trong quá trình giảng dạy của tôi đã làm cho họ ngộ ra, và cuối cùng chúng tôi cũng đi đến nhất trí rằng họ không phải là nạn nhân, họ có thể lựa chọn cách phản ứng của họ đối với hành vi của người khác. Xã hội đã tạo ra và nuôi dưỡng nếp nghĩ của chủ nghĩa nạn nhân và đổ lỗi cho người khác. Nhưng bạn và tôi đều có được sức mạnh nhờ những món quà thiên phú là trở thành lực lượng sáng tạo của chính cuộc sống của mình và để lựa chọn cách tiếp cận sẽ làm nâng cao tầm ảnh hưởng của chúng ta trong tổ chức. Chúng ta có thể trở thành người lãnh đạo của chính ông chủ chúng ta.

TRIẾT LÝ HY LẠP VỀ GÂY ẢNH HƯỞNG

Triết lý Hy Lạp về gây ảnh hưởng được gọi là *ethos* (đạo đức), *pathos* (tình cảm), *logos* (lý trí) là sự khái quát tuyệt vời về quá trình gia tăng ảnh hưởng của bạn. (Xem hình 7.2)



Hình 7.2

Ethos về cơ bản là bản chất đạo đức, sự tín nhiệm cá nhân của một con người hay mức độ tin cậy của người khác vào phẩm chất và năng lực của bạn. Khi người ta luôn sống theo những nguyên tắc đã đề ra và được kỳ vọng, thì họ sẽ có *ethos*, hay nói cách khác là sức mạnh tinh thần (SQ – Spiritual Quotient).

Pathos là tình cảm xuất phát từ bên trong hay sự cảm thông. Nó có nghĩa là bạn hiểu được tình cảm của người khác, hiểu được họ cần gì, hiểu được cách nhìn nhận sự việc của họ, hiểu được họ đang muốn nói và chia sẻ với bạn điều gì. Đó là sức mạnh tình cảm (EQ – Emotional Quotient).

THE 8th HABIT

Logos về cơ bản đặc trưng cho tính lô-gic. Nó có liên quan đến sức mạnh và khả năng thuyết phục của bạn, cách trình bày và tư duy của bạn. Đó là sức mạnh lý trí (IQ – Intelligent Quotient).

Thứ tự tất nhiên cũng rất quan trọng. Đi thẳng đến lý trí (*logos*) trước khi người ta có sự cảm thông (*pathos*) là vô ích; cố gắng tạo ra sự cảm thông khi người ta chưa tin cậy vào phẩm chất đạo đức (*ethos*) của bạn cũng là vô ích.

CHIẾC BÁNH LÁI NHỎ (TRIM-TAB⁽¹⁾)

Một chiếc bánh lái nhỏ có tác dụng làm chuyển động bánh lái lớn từ đó chuyển hướng toàn bộ con tàu (xem hình 7.3).

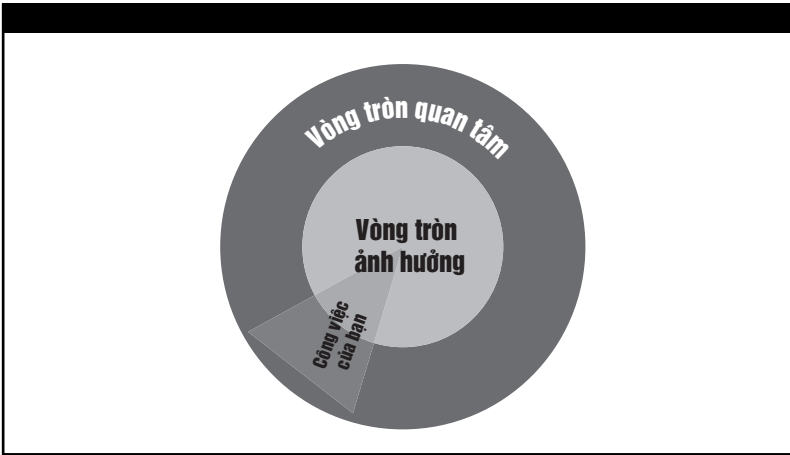


Hình 7.3

(1) Trim-tab: Thuật ngữ trong ngành hàng hải và một số lĩnh vực khác. Tác giả dùng trong trường hợp này, hàm ý một vấn đề nhỏ có khả năng tác động tạo ra sự thay đổi đáng kể đối với tổng thể. Ví dụ: một tiếng động hay độ rung nhỏ xen vào bản hòa tấu cũng có thể gây ra một sự xáo trộn âm thanh khó chịu...

THÓI QUEN THỨ 8

Tôi tin rằng trong các tổ chức ở mọi lĩnh vực luôn có nhiều người cầm lái tiềm năng - những người có thể lãnh đạo và tạo ảnh hưởng, bất kể họ giữ chức vụ gì trong tổ chức. Họ có thể dẫn dắt đội nhóm, phòng ban của mình theo hướng tích cực và gây ảnh hưởng dây chuyền đến toàn bộ tổ chức. Nhà lãnh đạo cầm lái sẽ chủ động đưa ra các sáng kiến trong *vòng tròn ảnh hưởng* của họ (xem hình 7.4), dù phạm vi của nó có thể không lớn lắm.



Hình 7.4

Theo như hình minh họa, ta thấy có hai vòng tròn, vòng tròn lớn hơn gọi là *Vòng tròn quan tâm* (gồm những gì bạn quan tâm và chú ý) và vòng tròn nhỏ hơn, gọi là *Vòng tròn ảnh hưởng* (gồm những gì bạn có thể kiểm soát hoặc có ảnh hưởng). Nó cũng cho thấy công việc của mỗi người phần lớn nằm ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* của họ.

7 MỨC ĐỘ CHỦ ĐỘNG HAY SỰ TỰ TRAO QUYỀN CHO BẢN THÂN

Trong biểu đồ dưới đây (hình 7.5), bạn sẽ nhận thấy chuỗi 7 mức độ chủ động, từ mức độ thấp nhất “Chờ được chỉ bảo”, đến “Hỏi ý kiến”, rồi “Đưa ra khuyến nghị” và “Tôi dự định...”, rồi đến “Làm và báo cáo ngay”, rồi “Làm và báo cáo định kỳ” và cuối cùng là “Cứ làm!”, đều nằm trong khả năng kiểm soát và gây ảnh hưởng của bạn.



Hình 7.5

Việc bạn quyết định lựa chọn mức độ chủ động nào là tùy thuộc vào công việc của bạn có nằm trong *Vòng tròn ảnh hưởng* hay không. Điều này đòi hỏi sự nhạy cảm và phán xét, nhưng dần dần *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn cũng sẽ được mở rộng.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng mức độ chủ động nói trên.

1. Chờ được chỉ bảo

Đây là mức độ chủ động liên quan đến những vấn đề không những nằm ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* mà còn nằm ngoài công việc của bạn. Về điều này, bạn chỉ chờ đợi. Bạn không muốn làm công việc của người khác. Bạn không muốn đưa ra khuyến nghị nào liên quan đến đối tượng nằm ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình. Người khác sẽ có nhiều lý do để không tin vào đề nghị của bạn. Họ sẽ cho lời đề nghị của bạn là hoàn toàn không thích hợp và bạn là người ngoài cuộc. Nếu bạn hành động càng cách xa *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình, bạn sẽ làm cho nó càng nhỏ hơn.

Vậy bạn phải làm gì? Bạn hãy mỉm cười và làm theo lời cầu nguyện dưới đây:

Xin Chúa ban cho con

Sự bình tâm

để chấp nhận những điều con không thể thay đổi,

Lòng can đảm

để thay đổi những gì con có thể,

Sự khôn ngoan

để nhận ra những điều khác biệt.

Bạn đừng bao giờ mất công sức vào những điều mà

bạn không có khả năng thực hiện. Nhưng, nếu bạn tạo ảnh hưởng đối với ai đó, người có khả năng làm được một việc cụ thể thì lại là chuyện khác. Khi đó bạn có thể chuyển lên sự chủ động và tự trao quyền ở mức độ cao hơn.

Nhưng không dễ làm một người mỉm cười rồi không làm gì cả. Nhiều người vẫn thường bị ám ảnh bởi những việc xuẩn ngốc mà hiện thời họ không thể thay đổi. Họ kể lể với đồng nghiệp và tâm sự về những việc mà họ không có khả năng thực hiện. Điều đó chỉ khiến giảm đi khả năng làm những việc khác trong tầm kiểm soát và ảnh hưởng của họ. Như đã nói, họ đã để cho quá khứ bắt tương lai làm con tin.

Từ đó họ bị sa vào vũng lầy của sự lệ thuộc người khác, điều mà tôi gọi là năm căn bệnh ung thư di căn trong tâm hồn: *chỉ trích, than phiền, so bì, ganh đua, tranh công*. Những người không có sức mạnh nội tâm khi kết hợp với nhau sẽ tìm kiếm cảm giác an toàn từ những nguồn bên ngoài. Và vì lệ thuộc vào môi trường bên ngoài nên họ dễ mắc phải hành vi có hại này.

Năm căn bệnh ung thư tâm hồn này sẽ di căn đến các tế bào quan hệ và đôi khi đến toàn bộ nền văn hóa của một tổ chức. Khi đó bạn sẽ có một tổ chức bị phân cực, chia rẽ, không đủ khả năng để đem đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng cao.

Một lưu ý về vấn đề cạnh tranh: xét dưới góc độ các mối quan hệ, trong gia đình, trong công việc tập thể và

NĂM HÀNH VI CÓ HẠI

- ▶ **Chỉ trích**
- ▶ **Than phiền**
- ▶ **So bì**
- ▶ **Ganh đua**
- ▶ **Tranh công**

Hình 7.6

văn hóa ứng xử thì cạnh tranh là có hại, nhưng lại là lành mạnh trong thi đấu thể thao và trên thương trường. Cạnh tranh giúp phát hiện và chọn ra những con người và tổ chức ưu tú nhất. Trên thương trường, bạn nhìn đối thủ để xác định chuẩn mực cho riêng mình. Trong khi bạn cố gắng đánh bại đối thủ thì cũng là lúc bạn đang chinh phục khách hàng và học hỏi kinh nghiệm từ những đối thủ làm tốt hơn và nhanh hơn bạn. Đó chính là sức mạnh của nền kinh tế thị trường, nơi cạnh tranh và hợp tác diễn ra từng giờ, từng phút bên trong nó. Song, hãy nhớ rằng chúng ta cần phải biết “song ngữ” để tránh nguy cơ khiếm khuyết, một chiều. Abraham Maslow⁽¹⁾ từng nói: “Những người chỉ thạo tay búa thường cho rằng mọi thứ khác là đều là đinh”.

(1) Abraham Harold Maslow (1908 – 1970): Nhà tâm lý học người Mỹ, được cho là cha đẻ của ngành tâm lý học nhân văn (humanistic psychology). Người đưa ra khái niệm nổi tiếng Tháp nhu cầu con người (hierarchy of human needs).

2. Hỏi ý kiến

Hỏi ý kiến người khác về những vấn đề thuộc phạm vi công việc và nằm ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn là một việc làm hợp lý và lô-gic. Bởi vì nó nằm ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn nên bạn không thể làm được gì nhiều; nhưng vì nó có ảnh hưởng đến công việc của bạn, nên việc bạn hỏi ý kiến người khác là điều mà nhiều người tán đồng. Nếu câu hỏi nêu ra đúng đắn qua quá trình cân nhắc và suy nghĩ kỹ lưỡng thì sẽ gây được ấn tượng sâu sắc và có thể giúp bạn mở rộng *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình.

3. Đưa ra khuyến nghị

Bạn nên đưa ra khuyến nghị ở đâu? Ngay tại mép ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng*, thậm chí không thuộc phạm vi công việc của bạn? Một ví dụ điển hình về mức độ chủ động và tự trao quyền cấp độ 3 có thể thấy qua Quy trình Tham mưu Hoàn chỉnh (Completed Staff Work) gồm 5 bước như sau:

1. Phân tích vấn đề.
2. Đưa ra các phương án và kiến nghị giải pháp.
3. Xây dựng các bước triển khai giải pháp.
4. Tổng hợp lại mọi yếu tố thực tiễn (các năng lực về chính trị, xã hội, tài chính...).
5. Đưa ra khuyến nghị cuối cùng và chữ ký phê chuẩn.

Quy trình Tham mưu Hoàn chỉnh đòi hỏi người quản lý giỏi phải biết chờ đợi kết quả tốt nhất. Trước tiên bạn cần yêu cầu mọi người suy nghĩ kỹ lưỡng vấn đề đặt ra trước khi đưa ra kiến nghị cuối cùng. Người phê chuẩn chỉ cần xem xét kiến nghị cuối cùng đó.

Khi sử dụng mô hình Quy trình Tham mưu Hoàn chỉnh, người quản lý cấp trên nên tránh giúp cấp dưới bằng cách đưa ra giải pháp nhanh chóng và dễ dàng, bất kể cấp dưới có yêu cầu hay không. Nếu người quản lý không chờ cấp dưới hoàn tất công việc, thì họ đã ngăn cản cấp dưới trưởng thành và làm mất thời gian của tổ chức. Hơn nữa, cũng không thể bắt cấp dưới chịu trách nhiệm về kết quả công việc nếu họ không được thực hiện theo phương pháp làm việc của chính họ.

Có lần ở đảo Sicily, Ý, tôi nói với một sĩ quan chỉ huy, người đang phân vân trong việc có nên tấn công hay không, rằng tôi hoàn toàn tin tưởng vào anh ta.

Để chứng minh cho điều đó, tôi bỏ về nhà.

Đừng bao giờ bảo người khác phải làm gì, và họ sẽ khiến bạn ngạc nhiên về tài trí của họ.

Đại tướng GEORGE S. PATTON

Bạn có thể thấy điều này sẽ tiết kiệm được thời gian và sức lực người lãnh đạo ra sao và đòi hỏi cấp dưới phải chủ động hơn như thế nào.

4. “Tôi dự định...”

“Tôi dự định...” thực sự là sự chủ động ở mức độ cao hơn hành động đưa ra khuyến nghị. Lần đầu tôi học được nguyên tắc này là khi tôi trên đường đi đến các hòn đảo Hawaii trên chiếc USS *Santa Fe*, một chiếc tàu ngầm nguyên tử trị giá hàng tỷ đô-la trong một cuộc tập trận. Thật là một cơ hội tuyệt vời khi cùng đi trên tàu với thuyền trưởng David Marquett.

Trong khi hai chúng tôi đang trò chuyện, một sĩ quan xuất hiện và nói: “Thưa thuyền trưởng, tôi dự định cho tàu lặn xuống 120 mét”. Thuyền trưởng hỏi: “Thế độ sâu của đáy đại dương là bao nhiêu?”. Anh ta đáp: “Khoảng 240 mét”. “Thế còn kết quả hệ thống định vị và xác định chướng ngại vật?”. Viên sĩ quan trả lời: “Không có gì, chỉ có cá mà thôi”. Thuyền trưởng nói: “Hãy cho tôi thêm hai mươi phút nữa – rồi sau đó làm theo *dự định* của anh”.

Trong suốt ngày hôm đó, nhiều cấp dưới đến gặp thuyền trưởng và nói “Tôi dự định làm việc này” hoặc “Tôi dự định làm việc kia”. Khi đó vị thuyền trưởng thường hỏi thêm vài câu và nói “Được!”. Có khi ông không hỏi thêm mà chỉ trả lời: “Được!” Thuyền trưởng chỉ đưa ra những quyết định quan trọng nhất, còn 95% quyết định còn lại ông để cấp dưới tự quyết định mà không cần ông tham gia.

Tôi hỏi ông về phong cách lãnh đạo thì ông trả lời rằng ông muốn trao quyền cho cấp dưới càng nhiều càng tốt trong phạm vi cho phép. Ông cho rằng nếu ông giao cho cấp dưới không chỉ làm chủ vấn đề cần giải quyết mà còn làm chủ giải pháp cho vấn đề đó thì họ sẽ cảm nhận được vai trò quan trọng của họ trong bộ máy chỉ huy. Ông đã phát triển văn hóa trao quyền đến mức các sĩ quan và thủy thủ phát biểu công khai ý định của họ về quyết định thuộc thẩm quyền của thuyền trưởng.

“Tôi dự định...” cao hơn về mức độ so với “Tôi khuyến nghị...” Vì người nói “tôi dự định...” đã phân tích vấn đề kỹ lưỡng hơn và đang trong tư thế sẵn sàng tiến hành ngay công việc khi được phê chuẩn. Anh ta không chỉ làm chủ vấn đề mà còn làm chủ cả giải pháp thực hiện.

Thủy thủ trên tàu cũng thể hiện cho tôi thấy họ nhận thức được giá trị đang tăng dần của họ, điều họ không có được dưới sự chỉ huy của các thuyền trưởng khác, khi mà họ chỉ biết “Đợi đến khi được lệnh”. Đây là lý do tại sao “Tôi dự định...” lại nằm tại mép ngoài của *Vòng tròn ảnh hưởng* và phạm vi công việc của mỗi người. Vài tháng sau đó, tôi nhận được thư của thuyền trưởng Marquett báo tin tàu ngầm USS *Santa Fe* đã được giải thưởng Arleigh Burke dành cho đơn vị hải quân có nhiều thành tích nhất tại Thái Bình Dương. Đó là kết quả của việc trao quyền của người cầm lái.

5. Làm và báo cáo ngay

“Làm và báo cáo ngay” là mức độ chủ động nằm ở mép ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* của một người nhưng lại thuộc phạm vi công việc của người đó. Bạn phải báo cáo ngay lập tức bởi vì người khác cần phải biết kết quả công việc của bạn. Điều này giúp người khác biết được công việc có được thực hiện đúng hay không và cho phép điều chỉnh kịp thời nếu cần thiết. Nó cung cấp thông tin cho người khác trước khi họ đưa ra quyết định tiếp theo và triển khai công việc đúng tiến độ.

6. Làm và báo cáo định kỳ

Mức độ chủ động này liên quan đến các hoạt động có thể là một bộ phận của công việc tự đánh giá kết quả trong đợt kiểm tra hay trong các bản báo cáo theo định kỳ, nhờ vậy mà người khác có được thông tin để sử dụng. Khi bạn báo cáo định kỳ, bạn sẽ nhận thấy rõ phạm vi công việc và *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình.

7. Cứ làm!

Khi có vấn đề nằm ngay tại trung tâm *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn và là công việc chính của bạn, thì bạn cứ làm. Đôi khi, trong một hoàn cảnh nào đó, bạn dễ dàng nhận được sự tha thứ hơn là nhận được sự cho phép, vì thế nếu bạn tin chắc là mình đúng và rằng hành động đó không nằm xa ngoài *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình, thì tốt nhất là bạn “cứ làm”.

TINH THẦN CẦM LÁI

Bạn sẽ thấy rằng dù gặp phải vấn đề gì đi nữa, bạn vẫn có thể tự trao quyền cho chính mình bằng cách chủ động hành động. Sự nhạy bén, khôn ngoan và thận trọng đúng lúc là cần thiết nhưng bạn phải hành động dứt khoát trước tình huống xảy ra. Bạn cần tránh việc phê bình, chỉ trích người khác hoặc có những suy nghĩ tiêu cực; đặc biệt là vô trách nhiệm, đổ lỗi cho người khác về những sai lầm. Chúng ta đang sống trong một nền văn hóa thiên về đổ lỗi – 70% người được hỏi ý kiến nói rằng những người trong tổ chức của họ thường có khuynh hướng đổ lỗi cho người khác mỗi khi có chuyện không hay xảy ra. Do vậy, việc lãnh trách nhiệm cũng có nghĩa là chấp nhận bơi ngược dòng.

Việc chủ động đưa ra sáng kiến đòi hỏi bạn phải có *tâm nhìn, kỷ luật, nhiệt tình, đam mê, lương tâm* cũng như đáp ứng được một số tiêu chuẩn, hoặc từng có kinh nghiệm và thành tích liên quan đến lĩnh vực đó.

Có một đạo, tôi làm trợ lý hành chính cho hiệu trưởng một trường đại học. Xét về nhiều mặt ông là một người độc tài, kiểm soát mọi thứ, luôn cho rằng mình là người biết tất cả và quyết định tất cả. Mặt khác, ông là người có tầm nhìn – một người thông minh, có tài. Nhưng ông lại đối xử và xem mọi người như những kẻ sai vặt – “làm cho tôi việc này, làm cho tôi việc nọ”- như thể họ là vật vô tri vô giác. Nhân viên của ông, những

người có học và có tinh thần trách nhiệm dần dần trở nên chán nản và bất lực. Họ thường tụ tập dọc theo hành lang và nói xấu hiệu trưởng của họ.

"Tôi không thể tin nổi những điều ông ta đã làm..."

"Các bạn biết không, để tôi kể cho nghe một câu chuyện mới nhất của ông ta..."

"Anh cho rằng việc đó là tồi tệ à? Giá như anh chứng kiến việc ông ta đã làm khi ông ta đến phòng làm việc của chúng tôi thì..."

"Thật thế ư, tôi chưa bao giờ nghe nói thế!"

"Vâng, tôi chưa bao giờ làm việc ở nơi nào mà tôi cảm thấy bị kìm hãm và gò bó bởi những nội quy ngặt ngẽo và quan liêu như ở đây. Nó khiến tôi bị sa lầy!"

Họ mất hàng giờ mỗi ngày để trao đổi, chia sẻ với nhau.

Thế rồi Ben xuất hiện. Anh ta có cách tiếp cận khác: đi thẳng đến cấp độ ba của hành động chủ động và tự trao quyền cho mình. Mặc dù anh ta cũng bị đối xử như một người sai vật, anh vẫn quyết định bắt đầu từ mức độ đưa ra khuyến nghị. Anh vẫn cố làm một người sai vật tốt nhất. Nhờ đó anh được cảm tình của ông hiệu trưởng. Sau đó anh dự kiến trước yêu cầu của ông hiệu trưởng và lý do đằng sau yêu cầu đó. "Tại sao ông ấy cần thông tin này? Ông ấy đang chuẩn bị cuộc họp Hội đồng quản trị và cần tư liệu có bao nhiêu trường đại học trên toàn quốc

có người bảo vệ mang dùi cui bởi lẽ ông đang bị chỉ trích về việc này. Do đó tôi sẽ giúp ông ấy chuẩn bị số liệu này”. Sau đó Ben đến gặp hiệu trưởng và đưa số liệu kèm theo bản phân tích và khuyến nghị của mình. Thế là hiệu trưởng nói với Ben: “Tôi muốn anh đến cuộc họp và trình bày khuyến nghị của anh. Bản phân tích của anh rất tốt. Anh dự đoán đúng yêu cầu đặt ra”.

Trong khi mọi cấp dưới khác tự đặt mình vào tình thế “Đợi đến khi có lệnh” thì Ben đã không làm như vậy. Anh cố gắng hiểu được ý muốn của hiệu trưởng, và chủ động hành động. Anh bắt đầu từ vị trí khiêm tốn nhưng đã tiến bộ rất nhanh.

Chỉ bổ sung, đừng chỉ trích ý kiến của cấp trên.

Tôi đã làm việc ở trường đó được bốn năm. Cuối năm thứ tư, Ben trở thành người thứ hai có ảnh hưởng lớn nhất tại trường mặc dù anh không đi theo con đường bằng cấp. Các quyết định lớn của trường đều dựa vào ý kiến của anh. Đến khi anh về hưu, tên của anh được đặt cho các giải thưởng của trường. Tại sao vậy? Bởi vì anh là tấm gương về sự tin nhiệm của mọi người, về lòng trung thành với nhà trường và sự quyết tâm cống hiến.

Khi chúng ta nói rằng lãnh đạo là một sự lựa chọn, điều đó có nghĩa là bạn có thể lựa chọn mức độ chủ động hành động mà bạn muốn để đáp lại câu hỏi: Trong tình huống này thì cái gì là điều tốt nhất tôi có thể làm được?

Bạn luôn cần có sự cân nhắc khi chọn 7 mức độ chủ động hành động này. Bạn cần phải sáng suốt để xác định mức độ chủ động nào là thích hợp – bạn cần phải làm gì, như thế nào, khi nào, và có lẽ điều quan trọng nhất là tại sao phải làm điều đó. Câu hỏi “tại sao” yêu cầu sức mạnh tinh thần của bạn vì nó cần đến hệ thống giá trị của bạn. Câu hỏi “làm gì” khai thác sức mạnh trí tuệ của bạn vì nó đòi hỏi suy nghĩ, phân tích ... Câu hỏi “khi nào” và “như thế nào” thường cần đến sức mạnh tình cảm khi bạn nhìn nhận môi trường thông qua các tiêu chuẩn văn hóa, chính trị nhằm nhận rõ ưu điểm và nhược điểm của mình.

Khi chủ động hành động thông qua 7 mức độ này một cách hợp lý, bạn sẽ thấy rằng Vòng tròn ảnh hưởng của bạn ngày càng được mở rộng cho đến khi nó bao trùm toàn bộ công việc của bạn.

Người lãnh đạo cầm lái phải là người kiên định – giống như một ngọn hải đăng, chứ không phải là một chiếc chong chóng – một nguồn ánh sáng vững chắc có thể tin cậy chứ không phải dao động thay đổi theo chiều gió.

*Hãy cho mọi người những gì tốt nhất mà bạn có,
cả những khi bạn có thể bị tổn thương.*

Mẹ TERESA

Khi bạn dùng cách tiếp cận từ trong ra ngoài, chủ động hành động, bạn sẽ làm cho cấp trên ngày càng tin tưởng vào tính cách và năng lực của bạn. Sự tin cậy sẽ được tăng lên. Và điều tất yếu là họ muốn giao cho bạn công việc có mức độ chủ động và trao quyền ngày càng cao hơn. Bạn sẽ nhận thấy mình trở thành người dẫn dắt chính người lãnh đạo của mình... và người lãnh đạo của bạn sẽ tự nhiên trở thành một thành viên của một tập thể bổ sung cho nhau, một người lãnh đạo của quần chúng.

HỎI & ĐÁP

HỎI: Điều này nghe khá hay, nhưng ông chưa biết sắp của tôi đâu, ông ta là một gã cai quản kỳ quái và bị thách thức bởi những người có năng lực quanh mình. Tình cảnh của tôi hoàn toàn khác.

ĐÁP: Vâng, mỗi hoàn cảnh đều có đặc thù riêng và những điều khác nhau. Nhưng ở một góc độ khác, xét cho cùng thì các thách thức và vấn đề gặp phải đều có nhiều điểm rất giống nhau. Chìa khóa không nằm ở hoàn cảnh; mà ở khoảng cách giữa kích thích và phản ứng – có nghĩa là, giữa hoàn cảnh bạn gặp phải và phản ứng của bạn trước hoàn cảnh đó. Đây là nơi xuất hiện quyền tự do lựa chọn của bạn. Nếu bạn sử dụng quyền tự do này một cách khôn ngoan và dựa vào các nguyên tắc để lựa chọn, thì không những sự lựa chọn của bạn sẽ được mở rộng mà bạn còn phát triển được sức mạnh an toàn nội tâm để cuộc sống của bạn không bị chi phối bởi điểm yếu của người khác. Bạn có thể làm bài phân tích chi phí-lợi nhuận và quyết định làm việc khác hoặc chuyển sang chỗ làm khác. Hoặc bạn có thể chỉ dựa vào tính thực dụng của thị trường và chủ động làm tăng *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình cho đến khi bạn trở nên không thể thiếu được đối với sếp, và thậm chí bạn là người dẫn dắt sếp. Bạn cần sử dụng tất cả 4 năng lực của mình để trở nên sáng tạo và có cảm hứng. Bạn cũng cần phải làm việc bên trong *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình nhưng lại ở ngoài phạm vi công việc của bạn. Bạn cũng cần phải có

nhiều sáng kiến và tinh thần tự nguyện để hiểu ra các nhu cầu chưa được đáp ứng và những vấn đề chưa được giải quyết để chủ động hành động. Bạn cũng cần phải hoàn thành công việc của mình một cách xuất sắc để xứng đáng với niềm tin của người khác. Cần nhớ thứ tự, trước hết là ethos (sự tin cậy), thứ hai là pathos (đồng cảm), và thứ ba là logos (lô-gic).

HỎI: Trong thực tế, làm cách nào để trở thành người “lãnh đạo” cấp trên?

ĐÁP: Hãy là người mách bảo, chứ không phải người phán xét. Hãy là tấm gương – chứ không phải người phê phán. Hãy làm việc trong *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn để tạo ra và mở rộng quyền lực tinh thần của bạn và để có được sự tin nhiệm của mọi người. Cần mạnh dạn làm những việc tốt một cách chủ động. Cần cảm thông với những suy nghĩ, mối quan tâm, mục đích và tâm thế của sếp bạn. Bạn cũng cần thấu hiểu văn hóa công ty và thị trường bên ngoài để từ đó chủ động nêu sáng kiến. Hãy nhớ rằng, đừng bao giờ nói xấu người khác. Hãy kiên nhẫn và bền bỉ và rồi bạn sẽ tạo được tầm ảnh hưởng. Kết quả thực tế sẽ làm thay đổi thành kiến của mọi người xung quanh. Nên nhớ lãnh đạo là một lựa chọn (choice) chứ không phải là một chức vụ (position).

HỎI: Ông thường nói rằng xin được tha thứ còn dễ hơn xin phép làm một điều gì đó, nhưng thỉnh thoảng nếu ta dựa vào đó mà “sáng kiến” ra một thay đổi nhỏ nhỏ nào đó, thì có thể bị khiển trách nặng nề hoặc thậm chí bị đuổi việc.

ĐÁP: Nếu bạn không ngừng đầu tư vào việc phát triển tính cách và trình độ chuyên môn của mình cũng như nâng cao khả năng giải quyết vấn đề, bạn sẽ luôn có sự an toàn kinh tế. Sự an toàn đó không phải do công việc của bạn hay do sự bảo trợ của người khác, mà do năng lực của bạn trong việc đáp ứng yêu cầu và giải quyết các vấn đề. Khi không ngừng đầu tư vào khả năng đó, bạn sẽ không bao giờ hết cơ hội. Đồng thời, bạn cần lựa chọn “trận địa” của mình cẩn thận - đừng bao giờ làm những việc nằm xa *Vòng tròn ảnh hưởng* của mình. Thay vào đó, bạn có thể làm những công việc nằm ngoài phạm vi nhiệm vụ của mình nhưng vẫn nằm trong *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn. Nếu chủ động đưa ra sáng kiến sau khi cân nhắc kỹ lưỡng bằng những phân tích xác đáng, bạn sẽ thấy *Vòng tròn ảnh hưởng* của bạn ngày càng lớn hơn.

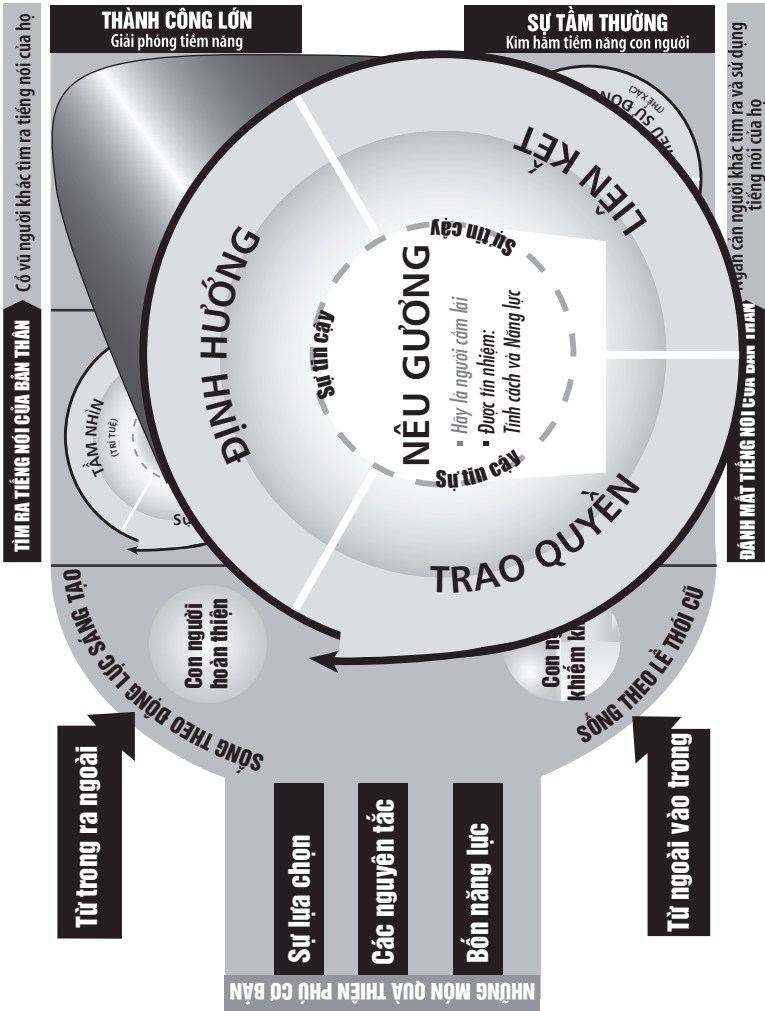
Chương 8:

TIẾNG NÓI CỦA TÍN NHIỆM – NÊU GUỒNG VỀ TÍNH CÁCH VÀ NĂNG LỰC

*Phẩm chất cao quý nhất của lãnh đạo là sự
liêm chính. Thiếu liêm chính sẽ không bao giờ
có được thành công đích thực, bất kể trong lĩnh vực
nào, trên sân bóng, trong quân đội hay trong
một tổ chức.*

DWIGHT DAVID EISENHOWER

THE 8th HABIT



Hình 8.1

T rước đây, tôi được một ngân hàng yêu cầu tư vấn về vấn đề tinh thần làm việc của các nhân viên. “Tôi không biết có chuyện gì xảy ra”, người giám đốc trẻ tuổi phàn nàn. Nhờ sự thông minh và uy tín, anh được cất nhắc lên vị trí hiện nay để rồi chứng kiến tổ chức của mình rơi vào cơn sóng gió. Cả năng suất và lợi nhuận đều đi xuống. Anh ấy đổ lỗi cho các nhân viên của mình. “Bất kể các biện pháp tôi đưa ra, họ vẫn không sao dứt bỏ được tình cảnh u ám này.”

Anh ấy nói đúng. Không khí làm việc ở đây như đang bị đầu độc bởi sự nghi kỵ và thiếu tin cậy lẫn nhau. Suốt hai tháng ròng rã tổ chức các cuộc hội thảo, tôi vẫn chẳng giúp được gì. Tôi cảm thấy bất lực.

“Ai mà biết được việc gì đang diễn ra ở đây!” là lời ta thán phổ biến của các nhân viên. Nhưng chẳng có ai nói cho tôi biết nguyên nhân của sự mất lòng tin.

Cuối cùng, qua các cuộc chuyện trò thân mật hơn thì sự thật bắt đầu được hé mở. Sếp của họ, một người đã có vợ, đang có quan hệ bất chính với một nữ nhân viên. Và mọi người đều biết chuyện này.

Giờ thì rõ ràng là hiệu quả hoạt động của tổ chức bị kém cỏi là do tư cách cá nhân của chính vị giám đốc trẻ nọ gây ra. Nhưng tổn thất lớn nhất là cái giá mà chính

anh ta phải trả. Chỉ vì ham muốn nhất thời mà anh ta bất chấp hậu quả. Hơn thế nữa, anh ta đã phản bội lòng tin thiêng liêng của vợ mình.

Nói tóm lại, sự thất bại của anh ta chính là do *nhân cách*.

90% thất bại về mặt lãnh đạo là do thiếu nhân cách.

Nếu sự tin cậy là chìa khóa đối với tất cả các mối quan hệ, thì nó cũng chính là chất keo kết dính các thành viên trong các tổ chức, như xi-măng gắn kết các viên gạch với nhau. Tôi cũng đã hiểu ra rằng *sự tin cậy* là kết quả của *sự tín nhiệm đối với cả con người lẫn tổ chức*. Sự tin cậy xuất phát từ ba nguồn: cá nhân, tổ chức, và sự tin tưởng mà người này dành cho người khác – một hành động làm tôi cảm nhận niềm tin của bạn rằng tôi có thể tạo ra các giá trị mới. Bạn cho tôi niềm tin và tôi đáp lại niềm tin đó. Tin cậy là một động từ VÀ cũng là một danh từ. Khi đóng hai vai trò (động từ lẫn danh từ), nó sẽ được cho và nhận trong mỗi quan hệ giữa người với người. Đó là điều cốt lõi tại sao một người có thể trở thành người dẫn dắt chính người lãnh đạo của mình. Họ xứng đáng được tin cậy vì họ có niềm tin.

Chúng tôi đã tiến hành cuộc khảo sát hơn 54.000 người và hỏi họ những phẩm chất nào là cần thiết đối với người lãnh đạo và thu được kết quả: tính chính trực là phẩm chất được nhiều người tán thành nhất (xem hình 8.2).



Hình 8.2

Khi chuẩn bị viết cuốn 7 *Thói Quen Để Thành Đạt*, tôi đã sưu tầm tư liệu về lãnh đạo và sự thành đạt từ thời Hợp Chúng quốc Hoa Kỳ mới được thành lập và phát hiện ra rằng: trong giai đoạn 150 năm đầu, trọng tâm hầu như chỉ tập trung vào tầm quan trọng của tính cách và các nguyên tắc. Vào Thời đại Công nghiệp và sau Thế chiến I, thì trọng tâm chuyển sang vấn đề nhân cách kỹ thuật và công nghệ – điều mà chúng tôi gọi là *Đạo đức Nhân cách (Personality Ethic)*.

Xu hướng này vẫn đang tiếp tục, nhưng tôi nhận ra một xu hướng ngược lại đang xuất hiện khi người ta trải

nghiệm những kết quả của văn hóa tổ chức phi giá trị. Ngày càng có nhiều tổ chức nhận ra tầm quan trọng của sự tín nhiệm, nhân cách, và xây dựng văn hóa tin cậy lẫn nhau trong tổ chức. Ngày càng có nhiều người nhận thấy rằng mình cần thấu hiểu hơn tâm hồn của chính mình và làm thế nào và làm gì để góp phần vào việc tìm ra các giải pháp nhằm phục vụ các nhu cầu của con người.

*Xét đến cùng thì tính cách là nhân tố quyết định
đối với cuộc sống của mỗi cá nhân cũng như của
quốc gia.*

THEODORE ROOSEVELT

Thế còn kết cục đối với ông giám đốc ngân hàng, người đã có quan hệ tình cảm bất chính với nhân viên của mình thì sao? Khi tôi nói riêng với anh ta là tôi đã biết “chuyện”, và giải thích với anh ta về tác động của nó đối với nhân viên, anh ta vò đầu gãi tai nói: “Giờ tôi không biết phải bắt đầu từ đâu nữa”.

“Việc đó kết thúc rồi chứ?” - Tôi hỏi.

Anh ta nhìn thẳng vào mắt tôi: “Vâng, hoàn toàn chấm dứt”.

“Vậy anh hãy bắt đầu bằng cách thú nhận với vợ anh.” - Tôi đáp.

Và anh ta đã thú nhận với vợ và được cô ấy tha thứ.

Sau đó anh ta họp với các nhân viên của mình để giải quyết vấn đề đạo đức. “Tôi đã biết được nguyên nhân của vấn đề.” - Anh ta nói - “Tôi xin các bạn cho tôi thêm một cơ hội.”

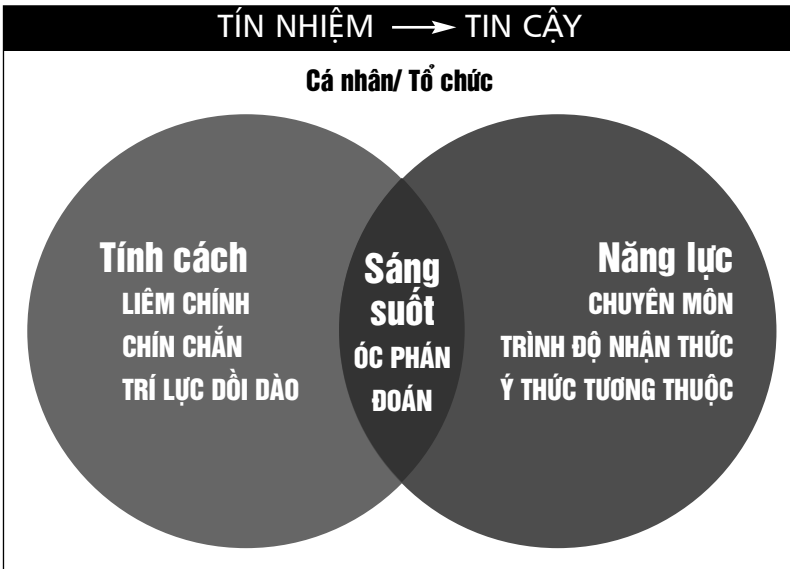
Điều đó đòi hỏi thời gian, nhưng cuối cùng thì tình thân làm việc của các nhân viên – sự cởi mở, lạc quan và tin tưởng lẫn nhau được cải thiện. Và cuối cùng, chính giám đốc là người được lợi nhất. Anh ta đã tìm ra con đường để hoàn thiện nhân cách của mình.

SỰ TÍN NHIỆM CÁ NHÂN

Ở đâu có sự tin cậy lâu dài, thì ở đó bạn sẽ tìm thấy có sự tín nhiệm. Đó là một nguyên tắc. Nếu sự tin cậy xuất phát từ sự tín nhiệm thì sự tín nhiệm xuất phát từ *tính cách và năng lực*. Khi bạn rèn luyện cả tính cách lẫn năng lực một cách mạnh mẽ, kết quả thu được sẽ là sự sáng suốt và khả năng xét đoán – nền tảng của mọi thành công lớn, lâu dài và là nền tảng của niềm tin. Sơ đồ dưới đây (xem hình 8.3) sẽ giúp bạn nhận diện các nhân tố chính để xây dựng lòng tin.

Chúng ta hãy bắt đầu bằng ba khía cạnh của tính cách của con người: liêm chính, chín chắn và trí lực dồi dào.

Liêm chính có nghĩa là bạn gắn kết với các nguyên tắc và quy luật tự nhiên mà sau cùng chúng sẽ chi phối hậu quả của các hành vi của bạn. Sự trung thực là nguyên tắc của việc nói ra sự thật. Liêm chính còn có nghĩa là luôn giữ lời hứa với bản thân và với người khác.



Hình 8.3

Con người ta không thể sống tốt ở một mặt nào đó của cuộc sống trong khi hành động sai trái ở tất cả những mặt còn lại. Cuộc sống là một thể thống nhất không thể tách rời.

- MAHATMA GANDHI

Một khi bạn sống liêm chính và chiến thắng được bản thân mình thì bạn là một người chín chắn. Tính cách này làm cho bạn trở nên vừa dũng cảm vừa tốt bụng. Nói cách khác, những con người như thế có thể đương đầu với những thách thức khắc nghiệt nhất của cuộc sống bằng lòng say

mê cao nhất. Sự kết hợp giữa lòng dũng cảm và lòng tốt vừa là nguồn gốc vừa là sản phẩm của tính liêm chính.

Trí lực dồi dào có nghĩa là thay vì bạn xem cuộc sống như một cuộc cạnh tranh mà cuối cùng chỉ có duy nhất một người chiến thắng, thì hãy xem nó như một kho tàng cơ hội, nguồn lực và của cải tăng lên không ngừng. Bạn không nên so sánh mình với người khác, và bạn thật lòng vui mừng về thành công của họ. Những người có trí lực kém là những người đánh giá bản thân trên cơ sở so bì và họ xem sự thành công của người khác là mối đe dọa với mình. Mặc dù họ có thể giả vờ nói khác đi, nhưng trong thâm tâm họ cảm thấy ảm ức và tức tối. Những người có trí lực dồi dào coi đối thủ cạnh tranh như những người thầy quan trọng và đáng quý. Ba thuộc tính – sự liêm chính, chín chắn và trí lực dồi dào – là biểu hiện hoàn hảo của một tập hợp bổ sung cho nhau.

* * *

Bây giờ chúng ta chuyển sang khía cạnh năng lực đối với sự tín nhiệm cá nhân.

Năng lực chuyên môn là kỹ năng và kiến thức cần thiết để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể.

Trình độ nhận thức là khả năng nhìn nhận toàn cảnh sự vật, cách thức mà mọi bộ phận liên kết với nhau. Đó là khả năng tư duy chiến lược, có hệ thống, chứ không đơn thuần chỉ là chiến thuật.

Sự tương thuộc là ý thức về thực tế rằng mọi thứ trong cuộc sống đều có quan hệ với nhau, đặc biệt đối với các tổ chức và các tập thể đang muốn chinh phục và giữ được khách hàng, nhà cung cấp, và cả các cổ đông.

Khi Matt, con rể tôi, dự tuyển vào trường y, người ta “trắc nghiệm” y đức anh chàng rằng: “Anh sẽ chọn ai trong bác sĩ sau đây: một bác sĩ phẫu thuật trung thực nhưng kém chuyên môn hay một bác sĩ phẫu thuật giỏi chuyên môn nhưng lại thiếu trung thực?”. Con rể tôi trả lời rằng: “Điều đó còn tùy. Nếu cần phẫu thuật, tôi sẽ tìm đến bác sĩ giỏi chuyên môn. Còn nếu để hỏi có cần phải phẫu thuật hay không, thì tôi sẽ tìm đến bác sĩ trung thực”.

Tất nhiên cả hai tính cách và năng lực đều cần thiết nhưng việc tách riêng chúng sẽ tạo ra sự khiếm khuyết.

Đó là lý do vì sao để cải thiện bất kỳ một mối quan hệ nào, bạn phải bắt đầu từ bản thân mình; bạn cần phải thay đổi bản thân trước tiên.

NÊU GƯƠNG CÓ NGHĨA LÀ SỐNG THEO 7 THÓI QUEN ĐỂ THÀNH ĐẠT

7 Thói Quen Để Thành Đạt nêu ra những điều cốt yếu để trở thành một con người mạnh mẽ, toàn diện và hòa hợp, và để tạo một tập thể tương hỗ dựa trên nền tảng tôn trọng lẫn nhau. Đó là những nguyên tắc về nhân cách. Dưới đây là tóm tắt những nét chính:

7 Thói Quen Để Thành Đạt

Thói quen 1 – Luôn chủ động

Luôn chủ động và không chỉ dừng lại ở việc đưa ra sáng kiến. Nó là sự công nhận rằng chúng ta có trách nhiệm về những sự lựa chọn của mình và chúng ta có quyền tự do lựa chọn dựa vào các nguyên tắc và giá trị hơn là dựa vào tâm trạng hay điều kiện bên ngoài. Những người luôn chủ động là những hạt nhân của sự thay đổi, họ không chịu làm nạn nhân, bị động đối phó hay đổ lỗi cho người khác.

Thói quen 2 – Bắt đầu bằng mục đích đúng

Các cá nhân, gia đình, tập thể và tổ chức định hình tương lai của họ bằng cách trước hết hình thành tầm nhìn cho một kế hoạch, dù lớn hay nhỏ đối với một cá nhân hay giữa các cá nhân với nhau. Họ không sống ngày này qua ngày khác theo kiểu không có một mục đích rõ ràng trong đầu mà họ luôn nhận diện và cam kết tuân theo các nguyên tắc, các mối quan hệ và những mục tiêu quan trọng nhất đối với họ.

Thói quen 3 – Ưu tiên cho điều quan trọng nhất

Ưu tiên cho điều quan trọng nhất nghĩa là tổ chức và thực hiện những việc được cho là quan trọng nhất. Dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, bạn vẫn luôn sống và làm theo các nguyên tắc mà bạn coi trọng nhất, chứ không

phải chạy theo các công việc khẩn cấp đột xuất và sức ép nhất thời quanh bạn.

Thói quen 4 – Tư duy cùng thắng

Tư duy cùng thắng là một khuôn khổ của trái tim và khối óc nhằm tìm kiếm lợi ích chung và sự tôn trọng lẫn nhau trong mọi tương tác. Đó là lối tư duy rộng và tạo cơ hội chứ không phải tư duy hẹp mang tính cạnh tranh đối kháng. Đó không phải là lối tư duy ích kỷ (Thắng – Thua) hay lối tư duy nhu nhược (Thua – Thắng). Đó phải là lối tư duy dưới góc độ “chúng ta” chứ không phải “tôi”.

Thói quen 5 – Hiểu người trước, người hiểu mình sau

Khi lắng nghe người khác với ý định để hiểu rõ họ chứ không phải với mục đích để đối đáp, chúng ta sẽ bắt đầu một cuộc giao tiếp đích thực và xây dựng được mối quan hệ. Khi đó chúng ta sẽ có nhiều cơ hội để trao đổi công khai và hiểu nhau một cách tự nhiên và dễ dàng hơn. Để hiểu được người khác, phải có sự cân nhắc; để người khác hiểu mình, cần có sự dũng cảm. Tính hiệu quả phụ thuộc vào sự cân bằng và kết hợp cả hai mặt này.

Thói quen 6 – Đồng tâm hiệp lực

Sự đồng tâm hiệp lực chính là cách thứ ba – không phải theo cách của tôi, cũng không phải theo cách của bạn, mà là theo cách tốt hơn cách của tôi và của bạn. Đây là kết quả của sự tôn trọng, đánh giá cao, thậm chí hoan nghênh

ý kiến khác biệt của người khác. *Đồng tâm hiệp lực* hướng đến việc giải quyết vấn đề, nắm lấy cơ hội và xử lý sự khác biệt. Đó là một hình thức hợp tác sáng tạo $1 + 1 = 3$, 11, 111... hoặc hơn thế nữa. *Đồng tâm hiệp lực* cũng là chìa khóa để có được một tập thể hay một tổ chức có hiệu quả. Một tập thể chung sức là một tập thể hỗ trợ lẫn nhau được tổ chức sao cho điểm mạnh của người này bù đắp cho điểm yếu của người khác. Bằng cách đó bạn sẽ có tập thể tối ưu sức mạnh và làm cho điểm yếu của cá nhân không ảnh hưởng đến tập thể.

Thói quen 7 – Mài giũa bản thân

Mài giũa bản thân là không ngừng đổi mới bản thân ở bốn mặt của cuộc sống: thể chất, tình cảm, trí tuệ và tinh thần. Đây là thói quen giúp gia tăng khả năng để có thể sống theo tất cả các thói quen khác của sự thành đạt.

Ba thói quen đầu tiên có thể tóm tắt bằng cụm từ sau: *hứa và giữ lời hứa*. Khả năng đưa ra lời hứa là tính luôn chủ động (Thói quen 1). Nội dung của lời hứa là Thói quen 2, và giữ lời hứa là Thói quen 3.

Chỉ có 57% số nhân viên được hỏi ý kiến đồng ý cho rằng tổ chức của họ luôn luôn làm đúng những gì đã hứa.

Ba thói quen tiếp theo mang tính tập thể và có thể được tóm tắt bằng cụm từ sau: *để nhiều người tham gia tìm giải pháp và giải quyết vấn đề*. Điều này đòi hỏi sự tôn

THE 8th HABIT

trọng lẫn nhau (Thói quen 4), hiểu biết lẫn nhau (Thói quen 5), và đồng tâm hiệp lực (Thói quen 6). Riêng Thói quen 7, mài giũa bản thân, giúp làm tăng khả năng của bạn trong bốn mặt của cuộc sống: thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần. Nó làm mới lại phẩm chất và sự an toàn cá nhân (các Thói quen 1, 2, 3) và làm mới lại tinh thần và tính chất hỗ trợ lẫn nhau của tập thể.

Dưới đây là biểu đồ mô tả các nguyên tắc và mô thức của 7 thói quen (xem bảng 3):

CÁC NGUYÊN TẮC VÀ MÔ THỨC HIỆN DIỆN TRONG 7 THÓI QUEN		
<i>Thói quen</i>	<i>Nguyên tắc</i>	<i>Mô thức</i>
❶ Luôn chủ động	Tinh thần trách nhiệm/ Chủ động hành động	Tự quyết định
❷ Bắt đầu bằng mục đích đúng	Tầm nhìn/ Các giá trị	Hai lần Kiến tạo/ Tập trung
❸ Ưu tiên cho điều quan trọng nhất	Chính trực / Thực hiện	Ưu tiên / Hành động
❹ Tư duy cùng thắng	Tôn trọng lẫn nhau/ Lợi ích chung	Sự phong phú của các giải pháp
❺ Hiểu người trước, người hiểu mình sau	Hiểu biết lẫn nhau	Cân nhắc Đúng cảm
❻ Đồng tâm hiệp lực	Hợp tác sáng tạo	Coi trọng sự khác biệt của nhau
❼ Mài giũa bản thân	Đổi mới	Con người hoàn thiện

Bảng 3

NHỮNG NGUYÊN TẮC HIỆN DIỆN TRONG 7 THÓI QUEN

Chúng ta hãy xem kỹ từng nguyên tắc này. Như đã nói ở trên, bạn cần lưu ý ba đặc điểm: *thứ nhất*, các nguyên tắc này mang tính *phổ quát (universal)* – có nghĩa

là chúng vượt ra khỏi rào cản văn hóa và hiện diện trong mọi tôn giáo chính thức của thế giới và trong những triết lý vĩnh hằng; *thứ hai*, chúng *không có tuổi (timeless)* – tức không bao giờ thay đổi; và *thứ ba*, chúng tự thân là sự thật *hiển nhiên (self-evident)*.

Làm thế nào chúng ta biết được điều đó là hiển nhiên? Đó là bằng cách tìm lý lẽ để phản bác chúng, nhưng tôi tin rằng bạn không thể làm được điều đó. Đối với các nguyên tắc hiện diện trong 7 thói quen thì bạn không thể nào phản bác được tầm quan trọng của tinh thần trách nhiệm hay sự chủ động, sống có mục đích, sự liêm chính, tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau, đồng tâm hiệp lực hay không ngừng đổi mới... 7 thói quen này là những nguyên tắc về tính cách cho biết *bạn là ai, bạn làm gì*. Chúng đem đến cho bạn sự tin nhiệm, quyền lực, tinh thần và nền tảng kỹ năng để bạn tạo được ảnh hưởng của mình trong tổ chức, gia đình, cộng đồng và xã hội; chúng là điều cốt lõi của vai trò thứ nhất trong bốn vai trò của lãnh đạo - nêu gương. Bốn vai trò của lãnh đạo khi đó chỉ còn là *bạn sẽ làm gì* trong cương vị người lãnh đạo để cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ (xem hình 8.4).

Nhiều tổ chức đã huấn luyện nhân viên của mình xây dựng 7 Thói quen. Nhiều người nhận thấy 7 Thói quen này rất có ích trong công việc, nếu cơ cấu và hệ thống của tổ chức cổ vũ, hỗ trợ cho 7 thói quen này. Nhưng bởi vì trong nhiều trường hợp, văn hóa tin cậy thấp và các cơ cấu và hệ thống thiếu liên kết đã không ủng hộ việc triển



Hình 8.4

khai và theo đuổi chúng, nên nhiều người đi đến kết luận rằng 7 Thói quen này không thực sự hiệu quả trong công việc. Mô hình 4 vai trò của lãnh đạo tạo ra khuôn khổ thích hợp và hữu ích cho việc vận dụng và phát huy tốt 7 Thói quen trong công việc cũng như trong gia đình. Thực ra, chúng tôi nhận thấy rằng, chỉ khi người ta áp dụng 7 Thói quen này - nghĩa là họ sống vì nó – thì họ mới thực sự hiểu chúng. Chỉ học lý thuyết, mà không thực hành thì chưa thực sự hiểu rõ các nguyên tắc đó. Mô hình 4 vai trò lãnh đạo sẽ tạo ra một sức sống mới cho 7 Thói quen và chúng được xem là có tầm quan trọng chiến lược đối với tổ chức thay vì chỉ là một chương trình đào tạo ngắn hạn hấp dẫn nào đó mà thôi.

CÁC MÔ THỨC CỦA 7 THÓI QUEN

Mỗi thói quen không chỉ đại diện cho một nguyên tắc, mà còn cho một mô thức, một lối tư duy (xem lại bảng 3).

Xem xét kỹ hơn các Thói quen 1, 2 và 3 được thể hiện trong cụm từ “Hứa và giữ lời hứa”, chúng ta sẽ hiểu được mô thức đi kèm theo từng thói quen này. Thói quen 1 - *Luôn chủ động* - là mô thức về sự tự quyết định của bản thân hơn là do di truyền hay tác động của xã hội, ngoại cảnh – nói rằng tôi có thể và sẽ thực hiện lời hứa. Đó là sức mạnh của sự lựa chọn. Thói quen 2 - *Bắt đầu bằng mục đích đúng* - là mô thức cho rằng tất cả mọi thứ trên thế gian này đều được kiến tạo hai lần. Trước tiên là kiến tạo tinh thần, và sau đó kiến tạo vật chất; đó chính là nội dung của lời hứa – tôi xem xét cả hai mặt của lời hứa, điều tôi hứa và điều tôi thực hiện. Đó là sức mạnh của sự tập trung. Thói quen 3 - *Ưu tiên cho điều quan trọng nhất* - là mô thức về sự ưu tiên, hành động và thi hành – có nghĩa là tôi có khả năng và trách nhiệm để thực hiện lời hứa đó.

Các Thói quen 4, 5 và 6 - *Tư duy cùng thắng; hiểu người trước, người hiểu mình sau; đồng tâm hiệp lực* – là những mô thức về sự rộng mở trong mối quan hệ với mọi người trong sự tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau (cân bằng giữa sự cân nhắc và lòng dũng cảm) và trong việc coi trọng sự khác biệt của nhau. Đó chính là linh hồn của một tập thể hỗ trợ lẫn nhau.

Thói quen 7 là mô thức về sự hoàn thiện không ngừng của con người; nó thể hiện ở sự giáo dục, rèn luyện và tái xác nhận điều mà người Nhật gọi là Kaizen (*Cải tiến không ngừng*). Đây là lý do tại sao các sơ đồ hình tròn được minh họa trong cuốn sách này lại không phải là vòng tròn khép kín, mà là vòng tròn hở có mũi tên hướng lên trên ám chỉ sự cải thiện không ngừng trong mỗi lĩnh vực của bốn sự lựa chọn.

CÔNG CỤ NÊU GƯƠNG – PHƯƠNG PHÁP LẬP KẾ HOẠCH CÁ NHÂN

Do việc nêu gương luôn đi trước và là biểu hiện chủ yếu trong ba vai trò còn lại, nên việc trước tiên bạn cần làm là tập hợp các hành động lại với nhau để tạo ra TIÊU ĐIỂM (FOCUS) trong cuộc sống của bạn.

Đơn giản là bạn phải quyết định điều gì là quan trọng nhất đối với bạn. Điều gì có giá trị nhất đối với bạn? Tầm nhìn trong cuộc sống của bạn là gì? Công việc của bạn tại nhà ở cương vị là người cha, người mẹ, ông, bà, chú, bác, anh, chị, con trai, con gái là gì? Những công việc bạn muốn phục vụ cho cộng đồng, nhà thờ, hàng xóm láng giềng và những người khác khi họ cần giúp đỡ là gì? Tình trạng sức khỏe của bạn phải như thế nào? Bạn sẽ làm gì để giữ gìn và nâng cao sức khỏe của mình? Nhiều người nói sức khỏe là vốn quý nhất và rằng nếu không có sức khỏe thì mọi của cải khác trở nên vô nghĩa. Thế còn trí tuệ, sự trưởng thành, sự phát triển của bạn thì

sao? Chúng quan trọng đối với bạn đến mức nào? Công việc của bạn thì sao? Tài năng thực sự của bạn là gì? Bạn say mê điều gì? Nhu cầu lớn nhất của tổ chức của bạn, và trên thị trường là gì? Lương tâm đang thôi thúc bạn cần có hành động đối với dự án nào, sáng kiến nào? Bạn sẽ làm thế nào để tạo ra sự khác biệt trong công việc của mình? Bạn sẽ để lại di sản gì cho thế hệ sau?

Công cụ giúp tập trung vào vai trò đầu tiên là phương pháp lập kế hoạch cá nhân. Trước tiên bạn viết ra giấy hoặc trên máy vi tính điều gì quan trọng nhất đối với bạn. Sau đó xác lập ưu tiên trong quá trình lập kế hoạch để có thể tạo sự cân bằng giữa nhu cầu của cơ cấu và kỷ luật cũng như sự thoải mái trong thực hiện. Nói ngắn gọn, đó là tiêu điểm và sự thực hiện.

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau để xây dựng và duy trì kế hoạch cá nhân. Điểm mấu chốt của phương pháp lập kế hoạch là phải đảm bảo cho người thực hiện tập trung vào mục tiêu được họ ưu tiên nhất.

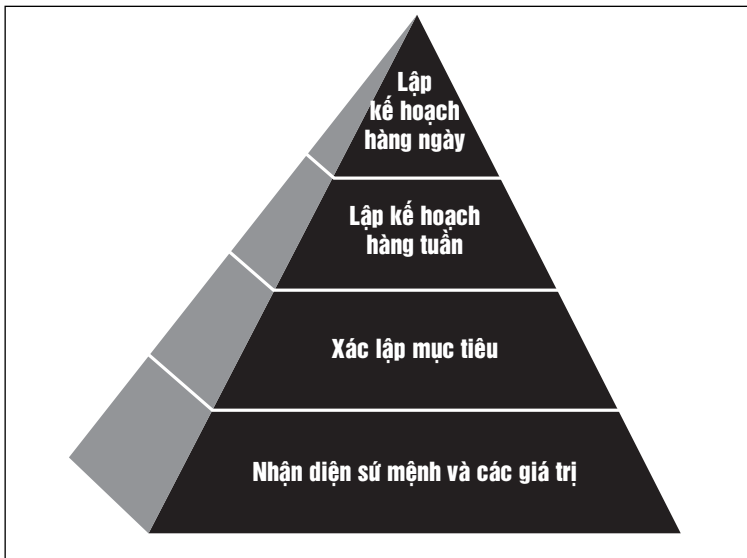
Việc tổ chức và lập kế hoạch có hiệu quả có ba tiêu chuẩn như sau: *hài hòa với cuộc sống hàng ngày của bạn; cơ động, dễ tiếp cận; và có tính cá nhân hóa*, tức phù hợp với yêu cầu cụ thể của từng người.

Có một quy trình đơn giản để đánh giá xem điều mà bạn tập trung vào có đúng là điều quan trọng nhất đối với bạn hay không. Xem xét sơ đồ hình tháp sau đây, chúng ta thấy rằng tại đáy hay nền tảng của nó là việc nhận diện sứ mệnh và các giá trị. Elvis Presley nói rằng:

THE 8th HABIT

“Giá trị cũng giống như dấu vân tay, không người nào giống người nào, nhưng ai cũng để lại dấu vân tay khi chạm vào vật gì đó”. Các giá trị này cần gắn chặt vào các nguyên tắc để cuộc sống của bạn có được một cốt lõi bền vững, và nội tâm của bạn có được sự an toàn, sự chỉ dẫn, sự sáng suốt và sức mạnh. Bí quyết ở đây là bạn cần phải viết ra bản tuyên bố sứ mệnh cá nhân nói lên điều gì là quan trọng nhất đối với bạn. Nhờ bản tuyên bố sứ mệnh mà bạn xác định được các ưu tiên cho hành động của mình.

Tiếp theo, điều quan trọng là bạn cần phải xác định được những vai trò quan trọng nhất của mình (chẳng hạn, vai trò thành viên trong gia đình, tại nhà thờ hay



Hình 8.5

trong cộng đồng, vai trò là một người bạn, người mẹ/cha, người lãnh đạo), và đặt ra các mục tiêu tuần, tháng, năm phù hợp với các vai trò mà bạn đã xác định cho cuộc đời mình.

Mức độ thứ ba trong mô hình kim tự tháp là lập kế hoạch tuần. Từ kế hoạch tuần bạn sẽ lập ra kế hoạch hàng ngày của mình.

HỎI & ĐÁP

HỎI: Việc cần có người đáng tin cậy trong tổ chức để đặt niềm tin vào họ như ông nói là điều rất đúng, nhưng ông sẽ làm gì nếu ông gặp khách hàng lạm dụng và đối xử tệ với nhân viên mà ông tin cậy?

ĐÁP: Từ bỏ khách hàng đó! Tôi biết một tổ chức rất nổi tiếng đã viết thư gửi cho khách hàng, khi họ đã có bằng chứng rõ ràng về việc những khách hàng này thường xuyên ngược đãi nhân viên của họ. Trong thư họ nói rõ rằng họ không muốn tiếp tục hợp tác với những khách hàng này nữa. Tất nhiên, giải pháp tốt hơn nữa là tìm con đường thứ ba thông qua sự trao đổi thích hợp – và hẳn nhiên trước tiên chúng ta cần phải lắng nghe ý kiến của họ.

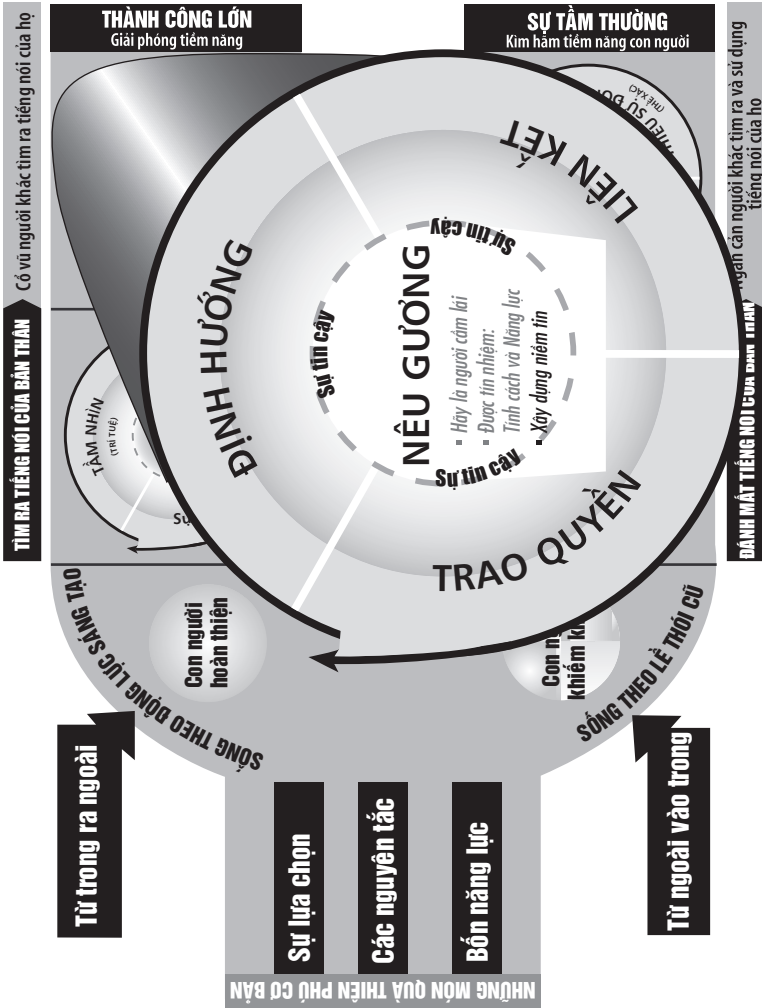
Chương 9

TIẾNG NÓI VÀ TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN

*Được tin cậy là phần thưởng lớn hơn
được yêu thương.*

GEORGE MACDONALD

THỐI QUEN THỨ 8



Hình 9.1

Khi chúng ta tìm cách mở rộng ảnh hưởng của mình và *cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ* (nên nhớ rằng *cổ vũ* có nghĩa là truyền sinh khí cho người khác) là chúng ta bước vào một thế giới của các mối quan hệ. Xây dựng những mối quan hệ vững chắc không những đòi hỏi phải có nền tảng tính cách về an toàn nội tâm, sự dạt dào trong tình cảm và sức mạnh tinh thần cá nhân, như tôi đã nêu ở Phần 1 của cuốn sách này, mà còn đòi hỏi chúng ta phải rèn luyện các KỸ NĂNG (SKILLS) mới trong giao tiếp giữa người với người giúp chúng ta có thể đương đầu với những thách thức mà chúng ta gặp phải với người khác. Hai chương tiếp theo đây sẽ nói về việc rèn luyện những kỹ năng này.

Hầu hết mọi công trình trên thế giới này đều được thực hiện thông qua các mối quan hệ giữa con người với nhau và được thực hiện bên trong các tổ chức. Nhưng sự giao tiếp này sẽ ra sao nếu không có sự tin cậy lẫn nhau, bất kể những giao tiếp đó chính xác và rõ ràng? Đó là điều không thể. Bạn sẽ phải luôn tìm kiếm những ý nghĩa thực còn ẩn giấu, những ý đồ chưa được bộc lộ qua giao tiếp đó. Và tất nhiên, mối quan hệ thiếu sự tin cậy lẫn nhau là một mối quan hệ yếu kém.

TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN

Như vậy, giao tiếp có sự tin cậy ở mức độ cao sẽ như thế nào? Đó là một việc dễ dàng, không tốn nhiều công sức và có thể làm được ngay. Còn nếu có sự tin cậy ở mức độ cao nhưng bạn mắc sai lầm thì sao? Không vấn đề gì vì người ta đã hiểu rõ bạn. Họ sẽ nói: “Không sao cả, tôi hiểu anh mà!”, hoặc: “Hãy quên điều đó đi. Tôi hiểu ý anh!”. Có lẽ, xét ở một khía cạnh nào đó, đó là lý do tại sao trái tim lại quan trọng hơn bộ não. Người ta có thể bị bại não, nhưng nếu trái tim còn đập thì họ vẫn còn sống, còn khi tim đã ngừng hoạt động, thì chắc chắn họ đã chết.

Con trai tôi, Sean, nói rằng: “Không gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin”. Nó đi nhanh hơn bất kỳ thứ gì mà bạn có thể nghĩ ra. Nó nhanh hơn cả tốc độ internet, vì khi có niềm tin, mọi lỗi lầm sẽ được tha thứ và bỏ qua. Sự tin cậy là chất keo gắn kết trong cuộc sống. Nó gắn kết các tổ chức, các nền văn hóa và các mối quan hệ với nhau. Điều khôi hài là tốc độ hình thành niềm tin trên thực tế lại rất chậm. Đối với con người, nhanh là chậm và chậm lại là nhanh (fast is slow and slow is fast).

QUYỀN LỰC TINH THẦN VÀ TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN

Niềm tin bền vững vào mối quan hệ là thứ không thể giả mạo và nó hiếm khi có được chỉ nhờ một lần cố

gắng duy nhất. Nó phải là kết quả của những hành động xuất phát từ lương tâm và trái tim được thực hiện thường xuyên. Trong cuốn *7 Thói Quen Để Thành Đạt*, tôi có đưa ra một ẩn dụ cho niềm tin gọi là *Tài khoản tình cảm*. Nó cũng được xem như một tài khoản gửi tại ngân hàng - nơi bạn gửi tiền vào hay rút tiền ra - chỉ có khác là trong trường hợp này, bạn gửi vào hay rút ra những khoản tình cảm trong các mối quan hệ nhằm xây dựng hoặc phá hoại mối quan hệ đó.

Bảng dưới đây liệt kê 10 khoản tình cảm gửi vào và rút ra trong mối quan hệ với người khác, mà theo kinh nghiệm của tôi chúng có ảnh hưởng quan trọng đến mức độ của niềm tin. Bảng này liệt kê những *hệ sinh* cần có và những *nguyên tắc* chứa đựng trong mỗi khoản tình cảm gửi vào (bảng 4).

Điều quan trọng là chúng ta phải nhận ra rằng các lý do để 10 khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm tạo được lòng tin là vì chúng chứa đựng các nguyên tắc trọng yếu trong mối quan hệ giữa người với người. Khi bạn nghiên cứu từng khoản ký gửi này, bạn sẽ thấy đặc điểm chung của chúng là chủ động hành động cùng với ý chí và quyết tâm. Bạn để ý sẽ thấy rằng tất cả 10 khoản ký gửi này đều nằm trong khả năng thực hiện của bạn. Do chúng đều dựa trên nền tảng là các nguyên tắc, nên chúng sẽ tạo ra sức mạnh tinh thần hay lòng tin.

Điểm chung thứ hai của các khoản ký gửi tình cảm theo tôi là sự vô tư và khiêm nhường. Đó là việc biết tự

THÓI QUEN THỨ 8

SỨC MẠNH TINH THẦN VÀ TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN			
CÁC KHOẢN TÌNH CẢM GIA TĂNG	CÁC KHOẢN TÌNH CẢM GIẢM ĐI	NHỮNG ĐIỀU CẦN GẠT BỎ	NGUYÊN TẮC NỀN TẢNG
Hiểu người trước	<i>Người hiểu mình trước</i>	Sự nôn nóng, cái tôi, ý đồ riêng	Sự hiểu biết lẫn nhau
Giữ lời hứa	<i>Không giữ lời hứa</i>	Tâm trạng, tình cảm, cảm xúc, thời gian.	Chính trực/ Hành động
Chân thật, cởi mở	<i>Dùng thủ đoạn lời kéo</i>	Cái tôi, tính kiêu ngạo, quyền kiểm soát	Tầm nhìn/ Giá trị, Liêm chính/ Hành động, Hiểu biết lẫn nhau.
Tử tế, lịch thiệp	<i>Xấu tính, thô lỗ</i>	Ích kỷ, thời gian, nếp nghĩ cũ, rập khuôn, định kiến	Tầm nhìn/ Giá trị, Chính trực/ Hành động.
Tư duy cùng thắng hoặc không giao kết	<i>Tư duy Thắng/ Thua hoặc Thua/ Thắng</i>	Suy nghĩ "Thắng nghĩa là đánh bại kẻ khác"	Tôn trọng lẫn nhau/ vì lợi ích chung.
Xác định rõ các kỳ vọng	<i>Vị phạm các kỳ vọng</i>	Lối giao tiếp bợ đỡ	Tôn trọng lẫn nhau/ vì lợi ích chung. Hiểu biết lẫn nhau, hợp tác sáng tạo, đổi mới.
Không nói sau lưng	<i>Phản bội, hai mặt</i>	Một số thói xấu, lầy lòng người khác	Tầm nhìn/ Giá trị, Chính trực/ Hành động.
Biết nhận lỗi lầm	<i>Kiêu căng, tự phụ, ngạo mạn</i>	Cái tôi, tính kiêu căng, ngạo mạn, thời gian.	Tầm nhìn/ Giá trị, Chính trực/ Hành động
Tiếp nhận thông tin phản hồi, và đưa ra thông điệp "Tôi"	<i>Không chịu nhận thông tin phản hồi và đưa ra thông điệp "Anh"</i>	Cái tôi, tính kiêu căng, ngạo mạn, lối giao tiếp kiểu đối phó	Hiểu biết lẫn nhau
Tha thứ	<i>Để tâm, không bỏ qua</i>	Tính kiêu căng, tự phụ	Tầm nhìn/ Giá trị, Liêm chính/ Hành động

Bảng 4

hạ mình trước người khác, tuân thủ nguyên tắc vì sự nghiệp cao cả. Đó là nhận thức rằng cuộc sống này không chỉ thuộc về "tôi" hoặc "của tôi"; nói theo triết gia Martin Buber thì cuộc sống này của "bạn và tôi" – nghĩa là có lòng tôn trọng sâu sắc về giá trị và tiềm năng của mọi người.

THE 8th HABIT

Sức mạnh tinh thần, lòng tin và sự gắn bó có thể bị xói mòn dần theo thời gian nếu không được bổ sung liên tục những khoản tình cảm vào các mối quan hệ, đặc biệt là đối với những người mà chúng ta cùng sống và làm việc lâu dài.

Sức mạnh tinh thần: đó là việc thực hiện một cách có nguyên tắc quyền tự do lựa chọn và nó luôn đòi hỏi sự hy sinh.

Điểm chung thứ ba của khoản ký gửi tình cảm, cũng như mọi thứ quý giá khác trong cuộc sống, là sự hy sinh. Ở đây, bạn cần hiểu rằng hy sinh là sự từ bỏ một điều, một việc gì đó thậm chí rất tốt đẹp để nhận lấy cái tốt đẹp hơn.

HÃY HIỂU NGƯỜI TRƯỚC

Tại sao khoản ký gửi đầu tiên lại là hiểu người trước? Lý do rất đơn giản. Bạn không biết được khoản ký gửi tình cảm đối với người khác là gì cho đến khi bạn hiểu được khung tham chiếu của họ. Có thể đối với bạn là khoản gửi có giá trị cao, nhưng đối với người khác lại có giá trị thấp. Có thể có lời hứa đối với bạn là quan trọng nhưng đối với người khác lại không quan trọng. Cách thể hiện của bạn về sự chân thật, lòng tốt, sự cởi mở, lịch thiệp có thể được người khác cảm nhận hoàn toàn khác dưới góc nhìn văn hóa hay lăng kính cá nhân của họ.

Trong khi các nguyên tắc chính của mỗi khoản ký gửi vào tài khoản tình cảm là như nhau, nhưng để áp dụng nó vào thực tế, bạn phải hiểu được khung tham chiếu của người khác.

HỨA VÀ GIỮ LỜI HỨA

Không có gì làm mất lòng tin nhanh chóng bằng một lời hứa không được thực hiện. Ngược lại, không có gì xây dựng và củng cố lòng tin vững chắc bằng việc giữ đúng lời hứa.

Đưa ra lời hứa là việc rất dễ dàng. Nó thường nhanh chóng làm hài lòng người khác, đặc biệt khi họ đang chịu sức ép, hay lo lắng điều gì đó mà họ cần đến sự giúp đỡ của bạn. Khi lời hứa của bạn làm họ hài lòng, họ sẽ yêu mến bạn. Và chúng ta, ai cũng muốn được người khác yêu mến.

Điều gì chúng ta đang khao khát nhất chính là điều chúng ta dễ tin nhất. Tất cả những ai bị lôi kéo vào những cam kết và các hợp đồng tiềm ẩn sự lừa gạt chẳng qua là vì họ quá ham muốn đạt được những gì họ kỳ vọng đến nỗi họ dễ dàng tin vào bất cứ lời giải thích, câu chuyện, hoặc lời hứa nào từ phía bên kia. Họ để ngoài tai và bất chấp mọi thông tin tiêu cực và tiếp tục duy trì niềm tin mù quáng của mình.

Song, giữ lời hứa lại là việc rất khó. Nó thường đòi hỏi một quá trình hy sinh đầy khó khăn – đặc biệt khi

nguồn cảm hứng đưa ra lời hứa qua đi hay khi tình hình thực tế trở nên khó khăn hơn hay hoàn cảnh thay đổi ngoài dự đoán.

Tôi đã rèn luyện cho mình thói quen không bao giờ dùng đến từ *hứa hẹn*, trừ những lúc tôi đã hoàn toàn sẵn sàng trả giá cho việc thực hiện lời hứa đó, đặc biệt đối với con cái tôi. Chúng thường yêu cầu tôi phải nói “bố hứa” để chúng yên tâm rằng dầu thế nào tôi cũng sẽ thực hiện. Tuy nhiên, nhiều lần tôi nói “Bố sẽ cố” hoặc “Đó là điều bố muốn làm”, “Bố hy vọng”, nhưng rõ ràng là chúng không hài lòng. Chỉ có câu “*Bố hứa*” mới làm chúng hài lòng; bởi chúng biết, một khi đã hứa, tôi sẽ cam kết thực hiện đến cùng.

Thỉnh thoảng, cũng có những tình huống nằm ngoài dự tính, tôi yêu cầu con cái thông cảm cho mình và cho tôi rút lại lời hứa. Thường thì chúng thông cảm và tha lỗi cho tôi. Nhưng những đứa nhỏ hơn lại không hiểu, mặc dù chúng nói rằng chúng thông cảm cho qua, nhưng trong thâm tâm, chúng vẫn không hài lòng. Vì thế tôi cố thực hiện mọi lời hứa của mình trừ trường hợp bất đắc dĩ không thể thay đổi được gì. Trong những trường hợp như thế, tôi đành chịu để niềm tin của chúng nơi tôi bị sút mẻ và sau đó cố gắng mọi cách để hàn gắn lại.

LÒNG TRUNG THỰC VÀ SỰ CHÍNH TRỰC

Huấn luyện viên bóng rổ huyền thoại Rick Pitino đã diễn đạt nguyên tắc về lòng trung thực một cách đơn giản

nhưng sâu sắc như sau: *“Lời nói dối làm vấn đề của hiện tại trở thành vấn nạn của tương lai; lời nói thật biến vấn đề của hiện tại thành việc đã được giải quyết trong quá khứ”.*

Tôi nhớ có lần cùng làm việc với một nhà thầu xây dựng, một người thẳng thắn và bộc trực đến mức khó tin dù là về những vấn đề khó khăn đang gặp phải, hay về sai sót anh ta gây ra đối với dự án của chúng tôi. Anh ta chịu hoàn toàn trách nhiệm về những sai sót đó. Anh ta đưa cho chúng tôi các dự toán tài chính đầy đủ và nhất quán theo các phương án mà chúng tôi muốn lựa chọn ở mọi giai đoạn xây dựng, làm cho chúng tôi hoàn toàn tin tưởng và tin cậy anh ta. Việc anh ta coi sự chính trực của mình và mối quan hệ với chúng tôi quan trọng hơn sĩ diện cá nhân và ý muốn tự nhiên muốn che giấu lỗi lầm của mình đã tạo được lòng tin và mối quan hệ gắn bó giữa anh ta và chúng tôi. Và sự tin cậy này đã giúp anh ta đạt được kết quả tốt đẹp trong kinh doanh.

*Không ai có thể mang hai bộ mặt, một với mình,
một với người khác, được lâu dài mà không bị
“lật mặt nạ”.*

NATHANIEL HAWTHORNE

TỬ TẾ VÀ LỊCH THIỆP

Đối với con người, đôi khi những điều nhỏ nhặt lại là chuyện lớn. Vào một buổi học cuối khóa, một sinh viên đến gặp tôi và sau khi khen ngợi khóa học, anh ta nói: “Thưa Tiến sĩ Covey, ông quả là một chuyên gia về quan hệ con người, nhưng ông đâu có biết tên tôi, đúng không?”.

Anh ta nói đúng. Tôi cảm thấy bối rối và cố gắng tự kiểm chế bản thân. Bạn thấy đấy, khi mối quan hệ chưa vững chắc và chưa có cùng mục đích thì kết quả của mối quan hệ đó chưa đủ hiệu lực, đặc biệt đối với những người cảm thấy thiếu an toàn và hay sĩ diện. Điều đó hoàn toàn khác với đồ vật vì chúng vô tri vô giác, nhưng con người hoàn toàn khác. Đồ vật không có cảm xúc nhưng con người thì có, kể cả những người mạnh mẽ nhất, cứng rắn nhất hay cấp cao nhất. Sự lịch thiệp và tử tế dù là hành động nhỏ nhất nhưng có thể đem lại hiệu quả lớn lao. Điều này thuộc về sức mạnh tình cảm (EQ – Emotional Quotient).

Mặt khác, người ta thường thông qua cử chỉ bên ngoài, các kỹ thuật *giả vờ tử tế* để biết họ có đang bị người khác mua chuộc lôi kéo hay không.

Lòng tốt, sự lịch thiệp và sự tôn trọng thực sự phải xuất phát từ sự chân thật, nguồn gốc của sức mạnh tinh thần (SQ – Spiritual Quotient).

Tôi thường trò chuyện với các con của tôi và các sinh viên ở trường rằng nếu chúng học và sử dụng bốn cụm từ

sau (tổng cộng có 10 từ tiếng Anh) một cách thành thật và thường xuyên, chắc chắn chúng sẽ đạt được mọi cái mình muốn trong hầu hết các trường hợp:

Một từ: "Làm ơn" (Please)

Hai từ : "Cám ơn" (Thank you)

Ba từ : "Tôi yêu/quý bạn" (I love you)

Bốn từ: "Tôi có thể giúp bạn điều gì không?" (How may I help?)

Trong khi, tôi cũng tin rằng, người lớn thật ra chỉ là trẻ con nhiều tuổi.

TƯ DUY CÙNG THẮNG HOẶC KHÔNG GIAO KẾT

Tư duy Thắng/Thua (Win/Lose) là giả định cơ bản của hầu hết mọi cuộc thương lượng và giải quyết vấn đề. Nó bắt nguồn từ nếp nghĩ về sự "quý hiếm" trong xã hội, nghĩa là nếu người khác càng chiến thắng hay giành được kết quả thì phần còn lại của ta sẽ càng ít đi. Mục tiêu để có được cái mình muốn - thường có nghĩa là phải làm thế nào để khống chế hay chiếm ưu thế đối với kẻ khác để họ nhường lại cho mình càng nhiều càng tốt. Nhiều người còn dùng cách này để giải quyết bất đồng với người khác, kể cả trong gia đình. Hai bên sẽ đấu tranh với nhau cho đến khi một bên chịu thua hoặc hai bên thỏa hiệp với nhau. Tôi đã từng giảng dạy cho nhiều người về ý tưởng xóa bỏ nếp nghĩ Thắng/Thua bằng tư duy cùng thắng (Win/Win).

Nó đòi hỏi bạn phải có sự dũng cảm, trí lực dồi dào và năng lực sáng tạo để không giải quyết vấn đề bằng sự thỏa hiệp dù với bên nào.

Tôi cũng dạy rằng chìa khóa tiếp theo là phải bắt đầu bằng giải pháp không giao kết. Thực tế là chỉ khi nào bạn có giải pháp không giao kết, nghĩa là bạn sẵn sàng từ bỏ việc giao kết, hai bên đồng ý về sự khác biệt của nhau thì khi đó bạn mới cảm thấy không cần lôi kéo, gây sức ép, hay đe dọa người khác để họ nghe theo cách của bạn.

Bạn cần để ý rằng sức mạnh của tư duy cùng thắng hoặc không giao kết này xuất phát từ ý muốn có sự hy sinh – tạm gác lại đòi hỏi của mình để hiểu rõ người khác muốn gì nhất và tại sao, qua đó bạn mới có thể cùng làm việc với họ để tìm ra giải pháp mới đầy sáng tạo và mang đến cho cả hai phía lợi ích chung.

LÀM RÕ CÁC KỲ VỌNG

Thực ra, làm rõ các kỳ vọng là kết hợp tất cả các khoản ký gửi khác trong tài khoản tình cảm của bạn; bởi vì để làm rõ nó, đặc biệt về các vai trò và mục đích, đòi hỏi phải có sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau sâu sắc. Để làm được điều này, cần phải thông cảm và tôn trọng lẫn nhau. Nếu bạn tìm hiểu kỹ tất cả các trường hợp sút mẻ, tan vỡ các mối quan hệ thì bạn sẽ thấy rằng nguyên nhân là do sự mơ hồ hay sự phá vỡ các kỳ vọng xung quanh vai trò và mục tiêu của các bên trong mối quan hệ đó.

KHÔNG CHỈ TRÍCH HAY PHÊ BÌNH NGƯỜI VẮNG MẶT

Tôn trọng những người không có mặt vào một thời điểm nào đó là việc khó thực hiện nhất trong tất cả các khoản gửi trong tài khoản tình cảm của bạn. Đây là phép thử cao nhất về cả tính cách lẫn mức độ gắn kết của các mối quan hệ. Điều này đặc biệt đúng khi người ta tụ tập bàn tán và nói xấu sau lưng người khác. Trong những trường hợp như thế, bạn nên tỏ ra khách quan: “Tôi thấy chuyện đó khác”, hoặc: “Theo kinh nghiệm của tôi thì việc đó khác”, hoặc: “Có thể bạn nói đúng; vậy chúng ta nên gặp trực tiếp anh ấy/chị ấy để làm rõ việc đó”.

Làm như vậy, bạn cho mọi người thấy rằng sự liêm chính là sự tôn trọng và trung thành không những với những người có mặt mà cả những người vắng mặt. Dù họ có thừa nhận điều đó hay không thì trong thâm tâm của những người có mặt, họ sẽ không khỏi khen ngợi và kính trọng bạn. Họ sẽ hiểu rằng bản thân họ cũng sẽ được bạn coi trọng như vậy khi họ vắng mặt. Ngược lại, nếu bạn không coi trọng sự liêm chính, bạn cùng tham gia vào việc nói xấu sau lưng người khác, thì những người có mặt sẽ không khỏi nghĩ rằng trong những hoàn cảnh tương tự, bạn cũng có thể nói xấu sau lưng họ.

BIẾT NHẬN LỖI

Một trong những hình thức nhận lỗi có sức thuyết phục nhất là học cách nói: “Tôi sai rồi, tôi xin lỗi”, hoặc: “Vì ích kỷ nên tôi đã hành động quá đáng và đã xem

thường bạn...” – và sau đó hãy sống theo đúng như lời nói đó. Tôi đã chứng kiến những mối quan hệ bị tan vỡ trong nhiều năm nhưng đã được hàn gắn trong một thời gian ngắn. Đó là nhờ vào sự nhận lỗi chân thành và sâu sắc. Nếu bạn trót nói một câu gì đó một cách vô ý trong một tình huống đang chịu sức ép nào đó, thì khi xin lỗi bạn nên giải thích vì sao bạn đã vô ý làm tổn thương họ và cho họ biết rằng bạn không có ý như đã nói. Còn nếu bạn đã cố ý nói như vậy, thì việc nhận lỗi đòi hỏi bạn phải thay đổi suy nghĩ và thực sự hối hận thì bạn mới có thể nói *“Tôi xin lỗi, tôi đã nói và hành động sai và tôi đang cố gắng sửa chữa sai lầm của mình”*.

CHO VÀ NHẬN PHẢN HỒI

Những sinh viên gần gũi nhất với tôi trong những năm tôi còn đứng trên giảng đường là những người nhận được thông tin phản hồi từ tôi nhiều nhất. Rất nhiều lần tôi nói: *“Em có thể làm tốt hơn thế. Thầy không bỏ qua đâu, em đừng bào chữa. Em phải trả giá cho việc này”*.

Nhiều sinh viên tâm sự với tôi rằng việc bắt họ phải có trách nhiệm – phải chịu hậu quả do hành động của họ gây ra chính là bước ngoặt lớn thay đổi cuộc đời của họ dù lúc đó họ cảm thấy vô cùng khó chịu.

Việc cho người khác những thông tin phản hồi “ngịch hướng” là một trong những giao tiếp khó khăn nhất. Nhưng đó cũng chính là việc làm cần thiết nhất. Rất nhiều người có những điểm yếu nghiêm trọng mà họ

không sao biết được để khắc phục vì không ai phản hồi cho họ biết. Người ta quá lo sợ làm rạn nứt các mối quan hệ hoặc sợ ảnh hưởng xấu đến tương lai sự nghiệp của mình nên thường tránh “đổi đầu” với cấp trên của họ.

Những người có quyền lực cần tạo điều kiện cho việc đưa ra và tiếp nhận thông tin phản hồi. Khi bạn nhận được thông tin phản hồi, bạn cần phải công khai những thông tin đó, và bày tỏ sự biết ơn những người đã cung cấp thông tin dù thông tin phản hồi đó có hại chăng nữa. Nếu bạn không tỏ thái độ công khai như thế, thì người ta sẽ hiểu rằng việc cung cấp thông tin phản hồi “nghịch hướng” là biểu hiện của sự bất trung và bất phục tùng.

Tất cả chúng ta đều cần đến những thông tin phản hồi, đặc biệt về điểm yếu của chính mình mà bản thân không nhìn thấy – hay những điểm yếu mà chúng ta ra sức bảo vệ.

THA THỨ

Tức giận là một loại a-xít gây hại cho chiếc bình đang chứa đựng nó nhiều hơn bất cứ chiếc bình nào khác mà nó sẽ đổ vào.

MAHATMA GANDHI

Sự tha thứ đích thực bao gồm việc quên đi, cho qua và hướng tới tương lai. Có lần đang đi công tác, tôi nhận

được điện thoại của một người quản lý nói anh ta muốn từ chức vì cấp trên trực tiếp chỉ trích anh ta. Tôi yêu cầu anh ta đừng vội quyết định cho đến khi gặp tôi. Anh ta nói: "Tôi gọi cho ông không phải để hỏi ý kiến. Tôi sẽ từ chức". Tôi nhận ra trước đó tôi đã không lắng nghe anh ta, nên bây giờ tôi phải cố gắng sửa chữa cho điều đó. Thế là anh ta được dịp trút bầu tâm sự và kể mọi chuyện, từ sự kêu ca phàn nàn trong công việc đến cả những chuyện khó chịu về người vợ của mình. Khi tôi thực sự lắng nghe thì cơn giận của anh ta nguôi dần và anh ta đồng ý gặp tôi ngay sau khi tôi trở về.

Khi tôi trở về, anh ta đưa vợ đến gặp tôi tại văn phòng trong sự mừng rỡ. Nhưng ngay khi bắt đầu nói chuyện thì cơn tức giận lại bùng phát. Tôi kiên trì lắng nghe cho đến khi họ trấn tĩnh và cởi mở hơn. Thế rồi tôi nói cho họ rõ về khoảng cách giữa kích thích và phản ứng và cái hại lớn nhất không phải do người khác gây ra cho mình mà do phản ứng của mình đối với sự kích thích đó.

Sau đó họ trở nên cởi mở hơn và tôi bèn nhấn mạnh một lần nữa về sức mạnh của sự lựa chọn và họ nên xem xét khả năng xin cấp trên tha thứ về sự tức giận của anh ta. Anh ta phản ứng lại: "Ông bảo sao? Ông nói ngược thì có. Không phải chúng tôi xin anh ta tha thứ mà là chính anh ta cần phải làm thế!".

Năng lượng tiêu cực tiếp tục bị phung phí cho đến khi họ nhận ra rằng chẳng có sự kích thích bên ngoài nào có thể làm hại đến mình, nếu không có sự đồng ý của

chính họ và họ là sản phẩm của chính quyết định của mình – chứ không phải là sản phẩm của hoàn cảnh bên ngoài. Cuối cùng anh ta cũng đồng ý rằng sẽ suy nghĩ thêm về vấn đề này. Sau đó anh ta gọi điện cho tôi và nói rằng anh ta đã nhận ra sự đúng đắn của nguyên tắc mà chúng tôi đã thảo luận với nhau và chấp nhận nó. Sau đó anh đến gặp cấp trên và xin được tha thứ, và cấp trên của anh đã rất xúc động trước cử chỉ này và sau đó chính ông ấy cũng đích thân xin lỗi anh, cuối cùng mối quan hệ giữa họ trở lại tốt đẹp.

Sự tha thứ sẽ chấm dứt chuỗi hành động trả đũa lẫn nhau, bởi người quyết tâm “tha thứ” - ngoài tình yêu thương - còn sẵn sàng nhận cả những hậu quả mà người khác đã gây ra cho họ. Tha thứ, vì thế, luôn luôn song hành cùng đức hy sinh.

DAG HAMMARSKJOLD

LỜI KẾT VỀ XÂY DỰNG LÒNG TIN

Phần lớn sự tập trung của tôi ở chương này là nói về những điều chúng ta có thể thực hiện một cách có ý thức để xây dựng sự tin cậy (trust) trong các mối quan hệ.

Nhưng bạn cần nhớ rằng, trust (tin cậy) cũng là một động từ. Như tôi đã bắt đầu Phần 2 của cuốn sách này

bằng câu chuyện về thời kỳ đầu của giai đoạn trưởng thành, khi có người phát hiện rằng tiềm năng của tôi lớn hơn nhiều so với những gì tôi tự nhận ra. Ông ấy đã nhìn thấu con người tôi, cả trái tim, khối óc lẫn tâm hồn tôi để nhận ra những hạt mầm còn thô ráp chưa được phát triển trong tôi; và ông biết rằng đó chính là nơi chứa đựng những sức mạnh dẫn đến sự thành công tiềm tàng mà mỗi con người chúng ta đều có.

Vì thế ông ấy đã đặt niềm tin vào tôi, đồng thời cho tôi trách nhiệm và nghĩa vụ vượt xa kinh nghiệm và năng lực theo nhận thức của tôi. Ông ấy đã trao cho tôi niềm tin, mà chưa có thử thách và kiểm chứng về năng lực. Ông ấy chỉ có lòng tin ở tôi, kỳ vọng tôi sẽ vượt qua được thách thức, và đã đối xử với tôi đúng như vậy. Đó là một hành động xuất phát từ niềm tin thực sự. Nhưng chính niềm tin đó đã làm tăng niềm tin và tầm nhìn của tôi khiến từ đó tôi được thôi thúc, cố vũ để vươn tới những gì cao đẹp nhất trong con người tôi.

Nhà thơ Goethe từng nói: “Đối xử với một người đúng với người đó, thì anh ta vẫn là con người như vậy, đối xử với một người như anh ta có thể trở thành và phải trở thành thì anh ta sẽ trở thành con người như thế đó”.

*Niềm tin sẽ biến thành hành động khi bạn nói
cho người khác biết rõ giá trị và tiềm năng của
họ để thôi thúc họ tự nhận thấy chúng trong
chính bản thân mình.*

HỎI & ĐÁP

HỎI: Làm thế nào để thay đổi thái độ của mình? Chẳng có gì nguy hại cho một tổ chức hơn là những thái độ tiêu cực. Ông xử lý vấn đề này như thế nào?

Đáp: Tôi xin trả lời câu hỏi này ở ba mức độ.

Thứ nhất, ở mức độ cá nhân, hãy nêu gương làm một người có thái độ tích cực - luôn tránh xa những thói xấu tai hại như chỉ trích, so bì, ganh đua, tranh giành. Nói một cách nghiêm túc, không gì mạnh mẽ hơn việc sống và làm việc bên cạnh người chỉ đường chứ không phải người phán xét; người nêu gương, chứ không phải người chỉ trích.

Thứ hai, hãy dành một ít thời gian để xây dựng mối quan hệ với người tỏ ra có thái độ tiêu cực. Thái độ tiêu cực thường là triệu chứng của sự bất ổn đang diễn ra bên trong. Con người cần có sự cảm thông của người khác. Cố gắng hiểu người khác là một biện pháp giúp bạn tìm ra gốc rễ của vấn đề chứ không phải chỉ dừng lại ở những lời ta thán về kết quả xảy ra.

Thứ ba, đôi khi có những lực chi phối khác mạnh mẽ hơn sự nêu gương hay mối quan hệ của bạn. Đôi khi bạn chỉ cần mỉm cười để không bị ám ảnh bởi thái độ tiêu cực. Điều đó có tác dụng không làm cho thói xấu di căn. Nên nhớ rằng khi bạn xây dựng cuộc sống tình cảm của mình dựa vào điểm yếu của người khác, kể cả thái độ tiêu cực của họ, bạn sẽ tự làm mình bất lực và kích thích người khác tiếp tục phát triển thói xấu đó. Bạn không thể

làm thay đổi mọi thứ; bạn không thể làm thay đổi người khác; bạn chỉ có thể thay đổi bản thân mình. Tuy nhiên tôi nhận thấy khi người ta được phát triển kỹ năng hay năng lực phù hợp với năng khiếu của họ thì thái độ của họ đối với bản thân hay người khác có thể thay đổi theo hướng tích cực.

HỎI : Lời khuyên có giá trị nhất về sự khích lệ, thúc đẩy là gì?

ĐÁP: Trước tiên, hãy nêu gương tốt cho mọi người và sau đó khẳng định niềm tin về giá trị và tiềm năng của họ để họ tự nhận ra các giá trị và tiềm năng đó ở chính mình. Không chỉ bằng lời nói mà bằng hành động và sự khích lệ. Chúng ta cần hiểu rằng cả động cơ bên trong lẫn động cơ bên ngoài đều quan trọng. Ngọn lửa bên trong con người cũng giống như một que diêm: để phát lửa, trước tiên nó cần có sự ma sát từ bên ngoài.

HỎI: Trong thế giới internet ngày nay, nơi người ta có thể không cần đối mặt trực tiếp với nhau, vậy làm thế nào để tối ưu hóa các công nghệ mới mà không làm mất đi yếu tố con người thực tế tại nơi làm việc, đồng thời đảm bảo được khả năng nâng cao hiệu quả do tiến bộ của công nghệ mang lại?

ĐÁP: Theo đánh giá chủ quan của tôi thì dù công việc có trình độ kỹ thuật cao đến mấy, cuối cùng vẫn cần tới

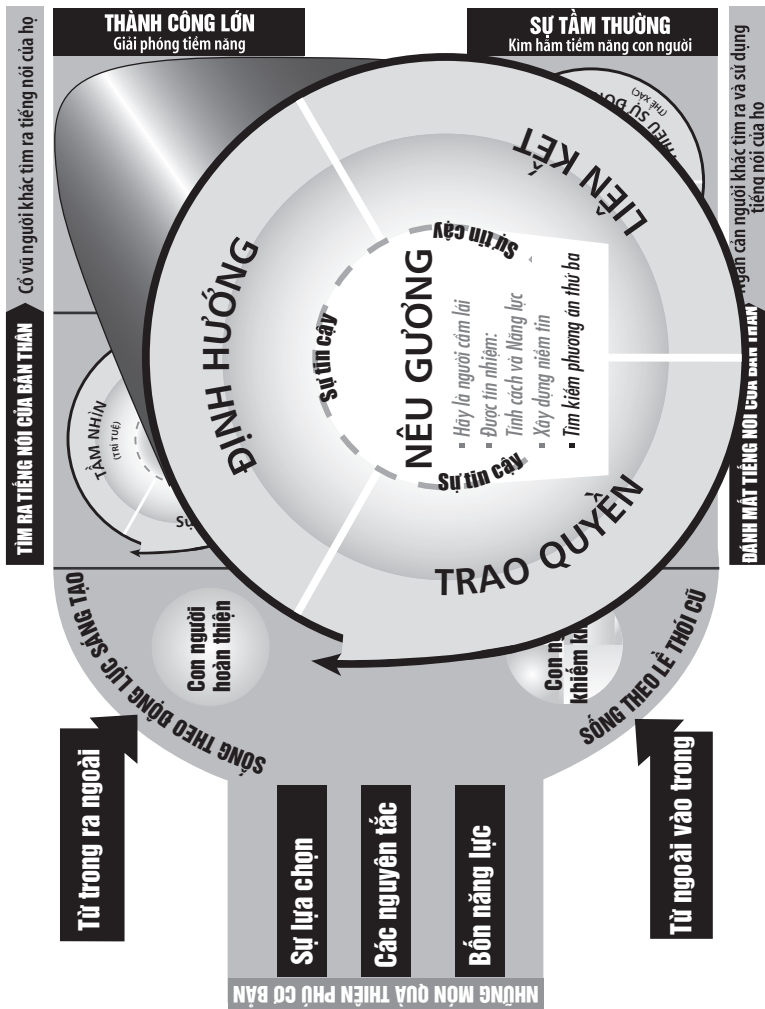
bàn tay và khối óc của con người. Mỗi khi bạn xây dựng một mối quan hệ, bạn có thể tư duy và hành động có hiệu quả. Công nghệ giúp bạn làm việc hiệu quả hơn, nhưng nó không thể thay thế được mối quan hệ giữa con người với nhau. Bạn cần nhớ rằng đối với con người, đôi khi *nhANH là chậm*, và *chậm lại là nhanh*. Kỹ thuật, cũng như cơ thể con người, là một anh đầy tớ tốt nhưng lại là ông chủ tồi.

Chương 10

NHỮNG TIẾNG NÓI KẾT HỢP – ĐI TÌM PHƯƠNG ÁN THỨ BA

*Người lãnh đạo không được lảng tránh, trì hoãn,
hoặc từ chối xung đột mà phải xem đó là
những cơ hội.*

WARREN BENNIS



Hình 10.1

Tôi tin rằng một trong những vấn đề khó khăn và thách thức nhất trong cuộc sống tại nơi làm việc, trong gia đình hay bất cứ nơi đâu là làm cách nào để xử lý xung đột – làm cách nào để xử lý sự khác biệt giữa con người với nhau. Hãy thử nghĩ về những thách thức của bạn và xem tôi đặt vấn đề đúng hay không? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có tính cách và năng lực để giải quyết sự khác biệt trên cơ sở đồng tâm hiệp lực để tìm ra các giải pháp tốt hơn những giải pháp do các bên đưa ra? Khả năng có thể đưa ra những giải pháp, sự hợp tác sáng tạo được dựa trên nền tảng của quyền lực tinh thần ở mức độ cá nhân và sự tin cậy lẫn nhau trong các mối quan hệ.

Có lần tôi được nghe cháu gái của Gandhi, Arun Gandhi, chia sẻ cảm tưởng sâu sắc về người ông vĩ đại của mình. Tất cả những người tham dự cuộc nói chuyện đều có chung cảm giác ngưỡng mộ và thức tỉnh.

Thật trớ trêu vì nếu không tồn tại chủ nghĩa phân biệt chủng tộc và định kiến thì có lẽ chúng ta đã không có Gandhi. Ông đã có thể chỉ là một luật sư thành công và kiếm được nhiều tiền. Nhưng vì có sự định kiến tại Nam Phi, nên ông đã bị làm nhục ngay tuần đầu tiên bước chân đến xứ sở này. Ông bị ném ra khỏi xe lửa vì màu da của mình và chính điều đó đã khiến ông cảm thấy nhục nhã đến nỗi ông ngồi sụp xuống sân ga suốt đêm và tự hỏi mình phải làm gì để giành lại công lý. Phản ứng đầu

tiên của ông là tức giận. Ông tức giận đến mức định đối mặt trực diện để đòi công lý. Ông định chống lại kẻ đã làm nhục ông bằng bạo lực. Nhưng ông đã kịp kiềm chế và tự nhủ làm như thế là không đúng. Nó sẽ không đem lại công lý cho ông. Nó có thể làm ông cảm thấy dễ chịu tức thời, nhưng sẽ không đem lại công lý.

Cách phản ứng thứ hai của ông là ý định quay trở về Ấn Độ để sống với đồng bào của mình trong danh dự. Nhưng rồi ông cũng từ bỏ ý định này. Ông nghĩ: “Mình không thể trốn tránh vấn đề của mình. Mình phải ở lại và đối mặt với vấn đề”. Và ngay thời khắc đó, cách phản ứng thứ ba xuất hiện trong đầu ông - đấu tranh bất bạo động. Từ đó, ông đã phát triển triết lý phi bạo lực và thực hành triết lý này trong suốt cuộc đời mình cũng như trong cuộc đấu tranh giành công lý tại Nam Phi. Ông đã sống ở đất nước này 22 năm, sau đó trở về Ấn Độ để lãnh đạo phong trào đấu tranh giải phóng dân tộc của đất nước ông.

Giải pháp thứ ba không phải là giải pháp của tôi, cũng không phải của bạn – đó là giải pháp *của chúng ta*. Đó không phải là sự thỏa hiệp giữa phương án của bạn và phương án của tôi. Giải pháp thứ ba này tốt hơn sự thỏa hiệp đó rất nhiều. Đó chính là cái mà Phật giáo gọi là Trung đạo – con đường nằm giữa cao hơn hai con đường bên cạnh, giống như đỉnh của một tam giác vậy.

Giải pháp thứ ba là giải pháp tốt hơn so với các giải pháp do các bên đề xướng. Nó là sản phẩm của một nỗ lực sáng tạo không ngừng đặt câu hỏi để tìm ra câu trả lời xác đáng. Sự kết hợp nỗ lực của hai hoặc nhiều người

xuất phát từ sự cởi mở, từ ý muốn thực sự lắng nghe lẫn nhau để cùng nhau tìm ra giải pháp các bên cùng có lợi.

Theo Gandhi, giải pháp thứ ba bắt đầu trước hết từ bản thân mình. Bạn có nhận ra sự tương tác giữa cuộc đấu tranh nội tâm của Gandhi và các mối quan hệ của ông với người khác? Gandhi đã phải đấu tranh rất nhiều với bản thân mình trước khi ông có thể xử lý được các thách thức từ những mối quan hệ bên ngoài.

NHỮNG KỸ NĂNG TÌM KIẾM GIẢI PHÁP THỨ BA

Kỹ năng quan trọng nhất trong cuộc sống chính là kỹ năng giao tiếp. Về cơ bản có bốn hình thức giao tiếp: nghe, nói, đọc và viết. Hầu hết mọi người sử dụng từ 2/3 đến 3/4 thời gian của mình ngoài thời gian ngủ để thực hiện bốn hình thức giao tiếp này. Trong bốn hình thức giao tiếp thì *lắng nghe* chiếm 40% - 50% thời gian giao tiếp của chúng ta - đây là hình thức giao tiếp chúng ta ít được đào tạo nhất nhưng trên thực tế lại là hình thức vô cùng quan trọng. Hầu hết chúng ta đều trải qua nhiều năm để học cách nói, cách đọc và cách viết. Nhưng chỉ có không đến 5% trong chúng ta là đã được huấn luyện chính thức về kỹ năng lắng nghe từ hai tuần trở lên.

Chỉ có 17% nhân viên được hỏi cho rằng vấn đề giao tiếp trong tổ chức của họ được thực hiện một cách thực sự cởi mở, thẳng thắn và trên tinh thần tôn trọng lẫn nhau.

THÓI QUEN THỨ 8

Hầu hết mọi người nghĩ rằng họ biết cách lắng nghe nhưng thực ra họ mới chỉ lắng nghe trong phạm vi khung tham chiếu của chính mình. Trong số năm mức độ lắng nghe theo bảng phân cấp dưới đây: phớt lờ, giả vờ lắng nghe, lắng nghe có lựa chọn, lắng nghe chăm chú và lắng nghe thấu hiểu – chỉ có mức độ cao nhất, lắng nghe thấu hiểu, mới được thực hiện theo khung tham chiếu của người khác. Lắng nghe thực sự có nghĩa là vượt ra ngoài phạm vi kinh nghiệm sống, khung tham chiếu, hệ thống các giá trị, lịch sử, xu hướng phán xét của bản thân để đặt mình vào khung tham chiếu của người khác hay cách nhìn của người khác. Đó là lắng nghe thấu hiểu. Thực ra, nó còn cao hơn cả cái gọi là kỹ năng.



Hình 10.2

THE 8th HABIT

Để hiểu rõ hơn tầm quan trọng của các kỹ năng giao tiếp, xin mời bạn tham gia vào thí nghiệm sau.



Hình 10.3

Bạn tìm thêm một người nữa cùng tham gia với mình thực hiện thí nghiệm này. Trước hết, *bạn* nhìn vào hình 10.3 trên trong một giây. Sau đó, bạn thôi không nhìn nữa (điều quan trọng là bạn không được nhìn trộm) và đề nghị người cùng tham gia với bạn nhìn vào hình 10.4 (trang 243). Cuối cùng, cả hai người cùng nhìn vào hình 10.8 (trang 247). Bây giờ chúng ta tiếp tục, hai bạn nhìn thấy gì ở hình sau cùng? Có phải đó là hình một phụ nữ trẻ hay là hình một nhạc sĩ chơi kèn sác-xô?

Trong hai người, ai đúng ai sai?

Bạn hãy trao đổi với người cùng tham gia xem họ nhìn thấy gì. Bạn cần lắng nghe và cố gắng hiểu anh ấy/cô ấy. Sau khi bạn đã hiểu được ý anh ấy/cô ấy, bạn hãy giải thích về cách nhìn của bạn cho anh ấy/cô ấy.

Điều gì làm cho bức hình của hai người trở nên khác nhau? Hãy nhìn lại từng hình vẽ mà mỗi người đã nhìn một cách độc lập. Bạn nghĩ thế nào nếu bạn biết rằng hình vẽ đầu tiên mà người đó nhìn là hình ở trang khác. Điều đó có giúp bạn hiểu rõ hơn tại sao họ nhìn thấy ở hình thứ hai là người chơi kèn sác-xô. Tất nhiên là như thế. Khi tôi thực hiện thí nghiệm này trước một lớp học, một nửa lớp được xem trước hình một phụ nữ trẻ, một nửa còn lại xem hình nghệ sĩ chơi kèn sác-xô. Khi tôi cho cả lớp cùng xem hình thứ ba thì một nửa nói hình đó là hình phụ nữ, một nửa nói là hình nghệ sĩ kèn sác-xô. Cả lớp cùng xem chung một hình nhưng ý kiến đưa ra lại hoàn toàn khác nhau. Tại sao? Bởi vì họ bị ám ảnh bởi cách nhìn trước đó của họ.

*Tư duy sáng tạo đòi hỏi phải phá vỡ những
khuôn mẫu đã được xác lập để nhìn sự vật theo
cách khác.*

EDWARD DE BONO, M.D

Tác giả cuốn “*Lateral Thinking – Tư duy Đơn chiều*”

Từ thí nghiệm này có thể rút ra bốn bài học quan trọng sau đây:

1. Bạn cần phải cởi mở và lắng nghe một cách chân thành người khác nếu bạn muốn hiểu được họ nhìn thấy gì và tại sao họ lại có cách nhìn thế giới như vậy – đó là nền tảng để tìm kiếm *giải pháp thứ ba*.

2. Những sự vật bạn đã trải nghiệm trước đây khi được thể hiện bằng những thông tin mới sẽ làm méo mó cách nhìn của bạn về những thông tin đó. Nếu như việc huấn luyện trong một giây có thể làm cho người ta nhìn một thành hai, thì bạn hãy hình dung xem việc huấn luyện cả cuộc đời sẽ cho kết quả như thế nào? Người ta có thể nhìn vào một đối tượng nhưng khi giải thích thì có thể có những nhìn nhận hoàn toàn độc lập với nhau. Người ta giải nghĩa và hành động dựa vào thế giới quan của họ. Nên nhớ rằng đa phần chúng ta không nhìn cuộc sống theo như nó vốn có mà là theo cảm nhận chủ quan của chúng ta. Những nhận thức khác nhau của mỗi người đã được hình thành từ lâu trước khi họ đạt đến sự đồng tâm hiệp lực với nhau. Do đó công việc quan trọng nhất cần được thực hiện là giao tiếp như thế nào để có sự thấu hiểu lẫn nhau.

3. Không phải chỉ có một cách duy nhất để giải thích một điều gì đó. Thách thức là làm thế nào để có được tầm nhìn chung tập hợp được tất cả cách nhìn khác nhau một cách chính xác và trung thực nhất. Ai đúng ai sai khi mỗi người có cách lý giải hoàn toàn khác nhau trước cùng một

vấn đề? Ai đúng ai sai khi bạn và vợ/chồng bạn bất đồng ý kiến với nhau? Nếu bạn dựa vào uy quyền, thì bạn sẽ cho rằng chỉ có một ý kiến là đúng. Bạn càng gấn cái tôi vào nhận thức của bạn thì đầu óc của bạn càng thêm cứng nhắc và phản ứng của bạn càng kém linh hoạt.

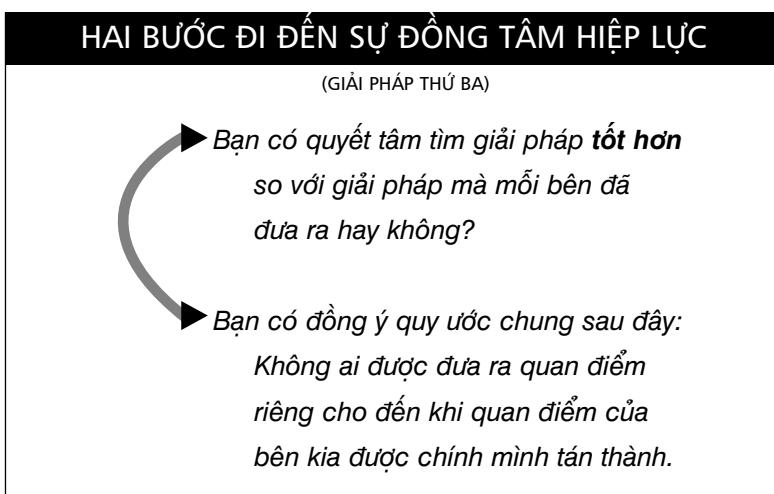
4. Hầu hết các giao tiếp bị đổ vỡ là hậu quả của ngữ nghĩa (semantics) - cách mà người ta định nghĩa từ ngữ. Trong trường hợp này thì sự thấu hiểu lẫn nhau sẽ loại bỏ được những trở ngại trong giao tiếp về mặt ngữ nghĩa. Tại sao? Bởi vì khi bạn thực sự lắng nghe để thấu hiểu người khác, bạn sẽ xem từ ngữ chỉ là một công cụ giao kết tượng trưng cho một khía cạnh nào đó về ý nghĩa. Điều quan trọng là hiểu rõ được ý nghĩa ẩn sau công cụ chứ không phải tranh cãi nhau về biểu tượng của nó.



Hình 10.4

HAI BƯỚC TÌM KIẾM GIẢI PHÁP THỨ BA

Quy trình tìm kiếm *giải pháp thứ ba* về cơ bản gồm có hai bước. (Xem hình 10.5). Trên thực tế, chính quá trình tìm kiếm hai bước này sẽ cho thông tin phản hồi và giúp xây dựng niềm tin (sức mạnh tinh thần) thúc đẩy sự tìm kiếm.



Hình 10.5

Điều quan trọng là bạn cần phải lưu ý rằng thứ tự của hai bước này có thể thay đổi. Có lúc bạn có thể khởi đầu bằng bước thứ nhất; có lúc bước thứ hai. Đôi khi bạn chỉ giao tiếp một cách tự nhiên và cố gắng lắng nghe người khác xem tại sao người kia lại không đồng quan điểm với mình. Sau đó bạn yêu cầu người khác lắng nghe ý kiến của bạn và từ đó bạn có thể suy ra người khác có muốn

THÓI QUEN THỨ 8

tìm kiếm giải pháp thứ ba hay không. Đôi khi bạn có thể tiến hành đan xen cả hai bước này tùy theo hoàn cảnh cụ thể. Điều cốt lõi là bạn phải có sự phân xét sáng suốt, đúng đắn, chủ động và sáng tạo vận dụng linh hoạt hai bước này.

MỘT SỐ KINH NGHIỆM TÌM KIẾM GIẢI PHÁP THỨ BA

Trong nhiều năm qua, tôi tích lũy được những kinh nghiệm chuyên môn đầy thú vị từ việc tham gia làm trung gian hòa giải giữa các bên chống đối nhau rất quyết liệt - nhờ thực hiện hai bước tìm kiếm *giải pháp thứ ba* này. Bạn có thể xem các phương thức giao tiếp qua bảng dưới đây: (Xem hình 10.6)

NHỮNG PHƯƠNG THỨC GIAO TIẾP	
Đồng tâm hiệp lực – Giải pháp thứ ba ($1 + 1 = 3, 10, 100$)	Tạo bước ngoặt
Thỏa hiệp ($1 + 1 = 1,5$)	Xử lý vụ việc
Chống đối ($1 + 1 = 0,5$)	Chống đối
Thù địch ($1 + 1 = -1, -10, -100$)	

Hình 10.6

THE 8th HABIT

Hầu hết mọi sự tương tác giữa con người với nhau thường kết thúc bằng kết cục là sự thỏa hiệp, thắng/thua hay thua/thắng. Nhưng *giải pháp thứ ba* dù về thực chất hay chỉ ở sự tôn trọng và hiểu biết lẫn nhau mà không có một văn bản thỏa thuận nào là những biểu hiện của sự chuyển biến như một bước ngoặt. Nghĩa là, con người có thay đổi, họ sẽ trở nên cởi mở hơn trong suy nghĩ và tình cảm, họ biết suy nghĩ và lắng nghe, họ nhìn sự vật theo cách nhìn mới và điều quan trọng nhất là có sự chuyển biến bên trong họ. Biểu đồ sau đây minh họa sự tương phản giữa các giải pháp mang tính vụ việc và giải pháp tạo bước ngoặt. (Xem hình 10.7)



Hình 10.7

Tôi tin rằng hầu hết mọi tranh chấp đều có thể được giải quyết một cách tốt đẹp thông qua lối giao tiếp đồng tâm hiệp lực của *giải pháp thứ ba*. Việc kiện tụng hay “luật pháp” chỉ nên sử dụng như giải pháp cuối cùng, chứ không phải là giải pháp đầu tiên.



Hình 10.8

HỎI & ĐÁP

HỎI: Vòng đời hoạt động của các tổ chức quan trọng như thế nào và liệu có *giải pháp thứ ba* trước sự chấm dứt hay suy tàn của các tổ chức này hay không?

ĐÁP: Tôi cho rằng có bốn “Tam giác Bermuda” dẫn đến sự suy tàn, thảm họa và kết thúc của một tổ chức. *Trường hợp thứ nhất* xuất hiện ở giai đoạn ý tưởng, tức là khi một ý tưởng tốt đẹp bị chôn vùi bởi thái độ tiêu cực, mối nghi ngờ và nỗi sợ hãi. *Trường hợp thứ hai* xuất hiện ở giai đoạn triển khai hoạt động, khi ý tưởng tốt không được thực hiện một cách đúng đắn và triệt để. Đây là giai đoạn mà hầu hết các tổ chức mới ra đời đều phải đối mặt và tỷ lệ thất bại lên đến 90% trong hai năm đầu tiên. Nhiều trường hợp có thể thấy rõ ràng cơ hội chín muồi diễn ra ngay trước mắt và chỉ cần nhẹ nhàng nắm lấy, nhưng lại bị bỏ qua. Điều đó cho thấy có một khoảng cách rất lớn giữa ý tưởng vĩ đại và việc biến ý tưởng đó thành hiện thực. *Trường hợp thứ ba* xuất hiện trong giai đoạn quản lý, khi sản xuất được mở rộng nhưng vẫn không sao loại bỏ được sự rập khuôn, sao chép mô hình cũ. *Trường hợp thứ tư* xuất hiện trong giai đoạn có sự thay đổi, khi tổ chức cần đổi mới để thích ứng với những thay đổi trên thị trường hoặc với những cơ hội mới nhưng họ lại bị sa lầy vào bộ máy quản lý quan liêu của chính mình, vào những quy định và luật lệ cứng nhắc làm họ mất khả năng dự đoán và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Đội ngũ quản lý tốt cần phải có những con người có phẩm chất đáp ứng được đòi hỏi của tất cả bốn giai đoạn này. Bạn cần có một người giỏi kinh doanh (đưa ra ý tưởng), một người giỏi *sản xuất*, một người giỏi *quản lý* và một người giỏi *tổ chức nhân sự*; những người này sẽ giúp tạo ra chuẩn mực về sự tôn trọng lẫn nhau rồi sau đó hình thành một đội ngũ tương hỗ nhau, có đủ sức mạnh để tự đổi mới nhằm chuyển hóa tổ chức vào những vòng đời mới.

HỎI: Khi phải xử lý vấn đề sáp nhập hay mua lại công ty, ông sẽ làm gì để liên kết các nhân viên từ các công ty khác nhau từng làm việc trong môi trường văn hóa khác nhau? Liệu có một nút bấm *giải pháp thứ ba* kỳ diệu có thể giúp đạt được sự tương thuộc (interdependence) trong một công ty toàn cầu?

ĐÁP: Lý do hầu hết các vụ sáp nhập và mua lại công ty thường không hiệu quả là bởi vì người ta cố tình cưỡng ép quá trình đó. Việc này cũng giống như nỗ lực kết hợp các gen có DNA⁽¹⁾ không đồng nhất với hy vọng tạo ra một tập hợp các cá thể hòa hợp. Điều này đòi hỏi phải có thời gian, công sức, sự kiên nhẫn của các bên để cùng nhau tìm ra giải pháp thứ ba.

Điều tôi muốn chia sẻ là các bạn cần phải có sự giao tiếp cởi mở, tôn trọng lẫn nhau và nhìn nhận giá trị của

(1) DNA – Deoxyribo Nucleic Acid: là một axit nucleic chứa thông tin di truyền.

những cách tiếp cận khác nhau nếu bạn thật sự muốn tạo ra một nền văn hóa luôn hướng về *giải pháp thứ ba*. Điều này đòi hỏi một phương cách lãnh đạo mới. Có lần tôi làm việc với một công ty lớn có văn hóa trao quyền rất cao ở Canada. Do công ty mẹ tại Mỹ có ý định mở rộng hoạt động ra nhiều nước, họ muốn xây dựng một số chính sách trung tâm cho toàn hệ thống nhưng lại chọn mô hình của các chi nhánh có nền văn hóa kém phát triển hơn so với chi nhánh ở Canada. Vì lý do này nên các nhà quản lý tại Canada yêu cầu tôi giúp họ duy trì sự độc lập tương đối và sự trao quyền cũng như không để bị sa vào các chính sách có thể làm giảm giá trị nền văn hóa tiến bộ vốn có của họ. Tôi giúp họ với tất cả nhiệt tình và cuối cùng các nhà quản lý người Mỹ nhận ra rằng họ chưa thấu hiểu nền văn hóa của chi nhánh ở Canada và họ có thể nhân rộng mô hình này để tạo ra lợi nhuận cao hơn nhờ sự trao quyền hiệu quả và ít quan liêu bần giấy hơn.

Bí quyết là, đừng bao giờ cưỡng ép mọi người phải phụ thuộc lẫn nhau. Việc đó cần phải được diễn ra tự nhiên, thông qua sự hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau. Rồi họ sẽ trở nên sáng tạo. Nếu chưa có điều này thì họ sẽ xem sự tương thuộc là phụ thuộc và sẽ tìm mọi cách né tránh.

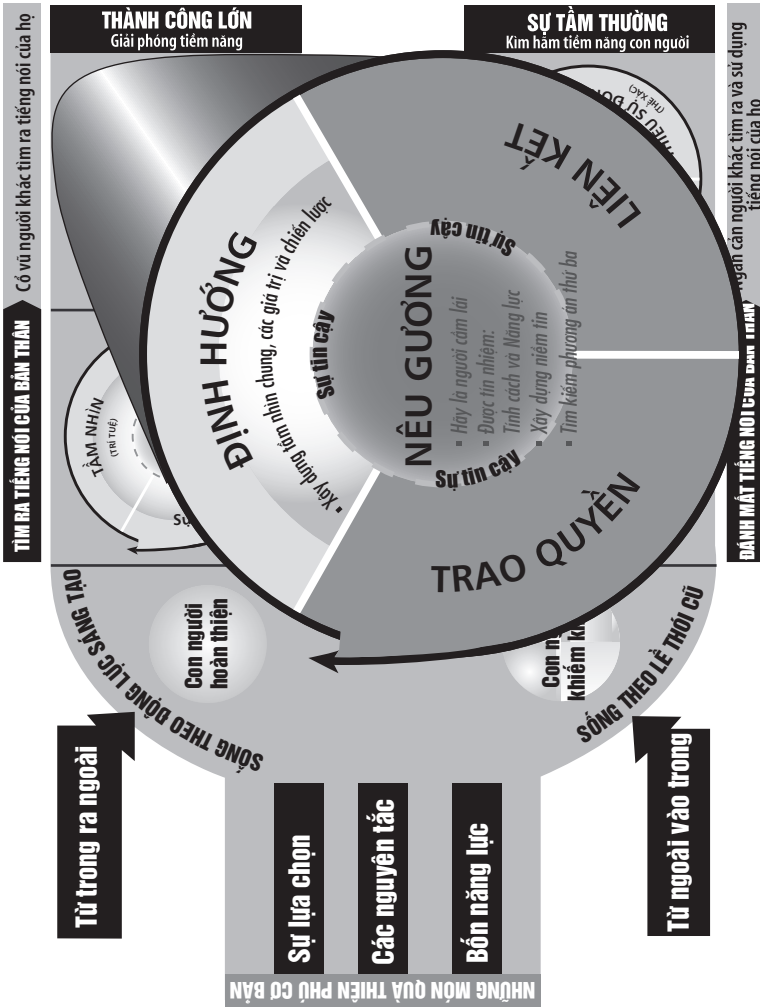
Chương 11

MỘT TIẾNG NÓI - CON ĐƯỜNG ĐI ĐẾN TÂM NHÌN, NHỮNG GIÁ TRỊ VÀ CHIẾN LƯỢC CHUNG

Một hôm Alice đi đến ngã ba đường thì nhìn thấy mèo Cheshire trên cành cây. Alice hỏi mèo: “Tôi phải đi theo hướng nào?”. Mèo Cheshire hỏi lại: “Cô muốn đi đâu?”. Alice đáp: “Tôi không biết”. “Vậy thì đi hướng nào với cô không phải là vấn đề!”, Mèo Cheshire trả lời.

- Lewis Carroll, trích từ “Alice lạc vào xứ thần tiên”

THE 8th HABIT



Hình 11.1

Cần nhớ rằng, xây dựng Thói quen thứ 8 là một quá trình tuần tự và được thực hiện từ trong ra ngoài. Cũng như đối với mọi thói quen khác, đây là sự kết hợp giữa THÁI ĐỘ, KỸ NĂNG và KIẾN THỨC. Chúng ta đã nghiên cứu về THÁI ĐỘ của việc *chủ động khởi xướng*. Chúng ta cũng đã nghiên cứu về KỸ NĂNG *xây dựng lòng tin* và tìm kiếm *giải pháp thứ ba*. Bốn vai trò của lãnh đạo là sự thể hiện giải pháp thứ ba trong lãnh đạo và tầm ảnh hưởng của nó. Đó là KIẾN THỨC về các nguyên tắc lãnh đạo tạo ra sự đột phá.

Như đã nói, ảnh hưởng này bắt đầu bằng việc xây dựng uy tín để tạo lòng tin đối với mọi người. Nhưng có thể bạn cũng biết rằng điều người khác đòi hỏi ở chúng ta không chỉ dừng lại ở sự uy tín. Ý định tốt không bù đắp được phán xét tồi. Người ta cần có mô hình để có thể hoạt động trong những hoàn cảnh khác với những gì họ từng trải nghiệm trong nền văn hóa của tổ chức nơi họ đã làm việc trước đó, và khác với các truyền thống kiểm soát và giao dịch đã trải qua trong Thời đại Công nghiệp. Vai trò nêu gương quan trọng nhất của bạn là làm cho những người đã tìm ra tiếng nói của mình phát huy được ba vai trò của người lãnh đạo – đó là *định hướng, liên kết và trao quyền*.

THE 8th HABIT

Để giúp bạn nêu gương về ba vai trò này, chương này tôi sẽ nói về ba vai trò còn lại của nhà lãnh đạo bằng cách: 1) nhận diện những chuyện hoang đường và thực tế của từng vai trò. 2) mô tả ba giải pháp tương phản để tiếp cận mỗi vai trò. Chìa khóa để vượt qua mọi thử thách là tìm ra một *giải pháp thứ ba* tốt hơn.

Trong chương này chúng ta sẽ nói về các thách thức mà người lãnh đạo có thể gặp phải trong việc liên kết những người có sức mạnh và quan điểm khác nhau thành một lực lượng có chung một tiếng nói và cùng một mục đích. Trước tiên, chúng ta xem xét về vai trò định hướng, bao gồm sự hoang đường, thực tế và các giải pháp.

HOANG ĐƯỜNG	Các tuyên bố sứ mệnh và những ưu tiên chiến lược là do những người hiểu biết nhất đưa ra – đó là những người đứng đầu. (<i>Mô thức cũ</i>)
THỰC TẾ	Các tuyên bố sứ mệnh và những ưu tiên chiến lược do những người đứng đầu vội vã đưa ra sẽ bị lãng quên nhanh chóng. Nếu không có sự nhận diện sâu sắc và tham gia mạnh mẽ của mọi người thì sứ mệnh đó sẽ không đạt được sự cam kết thực hiện của họ. (<i>Mô thức mới</i>)

Hình 11.2

Giải pháp thứ nhất đối với vai trò định hướng của lãnh đạo là tuyên bố tầm nhìn, giá trị và chiến lược cho tập thể cũng như cho tổ chức của mình mà không cần có sự tham gia đóng góp của họ.

Giải pháp thứ hai là có sự tham gia, nhưng quá mức và sa lầy, vào các cuộc tranh cãi, tranh luận kéo dài vô tận mà không đi đến kết luận nào, với giả định rằng hầu như không cần phải lãnh đạo hay trao quyền trong việc hoạch định chiến lược.

Giải pháp thứ ba là không chỉ có sự tham gia thích hợp của tập thể trong quá trình hoạch định tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược mà còn thừa nhận rằng nếu xây dựng được nền văn hóa tin cậy và bản thân người lãnh đạo có uy tín thì sẽ kết hợp được sức mạnh của lãnh đạo và tập thể.

Trong 22 năm qua, chúng tôi đã tiến hành khảo sát hơn 5 triệu người để rút ra những đặc điểm và năng lực của các nhà lãnh đạo và quản lý giỏi. Một trong số những phát hiện ấn tượng nhất trong cuộc khảo sát này là: Các nhà quản lý giỏi là những người được xếp hạng cao về đạo đức nghề nghiệp (nêu gương) nhưng lại được xếp hạng thấp về khả năng đưa ra trọng tâm và phương hướng rõ ràng (định hướng). Kết quả là không ai hiểu rõ và có trách nhiệm về những ưu tiên chính của tổ chức và cả tổ chức không thực hiện được những ưu tiên đó. Sự hụt hẫng ở đây là dù rằng người ta phải làm việc nhiều hơn, nhưng vì không hiểu rõ và thiếu tầm nhìn nên họ không thể tiến xa hơn.

Nếu việc nêu gương thúc đẩy niềm tin thì sự định hướng sẽ tạo ra kỷ luật mà không cần được đòi hỏi. Khi những người tham gia nhất trí với nhau điều gì là quan trọng nhất đối với tổ chức thì họ sẽ chia sẻ cùng nhau các

THE 8th HABIT

tiêu chuẩn cần có để đưa ra các quyết định. Từ đó sẽ dẫn đến sự tập trung, sự trật tự và cuối cùng là sự ổn định. Tầm nhìn của cá nhân sẽ biến thành sự định hướng cho tổ chức. Thúc đẩy nhận thức cá nhân để đi đến sự chia sẻ tầm nhìn trong đội ngũ là một thách thức lớn đối với người giữ vai trò lãnh đạo.

Bây giờ, bạn hãy dành vài phút để suy nghĩ về hai câu hỏi mà bạn có thể đặt ra cho các nhân viên của mình:

1. Mọi người có hiểu rõ về các mục tiêu của tổ chức hay không?
2. Họ có quyết tâm hay không?

Giúp mọi người hiểu rõ và quyết tâm thực hiện mục tiêu đòi hỏi người lãnh đạo phải tạo điều kiện để họ tham gia vào quá trình đưa ra quyết định. Người lãnh đạo và nhân viên phải cùng nhau xác định đích đến cuối cùng của tổ chức (tầm nhìn và sứ mệnh). Khi đó mỗi người trong tổ chức phải có phần làm chủ đối với con đường dẫn đến cái đích (các giá trị và kế hoạch chiến lược).

Để xác định điều gì là quan trọng nhất đối với một tổ chức, bạn cần làm cho tầm nhìn chung và các giá trị chung được thể hiện rõ ràng trong bản tuyên bố sứ mệnh hay kế hoạch chiến lược của tổ chức.

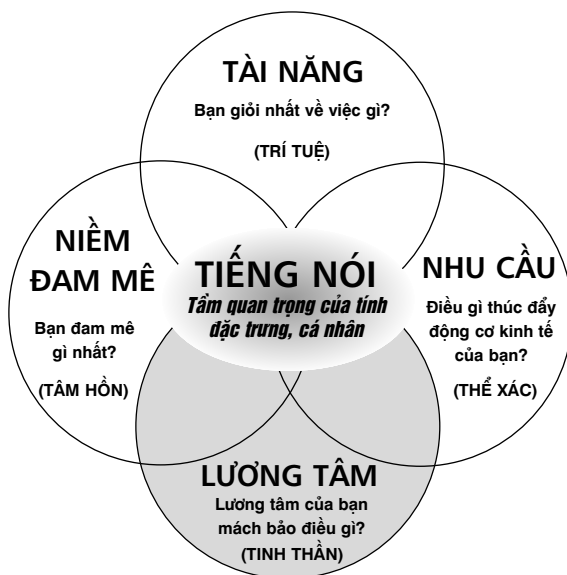
Để thực hiện vai trò định hướng của lãnh đạo, bạn cần nắm vững bốn thực tế sau đây: *thị trường, các năng lực cơ bản, ước muốn và nhu cầu của cổ đông, và các giá trị.*

- **Thực tế Thị trường (Market Realities):** Những người trong tổ chức của bạn nhận thức như thế nào về thị trường? Bối cảnh chung về chính trị, kinh tế và kỹ thuật công nghệ là gì? Đối thủ cạnh tranh là ai? Xu hướng và đặc trưng của ngành nghề là gì? Khả năng công nghệ mới và mô hình quản lý mới có thể làm đảo lộn toàn bộ ngành công nghiệp hay truyền thống cũ như thế nào?

- **Các năng lực cơ bản (Core Competancies):** Điểm mạnh của bạn là gì? Tôi rất ấn tượng đối với quan điểm về định hướng của Jim Collins được nêu trong cuốn *Good to Great (Từ Tốt đến Vĩ đại)*, trong đó ông đưa ra ba vòng tròn chồng lên nhau biểu thị cho những điểm mạnh chủ yếu của bạn. Ba vòng tròn này thể hiện ba câu hỏi: *Thứ nhất*, đâu thực sự là điểm mạnh của bạn hay việc gì bạn có thể làm tốt nhất? *Thứ hai*, điều gì làm bạn đam mê nhất? Và *Thứ ba*, nhu cầu và ý muốn của khách hàng là gì? Phần giao nhau của ba vòng tròn này là cơ sở để bạn thiết lập tiêu chuẩn giá trị.

Nếu phải bổ sung thêm một câu hỏi nữa thì đó là: Lương tâm của bạn mách bảo điều gì? Lúc bấy giờ chúng ta sẽ có cách tiếp cận con người hoàn thiện (thể xác – động cơ kinh tế; trí tuệ – giỏi về việc gì; tâm hồn – đam mê; và tinh thần – lương tâm). Vùng giao nhau giữa bốn vòng tròn này chính là nơi tìm ra tiếng nói của bản thân bạn. (Xem hình 11.3)

THE 8th HABIT



Hình 11.3

• **Ý muốn và nhu cầu của các cổ đông và những người liên quan:** Bạn hãy nghĩ về tất cả những người có liên quan – trước hết và quan trọng nhất là những khách hàng mục tiêu. Họ thực sự muốn gì và cần gì? Đây là vấn đề họ quan tâm nhất? Khách hàng *của họ* muốn gì và cần gì? Thực tế thị trường của họ là gì? Những công nghệ và mô hình quản lý mới nào đang có khả năng làm đảo lộn ngành công nghiệp? Ý muốn và nhu cầu của các chủ doanh nghiệp, tức các nhà cung cấp vốn hay những người đóng thuế cao, là gì? Các nhà cung cấp, nhà phân phối, các đại lý hay toàn bộ chuỗi phân phối muốn đạt điều gì? Môi trường tự nhiên và toàn thể cộng đồng thì sao?

- **Các giá trị:** Giá trị đối với những người này là gì? Giá trị của bạn là gì? Mục đích trung tâm của tổ chức là gì? Chiến lược chính để đạt được mục tiêu của tổ chức? Họ thuê bạn để làm việc gì? Các giá trị đóng vai trò là những nguyên tắc chủ đạo có thể được hiểu như thế nào? Những giá trị này được ưu tiên ra sao trong trường hợp có áp lực và sức ép?

Trên đây là những câu hỏi và những vấn đề bạn cần phải làm rõ trước khi bạn có thể định hướng và tập trung. Đây là lý do tại sao chúng đòi hỏi đến tính cách, năng lực, tầm nhìn, kỷ luật và niềm đam mê gắn liền với lương tâm.

Định hướng là một nhiệm vụ khó khăn nhất bởi vì nó đòi hỏi bạn phải giải quyết nhiều vấn đề liên quan đến tính cách đa dạng, các nhận thức, niềm tin, ý muốn, và cái tôi của nhiều người. Nó cũng cho thấy tại sao việc nêu gương lại là nhiệm vụ quan trọng nhất và đóng vai trò trung tâm của lãnh đạo. Nếu người ta không tin vào người lãnh đạo của mình thì họ khó có thể có trách nhiệm để tham gia vào toàn bộ quá trình một cách có hiệu quả.

ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC TẦM NHÌN CHUNG VÀ CÁC GIÁ TRỊ

Người ta thường dùng cụm từ “đồng sức đồng lòng” để chỉ sự chia sẻ tầm nhìn chung và các giá trị trong một tập thể/tổ chức.

Chia sẻ là một từ vô cùng thú vị. Khi tôi chia sẻ một điều gì đó với bạn, tôi cho bạn cái tôi có. Nếu bạn đồng cảm với tôi, tin ở tôi thì tôi sẽ chia sẻ với bạn quan điểm của tôi. Bạn có thể chia sẻ quan điểm đó của tôi, thậm chí còn nhiều hơn nhận thức trước đó của bạn vì bạn thực sự tin vào kinh nghiệm và cho rằng sự hiểu biết của tôi về vấn đề đó là hoàn toàn đúng. Ngược lại, nếu bạn muốn tham gia nhưng tôi chỉ nói với bạn về kế hoạch của tôi mà không lắng nghe ý kiến của bạn, thì đó không phải là sự chia sẻ mà vẫn còn sự giữ lại trong lòng tôi. Bạn sẽ cảm thấy kế hoạch hay quan điểm của tôi chỉ là sự áp đặt đối với bạn.

Nói tóm lại, việc đưa ra bản tuyên bố sứ mệnh hay kế hoạch chiến lược mới chỉ là bước đầu, quá trình làm cho mọi người cùng chia sẻ với sứ mệnh hay kế hoạch đó mới quan trọng hơn và là một trong số những nhiệm vụ chính của người lãnh đạo.

CÁC CÔNG CỤ ĐỊNH HƯỚNG (TRỌNG TÂM) – BẢN TUYÊN BỐ SỨ MỆNH VÀ KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Nếu *định hướng* (pathfinding) quan trọng đối với tổ chức thì *nêu gương* (modeling) là việc phải làm đối với những cá nhân muốn thành đạt. Nếu cá nhân tập trung vào các giá trị và mục đích thì tổ chức tập trung vào sứ mệnh cụ thể của nó. Thông qua quá trình tương tác, bạn có thể xây dựng bản tuyên bố sứ mệnh (mission statement) và kế hoạch chiến lược (strategic plan) của bản thân hay tổ chức của bạn.

Bản tuyên bố sứ mệnh phải nêu bật nhận thức về mục đích, tầm nhìn và các giá trị. Kế hoạch chiến lược thực tế là bản mô tả cách thức bạn chuyển giá trị đến cho khách hàng và những người liên quan như thế nào. Đó chính là trọng tâm (focus) của bạn. Đó chính là “tiếng nói” của tổ chức. Để đưa ra kế hoạch chiến lược, bạn cần phải biết khách hàng của bạn, cổ đông và những người liên quan là ai, bạn muốn làm gì cho họ, kế hoạch và thời hạn để thực hiện mục tiêu và giữ chân khách hàng như thế nào. Đối với gia đình, kế hoạch chiến lược đơn giản chỉ là kế hoạch hành động (action plan) nhằm thực hiện những tầm nhìn và các giá trị trong cuộc sống hàng ngày.

TRAO QUYỀN XÂY DỰNG BẢN TUYÊN BỐ SỨ MỆNH

Theo kinh nghiệm của tôi, việc trao quyền xây dựng các bản tuyên bố sứ mệnh có thể được thực hiện khi: 1) có đủ người, 2) những người đó thực sự hiểu rõ vấn đề, 3) họ có sự đồng tâm hiệp lực và 4) trong một môi trường có sự tin cậy cao. Trên thực tế, hầu hết các bản tuyên bố sứ mệnh được xây dựng trong những điều kiện này đều có những ý tưởng cơ bản và những giá trị giống nhau. Từ ngữ được sử dụng có thể khác nhau nhưng đều đề cập đến bốn mặt và nhu cầu của cuộc sống – thể chất, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần.

Sở dĩ dịch vụ của hệ thống khách sạn Ritz – Carlton có chất lượng rất cao là do văn hóa coi trọng con người của tập đoàn này, họ coi trọng cả khách hàng lẫn nhân

viên của mình. Khẩu hiệu của họ là: “Chúng ta là những quý bà quý ông phục vụ những quý bà quý ông”⁽¹⁾.

Nên nhớ rằng chỉ những ai có nhu cầu và động cơ cá nhân gắn kết với cả bốn mặt cơ bản thì người đó mới có thể tìm ra tiếng nói của bản thân và đóng góp nhiều nhất cho tổ chức một cách tự nguyện. Đối với thể xác thì nhu cầu và động cơ thúc đẩy là sinh tồn – sự thịnh vượng kinh tế; đối với trí tuệ là sự trưởng thành và phát triển; đối với tâm hồn là tình yêu thương và mối quan hệ; và đối với tinh thần là ý nghĩa cuộc sống, phẩm chất và sự cống hiến.

Tổ chức cũng có bốn nhu cầu tương tự:

1. *Sự tồn vong* - sự lành mạnh về mặt tài chính (THỂ XÁC)
2. *Tăng trưởng và phát triển* - tăng trưởng kinh tế, tăng trưởng số lượng khách hàng, cải tiến sản phẩm và dịch vụ mới, tăng cường năng lực chuyên môn (TRÍ TUỆ)
3. *Các mối quan hệ* - sự liên kết mạnh, các mạng lưới quan hệ hợp tác và đối tác rộng, sự tin cậy, chăm sóc khách hàng, coi trọng sự khác biệt (TÂM HỒN)
4. *Ý nghĩa, phẩm chất và sự cống hiến* – phục vụ và đem lại lợi ích cho các cổ đông cũng như mọi người có liên quan: khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên và gia đình của họ, cộng đồng, xã hội – tạo ra sự khác biệt trên thế giới (TINH THẦN)

(1) Nguyên văn: We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen.

KHÔNG CÓ LỢI NHUẬN, KHÔNG CÓ SỰ MỆNH

Tôi luôn luôn được thúc đẩy bởi một ý thức về sự mệnh và mục đích. Nếu không có những năm tháng mọi người đồng tâm hiệp lực xây dựng công ty thì tôi khó mà hiểu được một thực tế: nếu hoạt động không sinh lợi thì đừng nói đến sự mệnh. Nói cách khác, nếu bạn không thể làm cho công ty của bạn gia tăng lợi nhuận theo thời gian thì cuối cùng bạn cũng sẽ mất cả cơ hội để thực hiện sự mệnh của mình.

Mặt khác, hầu hết các doanh nghiệp chỉ tập trung vào lợi nhuận và đạt được những chỉ tiêu hàng quý mà quên đi mục tiêu thật sự đã tạo nên nguồn cảm hứng cho họ bước vào kinh doanh từ những ngày đầu tiên.

Họ quên chú ý đến nhân viên và gia đình của mình, cũng như cộng đồng mà họ đang hoạt động. Họ quên mất mối quan hệ tương thuộc giữa họ và tất cả những người xung quanh. Họ đánh mất ý thức về sự mệnh và sự đóng góp. Chính điều đó đã làm tiêu tốn nhiều công sức chuyên môn của tôi trong việc tư vấn cho các tổ chức trong suốt bốn mươi năm qua.

Cả hai lối tiếp cận *sự mệnh/phi lợi nhuận* và *lợi nhuận/phi sự mệnh* đều có những hậu quả tiêu cực. Cả hai cách tiếp cận này đều không bền vững, đặc biệt trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay. Bí quyết ở đây là bạn phải có cả hai. Và chìa khóa giải quyết vấn đề này chính là sự cân bằng.

THE 8th HABIT



Hình 11.4

THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC

Tất nhiên một chiến lược kinh doanh phải bắt đầu từ khách hàng. Xét về ý nghĩa thực tế thì trong các tổ chức chỉ có hai vai trò chính: *khách hàng* và *nhà cung cấp*. Tất cả mọi người đều đồng thời thực hiện hai vai trò này bất kể họ ở bên trong hay bên ngoài tổ chức. “Tất cả mọi người” có nghĩa là tất cả những người có liên quan trong chuỗi cung cấp, những người góp phần tạo ra sản phẩm cuối cùng của tổ chức – các nhà tài trợ vốn, những người đưa ra ý tưởng và cung cấp sức lao động, các nhà cung cấp nguyên vật liệu, các gia đình, cộng đồng và môi trường tạo điều kiện cho toàn bộ chuỗi cung cấp.

Vì thế, cốt lõi của một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả là chất lượng của mối quan hệ giữa khách hàng và

nhà cung cấp. Bạn - người giữ vai trò là nhà cung cấp, không chỉ dừng lại ở chỗ bán hàng hóa và cung cấp dịch vụ cho các khách hàng, mà bạn còn bán cho họ những giải pháp cho các vấn đề mà họ gặp phải. Để có thể thực sự giải quyết được các vấn đề, bạn cần phải hiểu rõ những nhu cầu khác nhau của khách hàng. Bạn cần phải trả giá để hiểu được đâu là điều khách hàng của bạn cần nhất để xác lập chiến lược đúng đắn. Tuy nhiên, khách hàng thường thay đổi nên chiến lược của bạn cũng phải linh hoạt để thích ứng với sự thay đổi đó. Và, nếu các giá trị của bạn gắn với những nguyên tắc bất di bất dịch thì bạn sẽ có chỗ dựa vững chắc trước những biến động hay tình huống không thể lường trước.

Thước đo chiến lược tốt của tổ chức nằm ở khả năng hiểu rõ và thực hiện đúng chiến lược của các thành viên trong tổ chức đó. Nếu chúng ta ví chiến lược như một chiếc la bàn, thì họ phải biết rất rõ đâu là phương Bắc và hoàn thành từ tốt đến xuất sắc phần việc của mình để góp phần cho tổ chức đi đúng hướng.

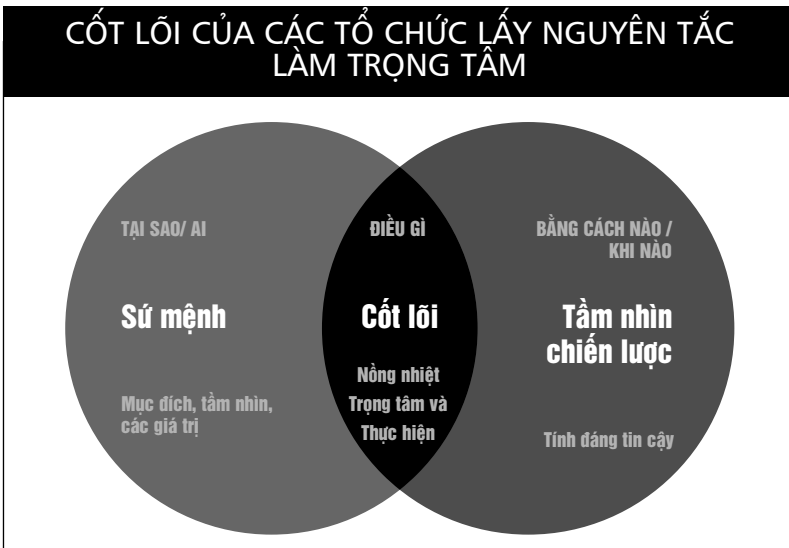
Một khi đã có sự chia sẻ sâu sắc về sứ mệnh và chiến lược của tổ chức, kể cả về nhận thức và hành động thì xem như tổ chức của bạn đã thành công một nửa vì sự kiến tạo về trí tuệ, tình cảm và tinh thần đã được xác lập. Tiếp theo là sự kiến tạo về vật chất, lúc này chỉ là việc thực hiện chiến lược, tức biến kế hoạch, ý tưởng thành hiện thực. Điều đó có nghĩa là bạn cần xác lập cơ cấu tổ chức, lựa chọn nhân sự, phân công đúng người, đúng

THE 8th HABIT

việc và chọn đúng công cụ rồi bạn lui về phía sau để họ tự thực hiện. Bạn chỉ giúp họ khi họ có yêu cầu hỗ trợ.

Các đơn vị, phòng ban trong tổ chức cũng trải qua quá trình thực hiện, gồm hai bước: kiến tạo tinh thần dẫn đến kiến tạo vật chất; thiết kế trước rồi mới thi công; soạn nhạc rồi mới biểu diễn. Mọi công việc đều phải được kiến tạo hai lần và định hướng là sự kiến tạo thứ nhất. Nó vạch ra chiến lược để biến kế hoạch thành hiện thực, cũng là sự kiến tạo thứ hai.

Các tổ chức có thể tạo ra một sứ mệnh mà mọi thành viên của nó đều hiểu rõ và đam mê khám phá những câu hỏi *tại sao (why)? ai (who) bằng cách nào (how) và khi nào (when)* trong kế hoạch chiến lược là tổ chức có các bộ



Hình 11.5

phận và từng cá nhân biết tập trung vào những ưu tiên cao nhất. Tổ chức đó sẽ tìm được tiếng nói của mình cũng như xây dựng được văn hóa lấy nguyên tắc làm trọng tâm. (Xem hình 11.5)

HỎI & ĐÁP

HỎI: Các nhân viên của tôi thuộc bốn thế hệ. Làm thế nào có thể tập hợp họ để có được tầm nhìn chung và chia sẻ các giá trị khi họ có nhiều điểm khác biệt như thế?

ĐÁP: Chỉ có mô hình lấy nguyên tắc làm trọng tâm mới có thể đáp ứng được điều này. Cho dù nhân viên của bạn thuộc thế hệ trước hay sau chiến tranh thế giới II, hay thế hệ X, Y nào đó - tất cả họ xuất thân từ những hệ thống giá trị khác nhau và họ nhìn nhận cuộc sống qua những lăng kính khác nhau - nhưng có một yếu tố có thể hợp nhất họ lại: các nguyên tắc phổ quát muôn thuở làm nền tảng để xây dựng một tầm nhìn và hệ thống giá trị chung.

Tôi hiểu rằng nói thì dễ hơn nhiều so với thực tế. Tuy nhiên tôi tin rằng bằng sự tôn trọng dành cho mỗi lớp nhân viên và làm cho họ giao tiếp với nhau trong sự đồng tâm hiệp lực thì bạn sẽ tìm ra *giải pháp thứ ba*. Bạn cần nhớ nguyên tắc lôi kéo mọi người cùng tham gia giải quyết vấn đề. Nếu làm được như vậy thì mọi người sẽ gắn mình với công việc, đi sâu tìm hiểu vấn đề và tìm ra giải pháp cho vấn đề đó.

HỎI: Ông luôn cố phân biệt giữa nguyên tắc và giá trị. Điều này làm tôi khó hiểu, vì hình như chúng chỉ là một?

ĐÁP: Lý do bạn nghĩ như vậy là vì những giá trị đã được thử thách thực ra là các nguyên tắc hay các quy luật tự nhiên. Trên thực tế nếu bạn động viên được nhiều người tham gia xây dựng tuyên bố về giá trị và họ có được thông tin kịp thời, làm việc trong môi trường có độ tin cậy cao cùng sự giao tiếp cởi mở và tinh thần đồng đội, bạn sẽ thấy rằng những giá trị chung đều dựa trên các nguyên tắc nào đó. Các văn hóa cụ thể có thể khác nhau tùy điều kiện và hoàn cảnh sống, nhưng theo kinh nghiệm của tôi sau những chuyến chu du giảng dạy và huấn luyện khắp nơi trên thế giới thì dù ở tổ chức nào đi nữa, các tuyên bố giá trị cũng xoay quanh bốn mặt của bản tính con người - thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần - và bốn nhu cầu cơ bản: được sống, được yêu thương, được học hành và được để lại di sản. Điều này đúng đối với mọi cá nhân và tổ chức.

HỎI: Có cần thiết phải viết bản tuyên bố sứ mệnh hay vạch ra các kế hoạch chiến lược khi làm việc bên ngoài công sở?

ĐÁP: Điều đó tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể. Nếu như kết quả của hoạt động ngoài công sở là quan trọng cho đầu vào của tổ chức thì điều đó rất cần. Nhưng nếu chỉ dừng lại ở lời tuyên bố suông thì chẳng có ý nghĩa gì cả.

THỰC HIỆN – LIÊN KẾT VÀ TRAO QUYỀN

Chương 12

TIỀNG NÓI VÀ THỰC HIỆN KỶ LUẬT - LIÊN KẾT CÁC MỤC TIÊU VÀ HỆ THỐNG ĐỂ ĐI ĐẾN KẾT QUẢ

*Không con ngựa nào có thể đi được xa nếu không
được đóng móng.*

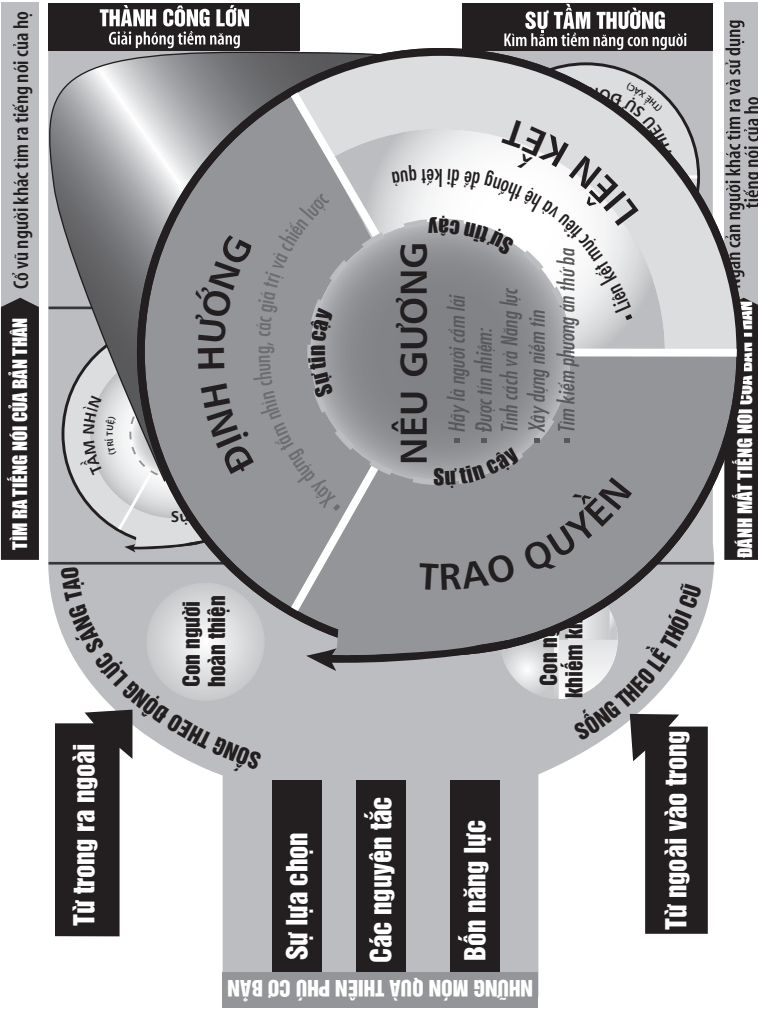
*Hơi nước và gas không thể tạo ra động năng nếu
không được nén lại.*

*Không thác nước nào có thể làm ra điện và ánh
sáng trước khi nó được chỉnh lưu và đưa vào các
đường ống.*

*Không có cuộc sống nào trở nên tuyệt vời mà
không thiếu sự tập trung, cố gắng và kỷ luật.*

HENRY EMERSON FOSDICK

THÓI QUEN THỨ 8



Hình 12.1

THE 8th HABIT

HOANG ĐƯỜNG	Bạn có thể huấn luyện và trao cho mọi người sự độc lập trong công việc và kỳ vọng họ làm việc trên tinh thần hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau. <i>(Mô thức cũ)</i>
THỰC TẾ	Việc này cũng giống như chơi tennis trên sân golf hoặc mang tư duy analog trong thế giới digital ⁽¹⁾ . Các cơ cấu và hệ thống của tổ chức nào khuyến khích và động viên được tinh thần làm việc độc lập và cạnh tranh lành mạnh sẽ tạo ra văn hóa độc lập trong tổ chức đó. Hãy tưới nước nếu muốn cây trồng phát triển; khi bạn huấn luyện và khích lệ sự hợp tác và tương thuộc, bạn sẽ “gặt” được hành vi hợp tác mang tính tương thuộc của mọi người. <i>(Mô thức mới)</i>

Hình 12.2

Lựa chọn thứ nhất đối với vai trò liên kết của nhà lãnh đạo là tin rằng sự nêu gương cá nhân là đủ để giữ cho toàn tổ chức phát triển lành mạnh.

Lựa chọn thứ hai cho rằng bằng cách không ngừng cung cấp thông tin cho mọi người về tầm nhìn và chiến lược đã được bạn chuẩn bị kỹ lưỡng sẽ giúp đạt được mục tiêu của tổ chức. Cấu trúc và hệ thống chỉ là thứ yếu.

Lựa chọn thứ ba là 1) sử dụng cả quyền lực tinh thần cá nhân và quyền lực chính thống của mình để tạo ra các hệ thống nhằm hợp thức hóa hoặc thể chế hóa các chiến lược và các nguyên tắc được thể hiện trong tầm nhìn chung và các giá trị; 2) tạo ra các mục tiêu nối tiếp nhau

(1) Analog (kỹ thuật tương tự) và digital (kỹ thuật số): Thuật ngữ thường dùng trong vô tuyến truyền hình xưa và nay. Kỹ thuật analog hiện nay đã lạc hậu.

trong tổ chức phù hợp với tầm nhìn, các giá trị và những ưu tiên của bạn; và 3) điều chỉnh và gắn kết bản thân mình với những thông tin phản hồi mà bạn nhận được từ thị trường và ngay trong tổ chức của bạn về việc bạn đáp ứng nhu cầu và các giá trị cần chuyển tải đến mức nào. Nếu bạn là người coi trọng sự hợp tác, bạn sẽ khuyến khích sự hợp tác chứ không phải sự cạnh tranh. Nếu bạn nói rằng bạn coi trọng tất cả mọi người có quyền lợi và nghĩa vụ có liên quan, bạn sẽ đều đặn thu thập thông tin về họ và tận dụng thông tin đó để liên kết họ với nhau. Đó là bạn đang “tưới nước” cho sự tăng trưởng của “rừng cây” mà bạn kỳ vọng.

Việc nêu gương và lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm sẽ tạo ra và truyền đi sự tin cậy bên trong một tổ chức. Sự định hướng sẽ tạo ra tầm nhìn chung và trật tự mà không cần có sự ép buộc. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để không ngừng thực hiện các giá trị và chiến lược mà không cần có sự hiện diện thường xuyên của lãnh đạo để chỉ bảo mọi người phải “đi” đúng hướng. Câu trả lời là *sự liên kết (alignment)*, tức *thiết kế (designing)* và *vận hành (executing)* các hệ thống và cấu trúc để củng cố những giá trị cơ bản và những ưu tiên chiến lược cao nhất của tổ chức (đã được lựa chọn trong quá trình định hướng).

Bạn hãy xem xét các cấu trúc, hệ thống và các quy trình hiện hành trong tổ chức của bạn. Liệu chúng có tạo điều kiện thuận lợi để mọi người thực hiện được các ưu tiên cao nhất, hay chúng lại tạo ra những rào cản cho việc

đó. Liệu chúng có phù hợp với những giá trị đã được thừa nhận của tổ chức? Trách nhiệm của lãnh đạo là phát hiện và gỡ bỏ mọi chướng ngại vật – chứ không phải là tạo ra chúng. Tuy nhiên, quá trình liên kết đòi hỏi bạn phải nhìn nhận một cách khiêm tốn về bản thân mình và cả những “điều thiêng liêng” về các hệ thống và cơ cấu của tổ chức.

SỰ ĐÁNG TIN CẬY CỦA TỔ CHỨC

Như đã nói, tổ chức là nguồn lực lớn thứ hai tạo ra niềm tin. Khi những người đáng tin cậy làm việc trong những cấu trúc và hệ thống không gắn kết với những giá trị đã được thừa nhận của tổ chức thì những hệ thống không đáng tin cậy sẽ luôn lấn át họ. Bạn sẽ không có niềm tin. Do truyền thống và kỳ vọng văn hóa, các hệ thống và quá trình này sẽ bám sâu vào tổ chức làm cho việc thay đổi nó còn khó hơn thay đổi hành vi của con người.

Các số liệu khảo sát xQ⁽¹⁾ cho thấy có một “lỗ hổng niềm tin” nghiêm trọng trong các tổ chức. Chỉ có 48% những người được phỏng vấn đồng ý rằng tổ chức của họ nói chung có tuân thủ các giá trị đã được xác lập.

(1) xQ: viết tắt của Execution Quotient, Chỉ số Thực hiện. Hai chỉ số khác được nhiều người biết đến là Chỉ số Thông minh (IQ - Intelligent Quotient) và Chỉ số Xúc Cảm (EQ - Emotional Quotient).

Ví dụ, hầu hết các tổ chức đều thừa nhận tầm quan trọng của tinh thần làm việc nhóm (teamwork) và sự hợp tác (cooperation), nhưng họ lại bám chặt các phương pháp quản lý khuyến khích cạnh tranh nội bộ. Tôi thường kể về một công ty mà nhân viên của họ không có tinh thần hợp tác lẫn nhau. Vị giám đốc điều hành thì không sao lý giải được tại sao nhân viên của mình không thể hợp tác với nhau. Ông ấy ra sức thuyết giáo, huấn luyện, lên dây cót tinh thần cho họ, nhưng họ vẫn không thể hợp tác với nhau.

Trong khi đang trao đổi với ông ấy thì tình cờ tôi nhìn thấy sau lưng ông ấy là một tấm rèm để mở. Sau tấm rèm là một bức tranh cảnh đua ngựa. Phía bên trái là hình ảnh những con ngựa, trước mỗi con ngựa là hình gương mặt của các giám đốc bộ phận trong công ty. Bên phải là một poster cảnh du lịch về Bermuda, trong đó một đôi tình nhân lãng mạn đang dắt tay nhau đi trên một bãi biển đầy cát trắng.

Giờ bạn hãy thử hình dung xem sự bất ổn ở đây là gì. “Nào các bạn. Chúng ta hãy cùng nhau làm việc đi. Chúng ta hãy hợp tác với nhau. Bạn sẽ khá hơn. Bạn sẽ làm việc tốt hơn. Bạn sẽ hạnh phúc hơn. Bạn sẽ “vui thú hơn”. Sau khi kéo rèm, vị giám đốc hỏi: “Ai trong số các bạn sẽ giành được một suất đi du lịch ở Bermuda nhỉ?”.

Rồi ông ấy hỏi tôi: “Anh thấy đấy, họ vẫn không hợp tác với nhau!”.

Lối suy nghĩ và phương pháp làm việc này sẽ lấn át

mọi lời hùng biện hàng ngày của bạn. Nhiều người rất trung thực nhưng không có năng lực thiết kế hệ thống. Ngược lại, có một số người có năng lực đó nhưng lại thiếu sự trung thực và giả tạo. Sự đáng tin cậy của tổ chức đòi hỏi cả phẩm chất và năng lực. Điều này có nghĩa là các nguyên tắc để xây dựng giá trị cũng là các nguyên tắc để thiết kế hệ thống, các cấu trúc và quá trình của tổ chức.

Nếu hệ thống giá trị vừa tập trung vào dài hạn và ngắn hạn, thì hệ thống thông tin cũng phải tập trung vào cả dài hạn và ngắn hạn.

Nếu hệ thống giá trị coi trọng sự hợp tác và tinh thần đồng đội, thì hệ thống khen thưởng sẽ phải khen thưởng những thành tích đạt được từ sự hợp tác và tinh thần đồng đội. Điều này không có nghĩa là bạn không công nhận và khen thưởng nỗ lực và thành tích của cá nhân. Chẳng hạn, quy mô khen thưởng phải dựa trên cơ sở sự hợp tác và đồng tâm hiệp lực, nhưng phần thưởng riêng trong đó sẽ dành cho nỗ lực của cá nhân trong tập thể, do đó vừa khuyến khích được sự hợp tác tương hỗ vừa khuyến khích nỗ lực độc lập.

Nhiều tổ chức bị rơi vào chiếc bẫy sử dụng phần thưởng cho những nỗ lực cá nhân mà bỏ qua nỗ lực tập thể. Giá trị của sự hợp tác chỉ là lời nói suông, không được gắn vào hệ thống công nhận và khen thưởng của tổ chức. Vì ai cũng được giao việc riêng nên họ chỉ theo đuổi công việc mà cá nhân sẽ được khen thưởng và không quan tâm đến sự hợp tác. Nguyên nhân không phải vì họ

không muốn hợp tác mà vì hệ thống khen thưởng chỉ tập trung vào thành tích cá nhân hay sự cạnh tranh nội bộ.

LIÊN KẾT ĐÒI HỎI SỰ THẬN TRỌNG CAO ĐỘ

Việc liên kết cá nhân hay các nguồn lực là việc làm thường xuyên và không bao giờ kết thúc. Nó đòi hỏi sự nỗ lực không ngừng và sự điều chỉnh đúng lúc bởi đây là vấn đề luôn có sự thay đổi. Các hệ thống, cơ cấu và quy trình trong tổ chức cần phải linh hoạt để thích ứng với các thay đổi bên ngoài. Tuy nhiên nó phải dựa trên các nguyên tắc bất biến. Bằng sự kết hợp giữa tính chất bất biến và linh hoạt, bạn sẽ tạo ra tổ chức vừa bền vững vừa năng động.

Để nuôi dưỡng năng lực của tổ chức cũng như giữ vững và thay đổi sự liên kết khi cần thiết, bạn cần hết sức nghiêm túc trong việc thiết lập các chuẩn mực đối với những người đạt thành tích cao ở các vị trí tương ứng trong tổ chức của bạn, trong ngành hay trên thế giới. Điều này làm cho các nhân viên luôn nhận thức được tiêu chuẩn hàng đầu cần phấn đấu, thay vì chỉ nhìn vào thành tích trong quá khứ hay so sánh với đối thủ hiện tại.

Thực tế cho thấy các tổ chức thành công không phải là sản phẩm của hành động riêng lẻ hay nỗ lực cá nhân của lãnh đạo. Thành công của các tổ chức đó không phụ thuộc vào một cá nhân nào mà phụ thuộc vào hệ thống và văn hóa của tổ chức đó.

THE 8th HABIT

Hãng General Electric là một ví dụ điển hình về sự chuyển biến nhảy vọt từ Thời đại Công nghiệp sang Thời đại Lao động Tri thức tại nhiều bộ phận của công ty. Trọng tâm của vị giám đốc điều hành lâu đời của công ty, Jack Welch, và giám đốc phụ trách đào tạo Noel Tichy là xây dựng phong cách lãnh đạo và huấn luyện các cán bộ lãnh đạo của họ.

Quan điểm của Jack Welch, lúc đầu không được giới kinh doanh thừa nhận, là: *lãnh đạo không phải là lĩnh vực dành riêng cho các giám đốc, mà phải là lĩnh vực được thể chế hóa trong toàn công ty*. Nền kinh tế toàn cầu đòi hỏi một General Electric vốn nổi tiếng vì sự ổn định, tự chủ và các quy trình nghiêm ngặt nay phải trở nên sẵn sàng để thay đổi. Điều đó cần có đội ngũ lãnh đạo dễ thích ứng, cả ở cấp cao và cấp thấp trong công ty. Điều này có nghĩa là xây dựng năng lực huấn luyện nhân viên không chỉ biết thích ứng với sự thay đổi mà còn biết tạo ra sự thay đổi nữa.

CÔNG CỤ LIÊN KẾT: CÁC HỆ THỐNG THÔNG TIN PHẢN HỒI

Ba vai trò của lãnh đạo và các công cụ quản lý đi kèm đều xoay quanh một vấn đề: Đây là điều quan trọng nhất? Liên kết, vai trò thứ ba, đề cập đến các câu hỏi: chúng ta đi đúng mục tiêu không? Chúng ta vẫn bám theo những điều quan trọng nhất hay không?

Sự thật như đã nói là chúng ta thường đi chệch hướng, luôn luôn là như vậy, dù là cá nhân, gia đình, tổ chức hay chỉ là một chuyến bay đến Rome. Bạn cần phải nhận ra điều này. Nhưng nhiều người trong chúng ta thường cảm thấy thoải mái, nản lòng khi biết mình đang đi chệch hướng. Điều đó chưa hẳn đã là tồi tệ nhất. Biết mình đang đi chệch hướng là một cơ hội tốt cho bạn điều chỉnh con đường của mình (theo các nguyên tắc) và quyết tâm đi đến đích cuối cùng của bản thân.

Bạn cần nhớ rằng cuộc hành trình của chúng ta, dù với tư cách cá nhân, nhóm làm việc hay tổ chức đều giống như hành trình của một chuyến bay. Trước khi máy bay cất cánh, phi công cần có lộ trình bay. Họ biết chính xác mình sẽ bay về đâu. Nhưng trong suốt quá trình bay có nhiều tác động như thời tiết xấu, giao thông hàng không dày/mỏng, sai sót từ con người và các sự cố ngoài ý muốn khác. Khi đó phi công phải điều chỉnh mọi thứ để vượt qua một cách an toàn nhất, và đa phần những chuyến bay đều không đi đúng lộ trình đã định trước. Vì vẫn bảo đảm hướng bay và tránh những sai lệch lớn, nên cuối cùng hành khách vẫn tới được cái đích cuối cùng.

Tại sao phi công có thể làm được như vậy? Bởi vì trong suốt quá trình thực hiện chuyến bay, người phi công liên tục nhận được thông tin phản hồi. Họ nhận được những thông tin từ các máy bay khác cho biết những chỉ số về môi trường, những thông tin từ đài quan sát bay mặt đất – thậm chí đôi khi còn nhận được từ các

ngôi sao. Dựa vào những thông tin phản hồi đó, họ điều chỉnh máy bay thích nghi cao nhất có thể và quay trở lại đúng hướng bay theo kế hoạch đã định ban đầu.

Tôi tin rằng việc điều khiển chuyến bay là một ẩn dụ lý tưởng cho vai trò lãnh đạo. Sự nêu gương, định hướng và trao quyền giúp chúng ta xác định rõ điều gì là thực sự quan trọng đối với gia đình, tổ chức, công việc và chính bản thân mình. Đó là “kế hoạch bay” của chúng ta. Những thông tin phản hồi mà chúng ta nhận được, cũng giống như đối với các phi công, là những cơ hội để chúng ta kiểm tra sự tiến bộ của mình, thông qua đó điều chỉnh bản thân phù hợp với chỉ tiêu hướng dẫn ban đầu. Nhờ vai trò và công cụ đó mà chúng ta có thể dễ dàng đi đến đích cuối cùng.

ĐẠT ĐƯỢC SỰ CÂN BẰNG GIỮA KẾT QUẢ VÀ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC

Bí quyết của nguyên tắc liên kết là luôn bắt đầu bằng kết quả công việc. Bạn muốn đạt thành tích gì trên thương trường? Các cổ đông có hài lòng về lợi nhuận thu được từ vốn đầu tư của họ? Và các nhân viên của bạn có hài lòng với kết quả nhận được từ những gì họ đầu tư về trí tuệ, thể chất, tinh thần và tình cảm? Các nhà cung cấp, rồi cộng đồng thì sao? Bạn có trách nhiệm gì đối với thế hệ trẻ, với trường học, khu phố, môi trường không khí, nguồn nước, điều kiện sống và việc làm cho người lao động cũng như gia đình họ? Còn khách hàng của bạn thì

sao? Mọi việc đang tiến triển thế nào? Kết quả đạt được ra sao? So sánh với chuẩn mực thế giới thì có sự chênh lệch rõ ràng hay không? Bạn cần phải nghiên cứu và kiểm tra tất cả kết quả thu được đối với những người có liên quan đến công việc của mình và sau đó đối chiếu các kết quả đó với chiến lược của bạn.

Tính hiệu quả là sự cân bằng giữa việc tạo ra kết quả mong đợi (P- Production) và năng lực sản xuất (PC - Production Capacity). Nói cách khác, đó là những quả trứng vàng (P) mà mọi người kỳ vọng và con ngỗng (PC) đẻ ra những quả trứng đó. Đôi khi chúng ta gọi đây là sự cân bằng P/PC. Thực chất của tính hiệu quả là đạt được kết quả mong muốn bằng một cách thức sẽ mang lại kết quả cao hơn nữa trong tương lai.

Biểu đồ sau đây cho thấy sự khác biệt giữa những cấu trúc và hệ thống của mô hình kiểm soát cũ trong Thời đại Công nghiệp so với mô hình giải phóng tiềm năng / trao quyền trong Thời đại Lao động Tri thức. (Xem bảng 5)

THE 8th HABIT

VẤN ĐỀ	MÔ HÌNH KIỂM SOÁT KIỂU CŨ TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHIỆP	MÔ HÌNH GIẢI PHÓNG TIỀM NĂNG/ TRAO QUYỀN TRONG THỜI ĐẠI LAO ĐỘNG TRI THỨC
Lãnh đạo	Chức vụ (quyền lực chính thức)	Sự lựa chọn (quyền lực tinh thần)
Quản lý	Kiểm soát tài sản và con người	Kiểm soát tài sản, giải phóng tiềm năng (trao quyền) con người
Cấu trúc	Thứ bậc trên dưới, quan liêu	Bằng phẳng hơn, không ranh giới, linh hoạt
Động cơ thúc đẩy	Bên ngoài - củ cà rốt và chiếc gậy	Bên trong – con người hoàn thiện
Đánh giá kết quả công việc	Bên ngoài, kỹ thuật “bánh xăng - ulych”	Tự đánh giá, sử dụng thông tin phản hồi
Thông tin	Chủ yếu là các bản báo cáo tài chính ngắn hạn	Bản ghi thành tích (dài hạn và ngắn hạn)
Giao tiếp	Chủ yếu từ trên xuống	Cởi mở: Trên / dưới / ngang
Văn hóa	Quy tắc xã hội / thông lệ tại nơi làm việc	Các giá trị dựa vào nguyên tắc và các quy luật của thị trường
Ngân sách	Chủ yếu từ trên xuống	Mở rộng, linh hoạt, đồng tâm hiệp lực
Đào tạo và phát triển con người	Phổ trương, thiên về kỹ năng, được chăng hay chớ	Duy trì không ngừng, có tính chiến lược, con người hoàn thiện, các giá trị
Con người	Là tài sản kinh doanh như mọi tài sản khác, “vốn quý” chỉ là lời nói suông	Là khoản đầu tư sinh lợi cao nhất
Tiếng nói	Nói chung không quan trọng đối với mọi người	Có tính chiến lược đối với mọi người, tập thể có sự bổ sung lẫn nhau

Bảng 5

HỎI & ĐÁP

HỎI: Ông sẽ làm gì nếu ông làm việc trong một tổ chức với các hệ thống chỉ tập trung vào những mục tiêu ngắn hạn, cạnh tranh nội bộ và các thứ bậc bắt buộc cũng như văn hóa tự cung tự cấp đóng vai trò chủ đạo?

ĐÁP: Nếu tổ chức đó có sức cạnh tranh trên thị trường thì bạn dùng quyền tự do lựa chọn của bản thân kèm theo sự chủ động để mở rộng Vòng tròn ảnh hưởng của bạn. Nếu tổ chức đó không có sức cạnh tranh trên thị trường thì bạn dùng triết lý Hy Lạp – Ethos, Pathos và Logos để thuyết phục người khác chấp nhận đề xuất của mình. Còn nếu bạn đã cố hết sức nhưng vẫn không thích nghi được, nhưng đồng thời năng lực của bạn khá cao, có thể đáp ứng được yêu cầu cho một công việc khác thì có lẽ bạn nên cho mình một cơ hội để được cống hiến hết mình.

HỎI: Hoạt động nào là quan trọng nhất đối với nhà quản lý hay nhà lãnh đạo sau việc xác lập quá trình tìm ra định hướng chiến lược?

ĐÁP: Tôi cho đó là sự tuyển dụng, lựa chọn và bố trí nhân sự. Nói theo cách của Jim Collin là cần phải bảo đảm có *đúng* người ngồi *đúng* ghế và đi *đúng* xe buýt. Tôi thậm chí còn nghĩ rằng việc **tuyển dụng, lựa chọn** và bố trí nhân sự còn quan trọng hơn cả việc đào tạo và phát triển con người. Vấn đề ở đây là hầu hết các tổ chức trong

nền kinh tế đang phát triển nhanh thường có nhu cầu tuyển nhân viên gấp rút nên rất dễ rơi vào tình trạng khủng hoảng trong việc tuyển người. Nên nhớ rằng bất cứ điều gì bạn muốn nhất thì niềm tin vào điều đó dễ dàng nhất. Và kết quả là bạn dễ rơi vào một thảm họa thật sự. Do vậy bạn cần có chiến lược tuyển dụng và thận trọng trong tuyển dụng.

HỎI: Theo kinh nghiệm của ông, câu hỏi hay nhất nên được đưa ra khi phỏng vấn là gì?

ĐÁP: Theo kinh nghiệm của tôi thì câu hỏi hay nhất là: “Từ trước đến nay công việc gì khiến bạn yêu thích nhất và bạn đạt được kết quả ngoài mong đợi?”. Từ đó bạn sẽ hướng anh ta đến các vấn đề về học vấn, thời hạn thử việc cho đến khi bạn nắm được những điểm có thể khái quát về con người anh ta như năng khiếu, điểm mạnh, yếu, và cuối cùng là xác định rõ chỗ đứng của anh ta. Đồng thời bạn cũng cần xem xét tính tương thuộc và tính độc lập để xem xét tốt nhất khả năng của anh ta khi làm việc một mình và làm việc tập thể trước khi quyết định tuyển dụng và bổ nhiệm anh ta.

HỎI: Thế toàn bộ quá trình xây dựng nhóm làm việc tập thể là gì?

ĐÁP: Xây dựng nhóm làm việc có tinh thần đồng đội cao là một nhiệm vụ rất căn bản của các nhà quản lý, đặc

biệt trong việc xây dựng các nhóm có sự bổ sung lẫn nhau, ở đó sức mạnh của mỗi cá nhân đều được phát huy, còn điểm yếu của người này sẽ được bù đắp bởi điểm mạnh của người khác; ở đó sức mạnh để kết nối họ là tầm nhìn chung và hệ thống các giá trị cùng chia sẻ. Điều tôi muốn các bạn hiểu là việc tạo dựng một đội ngũ như thế cần có rất nhiều hệ thống và cơ cấu để liên kết mọi người. Nếu bạn nói với một bông hoa rằng “Hãy lớn lên”, nhưng bạn lại tưới nước cho một bông hoa khác thì đương nhiên bông hoa đó không thể lớn lên được. Nếu bạn nói rằng mọi người cần làm việc như một tập thể gắn kết, nhưng chính bạn lại suy nghĩ riêng lẻ và độc đoán, đồng thời đưa ra những quyết định đơn phương, áp đặt thì bạn không thể nào xây dựng được một nhóm làm việc như thế.

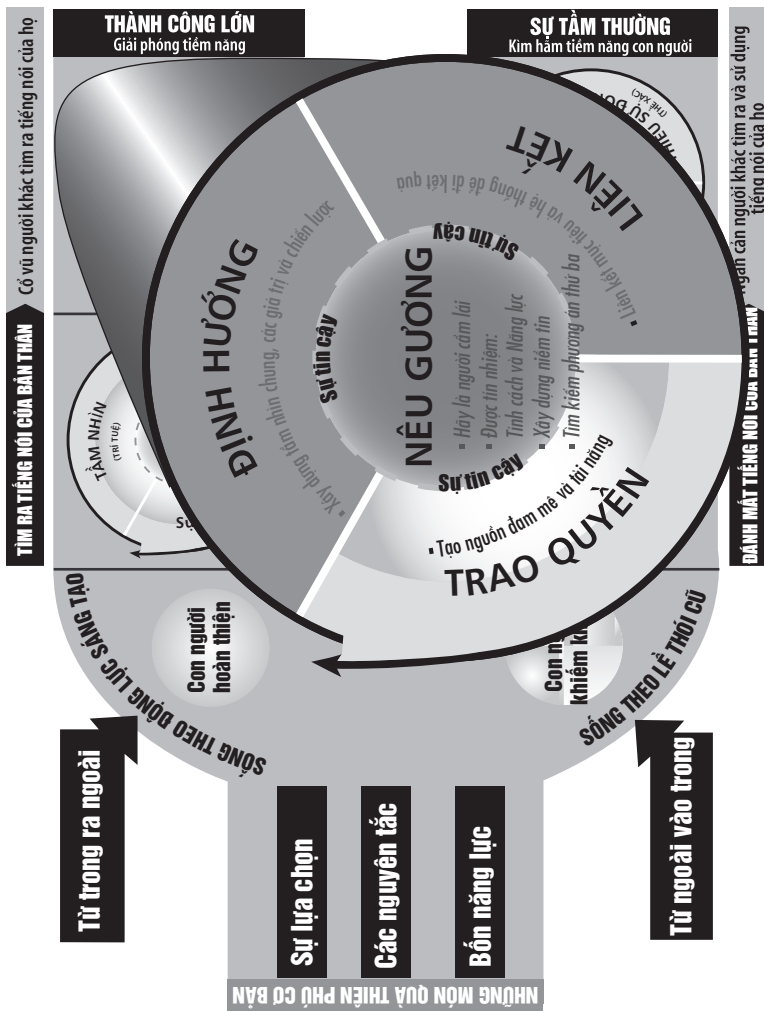
Chương 13

TRAO QUYỀN: KHƠI NGUỒN CẢM HỨNG VÀ TÀI NĂNG

Cách tốt nhất để động viên mọi người hoàn thành tốt công việc của mình là tạo dựng niềm tin nơi họ qua mọi công việc và thái độ hàng ngày của bạn để họ thấy rằng bạn luôn ủng hộ họ hết lòng.

HAROLD S. GRENEEN

THỐI QUEN THỨ 8



Hình 13.1

THE 8th HABIT

HOANG ĐƯỜNG	“Cây gậy và củ cà rốt” – học thuyết của những kẻ ngờ nghệch – là biện pháp tốt nhất để thúc đẩy sự thăng tiến. (<i>Mô thức cũ</i>)
THỰC TẾ	Thăng tiến bằng “Cây gậy và củ cà rốt” là tâm lý học động vật. Con người hoàn toàn có khả năng lựa chọn và quyết định. Người ta có thể mua được thể xác của người khác, nhưng không thể mua được trái tim và khối óc của họ. Người ta có thể mua được đôi bàn tay của người khác, nhưng không thể mua được khả năng sáng tạo của đôi tay ấy. (<i>Mô thức mới</i>).

Hình 13.2

Phương án thứ nhất đối với vai trò lãnh đạo bằng cách trao quyền là tìm cách đạt được kết quả mong muốn thông qua kiểm soát mọi người.

Phương án thứ hai là thả lỏng hoặc không quan tâm đến họ. Nói cách khác, một mặt thì nhà lãnh đạo thuyết giáo về trao quyền, nhưng thực tế thì khoán trắng cho họ và trốn tránh trách nhiệm.

Phương án thứ ba vừa quyết liệt vừa có trách nhiệm hơn. Nghĩa là trao quyền tự trị thông qua các thỏa thuận cùng thắng (win-win agreements) về các mục tiêu chung và trách nhiệm đối với các kết quả.

Việc nêu gương (modeling) bằng hành vi theo các nguyên tắc đáng tin cậy sẽ tạo dựng những niềm tin vững chắc mà không cần lời nói, trong khi việc định hướng (pathfinding) sẽ tạo ra trật tự mà không cần đòi hỏi. Sự

liên kết (aligning) sẽ nuôi dưỡng tầm nhìn và sự trao quyền mà không cần lên tiếng. Trao quyền là kết quả của ba yếu tố trên.

Đây là kết quả tự nhiên của sự tin nhiệm cá nhân và tổ chức. Nó giúp chúng ta nhận ra và phát huy triệt để tiềm năng của mọi nhân viên. Nói cách khác, sự trao quyền sẽ khuyến khích và cổ vũ tính tự quản, tự kiểm soát và tự tổ chức. Nếu thực hiện thành công sự trao quyền thì các nhu cầu cơ bản của tổ chức và cá nhân sẽ gặp nhau và khi đó niềm đam mê, động lực và ý chí, nói ngắn gọn là *tiếng nói chung*, trong đội ngũ nhân viên sẽ được phát huy tối đa.

Đam mê là ngọn lửa của nhiệt tình, là dũng khí mà một người có được khi làm công việc mà họ yêu thích, đồng thời qua đó họ hoàn thành được mục đích cao cả, đáp ứng được khát khao sâu kín nhất. Bạn hãy nhớ rằng, từ “nhiệt tình” có nghĩa là “như có Thượng đế trong lòng”. Trao quyền cũng có ý nghĩa tương tự như thế, nhưng trong bối cảnh của tổ chức, trong đó các nhân viên được làm những công việc họ yêu thích, vừa đáp ứng nhu cầu riêng vừa phục vụ yêu cầu của tổ chức.

Trong cuốn *Khám phá mới về sức mạnh của bạn (Now Discover Your Strengths)*, hai tác giả Marcus Buckingham và Donal O. Clifton xem điều sau đây là bí quyết thành công của Viện Gallup: “Một tổ chức thành công là tổ chức không chỉ biết chấp nhận thực tế về sự khác biệt giữa các nhân viên của mình mà còn biết tận dụng tốt những sự khác biệt đó”.

TRAO QUYỀN ĐỐI VỚI LAO ĐỘNG TRI THỨC

Chúng ta đang sống trong thời đại của lao động tri thức, trong đó tư bản tri thức (intellectual capital) ngày càng đóng vai trò quyết định. Trước đây, nguyên vật liệu chiếm 80% giá thành của phần lớn các sản phẩm vật chất và lượng tri thức chiếm 20%; hiện nay tỷ lệ này là 30/70. Stuart Crainer trong cuốn *Thế kỷ của quản lý* (*The Management Century*) viết rằng: "Thời đại thông tin đặt người lao động trí óc vào một vị trí có tầm quan trọng đặc biệt. Các công ty ngày càng tin rằng việc tuyển dụng, giữ lại và bồi dưỡng nhân tài mang ý nghĩa sống còn để duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh".

Peter Drucker, tác giả cuốn *Quản trị trong tương lai: những năm 1990 và sau đó* (*Managing for the Future: The 1990s and Beyond*) đã viết: "Từ nay trở đi, bí quyết thành công của mọi công ty chính là tri thức. Thế giới này sẽ không còn là thế giới sử dụng nhiều lao động thủ công, tiêu hao nhiều nguyên liệu hay năng lượng nữa mà sẽ trở thành một thế giới trong đó tri thức giữ vai trò chủ đạo".

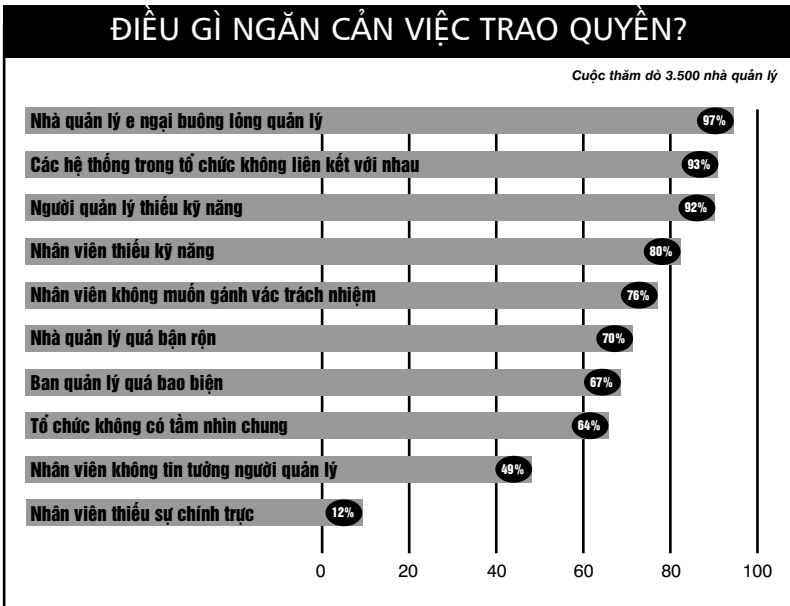
Nghệ thuật lãnh đạo chính là đề tài nóng bỏng nhất hiện nay. Nền kinh tế mới đặt trên nền tảng của lao động tri thức và lao động tri thức thực ra là một cách dùng từ ngữ khác để nói về con người. Bạn hãy nhớ rằng 80% giá trị gia tăng của sản phẩm và dịch vụ ngày nay là do lao động tri thức tạo ra. Đây là nền kinh tế lao động tri thức: hoạt động tạo ra của cải đã dịch chuyển từ tiền bạc và đồ vật sang con người.

Sự đầu tư tài chính khôn ngoan nhất mà chúng ta nên làm là tập trung vào lao động tri thức. Hãy xem tổ chức của bạn đã đầu tư gì cho lao động tri thức thông qua lương bổng, phụ cấp, quyền chọn mua cổ phiếu và phải tốn kém bao nhiêu cho việc tuyển dụng cũng như tiến hành đào tạo lao động tri thức. Sự đầu tư đó thường tạo ra giá trị hàng trăm ngàn đô la mỗi năm cho mỗi đầu người.

Lao động tri thức chất lượng cao có giá trị vượt trội vì việc phát huy nó sẽ mang lại những cơ hội đặc biệt để tạo ra giá trị lớn. Đầu tư vào lao động tri thức có lợi hơn mọi đầu tư khác của tổ chức. Do đó điều quan trọng là việc trao quyền cho người khác (liên kết các tiếng nói) phải được xem là kết quả của sự nêu gương, liên kết và định hướng của lãnh đạo. Nếu không, việc trao quyền chỉ là lời nói suông. Tổ chức sẽ không bao giờ có tầm nhìn chung, không có kỷ luật và không có sự đam mê. Sự trao quyền không phải là một vấn đề mới mẻ. Trong những năm 1990, “trao quyền” từng là câu cửa miệng của phong trào quản lý mới. Tuy nhiên, việc thực hiện không dễ như mọi người phát biểu, vì người ta chưa xem đó là vấn đề gốc rễ.

Chúng tôi đã tiến hành thăm dò 3.500 nhà quản lý và các chuyên gia của nhiều tổ chức khách hàng và đặt ra cho họ câu hỏi: *Điều gì ngăn cản việc trao quyền?* (Xem hình 13.3)

Bạn hãy lưu ý các câu trả lời của họ nhấn mạnh tầm quan trọng của niềm tin đối với cả cá nhân và tổ chức (tính cách và năng lực):



Hình 13.3

TÌNH TRẠNG TIẾN THOÁI LƯƠNG NAN CỦA NHÀ QUẢN LÝ: “LIỆU TÔI CÓ MẤT ĐI QUYỀN KIỂM SOÁT KHI TRAO QUYỀN?”

Vài năm trước đây, tôi có dịp phỏng vấn giám đốc điều hành của một công ty nọ, người vừa nhận được giải thưởng quốc gia về chất lượng quản lý. Tôi hỏi ông ấy: “Đâu là thách thức lớn nhất đối với ông để đạt được chất lượng quản lý cao trong công ty?”. Ông ấy cười và đáp nhanh: “Bỏ thói quen kiểm soát, hãy mạnh dạn trao quyền!”.

Trao quyền chỉ là câu nói vô nghĩa và gây hoài nghi lớn trừ phi nó bắt nguồn từ việc nêu gương, định hướng và liên kết. Bốn vai trò của lãnh đạo sẽ phá vỡ thế bế tắc của nhà quản lý đang trong tình trạng tiến thoái lưỡng nan giữa quyền kiểm soát và nỗi lo sợ mất quyền kiểm soát. Khi bạn thực sự thiết lập các điều kiện cần và đủ cho việc trao quyền, sự kiểm soát sẽ tự nhiên biến mất và thay vào đó là sự tự quản.

Tuy nhiên, sự tự quản sẽ không diễn ra nếu bạn để mặc nhân viên tự do vùng vẫy dưới chiêu bài “trao quyền”. Tự quản chỉ tồn tại khi có sự hiểu biết lẫn nhau và sự thấu hiểu thật sự về mục tiêu cuối cùng bên cạnh sự chỉ dẫn và các cơ cấu cũng như hệ thống hỗ trợ, nhất là khi mỗi cá nhân trong tổ chức được xem là hoàn thiện và được giao việc đầy đủ và phù hợp. Những người yếu kém năng lực phải được đào tạo và huấn luyện để được tin cậy và trao quyền nhiều hơn. Khi đó, mọi người sẽ trở nên có trách nhiệm hơn đối với kết quả công việc và được tự do hơn trong phạm vi hoạt động của mình. Kết quả là, tài năng riêng của từng người được phát huy tối đa và lợi ích mà tổ chức nhận được là vô cùng lớn.

Tôi gọi cách trao quyền này là sự tự quản có chỉ dẫn. Khi đó vai trò của nhà quản lý sẽ chuyển từ người kiểm soát thành người tạo điều kiện - cùng gánh vác nhiệm vụ với người khác, tháo gỡ các rào cản và trở thành một nguồn trợ giúp, ủng hộ. Đó mới là sự thay đổi đáng kể trong quản lý.

CÔNG CỤ TRAO QUYỀN: QUY TRÌNH ĐI ĐẾN THỎA THUẬN CÙNG THẮNG

Hãy xem toàn bộ quá trình cùng thắng giữa lãnh đạo và bị lãnh đạo như một quá trình hoạt động của hai người tình nguyện gánh vác một nhiệm vụ chung - một người đại diện cho tổ chức và người kia đại diện cho những người khác có liên quan, cho đội nhóm hoặc một cá nhân nào đó.

Thỏa thuận cùng thắng không phải là một bản mô tả công việc chính thức, cũng không phải là một bản hợp đồng có tính pháp lý. Đó là thỏa thuận để ngỏ, mang tính tâm lý/xã hội nêu ra các kỳ vọng. Trước hết nó được ghi vào con tim và khối óc của mỗi người và sau đó thể hiện trên giấy tờ "bằng bút chì" chứ không phải bằng bút mực để dễ "tẩy xóa" cho đến khi cả hai bên thấy điều đó là đúng và thích hợp. Về ngôn từ, dù bạn có gọi là "Thỏa thuận cùng thắng" hay không thì ý tưởng của nó vẫn là bạn cần có sự hiểu biết và sự cam kết đối với các ưu tiên chung một cách cao nhất.

Thỏa thuận cùng thắng cho phép sự linh hoạt ở mức cao hơn, sự thích nghi, cũng như sự sáng tạo nhiều hơn so với việc quy định nhiệm vụ cụ thể và tập trung vào việc nêu ra các bước tiến hành phương án cụ thể.

Khi đã có thỏa thuận cùng thắng, thì việc trả lời cho câu hỏi ưu tiên của tôi/của chúng ta trở nên rất rõ ràng. Trách nhiệm sẽ được xác định rõ. Những kỳ vọng chung

sẽ hiện ra trước mắt. Và trách nhiệm để thực hiện các kỳ vọng đó cũng rõ ràng. Người ta được tự do làm bất cứ điều gì mình muốn để đạt được mục tiêu trong khuôn khổ của các chỉ dẫn. Họ được trao quyền và tự quản lý bản thân mình. Chương 14 tiếp theo sẽ nói rõ hơn làm thế nào để duy trì và nuôi dưỡng tinh thần trách nhiệm cho cả tập thể.

**TRAO QUYỀN HƯỚNG ĐẾN GIẢI PHÁP CÙNG THẮNG
(WIN-WIN): BƯỚC TIẾN TỪ THỜI ĐẠI CÔNG NGHIỆP
SANG THỜI ĐẠI LAO ĐỘNG TRI THỨC**

Bây giờ điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta quên mọi thứ đã học được về con người hoàn thiện? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không nhìn thấy ngọn lửa rực cháy bên trong từng con người và tổ chức khi họ đã tìm ra tiếng nói của mình và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ, chúng ta cứ lặng lẽ lãng quên những điều quan trọng đó và lao đầu vào truyền thống của thời đại công nghiệp cũ? Bạn sẽ dễ nhìn thấy rằng nỗ lực áp dụng quy trình thỏa thuận cùng thắng trong điều kiện như vậy sẽ khó làm cho sự trao quyền đi đến kết quả.

Trao quyền chỉ mang lại kết quả khi có sự cam kết làm việc với các thành viên trong tập thể thông qua “thỏa thuận cùng thắng”. Trong một tổ chức, “thắng-thắng” có nghĩa là có sự trùng hợp giữa bốn nhu cầu của tổ chức (sự lành mạnh về mặt tài chính, tăng trưởng và phát triển, sự đồng tâm hiệp lực của các thành viên và ý

THE 8th HABIT

nghĩa/sự đóng góp) và bốn nhu cầu của cá nhân (thể chất - lợi ích kinh tế; trí tuệ - tăng trưởng và phát triển; các mối quan hệ - xã hội/tình cảm; tinh thần - ý nghĩa và sự đóng góp).

Nếu ai đó vi phạm tinh thần của thỏa thuận và tiếp tục làm điều đó bất chấp các nỗ lực để khắc phục vi phạm đó thì các cá nhân có thể lựa chọn con đường không giao kết. Người ta đồng ý với nhau về sự bất đồng có thể tồn tại và hoàn toàn chấp nhận việc người đó có thể ra đi để tổ chức đón nhận người mới.

HỎI & ĐÁP

HỎI: Ông có nói về nhóm làm việc bổ khuyết. Tôi là một người làm việc đơn độc, không có nhân viên hoặc cấp dưới và tôi phải đảm nhận mọi công việc. Vậy, tôi phải làm gì để bổ khuyết cho những điểm yếu của mình?

ĐÁP: Nếu bạn không có người để trao quyền, qua đó điểm mạnh của bạn được phát huy và điểm yếu được bổ khuyết, bạn cần phải có năng lực tự khắc phục thiếu sót của mình hoặc bạn phải giao việc cho cố vấn, các chuyên gia có khả năng “trám” vào lỗ hổng đó.

HỎI: Làm thế nào để trao quyền cho nhân viên trong môi trường làm việc được quản lý chặt chẽ và luôn có sự can thiệp của các nội quy, và chính sách thì thường xuyên thay đổi?

ĐÁP: Tôi sẽ hỏi các nhân viên: các bạn có ý kiến hay gợi ý gì cho vấn đề này hay không? Sau đó, tôi sẽ lắng nghe và tiếp thu ý kiến họ đưa ra. Con người có tính tự cường và sáng tạo, dù trong hoàn cảnh nào, nếu như công việc họ đang làm có ý nghĩa, bạn sẽ mang đến cơ hội sáng tạo để mọi người thử sức.

HỎI: Làm thế nào để quy trách nhiệm theo cách các bên cùng thắng? Có phải tinh thần cùng thắng có khuynh hướng nhẹ tay đối với việc quy trách nhiệm?

ĐÁP: Điều này hoàn toàn không đúng. Bí quyết là phải quy định trách nhiệm đối với kết quả mong muốn đã được thỏa thuận. Dùng bảng ghi thành tích kết quả đạt được để qua đó đánh giá tinh thần trách nhiệm. Nếu không có bảng theo dõi thành tích và kết quả kỳ vọng đã được thỏa thuận thì tình trạng thắng/thua sẽ dễ dàng trở thành thua/thắng và cuối cùng là các bên cùng thua.

HỎI: Ông sẽ xử lý như thế nào đối với trường hợp nhân viên ngang bướng và thách thức, cố tình phớt lờ mọi quy định để làm việc theo ý mình?

ĐÁP: Có rất nhiều thành tích lớn do những người ngang bướng làm nên. Cần phải tạo hành lang đủ rộng cho những người có suy nghĩ khác biệt và tư duy sáng tạo hoạt động. Cần phải biết coi trọng sức mạnh độc đáo của mỗi người. Tuy nhiên, nếu “sự ngang bướng” của họ đi quá giới hạn cho phép và bắt đầu trở nên gây hại thì tôi sẽ lập ra một hệ thống thông tin phản hồi để cho họ biết những suy nghĩ xung quanh về họ như thế nào. Hãy để cho họ tự suy ngẫm và điều chỉnh bản thân từ những phản hồi đó. Nếu sự ngang bướng của người đó là do ý đồ phá hoại các tiêu chuẩn của tổ chức và nếu hành động của anh ta không có ích gì cho công việc

thì bạn cần nghĩ đến phương án thay thế anh ta. Có khá nhiều người yêu thích sự độc lập trong công việc, họ không thích trao đổi với người khác, nhưng họ không phải là kẻ phá bình và do đó họ vẫn giữ vai trò quan trọng trong những công việc đòi hỏi tính độc lập cao.

HỎI: Cá nhân tôi khá hứng thú với việc quản lý kiểm soát người khác, chính vì thế ý tưởng phóng khoáng này làm tôi cảm thấy lo ngại, mặc dù nghe có lý. Liệu tôi có thể thay đổi quan điểm?

ĐÁP: Tất nhiên là được. Chúng ta là con người, và điều đó có nghĩa là chúng ta luôn có sự linh hoạt để lựa chọn thay đổi quan điểm. Dù có bị ảnh hưởng, nhưng bạn không phải là sản phẩm của hoàn cảnh và sự nuôi dưỡng! Bạn là sản phẩm của sự lựa chọn của chính bạn, nhưng bạn cần bắt đầu thay đổi ở mức độ cá nhân trước bằng cách sử dụng ba món quà thiên phú cho con người: khả năng biết lựa chọn, các nguyên tắc và bốn năng lực. Nhờ sự kiên trì và chịu khó, bạn sẽ vượt qua ý muốn cố hữu của mình và xây dựng lòng tin tốt nhất có thể đối với những người xung quanh ở nhà hay tại nơi làm việc. Từ đó bạn sẽ thấy việc để họ tự quản lý sẽ mang lại hiệu quả lớn hơn nhiều và cuối cùng bạn có thể thể chế hóa nó vào các hệ thống, cơ cấu và quy trình trong tổ chức của bạn.

THỜI ĐẠI CỦA TRÍ TUỆ

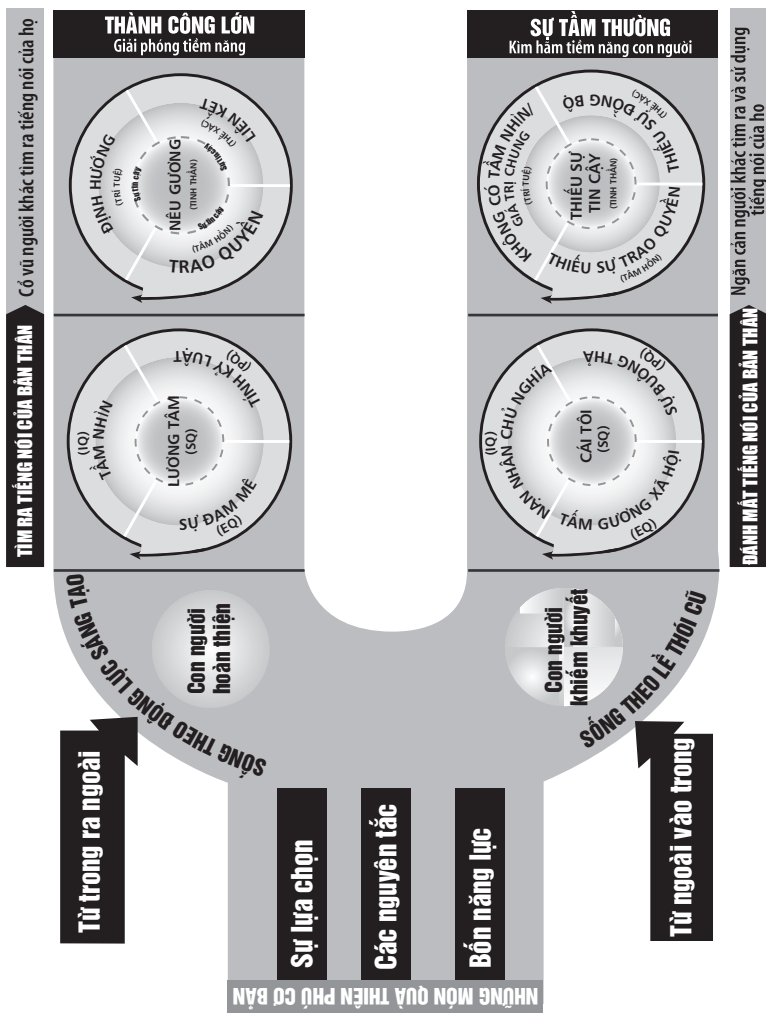
Chương 14

THÓI QUEN THỨ 8 VÀ ĐIỂM TỰA NIỀM TIN

*Cái khác nhau giữa những gì chúng ta đang làm
và những gì chúng ta có thể làm được sẽ giải quyết
được hầu hết các vấn đề của thế giới.*

MAHATMA GANDHI

THỜI QUEN THỨ 8



Hình 14.1

Thói quen thứ 8 – *Tìm ra tiếng nói của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ* là một ý tưởng có sức tác động mạnh mẽ khi xuất hiện vào đúng thời đại của nó. Cụm từ “vào đúng thời đại của nó” (whose time has come) được trích dẫn từ câu nói của Victor Hugo: “Không có gì mạnh mẽ hơn một ý tưởng xuất hiện vào đúng thời đại của nó”. Lý do Thói quen thứ 8 mang ý nghĩa này là bởi vì nó hàm chứa một nhận thức về con người hoàn thiện – một sự hiểu biết giúp bạn nắm được chiếc chìa khóa để mở cánh cửa dẫn đến tiềm năng vô hạn của nền kinh tế tri thức (hình 14.1). Nền kinh tế thiên về lao động thủ công trong Thời đại Công nghiệp dựa vào mô thức con người khiếm khuyết. Trong thế giới ngày nay, con đường phía dưới này có thể chỉ dẫn chúng ta đi tới sự tầm thường mà thôi. Rõ ràng nó kìm hãm khả năng của con người. Các tổ chức bám giữ nếp nghĩ của Thời đại Công nghiệp vẫn tiếp tục dành cho những người cầm đầu quyền đưa ra mọi quyết định quan trọng của tổ chức và tất cả những người còn lại chỉ biết lắng nghe và tuân theo như những cỗ máy. Chính điều này đã gây ra những tổn thất không thể nào bù đắp.

Bạn hãy nhớ lại câu nói của John Gardner: “Hầu hết những tổ chức yếu kém đều là những tổ chức không nhìn

thấy được những khiếm khuyết của mình. Họ yếu kém không phải vì họ không có khả năng giải quyết được những vấn đề của mình mà là vì họ không nhận ra vấn đề đó là gì". Đây đúng là điều tồi tệ nhất.

Thói quen thứ 8 cho bạn một nếp nghĩ và kỹ năng để không ngừng vực dậy tiềm năng ở con người. Đây là cách lãnh đạo làm cho mọi người nhận thấy những giá trị và tiềm năng của họ một cách rõ ràng nhất để tự bản thân họ chiêm nghiệm điều đó. Để làm được điều này, bạn phải biết cách lắng nghe người khác. Bạn phải lôi cuốn họ cùng tham gia và không ngừng khẳng định sức mạnh của họ bằng lời nói và bằng bốn vai trò lãnh đạo.

Sau đây là một phương án nhằm giúp bạn ghi nhớ các vai trò này.

Thứ nhất, *nêu gương* (ở mức độ cá nhân, tập thể). Nêu gương sẽ thúc đẩy việc tạo niềm tin mà không cần thuyết phục. Khi người ta sống theo các nguyên tắc được hàm chứa trong Thói quen thứ 8 thì niềm tin sẽ xuất hiện từ sự tín nhiệm. Nói ngắn gọn, việc nêu gương sẽ tạo ra *quyền lực tinh thần cho cá nhân*.

Thứ hai, *định hướng*. Việc định hướng tạo ra kỷ luật và trật tự, một sự tự giác chứ không phải cưỡng ép. Điều này có nghĩa là khi mọi người có ý thức và được tham gia vào việc đưa ra những quyết định chiến lược, đặc biệt về các giá trị và mục tiêu ưu tiên của tổ chức, họ sẽ gắn bó về tình cảm. Việc định hướng sẽ tạo ra *quyền lực tinh thần từ tầm nhìn*.



Hình 14.2

Thứ ba, *liên kết*. Việc liên kết các cấu trúc, hệ thống và các quy trình trong tổ chức là một hình thức để nuôi dưỡng trí tuệ, xây dựng niềm tin, tầm nhìn và thực hiện sự trao quyền. Việc liên kết sẽ tạo ra *quyền lực tinh thần được thể chế hóa*.

Thứ tư, *trao quyền*. Trao quyền là kết quả của việc thực hiện ba vai trò của lãnh đạo – nêu gương, định hướng và liên kết. Nó giải phóng tiềm năng con người một cách tự nhiên từ bên trong chứ không phải là sự thúc đẩy từ bên ngoài. Việc trao quyền sẽ tạo ra *quyền lực tinh thần văn hóa*.

Nên nhớ rằng sự nêu gương quan trọng nhất của lãnh đạo là thực hiện ba vai trò khác của lãnh đạo. Nói cách

khác, định hướng là nêu gương dũng cảm, quyết đoán, chỉ ra con đường phải đi và khiêm tốn, tôn trọng người khác để họ cùng tham gia. Liên kết là nêu gương về quyết tâm xây dựng các cơ cấu và hệ thống phù hợp với chiến lược của tổ chức. Trao quyền là nêu gương về việc đặt lòng tin vào khả năng lựa chọn của con người và các khả năng khác, thông qua việc cùng nhau gánh vác trách nhiệm.

TRỌNG TÂM VÀ THỰC HIỆN

Tôi cho rằng tất cả những gì mà chúng ta đã đọc cho đến bây giờ có thể được tóm gọn bằng hai từ: trọng tâm (focus) và thực hiện (execution). Hai từ này thể hiện việc chúng ta cố gắng rút ra “Điều đơn giản từ cái phức tạp nhất”. Như đã nói, *trọng tâm* có nghĩa hướng vào cái gì quan trọng nhất và *thực hiện* có nghĩa là làm cho điều đó trở thành hiện thực.

Lãnh đạo mà không có quy tắc đi kèm là khiếm khuyết và không hiệu quả. Nếu không có khả năng tổ chức thực hiện thì mọi phẩm chất khác của lãnh đạo sẽ trở nên vô nghĩa.

Không một công ty nào có thể thực hiện được cam kết của mình hay thích ứng tốt với những thay đổi nếu tất cả các nhà lãnh đạo không áp dụng quy tắc trong khâu thực hiện ở mọi cấp. Thực hiện phải là một phần quan trọng trong chiến

lược nhằm đạt được các mục tiêu của công ty. Nó chính là một mắt xích còn thiếu giữa khát vọng và kết quả thực tế.

RAM CHARAN và LARRY BOSSIDY

Hai vai trò đầu tiên của lãnh đạo là *nêu gương* và *định hướng*, có thể được tóm gọn bằng từ: *trọng tâm*. Hai vai trò kế tiếp của lãnh đạo là *liên kết* và *trao quyền* có thể tóm gọn bằng từ: *thực hiện*. Bạn thử nghĩ nghiêm túc về điều này xem. Định hướng về cơ bản là vạch ra chiến lược và quyết định đâu là những mục tiêu cần được ưu tiên hàng đầu, đâu là những giá trị dùng làm phương hướng để đạt mục tiêu đó. Định hướng đòi hỏi tổ chức phải có sự hiểu biết sâu sắc cũng như cam kết nhất quán đối với mục tiêu chung. Sự cam kết có được lại phải dựa vào niềm tin, sự tin nhiệm và sự đồng tâm hiệp lực, vốn là những cốt lõi của việc nêu gương. Chỉ khi nào có được sự tin nhiệm đối với cá nhân và giữa các cá nhân với nhau thì tổ chức mới xây dựng được niềm tin và khiến cho sự đồng tâm hiệp lực của tập thể mang lại kết quả tốt đẹp. Việc nêu gương cá nhân và quan hệ giữa các cá nhân đòi hỏi sự tôn trọng lẫn nhau, hiểu biết lẫn nhau và sự hợp tác sáng tạo (Các thói quen 4, 5 và 6) nhằm xác định các mục tiêu ưu tiên hàng đầu, có sự cam kết (Thói quen 2: bắt đầu bằng mục đích đúng). Sự tin nhiệm đối với cá nhân và mối quan hệ giữa các cá nhân đòi hỏi mọi người phải sống thực với các giá trị và mục

tiêu của họ. Nói cách khác, họ phải biết tập trung vào trọng tâm và thực hiện mục tiêu của mình. Đây cũng chính là nội dung của Thói quen 3: ưu tiên cho điều quan trọng nhất.

Hai vai trò kế tiếp của lãnh đạo, *liên kết (aligning)* và *trao quyền (empowering)*, đại diện cho *sự thực hiện (execution)*. Điều này có nghĩa là lãnh đạo phải tạo ra những cấu trúc, hệ thống và những quy trình (liên kết) với ý định giúp các cá nhân và nhóm làm việc thật ăn ý với nhau để biến các mục tiêu chiến lược của tổ chức trở thành công việc, mục tiêu chính hàng ngày của nhóm. Nói ngắn gọn, mọi người được trao quyền để hoàn thành công việc.

Tập trung và thực hiện mục tiêu là hai việc không thể tách rời nhau. Nói cách khác, nếu không có cùng mục tiêu thì người ta sẽ không thực hiện công việc một cách nhất quán được. Nếu bạn sử dụng mô hình mệnh lệnh và kiểm soát của Thời đại Công nghiệp để có được sự tập trung thì bạn sẽ không thể nào sử dụng mô hình trao quyền của Thời đại Lao động Tri thức để thực hiện được công việc. Lý do đơn giản là vì nếu không có sự tham gia và ủng hộ của mọi người thì sẽ không có được sự cam kết theo đuổi trọng tâm của tổ chức. Vì vậy, việc thực hiện sẽ không mang lại kết quả nào.

Mặt khác, nếu bạn sử dụng mô hình lao động tri thức và trao quyền để đạt được sự tập trung, nhưng mô hình thực hiện của Thời đại Công nghiệp dựa vào mệnh lệnh và kiểm soát sẽ không cho phép duy trì sự tập trung đó vì

mọi người sẽ nhận ra sự thiếu chân thành và trung thực nơi bạn.

Ngược lại, nếu bạn dùng mô hình của Thời đại Tri thức cho cả việc tập trung (nêu gương, định hướng) và thực hiện (liên kết, trao quyền) thì bạn sẽ tạo ra một văn hóa trung thực và tín nhiệm trong tổ chức. Tổ chức sẽ không những tìm ra tiếng nói của mình mà còn dùng tiếng nói đó để phụng sự cho mục đích cũng như các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan.

LỖ HỔNG TRONG KHÂU THỰC HIỆN

Ngay ở phần đầu cuốn sách này tôi đã nói: “Biết mà không thực hiện thì không phải là biết”. Đây là một chân lý. Những nguyên tắc hàm chứa trong Thói quen thứ 8 sẽ chẳng có ý nghĩa gì cho đến khi được rèn luyện và thực hiện, chúng trở thành một phần của tính cách và kỹ năng của chúng ta – một *Thói quen* của chúng ta.

Có nhiều yếu tố chi phối việc thực hiện, nhưng các cuộc thăm dò, khảo sát về chỉ số xQ của chúng tôi cho thấy có sáu yếu tố cơ bản ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc thực hiện mục tiêu của tổ chức: *tính minh bạch, sự cam kết, tính chủ động, khả năng tạo điều kiện, sự đồng tâm hiệp lực và tinh thần trách nhiệm*. Chúng tôi gọi đây là những lỗ hổng trong khâu thực hiện:

- Tính minh bạch - chưa làm cho mọi người hiểu rõ mục tiêu và những ưu tiên chính của tổ chức.

THÓI QUEN THỨ 8

- Sự cam kết – các mục tiêu của tổ chức không được mọi người chấp nhận.
- Tính chủ động – mỗi cá nhân không biết mình phải làm những việc gì để giúp tổ chức đạt được mục tiêu.
- Khả năng tạo điều kiện – thiếu các cơ cấu, hệ thống thích hợp hoặc sự tự do cần thiết để mọi người thực hiện tốt nhất công việc của mình.
- Sự đồng tâm hiệp lực – những người trong tổ chức chưa gắn bó hay hợp tác làm việc.
- Tinh thần trách nhiệm – mỗi người chưa có tinh thần sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với công việc của mình.

Quá nhiều thứ mà chúng ta gọi là quản lý kỳ thực chỉ gây khó khăn cho người thi hành mà thôi.

PETER DRUCKER

Biểu đồ sau đây (bảng 6) nêu ra sáu lỗi hổng trong khâu thực hiện và lý giải tại sao mô hình kiểm soát của Thời đại Công nghiệp lại là nguyên nhân gây ra những lỗi hổng này và tại sao *Mô hình con người hoàn thiện* của Thời đại Lao động Tri thức, hàm chứa trong Thói quen thứ 8, lại có thể giải quyết được vấn đề này.

THE 8th HABIT

LỖ HỔNG TRONG KHẨU THỰC HIỆN	NGUYÊN NHÂN GÂY RA TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHIỆP	GIẢI PHÁP CỦA THỜI ĐẠI LAO ĐỘNG TRI THỨC
Tính minh bạch	Chỉ đơn thuần công bố mục tiêu	Có sự nhất trí và tham gia của mọi người
Sự cam kết	Quan hệ mua – bán	Nhận thức về con người hoàn thiện với công việc đầy đủ
Tính chủ động	Bản phân công nhiệm vụ cụ thể	Liên kết các mục tiêu nhằm đạt được kết quả
Sự tạo điều kiện	Cây gậy và Củ cà rốt (xem con người là một trong những yếu tố chi phí sản xuất)	Liên kết các cơ cấu và văn hóa trong tổ chức
Đồng tâm hiệp lực	“Hãy hợp tác!”	Cùng nhau tìm kiếm giải pháp thứ ba
Tinh thần trách nhiệm	Kỹ thuật bán xăng - ụych Đánh giá theo kết quả cuối cùng	Có tinh thần trách nhiệm thường xuyên, cởi mở, tương hỗ. Dựa vào bảng theo dõi thành tích.

Bảng 6

ĐIỂM TỰA

Bây giờ chúng ta hãy ghép lại những điều đã đọc. Ngay từ đầu sách, tôi đã nêu ý tưởng mỗi người có thể chọn một trong hai con đường đi cho mình - một con đường dễ dàng nhưng dẫn đến kết cục tầm thường và một con đường khác gập ghềnh, khúc khuỷu nhưng đưa bạn tới đỉnh vinh quang. Chúng ta đã thấy con đường đi đến kết cục tầm thường đã kìm hãm tiềm năng của con người như thế nào và con đường dẫn đến vinh quang đã giải phóng tiềm năng của con người ra sao. Thói quen thứ 8 chỉ lối đi đến vinh quang và sự thành đạt mà bí quyết của nó là *tìm ra tiếng nói của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ*.

Chúng ta cũng đã cùng nhau khảo sát ba “kiểu” thành công: thành công của *cá nhân*, thành công của *lãnh đạo* và thành công của *tổ chức*.

Thành công của cá nhân có được khi bạn khám phá ra và biết khai thác ba món quà thiên phú: sự tự do chọn lựa, các nguyên tắc, và bốn năng lực đặc biệt của con người. Khi biết khai thác phát huy các món quà này, chúng ta sẽ xây dựng được một tính cách tốt với tầm nhìn xa, tính kỷ luật chặt chẽ và với lòng đam mê mạnh mẽ được dẫn dắt bởi lương tâm cao đẹp.

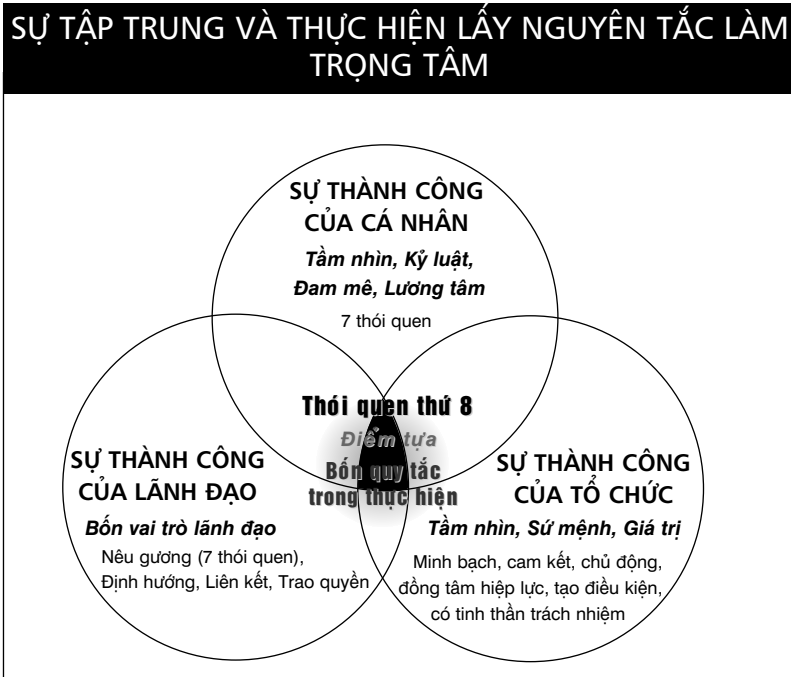
Thành công của lãnh đạo dành cho những ai, bất kể địa vị, biết cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ. Thành công này đạt được thông qua việc thực hiện tốt bốn vai trò của lãnh đạo.

Thành công của tổ chức có được khi tổ chức vượt qua các thách thức trong việc biến các nhiệm vụ và vai trò lãnh đạo (bao gồm sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị) thành các nguyên tắc hoặc động cơ thúc đẩy việc thực hiện trong tổ chức – tính minh bạch, sự cam kết, tính chủ động, khả năng tạo điều kiện, sự đồng tâm hiệp lực và tinh thần trách nhiệm.

Biểu đồ sau đây khái quát mối quan hệ giữa sự thành công của cá nhân, sự thành công trong lãnh đạo và thành công của tổ chức. Tổ chức nào có được cả ba sự thành công này có thể xem là tổ chức biết xác định đúng “điểm tựa”. Điểm tựa ở đây là phần giao nhau của ba vòng tròn này. Đó chính là nơi phát huy tốt nhất sức mạnh và tiềm

THE 8th HABIT

năng của tổ chức. Cũng giống như khi cầm vợt hay gậy đúng vị trí điểm tựa thì bạn sẽ có cú đánh bóng mạnh và trúng đích.



Hình 14.3

BỐN QUY TẮC TRONG THỰC HIỆN (4DX – 4 Disciplines in Execution)

Có bốn quy tắc giúp khắc phục được những lỗ hổng trong khâu thực hiện đồng thời nâng cao khả năng tập trung và thực hiện mục tiêu cho tổ chức nếu được áp dụng thường xuyên. Chúng tôi gọi đó là bốn quy tắc

trong thực hiện. Đương nhiên, còn có nhiều yếu tố khác ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu. Nhưng qua nghiên cứu của chúng tôi thì đây là những yếu tố có ảnh hưởng nhiều nhất đến kết quả thực hiện.

Dưới đây là tóm tắt bốn quy tắc này:

QUY TẮC 1: TẬP TRUNG VÀO ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT

Có một nguyên tắc chung về sự tập trung mà nhiều người không hiểu rõ khi đề cập trong tổ chức: Con người thường chỉ có khả năng tập trung làm mỗi lần một việc để đạt kết quả tốt nhất.

Giả sử bạn có 80% cơ hội để hoàn thành một mục tiêu nào đó với kết quả tốt nhất, nhưng bạn cố làm thêm một việc khác song song thì các kết quả nghiên cứu cho thấy cơ hội để bạn thành công đồng thời cả hai việc sẽ giảm xuống còn 64%. Nếu bạn tiếp tục “đính kèm” thêm nhiều mục tiêu khác nữa thì tỷ lệ thành công sẽ giảm mạnh hơn. Chẳng hạn, nếu bạn cùng lúc thực hiện năm mục tiêu khác nhau thì cơ hội thành công khi đó chỉ còn 33%.

Do đó việc kiên trì và tập trung cao độ vào một hoặc hai mục tiêu ưu tiên hàng đầu là điều cực kỳ quan trọng.

Rõ ràng, sẽ có một số mục tiêu quan trọng hơn các mục tiêu khác. Chúng ta cần phải phân biệt mức độ quan trọng của từng mục tiêu. Một mục tiêu “cực kỳ quan trọng” là mục tiêu mà khi hoàn thành sẽ mang lại một kết quả quyết định. Nếu không đạt được “mục tiêu cực kỳ quan trọng” thì việc đạt được các kết quả khác trở nên không có ý nghĩa.

THE 8th HABIT

Vậy làm thế nào để xác định các “mục tiêu cực kỳ quan trọng” để vạch chiến lược? Đôi khi bạn có thể xác định ngay, nhưng có lúc bạn cần phải phân tích thật chi tiết. Bảng sàng lọc mức độ quan trọng dưới đây là một công cụ vạch chiến lược hữu ích thông qua các tiêu chuẩn sàng lọc về kinh tế, chiến lược, lợi ích của những người có liên quan.

BẢNG SÀNG LỌC MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CỦA CÁC MỤC TIÊU				
Chỉ dẫn	Tiêu chuẩn sàng lọc đối với cổ đông và người liên quan	Tiêu chuẩn sàng lọc về chiến lược	Tiêu chuẩn sàng lọc về kinh tế	
1. Liệt kê danh sách các mục tiêu của tổ chức 2. Đối với mỗi chỉ tiêu sàng lọc bạn cho điểm đánh giá mức độ tác động như sau: -1 = có tác động tiêu cực 0 = không có tác động 4 = có tác động rất tích cực 3. Cộng số điểm đạt được 4. Kiểm tra bằng trực giác: “Chúng ta đang đối mặt với những vấn đề quan trọng sống còn?” 5. Căn cứ vào số điểm và trực giác để đánh dấu mục tiêu nào là quan trọng	Cho điểm từ -1 đến 4 Các tiêu chí để xem xét: - Mức độ gia tăng sự trung thành của khách hàng - Kích thích sự đam mê và nhiệt tình của nhân viên - Có tác động tích cực đến các nhà cung cấp/ người bán lẻ/ nhà đầu tư/ đối tác - Các tiêu chí khác	Cho điểm từ -1 đến 4 Các tiêu chí để xem xét: - Trực tiếp hỗ trợ cho các mục tiêu chung của tổ chức - Nâng cao năng lực cơ bản của tổ chức - Mở rộng thị phần - Tăng cường lợi thế cạnh tranh - Các tiêu chí khác	Cho điểm từ -1 đến 4 Các tiêu chí để xem xét: - Mức tăng doanh thu - Mức giảm chi phí - Cải thiện lưu lượng tiền mặt - Cải thiện mức độ lợi nhuận - Các tiêu chí khác	
Các mục tiêu				Tổng số điểm

Hình 14.4

Tiêu chuẩn sàng lọc đối với các cổ đông và những người có liên quan: Điều gì là quan trọng nhất mà bạn cần phải làm để đáp ứng những đòi hỏi của các cổ đông và những người có liên quan? Khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư và tất cả những người có liên quan đến tổ chức của bạn. Bạn cần xem các mục tiêu này có tác động như thế nào đến:

- Việc làm tăng mức độ trung thành của khách hàng.
- Kích thích sự đam mê và nhiệt tình của nhân viên.
- Có ảnh hưởng tích cực đến nhà cung cấp, người bán lẻ và các nhà đầu tư.

Tiêu chuẩn sàng lọc về chiến lược của tổ chức: Cần xem xét các mục tiêu có ảnh hưởng như thế nào đến chiến lược của tổ chức, trong đó có:

- Hỗ trợ trực tiếp đến sứ mệnh và mục tiêu chung của tổ chức hay không?
- Nâng cao năng lực cơ bản của tổ chức hay không?
- Mở rộng thị phần hay không?
- Tăng cường lợi thế cạnh tranh hay không?

Bạn cần tự hỏi mình: điều gì là quan trọng nhất mà mình cần làm để đẩy mạnh thực hiện chiến lược?

Tiêu chuẩn sàng lọc về kinh tế. Mục tiêu quan trọng được ưu tiên lựa chọn cần phải đóng góp trực tiếp hay gián tiếp về kinh tế cho tổ chức? Bạn cần tự hỏi: Trong số các mục tiêu tiềm tàng thì mục tiêu nào sẽ đem lại lợi

ích kinh tế lớn nhất cho tổ chức? Bạn cần xem xét các tiêu chí sau:

- Tăng doanh thu
- Giảm chi phí
- Cải thiện tình hình lưu chuyển tiền tệ
- Khả năng sinh lời

Ngay cả đối với những tổ chức phi lợi nhuận thì tiêu chí kinh tế vẫn đóng vai trò rất quan trọng, bởi mọi tổ chức đều cần một lượng tiền mặt đủ để hoạt động bình thường.

QUY TẮC 2: LẬP BẢNG THÀNH TÍCH

Bảng thành tích sẽ giúp chúng ta thực hiện tốt những nguyên tắc. Người ta thường thực hiện công việc tốt hơn khi có bảng ghi nhận và đánh giá thành tích đạt được.

Bạn có bao giờ thử nghĩ xem hậu quả sẽ ra sao nếu các môn thể thao như bóng rổ, bóng chày, bóng đá không cần có kết quả thi đấu? Các vận động viên sẽ chơi tùy ý mình thậm chí có thể dừng lại để tán gẫu, người ta sẽ không còn tập trung vào thi đấu nữa. Nhưng khi một tỷ số bắt buộc phải có để quyết định thứ hạng, thành tích thì mọi chuyện lại khác, trận đấu sẽ sôi động và cầu thủ sẽ tập trung làm việc hết mình để có kết quả cao nhất.

Công việc cũng thế. Nếu không có những chuẩn mực cụ thể để đo lường mức độ hoàn thành công việc thì chúng ta sẽ không bao giờ biết rõ mục tiêu thực sự cần đạt được là gì.

Do vậy bạn cần xây dựng bảng ghi điểm thành tích đạt được và không ngừng cập nhật nó. Hãy gắn kết công việc này với quá trình định hướng và liên kết.

QUY TẮC 3: CHỦ ĐỘNG BIẾN MỤC TIÊU THÀNH HÀNH ĐỘNG CỤ THỂ

Đây là việc cần làm khi có mục tiêu mới hoặc chiến lược mới. Có một sự khác biệt lớn giữa những chiến lược đề ra và những chiến lược thực tế đang được thực hiện hàng ngày. Việc đạt được các mục tiêu chưa từng được xác lập trước đó đòi hỏi bạn phải thực hiện những công việc bạn chưa bao giờ làm. Mục tiêu nêu ra sẽ không bao giờ được thực hiện cho đến khi mọi thành viên trong tổ chức biết chính xác họ cần phải làm gì.

Để thực hành quy tắc, đội nhóm làm việc của bạn cần phải sáng tạo và có khả năng nhận diện được những phương pháp mới và tốt hơn để đạt được mục tiêu đề ra. Sau đó họ áp dụng các phương pháp này vào công việc hàng ngày ở mọi cấp quản lý trong tổ chức. Đây chính là sự trao quyền bằng hành động cụ thể.

QUY TẮC 4: PHÂN ĐỊNH RÕ TRÁCH NHIỆM CÁ NHÂN

Trong các tổ chức hoạt động hiệu quả thì những thành viên của tổ chức đó thường xuyên gặp nhau hàng tháng, hàng tuần, thậm chí hàng ngày để trao đổi với nhau về trách nhiệm, kiểm tra bảng theo dõi thành tích, giải quyết những tồn tại, vướng mắc và hỗ trợ nhau cùng phát triển. Nếu tổ chức không quy định trách nhiệm cá nhân khi cần thiết thì hoạt động của tổ chức sẽ bị tê liệt ngay từ đầu.

HỎI & ĐÁP

HỎI: Sự khác nhau giữa 5 yếu tố của thỏa thuận cùng thắng mà ông thường đề cập và 4 quy tắc ông vừa nói ở đây là gì?

ĐÁP: Xét về nguyên tắc cơ bản thì giữa chúng không có sự khác nhau rõ rệt. Sự khác nhau ở đây chỉ là về ngữ nghĩa học (cách dùng và diễn đạt từ ngữ). Cho phép tôi giải thích rõ hơn, năm yếu tố chính của thỏa thuận cùng thắng như sau:

1. Kết quả kỳ vọng
2. Hướng dẫn
3. Các nguồn lực
4. Tinh thần trách nhiệm
5. Kết quả cuối cùng

Hai yếu tố đầu tiên là về cơ bản được thể hiện trong hai quy tắc đầu tiên là xác định các mục tiêu quan trọng và lập bảng ghi nhận thành tích. Yếu tố thứ ba, các nguồn lực, được ẩn chứa trong quy tắc thứ ba, tức biến mục tiêu thành hành động cụ thể. Yếu tố thứ tư và thứ năm ẩn chứa trong quy tắc thứ tư: phân định rõ trách nhiệm cá nhân.

Chương 15

SỬ DỤNG TIẾNG NÓI BẢN THÂN MỘT CÁCH THÔNG MINH

*Khi ngủ, tôi mơ thấy cuộc sống là niềm vui.
Khi thức, tôi nhìn thấy cuộc sống là phục vụ
con người. Tôi hành động và nhận ra rằng
phục vụ chính là niềm vui.*

RABINDRANATH TAGORE

*Tôi tin rằng đáp lại sự phục vụ hữu ích là nghĩa vụ
chung của nhân loại và chỉ có ngọn lửa thuần
khiết của sự hy sinh mới thiêu hủy được mọi căn
bã của sự ích kỷ nhỏ nhen và thổi bùng ngọn lửa
cao thượng của tâm hồn.*

JOHN D. ROCKEFELLER, JR.

Động lực thúc đẩy từ bên trong để 1) Tìm ra tiếng nói của bản thân và 2) Cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ được chạy bằng một thứ nhiên liệu đặc biệt: mục đích cao cả qua việc phục vụ nhu cầu con người. Đây cũng là phương tiện tốt nhất để thực hiện cả hai công việc này. Không biết hy sinh bản thân để phục vụ thì chúng ta sẽ không thể mở rộng và phát huy khả năng tự do lựa chọn của mình. Khi cống hiến những gì mình có vì lợi ích tốt đẹp của mọi người thì đồng thời cá nhân chúng ta cũng sẽ trưởng thành. Mỗi quan hệ của chúng ta với những người xung quanh sẽ được cải thiện và trở nên sâu sắc khi chúng ta phụng sự cho gia đình mình, cho người khác, cho cộng đồng, tổ quốc và cho các nhu cầu khác của nhân loại.

Các tổ chức được thành lập nhằm phục vụ cho các nhu cầu của con người. Bạn có thể tìm ra lý do nào khác cho sự tồn tại của các tổ chức đó? Robert Greenleaf từng viết một tiểu luận tuyệt vời có nhan đề “Định chế là Đây tớ” nói về khái niệm công bộc của tổ chức.

Phụng sự con người chính là lệ phí chúng ta phải trả để được sống trong thế giới này.

NATHAN ELDON TANNER

THỜI ĐẠI CỦA TRÍ TUỆ

Tôi tin rằng thiên niên kỷ này sẽ là *Thời đại của Trí tuệ (The Age of Wisdom)*. Nó sẽ trở thành hiện thực nhờ sức mạnh của hoàn cảnh lẫn át con người hoặc do sức mạnh của lương tâm, hoặc cả hai.

Bạn đừng quên năm Thời đại của nền Văn minh nhân loại: *Thời đại Săn bắt/Hái lượm* với biểu tượng cánh cung và mũi tên; *Thời đại Nông nghiệp* gắn liền với các công cụ nghề nông; *Thời đại Công nghiệp* với các nhà máy; *Thời đại Thông tin/Lao động Trí thức* gắn với chính con người; và *Thời đại của Trí tuệ* với biểu tượng chiếc la bàn, tượng trưng cho khả năng tự do lựa chọn hướng đi của con người cũng như mục đích và sự tuân thủ các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc (hướng chính Bắc) không bao giờ thay đổi, có tính phổ quát, muôn thuở và hiển nhiên.

Bạn có để ý rằng, sau mỗi biến chuyển của xã hội từ Thời đại này sang Thời đại khác thì hơn 90% lực lượng lao động của thời đại trước đó bị cắt giảm? Tôi tin rằng đây là điều đang diễn ra khi chúng ta chuyển từ Thời đại Công nghiệp sang Thời đại Thông tin/ Lao động Trí thức. Con người hoặc đang bị mất việc hoặc đang dần dần thay đổi theo những đòi hỏi bức thiết của công việc mới. Cá nhân tôi tin rằng hơn 20% lực lượng lao động hiện nay đang trở nên lạc hậu và nếu họ không cố gắng tái đầu tư vào bản thân thì chỉ trong vài năm tới, sẽ có thêm 20% lực lượng lao động nữa trở nên lạc hậu.

TRÍ TUỆ NẰM Ở ĐÂU?

Chúng ta biết rằng thông tin (information) không phải là trí tuệ. Chúng ta cũng biết rằng kiến thức (knowledge) cũng không phải là trí tuệ.

Cách đây nhiều năm, khi tôi còn giảng dạy đại học và chuẩn bị làm luận án tiến sĩ, tôi đến gặp một người bạn đồng thời cũng là giáo sư của tôi. Tôi nói: “Tôi muốn làm luận án về đề tài động cơ và nghệ thuật lãnh đạo - một luận án triết học chứ không phải là một công trình thực nghiệm”.

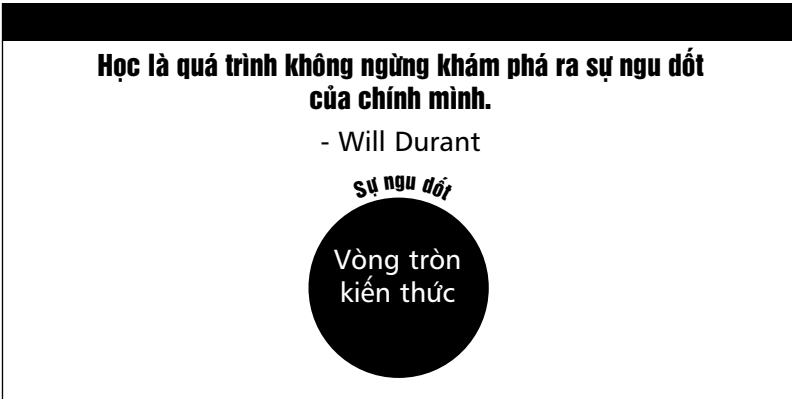
Anh ấy trả lời tôi như sau: “Stephen này, hiểu biết của anh còn chưa đủ để có thể nêu ra câu hỏi đúng!”. Nói một cách dễ hiểu là kiến thức của tôi còn hạn hẹp, và nó cần được tăng lên nhiều hơn nữa mới có thể đủ sức đương đầu với vấn đề tôi muốn đề cập.

Đây là một trở ngại về tâm lý đối với tôi vì cả trái tim và khối óc của tôi thiên về triết học, về xã hội hơn là khoa học tự nhiên. Tôi tin rằng sự kết hợp giữa kiến thức đại học về triết học và những nghiên cứu sau đại học về kinh tế của tôi đã đủ cho luận án này. Phải nhiều năm sau đó tôi mới nhận ra rằng anh ấy đã nói đúng. Đây là một bài học về sự khiêm tốn. Quả thực, khiêm tốn là người mẹ sinh ra kiến thức và mang lại những hiểu biết hết sức quý giá. Và cuối cùng tôi nhận ra rằng: *càng hiểu biết nhiều, tôi càng nhận ra rằng mình không biết gì cả⁽¹⁾*.

(1) Nguyên văn: *The more you know, the more you know you don't know.*

THÓI QUEN THỨ 8

Hãy xem hình 15.1, trên đó hình tròn biểu thị cho kiến thức của bạn và khoảng trống bên ngoài hình tròn biểu thị cho sự ngu dốt.



Hình 15.1



Hình 15.2

Khi kiến thức của bạn tăng lên thì nhận thức về sự hạn hẹp trong hiểu biết của bạn cũng tăng lên. (Xem hình 15.2)

Theo một ý nghĩa nào đó, khi sự hiểu biết tăng lên thì kiến thức bị thu hẹp lại vì khi đó các chi tiết được chứa đựng trong các nguyên tắc. Từng “mẫu” kiến thức nhỏ, quan trọng sẽ được tích lũy dần qua những chặng đường cuộc sống, nhưng thói quen vận dụng một cách hiệu quả các nguyên tắc phổ biến mới chính là sự làm chủ trí tuệ ở bậc cao nhất.

ALFRED NORTH WHITEHEAD

Nhận thức trên giúp chúng ta có thêm quyết tâm không ngừng học tập, đặc biệt là các “môn học” quan trọng như sự trưởng thành cá nhân, các mối quan hệ với người khác và sự lãnh đạo. Tôi tin rằng khi thông tin và tri thức được gắn kết với những mục đích và các nguyên tắc cao quý, bạn sẽ phát huy tốt nhất trí tuệ của mình.

QUYỀN LỰC TINH THẦN VÀ SỰ LÃNH ĐẠO CÔNG BỘC

Bạn vẫn chưa được xem là hoàn thành nhiệm vụ, hay đã làm hết sức mình nếu vẫn còn những điều có ích mà bạn có thể đóng góp.

DAG HAMMARSKJOLD

Trí tuệ thể hiện qua việc sử dụng kiến thức một cách có ích. Trí tuệ là sự kết hợp thông tin và kiến thức với những mục đích và các nguyên tắc cao cả. Trí tuệ giúp chúng ta biết tôn trọng những người xung quanh và coi trọng sự khác biệt của họ. Trên tất cả, trí tuệ giúp ta biết phục tùng quy tắc đạo đức hàng đầu – sự cống hiến. Quyền lực tinh thần là cao quý và mạnh mẽ nhất (sức mạnh của tính cách); còn quyền lực chính thống là *hào quang thứ yếu* (chức vụ, địa vị, của cải, tài năng, danh tiếng).

Điều lý thú khi nói về quyền lực tinh thần chính là ở nghịch lý của nó. Các từ điển thường giải nghĩa về “quyền lực” bằng các từ ngữ như là “chỉ huy”, “điều khiển”, “kiểm soát”, “uy quyền”, “ưu thế”, “thống trị”, “chi phối”, “sức mạnh”. Nhưng từ trái nghĩa của nó lại là “lễ độ”, “lệ thuộc”, “yếu đuối”, “đệ tử”. Quyền lực tinh thần có nghĩa là tạo ảnh hưởng thông qua việc tuân thủ các nguyên tắc. Quyền lực tinh thần có được thông qua việc phụng sự, cống hiến hết mình và sẵn sàng đóng góp. Nó bắt nguồn từ sự khiêm nhường và có sức mạnh lớn nhất khi làm đầy tớ cho tất cả mọi người. Quyền lực tinh thần là hào quang lớn nhất có được từ sự hy sinh.

Theo kinh nghiệm cá nhân tôi thì những người ở vị trí cao nhất trong các tổ chức thực sự lớn mạnh luôn là những nhà-lãnh-đạo-công-bộc (servant leaders). Họ là những người khiêm tốn nhất, cởi mở nhất, chịu khó lắng nghe nhất, đáng tôn trọng nhất và là người biết quan tâm đến người khác nhất. Jim Collins, đồng tác giả của quyển *Xây dựng để trường tồn* (*Built to Last*) và là tác giả cuốn sách

THE 8th HABIT

vừa được xuất bản mới đây *Từ Tốt đến Vĩ đại* (*Good to Great*), đã tiến hành công trình nghiên cứu kéo dài 5 năm, chỉ nhằm giải đáp cho câu hỏi đầu là cái làm cho một tổ chức bình thường trở nên vĩ đại. Kết luận mà ông rút ra là chúng ta cần chủ động thay đổi quan niệm về sự lãnh đạo. Ông mô tả về người “lãnh đạo cấp độ 5” như sau:

Đó là những nhà điều hành có khả năng tạo sự phát triển đột biến, những người sở hữu những phẩm chất trái ngược nhau là tính khiêm nhường và một ý chí vươn lên mãnh liệt về chuyên môn. Họ là những người vừa ngại ngùng vừa quyết liệt, họ rụt rè nhưng không bao giờ sợ hãi.



Hình 15.4

Rất hiếm có tổ chức nào trở nên vĩ đại mà không có ít nhất một người lãnh đạo cấp độ 5 như thế.

Khi những người có cương vị hay quyền lực chính thống (hào quang thứ yếu) từ chối sử dụng uy quyền và quyền lực, trừ phi đó là giải pháp cuối cùng, thì quyền lực tinh thần của họ sẽ tăng lên rất nhiều. Đó là vì họ biết kìm hãm cái tôi cũng như quyền lực cá nhân và thay thế bằng lý lẽ, sự thuyết phục, lòng tốt và sự cảm thông. Nói ngắn gọn là sự tín nhiệm của bản thân.

Cũng có những lúc do tình trạng rối ren, bất ổn hay sự sống còn đòi hỏi phải dùng bàn tay sắt của quyền lực để ổn định trật tự, để xác lập trật tự mới hay một tầm nhìn mới. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, việc sử dụng quyền lực chính thống quá sớm sẽ làm cho quyền lực tinh thần bị giảm sút. Như đã nói, khi bạn vay mượn sức mạnh từ địa vị quyền lực của mình, bạn sẽ làm yếu cả ba đối tượng: bản thân mình, vì bạn không phát huy được quyền lực tinh thần của mình; làm yếu người khác, vì họ lệ thuộc vào quyền lực của bạn; làm yếu mối quan hệ, vì khi đó sự cởi mở và lòng tin khó mà có cơ hội để phát triển.

Cách tốt nhất để phơi bày tính cách của một người không phải thông qua nghịch cảnh mà hãy trao cho họ quyền lực.

ABRAHAM LINCOLN

THE 8th HABIT

Bạn hãy lưu ý sự khác biệt giữa sự lãnh đạo do chức vị (quyền lực chính thống) và sự lãnh đạo do lựa chọn (quyền lực tinh thần) theo bảng dưới đây:

SỰ LÃNH ĐẠO DO...	
CHỨC VỊ (Quyền lực chính thống)	LỰA CHỌN (Quyền lực tinh thần)
Sức mạnh là chân lý	Chân lý là sức mạnh
Trung thành cao hơn chính trực	Chính trực là trung thành
Vâng lời thì được nhận	Ngang bướng là một lựa chọn
“Sai lầm” là khi bị phát hiện	“Sai lầm” là khi làm điều sai
Những người có địa vị cao chẳng tin vào điều này	Đạo đức, tình cảm, lý trí (Ethos, Pathos, Logos)
Những người có địa vị cao không làm theo điều này	Là tấm gương cho mọi người, không phải là kẻ chỉ trích
“Tốt nước sơn hơn tốt gỗ”	“Tốt gỗ hơn tốt nước sơn”
“Không ai bảo tôi làm việc đó”	Hỏi thăm, đề nghị giao việc
Tôi đã làm như anh bảo; nhưng chẳng có kết quả gì. Bây giờ thì sao đây?	“Tôi muốn làm thế này...”
Tất cả chỉ có vậy thôi!	Tôi đã hoàn thành vượt kỳ vọng

Bảng 7

Trong cuộc sống có rất nhiều ví dụ chứng minh cho nhiều trường hợp của các cộng đồng và những cá nhân thể hiện được “tiếng nói” của họ trong việc phục vụ các nhu cầu của con người mà công cụ chủ yếu vẫn là quyền lực tinh thần.

Sứ mệnh cơ bản của cảnh sát là NGĂN NGỪA tội phạm và tình trạng mất trật tự. Quân chúng chính là cảnh sát và cảnh sát phải là quân chúng. Cả hai cần chia sẻ trách nhiệm chung để gìn giữ an ninh cho cộng đồng.

SIR ROBERT PEEL, người sáng lập ngành cảnh sát hiện đại

Bây giờ thì tôi đã hiểu. Mọi người đều có thể cống hiến cho niềm tin của họ bất kể họ là nam hay nữ. Đôi khi người ta có ít niềm tin hoặc hoàn toàn không có, và do đó họ đánh mất mình chỉ vì những điều nhỏ mọn hoặc chẳng là gì cả.

JOAN OF ARC

GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG CUỘC SỐNG BẰNG MÔ HÌNH LẤY NGUYÊN TẮC LÀM TRỌNG TÂM

Từ đầu cuốn sách này tôi đã nói rằng nếu mô thức con người hoàn thiện là đúng, nó sẽ cho bạn một khả năng phi thường để giải thích, dự đoán, cũng như giải quyết được những vấn đề lớn nhất trong tổ chức của bạn.

Trong những năm qua, tôi đã hỏi ý kiến hàng trăm ngàn người trên khắp thế giới về điều gì là thách thức lớn nhất đối với họ – những điều đã làm họ mất ăn mất ngủ.

THE 8th HABIT

Rồi tôi lại hỏi họ đâu là thách thức lớn nhất trong công việc hay trong tổ chức mà họ đang làm việc. Bảng 8 sau đây tổng kết những câu trả lời phổ biến nhất (hãy lưu ý sự giống nhau giữa bảng này và những nỗi đau, thách thức mà tôi đã nêu ra ở các trang đầu của cuốn sách).

Tôi tin rằng trong khuôn khổ các nguyên tắc chứa đựng trong ba mô hình được nêu trong cuốn sách này,

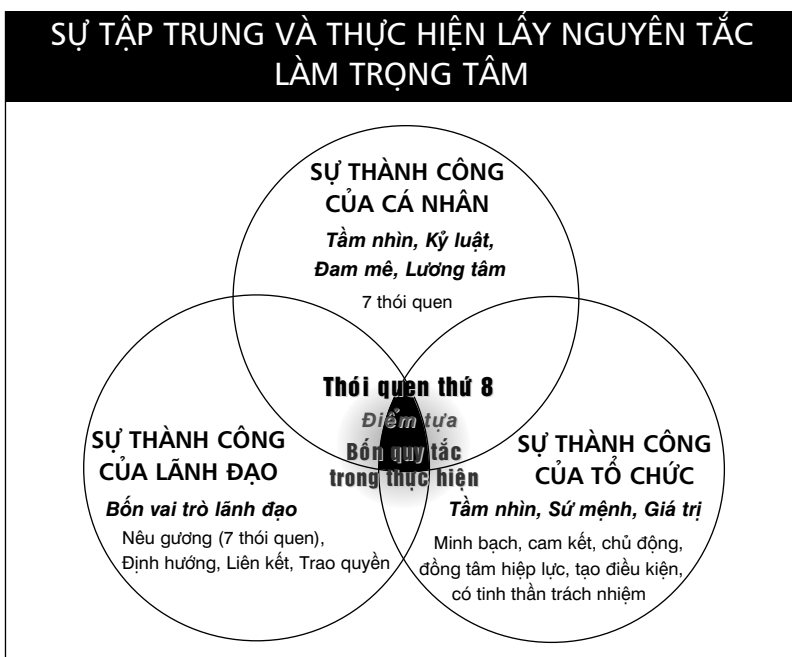
NHỮNG THÁCH THỨC CÁ NHÂN	NHỮNG THÁCH THỨC NGHỀ NGHIỆP/ TỔ CHỨC
1. Tài chính, tiền bạc	1. Khối lượng công việc lớn, thời hạn phải hoàn thành cận kề – không đủ sức đạt được mục tiêu
2. Sự cân bằng trong cuộc sống, luôn thiếu thời gian	2. Thiếu thời gian và nguồn lực
3. Sức khỏe	3. Tài chính lành mạnh
4. Các mối quan hệ – vợ chồng, con cái, bạn bè	4. Thiếu sự tin cậy
5. Nuôi nấng và dạy dỗ con cái	5. Thiếu quyền hành
6. Thiếu tự tin	6. Sự thay đổi và không ổn định
7. Không kiên định, hay thay đổi	7. Theo kịp với kỹ thuật mới
8. Thiếu kỹ năng, học vấn	8. Lúng túng – thiếu tầm nhìn chung và các giá trị
9. Mất phương hướng	9. Không hài lòng với công việc đang làm
10. Thiếu sự bình yên trong tâm hồn	10. Người đứng đầu/ quản lý chủ chốt kém phẩm chất

Bảng 8

THỐI QUEN THỨ 8

bạn sẽ biết cách giải quyết những vấn đề thường gặp cũng như biết bước khởi đầu để định hướng giải quyết. Trước một vấn đề gặp phải, bạn cần suy nghĩ mình phải làm gì thông qua *tầm nhìn, kỷ luật, đam mê, lương tâm*, và 7 *Thối quen* trên phương diện cá nhân; đồng thời, thông qua *việc nêu gương, định hướng, liên kết* và *trao quyền* cùng với sự minh bạch, cam kết, chủ động, đồng tâm hiệp lực, tạo điều kiện để thực hiện sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị của tổ chức.

Một lần nữa, chúng ta sẽ xem lại mô hình tập trung và thực hiện lấy nguyên tắc làm trọng tâm. (Xem hình 15.6)



Hình 15.6

THE 8th HABIT

Bạn hãy nghĩ sâu hơn về sức mạnh toàn diện của *Mô hình con người hoàn thiện* (thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần). Mô hình đề cập đến bốn năng lực đặc biệt của con người – IQ, EQ, PQ và SQ. Nó tượng trưng cho bốn động cơ/nhu cầu của cuộc sống – sống, học tập, yêu thương và để lại di sản. Nó cũng tượng trưng cho bốn thuộc tính của người lãnh đạo – tầm nhìn, kỷ luật, đam mê và lương tâm. Cuối cùng, nó tượng trưng cho bốn thuộc tính của những tổ chức (kể cả gia đình) dưới hình thức bốn vai trò của lãnh đạo – nêu gương, định hướng, liên kết và trao quyền. (Xem hình 15.7)

	4 NĂNG LỰC ĐẶC BIỆT	4 THUỘC TÍNH	4 VAI TRÒ	
Thể xác Sống	Sức mạnh thể chất	Tầm nhìn	Nêu gương	TẬP TRUNG
Trí tuệ Học tập	Sức mạnh trí tuệ	Kỷ luật	Định hướng	
Tâm hồn Yêu thương	Sức mạnh tình cảm	Đam mê	Liên kết	THỰC HIỆN
Tinh thần Để lại di sản	Sức mạnh tinh thần	Lương tâm	Trao quyền	

Hình 15.7

Tìm Ra Tiếng Nói Của Bản Thân là một khái niệm về sự đồng tâm hiệp lực. Hãy luôn nhớ rằng sức mạnh tổng thể lớn hơn tổng sức mạnh của từng bộ phận riêng lẻ. Vì vậy, khi bạn coi trọng, phát triển, gắn kết và cân bằng cả bốn năng lực đặc biệt của con người và tạo điều kiện để bốn năng lực này tồn tại trong bạn thì bạn sẽ phát huy được tối đa tiềm năng của mình để đi đến thành công bền vững.

LỜI KẾT

Cuốn sách này trước hết nhằm giới thiệu một mô thức cơ bản: mỗi cá nhân đều là một con người hoàn thiện với đầy đủ các yếu tố: thể xác, trí tuệ, tâm hồn và tinh thần. Khi mỗi người tham gia vào quá trình xây dựng Thói quen thứ 8 - Tìm Ra Tiếng Nói Của Bản Thân - lựa chọn cách mở rộng tầm ảnh hưởng của mình bằng cách cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ, thì họ sẽ tăng cường phạm vi tự do lựa chọn của mình để giải quyết những thách thức lớn nhất và phục vụ các nhu cầu của con người; họ hiểu được rằng cuối cùng *lãnh đạo phải từ sự lựa chọn* chứ không phải do chức vị. Lãnh đạo là nghệ thuật tạo điều kiện và hỗ trợ người khác hoàn thành công việc của họ, cả trong tổ chức và ngoài xã hội. Vậy, chúng ta chỉ kiểm soát đồ vật, chứ không thể kiểm soát con người. Đối với con người, chúng ta chỉ thực hiện việc dẫn dắt họ bằng cách trao quyền cho họ mà thôi.

Về mô thức con người hoàn thiện, chúng ta cũng đã biết rằng mỗi cá nhân đều là một vốn quý, được phú cho những khả năng to lớn, gần như là vô hạn. Chúng ta cũng biết phương cách tốt nhất để nâng cao năng lực con người là tận dụng những món quà thiên phú và tài năng hiếm có. Chúng ta cũng hiểu rằng văn hóa mà chúng ta đang sống và làm việc đã được “lập trình” chỉ dẫn dắt chúng ta đến sự tầm thường, tách rời khỏi những tiềm năng lớn luôn tồn tại bên trong chúng ta. Chỉ có đồ vật mới cần phải được kiểm soát quản lý. Tư duy chỉ huy và

giám sát của Thời đại Công nghiệp làm cho nhiều người hiểu một cách sai lệch rằng nguồn lực lớn nhất trong sản xuất là tư bản và máy móc chứ không phải con người. Chúng ta cũng hiểu rằng chúng ta có sức mạnh để thay đổi lại hoàn toàn tư duy đó, và chính sức mạnh này là nguồn cảm hứng để chúng ta dẫn dắt (trao quyền) cho những người có khả năng lựa chọn và điều khiển sự vật.

Nếu chúng ta tuân theo các nguyên tắc (qua hình ảnh tượng trưng là chiếc la bàn) luôn chỉ hướng chính Bắc, thì chúng ta sẽ dần dần tạo ra được quyền lực tinh thần của mình; mọi người sẽ tin ở chúng ta nếu chúng ta thực sự tôn trọng họ, thừa nhận giá trị cũng như tiềm năng của họ và tạo cơ hội cho họ tham gia đóng góp. Nếu thông qua quyền lực tinh thần (hào quang chính yếu), chúng ta sẽ có được quyền lực chính thống hay chức vị (vinh quang thứ yếu), chúng ta sẽ cùng nhau thể chế hóa các nguyên tắc này để không ngừng nuôi dưỡng một cơ thể và tinh thần lành mạnh có thể gia tăng sự tự do và sức mạnh để cống hiến nhiều hơn. Nói tóm lại, sự lãnh đạo được mọi người chấp nhận chỉ có được khi người lãnh đạo đặt lợi ích chung lên trên lợi ích cá nhân.

HỎI & ĐÁP

HỎI: Tại sao hy sinh là tâm điểm của quyền lực tinh thần?

ĐÁP: Hy sinh có nghĩa là từ bỏ một điều tốt đẹp để có được điều tốt đẹp hơn. Khi một người có tầm nhìn vượt khỏi cái tôi của mình để tập trung vào sự nghiệp quan trọng hay một mục tiêu bằng tất cả tình cảm, họ sẽ sẵn sàng xả thân vì sự nghiệp đó. Đối với họ, đó không phải là sự hy sinh, chỉ có những người bên ngoài mới nhìn thấy sự hy sinh của họ. Hạnh phúc về cơ bản chỉ là sản phẩm phụ của việc chúng ta đặt điều chúng ta muốn có ngay bây giờ lên trên điều chúng ta muốn thụ đắc được về lâu dài. Vì vậy, những ai hết lòng gắn bó với sự nghiệp thì khi hy sinh hạnh phúc trước mắt là họ đã gạt bỏ trở ngại lớn nhất trên con đường sự nghiệp. Cống hiến vì sự nghiệp chính là tiêu chuẩn đạo đức của tất cả các tôn giáo, là mục đích tận cùng của triết học và tâm lý học. Albert Schweitzer nói: “Tôi không biết số phận của các bạn sẽ ra sao, nhưng có điều chắc chắn rằng: trong số các bạn, những người thực sự hạnh phúc là những người tìm ra con đường và cách thức phục vụ con người”.

HỎI: “TQM” (Total Quality Management - Quản trị Chất lượng Đồng bộ) và “Chất lượng” là những khái niệm một thời là câu nói cửa miệng của các nhà quản

lý; sau đó đến “trao quyền”; riêng câu nói được lặp đi lặp lại với tần suất cao ngày nay là “đổi mới” (innovation). Vậy trong tương lai sẽ là gì?

ĐÁP: Đó là “trí tuệ”. Nếu các nguyên tắc không ngự trị trong con tim và khối óc của từng cá nhân, trong các mối quan hệ và văn hóa của tổ chức thì bạn không thể nào xây dựng được niềm tin. Và không có niềm tin thì khó mà thực hiện được việc trao quyền. Nếu mỗi người dựa vào luật lệ để phán xét thì bạn không thể nuôi dưỡng được một bầu không khí của sáng tạo và đổi mới. Thay vào đó, bạn sẽ nuôi dưỡng một thứ văn hóa nịnh bợ. Nếu không có sự tin cậy ở mức độ cao, các cơ cấu và hệ thống liên kết với nhau dựa trên một mô thức của sự rộng lượng thì bạn không thể có được quy trình TQM hay đạt được chất lượng như kỳ vọng. Theo tôi, sau Thời đại Thông tin sẽ là Thời đại Trí tuệ, trong đó người lãnh đạo đích thực là người-lãnh-đạo-công-bộc (servant leader).

HỎI: Tôi rất thích khái niệm “tổ chức lấy nguyên tắc làm trọng tâm”. Liệu có thể áp dụng khái niệm này vào cộng đồng xã hội?

ĐÁP: Chắc chắn là được. Nếu bạn có thể tập hợp đủ số lượng người biết cách quan tâm đến người khác, là những người lãnh đạo tự nhiên hay chính thức trong ngành giáo dục, kinh doanh, cơ quan nhà nước và các ngành nghề khác và thậm chí cả những người không có

THÓI QUEN THỨ 8

quyền lực chính thống nhưng có rất nhiều quyền lực tinh thần và mối quan tâm để tham gia vào quá trình giảng dạy 7 Thói quen và bốn vai trò lãnh đạo trong tổ chức và gia đình, trong các cộng đồng, bạn sẽ nhìn thấy những kết quả đáng ngạc nhiên. Chúng tôi đã và đang làm điều này cho rất, rất nhiều cộng đồng khác nhau trên khắp thế giới.

20 CÂU HỎI ĐƯỢC NHIỀU NGƯỜI QUAN TÂM NHẤT

CÂU HỎI 1: Tôi cảm thấy hầu như không thể nào thay đổi được các thói quen của bản thân. Điều đó có phổ biến không hay tôi chỉ là một trường hợp cá biệt?

ĐÁP: Bạn không hề cá biệt, tôi sẽ giải thích ngay sau đây. Có thể bạn đã từng xem đoạn phim về con tàu vũ trụ Apollo 11 đổ bộ lên mặt trăng. Những ai đã xem thì không thể tin vào mắt mình khi nhìn thấy con người đặt chân lên mặt trăng. Bạn có biết năng lượng lớn nhất tiêu tốn cho cuộc hành trình này được dùng cho giai đoạn nào hay không? Cho quãng đường 250.000 dặm từ trái đất đến mặt trăng? Cho hành trình quay về trái đất? Cho giai đoạn tiếp cận theo quỹ đạo mặt trăng?... Tất cả đều không phải. Năng lượng tiêu tốn cho việc phóng con tàu

ra khỏi sức hút của trái đất trong những giây phút đầu tiên – ở những dặm đầu tiên - của cuộc hành trình mới là lớn nhất.

Sức hút đối với con tàu trong những dặm đầu tiên đó là vô cùng lớn. Nó đòi hỏi nội lực của con tàu phải lớn hơn sức hút của trái đất lẫn sức cản của không khí để con tàu có thể bay vào không gian. Nhưng khi đã bay vào quỹ đạo rồi thì hầu như con tàu không tốn năng lượng bao nhiêu để làm những việc khác.

Ví dụ về con tàu vũ trụ cho thấy cần phải có một số điều kiện để thoát khỏi thói quen cũ và xây dựng thói quen mới. Có thể ví sức hút của trái đất như sức cản của các thói quen cũ đã ăn sâu bám rễ, những xu hướng do di truyền, điều kiện ngoại cảnh, ảnh hưởng của cha mẹ... còn sức cản của bầu khí quyển như sức cản của các yếu tố xã hội, văn hóa của tổ chức mà chúng ta là một thành viên. Để có thể vượt qua hai lực cản này, bạn cần phải có một nội lực mạnh hơn cả hai lực cản đó để có thể cắt cánh. Sau khi “cắt cánh”, bạn sẽ nhận ra rằng bạn mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Nếu bạn đi theo con đường *Tìm ra tiếng nói của bản thân và cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ*, bạn sẽ huy động được một sức mạnh to lớn và tạo tiền đề cho một thói quen mới nảy nở và phát triển để đương đầu với các thách thức, sự phức tạp và nắm bắt các cơ hội trong cuộc sống.

CÂU HỎI 2: Một mặt, tôi thấy rất hứng thú và bị lôi cuốn vì những gì ông nói. Nhưng mặt khác, tôi vô cùng phân vân không biết mình có làm được hay không?

ĐÁP: Bạn nói rất thật, nhưng tôi gợi ý bạn nên nêu ra hai câu hỏi khác trước khi tự hỏi về năng lực của mình. Câu thứ nhất là: “Tôi có nên làm hay không?”. Đây là một câu hỏi để khẳng định về giá trị. Câu thứ hai là: “Tôi có muốn làm theo hay không?”. Đây là câu hỏi để tìm ra động cơ thúc đẩy. Nếu bạn trả lời “Có” cho cả hai câu hỏi này thì khi đó bạn mới hỏi: “Tôi có làm được hay không?”. Bạn cần phải phân biệt rõ ba câu hỏi để có thể xác định nên bắt đầu từ đâu.

CÂU HỎI 3: Tại sao vấn đề lãnh đạo lại là đề tài nóng bỏng hiện nay?

ĐÁP: Nền kinh tế mới hiện đặt trên nền tảng chủ yếu là lao động tri thức. Điều đó có nghĩa là của cải đã dịch chuyển từ tiền bạc và đồ vật sang con người cả về tư bản tri thức và tư bản xã hội. Trên thực tế, sự đầu tư tài chính lớn nhất của chúng ta là đầu tư vào con người. Lao động tri thức đã tăng trưởng từ cấp số cộng sang cấp số nhân và tư bản tri thức, tư bản xã hội là chìa khóa để nâng cao hay tối ưu hóa đầu tư. Hơn nữa, phong cách quản lý trong Thời đại Công nghiệp và hệ thống quản lý xem “con người là chi phí” đang ngày càng trở nên lỗi thời do sức ép cạnh tranh khốc liệt trên thị trường. Đồng thời người ta ngày càng nhận thức được yếu tố con người, đặc

biệt là *mức độ niềm tin* chính là căn nguyên của mọi vấn đề. Đó chính là lý do tại sao nghệ thuật lãnh đạo là nghệ thuật cao nhất của mọi nghệ thuật.

CÂU HỎI 4: Tất cả điều này đối với tôi nghe có vẻ nặng về lý tưởng và đạo đức quá. Trong những điều kiện và tiện nghi hiện có trong xã hội chúng ta, tôi không rõ những điều này có thực tế hay không?

ĐÁP: Một câu hỏi sâu hơn mà bạn nên hỏi là liệu có khoảng cách giữa kích thích và phản ứng hay không? Nói cách khác, liệu chúng ta thực sự có khả năng tự do lựa chọn phản ứng của mình, bất kể hoàn cảnh hay không? Nếu bạn thực sự trả lời “có” thì bạn sẽ thấy rằng lý tưởng chủ nghĩa là hiện thực. Bạn không thể nhìn thấy sự kỳ diệu của điện tử ngày nay, nhưng bạn đang sống dựa vào nó và bạn biết rằng chúng có thực. Trước khi điện tử được khám phá ra, chúng không có “thực” mà chỉ có trong ý tưởng. Khi bạn nói rằng những điều này nặng về đạo đức là bạn đang nói đến đúng - sai. Trong thâm tâm, bạn biết rõ sự khác nhau giữa cái đúng và cái sai, và nếu bạn chọn cái đúng thì kết quả sẽ khác hẳn so với khi bạn chọn cái sai. Đó là lý do tại sao những ý tưởng này lại mang tính lý tưởng và luân lý, cả hai đều là hiện thực.

CÂU HỎI 5: Ông nói rằng quyền lực tinh thần văn hóa là hình thức tiên tiến nhất của quyền lực tinh thần. Tôi chưa hiểu ý ông?

ĐÁP: Lấy bản tuyên ngôn độc lập của Hợp Chúng quốc Hoa Kỳ làm ví dụ. Tình cảm ẩn chứa trong văn bản này thể hiện quyền lực tinh thần có tầm nhìn rộng. Bản Hiến pháp là nỗ lực thể chế hóa những giá trị khẳng định rằng: *"Mọi người sinh ra đều bình đẳng"*. Và *"... Họ được tạo hóa ban cho những quyền tất yếu và bất khả xâm phạm, trong đó có quyền sống, quyền được tự do và mưu cầu hạnh phúc"*. Bản Hiến pháp chính là sự liên kết giữa tầm nhìn và hệ thống các giá trị của Bản Tuyên ngôn Độc lập. Bản Tuyên ngôn nói rằng *"mọi người"*, tuy nhiên, gần 200 năm sau phụ nữ Mỹ mới có quyền bầu cử. Bản tuyên bố giải phóng nô lệ đã không được thông qua trong hơn 80 năm và ngày nay đây đó vẫn còn tồn tại nạn phân biệt chủng tộc. Quyền lực tinh thần văn hóa luôn phát triển chậm hơn quyền lực chính thống hay quyền lực tinh thần từ tầm nhìn, nhưng cuối cùng nó vẫn là nhân tố quyết định tạo nên một xã hội hài hòa. Yếu tố quyết định ở đây không phải là chính phủ, đại diện cho quyền lực và luật lệ; cũng không phải là các cá nhân hay các tổ chức tư nhân đại diện cho sự tự do. Yếu tố quyết định là ở các cá nhân và tập thể cùng chia sẻ các ý nghĩa và giá trị chung đã in sâu vào lòng từng người. Sự tự nguyện ở mức độ đó sẽ tạo ra một xã hội dân sự, tức là *giải pháp thứ ba* trung hòa giữa luật lệ và sự tự do.

CÂU HỎI 6: Ông nói rằng một trong những vấn đề khó khăn đang tồn tại là chúng ta sử dụng mô hình của Thời đại Công nghiệp vào Thời đại Tri thức, lẽ nào chúng ta đã không còn là một nước công nghiệp hóa sao? Tôi thấy ngày nay ở đâu công nghiệp cũng là ưu tiên hàng đầu.

ĐÁP: Đúng thế, nhưng các công việc tạo ra giá trị gia tăng nhiều nhất là do lao động tri thức chứ không phải lao động cơ giới. Vì thế, ở đây chúng ta không nói về việc gạt bỏ các ngành công nghiệp. Chúng ta đang nói về việc sử dụng một mô thức lãnh đạo trong các ngành công nghiệp đó. Thực ra, mô thức này cũng có thể áp dụng trong Thời đại Nông nghiệp tại các nông trại hoặc rộng hơn là khắp mọi nơi. Mô hình này làm tăng giá trị bằng sức mạnh của Thời đại Công nghiệp và Thời đại Thông tin. Ở đây chúng ta đang nói về phạm trù tinh thần chứ không phải môi trường vật chất.

CÂU HỎI 7: Các nền văn hóa độc đoán, chuyên chế sẽ tạo ra tính bị lệ thuộc lẫn nhau như thế nào?

ĐÁP: Hãy thử nghĩ xem nếu bạn có một người lãnh đạo chuyên quyền kiểm soát mọi việc, thì cấp dưới sẽ làm gì? Hầu hết mọi người sẽ răm rắp tuân lệnh ông ta; họ chờ ông ta ra lệnh và làm đúng những gì ông bảo. Hành vi này lại giúp “củng cố” nhận thức của người lãnh đạo độc đoán tiếp tục phải chỉ huy và kiểm soát; và điều này lại “củng cố” thái độ bị động của cấp dưới.

Cách lãnh đạo như thế sẽ làm suy yếu năng lực và trí tuệ của cấp dưới và chôn vùi tất cả mọi tiềm năng của họ. Điều tồi tệ nhất là nó biến con người thành đồ vật, bị điều khiển và bị kiểm soát. Cuối cùng, nó cổ xúy và nuôi dưỡng một thứ văn hóa bạo dòn, trong đó việc ngoan ngoãn tuân lệnh được xem là đúng đắn và trung thành còn ngược lại là sai trái.

Cách lãnh đạo này cũng tạo ra sự hòa hợp giả tạo trong tổ chức, người ta sẽ nói “có” trong khi thực ra họ muốn nói “không”. Nó triệt tiêu sự đấu tranh lành mạnh và gây ra sự bất mãn, tức giận, tuân thủ có ác ý, thiếu niềm tin, kém chất lượng và không hiệu quả trong công việc.

CÂU HỎI 8: Có thể áp dụng lý thuyết này trong tình hình kinh tế sa sút hay trong ngành công nghiệp bị đình trệ như thế nào?

ĐÁP: Khi đó nó càng có nhiều ứng dụng mang lại hiệu quả bởi vì nguồn lực lớn nhất là khả năng sáng tạo của con người tìm ra *Giải pháp thứ ba* cho những trường hợp khó khăn. Tuy vậy, xu hướng tự nhiên của con người vẫn là trở về mô hình chỉ huy và kiểm soát của Thời đại Công nghiệp - một mô hình bản thân chúng ta hiểu rằng không thể tồn tại lâu. Trong tình huống khủng hoảng ngắn hạn, khi con người bị chi phối bởi văn hóa sinh tồn thì mô hình quản lý chuyên quyền có thể có tác dụng. Eisenhower từng nói: “Bạn không thể nói về dân chủ với một người đang ẩn náu trong hầm trú ẩn cá nhân”.

Nhưng cuối cùng bạn vẫn cần sự tham gia của mọi người để tạo ra sự biến đổi mang một ý nghĩa lâu dài. Làm được điều này đòi hỏi phải có sự lãnh đạo có quyền lực tinh thần đáng tin cậy.

CÂU HỎI 9: Làm thế nào để gắn kết 7 Thói quen với 4 Vai trò của lãnh đạo? Chúng tôi đã đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc cho việc huấn luyện 7 Thói quen trong tổ chức của chúng tôi nhưng kết quả chưa rõ nét.

ĐÁP: Bạn cần nhớ rằng 7 Thói quen được dựa trên các nguyên tắc. 7 Thói quen là các nguyên tắc về tính cách, định hình *bạn là ai* và *bạn làm gì*; còn 4 Vai trò lãnh đạo đề cập đến việc *bạn phải làm gì* trong vai trò lãnh đạo để gây ảnh hưởng trong một tổ chức. Khi bạn đưa 7 Thói quen vào khuôn khổ của 4 Vai trò lãnh đạo, chúng sẽ trở thành sự nêu gương. Điều này làm cho 7 Thói quen có ý nghĩa chiến lược bởi vì chúng là những điều bạn nêu gương trong khi bạn đang thực hiện 3 vai trò khác của lãnh đạo. Những nguyên tắc ẩn chứa trong 7 Thói quen cũng giống như một cái giếng sâu hoặc mạch nước ngầm cung cấp nước cho các giếng nước nằm dưới bề mặt như chính sách quản trị chất lượng đồng bộ, trao quyền, tinh thần làm việc nhóm, sự đổi mới...

CÂU HỎI 10: Các vụ bê bối tài chính của các tập đoàn lớn thường làm cho cả ngành kinh doanh bị ảnh hưởng dây chuyền. Điều này khiến cho đề tài tính cách cá nhân trở thành tiêu điểm chú ý. Vậy ông làm thế nào để xây dựng tính cách cá nhân và tính cách văn hóa; làm thế nào để tránh được các vụ bê bối này?

ĐÁP: Tôi đã có dịp tham gia xử lý hậu quả của các vụ bê bối Three Mile Island, Rodney King và Exxon Valdez. Nhìn chung tôi cho rằng tất cả những thảm họa này đều là biểu hiện sâu sắc của vấn đề văn hóa công ty; phần nổi của tảng băng bao gồm những việc làm sai trái, sự che đậy và làm ngơ trước những hành vi sai trái để rồi bị báo chí phanh phui.

Tôi cho rằng đó là bài học đắt giá cho mọi tổ chức. Cần phải xem xét lại điều gì là quan trọng nhất – tầm nhìn hay hệ thống các giá trị? Bạn cần xem xét lại tất cả những lề thói, các cơ cấu và hệ thống xem liệu chúng có thật sự phù hợp với những giá trị và tầm nhìn hay không. Thông tin phản hồi cần phản ánh trung thực ý kiến của khách hàng, nhà cung cấp và toàn bộ chuỗi giá trị. Bạn không thể lảng tránh vấn đề do mình gây ra vì sớm muộn nó cũng bị phơi bày. Bạn cũng không thể đặt sự trung thành cao hơn lòng chính trực; dù xét theo một mặt nào đó thì chúng tương tự nhau, nhưng vẫn có sự khác nhau cơ bản. Bạn luôn muốn bác sĩ nói cho bạn biết sự thật, dù đó là điều bạn không muốn nghe. Bạn muốn bác sĩ phải trung thực với nghề nghiệp của họ, cũng như đối với

bạn. Điều này cũng đúng trong tổ chức của bạn, đó là sự trung thành đối với các nguyên tắc đạo đức và nghề nghiệp, chứ không phải đối với bản thân một ai đó trong tổ chức.

Cách tốt nhất để phát triển tính cách trong một tổ chức không phải là đưa ra bảng đánh giá để mọi người phán xét lẫn nhau, mà để mọi người chịu trách nhiệm về những kết quả công việc do chính họ đảm nhận. Bằng cách này, bạn sẽ không đi vào phê phán tính cách của người khác mà bạn chỉ trao cho họ trách nhiệm, mà trách nhiệm đó đòi hỏi họ phải rèn luyện tính cách bản thân.

CÂU HỎI 11: Ông sẽ làm gì để có thể duy trì được văn hóa tích cực tin cậy cao sau khi cắt giảm nhân lực?

ĐÁP: Bạn có biết tại sao văn hóa của tổ chức bị sa sút sau khi cắt giảm nhân lực? Đó là vì mọi người không tuân theo các nguyên tắc, họ không được tham gia đóng góp, không được cung cấp thông tin, không biết bao giờ sẽ đến lượt mình bị sa thải. Họ không biết về các chuẩn mực cần có để có thể đưa ra những quyết định. Để cho các nhân viên bị tác động tiêu cực và gia đình của họ hiểu được tình hình khó khăn của công ty và tạo ra không khí thiện chí trong tổ chức, cần phải có sự giao tiếp cởi mở và công khai để mọi người được tham gia bàn bạc chân thành và tổ chức phải trung thành với các giá trị và các nguyên tắc đã được xác lập.

CÂU HỎI 12: Chúng ta thường có những lớp bồi dưỡng nâng cao trình độ lãnh đạo, những chuyến đi thực tập dã ngoại và mời chuyên gia bên ngoài đến để giúp đỡ cho tổ chức. Những hoạt động này rất có ích, giúp nâng cao sự nhiệt tình và hăng hái của mọi người, nhưng chỉ sau một thời gian ngắn thì đầu lại vào đấy. Ông có ý kiến gì về vấn đề này?

ĐÁP: Biết mà không làm thì xem như không biết gì cả. Nếu bạn chỉ háo hức nhất thời với những kiến thức và những kỹ năng mới học được, nhưng lại không áp dụng chúng vào thực tiễn thì bạn đã không thực sự biết. Nếu như các cơ cấu và hệ thống của môi trường không thuận lợi để bạn áp dụng chúng, bạn sẽ không áp dụng và cũng sẽ không thực sự biết về chúng. Nếu tình trạng này cứ tiếp diễn thì cuối cùng sẽ tạo ra tâm lý nghi ngờ trong tổ chức. Bí quyết thành công là sau khi học, bạn cần tổ chức truyền đạt, thảo luận và thể chế hóa bằng cách vận dụng các nguyên tắc đã học vào các quy trình làm việc hàng ngày, đồng thời gắn chúng với việc đánh giá kết quả công việc và khen thưởng.

CÂU HỎI 13: Điều gì sẽ xảy ra nếu cách tiếp cận đó không đem lại kết quả?

ĐÁP: Nếu bạn không áp dụng nó thì sẽ chẳng bao giờ có kết quả. Cách tiếp cận này không phải là phép màu. Nó cần có sự quyết tâm, kiên trì, thường xuyên và đặc biệt là cần biết thay đổi nếp nghĩ và thói quen cũ để tiếp thu cái mới.

CÂU HỎI 14: Đây là cách tốt nhất để chủ động tạo ra sự thay đổi trong tổ chức, giả sử bản thân đã thay đổi trước?

ĐÁP: Nếu bạn vừa nhấn ga, vừa đạp thắng thì làm cách nào chiếc xe của bạn có thể chạy nhanh nhất? Bạn sẽ đạp mạnh thêm hay nhả thắng ra? Rõ ràng là phải nhả thắng ra. Tương tự như thế, văn hóa trong một tổ chức cũng có lực đẩy và lực cản. Lực đẩy là những thực tại lô-gic và kinh tế. Lực cản là những yếu tố về văn hóa và tình cảm. Để biến lực cản thành lực đẩy, cần thông qua các giải pháp thứ ba về sự giao tiếp đồng tâm hiệp lực.

CÂU HỎI 15: Có phải tất cả nội dung cuốn sách này đều là mới? Tôi đã từng nghe những ý tưởng này khi tôi còn trẻ. Lịch sử thường có những chuyện như vậy.

ĐÁP: Đúng thế. Để tiếp thêm ý của bạn, chúng ta đều biết nhờ có Bản Hiến pháp hay nguyên tắc làm trọng tâm và một thị trường thương mại tự do mà chúng ta chứng kiến sự giải phóng tiềm năng con người tại Hoa Kỳ, một đất nước chiếm 4,5% dân số thế giới nhưng tạo ra gần 1/3 giá trị sản lượng hàng hóa trên thế giới. Đây là bằng chứng hùng hồn về sức mạnh của những mô thức và nguyên tắc đã tạo ra những kết quả vượt bậc. Bạn cần nhớ rằng, các nguyên tắc này có tính phổ quát và muôn thuở. Thế nhưng không phải bất cứ điều gì là sự thật hiển nhiên đều được người khác thừa nhận và thực hiện. Do

đó, chúng ta phải luôn củng cố lòng quyết tâm cũng như khôi phục đạo đức tính cách và sự lãnh đạo luôn hướng về nguyên tắc.

CÂU HỎI 16: Có phải cuốn sách này được viết từ những công trình nghiên cứu?

ĐÁP: Nếu ý bạn muốn nói đến các công trình nghiên cứu thực nghiệm, chuyên sâu thì câu trả lời là “không” trừ phần nghiên cứu khoa học về lỗ hổng trong thực nghiệm. Còn nếu bạn muốn nói đến việc phân tích lịch sử, truy cứu tài liệu và nghiên cứu để rút ra hành động thiết thực, thì câu trả lời là “có”.

CÂU HỎI 17: Những tổ chức nào là hình mẫu cho các ý tưởng này?

ĐÁP: Bạn có thể dễ dàng tìm thấy những điển hình xung quanh bạn, trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Phép thử là hãy quan sát xem lực lượng lao động có được trao quyền hay không? Họ có tập trung vào các ưu tiên cao nhất của tổ chức và thực hiện như thế nào? Tất nhiên việc trao quyền không phải là tất cả. Lẽ thường, mọi tổ chức đều có thành công và thất bại. Vấn đề là phải luôn cảnh giác, thu hút và phát triển những người giỏi, xây dựng đạo đức lãnh đạo trở thành “gien” văn hóa của tổ chức, cũng như quyền lực tinh thần để tổ chức phát triển không ngừng.

CÂU HỎI 18: Hiểu theo một cách nào đó thì liệu đây có phải là cuốn sách nói về tín ngưỡng hay không?

ĐÁP: Các nguyên tắc chung tất nhiên phải có nền tảng đạo lý và tình cảm nhưng chúng không phải là nét riêng của bất cứ tôn giáo nào. Tôi từng giảng giải các nguyên tắc này khắp nơi trên thế giới trong bối cảnh các tôn giáo khác nhau và đã trích dẫn một số câu trong các sách kinh thánh rất khác nhau của nhiều tôn giáo. Những nguyên tắc này thực sự có tính phổ quát và muôn thuở. Người ta có thể sử dụng ngôn từ khác nhau, người ta có thể có những tục lệ khác nhau phản ánh những giá trị khác nhau, nhưng về cơ bản thì các nguyên tắc đó đều đề cập đến bốn phạm trù đã được trình bày xuyên suốt cuốn sách này - thể chất/kinh tế, mối quan hệ/xã hội, phát triển trí tuệ/tài năng và tinh thần, tất cả đều có liên quan đến ý nghĩa của cuộc sống và sự chính trực.

CÂU HỎI 19: Tôi là người vừa thiếu nhiệt tình vừa nôn nóng. Liệu đối với tôi có quá muộn để thay đổi?

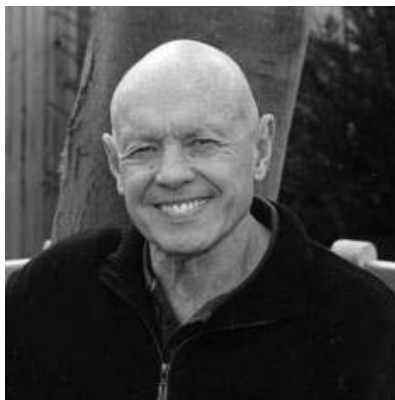
ĐÁP: Một câu hỏi rất hay. Thực ra, tôi phát hiện ra rằng vấn đề chính mà mọi người thường nghi ngờ là sự đúng đắn của các ý tưởng chứ không phải bản thân các ý tưởng. Các ý tưởng này đều đúng đối với mọi người. Vấn đề ở đây là họ nghi ngờ chính bản thân mình. Lời khuyên của tôi là bạn hãy bắt đầu chậm rãi và làm từ việc nhỏ rồi tiến hành thực hiện lời hứa đối với mình. Một khi bạn đã thực hiện được, dù rất nhỏ, hãy tiếp tục làm và cố gắng

thêm chút nữa. Dần dần từng bước một, bạn sẽ có được sự tự tin, làm chủ tình huống, sự kiên trì cũng sẽ tăng lên, bạn sẽ đặt ra mục tiêu lớn hơn và thực hiện được. Không bao giờ là quá muộn đối với bạn. Cuộc sống là một sứ mệnh, chứ không phải là một nghề nghiệp.

CÂU HỎI 20: Làm thế nào ông biết được điều đó sẽ mang lại kết quả?

ĐÁP: Bạn chỉ thực sự biết được khi bắt tay hành động. Biết mà không làm thực ra là không biết. Bằng chứng để chứng minh bạn sẽ đạt kết quả hay không còn có thể lấy từ những kết quả thực tế của những người được bạn phục vụ - khách hàng, người chủ công ty/doanh nghiệp/tổ chức, nhân viên, đồng nghiệp, những người dân bình thường sống quanh bạn... và cả những thông tin phản hồi mà bạn nhận được. Suy cho cùng, tôi tin vào sự phán xét sáng suốt dựa vào lương tâm kết hợp với sự quan sát và đối chiếu. Tôi cũng nhận ra rằng tự trong thâm tâm, hầu hết chúng ta đều biết những gì nên và không nên làm. Chỉ cần mọi người hành động theo sự hiểu biết đó thì những câu hỏi khác chỉ còn là lý thuyết suông. Cuối cùng, tôi muốn nói rằng mọi câu hỏi trên đời này đều có lời giải đáp và bạn có thể tìm thấy chúng qua học hỏi, nhưng đôi khi bạn phải trả giá mới có được chúng.

VỀ TÁC GIẢ STEPHEN R. COVEY



Stephen R. Covey là một chuyên gia được kính trọng trên thế giới về lý thuyết lãnh đạo, vấn đề gia đình, một nhà giáo, nhà tư vấn về quản lý và là một tác giả đã cống hiến cả đời mình để giảng dạy phương pháp sống và lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm, nhằm xây dựng cuộc sống gia đình và tổ chức thành đạt. Ông tốt nghiệp MBA Đại học Harvard và tiến sĩ Đại học Brigham Young - nơi ông làm giáo sư môn hành vi học của tổ chức và quản trị kinh doanh, đồng thời là giám đốc quan hệ công chúng của trường và trợ lý hiệu trưởng. Ngoài ra, ông còn nhận được 7 bằng tiến sĩ danh dự của các trường đại học danh tiếng khác.

THE 8th HABIT

Tiến sĩ Covey là tác giả của nhiều cuốn sách, bao gồm cuốn sách được xếp vào hàng bán chạy nhất thế giới “*7 Thói quen để thành đạt*” - tác phẩm được tôn vinh là có ảnh hưởng nhất của thế kỷ 20 và là một trong 10 cuốn sách về quản trị có ảnh hưởng nhất từ trước đến nay với 20 triệu bản bằng 38 thứ tiếng đã được bán ra trên toàn thế giới. Những cuốn sách nổi tiếng khác của ông bao gồm: *Thói quen thứ 8*, *Ưu tiên cho điều quan trọng nhất*, *Lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm và cuốn 7 Thói quen của những gia đình thành đạt*.

Ông có 9 người con và 43 người cháu. Ông được trao Giải thưởng Người Cha Đáng Kính của nước Mỹ - giải thưởng mà ông cho rằng có ý nghĩa nhất trong cuộc đời mình. Các giải thưởng khác của ông bao gồm Thomas More College Medallion về sự cống hiến cho nhân loại, Diễn giả Xuất sắc nhất, Giải thưởng Công dân của Hòa Bình, Giải thưởng Quốc tế Nhà Doanh nghiệp của năm 1994 và giải thưởng Doanh nhân Quốc gia vì Những Thành tựu Trọn đời của Hoa Kỳ. Tiến sĩ Covey được tạp chí *Time* công nhận là một trong 25 người Mỹ có ảnh hưởng nhất thế kỷ 20.

Tiến sĩ Covey là sáng lập viên và là Phó chủ tịch Công ty Franklin Covey, một công ty cung cấp dịch vụ hàng đầu trên thế giới có văn phòng tại 123 nước. Họ chia sẻ tầm nhìn, tính kỷ luật và nhiệt tình của Tiến sĩ Covey để có nguồn cảm hứng, nâng cao, và cung cấp

THÓI QUEN THỨ 8

phương tiện cho các cá nhân và tổ chức có nhu cầu trên toàn thế giới để thay đổi và trưởng thành trên con đường công danh và sự nghiệp.

Franklin Covey (tên niêm yết trên thị trường chứng khoán New York⁽¹⁾ là FC) là công ty hàng đầu trên thế giới về đào tạo, nâng cao hiệu quả làm việc, các công cụ nâng cao năng suất lao động và các dự án đánh giá cho các tổ chức, tập thể và cá nhân. Khách hàng của Franklin Covey chiếm 90% các công ty trong danh sách Fortune 100, hơn 75% trong Fortune 500, hàng ngàn các doanh nghiệp nhỏ và vừa, cũng như nhiều tổ chức của chính phủ và các tổ chức giáo dục. Các tổ chức và cá nhân tiếp cận với sản phẩm của Franklin Covey và dịch vụ thông qua các lớp huấn luyện của công ty, qua những nhân viên cung cấp dịch vụ có giấy phép, tư vấn trực tiếp một đối một, các cuộc hội thảo chuyên đề, catalogue, cùng với hơn 140 cửa hàng bán lẻ và qua trang web www.FranklinCovey.com

Franklin Covey có hơn 2.000 cộng tác viên cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp, các sản phẩm và tư liệu bằng 28 ngôn ngữ, tại 39 văn phòng và ở 95 nước trên thế giới.

(1) NYSE – New York Stock Exchange: Thị trường chứng khoán New York.

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	5
<i>Chương 1: Nỗi đau</i>	7
<i>Chương 2: Vấn đề</i>	26
<i>Chương 3: Giải pháp</i>	44
PHẦN 1: TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA BẢN THÂN	
<i>Chương 4: Tìm ra tiếng nói của bản thân - món quà thiên phú</i>	61
<i>Chương 5: Thể hiện quan điểm thông qua tâm nhìn, kỷ luật, sự đam mê và lương tâm của bạn</i>	87
PHẦN 2: CỔ VŨ NGƯỜI KHÁC TÌM RA TIẾNG NÓI CỦA HỌ	
<i>Chương 6: Cổ vũ người khác tìm ra tiếng nói của họ là thách thức lớn đối với người lãnh đạo</i>	129
TẬP TRUNG — NÊU GƯƠNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG	163
<i>Chương 7: Tiếng nói của sự ảnh hưởng - hãy là người cầm lái</i>	164

THÓI QUEN THỨ 8

<i>Chương 8:</i> Tiếng nói của tín nhiệm - nêu gương về tính cách và năng lực	191
<i>Chương 9:</i> Tiếng nói và tốc độ của niềm tin	212
<i>Chương 10:</i> Những tiếng nói kết hợp - đi tìm phương án thứ ba	234
<i>Chương 11:</i> Một tiếng nói - con đường đi đến tầm nhìn những giá trị và chiến lược chung	251
THỰC HIỆN - LIÊN KẾT VÀ TRAO QUYỀN	269
<i>Chương 12:</i> Tiếng nói và thực hiện kỷ luật - liên kết các mục tiêu và hệ thống để đi đến kết quả	270
<i>Chương 13:</i> Trao quyền: khơi nguồn cảm hứng và tài năng	286
THỜI ĐẠI CỦA TRÍ TUỆ	301
<i>Chương 14:</i> Thói quen thứ 8 và điểm tựa niềm tin	302
<i>Chương 15:</i> Sử dụng tiếng nói bản thân một cách thông minh	321
20 câu hỏi được nhiều người quan tâm nhất	340
Về tác giả Stephen R. Covey	355

Stephen R. Covey

Thói quen thứ 8

First News

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập : Thành Nam

Trình bày : First News

Sửa bản in : Thanh Bình

Thực hiện : First News – Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - TP. Hồ Chí Minh

ĐT: 39316211 - Fax: 38437450

In 2.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại XN In Công ty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy ĐKKHXB số 55-2008/CXB/768-187/Tre ngày 08/01/2008 - QĐXB số 63B/QĐ-Tre cấp ngày 31/03/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2009.