

- Bản e-book này do Công ty DT Books và NXB Trẻ đóng góp vào Thư Viện Online.
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



dtBOOKS

ThuVienOnline

*ON BECOMING A LEADER*

Copyright 2003 by Warren Bennis Inc.

First Edition Copyright 1989 by Warren Bennis Inc.

All rights reserved.

First published in the United States by Basic Book, a member of the Perseus Books Group.

Bản Tiếng Việt được xuất bản theo sự nhượng quyền của Perseus Books Inc.

LỜI KHEN DÀNH CHO  
HÀNH TRÌNH TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

"Warren Bennis, nhà thực hành bậc thầy, nhà nghiên cứu và nhà lý thuyết, đã viết một cuốn sách giáo khoa vỡ lòng thiết thực dành cho nhà lãnh đạo nhưng vẫn đủ độ tinh tế và phức tạp cần thiết. Không chủ đề nào quan trọng hơn, không ai có thể công kích cuốn sách".

- TOM PETERS

"Bài học từ cuốn sách này rất dứt khoát và thuyết phục."

- FORTUNE

"Đây là cuốn sách quan trọng nhất của Warren Bennis."

- PETER DRUCKER

"Một cuốn sách thú vị... nạm bằng những viên đá quý sáng suốt."

- DALLAS TIMES - HERALDS

"Bennis xác định những nhân tố then chốt để lãnh đạo thành công và giúp ta vẽ ra kế hoạch để nuôi dưỡng những phẩm chất đó".

- SUCCESS

"Rõ ràng đây là tác phẩm hay nhất của Bennis, rất ấn tượng và có những đóng góp đầy ý nghĩa".

- BUSINESS FORUM

"Rất ngạc nhiên, cuốn sách cho ta thấy những cái nhìn sáng suốt vào thế giới của những người lãnh đạo. Bennis khéo léo lột bỏ lớp bao bọc bên ngoài và giúp chúng ta nhìn thấy bản chất của quá trình lãnh đạo. Hãy đọc và gạt hái thành quả từ cuốn sách này".

- HARVEY B. MCKAY

"Warren Bennis đã chạm đến cốt lõi của quá trình lãnh đạo, của sự trung thực, chân thật, và tầm nhìn không bao giờ bị đóng khung trong một công thức nào. Cuốn sách này là tiêu chuẩn giúp chúng ta lựa chọn những nhà lãnh đạo mới mà mọi người đang rất cần".

- BETTY FRIEDAN

"Sự sáng suốt và tài năng viết văn của Warren Bennis đã khiến những bài học từ các nhà lãnh đạo hàng đầu nước Mỹ trở nên hấp dẫn cho mọi quản trị viên trên thế giới."

- CHARLES HANDY

HÀNH TRÌNH  
TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

**Mục lục**

Lời cảm ơn.....	9
Lời giới thiệu cho lần tái bản năm 2003 .....	11
Lời giới thiệu bản gốc, năm 1989 .....	33
1. Làm chủ hoàn cảnh.....	49
2. Nắm vững những đặc điểm cơ bản .....	89
3. Hiểu rõ bản thân.....	109
4. Hiểu về thế giới xung quanh .....	133
5. Hãy làm theo mạch bảo của tiềm thức .....	169
6. Kế hoạch hành động cho bản thân: độc toàn lực, cố gắng thử mọi cơ hội .....	185
7. Vượt qua nghịch cảnh .....	221
8. Thu phục người khác.....	237
9. Tổ chức hỗ trợ - hoặc gây cản trở .....	259
10. Xây dựng tương lai .....	283
Tiểu sử.....	301

## Lời cảm ơn

Mặc dù chỉ có mình tôi đứng tên tác giả cuốn sách này nhưng giống như mọi cuốn sách khác, đây là một tác phẩm nhờ sự cộng tác của nhiều người. Từ rất lâu rồi, tôi nhận ra rằng cách học hỏi hiệu quả nhất là liên tục giao tiếp với nhiều người. Chính nhờ những buổi trò chuyện vui vẻ, thú vị với những đồng nghiệp thông minh mà những ý tưởng, sau khi đã được chọn lọc và hiệu đính của tôi, mới thực sự đi vào trang sách. Trong lần phát hành trước của cuốn sách *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo*, tôi cố gắng ghi nhận lại tất cả những ai đã giúp tôi, bằng cách này hay cách khác, hình thành nên cuốn sách này. Và tôi cũng rất biết ơn tất cả những đồng nghiệp, những người cộng sự, và bạn bè, những người đã cho tôi ý kiến tư vấn, kinh nghiệm chuyên môn và thời gian của họ rất hào phóng.

Đối với lần tái bản của thế kỷ 21 này, tôi đặc biệt biết ơn những cộng tác viên của mình. Trước hết là trợ lý của tôi tại Đại học Nam California, Marie Christian. Marie lưu giữ mọi tài liệu của tôi cho quá trình viết sách theo trật tự một cách không mệt mỏi với sự khéo léo và thông minh. Cô ấy đã giúp đỡ tôi chuyện nhỏ lẫn chuyện lớn để tôi suy nghĩ và viết mỗi ngày. Tiếp theo tôi xin

cảm ơn Nick Philipson, người biên tập tại Perseus Books. Để chuẩn bị cho ấn bản năm 2003, Nick giúp tôi nhiều hơn công việc của một biên tập viên đòi hỏi. Ông bắt đầu đọc cuốn sách *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo* không chỉ với một cái nhìn đầy ưu ái mà còn góp ý phê bình giúp tôi. Ông lưu ý tôi những điều ngày nay vẫn còn tồn tại và thậm chí quan trọng hơn cả là chỉ cho tôi biết những chỗ nào không còn giá trị nữa. Ông giúp tôi chỉnh sửa lại cuốn sách sao cho phù hợp với thời đại nhưng không hề khiến tôi nản chí. Và hơn hết là trong quá trình đó, ông vừa là người bạn, vừa là đồng nghiệp đúng nghĩa. Ông đã cho tôi những nhận định sắc bén cùng những khích lệ động viên. Ông chỉ ra những lỗi sai nhưng vẫn đảm bảo giữ được ý tưởng và giọng văn của tôi, giúp kết hợp cả hai yếu tố đó vào trong công việc và đảm bảo tác phẩm không hề phô trương. Nói tóm lại, tôi rất vui được làm việc với ông. Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đến người bạn và là cộng tác viên của tôi, Patricia Ward Biederman. Pat và tôi có một mối quan hệ trong công việc mà ít ai có thể có được. Trong hàng nhiều thập niên, cô ấy đã khuyến khích các ý tưởng của tôi và giúp chúng thăng hoa. Mỗi khi chúng tôi làm việc cùng nhau, tôi luôn ghi nhớ là những cộng sự thân thiết của tôi là những người khiến tôi suy nghĩ, cười đùa và cảm nhận được tình cảm thật sự dành cho nhau.

## Lời giới thiệu cho lần tái bản năm 2003

Phần giới thiệu là bức tranh phác thảo về thế giới tại thời điểm cuốn sách được viết. Khi tôi viết phần giới thiệu cho ấn bản đầu tiên của cuốn sách *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo* chỉ trước khi nó được xuất bản vào năm 1989, thế giới đang trong thời kỳ có nhiều thay đổi lạ thường. Mặc dù một số người đã dự đoán là Bức tường Berlin sẽ sụp đổ vào tháng 11 trong sự hoan nghênh đón chờ của mọi người, chính thức chấm dứt thời kỳ chia cách đất nước từ sau Chiến tranh Thế giới thứ II, nhưng vào đầu năm đó, khi cuốn sách xuất hiện trước công chúng, nước Đức vẫn chưa thống nhất, Liên bang Xô viết vẫn tồn tại và một ông George Bush già cả lại lên ngôi Tổng thống tại Hoa Kỳ. Cách Berlin không xa là đất nước Nam Tư thống nhất tương đối yên bình. Lúc đó, Nelson Mandela, người sau này được thế giới vinh danh là George Washington của châu Phi vẫn bị cầm tù trong nhà tù của chế độ phân biệt chủng tộc Apartheid ở Nam Phi. Trên thế giới chỉ có khoảng 400 người ở một số rất ít cơ quan chính phủ và trường

đại học biết đến Internet. Thậm chí ngay cả những người nhìn xa trông rộng vẫn không hình dung được sự ảnh hưởng mạnh mẽ của Internet đến mọi thứ từ nền kinh tế toàn cầu đến cả cách mà bọn khủng bố sử dụng Internet cho tội ác nghiêm trọng của chúng. Năm 1989, người Mỹ đã có điện thoại không dây và đầu máy video (VCRs) nhưng sự tồn tại của điện thoại di động và DVD chỉ tồn tại trong trí tưởng tượng của mọi người.

Cho đến năm 2002, tức là mười ba năm sau, khi tôi viết lại phần giới thiệu cho cuốn sách này tại Cambridge, Massachusetts, cả thế giới đang tự hỏi liệu Mỹ có tiến hành cuộc chiến với Iraq. Cựu tổng thống Jimmy Carter thì vừa nhận được giải thưởng Nobel Hòa bình và sau đó vài ngày, Bắc Triều Tiên công bố là cuối cùng họ đã có được vũ khí hạt nhân. Cả hành tinh bị che phủ bởi bóng ma thảm họa vũ khí hạt nhân xảy ra. Kể từ đỉnh cao của Chiến tranh Lạnh vào thập niên 60, người ta không còn e ngại về khả năng này. Lúc đó, ngay cả trẻ em trong các trường học Mỹ cũng học cách khom người chạy và che chắn đầu trong trường hợp Liên bang Xô viết tấn công. Khi tôi viết lời giới thiệu cho ấn bản đầu tiên, nước Mỹ chỉ đang trên đà hồi phục sau khi thị trường chứng khoán sụp đổ vào tháng Mười năm 1987. Kể từ đó, cả đất nước trải qua một thời kỳ phát triển thịnh vượng chưa từng có trong lịch sử. Nhưng trong hai năm gần đây, sự phát triển đó lại lạc vào một giai đoạn hỗn loạn nhất mà những người ở thế hệ dưới 50 tuổi từng chứng kiến. Năm 1989, đảng Dân Chủ mong chờ mình sẽ lại bước vào giành lấy Nhà Trắng nhờ hy vọng vào thống đốc trẻ tuổi đầy sức hút của vùng Arkansas. Sau đó, Bill Clinton đã làm tổng thống trong hai nhiệm kỳ. Tổng thống Bill đã bị đưa ra tòa (dù cuối cùng được tuyên bố trắng án) trong nhiệm kỳ tổng thống của mình vì mối quan hệ hờ hênh với thực tập viên

trẻ trung trong chiếc áo đầm màu xanh của Nhà Trắng. Hiện giờ, George W. Bush đang làm chủ căn phòng bầu dục sau cuộc tranh cử dù thất bại trước công chúng nhưng cuối cùng vẫn thắng nhờ vào sự phán quyết lần đầu tiên trong lịch sử kết quả thắng thua của Tòa án Tối cao Liên bang. Nhờ vào công nghệ vượt bậc, con người đã giải mã được bộ gen của chính mình. Điều này giúp chúng ta hiểu rõ hơn bao giờ hết những bí mật về bộ não con người. Mặc dù AIDS vẫn là căn bệnh giết chết ngày càng nhiều người ở châu Phi vùng cận sa mạc Sahara hơn bất kỳ một cơn dịch nào khác thời Trung cổ và hiện đang lan rộng một cách nhanh chóng đến các nước châu Á thì tại Mỹ, AIDS không còn là một án tử hình nữa.

Trong chương mở đầu cuốn sách *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo*, tác giả nói đến việc “làm chủ hoàn cảnh” và thực tế thì việc này ngày càng trở nên quan trọng cũng như khó khăn hơn bao giờ hết. Nói một cách khác, mọi thứ thay đổi hoàn toàn kể từ năm 1989. Trong cuốn sách bán chạy nhất năm 1999 *Chiếc Lexus và cây Ôliu* của nhà báo từng đoạt giải Pulitzer - Thomas L. Friedman - thì “thế giới chỉ mới tròn mười tuổi.”

Sự xuất hiện của World Wide Web (www) là ví dụ điển hình nhất vì nó mang đến sự thay đổi lớn nhất của thế giới. Vào năm 1989, 400 người sử dụng Internet đầu tiên đã dự đoán là Internet sẽ làm một cuộc cách mạng trong liên lạc viễn thông của thế giới. Nhưng họ cũng không thể ngờ là mức độ ảnh hưởng lan nhanh khủng khiếp của Internet như hiện giờ. Khi tôi viết lời giới thiệu cho cuốn sách này, hàng ngày trên thế giới có đến 580 triệu người sử dụng Internet và con số này cứ tăng lên gấp đôi cứ sau mỗi 100 ngày. Thậm chí nếu Bức tường Berlin không sụp đổ vào tháng 11-1989, việc mọi người trên thế giới liên lạc với nhau bằng mạng



điện tử cũng có thể kéo đổ *tất cả* những bức tường ngăn cách trước kia cũng như thu hẹp tất cả khoảng cách giữa các quốc gia bị cô lập.

Kể từ năm 1989, công nghệ đã mang lại điều mà ý thức hệ không thể đem lại cho thế giới này. Công nghệ đó tạo ra một cộng đồng nối mạng trên toàn thế giới. Web giúp thế giới biết đến những cuộc cách mạng dù nhỏ của các cộng đồng trên thế giới, ví dụ như cuộc nổi loạn giành quyền tự trị tại bang Chiapas của Mexico cách đây vài năm. Thế nhưng cho dù công nghệ giúp cho thế giới này trao đổi thông tin dễ dàng hơn và thu hẹp lại khoảng cách của thế giới thì công nghệ vẫn chẳng thể giúp thế giới này bình yên hơn. Lần cuối cùng tôi phải đi kiểm tra tìm mạch là khi thế giới này bị cấu xé khắp nơi về vấn đề biên giới giữa các nước, liên quan đến hơn bốn mươi quốc gia. Và liên lạc viễn thông không những ngăn cản mà còn hỗ trợ một số hủ tục tôn giáo khắp thế giới tiếp tục phát triển mạnh mẽ, thể hiện dưới hình thức biến những con người mất lòng tin thành quỷ dữ và đưa những phát minh công nghệ về áp dụng cho thời kỳ Trung cổ. Hậu quả là giờ đây chúng ta sống trong một thế giới mà phụ nữ vẫn còn bị ném đá đến chết vì tội ngoại tình và trong khi hàng ngàn người trên khắp thế giới xem hình ảnh đó qua vệ tinh.

Kinh tế thế giới cũng trải qua thời kỳ chuyển đổi. Trung Quốc đi theo hướng thương mại hóa cùng với những hình thức khác của chủ nghĩa tư bản. Từng có thời ý tưởng về một Cộng đồng chung châu Âu chỉ là một điều không tưởng trên sách vở thì giờ đây ý tưởng đó lại trở thành hiện thực. Cộng đồng đó là có thực, thể hiện ở việc dùng một đồng tiền chung mới là euro thay thế cho những đồng mark Đức, đồng franc Pháp. Trong suốt nhiều năm qua tại Mỹ, Nền Kinh tế Mới đã xuất hiện, phát triển thịnh

vượng rồi sau đó đi vào giai đoạn thoái trào. Trong suốt thập niên 90, dường như những cô cậu thanh niên ở lứa tuổi 20 nào cũng có thể thành lập công ty kinh doanh trên mạng điện tử rồi ngồi chờ giá cổ phiếu của mình tăng vùn vụt dù họ vẫn chưa kịp đưa hàng hóa của mình ra thị trường và cũng chưa biết lời lỗ như thế nào. Trong bối cảnh cả một nền kinh tế chỉ dựa trên những hứa hẹn không thực tế, sự sụp đổ của quả bom thế hệ kinh tế dotcom chỉ là vấn đề thời gian. Nhưng dù vậy thì những hệ lụy của Nền Kinh tế Mới vẫn còn tồn tại và hoạt động bình thường cho dù ý nghĩa chúng thể hiện trên chỉ số Nasdaq mang đầy sự hần thù.

Cũng giống như nền kinh tế của thế kỷ 21, Nền Kinh tế Mới sẽ được tiếp năng lượng bởi nguồn vốn tri thức. Thời kỳ mà tài sản quý giá nhất của công ty là các tòa nhà và thiết bị không còn nữa. Giờ đây chính ý tưởng mới là nguồn năng lượng và sức mạnh trong nền kinh tế toàn cầu. Đối với người lãnh đạo hay những người lãnh đạo của tương lai thì bài học rút ra từ thời kỳ Nền Kinh tế Mới là quyền lực sẽ là kết quả từ ý tưởng chứ không phải từ vị trí trong các tổ chức. Ngay lúc này, các phương tiện truyền thông đại chúng viết về hình ảnh những công nhân viên chức mệt mỏi phải từ bỏ giấc mơ được về hưu sớm khi chứng kiến cảnh giá trị của các quỹ 401(k) giảm đi từng quý một. Thế nhưng ở nửa cuối của năm 2002, các công nhân viên chức rất vui mừng vì có việc và tìm cách để duy trì công việc của họ. Nhưng điều này sẽ sớm thay đổi. Và một khi điều này thay đổi thì người lãnh đạo nào muốn dẫn dắt tổ chức, doanh nghiệp của mình đi đến thành công một lần nữa phải tưởng thưởng và thậm chí nâng niu chiều chuộng những nhân viên nào có những ý tưởng hay. Những giai đoạn kinh tế thảm hại vừa qua tạo điều kiện cho những nhà lãnh đạo hạng hai thể hiện sự bất cẩn mà không phải trả giá.

Sắp tới, những chu kỳ kinh tế sáng sủa sẽ đến và khi đó chỉ những nhà lãnh đạo không đối xử với nhân viên, với người xung quanh theo kiểu người trên kẻ dưới nữa mà như những đồng nghiệp và cộng sự mới có thể sống sót và thăng hoa được.

Nếu chu kỳ của Nền Kinh tế Mới là hình thành, tăng trưởng, phát triển rồi lụi tàn thì những nhà lãnh đạo cũng thế. Một trong những xu hướng chết người của thập niên 90 là sự xuất hiện của các CEO nổi tiếng. Nhà quản trị Lee Iacocca của Chrysler có lẽ là nhà lãnh đạo hiện đại đầu tiên mà người ta quen mặt như các ngôi sao điện ảnh hay nhạc rock. Dân Mỹ luôn cho rằng doanh nghiệp, tập đoàn chỉ là cái bóng của những vĩ nhân, và những nhà lãnh đạo hào nhoáng luôn được thưởng nhiều hơn mức đóng góp của họ với tổ chức, điều khiến cho nhà lãnh đạo thực sự như John Adams phát điên lên. Nhưng suy nghĩ đó không còn dễ kiểm soát được nữa trong những năm vừa qua của thế kỷ 20.

Yếu tố chính khiến hình ảnh và hoàn cảnh thực tế của những người đứng đầu tập đoàn điển hình không còn giống như cũ nữa là chế độ lương thưởng cho họ. Không ai trong chúng ta nghĩ rằng những doanh nhân thành đạt trong những công ty hàng đầu đáng phải sống trong nghèo khó. Vào thập niên 70, thập niên chế độ lương bổng cho doanh nhân vượt ra khỏi sự kiểm soát, mức thu nhập trung bình một CEO ở Mỹ cao gấp 40 lần thu nhập trung bình của một công nhân. Tuy nhiên tính đến năm 2000, theo thông tin từ Hiệp hội Lao động và Đại hội các tổ chức kỹ nghệ Hoa Kỳ (AFL-CIO) thì tỷ lệ này tăng lên gấp 300 lần. Năm 2002, tờ báo *Business Week* báo cáo mức thu nhập của những CEO hàng đầu của Mỹ là 11 triệu, so sánh với mức thu nhập trên đầu người lúc đó là \$30.000/năm.

Điều khiến người ta cảm thấy lo lắng nhiều nhất từ con số so sánh kịch cỡm này là nó nhấn mạnh khoảng cách ngày càng lớn giữa con số 1% dân Mỹ nhưng nắm giữ trên 50% tài sản so với những người còn lại. Trong số những con người còn lại, có thể kể ra là tầng lớp trung lưu ngày càng giảm dần trong khi tầng lớp bần cùng - những người thiếu cả hy vọng và bảo hiểm y tế - ngày càng tăng. Trong suốt nửa sau của thế kỷ 20, tỷ lệ tầng lớp trung lưu tăng lên là kết quả của một câu chuyện cổ tích về sự thành công trong kinh doanh của những người này. Vì vậy, sự biến mất của tầng lớp vốn xuất thân từ những con người tin tưởng vào lòng trung thành với tổ chức và làm việc hăng hái hết mình để mang lại sự đảm bảo về kinh tế, cũng là một câu chuyện chúng ta phải lưu ý trong thế kỷ mới này. Và trừ khi xu hướng tiền ngày càng chảy nhiều vào túi của chỉ một số ít người đảo chiều còn không thì đây sẽ là một viễn cảnh thực sự u ám, khắc nghiệt.

Khi các CEO bắt đầu trở thành như những ông hoàng bà chúa, họ nên cẩn thận vì gieo gió sẽ gặp bão. Thay vì thế, nhiều người trở nên quá kiêu ngạo. Năm 2001 và 2002, hết tập đoàn này đến tập đoàn khác nối đuôi nhau sụp đổ, hậu quả của những gian lận kế toán, cho vay bất hợp pháp và mua bán nội gián. Trong cơn lốc có các tập đoàn như Enron, WorldCom, Adelphia, Global Crossing và ImClone. Nhiều nhà quản trị cao cấp của các tập đoàn này chính thức bị buộc tội và bị còng tay dẫn độ đi. Hình ảnh gây cảm phẫn nhất chính là “nữ hoàng” Martha Stewart của ImClone khi bà này đối mặt với khả năng buộc tội hình sự vì đã lệnh bán hết cổ phiếu của ImClone chỉ trước khi người ta thông báo là có thể loại thuốc điều trị ung thư mới của ImClone sẽ không được Tổ chức An toàn thực phẩm Liên bang (FDA) chấp thuận. Nhiều người vui sướng và đùa cợt khiếm nhã trên sự thất bại của



Martha, mô tả nhà tù của bà với giấy dán tường có sọc như xà lim, một kiểu cười trên nỗi đau của người khác với cụm từ *Marthafreude*.

Nhà triết học Ralph Waldo Emerson thường đón chào bạn bè từ lâu không gặp với câu hỏi: “Kể từ lần cuối chúng ta gặp nhau, anh đã nhận ra điều gì chưa?”. Riêng đối với bản thân tôi, tôi nhận thấy hơn bao giờ hết, sự chính trực là tính cách quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo. Đây cũng là tính cách mà họ sẽ phải thể hiện rất nhiều trong cuộc đời. Rất nhiều nhà lãnh đạo - không chỉ những nhà quản trị cao cấp trong các tập đoàn, các quan chức trong nhà thờ tôn giáo, cũng như nhiều vị đứng đầu trong những lĩnh vực khác nhau - quên rằng người khác đang quan sát họ rất kỹ và bất cứ lúc nào họ cũng có thể bị chất vấn hoặc phải chịu trách nhiệm trước công chúng. Họ quên rằng có những điều được coi là hợp pháp nhưng chưa chắc hợp với lòng người. Và họ quên rằng nếu công chúng mang đến cho họ điều gì thì công chúng cũng có thể lấy đi bất cứ lúc nào. Hãy nhìn vào bài học Martha Stewart.

Những vụ bê bối của các tập đoàn tác động tiêu cực đến thị trường chứng khoán vốn trước đây vẫn hoạt động tốt sau khi những vụ bê bối của Enron và các công ty gian lận khác qua đi. Hàng nghìn tỷ đôla đã bị bốc khói do những cú hạ cánh an toàn của giới quản trị viên với hàng núi tiền khổng lồ. Đám mây u ám bao phủ khắp nơi đến nỗi cựu CEO của Intel lúc đó là Andy Grove phải thốt lên, “Tôi cảm thấy thật xấu hổ vì mình là một trong những nhà quản trị Mỹ ở thời điểm này.”

Những nhà lãnh đạo ngày nay phải gánh chịu hậu quả như thế nào? Có thể từ tình hình lộn xộn đó, thì rất cuộc, những nhà quản trị ngày nay sẽ nhận được các khoảng thu nhập thấp hơn

thời trước, dù dĩ nhiên các CEO vẫn sẽ kiếm hơn được rất nhiều so với thu nhập trung bình của một công nhân. Nhờ vào những quỹ như 401(k), giờ đây công nhân viên chức cũng là những cổ đông của các quỹ đó, vì vậy, trong tương lai, họ hoàn toàn có quyền yêu cầu những người điều hành các tổ chức kia phải trung thực và trả cho những nhà quản trị đó một mức lương thấp hơn so với trước kia. Những nhà quản trị của các tổ chức phi lợi nhuận cũng như những tổ chức khác có thể sẽ nhận mức lương thấp hơn nhưng chịu sự kiểm soát nhiều hơn. Có lẽ như thế lại là điều tốt. Từ trước giờ khi nghiên cứu về tính sáng tạo trong công việc thì tiền lương như là một trở ngại chứ không hề là một động lực. Những nhà quản lý được trả lương thấp hơn có lẽ sẽ tập trung toàn tâm toàn ý làm tốt công việc vì những phần thưởng mang lại do cảm giác hoàn thành tốt công việc là quan trọng hơn cả. Lúc đó có lẽ họ nhận ra rằng hình ảnh một nhà kinh doanh có đạo đức cũng quan trọng như nhiệm vụ phải làm tăng doanh số vậy.

Tôi hy vọng là mọi người sẽ bớt phần nộ, bình tĩnh lại để suy nghĩ một cách nghiêm túc đến tận cùng về câu hỏi “Vai trò mục đích của các doanh nghiệp và các tổ chức khác trong thế giới ngày nay là gì?”. Suy nghĩ tổ chức là một cỗ máy tạo ra giá trị cho các cổ đông ngày nay trở nên quá đơn giản và ít giá trị. Vậy thì có ý nghĩa ẩn dụ nào khác sáng sủa hơn không? Tôi rất thích khái niệm tổ chức, doanh nghiệp là một thực thể hữu cơ, có thể thay đổi và tương tác với những tác động xung quanh hoặc quan niệm của Charles Handy: tổ chức như một cộng đồng trong xã hội. Quan điểm xem xét các tổ chức, doanh nghiệp như một cộng đồng xã hội ngày càng nhận được nhiều sự chú ý, đặc biệt khi chúng ta sống trong một xã hội mà thời gian ở công sở còn nhiều hơn ở gia đình. Hơn nữa, chúng ta cũng ngày càng mong muốn mình

có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc. Thậm chí ngay cả khi chúng ta bận rộn suốt ngày với máy nhắn tin và điện thoại di động ở công sở, chúng ta vẫn mong muốn một công việc có ý nghĩa đủ để bào chữa cho việc đã bỏ lỡ rất nhiều cơ hội được ở bên cạnh con cái. Người đứng đầu tất cả các tổ chức cần phải suy nghĩ nghiêm túc và lâu dài về vấn đề như sự khen thưởng cho công nhân đồng thời phải biến công sở thành một môi trường thân thiện. Thật là một bi kịch khi những nhà lãnh đạo quá sững sờ và bận tâm đến những vụ tai tiếng gần đây đến nỗi không nhận ra được bản chất triết lý và đạo đức của chúng. Thậm chí, còn tệ hại hơn nữa nếu những vụ tai tiếng đó khiến cho công chúng nhìn nhận kinh doanh không phải là một nghề xứng đáng để làm, cũng giống như trước kia, những vụ bê bối chính trị làm vấy bẩn hình ảnh của các dịch vụ công ích.

Theo như mấy tí báo rùm beng gần đây, tôi nghĩ các bạn cũng thấy rằng thái độ của chúng ta đối với những nhà lãnh đạo thông thường thay đổi theo chu kỳ. Có lúc thì chúng ta hết mực chú ý và tán thưởng họ, đối xử với họ như những ông hoàng bà chúa, rồi sau đó lại đối xử quay ngược lại 180 độ coi họ như quỷ dữ. Cách cư xử cực đoan nào cũng không đúng. Cần phải ghi nhớ là bên ngoài những kẻ như Dennis Kozlowski (vị CEO bị hất khỏi vị trí lãnh đạo của Tyro) thì còn có hàng trăm, hàng ngàn những người là lãnh đạo xuất chúng và đáng kính trên thương trường. Bên cạnh đó là những con người tài ba của các tổ chức phi chính phủ, các nhóm hoạt động xã hội, trong trường học, các nền văn hóa và các tổ chức hoạt động phi lợi nhuận. Họ chính là những người mà người lãnh đạo tương lai cần tìm ra và cố gắng cạnh tranh với họ.

Tôi xin phép đưa ra một ví dụ. Gần đây, tôi có xuất bản một

cuốn sách mang tên *Geeks and Geezers* trong đó so sánh và đối chiếu những nhà lãnh đạo kiểu cũ và kiểu mới. Trong số những nhân vật được tôi và đồng tác giả cuốn sách là Bob Thomas phỏng vấn có Sidney Harman, CEO của Harman International Industries (HII). Cách đây không lâu, khi mỗi ngày lại có một vụ bê bối liên quan đến vấn đề gian lận trong kinh doanh của các tập đoàn, trong mỗi kỳ báo cáo quý của mình, Sidney thường xuyên gửi thông báo đến toàn thể các cổ đông của HII. Trong thông báo đó, ông báo với họ là bản thân công ty HII không liên quan đến các thành viên trong ban giám đốc điều hành. Đồng thời, ông nhấn mạnh HII áp dụng cơ chế phù hợp nhằm đảm bảo sự trung thực của ban giám đốc và bản thân công ty. Ông đảm bảo với các cổ đông ông sẽ biết nếu trong công ty có chỗ nào trục trặc. Ông viết như sau, “Tôi toàn tâm toàn ý vì công ty. Tôi xem xét mọi việc và sẽ biết nếu có chuyện gì xảy ra.” Tôi cho rằng hành động của Sidney chứng tỏ một lối cư xử nhanh nhạy và đầy trách nhiệm. Tôi cho rằng như thế mới là lãnh đạo.

Một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu cũng giống như tất cả những nhà lãnh đạo vĩ đại đã áp dụng mà Sidney đã nuôi dưỡng chính là sự thành thật ngay thẳng. Tôi từng viết rất nhiều về đề tài lãnh đạo nhưng mãi đến sau này tôi mới nhận ra một khía cạnh rất quan trọng đóng góp vào thành công của một tổ chức, doanh nghiệp, đó chính là sự phò tá hết lòng của những người đi theo chứ không phải là tài lãnh đạo của bản thân những nhà lãnh đạo, một điều mà dường như không mấy ai lưu tâm đến. Sidney có lưu một khẩu hiệu rất kỳ quặc tên bàn làm việc của mình là, “Trong mỗi tổ chức chắc chắn lúc nào cũng có một người nào đó biết rất rõ mọi việc thực sự đang diễn ra như thế nào. Kẻ đó nên bị sa thải.” Dĩ nhiên là khẩu hiệu của Sidney nghe không

thuận tai. Nhưng ông thực hành triệt để việc lắng nghe, thậm chí mời mọc những kẻ có quan điểm bất đồng với ông. Thế nhưng trong rất nhiều các doanh nghiệp, tổ chức khác thì ngược lại. Những ai dám nói lên sự thật không được người khác mong chờ lại thực sự *bị* sa thải hoặc ít nhất là bị cách ly khỏi mọi người.

Tôi kể đây một ví dụ, bi kịch liên quan đến vụ nổ của con tàu vũ trụ Challenger. Vào ngày 28 tháng Giêng năm 1989, Phi thuyền con thoi Challenger phát nổ chỉ sau khi được phóng lên và làm chết toàn bộ sáu nhà du hành vũ trụ cùng với giáo viên không gian đầu tiên, Christa McAuliffe. Đây là thảm họa không gian đau thương nhất trong lịch sử Hoa Kỳ. Thậm chí nó khiến người ta đau lòng hơn khi người thân của các phi hành gia cũng tận mắt chứng kiến cảnh tượng bi thảm ấy. Đáng lẽ thảm họa này đã không xảy ra. Chỉ một ngày trước khi phi thuyền được phóng lên không gian, Roger Boisjoly, kỹ sư của Morton Thiokol, một nhà cung cấp thiết bị cho Cơ quan Hàng không Vũ trụ Hoa Kỳ (NASA) cảnh báo các cấp trên của mình về một lỗi chết người trên vết hàn của con tàu. Lời cảnh báo của Boisjoly đến với những người liên quan nhưng không ai xử lý chúng. Phần thưởng vì sự can đảm khi nói lên sự thật để ngăn chặn trước thảm họa của Boisjoly là ông bị sa thải. Kể từ đó, ông chuyển sang kiếm sống bằng công việc đi thuyết giảng các việc cảnh báo và các vấn đề khác liên quan đến đạo đức nói chung. Lý do là vì ông không bao giờ kiếm được một công việc khác trong ngành hàng không vũ trụ nữa. Một lời khuyên hơi khó nuốt mà ông dành cho những ai dám lên tiếng nói ra sự thật là - hãy chắc chắn là bạn đã có một công việc khác làm hậu thuẫn trước khi nói ra sự thật.

Cho dù những người nói có quan điểm đối lập có được trọng vọng thì hiếm khi nào họ sống sót nổi trong các tổ chức hoặc

doanh nghiệp. Tôi nhớ có một bức hoạt họa gần đây vẽ một người khổng lồ công nghiệp, vây xung quanh là những kẻ xu nịnh. Mấy tên này sửa lên: “Đứa nào chống đối lại thì đồng nghĩa với từ: tao nghỉ việc”. Các tổ chức, doanh nghiệp thường có xu hướng đối xử khắc nghiệt với những ai khăng khăng nói lên sự thật đáng xấu hổ. Ví dụ như Sherron Watkins của tập đoàn năng lượng Enron hoặc Colleen Rowley - đặc vụ và là người trích FBI. Và tất nhiên là trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp, không ai đáng giá hơn những nhân viên dám nói ra sự thật với lãnh đạo của mình. Đôi khi các tổ chức, doanh nghiệp cũng ngóc ngách thậm chí đi ngược lại đạo đức khi làm như không biết gì về những tin xấu. Thái độ im lặng của ngành công nghiệp xe hơi trước những mẫu xe hơi hoặc xe tải có thể gây nguy hiểm đến tính mạng là một ví dụ quá sức tưởng tượng. Nhưng những người lãnh đạo thực sự luôn luôn coi trọng những ai dám nói sự thật cho dù sự thật đó không dễ dàng tiếp nhận. Không gì khiến một người lãnh đạo chìm xuống nhanh bằng việc xung quanh anh ta hoặc cô ta chỉ toàn là những kẻ ba phải. Thậm chí khi những lời phản đối kia không đúng, thì đây cũng là một cơ hội để người lãnh đạo đánh giá lại vị trí và giá trị của mình. Đồng thời giúp họ thử thách yếu điểm của mình. Ý tưởng nào hay sẽ càng hay hơn nếu chúng đối diện và vượt qua được thử thách. Những nhân viên cấp dưới nói lên sự thật cần đến lòng can đảm và có thể sẽ phải trả giá cho sự chính trực của mình. Nhưng làm như thế thì anh ta hoặc cô ta mới chứng tỏ được không gì khác hơn chính là khả năng lãnh đạo của mình. Việc sẵn sàng đứng trước một ông sếp nào đó và nói lên sự thật có thể khiến cho cá nhân anh ta mất việc làm nhưng sẽ rất bổ ích cho anh ta trong một tổ chức khác tốt đẹp hơn sau này.

Điều này giúp tôi suy nghĩ đến một vấn đề mà tôi đã học được từ khi viết cuốn sách *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo* này. Lãnh đạo vĩ đại và người phò tá cho họ luôn luôn làm việc với nhau trong một mối quan hệ hợp tác sáng tạo. Chúng ta thường có xu hướng nghĩ rằng lãnh đạo phải là những thiên tài cô độc giống như nghệ sĩ. Thật ra, thời kỳ mà một ai đó dù tài ba đến mấy một mình có thể đối phó với mọi việc đã qua rồi. Những vấn đề chúng ta đối diện ngày nay xuất hiện quá nhanh và quá phức tạp. Vì vậy, chúng ta cần sự hợp sức của nhiều những con người tài năng để cùng đối phó với chúng. Và đứng đầu dẫn dắt nhóm người đó chính là lãnh đạo, thậm chí có thể là một nhóm các lãnh đạo khác nhau. Như tôi và Patricia Ward Biederman viết trong cuốn sách *Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration*, “Người kỵ binh đơn độc đã chết”. Để có thể dẫn dắt một nhóm lớn, người đứng đầu không cần phải có tất cả những kỹ năng như các cá nhân trong nhóm có. Anh ta hay cô ta chỉ cần có một tầm nhìn, một khả năng tập hợp mọi người và sự chính trực. Người này cũng cần đến khả năng quản lý siêu việt, kỹ năng huấn luyện – ở đây nghĩa là tìm ra người có tài, khả năng nhận thấy đâu là sự lựa chọn đúng, một sự lạc quan khiến người khác phải lạc quan theo, khả năng giúp người khác vận dụng mặt mạnh nhất của họ, khả năng điều đình trung hòa mâu thuẫn và khả năng mang lại sự công bằng. Và cuối cùng, nhưng là yếu tố luôn phải có chính là lòng chính trực. Hơn nữa, con người thật của anh ta hay cô ta phải mang lại sự tin tưởng cho người khác. Thế giới ngày nay không hề đơn giản hơn cũng không hề phát triển chậm hơn quá khứ. Vì vậy, sự hợp tác và khả năng kết hợp mọi người để cùng nhau làm việc quan trọng hơn bao giờ hết.

Gần đây có hai sự kiện đặc biệt đòi hỏi đến khả năng lãnh đạo.

Thứ nhất chính là thảm họa 11.9. Khủng bố tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới – WTC và Lầu Năm Góc vào ngày 11.9.2001. Sự kiện này khiến nước Mỹ thay đổi hết sức sâu sắc giống như thất bại tại Trân Châu Cảng năm xưa. Ai trong chúng ta suy nghĩ tới ý nghĩa của sự lãnh đạo và thay đổi có lẽ cho rằng tốc độ những thay đổi ngày càng tăng tốc và rằng chúng ta phải tìm cách nắm lấy cơ hội này và vui mừng vì nó. Nhưng có nhiều thay đổi khiến ta thật không dễ chấp nhận được, đỉnh điểm là thảm họa 11.9. Kể từ sau cuộc Đại Khủng hoảng - Great Depression, nước Mỹ từng là một nơi rất an toàn. Từ sau cuộc nội chiến, chưa hề có một cuộc chiến tranh nào xảy ra trong lòng nước Mỹ. Cho dù vẫn còn sự không công bằng và phân biệt chủng tộc, đây vẫn là quốc gia có sự độc lập đáng kể nhất và là quốc gia chấp nhận sự đa dạng về văn hóa, chủng tộc và sự khác biệt của từng cá nhân. Vụ tấn công 11.9 khiến cho nước Mỹ ngày càng kém an toàn. Năm 2002, vụ đánh bom khủng bố tại câu lạc bộ đêm ở đảo Bali – rõ ràng là nhắm đến phương Tây. Kế tiếp là hàng loạt những vụ bắn tỉa ở vùng ngoại ô thủ đô Washington, D.C càng làm cho hình ảnh một nước Mỹ an toàn bị xói mòn. Chúng ta vẫn sẽ quay lại với vụ 11.9, cố gắng tìm ra ý nghĩa trong hàng ngàn cái chết kia, đào bới trong đống đổ nát để rút ra những bài học. Điều này sẽ khiến chúng trở thành điều gì đó có ý nghĩa hơn thay vì chỉ nhắc đến tai họa đó với một con số thương vong mất mát vô nghĩa nào đó.

Chúng ta biết một điều là trong một thế giới càng hiểm ác thì nhu cầu về người lãnh đạo trong mỗi tổ chức, trong mỗi định chế cấp thiết hơn bao giờ hết. Năm 2002, trong quá trình nghiên cứu tại sao những con người lạ lùng kia lại trở thành lãnh đạo, Bob Thomas và tôi khám phá ra rằng khả năng lãnh đạo của họ luôn



luôn xuất hiện sau một vài quá trình chuyển đổi - thông thường là rất nặng nề. Chúng tôi gọi quá trình đó là lò luyện ra nhà lãnh đạo. Khi một phóng viên phỏng vấn tôi làm thế nào mà tôi lại thích thú với đề tài này, tôi bảo với anh ta rằng nếu từng sống qua thời những năm 30-40 mà không suy nghĩ về vấn đề này mới là lạ. Đó là thời đại của những cây đại thụ trên thế giới - những tượng đài lãnh đạo như FDR, Churchill và Gandhi. Và đây cũng là thời đại của những kẻ nắm trong tay quyền lực to lớn nhưng lại sử dụng chúng một cách khủng khiếp nhất như Hitler và Stalin. Những kẻ đã làm sai lệch đi ý nghĩa thật sự của từ "lãnh đạo" và đã giết chết hàng triệu những con người vô tội. Cuộc Đại Khủng hoảng và những trận chiến trong Chiến tranh Thế giới thứ II chính là lò luyện của riêng bản thân tôi cũng như đối với rất nhiều người đã sống trong thời đó.

Sự tôi luyện trong khó khăn thử thách là một yếu tố quan trọng trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo. Điều này tôi đã không thực sự hiểu hết vào năm 1989. Trong quá trình tôi luyện qua thử thách, điều kỳ diệu đã xảy ra. Có thể quá trình tôi luyện đó là sự thử thách về thể xác mà Mandela phải chịu đựng trong những năm tù tội. Cũng có thể quá trình đó là khi tiếp nhận những lời hướng dẫn không phải chịu đau đớn về thể xác. Mỗi một cá nhân mang đến tính cách riêng của mình vào quá trình rèn luyện đó và trở ra với những kỹ năng lãnh đạo mới mẻ và tiến bộ. Dù có chuyện gì xảy ra, họ cũng xuất hiện trở lại với sự mạnh mẽ hơn bao giờ hết, với sự cứng cỏi không ai phá vỡ được. Cho dù họ trải qua những thử thách tàn bạo như thế nào, họ càng trở nên lạc quan và mở rộng lòng đón nhận những trải nghiệm mới hơn bao giờ hết. Họ không mất đi hy vọng hoặc cũng không ngừng kháng cự lại với sự cay đắng tủi nhục. Đến một lúc nào đó, tôi

mô tả một vài tính cách mà giờ đây tôi nhận ra là cực kỳ quan trọng đối với một người lãnh đạo. Nhưng dĩ nhiên ở đây tôi không đảm bảo có được những tính cách đó đều có khả năng lãnh đạo được. Trước hết, tôi xin nói nhiều hơn về những lò luyện thử thách. Khi viết thư cho con trai mình John Quincy Adams vào năm 1780, chuyên gia lãnh đạo Abigail Adams đã nói đúng về quan điểm (như thông thường ở những trường hợp khác bà cũng đúng) là những thời điểm khó khăn chính là những lúc rèn luyện nên tính cách và khả năng lãnh đạo. Đó là: "Không phải trong lúc trời yên biển lặng thì tạo nên những tính cách lớn. Trong quá trình cố gắng để chiến thắng khó khăn mới tạo nên thói quen suy nghĩ sâu sắc. Thử thách càng lớn thì chỉ có những tính cách lớn mới vượt qua được." Cũng giống như Chiến tranh Thế giới thứ II rèn luyện nên những nhà lãnh đạo cho nửa sau của thế kỷ 20, tôi dự đoán là sự kiện 11.9 và sự sụp đổ của thế hệ dotcom sẽ là lò rèn giữa nên thế hệ lãnh đạo cho tương lai sắp tới. Nếu thực sự đúng là như vậy, chúng ta sẽ có lý do để vừa mừng nhưng cũng vừa lo.

Bên ngoài những tính cách tôi mô tả trong cuốn sách này thì tất cả các nhà lãnh đạo phải có được bốn khả năng cần thiết. Trước hết, họ phải có khả năng hợp tác với người khác thông qua quá trình chia sẻ. Họ phải có một tầm nhìn và có khả năng thuyết phục người khác hiểu được tầm nhìn của họ là gì. Hitler là một ví dụ điển hình dù rất khủng khiếp cho tính cách này và là lời nhắc nhở về vai trò của khả năng hùng biện và thể hiện mình trong lãnh đạo. Một lý do giúp lãnh đạo có thể thể hiện tầm nhìn của mình là vì họ hiểu những người phò tá một cách tinh tế, cảm nhận được nỗi đau, nhu cầu, ước muốn của họ. Trong mọi lĩnh vực, lãnh đạo được phú cho khả năng thấu hiểu lòng người.

Thứ hai là, tất cả những nhà lãnh đạo thực sự đều có một tiếng nói khác biệt. Nói là tiếng nói thì ý của tôi là về mục đích, lòng tự tin và khả năng cảm nhận được chính mình và một cấu trúc gồm tất cả các yếu tố ngày nay chúng ta gọi là Hệ số trí tuệ cảm xúc (Emotional Intelligence - khái niệm do Daniel Goleman đặt tên). Không dễ xác định tiếng nói ấy là như thế nào nhưng vai trò của nó cực kỳ quan trọng. Một trong những lời giải thích cho thất bại ở cuộc bầu cử Tổng thống của Al Gore vào năm 2000 là vì ông không có một tiếng nói như thế. Ai chúng ta mà biết Al Gore cũng đều rất ấn tượng bởi trí thông minh, sự tao nhã, tầm nhìn và vẻ mặt hài hước chế giễu của ông. Tuy nhiên, suốt chiến dịch tranh cử, công chúng chưa bao giờ thấy được tiếng nói đó từ ông. Mặt khác tổng thống George W. Bush lại là con người có sẵn một tiếng nói khác biệt thể hiện sự bình thản, không quá gây xúc động khiến cho người phản đối quan điểm chính trị với Bush cũng phải trả lời. Đặc biệt ở thời đại ngày nay, tiếng nói của nhà lãnh đạo là có vai trò rất quan trọng vì các phương tiện truyền thông đại chúng phát đi ở khắp mọi nơi.

Tính cách thứ ba mà tất cả những nhà lãnh đạo thực sự phải có là sự chính trực. Thời gian gần đây, chúng ta nhận thức được tầm quan trọng của tính cách này với hình ảnh thường thấy của rất nhiều những nhà lãnh đạo công ty nhưng lại khuyết hẳn yếu tố này. Người ta dùng dùng cụm từ “loài chồn công sở” để gọi nhà lãnh đạo kiểu này. Một thành phần của lòng chính trực là một tư cách đạo đức vững bền. Ở đây không đòi hỏi một đức tin tôn giáo nào hết mà đơn thuần đó chỉ là niềm tin mạnh mẽ của bản thân người đó với bên ngoài, với những người xung quanh. Cam kết của Ralph Nader trong việc bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng là một ví dụ điển hình. Thật sự, lãnh đạo nằm ở chỗ

khí chất của mỗi người. Một trong những quan sát thú vị nhất của tôi là trong một bài luận về Harry Truman của David McCullough từ cuốn sách *Tính cách là quan trọng hơn cả - Character Above All*, ông viết như sau, “Trong vai trò tổng thống, tính cách là yếu tố quan trọng hơn bất kỳ một phẩm chất nào khác. Nó còn quan trọng hơn cả hiểu biết của tổng thống về chính sách đối ngoại, kinh tế hoặc thậm chí cả chính trị. Khi xảy ra khủng hoảng - thực sự thì ở dưới thời tổng thống nào mà không có khủng hoảng - làm sao bạn quyết định để giải quyết chúng? Bạn sẽ bắt đầu từ đâu và đi theo hướng nào? Trong trường hợp như thế thì đòi hỏi sự can đảm như thế nào? Khi nói về người anh hùng của bản thân, Truman từng cho biết ‘Để đối diện với kẻ thù trên chiến trường đòi hỏi chỉ một khía cạnh nào đó của sự can đảm, nó không hề giống như lòng can đảm khi phải nói ‘Không’ với một người bạn.”

Giờ đây tôi nhận ra một yếu tố tối quan trọng nữa đối với người lãnh đạo - yếu tố then chốt là khả năng thích nghi. Khả năng đó giúp người lãnh đạo phản ứng một cách nhanh chóng và thông minh trước những tình huống thay đổi liên tục. Quá trình ra quyết định mới đã liên tục được cải tiến trong hơn ba mươi năm qua trước một môi trường thay đổi. Karl Weick, nhà tâm lý học đã hùng hồn viết rằng “lãnh đạo theo trường phái ngày xưa có thể dựa trên bản đồ địa lý là đủ. Nhưng ở thời đại kỹ thuật số ngày nay, nơi thế giới không ngừng biến động và tập trung ở chỉ một vài điểm thì lãnh đạo phải dựa vào khả năng định hướng của chính mình. Weick giải thích rằng, “Theo định nghĩa, bản đồ chỉ giúp chúng ta hiểu rõ về một thế giới đã được vẽ ra ở thời kỳ trước. Nhưng khi bạn cũng không biết chắc mà chỉ có thể cảm nhận là mình đang đứng ở hướng nào thì khả năng tự định hướng đó là



một điều cực kỳ bổ ích.” Khả năng thích ứng giúp người lãnh đạo ngày nay hành động rồi sau đó đánh giá kết quả của hành động đó thay vì phụ thuộc vào mô hình đưa ra quyết định như từ trước tới giờ – nghĩa là thông thường thì người ta phải thu thập đầy đủ và phân tích tất cả các thông tin dữ liệu, rồi sau đó là quyết định. Những nhà lãnh đạo thế hệ mới hiểu rõ tốc độ đưa ra quyết định là quan trọng như thế nào. Và thực sự họ phải quyết định trước khi có đầy đủ những số liệu kia. Sau đó họ lại phải xem xét đánh giá kết quả của quyết định đó, có thể có vài điều chỉnh rồi lại tiếp tục hành động.

Khả năng thích nghi được hình thành từ nhiều yếu tố trong đó có sự kiên cường – hay như ngôn ngữ của các nhà tâm lý học thì đó là “sự táo bạo, gan dạ.” Theo mô tả của tiểu thuyết gia Saul Bellow dành cho một trong những nhân vật của ông thì những người có khả năng hành động nhanh chóng và đúng lúc đều là những “người nhìn ra vấn đề hàng đầu”. Khả năng thích ứng với thay đổi cũng là một dạng của tính sáng tạo. Và nói rõ thêm thì khả năng thích ứng đó cũng giúp hoàn thiện kỹ năng xác định đâu là cơ hội và chộp lấy nó. Trong suốt những năm qua, khi quan sát hàng trăm người trở thành lãnh đạo, tôi thực sự bị ấn tượng bởi một số người đã tìm ra được những người hướng dẫn đi trước (mà họ cần) một cách rất hiệu quả. Tôi nhận ra một trong những khả năng của riêng tôi mà từ khi còn trẻ là tìm ra đâu là người thầy giỏi và thuyết phục người đó giúp mình. Khả năng còn phức tạp và quan trọng hơn cả mạng lưới quan hệ của bạn. Đó chính là khả năng trong vô số những người kia, bạn xác định ra ai là người sẽ mang lại cho bạn những thay đổi quan trọng nhất và lôi kéo họ đứng về phía bạn. Trong nhiều thập niên vừa qua, tôi quan sát nghiên cứu dưới con mắt của một người đi trước,

nhiều kinh nghiệm thì tôi thực sự ngạc nhiên bởi cách mà một vài người trẻ tuổi hơn tôi dùng để lôi tôi vào trong cuộc, khiến tôi phải quan tâm đến cuộc sống của họ và thôi thúc tôi phải giúp họ tốt nhất trong khả năng của mình. Khả năng này rất cần thiết để trở thành một nhà lãnh đạo. Cần cho biết thêm là đây cũng là một chiến lược thu hút và lôi kéo mà những loài động vật linh trưởng khác cũng sử dụng để lôi kéo những con vật khác theo mình. Trong quá trình nghiên cứu loài khỉ đầu chó, Robert Sapolsky – nhà khoa học về thần kinh học của trường Đại học Stanford nhận thấy sự khác biệt giữa những con khỉ đầu chó giống đực sống lâu hay chết sớm là ở chỗ một số con có khả năng kêu gọi những con đực khác trẻ hơn, khỏe hơn bảo vệ cho chúng. Như vậy mới được là tìm một ai đó giúp đỡ ta còn quan trọng hơn cả chiến lược ta vạch ra cho sự nghiệp. Đó là một mối quan hệ tương tác qua lại hai bên đều có lợi.

Trong quá trình nói chuyện với những người khác có nhiều kinh nghiệm, tôi luôn luôn phải ngạc nhiên đến sửng sờ bởi khả năng thích nghi của họ. Giờ đây tôi biết chắc hơn bao giờ hết là Hành trình trở thành nhà lãnh đạo cũng là con đường giúp người ta trở thành một người đầy đủ, hoàn thiện hơn. Đó cũng là hành trình giúp cho ai đó trưởng thành hơn. Khi tôi suy nghĩ về khả năng thích nghi, tôi thường suy ngẫm về những người như Arthur Levitt con, cựu giám đốc của Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái. Khả năng thích ứng của Arthur giúp ông liên tục tự làm mới mình. Khi tôi viết cuốn sách này thì ông cũng có một cuốn sách về Wall Street và các doanh nghiệp Mỹ lọt vào danh sách sách bán chạy nhất. Ông cũng là nhà phê bình được săn tìm nhiều nhất để bình luận về cách kinh doanh kiểu Mỹ trong những năm qua. Thời gian khiến ông ngày càng trở thành một

lãnh đạo khác biệt hơn đồng thời càng làm nổi bật khả năng thích ứng và phát triển của chính ông.

Khí chất và sự xác thực luôn luôn là yếu tố giúp hình thành nên những người lãnh đạo không bao giờ lỗi thời. Tôi xin dùng đến nghiên cứu của William James, nhà tâm lý tiên phong về sự xác thực đó như sau, “Tôi thường nghĩ là cách tốt nhất để giúp ta nhìn thấy được bản chất thực sự của một ai đó là vào những lúc họ đang trong những hoàn cảnh khiến phải vận dụng hết cả con người, tinh thần và trí óc để sống. Vào những thời điểm bản thân anh ta cảm thấy mình đang sống, đang hành động như vậy sẽ khiến cho anh ta cảm thấy ‘đây mới chính là con người thật của mình.’”

Năm 1989, tôi yêu cầu các bạn hãy khám phá và nuôi dưỡng con người xác thực của các bạn, khám phá khía cạnh giúp bạn cảm thấy mình sống mạnh mẽ nhất, đúng là bạn nhất. Giờ đây, tôi khẳng định lại là tìm kiếm và nuôi dưỡng con người đó là cách đảm bảo chắc chắn nhất để trở thành một người lãnh đạo sau này.

## Lời giới thiệu bản gốc, năm 1989

Nhiều thập niên vừa qua, tôi dành rất nhiều thời gian để nghiên cứu về đề tài lãnh đạo. Một trong những công việc không thể thiếu trong quá trình nghiên cứu là quan sát và phỏng vấn một số lãnh đạo - cả đàn ông và phụ nữ - của đất nước. Bản báo cáo đầu tiên của tôi về đề tài này tên là *Những người lãnh đạo - Leaders* (Nhà xuất bản Harper & Row, năm 1985, đồng tác giả với Burt Nanus). Bất thành linh tôi trở thành một người có vị trí trong giới. Khi có ai đó thắc mắc về vấn đề này, họ đến nhà tìm tôi. Tôi kể lại điều này với cảm giác vừa tự hào nhưng lại vừa chán nản bởi vì thật sự tôi không thể nào có tất cả những câu trả lời cho họ.

Tôi xin nói thêm là nghiên cứu về đề tài lãnh đạo không hẳn như nghiên cứu về hóa học. Một mặt, xã hội thì không thể theo một trật tự nhất định như thế giới vật chất. Hơn nữa, xã hội lại không dễ bị điều chỉnh bởi những luật lệ, quy luật cụ thể nào đó. Mặt khác, con người không giống như những vật thể vô tri kia, không giống như không khí và nước. Mỗi người cũng không hề giống nhau và không thể đoán trước được. Khi đã là người trưởng thành, tôi từng là giáo viên và cũng từng là học viên nên

cũng như mọi người, tôi rất muốn nhanh chóng tìm ra kết luận cho mọi việc hoặc tìm ra bằng chứng xác thực nào đó cho những sự thật trong cuộc sống. Vì vậy hết lần này tới lần khác, tôi bị ép buộc phải tìm ra câu trả lời phù hợp cho họ. Ai cũng muốn Sự Thật nên tôi cho họ biết ý kiến của tôi. Ở một khía cạnh nào đó, lãnh đạo cũng giống như sắc đẹp vậy, rất khó định nghĩa đẹp ở đây là gì, nhưng khi nhìn thấy người thật việc thật, bạn sẽ biết ngay là đẹp hay không.

Cho tới giờ tôi vẫn chưa thể tìm ra tất cả các câu trả lời. Nhưng kể từ khi tôi xuất bản cuốn sách *Những người lãnh đạo*, tôi đã nghiên cứu rất nhiều về đề tài này. Và đây là tác phẩm thứ hai của tôi. Cuốn sách *Những người lãnh đạo* chỉ giúp chúng ta hiểu *lãnh đạo là gì* thì ở đây, cuốn *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo* trả lời tiếp câu hỏi *làm thế nào*: ví dụ như làm thế nào để trở thành người lãnh đạo? họ lãnh đạo như thế nào? trong các tổ chức, doanh nghiệp, người ta khích lệ hoặc đàn áp những nhà lãnh đạo tiềm năng như thế nào?

Nhưng nếu như theo định nghĩa, lãnh đạo không thể nào được thể hiện nếu không có một môi trường cụ thể nào đó nên tôi xin bắt đầu với bối cảnh hiện tại, đó là có hàng ngàn những rào cản khác nhau chống lại những người lãnh đạo tiềm năng. Ai cũng phàn nàn về tình hình thiếu sự lãnh đạo hiện nay ở nước Mỹ, và những lời này luôn dành cho những người lãnh đạo bất tài. Lòng tham lam, hèn nhát, thiếu một tầm nhìn là những tính cách phổ biến trong đám người lãnh đạo rởm. Rõ ràng, cho dù có bao nhiêu người thật sự là lãnh đạo chân chính ở đất nước này – theo tôi biết là có rất nhiều vì bản thân tôi cũng đã gặp gỡ và trò chuyện với họ – thì câu vẫn luôn luôn vượt cung, nhất là lãnh đạo ở tầm

quốc gia. Thế nhưng con số những nhà lãnh đạo rởm kia dù rất ít lại là triệu chứng của một vấn đề lớn hơn nhiều.

Nếu những công dân dẫn đường dường như không có khả năng kiểm soát công việc trong phạm vi quản lý của họ, thì tất nhiên bản thân thế giới cũng không thể kiểm soát được chính nó. Những đổi thay trong thời gian vừa qua khiến cả thế giới thay đổi đến cả những điều căn bản, thậm chí đến cả môi trường kinh doanh. Những thay đổi này thậm chí khiến ta nghĩ là ngày nay người Mỹ thì chơi bóng đá, còn thế giới lại chơi bóng bầu dục vậy. Thay đổi ở đây không phải là chỉ đơn thuần ở luật chơi mà nó khiến cho chúng ta bước vào một cuộc chơi hoàn toàn khác.

Vì lý do này, trước khi ai đó có thể làm lãnh đạo, họ phải học hỏi về thế giới mới và lạ này. Thật ra, nếu bất kỳ ai không làm chủ được môi trường đầy biến động này thì sẽ bị chính môi trường đó cuốn đi. Rất nhiều người đã chiến thắng được hoàn cảnh đó và bạn sẽ được gặp gỡ họ trong cuốn sách này. Họ đến từ nhiều tầng lớp xã hội, với những kinh nghiệm, nghề nghiệp khác nhau. Nhưng họ giống nhau ở một điều là háo hức trước cuộc sống trong tương lai, mong muốn được thể hiện chính mình một cách đầy đủ và hoàn chỉnh nhất. Bạn sẽ thấy là việc thể hiện bản thân một cách đầy đủ và hoàn chỉnh là điều cơ bản nhất để trở thành người lãnh đạo. Theo như Ralph Waldo Emerson thì “Mỗi người chỉ là một nửa chưa hoàn thiện, nửa còn lại chính là cách thể hiện con người của anh ta.”

*Hành trình trở thành nhà lãnh đạo* dựa trên giả định là lãnh đạo phải là người có khả năng thể hiện con người thật của họ một cách đầy đủ nhất. Tôi nói như vậy có nghĩa là mỗi người phải biết họ là ai, điểm mạnh, điểm yếu của họ là gì và cách họ cống

hiển toàn lực vào những điểm mạnh của họ và bù khuyết cho những điểm yếu đó. Họ cũng phải biết mình cần cái gì, tại sao họ lại cần điều đó, làm cách nào để họ thể hiện mong muốn của mình cho người khác hiểu nhằm nhận được sự hợp tác và hỗ trợ từ người khác. Cuối cùng là, họ phải biết làm cách nào để đạt được mục tiêu. Bí quyết của việc thể hiện con người chân thật nhất là phải hiểu chính mình và hiểu thế giới. Và bí quyết để hiểu chính mình và thế giới là học hỏi từ trong cuộc sống và những trải nghiệm của bản thân.

Cũng giống như việc phấn đấu để thành một bác sĩ hay nhà thơ thì việc trở thành người lãnh đạo không phải dễ dàng. Còn nếu có ai đó dám nói việc này rất dễ thì họ đang tự đánh lừa bản thân họ. Nhưng học cách lãnh đạo người khác lại dễ hơn là chúng ta tưởng tượng bởi vì mỗi người chúng ta đều có khả năng này. Thật ra, hầu như ai trong chúng ta cũng có thể có kinh nghiệm làm lãnh đạo rồi. Có thể đó không phải là kinh nghiệm điều hành công ty hay một bang nào đó mà đó có thể như trong cuốn sách của Harlan Cleveland, *The Knowledge Executive*:

Tầng lớp quý tộc thành công rất nhiều và ở nhiều lĩnh vực... Họ có thể là lãnh đạo trong lĩnh vực chính trị, kinh doanh, nông nghiệp, nhân sự, luật, giáo dục, báo chí, tôn giáo. Họ cũng có thể thành công trong lĩnh vực vận động hành lang, nhà cửa cộng đồng hoặc bất cứ chính sách nào từ phá thai đến sở thú địa phương... Họ có thể gây ảnh hưởng từ các vấn đề cộng đồng đến các quyết định quốc gia và các vấn đề toàn cầu, hoặc cũng có thể gây hưởng đến cả một ngành công nghiệp đa quốc gia nào đó. Họ cũng có thể có ảnh hưởng đến những vấn đề hẹp hơn sâu hơn trong cuộc sống và công việc. Ví dụ, một công ty nào đó, một văn phòng địa phương hoặc đơn thuần chỉ là có ảnh hưởng đến hàng xóm của mình.

Có lẽ Harlan nên đưa lớp học vào danh sách ảnh hưởng của giới quý tộc. Cho dù kinh nghiệm làm lãnh đạo của bạn là gì đi chăng nữa thì lớp học là một nơi rất tốt để khởi đầu.

Thật ra, quá trình trở thành một người lãnh đạo cũng giống như quá trình trưởng thành thành một con người hoàn thiện. Đối với người lãnh đạo hay đối với bất kỳ một con người trưởng thành nào, bản thân cuộc sống cũng giống như sự nghiệp vậy. Khi dùng từ mô tả quá trình trở thành “lãnh đạo” thì tôi cũng chỉ nhằm mục đích thu hẹp phạm vi lại thôi.

Braque, họa sĩ người Pháp từng phát biểu, “Ta không thể giải thích được vấn đề duy nhất mang đến ý nghĩa trong hội họa.” Lãnh đạo cũng vậy. Nhưng cũng giống như hội họa, khả năng lãnh đạo có thể được thể hiện. Và cho tới nay, tôi vẫn háo hức muốn tìm hiểu và lắng nghe những nhà lãnh đạo đặc biệt của đất nước như cách đây hàng nhiều thập niên, thời kỳ tôi bắt đầu nghiên cứu về đề tài này. Giống như bất kỳ người nào khác, những con người đặc biệt này là kết quả tổng thể của những trải nghiệm của bản thân họ. Nhưng không giống những người khác ở chỗ, mỗi người trong số này lại thu lượm được nhiều quả ngọt hơn so với trải nghiệm của mình. Lý do ở đây là vì họ học từ nhiều hơn những trải nghiệm đó. Họ là những con người duy nhất, khác biệt chứ không phải là bản sao của bất kỳ ai khác.

Do đó mô hình nghiên cứu của tôi là bản thân các nhà lãnh đạo chứ không phải nghiên cứu về lý thuyết của đề tài này. Tôi tập trung vào những nhà lãnh đạo hành động như thế nào trong thế giới thật chứ không phải trong bối cảnh nhân tạo hoặc tình huống giả định nào đó. Tôi rất thận trọng trong việc lựa ra những người không chỉ thành công mà còn là những con người tài năng

ở nhiều lĩnh vực: người viết sách đồng thời là một CEO, một nhà khoa học đồng thời là người điều hành một tổ chức, một luật sư đồng thời là thành viên trong nội các chính phủ, một thanh niên trẻ tuổi nhưng đã làm công việc thứ ba trong sự nghiệp của mình. Cuộc sống của tất cả những người này đều mang đến một thay đổi nào đó đáng suy ngẫm, thể hiện bản thân, và phản ánh con người thật của họ.

Tôi cho rằng hiện thời nền văn hóa của chúng ta chịu sự ảnh hưởng và chi phối của hoạt động thương mại. Khoảng một phần ba trong số những người lãnh đạo là hoạt động trong lĩnh vực thương mại. (Một số các bạn sẽ cho rằng nền văn hóa của chúng ta chịu ảnh hưởng phần lớn là do lĩnh vực truyền thông đại chúng. Nhưng theo Norman Lear, nhà sản xuất huyền thoại trong lĩnh vực truyền hình cho biết thì thậm chí lĩnh vực của ông cũng chịu sự ảnh hưởng của hoạt động thương mại.) Một số trong những nhà lãnh đạo này điều hành những tập đoàn Mỹ còn một số khác có công ty riêng của mình. Trong số những người lãnh đạo đó, có một số là hoạt động trong lĩnh vực truyền thông đại chúng và trong lĩnh vực nghệ thuật. Một số đã đổi từ công việc kinh doanh sang lĩnh vực tổ chức phi lợi nhuận, một số là các ngôi sao trong thể thao, những nhà học thuật. Ngoài ra còn có một tác giả kiêm nhà phân tâm học, một nhà khoa học đã kể tên ở trên. Cuối cùng, còn có Betty Friedan, từ một người nội trợ trở thành tác giả, nhà lãnh đạo trong hoạt động nữ quyền và khiến nó trở thành một cuộc cách mạng. Các bạn có lẽ thấy là tôi không kể ra đây những chính trị gia vì dường như hiếm có chính trị gia nào lại là người bộc trực, không thiên vị. Hơn nữa, bản thân tôi hứng thú với ý tưởng hơn là lý tưởng.

Những nhà lãnh đạo kể trên cũng chỉ là những người bình thường. Họ làm việc trên chiến tuyến đầu tiên để hình thành nên một ngày mai. Họ hoạt động ở đó như những người dẫn đường, dẫn dắt người khác trở nên giống họ ở hiện tại và trong tương lai. Họ là người hướng đạo sinh với những lời hướng dẫn cho người ở tuyến sau. Họ xuất thân từ nhiều tầng lớp xã hội, tuổi tác, nghề nghiệp và đạt được thành quả khác nhau nhưng lại giống nhau ở hai điều cơ bản.

Một là, tất cả những người này đều đồng ý lãnh đạo là những người được tạo ra chứ không phải sinh ra mà có sẵn. Và người tạo ra lãnh đạo chính là bản thân họ chứ không phải ai khác. Hai là, tất cả đều cho là không có nhà lãnh đạo nào được sinh ra bản chất đã là lãnh đạo mà phải qua quá trình thể hiện bản thân một cách đầy đủ và tự do thoải mái nhất. Điều đó có nghĩa là những người lãnh đạo không có ý định thể hiện chứng tỏ bản thân mà đơn thuần chỉ là thể hiện con người mình một cách chân thành, thực nhất. Sự khác nhau này rất quan trọng vì nó cho thấy sự khác biệt giữa đâu là việc bị hoàn cảnh đưa đẩy, lôi kéo - con số này chiếm đa số - đâu là việc bản thân họ là người tự tìm hường mà đi - con số này chỉ là thiểu số mà thôi.

Những người này còn có một điểm chung nữa là ai trong số họ cũng tiếp tục học hỏi và trưởng thành hơn nữa trong suốt cả cuộc đời. Chúng ta có thể kể ra ngay một loạt những người lãnh đạo tiên phong như sau: George Bernard Shaw, Charles Darwin, Katharine Hepburn, Martin Luther, Mahatma Gandhi, Jean Piaget và một vài ví dụ khác. Riêng Winston Churchill thì mãi đến năm 66 tuổi người ta mới biết tới.

Vì vậy một trong những điều cuốn sách này đang nói đến là



học tập là nhiệm vụ cả đời. Rõ ràng, hầu hết những nhà tâm lý chẳng đề cập gì đến đời sống tinh thần, học hỏi và phát triển khi chúng ta đã là người trưởng thành. Dù lý do gì đi chăng nữa, chúng ta thường cho rằng sự sáng tạo và học hỏi đi đôi với tuổi trẻ. Tôi nghĩ thật ra đó là do quan điểm của xã hội làm cho chúng ta có cảm giác là người lớn tuổi (sau 45 chẳng hạn) thì không học nữa. Rõ ràng là nếu xem xét lại những ví dụ từ những người vẫn tiếp tục học hỏi khi đã lớn tuổi, từ Churchill cho đến Picasso cho đến Beethoven hoặc thậm chí nghĩ đến Freud thì chúng ta sẽ phải xem xét lại giả định do xã hội của chúng ta đặt ra.

Vì hiện nay giả định đặt ra vẫn còn nghi vấn nên cứ cho là chưa có một lý thuyết gì cụ thể, nhưng với những gì chúng ta thu thập được cho thấy người lớn tuổi sẽ học có hiệu quả nhất khi bản thân họ tự nghĩ ra mình nên học cái gì phù hợp với bản thân nhất. Đây cũng là một điều kiện cần thiết trong quá trình trở thành một con người phát triển và trưởng thành toàn diện.

Trong số những tính cách giúp ta nhận ra sự riêng biệt của mỗi nhà lãnh đạo, điểm mấu chốt vẫn là mỗi người lãnh đạo phải có một mục tiêu dài hạn dẫn đường, một tầm nhìn phía trước. Vấn đề không chỉ là đạt được mục tiêu. Karl Wallenda từng nói, “Bước đi trên con đường vạch ra mới có nghĩa là đang sống. Còn lại mọi quá trình khác chỉ là sự chờ đợi”. Cùng với tầm nhìn, một mục đích thuyết phục sẽ là hiện thân của tầm nhìn đó. Đối với Darwin, cây tiến hóa nơi thể hiện sự sinh sản, phát triển của nhiều loài sinh vật khác nhau là ý nghĩa sống của ông. William James coi quá trình tư duy là một dòng nước trên sông, suối. John Locke lại tập trung nghiên cứu người nuôi chim ưng vì mỗi một chú chim ra đời mang ý nghĩa là “một ý tưởng của ông lóe sáng

trong quá trình sáng tạo” – và điều này đồng nghĩa với hiểu biết về nhân loại. Thực sự mà nói những phép ẩn dụ ở trên có thể chưa đủ độ thâm thúy nhưng chúng cũng có ý nghĩa tương tự.

Thomas Carlyle phát biểu, “Lý tưởng cũng như những trở ngại nằm trong chính con người bạn.” Chúng ta từng biết đến Socrates và Plato, những trở ngại đó sẽ chẳng còn nữa nếu chúng ta quan sát thật kỹ chúng và đặt đúng câu hỏi vào đúng lúc. Dường như mỗi người lãnh đạo kia đã vượt qua bất kỳ trở ngại nào họ gặp trên đường. Trong quá trình trò chuyện với họ (ở đây không phải là những cuộc phỏng vấn thông thường), chúng tôi tìm kiếm câu trả lời chính xác cho từng câu hỏi căn bản nhưng lại là những chân lý về lãnh đạo. Ở một ý nghĩa nào đó thì chúng tôi cùng nhau giải quyết những vấn đề mỗi cá nhân đã từng kinh qua trong quá trình tìm kiếm cách để thể hiện bản thân một cách đầy đủ nhất.

Plato cho rằng học cơ bản chỉ là quá trình nhớ lại hoặc góp nhặt kiến thức. Nó cũng giống như quá trình loài gấu và sư tử bằng bản năng biết chúng cần phải làm gì để sống. Nhưng trong trường hợp của loài người thì điều bản thân chúng ta cần học và nên học thường bị những yếu tố tác động bên ngoài ảnh hưởng. Vì vậy, học đơn thuần chỉ là quá trình nhớ được cái gì thực sự quan trọng. Jung từng nói: phân tích tâm thần gần với việc học hỏi, nhớ lại chứ không phải là đang chữa trị một căn bệnh.

Vì vậy, chúng ta đã biết chúng ta cần biết những gì nhưng mỗi cá nhân phải tự mình thu lượm hoặc nhớ về kiến thức cơ bản. Trong suốt quá trình thu lượm hoặc nhớ lại sẽ không tránh khỏi những câu hỏi đặt ra. Khi bắt đầu tự đối thoại, trong đầu tôi thường xuất hiện những câu hỏi như sau:

- Bạn tin phẩm chất của một nhà lãnh đạo phải như thế nào?



- Trải nghiệm nào có ý nghĩa quan trọng cho quá trình phát triển của bạn?
- Những bước ngoặt trong cuộc đời bạn là gì?
- Vai trò của những thất bại trong cuộc sống của bạn?
- Bạn học như thế nào?
- Trong cuộc sống của bạn có ai đó khiến bạn ngưỡng mộ hay không?
- Các tổ chức, doanh nghiệp làm thế nào để khuyến khích hoặc đàn áp những người lãnh đạo tiềm năng?

Những câu hỏi trên rất cơ bản nhưng chúng đưa chúng ta đến với những câu trả lời từ rất rộng và tự do. Điều này ngược lại giúp tôi khám phá ra những vấn đề cơ bản hơn bao giờ hết: làm cách nào mọi người học hỏi, làm cách nào họ học cách lãnh đạo, làm cách nào các tổ chức, doanh nghiệp hỗ trợ hoặc cản trở quá trình trở thành người lãnh đạo của nhân viên. Hoặc tôi xin nói ngắn gọn là làm cách nào để người ta trở thành người lãnh đạo.

Chúng ta thường hay nghĩ là nếu ai đó có tố chất đầy đủ của một nhà lãnh đạo thì tự nhiên anh ta hoặc cô ta sẽ tiến lên vị trí dẫn đầu. Quá trình này nói nôm na cũng giống như phần kem béo sẽ nổi lên trên chai sữa, hoặc kem luôn nằm trên mặt sữa trong chai cho tới khi người ta lắc chai sữa. Nhưng thực tế thì không phải như vậy. Stella Adler, từng là một nữ diễn viên nổi tiếng và sau này là giáo viên dạy diễn xuất cũng rất nổi tiếng, từ chối bình luận về những diễn viên từng là học trò của mình nhưng sau này là những ngôi sao nổi tiếng. Bà cho biết mình cũng có rất nhiều những học trò khác, tài năng cũng như những ngôi sao kia nhưng vì lý do này kia lại không bao giờ thành công. Có thể

vì họ không may mắn, cũng có thể vì họ thiếu động cơ phấn đấu tốt. Vì vậy, bà không muốn bình luận gì hết vì e ngại sẽ khiến họ cảm thấy bị tổn thương. Nói như vậy có nghĩa là tài năng diễn xuất cũng chưa đảm bảo sẽ biến họ trở thành ngôi sao, cũng giống như người có tư chất lãnh đạo chưa chắc có thể điều hành một công ty hay cơ quan chính phủ tốt được. Thật ra, trong bối cảnh kinh doanh một chút hai sống như hiện nay, người nào có những mục tiêu lạ thường khó đạt được thành công như mong muốn so với những người dễ bị hoàn cảnh biến đổi. Lý do là vì ít nhất trong thời đại của chúng ta, những thành quả thực sự không có ý nghĩa bằng sự thành công đơn giản. Và những ai có khả năng đạt được thành quả sáng chói chưa chắc đã là người dẫn đầu khi tới đích.

Mặc dù tôi từng nói là ai cũng có khả năng lãnh đạo nhưng tôi không tin là ai cũng sẽ trở thành những nhà lãnh đạo. Đặc biệt là trong bối cảnh nhiễu nhương và đối nghịch chúng ta đang sống ngày nay. Có quá nhiều người chỉ là sản phẩm sản sinh ra từ môi trường họ sống. Họ thiếu ý chí để thay đổi và để phát triển con người thực của chính họ. Tuy nhiên tôi cũng tin là mọi người dù ở lứa tuổi, hoàn cảnh nào vẫn có khả năng tự thay đổi bản thân. Trở thành người lãnh đạo là hành động cố gắng cơ bản khi chúng ta tự nguyện. Và một khi bạn có ý chí, bạn sẽ tìm ra con đường.

Bởi vì thay đổi bản thân phải qua một quá trình nên cuốn sách này là câu chuyện nói về quá trình ấy chứ không đơn thuần chỉ là tập hợp những bài học rời rạc. Giống như một câu chuyện hiện đại, cuốn sách không có mở đầu, không thân bài và kết luận. Thế nhưng cuốn sách chứa đựng rất nhiều những đề tài xảy ra nhiều lần. Đó là yêu cầu về giáo dục cả chính thức trên trường lớp và không chính thức trên trường đời. Đó là yêu cầu đừng học hỏi từ

việc bắt chước người khác để sau đó bạn có thể tự học hỏi theo cách của riêng mình. (Hay nói theo cách của Satchel Paige thì, “Thực tế không phải điều bạn không biết làm tổn thương bạn mà bạn tổn thương vì những gì bạn biết”.) Đó là yêu cầu bạn phải tự tìm kiếm bản thân thông qua việc học hỏi để bạn có thể hiểu được ý nghĩa của những bài học kia. Đó là yêu cầu bạn cần phải dám chấp nhận rủi ro, phạm sai lầm và cuối cùng là yêu cầu bạn phải trau dồi khả năng của mình nhằm làm chủ lấy vận mệnh trong tay.

Tôi biết là cuốn sách này có nhiều chủ đề hơn cả một vở nhạc kịch Wagner. Và tôi cũng báo trước với các bạn cuốn sách này thể hiện một bối cảnh kinh doanh phức tạp. Vì vậy, những chủ đề không phải xảy ra liên tục mà chúng đến một cách dồn dập. Ví dụ như câu chuyện Sydney Pollack kể khi làm chỉ đạo diễn xuất cho Barbara Streisand trong chương 5, chương *Hãy làm theo lời mách bảo của bản năng*. Cách xử lý của Pollack mô tả rất rõ ràng việc dám chấp nhận rủi ro, dám đặt và soi mình vào hoàn cảnh của người khác. Sau khi bạn đọc xong cuốn sách lần thứ nhất, có lẽ bạn sẽ muốn tiếp tục xem lướt qua lần nữa. Ít nhất thì tôi hy vọng bạn sẽ làm như thế.

Nói tóm lại, Hành trình trở thành nhà lãnh đạo đồng nghĩa với việc trở thành chính mình. Rõ ràng việc này rất đơn giản nhưng cũng đầy khó khăn. Vì vậy hãy bắt đầu hành trình đó.

## Các nhân vật trong sách

Tôi thích cách liệt ra các nhân vật trong các tiểu thuyết của Nga ngay từ đầu mỗi cuốn sách. Vì vậy tôi đã liệt kê sơ qua những người xuất hiện trong cuốn sách này theo thứ tự chữ cái. Tiểu sử của họ nằm ở cuối cuốn sách:

**Herb Alpert và Gil Freisen:** những đối tác lâu đời của nhau trong hãng A&M Records.

**Gloria Anderson:** nhà biên tập và điều hành báo chí.

**Anne Bryant:** cựu giám đốc điều hành của Hiệp hội Nữ sinh viên Đại học Hoa Kỳ (American Association of University Women). Hiện là giám đốc điều hành của Hiệp hội Trường học Quốc gia (National School Boards Association).

**James Burke:** cựu chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của Johnson & Johnson.

**Barbara Corday:** cựu quản trị viên các chương hình truyền hình. Hiện phụ trách khoa sản xuất phim và các chương trình truyền hình tại trường Đại học Điện ảnh - Truyền hình Nam California.

**Horace Deets:** giám đốc điều hành mới về hưu của AARP. Hiện là tư vấn cao cấp cho tổ chức này.

**Robert Dockson:** cựu chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của CalFed.

**Richard Ferry:** cựu chủ tịch và đồng sáng lập của Korn/Ferry International.

**Betty Friedan:** tác giả và đồng sáng lập của Tổ chức Phụ nữ Mỹ (National Organization for Women).

**Alfred Gottschalk:** chủ tịch danh dự, Đại học cộng đồng Do Thái (Hebrew Union University).

**Roger Gould:** nhà phân tâm học và tác giả viết sách.

**Frances Hesselbein:** cựu giám đốc điều hành, Tổ chức Hướng đạo sinh nữ của Mỹ, tác giả.

**Shirley Hufstедler:** luật sư, cựu quan tòa, cựu bộ trưởng bộ giáo dục Mỹ.

**Edward C. Johnson III:** CEO của Fidelity Investments.

**Martin Kaplan:** cựu giám đốc điều hành của Walt Disney. Hiện là phó chủ nhiệm tại Trường Annenberg, Đại học Nam California.

**Brooke Knapp:** doanh nhân và phi công.

**Mathilde Krim:** nhà khoa học và hoạt động vì bệnh AIDS.

**Norman Lear:** tác giả - nhà sản xuất chương trình truyền hình và nhà hoạt động mang đến những thay đổi đầu tiên.

**Michael McGee:** cựu giám đốc bộ môn điền kinh, Đại học Nam California. Hiện phụ trách điền kinh của Đại học Nam Carolina.

**Sydney Pollack:** đạo diễn đoạt giải Oscar, nhà sản xuất phim.

**Jamie Raskin:** cựu trợ lý chương lý, hiện là giáo sư luật.

**Don Ritchey:** cựu CEO Lucky Stores.

**Richard Schubert:** cựu CEO Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ.

**John Sculley:** cựu CEO hãng máy tính Apple. Hiện là nhà đầu tư mạo hiểm.

**Gloria Steinem:** tác giả, nhà hoạt động, biên tập viên sáng lập tạp chí Ms..

**Clifton R. Wharton con:** cựu chủ tịch hội đồng quản trị, CEO, Hiệp hội Bảo hiểm và Lương bổng của Giáo viên (Teachers Insurance and Annuity Association), Quỹ dành cho các giáo sư về hưu (College Retirement Equities Fund).

**Larry Wilson:** doanh nhân, người sáng lập và cựu CEO của Wilson Learning Corporation.

**Renn Zaphiropoulos:** sáng lập viên của Versatec, cựu quản trị viên của Xerox.

## Làm chủ hoàn cảnh

Người lãnh đạo đóng một vai trò rất ý nghĩa trong việc tạo nên trạng thái tinh thần xã hội. Họ là hình tượng của một thể thống nhất về đạo đức của xã hội. Họ có thể tạo nên những giá trị gắn kết mọi người trong xã hội lại với nhau. Quan trọng nhất là họ có thể nhận thức và kết nối những mục tiêu nhằm đưa mọi người thoát khỏi những nỗi bận tâm vụn vặt, nâng họ vượt lên trên những mâu thuẫn chia cắt xã hội, và hướng họ vào việc theo đuổi những mục tiêu xứng đáng sự cống hiến hết sức mình.

- JOHN W. GARDNER, *No Easy Victories*

Tờ *Time* số tháng 11 năm 1987 đã đặt câu hỏi ngay trên trang bìa “Trách nhiệm của ai?” cùng với câu trả lời “Quốc gia cần những người lãnh đạo nhưng chẳng ai có mặt”. Nếu gõ vào cụm từ “thiếu sự lãnh đạo” trong Google, bạn sẽ tìm thấy 27.000 tiêu đề xuất hiện, trong đó, mỗi tiêu đề là một lời than vãn về sự khan hiếm

người lãnh đạo trong các tổ chức thế giới, các quốc gia, các bang, các tổ chức tôn giáo, các tập đoàn, các tổ chức phi lợi nhuận, các lĩnh vực nghề nghiệp, giáo dục, chăm sóc sức khỏe, thể thao, và hầu hết các hoạt động khác của con người.

Vậy các nhà lãnh đạo đã đi đâu cả rồi? Họ đã “lùi vào dĩ vãng”, như những bông hoa trong bài hát quen thuộc của Pete Seeger. Tất cả những người lãnh đạo chúng ta kính trọng một thời đều đã chết. FDR, người đã lãnh đạo một quốc gia đứng dậy vượt lên nỗi sợ hãi, đã ra đi. Churchill, người chia sẻ máu, mồ hôi và nước mắt, đã ra đi. Schweitzer, người đã truyền cho nhân loại sự kính trọng cuộc sống trong rừng của Lambarene, cũng ra đi. Einstein, người cho chúng ta biết về sự thống nhất trong vô cực, về sự hòa hợp của vũ trụ, đã không còn nữa. Gandhi, anh em nhà Kennedy, Martin Luther King ... đều đã bị ám sát. Họ là những tấm gương dám chấp nhận những rủi ro chết người để dẫn dắt mọi người trở nên tốt hơn, vĩ đại hơn.

Trên sân khấu giờ đây chỉ còn những nhà lãnh đạo sa ngã. Danh tiếng của Ronald Reagan, “Tổng thống Teflon”, đã bị vấy bẩn vì thảm họa chống đối Iran và các vụ tai tiếng khác. Bill Clinton, tổng thống đầu tiên của Hoa Kỳ trở thành nhân vật chính trong những đề tài bàn tán thời thượng do những hớ hênh trong cuộc sống riêng tư xảy ra trước khi ông nhậm chức và thậm chí đã bị đưa ra tòa (dù sau đó được trắng án).

Cuộc bầu cử tổng thống năm 2000, được chú ý đến bởi cuộc rượt đuổi về tỷ lệ phiếu bầu của hai ứng cử viên hơn là tầm cỡ các ứng cử viên, đã kết thúc bằng chiến thắng thuộc về George W. Bush, hơn ứng cử viên sát nút Al Gore chỉ với nửa triệu phiếu bầu. Lần đầu tiên trong lịch sử nước Mỹ, kết quả cuộc bầu cử được Tòa án Tối cao quyết định, làm giảm sút lòng tin của nhiều

người về một cơ quan trước đây đứng bên lề những thiên vị chính trị. Và trong khi tổng thống Bush đáp trả hùng hồn với phe khủng bố tấn công nước Mỹ vào ngày 11 tháng 9 năm 2001 rằng, cho dù có muộn, ông sẽ dành phần lớn năm 2002 để tiến hành chiến tranh chống lại Saddam Hussein ở Iraq, bất chấp sự phê phán của nhiều người Mỹ khi cho rằng vấn đề tối quan trọng trước mắt chính là tình hình nền kinh tế quốc gia, và tại Iraq, Mỹ đã bị sa lầy trong cuộc khủng hoảng tệ hại nhất kể từ những năm 1970.

Không chỉ các vị lãnh đạo trong Nhà Trắng làm chúng ta thất vọng, mà các vị trí dẫn đầu trong các tập đoàn còn tệ hại hơn. Sai lầm của tập đoàn tài chính khổng lồ Arthur Andersen, đã từng một thời được kính trọng, là một ví dụ nổi bật, khiến công chúng phải đặt câu hỏi: các nhà lãnh đạo đã đi đâu? Dù không quá nổi bật nhưng những người có năng lực như hiệu trưởng trường đại học, chủ tịch thành phố, các nhà chức trách, người đứng đầu các tổ chức phi chính phủ, và những người khác nữa vẫn tiếp tục điều hành tốt các tổ chức. Nhưng chúng ta cũng ngày càng nhận thức được rằng những người lãnh đạo ngày nay cũng là những người có thể bị tổn thương, bị vùi dập bởi thực tế và biến động – mà chính bản thân họ cũng khó có thể hoặc thậm chí không thể kiểm soát được tình hình đó.

Một nhà khoa học của Đại học Michigan đã từng liệt kê mười mối đe dọa cơ bản mà ông cho là nguy hiểm đối với xã hội. Đầu tiên và quan trọng nhất là khả năng chiến tranh hay các tai nạn hạt nhân có thể hủy diệt toàn nhân loại. Thứ hai là nguy cơ bệnh dịch, bệnh tật, đói kém hay trì trệ toàn cầu. Đứng thứ ba trong danh sách những nguy cơ có thể phá hoại xã hội là chất lượng của việc quản lý và lãnh đạo trong các tổ chức.



Tôi nghĩ là ông ấy đúng. Nhưng tại sao? Tại sao chúng ta phải cần những nhà lãnh đạo? Tại sao mỗi cá nhân chúng ta không thể tự đi theo đường mình thích, bất kể con đường đó dẫn đến đâu? Một sự thật đơn giản là 288 triệu người không thể cùng tồn tại mà không có sự lãnh đạo, có ai trong số 228 triệu người có thể lái xe trên đường hay trên các cao tốc mà không có luật lệ nào, hay làm sao 11 người đàn ông có thể đá bóng mà không có người tiền vệ, một nhóm bốn người chỉ có thể đi từ X tới Y nếu có ít nhất một người biết điểm Y ở đâu.

Một người có thể sống ở trên đảo hoang mà không cần sự lãnh đạo. Hai người, nếu họ hoàn toàn hợp nhau, cũng có thể sống được và thậm chí còn tiến triển tốt. Nhưng nếu là ba người hay nhiều hơn, thì phải có người dẫn đầu, nếu không tình trạng hỗn loạn sẽ nổ ra.

Đã nhiều thập niên, 228 triệu người Mỹ cố gắng sống với nhau không cần sự lãnh đạo. Có vẻ chúng ta đã không thành công. Vì vậy hãy thừa nhận rằng: chúng ta không thể tồn tại nếu không có những người lãnh đạo. Chất lượng cuộc sống chúng ta phụ thuộc vào tài năng của họ. Và vì không ai tự nguyện, nên điều này phụ thuộc vào chính bạn. Nếu bạn đã từng có những giấc mơ làm lãnh đạo, thì bây giờ ngay tại thời điểm này, ngay tại chỗ này, bạn hãy thực hiện giấc mơ đó. Chúng tôi cần bạn.

Người lãnh đạo rất quan trọng vì ba lý do cơ bản. Thứ nhất, họ phải chịu trách nhiệm về tính hiệu quả của các tổ chức. Sự thành công hay thất bại của tất cả các tổ chức, dù là đội bóng rổ, nhóm hoạt động cộng đồng, nhóm làm phim, hay các nhà sản xuất xe hơi, đều phụ thuộc vào tài năng của những người dẫn đầu. Thậm chí giá cổ phiếu tăng hay giảm cũng tùy thuộc vào nhận xét của công chúng về khả năng của người lãnh đạo.

Thứ hai, trong những năm qua, nhiều biến động và thay đổi đã cuốn trôi tất cả chúng ta. Cuộc sống của chúng ta cần những người lãnh đạo chỉ ra những con đường để chúng ta tiến bước.

Thứ ba, sự liên chính của các tổ chức đang là mối quan tâm lớn của mọi người. Thật khó tưởng tượng đã có thời việc làm ăn ở Wall Street chỉ dựa vào cam kết miệng giữa những người đàn ông với nhau (mãi đến khi Muriel Siebert mua được một chỗ trong thị trường chứng khoán New York, chỉ có vài người phụ nữ có thể tham gia vào đội ngũ ở Wall Street). Vào những năm 1980, uy tín của thị trường này bị hủy hoại bởi những tội phạm từ giới văn phòng như Ivan Boesky, Michael Milken và những người khác. Wall Street đã bị thiệt hại nặng nề trong những năm đầu thế kỷ 21 do những tổng giám đốc điều hành tham lam và tráo trở vẫn nhận mức lương cao ngất trong khi họ quịt nợ các cổ đông cũng như nhân viên của chính họ.

Bắt đầu bằng việc phát hiện ban lãnh đạo của tập đoàn năng lượng Enron thực hiện việc khai khống sổ sách, việc có thể gây sừng sốt ngay cả Al Capone, cả nước đã chứng kiến những người lãnh đạo một thời được tôn vinh bị dẫn độ với còng số tám từ nhà riêng của họ trên truyền hình. Không lâu sau đó là những vụ bắt giữ và buộc tội những người lãnh đạo cấp cao của các tập đoàn Tyco International, ImClone Systems và Adelphia Communications. Worldcom, Global Crossing cũng như những người khác vốn dĩ là ngôi sao sáng của Nền Kinh tế Mới - giờ đây phải đi đến chỗ phá sản vì những gian lận tài chính. Ngay lập tức, người ta phải kêu gọi việc cải tổ toàn bộ bộ máy quản lý, nghiệp vụ kế toán, việc tuyển dụng những nhà quản trị và cả kế hoạch nghỉ hưu của nhân viên, cũng như yêu cầu phải rà soát lại cách người Mỹ làm kinh doanh - kể từ sau thời kỳ Đại Khủng Hoảng.



Những vụ bê bối này thực sự ảnh hưởng đến danh tiếng của chúng ta, những chuyên gia đào tạo nhà lãnh đạo tương lai từ nhiều thập niên qua. Các trường dạy học về kinh doanh ngay lập tức đưa vào chương trình học trường hợp Enron và ImClone như những ví dụ minh họa thực tế và tăng cường các khóa dạy về đạo đức trong kinh doanh. Những người đã từng dạy về thuật lãnh đạo không khỏi có lúc chạnh lòng tự hỏi là liệu họ đã bỏ qua điều gì trong giảng dạy khiến chính những sinh viên ưu tú trước đây giờ quay lại chế nhạo, thậm chí mỉa mai lý thuyết nền tảng là phải trung thực và không gian dối trong kinh doanh?

Và sự xuống cấp trầm trọng về đạo đức không chỉ dừng lại trong môi trường kinh doanh ở Mỹ. Nhà thờ Thiên Chúa giáo La Mã ở Mỹ cũng có những vụ tai tiếng liên quan đến trường hợp một số linh mục quấy rối trẻ em và thanh niên mới lớn. Bản thân việc những linh mục phản bội lại giáo lý và quấy rối trẻ em đã gây sốc cho dân chúng, nhưng chính việc những nhân vật cao cấp trong hệ thống nhà thờ Thiên Chúa giáo La Mã bao biện, che giấu, thông thường bằng cách chuyển những linh mục nguy hiểm này đến giáo phận mới để rồi họ lại tiếp tục hành vi quấy rối những nạn nhân khác, mới làm cho công chúng phải sửng sốt nhất. Dường như không có nơi nào ở Mỹ là không có những bê bối tai tiếng, ngay cả ở một tổ chức tôn giáo như Ivy League. Năm 2002, nhân viên của Đại học Princeton đã đột nhập vào hệ thống dữ liệu thông tin tuyển đầu vào của trường Đại học Yale để lấy cắp thông tin, nhằm nâng tay trên những sinh viên xuất sắc từ đối thủ.

Các cơ quan chính phủ cũng không thoát khỏi những vụ tai tiếng. Công chúng thắc mắc Cơ quan Tình báo Trung ương Mỹ (CIA) đã ở đâu khi những tên khủng bố chỉ sử dụng visa hết hạn

vẫn có thể học những khóa huấn luyện bay rồi sau đó tấn công vào Trung tâm Thương mại Thế giới và cả Lầu Năm Góc? Hai đặc vụ CIA nằm vùng hàng năm trời ở Moscow để làm gì? Ngay cả Cục Điều tra Liên bang cũng chẳng làm được gì tốt hơn. Họ cũng thất bại trong việc ngăn chặn cuộc tấn công khủng bố năm 2001 và những bức thư chứa mầm bệnh than sau đó, dù đã tiến hành do thám trong một thời gian dài. Thậm chí, vào năm 2002, có nguồn tin là Cục Điều tra Liên bang đã sử dụng vài tên cướp gốc Boston làm chỉ điểm, thậm chí còn bao che việc ít nhất một tên trong bọn chém giết đối thủ và những người vô tội phải vào tù thay chúng.

Chứng kiến, than khóc nhưng quan trọng là chúng ta phải làm gì? Chúng ta *có thể* làm gì trong công việc và cuộc sống của mình? Ngày nay, đa số chúng ta bận rộn hơn và yêu cầu cao hơn so với các thế hệ trước đây. Điện thoại di động và các phương tiện liên lạc trực tiếp đã cột chúng ta vào công sở chặt hơn bao giờ hết, mãi mê với một thế giới công việc đầy biến động, mơ hồ, hỗn loạn v.v... mà dù muốn hay không, chúng ta cũng không thể nào thoát ra được. Chính những áp lực này đã làm nhiều người muốn đơn giản hóa cuộc sống của mình. Để giải quyết những khó khăn của chính mình, chưa nói đến của xã hội, chúng ta phải nắm rõ tình hình bằng cách xem xét thật kỹ vấn đề. Điều này thật không dễ dàng chút nào vì nhìn thấy vấn đề xung quanh ta cũng giống như cá nhìn nước vậy.

Mọi sự vật đều chuyển động. Liên kết và sáp nhập, chính sách phá giá, công nghệ thông tin, và cạnh tranh quốc tế làm thay đổi cách người Mỹ làm kinh doanh. Nhân khẩu thay đổi, nhu cầu của người tiêu dùng leo thang và những nhu cầu mới xuất hiện làm thay đổi cả thương trường. Sự thay đổi cấu trúc các ngành công

nghiệp, các chiến lược liên minh mới, những công nghệ, phương thức mới và cả sự biến đổi không ngừng của thị trường cổ phiếu cũng thay đổi cách chúng ta kinh doanh. Cạnh tranh tăng, liên lạc trực tiếp phát triển, cả thế giới ngày càng có xu hướng rút vào một ngôi làng toàn cầu rộng lớn, đồng nghĩa với thị trường tự do hơn ở khắp mọi nơi trên hành tinh, kể cả Trung Quốc và Cuba, cũng như việc Liên minh châu Âu chính thức ra đời, tất cả đã làm thay đổi cách người Mỹ đối phó với thế giới và cả cách thế giới đối phó với người Mỹ.

Bất chấp sự suy giảm của Nền Kinh tế Mới, những doanh nghiệp nhỏ hoạt động tốt giờ đây tạo ra nhiều việc làm hơn cả những ngành công nghiệp truyền thống khổng lồ. Liên minh và sáp nhập doanh nghiệp tiếp tục tạo nên những siêu tập đoàn mang đến lợi nhuận nhanh chóng cho các ông chủ mới nhưng đồng thời cũng khiến cho nhiều công nhân phải thất nghiệp hơn khi việc sáp nhập cũng có nghĩa là bị giảm biên chế. Ba kênh truyền hình truyền thống lớn nhất hiện nay được sở hữu và điều hành bởi những tập đoàn lớn hơn và cả ba tập đoàn này đang tranh nhau để giành vị trí đứng đầu trong ngành công nghiệp vốn ngày càng xuất hiện nhiều đối thủ như Fox, UPN, WB và cả kênh truyền hình cáp rất được chuộng là HBO. Đầu video kỹ thuật số cho phép người xem bỏ qua các chương trình quảng cáo thương mại đang đe dọa đến sự tồn tại của các kênh truyền hình quảng cáo.

Chính sách phá giá đã thay đổi ngành công nghiệp hàng không mãi mãi, làm xuất hiện những hãng hàng không giá rẻ và khiến cho Pan Am cùng với nhiều hãng hàng không lớn khác phải phá sản. Nhưng việc những chiếc máy bay trở thành trái bom tấn biết bay trong vụ tấn công khủng bố năm 2001 là một cú đánh trời giáng vào ngành công nghiệp này, cũng như việc áp dụng chế

độ hà khắc nhằm thắt chặt thủ tục an ninh từ đó đã làm cho ngành hàng không mất khách hơn bao giờ hết.

Tình hình dân số già đi đã làm nền kinh tế, thực chất cả văn hóa Mỹ, thay đổi, theo chiều hướng mới bắt đầu được nhận ra. Giới thương nhân Mỹ đã có thời tung hoành không chỉ ở thị trường Mỹ mà còn ở nhiều thị trường châu Âu khác. Ngày nay ngành xuất bản và một số lĩnh vực khác ở Mỹ lại phần lớn thuộc sở hữu của các ông chủ đến từ châu Âu, và xu hướng này có vẻ tiếp tục phát triển khi Liên minh châu Âu bắt đầu xây dựng một sân chơi chung. Các quốc gia châu Âu sẽ tăng cường hợp tác kinh doanh với nhau qua việc bãi bỏ rào cản thương mại trong khu vực và tăng cường sử dụng đồng tiền chung châu Âu, đồng Euro. Từ vị thế độc tôn, Wall Street giờ đây trở thành một trong rất nhiều thị trường tài chính, và cũng chịu ảnh hưởng của những tác động không lường từ nhà đầu tư nước ngoài, biến động về tiền tệ, các chương trình vi tính và cả từ công chúng Mỹ không còn mấy tin tưởng vào những gì Wall Street nói và làm nữa. Và như thế, giờ đây Trung Quốc sẽ tiếp tục trở thành một thị trường béo bở nhất trên thế giới.

Trật tự kinh tế mới đảo lộn tới mức người ta không thể mai mỉa nó hơn được nữa, chỉ có thể hình dung nó theo lời của một nhà phân tích tài chính của hãng Salomon Smith Barney, Julius Malduitis, phát biểu về tình hình hỗn loạn của môi trường kinh doanh, “Theo nguồn đáng tin cậy, Delta đang chuẩn bị mua Eastern, Eastern thì lại mua Pan Am. Còn Pan Am thì đang theo đuổi để mua United vì đang nắm trong tay tất cả cổ phần của United. Và Bob Crandall sau thời gian im hơi lặng tiếng cũng đang chuẩn bị hợp đồng thầu toàn bộ ngành hàng không sau khi bàn bạc xong với những nhà cố vấn. Ngoài ra, trong cuộc nói chuyện

với tôi sáng nay, Frank Lorenzo khẳng định hai mục tiêu kế tiếp là Peru và Bolivia, với ý định sẽ sáp nhập chúng lại thành đường bay giá rẻ đầu tiên. Hai trong số những hãng hàng không nói trên đã bị khai tử, càng khẳng định quan điểm này”.

Thế giới kinh doanh đã trải qua muôn vàn thay đổi trong vài thập niên vừa qua. Chúng ta hẳn còn nhớ lời tiên đoán đã từng gây phẫn nộ của những người theo thuyết vị lai cách đây 30 năm. Cho dù lời tiên đoán có rõ ràng đến mấy cũng không ai có thể hình dung ra nổi tác động mạnh mẽ của Nhật Bản, dù chỉ ở một thời điểm nào đó, đến nền kinh tế Mỹ như vậy. Phần lớn thập niên 80, Nhật Bản, một đất nước gồm nhiều đảo nhỏ, xa xôi, đông đúc, không có một nguồn tài nguyên cơ bản nào, bị tàn phá nặng nề bởi Chiến tranh Thế giới thứ II và từng chỉ chuyên buôn bán những đồ tạp nhạp, đã khiến Mỹ lâm vào căn bệnh khủng hoảng tâm lý. Chúng ta bắt đầu nghi ngờ những bí quyết khoát lác, về sự tự tin chúng ta là quốc gia sáng tạo nhất hành tinh, nơi sản sinh ra những nhân tài như Edison, Ford, và nghi ngờ cả những thành quả kinh doanh vang dội nhất của chúng ta. Từng có thời chúng ta có cảm giác là người Nhật làm cái gì cũng có vẻ hay hơn chúng ta, từ việc thiết kế mẫu xe đẹp để đến việc cải tiến chất lượng. Người Nhật sớm vượt qua chúng ta về việc sản xuất và tiếp thị những thứ mà trước đây chúng ta vẫn xem là mặt hàng đặc trưng của Mỹ, không chỉ xe hơi, tivi, mà thậm chí cả sắt thép. Chúng ta phát minh ra đầu máy video (VCR) và cũng là quốc gia tiêu thụ mặt hàng này nhiều nhất trên thế giới, nhưng phần lớn chúng được sản xuất và phân phối bởi Nhật Bản và Hàn Quốc.

Sự suy thoái kinh tế trầm trọng của Nhật Bản, và việc các công ty Mỹ ứng dụng thành công phương pháp kinh doanh của họ làm chúng ta phần nào quên đi cảm giác xấu hổ vì bị Nhật Bản qua

mặt. Điều đó có nghĩa là ngành công nghiệp sản xuất ô tô của Mỹ tiếp tục chiến đấu để tồn tại. Và ngay khi mối đe dọa đến từ Nhật Bản tạm thời lùi xa, chúng ta lại phải đối diện với bằng chứng mới đáng lo không kém rằng chúng ta đang mất dần ảnh hưởng đến nền kinh tế toàn cầu.

Bằng chứng là, cho đến năm 2002, hơn 90% gia đình Mỹ sở hữu đầu máy video nhưng ngành sản xuất công nghiệp băng từ vẫn đứng trên bờ vực diệt vong do tốc độ phát triển của ngành video kỹ thuật số, hay còn gọi là DVD. Chỉ trong vòng 5 năm, DVD đã thâm nhập vào hơn 30 triệu hộ gia đình và chiếm hơn phân nửa thị trường phim ảnh trị giá 12 tỷ đô la Mỹ, chủ yếu là do Trung Quốc bắt đầu bán đầu DVD giá rẻ, chấm dứt thời kỳ độc quyền của Nhật Bản.

Ở thế kỷ 21, không thể nào đoán trước được quốc gia nào sẽ gây cú sốc kinh tế tiếp theo trên thế giới. Đức là một thị trường lớn, Trung Quốc thậm chí còn lớn hơn, và không ai có thể đoán chắc tác động của việc mở rộng và hợp tác Liên minh châu Âu sẽ ảnh hưởng như thế nào đến nền kinh tế thế giới, đặc biệt là nếu tốc độ phát triển kinh tế Mỹ vẫn chậm như nhiều kinh tế gia dự báo. Chưa kể ảnh hưởng của Trung Đông, sau gần 20 năm tin rằng hòa bình đã được lập lại ở Trung Đông, cả thế giới lại phải kinh ngạc vì sự xuất hiện hình thức bạo lực đặc biệt theo kiểu Hồi giáo, sử dụng những công nghệ hiện đại chỉ nhắm vào phương Tây, và đe dọa nghiêm trọng đến sự ổn định kinh tế toàn cầu.

Cách đây 200 năm, khi những người lập quốc thảo ra Hiến pháp ở Philadelphia, dân số Mỹ chỉ là 3 triệu người, mà đã có sáu người trong số những người soạn thảo Hiến pháp là những nhà lãnh đạo tâm cỡ thế giới. Washington, Jefferson, Hamilton, Madison, Adams và Franklin đã tạo ra nước Mỹ. Ngày nay, dân

số Mỹ là 288 triệu, vậy mà mỗi 4 năm, tại sao chúng ta lại không thể tìm ra được ít nhất hai ứng viên xứng đáng cho cơ quan quyền lực tối cao.

Điều gì đã xảy ra?

Thế kỷ 18, nước Mỹ vang danh nhờ những thiên tài, thế kỷ 19 nước Mỹ rạng danh vì những nhà phiêu lưu, doanh nhân, nhà phát minh, nhà khoa học, nhà văn, và cả những người khổng lồ đã tạo ra các cuộc cách mạng công nghiệp, những người khai phá miền Tây hoang dã, những nhà văn mang đến cho chúng ta định nghĩa về một quốc gia và về một dân tộc. Thomas Edison, Eli Whitney, Alexander Graham Bell, Lewis và Clark, Hawthorne, Melville, Dickinson, Whitman và cả Twain, những người này với tầm nhìn khoáng đạt đã dựng xây nên nước Mỹ.

Thế kỷ 20, nước Mỹ bắt đầu được xây dựng trên nền tảng thế kỷ 19, nhưng có điều gì đó đã đi lệch hướng. Sau Chiến tranh Thế giới thứ II, nước Mỹ được biết đến với những quan chức nhà nước và nhà quản lý, những người thuộc về tổ chức, những kẻ lừa đảo, đã làm thay đổi - và thậm chí có trường hợp hủy hoại - những tổ chức của Mỹ trong cả hai lĩnh vực tư và công.

Cũng có vài điểm sáng, ví dụ như phong trào đòi quyền tự do cá nhân và những thành công vượt bậc của người Mỹ về mặt khoa học và kỹ thuật. Nổi lên từ Chiến tranh Thế giới thứ II là quốc gia hùng mạnh và giàu có nhất trên thế giới, nhưng vào giữa những năm 70, nước Mỹ đã đánh mất vị thế của mình. Chúng ta không giữ được vị thế vì chúng ta lạc hướng. Chúng ta đã quên mất sứ mệnh của mình.

Cuộc nổi loạn vào thập niên 60, tiếp theo là Thập kỷ Cái tôi, rồi thế hệ Yuppie của những năm 80, và sự phát triển triết lý biện

minh cho lòng tham của Gordon Gekko ở phố Wall - tất cả những điều này là hậu quả sai lầm của những người tổ chức. Khi nhận thấy nhiều người lãnh đạo không có trái tim và trí óc, dường như nhiều công dân Mỹ đã bắt đầu ly khai khỏi công đồng và ly khai lẫn nhau.

Ở thập niên 60, trong khi có những sự kiện quan trọng đóng góp tích cực cho quốc gia như phong trào đòi quyền tự do cá nhân và phong trào nữ quyền, vẫn có nhiều phong trào được xem là bước đột phá nhưng thực ra lại là những bước lùi. Chúng ta nói về tự do và dân chủ, nhưng chúng ta lại quản lý bằng cấp phép và hàng rào chính phủ. Dường như người ta không còn chú ý nhiều đến những ý tưởng mới bằng công thức và khẩu hiệu. Hai bậc thầy Abraham Maslow và Carl Rogers đã từng bảo chúng ta có thể tạo ra cuộc sống của mình, và chúng ta đã làm điều đó, nhưng mỗi người làm theo mỗi cách riêng của mình.

Xã hội Mỹ luôn có mâu thuẫn giữa một bên là quyền tự do cá nhân và một bên là tính cộng đồng. Trong khi chúng ta yêu mến và ngưỡng mộ John Wayne tự mình thoát ra trong những cảnh phim hành động với chỉ một con ngựa và khẩu súng trường thì chúng ta cũng hiểu rằng một toa tàu không thể nào tự nó đi qua được cánh đồng nếu không nói với đầu tàu. Sự mâu thuẫn đó ngày nay càng lúc càng căng thẳng hơn bao giờ hết. Bất cứ khi nào tự do cá nhân không gắn liền quyền công dân thì càng có ít tiếng nói chung, và tình hình càng xấu đi.

Những người lập nước Mỹ đặt nền tảng Hiến pháp dựa trên giả định tồn tại một nền tảng đạo đức chung trong cộng đồng. James Madison từng viết, "Một cộng đồng tốt... phúc lợi thực sự cho mọi người... chính là mục đích cao cả cần phải theo đuổi."



Thế nhưng đầu thập niên 20, khi Calvin Coolidge phát biểu, “Kinh doanh kiểu Mỹ mới đúng là kinh doanh”, hầu như ai cũng đồng ý. Đạo đức cộng đồng đã bị che khuất bởi những mối lợi, ngày nay cụ thể là những lợi ích cá nhân. Hình ảnh của nước Mỹ đã trở thành điều mà Robert Bellah và những đồng tác giả của ông mô tả trong cuốn sách *Habits of the Heart* là “nền văn hóa tự do, tự ru ngủ và lối sống hưởng thụ tạo điều kiện cho mỗi cá nhân co lại và sống trong thế giới của riêng mình.”

Ngày nay, những người có đủ điều kiện ngày càng có xu hướng thu vào trong lâu đài đầy đủ tiện nghi hiện đại của họ, làm việc tại nhà, liên lạc với thế giới thông qua mạng và điện thoại di động. Họ liên lạc với thế giới bên ngoài thông qua các thiết bị trợ giúp kỹ thuật số cá nhân, coi phim bằng đầu DVD, hâm thức ăn bằng lò vi sóng và có huấn luyện viên riêng hướng dẫn tập. Họ tự cô lập mình khỏi thế giới với hệ thống bảo an tiên tiến. Họ không bận tâm đến điều gì đang thực sự xảy ra bên ngoài xã hội và cái giá mà xã hội phải trả cho những người không có điều kiện sống như họ. Những nhà dự báo xu hướng gọi hiện tượng này là “lối sống thu mình trong vỏ ốc”, nhưng thực sự thì lối sống đó gần giống như căn bệnh tự kỷ trung tâm ở giai đoạn cuối.

Đầu thế kỷ 21, nền kinh tế khủng hoảng đã làm tổn thất 7000 tỷ đô la. Người giàu dường như bớt giàu hơn nhưng vẫn không làm cho khoảng cách giàu nghèo thu hẹp lại. Nhan nhản trên những tờ báo như *The Wall Street Journal*, *The New York Times* là những bài viết mô tả về việc người Mỹ đang dành ngày càng nhiều thời gian ở nhà, ăn náu và mua sắm ở những cửa hàng giảm giá. Target mô tả những người này với lối chơi chữ, gọi họ

là “Tar- Jay”<sup>1</sup>. Hình ảnh về những con người trong những ngôi nhà trị giá hàng triệu đô nhưng lại sống theo kiểu thất lưng buộc bụng nghe có vẻ rởm đời như việc Marie Antoinette<sup>2</sup> phải giả vờ chán cừ vậy. Tầng lớp trung lưu của nước Mỹ trước kia cũng tin tưởng vào tương lai khi họ có cổ phần trong những quỹ 401(k)<sup>3</sup> và những quỹ hưu trí tương tự cho người làm công thì giờ đây cũng bị ảnh hưởng nặng nề từ hậu quả của cuộc suy thoái kinh tế kéo dài. Ngày càng có nhiều người không hề có khái niệm phải quan tâm, hoặc nếu có quan tâm thì quan tâm rất ít đến những vấn đề hàng ngày như chi phí chăm sóc sức khỏe tăng như hỏa tiễn, làm lơ luôn cả những triệu chứng bệnh tật và bỏ qua cả yêu cầu tối thiểu là uống thuốc khi bị bệnh phải uống đúng liều. Lúc nào tầng lớp này cũng bị ám ảnh bởi hình ảnh của giới nhà giàu do báo chí ra rả hàng ngày. Họ phải làm việc cực khổ hơn công việc mà họ không hề thích. Họ cũng không dám mơ là mình sẽ có một căn nhà của riêng mình cho dù cho giá bất động sản hiện giờ là thấp nhất từ trước đến nay.

Đã từng có lúc chúng ta lo lắng rằng nền kinh tế của chúng ta bị thảm họa khủng bố 11.9 ảnh hưởng lớn. Rõ ràng là sau thảm họa này, tất cả người Mỹ chúng ta phải xem xét lại và sắp xếp lại những ưu tiên thứ tự cho cuộc sống của mình. Những cuộc gọi từ những con người xấu số tại tòa tháp đôi WTC trong ngày thảm

- 
- 1 Chỉ những người sử dụng các chất gây ảo giác và sống cô lập trong thế giới của riêng mình. (ND)
  - 2 Hoàng hậu của vua Louie, Pháp, nổi tiếng vì sắc đẹp, tuổi trẻ và sống phong lưu. (ND)
  - 3 401(k) là những quỹ do những người thuê lao động đóng góp, có thể trích từ tiền lương của người lao động trước khi trừ thuế thu nhập. Hình thức quỹ này phổ biến ở Mỹ và một số nước khác. (ND)

họa cho người thân yêu để vĩnh biệt khiến cả quốc gia xúc động mạnh mẽ. Hình ảnh của những con người rất đỗi bình thường kia không còn khả năng quyết định cuộc sống của chính mình, dù họ chẳng muốn như thế. Thậm chí, họ phải đi đến quyết định là liệu nên chờ cái chết đến từ từ trong tòa nhà này hay là tự mình nhảy ra ngoài ô cửa sổ ở hàng trăm tầng lầu và để rồi kết cục chắc chắn cũng là cái chết cũng khiến cả đất nước phải nghẹn ngào.

Lần đầu tiên trong những thập niên qua, người Mỹ dường như nhận ra rằng họ là một quốc gia thống nhất, một chủng tộc đoàn kết với nhau để cùng nhau cam kết nhằm đạt đến một nền dân chủ. Không may là, ý nghĩa thực sự của đoàn kết xuất hiện sau vụ tấn công khủng bố không làm cho dân chúng bớt ác cảm với các tổ chức ở Mỹ. Ở khắp mọi nơi, người ta càng lúc càng mất lòng tin về một chính phủ lúc nào cũng lên gân và thậm chí sẵn sàng bằng mọi giá phải diệt trừ cái gọi là “trục ma quỷ”, cụ thể loại bỏ Saddam Hussein của Iraq. Dân chúng Mỹ ngày càng cảm thấy những người ở vị trí lãnh đạo của mình thật xa lạ. Dường như họ sử dụng cụm từ “loại trừ khủng bố” như một cái cơ để bảo vệ Hiến pháp của mình. Abigail Adams từng nói, từ trong nổi thống khổ sẽ sinh ra những người lãnh đạo, nhưng chưa chắc đúng trong trường hợp này. Sau thảm họa 11.9, giờ đây, người dân Mỹ khao khát có được người lãnh đạo thực sự. Sự mong mỏi đó đối với dân chúng Mỹ nghe xa lạ cũng giống như trước đây, khi nạn khủng bố ở Mỹ còn xa vời như nạn đói vậy. Đúng vậy, cả đất nước phải cùng nhau gánh chịu một bi kịch, nhưng bi kịch đó lại không giúp cho mọi người có được một nhận thức chung cho tất cả, điều mà lẽ ra họ phải cùng nhau nhìn nhận và tìm cách để đạt được nó. Và chính chỗ này đây, dường như chúng ta

thiếu những nhà lãnh đạo đúng nghĩa, người giúp chúng ta vạch ra con đường đi đến nhận thức đó.

Khi chúng ta đang phải vật lộn với mối đe dọa bắt nguồn từ nạn khủng bố trên đất Mỹ thì cùng lúc, chúng ta lại lơ là những vấn đề xã hội tồn tại từ trước tới giờ. Không gì tệ hại hơn là chỉ sau nửa thế kỷ, chính những thương nhân kia lại là thủ phạm làm tàn lụi những thành phố của chúng ta. Buôn bán heroin và các loại thuốc phiện chết người tiếp tục trở thành một trong những ngành kinh doanh béo bở ở những nơi con người sống trong nổi thống khổ tuyệt vọng. Sử dụng ma túy giúp cho tầng lớp dưới đáy xã hội quên đi thực tại và cũng làm cho hệ thống nhà tù ngày càng đông đúc hơn. Người Mỹ tiêu tiền vào ma túy nhiều hơn cả dầu hỏa. Người ta có cảm giác là Hợp chủng quốc Hoa Kỳ là quốc gia có tỷ lệ nghiện ma túy cao nhất trong các nước phương Tây.

Vấn đề nằm ở chỗ này. Đường lối mà những nhà lập quốc vạch ra ở Philadelphia vào thế kỷ 18 sau hàng loạt người kế nhiệm trong thế kỷ 19, cộng với việc ngày nay những nhà lãnh đạo cùng cộng sự làm việc thiếu sáng tạo, chỉ theo lối mòn, khiến cho tất cả bị cuốn vào một cỗ máy khổng lồ với hàng ngàn bánh răng hoạt động điên cuồng trong một mớ hỗn độn mà chẳng biết mình đang đi về đâu.

Những thập kỷ đầu tiên của thế kỷ 20, khi chính phủ mở rộng hệ thống quản lý, mạng lưới kinh doanh cũng bành trướng cách làm việc quản lý chồng chéo phổ biến ở khắp nơi. Chính quyền đặt ra quy định và luật lệ đối với những mảng kinh doanh có giá trị lớn. Các tập đoàn chống trả bằng cách đưa hàng trăm những nhà vận động hành lang để chống lại và kết quả là cả hai bên đều mắc vào thế kẹt. Tất nhiên là chẳng ai thu lợi gì được do



những rắc rối này, nhưng cả giới thương nhân và chính phủ ai cũng như cái máy, không có tính xây dựng hợp tác để cùng nhau thoát ra khỏi những rắc rối từ hệ thống này mà chỉ làm cho nó phức tạp hơn.

Giống như thời kỳ phát triển quá mức của xe hơi Mỹ dưới kỷ nguyên Eisenhower, nước Mỹ giờ đây quá nặng nề và chậm chạp để đối phó hiệu quả và phản ứng mau lẹ và khôn ngoan trước những vấn đề khó khăn nảy sinh. Và cứ như vậy, khi sự kiện 11.9 xảy ra, trước sự đau đớn và bàng hoàng, người Mỹ nhận ra rằng bộ máy an ninh của họ rất bao quát, trải rộng nhưng chẳng mang lại hiệu quả gì. Dường như FBI rất siêng năng cần mẫn thu thập thông tin hơn bao giờ hết nhưng lại không mang những thông tin đó ra chia sẻ để cùng phân tích và hành động một cách nhanh chóng và hiệu quả. CIA cũng thế, sau sự sụp đổ của Liên bang Xô viết, đã ngủ quên trên chiến thắng và như thế đã không dự báo trước những mối đe dọa khác đòi hỏi những kỹ năng về ngôn ngữ và nguồn lực mới. Các cơ quan an ninh có kinh nghiệm về những cuộc chiến đấu đơn lẻ trong nội bộ chứ không phải mang tính hợp tác. Thậm chí khi có một thông tin quan trọng xuất hiện thì chúng có thể dừng lại ở một khâu nào đó hoặc ở người có thể đề ra kế hoạch hành động đơn lẻ. Nhiều sai lầm mang tính hệ thống xuất phát từ tính tự mãn, người ta cho rằng những việc không ai có thể hình dung ra được thì sẽ không thể xảy ra tại đất nước này. Thế là cuối cùng, một thảm họa như thế xảy ra là điều không thể tránh khỏi.

Nhà triết học Alfred North Whitehead từng viết, “Trong thế giới hiện đại ngày nay, sự cô độc của giới học thức thời Trung cổ được thay thế bằng sự cô độc của tầng lớp trí thức sau khi bị tách rời khỏi những suy nghĩ cụ thể trong một tổng thể.”

Những suy nghĩ cụ thể trong một tổng thể ở đây ám chỉ là nhiều người Mỹ tin rằng giới hạn tận cùng không phải là tất cả, mà chỉ là một sự việc, và người Mỹ chết vì chính sự thiếu cận đó.

Norman Lear, nhà cải cách, viết kịch, sản xuất truyền hình có những thành công đáng kinh ngạc - cả trong lĩnh vực tài chính và sáng tạo trong nghề nghiệp. Khi trò chuyện với ông, chúng tôi thảo luận không những về cuộc đời và tác phẩm của ông mà còn về mối quan tâm của ông về cái gọi là “căn bệnh xã hội của thời đại ngày nay” - lối tư duy ngắn hạn. Ông nói, “Người ta tự hỏi là những cuộc bầu cử nói lên được điều gì. Chúng không thể hiện được điều gì là tốt cho đất nước, điều gì tốt nhất cho tương lai mà chỉ đề cập đến việc làm thế nào để đạt được mục tiêu cụ thể ngắn hạn.” Lối tư duy chỉ nhắm tới mục tiêu trước mắt là hậu quả trực tiếp từ môi trường kinh doanh. Lear còn cho biết thêm “Joseph Campell từng phát biểu rằng, ở thời kỳ Trung cổ khi càng đến gần thành phố thì bạn càng thấy nhiều nhà thờ. Ngày nay, nhà thờ được thay thế bởi các cao ốc văn phòng. Khắp nơi toàn là cao ốc, cao ốc và cao ốc. Chúng phục vụ cho trào lưu kinh doanh thời thượng chỉ trong nhất thời... Bạn biết đấy, thương nhân không muốn đầu tư vào những người cải cách hủ tục hoặc nhà cải cách bởi vì quá rủi ro, vì đó là đầu tư dài hạn.”

Tôi nghĩ quan điểm của Lear rất chính xác. Trong xã hội Mỹ đương thời, môi trường kinh doanh ngày càng trở nên sắc nét và chuyển động nhanh hơn, thậm chí còn hơn cả tốc độ phát triển của truyền hình. Nhưng mỉa mai thay khi chúng ta đang thực hành những gì được thuyết giảng rất hấp dẫn kia lại là lúc chúng ta tự giới hạn khả năng của chính chúng ta. Sau những thành công khiến cả nước phải nghiêng mình nể phục, sau khi đã thu phục được trái tim và khối óc của mọi tầng lớp, chính chúng ta

lại ngủ quên trên chiến thắng và tự giết mình với những lối mòn trong kinh doanh. Các CEO (Giám đốc điều hành) của những tập đoàn khổng lồ của Mỹ chưa bao giờ nổi tiếng và được biểu dương như thế trong lịch sử ở thời kỳ phát triển thịnh vượng của Nền Kinh tế Mới. Tất cả chấm dứt khi nền kinh tế mới ấy lao xuống dốc cùng với hình ảnh sụp đổ của các CEO. Thậm chí trong giai đoạn huy hoàng của Nền Kinh tế Mới, khi chúng ta đang hoan hô những ngôi sao sáng từ các tập đoàn kinh tế, chúng ta cũng đã thất bại khi không tự vấn một câu hỏi rất quan trọng: Có bao nhiêu người thực sự là nhà lãnh đạo, tính cả các CEO của những công ty phát triển nhất trong các ngành?

Trong số những nhà lãnh đạo kia, có bao nhiêu người chúng ta có thể tin thực sự là những người lãnh đạo với tài phù thủy - Wizards of Oz<sup>4</sup>, có khả năng biến hóa nhưng chính những khả năng đó cũng viễn vông, ảo tưởng như những trò gian lận họ thực hiện trên sổ sách vậy?

Cách đây hơn một thập niên, Richard Ferry, cựu chủ tịch Hội đồng quản trị và đồng sáng lập của hãng nhân sự Korn/Ferry International, từng bình luận về vấn đề lối suy nghĩ nông cạn thiển cận và hậu quả của nó ngày nay cũng giống như lời ông nói. “Các tập đoàn kinh tế Mỹ có thể rao giảng rất cao siêu học thuật về cách thành công trong thế kỷ 21. Thế nhưng khi bắt tay vào hành động, họ chỉ làm được một việc là dự báo về báo cáo tài chính ở quý tiếp theo. Cả một nền kinh tế đang chạy theo một guồng như thế. Lối tư duy này khiến cho tất cả những mục tiêu khác trở thành quan trọng thứ yếu trước áp lực phải hoàn thành bản báo cáo

tài chính trong quý tiếp theo. Chúng ta đang kinh doanh trong một guồng máy như thế. Ngay cả việc tưởng thưởng ở đất nước này cũng chỉ nhắm vào những mục tiêu trước mắt mà thôi.”

Thói quen chỉ làm theo mục tiêu trước mắt hạn chế tầm nhìn của chúng ta trong một thế giới biến động và khiến tầm nhìn của chúng ta thu hẹp lại trước một thế giới đang co hẹp lại, ngày càng nóng lên với đầy ác ý và tham vọng - không chỉ về chính trị mà cả về các khía cạnh xã hội và kinh tế. Giống như tổ tiên chúng ta từng đứng lên chống lại sự thống trị của Anh thì giờ đây Nhật Bản, Hàn Quốc, hầu hết các nước châu Âu, các nước Bắc Âu và Úc thách thức cạnh tranh lại các tập đoàn kinh tế của Mỹ. Ngay cả các nước Ả rập cũng bắt đầu lấy lại các giếng dầu. Những kẻ mới phát này chống lại chúng ta ở chính cuộc chơi mà chúng ta làm chủ từ trước đến nay, ví dụ như sản xuất và marketing. Hơn hết, Nhật Bản còn nhận thức được rằng kinh doanh thương mại không chỉ là một chiến trường thực sự hay chỉ là một thứ vũ khí cơ bản mà chính nền an ninh quốc gia mới là nền tảng mang lại sự ổn định thực sự cho các quốc gia kể từ sau Chiến tranh Thế giới thứ II. Đồng thời mâu thuẫn giữa phát triển kinh tế và ý thức hệ cũng là nguyên nhân khiến cho Cộng hòa Czech và một số quốc gia thuộc hệ thống Liên bang Xô viết cũ chộp lấy cơ hội này và gia nhập được Liên minh châu Âu.

Có lẽ những quốc gia kia ra đời và tồn tại sớm hơn chúng ta hàng thế kỷ vì vậy họ khôn ngoan hơn và khéo léo hơn chúng ta. Các quốc gia khác ở châu Á và châu Âu hiểu rất rõ là các chế độ chính trị đến rồi đi, ý thức hệ thịnh rồi suy, nhưng - bản chất con người thì vẫn thế - nhu cầu cơ bản của chúng ta vẫn là hướng đến thành công về phương diện kinh tế, chứ không phải về phương diện chính trị.

4 Tên vở kịch nói về một cô gái mơ mộng về một thế giới không tưởng trong đó không có bệnh tật, nghèo đói, mâu thuẫn chính trị, v.v... (ND)

Cả nước Mỹ phát rồ lên vì những kẻ xâm chiếm này nhưng lại vẫn tiếp tục với biện pháp chấp vạ ngắn hạn và những dòng tiền quay vòng ngày càng nhanh. Họ vẫn chưa hiểu ra rằng giới hạn mới ở thời đại này là có giới hạn. Thực tế thì không hề có mục tiêu nào là cụ thể cũng như không hề có giới hạn hoặc logic nào cả. Cuộc sống trên hành tinh phức tạp và hỗn loạn này không còn chỉ là những dãy số toán học với “một cộng một là hai” nữa. Mọi việc xảy ra một cách tự phát, đối lập, không thể đoán trước và mơ hồ. Chúng không xảy ra như kế hoạch và chúng ta cũng không thể tóm lại thành những quy trình có trật tự nữa. Chúng ta khẳng khẳng là có thể nắm bắt mọi việc mọi chuyện bằng những câu hỏi ngắn gọn, đơn giản trong khi đáng lẽ chúng ta phải đặt câu hỏi trước mọi việc dù là nhỏ nhất.

Wallace Stevens, một nhà thơ nổi tiếng, cũng là phó chủ tịch của một công ty bảo hiểm đã đưa những câu hỏi trên thành một bài thơ *Six significant landscapes* (Sáu hình ảnh đáng nhớ):

*Những kẻ duy lý, đội nón hình vuông,  
Suy tư, trong những căn phòng vuông vức,  
Nhìn lên trần nhà.  
Tự giới hạn trong không gian và suy nghĩ ấy  
Trong giới hạn vuông vức của hình tam giác.  
Nếu họ thử nhìn nhận trong những hình dạng khác,  
Trong hình nón, hình thoi những đường cong và hình e-líp –  
Và, ví dụ, hình bán nguyệt –  
Những kẻ duy lý đó sẽ không tự giới hạn mình trong chiếc mũ  
vuông nữa,  
Giờ đây họ là những người đội trên đầu chiếc nón sombrero<sup>5</sup>  
rộng vành.*

<sup>5</sup> Mũ có vành rộng bằng da, hoặc rom của đàn ông Mexico.

Đã tới lúc người Mỹ chúng ta phải kinh doanh trong một môi trường kinh doanh mới dưới cái mũ sombrero hoặc bê rê hình vuông và thoát khỏi giới hạn như nón vuông vức kia.

Norman Lear viết về điều này như sau, “Mỗi người hãy là một ai đó. Mỗi công dân hãy là một ai đó ở đất nước này.”

Ngày nay, cơ hội dành cho những người lãnh đạo vô số kể nhưng đi đôi với cơ hội ấy là thách thức. Người giỏi nhất và thông minh nhất phải thông minh, sáng tạo, và có khả năng ngang bằng với bất kỳ một tiền nhân nào ở thế hệ trước kia. Nhưng con đường để đi đến đỉnh cao ngày nay thì gian khổ, nhiều cạm bẫy và phức tạp hơn trước kia nhiều. Ngay cả khi đã lên đến đỉnh vinh quang thì nơi đây cũng trơn trượt và đầy rẫy sự xảo trá hơn cả đỉnh Everest.

Ít nhất chúng ta đã đi được nửa đường để nhận ra tình trạng hỗn loạn thông qua tám gương phản chiếu của quá khứ. Dù cho hoàn cảnh có nhiều thay đổi cũng không có nghĩa là chúng ta phải thay đổi luôn hướng đi. Bởi vì một khi những biến động đó làm ảnh hưởng được đến những nhân vật chính tham gia cuộc chơi, họ sẽ bị lạc vào một nơi mà chính họ cũng không nhận ra được là mình đã bị lạc lối. Nói theo cách khác, môi trường kinh doanh ngày nay đang vận hành theo cách riêng của mình vì từ trong chính môi trường ấy đã sản sinh ra cả một thế hệ những nhà quản lý theo khuôn mẫu.

Gần đây chúng ta đã nhận ra có quá nhiều CEO trở thành các ông chủ chứ không phải là người lãnh đạo. Chính những ông chủ kiểu này đã đưa nước Mỹ lâm vào tình trạng như hiện nay. Mía mai thay, cũng như những vụ tai tiếng tại các tập đoàn, bản thân những ông chủ đó lại là sản phẩm do môi trường đưa đẩy mà

ra. Họ là hình ảnh minh họa chính xác cho những người bị hoàn cảnh đưa đẩy và tự trôi theo dòng chảy đó dù chẳng biết thực sự mình đang về đâu.

Khi đó, bước đầu tiên để trở thành một nhà lãnh đạo là phải nhận biết được mình đang trong hoàn cảnh, môi trường nào. Hãy là người phá bỏ những giới hạn chứ không phải người tạo ra giới hạn. Hãy là người tạo ra khuynh hướng, chứ không phải là người nhốt mình trong những khuynh hướng. Hãy là người mang đến một sự kết thúc, chứ không phải là người bắt đầu. Và trên hết, hãy thể hiện sự độc lập của mình.

## ĐẦU HÀNG NGHỊCH CẢNH

Như đã mô tả ở trên, tôi muốn bỏ qua một bước và đi thẳng vào vấn đề mà mọi người đang quan tâm. Viết về sự thành công thì bao giờ cũng thú vị hơn viết về thất bại. Điều này cũng giống như trong cuộc sống, ai cũng thích thành công hơn là thất bại. Bên cạnh đó, trong cuộc sống ai cũng hiểu rằng người ta không phải muốn gì cũng được. Nhưng học từ thất bại là một trong những bài học quan trọng nhất trong cuốn sách này, và chúng ta sẽ cứ nói đi nói lại về vấn đề này trong cuốn sách này. Vì vậy tôi nghĩ chúng ta cần xem xét một vấn đề cụ thể, một cá nhân cụ thể, người đã không vượt qua được hoàn cảnh. Tôi cũng sẽ nói rõ lý do tại sao ông ấy lại như thế. Tên ông ấy là Ed.

Ed sinh ra từ tầng lớp lao động ở Brooklyn, New York. Thông minh, tham vọng, và quyết tâm thành công, ngay khi tốt nghiệp trung học, ông đi làm ở một nhà máy và tiếp tục đi học vào ban

đêm. Làm việc và học tập đêm ngày, cuối cùng ông có được bằng kế toán. Từ một vị trí trong sản xuất, ông được cất nhắc lên vị trí quản lý trong nhà máy. Chỉ sau một vài năm, ông từng bước tiến lên những bậc thang trong sự nghiệp, và còn lấy được bằng MBA (Thạc sĩ quản trị kinh doanh). Ông chứng tỏ mình không chỉ là người siêng năng cần cù, năng nổ mà còn là người kiên nhẫn đi đến cùng mục tiêu đã đặt ra. Làm việc hiệu quả, giỏi và bền bỉ, cuối cùng ông leo đến chức phó chủ tịch của công ty.

Ed là một con người của công việc. Ai cũng nói như thế. Ông không chỉ biết mọi thứ hoạt động như thế nào mà còn có khả năng làm cho nó tốt hơn. Khi cần thiết, ông không ngần ngại loại bỏ những chỗ ung thối. Ông không phải là típ người dễ dàng làm việc chung nhưng lại là típ người mà các sếp thích (việc Ed và hầu hết những người ở vị trí quản lý ở công ty đều là đàn ông không làm người khác ngạc nhiên). Ông là người trung thành tuyệt đối ở công ty, người nghiên công việc, luôn sẵn sàng đi đến tận cùng một vấn đề, và không kiên nhẫn với bất kỳ ai không làm việc nghiêm túc như mình.

Năng lực của Ed, cùng với động lực và sự bền bỉ, giúp ông trở thành một người điều hành lý tưởng trong giai đoạn “một là xanh cỏ, hai là đỏ ngược” của thập niên 80-90 của thế kỷ 20. Nhìn Ed, không ai có thể tưởng tượng Ed xuất thân trong một gia đình nghèo nàn ở khu nam Brooklyn hoặc đó là sản phẩm của các lớp học ban đêm.

Thực ra, Ed gần như quên mất xuất thân của ông là ai. Ngày nay, cách cư xử, phục trang và cả cách nói chuyện của ông giống như sếp của mình. Ông có một người vợ xinh đẹp, quyến rũ, lo lắng cho gia đình và bà cũng ăn mặc, cư xử và cách nói chuyện



giống như vợ của các sếp. Ông cũng có hai đứa con đẹp trai được học trong những trường tốt. Gia đình ông sống trong một nhà tuyệt đẹp ở Westchester, có người giúp việc nhanh nhẹn và ông còn có cả cơ hội khác để thay đổi công việc - trong trường hợp ông muốn thay đổi công việc. Chủ tịch của công ty đã hơn 50 tuổi, cùng lứa tuổi với Ed và rõ ràng là đang hài lòng với vị trí mà ông ấy nắm giữ.

Trong khoảng thời gian sau đó Ed bắt đầu thấy bồn chồn muốn tiến xa hơn. Tình cờ, một công ty gia đình trong cùng ngành với công ty ông lại bắt đầu tìm kiếm nguồn sinh khí mới. Tổng giám đốc điều hành, cháu nội của người sáng lập ra công ty đang đang cân nhắc về việc nghỉ hưu, nhưng lại chưa biết phải giao lại quyền điều hành cho ai. Ông này muốn mời ai đó về làm phó chủ tịch, hiểu người này càng nhiều càng tốt và nếu mọi việc suôn sẻ, sẽ chuyển giao quyền điều hành lại cho người mới trong vòng từ 2 đến 3 năm. Mặc dù trụ sở của công ty này nằm ở Minneapolis, công ty này lại tìm đến Ed, lúc ấy Ed đang ở New York. Ed nhìn ra cơ hội này vì ông có thể đi tắt lên vị trí quản lý hàng đầu - CEO.

Ông tiến hành bàn giao công việc tại công ty cũ và nhảy việc. Mọi việc suôn sẻ như mọi khi ông thực hiện những nhiệm vụ khác. Gia đình ông chuyển đến một ngôi nhà lớn và tiện nghi hơn ở Edina. Bản thân ông làm việc trong một văn phòng nhìn ra một hồ nước và làm quản lý mới ở Midwestern một cách nhẹ nhàng vì dường như tốc độ làm việc tại đây chậm hơn ở công ty cũ.

Nhưng ông ngày càng trở nên khắc nghiệt hơn bao giờ hết đối với những người không làm ông hài lòng trong công việc. Sau lưng, người ta gọi đùa ông là “quả bom đến từ Brooklyn”. Nhân viên trong công ty mới ở Minnesota này làm việc vốn thoải mái hơn ở

công ty cũ trước kia của Ed, nhưng giờ đây khi ông yêu cầu mọi người phải tăng tốc làm việc, họ phải vâng lời.

Sau khi Ed làm ở Minneapolis khoảng được một năm, Baxter - CEO của công ty mời ông đi ăn trưa và đề nghị giao cho ông vị trí giám đốc vận hành (COO - Chief Operating Officer). Ed không ngạc nhiên gì và rất hài lòng với đề nghị đó. Không ai làm việc chăm chỉ hơn ông. Không ai học và hiểu về công ty nhanh và nhiều như ông. Vì vậy, không ai xứng đáng ở vị trí này hơn ông. Vị trí cao nhất - CEO - bây giờ là mục tiêu trước mắt của “quả bom đến từ Brooklyn”. Baxter và Ed giờ đây là một đội ăn ý. Baxter, tài năng và can đảm, sẽ lái hướng đi của con tàu trong khi Ed, cứng rắn hơn bao giờ hết là người thực hiện đưa công ty theo con đường đó. Thậm chí ông còn đảm nhận những nhiệm vụ khó nuốt nữa.

Baxter quyết định chính Ed sẽ là người thừa nhiệm khi mình về hưu và tuyên bố ý định này với gia đình mình - cũng là những thành viên của hội đồng quản trị công ty. Lần đầu tiên trong cuộc đời mình, Ed đối mặt với tình huống mà ông không thể dùng biện pháp cứng rắn để giải quyết. Một số thành viên trong gia đình Baxter cho rằng Ed là người quá cứng rắn, quá thô ráp, không khéo léo đối với những người quản lý điều hành làm việc chung với ông. Họ sẽ không đồng ý vị trí mới của Ed nếu ông không cải thiện kỹ năng làm việc với những người làm chung.

Baxter báo cho Ed tin xấu. Nếu Ed buồn lòng vì điều này, và thực sự là đúng như thế, thì vị CEO Baxter cũng vậy. Baxter đã sẵn sàng để nghỉ hưu và hơn nữa ông đã lựa chọn Ed là người kế nhiệm cho mình và lên mọi kế hoạch cho việc này. Giờ thì mọi việc rồi ben lên. Khi đó, Baxter gọi cho một người bạn và người này giới thiệu tôi đến tư vấn cho ông về vấn đề này. Sau khi kể lể



về tình thế tiến thoái lưỡng nan của mình, Baxter hỏi liệu tôi có thể giúp ông làm việc với Ed và giúp Ed này cải thiện kỹ năng làm việc với người khác hay không. Baxter nói thêm rằng, Ed sẽ sẵn sàng làm bất cứ điều gì để đạt được vị trí CEO.

Sau nhiều lần trò chuyện và cân nhắc, tôi đồng ý công việc tư vấn này. Dù tôi vẫn còn có một số công việc dở dang nhưng việc này cũng rất thú vị. Hơn nữa tôi cũng có một số công việc ở Minneapolis nên đảm nhận thêm công việc này cũng không làm tôi mất thời gian gì lắm. Dù vậy, tôi vẫn tự hỏi liệu có ai đó trên đời có khả năng giúp một người đã 55 tuổi đời thay đổi tính cách.

Chuyến đi đến Minneapolis tiếp theo, tôi gặp Ed. Tôi cùng Ed nói chuyện trong vài ngày, quan sát cách ông làm mọi thứ. Trong chuyến đi tiếp theo, tôi tiến hành phỏng vấn những người làm việc chung với Ed và đồng thời yêu cầu Ed làm một vài bài trắc nghiệm về tính cách.

Lẽ dĩ nhiên là ai liên quan đến vấn đề này cũng muốn mọi việc theo ý mình, Baxter rất muốn nghỉ hưu nên muốn có người thay thế ông càng sớm càng tốt. Những người ngoan cố trong hội quản trị thì muốn thoát ra tình huống khó xử này nhưng họ không thể nào không tham gia vì tôi phải tham khảo ý kiến của họ dù tôi thành công hay thất bại trong việc giúp Ed thay đổi. Riêng Ed vì ông thực sự muốn công việc này nên luôn luôn hợp tác với tôi.

Sau một thời gian, tôi ngày càng nhận ra rằng điều mọi người nhận xét về Ed là không sai. Ông là người rất có năng lực, rất tham vọng nhưng cũng là kẻ độc tài. Ông thường xuyên nổi nóng và lăng mạ những người làm việc chung với mình. Lúc nào ông cũng muốn kiểm soát cả mọi người và mọi việc. Ông không để tâm tới việc cảm ơn người khác nếu người khác làm tốt hoặc cũng

chẳng thèm nói một lời động viên. Và tất nhiên, ông là người trọng nam khinh nữ.

Cách Ed đối phó với khó khăn cũng giống như phong cách làm việc của ông - lúc nào cũng với một tốc độ nhanh khủng khiếp và ông vận dụng tất cả năng lượng để giải quyết vấn đề. Trong quá trình làm việc, ông ngày càng trở nên dễ hòa đồng hơn. Ông cố gắng thoát khỏi cách làm việc cứng rắn trước giờ của mình. Ông cũng trở nên ít khắc nghiệt hơn đồng thời lại lịch sự và mềm mỏng hơn với mọi người. Đó là tin tốt.

Nhưng tin xấu là, dù Ed có cố gắng cỡ nào, những người cộng sự của Ed vẫn tỏ ra nghi ngại ông. Họ chỉ không tin là có Ed “mới” nào đó. Và vẫn có hai luồng dư luận trái chiều từ hội đồng quản trị về Ed. Những người trước kia vốn vẫn thích tính cách của một Ed cũ với tính cách lạnh lùng, dứt khoát trong kinh doanh ngạc nhiên thất vọng vì một Ed mới, mềm mỏng hơn. Trong khi đó, những người khác lại tìm ra những điểm yếu mới của Ed. Họ cho rằng, cho dù đúng là Ed có năng lực và động lực làm việc, ông lại không có được một tầm nhìn và tính cách lớn của một nhà lãnh đạo.

Trong vai trò lãnh đạo, một tính cách lớn cũng quan trọng như động lực và khả năng của người đó. Tôi phải đồng ý với ý kiến họ đưa ra về Ed là chính xác. Điều này thì tôi không thể nào giúp Ed được mà Ed phải tự mình nhận ra thiếu sót. Như tôi đề cập từ trước, người lãnh đạo không chỉ là người làm cho mọi việc đi đúng hướng mà anh ta phải thực hiện nó một cách hợp lẽ và hợp với lòng người nữa. Hơn nữa, một người lãnh đạo mà không biết mình ở đâu và muốn dẫn dắt người khác đi hướng nào thì không thể được gọi là “một người lãnh đạo thực sự” được. Không nghi ngờ

gì về việc Ed có khả năng điều hành công ty. Nhưng tôi lại chẳng biết là nếu lãnh đạo một công ty thì ông sẽ dẫn dắt nó đi về đâu.

Sau khi trao đổi với Ed là dù tôi rất ấn tượng với sự tiến bộ của ông nhưng tôi vẫn không thể nào giới thiệu ông vào vị trí CEO với hội đồng quản trị được, tôi báo cáo với Baxter và hội đồng quản trị, rồi xếp lại hồ sơ. Sau đó, tôi nhận ra rằng Baxter thờ phào với kết quả cuối cùng. Lý do là cho dù Baxter biết là ông cần người nào đó như Ed để thay thế ông điều hành công ty nhưng ông cũng hiểu là hội đồng quản trị nghĩ đúng về Ed. Công việc kinh doanh của công ty gia đình ông đã truyền qua ba thế hệ huyết thống đang trải qua những thay đổi lớn. Vì vậy, đơn giản là họ không thể nào trao quyền điều hành cho Ed trong một giai đoạn như vậy. Baxter tiếp tục ở lại vị trí điều hành và Ed tiếp tục làm với Baxter cho đến khi người ta tìm ra người thay thế mới. Sau đó, Baxter nghỉ hưu, còn Ed từ chức khỏi công ty.

Tất nhiên nếu đây là một bộ phim với một kết thúc có hậu thì Ed sẽ hóa thân vào vai Jimmy Stewart vào phút cuối cùng và được nhận vào vị trí CEO. Nhưng cuộc sống thực thì không hề giống phim ảnh vì vậy không dễ nhận dạng được ai là anh hùng và ai là kẻ ác.

Thật ra, tôi cho rằng Ed khó có thể được phân loại là nhân vật chính hay phản diện. Bản thân ông cũng là một nạn nhân. Ông nghĩ là bản thân ông là ai do chính ông quyết định. Thực tế ông chỉ là một sản phẩm của nền văn hóa kinh doanh sai lầm.

Ông đến với thế giới kinh doanh từ vị trí là một cậu bé đường phố. Lúc đó, ông đang ở bên kia guồng quay của bộ máy và quyết định sẽ thay đổi để cuộc sống mình tốt hơn. Ông đầy tham vọng và làm việc cần cù. Nhưng rất cuộc, ông cũng chỉ là một sản phẩm

sản sinh ra từ xu hướng thời đại. Điều này có nghĩa là cho dù bản thân Ed là người có tầm nhìn và tính cách riêng mạnh mẽ nhưng trước tác động của môi trường bên ngoài, ông đã để mình bị cuốn đi và thay đổi mà không hề nhận thức được điều gì đang diễn ra.

Có lẽ Ed đã có thể học cách để lãnh đạo, dẫn dắt người khác thành công. Rõ ràng là khi bắt đầu làm việc ở nhà máy đầu tiên, ông có nhiệt huyết trước những cơ hội hứa hẹn của tương lai. Nhưng khi ông thực sự đi vào thế giới mà người-này-phải-giết-người-kia-để-tồn-tại, nơi người ta không chỉ thể hiện con người thực của mình để nhận được tưởng thưởng của xã hội mà họ còn phải cố gắng chứng minh được mình là một ai đó trên thế giới này. Khi Ed cố gắng chứng minh với công ty ông chính là người lý tưởng cho vị trí CEO, Ed chưa bao giờ thể hiện được con người thật của chính mình, trái lại còn để người khác ảnh hưởng lên con người đó. Ông bị hoàn cảnh ảnh hưởng nhưng lại đi dẫn dắt những người khác nhằm biến bản thân thành một ông sếp trên cả tuyệt vời - theo tiêu chuẩn của xã hội. Nhưng khi bước vào một môi trường làm việc mới đòi hỏi ở người lãnh đạo các tố chất gồm tầm nhìn và tính cách lớn, ông không phải là người phù hợp.

Sau này, khi tôi phân tích lại sự việc, tôi nhận ra năm yếu tố mà hội đồng quản trị chú trọng đến như sau: hiểu biết về kỹ thuật (Ed có), kỹ năng làm việc với người khác, kỹ năng tư duy trừu tượng (ở đây nghĩa là khả năng tưởng tượng và sáng tạo), kỹ năng đánh giá và nhạy bén trước những biến động và cuối cùng là khí chất. Ed không chỉ thất bại ở kỹ năng làm việc với người khác như HDQT trao đổi với tôi từ đầu. Vì vậy ngay cả sau khi chúng tôi mất thời gian để cải thiện tính cách này, Ed cũng vẫn không thể

nào thuyết phục được mọi người. Họ đặt câu hỏi về khả năng đánh giá tình hình nhạy bén trước những thay đổi và khí chất của Ed. Và chỉ đơn giản là họ cảm thấy không thể tin tưởng vào Ed.

Bởi vì chúng ta đang sống trong một thời đại tiến về phía trước nhưng thật ra lại đang bước lùi, Ed giờ lại là chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của một công ty sản xuất nổi tiếng khác ở Atlanta. Ông được tin tưởng giao cho công việc này không chỉ vì những thành tích đạt được tại Atlanta mà còn vì những thành quả đạt được khi làm cùng Baxter. Trong đó, có cả những thành quả do sự sáng tạo ra những sản phẩm mới, duy trì danh tiếng về chất lượng và danh tiếng của công ty - nhưng thực tế mà nói thì công ty của Baxter đã rất nổi tiếng từ rất lâu rồi. Không may là trong thời gian ở Atlanta khi Ed bắt người khác phải làm theo ý mình, ông đã không tạo ra được sản phẩm nào mới và không mang lại doanh thu. Lúc này đây, có thể ông cho là hoàn cảnh môi trường đưa đẩy ông đến những khó khăn như thế này. Nhưng thật ra, trừ phi ông học hỏi từ chính những thất bại của mình và bắt đầu hành trình đi tìm lại chính mình, thì lúc đó mới hy vọng ông nhận ra. Tôi không biết là sau này Ed có thành công không vì từ dạo đó, ông ấy chẳng bao giờ nhận điện thoại của tôi nữa.

Tất cả chúng ta đều biết những “Ed” tương tự như thế. Thật ra, họ có xu hướng trở thành những hình ảnh chuẩn mực do giới hạn xã hội đặt ra chứ không phải là những con người khác lạ. Nhưng như các bạn sẽ thấy, thật ra vẫn có rất nhiều người khác có thể và đã vượt qua những chuẩn mực để thành công - điều mà những người như Ed chỉ có thể tưởng tượng chứ không thể làm được.

## LÀM CHỦ HOÀN CẢNH

Tôi đã chọn nhà lãnh đạo Norman Lear để hiểu thêm về lý do tại sao Ed lại không thành công.

Ông là nhà viết hài kịch trong suốt thời đại hoàng kim của truyền hình với những seri như *Giờ Hài kịch Colgate* (The Colgate Comedy Hour), *Chương trình George Gobel* (The George Gobel Show) và *Chương trình Martha Raye* (The Martha Raye Show) - những chương trình được ông viết kịch bản kiêm đạo diễn. Năm 1959, Lear và Bud Yorkin sáng lập ra Hãng sản xuất chương trình truyền hình Tandem (Tandem Productions), hãng này sản xuất và giới thiệu đến công chúng những ngôi sao như Fred Astaire, Jack Benny, Danny Kaye, Carol Channing và Henry Fonda. Ngoài ra, Tandem Productions còn sản xuất các bộ phim điện ảnh như *Thổi kèn đi* (Come Blow Your Horn), *Đêm đột kích nhà Minsky* (The Night They Raided Minsky's), *Hãy bắt đầu cuộc cách mạng mà không có tôi* (Start the Revolution Without Me) và cả *Thỏ Nhĩ Kỳ lạnh lùng* (Cold Turkey). Kịch bản phim của Lear *Ly hôn kiểu Mỹ* (Divorce: American Style) giúp ông đạt được đề cử giải thưởng Viện Hàn lâm vào năm 1967. Cho dù ở lĩnh vực nào, Lear cũng đã thành công. Nhưng vào năm 1971, ông cùng với Tandem Productions bước vào một bước ngoặt mới khi lần đầu đưa ra công chúng loạt phim truyền hình *Chuyện gia đình* (All in the Family). Loạt phim truyền hình *All in the Family* với diễn viên khó ai quên được là Archie Bunker cùng với nhiều loạt phim truyền hình khác như: *Sanford và con trai* (Sanford and Son), *Maude*, *Gia đình Jeffersons* (The Jeffersons)... tạo ra một cuộc cách mạng trong lĩnh vực truyền hình giúp cho nước Mỹ có được hình ảnh hài hước nhưng rất sâu sắc.

Nhà biên kịch tài ba Paddy Chayefsky cho biết về Lear như sau, “Norman Lear giúp ta thoát khỏi những chương trình nhảm chán về các bà nội trợ ngốc ngếch, những ông bố lầm lì, những tên ma cô, gái điếm, những đôi mắt điều hâu cú vọ, những kẻ nghiện ngập, những anh cao bồi, bọn đầu trộm đuôi cướp mà từ trước đến nay chiếm lĩnh màn ảnh nhỏ. Ông thay thế chúng bằng hình ảnh người Mỹ bình thường giúp cho khán giả tìm thấy chính mình trong những nhân vật trên truyền hình.”

Hơn bất kỳ người nào khác, Lear giúp truyền hình lớn mạnh không chỉ thể hiện qua những chương trình ăn khách mà còn tạo ra tiền lệ giúp những chương trình truyền hình khác không còn phải e ngại đụng đến các vấn đề gây tranh cãi, cấm kỵ như phá thai và thành kiến. Nhưng thực tế thế nào? Không có hãng truyền hình nào muốn làm những chương trình này ngay từ lúc đầu. Ví dụ như chương trình *Chuyện gia đình*. Thoạt đầu chương trình này bị đài ABC từ chối, đài CBS thì miễn cưỡng phát sóng và thu hút được rất ít khán giả trong một thời gian. May mắn thay, đài CBS vẫn tiếp tục thực hiện và phát sóng *Chuyện gia đình*. Ở trường hợp này thì Lear không phải chỉ là người đương đầu và làm chủ với hoàn cảnh mà ông còn là người mang đến một cuộc cách mạng làm thay đổi hoàn toàn phong cách của các chương trình truyền hình.

Trong mỗi một chương trình trong mùa kế tiếp từ năm 1971 đến 1982, ít nhất có một hài kịch của Lear lọt vào danh sách mười chương trình ăn khách nhất. Trong hai năm 1974-1975, trong số mười chương trình truyền hình ăn khách đã có năm chương trình của Lear. Vào tháng 11 năm 1986, trong số chín hài kịch được đề cử, Lear là tác giả của năm vở. Gần 60% những chương trình đầu tiên của Lear được bán theo seri, chiếm hơn một nửa doanh số trong ngành. Hơn một phần ba những tác phẩm của

Lear trở thành những chương trình truyền hình ăn khách, đây là con số cao hơn mức trung bình trong ngành.

Với sự kiên định đi đến cùng thể hiện bằng sự sáng tạo dù nó đi đôi với rủi ro thất bại, sự nghiệp của Lear chứng minh được tính hiệu quả khi kết hợp cả hai yếu tố đó. Vì ở đây, Lear không chỉ là một hiện tượng sáng tạo trong ngành mà còn là một minh chứng của bậc thầy phù thủy với thành công cả về mặt tài chính. Thế nhưng khi Hiệp hội Tác giả của Mỹ đình công vào tháng 3-1988, chính Lear, người mang lại cuộc cách mạng cho ngành này, nhà triệu phú, nhà tiên phong trong lĩnh vực truyền thông và nhà lãnh đạo lại kề vai sát cánh với những bạn hữu, cũng tham gia đình công.

Lear thành công trong vai trò một người viết kịch bản, nhà sản xuất, doanh nhân và là người hoạt động vì quyền công dân (ông là người đồng sáng lập ra tổ chức “Những người vì phong cách Mỹ” - một tổ chức đấu tranh cho quyền công dân và tự do). Một số ứng viên tổng thống và vài nhà chính trị còn tìm kiếm lời khuyên từ Lear. Và ông tiếp tục đóng góp vào đời sống cộng đồng theo những cách khác nhau. Vào năm 2000, Lear cùng với doanh nhân chuyên kinh doanh trên Internet - David Hayden trả một khoản tiền kỷ lục là 7,4 triệu USD cho bản gốc của Tuyên ngôn Độc lập và thông báo sẽ trưng bày cho mọi người cùng thưởng thức. Lear cũng đóng góp hơn 5 triệu USD để thành lập trung tâm nghiên cứu đa ngành tại trường Đại học Nam California, nghiên cứu về “sự hội tụ của giải trí, thương mại và xã hội”. Trung tâm mới của Lear sẽ giúp hình thành chính sách công cộng đồng thời hỗ trợ cho việc nghiên cứu dự án hàn lâm.

Câu chuyện về Lear là bằng chứng của Giác mơ Mỹ với cốt truyện giống như trường hợp của Horatio Alger, ngoại trừ chi tiết



là ông không cưới con gái của sếp. Bắt đầu với bàn tay trắng, ông trở nên giàu, cực kỳ giàu, nổi tiếng, cực kỳ nổi tiếng và đầy quyền lực. Thực sự, cuộc đời ông giống như những gì mà những chương trình truyền hình, phim ảnh thể hiện. Thành công của ông, không nghi ngờ gì nữa, chứng minh được hiệu quả của việc tự khẳng định con người thật của chính mình.

Để đạt được thành công, Lear thực hiện theo bốn bước: (1) khẳng định mình; (2) lắng nghe tiếng nói từ trong sâu thẳm; (3) học từ những người thầy phù hợp; (4) tự đặt ra hướng đi dài hạn cho bản thân.

Trong câu chuyện Lear kể cho tôi nghe về những bước này, ông cho rằng ông bị ảnh hưởng sâu sắc từ bài luận của Ralph Waldo Emerson “Dựa vào chính mình” từ khi ở trung học. Emerson nói rằng phải lắng nghe tiếng nói từ trong tiềm thức và đi đến tận cùng tiếng nói ấy, bất chấp tất cả những trở lực khác. Tôi không biết tôi bắt đầu nhận ra mình hiểu được tiếng nói trong tiềm thức đó từ khi nào... Phải đi đến cùng với tiếng nói đó - dù đôi lúc phải thú nhận là mình đã không làm như thế - là nhiệm vụ hiển nhiên và chân thực nhất mà chúng ta nên làm. Và khi chúng ta ngừng nói về những ý kiến và suy nghĩ chủ quan của ta, những tiếng nói đó sẽ đến với ta từ trong tiềm thức sâu thẳm. Tiếng nói từ trong tiềm thức sẽ đến với chúng ta lúc ta không ngờ nhất. Vì vậy bài học ở đây là, bạn phải tin. *Tôi đã trở nên là người hiệu quả nhất khi tôi lắng nghe tiếng nói từ bên trong.*

Lắng nghe và tin vào tiếng nói từ bên trong tiềm thức là một trong những bài học quan trọng nhất để trở thành người lãnh đạo. Tôi nghĩ điều này rất quan trọng nên đã dành hẳn một chương để nói về nó trong phần sau của cuốn sách này.

Lear cũng kể về những người đã gây ảnh hưởng đến ông trong cuộc đời. “Ông nội tôi là người dạy tôi về những điều này từ khi còn rất bé. Tôi sống với ông từ lúc 9 đến 12 tuổi. Ông là người nghiện viết thư. Tôi bị bắt phải đọc mọi lá thư của ông, đại loại như: ‘Thưa ngài tổng thống quý mến, bộ ông không thèm lắng nghe người ta nói những điều đó à’. Hoặc nếu ông không đồng ý với tổng thống điều gì, ông sẽ viết ‘Thưa ngài tổng thống quý mến, ông không nên làm như thế’. Mỗi ngày, tôi chạy bốn bậc thang một lúc đến cái hòm thư bằng đồng để lấy thư. Trái tim của một cậu bé, lúc 9 tuổi rưỡi, 10 tuổi và 11 tuổi muốn ngừng đập mỗi lần có một phong bì trắng nhỏ gửi từ Nhà Trắng. Tôi không bao giờ quên được điều đó. Nhà Trắng viết thư trả lời ông tôi.

“Cha tôi là người lúc nào cũng có vài miếng giấy trong túi và trong vành mũ, lúc nào cũng thế. Lúc nào ông cũng thích ôm việc vào mà không thể hoàn thành hết, vì ông không phải là người có óc sắp xếp. Vì vậy, tôi đoán là ngược lại, ông đã dạy tôi rằng cần phải chuẩn bị trước mọi việc, suy nghĩ và hành động một cách thực tế. Cha luôn nghĩ là ông sẽ có 1 triệu USD trong vòng hai tuần lễ, và dĩ nhiên là làm gì có chuyện đó. Nhưng ông không bao giờ mất lòng tin. Ông tin vào cuộc sống, như Ngài Hulot nghiêng đầu trong khi bước chân vẫn sai đi.”

Giống như ông bố vợ vẫn của mình, cậu con trai Lear cũng luôn luôn giữ được niềm tin và lúc nào ông cũng tin tưởng vào cuộc sống. Lear bảo tôi rằng, “Trước hết, phải nhận ra thực sự bạn là ai, và sẽ như thế nào sau này. Khi đó, hãy là chính bạn, đừng đánh mất điều đó... Dĩ nhiên để là chính mình là điều cực kỳ khó khăn vì điều đó dường như đi ngược lại mong muốn của những người khác”. Nhưng dĩ nhiên là, như Lear đã làm được, đây là cách duy nhất giúp cho bạn thực sự thăng hoa.



Norman Lear có một tầm nhìn dẫn lối, ông có một niềm tin vào bản thân và niềm tin ấy giúp ông khác biệt với người khác. Tầm nhìn đó giúp ông làm chủ mọi hoàn cảnh dù đó là các chương trình truyền hình, nơi giống như một đấu trường mà để tồn tại, bạn phải sản xuất ra những thứ giống người khác, bạn phải sao chép những chương trình “đỉnh” của mùa trước, thực hiện những chương trình theo mẫu số chung ít có khả năng bị châm chích nhất. Lear đã không chỉ đưa những chương trình của ông lên thành thứ thu hút khán giả hàng đầu và giữ nguyên vị trí trong hơn hai thập niên, trong một ngành công nghiệp mà nếu thành công trong 5 năm đã được coi là kỳ tích, mà ông còn thành công nhờ những chương trình nguyên bản. Chương trình của ông hoàn toàn nổi bật khi đứng bên cạnh những chương trình cạnh tranh mờ nhạt kia. Nhờ có thành công của Lear, những chương trình truyền hình đáng giá khác có được một cơ hội thứ hai, không nói ngoa nếu phát biểu rằng truyền hình ngày nay sẽ không thể có những chương trình mới mẻ thu hút khán giả như *Tình dục và thành thị*, *Sopranos* và *Sáu feet bên dưới* nếu không nhờ người khai phá là Lear với *Chuyện gia đình*.

Tất nhiên, Lear đã tập trung vào nhiều thái cực. Ông là người tự mình xây dựng nên môi trường làm việc mà ít ai trong chúng ta có thể làm được. Ngoài kia, ở mọi tầng lớp xã hội, cũng có những Norma Lear tương tự trong mọi lĩnh vực, người hiểu được bản chất vấn đề dù họ ở bất kỳ vị trí nào. Và người lãnh đạo là người mở đường. Mithilde Krim, nhà khoa học dẫn đầu trong cuộc chiến chống lại bệnh AIDS từng nói, “Tôi chẳng kiên nhẫn nổi trước sự trì trệ của tổ chức. Các tổ chức sinh ra là để phục vụ nhân dân, nhưng thường thì nó không hoạt động đúng chức năng đó. Nhân dân thể hiện lòng trung thành với các tổ chức

và họ trở thành người bị giam cầm trong những thói quen, thủ tục và luật lệ làm cho họ thêm kém hiệu quả.”

Nếu hầu hết chúng ta, giống như Ed là người tự giam hãm mình trong những giới hạn, thói quen, thủ tục và luật lệ khiến chúng ta kém hiệu quả thì những người như Norman Lear lại không chỉ thách thức và chiến thắng được những giới hạn đó mà còn làm nó thay đổi đến tận cùng. Đây là điều chúng ta cần phải học hỏi. Bước đầu tiên để thay đổi là phải không để người khác yêu cầu chúng ta làm gì, mà chúng ta phải chọn cách tự mình phải làm điều mình muốn. Và như thế, chúng ta bắt đầu hành trình học hỏi để trở thành người lãnh đạo.

## Nắm vững những đặc điểm cơ bản

Trong quá trình khảo sát, chúng ta đã nhận ra lý thuyết về các phong cách lãnh đạo, chúng ta nhận ra điểm yếu của “lãnh đạo mang tính cá nhân”, “lãnh đạo kiểu một tính cách lớn, vĩ đại”, lãnh đạo phê bình “theo tình huống”, các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo theo chức năng, và cuối cùng là lãnh đạo như là không lãnh đạo, chứ không hề nói đến lãnh đạo kiểu bàn giấy, lãnh đạo nhờ khả năng thu hút người khác, lãnh đạo theo trọng tâm nhóm, lãnh đạo theo tình hình thực tế, lãnh đạo theo mục tiêu... Tính biện chứng và đảo chiều của những điểm quan trọng trong lĩnh vực này đối đầu với những bước ngoặt và những thay đổi ở thời kỳ sơ sinh, giống như có thể bắt chước câu nói của Gertrude Stein “người lãnh đạo là người theo sau người lãnh đạo”.

- *Administrative Science Quarterly*

Lãnh đạo có thể khác nhau hoàn toàn ở vóc dáng, vẻ ngoài và màu da - cao, thấp; gọn gàng hoặc lùn xù; trẻ hoặc già; đàn ông hoặc phụ nữ. Tuy nhiên, dù họ là ai thì dường như họ cũng mang

ít nhất một vài trong số những đặc điểm sau, nếu không muốn nói là một số người có tất cả:

- Yếu tố cơ bản đầu tiên của người lãnh đạo là có một *tâm nhìn dẫn đường*. Họ biết rất rõ mình phải làm gì - cả về khía cạnh nghề nghiệp lẫn trong cuộc sống cá nhân. Họ có sức mạnh để đeo đuổi đến cùng dù gặp nhiều trở ngại hoặc ngay cả thất bại. Bạn sẽ không thể nào đi đến đích cuối cùng được nếu bạn không biết rõ con đường bạn đang đi sẽ dẫn đến đâu và tại sao bạn lại chọn cho mình con đường đó. Thành công của Norman Lear là một minh chứng rất rõ cho việc có mục đích và tầm nhìn dẫn đường.
- Yếu tố cơ bản thứ hai của người lãnh đạo là *lòng nhiệt huyết*. Lòng nhiệt huyết đó thể hiện qua sự tự tin nói chung cộng với lòng nhiệt huyết đối với mỗi công việc, và với cả sự nghiệp. Người lãnh đạo tin tưởng, thực sự yêu công việc của họ và hết lòng khi làm công việc đó mỗi ngày. Tolstoy từng viết “hy vọng chính là giấc mơ của người đang thức”. Nếu không có hy vọng thì chúng ta đã không thể sống sót qua ngày, nói chi đến việc tiếp tục phát triển để thành công trong tương lai. Người lãnh đạo thông qua trao đổi tiếp thêm lòng tin và hy vọng để người khác tiếp tục tiến về phía trước. Đặc biệt, trong chương 8, chương “Kêu gọi mọi người đứng về phía bạn”, yếu tố thứ hai này thể hiện ở nhiều hình thức tương tự, ví dụ như sự nhiệt tình, hăng hái.
- Yếu tố cơ bản tiếp theo là sự *chính trực*. Tôi nghĩ có ba tính cách nhỏ hơn hình thành nên sự chính trực. Có thể kể ra như sau: khả năng hiểu rõ bản thân, sự thẳng thắn, bộc trực và sự chín chắn trưởng thành.

“Hãy hiểu rõ bản thân bạn” là câu nói đề tặng cho hãng Oracle tại Delphi. Đây cũng là nhiệm vụ khó khăn nhất mà

chúng ta phải đối mặt. Cho tới khi nào bạn thực sự hiểu bản thân mình là ai, hiểu những ưu và nhược điểm, hiểu bạn đang làm gì và tại sao bạn phải làm như thế bạn thì bạn mới có thể thành công được. Nếu bạn có thành công ở một điều gì đó khi bạn chưa hoàn toàn hiểu rõ chính mình, thì sự thành công đó chỉ là ở vỏ bọc hơi hợt bên ngoài. Người lãnh đạo không bao giờ tự lừa dối lòng mình và đặc biệt là không lừa dối người khác, xây dựng cho người khác một hình ảnh khác với con người thực của mình. Mỗi cá nhân có những tính cách, đặc điểm riêng. Khi nào bạn biết bạn có những gì và muốn làm gì với cá tính đó, thì lúc đó bạn sẽ trở thành người như bạn mong muốn.

Thẳng thắn là chìa khóa để giúp mỗi người hiểu rõ bản thân. Sự thẳng thắn đó dựa trên lòng trung thực giữa suy nghĩ và hành động, dựa trên sự kiên định đối với một nguyên tắc nào đó và sự toàn tâm toàn ý đi đến cùng với nguyên tắc đó. Một kiến trúc sư thiết kế ra sản phẩm hộp bằng thủy tinh phong cách Bauhaus nhưng lại dùng đỉnh vòm thời Victoria là sự thiếu trung thực trong nghề nghiệp của mình. Tương tự như thế, nếu bất kỳ ai đó phải thay đổi nguyên tắc hoặc thậm chí ý tưởng của mình chỉ để làm hài lòng người khác cũng là sự thiếu lòng trung thực. Ví dụ như theo nhà viết kịch Lillian Hellman, lãnh đạo không thể nào là người đặt lương tâm của mình sang một bên để biến mình phù hợp với xu hướng thời đại.

Sự trưởng thành rất quan trọng đối với người lãnh đạo vì lãnh đạo ở đây không chỉ mang nghĩa đơn thuần là chỉ ra hướng đi hoặc ra mệnh lệnh để người khác tuân theo. Mỗi người lãnh đạo phải tự mình trải nghiệm và trưởng thành qua những quá trình như sau: học cách sống cống hiến trong công việc, quan sát người khác, có khả năng làm việc, hợp tác cũng như

học từ người khác. Họ cũng phải học cách không bao giờ lệ thuộc và luôn trung thực trong mọi hoàn cảnh. Chỉ khi nào bản thân mỗi người lãnh đạo có được những đức tính này thì họ mới đánh thức được những đức tính tương tự từ người khác.

- Sự chính trực là yếu tố cơ bản tạo nên *lòng tin*. Thật ra, lòng tin không phải là một phẩm chất cơ bản của người lãnh đạo mà chỉ là kết quả. Đó là phẩm chất duy nhất mà chúng ta không thể giành mà chúng ta phải tự mình học hỏi, kiếm tìm từ cuộc sống. Lòng tin chính là điều mà người lãnh đạo nhận được từ người đồng sự, cộng sự và những người cùng đi theo lý tưởng. Nếu không có lòng tin, bất cứ người lãnh đạo nào cũng không thể thành công và tỏa sáng. Tôi sẽ bàn về *lòng tin* chi tiết hơn trong chương “Kêu gọi mọi người đứng về phía bạn.” - chương 8.
- Hai phẩm chất cơ bản nữa của người lãnh đạo là sự *ham hiểu biết* và *dám làm*. Những người lãnh đạo đặt câu hỏi về mọi thứ, lúc nào họ cũng muốn học hỏi và họ sẵn sàng đương đầu với rủi ro cũng như thử nghiệm những cái mới. Họ không sợ thất bại cũng như phạm lỗi vì họ hiểu là mình sẽ học được nhiều từ những thất bại đó. Học từ trong chính những nghịch cảnh hoặc thất bại là một chủ đề khác mà chúng ta sẽ gặp lại nhiều lần trong cuốn sách này dưới nhiều hình thức khác nhau. Thật ra, có thể nói rằng đây là một trong những yếu tố cơ bản cấu thành một người lãnh đạo thực sự.

Mặc dù tôi nói về những yếu tố cơ bản cần thiết của một người lãnh đạo nhưng tôi không cho rằng nếu bạn sinh ra đã không có những phẩm chất đó thì không thể học được. Chúng ta có thể hiểu được người lãnh đạo thực sự không phải là người bẩm sinh sinh ra đã là như thế mà do chính người đó tự tôi luyện mà thành

- có thể chứng minh điều này qua hình ảnh có hàng vô số những ông vua sinh ra là đã làm vua nhưng sau đó bị phế truất hoặc rất nhiều những người thừa kế gia tài khổng lồ nhưng cuối cùng lại đi đến chỗ phá sản. Bản thân mỗi người phải tôi luyện, phát triển để trở thành lãnh đạo. Nhân tiện thì tôi cũng nói luôn là không ai có thể tự mình biến thành người có khả năng này chỉ trong một sớm một chiều như trong lý thuyết của nhiều nhà diễn thuyết. Tôi nghĩ lý thuyết này như kiểu lý thuyết về lò vi sóng: cho vào lò một con người Trung bình và sau 60 giây, lấy ra một Ngài Lãnh đạo!

Hàng năm, hàng tỷ đôla tiêu tốn cho những người sẽ trở thành lãnh đạo. Nhiều tổ chức tập đoàn Mỹ còn tổ chức giảng dạy những khóa huấn luyện người lãnh đạo. Và kết quả là các tập đoàn Mỹ này đánh mất vị trí dẫn đầu của họ trên thương trường. Tôi cá với các bạn con số những người lãnh đạo được tạo ra sau những tai nạn, nghịch cảnh, những cuộc thử thách sàng lọc chắc chắn là nhiều hơn con số tổng cộng tất cả những nhà lãnh đạo từ các khóa huấn luyện mang lại. Các khóa đào tạo huấn luyện như thế chỉ có thể dạy kỹ năng mà thôi. Họ không thể dạy cho ai đó về “khí chất” và “tâm nhìn” - thực tế thì họ cũng chưa bao giờ nghĩ tới điều này. Phát triển “khí chất” và “tâm nhìn” chỉ do tự bản thân mỗi người có thể làm được mà thôi.

Cuộc Đại Khủng hoảng là thử thách khủng khiếp đã rèn giũa Franklin D. Roosevelt từ một nhà chính trị thành một người lãnh đạo thực thụ. Harry Truman trở thành tổng thống sau khi FDR qua đời nhưng chính những thử thách, sàng lọc sau đó mới biến ông thành một người lãnh đạo thực sự. Dwight Eisenhower, vị tướng duy nhất có năm sao, vốn bị những chính trị gia của đảng Cộng hòa đánh giá thấp, cuối cùng nhận được nụ cười chiến thắng

của ông. Ông đã tự tôi luyện bản thân để cuối cùng trở thành một nhà lãnh đạo đúng nghĩa. Các chính trị gia, ví dụ như Richard Daley, thị trưởng Chicago, đã giúp John Kennedy bước vào Nhà Trắng nhưng tự bản thân John đã tỏa sáng ở vị trí này. Dù thích họ hay không, FDR, Truman, Ike và JFK là những nhà lãnh đạo đích thực.

Bản thân Truman chưa bao giờ coi mình là người lãnh đạo và có thể chính ông cũng ngạc nhiên như bao người khác khi ông trở thành tổng thống. Eisenhower chỉ là một người lính giỏi nhưng được những người lính giỏi hơn hậu thuẫn để trở thành một nhân vật thành công về mặt quân sự lẫn chính trị. Những cậu trai trẻ quynh rữ quynh quý Roosevelt và Kennedy trở thành người “phản bội” lại giới quý tộc của mình nhưng lại là người anh hùng đối với cả nước Mỹ. Ai trong những người dưới đây cũng là con người do chính họ rèn giũa mà nên: Truman và Eisenhower là tinh hoa xuất thân từ các cậu trai ở các thị trấn nhỏ nhưng đã vươn lên vị trí quyền lực cao nhất trên chính trường nước Mỹ. Roosevelt và Kennedy được định hướng và dạy dỗ trong những gia đình đầy tham vọng và quyền lực, được giáo dục trong một môi trường quốc tế những vẫn giữ lối quý tộc truyền thống, cũng tự mình tỏa sáng trong thế giới của riêng họ.

Tất nhiên, tự rèn luyện bản thân thôi cũng không đủ. Lyndon Johnson, Richard Nixon, và Jimmy Carter vẫn có thể coi là những người tự trui rèn bản thân nhưng họ lại không đi vào trong tim và thuyết phục được người khác. Cuối cùng họ đều là những người thất bại trong vai trò là người lãnh đạo đất nước.

Cả ba tổng thống kể trên đều rất có khả năng, nhưng tham vọng lại lớn hơn khả năng của họ. Johnson muốn tạo ra một Xã hội

Tuyệt vời (Great Society) nhưng thay vào đó là một cuộc chiến tranh tồi tệ. Nixon thì áp đặt chứ không hề dẫn dắt chúng ta. Còn Carter thì ngoài việc ông muốn nắm quyền lực ở Nhà Trắng, chẳng ai rõ là ông còn muốn thêm điều gì khác không. Cả ba tổng thống kể trên dường như họ khép kín suy nghĩ của họ với chúng ta và cũng có lẽ khép kín với chính bản thân họ nữa. Cho dù mục tiêu tầm nhìn dài hạn của họ là gì đi chăng nữa, có thể họ đã không thể hiện được cho người khác biết (hoặc trong trường hợp của Johnson lại không đi đến cùng với dự định đó). Ai cũng nói một đằng nhưng làm một nẻo và thậm chí họ dường như đối xử với nhân dân Mỹ như đối thủ của họ vậy. Khi chúng ta đặt câu hỏi về chiến tranh Việt Nam, Johnson quay ngược lại yêu cầu chúng ta lòng trung thành với tổ quốc. Nixon thì có nhiều kẻ thù không kể hết. Carter lại buộc tội chúng ta là giả vờ ốm để trốn tránh nhiệm vụ.

Với cương vị là tổng thống, Johnson, Nixon, Carter có vẻ như bị hoàn cảnh đưa đẩy chứ không phải là dẫn dắt chúng ta đi. Mỗi người dường như mắc kẹt trong cái bóng của chính mình. Họ là những người bị ám ảnh bởi sự tưng thiếu khi còn bé chứ không phải sự thành công khi đã trưởng thành. Họ không thể tự mình thoát khỏi ám ảnh của quá khứ để trở thành chính mình nữa. Họ đã để chính quá khứ đó ảnh hưởng và tạo nên con người của họ trong tương lai.

Khi người ta hỏi Henry Kissinger là ông đã học được gì từ những tổng thống ông từng làm việc chung – danh sách gồm Kennedy và sau đó ông còn làm việc với Truman. Ông cho biết, “Các ngài tổng thống sẽ không làm được việc lớn nếu họ tự giới hạn mình trong những hạn chế của chính họ mà chỉ khi nào tập trung vào



khả năng mình có thể, họ mới tiến bước được”. Kennedy và Truman đã để lại quá khứ sau lưng và hướng về tương lai.

Roosevelt và Kennedy vượt qua chính mình và đã trở thành những người tự do và độc lập. Ngược lại, Johnson và Nixon tự biến mình thành những người cứng nhắc cho dù họ đã tiến rất xa, trở thành con người quyền lực nhất trên thế giới, rất xa so với xuất phát điểm thấp kém ban đầu. Roosevelt, Truman, Eisenhower và Kennedy tự rèn giũa ra con người và tính cách của mình. Kết quả là họ tạo ra tương lai của chính mình và của cả quốc gia. Johnson và Nixon lại để quá khứ của họ ám ảnh. Kết quả là họ áp đặt những bài học khổ sở trong quá khứ lên hiện tại đồng thời tự giới hạn tương lai. Người lãnh đạo giỏi thu hút cả thế giới còn lãnh đạo tồi lại áp bức nó.

Jimmy Carter, người chưa bao giờ tạo ra một dấu ấn gì trong suốt nhiệm kỳ làm tổng thống nhưng đã làm mới mình với vai trò một nhà hoạt động vì hòa bình thế giới sau khi rời Nhà Trắng. Năm 1980, Carter tham gia tái bầu cử và tất nhiên là phải thất bại vì khi đó các con tin người Mỹ vẫn còn mắc kẹt ở Iran. Ngoài ra, ông còn bị gây áp lực vì đức tin của ông đối với đạo Cơ Đốc giáo. Nhưng đức tin không thể lay chuyển của ông có vẻ phù hợp với vị trí là một đại sứ hoạt động vì hòa bình thế giới hơn là ở vai trò tổng thống trước kia. So với bất kỳ một cựu tổng thống nào khác hoặc những người đã từng nắm quyền lực trong tay giờ đây đã về hưu, có thể nói Jimmy Carter là người đã xây dựng được một hình ảnh thành công và có sức ảnh hưởng lớn nhất sau khi mãn nhiệm. Cùng với Rosalynn, người vợ luôn luôn kề vai sát cánh bên cạnh ông, Carter xây dựng nhà cho người nghèo theo chương trình Nhà ở cho Nhân loại. Bất cứ khi nào người ta cần đến, ông

lại bay đến ngay cả những nơi khi họ còn gầy để giám sát việc bầu cử và đảm bảo quyền công dân. Một số người xem những công việc của ông thật là ngây thơ. Nhưng những người khác lại cho đây chính là bằng chứng của một người lãnh đạo thực sự. Vì vậy, ông được trao giải Nobel Hòa bình vào năm 2002.

Kể từ năm 1981 khi Carter rời Nhà Trắng, chúng ta có những nhà lãnh đạo tự lập (như Ronald Reagan và Bill Clinton), những người lãnh đạo xuất thân từ quý tộc (George Herbert Walker Bush và con trai George W. Bush). Tổng thống Reagan - trước kia là cựu diễn viên, chứng minh được rằng lãnh đạo, ở một khía cạnh nào đó, là một nghệ thuật trình diễn. Ông thể hiện mình là một “tổng thống Teflon”<sup>6</sup> vì thể hiện được sự lồi cuốn của mình khi đối mặt với vụ tai tiếng chống-lại-Iran và sự sụp đổ của thị trường chứng khoán vào ngày 19 tháng 10 năm 1987, đánh dấu triều đại Reagan. Liệu phong cách điềm đạm chân thật của Reagan là thật hay chỉ là vai diễn trên sân khấu thì chẳng ai biết được. Thật sự, ông thành công khi tạo ra cho mình một hình ảnh chân thật và khiêm nhường. Chính nhờ điều này đã giúp ông trở thành một trong những tổng thống được ưa thích nhất trong lịch sử hiện đại.

Cựu tổng thống George Bush cha là người Mỹ theo phong cách Brahmin truyền thống còn hơn cả FDR và JFK. Cùng với Reagan, ông là thế hệ tổng thống cuối cùng được rèn giũa trong thời kỳ khắc nghiệt của Chiến tranh Thế giới thứ II. Khi đó ông phục vụ trong quân đội với tư cách là một phi công trẻ và đã được trao huy chương. Bush cha là người đã nhận được nhiều số phiếu ủng

6 The Teflon President: do Patricia Schroeden dùng để mô tả Reagan. Teflon là một chất không dính dùng trong nấu ăn. Ở đây, ý là tổng thống Reagan bất chấp những lời chỉ trích phê bình vẫn rất thoải mái tự tin. (ND)

hộ nhất trong lịch sử khi ông tiến hành chiến dịch “Bão táp sa mạc” chống lại Saddam Hussein tại Iraq. Cũng dưới thời của Bush cha, Liên bang Xô viết - “Đế chế Ma quỷ” - cụm từ Reagan từng dùng - đã sụp đổ vào năm 1991. Nhưng Bush cha cuối cùng thì cũng không thoát ra khỏi cái xuất thân quý tộc của mình. Dân chúng Mỹ luôn nhớ đến vẻ thông minh, sự hợp tác không mệt mỏi của nhiều người giúp cho Bill Clinton lên nắm được Nhà Trắng vào năm 1992. Đồng thời, họ cũng nhớ luôn về mặt nhìn rất thắc mắc đến lạ lùng của Bush cha khi thấy máy scan tính tiền tại siêu thị. Những ai tham gia bầu cử có thể tha thứ vì ông đã ủng hộ Choate nhưng họ không bao giờ tha thứ vì ông không biết đến chuyện vợ ông đi mua sắm ra sao.

Xuất thân từ một cậu bé mồ côi được người cha kẻ nát rượu nuôi dưỡng, tổng thống Clinton là một người tự lập, thông minh. Ông đã bước chân vào được Nhà Trắng khi khiến dân chúng bầu cử tin vào ông, tin vào một nơi gọi là Hope từ vùng Arkansas - một địa danh nghe còn lạ lẫm như trong tiểu thuyết. Clinton có một vẻ thông minh, thu hút, khả năng tìm được điểm chung - nói chung mọi phẩm chất cần thiết để trở thành một trong những tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử. Thế nhưng, ông lại thiếu mất một yếu tố - đạo đức - mà đáng lẽ ra một nhà lãnh đạo vĩ đại phải có. Thất bại của Clinton xảy ra theo lối thông thường nhất, nghĩa là người anh hùng bị hạ gục chỉ vì “gót chân Achilles”. Bị các đối thủ từ đảng Cộng hòa bám riết trong suốt hai nhiệm kỳ tổng thống của mình nhưng nước Mỹ dưới thời Clinton, được tiếp sức do sự phát triển của Nền Kinh tế Mới, đã trải qua một giai đoạn phát triển thịnh vượng mà chưa có thời kỳ nào trong lịch sử được như thế. Thế mà Clinton lại bị đưa ra tòa và buộc tội - dù cuối cùng được tuyên bố trắng án - tội danh

liên quan đến việc lãng nhăng tình ái với cô thực tập viên Nhà Trắng Monica Lewinsky.

Khả năng vượt qua khó khăn trở ngại của Clinton trong suốt thời gian làm chính trị ở vùng Arkansas khiến người ta đặt tên cho ông tên “Cậu-bé-luôn-đứng-lên-sau-những-khó-khăn”. Thời gian sẽ trả lời liệu Clinton có trở thành một con người khác sau khi hết nhiệm kỳ ở Nhà Trắng như Carter đã làm được hay không. Rõ ràng là Clinton có đủ khả năng và động lực để làm được nhưng liệu ông có đủ sự trung thực cần thiết - phẩm chất này phải lớn hơn cả những chuẩn mực thông thường - còn phải để thời gian trả lời.

Tổng thống George W. Bush lại là một trường hợp khác hoàn toàn. Ông bắt đầu nhiệm kỳ với sự ủng hộ không rõ ràng từ dân chúng và sớm phải đối diện với vụ khủng bố chưa bao giờ có tiền lệ - vụ khủng bố 11.9. Ông chứng tỏ mình là người quản lý khủng hoảng giỏi hơn nhiều so với những người chỉ trích ông từng nghĩ. Nhưng một năm sau đó, Bush tiến hành cuộc chiến tranh tại Iraq vốn bị phản đối dữ dội và nước Mỹ rơi vào tình trạng khủng hoảng tồi tệ nhất kể từ thời tổng thống Carter. Nói theo ngôn ngữ của Shakespeare là: vẫn chưa rõ là vào năm 2002, liệu Hoàng tử xứ Texas đáng yêu kia có trở thành vị vua Henry V của nước Mỹ hay không.

Giống như tổng thống Clinton, Bush con đại diện cho một thế hệ lãnh đạo mới chưa qua lò luyện Chiến tranh Thế giới thứ II, nhưng lại là kết quả của một thế hệ rối loạn, mơ hồ của thập kỷ 60 và đầu thập kỷ 70. Một thế hệ trải qua cách mạng tình dục, ma túy, nhạc rock n' roll và sự mất lòng tin vào chính quyền. Không ai hình dung ra được người như thế nào sẽ là nhà lãnh

đạo vĩ đại của thế hệ này. Hoặc cũng không ai hình dung ra một bối cảnh xã hội với những giá trị cơ bản như thế thì sẽ sản sinh ra phong cách lãnh đạo kiểu nào.

Người Hy Lạp tin rằng, sự xuất chúng được hình thành dựa trên sự cân bằng hoàn hảo giữa lý trí và tình cảm, cảm xúc và suy nghĩ, mà khi kết hợp với nhau, chúng giúp ta hiểu toàn bộ thế giới trên mọi phương diện, từ “tư duy cụ thể đến những sự thật trọn vẹn kia.” Sự thấu hiểu bắt nguồn từ sự tận tâm hết lòng và những cố gắng hết sức của chúng ta. Như John Gardner từng nói, tài năng là một lễ nhưng thể hiện nó ra như thế nào lại là một lễ khác. Chỉ khi nào chúng ta hoàn toàn thấu hiểu bản thân chúng ta thì chúng ta mới có thể thể hiện điều đó cho người khác biết rõ ràng nhất. Tận tâm, hết lòng, rèn luyện và mài giũa tất cả các tính cách nhưng phải đảm bảo bạn là chính bạn, chứ không là bản sao của ai cả.

## NGƯỜI LÃNH ĐẠO – CHỨ KHÔNG PHẢI NGƯỜI QUẢN LÝ

Tôi thường suy nghĩ về sự khác biệt giữa người lãnh đạo và người quản lý, một bên là người chủ động tự tạo ra con đường của mình còn một bên là đi theo con đường đó hoàn toàn thụ động. Ngoài ra có những điểm khác biệt khác rất quan trọng và rõ ràng như sau:

Quản lý thực hiện, lãnh đạo sáng tạo ra cách thực hiện.

- Quản lý là bản sao, lãnh đạo là bản gốc.
- Quản lý duy trì, lãnh đạo phát triển.

- Quản lý tập trung vào hệ thống và cấu trúc, lãnh đạo chú ý đến con người.
- Quản lý dựa vào sự kiểm soát, lãnh đạo làm tăng lòng tin của người khác.
- Quản lý có tầm nhìn ngắn hạn, lãnh đạo có tầm nhìn dài hạn.
- Quản lý đặt ra câu hỏi khi nào và bằng cách nào, lãnh đạo lại hỏi cái gì và tại sao.
- Quản lý luôn để tâm tới kết quả của một sự việc cụ thể nhưng lãnh đạo luôn có một cái nhìn rộng mở đến vô tận.
- Quản lý bắt chước, lãnh đạo sáng tạo.
- Quản lý chấp nhận tình trạng không thay đổi, lãnh đạo thách thức tình trạng đó.
- Quản lý là người lính giỏi chiến đấu theo kiểu truyền thống, lãnh đạo lại là người lính chiến đấu theo cách riêng họ nghĩ ra.
- Quản lý làm cho mọi thứ được cho là đúng, lãnh đạo lại là làm mọi thứ đúng theo ý họ.

Nói theo lối thơ của Wallace Stevens thì quản lý là người đội mũ vuông và học mọi thứ qua những khóa đào tạo trong khi lãnh đạo lại đội nón sombrero rộng vành và tự lựa chọn cách học của riêng mình. Hãy xem sự khác nhau giữa huấn luyện và giáo dục:

### Giáo dục

quy nạp  
không dứt khoát  
năng động  
thấu hiểu  
ý tưởng

### Huấn luyện

suy diễn  
chắc chắn  
cứng nhắc  
làm theo trí nhớ  
sự việc

rộng	hẹp
sâu	hời hợt
theo kinh nghiệm	theo trí nhớ
chủ động	thụ động
đặt câu hỏi	đưa ra câu trả lời
tiến trình	nội dung
chiến lược	phương pháp
đưa ra nhiều khả năng	mục tiêu duy nhất
khám phá	dự đoán trước
tìm tòi	giáo điều
tác động	phản ứng lại tác động
khởi đầu	theo hướng có sẵn
suy nghĩ tận dụng cả hai não	chỉ dùng não trái
cuộc sống	công việc
dài hạn	ngắn hạn
thay đổi	ổn định
nội dung	hình thức
linh hoạt	cứng nhắc
rủi ro	thói quen
tổng hợp	luận đề
cởi mở	khép kín
trí tưởng tượng	lẽ thường

**Tổng kết: lãnh đạo****quản lý**

Nếu danh sách bên trái dường như xa lạ với bạn thì bởi vì chúng ta không được dạy dỗ theo kiểu này. Hệ thống giáo dục

của chúng ta dường như tập trung tốt hơn ở phần huấn luyện hơn là giáo dục. Thật không may đúng là như thế. Huấn luyện dành cho chó vì chó cần phải vâng lời. Đối với con người, tất cả những gì chúng ta cần làm là hướng cho họ thấy mục tiêu lâu dài là đủ.

Danh sách bên trái lại không được các trường dạy kinh doanh chú trọng đến đủ vì họ quá chú ý đến những vấn đề trước mắt, ví dụ như tối đa hóa lợi nhuận, mục tiêu kinh tế vi mô. Xác định mục tiêu trước mắt chẳng giúp gì đến việc xác định đâu là vấn đề. Chúng ta cần những người biết cách nhận ra vấn đề nằm ở đâu bởi vì những người chúng ta đối mặt ngày nay không phải lúc nào cũng rõ ràng và thậm chí họ còn không có óc tưởng tượng. Kiến trúc sư hiện đại đang ngày càng rời xa những góc vuông đến các không gian hình thoi, hình tròn và hình parabol. Để phát triển những khả năng cần thiết, các nhà lãnh đạo phải bắt đầu suy nghĩ phá cách.

Người lãnh đạo chỉ có thể tự mình thực hiện ý muốn của chính mình. Đây thực sự là một trong những nghịch lý của cuộc sống khi người lãnh đạo giỏi vươn lên ghi điểm dù họ vẫn còn những điểm yếu trong khi những người lãnh đạo tồi lại nổi lên nhờ chính những điểm yếu của mình. Tổng thống Abraham Lincoln gắn liền với cuộc khủng hoảng nghiêm trọng nhất. Tuy nhiên, có lẽ ông vẫn là tổng thống vĩ đại nhất mọi thời đại, dẫn dắt đất nước vượt qua cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất của dân tộc. Nói theo một cách khác, Hitler áp đặt chúng rối loạn tinh thần của mình lên trên toàn bộ dân tộc Đức, dẫn họ đi vào con đường điên khùng ghê tởm với hành động tàn sát đẫm máu nhất mà thế giới từng biết.

Đối với người lãnh đạo, và đối với mỗi người chúng ta, dù tốt

hay xấu, chúng ta là sản phẩm của chính mình. Chỉ khi nào chúng ta biết chúng ta là ai, và chúng ta muốn làm gì với cuộc sống của mình thì lúc đó chúng ta mới có thể bắt đầu cuộc sống. Khi đó, chúng ta phải theo đến cùng cho dù có những trở ngại không ý thức từ phía gia đình, xã hội chống lại chúng ta. Đó chính là mâu thuẫn do sự ù lì, chậm thay đổi của một quốc gia tạo nên. Norman Lear mô tả điều này như sau, “Một mặt, chúng ta là một xã hội dường như rất tự hào vì tính cá nhân, cái tôi. Mặt khác dường như chúng ta không chấp nhận cái tôi thực sự của mỗi người. Chúng ta muốn ai cũng giống nhau, không có sự khác biệt giữa mọi người với nhau.”

Đối với Sydney Pollack, đạo diễn từng đoạt giải Oscar, tìm kiếm bản thân là quá trình không ngừng nghỉ. Ông nói rằng, “Lúc nào trong đầu tôi cũng có tiếng nói độc thoại hoặc đối thoại, đôi khi đó là về cuộc sống sôi động, đôi khi lại về quá trình tự khám phá bản thân. Có lúc, tôi có thể khiến mình giải quyết vấn đề bằng cách tưởng tượng ra mình đang nói chuyện về các vấn đề ở nhiều góc độ khác nhau. Nếu không tìm ra câu trả lời cho một vấn đề nào đó, tôi sẽ tự mình đặt những câu hỏi trong đầu cho đến khi giải quyết xong nó”. Faulkner từng nói, “Tôi không biết mình nghĩ gì cho tới khi tôi hiểu được điều tôi nói”. Đó không chỉ là câu đùa. Thực sự, bạn chỉ biết được mình thực sự nghĩ gì khi bạn hệ thống hóa suy nghĩ của mình.

Điều đó hoàn toàn đúng. Hệ thống hóa suy nghĩ của mình là một bước quan trọng để nhận biết mình là ai. Cách khó khăn nhất là ngừng nghĩ về những suy nghĩ của mình. Cách này sẽ giúp bạn viết ra hoặc nói ra được suy nghĩ của mình và là cách tốt nhất để biết được bản thân bạn là ai và niềm tin của bạn là gì.

Gloria Anderson, quản lý một tờ báo cho biết, “Việc con người phát triển suy nghĩ riêng của mình và vai trò của họ ở thế giới này như thế nào rất quan trọng. Việc họ thử nghiệm những điều mới, kiểm tra khả năng của mình, niềm tin và nguyên tắc sống của mình cũng quan trọng như thế. Tôi nghĩ chúng ta đang rất cần những người dám đứng lên vì những giá trị mà họ tin, thậm chí khi chúng ta không đồng ý với quan điểm của họ, chúng ta vẫn có lòng tin vào những người như thế.”

Nhà khoa học Mathilde Krim cũng đồng ý với suy nghĩ trên, “Mỗi người phải là một nhà thám hiểm giỏi, phải là một người biết lắng nghe và biết tiếp thu những kiến thức càng nhiều càng tốt nhưng không phải là tất cả mà phải có chọn lọc. Cuối cùng, mỗi người phải thực sự tin tưởng vào những giá trị bản thân mình. Một hệ thống niềm tin, giá trị rất quan trọng vì như thế bạn sẽ biết là mình đang đứng ở đâu, nhưng những giá trị đó phải là của chính bạn chứ không phải của một ai khác.”

Nếu như ai cũng có thể hiểu rõ bản thân mình và dễ dàng nói về bản thân họ, sẽ không còn mấy người xung quanh phải vay mượn những hình hài cử chỉ vốn của người khác, phát biểu những ý tưởng vốn là của người khác, cố gắng hòa mình vào đám đông thay vì nổi bật từ đám đông. Cựu CEO của chuỗi cửa hàng Lucky Store, Don Ritchey nói về việc cần thiết phải là chính mình như sau, “Tôi tin rằng người ta chỉ có thể cố gắng thành một ai khác trong một thời gian ngắn thôi, dù họ có đang dựa vào nền tảng của bản thân họ hay nền tảng của một công ty”. Như Emerson từng nói, “Nếu bạn nói lớn quá thì tôi sẽ chẳng thể hiểu là bạn đang nói gì đâu.”



## LÃNH ĐẠO BẨM SINH VÀ LÃNH ĐẠO QUA QUÁ TRÌNH RÈN LUYỆN

Abraham Zaleznik, giáo sư danh dự của Harvard, thừa nhận rằng có hai kiểu lãnh đạo như sau: một là lãnh đạo bẩm sinh và một là qua quá trình rèn luyện phấn đấu để làm lãnh đạo. Quá trình phát triển của kiểu lãnh đạo thứ nhất tương đối suôn sẻ. Kiểu lãnh đạo thứ hai thông thường phải chịu đựng cuộc sống trong quá trình lớn lên, cảm thấy mình thật khác biệt, thậm chí cô đơn. Vì vậy, họ có một cuộc sống nội tâm phát triển rất phức tạp. Khi họ càng trưởng thành, họ hoàn toàn độc lập, chỉ dựa vào niềm tin và ý tưởng của mình. Theo Zaleznik, kiểu người lãnh đạo thứ hai này là người hướng nội, tự tin và là người có khả năng thu hút.

Như vậy, người lãnh đạo bẩm sinh được đào tạo bởi chính hoàn cảnh xã hội, như trường hợp của Johnson và Nixon, trong khi người lãnh đạo theo kiểu thứ hai lại tự tôi luyện bản thân, như Roosevelt và Truman.

Một vài nghiên cứu nhấn mạnh lợi ích, hay thậm chí là sự cần thiết phải tự tôi luyện. Thứ nhất là, đàn ông ở tuổi trung niên thường có xu hướng thay đổi nghề nghiệp sau khi bị đau tim. Khi đã đối mặt gần kề cái chết, những người này nhận ra rằng họ đang làm gì, họ đã bỏ cả cuộc đời để theo đuổi công việc này nhưng công việc đó lại không phải là ý muốn và khao khát thực sự của họ.

Một nghiên cứu khác cho thấy điều quyết định đến mức độ hài lòng cuộc sống của lứa tuổi sau trung niên là mức độ mà họ đã cống hiến cho những khao khát tuổi trẻ.

Dĩ nhiên, có những bằng chứng cho thấy rằng phụ nữ hạnh phúc hơn khi họ cũng tự mình tìm kiếm bản thân thay vì chấp nhận vai trò do xã hội áp đặt một cách mặc nhiên, không thắc mắc gì. Theo Sonya Friedman, một tác giả và nhà tâm lý học, cho biết, “Đối với những người phụ nữ lập gia đình và có một cuộc sống giống như những người khác, suốt đời chỉ là người nội trợ là điều khiến họ phiền não nhất. Quả thật đúng là như thế. Chưa có nghiên cứu nào cho thấy kết luận trên là không đúng.”

Trước đây, sống độc thân từng là cách duy nhất nếu người phụ nữ muốn tự mình làm điều họ muốn. Nhà thơ của thế kỷ 19, Emily Dickinson sống ẩn dật, người chưa bao giờ kết hôn và chắc chắn là đã rất hài lòng vì đã tự mình tìm ra lối đi của riêng mình. Nghe nói bà từng bảo với một trong rất ít những người khách tới căn phòng của mình là, “Sống như thế này mới đúng nghĩa tự do!”

May mắn thay, thời đại mới cũng đồng nghĩa với sự thay đổi trong mối quan hệ xã hội. Nhiều người lãnh đạo là phụ nữ mà tôi từng trò chuyện đã cố gắng tỏa sáng dù họ vẫn kết hôn, ví dụ như Friedman chẳng hạn.

Tôi không thể nào nhấn mạnh quá nhiều về sự tự tôi luyện nữa. Rõ ràng chân thực với bản thân là nguồn gốc sự sáng tạo (gốc của câu nói này từ Hy Lạp). Điều này có nghĩa là hãy khám phá ra nguồn năng lượng và sáng tạo trong tâm bạn, sau đó tìm hướng đi để phát triển nó. Khi bạn đã thực hiện điều đó, bạn sẽ không chỉ tồn tại đơn giản chỉ là theo hình ảnh do nền văn hóa hay chính quyền hay truyền thống gia đình thừa nhận như thế. Khi chính bạn viết kịch bản cho cuộc đời mình thì dù có chuyện gì xảy ra, bạn sẽ tiếp tục cuộc chơi đó một cách nhẹ nhàng thanh thản. Như có người từng nói, “Nếu vai trò của người quản lý trong

xã hội công nghiệp hiện đại là hạn chế tiềm năng của những người làm việc cho mình” thì nhiệm vụ của bạn chính là phải làm bất cứ giá nào để vượt ra khỏi những giới hạn đó và sống cuộc đời của chính mình, giữ mãi giấc mơ thời trẻ của mình.

Norman Lear thêm vào một vé nữa là mục đích cuối cùng sẽ chẳng còn ý nghĩa nữa nếu bạn không tận hưởng cả hành trình để đạt được nó. Ông nói rằng, “Bạn phải nhìn vào thành công ở từng giai đoạn, vì mất rất nhiều thời gian để đạt được những thành công vĩ đại... Nếu ai đó có thể thấy rằng cuộc sống dựa trên nền tảng thành công ở mỗi giai đoạn, họ sẽ nhận thấy hầu hết các giai đoạn trong cuộc đời họ đều thành công... Hãy tận hưởng từng giây phút đó vì nếu chúng ta chỉ vui vẻ khi đạt được những thành công lớn, hạnh phúc đó sẽ như một món hời không trọn vẹn. Thành công lớn đó không đến trong một sớm một chiều được.”

Tự khen thưởng mình đối với những thành công nhỏ, và xây dựng từng mục đích nhỏ mỗi lần là những cách tốt nhất để học hỏi từ cuộc sống ở trong từng giây phút mà bạn đang sống. Đây là một phần của quá trình tự rèn luyện bản thân, cũng như tự tạo ra số phận của riêng bạn.

Lúc đó, để trở thành một nhà lãnh đạo, trước hết, bạn phải là chính bạn trước. Bạn phải là người tự tạo ra cuộc sống của chính mình. Không có một quy luật cụ thể nào để thực hiện điều này, chỉ có vài bài học tôi rút ra được sau hàng chục năm quan sát và nghiên cứu. Và giờ đây, chúng ta sẽ bắt đầu quá trình học.

## Hiểu rõ bản thân

“Tôi thường nghĩ bản chất thực sự của một người thể hiện trong những hoàn cảnh người ấy phải vận dụng hết cả con người, tinh thần và trí óc để sống. Những lúc bản thân cảm thấy mình đang sống, đang hành động như vậy, người ấy cảm thấy ‘đây mới chính là con người thật của mình.’”

- WILLIAM JAMES, *Những lá thư từ William James*

Khi chúng ta đến tuổi dậy thì, cả thế giới dường như quan tâm hơn và ảnh hưởng đến chúng ta nhiều hơn chúng ta tưởng. Gia đình, bạn bè, trường học và xã hội nói chung, qua lời nói và những ví dụ trong cuộc sống, gửi đến chúng ta thông điệp là phải làm thế nào. Chính vào thời điểm này, chúng ta sẽ quyết định trở thành người đúng như mình muốn nếu chúng ta là người quyết định mọi việc.

Đối với một số nhà lãnh đạo, quá trình này sẽ xảy ra sớm. Cựu Bộ trưởng Bộ Giáo dục Mỹ Shirley Hufstедler sống gần như cả đời với sự nghiệp giáo dục, nhưng khi còn là cô gái trẻ, bà cũng như một con ngựa bất kham. Bà kể với tôi, “Khi tôi còn trẻ, tôi

muốn làm những việc mà xã hội không cho phép tôi làm. Tôi muốn làm nhiều việc mà người ta nghĩ là con gái thì không được làm như thế. Vì vậy tôi phải xác định mình muốn làm gì nhưng vẫn giả vờ cư xử giống như mấy cô gái khác để người ta không thấy được ý định thực sự của tôi. Bạn có thể cho rằng như thế là lừa đảo nhưng tôi lại nghĩ như thế chỉ là một cách để giúp tôi vượt qua những rào cản mà thôi. Nếu bạn suy nghĩ về điều mình muốn làm và cân nhắc liệu có thể làm được hay không thì bạn sẽ có cách để đạt được nó.”

Brooke Knapp, nữ phi công tiên phong và là một doanh nhân, cũng tìm cách để thoát ra khỏi khuôn phép thông thường của xã hội. Bà kể rằng, “Tôi lớn lên ở miền Nam. Khi tôi học đại học, khái niệm về sự thành công của phụ nữ vẫn là kết hôn với một quý ông, giúp đỡ chồng thành công, sinh con đẻ cái... nhưng tôi lại thấy ở một phương diện nào đó, điều đó thật không văn minh tí nào. Có lẽ là vì tôi cảm thấy mình mạnh mẽ hơn mẹ tôi, và chẳng có khuôn phép nào có thể bắt buộc tôi phải đi theo lối mòn ấy.”

Tuy nhiên, Knapp cũng nhận thấy việc vượt qua khuôn phép của xã hội để là chính mình đôi khi không phải là điều dễ chịu. Bà kể lại, “Khi còn ở trường trung học, tôi nhận ra là mình sẽ trở thành cô gái thể thao nhất. Nhưng vì không mang tên đại loại như ‘cô-gái-nài-ngựa’, tôi quyết định trở thành người nổi tiếng trong trường. Tôi thuộc tên của tất cả những người sẽ tham gia bỏ phiếu bầu trong trường và sau đó tôi trở thành người thắng cuộc. Sự nổi tiếng trong trường học lại khiến tôi suy sụp khi mẹ của những cô gái khác trong trường bắt đầu bình luận châm chích tôi. Lúc đó tôi nghĩ thành công đồng nghĩa với việc người ta sẽ không thích bạn và bạn đã trở thành người xấu. Vì vậy nhiều

năm sau sự kiện đó, tôi sống khép kín. Mãi đến khi kết hôn, tôi lại cảm thấy mong muốn thành công lần nữa.”

Khi đó, hiểu rõ bản thân có nghĩa là phải phân biệt được con người thực của bạn và con người mà bạn thực sự muốn trở thành, với con người thế giới xung quanh áp đặt bạn là ai và bạn phải làm như thế nào. Tác giả/chuyên gia về tâm thần học Roger Gould cũng thể hiện sự độc lập của mình từ rất sớm. Ông kể lại, “Tôi còn nhớ những lần tranh cãi với cha, lúc nào cha cũng có nguyên tắc độc đoán mà tôi không bao giờ có thể hiểu được. Nhiều lần tôi đặt ra câu hỏi ‘tại sao’. Một lần nọ, khi đó có lẽ tôi lên sáu, tôi đang nằm trên giường, nhìn sao trên trời và nghĩ, ‘Có nhiều hành tinh khác ngoài kia và có lẽ một số hành tinh có sự sống. Trái đất thật rộng lớn với hàng triệu người sinh sống, vì vậy không thể có chuyện có ai đó lúc nào cũng đúng. Vậy nên cha mình vẫn có thể sai còn mình vẫn có thể đúng’. Đó là thuyết tương đối của riêng bản thân tôi. Sau đó lúc học trung học, tôi bắt đầu đọc các tác phẩm cổ điển và tôi tìm thấy chốn riêng tư nơi tôi có thể thoát khỏi sự áp đặt của cha mẹ. Trong thế giới đó, tôi có đời sống cá nhân của riêng tôi, một cuộc sống mà tôi rất thích và chưa bao giờ kể cho ai khác biết cho tới khi tôi đã thấm nhuần phong cách sống đó”.

Hufstедler, Knapp và Gould rõ ràng đã tự phát triển cá nhân của họ, rõ ràng họ cũng giống như những người lãnh đạo khác mà tôi phỏng vấn đã làm. Họ vượt qua những rào cản trong cuộc sống theo nhiều cách nhưng tất cả đều thể hiện tầm quan trọng của việc tự hiểu rõ bản thân.

Một số người bắt đầu quá trình này từ rất sớm, một số khác thì trải qua việc này muộn hơn. Không quan trọng việc sớm hay

muộn. Nhận thức được bản thân, phát triển bản thân là công việc của cả đời. Những người tự đấu tranh để hiểu bản thân và trở về là chính mình khi họ còn là con nít hoặc thiếu niên thì sau này họ vẫn tiếp tục quá trình khám phá bản thân họ từ trong sâu thẳm nhất, soi rọi bản thân và chấp nhận những thử nghiệm mới. Với một số người khác như Roosevelt và Truman, quá trình chiêm nghiệm và soi rọi bản thân lại bắt đầu ở tuổi trung niên. Đôi khi đơn giản là chúng ta không thích bản thân chúng ta và việc chúng ta đang làm. Vì vậy, chúng ta tìm kiếm sự thay đổi. Đôi khi, chính những biến cố, ví dụ như trường hợp của Truman, đòi hỏi chúng ta phải làm được cái gì đó nhiều hơn cả khả năng của chúng ta. Nhưng điều chắc chắn là tất cả chúng ta sẽ nhận được những phần thưởng hữu hình và vô hình xứng đáng sau khi chúng ta đã tự khám phá và tự kiểm soát bản thân. Lý do là vì nếu bạn cứ đi theo lối mòn như từ trước đến nay, bạn sẽ nhận được những thứ mà từ trước đến nay bạn đã có, nhưng vấn đề đặt ra là liệu những thành quả đó có xứng đáng với khả năng của bạn và điều bạn thực sự mong muốn không?

Tất cả những người lãnh đạo mà tôi biết đồng ý rằng không ai có thể dạy chúng ta trở về con người thật của chúng ta được. Cũng không ai có thể dạy chúng ta phải là chính mình để tự nhận lấy trách nhiệm, thể hiện con người thật ngoài trừ bản thân chúng ta. Nhưng trong quá trình khám phá bản thân, tôi nhận thấy có nhiều kinh nghiệm mà người khác đã trải qua và tôi nghĩ là có ích cho chúng ta. Tôi xin sắp xếp chúng thành bốn bài học như sau để các bạn dùng đến trong quá trình khám phá bản thân.

- Một: Bạn là thầy giáo tốt nhất của chính mình.
- Hai: Dám nhận lấy trách nhiệm. Không đổ thừa cho người khác.

- Ba: Bạn có thể học bất cứ thứ gì bạn muốn.
- Bốn: Sự hiểu biết thực sự đến từ việc trải nghiệm chính bản thân bạn.

### **Bài học thứ nhất:**

#### **Bạn là thầy giáo tốt nhất của chính mình**

Gib Akin, giáo sư ở trường Thương mại McIntire, Đại học Virginia nghiên cứu kinh nghiệm học tập từ 60 nhà quản lý. Với nghiên cứu kinh điển xuất bản trong cuốn *Động lực tổ chức - Organizational Dynamics*, Akin nhận thấy mô tả của các nhà quản lý nhất quán một cách đáng ngạc nhiên... Học là sự trải nghiệm qua quá trình biến đổi của cá nhân. Một người không phải học để có kiến thức mà học để làm mới mình... Học không chỉ để có được điều gì mà học còn để trở thành người như thế nào."

Bảng kê chi tiết các hình thức học khác nhau của Akin bao gồm:

- Thi đua, nghĩa là cố gắng đạt được thành tích như một người mà họ biết hoặc với một nhân vật trong lịch sử hoặc công chúng nào đó.
- Nhận lấy vai trò của mình, nghĩa là phải nhận thức rõ mình muốn là ai và làm sao để đạt được điều đó.
- Học hỏi từ thực tế, nghĩa là khi có trở ngại ta phải xem nó như một cơ hội và học hỏi kinh nghiệm khi xử lý nó.
- Khẳng định ý tưởng của mình thông qua việc áp dụng và học hỏi từ thực tế đó.
- Lường trước mọi việc, nghĩa là ta có thể phát triển ý tưởng, sau đó áp dụng chúng nhưng phải nghiên cứu kỹ trước khi hành động.
- Phát triển cá nhân, nghĩa là trong quá trình khám phá bản

thân chúng ta nên chú trọng đến việc hiểu rõ bản thân và “quá trình thay đổi giá trị và thái độ của mình” chứ không nên tập trung chú ý đến những tiểu tiết.

- Học hỏi một cách khoa học, nghĩa là khi ta quan sát, khái niệm hóa dựa trên sự quan sát cá nhân và sau đó thí nghiệm để thu thập thêm những số liệu mới nhưng phải ưu tiên chú ý hàng đầu vào chân lý.

Những nhà quản lý mà Akin tiến hành phỏng vấn trích dẫn hai động lực cơ bản của việc học. Động lực thứ nhất là nhu cầu cần phải biết, mà theo họ mô tả ‘giống như một cơn khát hoặc cơn đói cứ dày vò cơ thể, đôi lúc chiếm lĩnh hết sự chú ý của họ cho đến khi cơn đói đó được thỏa mãn’. Động lực thứ hai là ‘cảm nhận về vai trò thực sự của mình’, nghĩa là “nhận thức về khoảng cách giữa con người hiện tại và hình ảnh mà họ muốn trở thành.”

Nói cách khác, những nhà quản lý biết rằng họ chưa sử dụng hết tiềm năng và chưa thể hiện được bản thân một cách trọn vẹn nhất. Họ cũng biết rằng bằng cách học hỏi, họ sẽ thoát ra khỏi cái bẫy này. Đây chính là cột mốc quan trọng trong hành trình tự khẳng định mình. Họ cũng hiểu rằng việc học là do và cho bản thân họ. Chẳng ai dạy bạn điều này trong bất kỳ trường lớp nào. Bản thân mỗi người phải tự dạy chính mình. Bằng cách này hay cách khác, đã đến lúc mỗi người biết mình phải học những điều mới, dù điều này có thể thừa nhận là trước kia họ đã không tiếp tục học trong khi họ vẫn có khả năng để tiếp tục. Nếu bạn có thể chấp nhận tất cả điều trên giống những nhà quản lý kia thì bước tiếp theo chính là dám đứng ra chịu trách nhiệm việc tự giáo dục bản thân cũng như chịu trách nhiệm về chính con người bạn. Ngoài ra bạn phải biết gạt sang một bên những trở ngại khó khăn khác trên con đường tìm kiếm bản thân.

### **Bài học thứ hai:**

#### **Dám nhận lấy trách nhiệm. Không đổ thừa cho người khác**

Câu nhắc nhở trên đã quá rõ ràng đối với tôi, do đó tôi muốn các bạn lắng nghe Marty Kaplan, người mà tôi cho là một ví dụ điển hình nhất về việc dám đứng ra gánh trách nhiệm mà tôi từng biết.

Hiện nay, Kaplan là giám đốc của Trung tâm Norman Lear và phó chủ nhiệm khoa tại trường Annenberg, Đại học Nam California. Ông cũng là một nhà viết kịch và nhà sản xuất thành công. Khi ông bắt đầu công việc thứ ba của mình với vị trí Phó chủ tịch của hãng Disney vào giữa những năm 80, ông chỉ mới ở tuổi 30. Ông đến với hãng Disney với một kinh nghiệm trải rộng từ kiến thức sinh vật học đến những *bài báo đả kích Harvard*, từ đài phát thanh đến công việc làm báo đào sâu về chính trị. Ông biết về rất nhiều lĩnh vực nhưng hầu như không biết gì nhiều về phim ảnh. Ông mô tả trường đại học của riêng ông và mình họa rõ ràng cách ông đứng ra nhận lấy trách nhiệm để giành lấy thành công như sau:

“Trước khi bắt đầu công việc này, tôi tự ép mình vào một chương trình cấp tốc, xem từ năm đến sáu bộ phim mỗi ngày trong sáu tuần, cố gắng xem mọi cuốn phim thành công trong vòng vài năm qua. Sau đó, tôi đọc rất nhiều kịch bản mà tôi có thể lấy được để biết điều làm nên những bộ phim đặc biệt vĩ đại như vậy. Tôi muốn tự thiết kế ra trường đại học của riêng tôi khiến tôi có thể học được ở cả hai khía cạnh nghệ thuật và kinh doanh.... Tôi đã sống trong một thế giới mà cộng đồng xung quanh có một vai trò rất quan trọng. Hồi trước, khi ở trường đại



học, tôi học văn chương, học về các nhà văn và nhà phê bình có nghĩa là tôi học về cả vũ trụ. Ở Washington, tôi phải học cách làm chính trị và đúng là tại đây, tôi phải học từ những chính trị gia. Tôi nhận ra rất rõ ràng, cơ bản chỉ có khoảng 100 nhà văn/phong cách văn chương. Vì vậy, tôi bắt đầu đọc một hoặc hai kịch bản của mỗi người theo hệ thống này. Khi mới bước chân vào hãng Disney, người ta bảo tôi là phải mất 3 năm mới hiểu được công việc này, nhưng sau 9 tháng, giám đốc của trường quay bảo là tôi đã hiểu được công việc và cất nhắc đưa tôi lên vị trí cao hơn. Trong vòng một năm, dù đôi lúc có khó khăn vướng mắc, nhưng tôi nhận thấy mình đã làm việc giống như những đồng nghiệp, những người phải mất cả đời để làm công việc như tôi. Tôi cho rằng để đạt được kết quả này, một phần nhờ vào tính kỷ luật, một phần là sự khao khát học hỏi và một phần là nhờ vào khả năng thích nghi. Bạn cũng sẽ mất bao nhiêu đó sức lực cho những công việc khác nhau như thí nghiệm vi sinh vật, chính trị và phim ảnh. Chỉ là vấn đề logic lại mọi sự kiện mà thôi.

“Một việc khác tôi làm khi mới bắt đầu công việc ở đây là ngồi trong văn phòng tại phim trường cả ngày, ngày qua ngày rồi xem và lắng nghe mọi điều người khác nói. Vì thế khi nhà viết kịch bản đến, tôi cũng ngồi đó lắng nghe. Khi anh ta gọi điện thoại, tôi vẫn lắng nghe và tôi hiểu được người ở vị trí như ông thường hài lòng về việc gì. Tôi cũng hiểu cách mà ông này từ chối một ai đó, tán thành, tránh né, nịnh nọt và đổ ngọt ai đó. Lúc nào tôi cũng mang theo mình mẫu giấy ghi chú lại và trong suốt những tháng đầu tiên học hỏi, bất cứ cụm từ nào tôi không hiểu, bất cứ cụm từ kỹ thuật trong ngành này, tên, kỹ thuật mà tôi không nắm bắt kịp, bất cứ những thuật ngữ kinh doanh tài chính nào mà tôi không hiểu, tôi ghi lại và đi tìm ai đó có thể giúp tôi.”

“Không có cái gì mà tôi không học hỏi được, bởi vì mọi thứ đối với tôi còn quá mới mẻ, cho nên dù những điều tôi thắc mắc là gì đi chăng nữa, cho dù tôi nói chuyện với một người ù lì, hoặc nói về một ý tưởng ngu ngốc cỡ nào đi chăng nữa hoặc cho dù người đại diện trong ngành có tấn công tôi bằng cách nào đi nữa thì những cuộc gặp gỡ đó vẫn luôn hữu ích. Lý do là vì đây là lần đầu tiên tôi biết về những chuyện như thế này. Đối với tôi mọi thứ đều mới mẻ và tôi có thể chịu đựng được mọi tình huống khó khăn, mọi cuộc gặp gỡ tiếp xúc, thật ra là vì tôi có thể học hỏi từ những điều mà người khác coi là chán ngắt, ngu ngốc và nên tránh đi. Sau đó tôi sẽ tự lọc lại tất cả và cuối cùng chỉ làm những thứ mà tôi nghĩ sẽ bổ ích và quan trọng với bản thân tôi, hoặc học từ những thứ mà tôi có thể tiếp thu hoặc phải làm.”

### ***Bài học thứ 3:***

#### **Bạn có thể học bất cứ điều gì bạn muốn**

Nếu một trong những yếu tố quan trọng của người lãnh đạo là nhiệt huyết trước những cơ hội trong cuộc sống, thì chìa khóa để nhận diện những cơ hội là sự cống hiến toàn bộ sức lực mình, như Kaplan đã làm khi ông đến Disney. Cống hiến toàn bộ sức lực đơn giản là một cách khác giúp xác định nên mục đích của việc học.

Học ở đây, theo cách Kaplan đã làm và cũng là cách tôi đang nói tới, không chỉ dừng lại ở việc tiếp thu một kiến thức cụ thể hoặc trau dồi một môn học nào đó. Đó quá trình vừa nhận diện thế giới là gì và thế giới có thể sẽ như thế nào. Kaplan không chỉ học về kinh doanh phim ảnh, ông đã bao quát, thẩm thấu và cuối cùng là nắm vững được mấu chốt ngành này.

Trong cuộc tranh luận, tôi cho rằng cách học như thế này liên quan trực tiếp đến kinh nghiệm, Kaplan trả lời, “Tôi sẽ thêm vào một yếu tố nữa cho quá trình này. Nói đến kinh nghiệm, thì thường người ta có thể bị kinh nghiệm khiến cho mình nhụt chí và vì thế lại chẳng học được gì. Bạn sẽ chỉ học hỏi được điều gì đó khi bạn thích thú với việc học hỏi những điều mới mẻ chưa giải quyết được. Học được hay không một phần là do chí khí của bạn. Vấn đề chỉ nằm ở chỗ bạn không sợ, bạn lạc quan và tự tin. Cuối cùng là bạn không sợ thất bại.”

“Bạn không sợ thất bại.” Hãy ghi nhớ trong đầu điều này vì chúng ta sẽ tiếp tục quay lại vấn đề này sau.

#### **Bài học thứ 4:**

#### **Sự hiểu biết đúng nghĩa chỉ đến từ việc trải nghiệm của chính bản thân bạn**

Kaplan không đơn giản là xem tất cả những bộ phim, đọc tất cả những kịch bản và ngồi hàng ngày trời trong phim trường. Ông làm tất cả những việc này, rồi sau đó ngẫm nghĩ về những gì mình quan sát được, đọc được và lắng nghe được. Giờ đây, ông hiểu mọi thứ theo một cách hoàn toàn mới mẻ.

Suy ngẫm lại mọi trải nghiệm là cách tự đối thoại theo kiểu Socrates với bản thân bạn. Bạn tự vấn những câu hỏi phù hợp và đúng thời điểm nhằm khám phá ra sự thật về con người và cuộc sống của bạn. Điều gì đã thực sự xảy ra? Tại sao lại như thế? Nó ảnh hưởng gì đến tôi? Có nghĩa gì với tôi? Theo cách này, người ta sẽ có thể xác định và có được kiến thức mà họ cần. Nói chính xác hơn, thật ra chỉ là gợi nhắc lại những điều mình biết nhưng đã quên, hay nói như Goethe là thà làm búa còn hơn làm đe.

Kaplan phát biểu rất chắc chắn là, “Thói quen tự chiêm nghiệm bản thân có lẽ bắt nguồn do con người phải đối diện với cái chết... Để hiểu được bất kỳ một tác phẩm văn chương nào thì ta phải hiểu rằng đó là cuộc chạy đua với thần chết. Đó chính là tình yêu cứu rỗi hoặc của Chúa hoặc của nghệ thuật hay của bất cứ thứ gì mà người nghệ sĩ cho rằng nó xứng đáng chống chọi với thần chết. Nói theo một cách khác, thì chiêm nghiệm bản thân có nghĩa là đặt ra những câu hỏi khơi gợi quá trình tự nhận thức.”

Không có gì thực sự là của bạn cho đến khi bạn hiểu được nó 100% - thậm chí ngay cả chính bản thân bạn. Suy nghĩ của chúng ta còn ở dạng chân lý rất nguyên thủy và thuần khiết, cho đến khi chúng ta hoàn toàn hiểu tại sao chúng ta hạnh phúc, giận dữ, lo lắng thì lúc đó chân lý này không còn quan trọng nữa. Ví dụ như ai trong chúng ta cũng có lúc bị cấp trên quở trách và chúng ta như bị nuốt mất lưỡi mà không thể nói lại gì cả. Sau đó, chúng ta trút giận vào một người bạn, người vốn chẳng gây ra chuyện gì. Lối hành xử sai lầm này khiến cuộc sống của chúng ta không suôn sẻ và mệt mỏi. Ở đây không phải nói vậy với mục đích khuyên bạn là phải hét thẳng vào mặt cấp trên của mình. Vấn đề ở đây là bạn hiểu bản chất gây ra tình huống này. Khi bạn hiểu được nó hoàn toàn, bạn sẽ biết mình phải làm gì.

Tầm quan trọng của việc suy ngẫm kinh nghiệm và việc suy ngẫm giúp chúng ta thấu hiểu, là chủ đề tôi gặp rất nhiều trong quá trình trao đổi trò chuyện với những người lãnh đạo. Anne Bryant, cựu giám đốc của Hiệp hội trường đại học dành cho phụ nữ Mỹ, và hiện giờ là giám đốc điều hành của Hiệp hội quốc gia các trường học kể với tôi là bà coi việc suy nghĩ, chiêm nghiệm bản thân như một công việc hàng ngày của mình, “Mỗi buổi sáng sau khi tắt chuông báo thức, tôi nằm trong giường 15 phút, điểm

qua tất cả những gì mình phải làm trong ngày và mục tiêu mà tôi muốn đạt được tới cuối tuần. Tôi đã làm theo cách này trong 2, 3 năm qua, và nếu không làm như thế, tôi thấy mình như thể đã bỏ phí mất một ngày.”

Để có được một cái nhìn rõ ràng về tương lai, bạn phải suy nghĩ về quá khứ một cách trung thực. Mỗi tuần, sau khi làm việc bốn ngày ở văn phòng tại Washington D.C., những ngày còn lại trong tuần, Bryant ở nhà tại Chicago. Bà đọc sách, suy ngẫm về một tuần vừa qua và lên kế hoạch cho những ngày sắp tới.

Trên đây là bốn bài học về cách hiểu bản thân. Nhưng để thực hành những bài học đó thì bạn cần phải hiểu rằng tác động của thời thơ ấu, gia đình, và các bạn cùng trang lứa đối với bạn là như thế nào.

Chúng ta thường xuyên có cảm giác xa lạ với chính mình. Trong cuốn tiểu thuyết kinh điển *Đám đông cô đơn* (Lonely Crowd), David Riesman viết, “Cội rễ hướng đi, quyết định từ trong thâm sâu của mỗi người thật ra là được người khác nuôi cấy từ những năm đầu đời và sau đó phát triển một cách tổng quát lên. Nhưng dù sao điều này chắc chắn không tránh được vì chúng hầu như đã được định thành số mệnh cả rồi” trong khi “Điểm chung của những người chịu sự ảnh hưởng bên ngoài là cuộc sống của họ do một số cá nhân định hướng, có thể là người họ trực tiếp quen biết hoặc có thể từ quen biết qua bạn bè hoặc cũng có thể thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Nguồn tiếp thu một cách vô thức đó phụ thuộc vào những định hướng đầu đời của mỗi người. Quá trình phấn đấu theo những mục đích đã được định sẵn của những người này thật ra là quá trình như sau: phấn đấu cố gắng theo một quy trình, cố gắng quan sát kỹ các tín hiệu

từ những người khác và giữ không để cho bản thân khác biệt so với họ trong suốt cuộc đời.”

Nói cách khác, hầu hết chúng ta là sản phẩm của những người lớn hay từ sức ép của những người cùng trang lứa. Nhưng những người lãnh đạo lại là người tự định hướng cho bản thân họ. Hãy ngừng lại và suy nghĩ về điều này một lát. Lãnh đạo là người tự quyết định hướng đi của mình, chính sự học hỏi và khả năng hiểu biết giúp chúng ta tự định hướng, và mối quan hệ với những người chung quanh giúp chúng ta hiểu hơn về bản thân mình. Ta hãy xem cách mà Boris Pasternak viết trong *Bác sĩ Zhivago*,

Thế thì, bạn là cái gì? Bạn biết gì về bản thân mình? Bạn ý thức gì về con người của mình: thân, phổi, mạch máu của bạn? Không. Cho dù có cố nhớ lại bao nhiêu thì đó vẫn chỉ là những biểu hiện bên ngoài của bạn chứ không phải là con người thật của chính bạn, thể hiện trong công việc của bạn, gia đình và ở những người khác. Giờ thì hãy lắng nghe thật kỹ. Bạn thể hiện qua những người khác, đó mới chính là bạn, đó mới chính là nơi lương tâm của bạn trú ngụ và sinh sống, nơi thường thức cuộc sống, tâm hồn, sự bất tử của bạn. Cuộc sống của bạn trong thể hiện qua những người khác.

Vậy chúng ta làm gì để vượt qua nghịch lý đó? Bằng cách: lãnh đạo học hỏi từ những người khác nhưng họ không phải là sản phẩm do người khác tạo nên. Đây là điểm mấu chốt cơ bản để phân biệt ai là người lãnh đạo. Nghịch lý này mang tính biện chứng. Chính cái tôi cộng với sự tổng hợp nhiều thứ giúp người lãnh đạo tự phát triển bản thân của họ.

Điều này có nghĩa là tại đây và bây giờ, việc học hỏi đúng nghĩa luôn phải bắt đầu bằng quên vì chúng ta được cha mẹ, thầy cô

và bạn bè chỉ bảo cách sống theo tiêu chuẩn của họ, chứ không để cho chúng ta cơ hội là chính mình.

Alfred Gottschalk, hiệu trưởng danh dự của trường Đại học Liên đoàn Do Thái nói với tôi rằng, “Điều khó khăn nhất đối với tôi là truyền đạt cho trẻ con, cả con tôi và những đứa trẻ khác, về sự cần thiết phải có chính kiến. Chúng chẳng quan tâm cái gì một cách sâu sắc hết. Chẳng gì khiến chúng phải suy nghĩ. Chúng mặc nhiên chấp nhận mọi thứ nghe được từ người khác hoặc từ những thứ xem trên truyền hình hoặc đọc từ sách báo. Chúng luôn vâng lời. Chúng chỉ đơn thuần chấp nhận xu hướng thời đại.”

Bộc lộ quan điểm về triết lý của mình, Gottschalk cho rằng, “Tôi đánh giá cao nhu cầu mỗi cá nhân muốn cảm thấy mình khác biệt và sự cần thiết đa dạng trong cộng đồng. Tôi tin vào những tổ chức thống nhất nhưng không đồng nhất cũng như tin vào khả năng giữ vững bản thân của con người.”

Chịu áp lực từ cha mẹ và từ các bạn đồng trang lứa, bao nhiêu người trong chúng ta dám vượt qua áp lực đó để trở thành một người trưởng thành tỉnh táo, chưa nói đến người tài giỏi?

William James viết trong cuốn *Nguyên tắc tâm lý* (The Principles of Psychology), năm 1890,

Cái tôi của một người là toàn bộ những gì mà anh ta có thể cho là của mình, không chỉ thân xác anh ta, sức mạnh tinh thần, mà còn cả quần áo, nhà cửa, vợ con, tổ tiên, bạn bè, danh tiếng, sự nghiệp, đất đai, ngựa, thuyền buồm và tài khoản ngân hàng của anh ta nữa. Tất cả những yếu tố đó tạo cho anh một cảm xúc giống nhau. Nếu như những tài sản ở trên đều sung túc, anh ta cảm thấy mình là người chiến thắng, nếu tài sản này ngày càng lụn bại, anh ta sẽ cảm thấy chán nản.

Khó mà có thể tìm một khái niệm nào phù hợp hơn để mô tả về những người tiêu dùng gây chú ý trong bất kỳ một thời đại nào. Nhưng như James kết luận, “... Cảm nhận về chúng ta ở thế giới này phụ thuộc hoàn toàn vào con người mà ta muốn trở thành và những điều mà chúng ta muốn làm.”

Khi đó thì người lãnh đạo bắt đầu tự tin tưởng vào bản thân mình, dựa vào chính mình, tự tạo cảm hứng cho chính mình và cuối cùng là truyền cảm hứng cho người khác khi họ thể hiện sự đáng tin đó.

Erik Erikson, nhà phân tâm học nổi tiếng, đã phân chia cuộc đời ra tám giai đoạn mà chúng ta nên xem xét trong suốt quá trình tự phát triển bản thân:

1. Giai đoạn sơ sinh: Niềm tin cơ bản > < Hồ nghi cơ bản
2. Giai đoạn đầu thời thơ ấu: Tự do > < Nghi ngờ, ngưỡng chừng
3. Giai đoạn chơi đùa: Sáng tạo > < Cảm giác tội lỗi
4. Giai đoạn đến trường: Cần cù > < Cảm giác thua kém
5. Giai đoạn vị thành niên: Đồng nhất > < Đấu tranh để không bị đồng nhất
6. Giai đoạn thanh niên: Quen thân > < Cô lập
7. Giai đoạn người lớn trưởng thành: Sáng tạo > < Ù lì
8. Tuổi già: Trung thực > < Tuyệt vọng

Erikson tin rằng chúng ta sẽ không đi tiếp giai đoạn sau nếu như chưa xử lý những khủng hoảng của giai đoạn trước. Ví dụ, rất nhiều người trong chúng ta không bao giờ vượt qua cuộc đấu tranh tư tưởng giữa sáng tạo và tội lỗi và thế là chúng ta thiếu mục đích thực tế. Cách đây một thế hệ nếu một phụ nữ cân nhắc giữa một bên là làm mẹ và một bên là sự nghiệp thì người ta coi như thế là ích kỷ, là không hợp lẽ tự nhiên. Người ta không thể



nghĩ đến chuyện gạt bỏ chức năng làm mẹ sang một bên, cố gắng cân bằng giữa con cái và sự nghiệp là một lựa chọn mệt mỏi và thường không được ủng hộ. Cho dù cô ta có lựa chọn gì đi nữa, khao khát của bản thân và cảm giác tội lỗi luôn dẫn dắt cô ta và như vậy vấn đề không được giải quyết triệt để. Tất nhiên nếu sự đấu tranh nội tâm thể hiện ra bên ngoài sẽ gây tổn thương những người xung quanh và làm cả bản thân cô ta mệt mỏi. Không có ai ngay cả các ẩn sĩ có thể chịu đựng sự tổn thương một mình được.

Thông thường, đối với đàn ông, họ dễ dàng vượt qua những giai đoạn khủng hoảng này. Nhưng thực tế thì, do thường bị sai bảo phải làm cái này cái kia bởi cha mẹ, thầy cô, đàn ông cũng thường sống theo cách mà người khác nghĩ họ nên như thế chứ không theo cách mà bản thân họ muốn. Cứ như thế, người từng mơ mình sẽ trở thành nhà thơ thì lại là kế toán và những người đáng lẽ người sống theo kiểu tự do lại trở thành nhà quản trị. Hậu quả là cả hai đều cảm thấy dẫn dắt vì họ không thực sự là chính mình. Và ai biết được họ sẽ như thế nào nếu họ chọn con đường theo đuổi ước mơ của mình? Cựu thành viên nhóm The Beatles, John Lennon, có thể coi là ca sĩ, nhà soạn nhạc có ảnh hưởng nhất thời đại trước gửi tặng người dì đã nuôi ông lớn lên một tấm phù điêu vàng khắc lời quả quyết thường xuyên của bà ta, “Chơi ghita thì chẳng ra tiền đâu cháu ạ.”

Theo Erikson thì cách chúng ta giải quyết những khủng hoảng này sẽ quyết định cuộc sống của chúng ta sau này trong thế giới này

1. Niềm tin cơ bản > < Hồ nghi cơ bản = hy vọng hoặc thu mình khép kín

2. Tự do > < Nghi ngờ, ngưng ngưng = nguyện vọng hoặc bất buộc
3. Sáng tạo > < Tội lỗi = mục đích hay hạn chế
4. Cần cù > < Cảm giác thua kém = cạnh tranh hoặc trì trệ
5. Đồng nhất > < Đấu tranh để không bị đồng nhất = lòng trung thành hoặc sự bác bỏ, từ chối
6. Quen thân > < Cô lập = tình yêu hoặc bị loại trừ
7. Sáng tạo > < Ù lì = quan tâm hay chối bỏ
8. Trung thực > < Tuyệt vọng = khôn ngoan hay khinh bỉ

Với tất cả những tác động của thế giới mà chúng ta chịu ảnh hưởng trong suốt những năm đầu đời, người ta tự hỏi là liệu có ai trong số chúng ta cố gắng xử lý những khủng hoảng này theo hướng tích cực. Hay như lời một người phụ nữ từng bảo tôi, cụm từ “gia đình hoàn hảo” chỉ là thừa, “Tôi chưa hề thấy một gia đình nào hoàn hảo cả”. Ý của bà là những gia đình Cleavers, Waltons, Huxtables và những gia đình hạnh phúc theo kiểu tiểu thuyết rất xa vời với cuộc sống thực tế mà chúng ta biết. Những chương trình hài trên truyền hình dành cho trẻ em thường nói về những vị phụ huynh thông thái, biết nuôi dưỡng con cái và một thời thơ ấu hạnh phúc hơn là nói về cuộc sống của số đông dân chúng ngoài kia.

Nhà phân tích Gould bảo tôi rằng ông muốn viết một cuốn sách về thời thơ ấu, chủ yếu tập trung mô tả “quá trình vượt qua sự thích nghi lệch lạc trong những năm đầu đời”. Nếu bạn để quá trình đó xảy ra, bạn sẽ phải trải qua một quá trình hồi phục tự động khi bạn đối diện và giải quyết một thực tế mới. Nhằm đối phó một cách phù hợp những thử thách trong mỗi giai đoạn của cuộc đời, bạn phải thường xuyên kiểm tra lại khả năng bảo vệ mình và khi kiểm tra lại, bạn sẽ giải quyết các vấn đề này... Cảm



xúc là ký ức của những hành động trong quá khứ. Khi bạn lọc lại và xem xét chúng trong hiện tại và quyết định cái gì nên bỏ qua một bên, bạn bắt đầu sử dụng quy trình tư duy của mình để thay đổi hành vi của bạn.”

Có nhiều bằng chứng cho thấy quá trình phát triển cái tôi không ngừng lại cho dù cơ thể đã trưởng thành. Vì vậy trong khi chúng ta không thể nào thay đổi chiều cao hay cấu trúc xương, chúng ta vẫn có thể thay đổi suy nghĩ của mình. Nhiều người cứ cho rằng “không bao giờ quá trễ để có một tuổi thơ hạnh phúc”. Tôi thì không nghĩ xa như thế. Chúng ta không thể nào thay đổi tuổi thơ hoặc làm cho nó tốt hơn sau bao nhiêu năm như thế. Điều chúng ta có thể làm là hồi tưởng về tuổi thơ một cách trung thực nhất, phản ánh lại hình ảnh tuổi thơ, cố gắng hiểu chúng, nhờ đó có thể loại bỏ ảnh hưởng của chúng lên chúng ta. Thay vì khép kín, chúng ta hãy hy vọng. Thay vì bị ép buộc phải làm, chúng ta hãy tự nguyện. Thay vì cảm thấy ức chế, chúng ta hãy có mục tiêu. Thay vì cảm thấy thua kém, chúng ta thể hiện năng lực của mình thông qua luyện tập với ký ức và thấu hiểu mọi điều.

Một số người có thể phản đối ý kiến trên, cho rằng định mệnh của chúng ta do gen di truyền quyết định, và mỗi người chúng ta do di truyền tạo ra. Nhiều người khác thì khẳng định cho rằng mỗi người chúng ta là kết quả của môi trường sinh sống của mỗi người và số phận của chúng ta do hoàn cảnh sống quyết định. Nhiều nghiên cứu các cặp song sinh cùng trứng khi họ được nuôi dưỡng ở những môi trường khác nhau cho thấy có vẻ như ý kiến thứ nhất đúng hơn. Nhưng câu trả lời thực sự cho câu hỏi làm sao chúng ta trở thành như thế này lại phức tạp hơn nhiều.

Những cuộc nghiên cứu di truyền học gần đây khẳng định khả năng di truyền bệnh tật rất cao. Tuy nhiên, một cuộc nghiên cứu

có sức thuyết phục không kém cho thấy việc chúng ta chịu thua trước những rối loạn của cơ thể có thể là do những nguyên nhân từ môi trường sống của chúng ta như stress. Tương tự như thế, một số nhà khoa học nhìn nhận não và tim đơn thuần như cơ quan nội tạng, chẳng có chức năng gì ngoại trừ là nơi diễn ra các phản ứng hóa học trong khi đối với một số người khác lại cho rằng não và tim biểu hiện của lý trí và tình cảm, khoa học và thơ ca, là nơi cho thấy tất cả những phẩm chất và khả năng giúp ta khác với loài khỉ. Trong khi vẫn có những chứng cứ sinh học khác cho thấy một phần não là được hoàn thành ngay cả trước khi con người được sinh ra. Vậy rõ ràng não người cũng là một dạng plastic trong tự nhiên, nên việc hấp thu và so sánh kinh nghiệm có thể giúp cho não phải thay đổi.

Ngày càng có nhiều chứng cứ cho thấy ngay cả cá tính - như nội tâm, hài hước v.v... cũng mang tính di truyền. Trong những cuộc tranh luận lớn giữa trường phái thuyết tiền định do di truyền và thuyết tiền định do môi trường sống, hầu như không có chỗ cho việc ai đó tự quyết định cuộc đời của chính họ. Theo cả hai thuyết này thì cá nhân không phải chịu trách nhiệm về hành vi của mình, nói theo kiểu của Flip Wilson thì “Ma quỷ khiến tôi làm thế!”

Sự thật là, chúng ta là sản phẩm của mọi thứ - gen di truyền, môi trường, gia đình, bạn bè, xu hướng thời đại, động đất, vết đen mặt trời, trường học, tai nạn, khả năng may mắn và bất cứ thứ gì mà bạn có thể nghĩ đến v.v... Những người thuộc phái Thời đại Mới (New Age) sẽ thêm vào yếu tố số kiếp. Cuộc tranh cãi không kết thúc này rất thú vị đôi khi vẫn có liên quan ràng buộc với nhau nhưng kết luận thì luôn bỏ lửng. Điều này cũng rất bổ ích như một cuốn cẩm nang dẫn đường, như một biểu đồ chiêm tinh

học. Giống như bất kỳ ai khác, người lãnh đạo là sản phẩm của một mớ tổng hợp những yếu tố về môi trường và hóa học. Điều giúp phân biệt được một người lãnh đạo và những người bình thường là họ thu nhận hết tất cả những tác động đó và tạo ra một con người mới và duy nhất.

Tiểu thuyết gia William Faulkner nói rằng quá khứ không chết. Thậm chí quá khứ vẫn đang tồn tại. Mỗi người trong chúng ta có một cuộc đời nguyên vẹn. Chúng ta làm gì hay thấy gì, chúng ta từng gặp ai thuộc về ký ức chúng ta. Tất cả những ký ức đó có thể trở thành những kinh nghiệm đáng nhớ và bổ ích khi chúng ta suy ngẫm về nó. Socrates cho rằng, “Cuộc sống không chiêm nghiệm thì không đáng để sống”. Tôi sẽ thêm một ý vào như thế này: Sống mà không chiêm nghiệm thì không thể nào thành công được. Như những tay đua thuyền kia, chúng ta từ từ tiến tới trong khi vẫn nhìn về phía sau, nhưng chỉ khi chúng ta thực sự “thấy” được quá khứ, thực sự hiểu nó thì chúng ta mới thực sự tiến lên và thành công được.

Bạn vẫn phải sống trong hình hài của một ai đó cho đến khi bạn tạo ra cuộc sống của riêng mình. Người lãnh đạo dù trong lĩnh vực nào, được hình thành từ kinh nghiệm sống và cả kỹ năng sống như bất kỳ một ai khác. Và họ chỉ không giống người khác ở chỗ là họ sử dụng kinh nghiệm để sống chứ không để kinh nghiệm sống dẫn dắt họ đi.

Một lần nữa, William James viết, “Thiên tài... nghĩa là người nhận thức không theo lối mòn”. Khi chúng ta lớn lên, thường chúng ta có xu hướng hành xử theo thói quen hơn là vì bất kỳ nguyên nhân nào khác. Kể đến thói quen thì chúng ta có nhiều lắm. Từ thói quen nhỏ như một người phụ nữ hay xoắn từng lọn tóc khi cảm thấy căng thẳng hoặc buồn chán đến thói quen của

một người đàn ông thể hiện sự bất an bằng cách không bao giờ nói câu “cảm ơn”. Tất cả chúng ta là nạn nhân của chính thói quen của mình. Chúng không chỉ kiểm soát chúng ta mà còn hạn chế chúng ta và biến chúng ta thành người ngốc nghếch.

Để giải thoát chúng ta khỏi thói quen, giải quyết được các nghịch lý, giảm đi những xung đột và trở thành những bậc thầy thay vì là tù nhân trong chính con người của chúng ta, trước hết chúng ta phải căng mắt quan sát cho rõ rồi ghi nhớ. Khi đã nhớ rồi thì cố gắng đừng quên. Đó là lý do tại sao ta nói học thực sự phải bắt đầu bằng quên, cũng là lý do tại sao vấn đề quên được đề cập nhiều lần trong cuốn sách này.

Mỗi nhà phát minh và nhà khoa học vĩ đại đều phải quên những câu châm ngôn truyền thống để có thể thực hiện công việc của mình. Ví dụ, câu châm ngôn truyền thống cho rằng, “Nếu Chúa muốn con người bay được, thì ngài đã tạo ra cho loài người đôi cánh”. Nhưng anh em nhà Wrights không nghĩ như vậy và họ phát minh ra máy bay.

Không có ai, kể cả cha mẹ, thầy cô hay bạn bè có thể dạy cho bạn trở thành chính mình. Thật ra, cho dù họ có ý tốt, họ đều dạy chúng ta để chúng ta không phải là chính mình. Như nhận xét của nhà tâm lý học trẻ em xuất sắc Jean Piaget, “Mỗi khi chúng ta dạy cho một đứa trẻ điều gì, thực ra chúng ta đang ngăn cản chúng trở thành người thực sự như chúng muốn”. Tôi xin nói thêm về điều này: mỗi khi chúng ta dạy cho con trẻ, thay vì giúp chúng học, chúng ta đã khiến chúng đi vào lối mòn. Nhưng về bản chất, dạy làm cho mọi người ai cũng như nhau cả về mục đích lẫn môn học. Vì vậy, một khi chúng ta càng hiểu hơn về bản thân và thế giới chúng ta đang sống, chúng ta càng dễ dàng đạt được mọi thứ mà chúng ta có khả năng đạt được.

Nhiều nhà lãnh đạo thường có rắc rối với trường học, đặc biệt là trong thời kỳ đầu đi học. Albert Einstein viết, “Thật là phép lạ nếu những phương pháp dạy học hiện đại kia vẫn chưa giết chết sự hiếu kỳ thần thánh của việc học.. Sai lầm nghiêm trọng là ở chỗ người ta cho rằng việc tìm hiểu và nghiên cứu sẽ mang lại kết quả tốt hơn nếu tạo cho người khác áp lực và trách nhiệm học tập.”

Trong số những người lãnh đạo tôi đã trò chuyện, Mathilde Krim, nhà khoa học có lòng bác ái cho rằng, “Tôi không hề thích cách người ta tổ chức trường lớp như thế”. Và Edward C. Johnson III, chủ tịch hội đồng quản trị và CEO của Fidelity Investments cho rằng, “Ngồi học trong lớp không phải là thế mạnh của tôi, nhưng tôi lại rất tò mò về mọi ý tưởng và mục tiêu”. Johnson tự cảm nhận được sự khác nhau giữa dạy và học, giữa giáo dục và huấn luyện.

Rõ ràng, chúng ta không tránh xa, hay gạt bỏ hoàn toàn, vai trò của gia đình, trường học hay bất kỳ những phương pháp giáo dục đồng nhất nào. Nhưng ta phải thấy được rằng chúng có mục đích gì, cái gì thì có thể đánh đồng được và cái gì không nên đánh đồng với nhau.

Thông thường người ta đánh đồng mọi việc như sau:

gia đình + trường học + bạn bè = con người bạn

Nhưng công thức phù hợp đối với bất cứ ai muốn tự thay đổi mình là:

$$\frac{\text{gia đình + trường học + bạn bè}}{\text{bản thân bạn}} = \text{thực sự là bạn}$$

Theo cách này, thay vì bị kinh nghiệm điều khiển mình đi theo hướng của nó, bạn hãy là người làm nên chính bản thân mình. Bạn trở thành nguyên nhân và kết quả thay vì chỉ đơn thuần là kết quả.

*Tự nhận thức = tự hiểu biết về chính con người bạn = tự sở hữu chính bạn = tự kiểm soát = tự thể hiện*

*Bạn có thể tạo ra cuộc đời của chính mình bằng cách thấu hiểu nó.*

## Hiểu về thế giới xung quanh

Thưa ngài, tôi có nhiều kinh nghiệm xương máu trong việc giáo dục cậu ấy. Khi cậu ấy còn trẻ, hãy để cậu ấy tự do sống lang thang và là chính mình. Đây là cách duy nhất để biến cậu bé ấy trở thành một con người sắc bén sau này.

- CHARLES DICKENS, *Pickwick Papers*

Các khóa học dạy về lãnh đạo tập trung chủ yếu về kỹ năng quản lý chứ không phù hợp với lãnh đạo nên chẳng mang lại lợi ích gì cả. Tất nhiên kỹ năng quản lý có thể dạy được. Và thực sự mà nói những kỹ năng ấy cũng rất hữu dụng đối với các nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, người ta không thể nào dạy cho ai đó những tính cách để trở thành một nhà lãnh đạo. Mỗi người phải tự học hỏi và rèn giũa tính cách ấy. Robert Dockson, CEO của CalFed cho rằng, “Vấn đề quan trọng ở đây không phải là phải học trong một trường lớp chính thức nào đó. Walter Wriston từ Citigroup và A.P.Giannini từ Bank of America không phải là những kỹ sư chỉ chú trọng vào các vấn đề kỹ thuật. Họ là người có tầm nhìn dài

hạn. Họ biết họ cần phải làm gì và họ muốn đưa công ty mình tới đâu.” Theo như định nghĩa của lãnh đạo thì mỗi người lãnh đạo là một cá thể duy nhất và khác biệt. Vì vậy, điều họ học hỏi và cách họ sử dụng kiến thức để làm nên tương lai cũng mang dấu ấn rất riêng.

Như tôi đã lưu ý từ trong chương trước, ít nhất những người lãnh đạo được tạo nên bởi kinh nghiệm của bản thân, sự hiểu biết về kinh nghiệm đó và khả năng áp dụng những trải nghiệm đó lên hiện tại. Những yếu tố trên cũng quan trọng như bất kỳ một kỹ năng nào khác. Norman Lear kể tôi nghe về một kinh nghiệm khi ông còn trong không quân Hoa Kỳ và đóng quân tại Ý. “Tôi nhớ là mình hạ một gã - lần đầu tiên tôi đánh một tên trước khi hắn kịp hạ tôi trước trong một quán bar ở Foggia, Ý. Đó là một lính Mỹ và đang kể một câu chuyện cười chế giễu người Do Thái. Lấy cảm hứng từ việc đó, sau này tôi viết một chương trong chương trình *Chuyện gia đình*. Trong đó nhân vật Mike đã đánh một gã cũng đang chế giễu một người khác trong xe điện ngầm và chính ông còn khiến ông còn thấy khiếp sợ trước hành động của mình. Bản thân tôi ngày xưa lúc ở Foggia cũng có cảm giác sợ y như vậy. Tôi đoán là từ kinh nghiệm này cho thấy trong tôi dường như có tư chất của một người lãnh đạo. Nhưng thật sự tôi không biết nó bắt nguồn từ đâu ngoại trừ cảm giác ban đầu là làm sao có thể xử lý tình huống khi mình là thiểu số và không được ủng hộ.”

Rõ ràng là để trở thành một người lãnh đạo thực thụ thì người ta phải hiểu biết về thế giới như hiểu biết về chính bản thân mình vậy. Đã có rất nhiều nghiên cứu cùng với những người lãnh đạo thực sự mà tôi từng gặp cho thấy một số kinh nghiệm cụ thể có ý nghĩa rất quan trọng cho quá trình học hỏi. Kinh nghiệm này

bao gồm lối sống của gia đình, đi du lịch nhiều nơi khác nhau hoặc ngay cả việc sống xa xứ. Ngoài ra còn có cả một cuộc sống cá nhân phong phú và những mối quan hệ quan trọng với những người hướng dẫn kinh nghiệm lẫn với những người đi trước.

Tôi muốn thảo luận về lợi ích của những kinh nghiệm kể trên. Nhưng trước hết, tôi xin nói sơ qua về ý nghĩa của bản thân việc học.

Năm 1972, nhóm Rome (Club of Rome) tiến hành cuộc nghiên cứu đầu tiên mang tính đột phá về việc học. Họ bắt đầu việc nghiên cứu với việc phác họa những giới hạn tác động từ bên ngoài hay nói nôm na là “thu hẹp khả năng phát triển của chúng ta trên hành tinh nhỏ bé này,” và khép lại với một lời bào chữa của điều gọi là “giới hạn tự do bên trong... tồn tại trong mỗi con người chúng ta nhưng đang phôi thai những mầm mống phát triển mạnh mẽ chưa từng có trước đó.”

Những bản báo cáo của nhóm nghiên cứu Rome, bao gồm James W. Botkin, Mahdi Elmandjra và Mircea Malitza, tới nay vẫn còn mang giá trị thực tiễn, được xuất bản năm 1979 dưới những tiêu đề *Việc học là không giới hạn: giúp con người xích lại gần nhau* (No Limits to Learning: Bridging the Human Gap). Trong lời tựa một cuốn sách của mình, Aurelio Peccei viết, “Trong giai đoạn tiến hóa hiện nay của loài người, tất cả những gì chúng ta cần là xác định sẽ mất gì để học những điều nên học rồi sau đó là học nó.” Tác giả tiếp tục định nghĩa “khoảng cách giữa con người” nghĩa là “khoảng cách giữa việc những thay đổi ngày càng diễn biến phức tạp và khả năng ứng phó của con người trước những thay đổi đó... Chúng ta gọi đó là khoảng cách của con người. Lý do là vì chúng như là hai nửa tách biệt hoàn toàn, một bên là do



chúng ta ngày càng làm cho mọi việc trở nên phức tạp và một bên là khả năng đối phó của chúng ta chậm hơn.”

Tác giả mô tả hai nguyên lý chính của quá trình học từ trước tới giờ, đó là:

- **Học theo sách vở** (Maintenance learning): đây là cách học phổ biến nhất. Đó là quá trình “thu nạp những quan điểm, phương pháp và quy tắc cố định đối với những tình huống đã biết hoặc mang tính lặp lại. Đó là phương pháp học mà hệ thống giáo dục hiện thời và lối sống lâu nay vẫn áp dụng.”
- **Học theo tình huống** (shock learning): là phương pháp học ngày nay rất phổ biến khi mỗi ngày xảy ra nhiều sự kiện ở môi trường xung quanh. Như các tác giả viết thì, “Cho đến thời điểm hiện tại, con người vẫn biết là luôn luôn sẽ có những sự kiện, những cơn khủng hoảng giúp ta có thể áp dụng phương pháp học này. Người ta thường cho rằng hình thức học theo tình huống mới là sản phẩm bắt nguồn từ sự quản lý của một nhóm người nhỏ nhưng kiểm soát toàn bộ xã hội, sản phẩm của chế độ kỹ trị hoặc chủ nghĩa độc đoán. Học theo tình huống mới thường chỉ xảy ra sau một khoảng thời gian khi con người quá tự tin vào những giải pháp nhưng những giải pháp đó đơn thuần chỉ dựa trên kiến thức chuyên môn hoặc do cạnh tranh về kỹ thuật mà có. Thậm chí, hình thức này còn được người ta áp dụng khi tình huống xảy ra ngoài khả năng dự kiến của con người.”

Nói cách khác, cả hai cách học theo sách vở truyền thống và học theo tình huống đều không hoàn toàn mang ý nghĩa thực sự của việc học. Trường học, gia đình hay xã hội cứ cho rằng sự việc là thế và bạn chỉ cần biết những kiến thức này. Kết quả là bạn mặc nhiên chấp nhận những kiến thức ấy như thể chúng là cuốn

cẩm nang cho mọi điều. Bạn quên rằng bạn phải lắng nghe con người bên trong bạn để xác định mình nên học điều gì nữa.

Ngành công nghiệp ô tô của Mỹ phát triển thịnh vượng dựa trên quá trình học liên tục từ trong sách vở mà ra. Tuy nhiên, đến khi đụng phải một bức tường khổng lồ cản đường do sự cạnh tranh của ngành công nghiệp ô tô đến từ Nhật Bản thì mới kinh ngạc phát hiện ra mình đang trong tình trạng bế tắc không giải pháp. Ví dụ như Detroit tự phá sản và đối diện với thất bại về tài chính nhưng thay vì tìm cách suy nghĩ làm thế nào để thoát ra khỏi tình huống tiến thoái lưỡng nan đó thì Detroit vẫn tiếp tục chìm sâu vào cuộc khủng hoảng hàng nhiều năm trời. Nhà máy đóng cửa, hàng ngàn công nhân thất nghiệp và giới lãnh đạo công ty thì liên tục áp dụng bất kỳ giải pháp nào mà thoát nghe thì có vẻ ổn. Cho mãi đến giữa những năm 80, Detroit mới thực sự bắt đầu hồi phục từ vết thương phần lớn tự mình làm trầm trọng thêm. Bí quyết dẫn đến thành công đó chính là do thành quả của việc “học sáng tạo” – theo cách gọi của nhóm nghiên cứu Rome.

Các tác giả viết rằng, “Lối học truyền thống theo sách vở hoặc theo tình huống không phù hợp để đối phó với sự phức tạp của môi trường toàn cầu ngày nay. Nếu không kịp thời kiểm soát, thì hậu quả sẽ là sự mất kiểm soát tình hình và khủng hoảng...”

Điều có thể áp dụng cho toàn cầu cũng có thể áp dụng cho từng cá nhân. Bất kỳ ai chỉ dựa vào học hỏi theo sách vở hoặc tình huống thì chắc chắn là họ chỉ đang diễn lại vai trò của người trước chứ không phải họ sống một cuộc đời của chính họ. Ví dụ như hầu hết các gia đình cứ duy trì một lối sống nào đó. Khi một thành viên trong gia đình đột ngột ra đi thì cú sốc đó khiến cho mọi người suy sụp theo, ít nhất là tại thời điểm đó. Ví dụ, tất cả

chúng ta đều biết có những cặp vợ chồng khi mất đi đứa con, họ có thể kết thúc cuộc sống chung bằng việc ly dị. Cũng tương tự như thế, trong quá trình kinh doanh, những người nào thường chỉ đơn thuần chấp nhận lối giải quyết như từ trước tới nay sẽ giúp cho tổ chức hoặc doanh nghiệp của họ phát triển nhưng với một hệ thống quản lý theo kiểu bàn giấy. Nhưng một điều chắc chắn là những người này sẽ không bao giờ sử dụng được hết khả năng mà tổ chức hoặc doanh nghiệp của mình có sẵn. Và với cái cách như vậy, có lúc nào đó khi họ đối diện với những khó khăn trong cuộc sống cá nhân thì bản thân họ sẽ gánh chịu sự thất bại bất nguồn từ việc cứng nhắc, không linh hoạt trong lối sống mà ra.

Vì vậy, cách “học sáng tạo” phải thay thế cho cách học theo sách vở hoặc theo tình huống. Dưới đây là những nhân tố chính của cách học sáng tạo:

- Dự đoán tương lai: chủ động và giàu trí tưởng tượng trước những tình huống có thể xảy ra hơn là thụ động và làm theo thói quen.
- Học bằng cách lắng nghe người khác
- Trực tiếp tham dự vào quá trình học đó: tạo ra cơ hội chứ không để mình thụ động chờ cơ hội.

Rõ ràng là khi ấy, học theo lối sáng tạo đòi hỏi bạn tin tưởng vào bản thân và bạn phải là người tự vạch ra con đường chứ không phải ai khác vẽ ra giúp bạn trong cả công việc và cuộc sống cá nhân. Nếu bạn học cách dự đoán tương lai và tự mình tạo ra cơ hội, bạn sẽ thu được rất nhiều lợi ích.

Để có thể hiểu được điều mà các tác giả của báo cáo từ Nhóm nghiên cứu Rome viết “Sự chuyển đổi từ... sự thích nghi vô thức

thành sự tham gia có ý thức,” chúng ta phải tạo ra hoặc nhận thức được những mối liên kết mới, tổng hợp được chúng. Khi đó thì sự hiểu biết của chúng ta ngày càng sâu sắc hơn.

Đạo diễn điện ảnh Pollack thảo luận về các lực cản đối với lối học sáng tạo như sau, “Đã là con người thì ai cũng có những phút xuất thần, thế nhưng xã hội lại thường hay nhúu mày khó chịu trước những ý tưởng kỳ quặc. Vì thế, đến một lứa tuổi nào đấy, chúng ta sẽ không thèm chơi trò ‘giả sử như’ hoặc ‘nếu.. thì’ nữa. Dĩ nhiên người ta vẫn nghĩ đến chuyện giả định tình huống đó nhưng đôi khi họ sẽ cảm thấy như mình đang làm gì tội lỗi vậy. Bạn biết đấy, lúc trẻ khi lắng nghe một bản nhạc giao hưởng và bạn tưởng tượng mình là người chỉ huy dàn nhạc. Trong phút chốc, bạn đang là chỉ huy cho dàn nhạc và đang chỉ huy mọi người. Nhưng sau này khi đã là người trưởng thành và bạn sẽ nói, “Ôi trời, tôi ghét người ta biết được việc tôi đang tưởng tượng kiểu như thế.” Thế nhưng thực sự thì đây mới chính là chìa khóa giúp tìm ra hướng để giải quyết mọi vấn đề ở mọi cấp độ. Rõ ràng đây cũng là phương cách hàng đầu để giải quyết những khúc mắc trong nghệ thuật, trong hội họa, trong khiêu vũ hoặc trong môn võ ba lê. Hoặc đó có thể trong cả công việc đạo diễn một bộ phim hoặc viết kịch bản, tiểu thuyết hay bất cứ loại hình nghệ thuật nào khác.” Giải quyết tình huống sáng tạo cũng là một hình thức của lối học sáng tạo.

Lối học sáng tạo này đòi hỏi một người không phải chỉ biết nhận ra bối cảnh hiện tại là gì mà phải có khả năng tưởng tượng ra những tình huống trong tương lai. Chính sách đối ngoại của Mỹ bị bóp méo hàng nhiều thế hệ vì những nhà hoạch định chính sách xây dựng nó dựa trên giả định sai, là chủ nghĩa cộng sản chỉ có một hình thức tồn tại duy nhất. Đó là một ví dụ kinh điển

của lối suy nghĩ cứng nhắc theo sách vở. Thật ra, suốt kỷ nguyên Xô viết, có nhiều loại hình chủ nghĩa cộng sản khác nhau. Kiểu tư duy theo sách vở lại cho rằng chủ nghĩa cộng sản chỉ nhằm đến đơn thuần về phương diện chính trị chứ không phải là một khối gồm cả ba yếu tố xã hội, kinh tế và chính trị. Thế nhưng tư duy sáng tạo lại nhìn xuyên thấu là dưới hình thức tương tự nhau về chính trị nhưng lại có sự khác nhau về xã hội, kinh tế. Điều này giúp chúng ta phân biệt được sự khác nhau giữa chế độ Cộng sản Xô viết với những chế độ cộng sản còn lại như Trung Quốc và Cuba.

Tư duy sáng tạo là cách để có được tầm nhìn. Luật sư Shirley Hufstедler nói về tầm nhìn về tương lai như sau “Bạn phải xác định được rõ ràng bạn phải làm gì hoặc bạn muốn làm gì hoặc bạn muốn đi tới đâu... Bạn phải có một số khái niệm. Điều này không giống với việc lên kế hoạch đơn thuần của một chuyến đi. Trước tiên, hãy xác định bạn muốn đi đến đâu. Sau đó, hãy xác định cách bạn tiến hành là gì. Nếu trước kia, chưa ai làm như bạn, thì bạn phải tự mình nghĩ ra cách của riêng bạn. Bạn phải duy trì một mức độ linh hoạt trong việc tổ chức sắp xếp những người cùng đi với bạn. Và bạn cũng phải biết ngay từ đầu là bạn sẽ mang bao nhiêu hành lý để có thể đi đến được đích. Quá trình đó là sự kết hợp của những kinh nghiệm quá khứ, tầm nhìn và sự nhận thức về hệ thống - kết cấu của nó là gì, tiềm năng của nó ra sao.”

Học theo sách vở - đa số các tổ chức và hệ thống giáo dục áp dụng - chỉ đơn thuần là tìm cách để duy trì mọi chuyện như hiện trạng và biến tất cả chúng ta thành những người lính giỏi. Đó là vở kịch thoái chí dựa trên sự truyền đạt lệnh từ trên xuống gồm - tôn ti trật tự giữa các thứ bậc, quyền lực tập trung độc quyền

và cô lập. Chính vì những giới hạn đó khiến cho chúng trở thành loại kiến thức tĩnh không phát triển. Nó đòi hỏi chúng ta phải tự điều chỉnh lại trong tầm hiểu biết kiến thức đó mà thôi.

Học theo tình huống giúp chúng ta đi đúng hướng và có tính tuân thủ vì chắc chắn là chúng ta không có khả năng kiểm soát tình huống hoặc chuẩn bị trước những sự kiện có thể xảy ra trong tương lai với tư cách cá nhân. Ngoài ra, chúng ta tuân thủ vì chắc chắn là chúng ta phải cần đến chính quyền và những hệ thống thứ bậc xã hội kia bảo vệ cho chúng ta trước những tình huống mới mẻ không lường trước.

Học sáng tạo là hình thức nguyên thủy giúp chúng ta thực hành khả năng tự quyết - một cơ hội để chúng ta thực hành sự hiểu biết và dám làm trong một môi trường thực tế một cách lạc quan. Khác với cách độc thoại của lối học theo sách vở, thì lối học này là cuộc hội thoại khởi đầu nhờ sự tò mò ham hiểu biết và tiếp tục được tiếp thêm năng lượng nhờ kiến thức, sự hiểu biết dẫn đến kết quả cuối cùng là sự hiểu biết tường tận. Lối học này không đặt ra một giới hạn, không kết thúc, không bị bao bọc, linh hoạt và đầy hiểu biết. Nó thậm chí có thể giúp chúng ta xoay chuyển tình thế.

Tổng kết lại, trong chính con người của mỗi người, chúng ta có những phương tiện, cách thức giúp giải thoát chúng ta khỏi những ràng buộc của quá khứ mà từ trước tới nay quá khứ ấy giam cầm chúng ta trong những quy tắc luật lệ và quan điểm hạn chế. Bằng cách xem xét và thấu hiểu quá khứ, chúng ta có thể tiến đến tương lai mà không bị chính quá khứ ấy ám ảnh. *Khi đó chúng ta sẽ tự do thể hiện con người thật của chính mình chứ không phải cố gắng chúng ta là một ai đó nữa.*

Tương tự như thế, thông qua việc luyện tập khả năng học sáng tạo, chúng ta có thể tự đi theo con đường chúng ta muốn chứ không phải men theo lối mòn mà đi như trước kia nữa. Chúng ta không chấp nhận mọi thứ như nó vốn có mà dự đoán chúng sẽ như thế nào trong tương lai. Chúng ta sẽ trực tiếp khiến cho mọi việc diễn ra theo ý chúng ta.

*Chúng ta chủ động vẽ nên cuộc sống chứ không bị cuộc sống tác động nữa.* Một lần nữa chúng ta lại chứng minh câu châm ngôn này là đúng.

Đầu những năm 60, Victor và Mildred Goertzel bắt đầu khám phá những đặc điểm chung mà hàng trăm người, cả đàn ông và phụ nữ, thành công có được. Họ xuất bản những báo cáo này trong cuốn sách *Nguồn gốc của sự thành đạt* (Cradles of Eminence). Đối tượng của họ là từ nhà văn đến diễn viên, từ nhà chính trị đến thương gia.

Kết quả nghiên cứu của họ cho thấy rất rõ. Hầu hết những đối tượng trong nghiên cứu của họ đến từ những làng, thị trấn nhỏ. Mỗi gia đình luôn có sự ham học hỏi, “với sự nhiệt tình và ý chí để đạt được mục tiêu.” Một nửa các bậc cha mẹ luôn khẳng khái bảo vệ ý kiến của mình trong các vấn đề gây tranh cãi. Gần một nửa các ông bố “đã trải qua những khó khăn thặng trầm trong sự nghiệp hoặc công việc kinh doanh,” và một phần tư các bà mẹ lại được xem là “người có ảnh hưởng lớn.”

Hoàn cảnh xuất thân của họ thì số người khá giả nhiều hơn số người nghèo rớt mòng tơi. Một phần tư trong số những đối tượng nghiên cứu bị khuyết tật. Mái ấm của những đối tượng nghiên cứu “lại không có dấu hiệu của bệnh tâm thần đòi hỏi phải chữa trị.” Khi là trẻ con, những người này thường thích được gia sư

hướng dẫn, nhưng “hầu hết những người này lại rất căm ghét trường cấp hai của họ”. Hầu hết trong số những người này ưa thích “những trường đại học có tiếng tăm”. Ba phần tư trong số những người này “thể hiện sự không hài lòng với trường lớp và thầy cô giáo ở trường học cho dù bốn phần năm trong số họ lại cho thấy họ là những người rất giỏi.” Cuối cùng là, ba phần tư trong số những người này gặp khó khăn khi còn bé, nguyên nhân chủ yếu là do nghèo đói, gia đình tan vỡ, cha mẹ khó khăn, vấn đề tài chính, tàn tật thể chất, hoặc cha mẹ họ không hài lòng với kết quả kém cỏi của họ tại trường hoặc sự chọn lựa nghề nghiệp của họ.

Anh em nhà Goertzel viết thêm một câu nói của T.H. Huxley, trong đó tóm lại việc phải xem xét và vượt qua quá khứ của mình như tôi đã nói từ chương trước. Câu nói của Huxley là, “Đối diện với sự thật khi mình còn bé và hãy chuẩn bị mọi thứ để thay đổi mọi quan điểm trước đây. Hãy bước theo đến cùng những điều con tim mách bảo nếu không bạn sẽ chẳng rút ra được điều gì.”

Bạn chẳng thể thay đổi cuộc sống thời niên thiếu của mình vào lúc này ngoại trừ việc bạn hãy cố gắng thấu hiểu tại sao nó lại như vậy. Tuy nhiên, nhờ sự thấu hiểu đó, bạn có thể làm mọi thứ để thay đổi cuộc sống sau này của mình. John Gardner từng phát biểu “Sự trưởng thành của bất kỳ một tài năng phức tạp nào cũng đòi hỏi sự kết hợp một cách hòa hợp giữa các yếu tố như động cơ, tính cách và cơ hội. Còn lại hầu hết những tài năng khác thì vẫn không bao giờ phát triển được.”

Không may cho chúng ta là trường đại học không phải lúc nào cũng là nơi tốt nhất để học hỏi. Đa số các trường đại học không phải là nơi để học cao hơn mà chỉ là những trường dạy nghề cấp



cao hơn. Nhiều trường sản sinh ra những chuyên gia đầu óc hạn hẹp, người có thể là những phù thủy làm ra nhiều tiền nhưng bản thân họ lại không thể học để trở thành một người thực sự mà họ *có thể*. Thay vì nghiên cứu triết học, lịch sử và văn chương – là vốn kinh nghiệm tích trữ của toàn nhân loại – họ lại đi học tập hay nghiên cứu về những công nghệ cụ thể nào đó. Nghiên cứu về công nghệ thì có thể giải quyết được gì trừ phi những người sử dụng công nghệ đầu tiên mắc phải những lỗi nguyên sơ đó?

Marty Kaplan, nhà giáo dục và cựu quản lý hãng Disney nói rằng, “Bạn trải qua những năm đầu đời và cứ hỏi cha mẹ hàng loạt những câu hỏi lớn như: Con sinh ra ở đâu? Tại sao ông chết? Ông đi đâu sau khi chết và Chúa Trời là ai? Trẻ con hay lẳng nhăng với đại loại những câu hỏi như vậy. Nhưng những sinh viên đại học kia thì hỏi những câu gì khi thức dậy lúc nửa đêm? Tôi sẽ làm gì với cuộc đời của mình đây? Tôi là ai? Nói chung là tất cả những câu hỏi mà chúng ta kích lệ người khác hỏi như thế trong những môn nghệ thuật mang tính nhân văn – nơi đó có tận cùng là hố sâu thăm vô tận. Tôi cho rằng những câu hỏi đó đã đụng đến cốt lõi những giá trị phương Tây của chúng ta khi đối diện với hố sâu thăm, hư vô đó. Một số người coi tận cùng của mọi chuyện chỉ là một cái chết ở hình thức sinh học trong khi một số người khác lại có khái niệm trừu tượng hơn về cõi hư vô. Tôi cho rằng mọi quan niệm trên đều xuất phát từ khi chúng ta còn bé. Lúc đó hoặc chúng ta sẽ giúp những tư tưởng đó thăng hoa hoặc sẽ bị nhấn chìm và che giấu mất. Nhưng thực tế thì những câu hỏi đó vẫn tồn tại, luôn luôn tồn tại.”

Nhà thơ Richard Wilbur viết như sau, “Nhưng quá khứ không bao giờ che giấu/Trước những đôi mắt ngây thơ khiến cho/Chúng ta đi được đến đâu thì giới hạn của chúng ta là đến đó.” Chúng

ta phải trải qua tất cả những câu hỏi như thế rồi sau đó chúng ta mới có thể hiểu về bản thân chúng ta và hiểu về thế giới.

Giữa những năm 1980, sự hiểu biết mù mờ về văn hóa khiến những cuốn sách như *Sự hết thời của tư duy Mỹ* (The Closing of the American Mind) – của Allan Bloom, hay *Hiểu biết văn hóa: những điều dân chúng Mỹ cần phải biết* (Cultural Literacy: What Every American Needs to Know) của E.D. Hirsch (con) đã trở thành những tác phẩm bán chạy nhất. Kết quả của cuộc kiểm tra về lịch sử và văn chương toàn nước Mỹ tổ chức ở 7.800 trường trung học chứng minh luận điểm của Bloom và Hirsch là đúng. Mức điểm trung bình đạt được theo như báo cáo của Diane Ravitch và Chester E. Finn (con) trong tác phẩm *Thế hệ 17 tuổi của chúng ta biết được gì?* (What Do Our 17-year-old Know?) là F.

Trong cuốn sách này, tác giả viết như sau:

Kỳ kiểm tra kiến thức Trung học (Scholastic Aptitude Test - SAT) giúp chúng ta thấy rõ nhất là hệ thống các trường học của chúng ta hướng cách học dựa trên một quy trình cứng nhắc. Bao trùm xuyên suốt hệ thống giáo dục của chúng ta là một kỳ thi mà theo nghĩa đen của từng từ đã khôn khéo né tránh việc đánh giá kiến thức thực sự... Thế nhưng sự thực là liệu người tham dự bài kiểm tra kia đã học về cuộc Nội chiến, học về Hiến pháp cơ bản hay đã đọc Macbeth – những vấn đề mà kỳ thi SAT lại làm lơ đi.

Cho dù trường đang dạy cái gì, hoặc ít nhất kiểm tra cái gì, thì phương pháp giáo dục kiểu này ngày càng xa lạ với khái niệm giáo dục mà trước đây chúng ta hiểu. Phương pháp giáo dục mới có lẽ chỉ liên quan đến một mục tiêu chung mà khắp nơi chúng ta đều thấy sự hiện diện của nó: đó là hướng đến một mục tiêu



cụ thể nào đó. Một nghiên cứu do Quỹ tài trợ Carnegie cho thấy ngày càng có nhiều thanh niên chọn những lĩnh vực hứa hẹn mang lại những lợi ích trước mắt, ví dụ như kinh doanh, kỹ sư, khoa học máy tính, và y tế.

Tuy nhiên, Lynne Cheney, cựu chủ tịch hội đồng quản trị của Quỹ Quốc gia vì Nhân loại và là phu nhân của Phó tổng thống Dick Cheney, viết trên tờ *Newsweek* thì rất nhiều những người thành công mang tầm quốc gia có nền tảng kiến thức từ ngành khoa học nhân văn. Trong đó bao gồm tổng thống Reagan và hầu hết nội các của ông. Ngoài ra, con số này tại hãng máy tính IBM là 38% các CEO, vào 9 trong số 13 nhà quản trị hàng đầu. Cũng theo Cheney thì một nghiên cứu của AT & T cho thấy những người tốt nghiệp ngành khoa học xã hội và nhân văn tiến nhanh hơn so với các kỹ sư ở vị trí quản lý cấp trung. Ngoài ra họ còn “ít nhất là thăng tiến bằng so với những người tốt nghiệp ngành kinh doanh và kỹ sư vào các vị trí quản lý cấp cao.” Bà kết luận lại như sau, “Sinh viên nào chọn lựa những ngành học thực sự theo ý muốn của mình sẽ có khả năng làm trong ngành mà họ yêu thích hơn những người khác. Họ là những người có thể cố gắng hết sức trong một thời gian dài để đạt được thành công. Và bản thân họ cũng là những người tìm ra mục đích giúp họ cảm thấy hạnh phúc.”

Roger Smith, cựu chủ tịch hội đồng quản trị và là CEO của General Motors đồng ý với ý kiến trên. Smith viết trong cuốn sách *Giáo dục các nhà quản lý* (Educating Managers) như sau:

Nghệ thuật của quản lý bắt đầu ở tầm nhìn, một phẩm chất mà chưa bao giờ lại quan trọng như ngày nay... Cạnh tranh - hoặc đối với một vài công ty, sống sót được - phụ thuộc vào khả năng mường tượng ra những điều mới mẻ của những

người quản lý (cũng như hình dung ra cách thức mới để thực hiện những công việc đã cũ), khả năng suy luận dựa vào nền tảng những thành công đạt được trong quá khứ, khả năng tổ chức và tái tổ chức các hoạt động và khả năng hình dung ra cách thức và biện pháp có thể thay đổi tình thế. Khi sinh viên được huấn luyện để nhận thức được chủ đề chung và những yếu tố có tính chu kỳ trong nghệ thuật, văn chương, vật lý và lịch sử, họ đang học về cách sáng tạo để hình thành nên những giải pháp dài hạn trước những vấn đề sau này trong kinh doanh... Người nào đã từng học về khoa học nhân văn sẽ có thể hiểu, thể hiện và đóng góp cho doanh nghiệp những thành quả cho dù có thể cùng lúc đó thì những doanh nghiệp khác phải vất vả để tồn tại.. Từ những ngành thuộc khoa học nhân văn, họ học cách thích nghi và chịu đựng được sự mơ hồ nhập nhằng và học cách xác định đâu là vấn đề trong mớ hỗn loạn. Sự thông tuệ có ý nghĩa quan trọng nhất và quá trình tư duy logic cũng quan trọng như mục tiêu mà chúng hướng tới... [Những sinh viên này] có lối tư duy đa chiều và thói quen nhìn nhận từ bên ngoài sự việc như khi họ học những tác phẩm văn chương, học về các chế độ, hệ thống xã hội, quá trình phản ứng hóa học hay từ ngôn ngữ. Liệu họ có đóng góp thành công hay không tất cả đều phụ thuộc vào khả năng giao tiếp và nhạy cảm trước người khác... Mọi việc chúng ta làm có thành công hay không đều phụ thuộc vào việc chúng ta có truyền tải thông tin thành công hay không từ người này qua người khác.

CBS, Inc. cũng đồng ý với điều này. Năm 1984, Hội đồng về Khoa học Nhân văn đại diện cho 12 công ty hàng đầu được thành lập với ngân quỹ 750.000 USD do sự hợp tác giữa CBS và Viện Hàn lâm Nghệ thuật và Khoa học. Theo Frank Stanton, chủ tịch

hội đồng này khi đó và đồng thời cũng là chủ tịch của CBS thì mục đích của hội đồng nhằm “tăng cường sự nhận thức về giáo dục khoa học nhân văn – để có được sự hiểu biết sâu sắc, nhận thức, tìm hiểu vấn đề, tưởng tượng – và hiểu được mối quan hệ giữa giáo dục khoa học nhân văn và khả năng lãnh đạo trong môi trường kinh doanh.”

Mối quan hệ đó là có thực và rất mạnh mẽ. Nói như vậy không có nghĩa là làm bạn rối tung lên nếu chuyên ngành của bạn về kinh doanh hoặc khoa học máy tính. Điều tuyệt vời trong cuộc sống này là ở chỗ dù bạn bao nhiêu tuổi, sống ở môi trường với điều kiện như thế nào chẳng nữa, bạn vẫn có thể tiếp tục học bằng việc đọc sách và suy nghĩ về những gì mà mình học được.

## RÚT NGẮN KHOẢNG CÁCH

Tác giả Ray Bradbury khi tư vấn cho các quản lý cách để sáng tạo bắt đầu công thức của mình như sau:

Bây giờ thì hãy trả lời tôi lần cuối cùng bạn đến thư viện và mượn nhiều sách hơn khả năng bạn có thể đọc, trong tay ôm hàng đống sách như những ổ bánh mì bự nóng hổi trên tay bạn và chỉ chực nhai chúng là khi nào? Lần cuối cùng bạn mở một cuốn sách, đưa mũi vào và hít một hơi dài là khi nào? Ôi Thượng Đế! Mùi của sách như mùi của bánh mì nướng. Lần cuối cùng bạn tìm thấy một tiệm sách cũ kỹ thật lớn và lang thang một mình hàng nhiều giờ đồng hồ giữa những kệ sách. Lần cuối cùng dù không chủ định mua cái gì, hoặc ưu tiên cho một loại kiến thức nào mà bạn chỉ lang thang là khi nào? Lần cuối cùng bạn hít được cả được mùi

bụi, sau đó lôi tuột những cuốn sách khỏi kệ và đọc ngẫu nhiên nội dung, rồi nếu như không thích, bạn trả chúng về chỗ cũ và nếu thích, bạn tha chúng về nhà là khi nào? Khi đó bạn như người quên cả thời gian nhưng lại là lúc tìm thấy nguồn cội của chính mình.

Nếu bạn muốn học theo kiểu chính thống hơn thì có rất nhiều trường đại học, cao đẳng và đại học cộng đồng giảng dạy những khóa học về văn chương, triết học và lịch sử. Cho bạn biết nhé, thỉnh thoảng tôi thực hành những gì tôi thuyết giảng: Tôi từng đi học ở Cambridge với hai con của tôi. Tôi chọn học về Charles Dickens và thời Victoria ở Anh. Kate, con gái tôi, học về hài kịch Shakespeare và Will, con trai tôi, học về Darwin và khoa học hiện đại. Chúng tôi ngồi trong một tầng của hội trường Trinity của trường Đại học Trinity và trải qua ba tuần tuyệt vời với hàng đống sách và nuốt lấy nuốt để những kiến thức tinh hoa nhất.

Jamie Raskin, giờ là giáo sư ở khoa luật trường Đại học America, vốn là trợ lý cho viên chương lý ở Boston. Ông cảnh báo không nên để tham vọng của mình cản đường việc rèn luyện tri thức – vì như Wittgenstein từng nói, “Tham vọng là sự kết thúc của tư duy”. Tôi có nhiều bạn bè cũng có nhiều tham vọng giống như tôi nhưng họ lại dẹp bỏ tất cả những ý nghĩ nào có thể ảnh hưởng hay cản đường đến thành công. Đời sống tri thức là khả năng nhận biết rằng mọi thứ có thể khác đi. Hoặc rằng những thể chế lớn trong xã hội, dù trong lĩnh vực tư nhân hay công cộng, cũng bằng mọi cách thường thúc ép mọi người phải tuân theo mệnh lệnh – mệnh lệnh đó mang tính cá nhân, chính trị, và cả ý thức hệ. Một khi hiểu được điều này, bạn có thể tiếp tục đi tới. Tôi đoán là cách duy nhất giúp cho tham vọng không giết chết đời sống tri thức là cảm giác không sợ thất bại, hay không sợ mình nói ra

điều gì người khác có thể nghĩ điều đó không đúng, điên khùng, hoặc có thể đó là một ý tưởng mà chưa có ai trong xã hội nghĩ ra. Nếu bạn muốn một lời khuyên thì đây, hãy tăng tốc độ đọc sách lên. Mọi người hay nói là họ không có thời gian để đọc. Tôi thì lại cho là, ‘Khi bạn thắc mắc về điều gì đó thì hãy đọc sách.’ Tôi có thể đọc một cuốn sách trong vòng vài tiếng đồng hồ.”

Barbara Corday, quản trị viên thời đó của đài CBS nói về giáo dục như sau, “Nếu tôi nói chuyện với những nhân viên trẻ tuổi, tôi sẽ khuyên họ nên quên cái bằng MBA đi. Nhiều thanh niên rất tự hào với bằng cấp họ có mà quên rằng hầu hết những người quản lý Mỹ trong suốt 150 năm qua chẳng có cái bằng MBA, hay Ph.D. Tôi chỉ tốt nghiệp trung học và chưa bao giờ học lên cao. Tôi không lấy vậy làm tự hào nhưng cũng không xấu hổ vì điều này. Trong ngành của tôi, chỉ có rất ít người có bằng cấp chính thức. Kiến thức về khoa học nhân văn có lẽ là phù hợp nhất trong công việc kinh doanh của tôi, và tôi nghĩ là tôi đã có được điều đó dù tôi chẳng có bằng cấp gì chứng minh cho người khác xem... Trong suốt năm năm qua, tôi tiếp xúc với nhiều thanh niên có đủ loại bằng cấp nhưng họ lại thiếu mất một cá tính, thiếu khả năng tự thể hiện con người thật của họ, thiếu luôn cả lòng nhiệt thành và sự hồn nhiên mà ngành kinh doanh giải trí này rất cần. Tôi thấy buồn. Trong ngành của tôi, người nào đi coi kịch, đọc sách, hiểu các tác phẩm kinh điển, có tư duy cởi mở và ưa thích việc trải nghiệm dễ dàng thành công hơn nhiều so với một người có tấm bằng MBA về tài chính.”

Một trong những lãnh đạo tư duy vĩ đại nhất của vương quốc Anh, Charles Handy đồng ý với quan điểm trên. Ông bảo tôi rằng bài học đầu tiên tại trường Quản lý Sloan là ông không cần đi học nữa.

Cựu CEO của Johnson & Johnson, Kames E. Burke học hỏi rất nhiều điều khi ông lấy bằng MBA, ông kể rằng, “Tôi đến trường [Harvard Business School] với hàng tá những giá trị từ gia đình và nhà thờ, đại loại là bạn nên thế này, bạn nên thế kia. Lúc đó, tôi còn trẻ và không chắc là có thể thành công với hệ thống giá trị của riêng tôi hay không. Tôi thực sự bị giằng xé... Chẳng biết làm cách nào tôi lại đứng dậy được, như mọi người ở đất nước này - tôi cũng không biết bắt đầu từ đâu tôi lại cảm thấy để thành công mình phải đánh cược, miễn là điều đó không trái với luân thường đạo lý là được. Tôi nghĩ là nhiều người cũng suy nghĩ giống tôi. Những trường dạy kinh doanh giúp tôi rất nhiều vì chính tại nơi đây, tôi nhận ra rằng nếu người ta dạy mình như thế nào thì sự thực là hãy làm ngược lại. Để thành công, bạn hãy thẳng thắn.”

Renn Zaphioropulos, cựu quản lý của Xerox và là người sáng lập ra Versatec, một nhà sản xuất máy in điện tử lớn bắt đầu tại nhà, “Cha mẹ tôi là người Hy Lạp nhưng tôi lớn lên ở Ai Cập. Cha tôi là thuyền trưởng tàu biển, hoa tiêu ở kênh đào Suez. Ông không có bằng cấp đại học gì nhưng ông từng đi khắp nơi và là người nghiện đọc sách. Ông thường bảo, ‘Nhà của con chính là trường đại học của con.’ Ông là nhà thơ. Thay vì đi nhà thờ, chúng tôi nghe nhạc cổ điển vào mỗi Chủ nhật. Ông khuyên tôi là đừng bao giờ làm giống như người khác mà chỉ làm nếu điều đó thực sự tốt cho bản thân. Tôi là một sinh viên giỏi, không phải toàn là điểm A nhưng nói chung là tốt. Sinh viên toàn điểm A dường như không bao giờ giống như tôi. Tôi có nhiều thú vui khác nữa. Tôi nghiên cứu hội họa, soạn nhạc, làm đồ gỗ, làm thơ... Vì vậy học những thứ khác như marketing, bán hàng, kỹ sư và bất cứ thứ gì khác cũng không khó. Nhưng làm thế nào để có một

cách nhìn lạc quan với chính bản thân bạn và nhân viên làm việc chung với bạn mới là chuyện khó. Vì vậy, có được sự am hiểu phù hợp nguyên tắc cơ bản về hành vi con người khiến cho mọi người nể khi làm sếp của họ mới là điều quan trọng sống còn.”

Cũng giống như Jim Burke, John Sculley tin vào giáo dục chính thống và lấy bằng MBA. Sự nghiệp của Sculley rất nổi tiếng. Sau khi điều hành rất thành công Pepsico, ông gia nhập hãng Apple khi người đồng sáng lập của Apple - Steve Jobs - hỏi là liệu ông có muốn bán nước ngọt cả đời hay là muốn có một đề cơ hội thay cả đời thế giới nếu chuyển qua làm cho Apple hay không. Sculley, sau khi lên chức CEO của Apple, phân tích cho tôi biết mối quan hệ thực sự và giá trị giữa giáo dục và kinh doanh như sau, “Tôi bị những kẻ mơ mộng thu hút. Tôi sẽ không sống ở nơi không gần trường đại học lớn vì tôi thích tiếp cận với thư viện và với tri thức. Hầu hết các ngành công nghiệp mới thích tập trung phát triển chung quanh các trường đại học lớn. Điều này có nghĩa là những nhà lãnh đạo tiềm năng trong tương lai đang phát triển theo một hướng rất khác so với phong cách truyền thống. Thực ra thì đây không phải là một hiện tượng theo trào lưu công nghệ cao gì cả. Câu hỏi đặt ra là sẽ có bao nhiêu nghệ sĩ dùng đến máy tính chứ không phải là bao nhiêu nhà khoa học về máy tính sử dụng máy tính.

Do đó, Don Ritchey tóm lược lại như sau, “Giáo dục giúp sản sinh ra những kỹ năng đã tồn tại rồi. Hầu hết chúng ta sẽ không thể học được những kỹ năng đó nếu không có sự hỗ trợ của giáo dục. Tôi không biết là liệu khoa học nhân văn có tốt hơn so với đào tạo kinh doanh thông thường hay không. Nhưng tôi vẫn cho rằng trường đại học giúp bạn học cách suy nghĩ và phân tích vấn đề, cách nhìn tổng quát và cách liên kết các sự kiện lại với nhau.

Đối với tôi, giáo dục đi đôi với kinh nghiệm thực tiễn là sự kết hợp tốt nhất.”

Tại trường Do Thái, một giáo viên bảo với Roger Gould rằng, “Người khác có thể lấy đi của ta vàng bạc đá quý, xe cộ, áo lông thú, nhà cửa nhưng không ai cướp được kiến thức của ta.” Bản thân Gould cũng phát biểu như sau, “Ai cũng có khả năng học hỏi. Dĩ nhiên những trở lực cho việc học ở thiên hình vạn trạng. Bản thân mỗi người có thể hoặc không thể vượt qua những trở ngại đó chính do những hạn chế tự họ đặt ra. Họ cho là tầm ảnh hưởng và sự khe khắt của họ là hơn hết mọi thứ.” Bản thân Gould thì cho biết mình không phải là người cứng nhắc như thế. Ông cho biết thêm, “Khi tôi đọc được một điều gì đó hay, tôi tiếp thu, cắt nhỏ chúng áp dụng ở đây một chút, kia một chút. Vì thế sau khi đã áp dụng những kiến thức đó thì chúng không còn ở hình dạng ban đầu nữa mà bây giờ chúng hoàn toàn là của tôi.”

Ý nghĩa thực sự của việc học là đây - chủ động, đầy nhiệt huyết và hoàn toàn mang tính cá nhân. Bạn đọc điều gì thì điều đó phải có ích cho chính bạn và chính bạn phải biến kiến thức đó thành sở hữu của chính mình. Cuối cùng, lời khuyên của Frances Hesselbein cho việc này như sau, “Nếu có điều gì đó mà tôi thực sự tin trên đời này thì đó chính là niềm vui thích được học và học mỗi ngày.”

## MỞ RỘNG KINH NGHIỆM SỐNG

Đi du lịch khắp nơi là một hình thức học hỏi khác. Những câu nói sáo rỗng về tác dụng của việc đi đến nhiều nơi khác nhau đều đúng. Đi là mở rộng tầm nhìn. Đi là khám phá. Đi khắp nơi



khuyến bạn thay đổi định hướng ngay lập tức bởi vì ở mỗi nơi khác nhau, phản hồi của bạn cũng mới mẻ khác nhau. Cùng một việc nhưng ở các quốc gia khác nhau, người ta lại có cách làm khác nhau. Người ta có thể rất thoải mái, hoặc chẳng thoải mái lắm, hoặc kín đáo hoặc dễ thay đổi. Cách sống ở mỗi nơi cũng khác nhau. Ở Paris, nhiều cửa hàng đóng cửa trong suốt tháng 8. Ở Tây Ban Nha, sau bữa ăn trưa thịnh soạn, người ta ngủ và họ ăn tối rất trễ. Bên cạnh đó, sự khác biệt về ngôn ngữ là một rào cản. Ví dụ như một giao dịch rất đơn giản đột nhiên có thể hóa ra phức tạp. Tôi có một người bạn sống ở London. Một lần nọ qua Paris, trong đầu lúc nào cũng lẩm bẩm để tính toán bằng đồng franc thay vì đồng bảng Anh, “Tôi không thể nói tiếng Pháp trong suốt cả 24 giờ. Tôi vào một cửa hàng thuốc lá và hỏi mua *quatorze* (14) gói thuốc Kents. Người bán hàng nhìn tôi như thể tôi bị điên. Người ta thường hay mua hai hoặc 10 gói thuốc chứ ai lại mua 14. Dĩ nhiên là thật ra tôi muốn mua là bốn gói (*quatre*) chứ.”

Việc mở rộng được tầm nhìn phụ thuộc vào việc bạn có muốn tự mình trải nghiệm như thế nào. Những người đã từng sống trong nhiều nền văn hóa khác nhau có thể hấp thụ nhiều kiến thức hơn so với những người chỉ biết tìm đến McDonald's khi ở Paris. Tuy nhiên, vẫn có sự khác biệt giữa hội nhập vào một nền văn hóa mới và trở thành một “người bản xứ”. Không hẳn ngồi tại Les Deux Magots đầu đội mũ bê-rê là đã là một người biết tiếp thu có chọn lọc. Nếu bạn mất định hướng và quên mất nguồn cội của bạn thì thật ra bạn chỉ là người vay mượn bề ngoài của một ai đó trong nền văn hóa khác. Điều quan trọng là bạn phải biết rõ sự khác biệt của mình.

Henry Thoreau có viết rằng con người có khả năng nhận thức

về thế giới rõ hơn từ một góc nhìn cụ thể nào đó. Trên vùng đất lạ, người ta nhận thức mọi thứ từ một góc nhìn riêng. Thorsten Veblen cho rằng sở dĩ người Do Thái phát triển được trí thông minh sắc sảo vì họ là dân tộc liên tục di chuyển qua nhiều nơi. Một người lạ trên một vùng đất lạ sẽ thấy nhiều điều mới mẻ hơn so với người bản xứ. Khi ta bước vào một thế giới khác, ta phải tập trung toàn tâm toàn ý để xem xét mọi việc xung quanh. Nhưng ngược lại, khi tập trung vào mọi thứ ở môi trường xung quanh như thế ta sẽ cảm nhận được tác động ngược lại từ môi trường đó lên bản thân bạn. Có thể chính nhờ như vậy người ta mới kiểm tra được điểm mạnh cũng như điểm yếu của mình đồng thời trong bối cảnh mới cũng khiến ta bộc lộ ra những điểm mạnh và yếu mới. Thomas Jefferson và Benjamin Franklin, hai người tinh tế nhất trong số những nhà lập quốc Hoa Kỳ là những người từng đi khắp nơi, cả hai đều sống ở châu Âu rất lâu. Ta có thể thấy người nào càng đi xa nhà bao nhiêu thì càng học được nhiều bấy nhiêu.

Từ khi còn rất nhỏ, Alfred Gottschalk rút ra những bài học cho bản thân từ người khác. Ông kể lại, “Tôi đến Mỹ với tư cách là dân tị nạn. Tôi không có căn cước, dù là căn cước không hợp lệ. Tôi là người Do Thái. Tôi là người Đức. Tôi ăn mặc kỳ quặc. Tôi không thể nói tiếng Anh. Tôi rỗng túi. Thế nhưng tôi đã tốt nghiệp trường trung học dành cho nam sinh ở Brooklyn với số điểm trung bình là 92 và tôi còn chơi được cả bóng bầu dục. Từ khi còn rất nhỏ, tôi đã là người độc lập.”

Thông thường, những nhà lãnh đạo là người hay di chuyển đây đó. Vì vậy, thông thường họ có một đời sống cá nhân phong phú. Họ có thể là họa sĩ vào Chủ nhật, là nhà thơ thậm chí là một ông sếp bự. Quan trọng là họ luôn tận dụng mọi cơ hội để thể hiện



bản thân. Joseph Campbell, nhà thần thoại học lỗi lạc hàng đầu thế giới trước khi chết đã trả lời Bill Moyers trong một buổi phỏng vấn là, “Nhất định là bạn phải có một nơi chốn riêng tư của bạn để tìm về vào bất cứ lúc nào hay bất cứ một ngày nào trong tuần. Ở đó, bạn có thể hoàn toàn không nhớ đến thông tin thời sự ngày hôm đó, không nhớ gì về bạn bè, không nhớ mình đã nợ ai và ai nợ mình. Tại chốn này, đơn giản là bạn có thể chiêm nghiệm và suy nghĩ về bản thân bạn và con người thực sự mà bạn có thể trở thành. Đây là nơi phôi thai những sáng tạo. Thoạt đầu, bạn có thể cho rằng làm thế chẳng có ích gì. Nhưng nếu bạn có một nơi thiêng liêng như vậy và sử dụng nó, bạn sẽ gặt hái được điều gì đó cho bản thân bạn.”

Cho dù mỗi người chọn cách ẩn dật mỗi ngày vài phút hay đi nghỉ ngơi ở đâu đó thường xuyên, khi họ chạm đến tâm hồn, trí tưởng tượng và suy ngẫm những bài học kinh nghiệm thì họ mới học hỏi được và trở nên tươi mới, tỏa sáng.

## **BẠN BÈ VÀ NGƯỜI HƯỚNG DẪN ĐI TRƯỚC CÓ KINH NGHIỆM**

Bên cạnh việc nghỉ ngơi thường xuyên, chúng ta cũng cần đến những mối quan hệ gắn bó. Chúng ta cần bạn bè và người thầy thông thái cùng với những người đồng chí hướng. Tôi chưa từng gặp bất kỳ một nhà lãnh đạo nào ở bất kỳ thời kỳ nào mà không có ít nhất một bậc thầy thông thái của riêng mình: có thể đó là những người thầy giúp họ tìm ra câu giải đáp khi họ không thể trả lời những câu hỏi, có thể đó là cha mẹ hay họ hàng lớn tuổi hơn, cũng có thể đó là những bạn lớn chỉ ra cho họ biết điều nên

hoặc không nên, hoặc trong một số trường hợp đòi hỏi họ phải cố gắng hơn nữa.

Khi người ta hỏi Jamie Raskin ai là người đã truyền cảm hứng cho ông, ông cho biết, “Hầu hết những người khiến tôi ngưỡng mộ hoặc là người tôi quen, hoặc là những nhân vật trong lịch sử. Những người này nhận thức được mối liên hệ của những việc dường như không liên quan với nhau và liên kết chúng với nhau. Một trong số đó là Martin Luther King. Khi còn rất bé, tôi đã đọc sách của ông và từ đó chịu ảnh hưởng ông. Ông cho rằng trong cuộc sống mọi thứ đều có liên quan đến nhau, tất cả đều là một mắt xích trong một chuỗi hữu cơ. Ví dụ khi tôi làm điều gì xấu xa đối với anh trai tôi thì cũng có nghĩa là tôi đang gây ra điều xấu với bản thân mình. Khả năng lãnh đạo nhiều khi chỉ dựa trên khả năng nhận thức mối quan hệ nhân văn của loài người, mối quan hệ của các khía cạnh trong xã hội và cả cách thức vận động theo cùng một hướng của sự việc. Cha tôi là một người có khả năng này. Ông có thể kết nối những sự việc khác nhau lại và nhìn ra tính nhân văn ở những người khác. Cha tôi đã dạy tôi cách tư duy và mẹ tôi dạy tôi cách viết.”

Phi công Brook Knapp lại cho biết, “Tôi nhận thức về năng lực và cách thể hiện bản thân từ bà tôi - người đứng đầu gia đình. Chính bà yêu cầu tôi phải tốt nghiệp đại học.”

Alfred Gottschalk, cựu hiệu trưởng một trường đại học học hỏi từ nhiều người khác nhau. Ông kể, “Tôi học cách may vá, nấu nướng và dọn dẹp nhà cửa từ mẹ tôi. Vì vậy tôi có thể làm bồi bàn trong suốt những mùa hè ở Catskill. Cha tôi mất khi tôi 16 tuổi vì vậy tôi buộc phải học cách trở nên can đảm từ rất sớm... Những người thầy của tôi gồm cả cha tôi, mẹ tôi, giáo sĩ Do Thái và cả huấn luyện viên bóng đá của tôi. Đội bóng của chúng ta

gồm những người đến từ Ireland, người da đen, người Ý và Ba Lan và tôi coi họ như gia đình mình. Chính nhờ đội bóng này, ở một khía cạnh nào đó giúp tôi trở thành người Mỹ và cũng tại nơi đây tôi đã học được một điều là không bao giờ được bỏ cuộc.”

Những người dẫn dắt Roger Gould xuất hiện khi ông học đại học. Ông kể lại, “Tôi có 40 người anh em họ và tôi là người duy nhất trong số này học đại học. Các anh em họ của tôi giàu có nhưng không hề nghĩ tới việc học tại trường. Họ cho là mưu mẹo, luồn lách giỏi hơn là học hành ở trường lớp. Vì vậy tôi chẳng hề phải so sánh bản thân với ai... Điều này có nghĩa là tôi không rào cản, định kiến hay giới hạn định trước trước khi lên đại học. Tôi chịu ảnh hưởng rất lớn từ những tác phẩm kinh điển. Chúng giúp tôi đi vào một thế giới khác, một cuộc sống riêng tư nơi tôi hiểu rõ giá trị của mình và không bao giờ nói với bất cứ một ai về thế giới đó. Ở học kỳ đầu tiên tại trường đại học, tôi đến một nơi và thấy như thể có ai đó mở rộng cả một kho ý tưởng và tôi chỉ việc chộp lấy chúng. Ngay lập tức, giáo sư dạy triết học trở thành người cha dạy tri thức của tôi. Tôi quyết định là mình sẽ trở thành một giáo sư triết học. Vì vậy nên tôi phải học mọi thứ để đạt được mục tiêu ấy”.

Robert Dockson, cựu CEO của CalFed, đã tìm thấy người thầy hướng dẫn và cả những tấm gương từ trong sách vở. Ông kể lại, “Thầy giáo của tôi chính là những người bước ra từ trang sách, ví dụ như nhà thám hiểm Richard Byrd, chứ không phải là bất kỳ người nào mà tôi quen biết. Tôi chịu ảnh hưởng khủng khiếp từ Byrd. Tôi không hề ghen tị với người nào và chẳng có ý định cạnh tranh với ai ngoại trừ khi tôi chơi golf”.

Bạn bè truyền cảm hứng cho ta, khuyến khích ta và còn giúp ta nhiều điều khác nữa. Anne Bryant, giám đốc của AAUW thời

đó cho tôi biết như sau, “Bạn bè rất quan trọng. Bạn học hỏi từ họ vì họ cho bạn biết đâu là sự thật”.

Cộng sự viết sách của Barbara Corday cũng là bạn thân nhất của bà. Bà kể lại, “Barbara Avedon và tôi hợp tác với nhau rất tốt. Con gái tôi thường nói chúng tôi kiếm sống bằng cách ... cười. Mỗi khi bà ấy gọi đến văn phòng của tôi là chúng tôi lại cười với nhau. Trong suốt tám hay chín năm vừa qua, chúng tôi không chỉ là cộng sự, người cộng tác mà chúng tôi còn là những người bạn thân của nhau. Chúng tôi cùng nhau nuôi con, cùng nhau đi nghỉ và hai gia đình của chúng tôi rất thân với nhau. Hồi đó, chúng tôi tình cờ gặp nhau vào thời kỳ đầu của phong trào nữ quyền và tôi nghĩ là chúng tôi đã cùng nhau đi qua một quãng thời gian rất thú vị. Mỗi người chúng tôi đều trải qua một lần li dị và sau đó tái kết hôn. Chúng tôi cùng nhau nuôi dạy con cái. Chúng tôi đã có một khoảng thời gian đặc biệt. Và tôi thực sự rất thích điều đó”.

Trong trường hợp này, dường như mối quan hệ của Corday-Avedon tạo ra cảm hứng cho seri truyền hình được yêu thích *Carney và Lacey*. Đây là loạt phim kể về hai nữ cảnh sát viên vừa là bạn thân vừa là cộng sự. Loạt phim truyền hình này không chỉ là chương trình đầu tiên tạo nên cơn sốt về hình ảnh hai người phụ nữ là bạn bè thân thiết, mà đây còn là chương trình đầu tiên tập trung thể hiện cuộc sống cá nhân cũng như công việc của nghề cảnh sát.

Trong suốt thời gian điều hành hãng Apple, John Sculley đã tìm thấy tình bạn và đồng thời là nguồn cảm hứng làm việc từ Alan Kay, một trong những cây đại thụ của thời đại máy tính. Ông cho biết như sau, “Alan là típ người lãnh đạo tinh thần của tôi. Cách ông thể hiện và ăn mặc chẳng giống với một người lãnh

đạo nhưng nếu bạn tin vào sức mạnh những ý tưởng của ông thì đó chính là người sáng tạo tiên phong. Một người có khả năng sáng tạo tuyệt vời có thể vươn tới cả một rừng tri thức trong đó gồm rất nhiều những lĩnh vực”. Đối với Sculley, thiên tài máy tính Kay đóng vai trò như một Merlin của vua Arthur<sup>7</sup>.

Các nhóm, hội bạn bè giữa những bạn bè cũ thời đi học, bạn trong quân ngũ và bạn kinh doanh tồn tại đôi khi đơn giản chỉ nhằm duy trì và cổ vũ cho các thành viên của mình. Nhưng đã có trường hợp những mối quan hệ đó lại đi vào lịch sử như trường hợp FDR có một hội hỗ trợ riêng, Eisenhower có một ban tham mưu riêng, John Kennedy có Irish Mafia, những nhà văn từ gia đình Bloomsbury và những nhà thiết kế từ gia đình Bauhaus.

Trong những năm đầu của Chiến tranh Thế giới thứ II, J. Robert Oppenheimer (con) điều hành một câu lạc bộ từng được coi là lạ kỳ bậc nhất trên thế giới tại Los Alamos, New Mexico. Oppenheimer kể về cách những nhà khoa học làm việc cùng nhau để tạo ra bom nguyên tử như sau, “Đó là một nhóm người tuyệt vời kết nối với nhau do cùng chia sẻ một nhiệm vụ, trách nhiệm, số mệnh, đoàn kết chặt chẽ, tận tụy và hoàn toàn, không hề mang tính chất cá nhân, để cùng nhau làm việc vì một mục đích chung”.

Jim Burke, cựu CEO của Johnson & Johnson, kể với tôi về nhiều nhóm bạn khác nhau nhưng tuyệt vời giống nhau của ông. Tất cả những người trong nhóm đều đạt được nhiều thành công trong thương trường. Ông nói, “Tôi kết bạn với sáu người bạn thân nhất trên thế giới khi chúng tôi cùng học tại trường Harvard Business School. Tôi nghĩ là mình có nhiều bạn thân hơn hầu hết mọi người, đa số trong đó là những người từ thời học Harvard. Nhiều mối

quan hệ bạn bè xuất phát từ sự gắn kết về giá trị giữa chúng tôi. Chúng tôi giống nhau ở chỗ ai cũng muốn làm việc hết sức. Tất cả đều rất hứng thú trước những cơ hội được làm điều gì đó ý có nghĩa trong cuộc đời mình... Cuộc sống của chúng tôi gắn kết với nhau. Thật sự, giữa chúng tôi như có một hệ thống giá trị chung và quan điểm của chúng tôi về thế giới cũng giống hệt nhau. Trên hết những điều này, chúng tôi có rất nhiều niềm vui từ những mối quan hệ này”.

## HỌC TỪ TRONG NGHỊCH CẢNH

Học hành, du lịch, con người, làm việc, giải trí, tự trải nghiệm lại bản thân là nguồn gốc của kiến thức và sự hiểu biết, nhưng một điều đáng ngạc nhiên thay, thêm một yếu tố nữa đó chính là những sai lầm. John Cleese, ngoài vai trò là diễn viên hài rất đáng nhớ trong vài bộ phim đã cùng với Monty Python viết kịch bản và sản xuất các bộ phim huấn luyện về kinh doanh cũng rất hay. Ông cho rằng, “Rõ ràng là nếu chúng ta không chấp nhận rủi ro là mình sẽ nói hay làm điều gì sai, khả năng sáng tạo của chúng ta sẽ chết dần... Bản chất thực sự của sáng tạo không phải là ta sở hữu tài năng đặc biệt nào đó mà ở khả năng dám chấp nhận bước vào cuộc chơi”.

John còn cho biết thêm, “Ở trong những tổ chức mà người ta không chấp nhận sai lầm, bạn sẽ gặp phải hai lối ứng xử ngược nhau. Trước hết, nếu sai lầm đó thực sự là “tệ” và do những nhân vật chớp bu gây ra thì người ta thường làm lơ hoặc truyền đạt những phản hồi cho quyết định sai lầm đó một cách có chọn lọc. Người ta cũng giả vờ như là chưa ai phạm phải sai lầm gì. Vì vậy,

<sup>7</sup> Merlin là quân sư của vua Arthur.

sai lầm kiểu như vậy không được giải quyết. Thứ hai là, nếu sai lầm là do cấp dưới gây ra, họ thường che giấu bao biện cho những sai lầm đó”.

Tuy nhiên, những người lãnh đạo tôi cùng trò chuyện lại cho rằng sai lầm không phải là điều gì “xấu xa”. Họ không chỉ tin vào sự cần thiết phải sai lầm mà còn coi chúng đồng nghĩa với tăng trưởng và phát triển.

Don Ritchey, cựu giám đốc điều hành của Lucky Stores, phát biểu, “Thậm chí nếu bạn là người có khả năng phân tích cực tốt, bạn cũng phải chấp nhận rủi ro khi đưa ra những quyết định. Có thể bạn không có đủ thời gian hay các nguồn lực. Cũng có khi bạn vẫn có khả năng có được 100% thông tin cần thiết để bạn có thể ra quyết định chính xác nếu có thêm thời gian hoặc đủ nguồn lực nhưng không thể chờ tới lúc đó. Bạn chỉ có thể biết chắc được khoảng 80-85% là mình đúng, rồi ra quyết định và tiếp tục làm việc khác. Điều này có nghĩa là thỉnh thoảng bạn sẽ thất bại, nhưng việc này cũng giúp tạo đà cho bạn phát triển và có hướng đi thành công sau này”.

Ví dụ như theo Barbara Corday, người lãnh đạo không phải lúc nào cũng xem “thất bại” là điều gì đó “sai lầm”. Bà kể lại chuyện của mình như sau, “Dự án yêu thích của tôi là seri truyền hình tên *Giấc mơ Mỹ*. Có thể mô tả chúng như sau: rất thông minh, một kịch bản hay và dàn diễn viên diễn xuất tốt, sản xuất cũng vậy. Lẽ ra chương trình này sẽ rất thành công nhưng vì một lý do nào đó, công chúng lại không thích xem và nó chỉ kéo dài được năm đến sáu kỳ thôi. Chương trình này không thành công, nhưng tôi lại không cho là nó thất bại. Vì vậy, đó không phải là sai lầm gì cả. Sai lầm cũng chẳng phải là thất bại nên tôi không lấy chuyện này làm quan trọng. Sai lầm cũng được miễn là bạn phải

nhận thức rõ ràng về mọi thứ và phải chắc chắn là bạn đã cố gắng hết sức rồi. Tôi không sợ mắc sai lầm, và tôi cũng không sợ nếu sau đó phải nói là ‘Này cậu bé, cậu sai rồi. Thử cách khác đi.’ Tôi nghĩ cách suy nghĩ thế này sẽ thuyết phục được mọi người. Giờ đây tôi không cố ý phạm sai lầm và thuyết phục người khác nhưng nếu tôi sai, tôi chấp nhận điều đó. Tôi cũng có thể nói ‘Ý tưởng của bạn hay hơn của tôi. Theo ý của bạn đi.’ Tôi không phê bình người khác sau khi mọi chuyện đã rồi. Nếu tôi thuê bạn để làm một công việc nào đó, tôi sẽ để bạn tự do thực hiện nó”.

Thật ra tại Johnson & Johnson, Jim Burke khuyến khích người khác phạm sai lầm. Ông cho biết như sau, “Tôi quyết định một môi trường làm việc khuyến khích nhân viên dám chấp nhận rủi ro là điều quan trọng nhất mà chúng tôi cần... Tôi bắt đầu quan điểm này với giả thuyết là chúng tôi có thể đạt được bất kỳ điều gì mà mình muốn nếu như mọi người xung quanh tôi được cho phép làm bất cứ điều gì mà họ muốn. Về phương diện lợi ích, điều này nghe có vẻ ngây thơ với giả định là bất kỳ ai cũng có thể làm bất cứ điều gì họ muốn. Nhưng mặt khác, tôi nghĩ là tôi đạt nhiều thành công nhờ cách này. Nếu bạn tin rằng phát triển là kết quả của những quyết định dám chấp nhận rủi ro, bạn không thể nào phát triển mà không chấp nhận rủi ro. Khi đó, điều quan trọng là dẫn dắt như thế nào để mọi người dám quyết định và phạm sai lầm nhưng để phát triển”.

Burke tiếp tục kể về kinh nghiệm cá nhân của ông khi mắc một sai lầm như sau, “Tôi từng phát triển một sản phẩm mới nhưng thất bại thảm hại. Chủ tịch hội đồng quản trị của Johnson & Johnson gọi tôi lên, lúc đó tôi chắc là tôi sẽ bị sa thải. Khi người thư ký báo cho tôi thì là lúc tôi vào văn phòng trễ trong khi ông chủ tịch lại vào văn phòng sớm. Tôi nhớ là mình bước vào văn



phòng ông chủ tịch... Johnson bảo tôi, ‘Tôi biết là anh vừa làm thiệt hại hơn một triệu đô’. Lúc đó, tôi cũng không nhớ số tiền là bao nhiêu chỉ biết là rất lớn. Tôi chỉ biết trả lời, ‘Vâng thưa ngài. Đúng vậy’. Sau đó ông chủ tịch đứng dậy và đưa tay ra nói: ‘Tôi muốn chúc mừng anh. Kinh doanh là phải ra quyết định và nếu anh không quyết định, anh sẽ không thất bại. Điều khó khăn nhất đối với tôi là bắt mọi người ra quyết định. Nếu anh quyết định sai lần nữa, tôi sẽ sa thải anh. Nhưng tôi hy vọng là anh cũng có những quyết định khác nữa và chắc chắn rằng anh sẽ có nhiều thành công hơn là thất bại đấy’.

Sydney Pollack kể chuyện của ông như sau, “Khi tôi làm việc với các diễn viên chưa có kinh nghiệm, tôi cố thuyết phục họ là không thể nào tránh sai lầm được. Tôi nói rằng cách duy nhất làm cho bạn sai lầm chính là cố gắng để không phạm sai lầm, vì như thế sẽ làm các bạn căng thẳng và sự căng thẳng đó làm cho bạn cứng người lại không diễn được... Người ta rất ngại tin vào những sáng tạo lóe lên tức thời. Có diễn viên mất rất nhiều thời gian để chuẩn bị cho mọi cư xử, hành động của mình thật ấn tượng nhưng phải được người khác chấp nhận và không được ngốc nghếch. Thế nhưng một diễn viên thực sự có tài thì lại có khả năng biến mình trở thành người hơi ngu ngơ. Nếu không nhờ thế thì sẽ chẳng bao giờ có những tác phẩm để đời cả”.

Tin vào phút sáng tạo lóe lên đó sẽ giúp mọi chuyện tiến triển cho dù đôi khi điều đó có thể sai lầm. Đôi khi nếu tin vào những ý tưởng lóe sáng như thế sẽ giúp ta đi thẳng đến thành công. Chúng ta sẽ tiếp tục trở lại những phút sáng tạo lóe lên, hay ta có thể gọi là phút xuất thần, ở chương sau.

Horace B. Deets, giám đốc điều hành của AARP cho đến khi về hưu vào năm 2002, nhấn mạnh sự cần thiết xác lập ra một nền

văn hóa có dung sai khác biệt. Hiện giờ là một tư vấn cao cấp của AARP, ông cho rằng, “Tôi cố gắng khuyến khích càng cởi mở và có nhiều quan điểm đối lập càng tốt. Khuyến khích quan điểm bất đồng và chấp nhận sai sót rất quan trọng”.

Kết luận lại điều này, Shirley Hufstедler cho rằng, “Nếu bạn chưa từng thất bại, điều đó có nghĩa là bạn chưa cố gắng hết sức”.

Ở đâu cũng có bài học và nếu bạn cố gắng hết lòng, bạn sẽ rút ra rất nhiều điều từ chúng. Bạn sẽ chưa hoàn toàn có kinh nghiệm về điều gì đó nếu bạn chưa suy nghĩ, phân tích, kiểm tra, đặt câu hỏi, suy ngẫm và cuối cùng bạn mới hiểu được. Một lần nữa, vấn đề ở đây là hãy chủ động sử dụng kinh nghiệm của bạn chứ đừng để kinh nghiệm cuốn bạn đi, hãy là người thiết kế chứ đừng là sản phẩm thiết kế của ai khác, hãy để kinh nghiệm giúp bạn phát huy sức mạnh thay vì giới hạn bản thân bạn.

Doanh nhân Larry Wilson, người sáng lập ra các trung tâm học tập sáng tạo từng mô tả bản thân ông là, “Người thay đổi cuộc chơi”. Ông từng có những trải nghiệm rất quan trọng thuở thiếu thời. “Khi bảy tuổi, tôi đã học cách chấp nhận rủi ro. Tôi vừa mới chuyển từ vùng Minneapolis đến Little Rock, tôi nhỏ con nhất trong lớp so với cả con gái lẫn con trai. Thậm chí tôi còn thấp hơn mấy cái bàn học nữa. Tệ hơn nữa là tôi chạy rất chậm và nói giọng miền Bắc. Tất cả những điều này khiến tôi lâm vào cảnh khốn khổ. Mỗi ngày đều có đánh nhau trong sân trường và lúc nào tôi cũng thua cả. Tôi rất khổ sở.

Một ngày nọ, khi linh mục đến trường để dạy giáo lý thì bất thành linh tôi nhảy lên trên trước lớp giống như Lawrence Welk, tôi cố gắng chỉ huy cả lớp hát hợp xướng bài *Sơ yêu Cha xứ*. Bạn phải là người Thiên Chúa giáo mới hiểu được tôi đã phạm tội



ngghiêm trọng như thế nào. Trong vòng vài giây, từ một kẻ bị coi thường tôi đã biến thành người anh hùng của lớp học... Chúng bạn tôi chỉ ngồi đó, há hốc mồm nhìn tôi. Tôi gặp rắc rối lớn với giáo viên (cũng là sư) nhưng bù lại tôi lại đạt được lợi ích rất lớn. Từ đó tôi hiểu là rất đáng chấp nhận rủi ro vì những lợi ích không ngờ của nó”.

Vì vậy, là một doanh nhân sinh ra từ những kinh nghiệm thương đau ở một trường học tôn giáo ở Little Rock, ông đã có thể là người không ai biết đến, có thể ông sẽ là người ít quyết tâm hơn nếu như ông không dám làm khác đi lúc bé. Wilson còn cho rằng, “Đối với hầu hết doanh nhân, và chắc chắn là đối với tôi, lực kéo cơ bản là ở tầm nhìn. Đơn giản là khi ấy bạn sẽ như bị thôi thúc để làm một điều gì đó. Tôi nghĩ là đằng sau những doanh nhân thành công kia, bí quyết của họ nằm ở chỗ họ có một mục tiêu dài hạn hấp dẫn cộng với một khả năng kiểm soát rủi ro khác biệt và độc nhất của riêng mình. Điều này như giúp bạn có thể lường trước những rủi ro trong suy nghĩ và dám bước vào những nơi mà người khác chưa ai dám thử nhưng lại mang đến nhiều thành quả nhất”.

Khi đó, lãnh đạo học hỏi từ kinh nghiệm của họ. Học từ kinh nghiệm nghĩa là:

- Nhìn lại những kinh nghiệm từ thời niên thiếu và sử dụng những kinh nghiệm đó giúp cho chính mình ở hiện tại để bạn có thể làm chủ chứ không là người hầu cho cuộc đời của bạn.
- Luôn luôn ý thức tìm kiếm những kinh nghiệm trong hiện tại giúp bạn tiến bộ và mở rộng tầm nhìn.
- Dĩ nhiên là phải chấp nhận rủi ro với nhận thức rằng thất bại cũng quan trọng như việc không thể tránh khỏi chúng.

- Nhìn vào tương lai, cả tương lai của bạn và của thế giới, như một cơ hội để làm mọi điều bạn muốn nhưng chưa làm được và cả những điều cần thiết phải làm chứ không phải chỉ là một cuộc kiểm tra thử nghiệm.

Làm cách nào để bạn nắm bắt được cơ hội? Trước tiên hãy dùng giác quan của bạn sau đó hay để tiềm thức mách bảo bạn làm gì. Chúng ta sẽ tiếp tục đi đến chương tiếp theo “*Hãy làm theo mách bảo của tiềm thức*” .

## Hãy làm theo mách bảo của tiềm thức

Đối với tôi có hai việc rõ ràng. Một là, để trở thành hoa tiêu trên sông Mississippi, một người phải học nhiều hơn điều anh ta được cho phép, và một điều nữa là anh ta phải luôn luôn làm mới lại kiến thức đó dưới những góc nhìn khác nhau cứ mỗi 24h đồng hồ.

- MARK TWAIN, *Life on the Mississippi*

Cuộc sống chưa bao giờ đơn giản mà càng lúc càng trở nên phức tạp. Tuy nhiên chúng ta cứ cố gắng đơn giản hóa cuộc sống ở một kích thước nhỏ nhất. Những người theo lý thuyết đơn giản hóa nhìn nhận cuộc sống một cách máy móc, tĩnh, rời rạc, có chừng mực trong khi thực tế thì cuộc sống là một tổ chức hữu cơ, đầy sức sống, là một tổng thể và mơ hồ. Họ cho rằng cuộc sống như những đường thẳng, như những dãy số toán học, theo từng chuỗi, rời rạc, đơn lẻ và độc lập trong khi thực ra trong cuộc sống mọi thứ xảy ra song song, đồng thời với nhau, kết nối, tới

tâm, phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau. Họ là những người tin vào thuyết tiền định, tin vào luật nhân quả trong khi thực tế thì việc gì cũng có thể xảy ra và không có gì là không thể. Nói nôm na họ là những người đóng khuôn suy nghĩ trong những khối hình vuông ví như người chỉ đội trên đầu mũ hình vuông trong khi đáng lẽ họ nên vượt ra khỏi khuôn mẫu suy nghĩ đó để trở thành người đội chiếc mũ Sombrero.

Tuy nhiên để mọi người không phải cảm thấy mệt mỏi với sự phức tạp của cuộc sống, tôi muốn giới thiệu đến các bạn những suy ngẫm của Carl Sagan trong cuốn sách *Những con rồng của vườn địa đàng* (The Dragons of Eden):

Chúng ta có thể tưởng tượng ra một vũ trụ ở đó định luật của tự nhiên phức tạp hơn. Nhưng chúng ta lại không sống trong một vũ trụ như thế. Tại sao không? Tôi nghĩ là bởi vì tất cả những ai nhận thức là vũ trụ phức tạp nay đều chết cả rồi. Thế hệ con cháu tổ tiên sống trên cây của chúng ta, những người từng rất khó khăn khi tính toán đường chuyền giữa các cành cây không còn sót lại nhiều nữa.

Vũ trụ có thể không quá phức tạp nhưng thực tế nó phức tạp. Như trước kia tôi từng đề cập đến, những quy ước xã hội lại phức tạp hơn bao giờ hết và chúng không hề rõ ràng như những quy luật tự nhiên kia. Nhưng cho dù phức tạp cỡ nào thì chúng ta không thể nào đứng yên một chỗ được. Chúng ta vẫn phải liên tục chuyền cành, mà cành cây ở đây tượng trưng cho ý tưởng và chúng ta thì sử dụng đến trí óc thay vì dùng đến tay chân như tổ tiên để liên hệ sự việc lại với nhau. Có lẽ chúng ta cần đến lời khuyên của Alfred North Whitehead ở đây, “Hãy tìm kiếm sự đơn giản nhưng đừng tin vào nó”.

Quan điểm máy móc sản sinh ra những con người máy móc. Như đã lưu ý trước đây thì chính con người máy móc ấy, mĩa mai thay, lại là nguyên nhân gây ra vấn đề tác động lại hệ thống sản sinh ra họ. Khi đó chỉ những cá nhân nào ở đỉnh cao sáng tạo và với sức mạnh tinh thần mạnh mẽ mới giúp cho hệ thống đó hồi sinh bằng khả năng làm mới bản thân họ cũng như làm mới cả các tổ chức, công ty.

Nghiên cứu gần đây cho thấy rõ ràng vị trí của não con người không giống như mô tả trước đây. Người ta vẫn thường cho xã hội Mỹ là nền văn hóa tư duy ở não trái, đồng nghĩa là lối tư duy logic, phân tích chặt chẽ, kỹ thuật, kiểm soát, bảo thủ và hành chính sách vở. Xét theo quan điểm nếu chúng ta là sản phẩm của xã hội đó thì chúng ta bị ảnh hưởng và được hình thành từ những đặc tính kể trên. Vì vậy, nền văn hóa của chúng ta cần nhiều phẩm chất khác phát triển theo lối trực giác, nhận thức, tổng hợp và tài tử, cảm tính hơn. Dĩ nhiên bản thân chúng ta cũng phải cố gắng phát triển những tính cách ấy. Khi viết cuốn sách này, tôi trao đổi về đề tài với nhiều người khác nhau và nhận thấy cho dù nghề nghiệp là gì thì ai cũng cũng dựa trên cả trực giác và nhận thức song song với các kỹ năng phân tích và tư duy logic. Người nào có thể vận dụng kết hợp cả hai yếu tố trên cùng một lúc có nghĩa là họ có khả năng vận dụng cả não trái và phải trong công việc, hay gọi đó là tư duy toàn diện.

Ở bất kỳ tổ chức nào, người quản lý hầu như chỉ sử dụng não trái là chủ yếu trong khi đội ngũ nghiên cứu và phát triển lại dùng đến động não phải. Nhưng đối với các CEO, họ phải kết hợp cả hai yếu tố kỹ năng quản lý hành chính và khả năng tưởng tượng. Một trong những lý do khiến chỉ có rất ít các nhà quản lý cao

cấp của doanh nghiệp nháy việc thành công từ một nhà quản lý giỏi thành một người lãnh đạo thành công là vì văn hóa công ty và xã hội chỉ thừa nhận và tưởng thưởng cho hiệu quả cụ thể trong quản lý mà coi nhẹ thành tích có nguồn gốc sáng tạo. Lối tư duy chỉ hướng đến một mục tiêu cụ thể thể hiện sự áp đảo của lối suy nghĩ nghiên về tính logic cứng nhắc. Lối tư duy logic khiến sản sinh ra thói quen, nhưng thói quen sẽ biến mất nếu tư duy theo cảm tính.

Khi là giám đốc điều hành của AAUW, Anne Bryant sử dụng một cụm từ là “bài tập bong bóng bay” để giúp nhân viên của mình suy nghĩ giàu trí tưởng tượng hơn. Bà cho biết, “Bạn giúp mọi người tưởng tượng ra họ đang trong một quả bóng và từ trên cao họ có thể thấy toàn bộ cục diện của sự việc. Sau đó hãy kiểm tra lại họ thấy gì, gặp ai, đang làm gì và có thể làm điều gì khác ngoài chuyện đang làm nữa hay không. Ví dụ, bạn tưởng tượng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn hiến tặng 500.000 USD vào một dự án nghiên cứu phát triển cho trẻ em hoặc liệu chúng ta giúp gì với tình hình có thai ở tuổi vị thành niên”.

Nhận thức về tình thế tiến thoái lưỡng nan của các tổ chức cũng như tác động giữa thói quen từ não trái và tầm nhìn từ não phải, Richard Schubert, lúc đó đương chức CEO của Hội Chữ thập đỏ Mỹ nói với tôi rằng, “Lúc nào tôi cũng bị giằng xé giữa một bên là sự cần thiết phải hỗ trợ cấu trúc hoạt động hiện tại của tổ chức và một bên là yêu cầu cấp thiết không kém là thay đổi chính cấu trúc đó”.

Là giám đốc điều hành của tổ chức Hướng đạo sinh nữ của Mỹ, Frances Hesselbein nhận thấy những thay đổi của xã hội, trong đó bao gồm sự gia tăng của các nhóm thiểu số trong xã hội, và bà suy nghĩ tổ chức của mình nên thay đổi như thế nào để phù

hợp với hoàn cảnh mới. Bà cho biết như sau, “Nhu cầu của nữ giới đang thay đổi nên chúng tôi đang tìm kiếm nhiều cách khác nhau để thỏa mãn nhu cầu và cung cấp dịch vụ thích hợp. Tôi đang thiết lập trung tâm cải tiến. Trung tâm ở đây không có nghĩa là một địa điểm cụ thể nào đó mà chỉ mang ý nghĩa một hội gồm con người và ý tưởng mà thôi. Nhóm người này sẽ làm việc trực tiếp với Hội đồng Hướng đạo cho nữ giới nhằm phát triển những mô hình thông qua đó chúng tôi có thể vươn tới những cộng đồng đa dạng khác nhau. Chúng tôi cũng sẽ thiết lập và huấn luyện những người lãnh đạo của phong trào này tại mỗi địa phương, một nhiệm vụ ngày càng trở nên quan trọng”.

Bryant, Schubert và Hesselbein mỗi người áp dụng cách lãnh đạo kết hợp giữa logic lý trí và tư duy cảm tính trong việc điều hành những tổ chức phi lợi nhuận, đưa tổ chức của mình thoát khỏi khuôn mẫu truyền thống và trở thành những hình mẫu hoạt động sáng tạo. Không phải tình cờ mà cả ba người này trước đây đều rất thành công trong cả lĩnh vực tư nhân và khi đến tuổi trung niên cũng có những thay đổi công việc trọng đại. Cả ba người này đều cho rằng trước đây họ chưa bao giờ làm công việc nào hứng thú như công việc ở tổ chức phi lợi nhuận. Schubert nói rất súc tích, “Đây là công việc thú vị và thử thách nhất mà tôi từng làm”.

Mathilde Krim, nhà khoa học, người cũng chuyển đổi công việc từ lĩnh vực tư nhân sang lĩnh vực công, cũng cho rằng, “Phát triển đòi hỏi sự khao khát được thử nghiệm cả việc khác và giống nhau, khám phá và lao vào môi trường mới rồi từ đó có thể suy ngẫm về kinh nghiệm đã qua, cuối cùng rút tỉa được điều gì từ kinh nghiệm đó”.

Một phần của tư duy kết hợp, bao gồm việc học cách tin tưởng vào điều mà Emerson gọi là “phút xuất thần”, linh cảm, tầm nhìn

giúp bạn quyết định điều gì là đúng đắn. Ai cũng có khả năng này và lãnh đạo phải học cách tin vào những linh cảm đó.

Ở đây tôi muốn nhắc cho các bạn điều Norman Lear đề cập liên quan đến khả năng ảnh hưởng sâu sắc khi Emerson “tin vào chính mình” trên con đường trở thành người lãnh đạo. Emerson nói về việc phải lắng nghe tiếng nói trong tiềm thức và khám phá nó đến tận cùng, “Tôi không biết mình bắt đầu nhận thức tiếng nói đó từ khi nào. Rõ ràng là tôi không ý thức được tiếng nói đó khi học trung học, đại học thậm chí khi đã là cậu thanh niên trưởng thành. Nó từ từ đến trong tôi lúc nào tôi không biết và tôi thực sự biết ơn khả năng đó. Là một nhà văn, hàng ngàn đêm làm sao tôi có thể đi ngủ khi gặp vấn đề hóc búa nhưng khi thức dậy thì có câu trả lời? Chính là nhờ tiếng nói bên trong tiềm thức. Những lời mách bảo từ trong tiềm thức ấy là điều trong sáng và thuần khiết nhất mà chúng ta có. Nhưng phải thú thật là không phải lúc nào tôi cũng lắng nghe và làm theo tiếng nói đó. Khi chúng ta gạt những suy nghĩ, ý kiến chủ quan sang một bên thì tiếng nói ấy sẽ xuất hiện vào lúc ta không ngờ. Bài học ở đây là, bạn phải tin vào tiếng nói đó. *Lúc tôi làm việc hiệu quả nhất là khi tôi lắng nghe và làm theo tiếng nói từ trong tiềm thức.*”

Tôi cho rằng lắng nghe “trực giác” là điều cơ bản giúp làm nên người lãnh đạo. Nhờ đó mà tầm nhìn dẫn đường mới biến thành hiện thực. Tuy nhiên sự cần thiết của những phẩm chất khác xuất phát từ tư duy cảm tính cứ lặp đi lặp lại trong những cuộc chuyện trò giữa tôi và những nhà lãnh đạo.

Gloria Steinem, tác giả và lãnh đạo phong trào nữ quyền kể chuyện khi bà làm là doanh nhân như sau, “Tư duy linh hoạt rất có ích. Bạn cần phải có một chút khả năng thuyết phục nhưng ở

đây có nghĩa là thuyết phục nhờ bạn thấu hiểu người khác... Đối với tôi, doanh nhân như những nghệ sĩ trong thế giới kinh doanh vì chúng tôi kết nối được những điều mà trước đây chưa hề có ai làm được.” Để mô tả về thành công, bà cũng dùng lời nói tương tự, “Đối với tôi, mẫu hình phát triển không phải là đường thẳng. Thành công nghĩa là bạn phải đi đến tận cùng con người thực của bạn”.

Herb Alpert lại mô tả cách xử lý của ông như sau, “Tôi là người tư duy theo cảm tính. Tôi không phải là típ doanh nhân truyền thống. Tôi thử nghiệm nhiều khả năng khác nhau và dựa vào giá trị của riêng mình để lựa chọn. Khi tôi thấy mệt, tôi biết mình phải thư giãn. Tôi sử dụng cơ thể như một phong vũ biểu... Tôi cố gắng suy nghĩ linh hoạt khi lắng nghe người khác. Tôi cố gắng để không để thành kiến sang một bên. Quan trọng hơn hết là tôi đang lắng nghe cảm giác của mình”.

Nhờ vào bản năng đó, Alpert trở thành một ngôi sao ca nhạc thành công và đồng thời cũng là một doanh nhân thành đạt. Đối tác lâu năm của ông ở A&M Gil Friesen nói về Albert như sau, “Bản năng mách bảo ông ấy điều gì là đúng và nên làm gì. Albert thường xuyên suy xét bản thân, xem xét vấn đề, nhận biết và đặt ra những câu hỏi. Ông tự mình điều hành công việc của mình nhưng vẫn trong khuôn khổ của công ty, công ty đó vốn là môi trường lý tưởng để tự do sáng tạo. Kết quả là khi đã quyết làm gì thì điều đó giúp ông làm mới sự nghiệp của mình.”

Alpert tin rằng bạn cần phải có một tầm nhìn về tương lai ngay lúc này đây, khi bạn vẫn đang đối phó với hiện tại. Alpert cũng đặt lòng tin vào việc chia sẻ lòng tin giữa mọi người. Nói về Friesen và Jerry Moss, cộng sự đồng sáng lập ra A&M, Alpert cho rằng,



“Điều cơ bản trong công ty này chính là lòng tin mà Jerry, Gil và tôi có với nhau cũng như từ các nghệ sĩ khác. Những nghệ sĩ cho biết họ rất thoải mái làm việc và càng sáng tạo hơn. Lý do là vì, chúng tôi thực sự quan tâm đến công việc của họ. Hơn nữa, chúng tôi là doanh nghiệp sở hữu tư nhân và hoạt động độc lập nên rất linh hoạt.”

Friesen tiếp lời: “Tôi không thể nói được là môi trường làm việc tự do ở đây có ý nghĩa quan trọng như thế nào với các nhân viên cũng như với các nghệ sĩ của chúng tôi. Chỉ có thể nói một điều là: thật kỳ diệu”. Ông tiếp tục với một nụ cười, “Chúng tôi chưa bao giờ coi những tác phẩm của những nghệ sĩ kia là ‘sản phẩm’; chúng tôi cho rằng như thế là điều sỉ nhục với họ.”

John Sculley, CEO của Apple, khuyến khích nhiều ý kiến đa dạng khác nhau từ những người xung quanh và thậm chí còn dùng đến tầm nhìn đối với cả vấn đề nghiên cứu thị trường. Ông cho biết, “Một trong những sai lầm lớn nhất người ta mắc phải là chỉ làm việc với một nhóm người có cùng quan điểm với họ. Tôi nghĩ là nên làm việc với một nhóm mỗi người có kỹ năng khác nhau rồi sau đó, kết hợp tận dụng những kỹ năng này với nhau. Vai trò thực sự của người lãnh đạo chính là bằng cách nào đó kết nối nhiều người, yếu tố khác nhau để làm việc một cách hiệu quả.”

“Thông thường người ta không biết và không thể mô tả mình muốn gì cho đến khi mắt thấy tai nghe. Nếu chúng ta nghiên cứu thị trường cho máy tính Macintosh trước khi giới thiệu nó ra công chúng, yêu cầu mọi người mô tả về một cái máy tính cá nhân lý tưởng, có thể họ sẽ nghĩ đến một thứ khác hoàn toàn. Nhưng khi chúng ta cho họ coi chiếc Macintosh và hỏi: ‘Có phải bạn cần cái

như vậy không?’ thì câu trả lời sẽ là ‘Đúng cái này rồi’. Bạn cần phải biến những gì trừu tượng thành thứ mà ai cũng có thể hiểu được bởi vì chỉ khi đó thì người ta mới có thể chấp nhận hoặc từ chối nó.”

Với tư cách là nhà quản lý hành chính cấp cao, Alfred Gottschalk muốn tìm những nhân viên tư duy sáng tạo. “Tôi tìm những cá nhân nào toát lên sự đáng tin, tiếp theo là khả năng tưởng tượng, lòng bền bỉ và kiên trì đạt được mục đích. Ví dụ như, nếu tôi tìm người cho vị trí trưởng ban kiểm soát của công ty và nhắm đến một người. Tôi nhận thấy khi còn là sinh viên, anh ta gặp khó khăn trong môn số học và vi phân trung cấp nhưng vẫn cố gắng học được môn kế toán. Tôi luôn thắc mắc cách anh ta hình dung về tài chính là như thế nào. Tôi sẽ cố gắng hiểu càng nhiều càng tốt về người này và sẽ đưa ra một quyết định chọn hay không chủ yếu dựa trên trực giác. Tôi cần phải cảm thấy đây chính là người phù hợp.”

Thậm chí là các đặc tính do tư duy cảm tính rất hữu dụng khi bạn xử lý mọi vấn đề chứ không chỉ riêng đối với vấn đề liên quan đến con người. Khi kể về vai trò quan trọng của bản năng khi mới đi làm, Mathilde Krim cho biết, “Lúc nào tôi cũng có bản năng rất tốt trước các vấn đề về sinh học. Tôi nhớ là mình chưa hề làm việc gì mà hóa thành công cốc bao giờ... Tôi có thể nhận dạng nhiễm sắc thể. Một lần nọ một đồng nghiệp thông báo là anh ta tách được tế bào mới từ một con chó. Khi tôi nhìn tế bào này, ngay lập tức nhận ra đây không phải tế bào từ chó. Chỉ quan sát nhiễm sắc thể tôi có thể biết được đó là từ chuột. Tôi đã đúng vì sau đó chúng tôi kiểm nghiệm lại tế bào. Một trường hợp khác là việc chẩn đoán trước khi sinh, thì ngay từ đầu tôi nhìn tế bào bạch cầu, tôi nhận ra có sự khác nhau giữa tế bào của đàn ông

và phụ nữ. Vì vậy sau đó chúng tôi đã nghiên cứu chúng một cách hệ thống lại. Lúc đó, phát hiện này thu hút sự chú ý của báo giới nhưng kỳ thực thì việc này rất đơn giản”.

Đối với Kim, người có khả năng nhìn trước và tin vào bản năng của mình, thì việc này thực đơn giản. Nhưng trước đó thì chưa có ai làm được điều như Kim đã làm cả.

Những người lãnh đạo mà tôi trò chuyện cùng cũng tin vào tầm quan trọng của sự may rủi nhưng vẫn thể hiện quan điểm riêng biệt về điều này. Tôi chợt nhớ lại câu châm ngôn của Vince Lombardi rằng may mắn là sự kết hợp giữa việc chuẩn bị tốt và cơ hội. Theo ý kiến của Jim Burke, người tự mô tả mình là người “theo bản năng và cảm tính” nhưng lại có một bề ngoài rất logic, về những vai trò lãnh đạo như sau, “Người ta phải gặp nhiều lần may mắn mới đến được nơi này. Trong cuộc đời tôi, nhiều sự việc xảy ra ban đầu chỉ là tình cờ. Ví dụ như, nếu không nhờ vụ ồn ào của thuốc Tylenol, bạn sẽ không ở đây mà trò chuyện với tôi. Thế nhưng khi bê bối xảy ra thì tôi tình cờ là người chuẩn bị trước để giải quyết vấn đề này.”

Jamie Raskin, chánh án từ Boston nói về sự may mắn và việc chuẩn bị trước như sau, “Lời khuyên chung nhất tôi có về lãnh đạo là hãy tìm ra con người thật của chính bạn và làm theo nó tới cùng. Nhưng tôi thực sự tin vào vai trò của may mắn trong những mối quan hệ con người. Machiavelli nói rằng, số phận ưu đãi cho kẻ nào dũng cảm. Tôi nghĩ việc chuẩn bị tốt cho mọi việc cũng quan trọng như sự gan dạ. Nhưng vận may lại là chuyện khác. Napoleon từng phát biểu là trong số tất cả những tính cách mà các trung sĩ của ông có, ông thích nhất là may mắn. Sự may rủi sẽ luôn xuất hiện trong mọi giai đoạn nào đó của cuộc đời bạn”.

Sydney Pollack mô tả khi những nhà lãnh đạo theo lối tư duy cảm tính sẽ có hiệu quả nhất khi “cảm tính đó xuất phát từ những khoảnh khắc bất thần nhưng được kiểm soát. Đó là nguồn gốc của mọi loại hình nghệ thuật. Chúng ta thường gọi đó là mơ mộng giữa ban ngày, là cảm hứng. Nhưng về khía cạnh khoa học, đó chính là giây phút xuất thần. Đó là khoảnh khắc bạn chạm được vào nó. Bạn lấy ý tưởng từ nó. Khi đó nếu tin vào trực giác của mình, bạn có ý tưởng dù đôi khi chúng vượt ra khỏi những quy tắc thông thường. Một khi tin tưởng vào trực giác của mình, nếu có lòng can đảm và tự tin hãy biến chúng thành hiện thực. Lúc đó bạn sẽ không cần e ngại thất bại nữa. Nếu không tin vào trực giác của mình thì bạn chỉ khiến những ý tưởng đó trở thành bản sao. Hoặc nếu không thì hãy đến trường lớp có dạy về phương pháp lãnh đạo, rồi thử lên giọng, trang trí văn phòng làm việc của bạn giống như các sếp thường làm. Nhưng như thế không phải là lãnh đạo đích thực. Có thể lãnh đạo đích thực liên quan đến việc bạn tự nhận thức rằng mình là người duy nhất chứ không phải ở chỗ bạn xác định mình giống những người sếp khác ở chỗ nào.

Pollack kể cho tôi nghe một câu chuyện là minh chứng tuyệt vời cho “giây phút xuất thần” của thuật lãnh đạo. “Cách đây nhiều năm, tôi làm một bộ phim với các diễn viên là Barbara Streisand và Robert Redford – *The Way We Were*. Trong phim, Barbara đóng vai một người mong muốn trở thành nhà văn một cách tuyệt vọng nhưng với cô mọi thứ chẳng dễ dàng. Redford lại trong vai một người dễ dàng đạt được mọi thứ. Kiểu nhân vật như một hoàng tử. Anh này chẳng có khát vọng gì đặc biệt để trở thành nhà văn cả. Thế nhưng anh ta lại có sẵn năng khiếu trời cho và viết tốt. Nhân vật nữ kia hết làm việc và gắng sức, lại làm việc và gắng hết sức trong lớp dạy viết với một truyện ngắn nhỏ. Ngay ngày

hôm đó, giáo sư đã chọn bài của nhân vật do Redford đóng để đọc trước lớp. Cô ấy hoàn toàn sụp đổ. Cô chạy ra khỏi lớp và cảnh quay này yêu cầu chạy tới chỗ thùng rác, xé toạc bài viết quăng vào thùng rác và khóc nức lên.

“Tôi đã bố trí máy quay đặt tại thùng rác hướng về phía cái cây nơi nhân vật đứng đằng sau nó. Tôi định khi hô ‘Diễn’ thì cô ấy sẽ xuất hiện từ phía cái cây, chạy về phía máy quay đến ngay trước mặt chúng tôi quăng câu chuyện vào thùng rác và tôi sẽ lia máy quay vào khuôn mặt cô ấy khi cô dựa vào gốc cây và khóc. Trợ lý đạo diễn thứ nhất của tôi là Howard Koch (con), người từng làm trợ lý đạo diễn cho bộ phim trước đó của Barbara - *Up the Sandbox*. Howard đến chỗ tôi khi chúng tôi đang dựng cảnh và bảo ‘Ông biết không, cô ấy căng thẳng lắm’. Tôi hỏi tại sao, thì câu trả lời là: Cô ấy căng thẳng vì cô ấy cho là mình không thể khóc được. Cô ấy từng gặp vấn đề khi làm bộ phim *Up the Sandbox* và trong suy nghĩ cô ấy cho biểu hiện này là của một diễn viên tồi, vì vậy cô ấy căng thẳng”.

“Chúng ta có một thiết bị trong ngành công nghiệp phim ảnh là với một ít khí acmoniac đựng trong một cái ống nhỏ, bên dưới có lỗ như ống đựng muối và có thể xịt một làn khí mỏng. Nhân viên hóa trang xịt lên và khi mùi acmoniac bay ra tới mắt của bạn sẽ làm bạn chảy nước mắt. Mùi này làm cho mắt bạn đỏ và máu và có mùi khó chịu nhưng lại giúp quay cảnh này rất nhanh. Phía sau cái cây có sẵn nhân viên hóa trang giúp Barbara. Tôi nói với Howard: ‘Tôi không tin là cô ấy không thể khóc. Người nào có thể hát cách hát giống cô ấy đều có thể khóc. Khi nào tôi vẫy tay ra hiệu, hãy cho máy quay chạy.’

“Tôi trở lại phía cái cây và thấy Barbara đang đi tới đi lui. Nhân

viên hóa trang thì đã sẵn sàng với cái ống hóa chất. Tôi bảo anh ta đi chỗ khác. Cô ấy la lên ‘Anh đi đâu đấy? Chờ đã. Chờ đã. Anh làm gì thế?’ Tôi bảo cô ‘Thoải mái nào. Thoải mái nào.’ Rồi tôi tiến đến vòng tay quanh người cô, giây phút tôi vòng tay ôm cô thì cô bắt đầu khóc nức lên. Khi tôi ra hiệu bằng tay, trợ lý của tôi cho chạy máy quay và cô ấy bắt đầu diễn.”

“Lúc đó, tôi chẳng hề nói gì với cô ấy, chẳng hề hướng dẫn cô ấy. Nhưng tôi biết rằng trong cô đang có cảm xúc nhưng quá căng thẳng nên không diễn được. Tự cô đã suy nghĩ như thế và khi tôi vòng tay ôm lấy cô ấy thì như thể có gì đó chạm vào. Có gì đó khiến cô thấy thả lỏng. Và cô đã khóc được trong cảnh quay này. Bạn có thể hỏi tôi là ‘Sao ông lại nghĩ ra được như thế? Làm sao ông biết là làm như thế sẽ có hiệu quả?’ Nói thật nhé, tôi chẳng hề biết mình sẽ làm gì khi bảo nhân viên hóa trang đi chỗ khác. Tôi chỉ biết là cô ấy có thể khóc vì tôi biết là cô ấy có nhiều cảm xúc trong các bài hát của mình, như thế tôi biết cô ấy là người giàu cảm xúc. Tôi không biết mình nên làm gì thì trong tôi xuất hiện tiếng nói. Thực sự tôi không biết là tiếng nói nhắc mình ôm lấy Barbara từ đâu ra nữa.”

“Lúc đó tiếng nói tiềm thức xuất hiện từ đâu? Có phải lúc đi về phía cái cây không? Tôi không nghĩ vậy. Tôi không nghĩ là mình biết phải làm gì cho tới lúc tôi thấy cô ấy. Tiếng nói ấy thể hiện cái gì nếu cho đây là một tình huống cần giải quyết? Nó thể hiện một giải pháp hiệu quả và nhanh chóng lúc đó, có thể hơn hẳn nếu tôi nói điều gì đó hay nói thiệt nhiều. Nếu tôi tới gần và bảo Barbara ‘A, hãy nghĩ tới điều gì đó tồi tệ từng xảy ra với cô’ ‘Nhìn xem, tôi biết là cô có thể khóc được, tôi tin thế’ thì chắc cô ấy sẽ bảo ‘Anh đi chỗ khác đi’. Nói như thế chỉ làm cô ấy thêm cảm

thấy áp lực hơn. Tôi đoán là lúc ấy Barbara cảm giác thực sự được hỗ trợ và làm cô cảm động. Tôi nghĩ khoảnh khắc ấy thật giản dị, cảm động khi có ai đó bên cạnh và làm cô cảm động. Thế thôi.”

Những người lãnh đạo đó chứng minh được rằng lòng tự tin, khả năng nhìn xa trông rộng, đạo đức, trực giác và lòng tin vào trực giác không chỉ cần thiết mà mang lại nhiều hiệu quả. Họ học hỏi từ mọi thứ, nhưng nhiều nhất từ chính kinh nghiệm của bản thân mình. Họ cũng học từ nghịch cảnh và lỗi lầm đã phạm phải. Họ học cách lãnh đạo trong quá trình tự mình lãnh đạo.

Thái độ bình tĩnh dưới áp lực là phương châm của những người này. Không ai bắt đầu cuộc sống đều gặp thuận lợi cả. Một số bị khuyết tật. Nhưng tất cả đều vươn lên dẫn đầu vì tự bản thân họ tìm ra con người đích thực của bản thân. Tôi xin trích lời Wallace Stevens, “Họ sống trong cùng thế giới nhưng bên ngoài những nhận thức thông thường về thế giới đó”. Họ tạo ra những thế giới mới mẻ và mỗi người đều là bản gốc không giống ai. Họ là những người đội mũ sombrero.

Họ sẽ nói là họ chẳng có gì để dạy cho bạn nhưng họ chỉ cho bạn biết cách học mọi thứ mà bạn cần phải biết.

Không có ai sinh ra đã là lãnh đạo. Ai cũng sinh ra để sống và thể hiện bản thân một cách trọn vẹn nhất. Những người này khi thể hiện giá trị của mình rồi, họ trở thành lãnh đạo.

Vì vậy vấn đề không phải là trở thành người lãnh đạo. Vấn đề là trở thành chính bạn, sử dụng toàn vẹn con người bạn – tất cả những kỹ năng, khả năng, năng lượng của bạn để biến tầm nhìn của bạn thành hiện thực. Bạn đừng e ngại điều gì. Tóm lại, bạn phải trở thành người mà ngay từ đầu bạn muốn và cảm thấy hạnh phúc trong suốt quá trình tìm về con người thật của bạn nữa.

Henry James, khi ở giữa đường sự nghiệp viết văn khi đã có những tiểu thuyết tuyệt vời, viết trong *Nhật ký* của mình như sau:

Mình phải thể hiện mình thôi! Tôi tự bảo với chính tôi trong suốt cuộc đời như thế, tôi đã tự nhủ với lòng trong cả những ngày xa xưa khi đang suy ngẫm và đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên tôi chưa bao giờ thực hiện được điều đó. Cảm giác – hay còn gọi là nhu cầu thể hiện mình chảy qua huyết quản thôi thúc tôi: dường như đó chính là công thức cứu chuộc, tương lai tôi. Tôi sở hữu toàn bộ nguồn lực học hỏi được và tôi chỉ phải sử dụng, bám theo, nắm lấy nó và cố gắng hơn nữa – theo đuổi nó mạnh mẽ hơn cả trước kia. Cuối cùng để khẳng định mình, thì mình phải viết càng nhiều, sâu sắc toàn vẹn và nhanh chóng càng tốt. Ở độ tuổi của tôi, cuộc đời với một tâm hồn nghệ sĩ gần gũi như vốn đã thế. Cố lên con trai và cố hết sức... Hãy thử mọi thứ, làm mọi thứ và để cuối cùng trở thành một nghệ sĩ khác biệt.

Những tiểu thuyết lớn của James được viết sau đoạn văn tự cổ vũ bản thân ở trên. Vì thế hãy cố gắng hết sức, thử mọi cách, làm mọi việc và trở thành con người mà bạn có thể.

6

Kế hoạch hành động cho  
bản thân: đốc toàn lực,  
cố gắng thử mọi cơ hội

Có một phần trong mỗi người mà tôi thường hay nhắc đến: ‘lắng nghe tiếng nói trong tiềm thức’ có nghĩa là để bản thân mỗi người phát triển một cách tự nhiên nhất. Đa số chúng ta (điều này đặc biệt đúng đối với trẻ con, thanh niên) lúc nào cũng lắng nghe người khác, từ lời khuyên răn của cha mẹ hay từ những người có ảnh hưởng hay từ những người đi trước, từ chính quyền, từ truyền thống chứ không lắng nghe bản thân chúng ta.

- ABRAHAM MASLOW, *Father Reaches of Human Nature*

“Phát triển cái tôi” là một nhiệm vụ cần thiết đối với người ở cương vị lãnh đạo. Đó là quá trình người lãnh đạo thay vì “phải” theo một hình mẫu nào đó thì chỉ việc thể hiện con người thực của chính mình. Trong chương này chúng ta sẽ thảo luận về cách thể hiện con người thực từng bước như những cánh hoa dần hé mở.



Khi còn bé, giả sử có tình huống là bạn được yêu cầu đọc một bài thơ trước cả lớp, bạn quên mất khổ thơ thứ hai trong khi thầy giáo gắt gỏng, các bạn trong lớp nhìn bạn cười và từ đó mỗi khi nghĩ tới việc nói chuyện trước đám đông bạn lại toát hết mồ hôi lạnh.

Giờ đây bạn được đề nghị một công việc đòi hỏi phải phát biểu trước đám đông. Bạn thực sự muốn công việc này, nhưng nỗi sợ hãi phải nói chuyện trước công chúng xưa kia khiến bạn lưỡng lự trước đề nghị này. Nói cách khác, cảm giác sợ hãi chế ngự cả khả năng tự tin của bạn trong việc đảm nhận công việc này. Bạn có ba lựa chọn như sau:

- Bạn đầu hàng nỗi sợ hãi đó và bỏ qua công việc này.
- Bạn cố gắng phân tích một cách khách quan nỗi sợ đó (nhưng theo nhà phân tích Roger Gould cho biết thì làm như thế cũng chẳng thay đổi gì nhiều).
- Bạn có thể suy ngẫm lại kinh nghiệm lúc còn bé kia một cách cụ thể. Dù sao đi nữa, lúc đó bạn còn quá bé. Và bạn có thể không thích thơ lắm vì thể thuộc lòng bài thơ không dễ chút nào. Nhưng điều quan trọng nhất là dù cho thầy giáo có gắt gỏng, bạn bè có cười cợt thì thất bại đó cũng chẳng ảnh hưởng nhiều đến cuộc sống của bạn. Điều này cũng chẳng hề ảnh hưởng gì đến điểm số cũng như vị trí của bạn trong lớp. Thật ra thì ngoại trừ bạn, ai cũng quên mất sự việc này ngay lập tức. Trong suốt những năm qua, bạn lúc nào cũng mang nặng cảm giác thua cuộc mà không hề thực sự suy nghĩ về nó. Giờ đã đến lúc bạn phải nghĩ về nó.

## SUY NGẪM VÀ GIẢI PHÁP

Quá trình suy ngẫm soi lại bản thân là một phương pháp quan trọng giúp các nhà lãnh đạo học từ kinh nghiệm quá khứ. Jim Burke kể với tôi rằng, “Khi học tại trường Holy Cross, tôi phải hoàn thành một khóa triết học kinh viện kéo dài 28 giờ để mọi người hình thành nên một lối tư duy logic và kỷ luật. Tôi cho rằng khóa học như vậy giúp tôi thành công trong kinh doanh bởi vì bản thân tôi là người suy nghĩ theo bản năng và trực giác nên việc bổ sung thêm tính logic vào tính cách giúp ích cho tôi rất nhiều. Nó còn giúp tôi hoàn tất chương trình tại Harvard Business School và ngược lại chương trình học tại Harvard lại một lần nữa giúp tôi củng cố thêm khả năng này. Từ trước tới nay, cách tôi thường làm là xem xét lại vấn đề và quyết định: ‘Mình phải làm như vậy’. Sau đó tôi rút vào trong góc và suy nghĩ về mọi việc theo một cách logic nhất. Tôi thường có xu hướng dùng đến cảm tính để quyết định thay vì dùng phán đoán logic và sự pha trộn này giúp tôi hiểu rõ bản thân. Hơn nữa, tôi luôn có cảm giác là xã hội này thiếu những nhà triết học. Chúng ta phải có nhiều nhà triết học hơn nữa. Chúng ta có rất nhiều nhà kinh tế học, nhà khoa học, nhưng số nhà triết học lại chỉ đếm trên đầu ngón tay. Có lẽ nhờ thế bắt buộc tôi phải tự mình suy nghĩ nhiều hơn. Nhưng tôi cho mình là một người hoạt động xã hội”.

Thật ra, những gì mà chúng ta làm là kết quả trực tiếp không những của điều chúng ta suy nghĩ và cách suy nghĩ mà còn là của nội dung và cách chúng ta cảm nhận nữa. Roger Gould đồng ý với quan điểm này, “Bạn cảm nhận sự việc như thế nào thì sẽ cư xử như thế đó. Hầu hết mọi người không xử lý cảm giác của chính họ vì suy nghĩ sẽ rất mệt mỏi. Nhưng suy nghĩ trừu tượng

về vấn đề nào đó thường chẳng giúp gì cho việc thay đổi hành vi. Vì vậy nó dẫn đến mâu thuẫn khi phải thay đổi. Thông thường tôi phải vận dụng cả hai phương pháp phân tích trong mọi vấn đề. Một là kết quả của mọi lựa chọn vì tôi cũng thích phải có nhiều thứ để so sánh với nhau cùng lúc. Hai là tôi tìm bản chất của vấn đề này là gì”.

Suy ngẫm có lẽ là cách tốt nhất giúp ta học hỏi. Hãy xem xét một số cách suy ngẫm như sau: nhìn lại quá khứ, suy ngẫm về quá khứ, tưởng tượng mơ mộng về quá khứ, viết nhật ký, kể về quá khứ, xem lại trận đấu bóng của tuần trước, yêu cầu người khác nhận xét lại chuyện mình đã làm, ẩn dật và thậm chí, kể chuyện tiếu lâm. Có thể nói, việc kể nhau nghe chuyện hài hước là một cách giúp cho mọi việc dễ hiểu và dễ được chấp nhận hơn.

Theo Freud, mục tiêu của việc phân tích là làm rõ những gì chưa ý thức được. Ông nói về tầm quan trọng của những cột mốc trong quá khứ, ví dụ như, số người qua đời trùng với ngày mất của cha họ. Những cột mốc này thường bị quên lãng và không ai nhớ đến. Trải nghiệm thương đau của quá khứ chưa bao giờ được hé mở và hàn gắn. Soi rọi lại mọi việc là cách giúp ta nhận thức mình đang học điều gì. Soi rọi bản thân giúp ta đi thẳng vào bản chất thực sự của vấn đề. Sau khi suy ngẫm lại, ta hiểu về quá khứ và tìm ra cách giải quyết và lúc đó bạn sẽ biết rõ mình cần phải làm gì. Nhân tiện đây xin nói thêm là tôi rất thích cụm từ *cách giải quyết* và sử dụng cụm từ này với hai trong rất nhiều ý nghĩa của nó: một là, một quyết định và hai là, một giải pháp hoặc lời giải thích cho một điều gì đó. Tôi cũng thích cách phát âm của từ *cách giải quyết (resolution)*: giai điệu phát âm nghe như có tiếng nhạc với sự kết hợp giữa một chuỗi những âm thanh đầu tiên nghe có vẻ nghịch tai nhưng kết thúc với âm điệu du dương.

Barbara Corday phát biểu về điều này, “Không may là chỉ khi thất bại, người ta mới bắt đầu suy ngẫm về mọi việc. Khi mọi việc tốt đẹp và trôi chảy, không ai thềm ngồi xuống và suy nghĩ cả. Vậy khi nào bạn nên suy ngẫm về mọi việc? Nếu bạn đợi đến khi bạn phạm một lỗi lầm lớn rồi mới suy nghĩ, sẽ xảy ra hai trường hợp. Thứ nhất là, vì lúc đó bạn đang kiệt sức, bạn chẳng thể suy nghĩ gì được nhiều và thứ hai là, bạn thường có xu hướng chỉ nhìn thấy sai lầm thay vì nhận ra cũng có cái bạn đúng.”

Đúng là như thế. Đa số chúng ta thường bị ám ảnh bởi những thất bại hơn là nhớ về những thành công. Hàng tuần có hàng ngàn sự việc xảy ra nhưng chúng ta hầu như chỉ nhớ tới vài sai sót mà không hề để ý đến những thành công của bản thân vì chúng ta đã không ngồi xuống và chiêm nghiệm. Đơn giản chúng ta phản ứng lại. Nhà viết kịch Athol Fugard cho biết ông thường bắt đầu mỗi ngày bằng cách suy nghĩ về mười điều giúp ông thấy hứng thú để thoát khỏi những phiền muộn. Tôi nhận thấy việc suy nghĩ về những gì xảy ra cho cuộc đời giúp tôi cảm thấy bình thản và lạc quan để bắt đầu một ngày mới. Vì vậy, tôi thường xuyên làm như thế. Suy nghĩ về những điều vặt vãnh vui vui trong cuộc sống, như bình minh một ngày mới trên đại dương, bông hồng mới hái bên máy xử lý văn bản, ly cà phê sữa to đợi bạn sau cuộc đi bộ buổi sáng, thậm chí cảnh chú chó đòi ăn, là cách tốt để đối phó với thất bại hơn là ngồi đó tư lự về nó. Khi bạn thất vọng, hãy nghĩ về điều bạn đang mong chờ. Chỉ khi nào không thấy mình bất hạnh nữa thì bạn mới thực sự đã hoàn thành quá trình soi rọi bản thân.

Thật ra, sai lầm chứa đựng những bài học lớn nhưng với điều kiện chúng ta suy nghĩ xuyên suốt vấn đề một cách bình tĩnh, thấy được mình sai chỗ nào, giả định là ta sẽ sửa sai như thế

nào rồi sau đó hành động khi đã lên kế hoạch hoàn toàn thấu đáo. Khi một vận động viên bóng chày tấn công, anh ta sẽ không bỏ lỡ một giây phút nào mà tìm mọi cách để cải thiện động tác, vị trí của mình. Khi những vận động viên bóng chày vĩ đại tấn công, ví dụ như Babe Ruth không chỉ lập kỷ lục ghi điểm trên sân bóng chày mà còn lập kỷ lục khi tấn công. Hãy xem mức điểm trung bình rất tuyệt vời: 400, con số có nghĩa là cầu thủ đó không đánh trúng hơn nửa thời gian thi đấu.

Mặt khác, hầu hết chúng ta thường bị tê liệt khi phạm lỗi. Thất bại ám ảnh chúng ta, làm chúng ta e ngại lại tiếp tục sai lầm và sợ hãi khi phải tiếp tục quyết định. Khi một đô-kê (VDV cưỡi ngựa) té, họ lại leo lên ngựa vì họ biết nếu không làm như thế, họ sẽ sợ đến bất động. Khi một phi công máy bay F-14 buộc phải thoát ra khỏi máy bay bằng thiết bị hỗ trợ, ngay ngày tiếp theo anh ta hay cô ta sẽ lại leo lên một chiếc máy bay khác. Hầu hết khi đó chúng ta ít thấy sợ hơn nếu như trước khi tiếp tục tiến lên, chúng ta đã đối diện giải quyết nỗi sợ đó trong suy nghĩ của mình. Trước hết, chúng ta chiêm nghiệm và sau đó hành động với chiến lược cụ thể. Theo lối diễn đạt của Roger Gould thì chiêm nghiệm giúp ta nắm bắt, hiểu được cảm giác, rồi giải quyết các vấn đề và tiếp tục tiến lên. Theo như ngôn ngữ thơ ca, ở đây nghĩa là trong tĩnh lặng ta mới có được cảm xúc mạnh mẽ. Đã đến lúc chúng ta phải chiêm nghiệm mọi việc trong tĩnh lặng để tiếp tục tiến lên.

Vấn đề ở đây không phải là chúng ta tự biến mình thành nô lệ của cảm xúc, giật mình trước những cảm xúc chưa kịp đặt tên, cũng không phải bị những thất bại ám ảnh mà chúng ta phải dựa vào kinh nghiệm đã qua và sử dụng chúng có ích nhất. Giống như các nhà văn đưa những trải nghiệm cuộc sống của họ vào trong tiểu thuyết, kịch, chúng ta cũng làm như thế. Theo lời của

Isak Dinesen thì, “Về thêm bối cảnh thì nỗi buồn nào cũng thành một câu chuyện”. Kinh nghiệm bạn có được là nền tảng cơ bản cho cuộc sống sau này của mình. Nhưng nền tảng đó vững chắc và đúng đắn hay không là dựa vào những trải nghiệm đó, bạn đã chiêm nghiệm, hiểu và tìm ra một giải pháp phù hợp hay không.”

Giống như những người tiên phong khác, Gloria Steinem chọn cho mình con đường mà chưa từng ai khám phá trước kia. Bà đi thẳng đến mục tiêu của riêng mình. Bà cho biết, “Tôi không phải suy nghĩ gì nhiều. Tôi giải quyết mọi việc bằng hành động và lời nói. Trong tôi có dòng máu miền Trung Tây. Ở đó, gần như người ta không xem xét nội tâm. Kết quả tôi là người sống trong tương lai. Điều này chẳng hay ho gì bởi vì bạn phải sống trong hiện tại chứ không phải sống trong tương lai... Có những lúc tôi phải học hỏi. Tôi nghĩ là mọi việc xảy ra lặp đi lặp lại, và chúng ta phải học vì mọi việc diễn ra theo hình xoắn ốc chứ không theo đường thẳng... Rồi một ngày nọ, chúng ta tự nhiên sẽ nắm được điều then chốt đó. Vì vậy, tôi không có cảm giác phải tự mình chiêm nghiệm gì hết. Tôi chỉ có một câu nói khi mọi việc đã xảy ra, “Ồ, đấy là lý do à”. Nếu bạn từng trải, bạn sẽ phần nào biết được khi nào thì những bài học đó lặp lại. Trong một thời gian dài, mọi việc chẳng có gì thay đổi, sau đó có những thay đổi biến động, rồi mọi việc lại ổn định. Tôi cho rằng những thời điểm biến động đó chính là lúc ta học hỏi. Nhưng tôi cũng cho rằng thông thường lý trí giúp bạn hiểu được chúng trước khi cảm xúc nắm bắt được chúng. Tôi từng viết một bài về mẹ tôi mà tôi không thể đọc lại sau đó. Giờ đây tôi mới hiểu được nguyên do là vì bài viết khiến tôi quá buồn”.

Như cả Steinem và Gould từng nói, lý trí quá khiến chúng ta tê liệt cảm xúc. Nhưng sự chiêm nghiệm, suy ngẫm thực sự sẽ truyền

cảm hứng, mách bảo cho ta phải làm gì và giúp ta tìm ra giải pháp. Steinem hành động trước rồi mới soi rọi, chiêm nghiệm sau. Dĩ nhiên, ta cần phải bàn thêm về cách tiếp cận liều lĩnh này, khi bạn có thể nhìn nhận sai lầm và thất bại là một phần tất yếu của cuộc sống. Không may hầu hết chúng ta không đủ khôn ngoan và tinh táo như vậy. Chỉ có những người tiên phong, mở đầu như Steinem, những người dám đi vào những con đường chưa ai dám khai phá mà chỉ có những huyền thoại ghi dấu: “Nơi đây ghi dấu những con hổ”, những người tin vào điều họ đang làm và rằng họ chấp nhận rủi ro và coi như là một phần của công việc.

Để làm tốt bất cứ thứ gì đòi hỏi bạn phải hiểu mình đang làm gì và bạn có thể biết điều đó sau khi trải qua một quá trình nhận thức gồm: chiêm nghiệm bản thân, suy nghĩ về mục tiêu và đi đến một giải pháp.

Như tôi đã đề cập trong chương trước, Erik Erikson cho rằng sự phát triển của con người là quá trình đấu tranh giải quyết theo từng bước tại mỗi giai đoạn khác nhau trong cuộc đời. Ông còn thừa nhận là chỉ khi chúng ta xử lý các vấn đề hay mâu thuẫn ở giai đoạn trước một cách lạc quan, chúng ta mới có thể tiếp tục đi tiếp giai đoạn kế tiếp.

Những mâu thuẫn này rất cơ bản nhưng giải quyết chúng lại là điều cực kỳ quan trọng nên tôi đã quyết định nhìn nhận chúng ở tầm rộng hơn quan điểm của Erikson. Chúng ta sẽ lệ thuộc vào những mâu thuẫn này trong suốt cuộc đời và cách thức chúng ta giải quyết chúng như thế nào sẽ quyết định cuộc sống của chúng ta. Tôi đã sắp xếp lại như sau:

### Mâu thuẫn

### Giải pháp

Niềm tin mù quáng > < Nghi ngại	Hy vọng
Độc lập > < Phụ thuộc	Tự do làm theo ý muốn
Sáng tạo > < Bất chước	Mục đích
Cần cù > < Cảm giác thua kém	Năng lực
Định hướng rõ ràng > < Lạc lối	Thẳng thắn
Quen thuộc > < Cô lập	Thấu cảm
Rộng lượng > < Ích kỉ	Trưởng thành
Ảo tưởng > < Ảo giác	Khôn ngoan

Nhà vật lý học Neils Bohr từng phát biểu, “Có hai loại chân lý, một là nhỏ bé, đơn giản và một là chân lý vĩ đại, phức tạp. Chân lý nhỏ bé, đơn giản bạn dễ dàng nhận ra vì đối lập của nó là sai lầm. Nhưng đối nghịch với chân lý vĩ đại, phức tạp lại là một chân lý khác”.

Cuộc sống của chúng ta có ít những chân lý nhỏ bé giản đơn mà phần lớn lại là những chân lý phức tạp cùng với những chân lý đối lập. Đó là lý do tại sao đôi khi chúng ta rất khó giải quyết những mâu thuẫn cơ bản. Chẳng bao giờ có một lựa chọn nào hoàn toàn đúng hoặc sai, như hy vọng nằm đâu đó giữa ranh giới niềm tin mù quáng và sự nghi ngại. Nhưng đối lập với hy vọng là gì, là nỗi tuyệt vọng. Sau những ảo vọng, ảo giác và vỡ mộng thì chúng ta lại trở nên khôn ngoan hơn.

Một khi bạn học được cách suy ngẫm, chiêm nghiệm lại quá khứ của mình thì bạn mới có thể giải quyết mâu thuẫn từ bên trong con người bạn, lúc đó bạn mới có thể có thể giới quan của riêng mình.



## QUAN ĐIỂM CÁ NHÂN

John Sculley nói về sự cần thiết phải có một quan điểm rõ ràng, “Thay đổi quan điểm rất quan trọng, có lẽ bằng cách thay đổi môi trường sống hay đi nước ngoài. Thay đổi môi trường sống sẽ làm bạn thay đổi theo. Cùng một sự việc nhưng khi bạn thay đổi môi trường, mọi việc dường như khác đi. Người lãnh đạo không cần thiết phải sáng tạo ra ý tưởng nào mới mẻ mà chỉ cần đặt mình vào hoàn cảnh mới và thể hiện quan điểm của mình... Điều tôi mong tìm kiếm ở người khác là khả năng biến kinh nghiệm của họ thành ý tưởng và đưa ý tưởng đó áp dụng vào thực tế”.

Quan điểm của bạn là gì? Những câu hỏi sau đây giúp bạn phân nào trả lời câu hỏi đó.

1. Khi bạn xem xét một dự án, trước hết bạn nghĩ đến vấn đề lợi nhuận hay chi phí?
2. Bạn đặt ưu tiên vấn đề lợi nhuận hay tốc độ dự án?
3. Bạn chọn gì giữa giàu có và nổi tiếng?
4. Nếu bạn có một lời đề nghị tăng chức nhưng phải chuyển đến sống ở một thành phố khác, bạn có thảo luận với gia đình trước khi chấp nhận lời mời đó không?
5. Bạn muốn làm trong một môi trường rộng lớn nhiều cạnh tranh hay trong một môi trường nhỏ không có nhiều đối thủ?

Tất nhiên là không có đáp án đúng hay sai ở đây mà câu trả lời của bạn chỉ cho bạn biết phần nào về con người bạn. Nếu ưu tiên của bạn là vấn đề lợi nhuận và lợi nhuận được xếp cao hơn tốc độ dự án, tầm nhìn của bạn chỉ là ở ngắn hạn. Người nào coi rằng nổi tiếng quan trọng hơn tiền bạc thì người đó có nhiều tham vọng hơn, trừ phi bạn làm trong ngành công nghệ biểu diễn nơi

đòi hỏi tài năng và sự khác biệt để nổi tiếng chứ không đòi hỏi bạn phải có cả gia tài. Nếu bạn thảo luận với gia đình trước khi chấp nhận lời đề nghị thăng chức thì bạn coi trọng tình cảm hơn tham vọng nghề nghiệp. Và nếu bạn chọn lựa được làm trong môi trường nhỏ nơi nhưng không có đối thủ, có lẽ bạn thiếu định hướng (cái này có thể bạn trùng với suy nghĩ của Julius Caesar, người nổi tiếng với câu nói ‘Tôi thà là người đầu tiên đến ngôi làng nhỏ vùng Iderian còn hơn là người thứ hai đến thành La Mã’).

Quan điểm ở đây chính là cách nhìn nhận, đóng khung mọi việc. Không có quan điểm sống, bạn như người mù. Không có một quan điểm gì cũng là một quan điểm. Theo Marvin Minsky, nhà tiên phong trong lĩnh vực trí thông minh nhân tạo thì quan điểm chiếm đến 80 điểm IQ. Marty Kaplan nói rằng, “Tôi nghĩ một trong những lý do mà Disney nổi tiếng (xấu hoặc tốt) là do những người điều hành nó có quan điểm rất vững chắc, và tôi cho rằng đây là một trong những phẩm chất của người lãnh đạo... Đối với thế giới ngoài kia, khi không thích điều gì, chúng tôi chỉ nói theo kiểu rất chủ quan, ‘Kỳ quá, chúng tôi không thích thế!’ nhưng trong nội bộ thì chúng tôi lại không xem xét một quyết định theo cách mềm dẻo, ủy mị và có tính tương đối. Chúng tôi có quan điểm rõ ràng và bất kỳ dự án nào chúng tôi cũng xem xét có phù hợp với quan điểm của chúng tôi hay không”.

Nếu bạn biết bạn muốn gì và cần gì, bạn thực sự có lợi thế hơn người. Trong kỷ nguyên mà lĩnh vực nào cũng có chuyên gia như ngày nay, chúng ta có chuyên gia dinh dưỡng điều chỉnh chế độ ăn uống của chúng ta, có huấn luyện viên cho chó và thậm chí có chuyên gia tâm lý vật cứng và ở lĩnh vực nào cũng có tư vấn thì quan điểm riêng không chỉ hiếm mà còn rất có giá trị. Thiết lập ra cho mình một phong cách chỉ bản thân mới có, Morton



Downey (con) trở nên nổi tiếng và giàu có chỉ trong một thời gian ngắn khi chủ trì chương trình trò chuyện truyền hình cuối thế kỷ 20 như một “Archie Bunker”<sup>8</sup>. Không phải người ta thích ông ở một hình tượng là người hay thiên vị, thô lỗ nhưng theo kiểu đại trượng phu (dù rõ ràng có một số người hâm mộ ông vì thế thật), mà là do ông đã có một quan điểm riêng và thể hiện ra không cần biện hộ. Cũng giống như hàng tá nhà phê bình truyền thanh và truyền hình vốn có niềm tin mù quáng nhưng rất tự tin vẫn bám theo, Downey được ngưỡng mộ không chỉ vì những gì ông phát biểu mà ngay cả khi ông chẳng nói gì.

Chưa bao giờ tôi đề nghị nên cạnh tranh với những tay dẫn chương trình truyền hình và vô tuyến khoác lác nhưng đầu óc lại hạn hẹp. Thực ra, tôi nghĩ là bạn không nên làm như thế vì chúng ta đã có quá đủ những tí người như vậy rồi. Tôi chỉ mong có ai đó dám thể hiện con người và bản chất thật sự cùng với một quan điểm riêng rõ ràng. Lãnh đạo mà không có tầm nhìn và quan điểm thì không phải là lãnh đạo nữa. Nhưng dĩ nhiên tầm nhìn và quan điểm đó phải là của riêng bạn. Quan điểm không phải là thứ bạn đi vay mượn đâu đó. Quan điểm đó phải là của bạn và nếu đúng là như thế thì chắc chắn quan điểm đó là duy nhất, vì bạn cũng là người duy nhất, khác biệt hoàn toàn với người khác.

Một khi bạn thấm nhuần được cách suy ngẫm, hiểu và tìm ra cách giải quyết, bạn sẽ nhận ra tầm nhìn và quan điểm riêng của mình. Nhiệm vụ tiếp theo của bạn là lên kế hoạch cho hành động.

## KIỂM TRA VÀ ĐO LƯỜNG

Một số người sinh ra là đã biết mình nên làm gì và biết cả cách thực hiện. Nhưng phần đông chúng ta lại không may mắn như thế. Chúng ta phải mất một thời gian để biết là phải làm gì cho cuộc sống của mình. Mục đích mơ hồ đại loại như: “Tôi muốn hạnh phúc” hay “Tôi muốn sống tử tế” hay “Tôi muốn thay đổi thế giới này tốt hơn” hoặc thậm chí như “Tôi muốn thực giàu có” gần như chẳng có ích gì. Nhưng những mục tiêu quá chi tiết như “Tôi muốn là nhà vật lý hạt nhân” hay “Tôi muốn tìm ra cách chữa bệnh cảm lạnh thông thường” cũng chẳng ích gì vì chúng đã gạt bỏ tất cả giá trị của cuộc sống sang một bên.

Jamie cho tôi biết, “Đối với tôi, một trong những anh hùng là vị giáo sư dạy trường Luật Harvard tên là Derek Bell. Ông bảo tôi điều quan trọng không phải là tìm ra những tham vọng khát khao cụ thể nào đó mà chủ yếu là bạn có những khao khát sống như thế nào, khi đó những mục tiêu cụ thể sẽ tự xuất hiện”.

Thế thì bạn muốn gì? Đa số chúng ta sống hết cuộc đời thông thường là rất êm ả mà chẳng buồn thắc mắc về câu hỏi này. Vì vậy, chúng ta cũng chẳng tìm ra đáp án cho câu hỏi giản dị này.

Tất nhiên là đáp án giản dị nhất là việc bạn muốn thể hiện con người của bạn chân thật nhất vì đây là mục tiêu cơ bản nhất của loài người. Theo lời của một người bạn của tôi thì, “Chúng ta ai cũng mong muốn học được cách sử dụng tiếng nói của riêng mình”. Chính điều này dẫn dắt một số chúng ta lên đến đỉnh thành công và số khác thì đến những thất bại tận cùng.

Làm sao để *bạn* thể hiện *bạn* một cách đầy đủ nhất?

<sup>8</sup> Archie Bunker là nhân vật trong loạt phim truyền hình rất nổi tiếng và kéo dài *All in the Family* – Norman Lear.

*Bài kiểm tra đầu tiên là bạn biết được mình muốn gì, khả năng và năng lực của bạn tới đâu đồng thời phải phân biệt được ý nghĩa giữa khả năng và năng lực.*

Gloria Anderson cho biết, “Lúc nào tôi cũng cảm thấy khó chịu khi thấy mình giống như một ai đó. Tôi nghĩ là mình phải thay đổi và làm khác đi.” Rõ ràng, nghề làm báo là một lựa chọn tốt giúp bà thể hiện bản thân - vì từ định nghĩa của nghề báo cho thấy họ phải hoàn toàn tách biệt với các nghề nghiệp khác. Là phóng viên, họ theo dõi sự kiện chứ không tham gia sự kiện. Là biên tập viên, họ có cơ hội để nói cho người khác biết điều họ tin tưởng.

Anne Bryant là người mà chúng ta phải bỏ phiếu đầu tiên. Bà kể lại, “Ở trường tiểu học, tôi nhận nhiều phần thưởng vì các hoạt động dẫn đầu phong trào, một điều khiến tôi luôn lấy làm ngạc nhiên. Ở trường trung học, người ta cử tôi làm trưởng nhóm. Tất nhiên là lúc đó tôi cao hơn các bạn học vì vậy dường như tôi nổi bật hơn họ. Nhưng thực sự tôi chưa bao giờ phải ráng sức để chạy để làm lãnh đạo cả. Tôi chỉ đứng ra nhận trách nhiệm cho mọi việc. Do vậy tôi luôn luôn có việc để làm.” Chính vì bà là người thích nhận trách nhiệm về mình, chẳng lấy gì làm ngạc nhiên khi sau này bà trở thành giám đốc điều hành tổ chức Hiệp hội Nữ Sinh viên Đại học Hoa Kỳ với hơn 150.000 thành viên và tài sản trị giá hơn 47 triệu đôla, hoạt động trong lĩnh vực tạo ra cơ hội việc làm cho phụ nữ, tự phát triển bản thân và thay đổi xã hội tích cực.

Lúc nào Betty Friedan cũng là người chủ trì. Bà kể lại, “Lúc tôi học lớp năm, có giáo viên dạy thể không thích trẻ con lắm. Vì vậy tôi tổ chức một câu lạc bộ tên là CLB Baddy Baddy và khi tôi

ra hiệu, tất cả các bạn trong lớp làm rớt sách xuống sàn và làm những việc khiến giáo viên khó chịu. Thầy hiệu trưởng kêu tôi lên văn phòng và nói, ‘Trò có tư chất để làm lãnh đạo người khác nhưng phải làm điều tốt chứ đừng bày trò xấu’. Trong sự nghiệp khi đã trưởng thành sau này, về lý thuyết tôi viết sách nhưng hầu hết thời gian tôi lại hoạt động ở lĩnh vực chính trị. Tôi tổ chức ba trong số những phong trào nữ quyền chủ chốt và sau đó tôi đảm nhận vai trò lãnh đạo”.

*Bài kiểm tra thứ hai là biết được động lực và điều gì giúp bạn thỏa mãn, đồng thời hiểu rõ sự khác biệt giữa hai điều này.*

Roger Gould cho rằng, “Tôi còn nhớ mỗi đêm tôi mơ mình cứu người khác như thế nào, không chỉ cứu mình tôi mà còn cứu tất cả mọi người. Lúc đó tôi khoảng 12-13 tuổi gì đó.” Thế là Gould lớn lên trở thành một nhà phân tích tâm lý, một kiểu người chuyên đi cứu vớt tâm hồn.

Mathilde Krim lại cần đến cảm giác là mình có ích. Bà kể lại, “Tôi làm việc suốt ba mùa hè trong một nông trang biệt lập. Thật kinh khủng nhưng làm việc ở đó lại mang lại cho tôi một cảm giác tự tin. Tôi nghĩ là tôi có thể làm được việc đó thì sau này việc gì tôi cũng làm được. Tôi làm công việc này vì đó là việc đúng đắn nên làm, vì vậy tôi cố hết sức. Nó thực sự có ích nhưng cũng rất khó nhọc.” Đây là một bước khởi đầu cực tốt để bà trở thành một nhà khoa học sau này và nhà tiên phong hoạt động trong lĩnh vực phòng chống AIDS. Bà cho biết, “Hiện giờ tôi dành hết thời gian để nghiên cứu AIDS. Tôi chẳng còn có thể làm việc nào khác”.

Con đường phát triển của John Sculley thì hơi quanh co nhưng

vẫn rất logic. Ông kể lại, “Tôi thuộc típ người lúc nào cũng muốn tìm hiểu về mọi thứ, lúc thì về điện tử, sau đó là hội họa, rồi lịch sử hội họa, kiến trúc và đủ mọi thứ trên đời. Khi tôi thích một lĩnh vực nào, tôi hoàn toàn mê say với nó đến nỗi gần như lúc nào tôi cũng kiệt sức trước khi thỏa lòng. Tôi chưa bao giờ có ý định làm kinh doanh. Có lẽ đây là lĩnh vực tôi nghĩ đến sau cùng. Tôi nghĩ mình sẽ là nhà phát minh, kiến trúc sư hay thiết kế. Tôi rất thích những gì liên quan đến việc phải dùng đến thị giác, những môn này giúp tôi cảm thấy rất thoải mái, từ số học đến kiến trúc”. Thật không dễ tưởng tượng ra ai có nền tảng tốt hơn để lập nên một hãng công nghệ tiên bộ, đầy hiểu biết như Apple.

Nói tóm lại, ý nghĩa của hai bài kiểm tra đầu tiên là một khi bạn nhận ra mục tiêu hàng đầu là thể hiện bản thân một cách trọn vẹn nhất, bạn sẽ biết làm cách nào để đạt được những mục tiêu còn lại trong cuộc sống với khả năng và năng lực cộng với sự yêu thích và thiên hướng của bạn. Nói cách khác, nếu mục đích ban đầu của bạn là chứng tỏ mình là một ai đó, không sớm thì muộn, bạn sẽ sớm gặp rắc rối giống như Ed, nhân vật trong câu chuyện cảnh báo trong chương I. Người nào tiếp bước cha mình để trở thành bác sĩ hay luật sư nhằm chứng tỏ mình, hay người nào quyết định trở thành nhà môi giới chứng khoán để cho mọi người biết là anh ta hay cô ta có thể làm ra nhiều tiền thật ra lại đang lao vào cuộc chơi góc gách và sẽ không tránh khỏi thất bại hay bất hạnh.

*Bài kiểm tra thứ ba nhằm biết được giá trị và thứ tự ưu tiên của bạn, của tổ chức bạn và đo lường sự khác nhau giữa hai điều này.*

Nếu bạn đã tìm ra con đường để thể hiện con người chân thực của mình và tương đối hài lòng với tiến độ và thành tích của mình nhưng lại cảm thấy ở vị trí hiện tại bạn không tiến xa lắm thì có lẽ bạn đang là con người thực của mình nhưng lại không phù hợp với tiến độ của môi trường làm việc, với đối tác, công ty và tổ chức.

Herb Alpert cho biết, “Tôi thường làm thu âm cho một công ty lớn nhưng không thích cách họ đối xử với mình. Tôi phải tiếp xúc với họ qua vi tính. Đối với tôi, dường như cách làm việc này có gì đó không phù hợp.... Sau đó, trong đầu tôi lóe lên ý tưởng về Tijuana Brass với tiếng kèn trumpet mạnh mẽ. Tôi thử nghiệm ý tưởng này tại phòng thu nhỏ bé trong gara ở nhà. Những người trong công ty cho rằng không thể phối như thế vì nó sẽ phá vỡ quy tắc hòa hợp giữa các âm thanh. Như thế tôi đã bỏ nhạc sĩ ra khỏi dàn nhạc. À, vậy là công ty và tôi không hiểu nhau. Thế là tôi quyết định mình phải có phòng thu riêng, nhạc sĩ sẽ là tâm điểm và yêu cầu của nhạc sĩ phải được ưu tiên hàng đầu”.

Alpert và Jerry Moss thành lập nên hãng A&M Records và hãng này trở thành một huyền thoại bởi cách đối xử với các nghệ sĩ. Đối tác lúc đó là Gil Friesen cho biết, “A&M Records nổi tiếng vì cách làm việc chiều theo cảm hứng của nghệ sĩ và tại đây chúng tôi có một không khí gia đình. Nhưng đó không phải là do chúng tôi chủ định trước. Chúng tôi không tính toán trước mình sẽ làm như thế. Thật ra, tôi nghĩ đối với một vấn đề, khi bạn làm theo cảm hứng mà không bận tâm phải kiểm soát nó đến từng chi tiết thì bạn đã đạt mục đích rồi”.

Quyết định khởi nghiệp riêng của Alpert nhằm tạo ra một môi trường mà bản thân ông mong muốn có được vừa mang tính logic

nhưng vừa có sự cảm tính hợp lý, kết quả: ông cùng với hãng A&M trở thành nhà khổng lồ trong ngành thu âm.

Chia sẻ cũng một tinh thần trên, Gloria Anderson sáng lập những tờ báo của riêng bà. Bà cho biết, “*Miami Today* là cơ hội đầu tiên cho phép tôi được làm theo ý mình và tôi rất lấy làm tự hào về nó. Nhưng khi tôi nhận ra công sự của tôi không nghĩ như thế và sẽ không bao giờ hiểu được điều đó, tôi quyết định phải làm gì đó cho riêng tôi”.

Anne Bryant thì khác hơn, bà tiến hành từng bước rất cẩn thận. “Thông thường khi bạn bắt đầu công việc mới, sự xuất hiện của bạn như mang đến môi trường làm việc một nguồn sinh khí mới. Và đôi khi không hẳn là cố ý, nhưng bạn có xu hướng bài bỏ những phương pháp làm việc trước kia mà đồng nghiệp đang theo. Đối với những đồng nghiệp tại chỗ làm mới, điều này chẳng dễ chịu chút nào. Tốt hơn bạn hãy đặt mình vào vị trí của họ, hiểu rõ họ đã làm tốt những công việc gì, cải thiện chúng phần nào trước khi bắt tay vào thực hiện kế hoạch đổi mới của riêng mình. Nếu những đồng nghiệp hiện tại cảm thấy được hỗ trợ và nhận thấy họ là một phần trong kế hoạch của bạn, họ sẽ rất cảm động”.

Nói cách khác, hòa hợp với môi trường làm việc cũng quan trọng như việc bạn làm theo ước muốn của chính mình. Một số nhà lãnh đạo thì không tránh khỏi việc tự mình sáng lập công ty riêng trong khi một số người khác, ví dụ như Bryant lại thích tìm ra con đường để thích nghi với cái đang có.

*Bài kiểm tra thứ tư là, sau khi đã đo lường sự khác nhau giữa điều bạn muốn và có thể làm, giữa động cơ và điều làm bạn thỏa mãn, và giữa giá trị của bản thân bạn và của công ty, bạn mới có thể và sẵn sàng vượt qua những khác biệt đó.*

Trong bài kiểm tra đầu tiên, các vấn đề rất giản dị. Hầu hết chúng ta có lúc nào đó từng muốn trở thành một tiền vệ trong Liên đoàn Bóng Bàu dục Quốc gia (NFL) hay một ngôi sao điện ảnh, ca sĩ nhạc jazz, nhưng cơ bản là chúng ta không hội đủ tư chất để thực hiện mong ước đó. Mặc dù tôi nói và tin là bạn có thể học bất cứ cái gì bạn muốn thì một số lĩnh vực vẫn đòi hỏi tài năng thiên phú. Tôi biết một bác sĩ X-quang trước kia lúc nào cũng mơ mình sẽ trở thành một ca sĩ nhưng lại không biết hát. Thay vì từ bỏ ước mơ của mình, anh tập viết bài hát. Một người có thể tiềm năng trở thành một tiền vệ vốn phải nhanh nhẹn và thông minh nhưng chỉ nặng có 140 cân Anh thì có thể trở thành một huấn luyện viên hay ông bầu hoặc anh ta có thể lấy đây làm môn giải trí và tổ chức buổi chơi bóng vào chiều thứ Bảy với bạn bè và đồng nghiệp.

Cho dù bạn mong muốn làm gì đi nữa, đừng để nỗi sợ hãi xâm chiếm bạn. Đối với hầu hết những người lãnh đạo, sợ hãi không làm họ chùn bước mà còn là động lực. Brooke Knapp từng cho biết, “Tôi bắt đầu bay bởi vì tôi sợ bay. Nếu bạn không chỉ cố gắng 90% hay 95% mà cố gắng hết mình thì bạn có thể làm được. Cơ hội lớn nhất để phát triển nằm ở việc bạn vượt qua được điều khiến bạn sợ hãi”. Knapp vẫn đang trên con đường trở thành một trong những phi công vĩ đại nhất nước Mỹ.

Ở bài kiểm tra thứ hai, vấn đề phức tạp hơn. Chúng ta ai cũng biết là những người *bị* thúc ép phải thành công – không quan trọng là ở lĩnh vực và bằng cách nào – thường không bao giờ thấy hài lòng và hạnh phúc. Chỉ khi nào bạn đủ khôn ngoan và trung thực để biết mình muốn gì và cần gì thì bạn hoàn toàn có thể vừa đạt được thành công và vừa thỏa mãn con người bạn.



Trong bài kiểm tra thứ ba, tôi nhắc lại lần nữa trường hợp của ông bạn Ed tác trách. Nếu ông ta suy nghĩ sâu sắc hơn về mong muốn của bản thân và yêu cầu của công ty là gì, có lẽ ông đã không tự mình rơi ra khỏi guồng quay của công ty. Ông thất bại bởi vì ông mất nhiều công sức vào việc chứng tỏ mình là ai như người khác muốn chứ không phải là chính mình. Văn hóa của một số công ty cũng nhắc đến nỗi họ yêu cầu nhân viên phải tuân theo tuyệt đối. Một số công ty khác lại rất linh động, có thể điều chỉnh và dễ thích nghi. Biết được khả năng linh hoạt của bản thân và của tổ chức, bạn sẽ biết là mình có phù hợp hay không.

## KHÁT VỌNG

Brooke Knapp nói rằng, “Một số người may mắn sinh ra đã có sẵn khát vọng và khả năng để thực hiện chúng. Tôi luôn luôn có một khao khát thành công. Không thể cân đo đong đếm được nó. Đối với tôi, nó có tự nhiên như ăn uống vậy”.

Robert Dockson, cựu CEO của CalFed cũng rất may mắn. Ông cho biết, “Tôi không nghĩ là có ai đó có thể dạy cho bạn lòng mong muốn cống hiến, mục tiêu và tầm nhìn cho bạn được. Tôi không biết là tại sao tôi lại có những điều đó”.

Nếu Knapp đúng thì lòng khát khao đến tự nhiên như là khi bạn ăn, vậy cho nên trong bản thân tất cả chúng ta ai cũng có sẵn khát khao. Có lẽ Dockson nói đúng rằng không thể dạy ai điều này, chúng ta chỉ có thể khởi động nó thôi. Hầu như mỗi người chúng ta khi được sinh ra ai cũng có một niềm khao khát đối với cuộc sống. Tôi gọi đó là lòng nhiệt huyết trước những viễn cảnh trong tương lai. Lòng nhiệt huyết đó có thể giúp họ lên tới

đỉnh thành công. Không may là đối với hầu hết chúng ta khát vọng ấy thể hiện dưới hình thức động cơ. Doanh nhân Larry Wilson định nghĩa *sự khác biệt giữa khát vọng và động cơ là một bên thể hiện mình con người chân thực và một bên chứng tỏ mình là một ai đó*. Trong một thế giới hoàn hảo, mọi người được khuyến khích thể hiện con người thực của mình chứ không phải chứng tỏ mình là ai. Nhưng cả thế giới và chúng ta thì không có ai hoàn hảo. Khi đó, để tránh tự mình mắc bẫy chính mình, chúng ta phải hiểu là động cơ chỉ thực sự tốt khi nó gắn liền với niềm khao khát.

Tách rời động cơ khỏi khát vọng sẽ rất nguy hiểm, đôi khi mang tính sống còn, ngược lại nếu động lực phục vụ cho khát vọng thì lại mang đến sự tưởng thưởng. Giống như những người khác tôi trò chuyện, Knapp cũng có lòng nhiệt huyết đó trong cuộc sống và có động lực để nhận ra bầu nhiệt huyết của mình. Bà kể lại, “Trong khu phố của tôi, tôi lớn lên cùng tám cậu con trai khác và tôi khỏe hơn bất kỳ đứa nào trong đám đó. Lúc nào trong tôi cũng đầy năng lượng và nhiệt tình, tôi có động lực và quyết tâm. Vì thế tôi làm trưởng nhóm.”

Mặc dù có một thời gian bà ít hoạt động, nhưng vài năm sau đó bà trở lại với lòng khao khát không hề suy giảm. Bà cho biết, “Con người tôi có tinh thần doanh nhân. Tôi nhận ra nhiều cơ hội và nắm bắt nó. Jet Airways ra đời rất tình cờ (Jet Airways là công ty cho giới doanh nhân thuê sử dụng nội địa). Cạnh tranh về giá cả trong ngành hàng không khiến hàng loạt những hãng hàng không nhỏ phá sản. Vì thế các hãng hàng không đang trải qua giai đoạn khó khăn mới khi thu nhỏ hoạt động của mình lại. Và vì vậy tôi muốn mua một chiếc Lear Jet.” Bà khao khát có được một cái máy bay riêng và rồi ý tưởng về nhu cầu di chuyển của các doanh nhân có hiệu quả về chi phí ra đời. Knapp làm việc và



sáng tạo không ngừng nghỉ. Sau khi thành lập Jet Airways, bà quản lý một danh mục chứng khoán và tham gia trong ngành trồng cam quýt ở Florida đồng thời cả ở ngành bất động sản cao cấp ở Nam California.

Barbara Corday cho rằng mình thành công một phần nhờ vào lòng nhiệt huyết. Bà cho biết, “Một công ty, hay một chương trình chỉ thành công khi mỗi ngày những người tham gia thực hiện nó quan tâm chu đáo và làm với lòng nhiệt tình. Tôi không nghĩ là bạn có thể khơi gợi lòng nhiệt tình và sự chu đáo của nhân viên nếu như người chỉ huy không hề quan tâm và biết rõ nhân viên của mình. Tôi nghĩ lòng nhiệt huyết có thể lan truyền cho người khác. Tôi nghĩ là khi tôi làm một dự án nào đó, nếu tôi thích nó thì tôi có thể thuyết phục bạn thích giống tôi”.

Gloria kết luận lại, “Bạn không thể nào đặt ra mục tiêu trở thành lãnh đạo hay việc là chính mình hài lòng là quan trọng hơn. Dù có trở thành nhà lãnh đạo hay một người hạnh phúc, điều đó đều phải là kết quả chứ không phải là nguyên nhân.”

## LÀM CHỦ TƯ TƯỞNG

Khi tôi hỏi Marty Kaplan ông mô tả thế nào về những phẩm chất của một người lãnh đạo, ông cho biết, “Trước tiên đó là năng lực. Đó là khả năng làm chủ tư tưởng. Một phẩm chất khác là khả năng ăn nói, vì một người hoàn toàn có khả năng hiểu tường tận nhiệm vụ của họ nhưng lại không thể giải thích tại sao người khác phải quan tâm đến nhiệm vụ đó hay khi họ cần hỗ trợ nhưng lại không thể làm gì để nhờ người khác giúp được. Một phẩm chất khác tôi muốn có ở một người đứng đầu là sự nhạy

cảm trong mối quan hệ con người, tài ứng biến, lòng trắc ẩn và tài ngoại giao. Tôi từng biết nhiều người là lãnh đạo nhưng chẳng có phẩm chất nào ở trên và cũng nhiều người khác lại có đầy đủ những phẩm chất này. Những người có các phẩm chất đó tiến xa hơn và truyền cảm hứng nhiều hơn cho người khác.”

Kaplan nói đúng. Cần phải “làm chủ tư tưởng”. Người lãnh đạo không chỉ đơn thuần làm công việc chuyên môn nghiệp vụ. Họ phải hiểu rõ nó. Họ biết mọi điều cần thiết về công việc đó rồi sau đó lại bị quy trình đó cuốn theo. Fred Astaire là một ví dụ cho việc làm chủ được quy trình nhưng sau đó bản thân ông lại không thoát ra khỏi quy trình được. Ông và quy trình đó trở thành một, vì thế không thể biết là khi hệ thống ngừng hoặc bắt đầu thì đó là do ông hay do hệ thống. Bản thân ông chính là guồng máy đó. Franklin Roosevelt đã hiểu rõ nhiệm vụ của một tổng thống; Jimmy Carter lại không vượt qua được mà để cho vị tổng thống cuốn ông đi.

Khả năng làm chủ tư tưởng đòi hỏi phải tập trung cao độ và sự cống hiến hết mình vào công việc. Astaire có được yếu tố này. Chính vì thế khi ông ấy làm bất cứ gì cũng thu hút sự chú ý. Martin Luther King (con) làm cả nước Mỹ cảm động chỉ với một vài câu nói. Ông không chỉ có một giấc mơ của riêng mình, mà bản thân ông chính là giấc mơ của nước Mỹ, cũng giống như “Magic” Johnson (vận động viên bóng rổ nổi tiếng người Mỹ) với đội bóng rổ Lakers và Bill Gates với Microsoft.

Người Trung Quốc có một môn võ là wushu mà Mark Salzman, nhà văn Mỹ sống ở Trung Quốc mô tả như sau, “Một trạng thái tập trung hoàn toàn. Mỗi một chuyển động trở thành bản năng, thể hiện sự hòa hợp giữa tinh thần và thể xác, một yếu tố mà người Trung Hoa tin là rất quan trọng đối với sức khỏe tinh thần

cũng như thể xác. Trong môn wushu cổ điển, người tập mất hầu hết thời gian để luyện tập thể *taolu...* hay còn gọi là một chuỗi những động tác thứ tự được sắp xếp trước tới sau, kéo dài từ 1 đến 20 phút mà người tập phải thể hiện vừa đẹp, khéo léo. Giữa những động tác như có một sợi chỉ vô hình nối kết chúng lại với nhau, cũng giống như những nét bút ta có thể thấy được trong thư pháp Trung Hoa”.

Salzman trích lời của thầy dạy mình, Pan Qinghui, võ sư bậc thầy còn gọi là Cú đấm Sắt như sau, “Đôi mắt là quan trọng nhất vì nhìn sâu vào mắt, bạn thấy được *yi* (nghĩa là ý chí) của người đó. Đấm bốc của Trung Hoa phụ thuộc vào chữ *yi* để thể hiện sức mạnh, vì thế bạn phải rèn luyện đôi mắt mình. Bạn phải tập luyện taolu như thể bạn tự tin hoàn toàn vào sức mạnh của mình, như thể chỉ một nắm đấm của bạn cũng đủ hạ gục đối thủ. Bạn phải đấu với đối phương bằng đôi mắt của bạn, trái tim của bạn. Khi đó đôi tay sẽ vâng lời bạn”.

Nhà văn George Leonard viết về nghệ thuật làm chủ tư tưởng như sau, “Những phi công có kinh nghiệm có thể biết được một phi công giỏi hay không qua cách mà anh ta hay cô ta ngồi vào ghế bay và thắt dây an toàn. Có những người rõ ràng là ngay khi họ bước vào phòng liên tạo cho chúng ta cảm giác phấn chấn. Có người còn có thể thể hiện sự am hiểu bậc thầy của mình chỉ qua cách họ đứng”.

Leonard còn mô tả một số yếu tố khác giúp ta làm chủ tư tưởng như sau, “Con đường để đạt đến việc làm chủ tư tưởng dựa trên sự luyện tập không ngừng, nhưng đây cũng là một cuộc phiêu lưu... Cho dù đó là một môn thể thao, nghệ thuật hay gì khác đi chẳng nữa, những bậc thầy đó chẳng phải ngại ngần khi được gọi như thế... Những người đang trên đường rèn luyện mình luôn

sẵn sàng chớp lấy cơ hội, thậm chí có thể đóng vai góc ngéch... Cách học hiệu quả nhất giống như là diễn kịch... Từ  *rộng lượng* (*generous*) có cùng gốc từ với  *thiên tài* (*genius*),  *sáng tạo* (*generative*),  *kỳ tài* (*genial*). [Bậc kỳ tài] có khả năng cho đi mọi thứ và không giữ lại cho bản thân điều gì. Thật ra, có lẽ thiên tài có thể được hiểu theo nghĩa là  *cho đi*”.

Barbara nói về hình thức tự rèn luyện để có thể làm chủ tư tưởng như sau, “Trong việc kinh doanh, nếu bạn yêu thích điều gì và muốn làm nó, bạn có thể thuyết phục người khác cùng làm với bạn. Phong cách, niềm tin cá nhân và sự khao khát mãnh liệt nhằm thực hiện mục tiêu, sự kiên cường, không đầu hàng dù người khác có chối từ, rất quan trọng. Tôi đang làm trong ngành mà mỗi ngày đều chịu sự phản đối. Bạn phải vượt qua, đơn giản có thể là giả điếc trước những phản bác đó để tiếp tục công việc của mình, để nhằm tạo nên sự trung thực với bản thân và niềm tin của cá nhân trong tâm hồn bạn. Nếu hôm qua bạn có một ý tưởng hay, thì ngày mai ý tưởng đó vẫn không thay đổi và chỉ vì bạn không thuyết phục được ai cùng tham gia với bạn hôm nay không có nghĩa là ngày mai không có ai sẽ đi cùng bạn”.

Làm chủ tư tưởng là khả năng bắt buộc đối với một nhà lãnh đạo. Yếu tố này cũng mang đến nhiều niềm vui hơn hết thấy mọi thứ khác. Jim Burke cho rằng, “Quá trình rèn luyện khả năng này sẽ rất vui và thú vị. Nếu bạn đang làm việc mà không thấy vui nghĩa là bạn làm sai nghề rồi. Có thể là môi trường làm việc của bạn không hiệu quả hoặc bạn đã sai lầm”.

Roger Gould thì đơn giản yêu những gì mình đang làm. Ông nói, “Tôi chưa từng phải gặp chuyên gia tâm thần nào và thực sự không biết họ làm cái gì, nhưng tôi thấy rất thoải mái. Tôi yêu mọi người và muốn nói những về những vấn đề sâu sắc nhất.

Tôi thích trở thành một nhà phân tích. Khi nói chuyện với người khác, tôi rất hứng thú và muốn giúp đỡ họ. Nhưng thăm sâu ý nghĩa của việc này là lòng khao khát đối với quá trình tư duy con người. Đó là động lực của tôi.”

## TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Châm ngôn có câu, “Trừ khi bạn là người dẫn đầu, nếu không mọi việc sẽ chẳng bao giờ thay đổi”. Điều này thể hiện rõ hơn trong môi trường luôn thay đổi xung quanh một người lãnh đạo. Điều gì cũng mới mẻ. Theo định nghĩa về lãnh đạo thì mỗi người lãnh đạo là duy nhất, khác biệt hoàn toàn, vì thế môi trường hoạt động của họ cũng hoàn toàn khác biệt.

Khi được phỏng vấn về việc liệu có thể dạy để người ta làm người lãnh đạo hay không, Sydney Pollack cho rằng, “Để dạy cho ai một điều mà ta không thể chia nhỏ công việc thành quy trình với những yếu tố không đổi lặp đi lặp lại là rất khó. Bạn có thể chia nhỏ từng bước của việc lái xe hay lái máy bay và lúc nào cũng thực hiện các bước giống nhau. Nhưng đối với việc lãnh đạo, nó cũng như nghệ thuật, mỗi khi bạn vận dụng thì mỗi hoàn cảnh lại không bao giờ giống nhau”.

Robert Dockson đồng ý với điều này, “Nhà lãnh đạo không phải là những kỹ sư”.

Khi đó, dù là lãnh đạo trong lĩnh vực ngân hàng hay đạo diễn điện ảnh cũng đòi hỏi sự sáng tạo. Đằng sau một tư duy chiến lược là cả quá trình sáng tạo rất phức tạp và khó mà giải thích được cơ chế bên trong của nó. Nhưng vẫn có thể xác định những

bước căn bản. Bạn có thể tổng hợp lại khi bạn phân nhỏ vấn đề tới tận những yếu tố cốt lõi.

Trước tiên, dù cho bạn đang chuẩn bị viết tiểu thuyết hay tái cơ cấu công ty, bạn phải nắm rõ đích đến cuối cùng của mình là gì. Những người leo núi không phải bắt đầu leo núi từ dưới chân núi lên đến đỉnh núi. Họ xem xét đích đến, rồi nhìn lại họ sẽ bắt đầu từ đâu. Giống như người leo núi, một khi bạn phác thảo trong đầu đích đến, bạn sẽ vẽ ra những phương cách để đạt được mục tiêu ấy. Sau đó bạn tiếp tục xem xét, thay đổi, liên kết sự kiện, so sánh giữa các phương pháp, lật ngược lại vấn đề và mường tượng trong đầu trước khi lựa chọn một hay hai con đường để đi.

Thứ hai, bạn tiếp tục bổ sung những phương hướng đó, sửa soạn thật chu đáo, xem đi xét lại, vẽ lại mọi thứ như vẽ bản đồ, ghi chú bản đồ với những chỗ có bẫy nguy hiểm và điểm nhỏ nhưng có thể gây sai lầm nghiêm trọng đồng thời ghi chú cả phần thưởng có thể đạt được.

Thứ ba, bạn kiểm tra bản đồ này một cách khách quan như thể bạn không phải là người làm ra nó, đánh dấu tất cả những điểm yếu, gạch bỏ hoặc thậm chí thay đổi chúng.

Cuối cùng, khi bạn đã hoàn tất xong xuôi mọi việc, bạn bắt tay vào việc.

Frances Hesselbein cùng chồng và gia đình sống ở Johnstown, Pennsylvania suốt bốn thế hệ. Họ kinh doanh trong lĩnh vực thông tin liên lạc. Frances làm việc cho tổ chức tình nguyện Girl Scout tại địa phương, nhưng thực tế là bà làm công việc huấn luyện quản lý cho Hội đồng Girl Scout khắp nơi trong nước. Khi người ta đề nghị bà tạm thời đảm nhận vị trí CEO của hội đồng địa phương, bà đồng ý. Sau sáu năm, dù bà không nộp đơn nhưng

người ta vẫn tiến cử làm giám đốc điều hành của tổ chức Girl Scout toàn quốc. Bà cùng chồng chuyển đến sống ở New York và tiến hành cải tổ lại toàn bộ Girl Scout, vận dụng lại tất cả những gì đã thu lượm được trên con đường sự nghiệp của mình.

Hesselbein cho biết, “Trước tiên, chúng tôi phát triển hệ thống hoạch định của tổ chức trong đó đảm bảo là bộ phận kế hoạch và quản lý là một. Hệ thống hoạch định chung này áp dụng chung cho toàn bộ 335 hội đồng Girl Scouts tại các địa phương và trung ương. Chúng tôi phát triển một chương trình hoạch định chuyên khảo nhằm tận dụng hết khả năng của 600.000 tình nguyện viên người trưởng thành nhằm triển khai nhiệm vụ của chúng tôi là giúp đỡ các cô bé lớn lên và đạt được thành công cao nhất. Giờ đây, tổ chức chúng tôi cảm thấy mình đã đạt đến sự thống nhất và gắn kết hơn bao giờ hết”.

Bà cho biết thêm, “Tôi cảm thấy cần phải có một hệ thống hoạch định rõ ràng trong đó thể hiện vai trò và sự khác biệt giữa những người tình nguyện, những nhân viên chính thức và người hoạch định chính sách. Một hệ thống đảm bảo là dù trong một nhóm nhỏ nào đó xảy ra việc gì - một yêu cầu, xu hướng - thì những người hoạch định chính sách phải nắm được và biết phải xử lý ra sao. Chúng tôi có ba triệu thành viên, chúng tôi thực sự lắng nghe các cô bé và phụ huynh và luôn động não suy nghĩ để có thể giúp các bé gái cho dù chúng ở đâu. Khẩu hiệu của chúng tôi là, ‘Chúng tôi có đề nghị hấp dẫn dành cho các bạn nhưng ngược lại bạn cũng phải giúp đỡ chúng tôi. Chúng tôi tôn trọng văn hóa và giá trị của các bạn, và nếu bạn mở cuốn sổ tay của chúng tôi thì dù bạn có thuộc về một dân tộc thiểu số nào đó, ví dụ như Navajo, bạn vẫn có tên trong đó.’”

Bà nói tiếp, “Tôi nghĩ là chúng tôi có những nhân viên tốt nhất ở khắp nơi. Họ làm việc rất tốt và nhiệm vụ của tôi là tiếp tục mở rộng, tăng cường sự tự do và tầm hoạt động tổ chức. Tôi không thích đóng khung mọi người vào một nhiệm vụ nhất định. Mọi người trong tổ chức đều trong một vòng tròn nào đó. Những vòng tròn này rất linh hoạt. Nếu tôi là tâm, thì quanh tôi có bảy vòng tròn khác và vòng tròn kế tiếp sẽ là nhóm các giám đốc, tiếp tục là trưởng nhóm, v.v. Sẽ không có ai di chuyển lên hay xuống mà toàn bộ sẽ cùng di chuyển. Đối với những người quen với cách làm việc theo cấp bậc thì hình thức hoạt động này hơi rắc rối khi phải thích nghi với cách làm linh hoạt và năng động như ở đây, nhưng tôi nghĩ cách này rất hiệu quả. Chúng tôi tiếp tục áp dụng cho các nhóm vòng ngoài đang phát triển.

“Nhưng điều tốt đẹp nhất mà các cô gái nhận được là họ có thể nhìn vào chương trình này và biết được họ đang ở đâu”.

Đĩ nhiên là khi thực hiện kế hoạch thì không phải lúc nào dự đoán của bạn cũng chính xác. Nhưng theo lời Carlos Casteneda thì, “Điểm khác biệt cơ bản giữa một người bình thường và một chiến binh là chiến binh cho rằng mọi việc là thử thách trong khi người bình thường chấp nhận hoặc may mắn hoặc tai ương.”

Trừ phi bạn sẵn sàng chấp nhận rủi ro, bạn sẽ không bao giờ phải rơi vào tình huống bị ức chế đến tê liệt và không làm được việc gì ngay cả khi bạn có khả năng. Sai lầm, sơ suất là cần thiết để bạn biến tầm nhìn của mình thành hiện thực và là những bước đi cần thiết để thành công.



## TỔNG HỢP

Cuối cùng, lãnh đạo kết hợp tất cả các phẩm chất để thể hiện bản thân nhằm lãnh đạo một cách hiệu quả.

Con nít thường sáng tạo một cách rất tự nhiên vì thế người lớn cũng có khả năng này. Tiểu thuyết gia Carlos Fuentes cho rằng, “Tôi thực sự cho rằng sức trẻ là những gì bạn gạt hái từ tuổi tác của mình. Khi bạn còn trẻ, thực ra bạn già và gốc ghéch lắm. Những người ‘trẻ’ nhất mà tôi từng gặp trong đời là Luis Buniel – người sản xuất ra những bộ phim khi đã 60-80 tuổi và Arthur Rubinstein, người trở thành thiên tài khi vào tuổi 80, ông này có thể nhấc ngón tay lên và gõ xuống đàn chính xác như Beethoven và Chopin muốn. Pablo Picasso vẽ ra những tác phẩm gọi tình và đầy cảm xúc ở tuổi 80. Đây là những người có được tuổi trẻ. Họ đã mất 80 năm để có được tuổi trẻ”.

Tôi nghĩ rằng ý của Fuentes là khi còn trẻ chúng ta phụ thuộc vào bạn cùng lứa, gia đình, áp lực xã hội nên chúng ta không biết mình thực sự là ai. Chúng ta lạc lõng giữa đám đông, chúng ta gắn kết với những chuẩn mực chung và bị sai khiến bởi môi trường. Chúng ta đánh mất khả năng sáng tạo, vì sáng tạo là sản phẩm của cá nhân ai đó chứ không thể là của nguyên một cộng đồng.

Nhưng những người lãnh đạo thì họ tự chủ, lấy lại sự sáng tạo của mình và tiếp tục phát triển. Chúng ta thường suy nghĩ về sự phát triển theo số lượng là cao và nặng bao nhiêu. Khi cơ thể chúng ta không lớn nữa, chúng ta cũng nghĩ là đầu óc chúng ta cũng thế. Nhưng khi tôi trò chuyện cùng những người lãnh đạo thì họ cho thấy là khả năng trí tuệ và cảm xúc của chúng ta không phải ngừng lại khi ta lớn và cũng không nên ngừng tự phát triển. Lãnh đạo khác những người thường ở chỗ họ không bao giờ ngừng

học hỏi kiến thức và thu lượm kinh nghiệm. Vì vậy, giống như thế giới của họ, thế giới đó cùng với tầm hiểu biết, ngày càng mở rộng và phức tạp hơn.

Tư duy biện chứng, một hình thức biến đổi dựa trên phương pháp đối thoại Socrates là một trong biện pháp đó. Phương pháp này cho là hiện thực thay đổi chứ không đứng yên và vì thế phải tìm ra mối liên hệ giữa các ý tưởng khác nhau để ta có thể tổng hợp lại được. Ta có thể coi nhận thức và quan điểm là hai tiếng kèn khác nhau và quá trình tổng hợp giúp hai tiếng kèn này hòa hợp.

Frances Hesselbein thể hiện khả năng tổng hợp khi bà mô tả quá trình làm việc tại Girl Scouts. “Trước tiên, bạn xác định sẽ tổ chức công việc của mình như thế nào, khả năng quản lý thời gian, trách nhiệm của bạn là gì. Thứ hai, bạn phải biết cách dẫn dắt chứ không phải kìm nén người khác. Thứ ba, phải biết rõ mình là ai, hiểu rõ sứ mệnh của mình và hòa hợp nguyên tắc của mình với của tổ chức. Thứ tư, thông qua hành động và cách cư xử của mình, bạn phải thể hiện được mục tiêu mà bản thân và những người khác nên làm. Thứ năm, bạn cần thả lỏng cơ thể và mở rộng tầm hoạt động để người khác có thể làm việc cùng bạn mà vẫn dùng hết tiềm năng của họ. Nếu bạn tin vào nhóm của bạn, bạn phải tin vào những con người trong nhóm và khả năng của riêng họ. Dĩ nhiên bạn yêu cầu họ rất cao, nhưng những yêu cầu đó phải nhất quán”.

John Sculley nhận thấy khả năng tổng hợp là điểm khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo như sau, “Người ta thường lầm lẫn lãnh đạo với những thứ khác đặc biệt là với quản lý. Nhưng quản lý chỉ đòi hỏi một loạt nhiều kỹ năng khác nhau. Và như tôi nhận thấy thì lãnh đạo gồm cả tầm nhìn, ý tưởng, phương hướng và



hướng đến việc truyền cảm hứng để người khác đi đúng mục tiêu chứ không chỉ là đảm bảo công việc hàng ngày như quản lý... Người ta không thể làm lãnh đạo nếu họ không biết dùng đến khả năng của những người khác làm đòn bẩy... Bạn phải có khả năng truyền cảm hứng cho người khác làm việc chứ không chỉ đơn thuần ngồi và theo dõi họ làm với bản liệt kê công việc. Đó là quản lý chứ không phải lãnh đạo”.

Cựu quan chức của Viện Quan hệ Công đồng (Institute of Public Affairs) Hubert H. Humphrey, Robert Terry định nghĩa lãnh đạo là “sự ràng buộc cơ bản và sâu sắc với thế giới và thân phận con người”.

Để minh họa cho mối ràng buộc đó, Roger Gould cho biết, “Một khi bạn có tầm nhìn và bạn đã thử nghiệm nhiều lần nghĩa là bạn đang leo lên lưng cọp rồi đấy. Bạn gần như không thể ngừng vai trò lãnh đạo của mình lại bởi vì nếu làm thế thì bạn đã không trung thực với chính bạn”.

Betty Friedan đồng tình với phát biểu trên và nói thêm, “Khi tôi nhận ra nhu cầu nào đó, tôi sẽ cùng mọi người thực hiện nó. Tôn chỉ của tôi là ‘Bạn có trách nhiệm phải làm’”.

Dù lĩnh vực hoạt động của họ là gì thì những người lãnh đạo này gần giống như người điều phối viên chứ không phải là người hoạt động riêng lẻ.

Robert Dockson nói thêm, “Lãnh đạo dẫn đường cho người khác, anh ta không ép buộc họ, anh ta đối xử với họ công bằng... Nhiều người cho rằng trách nhiệm duy nhất của chúng ta là đối với cổ đông của công ty. Tôi tin là mình phải có trách nhiệm với cổ đông, nhưng chúng ta cũng phải có trách nhiệm với nhân viên, khách hàng và cộng đồng nói chung. Nếu một doanh nghiệp tư

nhân không hiểu được là mình còn có trách nhiệm với cộng đồng thì không ổn.”

Richard Schubert, cựu giám đốc tổ chức Hội Chữ thập đỏ cũng cho rằng mối quan hệ với người khác rất quan trọng. Ông nói, “Bạn có trở thành lãnh đạo thành công hay không phụ thuộc vào cách bạn thu hút và tạo động lực cho người khác. Trên hết là áp dụng Nguyên Tắc Vàng. Cho dù đó là người làm thuê, khách hàng hay một phó chủ tịch thì người lãnh đạo cũng phải đối xử với họ cách mà mình muốn được đối xử. Chín mươi sáu phần trăm trong số người tình nguyện tại những nơi xảy ra thảm họa là tình nguyện viên. Nếu chúng ta không thu hút được đúng người và kích lệ họ, chúng ta không thể nào làm được như thế.” Khái niệm này quá quan trọng nên tôi sẽ tiếp tục làm rõ trong chương 8, “Thu phục người khác đứng về phía bạn.”

Lãnh đạo nào tin tưởng vào đồng nghiệp của mình thì ngược lại đồng nghiệp sẽ tin tưởng vào họ. Rõ ràng là sự tin tưởng đó không thể ép buộc được mà phải là tự nguyện. Lãnh đạo mà không chia sẻ được sự tin tưởng thì chẳng có nghĩa lý gì. Sự tin tưởng nằm đâu đó giữa ranh giới của đức tin và nghi ngờ. Lãnh đạo luôn luôn tin vào vào bản thân họ, khả năng, đồng nghiệp và tin vào mối quan tâm chung của họ. Nhưng họ cũng đủ hồ nghi để đặt ra vấn đề, thách thức, kiểm tra kỹ, để rồi tiếp tục tiến lên. Cũng theo cách này, người nào đi theo họ cũng phải tin vào người lãnh đạo, tin vào bản thân họ, và tin vào sức mạnh khi họ kết hợp lại mà vẫn đủ lòng tự tin để gạt vấn, thách thức, kiểm tra kỹ càng. Nhiệm vụ hàng đầu của người đứng đầu là tìm cách cân bằng giữa niềm tin và ngờ vực và duy trì niềm tin chung đó.

Tầm nhìn, cảm hứng, thấu hiểu, đáng tin là biểu hiện của một

nhân cách và lương tri của một lãnh đạo. Viên cựu hiệu trưởng đại học Alfred Gottschalk cho biết, “Đối với người lãnh đạo, nhân cách rất quan trọng, là nền tảng cho mọi thứ khác. Những phẩm chất khác sẽ bao gồm khả năng tạo niềm tin, những phẩm chất kinh doanh, khả năng tưởng tượng, kiên định thực hiện mục tiêu... Nhân cách, sự bền bỉ, và khả năng tưởng tượng là những nhân tố không thể thiếu để làm lãnh đạo”.

Có một câu cách ngôn của Ireland rất phù hợp ở đây là, “Bạn phải tự mình lớn lên chứ đừng dựa vào cha ông cho dù họ có là ai đi nữa”.

Tất cả những người lãnh đạo đều tự mình xây dựng cuộc sống, môi trường họ làm việc và sống. Mỗi người không chỉ là diễn viên, mà còn tự soạn kịch bản, vừa dùng búa, vừa dùng đe và mỗi người có ảnh hưởng càng lúc lớn hơn theo cách riêng của mình.

*Để thể hiện bản thân, đây là những bước để trở thành nhà lãnh đạo:*

1. Suy ngẫm về quá khứ để tìm ra được giải pháp cho hiện tại.
2. Giải pháp giúp ta nhận ra tầm nhìn.
3. Tầm nhìn tạo ra quan điểm.
4. Quan điểm giúp ta tìm ra cách kiểm tra và đo lường khả năng.
5. Kiểm tra và đo lường khả năng giúp bạn có được khát vọng.
6. Khát vọng giúp bạn làm chủ tư tưởng.
7. Làm chủ tư tưởng giúp bạn tìm ra tư duy chiến lược.
8. Tư duy chiến lược giúp bạn thể hiện bản thân đầy đủ và chân thực nhất.
9. Tổng hợp của việc thể hiện bản thân chân thực nhất = lãnh đạo

Trước tiên lãnh đạo phải là bản thân người đó là lãnh đạo, sau đó họ mới thực hiện công việc lãnh đạo. Cho dù họ làm gì thì họ cũng thể hiện con người thực sự của họ. Vì thế chương tiếp theo trong câu chuyện của chúng ta là chương “Vượt qua nghịch cảnh”.

## Vượt qua nghịch cảnh

Nếu bạn muốn thực sự hiểu điều gì, hãy cố gắng thử thay đổi nó.

- KURT LEWIN

Theo định nghĩa, lãnh đạo là những nhà đổi mới. Họ làm những việc mà chưa ai hoặc không ai làm. Họ làm những thứ trước khi người khác kịp nghĩ ra. Họ thực hiện những điều mới mẻ. Họ biến đổi cái cũ thành mới. Họ học hỏi từ quá khứ, sống trong hiện tại và trông chờ về tương lai. Mỗi nhà lãnh đạo thực hiện những điều mới mẻ khác nhau theo cách của riêng mình. Như tôi đã lưu ý từ trước, để làm được điều này, lãnh đạo phải là những người tư duy vận dụng cả hai yếu tố là trực giác và lý trí. Họ là người vừa có trực giác, khả năng tổng hợp và tâm hồn nghệ sĩ. Theo như bài thơ của Wallace Stevens, lãnh đạo phải là người đội mũ sombrero, nghĩa là người có tư duy thoáng chứ không nên tự nhốt mình theo một lối suy nghĩ thông thường.

Robert Addboud từng bị sa thải từ một vị trí rất cao tại ngân hàng Chicago. Sau đó ông làm việc cho Armand Hammer và lại bị sa thải. Tiếp đó, ông chuyển đến Texas và trở thành CEO của

Ngân hàng Đệ nhất Quốc gia (First National Bankcorp). Khi người khác hỏi ông bí quyết để thành công như thế sau nhiều lần thất bại là gì, ông trích từ một câu chuyện của chương trình truyền hình *The Andy Griffith Show* như sau: Barney, viên phụ tá hỏi Andy làm thế nào để thành công được. Andy trả lời thành công có lẽ có được nhờ kinh nghiệm. Barney hỏi lại thế kinh nghiệm anh lấy từ đâu. Andy trả lời, “Là khi anh bị đá văng vài lần”. Rốt cuộc sau khi trả lời chuyện này, Abboud nhún vai và nói, “Tôi cũng thế, cũng từng bị đá văng vài lần”.

Abboud học hỏi từ thất bại của bản thân chứ không bị thất bại đó hạ gục, đơn giản là ông không chấp nhận thất bại một cách đơn giản như vậy. Ông suy ngẫm về thất bại, hiểu thấu đáo nguyên nhân tại sao và tự rút ra kinh nghiệm từ những thất bại đó. Lãnh đạo học hỏi ngay khi họ bắt tay vào giải quyết vấn đề, ngay tại nơi có thử thách, ngay tại nơi có nhiệm vụ nào đó mà chưa ai lập trình, và tại công việc mà chưa có ai từng làm. Ví dụ như, với tình huống là làm cách nào để cứu một ngân hàng khỏi bờ vực phá sản, bạn làm như thế nào? Hãy bắt tay vào việc và bạn sẽ biết cách. Trong nỗ lực để thoát khỏi khó khăn, bạn sẽ từ từ lần ra hướng đi. Trong chương này, đa số đề cập đến hiệu quả từ việc học hỏi, rút kinh nghiệm từ trong khó khăn nghịch cảnh. Nhưng bản thân tôi thì nghĩ không hẳn như thế. Tôi nghĩ cách học hỏi được các nhà lãnh đạo thực sự áp dụng chính là học từ những tình huống bất ngờ.

Sydney Pollack kể với tôi cách ông rút ra bài học từ kinh nghiệm của bản thân như sau, “Lần đầu tiên làm đạo diễn, tôi gồng mình cư xử như một đạo diễn thứ thiệt. Lúc đó thú thật tôi chỉ biết một điều duy nhất là mình chẳng hề biết gì về công việc đạo diễn cả. Tôi nhớ đến những đạo diễn mà tôi từng làm chung, thậm chí tôi

còn cố gắng ăn mặc như một đạo diễn, ví dụ như tôi mặc một bộ quần áo ngoài trời như các đạo diễn khác. Tôi không dùng đến khăn bảo vệ quần đầu gối để khỏi bị chấn thương hay đại loại những thứ tương tự như thế. Nếu lúc đó quanh đó phim trường có cái loa phóng thanh nào, chắc tôi sẽ chộp lấy nó”.

Giờ đây, Pollack đã xây dựng nên cả một thế giới mỗi khi ông làm một cuốn phim nào đó, cả trên màn ảnh lẫn ngoài cuộc đời. Ông cho biết, “Mỗi khi làm phim, tôi có khoảng một đến hai trăm người cùng cộng tác. Một số là kỹ sư, một số là diễn viên, một số là nghệ nhân và số khác chỉ là lao động thông thường. Một phần của việc lãnh đạo không phải là bạn xây dựng nên những tình huống để các cá nhân ganh đua với nhau. Điều kỳ lạ là, nếu bạn càng sẵn sàng để mọi người nhập cuộc thì bạn càng không phải chỉ bảo họ điều gì nhiều. Mối đe dọa bị bỏ rơi chỉ khiến cho họ càng cảm thấy khó chịu và vì vậy, mâu thuẫn bắt đầu từ đây”.

Pollack kể tiếp về một chuyện ông đã học hỏi được và cho rằng bài học này thực sự đóng một vai trò quan trọng. Ông nói, “Tôi nghĩ rằng có những điều mô tả về lãnh đạo trong các cuộc phỏng vấn từ trước tới giờ thực ra cũng chưa hẳn là điều thú vị hoặc khó khăn nhất. Những khó khăn thực sự đằng sau mới là khó nhận biết được. Chúng tôi biết là các bạn phải thể hiện trách nhiệm, phải khích lệ người khác sáng tạo và nắm lấy cơ hội. Tôi nghĩ là ở một khía cạnh nào đó, nghệ thuật lãnh đạo không khác gì lắm so với những ngành nghệ thuật sáng tạo khác vì nó là kết quả từ những giây phút xuất thần”.

Ở một cấp độ nào đó, học lãnh đạo nghĩa là học để quản lý sự thay đổi. Như chúng ta biết, lãnh đạo *áp đặt* (theo nghĩa tích cực nhất của từ này) triết lý của họ lên tổ chức để tạo ra hoặc làm mới lại văn hóa của công ty. Khi đó tổ chức sẽ vận hành và triển

khai sứ mệnh của nó. Lúc này, văn hóa tổ chức đóng vai trò độc lập hoàn toàn và trở thành nguyên nhân chứ không phải là kết quả nữa. Cho tới lúc này, nếu lãnh đạo không tiếp tục cải tiến, điều chỉnh, thích nghi với những thay đổi từ môi trường bên ngoài, trước sau gì tổ chức này cũng sẽ bị ngưng trệ.

Nói cách khác, một trong những khả năng trời phú quan trọng của một lãnh đạo là khả năng sử dụng kinh nghiệm của chính mình để áp dụng trong môi trường làm việc. Trước khi là tổng thống, người ta mô tả Teddy Roosevelt là một “anh hề”. Anh họ của Teddy, Franklin D. Roosevelt từng bị Walter Lippman sa thải vì Walter coi FDR là “tên điền chủ vùng nông thôn nhưng lại có tham vọng trở thành tổng thống”. Hai anh em nhà Roosevelt giờ đây được coi là hai trong số những tổng thống vĩ đại nhất từ trước tới nay của Hoa Kỳ. Đối với những nhà lãnh đạo thực sự, quá trình thử nghiệm và chứng minh khả năng của mình thể hiện cùng một lúc khi họ hành động.

Trong cuốn *Lợi ngược dòng* (The Ascent of Man), Jacob Bronowski viết, “Chúng ta phải hiểu một điều là ta chỉ có thể có được thế giới này bằng hành động chứ không phải bằng suy nghĩ... Động lực mạnh mẽ nhất trên con đường vượt thác ghềnh của mỗi người là niềm vui trong quá trình thể hiện con người thực của chính mình. Anh ta yêu thích những công việc mà mình làm tốt, và mỗi khi hoàn thành công việc của mình thì anh lại càng muốn đạt được một kết quả tốt hơn”.

Người lãnh đạo càng lúc càng cố gắng làm việc tốt hơn chứ không bao giờ thỏa mãn với điều mình đã đạt được. Aechylus phát biểu rằng chỉ sau khi kinh qua đau thương và chiêm nghiệm, ta mới có được sự thông thái. Lãnh đạo thừa hiểu hơn bất kỳ ai khác

là những vấn đề khó khăn cơ bản trong cuộc sống không thể nào giải quyết hết được nhưng họ vẫn cố hết sức và liên tục họ hỏi.

Những người lãnh đạo học trong quá trình hành động và rút tĩa bài học kinh nghiệm từ những trở ngại trong quá trình đó. Cũng như thời tiết, khí hậu làm thay đổi hình dáng của núi đồi, qua khó khăn thử thách mới rèn giũa nên người lãnh đạo thực sự. Bài học căn bản mà nhà lãnh đạo có được là từ những ông chủ khó tính, thiếu tầm nhìn và đạo đức trong vị trí lãnh đạo, từ những ông chủ không có khả năng kiểm soát được tình hình cùng với những sai lầm của riêng họ.

Richard Ferry, đồng sáng lập viên của Korn/Ferry International thuộc về trường phái gọi là ném-người-ta-vào-trong-nước-và-họ-sẽ-học-cách-bơi, cho biết như sau, “Bạn không thể nào đào tạo ra nhà lãnh đạo. Ví dụ, làm sao để dạy cho người ta cách ra quyết định? Bạn chỉ có thể làm là phát triển tài năng mà họ sẵn có. Tôi là người tuyệt đối tin tưởng vào lò-thử-nghiệm-qua-thực-tế, kinh-nghiệm-trong-công-việc. Cứ đưa họ đến nhà máy, cho họ tham gia vào thương trường, gửi họ đến công tác ở Nhật Bản và châu Âu. Hãy huấn luyện họ bằng những nhiệm vụ cụ thể thực tế”.

Jim Burke và Horace Deets nói rất ngắn gọn. Theo Jim Burke thì, “càng trải qua nhiều kinh nghiệm và thử thách, bạn càng có khả năng trở thành người lãnh đạo giỏi”. Còn Deets khi nói về công việc giám đốc điều hành tại Hiệp hội Những người về hưu Mỹ (American Association of Retired Persons - AARP) như sau, “Công việc rất khó khăn và tôi cược người ta là chỉ có thể thực sự học được khi bắt tay vào hành động. Bạn không thể chỉ đọc sách vở rồi sau đó hành động được. Phòng thí nghiệm duy nhất là thử nghiệm trên thực tế”.



Khi tôi trò chuyện với Barbara Corday, bà kể tôi nghe cách bà vượt qua khó khăn qua một bài học như sau, “Khi Tri-Star và Columbia sáp nhập, họ nhận ra rằng mình có đến hai giám đốc truyền hình vì vậy một trong hai người phải ra đi. Hóa ra người đó phải là tôi. Trong suốt hai mươi lăm năm, đây là ba tháng dài nhất cuộc đời vì trong thời gian đó tôi không làm việc gì cả. Đây thực sự là một kinh nghiệm học hỏi, một khoảng thời gian để tôi chiêm nghiệm và thay đổi. Sau đó, tôi nghĩ là mình đã sẵn sàng lại tiếp tục chiến đấu... Tôi nghĩ là buổi sáng thức giấc và thấy mình căng thẳng thì thú vị hơn việc không lo lắng gì hết. Nếu không lo lắng, căng thẳng, coi như bạn đã chết... Đã đến lúc thay đổi cuộc sống hoặc công việc ngay khi bạn cảm thấy mình chẳng có gì phải lo nghĩ nữa”.

Alfred Gottschalk, hiệu trưởng danh dự của một trường đại học cũng là một người ủng hộ trường phái học hỏi từ kinh nghiệm thực tế. Ông cho biết, “Khi còn trẻ, tôi từng bị sa thải vài lần hoặc trong một số khóa học, tôi học rất tệ. Thế rồi tôi nhận ra rằng cho dù mình có thất bại thì thế giới cũng chẳng hề kết thúc. Quá trình phát triển của nhà lãnh đạo liên quan rất nhiều đến kinh nghiệm rút ra từ những nghịch cảnh. Thực tế là khó khăn hoặc sẽ làm bạn gục ngã hoặc sẽ làm bạn lớn và trưởng thành hơn”.

Nói về rủi ro trong quá trình lãnh đạo, Gottschalk cho biết, “Ngày nay lãnh đạo một tổ chức có rất nhiều rủi ro. Bạn có thể bị chơi khăm từ phía sau hoặc có người sẽ tìm cách ngáng chân bạn. Ngoài ra, tới một lúc nào đó, lãnh đạo nào cũng sẽ phải rút dài hoặc rời bực vinh quang. Có thể họ bị hạ bệ, bắn gục, bị làm cho lạng người đi đến không nói nên lời hoặc làm bị mệt mỏi đến kiệt sức”.

Theo một nghiên cứu của các nhà khoa học về hành vi của Michael Limbardo và Morgan McCall tại Trung tâm về Lãnh đạo Sáng tạo (*Center for Creative Leadership*), trong cuộc sống, nghịch cảnh và may mắn cũng có tần suất như nhau. Sau khi tiến hành phỏng vấn khoảng 100 các quản trị viên đứng đầu các công ty, họ nhận ra may mắn không phải là ngoại lệ mà theo quy luật, và thường những quản trị viên được thăng chức là theo quy luật thứ tự. Những sự kiện chính ảnh hưởng đến sự may rủi gồm những lần đổi việc, những khó khăn nghiêm trọng cũng như những dịp may mắn. Những khó khăn nói trên có thể gồm thất bại, bị giáng cấp, bỏ lỡ những cơ hội thăng chức, công cán nước ngoài, bắt đầu công việc kinh doanh từ trong mớ hỗn độn, sáp nhập công ty, tiếp quản và cải tổ tổ chức và cuối cùng là vấn đề chính trị trong doanh nghiệp.

Lombardo và McCall kết luận rằng hoàn cảnh khó khăn sẽ soi đường cho những người này. Bên cạnh đó, họ còn kết luận rằng những nhà lãnh đạo thành công là người luôn đặt ra câu hỏi và vượt qua những người kém thành công hơn cơ bản vì họ biết rút tủa từ kinh nghiệm và rằng ngay từ khi khởi nghiệp, họ đã học cách làm quen với những điều khó khăn, mơ hồ trong cuộc sống.

Năm 1817, nhà thơ John Keats trong một bức thư viết cho những người anh trai của mình về điều cơ bản để đạt được thành công thực sự là “khả năng đối diện những tình huống tiêu cực... khi một người có khả năng đối phó với sự bất an, bí ẩn, nghi ngờ mà không cảm thấy nhọc lòng”. Có lẽ là không có định nghĩa về lãnh đạo đương thời có thể hay hơn được nữa.

John Gardner, sáng lập viên của Common Cause và cựu thư ký HEW liệt kê: những nguy cơ khủng hoảng đang hình thành,

quy mô và tính phức tạp của các tổ chức, sự chuyên môn hóa và xu hướng chống lại lãnh đạo ngày nay hay những sự khắt khe của đời sống xã hội là những trở ngại chủ yếu đối với người lãnh đạo.

Norman Lear cũng cho rằng trở ngại trong cuộc sống là những nhân tố không thể thiếu đối với lãnh đạo. “Để trở thành một lãnh đạo, bạn không những phải dẫn dắt người khác theo con đường đúng đắn mà nhiệm vụ của bạn còn là thuyết phục được họ cho dù có chướng ngại gì trên con đường này đi nữa. Đó có thể chỉ là một cái cây trên đường hay thậm chí một tòa nhà che khuất tầm nhìn, bạn đều có thể đi vòng qua nó. Bạn sẽ không bị những chướng ngại vật trước mắt làm trì hoãn mục đích của mình. Hành trình nào cũng đầy những hang động và địa lôi, nhưng cách duy nhất mà chúng ta vượt qua được nó là đến gần, nhận diện và vượt qua những trở ngại đó. Bạn phải thấy được dù đó chỉ là một cái cây hay là gì đi chăng nữa thì luôn luôn có cách để vượt qua. Nơi nào có kho báu, hãy lưu dấu hành trình của bạn”.

*Nơi nào có kho báu hãy lưu dấu hành trình của bạn.* Điều này có nghĩa là học từ những sự kiện mới mẻ, gây ngạc nhiên, và cũng có nghĩa là, như đã nhắc ở trên: học từ nghịch cảnh. Hầu hết những người lãnh đạo tôi thảo luận cùng đều đồng ý với quan điểm này.

Nhiều người trong số họ rút ra những bài học giá trị từ những người sếp khó nhưng đồng thời cũng từ những người sếp tồi. Sự khác nhau giữa người sếp khó và sếp tồi là sếp tồi cho bạn biết bạn không nên làm gì trong cuộc đời. Sếp khó giúp bạn rút ra được nhiều bài học phức tạp hơn. Sếp khó tính sẽ có thể rất soi mói, mang đến nhiều thách thức, có thể rất đáng sợ, kiêu ngạo,

thô lỗ và đôi khi rất hay đồng bóng, dễ thay đổi. Nhưng cũng chính ông sếp đó truyền cho bạn cảm hứng, cho bạn hướng đi và đôi khi còn rất quan tâm đến bạn nữa. Một ví dụ kinh điển là về ông trùm ngành truyền thông khó tính, Robert Maxwell. Ông được biết đến như là một người có tầm nhìn. Nhưng sau cái chết bí ẩn vào năm 1991, người ta phát hiện ra đằng sau đó thì ra một kẻ lừa đảo. Trong cuộc phỏng vấn trong chương trình *60 phút*, ông từng thừa nhận tất cả những tính cách xấu được mô tả ở trên dành cho sếp khó là những khuyết điểm của con người ông. Ông từng sa thải con trai mình vì quên không đón ông tại sân bay rồi sau đó sáu tháng, thuê lại anh ta để làm việc.

Anne Bryant kể tôi nghe về một người sếp khó tính như sau, “Tôi làm việc cho một phụ nữ tôi rất ngưỡng mộ và tôi nghĩ là trên cả tuyệt vời. Thế nhưng bà lại hay vạch lá tìm sâu nên đã mất rất nhiều nhân viên giỏi. Bà rất thông minh, thú vị, có tầm nhìn và quả thật sự điều hành của bà đã giúp công ty thay đổi nhiều, nhưng làm việc với bà thì quả thực không dễ dàng chút nào. Tôi học được từ bà rất nhiều điều, cả khía cạnh tốt và xấu. Tôi nghĩ là nếu bạn mạnh mẽ, bạn có thể học hỏi cả từ những người sếp khó nhưng nếu không mạnh mẽ thì sẽ rất khó khăn cho bạn”.

Barbara Corday phân biệt sếp tồi và sếp khó tính như sau, “Tôi nghĩ là tôi học nhiều điều quan trọng từ những sếp tồi. Kinh nghiệm làm việc với sếp tồi có thể so sánh như việc một bậc phụ huynh tự nhủ lòng mình là: ‘Tôi sẽ không bao giờ đối xử với con cái của tôi như vậy’... Tôi làm việc nhiều năm ở New York cho một ông sếp lúc nào cũng xỉ vả nhân viên cả về tinh thần và thể xác. Ông này có thể tóm lấy một nhân viên nam, giáng sạt vào tường và hét vào mặt anh ta. Rồi sau đó, chính ông sếp này lại bỏ thêm

vào phong bì lương cho anh chàng kia 50 đôla. Tôi nhận ra sự thật là làm sao có thể có được một kết quả công việc tốt hoặc làm sao có ai đó có được lòng trung thành với công ty từ trong môi trường làm việc như vậy. Vì vậy, đơn giản là tôi chỉ việc làm ngược lại với điều ông sếp này làm... Cộng sự Barbara của tôi và tôi từng làm cho một nhà sản xuất rất nổi tiếng và tài năng nhưng lại không hạnh phúc trong đời sống hôn nhân nên không thích đi về nhà khi hết ngày. Lẽ dĩ nhiên điều đó có nghĩa là chúng tôi bị hành hạ phải làm thêm nhiều giờ khủng khiếp ngay cả vào ban đêm và cuối tuần, chỉ vì ông sếp của chúng tôi không có ai để quan tâm trong cuộc sống riêng. Tôi học được từ ông này là bạn không thể nào áp đặt lối sống và đời sống cá nhân của bạn vào những người làm việc cho bạn... Tôi nghĩ là nếu trong ngành này người ta biết đến tôi, thì người nào từng làm việc với tôi sẽ lại muốn tiếp tục làm việc với tôi lần nữa”.

Don Ritchey, cựu CEO của Lucky Stores cho biết những người sếp khó tính thực sự là đã “kiểm tra giúp niềm tin của bạn và bạn sẽ học được cả những điều mà mình không muốn cũng như cả những điều mà bạn không thể chịu đựng được. Tôi từng sa vào một tình huống mà tôi hoặc phải chịu đựng hoặc im mồm lại. Sau đó tôi phải xin nghỉ, tiếp tục đi học và bắt đầu công việc mới ở vị trí quản lý trường đại học. Rồi sau đó vài năm, ông sếp cũ kia ra đi, tôi vào công ty cũ làm tiếp. Cuối cùng, tôi đã trở thành CEO”. Ritchey đã làm cùng nhiều sếp giỏi, nhưng chính người sếp khó tính kia lại là người có ảnh hưởng quan trọng nhất lên sự nghiệp của Ritchey.

Nếu phải làm việc với một ông sếp không có khả năng, người lãnh đạo đang trong quá trình tôi luyện sẽ có thể “tiến lên phía trước”.

Shirley Hufstedler cho biết, “Một số người tận trong sâu thẳm rất muốn thế giới biết đến mình chứ không muốn mình quan tâm đến xung quanh. Những người như thế chỉ mong chờ người khác chạy theo và quan tâm tới họ mà thôi. Đối với loại người này, chỉ cần một khủng hoảng, ví dụ như bệnh nặng hoặc một tình huống đe dọa tính mạng, hoặc mất mát tài chính hay đổ vỡ trong đời sống riêng tư thì có thể thay đổi định hướng của họ rồi”.

Ông sếp lý tưởng đối với một nhà lãnh đạo đang trên đường trưởng thành có lẽ là một người sếp tốt nhưng nếu người sếp đó vẫn có những thói xấu khác thì sẽ giúp ta có thể học được những bài học phức tạp hơn, đó là nên và không nên làm gì.

Ernest Hemingway nói rằng thế giới này sẽ phá hỏng tất cả chúng ta nhưng trong những mảnh vụn vỡ đó, chúng ta sẽ trưởng thành hơn. Điều này rất đúng đối lãnh đạo. Khả năng đứng dậy giúp họ thành công và tìm ra được hướng đi của mình.

Robert Dockson kể cho tôi nghe về thời điểm ông bị sa thải khỏi Ngân hàng Mỹ (Bank of America), “Đó là một trong những điều tốt đẹp nhất từng xảy ra với tôi vì nếu bạn có thể tiếp tục đứng dậy, bạn đã học được rất nhiều rồi đấy”.

Mathilde Krim vượt qua những khó khăn sâu xa hơn và mang tính cá nhân hơn. Nhà khoa học và hoạt động nổi tiếng này nói với tôi rằng, “Lúc nào tôi cũng cảm thấy mình không giống bất kỳ ai cả”.

Điều này khiến tôi liên tưởng đến Wallenda Factor, một khái niệm tôi mô tả rất chi tiết trong cuốn sách *Lãnh đạo* (Leaders) và vì vậy chỉ xin nói ngắn gọn ở đây. Không lâu sau khi nghệ sĩ vĩ đại đi xiếc trên dây Karl Wallenda té chết khi đang thực hiện những bước đi rất nguy hiểm trên dây, vợ của ông, vốn cũng là

một nghệ sĩ xiếc đi trên dây cho biết, “Hàng tháng trước đây lúc nào Karl cũng nghĩ là mình sẽ té. Đó là lần đầu tiên ông ấy nghĩ như vậy và tôi nghĩ dường như là ông cố gắng tập trung mọi năng lượng để đi trên dây mà không té”. Nếu chúng ta suy nghĩ quá nhiều về việc sẽ thất bại thay vì nghĩ về bản thân công việc đó, chúng ta sẽ không thành công.

Có rất ít nhà lãnh đạo Mỹ, và trong số người mà tôi trò chuyện thì càng không có ai, trải qua vụ việc nào như cuộc khủng hoảng Tylenol như Jim Burke phải đối phó hồi đầu thập niên 80. Đó quả thật là một tai họa đã có thể tiêu rụi Johnson & Johnson, nhưng cả bản thân Johnson & Johnson và Burke đều thể hiện là mình mạnh mẽ và thông minh hơn bao giờ hết. Sau này khi Burke nói về cuộc khủng hoảng này, tôi thấy rõ ràng là chưa bao giờ trong đầu Burke xuất hiện ý nghĩ là mình sẽ thất bại.

Như các bạn có thể nhớ lại, đã có nhiều người chết do thuốc Tylenol bị tiêm thuốc độc vào. Tin tức này lan rộng khắp đất nước như cơn bão lửa và việc khiến câu chuyện trở nên thương tâm và đáng sợ hơn là không ai biết người nào là thủ phạm, lý do tại sao họ làm như thế và bao nhiêu túi thuốc đã bị nhiễm độc. Ngay lập tức Burke đứng lên hành động. Ông cho biết, “Tôi biết là tôi phải đứng lên hành động và tôi nghĩ là mình có thể làm được việc này. Trước đây tôi chưa từng lên tivi, nhưng tôi hiểu truyền hình và tôi hiểu công chúng. Tôi cho nhóm độc lập tiến hành nghiên cứu, một quan sát sự việc dưới quan điểm của Johnson & Johnson, một nhìn từ quan điểm của sản phẩm và một nhóm người trong chúng tôi sẽ cùng với máy quay và truyền hình trực tiếp nói chuyện với công chúng. Mỗi đêm tôi đều mang những cuốn băng ghi hình về nhà xem và nhận ra rằng những người kia nếu đang quyết định sẽ xem lại họ trong băng hình. Vì vậy, chúng

tôi có thể lắng nghe mọi người, gỡ gỡ họ và hiểu cảm xúc và phản ứng của họ.

“Tôi từng được huấn luyện trong lĩnh vực nghiên cứu thị trường và tiếp thị tiêu dùng. Tôi hiểu về truyền thông. Tôi là người yêu thích tin tức và từng làm việc với mạng lưới truyền thông vài lần. Tôi biết những nhân vật chớp bu của giới tin tức, tôi biết mình phải gọi cho ai, nói chuyện với họ như thế nào. Tôi không lo lắng phải xuất hiện trên truyền hình nhưng tôi đang cố gắng làm cho họ hiểu vấn đề và sự cần thiết phải xử lý chuyện này một cách có trách nhiệm. Tôi biết là về lâu dài, công chúng sẽ phải quyết định không chỉ số phận mỗi Tylenol và Johnson & Johnson mà còn quyết định cả số phận của những loại thuốc khác nói chung. Tôi đã ở trong căn phòng này 12 giờ mỗi ngày. Tôi thu thập ý kiến của mọi người bởi vì chưa ai từng gặp chuyện như thế này trong đời. Việc này là hoàn toàn mới mẻ.

“Con trai tôi nói một câu rất hay. Nó bảo là tôi có một triết lý cuộc sống rất mạnh mẽ và trong phút chốc qua một sự kiện, triết lý đó được kiểm nghiệm và tất cả những kinh nghiệm của tôi đã được vận dụng tối đa theo một cách rất đặc biệt. Nhiều người rất giỏi nhưng lại bảo là họ không thể nào làm như tôi được. Khi đó, tôi chỉ có một người ủng hộ và hỗ trợ thôi. Chúng tôi hiểu rõ là mình không phải là người xấu và chúng tôi tin vào sự công bằng đích thực của xã hội, và tôi cũng tin là chúng tôi sẽ được đối xử công bằng. Khi tôi quyết định xuất hiện trong chương trình *60 phút*, trưởng bộ phận quan hệ đối ngoại nói đây là quyết định tệ hại nhất chưa có ai trong công ty từng làm, và ai dám làm một việc như thế là người hoàn toàn vô trách nhiệm, rồi ông ta bước ra khỏi phòng, đóng sầm cánh cửa lại.



“Cách đây nhiều năm, tôi từng gặp Mike Wallace trong một cuộc hẹn có bốn người với nhau và khi đó tôi gặp anh ta và nhà sản xuất của anh ta - một gã nhóc khó chịu nhất mà tôi từng biết. Wallace là ủy viên công tố quận và ông ta cư xử đúng theo kiểu như vậy. Tóm lại mọi việc là nếu chúng tôi thắng thần và cởi mở hoàn toàn với họ, chúng tôi sẽ ổn. Chúng tôi đã rất thắng thần. Sau buổi truyền hình, chúng tôi thực hiện tiếp nghiên cứu và kết quả những người xem qua chương trình này có khả năng sẽ tiếp tục mua sản phẩm này gấp năm lần những ai không coi chương trình. Tôi đã cũng đã làm được một chương trình *Donahue* (chương trình trò chuyện lá cải đầu tiên trên truyền hình). Thực sự là nhà sản xuất của Mike giúp đỡ và khích lệ chúng tôi rất nhiều.

“Tôi nghĩ là những việc này đã có hiệu quả vì tôi biết là công ty chúng tôi có sức mạnh tuyệt vời mà trước đây chưa sử dụng đến bao giờ. Chúng tôi gọi cho tất cả các bác sĩ trên đất nước này để hỏi ý kiến về Tylenol. Và chúng tôi có mọi thứ cần thiết trong nội tại công ty bao gồm cả sức mạnh tinh thần. Chỉ trong một đêm chúng tôi cho ra mẫu bao bì mới trong khi bình thường để làm được điều này phải mất đến hai năm. Nhưng điều quan trọng nhất là trước tiên chúng tôi công khai với công chúng. Chúng tôi không giấu giếm điều gì và càng trung thực càng tốt. Chính điều này đã giúp khẳng định lại niềm tin của tôi là nếu bạn thắng thần trong chuyện này, bạn sẽ thành công.

“Tôi sống nhờ thức ăn nhanh và mỗi đêm chỉ ngủ khoảng 3 hay 4 tiếng đồng hồ, nhưng dường như không thấy mệt mỏi. Tôi nghĩ đúng là cơ thể tôi sản xuất ra mấy loại chất hóa học nào đó giúp tôi khi phải đối phó với những vấn đề khẩn cấp. Tôi cũng nghĩ tôi sống được là nhờ vào việc tôi hiểu là chúng tôi đang đi

đúng hướng. Tôi biết chắc là chúng tôi đang trên con đường giành lại thương hiệu và chúng tôi đã làm được”.

Burke xuất hiện trên trang bìa của tạp chí *Fortune* vào tháng Sáu năm 1988, trong một bài báo về những người cải tiến, đây là một sự tưởng thưởng xứng đáng dành cho ông.

Những người lãnh đạo của chúng ta biến đổi kinh nghiệm của họ trở thành tri thức, túi khôn và tiếp theo là biến chúng trở thành văn hóa doanh nghiệp. Theo cách này, toàn thể xã hội cũng sẽ thay đổi. Đây không phải là một quy trình logic đáng kể hay cần thiết gì nhưng đây là điều duy nhất mà chúng ta có được.

Lynn Harrell, một trong những nghệ sĩ cello vĩ đại nhất và cựu giảng viên của Đại học Nam California từng viết trong tạp chí *Ovation*, “Than ôi, gần như không thể nào dạy cho người khác trò ảo thuật được. Trong một lớp học tại trường Nam California, mười hai sinh viên ưu tú và tôi liên tục tìm kiếm cách nào đó để định nghĩa những điều không thể định nghĩa được... Nhưng rốt cuộc thì tất cả các sinh viên đó phải tự mình bước vào dàn nhạc thực tế và tìm hiểu theo cách của riêng họ. Không có gì thay thế được cho phép lạ [trong một dàn nhạc giao hưởng]. Đây chính là nguyên do tại sao tôi cứ phải gặm gừ như một con chó canh cửa đánh hơi nếu tôi cảm thấy họ bị ức chế và cách ly khỏi những trải nghiệm này... Tôi nhớ là mình cảm thấy cởi mở như thế nào khi còn trẻ trước khi tự khép mình vào vỏ ốc và những điều tầm thường chiếm lĩnh.”

Kinh nghiệm cũng như sự thông thái như có phép lạ vậy. Vì vậy, càng nhiều phép lạ khi trải qua áp lực, thử thách và nghịch cảnh, bạn càng khôn ngoan. Khủng hoảng là lò tôi luyện nên những nhà lãnh đạo. Hãy nhìn hình ảnh của Rudolph Giuliani thay đổi như thế nào sau khủng hoảng 11.9.



Trước vụ tấn công khủng bố 11.9 vào New York, Giuliani chỉ là một thị trưởng đang trong thời gian chờ người kế nhiệm nhậm chức, người ta biết đến ông vì sự khắc nghiệt thay vì sự cảm thông với người khác, đồng thời là sự tan vỡ trong đời sống riêng với người vợ Donna Hanover. Nhưng trong hoàn cảnh bi thương, Giuliani thể hiện bản thân là một nhà lãnh đạo thực sự, người đã có khả năng giúp cho thành phố New York hoảng loạn kia bớt đi nỗi sợ hãi và kiên cường hơn qua cách nói thể hiện tầm nhìn của mình. Sau khi Tòa tháp Đôi sụp đổ, ông đã có mặt ở hiện trường liên tục và không mệt mỏi, xử lý những chi tiết khác nhau, ví dụ như giúp các nhân vật nổi tiếng không phải có mặt tại hiện trường. Ông bước đi giữa đống đổ nát nơi những lính cứu hỏa là cha, là anh em trai của ai đó đã hy sinh trong vụ tấn công khủng bố này. Cũng giống như trường hợp khủng hoảng Blitz năm xưa hình thành nên một Churchill, vụ khủng bố 11.9 biến Giuliani trở thành, theo như ngôn ngữ của báo chí, “một Churchill trong cái mũ lưỡi trai môn bóng rổ đang đến”.

## Thu phục người khác

Hỡi các bạn, một lần nữa hãy lắng nghe, một lần nữa...

Hãy đi theo tinh thần của bạn, và khi đó,

Hãy khóc lên “Chúa phù hộ cho Harry,  
nước Anh và Thánh George”!

- WILLIAM SHAKESPEARE, *The Life of King Henry V*

Điều gì khiến chúng ta đi theo ủng hộ một ai đó - cho dù những người lãnh đạo đó không hề nhờ đến Shakespeare viết giúp những bài diễn văn? Một số người cho rằng những lãnh đạo đó như có sức hút của nam châm, ngay cả bạn cũng có thể có sức hút này. Tôi thì không nghĩ đơn giản như vậy. Trong quá trình nghiên cứu, tôi gặp nhiều người lãnh đạo chẳng hề có kiểu sức hút, ví dụ như phải dùng đến những lời hoa mỹ. Thật đáng ganh tị là họ đã thành công trong việc kêu gọi lòng tin và sự trung thành ở những người làm chung với họ. Hơn nữa, trong quá trình thu phục lòng người, họ có thể mang đến những thay đổi cần thiết tại tổ chức đồng thời hiện thực hóa tầm nhìn của mình.

Ed, anh bạn tôi trình bày ở đầu cuốn sách, không phải thuộc

nhóm người này. Lần đầu tiên khi gặp anh ta, người ta chỉ phàn nàn là anh ta không biết cách giao tiếp tốt. Tất nhiên, vấn đề sâu xa thực sự Ed gặp phải không chỉ đơn giản như vậy. Thế nhưng khả năng giao tiếp thu hút nhiều mối quan tâm hơn bất kỳ một khả năng nào khác trong suốt những buổi thảo luận về đề tài lãnh đạo. Một số kỹ năng có thể dạy được nhưng tôi không chắc là mọi kỹ năng trong giao tiếp có thể dạy và học được. Ví dụ như, lòng thấu cảm với người khác, giống như sức thu hút - là khả năng mà không phải ai cũng có được. Không phải nhà lãnh đạo nào cũng có được nó, nhưng trên thực tế thì rất nhiều những nhà lãnh đạo có được điều này. Theo lời của Marty Kaplan thì, "Tôi biết những người lãnh đạo chẳng hề có được những tính cách này nhưng người nào có thêm được nó thì sẽ tiến xa hơn và khiến tôi phục hơn". Gloria Steinem thêm vào, "Trong số những người tuyệt vời kia, có nhiều người chẳng hề thấu hiểu người khác".

Là quản trị viên của CBS, Barbara Corday nói về lòng thấu cảm, tính cách bà cho là mang đặc trưng của phái nữ - như sau, "Tôi nghĩ đa số phụ nữ nhìn nhận về sức mạnh khác với đàn ông. Tôi không có ý nói đến quyền lực cá nhân, đặc biệt là dùng quyền lực đó gây ảnh hưởng với người khác. Tôi cần có một loại sức mạnh nào đó giúp ích cho công ty tôi hoạt động tốt, nhân viên của tôi hoạt động tốt... Là những người vợ, người mẹ, con gái trong gia đình chúng tôi quan tâm chăm sóc người khác, và đa số những người lo lắng chăm sóc cho người khác trong cuộc sống của chúng ta lại là phụ nữ nên chúng tôi tiếp tục đảm nhận vai trò quan tâm lo lắng cho người khác, thậm chí ngay cả khi chúng tôi rất thành công với công việc kinh doanh. Điều này diễn ra rất tự nhiên. Tôi luôn luôn rất vui, tự hào và hạnh phúc vì tôi không chỉ biết tên của những nhân viên làm việc cho tôi, mà tôi còn biết

tên của chồng, của vợ, của con cái họ. Tôi biết ai đang bệnh và tôi biết phải nói chuyện gì với họ. Trong môi trường làm việc thì điều này thật đặc biệt đối với tôi. Tôi nghĩ mọi người đánh giá cao chuyện này, và đó là lý do tại sao họ làm việc tại công ty tôi, tại sao họ trung thành với công ty và họ thực sự để tâm đến công việc mình đang làm. Và tôi cho rằng đây mới chính là điều khác lạ của phái nữ".

Tuy nhiên, tôi cũng đã trò chuyện với những nam lãnh đạo có được sự thấu cảm này. Herb Alpert cho biết, "Một trong những bí quyết để nói chuyện với các nghệ sĩ là phải nhạy cảm với cảm giác và nhu cầu của họ, giúp họ thoải mái và khiến họ là chính mình để họ có thể thổ lộ được sự buồn khổ, bất bình hoặc phát triển nên những ý tưởng sáng tạo".

Sự thấu cảm không chỉ là dành riêng trong ngành nghệ thuật. Cựu CEO của Lucky Stores Don Ritchey cho rằng, "Tôi nghĩ một trong những điều kích lệ lớn nhất đối với con người chính là biết được bạn đồng trang lứa và đặc biệt là sếp của họ không chỉ biết đến sự tồn tại của họ bên cạnh mà còn quan tâm đến việc họ đang làm và hàng ngày còn tham gia cùng họ. Đó chính là thể hiện sự hợp tác và rằng bạn đang cố gắng để hòa hợp. Nếu mục tiêu có đi sai đường, nhiệm vụ của chúng ta là kéo nó đi cho đúng đường chứ không phải tìm người để đổ lỗi."

Dĩ nhiên là sự thấu cảm không phải là yếu tố duy nhất giúp bạn thu phục người khác về phía mình. Roger Gould giải thích về cách mà ông đứng ra nhận lấy chứ không phải là kiểm soát trách nhiệm như sau, "Trước kia tôi thuộc típ người sống độc lập và một mình mà thôi. Nhưng khi tôi làm trưởng bộ phận dịch vụ ngoại trú tại UCLA, tôi làm việc theo cách nhất trí đồng lòng dựa vào việc lấy ý kiến mọi người để giải quyết vấn đề. Nếu xảy ra

bất kỳ một khó khăn hay phàn nàn nào, ngay lập tức chúng tôi xử lý nó một cách cởi mở. Việc tôi là sếp không có nghĩa là tôi phải đứng ra nhận lấy hoặc chịu trách nhiệm một mình. Mọi người cùng làm trong một nhóm vì thế mọi người phải cùng xử lý các vấn đề với tư cách một nhóm”.

Sydney Pollack miêu tả sự cần thiết của người lãnh đạo nhóm thu phục được mọi người đứng về bên mình như sau, “Ở một tầm nào đó, tôi biết bạn vẫn có thể dẫn dắt người khác hoặc bằng cách đe dọa hoặc khiến họ sợ hãi. Bạn có thể làm mọi người phải vâng lời bằng cách đe dọa họ, và làm cho họ cảm thấy mình bị buộc phải làm thế. Bạn có thể tạo cho họ cảm giác họ có tội. Có nhiều hình thức lãnh đạo phải nhờ vào sự răn đe, sợ hãi, phụ thuộc và cảm thấy mình có tội. Một ví dụ điển hình cho hình thức đe dọa này là trại huấn luyện lính thủy quân. Nhưng rắc rối ở đây là bạn làm họ vâng lời nhưng trong sự phẫn nộ oán giận. Nếu bạn muốn thực hiện một phép loại suy cụ thể, bạn phải sử dụng đến rất nhiều những phương tiện truyền đạt trung gian khác nhau, nhưng thực tế là bạn đã tạo ra nhiều điều ngáng trở và nhiều hệ quả. Có hai phẩm chất khác tôi nghĩ là tích cực hơn để theo ủng hộ một ai đó. Một là niềm tin chân thành bạn đặt ở người lãnh đạo đó. Một là sự ích kỷ. Người theo ủng hộ sếp của mình phải tin rằng sự ủng hộ của họ ngay tại thời điểm hiện tại là tốt nhất. Ý của tôi là họ phải nhận thấy rõ ràng là mình có lợi nhiều hơn khi họ đứng về phía bạn. Bạn không cần những người chỉ ủng hộ mình vì những lợi ích họ nhận được khi về bên bạn. Đôi khi bạn có thể dạy cho họ một bài học, đại loại như nói, ‘Nếu làm cuốn phim này bạn sẽ học hỏi được nhiều điều hơn khi bạn làm phim kia.’ Bạn cố gắng làm cho mọi người cảm thấy họ có một lợi ích gì trong đó”.

Nói về vấn đề này, Barbara Corday cũng có cái nhìn tương tự “Thu phục lòng người để họ đứng về phía bạn liên quan nhiều đến vấn đề tinh thần hơn là môi trường làm việc. Tôi cho rằng thu phục lòng người nghĩa là không để mọi người bị rơi vào tình thế cạnh tranh trực tiếp với nhau, một triết lý không phổ biến lắm. Tôi không tin vào hiệu quả của việc khuyến khích người ta cạnh tranh ở nơi làm việc. Tại công ty của tôi, tôi nỗ lực để loại bỏ những màn đấu đá hay nhân viên nào cạnh tranh không lành mạnh với nhau. Tôi không thể làm việc tốt trong môi trường đầy tính đe dọa như thế”.

Don Ritchey, một cựu CEO cũng đồng ý với điều này, “Thật sự, để lãnh đạo thành công thì bạn không thể nào ép buộc người khác làm gì. Tự bản thân họ phải muốn và nhiều lúc tôi nghĩ là họ sẽ muốn nếu họ tôn trọng cá nhân đứng đầu công ty... Tôi chẳng nẩy ra ý tưởng thông minh nào để dạy cho một ai đó trở thành lãnh đạo, nhưng tôi biết là bạn không thể nào lãnh đạo ai đó trừ phi người đó thực sự muốn tham gia cùng bạn”.

Gloria Steinem nhận thấy thu phục lòng người là yếu tố khác nhau giữa lãnh đạo các “phong trào” và lãnh đạo các “doanh nghiệp”, dù bà thú nhận nói như thế là không công bằng đối với hình thức lãnh đạo trong doanh nghiệp. Ta có thể khẳng định lại điều này qua phát biểu của Ritchey như sau, “Lãnh đạo các phong trào đòi hỏi tài thuyết phục chứ không phải ra lệnh. Ở đây không có ai là chỉ huy cả. Vai trò này không tồn tại. Bạn chỉ thành công khi thể hiện tài thuyết phục tạo nên sự tin tưởng và giúp mọi người đoàn kết lại với nhau. Phong trào phải do rất nhiều người tham gia chứ không phải chỉ là một nhóm. Ví dụ như, trước khi chúng ta phổ biến cụm từ ‘tự do sinh sản’, người ta thường dùng cụm từ ‘kiểm soát dân số’. Như thế là gây sự chia rẽ trong

xã hội vì đối với những người nghèo và một vài nhóm chủng tộc thì họ nghĩ là cụm từ này nhằm ám chỉ họ. Vấn đề ở đây là từ ngữ chúng ta dùng, nó như ám chỉ là ai đó khác sẽ quyết định chuyện này chứ không phải bản thân bạn. ‘Tự do sinh sản’ giúp bạn thấy được bạn chính là người quyết định mọi chuyện. Và nói như thế là có tác động tích cực đến sự đoàn kết cộng đồng... Sẽ chẳng có ai thêm làm theo điều tôi chỉ bảo. Không ai cả. Ngay cả phụ tá của tôi - một người quá thông minh. Tôi chỉ có một thứ sức mạnh duy nhất, đó chính là khả năng thuyết phục hay khích lệ người khác”.

Betty Friedan cũng tham gia thảo luận về cách lãnh đạo nhờ vào khả năng thuyết phục chứ không phải nhờ vào quyền lực do địa vị mang lại. “Tôi chưa bao giờ phải đấu tranh để giành lấy quyền lực trong công ty. Chỉ với khả năng thuyết phục, tôi có thể có rất nhiều ảnh hưởng rồi. Tôi không cần phải trở thành chủ tịch. Gần đây tôi có một bài diễn văn tại một trường đại học nơi chỉ có 2% là sinh viên nữ. Có rất nhiều người tham dự. Thế là tôi nói: ‘Có lẽ hôm nay tôi chẳng hiểu vì lý do gì tôi đến một nơi lỗi thời như nơi này.’ Tôi tiếp tục đọc bài diễn văn trước đám đông. ‘Tôi ngạc nhiên là các bạn vẫn chưa tổ chức một nhóm kiện về vấn đề này’. Bạn có thể hình dung sự căng thẳng trong căn phòng. Tôi nói thêm ‘Dĩ nhiên, chúng ta trải qua 8 năm trong ba nhiệm kỳ của Reagan và luật ảnh hưởng đến tình trạng phân biệt này vẫn chưa hiệu lực nhưng giờ đây chúng ta đã nắm trong tay Luật Hồi phục Quyền Tự do Cá nhân. Và thực sự các bạn đang ở trong một vị trí rất nhạy cảm vì hơn 50% chi phí học hành của các bạn là từ ngân sách liên bang. Đây chỉ là lời cảnh báo. Các bạn hãy chờ xem.’ Sau đó tôi tiếp tục bài diễn văn của mình. Dường như trong khán phòng xảy ra điều gì đó. Vì thế, có thể nói trong mười

năm qua, tôi chưa bao giờ chính thức quản lý bất cứ một tổ chức nào nhưng thực ra thì điều này cũng không cần thiết”.

Bản chất thật sự của vấn đề lãnh đạo nhờ vào tính thuyết phục ở đây là sự tin tưởng, thật ra tôi tin là lòng tin không chỉ giúp người khác đứng về bên cạnh bạn mà còn tiếp tục giữ họ tại đó. Có bốn yếu tố mà nhà lãnh đạo cần có nhằm tạo ra và duy trì lòng tin như sau:

1. *Sự bền bỉ.* Cho dù những người đứng đầu kia có đối mặt với bất kỳ sự bất ngờ nào đi chăng nữa, họ không làm cho những người theo ủng hộ họ phải bất ngờ. Lúc nào họ cũng giữ được quân bình.
2. *Sự nhất quán.* Lãnh đạo hành động như họ nói. Người chỉ huy thật sự thì không có khoảng cách giữa triết lý và cuộc sống thực của họ.
3. *Đáng tin cậy.* Người lãnh đạo có mặt khi cần thiết, họ sẵn sàng giúp đỡ những người đồng chí khi cần thiết.
4. *Tính chính trực.* Những người lãnh đạo coi trọng lời hứa và cam kết của họ.

Khi hội đủ bốn yếu tố này, người khác sẽ đến bên bạn. Một lần nữa, có những điều không thể dạy được. Bạn chỉ có thể tự học thôi. Những người như Ed sẽ không bao giờ hiểu được tầm quan trọng của những yếu tố này.

Frances kể về công việc tại tổ chức Girl Scouts như sau, “Tôi nghĩ là tôi đã luôn giữ lời hứa. Tôi có thể truyền đạt lại tương lai, tầm nhìn của tổ chức và thể hiện sự tôn trọng đối với mọi người. Sự thẳng thắn với bản thân và tổ chức là điều then chốt trong mọi quyết định. Nhưng lúc nào tôi cũng ham muốn làm sao để mọi việc tốt hơn, tốt hơn nữa và cố gắng đạt mức cao nhất trong



mọi việc mà chúng tôi thực hiện. Chúng tôi không hành động để trở thành những nhà quản lý vĩ đại và chúng tôi hành động vì sứ mệnh của mình. Tôi không tin vào số trời. Tôi tin vào việc có thể giúp đỡ người khác xác định họ có thể làm gì tốt và sau đó khuyến khích họ hành động. Chúng tôi tập trung vào các thành viên của mình, cung cấp dịch vụ cho các thành viên và cơ hội đến với tổ chức này cùng với sáu trăm ngàn thành viên của nó. Đó là khoảng thời gian thú vị. Chúng tôi đang chuyển toàn bộ quá trình học tập từ trường lớp sang những tình huống và vấn đề thực tế vì vậy những thứ gọi là “vấn đề” giờ đây trở thành một cơ hội giúp chúng tôi thử nghiệm theo những cách làm mới”.

Là chủ tịch của Hội Chữ thập đỏ vào cuối thập niên 80, Richard Schubert dùng chính tiếng nói của mình để thực hiện một cuộc cách mạng trong một tổ chức cũ kỹ và lâu đời nhất tại Mỹ. Ông cho biết, “Điều hành một tổ chức như Hội Chữ thập đỏ còn khó hơn là điều hành công ty thép Bethlehem vì, trước hết là môi trường hoạt động rất nhỏ hẹp, thứ hai chủ yếu là bạn làm việc với các tình nguyện viên và thứ ba là công việc này đòi hỏi phải là người lãnh đạo toàn thời gian. Bạn không chỉ phải quản lý tổ chức mà còn phải dẫn dắt tổ chức tiến lên phía trước. Tôi đã mất rất nhiều thời gian để hiểu được môi trường này. Đối với tôi, việc hiểu những người chúng tôi phục vụ và quan điểm của họ rất quan trọng. Lúc nào trong đầu, tôi cũng ghi nhớ bản chất mang tính toàn cầu của tổ chức này. Trong Hội Chữ thập đỏ, có hai dịch vụ mà chúng tôi phải làm là: cứu hộ khi có thảm họa và hỗ trợ cho các gia đình có người trong quân đội trong thời kỳ khủng hoảng. Ngoài ra, chúng tôi đã tạo nên một mục tiêu mới nữa. Chúng tôi sẽ không mang mình đi thử nghiệm cho mọi thứ trên đời cho tất cả mọi người. Chúng tôi sẽ trở thành một tổ chức cấp

cứu chuyện khẩn cấp và cơ bản là chúng tôi cho phép các nhóm tự quyết định nhu cầu của cộng đồng trong lĩnh vực này. Do đó, khi bạn nghĩ đến bất cứ thứ gì liên quan đến sức khỏe và phúc lợi thì vấn đề đó đều do một nhóm nào đó thuộc Hội Chữ thập đỏ thực hiện”.

Giống như Steinem và Friedan, Hesselbein và Schubert cũng làm lãnh đạo chỉ với tiếng nói của mình. Họ nắm rõ bài học đứng ra nhận lấy trách nhiệm nhưng không kiểm soát mọi việc, họ cũng nắm rõ rằng phải khích lệ chứ không phải ra lệnh các tình nguyện viên.

Lãnh đạo nhờ tiếng nói là điều kiện cần thiết đối với lãnh đạo các phong trào hay trong bất kỳ tình huống nào mà người lãnh đạo làm việc với các tình nguyện viên. Nhưng cùng lúc khả năng khích lệ và thuyết phục thông qua lòng thấu cảm và tin tưởng có thể và nên hiện diện trong tất cả các tổ chức. Trong cuốn sách *Leadership Is an Art*, Max De Pree, CEO của Herman Miller nói về cách tốt nhất để đối xử với tất cả mọi người là, “Những người giỏi nhất của một công ty cũng giống như các tình nguyện viên vậy. Bởi vì họ có thể tìm được nhiều việc tốt ở nhiều công ty khác nhau nên lý do họ chọn một công ty nào đó để làm là vì những lý do mơ hồ hơn nhiều so với vấn đề lương bổng và vị trí. Tình nguyện viên làm việc mà không cần hợp đồng, họ chỉ cần giao kèo... Mỗi quan hệ mang tính giao kèo tự nguyện tạo ra sự tự do thoải mái chứ không làm thành sự cứng nhắc. Một mối quan hệ mang tính giao kèo tự nguyện dựa trên sự tận tâm được sẻ chia các ý tưởng, vấn đề, giá trị, mục tiêu và quy trình quản lý. Những từ như tình yêu, sự ám áp là chướng ngại vật. Những mối quan hệ mang tính giao kèo tự nguyện... giúp đáp ứng những nhu cầu sâu thẳm và làm cho công việc mang nhiều ý nghĩa trọn vẹn hơn.”



Nhà triết học người Anh, Isaiah Berlin phát biểu, “Con cáo biết rất nhiều thứ; con nhím chỉ biết một thứ duy nhất”. Những người lãnh đạo phải là kết hợp của cả cáo và nhím. Họ vừa thành thực trong chuyên môn, làm mọi việc nhưng có thể họ cũng đồng thời là người nắm rõ cả những điều cơ bản hơn, đó có thể là mối quan hệ ứng xử giữa người và người. Họ có thể thiết lập và duy trì mối quan hệ tốt đẹp với những người cấp dưới trong công ty và cả với bạn bè ngoài xã hội. Họ không chỉ có khả năng hiểu tầm cỡ và mục tiêu của tổ chức mà còn truyền đạt được cho người khác và biến mục tiêu đó thành hiện thực. Họ có khả năng khiến người khác có niềm tin mà không lợi dụng niềm tin đó. Don Ritchey cho rằng, “Họ [những người cộng sự] phải tin tưởng vào việc công việc mà người dẫn dắt họ làm. Họ cũng phải tin vào điều mà bản thân họ đang làm nữa, và hãy để cho họ biết là bạn tin vào họ. Tôi luôn luôn mất thêm một ít thời gian để trao đổi với mọi người nhiều hơn điều họ cần biết... Bạn phải cực kỳ thẳng thắn với họ, không cần phải tỏ ra thông minh hay dễ thương và bạn không nên nghĩ là mình có thể lôi kéo họ. Điều này không có nghĩa bạn phải nghĩ họ là những vì tinh tú hoặc bạn phải đồng ý với mọi việc họ làm. Nhưng bản thân mối quan hệ với họ thì tôi nghĩ là luôn phải dựa trên sự trung thực giữa hai bên”.

Cuối cùng, khả năng khích lệ những người khác nằm ở hai yếu tố thấu hiểu nhu cầu bản thân và người khác, đồng thời thấu hiểu được một điều mà Hesselbein gọi là sứ mệnh của bản thân. Ở những người lãnh đạo đó thì năng lực, tầm nhìn, tư cách đạo đức là ba yếu tố tồn tại gần như quan trọng như nhau. Năng lực, hay còn gọi là tri thức nếu không có tầm nhìn và tư cách đạo đức chỉ làm ra những nhà kỹ trị. Tư cách đạo đức, nếu không có tầm nhìn

và năng lực chỉ tạo ra kẻ mơ mộng viễn vông. Có tầm nhìn nhưng không có đạo đức hay trí tuệ chỉ làm nên những kẻ mị dân.

Peter Drucker từng chỉ ra rằng mục đích chính của lãnh đạo là tạo ra một công đồng xã hội kết nối với nhau nhờ vào một mục đích chung. Tổ chức và những người lãnh đạo của họ không thể tránh khỏi việc phải đối diện với bản chất con người – đó là lý do tại sao các giá trị, cam kết, sự thuyết phục, thậm chí cả cảm xúc mạnh mẽ chính là những yếu tố cơ bản trong bất cứ một tổ chức nào. Hơn nữa, điều mà người lãnh đạo phải đối diện là con người chứ không phải một sự kiện, sự việc cụ thể nên lãnh đạo mà thiếu những giá trị, sự cam kết, sự thuyết phục chỉ là mào mống gây ra tội ác và mối nguy mà thôi.

Đặc biệt ngày nay, trong bối cảnh biến động, việc một nhà lãnh đạo hướng theo một con đường rõ ràng và đồng nhất với nhau rất quan trọng. Họ phải am hiểu được sự bất an trong cuộc sống, đối phó một cách hiệu quả với hiện tại đồng thời tham gia và xây dựng nên tương lai. Việc này đòi hỏi khả năng thể hiện bản thân, khả năng giải thích, mở rộng không ngừng nghỉ và khi cần thiết thì điều chỉnh sứ mệnh của tổ chức sao cho phù hợp với thời đại. Đạt được mục tiêu không có nghĩa là kết thúc mà nhờ những quá trình lý tưởng đó mới hình thành nên tương lai.

## TRUNG THỰC LÀ ĐIỀU CƠ BẢN TẠO NÊN NIỀM TIN

Theo như những tin tức chúng ta đọc hàng ngày trên báo chí, một thách thức lớn các nhà lãnh đạo ngày nay gặp phải là hành động gian lận phi pháp ngày càng lan rộng như dịch bệnh của các tập đoàn. Nếu có điều gì phá hỏng niềm tin thì nguyên nhân

là mọi người có cảm giác những tên tuổi đứng đầu các công ty tập đoàn kia thiếu mất sự trung thực và không có tinh thần đạo đức vững chắc. Những đặc tính của sự thâu cảm và niềm tin không chỉ thể hiện ở hệ thống các quy tắc đạo đức mà còn thể hiện ở những biện pháp hỗ trợ cho việc thực thi những quy tắc đạo đức đó trong văn hóa doanh nghiệp. Từ rất lâu trước khi cái tên Enron đồng nghĩa với sự mục rữa của các tập đoàn, công ty, những nghiên cứu học thuật về nên mối quan hệ giữa đạo đức nghề nghiệp và bối cảnh môi trường kinh doanh cho thấy văn hóa công ty không những bỏ qua sự tham lam trong kinh doanh mà thậm chí còn tưởng thưởng cho hành động đó. Theo kết quả một nghiên cứu kinh điển được William Frederick thực hiện vào thập niên 80 tại Đại học Pittsburgh cho thấy, thật mỉa mai là tập đoàn nào có những chuẩn mực đạo đức cụ thể lại bị cơ quan liên bang lấy làm ví dụ về sự thiếu trung thực nhiều hơn cả những tập đoàn không có hệ thống chuẩn mực đạo đức đó. Lý do cơ bản là những chuẩn mực đó đa số là tập trung vào việc làm cách nào để cải thiện bảng cân đối kế toán công ty. Tác giả của nghiên cứu từ trường Đại học Washington State, Marilyn Cash Mathews lưu ý rằng ba phần tư những quy tắc đạo đức đó không thể hiện sự quan tâm đối với môi trường và sản phẩm an toàn. Mathews kết luận một điều chí lý hơn bao giờ hết là “Những quy tắc đạo đức nhằm việc đối phó với sự vi phạm luật lệ của riêng công ty hơn là việc công ty đó đối phó với sự vi phạm hệ thống luật pháp của quốc gia”.

Theo một nghiên cứu của Frederick với trên 200 quản lý vùng ở Pittsburgh về giá trị cá nhân cho thấy, “giá trị cá nhân của mỗi người đang bị nhu cầu của công ty hạn chế”. Ông đề cập đến

một nghiên cứu trước kia cho thấy 70% những người được phỏng vấn trong số 6000 nhà quản lý cảm thấy bị áp lực khi phải tuân theo những tiêu chuẩn của công ty và vì thế nên họ thường thỏa hiệp giá trị đạo đức của bản thân nhân danh công ty. Nếu các nhà quản lý kia không phải chịu những áp lực do phải tuân theo những quy tắc đạo đức không mấy minh bạch kia thì những vụ việc như WorldCom, ImClone và những tập đoàn tương tự sẽ không bao giờ xảy ra.

Sự xuống cấp đạo đức doanh nghiệp này là hậu quả trực tiếp của lối tư duy theo mục tiêu một là một, hai là hai. Norman Lear lên án điều này như sau: “Tôi nghĩ là ngày trước những môi trường ảnh hưởng lớn nhất đến văn hóa như nhà thờ, trường học và gia đình giờ đây thay thế bằng kết quả kinh doanh. Nhìn đâu tôi cũng thấy lối suy nghĩ ngắn hạn trong kinh doanh bao trùm nền văn hóa của chúng ta. Lối suy nghĩ đó mang tính chủ đạo bởi vì bọn trẻ ngày nay được giáo dục là phải lựa chọn giữa thắng và bại... Lối tư duy ngắn hạn là căn bệnh thời đại của chúng ta”.

Những người khác đồng ý với Lear và lưu ý thêm rằng nếu các công ty dành thời gian để quan tâm đến chất lượng sản phẩm nhiều như thời gian họ dành cho việc lách luật và mua quan chức thì kết cục của họ đã khác.

Trong khi những nghiên cứu về mối quan hệ giữa đạo đức và lối tư duy mang đậm tính mục đích doanh nghiệp vẫn chưa đưa đến kết luận gì (hầu hết là cho thấy không hề có mối quan hệ gì), Jim Burke chỉ ra rằng đạo đức doanh nghiệp vẫn có thể thực hiện đồng hành cùng với lợi ích doanh nghiệp. Ví dụ như trường hợp Jim quan sát được tại Johnson & Johnson. Ông cho biết thêm, “Chúng ta vẫn có thể tạo nên nền văn hóa thu hút được những

phẩm chất mà bạn đánh giá cao ở người khác. Bạn gọi điều đó là lãnh đạo hoặc là tạo nên một văn hóa doanh nghiệp lạc quan và thể hiện tầm nhìn”.

Don Ritchey, cựu CEO của Lucky Stores đồng ý với điều này, “Tôi bắt đầu với giả thuyết là hầu hết mọi người đều muốn hành xử theo đạo đức. Điều này coi như là triết lý Quy Tắc Vàng. Vì vậy, nếu bạn tạo nên một môi trường làm việc nơi bạn không chỉ nói về đạo đức mà còn cho mọi người thấy là bạn thực sự muốn như thế sẽ rất tốt vì khi đó, mọi người sẽ phải có những lựa chọn thiết thực vì có người đang rất tin tưởng họ, một mặt khuyến khích anh ta phải trung thực nhưng mặt khác con số doanh thu đạt được phải dễ chấp nhận. Sự thật khi bạn thực sự cứng rắn loại bỏ những hành vi vô đạo đức là rất có lợi. Ví dụ như khi chúng ta phát hiện có ai đó đang gian lận về con số lợi nhuận thuần, chúng ta sẽ bắt anh ta chỉnh lại cho đúng hoặc thà chúng ta coi là anh ta thiếu sót. Nếu việc này tái diễn, anh ta phải ra đi... Đạo đức không phải là kiểu lúc nào cũng lạc quan. Như thế sẽ có hiệu quả hơn... Tôi rất may mắn là đã làm việc cho công ty này. Trong mỗi quyết định mỗi ngày, tôi không bao giờ phải lựa chọn giữa đạo đức và kết quả kinh doanh”.

Nhưng theo CEO lúc đó của Korn/Ferry International, Richard Ferry, Burke, Ritchey và nhiều người khác thì lối tư duy không theo mục tiêu ngắn hạn vẫn là những ngoại lệ. Ông nói, “Có nhiều CEO giỏi giang đang điều hành các công ty Mỹ hiểu rõ là để cạnh tranh trong tương lai sẽ tốn kém nhưng họ lại bị mắc kẹt trong tình huống khó xử. Cách duy nhất để giúp họ khỏi sự công kích là làm thế nào đó để giá cổ phiếu tăng. Người nào thực sự suy nghĩ về tương lai của công ty lại đưa công ty và sự nghiệp của

minh trở nên rủi ro vì khi đầu tư vào nghiên cứu phát triển sản phẩm mới thì không thể lấy được lợi nhuận ngay lập tức... Các công ty có thể vẽ vời ra một bản mô tả công việc thật hấp dẫn. Họ bàn luận rất nhiều về chiến lược dài hạn của công ty nhưng rốt cuộc thì họ cũng chỉ muốn có một nhà quản lý nào đó có thể làm ra lợi nhuận”.

Burke là người đã cam kết là chiến đấu chống lại căn bệnh xã hội này. Normal Lear mô tả cách mà Burke thu hút sự chú ý của các CEO khác ông vẫn còn nhớ như sau, “Jim Burke mời một số CEO khác ăn trưa và ngay từ đầu, họ rất thích thú về viễn cảnh kinh doanh sẽ được cải thiện như thế nào. Họ không sẵn sàng chấp nhận là những đóng góp to lớn trong kinh doanh đang làm cho hình ảnh của việc kinh doanh tồi tệ hơn. Khi thời gian qua đi và mọi người suy nghĩ nhiều hơn, bạn sẽ nhận ra là ai trong số họ cũng cần giúp đỡ. Việc kinh doanh cũng cần hỗ trợ. Họ không phải là những kẻ tội đồ - họ không bắt đầu kinh doanh với tư duy ngắn hạn. Họ biết điều đó là sai nhưng họ bị mắc kẹt trong bẫy mà không thể tìm ra cách thoát thân được. Họ cần ai đó đứng lên soi đường để mọi người ai cũng nhìn ra mình đang sai. Họ có thể suy nghĩ là mình phải như thế nhưng không thể nào nói với người khác là, ‘Tôi sẽ không tiếp tục suy nghĩ kiểu ngắn hạn như thế nữa’. Họ có bốn phạm trù các cổ đông và đại diện của họ chính là Wall Street và đó thật là một tội ác nếu họ không thoát khỏi hố đó. Nhưng nếu họ có thể tự tìm ra cách để tập trung vào, môi trường mình doanh có thể thay đổi và sau đó họ cũng sẽ thay đổi theo”.

## SỬ DỤNG TIẾNG NÓI CỦA BẠN ĐỂ THAY ĐỔI

Lãnh đạo nhờ vào tiếng nói, khích lệ nhờ niềm tin và sự thấu cảm còn có ích hơn cả việc lôi kéo người khác về phía bạn. Điều này giúp thay đổi môi trường nhằm tạo cơ hội cho mọi người thử sức với cái mới để đi đến điều đúng đắn. Khi họ sử dụng tiếng nói của họ để thuyết phục những người giỏi, những người lãnh đạo như Burke đã cải thiện bối cảnh chung cũng như cải thiện chính công ty, tổ chức của mình nhằm giúp họ đối phó với thế giới một cách hiệu quả hơn.

Người lãnh đạo có thể nhận ra rằng văn hóa của chính tổ chức, công ty chính là một trở ngại trên con đường thay đổi vì với cách quản lý như hiện nay, văn hóa ấy dành thời gian cho việc bảo vệ bản thân hơn là đối phó với những thách thức mới.

Khi còn ở hãng Apple, John Sculley từng nói về yêu cầu công ty phải thay đổi như sau, “Nếu bạn nhìn vào kỷ nguyên sau Chiến tranh Thế giới thứ II, khi chúng ta nằm tại vị trí trung tâm của kỷ nguyên công nghiệp thế giới, chúng ta tập trung vào sự tự chủ của mọi loại hình doanh nghiệp - trong giáo dục, trong kinh doanh, chính phủ. Các tổ chức tổ chức theo cấp bậc. Mô hình đó ngày nay không còn hợp thời nữa. Mô hình mới là mô hình toàn cầu thu nhỏ trong một mạng lưới phụ thuộc lẫn nhau. Vì thế những nhà lãnh đạo kiểu mới đối mặt những thử nghiệm mới, ví dụ như làm cách nào dẫn dắt người không thuộc trách nhiệm phải báo cáo cho anh ta - người ở các công ty khác, ở Nhật Bản hay châu Âu và thậm chí cả các đối thủ cạnh tranh. Làm cách nào để lãnh đạo trong môi trường đầy những ý tưởng mới và phụ thuộc lẫn nhau thế này? Điều này đòi hỏi nhiều kỹ năng khác nhau dựa trên ý tưởng, kỹ năng và giá trị con người. Điều này

chẳng hề mới mẻ gì nhưng nó lại nằm trong một bối cảnh mới. Những yếu tố trước kia vốn chỉ thuộc về phạm vi bên ngoài thì giờ đây trở thành xu thế chủ đạo. Quá trình chuyển đổi định hướng này chỉ mới xảy ra trong một thập niên vừa qua. Những nhà lãnh đạo kiểu truyền thống đang trải qua một giai đoạn khó khăn hòng giải thích chuyện gì đang diễn ra trên thế giới bởi vì họ đang dựa vào kinh nghiệm ở mô hình xã hội cũ để giải thích cho hiện tại và nếu bạn đặt cùng một hệ thống các sự kiện trong mô hình khác nhau, thì có thể bạn không thể nào lý giải được nó”.

Sculley tiếp tục cho biết, “Ông sếp trước kia của tôi ở Pepsico và chủ tịch hiện giờ của IBM đều là phi công chiến đấu từ thời Chiến tranh Thế giới thứ II. Những phi công chiến đấu này sẽ không là những hình mẫu lãnh đạo thích hợp nữa. Thế hệ lãnh đạo mới ngày nay ngày càng trở nên thông thái hơn. Khi thời đại chuyển tiếp từ kỷ nguyên công nghiệp sang kỷ nguyên thông tin thì điều này có nghĩa là gì? Bên ngoài cách mà chúng ta phải thay đổi với tư cách là người lãnh đạo và người quản lý trong môi trường công ty, thế giới đang đổi thay và ngày càng trở nên phụ thuộc vào ý tưởng, thông tin hơn, vì vậy những người nổi bật, tiến lên hàng ngũ đứng đầu sẽ là những người thích thú với những ý tưởng và thông tin mới.

“Trước kia tôi thường tham dự vào hội đồng quản trị các doanh nghiệp nhằm học hỏi. Thế nhưng từ khi gia nhập Apple, tôi đã từ chức tại tất cả các công ty đó”.

Robert Dockson đã phải thay đổi môi trường làm việc tầm tối từ khi bắt đầu làm ở CalFed, “Khi tôi đến đây, chẳng ai thèm chỉ cho tôi công việc. Đây là một công ty chia rẽ trong nội bộ với mỗi người là một thế giới như có bức tường phân chia với nhau. Không ai nói chuyện với ai. Tôi tự hỏi liệu mình có làm điều gì sai. Trong

công ty có 11 phó chủ tịch cao cấp và ai cũng hăm he vị trí của tôi. Tôi quyết định là mình không phải là người đi dọn đường cho người khác và tôi sẽ vượt qua tất cả bọn họ, khiến cho họ phải hợp tác với tôi thay vì chống lại tôi, và tôi đã làm được.

“Tôi nghĩ trước tiên [để thay đổi văn hóa có sẵn của một doanh nghiệp] là giúp mọi người ngồi lại với nhau cùng một phía và chỉ cho họ thấy con đường bạn muốn dẫn dắt công ty đi. Niềm tin rất quan trọng. Người ta sẽ tin bạn nếu bạn không giả vờ với họ và khi bạn đặt mọi vấn đề ra ánh sáng và nói một cách chân thành về chúng. Thậm chí nếu bạn nói không hay, tri thức của bạn sẽ vẫn thể hiện được và người ta sẽ nhận ra và hưởng ứng điều đó một cách tích cực.

“Tôi nghĩ là bạn sẽ tin tưởng vào người có tầm nhìn và cho bạn biết tầm nhìn đó là đúng hướng. Tôi tin là công ty này có thể là một trong những định chế tài chính lớn nhất ở vùng Thái Bình Dương và tôi mong muốn người kế vị của tôi bất kể đó là ai cũng phải có được tầm nhìn đó. Tôi không muốn người kế vị đó là người quản lý đơn thuần mà phải là một nhà lãnh đạo thực thụ”.

Jim Burke nhận ra có rất nhiều điều hay tại Johnson & Johnson nhưng đồng thời vẫn có những vấn đề tồn tại. Ông cho biết, “Tôi có một tầm nhìn thực sự. Tôi nghĩ là tôi biết tương lai mọi việc diễn ra như thế nào và tôi hiểu chúng tôi cần có những gì để đạt được tương lai đó. Tôi bắt đầu nhận ra hệ thống giá trị của chúng tôi đang có là gì, và thông hiểu được những quy tắc marketing phức tạp mà chúng tôi không có. Có một lỗ hổng giữa hai yếu tố này.

“Môi trường làm việc ở Johnson & Johnson giúp người ta học cách lãnh đạo vì chúng tôi quản lý theo lối phân quyền rất cao.

Chủ tịch của Johnson tận dụng một hệ thống các quản lý sản phẩm vì ông nhận ra rằng khi chúng ngày càng mở rộng, việc thiết lập nên những phòng ban nhỏ hơn trong khối giúp ích cho quá trình hoàn thành công việc là rất quan trọng. Ông muốn lập nên những bộ phận trong toàn thể công ty mà mỗi đơn vị có thể tự do sáng tạo bằng cách cho phép tự ra quyết định.

“Tôi luôn điều hành công ty dựa trên giả định là sự hỗn loạn và mâu thuẫn do sáng tạo mang lại lợi ích. Đôi khi tôi đặt mình vào vị trí đối nghịch đơn giản với mục đích nhằm khuấy động tranh cãi vì tôi nghĩ là như thế thì hệ thống sẽ vận hành tốt hơn.

“Tổ chức hoạt động càng tự do, hệ thống càng phức tạp thì sẽ xuất hiện càng nhiều lãnh đạo. Một trong những vấn đề trong kinh doanh của Mỹ là thói quen làm theo phong cách của người đứng đầu và cách này lại làm bản thân người lãnh đạo mắc bẫy trong chính tổ chức của mình. Điều này dẫn đến hình thức tổ chức theo chiều dọc, theo thứ bậc và tôi nghĩ làm theo cách này không đúng. Ở đây chúng tôi phải cởi mở, phân quyền và mọi người làm việc theo cách riêng của họ”.

Tất cả những nhà lãnh đạo tôi trò chuyện cùng đều tin vào sự thay đổi - thay đổi ở cả con người và tổ chức. Họ đánh đồng thay đổi với sự phát triển, theo cả hai lối vô hình và hữu hình, và sự tiến bộ. Thật ra, chúng ta có thể nói công việc thực sự của cuộc đời họ đã thay đổi. Nhưng những thay đổi ở thế giới ngoài kia cũng có thể là một trở ngại. “Tình hình ngoài tầm kiểm soát” thực tế thường hay diễn ra tại các doanh nghiệp.

Tất nhiên thay đổi không phải là điều gì mới mẻ. Khi Adam và Eve rời khỏi vườn địa đàng, Adam có lẽ đã nói, “Chúng ta đang bước vào thời kỳ chuyển tiếp”. Tôi đã từng viết hơn 30 đầu sách



và ở một ý nghĩa nào đó, mỗi cuốn sách của tôi liên quan và đối phó với đến sự thay đổi. Tuy nhiên, thế giới giờ đây lại biến động, hỗn loạn và khó có thể điều khiển hơn bao giờ hết. Sự không chắc chắn thể hiện ở khắp nơi. Tệ hơn nữa là trong nhiều vấn đề chúng ta thậm chí không thể xác định được nguyên nhân hay nguồn cơn của những cơn hỗn loạn này. Bạn đã nghe bao nhiêu lời giải thích có lý về cuộc suy thoái kéo dài từ năm 2000, 2001, 2002 nhưng chuyên gia lại chẳng đồng ý với lời giải thích nào, tất nhiên là ngoại trừ nguyên nhân là giá trị cổ phiếu quá cao so với thực tế.

Người lãnh đạo không chỉ quản lý được những thay đổi mà họ phải thấy thoải mái với những thay đổi trong cả đời sống riêng tư. Như từng nói ở trên, Barbara Corday cho biết, “Tôi đã có ít nhất là bốn công việc khác nhau và hiện nay đang làm rất tốt công việc thứ năm”. Hiện nay, bà đã làm rất tốt công việc của mình, trở thành giáo sư truyền thông và nhà quản lý hành chính tại Đại học Nam California.

Marty Kaplan chuyển công việc từ Aspen Institute đến Washington D.C., rồi đến Walt Disney Pictures và rồi gần đây nhất là Đại học Nam California. Khi tôi phỏng vấn ông tại hãng Disney, ông kể tôi nghe, “Một trong chín điều hay trong ngành này là bạn có thể làm việc trong ngành ở nhiều vai trò khác nhau. Tôi chẳng thích thú việc mình bị trôi tuột trong một cái hố trơn và tôi đã quyết định là trong năm tới, tôi sẽ đổi công việc và bắt đầu làm việc khiến tôi phải bắt đầu học hỏi lại. Tôi đoán có lẽ mình sẽ là nhà viết kịch bản hoặc nhà sản xuất”.

Alfred Gottschalk thì yêu cầu trong hợp đồng với Hebrew Union phải có một điều khoản chấm dứt hợp đồng, ông cho biết, “Cơ

bản là tôi có thể làm việc ở đây đến khi nào nghỉ hưu. Họ muốn như thế. Tôi thì cứ muốn họ phải đưa vào hợp đồng điều khoản là trong trường hợp một trong hai bên không hài lòng thì chúng tôi phải ngồi lại nói chuyện ra đi. Tôi không có ý định sẽ tiếp tục ở lại làm nếu tôi không thấy hạnh phúc với công việc của mình, và họ sẽ không phải giữ tôi lại nếu họ không hài lòng với công việc của tôi và tôi đã làm việc ở đây 17 năm rồi đấy... Họ hiểu điều gì giữ tôi lại đây và nếu tôi không làm việc tốt thì họ cũng hiểu là tôi đã có sẵn đơn từ chức ở trong túi”.

Don Ritchey cũng nói như sau, “Bạn phải giữ được khả năng nói được câu ‘Cố lên’ và làm theo cách của riêng mình. Điều đó thực sự giúp bạn thoải mái”.

Những người lãnh đạo này đã và đang phải đối phó với một thế giới đầy biến động bằng cách dòm chừng không phải chỉ mỗi con đường mà cả quanh khúc cua, bằng cách xem những biến động kia không phải là trở lực mà là cơ hội và bằng cách chấp nhận chứ không chống lại khó khăn. Một trong những bài học khó nhất đối với những người trượt tuyết là đứng thẳng trên những ngọn đồi và không dựa vào nó. Bản năng tự nhiên là ta giữ cơ thể xuôi theo dốc đứng vì như thế giúp ta có cảm giác an toàn hơn. Nhưng chỉ khi người trượt tuyết thẳng người ra thì lúc đó họ mới có thể bắt đầu trượt và kiểm soát tình hình. Những tổ chức mới hoạt động cũng mắc phải lỗi tương tự: men theo những lối mòn từ trước tới giờ và tự mình nhấn chìm dấu ấn của mình trong mớ hỗn độn của doanh nghiệp. Người lãnh đạo đứng thẳng người và vươn lên, đảm đương lấy vai trò của mình với định hướng rõ ràng mình đang đi về đâu, ít nhất là trong những hoàn cảnh bắt đầu xuất hiện khó khăn.

Chống lại sự thay đổi vô ích như chống lại sự thay đổi của thời tiết. Và môi trường của chúng ta hiện giờ lúc nào cũng có thay đổi, thay đổi không ngừng. Điều này là bất biến và không thể dự đoán trước. Người lãnh đạo cùng với doanh nghiệp phải sống với thay đổi. Dĩ nhiên là những tổ chức, doanh nghiệp có thể làm nhiều việc để cho quá trình này dễ dàng hơn.

9

## Tổ chức hỗ trợ - hoặc gây cản trở

Tôi có cảm giác là những thể chế ngày nay không giống như những thể chế mà trước kia chúng ta từng biết. Về phương diện xã hội, dường như con người dù ở xã hội nào cũng khó hình dung ra được sự phức tạp của việc mọi khả năng đều có thể xảy ra.

- ALEXIS DE TOCQUEVILLE, *Democracy in America*

Rất nhiều các tổ chức, doanh nghiệp phải chịu áp lực có hàng loạt làn sóng thay đổi mà chỉ mới cách đây một thập niên họ chưa biết đến và chỉ tìm cách chống chọi một cách vô vọng trước những thay đổi đó. Nhưng hài hước ở chỗ là họ tập hợp nhau lại thành một nhóm trong vòng tròn để chống lại sức mạnh vốn được ví như vũ khí hạt nhân. Họ không hề chịu tự thay đổi và chẳng thể nào bị thay đổi được. Trong khi đó, bên ngoài vòng tròn cố thủ của họ, mọi thứ đều biến động.

Mặc dù ngày càng nhiều doanh nghiệp, tổ chức cho biết mình chào đón sự thay đổi nhưng trước những thay đổi đó họ vẫn chưa bao giờ được tìm ra được giải pháp. Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp không có lời nhận thấy rằng chi phí tăng vọt, doanh thu giảm dần, tài sản ít đi và sứ mệnh của doanh nghiệp lại đối diện với những thách thức. Các doanh nghiệp Mỹ bị khuấy động vì những tai tiếng lớn nhất kể từ sau khi người ta khám phá ra các vụ tham nhũng lớn từ đầu thế kỷ hai mươi. Liên lạc viễn thông và toàn cầu hóa phủ sóng khắp nơi và kết quả là các thị trường trên khắp thế giới hoạt động hỗn loạn chưa từng có. Bản chất của công việc thay đổi khi ngày càng nhiều người có nhiều công việc khác nhau thay vì cả đời chỉ gắn bó với một nghề nào đó. J. Paul Getty từng phát biểu là ông có ba bí quyết để thành công: một là dậy sớm, hai là làm việc chăm chỉ, ba là tìm kiếm nguồn dầu lửa. Giờ đây mọi thứ không chỉ đơn giản như vậy nữa.

Chúng ta không nên xem sự thay đổi như là kẻ thù mà thay vào đó, thay đổi giúp cá nhân phát triển và giúp các tổ chức, doanh nghiệp sống sót. Chỉ khi chúng ta thay đổi bản thân thì lúc đó, doanh nghiệp, tổ chức của chúng ta mới có thể tiếp tục và nắm bắt nhịp đập cuộc chơi.

Có năm nguồn lực máu chốt ở thế giới ngày nay:

- **Công nghệ**

Phát minh có ý nghĩa nhất trong 50 năm qua là vi mạch. Giờ đây 40 công nhân có thể sản xuất ra số lượng sản phẩm mà thời đó phải mất đến 1200 công nhân. Một số người còn nói là các nhà máy trong tương lai chỉ cần một người và một con chó. Người có nhiệm vụ cho chó ăn. Còn chó chỉ có nhiệm vụ không cho

người đụng vào máy móc. Nếu ta đổi từ “người” thành “cá nhân”, nhận định trên vẫn đúng.

Sự ra đời của máy tính và mạng World Wide Web (www) khiến cả thế giới thay đổi. Mạng này kéo theo sự phát triển mạnh của các nhóm, cộng đồng ảo của những nhân vật giống như con người nhưng nếu không có mạng thì họ sẽ không bao giờ nhận ra nhau. Điều này mang lại cả những mặt tốt và xấu. Chúng ta có thể cộng tác với tất cả mọi người trên thế giới một cách sáng tạo mà trước đây chưa bao giờ ta có thể làm được. Ngày nay, những nhà thiên văn học tài tử nghiệp dư cũng có thể tìm ra những thiên thể mà ngay các nhà thiên văn học vĩ đại xưa kia chưa từng phát hiện ra. Tác động tiêu cực của mạng là những tên khủng bố quốc tế đang sử dụng Internet để tổ chức tấn công vào những tòa nhà đông đúc, những hộp đêm và những “mục tiêu dễ tấn công” khác khắp toàn cầu. Một e ngại khác liên quan đến công nghệ là những nhóm thiểu số không biết đến mạng trở nên ngày càng tụt hậu hơn bao giờ hết.

Mặt tích cực ở đây là, hãy tưởng tượng công nghệ đang mở khóa những bí mật về bộ não, lộ ra những khu vực não riêng biệt liên quan đến việc quyết định các vấn đề về kinh tế và những hành vi khác của con người. Giờ đây chúng ta biết là bộ não của chúng ta dễ uốn nắn hơn so với suy nghĩ trước kia. Bộ não đó vẫn có thể có khả năng phát triển và thay đổi để phù hợp khi trưởng thành. Công nghệ sinh sản hiện nay cho phép sản sinh ra những đứa trẻ mà trước kia chỉ có trong truyện khoa học giả tưởng. Bộ gene đã được giải mã và thú vật thì được sinh sản vô tính. Đáng nói hơn nữa là những thành quả này sẽ chẳng là gì so với những khám phá gây sững sờ sắp sửa xuất hiện từ những phòng thí nghiệm vô danh trên khắp thế giới.

- **Phụ thuộc toàn cầu**

Cách đây 15 năm, Nhật Bản nhanh chóng trở thành tay chơi chính trên nền kinh tế thế giới. Và người Mỹ khi bắt đầu một ngày làm việc thường phải kiểm tra tỷ giá hối đoái giữa đồng yên - đôla. Người Nhật sở hữu 50% khu trung tâm của Los Angeles - và họ cũng chiếm phần lớn trong câu lạc bộ Riviera Country. Đầu tư nước ngoài ở Mỹ trong các lĩnh vực bất động sản, tài chính và kinh doanh rất phổ biến đến nỗi cả quốc gia phải e ngại.

Ngày nay, tác động của quá trình toàn cầu hóa tại Mỹ còn phức tạp hơn. Thung lũng Silicon - thủ phủ của Nền Kinh tế Mới trong suốt những năm 80 và 90 rơi vào thời kỳ khủng hoảng. Trong khi đó, Intel và các hãng công nghệ cao khác đang xây dựng những nhà máy trị giá hàng triệu đôla tại thành phố Bagalore của Ấn Độ. Nhật Bản trải qua một thời kỳ suy thoái kéo dài trong khi Cộng đồng chung châu Âu lại phát triển với sức mạnh vũ bão - điều mà giờ đây người ta mới cảm thấy sự ảnh hưởng của nó. Cách đây 15 năm, có ai từng tưởng tượng ra rằng nhiều quốc gia thuộc liên bang Xô viết lại gia nhập vào Cộng đồng châu Âu, dùng chung đồng tiền Euro và cả hộ chiếu? Cho tới thời điểm cộng đồng châu Âu từ mười hai quốc gia thành viên phình lên khoảng hai mươi lăm, cộng đồng này sẽ là đại diện duy nhất cho một sức mạnh kinh tế và chính trị của 450 triệu người. Nền kinh tế của nó sẽ trị giá khoảng 9.300 tỷ đôla, tương đương với nền kinh tế Mỹ. Cùng lúc đó, kinh tế Trung Quốc cũng bùng nổ khi Trung Quốc cho phép những doanh nghiệp của 1,3 tỷ dân tự do phát triển.

- **Mua bán và sáp nhập (M & A)**

Con số sáp nhập của những năm 80 vẫn tiếp tục và thậm chí còn phát triển hơn nữa nhưng ở một hình thức khác. Con diên sáp nhập các doanh nghiệp trước kia chủ yếu bị những loại chứng khoán lợi nhuận cao kèm rủi ro cao đổ thêm dầu vào lửa. Hậu quả nó để lại là nhiều doanh nghiệp đi đến chỗ khánh kiệt và hủy hoại từ bên trong cùng với hàng ngàn nhân viên mất việc. Theo con số của các cơ quan chống độc quyền, trong thập niên 90, số lượng các vụ công ty sáp nhập tại Mỹ tăng gấp 3 lần, năm 1991 là 1529 vụ, năm 1998 tăng lên 4500 vụ. Năm 1989, năm cao điểm của kỷ nguyên sáp nhập, giá trị thị trường của những vụ mua bán doanh nghiệp này trị giá 600 tỷ đôla. Năm 1998, giá trị thị trường của các giao dịch có thể so sánh được vượt ngưỡng 2.000 tỷ đôla. Đầu thế kỷ 21, báo cáo của Ủy ban Thương mại Liên bang cho biết xu hướng mua bán sáp nhập hướng đến mục tiêu đạt được nền kinh tế có quy mô, tổ chức hoạt động vận hành trong doanh nghiệp, nhắm đến việc xâm nhập nền kinh tế toàn cầu và những mục tiêu kinh doanh hấp dẫn khác. Nhưng cơn diên sáp nhập vẫn đáng lo ngại, đặc biệt là đối với các tập đoàn siêu lớn trong lĩnh vực truyền thông kiểm soát các nhà xuất bản, đài truyền hình, tạp chí, báo và các đài phát thanh khác. Các nhà bình luận tự hỏi là liệu như thế thì còn gì là tự do báo chí nữa hay không. Sự e ngại này quả là không hề sai.

- **Phá giá và kiểm soát**

Từng nằm trong những ngành có thể dự đoán trước trên thế giới, các ngành phục vụ cộng đồng, vận tải, bảo hiểm giờ đây thuộc về nhóm có nhiều bất ổn nhất. Nằm lơ lửng như một chiếc

lá trong gió bão, ngành hàng không sa vào cuộc chiến giá cả, giành tuyến bay, tranh chấp trong hiệp hội trong khi dịch vụ ngày càng đi xuống. Ngành hàng không đã bị sụp đổ với giọt nước làm tràn ly là vụ khủng bố 11.9 và bây giờ vẫn còn lao đao. Trong những năm đầu thế kỷ 21, sự quản lý bỏ ngỏ khiến các công ty ngành điện ở California phải tăng giá khủng khiếp vì thị trường năng lượng do Enron và những tập đoàn năng lượng cấu thả khác chi phối. Trong suốt thập niên 80, sự sụp đổ của các tổ chức tiết kiệm và cho vay vì họ chấp nhận quá nhiều rủi ro khiến cho những người đóng thuế mất đi hàng tỷ đôla. Năm 2002, các ngân hàng tiếp tục nối đuôi theo những thất bại này, và tương lai sắp tới sẽ còn là gì nữa?

#### • Nhân khẩu học và các giá trị xã hội

Dân số Mỹ ngày càng già. Già hơn bao giờ hết. Theo cuộc điều tra dân số năm 2000, 77 triệu dân Mỹ ở mức bằng và lớn hơn 50 tuổi. Vậy tính ra trong một thập niên con số này tăng lên 21%. Số người dân trên 50 tuổi nằm trong tỷ lệ tăng nhanh nhất và nhóm người này đòi hỏi chủng loại hàng hóa và dịch vụ mới. Tính tới năm 2030, một phần năm dân số Mỹ sẽ bằng và trên 65 tuổi. Một hậu quả của dân số già là thanh niên Mỹ e ngại phải chịu gánh nặng về tài chính cho những công dân lớn tuổi kia. Phần lớn những người già ngày nay khỏe mạnh hơn trước kia, họ đang định nghĩa lại chữ *có tuổi* và tiếp tục mang những thói quen từ những thập niên 60-70 sống trong hiện tại rồi quy mọi việc vào cái gọi là mâu thuẫn phát sinh do tuổi tác khác biệt. Cùng lúc thì nước Mỹ vẫn tiếp tục bị ám ảnh bởi giới trẻ. Thế hệ Bùng nổ Trẻ em và những người Mỹ già hơn lo ngại về những loại bệnh lật vật nhưng nguy hiểm như Alzheimer - tới nỗi chúng ta phải

sử dụng một từ đặc biệt là “thời khắc quên lãng” để diễn tả thời điểm một người có tuổi nào đó quên mất số điện thoại hay tên một ai đó.

Nhân khẩu cũng thay đổi trong môi trường làm việc. Đầu thế kỷ 21, chỉ có 15% số người trong lực lượng lao động là nam, da trắng, 25% là phụ nữ, da trắng, số lượng còn lại là người Mỹ Latin, da đen và châu Á. Người Mỹ Latin là cộng đồng phát triển nhanh nhất tại Mỹ. Từ năm 1990 tới năm 2000, tỷ lệ tăng là 50% với con số năm 2000 là 35,3 triệu. Người Mỹ Latin hiện nay chiếm 12,5% dân số và được dự đoán là sẽ vượt qua dân số Mỹ gốc Phi tại Mỹ vào năm 2005. (Vào năm 2000, 4,2% dân số thông báo với cuộc điều tra dân số rằng họ là người châu Á hoặc thuộc các đảo của Thái Bình dương). Ở Miami, Los Angeles và những thành phố khác phía Tây Nam, tiếng Tây Ban Nha cũng phổ biến giống như tiếng Anh. Latin hóa nước Mỹ ảnh hưởng đến từ nền chính trị quốc gia đến cả cách tiếp thị hàng hóa ra thị trường. Cùng lúc, ngày càng nhiều người dân Mỹ cho biết mình là người lai giữa các màu da, cộng đồng dân tộc khác nhau - một xu hướng tốt hóa giải được sự phân biệt và đề cao một vài chủng tộc nào đó.

Người tiêu dùng Mỹ ngày càng tinh tế hơn, đòi hỏi ngày càng cao về sản phẩm chất lượng và an toàn, dịch vụ phải nhiều hơn và tốt hơn, và nhiều những sản phẩm tiết kiệm thời gian và năng lượng hơn. Thậm chí khi họ mua loại xe thể thao uống xăng, thì vẫn ngày càng nhiều người Mỹ quan tâm đến môi trường và sức khỏe của hành tinh này. Và khi ngày càng nhiều những người cha, người mẹ đi làm hơn, họ mong muốn một cuộc sống cân bằng hơn và tìm cách để giảm stress và đơn giản hóa cuộc sống vội vàng của họ - từ các liệu pháp xoa bóp massage dầu thơm đến tập yoga.



Mỗi một thay đổi này có ảnh hưởng lớn riêng nhưng khi chúng kết hợp với nhau và cùng với những phản ứng đa chiều chúng sẽ là nguyên nhân của một cuộc cách mạng. Và khi một cuộc cách mạng diễn ra, nó luôn khởi động những xu hướng khác khi tiến vào các lĩnh vực, vùng đất lãnh thổ khác nhau.

Từng có lúc, một công ty sản xuất ra một loại sản phẩm, tiếp thị luôn bán hàng. Tất nhiên là họ cũng có đối thủ cạnh tranh nhưng lúc nào cũng có chỗ cho người bán hàng. Giờ đây mọi việc không như xưa nữa. Tom Peters phác thảo ra một cảnh tượng điển hình trong kinh doanh thời những năm 80. Khi một công ty sửa soạn tung ra thị trường một sản phẩm nào đó, họ nhận thấy sự tồn tại những vấn đề sau:

- Một đối thủ Hàn Quốc.
- Một công ty Nhật Bản đã cắt giảm chi phí và cải thiện chất lượng.
- Một - hoặc vài công ty Mỹ mới thành lập.
- Một công ty Mỹ lâu đời trong ngành nhưng với chiến lược mới.
- Một đối thủ cạnh tranh truyền thống đã bán lại công ty khác có sẵn một hệ thống phân phối tốt.
- Một công ty đã có một hệ thống phân phối điện tử giảm rút thời gian giao hàng còn 75%.

Họ cũng nhận ra họ phải hoàn thành những nhiệm vụ mới:

- Nhắm đến các phân khúc thị trường.
- Đáp lại nhu cầu và thị hiếu mới của người tiêu dùng - vốn rất nhanh thay đổi.
- Xử lý việc xoay vòng dòng tiền.

- Gánh chịu hậu quả của việc dịch vụ của các nhà cung cấp nước ngoài gặp khó khăn khi công ty mẹ của họ không trả được nợ.

Vào năm 2002, thị trường thậm chí còn phức tạp hơn dù công ty tung sản phẩm mới ra thị trường chỉ cần quan tâm tới tỷ giá với đồng Euro vì thị trường chính là châu Âu. Chiến lược marketing tập trung theo mục tiêu ngày càng quan trọng hơn là Tom Peters hình dung. Ví dụ, nó đã làm thay đổi ngành kinh doanh tạp chí. Những tờ tạp chí để giải trí giờ đây dường như trở thành thứ duy nhất sống sót, trong đó gồm nhiều tờ tạp chí theo kiểu như *Real Simple* mách nước cách sống chậm và sống vui vẻ. Ngày nay, nhờ vào Internet, chiến lược marketing đi thẳng đến đại công chúng trở thành chuẩn mực. Những đối thủ mới trên thương trường giờ đây cũng có thể xuất hiện hàng đêm và giành giật thị phần từ những tập đoàn khổng lồ nhưng lại không thể nhanh nhạy bằng.

Song song với danh sách của Peters, chúng ta hãy xem xét những hiện tượng khác về tuổi tác như sau:

- Internet và World Wide Web (www).
- Truyền hình cáp và truyền hình thu phát qua vệ tinh.
- Gia đình đơn thân, các bà mẹ đi làm, sống độc thân và gia đình không theo lối truyền thống.
- Giá nhà đất tăng nhanh làm cho chỉ một trong năm gia đình có thể mua được nhà riêng ở nhiều nơi tại Mỹ.
- Các tổ chức chăm sóc sức khỏe (HMOs): sự không hài lòng của bệnh nhân tăng và chi phí chăm sóc sức khỏe và y tế tăng nhanh.
- Thương mại điện tử.

- Các vấn đề tranh chấp, gây mâu thuẫn trong xã hội.
- Các tổ chức vỡ vụn và bị phân khúc.
- Tỷ lệ dân số không nói tiếng Anh và mù chữ tăng.
- Tỷ lệ dân số vô gia cư tăng.
- Tệ nạn ma túy chưa được dẹp bỏ.
- Khủng bố quốc tế.

Bởi vì hiện nay các doanh nghiệp, tổ chức là hình thức sơ khai của xã hội và bởi vì kinh doanh là lực lượng chiếm đa số ở Mỹ, các tổ chức, doanh nghiệp nói chung và việc kinh doanh nói riêng phải đối đầu với những làn sóng thay đổi rộng khắp và mạnh mẽ vào xã hội Mỹ. Rất nhiều tổ chức và doanh nghiệp Mỹ không ít thì nhiều cũng được thiết kế để hoạt động hiệu quả trong bối cảnh đầy biến động này. Nhưng quá trình chuyển đổi mang tính toàn diện nhất trong môi trường kinh doanh Mỹ trong quá trình tôi luyện nên các tập đoàn hiện đại diễn ra giữa thời kỳ từ năm 1890 đến năm 1910. Quá trình này có hai đặc điểm cơ bản như: nhiều đơn vị hoạt động và chế độ quản lý theo thứ bậc. Rõ ràng là đã đến lúc phải xảy ra một quá trình chuyển đổi nữa và chìa khóa của nó là thái độ của tổ chức đó đối với người làm công.

Bởi vì các tổ chức, doanh nghiệp là hình thức cơ bản của kỹ nguyên nên nó cũng chính là khung sườn của xã hội. Các tổ chức, doanh nghiệp là - hoặc nên làm một kiến trúc sư của xã hội. Trước tiên, họ phải đảm bảo tính trung thực và đạo đức của tổ chức của mình. Tiếp đó, họ phải thiết kế lại tổ chức, doanh nghiệp của mình nhằm giúp cho xã hội này mang tính nhân văn và có ích. Nói nôm na là, họ cần phải là những lãnh đạo chứ không chỉ đơn thuần là nhà quản lý.

Các tập đoàn hùng mạnh Mỹ thể hiện và mở rộng thêm theo mô hình tiền thân của mình. Hãng Ford Motor ngày nay là hiện thân của Henry Ford. Hãng General Motors là hiện thân của Alfred Sloan. Hãng RCA là hiện thân của Robert Sarnoff. Các tập đoàn ngày nay cũng là sự thể hiện của người chủ, nhưng giờ đây không phải đơn giản như vậy và hình ảnh biểu hiện của họ thường bị đứt khúc. Hơn nữa, những tập đoàn khổng lồ từ xưa này là đại diện cho sự thay đổi. Ví dụ, Henry Ford đã trả cho một công nhân lắp ráp một mức lương chưa từng có: 5 đôla/ngày. Trong khi chính những tập đoàn lớn ngày nay lại trở thành nạn nhân của những đổi thay đó.

Trong thời đại đòi hỏi cao về dịch vụ, thông tin ngày nay, nguồn lực cơ bản của mỗi tổ chức, doanh nghiệp chính là con người. Mãi cho đến thời kỳ sụp đổ của các công ty kinh doanh qua Internet (dotcom) vào thập niên 90, ngày càng nhiều các doanh nghiệp, tổ chức đánh giá cao là chính ý tưởng và con người mới là kho báu quý giá của họ. Người giỏi lúc nào cũng được hỗ trợ, giúp đỡ và tưởng thưởng. Nhưng ngay khi nền kinh tế này bắt đầu nguội lạnh vào năm 2000, một lần nữa rất nhiều doanh nghiệp, tổ chức bắt đầu nhận ra nguồn nhân lực kia không phải là những loại tài sản duy nhất mà là những món nợ có thể chuyển đổi. Quan điểm cổ xưa này giúp cho các tổ chức, doanh nghiệp có thể bỏ qua những đóng góp tiềm năng của tất cả các thành viên trong công ty và ngừng mọi hoạt động lại nhằm nỗ lực để tự làm mới mình. Doanh nghiệp hay tổ chức cũng giống như một cá nhân phải học từ kinh nghiệm của mình và nỗ lực hết khả năng. Và cũng giống như một cá nhân, doanh nghiệp đó phải lãnh đạo chứ không phải chỉ là quản lý để đạt được mục tiêu cuối cùng.

Bất chấp việc Henry Ford là người bài Do Thái và một số khiếm khuyết khác, ông vẫn là nhà lãnh đạo có tầm nhìn phi thường. Tầm nhìn đó thể hiện thành hãng Ford Motor. Nhưng tầm nhìn thì cũng giống như bản thân thế giới luôn vận động, không hề đứng yên và phải liên tục làm mới, điều chỉnh và thích nghi với thời đại. Và một khi tầm nhìn đó trở nên mơ hồ thì phải bỏ đi và thay thế bằng điều mới mẻ.

Cũng giống như không có danh họa nào là tác phẩm của một ủy ban, không có tầm nhìn vĩ đại nào do một đám đông tạo nên. Hãng Ford Motor vận hành dựa trên tầm nhìn của người sáng lập cho tới khi nó sụp đổ. Ngày nay, hãng Ford đang cố gắng tìm cho mình một hướng đi mới nhằm giúp nó thịnh vượng trở lại. Giờ đây cháu nội của Henry Ford vĩ đại là William C. Ford (con) - thường được gọi là Bill dẫn dắt. Bill trẻ tuổi dòng nhà Ford này dường như có được một hướng đi giúp xoay chuyển tình thế của tập đoàn - vốn đang bị chảy máu hàng triệu đôla mỗi năm. Nhưng Bill cũng hiểu là kinh doanh ngày nay để thành công thì đó là kết quả của sự hợp tác. Vì vậy ông đã tập hợp một đội ngũ các nhà quản lý điều hành giỏi nhất mà ông tìm được từ cả trong và ngoài tập đoàn. Nếu hãng Ford Motor có thể sống sót thì đó không phải nhờ vào chỉ một người nào đó mà phải nhờ đến một tập thể những người lãnh đạo phối hợp nhịp nhàng như trong một dàn nhạc giao hưởng. Tại hãng xe Ford, có thể nói bản độc tấu của một người đã thay thế bằng một nhóm tứ tấu - một nhóm những nhà lãnh đạo hợp tác nhịp nhàng để hướng đến một mục đích chung.

Chỉ có một vài tổ chức, doanh nghiệp thực sự bắt tay tận dụng nguồn lực cơ bản của họ là con người, hơn là giao cho họ mọi phương tiện để họ làm điều mà họ có khả năng. Thật ra, nhiều

tổ chức, doanh nghiệp áp dụng chính sách ngược lại, không thể hiện sự trung thực đối với nhân viên, tĩa xén chứ không nuôi dưỡng và gần như lúc nào tập trung vào tính hiệu quả. Thập niên 80, *New York Times* mô tả đặc điểm của các doanh nghiệp là “thể hệ quản lý tàn nhẫn”. Bắt đầu từ năm 1983, “tái lập công ty” (đây cũng là nhan đề cuốn sách bán chạy của Michael Hammer và James Champy) trở thành cơn lốc với ý nghĩa là cắt giảm biên chế mà không suy tính là mục đích sa thải ban đầu là gì. Cách quản lý tàn nhẫn có thể thành công trong việc tránh những thay đổi ở một giai đoạn nào đó nhưng chỉ có những nhà lãnh đạo có tầm cỡ mới giúp tổ chức, doanh nghiệp vượt qua những cơn lốc này. Góc rễ của vấn đề ở đây là tại các công ty dotcom, tài năng là số một. Khi nhà lãnh đạo có tầm nhìn kết hợp với những bước đi phù hợp, thành công sẽ đến lâu dài hơn.

Trong cuốn sách *Thriving on Chaos (Sống sót trong hỗn loạn)*, Tom Peters cho rằng tổ chức nào vượt qua được khó khăn ở các giai đoạn khác nhau có những đặc điểm chung sau:

- Cấu trúc tổ chức doanh nghiệp ít cứng nhắc và theo thứ tự.
- Các đơn vị có nhiều quyền tự ra quyết định hơn.
- Định hướng hàng hóa và dịch vụ có giá trị gia tăng cao.
- Quản lý chất lượng tốt
- Quản lý dịch vụ tốt
- Sẵn sàng đáp ứng nhu cầu khách hàng
- Tốc độ đổi mới nhanh
- Linh hoạt trong kinh doanh
- Có những công nhân có kỹ năng và được huấn luyện tốt - họ vừa vận dụng cả trí óc và bàn tay.

- Ở mọi cấp độ, đội trưởng là những người lãnh đạo chứ không đơn thuần chỉ là người quản lý.

Những nhà lãnh đạo này sẽ đảm nhận thêm những nhiệm vụ mới trong tổ chức. Nhiều nhiệm vụ mà hiện nay rất quan trọng nhưng trước kia thì không ai có thể hình dung ra. Nhiệm vụ đó bao gồm:

- Định nghĩa sứ mệnh của tổ chức nhằm xây dựng nên khung sườn cho các hoạt động và thông báo đến đội ngũ lao động.
- Tạo ra một môi trường linh hoạt, trong đó không chỉ đánh giá cao mà còn khích lệ các cá nhân trong tổ chức phát triển toàn bộ tiềm năng. Đối xử với họ ngang bằng chứ không theo kiểu cấp trên và cấp dưới.
- Tái cấu trúc văn hóa doanh nghiệp nhằm thay thế sự cứng nhắc, tuân lệnh, làm như vẹt bằng tinh thần sáng tạo, tự quyết và luôn luôn học hỏi. Một điều quan trọng nữa, mục tiêu phải là phát triển bền vững chứ không phải lợi nhuận trước mắt.
- Biến đổi tổ chức từ một khối hình tháp cứng nhắc thành một vòng tròn linh hoạt hoặc một mạng lưới bao gồm các cá nhân, đơn vị có thể tự quyền ra quyết định tiến bộ.
- Khuyến khích sự đổi mới, thử nghiệm và dám nhận lấy rủi ro.
- Nhìn về tương lai bằng cách sống trong hiện tại.
- Tạo ra những mối liên hệ mới trong tổ chức và những mối quan hệ mới trong đội ngũ nhân viên.
- Tìm kiếm và phát triển thêm đồng minh bên ngoài tổ chức.
- Liên tục nghiên cứu tổ chức với quan sát từ cả bên ngoài và bên trong doanh nghiệp.

- Xác định những mối liên kết còn yếu trong dây chuyền và cải thiện điều đó.
- Tư duy ở tầm toàn cầu chứ không chỉ ở tầm địa phương hoặc quốc gia.
- Xác định và đáp ứng nhu cầu mới mà trước đây chưa từng có trong lực lượng lao động.
- Đón đầu thay vì đung đầu đánh đấy, chấp nhận sự mơ hồ và không chắc chắn của mọi việc.

Tóm lại, Peters mô tả một thế giới chỉ gồm những người là lãnh đạo chứ không chỉ đơn thuần là nhà quản lý.

Để thành công trong thế giới luôn thay đổi này, các nhà lãnh đạo phải sáng tạo và lo lắng đến nhiều điều cho dù sự sáng tạo và lo lắng đó chiếm nhiều thời gian hay tốn kém cỡ nào. Người lãnh đạo thực sự phải là người có tư duy chiến lược, sáng tạo toàn cầu, là những bậc thầy về công nghệ. Tất cả những yêu cầu này tất nhiên đòi hỏi kiến thức và sự am hiểu rất mới - điều mà cho tới nay chỉ có rất ít tổ chức, doanh nghiệp khuyến khích và đáp ứng được. Albert Einstein từng nói, "Thế giới mà chúng ta tạo ra cho tới nay là kết quả của lối tư duy sản sinh ra những vấn đề mà chính chúng ta lại không đủ tầm để giải quyết nó." Hoặc theo như lời một người bạn của tôi thì, "Đôi khi cách duy nhất để làm một máy bán Coke tự động hoạt động là đá cho nó một phát."

Chúng ta đã bàn về những người từng bị thất bại để đạt được thành công. Đôi khi bị thất bại lại giúp ta mở to mắt ra. Khi tôi mới tốt nghiệp tại MIT, người ta yêu cầu tôi tham dự một khóa học về tâm lý y khoa. Tôi phải đi đến bệnh viện tâm thần Boston và tìm ra được một bệnh nhân nào đó mà tôi phải khám hàng

tuần, dưới sự giám sát của bác sĩ. Lần đầu tiên khi tôi tới đó, tôi đề nghị giúp đỡ một bệnh nhân nhưng anh ta lại liên tục từ chối. Kết quả là tôi phải xem lại mọi quy tắc xã hội từ một quan điểm mới lạ và hoàn toàn khác. Cũng tương tự như vậy, các tổ chức, doanh nghiệp hiện giờ cần phải có một cú hích để khiến họ phải khởi động lại và kết thúc giả định từ trước đến nay của họ.

Gandhi nói rằng, “Chúng ta phải thay đổi chính mình làm gương trước nếu chúng ta muốn thấy thế giới này thay đổi.” Khi các tổ chức, doanh nghiệp thay đổi, họ sẽ khiến thế giới thay đổi. Cho tới nay, hầu hết các tổ chức, doanh nghiệp không phải khuyến khích sự thay đổi mà chỉ là đàn áp, kiềm chế lại nó.

Tôi nghĩ là chúng ta đã nói tất cả về các hình thức cản trở sự thay đổi và hậu quả của nó. Vậy làm cách nào để các tổ chức, doanh nghiệp khích lệ khả năng lãnh đạo trong nội bộ? Như chúng ta đã biết, bản chất của việc lãnh đạo chính là việc học hỏi mà chủ yếu là học từ kinh nghiệm bản thân. Morgan W. McCall (con), Michael M. Limbardo và Ann M. Morrison trong cuốn sách *Lessons of Experience* cho biết đã phỏng vấn năm quản trị viên cao cấp hàng đầu về việc họ sẽ có lời khuyên cho những nhà quản trị trẻ tuổi kia những gì. Câu trả lời như sau:

1. Nắm bắt mọi cơ hội.
2. Luôn luôn tìm kiếm ý nghĩa của nó.
3. Hiểu rõ bản thân.

Tất nhiên, đây cũng trùng với nhận định của những nhà lãnh đạo mà tôi có dịp trò chuyện. Vì vậy, các tổ chức nên tạo cơ hội để nhân viên của mình kinh qua những kinh nghiệm qua đó giúp họ học hỏi và cuối cùng là lãnh đạo.

Kinh nghiệm giúp hình thành nên người lãnh đạo chứ không phải từ những khóa đào tạo kinh doanh của doanh nghiệp hay từ trường đại học. Do đó, thực sự không cần thiết những khóa đào tạo đại loại như “kế hoạch sự nghiệp”. Điều cần thiết ở đây là tổ chức, doanh nghiệp đó cam kết tạo điều kiện để giúp những nhà lãnh đạo tiềm năng cơ hội được trải nghiệm trong một môi trường khuyến khích thay đổi và phát triển. Các tổ chức, doanh nghiệp thường hay nói dài bồi đối với nhiệm vụ phát triển tính lãnh đạo, vì theo một nghiên cứu của Lyman Porter và Lawrence McKibbin cho thấy chỉ có 10% trong số các công ty tham gia khảo sát bỏ nhiều thời gian cho việc này. Một số các công ty đã tìm ra vài cách sáng tạo để đảm bảo là tương lai mình sẽ có được các lãnh đạo. Một trong những chương trình hay nhất là “People Factory” - một trường đại học thực sự về lãnh đạo do CEO của General Electric thời bấy giờ là Jack Welch thành lập tại Crotonville, New York. Intel cũng là nhà tiên phong trong lĩnh vực phát triển người lãnh đạo khi đầu tư 5.000 đôla mỗi năm cho mỗi một nhân viên. Nhưng những doanh nghiệp này chỉ là ngoại lệ và chúng ta phải thay đổi điều này. Khi đó thì mới đi đúng khuyến khích và thúc đẩy khả năng lãnh đạo của các tổ chức, doanh nghiệp.

### **CƠ HỘI = TRAO QUYỀN HÀNH ĐỘNG CHO NGƯỜI KHÁC**

Tất cả những người nào có tư chất trở thành lãnh đạo nên được tạo điều kiện lãnh đạo người khác vì chúng sẽ giúp họ xây dựng nên động lực, khích lệ tinh thần “có thể làm tất cả” và hình thành



nên lòng tự tin. Những cơ hội đó bao gồm cả những việc cho những nhân viên đang trong quá trình rèn luyện cơ hội được tận dụng, thử nghiệm, phát triển các kỹ năng chiến lược và khái niệm hóa bên cạnh những khả năng lên chiến thuật, các phân công với nhiệm vụ đặc biệt như xem xét và sửa đổi chính sách cũ, xây dựng chính sách mới, xử lý khó khăn đồng thời có những cơ hội thử thách ở môi trường nước khác.

Các dự án đặc biệt cũng là bằng chứng sống động. Ví dụ vào thập niên 80, PacBell cử hai nhóm đến xây dựng hệ thống thông tin liên lạc tạm thời tại Hội nghị Quốc gia Đảng Dân chủ và cả Olympics 1984 tại Los Angeles. Tại mỗi địa điểm, hai nhóm phải tự suy nghĩ, ứng phó và tìm cách cho các hệ thống này hoạt động hiệu quả dưới áp lực thời gian. Hơn hết là, họ phải làm sao để PacBell thu được lợi nhuận.

Đó quả thực là kinh nghiệm bổ ích cho tất cả những ai tham gia dự án. Kết quả là, hai đội này được yêu cầu phải thiết kế, xây dựng và vận hành một hệ thống điện thoại cực kỳ phức tạp từ một đồng hỗn độn chỉ trong một thời gian ngắn. Hệ thống này thậm chí có thể phục vụ nhu cầu của cả một thị trấn nhỏ. Sau đó, họ cũng phải tháo gỡ hệ thống này với cùng một hiệu quả và tốc độ. Sau khi hoàn tất dự án này, dường như cả hai đội đã thay đổi một phần nào đó. Công ty cho họ làm một bài kiểm tra và họ đã vượt qua với kết quả xuất sắc. Theo lời của PacBell, thành viên của hai nhóm thay đổi nhờ vào kinh nghiệm thu thập từ dự án này để trở thành những người lãnh đạo tiềm năng.

Theo McCall và những người khác, nhiều doanh nghiệp khác cũng có cách làm khéo léo riêng để kiểm tra và tăng cường khả năng lãnh đạo của người khác, trong đó gồm những cách sau:

1. Thiết lập những quỹ mạo hiểm để khuyến khích lãnh đạo tiềm năng khởi động những dự án mới.
2. Chuyển giao lĩnh vực kinh doanh lợi nhuận ít cho các nhà quản lý trẻ tuổi.
3. Duy trì những bộ phận kinh doanh gặp khó khăn và giao cho những nhà lãnh đạo tiềm năng điều hành nhằm thay đổi tình hình.

Thường thì dòng máu mới thổi vào các tổ chức một luồng sinh khí cùng với những ý tưởng mới. Vì vậy, một nhà quản trị trẻ tuổi với khả năng lãnh đạo chứ không chỉ đơn thuần là quản lý có thể giúp khuấy động và thay đổi môi trường uể oải, chậm chạp cùng với con người ù lì đó.

Cũng tương tự như thế, trong những kế hoạch phiêu lưu mới của công ty cho dù đó là công việc trong một bộ phận hoàn toàn mới, sản phẩm, dịch vụ hay một chiến dịch marketing mới, chúng ta nên để những con người trẻ tuổi đầy khát vọng tham gia và giao trách nhiệm cho họ. Chúng ta sẽ gạt hái thành quả từ một quan điểm hoàn toàn mới từ những người này, đồng thời, chính bản thân họ cũng học hỏi được kinh nghiệm trong quá trình tham gia trực tiếp vào những chuyến phiêu lưu như thế này.

Robert Townsend, một nhà lãnh đạo không theo lối mòn, người đã giúp Avis thay đổi hoàn toàn cục diện vào thập niên 60, tin tưởng tuyệt đối vào những quản trị viên dấn thân vào công việc kinh doanh từ khi họ chưa có kinh nghiệm và có quan điểm của khách hàng. Quản trị viên nào của Avis thỉnh thoảng cũng phải mặc áo jacket đỏ của Avis vào và làm việc tại quầy thu tiền của công ty. Tương tự như thế, chỉ huy và nhà soạn nhạc vĩ đại người Đức, Gustav Mahler đòi hỏi tất cả các thành viên trong dàn nhạc

thỉnh thoảng phải ngồi vào các vị trí khán giả khác nhau để hiểu được quan điểm của người nghe. Cựu Chủ tịch Hội đồng quản trị và CEO của TIAA-CREF, quỹ lương hưu lớn nhất thế giới, Clifton Wharton cho biết: “Bạn hãy thử cho mọi người có tiềm năng cơ hội cao nhất. Quan trọng là việc nuôi dưỡng và hỗ trợ cho những tiềm năng ấy. Không có kiểu người nào chắc chắn là có tiềm năng lãnh đạo. Nhưng vẫn có một số điểm tương đối giống nhau mà một trong số đó là một giác quan thứ sáu khi họ tự cảm thấy mình cần phải làm gì để đạt được mục đích. Một số người tự nhiên biết được, nắm lấy cơ hội và tự tạo ra tầm nhìn. Họ cố gắng thực hiện mục tiêu với lòng tận tụy và nhiệt thành”.

Luân chuyển vị trí công tác là một cách để cho những người có tiềm năng một cơ hội được học hỏi nhiều hơn về tổ chức cũng như cơ hội để tiếp cận vấn đề ở một góc nhìn khác. Ngày nay, ta thường thấy dân marketing lại làm việc trong bộ phận kế hoạch sản phẩm. Nhưng cũng phải coi chuyện dân thiết kế sản phẩm và kế hoạch cũng phải trực tiếp đi ra ngoài và tham gia môi trường kinh doanh là bình thường. Một số lĩnh vực khác như kế hoạch dài hạn, thương thuyết với khách hàng, kinh doanh, và một vị trí khác là làm việc tại nước ngoài, những người có tiềm năng lãnh đạo nên được luân chuyển đưa vào làm việc.

Càng làm ở nhiều vị trí khác nhau thì những người này càng có nhiều cơ hội học hỏi và lẽ dĩ nhiên là càng có nhiều cơ hội để “được” phạm lỗi và thất bại. Nhưng như chúng ta đã biết thì sai lầm và thất bại là những cơ hội lớn để người ta rút ra được kinh nghiệm quan trọng. Hầu hết những người ở vị trí lãnh đạo mà tôi phỏng vấn và trò chuyện cho biết nếu không chấp nhận rủi ro, sẽ không phát triển, nếu không có sai lầm, sẽ không tiến bộ.

Nếu bạn không sai lầm thực ra có nghĩa là bạn chưa cố gắng hết sức. Vì vai trò quan trọng như thế, các tổ chức, doanh nghiệp nên có một cái nhìn tích cực đối với sai lầm. Trước hết, chúng ta nên khuyến khích những ai dám chấp nhận rủi ro. Thứ hai là, chúng ta nên coi sai lầm là một phần của quá trình phát triển và nên coi sai lầm là một điều bình thường chứ không phải bất thường. Thứ ba là, khi ai đó mắc phải sai lầm, chúng ta nên tìm ra cách khắc phục chứ không nên chỉ trích, phê bình.

Người từng là phi công Brooke Knapp cho biết, “Có hai kiểu người, thứ nhất là kiểu người khi gặp khó khăn sẽ mụ người đi vì sợ hãi và kiểu người còn lại cũng cảm thấy sợ hãi nhưng vẫn đi tới. Sống không có nghĩa là đặt ra những giới hạn mà là bạn phải chọn lựa con đường đi tới của mình”. Một tổ chức, doanh nghiệp có một văn hóa lành mạnh là khi họ khuyến khích người khác tin tưởng vào chọn lựa của chính mình.

Cũng nói về vấn đề này tương tự điều chúng ta đã biết – Morgan McCall cũng cho rằng những người có tiềm năng lãnh đạo học được rất nhiều, nếu không muốn nói là học nhiều hơn từ những người sếp giỏi nhưng khó tính. Nhưng phải làm sao để không đối đầu mà lấy được ý kiến phản hồi của người khác và phải trung thực với chính mình hơn là làm người khác hài lòng mới là điều quan trọng và bổ ích.

Đối với tất cả các tổ chức, doanh nghiệp đặc biệt là những tổ chức, doanh nghiệp nào đang phát triển, hãy giữ thăng bằng như khi đi trên dây giữa một bên là ổn định và một bên là thay đổi, giữa một bên là truyền thống và một bên là cải cách. Do đó, những người đứng đầu phải có khả năng nhìn nhận lại kinh nghiệm của riêng họ và truyền đạt lại kinh nghiệm đó cho nhân viên bên dưới.

## ƯỚC MUỐN = CAM KẾT THỰC HIỆN

Những nhà quản trị mà McCall và các đồng nghiệp của ông, khảo sát nói rằng dù việc phải nhờ đến ý kiến tham vấn của các cố vấn dày dặn kinh nghiệm cũng hay nhưng thực sự thì cũng không có tác động gì lắm. Có thể vì những người cố vấn này không làm trong tổ chức, doanh nghiệp đủ lâu để rút ra được kinh nghiệm bổ ích hoặc cũng có thể những người được gọi là “quân sư” này không thực sự mang lại hiệu quả. Nhưng bản thân tổ chức ấy nên thể hiện mình chính là quân sư cho chính mình. Chính phương thức hoạt động, lối kinh doanh và tốc độ tiến tới của tổ chức, doanh nghiệp dù là theo hướng tích cực hay tiêu cực sẽ đưa đường. Chính giá trị của tổ chức, doanh nghiệp đó theo cả hai khía cạnh con người và quản lý sẽ dẫn lối. Nếu như mục tiêu, tầm nhìn, mục đích, lý do để tồn tại của tổ chức, doanh nghiệp không rõ ràng và nếu như nó không tương xứng dù dưới bất kì hình thức nào cho người làm công khi họ làm tốt thì tổ chức, doanh nghiệp ấy đã không học hỏi, thu lượm gì hiệu quả từ kinh nghiệm trong chính tổ chức của mình. Hậu quả là họ đang lạc lối.

Tầm nhìn của một tổ chức thể hiện ở ba mức: chiến lược – tại đây thì triết lý của doanh nghiệp thể hiện rõ nhất; sách lược – triết lý đầy thể hiện cụ thể qua cách hành động; con người – triết lý công ty thể hiện qua cách cư xử của mỗi nhân viên trong công ty. Nếu bạn muốn đo lường hiệu quả hoạt động ví dụ như của một chi nhánh bán lẻ, hãy xem xét thái độ của bất kỳ một nhân viên nào trong đó. Nếu nhân viên đó thể hiện sự thô lỗ, không mặc đồng phục gì cả, không giúp ích gì cho ai thì có khả năng

những người quản lý cấp cao của công ty đó thiếu khả năng và không có tầm nhìn nhất quán. Mở rộng thêm một câu nói của Emerson trước kia từng phát biểu thì: hình thức của tổ chức, doanh nghiệp chỉ mới là một nửa, nửa còn lại chính là việc tổ chức đó thể hiện mình như thế nào.

Bởi vì ở tầm mức nào, tổ chức nào, việc tự chiêm nghiệm lại bản thân mang tính sống còn và bởi vì phá sản là một mối đe dọa thường trực trong môi trường kinh doanh đầy sóng gió ngày nay, tất cả các nhà quản trị nên thực hiện theo ba chữ R sau đây: thu mình lại suy ngẫm (retreat), tự làm mới mình (renewal) và tiếp tục chiến đấu (return). Giới học thuật từ trước giờ vẫn công nhận ích lợi của việc nghỉ ngơi, suy ngẫm lại quá trình đã qua. Vì thế các tổ chức doanh nghiệp cũng nên như thế. Cựu CEO của Digital Equipment, Jen Alson lúc còn đương nhiệm mỗi mùa hè hàng năm đều nghỉ ngơi hai tuần và đi bơi xuống, không điện thoại, liên lạc gì với văn phòng làm việc của mình. Công tố viên Jamie Raskin lúc đương nhiệm cũng cho biết, “Khi tôi hoàn thành mọi công việc của mình và nói chuyện với tất cả mọi người cần thiết thì lúc đó trong đầu tôi không nghĩ tới việc gì cả. Tự bản thân tôi cảm thấy điều này là thiết thực với bản thân.” Những giây phút không phải làm gì cả là những lúc mà bạn sẽ tự vấn, thấu hiểu bản thân và hướng đến những thử thách mới.

Tổng kết lại điều này, John Sculley cho biết: “Các tổ chức có thể thực hiện nhiều biện pháp để biết được mình không hề có người dẫn dắt giỏi. Có nhiều nguyên nhân như nền tảng văn hóa doanh nghiệp, bộ máy vận hành hành chính khiến cho ngay cả những con người tài năng cũng khó đứng lên và trở thành người lãnh đạo mạnh mẽ.” Nhưng ngược lại, các tổ chức ấy cũng có

hiều cách để giúp cho những con người đầy năng lực ấy thể hiện khả năng lãnh đạo. Ví dụ như, suy nghĩ trước khi hành động, suy ngẫm về tổ chức lẫn con người sau khi đã hoàn thành mọi việc.

## HỌC HỎI = LÃNH ĐẠO

Theo định nghĩa thì một tổ chức nên phối hợp hoạt động nhịp nhàng với nhau. Ở đây có nghĩa là mục đích quyết định cấu trúc tổ chức chứ không phải là bất kỳ một nhân tố nào khác. Tổ chức đó nên hoạt động dưới hình thức tổ chức là một cộng đồng chứ không nên theo thứ bậc. Tổ chức đó nên trao quyền tự quyết, song song đó là những kiểm nghiệm, cơ hội và phần thưởng cho các thành viên. Lý do là vì cuối cùng thì bản thân tổ chức chỉ là một phương tiện để đạt được mục đích chứ không là mục đích.

Nhiệm vụ thực sự của một tổ chức là tạo cơ hội và sử dụng tốt nhất mọi khả năng của con người trong tổ chức đó, tất cả các tổ chức phải tạo điều kiện và cơ hội các thành viên trưởng thành và phát triển.

Đây là một nhiệm vụ quan trọng thách thức tất cả các tổ chức, doanh nghiệp ngày nay.

## Xây dựng tương lai

Trong thời đại đầy những thay đổi, người nào chủ động học hỏi sẽ làm chủ tương lai. Người nào học hỏi một cách bị động sẽ chỉ phù hợp với một thế giới trong quá khứ.

- ERIC HOFFER, *Vanguard Management*

Tôi bắt đầu viết cuốn sách này với một chương về làm chủ hoàn cảnh và tôi cũng sẽ kết thúc nó theo cách đó. Tôi kể cho các bạn hai câu chuyện, một về Ed, người đã bị hoàn cảnh làm thay đổi và một về Norman Lear, người đã chiến thắng môi trường. Bạn còn nhớ là cuối cùng lúc ban giám đốc không thăng chức cho Ed vì họ muốn tìm kiếm một ứng viên với những phẩm chất sau: am hiểu kỹ thuật (Ed có), khả năng xử thế, khả năng khái niệm hóa, đánh giá, đánh hơi thấy cơ hội và cuối cùng là một tính cách lớn. Đây là những phẩm chất rất quan trọng mà tôi nghĩ là ban giám đốc đi đúng hướng. Nhưng chúng ta đang sống trong một thời kỳ phức tạp và một nhà lãnh đạo cho tương lai còn phải đáp ứng những yêu cầu khác nữa. Theo như lời của Abigail Adams viết cho con trai là John Quincy Adams thì, “Đây là giai đoạn khó khăn



mà một thiên tài thực sự mong muốn được sống... Sự cần thiết ấy đòi hỏi những tính cách lớn.”

Đề làm chủ môi trường cạnh tranh, trước hết người lãnh đạo phải hiểu những thách thức của thế kỷ 21. John Gardner, nhà sáng lập của Common Cause từng nói rằng lãnh đạo là những người hiểu văn hóa chung, thậm chí ngay cả khi khái niệm đó vẫn còn mơ hồ và chỉ tồn tại trong giấc mơ và trí tưởng tượng của họ. Nhưng hiểu chỉ là bước đầu tiên. Lãnh đạo của tương lai là những người dám thực hiện bước tiếp theo, đó chính là thay đổi nền văn hóa đó. Nói theo kiểu của Kurt Lewin thì, khi bắt tay vào thay đổi điều gì đó thì ta mới hoàn toàn hiểu nó.

Giờ đây, chúng ta cần những người lãnh đạo như thế. Chúng ta đã đánh mất thế cạnh tranh của mình. Nếu sau khi đã điều chỉnh theo lạm phát, mức lương trung bình của người Mỹ chỉ tăng 10% trong suốt 30 năm qua. Chúng ta vẫn tiếp tục là người dẫn đầu nhưng đã mất khả năng sản xuất và đưa ra thị trường các sản phẩm mới một cách thành công. Chúng ta đã làm được gì khi hiện giờ Trung Quốc lại là nơi sản xuất và bán hàng ngược lại cho chúng ta.

Trong lĩnh vực giáo dục cộng đồng, chăm sóc sức khỏe cộng đồng và chính phủ, tiếp tục diễn ra những đợt khủng hoảng. Đôi khi dường như những kẻ tội phạm thâm tócm cả Wall Street và Washington. Từng là người khổng lồ trong ngành công nghiệp, giờ đây ngành kinh doanh chính của Mỹ là dịch vụ và thậm chí ngành dịch vụ cũng đang xuống dốc. Ngày càng có nhiều người vô gia cư kiếm sống trên đường phố ngay tại nơi được coi là vùng đất hứa và dường như chẳng ai biết cách xử lý vấn đề này. Các băng đảng kiểm soát các thành phố bằng vũ lực. Mối đe dọa của khủng bố quốc tế ngày càng rõ nét hơn.

Nếu nước Mỹ muốn giành lại vị trí của mình, đối diện và xử lý vô số những vấn đề này thì những người lãnh đạo thực sự (chứ không phải là các bản sao) phải dẫn lối. Cựu CEO của Lord Corporation, Donald Alstadt từng nói rằng: chính triết gia chứ không phải ông trùm kinh doanh hay kẻ liêu mạng nào mới là vua. Vì không sớm thì muộn, thực tế lịch sử đã chứng minh, các lý thuyết triết học vẫn tồn tại theo năm tháng. Theo Alstadt, triết lý về dân chủ của Plato vẫn tồn tại nhưng không phải theo hình thức mà Plato đã hình dung trước đây. Tất nhiên triết lý là chiếc áo giáp bền vững nhất giúp người lãnh đạo hình thành nên tầm nhìn từ trong mơ hỗn độn. Ngày nay, xung quanh chúng ta là một môi trường hỗn độn nhưng người lãnh đạo thì hiểu rằng sự hỗn độn đó là khởi đầu của một cái mới chứ không phải là sự kết thúc. Sự hỗn độn ấy là nguồn gốc của năng lượng và đà phát triển của cái mới.

Rosabeth Moss Kanter mô tả một vài quan điểm trước thời kỳ hỗn độn này trong cuốn *Khi những người khổng lồ nhảy múa: Làm chủ thách thức chiến lược, quản lý và nghề nghiệp ở thập niên 90* (When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s):

- Suy nghĩ chiến lược và đầu tư vào tương lai – nhưng vẫn phải tăng doanh thu /lợi nhuận.
- Làm theo tinh thần doanh nhân và chấp nhận rủi ro – nhưng không phải trả giá bằng thất bại trong công việc kinh doanh.
- Tiếp tục làm những việc bạn đang thực hiện thậm chí còn phải tốt hơn nữa. Nói chuyện với nhân viên, xây dựng nhóm làm việc và dấn thân vào các dự án mới.
- Nắm rõ mọi chi tiết của công việc kinh doanh của mình – nhưng phải trao trách nhiệm cho những người khác.



- Nhiệt huyết với “mục tiêu dài hạn” và làm mọi cách để thực hiện mục tiêu đó – nhưng phải linh động, phản ứng nhanh và có thể thay đổi hướng đi một cách nhanh nhạy.
- Hãy thể hiện mình, hãy là người lãnh đạo, hãy đặt ra hướng đi – nhưng phải trực tiếp tham gia, lắng nghe và hợp tác với người khác.
- Dùng toàn bộ năng lượng và thời gian để cống hiến trong trò chơi kinh doanh, nhưng vẫn phải cân bằng trong cuộc sống.
- Thành công, thành công và thành công – nhưng vẫn dành thời gian nuôi dưỡng con cái.

## MƯỜI NHÂN TỐ CHO TƯƠNG LAI

Làm cách nào mà một người lãnh đạo học hỏi để vượt qua những thời kỳ hỗn độn? Làm cách nào mà một người lãnh đạo học cách không chỉ chấp nhận thay đổi và sự mơ hồ mà còn phát triển trong môi trường đó? Có mười nhân tố – nghĩa là mười đặc điểm về cá tính và tổ chức trong quá trình đối phó với thay đổi để trui rèn nên một tương lai và tạo ra tổ chức học hỏi mới.

### 1. Lãnh đạo là người biến giấc mơ thành hiện thực

Tất cả các lãnh đạo đều có khả năng tạo ra một mục tiêu hấp dẫn. Mục tiêu đó giúp họ đến được một vị trí mới, rồi họ lại tiếp tục hiện thực hóa mục tiêu đó. Không phải ai trong số những người tôi phỏng vấn đều có đầy đủ mười phẩm chất này, nhưng ít nhất ai cũng có phẩm chất thứ nhất này. Peter Drucker cho rằng nhiệm vụ trước tiên của người lãnh đạo là xác định được sứ mệnh

của mình. Max De Pree trong cuốn *Lãnh đạo là một nghệ thuật* (Leadership Is An Art) viết, “Trách nhiệm đầu tiên của một nhà lãnh đạo là vạch rõ thực tế là gì cho người khác thấy. Trách nhiệm cuối cùng của họ là nói lời cảm ơn những ai đã cộng tác và giúp đỡ. Trong suốt quá trình thực hiện mục tiêu đó, người lãnh đạo phải là người đầy tớ trung thành”.

Quá trình thực hiện giấc mơ có thể chia ra làm năm giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất là thể hiện giấc mơ của mình qua lời nói với người khác. Jung cho rằng, “Giấc mơ vẫn mãi chỉ là giấc mơ nếu bản thân người đó không hiểu nó. Thấu hiểu giấc mơ giúp giấc mơ trở thành một kinh nghiệm sống động”. Ví dụ như CEO của Johnson & Johnson, Jim Burke mất hết 40% thời gian nói chuyện với người khác về cương lĩnh hoạt động của Johnson & Johnson. Các quản lý của J&J vẫn tham gia các buổi họp thử thách và tại những buổi họp đó, họ thảo luận từng dòng cương lĩnh hoạt động để xem thử cần phải thay đổi những gì. Qua thời gian những thay đổi đó trở thành những điều cơ bản. Cũng giống Hiến pháp Hoa Kỳ, bản thân bản cương lĩnh đó vững bền qua thời gian.

Những giai đoạn cơ bản khác của quá trình thực hiện giấc mơ là tuyển mộ một cách tỉ mỉ, tưởng thưởng, huấn luyện lại và tái tổ chức. Có thể minh họa năm giai đoạn trên bằng ví dụ của Jan Carlzon, cựu CEO của SAS.

Giấc mơ của Carzlton là biến SAS trở thành một trong năm hoặc sáu hãng vận chuyển hàng không quốc tế còn lại. (Ông cho rằng rất nhiều hãng hàng không sẽ thất bại như thực tế cho thấy. Cho dù ông không lường trước việc xuất hiện của các hãng hàng không nhỏ, giá rẻ trong những năm vừa qua chiếm lĩnh thị trường châu Âu hợp nhất.) Để thực hiện giấc mơ đó, ông phát triển hai mục

tiêu. Một là biến hãng SAS tốt hơn 1% ở 101 dịch vụ khác nhau so với các đối thủ cạnh tranh của nó. Hai là tạo ra một phân khúc thị trường cho riêng SAS. Carlzon chọn đối tượng các doanh nhân vì ông tin rằng đây là thị trường màu mỡ nhất, nhiều hơn các đối tượng là sinh viên đại học, các dịch vụ lễ hành hay bất kỳ một đối tượng nào khác. Để thu hút đối tượng là doanh nhân, Carlson phải thưởng cho bất kỳ một nhân viên nào của SAS có được phúc đáp từ phía các doanh nhân này. Ông phải thể hiện mục đích, tầm quan trọng, lối cư xử lịch sự và quan tâm đối với mọi phản hồi của khách hàng. Ông ước tính mỗi ngày có khoảng 63.000 sự tương tác giữa nhân viên SAS và các khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng. Ông gọi những tương tác này là “tầm quan trọng của chân lý”.

Carlzon phát triển một cuốn sách hoạt họa rất tuyệt tên là Cuốn sách Đỏ (*The Red Book*) trong đó trao đổi về mục tiêu của SAS với nhân viên trong hãng. Ông còn thành lập một trường đại học doanh nghiệp tại Copenhagen để tổ chức huấn luyện nhân viên. Sơ đồ tổ chức của SAS không còn theo hình kim tự tháp nữa mà trong như một tập hợp các vòng tròn, một dải ngân hà. Thật ra, cuốn hoạt họa của Carlzon - trong tiếng Anh dịch thành *Những khoảnh khắc Chân lý* (Moments of Truth) nhưng ở bản gốc tiếng Đan Mạch là *Phá hủy những Kim Tự Tháp* (Destroying the Pyramids).

Một trong những tuyến đường của hãng là tuyến Copenhagen - New York. Tất cả phi công, hoa tiêu, kỹ sư, tiếp viên hàng không, nhân viên phụ trách hành lý đến đại lý bán vé - nói chung là tất cả những ai liên quan đến tuyến bay Copenhagen - New York - đều làm việc theo hướng tự quản lý bản thân, tự quyết định cùng với một kế hoạch chia sẻ lợi nhuận. Như thế, tất cả bọn họ đều ý

thức mình tham gia vào quá trình làm ra tiền lãi của tuyến bay này. Đối với tuyến đường Copenhagen - Frankfurt cũng có một cách tổ chức tương tự. Toàn bộ hãng hàng không này hoạt động dựa trên những nhóm nhỏ và chia sẻ trách nhiệm như thế này.

Cựu CEO của General Electric Jack Welch cho rằng, “Nhà quản lý của ngày hôm qua là kết quả suy nghĩ của người chủ của hôm qua. Hôm qua, họ là ông chủ vì họ nắm được nhiều hơn người làm thuê cho họ. Ông chủ của ngày mai phải là người dẫn dắt mọi người, gồm một tập hợp các giá trị và mục tiêu được chia sẻ với người khác”. Phẩm chất duy nhất định nghĩa được một nhà lãnh đạo là khả năng tạo ra và hiện thực hóa một điều chỉ có trong giấc mơ. Yeats từng nói rằng, “Trong giấc mơ ta nghĩ đến trách nhiệm”. Tầm nhìn là một giấc mơ sống. Đối với người lãnh đạo, trách nhiệm của họ là biến đổi tầm nhìn đó trở thành hiện thực. Để làm được điều đó, các nhà lãnh đạo thay đổi cả “lãnh địa” của mình dù đó trong lĩnh vực điện ảnh, máy tính, báo chí hay bản thân nước Mỹ.

## 2. Lãnh đạo là người dám sai lầm

Nhà tư vấn quản trị Donald Michael, giống Barbara Corday, dùng một cụm từ rất tinh tế, tóm gọn là: những kinh nghiệm thu thập được khi những người này không sợ phạm sai lầm và chấp nhận rủi ro khi họ làm mọi việc. Giống như Jim Burke, họ tạo ra một môi trường khích lệ mọi người dám chấp nhận rủi ro. Giống như Sydney Pollack, họ bảo với nhân viên rằng sai lầm duy nhất là việc không làm gì cả. Giống như triết lý của Karl Wallenda, họ bước đi trên dây mà không sợ té. Cựu huấn luyện viên bóng rổ của UCLA nói thêm, “Thất bại không phải là tội ác. Không có mục tiêu mới chính là tội ác”.

### 3. Lãnh đạo là người khuyến khích những phản hồi trung thực

Norbert Wiener kể với tôi rằng, “Tôi không bao giờ biết là mình nói gì cho đến khi có phản hồi từ người khác”. Người lãnh đạo hiểu tầm quan trọng của việc trong cuộc sống có ai đó sẵn sàng và không sợ khi phải nói cho họ biết sự thật. Một trong những điều khiến tôi ngạc nhiên nhất trong suốt quá trình phỏng vấn cho cuốn sách *Leaders* là hầu hết tất cả các CEO chỉ có kết hôn một lần. Tôi nghĩ lý do có thể là người hôn phối là người duy nhất họ hoàn toàn tin tưởng - cho dù đối với đàn ông hay phụ nữ. Những góp ý chân thành từ người phối ngẫu, một người đáng tin cậy rất bổ ích vì nó giúp người lãnh đạo học hỏi và hiểu hơn về chính bản thân họ.

### 4. Lãnh đạo là người khích lệ sự bất đồng ý kiến từ người khác

Đây là hệ quả tiếp theo của việc khuyến khích phản hồi trung thực. Lãnh đạo cần những người xung quanh họ có quan điểm trái ngược, thậm chí quyết liệt phản đối họ, hay nói cách khác họ cần đến “máy cảm ứng đo sự khác biệt”, người có thể nói thẳng với họ là người khác đang hy vọng điều gì và điều gì đang thực sự xảy ra.

Thật ra, thường có hai dạng nhà lãnh đạo. Dạng thứ nhất là lãnh đạo sử dụng những người để họ soi rọi lại bản thân họ, giống y như họ. Những người này giúp người lãnh đạo soi rọi lại quan điểm và khát vọng. Dạng thứ hai là lãnh đạo thích dùng những người bù khuyết cho ông ta, những người đó có cái nhìn luôn tán thưởng đối với tổ chức và xã hội mà ông ta tạo ra. John Sculley,

một người mơ mộng, thuê một quản lý thực sự làm người giám đốc điều hành. Nhưng thực tế thì khi có trong tay những người làm theo kiểu bù khuyết này thì không dễ dàng gì bắt họ nói ra được họ thực sự nghĩ gì. Ví dụ như trường hợp của Sam Goldwyn, sau sáu bộ phim thất bại liên tục đã tập hợp tất cả nhân viên lại và nói rằng, “Tôi cần các bạn nói cho tôi biết chính xác là điều gì đang xảy ra cho tôi và MGM, thậm chí nếu việc đó làm cho các bạn mất việc”. Tất cả mọi người xung quanh John đều nhận thức rõ việc nếu họ nói thật thì sẽ nguy hiểm như thế nào. Cách đây hơn 40 năm, khi Nikita Khrushchev thăm Hoa Kỳ, ông tổ chức một buổi họp báo tại Câu lạc bộ Báo chí Washington. Thông qua một thông dịch viên, câu hỏi đầu tiên từ bên dưới là “Ngày nay ông đang nói chuyện về sự cai trị độc tài của người tiền nhiệm của ông, Stalin. Thực tế trong suốt thời gian đó ông thuộc trong nhóm sĩ quan hầu cận thân tín nhất của ông ấy. Vậy suốt thời gian đó ông đã làm gì?” Khuôn mặt của Khrushchev đỏ lựng và ông gầm lên, “Ai hỏi tôi câu này?” Tất cả năm trăm khuôn mặt kia đều cúi gầm xuống. Ông hỏi lại lần nữa, “Tôi hỏi ai đặt ra câu hỏi này?” Nhưng vẫn không ai trả lời. Liền sau đó ông bảo, “Câu trả lời cho câu hỏi của quý vị là tôi cũng làm như các vị bây giờ”. Một trong những bi kịch lớn nhất của các tổ chức là người ta sẽ vẫn để cấp trên của họ phạm sai lầm cho dù họ biết là mình có cách tốt hơn để thực hiện nó.

Nhằm đối phó với chuyện này, lãnh đạo nên cư xử giống như cựu CEO của Max De Pree, Herman Miller. Ông đã lắng nghe tất cả những ý kiến của người khác. Hoặc giống như Barbara Corday, người đã cố gắng hòa nhập với nhân viên của mình nhằm khích lệ những ý kiến bất đồng với bà. Nếu trông thấy bà ngồi trong

phòng cùng với các nhân viên, bạn sẽ chẳng thể nào biết ai là sếp, ai là nhân viên trừ khi bạn đã từng gặp bà.

Theo ý kiến của tiến sĩ Verne Morland, các CEO nên tự mình chọn ra ai đó làm công việc của một người tranh cãi với ý kiến trái ngược với họ. Trong một bài báo nhan đề, “Lear’s Fool: Coping With Change Beyond Future Shock” (Tên Ngốc của vua Lear: Đối mặt với thay đổi vượt qua nỗi sợ hãi tương lai), ông mô tả một người ở vị trí là Fool (Tên ngốc) – người này sẽ chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho CEO. Và tiếp theo đây là nhiệm vụ cơ bản của tên Ngốc: “Gây nhiễu loạn những chân lý hỗn độn nhưng đã vượt qua ranh giới công thức thông thường. Báo trước những thay đổi trong vũ trụ và hiểu được ý nghĩa của nó. Thách thức cả những lời chế giễu và câu đố thiêng liêng mà các nhà bác học đã chứng minh đúng và không dễ gì thay đổi được”. Mọi nhà lãnh đạo, giống như vua Lear cần ít nhất một kẻ tôi như tên Ngốc.

## 5. Lãnh đạo là người có tư chất của một người đoạt giải

### Nobel: lạc quan, niềm tin và hy vọng

Một trong những nhà quản trị tôi phỏng vấn cho cuốn sách *Leaders*, mà nếu ông làm trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học chắc chắn sẽ nhận giải Nobel vì ông luôn cảm thấy có thể làm được bất cứ điều gì. Ông thể hiện tinh thần lạc quan này với những người xung quanh. Ví dụ như, khi còn ở cương vị tổng thống, Ronald Reagan thể hiện mình là con người có lòng lạc quan vô tận. Theo lời kể của Richard Wirthlin, người làm công việc trưng cầu dân ý cho Reagan, vào thời điểm một năm sau khi bị ám sát hụt, điểm của Reagan tụt từ một mức cao kỷ lục của năm trước thì bây giờ lại thấp kỷ lục – và ông phải là người báo cho Reagan điều này. Thông thường thì Wirthlin không bao giờ đi gặp tổng

thống một mình cả. Lần này thì Wirthlin chỉ có một mình. Reagan đưa mắt nhìn Wirthlin và nói, “Cứ nói tin xấu cho tôi nghe nào.” Wirthlin báo với ông kết quả. Đó không chỉ là việc số điểm trưng cầu của Reagan tụt xuống thấp kinh khủng từ sau vụ ám sát hụt mà số điểm đó còn là mức thấp nhất trong lịch sử các đời tổng thống trong năm thứ hai của nhiệm kỳ. Khi đó, Reagan bảo ông, “Chúa ơi, Dick, đừng có lo lắng như thế. Bây giờ tôi chỉ việc đi ra ngoài và cố gắng bị ám sát lần nữa”.

Tinh thần lạc quan và niềm hy vọng giúp ta có nhiều lựa chọn. Đối nghịch với hy vọng là nỗi tuyệt vọng, khi đó ta cảm thấy như mình chẳng còn sự lựa chọn nào cả. Tổng thống Carter đã bị khai tử vì bài diễn văn nặng nề u ám của ông. Ông nghĩ như thể mình đang trung thực nhưng thật ra chúng ta lại cảm thấy dường như ông chẳng giúp gì cho chúng ta mà chỉ làm ta tuyệt vọng mà thôi. Quan điểm của các nhà lãnh đạo về thế giới như có hiệu quả lây lan. Carter thì khiến chúng ta phiền muộn, trái lại Reagan lại làm chúng ta hy vọng, cho dù ông có không ít điểm yếu.

Một ví dụ khác về lòng lạc quan không giới hạn là nhà soạn hài kịch George Burns – người có tư chất để đoạt giải Nobel – khi phát biểu như thể ông sống tới 100 tuổi rồi với câu nói, “Tôi không thể chết. Tôi đặt chỗ rồi đấy nhé”.

Như một câu cách ngôn của Trung Quốc thì, “Nếu trong đầu bạn có lo lắng và muộn phiền thì bạn chẳng thể thay đổi gì được mọi chuyện; chỉ khi mối lo đó trở thành hiện thực thì bạn mới có thể đối phó được nó thôi”.



## 6. Lãnh đạo là người nắm rõ hiệu ứng Pygmalion trong quản lý

Trong cuốn sách *Pygmalion* của George Bernard Shaw, nhân vật Eliza Doolittle kết hôn với Freddy Eynsford-Hill vì cô hiểu là đối với giáo sư Henry Higgins, cô sẽ mãi chỉ là một cô gái thành thị hippy. Cô hiểu là ngài giáo sư kia sẽ chẳng bao giờ chấp nhận là cô có thay đổi - mà lúc nào cũng cho rằng cô vẫn như cũ. Khi cô nói với Freddy là, “Sự khác nhau giữa một quý bà và một cô gái dân hippy không nằm ở chỗ cô ấy cư xử như thế nào mà nằm ở chỗ cô ấy được đối xử như thế nào. Đối với giáo sư Higgins em vẫn mãi sẽ là cô gái hippy vì ông ấy đối xử với em như thế. Nhưng đối với anh, em biết là em có thể trở thành một quý bà vì anh luôn cư xử với em như một quý bà và sẽ mãi luôn như thế.”

J. Sterling Livingston đã áp dụng hiệu ứng Pygmalion vào trong quản lý như sau:

- Điều mà nhà quản lý mong chờ ở các nhân viên cấp dưới và cách đối xử của ông ta/cô ta sẽ quyết định phần lớn đến thành tích và sự phát triển nghề nghiệp của họ.
- Khả năng đặc biệt của nhà quản lý giỏi là khả năng đặt niềm tin nhiều vào thành tích của cấp dưới và làm cho họ thực hiện được nó.
- Những nhà quản lý kém hiệu quả hơn thất bại trong việc phát triển những kỳ vọng tương tự. Kết quả là hiệu quả làm việc của cấp dưới không đạt được như ý muốn.
- Các nhân viên cấp dưới dường như thành công trong công việc nếu họ tin vào mục tiêu do cấp trên đưa ra.

Lãnh đạo mong chờ kết quả tốt nhất từ những người xung quanh. Lãnh đạo biết là mọi người sẽ thay đổi và trưởng thành.

Nếu bạn hy vọng những kết quả tuyệt vời, các công sự của bạn sẽ mang lại cho bạn điều đó. Jaime Escalante tin rằng các sinh viên trong một trường trung học nội thành ở Los Angeles có thể học được môn đại số. Và thực tế là đúng như thế.

Đồng thời, lãnh đạo khi đưa ra các mục tiêu phải thực tế. Phương châm của họ là: cố gắng nhưng không căng thẳng. Giả dụ rằng bạn đang huấn luyện chó thể vận hội Olympics và mọi chuyện đang rất tốt đẹp. Nếu hôm nay bạn cố hết sức luyện tập thì ngày mai khi bước vào kỳ thi đấu thật sự, bạn sẽ chẳng còn sức mà thi đấu.

Cựu CEO của Lucky Stores Don Ritchey cho rằng, “Một trong những trách nhiệm thực sự của một nhà quản lý là đặt mức kỳ vọng cho mọi người. Đây là một trách nhiệm nặng nề vì nếu mục tiêu quá thấp thì thật lãng phí, không chỉ cho tổ chức mà còn cho cá nhân. Nhưng nếu bạn đặt ra mục tiêu quá cao và nhân viên không thể làm được, bạn đã hủy hoại nhân viên và tổ chức. Vì vậy điều này không có nghĩa là tất cả chúng ta nên làm theo mục tiêu thấp hơn khả năng, nhưng nếu bạn giao một nhiệm vụ nào đó mà nhân viên không bao giờ thành công được, nó sẽ là thứ vũ khí hủy hoại dần dần... Tôi nghĩ lý tưởng nhất là để cho mọi người cố gắng hết sức nhưng đừng thường xuyên làm họ thất bại vì mục tiêu không thực tế.”

## 7. Lãnh đạo là người có Tố chất Gretzky, một khả năng “cảm nhận”.

Wayne Gretzky, vận động viên khúc côn cầu giỏi nhất thời đại của ông cho rằng không quan trọng mình phải biết quả cầu đang ở đâu mà quan trọng là biết nó sẽ đến đâu. Lãnh đạo có cảm giác nền văn hóa của mình sẽ đến đâu, và khi nền văn hóa phát



triển, vị trí của tổ chức sẽ là gì. Nếu ngay từ đầu, họ không biết mình đang ở đâu thì khi họ thực sự bắt tay vào, họ sẽ biết.

Elizabeth Drew mô tả một hiện tượng tương tự trong chính trị, đặc biệt ám chỉ chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1988, “Rất nhiều người tự hỏi tại sao Dukakis không lùi lại để Bush phải trả lời về lòng yêu nước của mình. Điều này liên quan tới bản năng của Dukakis. Đối với người có kinh nghiệm trên chính trường như ông, ông thể hiện là mình thiếu sót bản năng chính trị – khả năng ứng xử nhanh nhạy với tình huống, và khả năng biết rõ là mình phải làm gì vào lúc đó. Tổng thống thì có được bản năng đó. Nhưng đối với ứng cử viên tổng thống thì không rõ là có cần bản năng này hay không.”

### 8. Lãnh đạo là người có cái nhìn dài hạn

Họ có lòng kiên nhẫn. Ở độ tuổi 89, Armand Hammer nói rằng ông chỉ mới đặt ra kế hoạch cho mười năm tới vì ông muốn tự mình thấy kế hoạch của ông sẽ như thế nào. Ở độ tuổi 40, Barbara Corday biết là đã tới lúc bà phải tìm một công việc mới hay một nghề nghiệp hoàn toàn mới. Tôi từng biết một công ty Nhật Bản với một kế hoạch dài hạn đến khó tin là 250 năm.

Thậm chí như Wall Street thỉnh thoảng khen thưởng cho một kế hoạch dài hạn nào đó. Vào cuối thập niên 80, Michael Eisner từ Disney cử Robert Ritzpatrick đến Pháp để xây dựng dự án EuroDisney mới, đón đầu một Cộng đồng chung châu Âu sẽ ra đời vào năm 1992. Cổ phiếu của Disney tăng vọt nhờ vào dự án đón đầu của Eisner. Tương tự như thế CalFed cũng chuẩn bị cho thị trường tiềm năng lớn nhất hành tinh. CalFed mở một ngân hàng ở Anh quốc vào cuối thập niên 80 và sau đó tiếp tục mở

thêm nhiều ngân hàng tại Brussels, Barcelona, Paris và Vienna để đón chờ sự ra đời của Cộng đồng chung châu Âu.

### 9. Lãnh đạo là người nắm vai trò cân bằng các yếu tố

Lãnh đạo biết là họ phải cân bằng lợi ích giữa các nhóm người khác nhau trong tổ chức. Jim O'Toole trong cuốn sách *Vanguard Management* cho rằng yếu tố “cầm cân nảy mực này” là quan trọng hàng đầu trong các tổ chức. Ông trích lời của cựu chủ tịch Arco – Thornton Bradshaw như sau:

Mỗi khi tôi ra một quyết định nào đều bị ảnh hưởng bởi một ai đó và đôi khi còn ảnh hưởng đến nhiều người, ví dụ như: khả năng tác động đến công chúng, phản ứng của các nhóm hoạt động vì môi trường, khả năng tác động của những nhóm khác – khách hàng, những nhà cải cách thuế, những nhóm phản đối vũ khí hạt nhân, sa mạc, các loại nhà di động, v.v., tác động lên các bộ ngành, cơ quan chính phủ như Bộ Năng lượng (DOE), Cơ quan bảo vệ Môi trường (EPA), Bộ quản lý An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp (OSHA), Phòng Thương mại (ICC), Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) v.v. và v.v. Ngoài ra còn chính quyền các bang, chính quyền địa phương, tác động lên tình hình lạm phát và chương trình chống hạt nhân của chính phủ, phản ứng của giới công đoàn, các nước xuất khẩu dầu (OPEC). À, suýt thì tôi quên mất, ngoài ra còn xét ảnh hưởng đến lợi nhuận kinh tế mang lại, mức độ rủi ro, khó khăn khi dành quỹ ở một thị trường cạnh tranh, khả năng của bản thân các tổ chức và khi cần thiết phải xét cả yếu tố cạnh tranh nữa.

Bởi vì họ nhận thức được vai trò giữ cân bằng của mình, lãnh đạo phải cảnh giác trước triệu chứng Dick Ferris (Tôi phản đối

cách gọi triệu chứng này là Ferris Wheel - bánh xe Ferris). Ferris, người đứng đầu của UAL, là người có mục tiêu dài hạn - mục tiêu phong phú như nhìn từ một kính vạn hoa - một tổ chức có đầy đủ dịch vụ, không chỉ có thể chở người ta bay đến nơi mà còn cho xe limo đón họ tại sân bay và đưa họ đến khách sạn. Đến khi đó, thậm chí ông còn thay đổi cả tên của tập đoàn. Giờ tên của nó không còn là ULA, không còn là United Air Lines cũ kỹ nữa. Tên gọi mới cho cuộc phiêu lưu mới của ULA là Allegis. Tên gọi thì cũng chẳng có ý nghĩa gì mà quan trọng là nó thể hiện phong cách. Nhưng mục tiêu dài hạn của Ferris bị bóp méo, không còn nguyên vẹn như ban đầu nữa. Ông quên rằng ngoài kia cũng có những người khác cùng tham gia cuộc chơi với ông: công đoàn của phi công, ban giám đốc. Đó là mối kể có hai nhóm người này thôi. Ông chỉ mường tượng ra một thế giới tuyệt vời ngoài kia, bên ngoài hãng hàng không của ông mà quên không màng tới những người ở bên cạnh ông. Các phi công cố gắng mua lại máy bay, ban giám đốc bị sốc và khi bộ máy tái vận hành, Ferris bị đá, công ty lại trở lại là ULA.

Hiện thực ở thế giới này, sự phức tạp của vị trí cân bằng, sự cần thiết phải có người dung hòa được các bên là các yếu tố mà nhà lãnh đạo không được để lạc giữa muôn vàn những mục tiêu.

## 10. Lãnh đạo là người tạo ra sự hợp tác và cộng tác chiến lược

Lãnh đạo nhìn nhận thế giới với quan điểm bao quát toàn cầu và họ biết là bây giờ không thể nào trốn tránh được nữa. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan của tương lai đang dần nhận ra ý nghĩa của việc kết hợp, hợp tác với các tổ chức khác mà vận mệnh sẽ gắn liền với tổ chức của họ. Vì thế nên SAS hợp tác với những

hãng hàng không khác. Đối tác Na Uy của Fedex là một trong những công ty lớn nhất Na Uy có hơn 3.000 nhân viên. Ngân hàng First Boston hợp tác với Credit Suisse thành lập ra FBCS. General Electric thiết lập các liên doanh với GE ở Anh, khớp với bốn dòng sản phẩm của nó. Dù có tên bắt nguồn từ GE nhưng các công ty này vẫn không liên quan đến nhau. GE đang xem xét lấy lại trên tiếng Anh giống từ tên gốc GE, nhưng cuối cùng thì nó chọn cách kết hợp thay vì mua lại. Ngày càng nhiều các tổ chức phi lợi nhuận nhận ra giá trị của việc hợp tác chiến lược.

Đó là lý do tại sao nhóm những nhà lãnh đạo này lại phát triển như thế. Đó là cách họ tạo nên tương lai. Thế còn những lãnh đạo thế hệ tiếp theo sẽ như thế nào? Thế hệ lãnh đạo tiếp theo chắc chắn là sẽ có một số điểm chung như sau:

- Cơ sở giáo dục rộng.
- Sự tò mò học hỏi không ngừng nghỉ.
- Lòng nhiệt huyết sôi sục.
- Tinh thần lạc quan truyền được cho cả người khác.
- Niềm tin vào người khác và tinh thần đồng đội.
- Sẵn sàng chấp nhận rủi ro.
- Tận tâm hết lòng với kế hoạch dài hạn chứ không phải là lợi nhuận trước mắt.
- Cam kết đạt kết quả tốt nhất.
- Khả năng thích ứng.
- Thấu hiểu người khác và bản thân.
- Đáng tin cậy.
- Chính trực.
- Có tầm nhìn.

Và khi họ thể hiện bản thân, họ sẽ sáng tạo ra những bộ phim mới, ngành công nghiệp mới và có lẽ cả một thế giới mới.

Nếu điều đó đối với bạn như một giấc mơ không tưởng, hãy xem xét điều này: thể hiện bản thân còn dễ hơn là chối bỏ nó. Và thể hiện còn mang lại nhiều phần thưởng nữa.

## Tiểu sử

### Herb Alpert và Gil Friesen

Alpert và Firesen là hai người (cùng với Jerry Moss) trong bộ ba ban lãnh đạo nổi tiếng của hãng thu âm với thương hiệu A&M. Vào năm 1990, họ bán hãng này cho Polygram với giá hơn 500 triệu đôla. Là một nhạc công, Alpert cùng với nhóm Tijuana Brass đóng góp một phần quan trọng vào bối cảnh nhạc pop những năm 60. Ngoài việc giành được những đĩa bạch kim và giải Grammy, Alpert còn là một doanh nhân dẫn đầu thành công, một nghệ sĩ và điều hành Tổ chức Herb Alpert. Bắt đầu với cương vị là tổng giám đốc của A&M, Friesen trở thành chủ tịch vào năm 1977. Sau khi mở rộng hoạt động A&M Âm nhạc, Friesen thành lập A&M Phim ảnh. Bộ phim nhạy cảm về vị thành niên, *The Breakfast Club*, trở thành một trong những bộ phim ăn khách nhất. Năm 1977, Friesen rời khỏi công ty và là thành viên đồng sáng lập của Classic Sports, một chương trình truyền hình cáp được ESPN mua lại vào năm 1997. Hiện giờ Friesen là giám đốc của Digital Entertainemtn Network. Vào năm 2000, Alpert và Moss bán lại Rondor, công ty xuất bản âm nhạc cho Universal

Music Group với giá khoảng 400 triệu đôla. Vào năm 2002, họ còn kiếm thêm từ vụ mua bán này 200 triệu đôla nhờ vào ràng buộc trong điều khoản hợp đồng lúc đó là Universal, và sau này là Vivendi, phải bồi thường trong trường hợp cổ phiếu của nó trên thị trường rớt giá.

### **Gloria Anderson**

Tốt nghiệp trường Đại học Báo chí Texas, bằng cao học tại trường Đại học Winconsin, Anderson từng là phóng viên của Associated Press, biên tập của *Cincinnati Enquirer* và tờ *Charlotte Observer*, phụ trách biên tập của tờ báo điện tử KnightRidder, phụ trách biên tập của *Miami News*. Bà là biên tập viên sáng lập và đồng xuất bản của tờ *Miami Today* và tờ *Kendall Gazette* tại vùng ngoại ô Miami. Từng là người đứng đầu của tổ chức *The New York Times*, hiện giờ bà còn là Phó chủ tịch Bộ phận phát triển mảng quốc tế và biên tập tại Bộ phận Dịch vụ Tin tức của tờ *Times*. Bà còn là thành viên ban hội thẩm của giải Pulitzer và chủ tịch của Diễn đàn Biên tập viên Thế giới.

### **Anne L. Bryant**

Sinh ra ở Boston vào năm 1949, Bryant có bằng cử nhân tiếng Anh từ trường Đại học Simmons và lấy bằng tiến sĩ về giáo dục tại trường Đại học Massachusetts. Bà là Phó chủ tịch Bộ phận giáo dục chuyên ngành tại P.M. Haeger & Associates, một công ty quản lý hợp tác có trụ sở tại Chicago từ năm 1974 đến năm 1986. Sau đó, bà trở thành giám đốc điều hành của Hiệp hội Nữ sinh viên Đại học Hoa Kỳ, một tổ chức quốc gia nhằm khuyến khích sự bình đẳng cho phụ nữ trong giáo dục cũng như trong các lĩnh vực khác. Hiện giờ, bà là giám đốc điều hành của National School Boards

Associations - tổ chức đại diện cho mối quan tâm của hơn 14.500 trường ở các vùng khắp nước Mỹ.

### **James Burke**

Sinh ra tại Rutland, Vermont vào năm 1925. Cử nhân trường Đại học Holy Cross, thạc sĩ quản trị kinh doanh tại Harvard Business School. Ông bắt đầu làm việc tại Johnson&Johnson với vị trí giám đốc sản phẩm vào năm 1953, giám đốc các sản phẩm mới vào năm 1955, chủ tịch vào năm 1973, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm tổng giám đốc điều hành vào năm 1973. Suốt thời kỳ tại chức ở tập đoàn dược phẩm khổng lồ này, ông nổi tiếng vì dẫn dắt tập đoàn qua cuộc khủng hoảng thuốc Tylenol giả vào năm 1982. Burke về hưu vào năm 1989, rồi sau đó trở thành chủ tịch của ban hợp tác Vi-một-nước-Mỹ-không-ma-túy. Vào năm 2002, ông là chủ tịch danh dự của nhóm hoạt động chống ma túy.

### **Barbara Corday**

Dân gốc New York, Corday xuất thân từ một gia đình nghệ sĩ. Công việc đầu tiên của bà trong lĩnh vực biểu diễn là trong một đại lý nhỏ về lĩnh vực sân khấu. Bà trở thành người chuyên quảng cáo trong ngành, rồi một nhà viết kịch bản cùng công sự là Barbara Avedon. Trong thời gian làm việc với nhau 8 năm, họ viết hàng loạt các kịch bản truyền hình, nhiều chương trình thử nghiệm và tư vấn cao cấp cho nhiều chương trình khác. Sau một thời gian làm việc cho ABC-TV, bà bắt đầu gia nhập Columbia Pictures Television với vị trí nhà sản xuất độc lập đồng thời là chủ tịch hội đồng quản trị của công ty riêng - Can't Sing, Can't Dance Productions. Vào năm 1984, bà trở thành chủ tịch của Columbia

Pictures Television, sau đó là chủ tịch và CEO của Columbia/Embassy Television, bao quát tất cả công việc sản xuất. Sau này, bà trở thành phó chủ tịch cao cấp của CBS cho các chương trình giờ vàng. Hiện giờ Corday dạy tại Đại học Nam California, nơi bà là chủ nhiệm bộ phận sản xuất điện ảnh và truyền hình tại trường Điện ảnh - Truyền hình.

### **Horace B. Deets**

Deets vượt qua các cấp bậc và được bầu là giám đốc điều hành ở tuổi 50 của Hiệp hội Những người về hưu Mỹ, hay còn gọi là AARP. Dưới sự lãnh đạo của Deets, tổ chức này ngày càng được biết đến rõ ràng, giúp tăng cường tiếng nói cho nhóm người Mỹ trên 50 tuổi đang bùng nổ. Trước khi gia nhập AARP, Deets làm việc cho Ủy ban hỗ trợ Công bằng các cơ hội nghề nghiệp. Từng là một giáo viên và quản lý trường học ở Alabama, ông có bằng cử nhân văn chương tại Đại học St. Bernard ở Alabama và bằng thạc sĩ tại trường Đại học Công giáo tại Washington, D.C. Sau 13 năm giữ vị trí Giám đốc điều hành tại AARP, Deets về hưu vào năm 2002, và là tư vấn cấp cao cho những người kế vị.

### **Robert R. Dockson**

Người gốc Illinois, Dockson lấy cả hai bằng thạc sĩ và tiến sĩ tại trường Đại học Nam California. Sau 4 năm phục vụ trong Hải quân thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ II, ông giảng dạy tại trường Đại học Rutgers, sau đó làm nhà kinh tế về tài chính trong suốt 6 năm. Vào năm 1954, ông được phong hàm Giáo sư và là chủ nhiệm khoa Marketing tại trường Đại học Nam California. Vào năm 1960, ông thành lập Trường Kinh doanh cho các sinh viên chưa tốt nghiệp và trường Quản trị kinh doanh sau đại học tại

Đại học Nam California. Ông làm hiệu trưởng của trường này trong 10 năm. Ông gia nhập CalFed, công ty mẹ của tổ chức Cho vay và tiết kiệm Liên bang California vào năm 1969, trở thành chủ tịch năm 1970, CEO vào năm 1973 và chủ tịch hội đồng quản trị vào năm 1977. Sau khi ông nghỉ hưu rời khỏi CalFed vào năm 1988, ông tham gia các lĩnh vực hàn lâm, quyền công dân và nhân đạo, bao gồm Quỹ John Randolph Haynes và Dora Haynes, say mê nghiên cứu và giải quyết các vấn đề xã hội ở Los Angeles.

### **Richard Ferry**

Ferry là nhà đồng sáng lập và cựu chủ tịch kiêm giám đốc của Korn/Kerry International, công ty tìm kiếm hàng đầu trên thế giới. Từ khi thành lập vào năm 1969, Korn/Kerry trở thành nguồn lực chính giúp định hình lĩnh vực này, nhấn mạnh việc chuyên môn hóa công nghiệp và các hoạt động tư vấn chuyên nghiệp. Từ năm 1995, khi Ferry về hưu, ông hoạt động trong các lĩnh vực giáo dục, quyền công dân và nhân đạo ở Nam California.

### **Betty Friedan**

Tác giả và nhà lãnh đạo phong trào nữ quyền, Friedan tốt nghiệp thủ khoa trường Đại học Smith năm 1942 và tốt nghiệp Đại học California tại Berkeley. Khi bà bị tờ báo đầu tiên sa thải lúc mang thai (bà có ba đứa con), bà bắt đầu nghiên cứu về cuộc sống của người bạn cùng trường Đại học Smith, lấy cảm hứng để viết cuốn sách kinh điển về nữ quyền *Bí mật phụ nữ*. Bà cũng là đồng sáng lập của Tổ chức Quốc gia dành cho Phụ nữ, Tổ chức Chính trị của Phụ nữ Quốc gia, Đại hội Nữ quyền Quốc tế, tổ chức tư vấn về kinh tế dành cho phụ nữ. Năm 1993, bà xuất bản cuốn sách đầu tiên nói về tuổi tác *The Fountain of Age*. Bà là giáo sư



thỉnh giảng ở rất nhiều trường đại học, gồm cả trường Đại học Nam California. Bà vẫn tiếp tục nghiên cứu, viết sách và diễn thuyết về vấn đề công bằng giới tính, tuổi tác và những vấn đề chính trị và xã hội khác.

### **Alfred Gottschalk**

Sinh năm 1930 tại Đức, đến Mỹ vào năm 1939, lấy bằng cử nhân Đại học Brooklyn, bằng thạc sĩ và tiến sĩ về luật tại trường Đại học Nam California, bằng cử nhân văn chương và sau đó trở thành hiệu trưởng vào năm 1971 tại trường Hebrew Union. Hiện giờ là hiệu trưởng danh dự. Ông hoạt động trong trong các lĩnh vực giáo dục, quyền công dân và nhân đạo.

### **Roger Gould**

Tốt nghiệp y khoa tại trường Đại học Y khoa Northwestern cùng với bằng thứ hai về sức khỏe cộng đồng, Gould thực tập tại Bệnh viện hạt Los Angeles và hoàn thành khóa thực tập về tâm thần học tại trường Đại học California/Los Angeles. Cựu thành viên của khoa tâm thần học tại trường Đại học Tâm thần Los Angeles, ông là chuyên gia thực hành về tâm thần học và một trong những đề tài yêu thích của ông là điều trị với sự hỗ trợ của máy tính. Ông là tác giả của *Transformations: Growth and Change in Adult Life* (nhà xuất bản Simon & Schuster, 1978).

### **Frances Hesselbein**

Là người gốc Pennsylvania, Hesselbein là người vượt qua nhiều đối thủ trở thành CEO đầu tiên của tổ chức Girl Scouts. Bắt đầu với vị trí nhóm trưởng tình nguyện, bà trở thành CEO của tổ chức Girl Scouts Mỹ vào năm 1976 và phục vụ ở đó tới năm 1990.

Thời gian lãnh đạo tại tổ chức Girl Scouts giúp bà được bình chọn là “nhà quản lý tổ chức phi lợi nhuận giỏi nhất nước Mỹ.” Bà đạt được danh hiệu công dân danh dự nhất, huân chương Tự do của Tổng thống và bà cũng là chủ tịch sáng lập Quỹ Peter F. Drucker dành cho Quản lý Tổ chức phi lợi nhuận. Bà còn viết sách, trong đó có cuốn sách bán chạy năm 2002 là *Hesselbein on Leadership*.

### **Shirley Hufstedler**

Sinh năm 1925 tại Denver, Colorado, Hufstedler lấy bằng luật tại Đại học Stanford và lập hãng luật tư ở Los Angeles năm 1950. Năm 1961, bà được bổ nhiệm làm thẩm phán tại Tòa án Tối cao Los Angeles và năm 1966, bà là phó thẩm phán tại Tòa Phúc thẩm bang California. Năm 1968, tổng thống Johnson bổ nhiệm bà phụ trách Tòa án Phúc thẩm của Ninth District và năm 1979, bà được tổng thống Jimmy Carter bổ nhiệm làm Bộ trưởng Bộ Giáo dục. Sau khi rời vị trí bộ trưởng vào năm 1981, bà dạy và hành nghề luật, gần đây nhất là cố vấn cao cấp tại hãng luật Morrison & Foerster ở Los Angeles.

### **Edward C. Johnson III**

Sau khi tốt nghiệp Harvard năm 1954, Johnson làm nhà phân tích nghiên cứu tại Quỹ Fidelity Investments năm 1957. Sau đó ông trở thành nhà quản lý đầu tư tại Quỹ Fidelity Trend. Hiện giờ, ông là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO của Fidelity Investments.

### **Martin Kaplan**

Sinh năm 1950 tại Newark, New Jersey, Kaplan lấy bằng cử nhân tại Đại học Harvard chuyên ngành sinh học phân tử và bằng

tiên sĩ ngành tư duy và văn chương hiện đại tại trường Đại học Stanford. Ông cũng lấy bằng Tiếng Anh Cơ bản tại trường Cambridge. Ông là chuyên gia viết các bài diễn thuyết cho Nhà Trắng, nhà báo, phó giám đốc chiến dịch tranh cử tổng thống, phó chủ tịch kiêm nhà viết kịch bản-sản xuất phim trong suốt 12 năm tại Disney. Ông viết kịch bản và là giám đốc sản xuất bộ phim của Eddie Murphy *The Distinguished Gentleman*. Hiện giờ, ông là phó trưởng khoa của trường Annenberg, thuộc Đại học Nam California và là nhà bình luận thường xuyên của National Public Radio.

### Brooke Knapp

Knapp là phi công nổi tiếng toàn thế giới - người lập được hơn 120 kỷ lục về tốc độ trên không. Bà sáng lập và điều hành hãng máy bay cho thuê Jet Airways. Bà là cựu chủ tịch Ủy ban Hàng không và Sân bay California và từng đạt được giải thưởng Quản lý Hàng không Liên bang vì dịch vụ tuyệt vời. Bà còn là một doanh nhân chuyên về bất động sản tại Nam California và một số doanh nghiệp khác. Hiện giờ bà tham gia hội đồng quản trị của hãng My Jets Inc. chuyên tư vấn cho khách hàng là các tổ chức hay tập đoàn có nhu cầu di chuyển đường hàng không.

### Mathilde Krim

Krim lấy bằng tiến sĩ tại trường Đại học Geneva, Thụy Sĩ và làm nghiên cứu về di truyền tế bào học và virus gây bệnh ung thư tại Viện khoa học Weizmann ở Israel. Tại đây, cùng với nhóm của mình, bà tiến hành xét nghiệm phát hiện giới tính trước khi tách ra. Bà cũng từng tham gia nhóm nghiên cứu tại trường Đại học Y khoa Cornell và từng phụ trách phòng thí nghiệm Interferon

tại Viện nghiên cứu Ung thư Sloan- Kettering. Bà là nhà sáng lập chính đồng thời là chủ tịch của ban giám đốc Tổ chức Nghiên cứu về AIDS của Mỹ (AmFAR). Bà nhận được hơn 12 bằng khen danh dự và hàng loạt giải thưởng vì đóng góp tiên phong trong việc kêu gọi ý thức xã hội về bệnh AIDS trong đó có cả Huân chương Danh dự của Tổng thống vào năm 2002 dành cho công dân danh dự nhất quốc gia.

### Norman Lear

Nhà sản xuất, viết kịch bản, đạo diễn và đồng sáng lập tổ chức Con người theo Phong cách Mỹ với 300.000 thành viên. Sinh năm 1922 tại New Haven, Connecticut. Tốt nghiệp trường Đại học Emerson và phục vụ trong không quân trong Chiến tranh Thế giới thứ II. Năm 1945, ông là nhà viết kịch bản hài trong lĩnh vực mới là truyền hình. Là một nhà viết kịch bản kiêm sản xuất, ông là người tiên phong với những chương trình mới mẻ như *All in the Family*, *Maude*, và *Mary Hartman, Mart Hartman*. Là một nhà kinh doanh ngành truyền thông, ông còn hoạt động chính trị tự do, làm tư vấn cho những nhà chính trị và diễn thuyết về các vấn đề quyền tự do công dân. Năm 2000, ông và David Hayden, người chuyên kinh doanh trên Internet mua bản gốc của Bản tuyên ngôn Độc Lập với giá 8,1 triệu đôla. Sau đó họ trưng bày nó vì theo Lear thì "Tôi muốn mọi người Mỹ đều có thể xem được nó."

### Michael B. McGee

McGee là công dân gốc Mỹ tốt nghiệp cử nhân kinh doanh tại trường Đại học Duke, trước khi được St. Louis Cardinals đề cử. Ông trở thành trợ lý huấn luyện tại Duke sau khi phải rời bỏ vị

trí vận động viên vì chấn thương. Trở thành huấn luyện viên trưởng vào năm 29 tuổi, ông lấy được bằng tiến sĩ và trở thành nhà quản lý bộ môn điền kinh. Vào năm 1984, ông là giám đốc phụ trách bộ môn điền kinh tại trường Đại học Nam California. Hiện giờ ông là giám đốc phụ trách bộ môn điền kinh tại trường Nam Carolina.

### **Sydney Pollack**

Pollack sinh năm 1934 tại Lafayette, Indiana. Ông học diễn xuất tại New York với thầy giáo huyền thoại Stanford Meisner và làm diễn viên. Ông bắt đầu làm đạo diễn trong Thời kỳ Vàng của phương tiện truyền thông mới lúc đó là truyền hình. Ông làm sản xuất và đạo diễn hơn hai mươi bộ phim, ví dụ như *They Shoot Horses, Don't They?*, *The Way We Were*, *Three Days of the Condor*, *Out of Africa*, *Tootsie* và *The Firm*. Phim ông sản xuất và đạo diễn đã nhận hơn 40 đề cử Giải thưởng Hàn lâm, trong đó có bốn đề cử cho phim hay nhất. Bản thân ông cũng nhận được ba lần được đề cử. Bộ phim *Out of Africa* giành được bảy giải Oscar, trong đó là Phim hay nhất, Đạo diễn xuất sắc nhất, Kịch bản hay nhất. Với bộ phim nổi tiếng *Tootsie*, ông giành được giải thưởng của New York Film Critics' Award. Hiện giờ ông vẫn tiếp tục làm phim và nhận được những lời khen và giải thưởng trong ngành.

### **Jamie Raskin**

Sinh năm 1962 tại Washington, D.C., Raskin tốt nghiệp về hiến pháp cơ bản với hạng ưu tại trường Đại học Harvard. Với sự giúp đỡ của một người bạn, ông ở châu Âu một năm để viết trước khi học tại trường Luật Harvard. Khi chưa tốt nghiệp, ông là thực tập viên của Quốc hội. Khi cuốn sách này được xuất bản lần đầu tiên,

ông là Trợ lý của Chương lý tại Boston, hiện giờ ông là giáo sư hiến pháp tại trường Đại học American ở Washington, D.C.

### **S. Donley Ritchey**

Là CEO về hưu của Lucky Stores, Inc. sau khi cống hiến 32 năm, Ritchey bắt đầu chỉ với vị trí là một thư ký làm bán thời gian khi còn học đại học. Sau khi tốt nghiệp Đại học San Diego State, ông dạy quản lý và marketing, diễn thuyết tại trường Đại học California ở Berkeley, Đại học Stanford, Nam California và nhiều nơi khác. Ông còn là giám đốc vài tổ chức và hoạt động trong các lĩnh vực chính trị, quyền công dân và nhân đạo tại Danville, California.

### **Richard Schubert**

Sinh tại Trenton, New Jersey, Schubert học tại Đại học Eastern Nazarene ở Quincy, Massachusetts và tốt nghiệp trường Luật Yale năm 1961. Ngay lập tức, ông vào làm việc ở bộ phận pháp luật công ty Bethlehem Steel. Năm 1971, ông được bổ nhiệm làm cố vấn pháp luật của Bộ Lao động và không lâu sau thì trở thành Bộ trưởng Bộ Lao động. Năm 1975, ông quay trở lại Bethlehem Steel và trở thành chủ tịch sau đó bốn năm. Ông từ chức vào tháng Sáu năm 1982 và trở thành chủ tịch Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ trong năm tiếp theo. Ông lãnh đạo tổ chức cứu trợ quốc tế này cho đến năm 1989 và được công nhận là đã giúp tổ chức hòa nhập vào thời đại của vi tính. Từ năm 1990 đến năm 1995, ông là chủ tịch và CEO của Quỹ Points of Light. Hiện giờ ông là Phó chủ tịch cấp cao của Executive Coaching Network và là thành viên sáng lập của Management & Training Corp.

### John Sculley

Sinh năm 1939 tại New York, Sculley học tại trường Rhode Island School of Design, tốt nghiệp Đại học Brown và lấy bằng MBA tại trường Đại học Pennsylvania's Wharton. Nổi lên từ phòng Marketing, ông trở thành CEO và chủ tịch HĐQT tại Pepsico năm 1974. Steve Jobs, người đồng sáng lập Apple, đã lôi kéo Sculley trở thành CEO và chủ tịch HĐQT ở công ty máy tính này vào năm 1977. Suốt 10 năm tại Apple, ông nổi tiếng nhờ những chiến dịch marketing, đặc biệt là chiến dịch đưa đời máy Macintosh vào sử dụng năm 1984. Là tác giả và nhà diễn thuyết nổi tiếng về tương lai, hiện giờ ông là đối tác của Hãng đầu tư mạo hiểm Schuller Bros.

### Gloria Steinem

Sinh ra tại Toledo, Ohio, Steinem tốt nghiệp Đại học Smith năm 1956, làm việc hai năm ở Ấn Độ trong tổ chức Chester Bowles sau đó trở thành nhà văn và nhà báo tại New York. Là biên tập viên sáng lập của hai tờ tạp chí *New York* và *Ms*, bà là một trong những người tiếng tăm và được kính trọng nhất trong phong trào nữ quyền, công bằng luật pháp cùng với những vấn đề về đạo đức và chính trị. Bà là thành viên đồng sáng lập của tổ chức National Women's Political Caucus, bà là diễn giả được chào đón và tác giả của nhiều cuốn sách bán chạy, như *Outrageous Acts and Everyday Rebellions*, *Revolution from Within* và *Moving Beyond Words*.

### Clifton R. Wharton con

Ông sinh ra tại Boston, học Harvard vào năm 16 tuổi và có bằng cử nhân lịch sử. Khi còn đang học tại Harvard, ông sáng lập và

làm thư ký toàn quốc của Hiệp hội Sinh viên Hoa Kỳ. Ông lấy bằng thạc sĩ chuyên ngành Quan hệ quốc tế tại trường Đại học John Hopkins of Advanced International Studies, lấy bằng tiến sĩ ngành kinh tế tại Đại học Chicago và hàng tá các bằng cấp có giá trị khác. Ông là chủ tịch của trường Đại học Michigan State và hiệu trưởng danh dự của hệ thống Đại học Công New York. Từ năm 1987 đến năm 1993, ông là Chủ tịch HĐQT và CEO của Hiệp hội Bảo hiểm và trợ cấp dành cho Giáo viên của Mỹ và một tổ chức quỹ lớn nhất thế giới về các kế hoạch nghỉ hưu của Quỹ Hưu trí Đại học. Vì vậy, ông là nhà lãnh đạo Mỹ gốc Phi đầu tiên được *Fortune* bầu trong danh sách 500 công ty dịch vụ.

### Larry Wilson

Sinh ra tại Louisville, Kentucky, Wilson lớn lên tại Minnesota và tốt nghiệp với một chứng chỉ giảng dạy từ Đại học Minnesota. Sau khi đi dạy được một năm, ông trở thành người bán bảo hiểm và ở tuổi 29, ông trở thành thành viên trẻ tuổi nhất của Hiệp hội Bàn tròn Triệu phú đôla trong ngành bảo hiểm. Năm 1965, ông sáng lập Wilson Learning Corporation, hiện giờ đó là một tập đoàn đa quốc gia chuyên về huấn luyện và nghiên cứu doanh nghiệp. Sau khi bán Wilson Learning cho John Wiley & Sons, cùng với Wiley, ông sáng lập ra Tập đoàn Wilson Learning Interactive Technology ở Santa Fe, New Mexico. Ông cũng là người đồng sáng lập của tổ chức Alliance for Learning, một hiệp hội của các tập đoàn lớn chuyên hoạt động trong lĩnh vực phát triển giáo dục tiên tiến cho người lớn và là một chuyên gia tư vấn cho các tổ chức sẵn đầu người.

## Renn Zaphiropoulos

Sinh ra tại Hy Lạp, con của một thuyền trưởng, Zaphiropoulos lớn lên ở Ai Cập. Ông lấy bằng cử nhân và thạc sĩ ngành vật lý tại trường Đại học Lehigh và nắm trong tay hàng loạt sáng chế. Công việc phụ tá giám đốc nghiên cứu và phát triển tại Chromatic Television Laboratories dẫn đến sự phát triển nên Trinitron. Vốn là người tiên phong trong lĩnh vực in tĩnh điện, năm 1969, ông sáng lập ra Versatec, công ty sản xuất máy in tĩnh điện và máy vẽ đồ thị hàng đầu thế giới. Công ty này sau đó sáp nhập với Xerox năm 1979. Hiện giờ ông nghỉ hưu khỏi Xerox và là một diễn thuyết gia thường xuyên tại các trường đại học và trong các diễn đàn, ông còn là nhà tư vấn, viết sách thủy thủ và bếp trưởng.

## Hành trình trở thành nhà lãnh đạo

WARREN BENNIS

Võ Kiều Linh dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:

Thành Nam

Bìa:

Nguyễn Hữu Bắc

Sửa bản in:

Thanh Bình

Kỹ thuật vi tính:

Thanh Hà

### NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hem.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

### CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa - Hà Nội

ĐT & Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn