Warren Bennis

INNMA®
Innovatively manage the world

On Becoming a Leader

TRÊN BƯỚC ĐƯỜNG TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

TRÊN BƯỚC ĐƯỜNG TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO

WARREN BENNIS

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach

LỜI GIỚI THIỆU

Quyển sách mà bạn cầm trên tay là bản dịch tiếng Việt của tác phẩm lừng danh *On becoming a leader* của , mà chúng tôi tạm đặt tên tiếng Việt là *Trên bước đường trở thành nhà lãnh đạo*. là giáo sư danh tiếng của Trường Quản trị thuộc Đại học Nam California và là nhà tư vấn cho nhiều công ty đa quốc gia và chính phủ trên khắp thế giới. Ông cũng là thành viên của Ban Cố vấn của Trung tâm Lãnh đạo Quần chúng thuộc Trường Kenedy tại Đại học Harvard.

Trong nhiều năm, W.Bennies luôn tranh luận một cách thuyết phục rằng lãnh đạo không phải do bẩm sinh mà có mà do đào tạo mà thành. Với vô số độc giả, quyển *Trên bước đường trở thành nhà lãnh đạo* đã đem đến một kho tàng minh triết, những kết luận sâu sắc về các phẩm chất làm nên nhà lãnh đạo, những điển hình về những nhà lãnh đạo đã thành công với các phẩm chất ấy và các chiến lược có thể áp dụng để đạt được chúng. Quyển sách này từ lâu đã được xem là một tác phẩm kinh điển về đề tài mà nó nói đến: lãnh đạo và làm thế nào để trở thành nhà lãnh đạo đúng nghĩa.

Trong một thế giới với rất nhiều hỗn độn và sự thiếu chắc chắn như hiện nay, lãnh đạo là điều cần thiết hơn bao giờ hết. Từ gia đình đến xã hội, từ kinh doanh đến giáo dục, ở qui mô của các công ty vừa và nhỏ hay các tập đoàn lớn..., không ở đâu có thể thiếu vắng vai trò của lãnh đạo, hàm ý bao gồm các nhà lãnh đạo và hành vi lãnh đạo của họ. Có thể là cực đoan, nhưng chúng tôi ủng hộ phát biểu cho rằng nếu thiếu sự lãnh đạo thì sẽ không có gì xảy ra cả.

Vẫn biết việc chuyển ngữ một tác phẩm lớn của một học giả được coi là bậc thầy về ngôn ngữ là một việc khó, nhưng với mong muốn cống hiến cho độc giả một phương cách để tiếp cận với những thông tin thực sự bổ ích và đáng suy ngẫm của tác phẩm này, chúng tôi vẫn quyết tâm đương đầu. Với tinh thần đó, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu tác phẩm này cùng bạn đọc.

Chúng tôi chân thành cám ơn các bạn Lương Quỳnh Mai, NB.Tú, LMH.Giao, NĐ.Ân và PTH.Ân đã góp phần hoàn thành bản dịch này.

Chúng tôi cũng mong đọc giả lượng thứ, do chưa có đủ thời gian nên chúng tôi chưa chuẩn bị kịp các ghi chú cần thiết cho rất nhiều chi tiết trong quyển sách này. Mặc dù vậy, ở những chỗ rất cần thiết, chúng tôi cũng có vài ghi chú ngắn (ND) để giúp độc giả dễ đọc hơn.

Chúng tôi mong nhận được sự góp ý, phê bình của quí độc giả về quyển sách này để lần tái bản

sau được hoàn chỉnh hơn. Mọi thông tin xin gửi về:

Email:

Chân thành cám ơn và chúc quí độc giả thành công.

Vũ Thái Hà

Người lãnh đạo đóng vai trò quan trọng đối với sự hình thành xã hội. Họ là biểu tượng cho sự thống nhất về đạo đức của xã hội. Họ thể hiện những giá trị giúp cho mọi người gắn kết với nhau. Quan trọng hơn cả, họ có thể đưa ra và sắp đặt những mục tiêu có thể giúp cho con người thoát khỏi những lo lắng vụn vặt, những xung đột gây chia rẽ, và kết hợp người ta lại để cùng theo đuổi những mục tiêu xứng đáng với nỗ lực của mọi người.

John W.Gardner (Trích "Không có chiến thắng nào là dễ dàng") *Khi nghiên cứu con đường hình thành và phát triển của lý thuyết về lãnh đạo, chúng ta bắt gặp dấu vết của rất nhiều các học thuyết khác nhau...*

Việc bàn cãi về các phong cách lãnh đạo khác nhau và tìm cách kết hợp chúng lại cũng lẩn thẩn như những gì xảy ra trong công việc nuôi dạy trẻ.

Trong khi đó, Gertrude Stein lại nói rằng: "Nhà lãnh đạo là người mà người đi sau anh ta là một nhà lãnh đạo".

(Trích "Khoa học lãnh đạo theo từng quý")

Tôi thường cho rằng cách tốt nhất để xác định tính cách của một người là tìm ra đặc điểm tinh thần hay đạo đức của người đó, đặc điểm mà khi nó biểu hiện thì anh ta sẽ cảm nhận được bản thân mình một cách sâu sắc và sống động nhất. Vào những khoảnh khắc như thế, một tiếng nói bên trong sẽ thốt lên: "Đây đích thực là tôi".

William James (Trích "Những bức thư của William James") *Tôi đã dồn nhiều tâm trí vào việc dạy dỗ cậu ấy, thưa ngài; hãy để cậu ta lăn lộn với cuộc sống và tự xoay sở lấy khi còn trẻ. Đó là cách duy nhất để làm nên một cậu thiếu niên mạnh mẽ, sắc sảo, thưa ngài.*

Charles Dickens (Trích "Pickwick Papers")

Có hai điều dường như khá hiển nhiên đối với tôi. Một là, để trở thành một hoa tiêu trên sông Mississippi thì người ta phải học nhiều hơn bất kỳ một một người nào khác; và điều còn lại là, anh ta phải học liên tục theo nhiều cách khác nhau trong suốt 24 giờ mỗi ngày.

Mark Twain (Trích "Cuộc sống trên dòng sông Mississippi") *Có một cái tôi hiện hữu, và điều mà đôi khi tôi đề cập đến như "việc lắng nghe những tiếng nói thôi thúc" có nghĩa là việc thể hiện cái tôi của mình.*

Đa số chúng ta, đặc biệt là khi còn trẻ, thường không nghe theo bản thân mình, mà lại dễ dàng nghe theo cha mẹ, nghe theo các bậc cao niên, những người có thẩm quyền, hay nghe theo tiếng gọi của của những truyền thống, lề thói.

Abraham Maslow (Trích "Bước đi lớn của loài người") *Nếu muốn hiểu thấu đáo một cái gì đó, bạn hãy tìm cách thay đổi nó.*

Kurt Lewin

Ôi, hãy tin rằng cái mà chúng ta gọi là những tổ chức thiết yếu thật ra cũng không là gì khác hơn so với những tổ chức mà chúng ta đã từng biết đến.

Khi nói về các hình thức kết cấu xã hội, số lượng các hình thức có thể có là lớn hơn rất nhiều so với sức tưởng tượng của con người.

Alexis De Tocqueville (Trích "Nền dân chủ Mỹ")

Trong thời buổi đầy biến động, những người luôn học hỏi là những người có thể nắm lấy tương lai trong tay mình. Còn các học giả thì sẽ nhận ra rằng họ đã được trang bị những hiểu biết để tồn tại trong một thế giới không còn tồn tại nữa.

Eric Hoffer (Trích "Những người quản lý tiên phong") *Làm chủ hoàn cảnh*

Chương 1: LÀM CHỦ HOÀN CẢNH

Người lãnh đạo có vai trò quan trọng trong sự hình thành của xã hội. Họ có thể là những biểu tượng về mặt đạo đức trong xã hội. Họ có thể biểu hiện những giá trị gắn kết mọi người lại với nhau. Quan trọng hơn cả, họ có thể tạo dựng và liên kết những mục tiêu làm cho con người ta thoát khỏi những lo lắng vụn vặt, khỏi những xung đột chia rẽ, và kết hợp người ta lại để cùng theo đuổi những mục tiêu xứng đáng với nỗ lực của mọi người.

John W.Gardner (Trích *"Không có chiến thắng nào là dễ dàng")* Tháng 11 năm 1987, Thời báo *Time* đã đặt vấn đề ngay trên trang bìa: "Ai chịu trách nhiệm?" và rồi tự trả lời cho câu hỏi này: "Đất nước kêu gọi những người có khả năng lãnh đạo, nhưng chẳng ai góp mặt cả". Một cuộc điều tra gần đây của Google về vấn đề "Thiếu hụt nhân tài lãnh đạo" đã có 27,000 lượt truy cập, mỗi ý kiến là một lời kêu than về việc khan hiếm các nhà lãnh đạo trong các tổ chức quốc tế, quốc gia, tiểu bang, các tổ chức tôn giáo, tập đoàn, các tổ chức phi lợi nhuận, các ngành nghề như giáo dục, y tế, thể thao và hầu như trong mọi hoạt động khác của con người.

Các nhà lãnh đạo đi đâu cả rồi? Họ, giống như những bông hoa trong bài hát khó quên của Pete Seeger, "đã mất từ lâu rồi". Tất cả các nhà lãnh đạo mà chúng ta từng một thời ngưỡng mộ đều đã ra đi. FDR, người đã kêu gọi cả quốc gia vượt lên nỗi sợ hãi, không còn nữa.

Churchill, người đã đổ nhiều máu, mồ hôi và nước mắt, không còn nữa.

Schweitzer, người đã làm cho loài người biết quý trọng sự sống từ những cánh rừng ở Lambaréné, không còn nữa. Einstein, người đã đem lại cho chúng ta ý nghĩa về sự đồng nhất trong vô cực, về sự hòa hợp trong vũ trụ, cũng không còn. Gandhi, gia đình Kennedy, Martins Luther King, Jr. – tất cả đều đã bị ám sát, đó là minh chứng cho mối rủi ro chết người khi nói với mọi người rằng chúng ta có thể vĩ đại hơn, tốt đẹp hơn chính chúng ta hiện tại.

Chính trường bị bôi bẩn bởi những nhà lãnh đạo thất bại. Ronald Reagan, người được mệnh danh là "vị tổng thống không bị ngoại cảnh tác động", lại bị thảm họa chống lại Iran và những tai tiếng khác làm hoen ố. Bill Clinton mắc kẹt trong những đồn đại về vụ bê bối cá nhân ngay trước khi nhậm chức và đã bị luận tội (nhưng trắng án), ông là vị

Tổng thống Mỹ đầu tiên bị đem ra chỉ trích một cách ầm ĩ như thế.

Cuộc tổng tuyển cử Tổng thống năm 2000 được chú ý bởi tài năng xuất chúng của những ứng cử viên thì ít mà bởi sự vòng vo phiền nhiễu của quy trình tuyển cử thì nhiều, kết quả là George W. Bush đắc cử, bất chấp đối thủ theo sau là Al Gore nhận được hơn ông tới nửa triệu phiếu bầu của cử tri thường (Luật bầu cử tổng thống Mỹ bầu hai lượt: cử tri thường và đại cử tri – ND). Lần đầu tiên trong lịch sử Hoa Kỳ, cuộc tuyển cử được quyết định bởi Tòa án Tối cao,

đối với nhiều người, đây là một sự giảm sút uy tín chưa từng có của một tổ chức vốn được coi là đứng ngoài các đảng phái chính trị. Và mặc dù Tổng thống 10 Bush đã phản ứng tuy muộn màng nhưng rất mạnh mẽ trước cuộc tấn công của bọn khủng bố vào ngày 11/09/2001, ông lại dành khá nhiều thời gian trong năm 2002 để cổ vũ cho cuộc chiến chống Saddam Hussein ở Iraq, mặc kệ những gì mà người Mỹ cho là bức thiết nhất vào lúc đó – chính là tình trạng đáng buồn của nền kinh tế đang ngày càng lún sâu vào sự khủng hoảng tệ hại nhất kể từ năm 1970.

Nếu những nhân vật ở Nhà trắng khiến chúng ta thất vọng thì các nhà lãnh đạo trong các tập đoàn còn khiến chúng ta bi quan hơn nữa.

Khi bằng chứng về những sai phạm trong các tập đoàn đã từng được đánh giá cao như tập đoàn kiểm toán tầm cỡ Arthur Andersen lộ ra, cả công chúng lẫn giới truyền thông đều tự hỏi: các nhà lãnh đạo đã đi đâu cả rồi? Không cần lôi kéo nhiều sự chú ý về phía mình, những người có tài vẫn tiếp tục giữ cho các tập đoàn không bị chết chìm – đó là các Hiệu trưởng trường Đại học, Thị trưởng, Thống đốc bang, người đứng đầu các tổ chức phi chính phủ, và nhiều người khác nữa. Nhưng chúng ta ngày càng nhận ra rằng các nhà lãnh đạo lỗi lạc đang gặp nguy hiểm, họ bị vùi dập trong những tình huống và hoàn cảnh không thể kiểm soát hoặc khó có thể phát huy khả năng.

Một nhà khoa học ở Đại học Michigan đã từng liệt kê 10 điều mà ông cho là nguy cơ căn bản đối với xã hội chúng ta. Điều đầu tiên và quan trọng nhất là khả năng xảy ra chiến tranh hạt nhân hoặc những rủi ro có thể hủy diệt cả loài người. Nguy cơ thứ hai là dịch bệnh, bệnh truyền nhiễm, nạn đói và sự khủng hoảng toàn cầu. Vấn đề quan trọng thứ ba mà nhà khoa học này cho là có thể dẫn tới sự sụp đổ của xã hội chính là chất lượng quản lý và lãnh đạo trong các tổ chức của chúng ta.

Tôi nghĩ ông ấy nói đúng. Nhưng tại sao? Tại sao chúng ta cần người lãnh đạo? Tại sao mỗi cá nhân cao quý chúng ta lại không thể dẫn dắt chính bản thân theo hướng riêng của mình bất kể là đi đến phương nào? Sự thật rất đơn giản là 288 triệu người không thể phục tùng nhau lâu dài mà không có ai lãnh đạo, hơn 288 triệu người sẽ không thể lái xe trên xa lộ mà không cần một luật lệ giao thông nhất định nào, hoặc 11 người không thể chơi bóng đá mà chẳng cần tiền vệ, hoặc 4 người không thể đi bộ từ điểm X đến điểm Y mà không ai biết điểm Y nằm ở đâu.

Một người có thể sống trên hoang đảo mà không cần ai lãnh đạo.

Hai người, nếu hoàn toàn hợp ý nhau, rất có thể sẽ hòa thuận và thậm chí phát triển hơn. Nếu có ba người hoặc hơn nữa thì một người nào đó phải đứng ra lãnh đạo. Nếu không hỗn loạn sẽ

xảy ra Dân số chúng ta là 288 triệu người, và chúng ta đã nỗ lực qua hàng thập kỷ để thích nghi với việc không có người lãnh đạo. Nhưng chẳng hiệu quả gì lắm! Vậy thì hãy chấp nhận điều này: chúng ta không thể thực hiện vai trò của mình mà không có người lãnh đạo. Chất lượng cuộc sống phụ thuộc vào khả năng của các nhà lãnh đạo. Và vì chẳng ai có vẻ như muốn tình nguyện đứng ở cương vị này, nên nhiệm vụ ấy là của bạn. Nếu bạn đã từng mơ ước làm lãnh đạo, đây chính là thời cơ

thực hiện mơ ước đó. Chúng tôi cần bạn.

Có ba lý do cơ bản giải thích vì sao người lãnh đạo quan trọng.

Thứ nhất, họ chịu trách nhiệm về hiệu quả của tổ chức. Thành công hay thất bại của mọi tổ chức, dù cho đó là một đội bóng rổ, một nhóm hoạt động xã hội, một đoàn làm phim hoặc một công ty sản xuất điện thoại di động, tất cả đều phụ thuộc vào khả năng nắm bắt của người lãnh đạo. Thậm chí giá cả thị trường chứng khoán lên hay xuống cũng phụ thuộc vào việc người ta nhận thấy lãnh đạo của công ty đó giỏi hay không.

Thứ hai, sự thay đổi và biến động trong những năm qua khiến cho chúng ta không thể lẩn tránh được nữa. Chúng ta cần những cái neo trong cuộc sống của mình, cần một cái gì đó như một bánh lái, một mục đính dẫn đường. Nhà lãnh đạo sẽ đáp ứng được yêu cầu đó.

Thứ ba, có một mối lo ngại lan rộng khắp quốc gia về sự liêm chính của các doanh nghiệp. Thật khó tưởng tượng ra rằng Wall Street 12 từng một thời là nơi mà lời nói của một người chính là trái phiếu mà anh ta bán (hầu như không có phụ nữ tham gia thị trường chứng khoán cho đến khi Muriel Siebert chiếm được một vị trí trên Sàn giao dịch chứng khoán New York). Danh tiếng này bị bôi nhọ bởi một số vụ phạm pháp trong bộ phận viên chức như Ivan Boesky, Michael Milken và một số người khác, Wall Street mất vị trí một cách thê thảm trong những năm đầu thế kỷ 21 bởi sự tham lam và trò dối trá hai mặt của một loạt các giám đốc điều hành, những kẻ đã nhận một số tiền bồi thường kếch sù ngay cùng lúc với việc lừa tiền của các cổ đông lẫn nhân viên công ty.

Bắt đầu với việc khám phá ra công ty năng lượng Enron xác nhận đã thực hiện những gian lận trong bút toán mà đến cả Al Capone (trùm gangster Mỹ hồi đầu thế kỉ 20 – ND) cũng phải hổ thẹn, cả nước nhìn thấy những lãnh đạo cao cấp nhất của tập đoàn này bị còng tay dẫn ra từ nhà họ dưới ống kính camera. Không lâu sau đó, các nhà quản lý cấp cao tại các công ty như Tyco International, ImClone Systems, và Adel-phia Communications lại bị kết tội vi phạm pháp luật. WorldCom, Global Crossing và những tên tuổi khác trong nền kinh tế mới đã bị phá

sản vì lời cáo buộc về sự bất minh trong tài chính. Ngay lập tức, những lời kêu gọi về việc cải tổ chất lượng trong ban lãnh đạo công ty, hạch toán kế toán, tuyển dụng nhân sự điều hành và kế hoạch hưu bổng cho nhân viên ngày càng tăng cao, lời kêu gọi thay đổi toàn diện phương pháp làm kinh doanh của người Mỹ khác hẳn bất kỳ phương pháp nào kể từ cuộc khủng hoảng kinh tế trước đây.

Những vụ bê bối kể trên đã gây lúng túng cho chúng ta, những người tham gia vào việc đào tạo các nhà lãnh đạo cho tương lai trong vài thập kỷ nay. Các trường dạy kinh doanh đã phản ứng nhanh nhạy trước tình hình đó bằng việc thêm vào chương trình giảng dạy của mình tình huống cảnh báo của công ty Enron và ImClon, và tăng cường các khóa học về đạo đức kinh doanh. Nhưng điều mà chúng ta, những người cố gắng dạy khả năng lãnh đạo, không thể không tự vấn lương tâm là, liệu có nên chấp nhận cho những sinh viên từng thuộc nhóm rất giỏi nay quay lưng, thậm chí chế nhạo những nguyên tắc nền tảng của tính trung thực và công bằng không?

Các doanh nghiệp Mỹ không phải là nơi duy nhất cho thấy những biến cố thảm hại như vậy. Giáo hội Công giáo Hoa Kỳ cũng đã kinh qua hàng loạt vụ bê bối liên quan đến việc các Linh mục quấy rối tình dục trẻ em và trẻ vị thành niên. Việc phát hiện một số Linh mục lừa dối và lạm dụng trẻ em đã gây sốc cho chính niềm tin của Giáo hội này. Nhưng điều làm cho sự kiện này gây bức xúc nhiều hơn cả chính là giới chức trách trong giáo quyền đã biết chuyện này nhưng ém nhẹm chúng đi, thường là bằng cách điều các Linh mục quấy rối đến một họ đạo mới, và ở đó, họ lại tiếp tục quấy rối. Có vẻ như không một tổ chức nào của Hoa Kỳ là không bị dính nhọ, kể cả các trường Đại học nổi tiếng uy tín của Hoa Kỳ. Năm 2002, nhân viên Đại học Princeton đã đột nhập vào hệ thống dữ liệu của Đại học Yale, hiển nhiên là để trộm những thông tin có thể giúp họ tước khỏi tay đối thủ các ứng viên hàng đầu.

Cơ quan chính phủ cũng dính vào các vụ bê bối. Người ta chất vấn rằng Cơ quan tình báo Trung ương Hoa Kỳ (CIA) đã ở đâu khi bọn khủng bố với thị thực quá hạn lại được tham gia lớp học tại trường dạy lái máy bay của Mỹ để thực hiện vụ đâm vào Tòa nhà Trung tâm thương mại quốc tế và Lầu năm góc? Cũng với vụ việc trên, CIA đã ở đâu khi hai thành viên của mình làm gián điệp mấy năm trời cho Matxcơva? Và Cục điều tra liên bang (FBI) cũng chẳng khá gì hơn. Cơ quan này cũng thất bại trong việc ngăn chặn cuộc tấn công của bọn khủng bố năm 2001 và vụ bom thư chứa vi-rút bệnh than gây chết người tiếp sau đó.

FBI cũng đã bí mật dò xét trong nội bộ nhân viên của mình. Và trong năm 2002, người ta phát hiện ra rằng FBI đã tuyển dụng một số tên cướp ở Boston làm nhân viên thông tin, cho phép ít

nhất một trong những tên này thủ tiêu kẻ thù của mình và lên tiếng bênh vực chúng trong khi những người vô tội lại phải ngồi tù.

Chúng ta thấy những việc đó, chúng ta đau xót trước những việc đó, nhưng chúng ta đã làm gì đối với những việc đó? Chúng ta *có thể* làm gì, đặt trong bối cảnh công việc và cuộc sống riêng của chính chúng ta? Với đại đa số, cuộc sống của người ta ngày nay bận rộn hơn và đòi hỏi khe khắt hơn cuộc sống của bất kỳ thế hệ nào trước đây. Với đầy rẫy các loại điện thoại di động và hình thức liên lạc nhanh khác, chúng ta bị bó buộc vào nơi làm việc hơn trước đây, bị nhấn chìm trong cảnh tượng bất ổn, hỗn loạn và nhập nhằng đủ thứ nhưng chẳng thể nào thoát ra được. Việc chúng ta bị đè nén trong bối cảnh này rõ ràng bắt nguồn từ nỗi tuyệt vọng của nhiều người khi mơ ước một cuộc sống giản dị hơn. Nhưng chúng ta phải nắm bắt được bối cảnh này nếu muốn giải quyết rắc rối của chính mình, phải bỏ qua những vấn đề thuộc xã hội, và để làm được điều đó, trước hết phải xem xét lại tình hình. Nhưng thật đáng buồn, nhìn vào chính hoàn cảnh của chúng ta cũng khó như cá phải nhìn vào nước vậy.

Mọi thứ đều đang chuyển động. Việc sát nhập và mua lại các công ty, việc bãi bỏ các quy định, công nghệ thông tin và cuộc cạnh tranh quốc tế đã làm thay đổi hình thức và quan điểm kinh doanh của người Mỹ. Việc thay đổi trong phân bố nhân khẩu, mức độ phức tạp trong tiêu dùng leo thang và những nhu cầu mới làm thay đổi thị trường.

Biến đổi trong cấu trúc công nghiệp, các liên minh chiến lược mới, các phương thức và kỹ thuật mới, và tính bất ổn trên thị trường chứng khoán đã thay đổi phương pháp mà người ta kinh doanh. Các cuộc cạnh tranh tăng lên, việc liên lạc nhanh hơn và việc cả thế giới co cụm lại thành một ngôi làng địa cầu khổng lồ – cũng như việc chuyển động về phía thị trường tự do hơn (đang diễn ra) ở bất cứ nơi đâu, kể cả

Trung Quốc và Cuba, và một thực tế đang mở ra trước mắt là Khối Liên minh Châu Âu EU đang ngày càng phát triển – đã làm thay đổi cách chúng ta giao tiếp với thế giới và cách thế giới giao tiếp với chúng ta.

Mặc cho nền kinh tế mới đang dần yếu thế, những công ty nhỏ và có tổ chức đang tạo ra nhiều việc làm hơn những công ty lớn và cũ trước đây. Việc sát nhập công ty và mua lại công ty tiếp tục hình thành nên các tập đoàn lớn mạnh, kết quả là nhanh chóng tạo lợi nhuận cho những người tiếp quản tập đoàn và sự mất việc của công nhân. Ba Ông Lớn trong ngành truyền hình là Fox, UPN, WB – và kể cả hệ thống mạng đang được khen ngợi nhiều hiện nay là HBO – hiện đang bị quản lý bởi những tập đoàn lớn hơn, và cả ba công ty đó đều đang tranh giành vị trí hàng đầu của mình trên mảnh đất màu mỡ của các đối thủ . Đầu thu kỹ thuật số cho phép

người ta có thể bỏ qua các đoạn quảng cáo là vấn đề đang đe dọa tài chính của các chương trình TV có quảng cáo.

Việc bãi bỏ các qui định đã thay đổi vĩnh viễn ngành hàng không, cho ra đời những hãng hàng không mới giá rẻ và hất cẳng Pan Am cũng như nhiều hãng uy tín khác ra khỏi cuộc chơi. Nhưng việc sử dụng máy bay để chở bom trong vụ khủng bố năm 2001 lại là một cú đấm phá hoại ngành công nghiệp này, và những quy định khắt khe sau đó về quy trình an toàn hàng không đã khiến cho việc đi lại bằng máy bay không còn hấp dẫn như trước đây nữa.

Dân số đang già đi của nước Mỹ đang làm thay đổi nền kinh tế nước này, hay đúng hơn là làm thay đổi bản sắc văn hóa của họ. Điều này mới chỉ bắt đầu được cảm nhận. Kinh tế Mỹ đã từng sở hữu cả thị trường Mỹ cũng như nhiều thị trường châu Âu. Ngày nay, ngành xuất bản và các lĩnh vực khác của Mỹ phần lớn đã vào tay châu Âu. Xu hướng này sẽ tiếp diễn khi Khối liên minh châu Âu bắt đầu thể hiện thế mạnh tập thể của mình. Các quốc gia châu Âu sẽ hợp tác làm ăn với nhau nhiều hơn nhờ việc xóa bỏ các rào cản thương mại quốc tế và việc sử dụng ngày càng phổ biến loại tiền tệ gần như rộng rãi trên toàn cầu: đồng Euro. Đã từng là đấu thủ duy nhất trên thương trường, ngày nay, Wall Street cũng chỉ là một trong số nhiều đấu thủ, và cũng phụ thuộc vào các lực lượng bên ngoài khó lường khác như đầu tư nước ngoài, biến động tiền tệ, công nghệ thông tin, và cả xã hội Mỹ không còn tin tưởng vào những gì Wall Street nói và làm nữa. Còn Trung Quốc thì vẫn tiếp tục là con bài tẩy lớn nhất trong nền kinh tế thế giới.

Trật tự mới lộn xộn đến mức không biết phải mỉa mai như thế nào mới đúng, nhưng vài năm trước đây, Julius Maldutis, nhà phân tích của Salomon Smith Barney đã thấy được sự rối loạn này khi nói: “Tôi có căn cứ cho rằng Delta đang mua Eastern, Eastern đang mua Pan Am. Pan Am thực sự đang theo sau United vì nó hiện đã nắm giữ tất cả tiền mặt của United, và American’s Bob Crandall, trước giờ vẫn im hơi lặng tiếng, đã sẵn sàng chào thầu cho cả ngành công nghiệp một khi đạt được thỏa thuận với các phi công của mình. Thêm nữa, tôi đã nói chuyện với Frank Lorenzo sáng nay, và ông ấy đã đoán chắc với tôi rằng mục tiêu tiếp theo của ông ấy là Peru và Bolivia. Ông ấy dự định sẽ gộp hai quốc gia này thành quốc gia có chi phí bay thấp đầu tiên”.

Việc hai trong số các hãng nói trên biến mất lâu rồi chỉ làm cho vấn đề càng thêm rõ ràng.

Thế giới kinh doanh đã trải qua hàng loạt biến đổi trong những thập niên gần đây. Bạn còn nhớ dự đoán của một nhà tương lai học đã là nguyên nhân của tất cả sự giận giữ cách đây ba mươi năm? Mặc kệ dự báo gây xôn xao ấy, chẳng ai tiên đoán được chỉ trong một thời gian ngắn, Nhật Bản đã có thể tác động sâu sắc lên nền kinh tế Hoa Kỳ như thế. Trong phần lớn thập niên

1980, Nhật Bản, một quần đảo xa xôi, đông đúc, chẳng có nguồn tài nguyên cơ bản nào, lại bị tàn phá bởi Thế chiến II và từng nổi tiếng với việc thải ra đồ đồng nát, đã làm cho Mỹ rơi vào cuộc khủng hoảng kinh tế. Chúng ta bắt đầu đặt nghi vấn cho những bí quyết từng được tán dương, nghi vấn những lời khoe khoang khoác lác rằng Mỹ là quốc gia sáng tạo nhất trên trái đất này với những nhà thực tiễn thiên tài như Edison và Ford – và nghi vấn cả phương pháp kinh doanh mà chúng ta đã tuyên bố là vững chắc và thành công nhất. Đã có thời gian chúng ta nhận thấy rằng Nhật Bản đã làm mọi thứ tốt hơn chúng ta, từ việc thiết kế mẫu xe mới một cách thu hút đến việc tìm ra cách thức mới trong bảo hành sản phẩm. Nhật Bản đã sớm vượt trội chúng ta trong lĩnh vực sản xuất và tiếp thị những gì mà chúng ta vẫn cho là sản phẩm cơ bản của Mỹ, không chỉ là xe hơi mà còn có TV, thậm chí cả thép nữa. Chúng ta phát minh ra đầu video, và có tỉ lệ người sử dụng video cao nhất trên thế giới, nhưng hầu như tất cả đầu video của chúng ta đều do Nhật Bản và Hàn Quốc sản xuất và tiếp thị.

Sự suy thoái kinh tế trầm trọng ở Nhật Bản, và việc chấp nhận những phương pháp kinh doanh tiên tiến nhất của Nhật Bản trên quy mô rộng của các công ty Mỹ đã cho phép ta quên đi cả m giác rằng ta đã từng chịu lép vế trước ưu thế của nền kinh tế Nhật. Điều đó có nghĩa là ngành công nghiệp sản xuất ô tô của Hoa Kỳ vẫn tiếp tục tranh đấu.

Và trong khi những đe dọa về kinh tế từ phía Nhật Bản giảm bớt, chúng ta lại phải đối mặt với thực tế mới đáng lo ngại không kém là quyền kiểm soát nền kinh tế hội nhập trên toàn cầu bị hạn chế.

Chẳng hạn như năm 2002, hơn 90% gia đình ở Mỹ có đầu máy video. Thế nhưng ngành công nghiệp sản xuất băng video khổng lồ lại đang trên đà sụp đổ bởi sự bành trướng nhanh chóng của đĩa kỹ thuật số, hay còn gọi là DVD. Chỉ trong vòng năm năm, DVD đã xâm nhập vào ba mươi triệu gia đình và chiếm mất hơn nửa thị trường trị giá 12 triệu USD của các đĩa phim copy, phần lớn là vì Trung Quốc bắt đầu bán loại đầu DVD giá rẻ, chung quy lại là kết thúc sự độc quyền của Nhật Bản.

Trong thế kỷ 21, không thể đoán trước được quốc gia nào tiếp theo sẽ tạo bước chuyển lớn trong nền kinh tế. Đức quốc là một ứng viên nặng ký, Trung Quốc đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, và không ai biết chắc chắn rằng sự lớn mạnh và vững chắc của Khối liên minh Châu Âu sẽ tác động như thế nào lên nền kinh tế thế giới, đặc biệt khi sự phát triển kinh tế Mỹ tiếp tục chậm lại như nhiều nhà kinh tế dự đoán. Còn khu vực Trung Đông thì sao? Sau gần 20 năm tưởng rằng Trung Đông đã có thể lập lại hòa bình, thế giới lại bàng hoàng trước sự nổi dậy đầy bạo lực của những nhóm Hồi giáo cực đoan với kỹ thuật hiện đại chỉ với mục đích làm cho

phương Tây hỗn loạn và đe dọa sự ổn định của nền kinh tế toàn cầu.

200 năm trước, khi những người tham gia soạn thảo Hiến pháp Hoa Kỳ nhóm họp ở Philadenphia, dân số Mỹ chỉ có ba triệu người nhưng đã có đến sáu lãnh đạo gia hàng đầu thế giới đứng trong hàng ngũ tác giả của văn kiện xuất sắc đó. Washington, Jefferson, Hamilton, Madison, Adams và Franklin đã khai sinh nước Mỹ. Ngày nay có đến 288 triệu người Mỹ nhưng chúng ta lại tự hỏi rằng, cứ mỗi bốn năm, vào cuộc tổng tuyển cử Tổng thống, tại sao chúng ta lại không thể tìm ra được ít nhất hai ứng viên xuất chúng cho Văn phòng tối cao của quốc gia?

Điều gì đã xảy ra?

Nếu nước Mỹ thế kỷ 18 nổi bật với những bậc kỳ tài, thì nước Mỹ thế kỷ 19 nổi danh với những nhà phiêu lưu mạo hiểm, doanh nhân, nhà phát minh, nhà khoa học, nhà văn. Những nhân vật thông thái đã làm nên cuộc cách mạng công nghiệp, những nhà thám hiểm đã mở ra chân trời mới phía Tây, những nhà văn đã khai sinh đất nước Mỹ, con người Mỹ. Thomas Edison, Eli Whitney, Alexander Graham Bell, Lewis và Clark, Hawthorne, Melville, Dickinson, Whitman và Twain. Những con người này với tầm nhìn vĩ đại cộng với sự táo bạo đã tạo dựng nên nước Mỹ.

Nước Mỹ thế kỷ 20 tiếp tục được xây dựng trên nền tảng những lời cam kết của thế kỷ 19, nhưng có điều gì đó đang diễn ra hết sức sai lạc. Sau Chiến tranh Thế giới thứ 2, nước Mỹ phần lớn nổi tiếng với những kẻ quản lý quan liêu cửa quyền, xảo trá bất lương, trong một vài trường hợp, họ còn phá bỏ những thể chế và trật tự của đất nước, trong cả chuyện công lẫn chuyện tư.

Cũng có một số sự kiện nổi bật, trong đó có phong trào nhân quyền và những thành tựu đáng kể khác trong khoa học kỹ thuật.

Nhưng dù chúng ta có kết thúc Chiến tranh Thế giới thứ 2 như một quốc gia giàu có và hùng mạnh nhất trên trái đất này, thì đến giữa thập niên 70, nước Mỹ vẫn mất ưu thế do lạc mất phương hướng của mình.

Chúng ta đã quên mất lý do chúng ta có mặt trên trái đất này.

Cuộc nổi dậy vào thập niên 1960, tiếp sau đó là thập niên của phong trào "Cái tôi" (Me Decade), rồi đến phong trào của những người trẻ tuổi đầy tham vọng thập niên 1980 và cuộc nổi dậy liên tiếp của Gor-don Gekkos phố Wall với triết lý sống tham lam là tốt đẹp, tất cả đều là kết quả của những sai lầm và sự lỗ mãng của các viên chức chính phủ.

Không thể nhận thấy được một bộ óc hay trái tim dẫn dắt nước Mỹ, nhiều công dân đã tuyên

bố tự tách mình ra khỏi quốc gia và khỏi cộng đồng.

Tuy thập niên 1960 cho ra đời nhiều đóng góp quan trọng đối với đất nước chúng ta như phong trào nhân quyền và phong trào nữ quyền, vẫn có nhiều sự kiện tưởng là bước đột phá nhưng lại trở thành một sự sụp đổ. Chúng ta nói về tự do và dân chủ, nhưng chúng ta lại thực hiện sự phóng túng bừa bãi và vô chính phủ. Người ta thường chẳng hứng thú gì với những ý tưởng mới cũng như với những công thức và khẩu hiệu. Chuyên gia Abraham Maslow và Carl Rogers đã nói rằng chúng ta có thể tạo ra hiện thực của chính chúng ta, và chúng ta đã làm, nhưng là mỗi người cứ khăng khăng đòi có nó theo cách riêng của mình.

Trong tính cách của người Mỹ luôn luôn tồn tại những xung đột giữa quyền lợi cá nhân và đạo đức xã hội. Trong khi chúng ta yêu mến và ngưỡng mộ John Wayne, người đã sống theo cách riêng của mình chỉ với một con ngựa và một khẩu súng, chúng ta cũng thấy rằng chiếc xe lửa chẳng thể nào băng qua được đồng bằng nếu chúng ta không bám chặt vào nhau. Áp lực đó ngày càng dữ dội hơn bao giờ hết. Bất cứ khi nào sự chuyển động đi lên của xã hội và tư cách công dân tách rời nhau ra thì chúng ta càng có ít điểm chung và càng ít những điều tốt đẹp.

Những người sáng lập Hiến pháp của chúng ta đã đặt ra Hiến pháp trên giả định rằng có tồn tại một thứ gọi là đạo đức cộng đồng.

James Madison đã viết: "Đạo đức cộng đồng… lợi ích thực sự của một xã hội… chính là mục tiêu tối thượng cần phải theo đuổi".

Nhưng trong những năm đầu của thập kỷ 20, khi Calvin Coolidge phát biểu: "Công việc của nước Mỹ là kinh doanh" thì hầu như chẳng có ai phản đối. Ý tưởng về đạo đức xã hội đã bị thay thế bởi những quyền lợi đặc biệt mà ngày nay là những mối quan tâm riêng của cá nhân.

Nước Mỹ đã trở thành thứ mà Robert Bellah và đồng tác giả với ông đã mô tả trong cuốn sách do họ viết có nhan đề "*Thói quen của trái tim*", đó là "một nền văn hóa tùy tiện, mang tính liệu pháp… thúc đẩy nỗ lực bao bọc cuộc sống riêng của chúng ta trong thế giới nhỏ của chính nó".

Ngày nay, những người có đủ khả năng đang ngày càng khép kín trong lâu đài điện tử của họ, làm việc tại nhà và liên lạc với thế giới qua máy tính và điện thoại di động. Họ giữ liên lạc với con người thông qua những trợ lý kỹ thuật số cá nhân, đặt hàng DVD thay vì đến rạp chiếu bóng, đặt hàng thức ăn để nấu nướng, giày thể thao cho bản thân và giữ khoảng cách với thế giới bằng hệ thống an ninh hiện đại. Họ không muốn biết những gì đang diễn ra đối với những người thiếu các thiết bị như họ – và cái giá phải trả cho xã hội chúng ta là những gì đang diễn ra. Các nhà nhận định xu hướng thời đại gọi hiện tượng này là "sống trong tổ kén", nhưng nó

giống căn bệnh vị kỷ giai đoạn cuối hơn.

Tuy sự sụp đổ thị trường trong những năm đầu của thế kỷ 21 đã phủi sạch hơn bảy tỉ đô la tài sản cá nhân, làm cho những người giàu phần nào bớt giàu hơn trước đây, nhưng khoảng cách giữa giàu và nghèo ở Hoa Kỳ vẫn còn quá lớn. Mục tin tức của tờ Nhật báo phố Wall và Thời báo New York đã đăng rất nhiều bài báo về việc người Mỹ đang sử dụng nhiều thời gian ở nhà hơn, đi mua sắm trong các cửa hàng giảm giá, đặc biệt là "Tar-jay", tên mà người ta thường gọi đùa hãng thời trang Target. Tuy nhiên, hình ảnh những người ở trong các tòa nhà hàng triệu đô lại sống thắt lưng buộc bụng trông cứ như chuyện ngớ ngẩn về Hoàng hậu Marie Antoinette giả vờ chăn cừu vậy. Tầng lớp trung lưu ở Mỹ, những người đã tin tưởng vào tương lai nhờ kế hoạch hưu trí 401(k) và các kế hoạch tương tự khác, đã thất vọng vì tình trạng suy thoái kéo dài. Và số lượng những người không có hay chỉ có rất ít tiền đang tăng lên, họ lo lắng hàng ngày vì chi phí y tế lên nhanh như tên lửa, bất kể đấy là các điều trị đặc biệt hay chỉ là những viên thuốc nhức đầu. Luôn bị ám ảnh bởi các hình ảnh trên phương tiện truyền thông về sự giàu có, công nhân Mỹ làm việc vất vả hơn lúc nào hết với những công việc họ thù ghét mà không cầu mong có nhà, mặc dù mức trả góp đã hạ xuống thấp nhất từ trước đến nay.

Trong một khoảng thời gian, các mối lo ngại của chúng ta về nền kinh tế mờ nhạt đi bởi nỗi đau 11/9, và hầu hết mọi người Mỹ đều nhìn lại cuộc sống của mình và xem xét những ưu thế của họ. Số người trong tòa tháp đôi gọi điện thoại chia tay những người thân yêu trong nỗi tuyệt vọng đã tác động mạnh mẽ vào nhận thức của con người. Hay hình ảnh những người bình thường vô tội không thể chọn lựa cuộc đời của mình, quyết định đứng yên trong tòa nhà hay nhảy xuống hàng trăm tầng lầu chỉ để đến với cái chết cũng gây xúc động lớn như vậy.

Lần đầu tiên trong hàng mấy thập kỷ, người Mỹ mới có vẻ xem mình như là một quốc gia thật sự, một dân tộc thống nhất với những cam kết về nguyên tắc dân chủ. Thật bất hạnh, ý thức thật sự về sự thống nhất nảy sinh sau cuộc tấn công lại chẳng làm giảm được việc người Mỹ cảm thấy xa lạ đối với nhiều thiết chế của bộ máy. Đã có những hồ nghi đối với sự hiếu chiến của chính phủ đang gia tăng trong giọng điệu và sự hăng hái quyết tâm loại trừ, với bất cứ giá nào, "một trục tội ác" đã hỗ trợ cho Saddam Hussein của Iraq. Nhiều người Mỹ ngày càng xa rời những nhà lãnh đạo, những người hình như đang sử dụng khủng bố như một cái cớ để xóa bỏ sự giữ gìn Hiến pháp. Như Abigail Adams đã nói, sức chịu đựng kiên cường thường sản sinh ra những nhà lãnh đạo vĩ đại, nhưng nỗi đau thì không bảo đảm điều này.

Và sau sự kiện 11/9, nhiều người Mỹ đã từ bỏ sự trông mong ở các nhà 22 lãnh đạo cũng như sự trông mong về một khoảng thời gian như cách đây không lâu, khủng bố hiếm hoi như nạn

đói ở Hoa Kỳ. Vâng, cả quốc gia đã chia sẻ cùng một bi kịch, nhưng việc chịu đựng đó không đem lại một cách nhìn chung về tương lai nước Mỹ và về việc làm thế nào để vươn tới nó. Và hình như chúng ta đang thiếu một nhà lãnh đạo có đủ tư cách và khả năng có thể đem lại cho chúng ta cái nhìn đó.

Trong khi chúng ta phải đấu tranh với mối đe dọa mới về nạn khủng bố trên đất Mỹ, trong xã hội vẫn còn có một số vấn đề nhất định khó giải quyết. Chẳng có gì tệ hại hơn các doanh nghiệp xấu xa đã làm tàn rụi thành phố của chúng ta hơn nửa thế kỷ nay. Việc buôn bán cô-ca-in, hê-rô-in và những loại dược phẩm gây chết người vẫn tiếp tục là một trong số ít những ngành công nghiệp phát triển trong các đô thị suy đồi. Việc nghiện ma túy kéo dài mãi mãi sự tồn tại của các giai cấp thấp trong xã hội Mỹ và làm cho các nhà ngục đầy người. Người Mỹ dùng tiền mua dược phẩm bất hợp pháp nhiều hơn là dùng để mua dầu, và nước Mỹ có một nét đặc thù chưa rõ ràng lắm là có số người nghiện cao nhất trong các nước phương Tây.

Đó chính là bối cảnh tình hình hiện nay. Những gì mà các bậc kỳ tài đã dựng nên ở Philadenphia trong thế kỷ 18 và những người kế vị của họ bồi đắp thêm trong thế kỷ 19 đã bị các lãnh đạo gia bất tài và thụ động trong chính phủ và trên thương trường biến thành một cỗ máy khổng lồ có hàng ngàn bánh xe đang quay tít trong đống bùn mà chẳng đi được tới đâu.

Trong những thập kỷ đầu của thế kỷ 20, khi doanh nghiệp và chính phủ cùng mở rộng, họ đã dẫm chân lên nhau. Các viên chức áp đặt luật lệ và quy tắc lên những doanh nghiệp lớn. Những nhà quản lý doanh nghiệp thì trả đũa bằng cách đặt những tay vận động hành lang ở khắp Washington, và rồi một thế cờ bí đã phát triển. Dĩ nhiên không có gì phát triển được trong thế cờ bí đó nhưng những nhà quản lý và viên chức Nhà nước lại giống một cái máy hơn là một người làm vườn – nghĩa là họ thích loay hoay với bộ máy chính quyền hơn là làm cho mọi thứ phát triển.

Tương tự như sự bùng nổ ô tô Mỹ dưới thời Eisenhower, nước Mỹ dường như quá to lớn và vụng về để có thể làm tốt các công việc, lại phản ứng chậm và kém khôn ngoan trước các sự việc. Điều này đã được minh chứng bằng sự kiện đau lòng ngày 11/9, khi người Mỹ choáng váng và thất vọng nhận ra rằng hệ thống an ninh của họ dù rộng lớn vẫn cực kỳ kém hiệu quả. Dường như FBI vẫn luôn chăm chỉ thu thập tin tức nhưng chẳng màng cập nhật hệ thống máy tính để chia sẻ, phân tích thông tin và phản ứng một cách kịp thời, hiệu quả. CIA đã thất bại trong việc tự cải tổ chính mình sau sự sụp đổ của Liên bang Xô Viết cũng như lường trước những mối đe dọa đòi hỏi các kỹ năng ngoại ngữ mới và cả khả năng mới để giải quyết. Các ban bệ an ninh có cả một lịch sử xung đột vụn vặt chứ không hề có sự hợp tác. Và ngay cả khi

những thông tin quan trọng đang được truyền đi, nó cũng có thể bị kẹt lại chỉ vì một người giám sát lơ đãng hoặc đang bận rộn với lịch công tác của mình. Những khiếm khuyết trong hệ thống đó được kết hợp với sự tin tưởng đầy hống hách rằng những gì không tưởng sẽ không thể xảy ra tại đây, nên thảm họa là điều không thể tránh khỏi.

Triết gia Alfred North Whitehead đã từng viết: "Trong thế giới hiện đại này, tình trạng đơn độc của giai cấp học thức thời cũ đã được thay thế bởi giới trí thức đang bị tách rời khỏi những suy tư cụ thể về thực tại".

Những suy tư cụ thể về thực tại hiện cho thấy có quá nhiều người Mỹ tin tưởng rằng yếu tố quyết định không phải là tất cả nhưng là thứ duy nhất, và nước Mỹ đang bị bóp nghẹt vì sự thiếu tầm nhìn đó.

Là một nhà phát minh, một nhà sản xuất và viết kịch bản truyền hình, Norman Lear đã gặt hái được nhiều thành công đáng kinh ngạc về tài chính cũng như về sức sáng tạo. Khi tôi trò chuyện với ông, chúng tôi đã thảo luận không chỉ về cuộc sống và công việc mà còn về những 24 mối lo ngại của ông, về cái mà ông gọi là "căn bệnh xã hội của thời đại chúng ta", đó là lối tư duy ngắn hạn. "Cuộc trưng cầu ý kiến nói gì, không phải là điều gì vĩ đại cho quốc gia và tốt đẹp nhất cho tương lai, mà là điều gì tôi cần nói với lối tư duy ngắn hạn để tôi có thể đi từ đây đến đó".

Và nỗi ám ảnh quốc gia cùng với lối tư duy ngắn hạn đã trực tiếp thâm nhập vào doanh nghiệp. Lear tiếp tục: "Joseph Campell đã có lần nói rằng trong thời kỳ trung cổ, khi bạn tiến vào thành phố, bạn sẽ thấy ngay các nhà thờ, còn ngày nay thì sẽ thấy ngay các tòa nhà thương mại.

Kinh doanh, kinh doanh, kinh doanh, và theo xu hướng tăng dần hiện nay là kinh doanh ngày càng hướng đến sự ngắn hạn… Bạn biết đó, ngày nay người ta không thích đầu tư vào những ai dám đả phá 'thánh tượng', những người biết cải cách thật sự, bởi vì điều đó thật mạo hiểm – đó là đầu tư lâu dài".

Tôi nghĩ Lear hoàn toàn đúng. Doanh nghiệp Mỹ đã trở thành người định hình và phát triển các nguyên tắc cơ bản của nước Mỹ đương đại – thậm chí còn hơn cả truyền hình – và theo một lời châm biếm bên lề, nó đã tự che chắn cho mình bằng cách thi hành nhiệt tình những gì mà các nguyên tắc này đã dạy. Nắm lấy trái tim và khối óc quốc gia bằng những bài ngữ ca làm mê hoặc lòng người, nước Mỹ đã tự khóa mình vào những cái lỗi thời. Trước khi có sự bùng phát của nền kinh tế mới và những thảm bại đầy thất vọng của các giám đốc điều hành người Mỹ, các nhà lãnh đạo công ty đã được yêu mến như chưa từng có trong lịch sử. Nhưng thậm chí

ngay cả khi chúng ta xum xoe những siêu sao trong công ty ấy, chúng ta cũng đã không đánh giá đúng tầm quan trọng của vấn đề: Sự lãnh đạo đã được tiến hành như thế nào ngay cả trong những công ty thành công nhất?

Bao nhiêu trong số những người lãnh đạo mà chúng ta tin là họ có năng lực lãnh đạo thực sự, khả năng của họ cũng chỉ viển vông như những cuốn sách chỉ dẫn cho họ? Richard Ferry, nguyên chủ tịch và đồng sáng lập công ty tuyển dụng Korn/Ferry International, đã đề cập đến vấn đề tư duy ngắn hạn hơn một thập kỷ qua và đã nhận xét rất phù hợp với tình hình hiện nay:

"Doanh nghiệp Mỹ có thể nói một cách đầy hiểu biết về những gì mà họ phải làm để thành công trong thế kỷ 21, nhưng ngay khi cần phải đưa ra quyết định tức thời thì những vấn đề đó lại nằm trong báo cáo doanh thu quý tới. Đó chính là điều đang dẫn dắt phần lớn hệ thống hiện nay.

Với tình trạng đó, mọi thứ đều trở thành thứ yếu so với việc làm sao đẩy cho doanh thu quý tới tăng lên. Chúng ta đang ở trong một guồng máy như thế. Hệ thống tưởng thưởng ở quốc gia này đang hướng vào tính ngắn hạn".

Việc cứ bám víu vào tính ngắn hạn đã cho chúng ta những tấm ảnh rời rạc về một thế giới đang thay đổi liên tục, nhưng lại ngăn không cho ta thấy rằng thế giới ấy đang co cụm lại, nóng dần lên, trở nên thù hằn và đầy tham vọng không chỉ về mặt chính trị mà còn về mặt xã hội và kinh tế nữa. Ông bà của chúng ta từng thách thức Anh, Nhật Bản và Hàn Quốc như thế nào thì gần như toàn châu Âu, vùng Scandinavi và châu Úc cũng đang thách thức quyền lực của các công ty Mỹ như vậy – ngay cả các nước Ả Rập cũng đang bắt đầu lấy lại dầu. Những quốc gia mới phất đó đang đánh lại ta trong trò chơi của chính chúng ta: sản xuất và tiếp thị. Nổi bật lên trên hết là Nhật Bản, đất nước đã thấy được rằng thị trường là một chiến trường thực sự và thương mại không chỉ là vũ khí tối thượng mà còn là nguồn lực của nền an ninh quốc gia.

Nhận thức của Liên bang Xô viết rằng thương mại đè bẹp tư tưởng hệ đã dẫn đến sự tan rã không thể tránh khỏi của nó và phá vỡ tính tư lợi đầy hấp dẫn mà Cộng hòa Séc và những quốc gia thuộc liên bang Xô viết trước đây đã tìm kiếm khi muốn gia nhập Khối liên minh châu Âu.

Có lẽ đó là những quốc gia già giặn hơn chúng ta hàng thế kỷ và vì vậy sâu sắc và thông thái hơn chúng ta. Các bạn chúng ta ở châu Á và châu Âu hiểu rằng cơ chế chính trị đến rồi lại đi, các hệ tư tưởng 26 thịnh rồi lại suy, nhưng bản chất con người luôn luôn là như vậy, các nhu cầu của chúng ta thuộc về lĩnh vực kinh tế chứ không phải là chính trị.

Nước Mỹ ngày nay điên đảo như trong địa ngục vì có quá nhiều vụ chiếm lĩnh công ty nhưng vẫn còn mê muội trong giải pháp ngắn hạn và các đồng đô la dễ kiếm. Nó vẫn còn chưa nhận ra được rằng yếu tố quyết định là chẳng có một nhân tố quyết định nào – chẳng có một ranh giới nào, còn giới hạn và logic lại càng ít hơn. Cuộc sống trên hành tinh hỗn loạn và phức tạp này không còn theo trật tự thời gian hay không gian nữa, không còn theo logic một điều này sẽ dẫn đến kết quả là một điều kia nữa, mà đó là tự phát, mâu thuẫn, bất ngờ và mập mờ. Mọi thứ không xảy ra theo như kế hoạch, và chúng cũng không theo một mô hình tinh gọn nào. Chúng ta chỉ khăng khăng bắt lấy cho được câu trả lời gọn gàng, đơn giản trong khi chính chúng ta phải đặt câu hỏi cho mọi thứ.

Wallace Stevens, một nhà thơ nổi tiếng, đã từng là phó giám đốc một công ty bảo hiểm, đã nói rất hay trong bài thơ của mình "Six signif-icant landscapes":

Những người duy lý, đội nón vuông, suy nghĩ trong những căn phòng vuông vức. Nhìn xuống sàn nhà, nhìn lên trần. Họ tự giam mình trong các góc vuông. Nếu họ thử với hình thoi, hình chóp, đường gợn sóng hay hình e-lip, hay như hình e-lip một nửa vầng trăng chẳng hạn, thì những nhà duy lý đó đã đội mũ rộng vành. Đã đến lúc nước Mỹ phải đổi nón vuông lấy nón rộng vành hay mũ bê-rê, và xem xét kỹ bối cảnh mới này.

Và như Norman Lear đã nói: "Một người có thể là quan trọng… một công dân có thể quan trọng trong đất nước này".

Ngày nay cơ hội cho các nhà lãnh đạo là không giới hạn, và thử thách cũng vậy. Những người thông minh tài giỏi nhất của chúng ta cũng giỏi giang, nhiều sáng kiến và đầy năng lực như các nhà lãnh đạo của bất kỳ thế hệ nào trong lịch sử, nhưng con đường dẫn đến đỉnh cao thì gay go hơn và nhiều cạm bẫy hơn bao giờ hết, và ngay chính bản thân đỉnh cao ấy cũng dốc hơn và nguy hiểm hơn cả đỉnh Everest nữa.

Ít nhất qua chiếc gương soi, chúng ta cũng thấy được rằng mình đã đi được nửa đường tới sự hỗn loạn hoàn toàn. Và mặc dù hoàn cảnh ngày nay rất hay thay đổi, điều đó lại chẳng có khuynh hướng sẽ thay đổi theo một đường lối cơ bản nào, khi mà những đấu thủ chính trong cuộc chơi còn bị nó chi phối, khi mà họ còn phải bơi qua nó như con cá mù bơi trong nước. Nói cách khác, tình hình hiện nay tự nó mang tính vĩnh cửu vì nó đã tạo ra cả một thế hệ những nhà quản lý theo như hình ảnh của chính nó.

Gần đây chúng ta phát hiện ra rằng quá nhiều giám đốc điều hành đang trở thành những ông sếp chứ không phải nhà lãnh đạo, và chính các vị sếp này đã khiến nước Mỹ rơi vào tình thế

như hiện nay.

Thật nực cười, cũng như các vụ bê bối của các công ty ngày nay, các sếp này phần nhiều là sản phẩm của chính hoàn cảnh. Họ là minh chứng thật hoàn hảo của hoàn cảnh – dẫn dắt và bị dẫn dắt nhưng chẳng đi tới đâu.

Thế thì bước đầu tiên để trở thành một nhà lãnh đạo nhận biết được hoàn cảnh thực sự là gì? Một kẻ phá bỏ, chứ không phải là một người kiến tạo; một cái bẫy chứ không phải là một tấm ván dậm đà; điểm cuối cùng chứ không phải vạch xuất phát. Và hãy tuyên bố giành quyền độc lập.

Đầu hàng hoàn cảnh

Sau khi đã mô tả tình hình như trên, tôi rất muốn bỏ qua một bước và đi thẳng tới câu chuyện về những người chiến thắng. Thành công lúc nào cũng vui hơn thất bại – cho dù là chúng ta chỉ viết về chúng hay thực sự sống với chúng. Hơn nữa, mọi người đều biết con người không thể có được cái họ muốn ở bên ngoài cuộc sống này. Tuy nhiên, học tập từ thất bại là một trong những chủ đề quan trọng nhất của quyển sách này, chủ đề mà chúng ta sẽ còn trở đi trở lại, vì thế tôi cho rằng chúng ta cần xem xét một trường hợp cụ thể, một người không thể thoát khỏi vũng lầy, và lý giải một số lý do tại sao như vậy. Tôi gọi anh ta là Ed.

Ed được sinh ra trong một gia đình thuộc tầng lớp lao động ở

Brooklyn, New York. Thông minh, tham vọng, khao khát thành công, anh đi làm cho một nhà máy ngay sau khi học xong trung học và đăng ký học một lớp ban đêm. Cố gắng ngày đêm, anh lấy được tấm bằng ngành kế toán. Anh rời xưởng máy và gia nhập đội ngũ quản lý của chính nhà máy đó. Chỉ mấy năm sau, anh vươn cao lên trên nấc thang, qua mặt một vài MBA. Anh đã chứng tỏ mình không chỉ có sự chăm chỉ và hãnh tiến mà còn là một nhân tài trong công việc. Hiệu quả, có năng lực và cứng rắn, cuối cùng anh trở thành Phó chủ tịch.

Ed là người của công việc. Mọi người đều nói như thế. Anh không chỉ biết công việc diễn ra như thế nào mà còn biết làm cho chúng tốt hơn, và khi cần thiết, anh không ngần ngại tự mình bắt tay vào việc.

Anh không phải là người mà bạn thích làm việc dưới quyền nhưng là tuýp người được sếp thích (điều này thì anh và hầu hết những nhà quản lý khác trong công ty không lấy gì làm ngạc nhiên). Anh trung thành 100% với công ty, nghiện công việc, luôn luôn sẵn sàng nhận thêm nhiệm vụ, và mất kiên nhẫn với những ai không tận hiến bằng mình.

Năng lực của Ed, cùng với động cơ và sự cứng rắn làm cho anh trở thành nhà quản lý lý tưởng vào giữa những năm sống chết 1980 và 1990. Nhìn và quan sát anh làm việc, không ai có thể tin rằng anh đã lớn lên nghèo khó trên đường phố Brooklyn, hay anh đã từng là học trò của lớp học ban đêm.

Thực sự, anh đã tự quên hết. Anh đi dứng, ăn mặc và nói chuyện như các sếp của mình. Anh có một cô vợ hấp dẫn, tận tụy, cũng đi đứng, ăn mặc và nói chuyện như các bà vợ của các sếp. Anh có hai con trai tuấn tú, lễ phép và một căn nhà đẹp ở Westchester, một nền tảng vững chắc và một tương lai xán lạn – nếu anh còn muốn tiếp tục tiến tới. Chủ tịch của công ty đã ở vào tuổi 50, độ tuổi của Ed, và rõ ràng là hài lòng với vị trí của mình.

Vào lúc mà Ed bắt đầu quá bận bịu, một công ty gia đình cùng ngành đang tìm kiếm một sự thay thế. Vị Giám đốc điều hành, cháu nội của người sáng lập nên công ty đó, đang nghĩ đến chuyện nghỉ hưu và không tìm được ai để ông ta có thể chuyển giao cơ ngơi. Ông ta mong muốn đưa một người nào đó vào vị trí Phó chủ tịch, tìm hiểu người đó, và nếu mọi chuyện ổn thỏa, sẽ chuyển giao công ty cho cá nhân đó trong vòng vài ba năm. Mặc dù nằm ở Minneapolis, nhưng công ty săn đầu người đã tìm thấy Ed ở New York. Ed đã nhận thấy việc di chuyển đến Minneapolis là con đường tắt để đến đỉnh cao quyền lực.

Anh giải quyết việc thay đổi công việc hiệu quả như tất cả những việc khác. Anh chuyển gia đình đến một căn nhà to hơn và tốt hơn ở

Edina, chuyển bản thân mình đến một văn phòng lớn hơn nằm ngay góc nhìn xuống hồ, và dường như anh đã sửa giọng theo vùng Trung Tây không sai một tẹo.

Nhưng anh trở nên cứng rắn hơn trước đây, mắng nhiếc thậm tệ những nhân viên dưới quyền không làm mình hài lòng. Những người Minneapolis vui tính trong văn phòng chế nhạo anh, sau lưng họ gọi anh là “Quả bom Brooklyn”, nhưng khi anh bảo nhảy, họ nhảy.

Sau khi Ed ở Minneapolis khoảng một năm, Baxter, Giám đốc điều hành của công ty, mời anh đi ăn trưa và đề nghị anh giữ vị trí COO.

Ed hài lòng nhưng không ngạc nhiên. Không có ai làm việc tích cực hơn anh, không ai hiểu về công ty nhiều hơn anh và không ai xứng đáng hơn anh. Giới hạn của “quả bom” bây giờ chỉ còn là bầu trời. Baxter và Ed là một cặp tuyệt vời. Baxter vui tính, tốt bụng và khuyến khích mọi người, là người định hướng công ty, trong khi Ed, một người cứng rắn chưa từng thấy, sẽ trông coi các công việc cụ thể và những việc nhỏ khác.

Baxter quyết định rằng Ed thực sự là đồng nghiệp sẽ thay thế ông khi ông về hưu, và ông thông báo quyết định đó cho gia đình – cũng là Hội đồng Quản trị. Lần đầu tiên trong đời, Ed rơi vào tình huống mà anh không thể làm gì được. Một số thành viên trong hội đồng gia đình nói với Baxter rằng Ed quá cứng rắn, quá thô lỗ đối với những đồng nghiệp quản lý khác. Họ sẽ không phê duyệt sự bổ nhiệm này nếu Ed không cải thiện kỹ năng con người của anh.

Baxter cho Ed biết tin xấu. Nếu Ed bối rối – và anh bối rối thật – thì Giám đốc điều hành cũng bối rối. Baxter đã sẵn sàng nghỉ hưu, và hơn nữa đã chọn Ed là người kế nhiệm và bắt đầu tập cho anh công việc này. Bây giờ thì kế hoạch đó bị hỏng. Vào lúc đó Baxter gọi cho một người bạn, người đó đã khuyên ông thuê tôi làm tư vấn. Sau khi kể tình trạng tiến thoái lưỡng nan của mình, ông hỏi xem tôi có thể làm việc với Ed để giúp anh ta cải thiện kỹ năng con người hay không. Ông nói rằng Ed sẵn sàng làm bất cứ việc gì để giữ được vị trí Giám đốc điều hành này.

Sau rất nhiều trao đổi và suy nghĩ, tôi đồng ý. Mặc dù có những dự tính khác nhưng đây là một việc thú vị, và tôi cũng có một số công việc khác phải đến Minneapolis, do đó không đến nỗi là phải thay đổi cuộc sống một cách ghê gớm. Tuy nhiên, tôi vẫn tự hỏi không biết có ai có thể tác động để thay đổi cá tính một con người đã ở tuổi 55 hay không.

Trong chuyến đến Minneapolis sau đó, tôi gặp Ed. Tôi bỏ ra vài ngày để quan sát anh ta, quan sát tất cả những gì anh ta làm và cách anh ta thực hiện. Trong chuyến đi sau đó nữa, tôi phỏng vấn tất cả những người cùng làm việc với Ed và yêu cầu anh ta làm một loạt bài kiểm tra cá tính.

Dĩ nhiên, mọi người phải làm những việc không vì lợi ích của mình. Nôn nóng muốn nghỉ hưu, Baxter muốn người kế nhiệm nhận nhiệm vụ càng nhanh càng tốt, trong khi các thành viên Hội đồng quản trị muốn tìm một con đường thoát khỏi tình huống khó khăn này, và tôi sẽ phải giúp họ tìm ra con đường đó, cho dù tôi sẽ thành công hay thất bại với việc thay đổi Ed. Và Ed, một người hết sức cộng tác, muốn nhận được công việc đó.

Sau một thời gian, mọi chuyện trở nên rõ ràng rằng những gì người ta nói về Ed là chính xác. Anh ta rất giỏi và đầy tham vọng, nhưng cũng là một tay bạo chúa. Anh ta thường xuyên thúc giục và lăng mạ những người làm chung. Họ thường co rúm lại mỗi khi có mặt anh ta.

Anh ta không có khả năng cám ơn một ai đó khi họ hoàn thành công việc – anh ta cũng không thể cho ai một lời khen. Và tất nhiên, anh ta là một kẻ phân biệt đối xử.

Ed xử lý vấn đề của mình cùng một cách như anh ta xử lý mọi việc khác – với tốc độ tối đa và

tất cả kế sách. Đối với công việc của tôi với anh ta, anh ta trở nên dễ gần hơn. Anh ta xoay sở để gọt dũa những cản trở. Anh ta trở nên ít gai góc hơn, lịch sự hơn, vì anh ta đang tinh chỉnh chính mình như anh ta đã tinh chỉnh công ty vậy. Và đó là tin tốt.

Tin xấu là, bất chấp những nỗ lực của Ed, những người làm việc chung vẫn tiếp tục cảnh giác đối với anh ta. Họ chỉ đơn giản không tin vào một Ed "mới". Và Hội đồng quản trị vẫn bị chia rẽ. Những thành viên thích Ed "cũ" và triết lý có ý nghĩa, hướng đích của anh ta giờ đây thất vọng với hành vi mới, cách cư xử mềm mỏng của Ed; trong khi những người chống lại sự thăng tiến của anh ta trước đây bắt đầu tìm 32 thấy những lỗi mới. Họ tranh luận rằng, bất chấp tất cả động cơ và năng lực của anh ta, anh ta thiếu cả tầm nhìn lẫn tính cách.

Tin tưởng rằng tính cách cũng quan trọng như động cơ và năng lực bên trong một nhà lãnh đạo, tôi phải đồng ý với họ. Và tính cách là cái mà tôi không thể giúp Ed tìm ra – anh ta phải tự làm điều đó. Như tôi đã nói trước đây, sẽ là không đủ nếu nhà lãnh đạo chỉ làm đúng việc; anh ta còn phải làm những việc đúng. Hơn nữa, nhà lãnh đạo mà không có tầm nhìn về nơi mà anh ta muốn mình và tổ chức của mình đi đến thì không phải là nhà lãnh đạo. Tôi không nghi ngờ gì về việc Ed có thể quản lý công ty. Tôi nghi ngờ về nơi mà anh ta sẽ đưa công ty đến.

Sau khi nói với Ed rằng, dù tôi ấn tượng với sự tiến bộ của anh ta nhưng tôi không thể đề nghị anh ta vào chức vụ Giám đốc điều hành, tôi tổng kết hồ sơ báo cáo cho Baxter và Hội đồng quản trị. Tôi phát hiện ra Baxter đã thực sự thấy nhẹ nhõm. Trong khi ông ta cần một người như Ed để quản lý công ty, ông ta vẫn biết là Hội đồng quản trị đã đúng: công ty đã ở trong một gia đình ba thế hệ và đang ổn định, và họ không thể chuyển giao nó một cách đơn giản cho Ed. Baxter tiếp tục tại vị và Ed cũng ở vị trí của anh ta cho đến khi tìm ra người kế nhiệm cho Baxter. Sau đó, Baxter về hưu và Ed nghỉ việc.

Nếu đấy là trong phim thì dĩ nhiên Ed có thể biến thành Jimmy Steward vào phút chót và nhận được công việc đó. Nhưng đời thực không giống trong phim, và anh hùng hay kẻ độc ác cũng không dễ nhận ra.

Thực ra, tôi không cho rằng Ed là anh hùng hay kẻ độc ác. Anh ta là một nạn nhân, một người cho rằng mình là người thành đạt nhưng thật ra lại ép mình theo những mô hình sai lầm trong một văn hóa công ty sai lầm.

Anh ta đến với thế giới kinh doanh như một đứa trẻ đường phố cứng rắn, một đứa trẻ ở phía bên kia ranh giới của những kẻ được coi là người tốt. Anh ta nhiều tham vọng và chăm chỉ. Nhưng thật không may, anh ta cũng chỉ là một sản phẩm khác của môi trường hiện hữu. Tính

cách hay tầm nhìn mà anh ta có thể có đã hao mòn dọc đường mất rồi.

Ed có thể đã học cách lãnh đạo. Chắc chắn khi anh ta bắt đầu làm việc trong nhà máy, anh ta đã có sự say mê với những hứa hẹn của cuộc sống. Nhưng sau đó anh ta đã bước qua lớp kính che bên ngoài để đặt chân vào một thế giới người ăn thịt người mà trong đó, con người được tưởng thưởng không phải vì thể hiện bản thân mình mà vì chứng tỏ bản thân mình. Để chứng tỏ mình là một kẻ tôi tớ lý tưởng của hệ thống, Ed đã chưa bao giờ thể hiện hết bản thân mình – anh ta để cho bản thân bị cuốn theo các vị sếp của mình. Với động cơ của mình, anh ta thúc đẩy người khác, và trở thành ông sếp của những ngày xưa cũ. Anh ta không thể thay đổi theo một văn hóa tổ chức mới, nơi mà tầm nhìn và tích cách là quan trọng.

Khi sắp xếp lại mọi việc, tôi nhận ra rằng thật ra đã có 5 điều làm cho Hội đồng quản trị quan tâm: năng lực kỹ thuật (cái mà Ed có), kỹ năng con người, kỹ năng nhận thức (tức là khả năng tưởng tượng và sáng tạo), óc phán đoán và sự tinh tế, và tính cách. Đó không chỉ là kỹ năng con người như họ đã nói với tôi ngay từ đầu. Vì thế, ngay cả khi anh ta làm việc hăng say để cải thiện mặt đó, anh ta vẫn không thuyết phục được mọi người. Họ nghi ngờ khả năng đánh giá và tính cách của anh ta. Và họ thấy rằng họ không thể tin anh ta.

Bởi vì đây là thời đại của thất bại đi lên, Ed bây giờ đang là chủ tịch và Giám đốc điều hành của một hãng sản xuất tên tuổi ở Atlanta.

Anh ta được lòng tin của Hội đồng tuyển chọn không phải chỉ nhờ những thành công trong công việc, chi tiết của bản thân mà còn với tất cả những thành công của Baxter nữa – bao gồm việc sáng tạo ra các sản phẩm mới và duy trì danh tiếng của dịch vụ và chất lượng đã được ca tụng trong ngành công nghiệp đó. Thật không may, Ed đã thắt chặt 34 tất cả những gì chi tiết, cụ thể trong công việc ở Atlanta nhưng vẫn không tạo ra được sản phẩm mới và doanh số, anh ta có thể nhận thấy tình hình là khó tha thứ – trừ khi anh ta học được từ thất bại của mình và chọn cách bắt đầu một quá trình chông gai để trở thành chính mình.

Tôi đã không có thêm thông tin gì vì anh ta không gọi cho tôi một lần nào nữa.

Chúng ta đều biết có nhiều vị Ed như vậy – thật ra, họ giống với những gì đã là quy luật hơn là các ngoại lệ. Nhưng như bạn sẽ thấy, con người hoàn toàn có khả năng và đã từng vượt qua được những quy luật, chiến thắng hoàn cảnh và thành công trong những tình huống mà các vị Ed đó chỉ có thể tưởng tượng ra được mà thôi.

Làm chủ hoàn cảnh

Nhà lãnh đạo mà tôi chọn để làm rõ lý do tại sao Ed đã không ghi được điểm là Norman Lear.

Ông xuất hiện đột ngột trên TV trong cái thời được gọi là hoàng kim như một nhà biên kịch hài cho các chương trình như *The Colgate Comedy Hour, The George Gobel Show và The Martha Raye Show*, trong đó ông cũng là đạo diễn. Vào năm 1995, Lear và Bud Yorkin thành lập Tandem Production, sản xuất và hoàn tất các chương trình truyền hình đặc biệt cho các ngôi sao như Fred Astaire, Jack Benny, Danny Kaye, Carol Channing và Henry Fonda. Tandem cũng sản xuất một số phim hay như: *Come Blow Your Horn*, *The Night They Raided Minsky's*, *Start The Revolution Without Me*, và *Cold Turkey*. Kịch bản gốc của Lear *Divorce: American Style* được đề cử giải của Viện hàn lâm vào năm 1967. Với bất cứ cách hiểu nào thì Lear cũng là một người thành công, nhưng năm 1971, Lear và Tandem thực hiện một bước tiến vĩ đại bằng việc khai trương loạt chương trình truyền hình *All in the Family*. Loạt chương trình đó, với sự góp mặt của Archie Bunker bất hủ, và các loạt chương trình tiếp sau – *Sanford and Son, Maude, The Jeffersons, One day at a time và Mary Hartman, Mary Hartman* – đã tạo nên một cuộc cách mạng truyền hình và cho người Mỹ một cái nhìn vui vẻ nhưng chính xác về chính mình.

Nhà văn xuất sắc Paddy Chayefsky nói rằng: "Norman Lear đã lấy ra khỏi TV những ông bố bà mẹ ngờ ngệch, những tên ma cô, gái điếm, trộm cắp, thám tử tư, những kẻ nghiện xì ke ma túy, cao bồi và những tay trộm ngựa, là những người đã gây ra nhiều hỗn loạn trên truyền hình, và thay vào đó là người dân Mỹ… ông ta đem khán giả đến và đưa họ lên TV."

Hơn ai hết, Lear làm cho truyền hình lớn mạnh. Không chỉ có các chương trình thông thường mà còn có các chủ đề khác không ngại va chạm, tập trung vào những đề tài cấm kỵ như phá thai và định kiến.

Nhưng lúc ban đầu, không ai thích "All in the Family". Nó bị ABC từ chối, còn CBS trình chiếu với vẻ dè dặt, và rất khó xem được trong thời gian ngắn. May mắn thay, CBS trung thành với nó. Và Lear không chỉ thấu hiểu hoàn cảnh mà ông ta còn cách mạng nó.

Liên tục trong 11 mùa liên tiếp, từ 1971 đến 1982, có ít nhất một chương trình của Lear nằm trong Top 10 các chương trình trong giờ cao điểm. Vào năm 1974 –1975, 5 chương trình trong số Top 10 là của Lear. Vào tháng 11 năm 1986, 5 trong Top 9 các chương trình hài kịch ngoài hệ thống phát hành là của ông. Gần 60% các chương trình dẫn đầu được bán theo loạt, cao hơn hai lần so với trung bình trong ngành.

Hơn một phần ba các loạt chương trình của ông trở thành các chương trình hàng đầu trong ngành, cao hơn ba lần so với mức trung bình.

Luôn được tô điểm bởi sự cách tân và rủi ro, sự nghiệp của Lear chứng minh tính hiệu quả của cả hai, đối với Lear đó không chỉ là hiện tượng sáng tạo mà còn là thành công phi thường về tài chính nữa. Vậy mà đến khi Hội Văn bút Hoa Kỳ (Writer Guild of America) đình công vào tháng 3 năm 1988, ông – người đã làm nên cuộc cách mạng truyền 36 hình, nhà triệu phú, nhà tiên phong trong truyền thông và là một nhà lãnh đạo, đã đi hàng đầu cùng với các nhà văn đồng nghiệp và rất thích thú với việc đó.

Lear đã thể hiện mình một cách sáng chói trong vai trò một nhà văn, nhà sản xuất, nhà kinh doanh và một nhà hoạt động xã hội (ông là đồng sáng lập của *People for the American Way*, một tổ chức hoạt động vì dân quyền và tự do). Ý kiến của ông luôn được các ứng cử viên tổng thống và các chính trị gia săn đón. Và ông còn đóng góp cho cộng đồng xã hội Mỹ theo những cách khác. Năm 2000, ông và doanh nhân Internet David Hayden đã trả mức kỷ lục 7,4 triệu đô la cho bản gốc của Tuyên ngôn độc lập và tuyên bố sẽ đưa ra cho công chúng. Lear cũng tặng 5 triệu đô la để thành lập một trung tâm đa ngành tại Đại học Nam California để nghiên cứu những hệ quả của "sự gặp gỡ của giải trí, thương mại và xã hội". Trung tâm Norman Lear mới sẽ xây dựng chính sách xã hội cũng như tiến hành các nghiên cứu hàn lâm.

Câu chuyện của Lear chính là một hình ảnh của *Giấc mơ Mỹ*, một kịch bản xuất phát từ tác phẩm của Horatio Alger, chỉ khác là ông không cưới con gái của sếp mình. Bắt đầu với con số không, ông đã trở nên rất, rất giàu, rất, rất nổi tiếng và rất, rất có thế lực. Trên thực tế, cuộc đời ông được rất nhiều chương trình truyền hình và các bộ phim dựa vào để sáng tạo. Không còn nghi ngờ gì nữa, những thành quả của ông chứng minh sự hiệu quả của việc thể hiện bản thân một cách trọn vẹn.

Có bốn bước trong quá trình làm chủ hoàn cảnh của Lear: (1) thể hiện chính mình; (2) lắng nghe tâm tư của mình; (3) học hỏi đúng người và (4) có định hướng. Các bước này được minh họa trong câu chuyện mà ông kể cho tôi về việc lúc còn học trung học, ông đã chịu ảnh hưởng bởi bài luận

"*Nương tựa chính mình*" của Ralph Waldo Emerson mạnh mẽ đến thế nào: "Emerson nói rằng hãy lắng nghe tâm tư của mình và đi theo nó, chống lại tất cả những tiếng nói chống đối khác. Tôi không biết từ khi nào tôi bắt đầu hiểu rằng có một cái gì đó thiêng liêng trong tâm tư của mình… Đi cùng với nó – điều mà tôi xin thú nhận rằng tôi đã không làm vào mọi lúc – là điều tinh túy nhất, thực nhất mà chúng ta có. Và khi chúng ta bỏ các suy niệm và ý kiến của chính mình, cuối cùng chúng sẽ quay lại qua miệng của người khác. Chúng quay lại với một vẻ oai phong lạ lẫm… Vì thế, bài học là bạn hãy tin chúng *. Khi tôi làm việc hiệu quả nhất chính là lúc*

tôi lắng nghe tâm tư của mình."

Lắng nghe tâm tư của mình – tin vào tâm tư của mình – là một trong những bài học quan trọng nhất để trở thành nhà lãnh đạo. Tôi nghĩ là chúng quan trọng đến mức tôi sẽ dành hẳn một chương dài để bàn về nó trong quyển sách này.

Lear cũng nói về những nhân vật khác có ảnh hưởng trong cuộc sống của ông. "Ông nội tôi là người đã dạy tôi rất sớm về những gì mà chúng ta cần quan tâm. Tôi sống với ông từ năm 9 đến 12 tuổi. Ông là người viết thư có kinh nghiệm lâu năm. Và tôi là người bị buộc phải đọc những lá thư đó đầu tiên. 'Ngài Tổng thống vô cùng quí mến, ngài có nghe thấy người ta nói cái này cái kia, thế này thế nọ hay không'. Hay khi ông không đồng ý với Tổng thống, ông viết: 'Ngài Tổng thống vô cùng quí mến, lẽ ra ngài không bao giờ nên làm điều này, điều nọ'. Tôi chạy bốn bậc một xuống cầu thang về phía cái thùng thư bằng đồng thau để lấy thư mỗi ngày. Có những lúc mà trái tim 9 tuổi rưỡi, 10 tuổi rồi 11 tuổi tưởng chừng như ngừng đập khi thấy chiếc phong bì trắng có chữ Nhà Trắng trên đó. Tôi không thể tin được. Nhà Trắng viết thư cho ông tôi.

Cha tôi là người luôn có những mảnh giấy nhỏ trong túi và trên vành mũ, và đó là cách mà ông ấy sống. Ông ấy luôn ở trong tình trạng có nhiều hơn những gì mình có thể sử dụng được, bởi vì ông ấy không có tính ngăn nắp. Vì thế, ngược lại, ông ấy đã dạy tôi nhu cầu phải được chuẩn bị và luôn giữ thăng bằng với hai chân trên mặt đất. Ông là người luôn nghĩ rằng mình sẽ có một triệu đô la trong hai tuần, và dĩ nhiên là 38 không bao giờ có được. Nhưng ông không bao giờ ngừng tin tưởng.

Ông dựa vào cuộc sống, như M.Hulot, cong người lại với đầu nghiêng và chân bước sải".

Giống như cha mình, thằng bé con không bao giờ ngừng tin tưởng và cũng dựa vào cuộc sống. Ông nói với tôi: "Trước tiên và quan trọng hơn hết, hãy tìm hiểu xem bạn là ai, và hãy trở thành như thế.

Hãy là chính bạn và đừng đánh mất điều đó... Rất khó để là chính mình, bởi vì đấy dường như không phải là điều người khác muốn". Tuy nhiên, dĩ nhiên rồi, như Lear đã thể hiện, đó là cách duy nhất để bay lên một cách thực sự.

Norman Lear có một định hướng, một niềm tin trong tâm khảm đã giúp ông làm nên chuyện. Định hướng đó đã cho phép ông nắm bắt hoàn cảnh của ngành truyền hình, một ngành mà trong đó, các nhà sản xuất thường sống sót bằng cách bắt chước người khác, bằng cách đi lên với một bản sao của những gì đã thành công ở mùa trước, bằng cách phát sóng cho lượng khán

giả thấp nhất các chương trình ít bị phản đối nhất. Lear không chỉ lên đến đỉnh cao mà còn ở trên đó trong hai thập niên trong một ngành mà 5 năm đã có thể coi là một sự nghiệp, ông đã làm điều đó bằng cách sản xuất các chương trình của chính mình, trình chiếu chúng dưới ánh đèn rạng rỡ bên cạnh những đối thủ xanh xao. Ông đến để chỉ vẽ cho những người khác, khi một chương trình mới còn chưa thể thành công ngay lập tức. Nhờ vào thành công của Lear, những chương trình có giá trị khác có được cơ hội thứ hai: có thể nói không ngoa rằng truyền hình ngày nay không thể chiếu các chương trình ăn khách, gây chấn động như "Sex and the City", "The Sopranos" và "Six Feet Under", nếu không có Norman Lear với "All in the Family".

Dĩ nhiên, Lear là một ngoại lệ. Ông là người sáng tạo ra hoàn cảnh của mình và những điều kiện xung quanh theo cách mà rất ít người trong chúng ta có thể bắt chước được. Nhưng vẫn có những Nor-

Trên bước đường trở thành nhà lãnh đạo man Lear ở mọi lĩnh vực đời sống, những người có thể nắm bắt hoàn cảnh ở bất cứ nơi nào họ đến. Và các nhà lãnh đạo phải luôn luôn chiến đấu với hoàn cảnh. Mathilde Kim, nhà khoa học và là nhà lãnh đạo trong cuộc chiến chống bệnh AIDS, nói rằng: "Tôi ít chịu đựng những ràng buộc của định chế. Các định chế phải phục vụ con người nhưng đáng tiếc là mọi chuyện lại ngược hoàn toàn. Con người đưa lòng trung thành của mình cho định chế, và họ trở thành tù nhân của thói quen, những lề thói và quy tắc mà cuối cùng sẽ làm cho họ không còn giá trị nữa."

Nếu hầu hết chúng ta, như Ed, là tạo vật của hoàn cảnh, là tù nhân của thói quen, lề thói và các quy tắc làm cho chúng ta mất giá trị, thì từ những Norman Lear, những người không những thách thức và chế ngự hoàn cảnh mà còn thay đổi chúng một cách cơ bản, đã cho chúng ta nhiều điều để học. Bước đầu tiên hướng đến thay đổi là đừng để bị kẻ khác điều khiển mà hãy tự điều khiển chính mình. Và như thế, công cuộc bắt đầu.

Chương 2: NẮM VỮNG NHỮNG ĐIỀU CƠ BẢN

Khi nghiên cứu con đường hình thành và phát triển của lý thuyết về lãnh đạo, chúng ta gặp những di tích của "lý thuyết tính cách", "lý thuyết người vĩ đại", lãnh đạo thực dụng, và cuối cùng là "lãnh đạo phi lãnh đạo", mà không hề thấy có sự đề cập đến kiểu lãnh đạo quan liêu, lãnh đạo bằng uy tín, lãnh đạo tập trung nhóm, lãnh đạo chú trọng thực tế, lãnh đạo theo mục đích, vân vân và vân vân. Việc bàn cãi và kết hợp các phong cách trên dường như cũng lẩn thẩn như những gì xảy ra trong công việc nuôi dạy trẻ. Chúng ta có thể trích dẫn ở đây phát biểu của Gertrude Stein: "Nhà lãnh đạo là người mà người đi sau anh ta là một nhà lãnh đạo".

Trích *Khoa học lãnh đạo theo từng quý*

Các nhà lãnh đạo xuất hiện ở mọi hình thức, dáng vẻ và tư thế – thấp, cao, gọn gàng, cẩu thả, trẻ, già, nam giới và nữ giới. Tuy nhiên, tất cả họ dường như đều có chung một số, nếu không muốn nói là tất cả, những yếu tố sau:

– Yếu tố cơ bản đầu tiên của lãnh đạo chính là *tầm nhìn định hướng*. Nhà lãnh đạo phải có ý tưởng rõ ràng về những điều mà ông ấy hoặc bà ấy muốn làm – cho dù đó là trong công việc hay đời sống cá nhân – và họ phải có sức mạnh để đứng vững trong lúc khó khăn, hoặc thậm chí là khi gặp thất bại. Bạn cần biết rõ mục tiêu bạn phải đến, và tại sao bạn phải đến đó, nếu không, bạn sẽ không thể đạt đến mục tiêu đó được. Mục tiêu, hay tầm nhìn, định hướng đó đã được Norman Lear minh họa rõ ràng.

– Yếu tố cơ bản thứ hai của lãnh đạo chính là *sự đam mê* – đó là niềm say mê tiềm ẩn đối với những hứa hẹn của cuộc sống, cùng với một đam mê cụ thể đối với một thiên hướng, một nghề nghiệp, một phương cách hành động. Nhà lãnh đạo phải yêu thích những gì ông ấy hoặc bà ấy đang làm và thích thú với quá trình thực hiện điều đó. Nhà văn Tolstoy nói rằng niềm hy vọng là giấc mơ của những người đang thức tỉnh. Thiếu vắng hy vọng, chúng ta không thể tồn tại và phát triển được. Nhà lãnh đạo nào biết truyền đạt niềm đam mê sẽ trao cho mọi người xung quanh niềm hy vọng và nguồn cảm hứng. Yếu tố này có khuynh hướng đi kèm theo một số ảnh hưởng xoay quanh nó – đôi khi chính là sự hăng hái, nhiệt tình, đặc biệt sẽ được đề cập đến trong Chương 8: "*Thu hút mọi người về phía bạn*".

– Yếu tố cơ bản tiếp theo của lãnh đạo là *tính chính trực*. Tôi nghĩ rằng có ba điều quan trọng tạo nên tính chính trực, đó là: tự biết mình, ngay thẳng và chín chắn.

"*Hãy tự biết mình*", đó là hàng chữ khắc trong Đền thờ Del-phi. Và đây vẫn còn là nhiệm vụ khó khăn nhất mà chúng ta phải đối mặt. Nếu bạn chưa thực sự hiểu hết về bản thân, các ưu điểm 42 và nhược điểm của mình, biết rõ những gì bạn muốn làm và lý do tại sao bạn muốn làm điều đó, bạn sẽ không thể đạt được bất cứ thành công nào, dù là theo nghĩa hời hợt nhất của từ này. Các nhà lãnh đạo không bao giờ lừa dối bản thân, đặc biệt là về chính mình, họ biết rõ những lỗi lầm cũng như những điểm tốt của mình và trực tiếp đối diện với điều đó. Bạn là nguyên liệu thô của chính bạn. Khi biết được những gì đã tạo nên bản thân bạn và biết mình cần có những yếu tố gì để hoàn thiện bản thân, bạn có thể phát minh ra chính mình.

Ngay thẳng là chiếc chìa khóa đi đến khả năng tự biết mình. Ngay thẳng đặt nền tảng trên khả năng thành thật trong ý nghĩ và hành động, một tấm lòng luôn kiên định với các nguyên tắc đạo đức, và đấy chính là trạng thái hoàn hảo và vững vàng cơ bản. Người kiến trúc sư thiết kế hộp kính kiểu Bauhaus với phần nối kiểu Victoria là một người thiếu tính chính trực chuyên nghiệp, và những người tô điểm cho các nguyên tắc – hay ý tưởng – của anh ta hoặc cô ta cũng vậy. Giống như Lillian Hellman đã nói, nhà lãnh đạo không thể xén bớt lương tâm của mình để thích nghi với những kiểu cách nhất thời.

Tính chín chắn rất quan trọng đối với một nhà lãnh đạo, vì công việc lãnh đạo không đơn thuần là chỉ ra đường lối hoặc ban phát mệnh lệnh. Mọi nhà lãnh đạo đều cần phải trải nghiệm và trưởng thành qua những việc sau: học để trở nên tận tụy, tinh tường, có khả năng cùng làm việc và học hỏi từ mọi người xung quanh, không bao giờ bị lệ thuộc, luôn luôn chân thật. Khi đã có được những phẩm chất trên cho mình, nhà lãnh đạo có thể khuyến khích người khác hình thành những phẩm chất này nơi bản thân họ.

Tính chính trực là cơ sở của *sự tin cậy*, phẩm chất này gần như không phải là một yếu tố mà là kết quả của sự lãnh đạo. Đó là phẩm chất duy nhất không thể giành lấy được mà phải được tìm ra. Phẩm chất này hình thành từ những người cùng làm việc và người dưới quyền, mà nếu thiếu điều đó, nhà lãnh đạo không thể làm việc được. Tôi sẽ đề cập đến sự tin cậy một cách chi tiết hơn trong Chương 8.

Thêm hai đức tính cơ bản nữa của người lãnh đạo, đó là *tính ham học hỏi* và *táo bạo*. Các nhà lãnh đạo phải luôn kinh ngạc trước bất cứ điều gì, mong muốn học hỏi với tất cả khả năng, sẵn sàng chấp nhận rủi ro, chấp nhận thử thách những điều mới mẻ. Họ không lo lắng về thất bại nhưng biết tận dụng sai lầm, vì biết rằng mình sẽ học hỏi được thêm từ chúng. Khả năng học

hỏi từ nghịch cảnh chính là một chủ đề khác sẽ được đề cập đến liên tục trong cuốn sách này, thường là với nhiều cách nhìn khác nhau. Thực ra, chúng ta cần phải đề cập đến khả năng này như một trong những yếu tố cơ bản ở trên.

Mặc dù có đề cập đến những yếu tố cơ bản, nhưng tôi sẽ không bàn về những nét tính cách có tính thiên bẩm và không thể thay đổi được của bạn. Như vô số các vị hoàng đế bị truất phế và nhiều người thừa kế không may mắn, nhà lãnh đạo thực thụ không phải là bẩm sinh, mà là được tạo ra, và thường là do tự tạo. Các nhà lãnh đạo tự tạo dựng nên chính họ. Nhân đây, phải nói rằng họ không được tạo ra chỉ bằng một buổi hội nghị chuyên đề cuối tuần, như lời khẳng định của nhiều phát ngôn viên về lý thuyết lãnh đạo. Tôi cho rằng điều đó giống y như "lý thuyết lò vi ba" vậy: thình lình đưa vào một Ông hay Bà Trung Bình và bất ngờ nhảy vọt ra một Ngài Lãnh Đạo trong vòng chỉ 60 giây.

Mỗi năm, hàng tỷ đô la đã được chi tiêu cho việc đào tạo các nhà lãnh đạo tương lai. Rất nhiều tập đoàn lớn mở các khóa học phát triển khả năng lãnh đạo. Mặc dù vậy, các tập đoàn Mỹ vẫn đánh mất khả

năng dẫn đầu trên thị trường thế giới. Quan điểm của tôi chính là các nhà lãnh đạo thực thụ phải được tạo ra từ sự ngẫu nhiên, từ hoàn cảnh, từ sự bền bỉ, kiên trì, hoặc bằng ý chí hơn là được tạo ra từ tất cả các khóa đào tạo khả năng lãnh đạo cộng lại. Các khóa học chỉ có thể dạy 44 các kỹ năng. Họ không thể dạy cá tính hoặc tầm nhìn – và thực ra, thậm chí họ cũng không thử làm điều đó. Việc phát triển một cá tính và tầm nhìn chính là cách mà các nhà lãnh đạo khẳng định chính họ.

Cuộc Đại khủng hoảng (Great Depression) là chiếc lò luyện kim quý giá, trong đó Franklin D. Roosevelt (FDR) từ một nhà chính trị đã biến thành một nhà lãnh đạo. Harry Truman trở thành tổng thống Hoa Kỳ khi FDR mất, và chính sự bền bỉ, kiên trì đã giúp ông trở thành nhà lãnh đạo. Dwight Eisenhower, viên tướng 5 sao duy nhất của Hoa Kỳ, đã bị những người đứng đầu đảng Cộng Hòa, những người chỉ thấy được nụ cười chiến thắng của ông, đánh giá thấp. Nhưng hóa ra, ông lại là con người của chính mình và là một nhà lãnh đạo. Các nhà chính trị như Thị trưởng thành phố Chicago Richard Daley đã đưa John Kennedy (JFK) vào Nhà Trắng, nhưng ông đã tỏa sáng ở đó bằng chính bản chất của mình. Dù chúng ta ưa hay không ưa họ thì FDR, Truman, Ike (biệt danh của Eisenhower – ND) và JFK vẫn đều là những nhà lãnh đạo thực thụ.

Truman không bao giờ xem mình là một nhà lãnh đạo và có lẽ đã làm cho nhiều người ngạc nhiên khi trở thành tổng thống Hoa Kỳ. Eisenhower thì là một chỉ huy giỏi được sự giúp sức từ

những chiến công tỏa sáng của những người lính tài giỏi hơn ông, những người đã làm cho các chiến thắng quân sự và chính trị của ông trở thành hiện thực. Trong chiều dài lịch sử, những nhân vật đầy sức thu hút như Roosevelt và Kennedy đã từng là kẻ phản bội đối với giai cấp của họ, nhưng lại là những vị anh hùng đối với dân tộc Hoa Kỳ. Mỗi người trong những nhân vật này đã tạo ra hình mẫu của chính bản thân họ: Truman và Eisenhower là những chàng trai quê mùa từ tỉnh lẻ leo đến đỉnh cao; Roosevelt và Kennedy, được các bậc cha mẹ đầy tham vọng và quyền lực dẫn dắt, đã tạo dựng lại bản thân và thế giới của mình.

Dĩ nhiên, việc kiến tạo chính mình không phải là yếu tố quyết định tất cả. Có thể mô tả Lyndon Johnson, Richard Nixon, và Jimmy Carter như là những người tự kiến tạo bản thân, nhưng họ đã thất bại khi muốn chiếm lấy cảm tình hoặc thu hút sự chú ý của mọi người, và cuối cùng đã thất bại với tư cách là những nhà lãnh đạo quốc gia.

Cả ba đều rất giỏi, nhưng chính tham vọng của họ đã gạt bỏ tài năng của họ. Johnson trưng bày kế hoạch xây dựng một Xã hội Vĩ Đại (Great Society), nhưng lại bằng cách tạo ra một cuộc chiến tranh tồi tệ.

Nixon muốn điều khiển hơn là muốn lãnh đạo. Thật khó biết những điều Carter mong muốn, có lẽ chỉ Nhà Trắng mới có thể biết được. Trong mỗi trường hợp, tư duy của họ là đóng kín – ít nhất là đối với chúng ta, và có lẽ cũng đóng kín đối với bản thân họ. Bất cứ tầm nhìn nào mà mỗi nhân vật này có được đều không biểu lộ ra ngoài (hoặc biểu lộ không trọn vẹn, như trường hợp của Johnson). Mỗi người đều nói một đằng và làm một nẻo, và dường như họ xem người dân Mỹ là đối thủ của mình. Khi bị đặt trước vấn đề về cuộc chiến tranh Việt Nam, Johnson đã hỏi về lòng trung thành của chúng ta. Nixon có một danh sách các kẻ

thù. Còn Carter kết tội chúng ta đã giả vờ ốm.

Trong cương vị Tổng thống Hoa Kỳ, Johnson, Nixon, và Carter đều bị lôi kéo hơn là lôi kéo được người khác, và mỗi người dường như bị mắc bẫy trong cái bóng của chính mình. Họ là những người bị ám ảnh, bị ảnh hưởng nhiều bởi hoàn cảnh khó khăn ban đầu hơn là từ những thành công sau này. Do đó, họ không thể tạo ra chính mình. Họ bị tạo ra – và bị phá hủy – do chính lịch sử của bản thân họ.

Khi Henry Kissinger được hỏi về những điều học tập được từ các vị tổng thống mà ông đã làm việc chung – danh sách bắt đầu với Kennedy, là người mà qua đó, ông gặp gỡ Truman – Kissinger trả lời:

“Các vị tổng thống không làm nên điều vĩ đại bằng cách dừng lại ở những hạn chế của mình mà

bằng cách tập trung vào khả năng của mình". Họ để quá khứ lại đằng sau và quay đi hướng đến tương lai.

Trong khi Roosevelt và Kennedy tạo dựng nên chính mình một cách thật mới mẻ, và nhờ đó, họ trở nên thật độc lập và tự do, thì John-46 son và Nixon lại bị vật chất lợi dụng, bất kể họ đã tiến được bao xa từ cái vốn liếng vỏn vẹn ban đầu, bất kể họ đã vươn cao được bao nhiêu.

Roosevelt, Truman, Eisenhower, và Kennedy đã thể hiện được chính mình và do đó, đã làm nên tương lai. Còn Johnson và Nixon bị quá khứ của chính họ tác động. Họ áp đặt những bài học tầm thường của quá khứ bản thân vào hiện tại và che lấp tương lai. Nhà lãnh đạo giỏi là người thu hút thế giới, còn nhà lãnh đạo tồi cài bẫy thế giới xung quanh, hoặc cố gắng làm như vậy.

Jimmy Carter, người không bao giờ cố xoay sở để đặt dấu ấn riêng lên nhiệm kỳ tổng thống của mình, đã thay đổi chính mình để trở thành một nhà kiến tạo hòa bình quốc tế. Khi cuộc bầu cử lại của ông vào năm 1980 chịu chung số phận với các con tin người Mỹ còn lại ở Iran, Carter đã tiếp tục định hướng con đường phát triển ngoài chức vụ nhờ bản tính Cơ đốc giáo nồng nhiệt của mình. Số mệnh không thể lay chuyển được của ông dường như phù hợp hơn với công việc của một vị đại sứ thánh thiện của hòa bình hơn là với chức vụ Tổng thống Hiệp Chủng quốc Hoa Kỳ. Carter đã trở thành một biểu tượng gây nhiều chú ý về những gì mà một cựu nguyên thủ quốc gia, hay bất cứ người nào đã từng giành được quyền lực và sau đó lại đánh mất, có thể đạt được.

Cùng với người vợ Rosalynn bao giờ cũng ở bên cạnh, Carter xây dựng những mái ấm cho người nghèo với tổ chức Nhà Tình Thương (Habitat for Humanity). Và bất cứ khi nào thấy cần thiết, ông đều bay đến những nơi xa xôi hiểm trở để giám sát các cuộc bầu cử và bảo vệ quyền con người. Một số người xem những nỗ lực của ông là ngây thơ khờ khạo.

Nhưng số đông hơn lại nhận thấy chúng như bằng chứng của sự lãnh đạo bằng luân lý đích thực, cái mà nhờ nó, ông nhận được giải Nobel Hòa Bình vào năm 2002.

Những năm sau khi Carter rời khỏi chức vụ vào năm 1981, chúng ta đã có trong Nhà Trắng những người đàn ông tự khẳng định bản thân (Ronald Reagan và Bill Clinton) và các nhà quý tộc Hoa Kỳ (George

Herbert Walker Bush và con trai của ông – George W. Bush). Là vị Tổng thống đầu tiên xuất thân từ Hollywood, cựu diễn viên điện ảnh Reagan đã chứng tỏ rằng, ở một góc độ phi thường, lãnh đạo chính là nghệ thuật diễn xuất. Ông đã có được tiếng tăm với tư cách là một "vị tổng

thống Teflon" phần lớn nhờ vào phong thái chiến thắng ngay cả khi phải đối mặt với vụ tai tiếng "đối nghịch Iran" và sự liều lĩnh trên thị trường chứng khoán vào ngày 19/10/1987, mà sau đó được đặt tên là nền kinh tế Reagan (Reaganomics). Sự ngay thật của Reagan là có thật hay không thì chúng ta sẽ không bao giờ biết được. Nhưng ông chính là mẫu người thành công trong việc kiến tạo bản thân, trong đó, ông đã diễn xuất rất chân thực và việc không khoe khoang tự phụ về điều đó đã khiến ông trở thành một trong những vị tổng thống được biết đến nhiều nhất trong giai đoạn lịch sử gần đây.

George Bush cha là một nhà Trí Thức Mỹ tiên tiến hơn so với FDR hay JFK. Khác với Reagan, ông là một trong những vị tổng thống cuối cùng được đào tạo qua thử thách của Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, khi đó, ông đã phục vụ quân ngũ với tư cách là một phi công rất trẻ, dường như chỉ để làm kiểng. Trong suốt chiến dịch quân sự của mình chống lại Saddam Hussein của Iraq mang tên Bão Táp Sa Mạc, Bush đã nhận được số tỷ lệ đồng thuận cao nhất trong lịch sử bỏ phiếu. Và cũng trong tầm ngắm của Bush, Liên Bang Xô Viết – còn gọi là "Đế quốc Ma Quỷ" như Reagan đã gọi – đã tan rã vào năm 1991. Nhưng thanh danh của Bush đã hoàn toàn bị hủy hoại do ông không có khả năng cắt đứt mối liên hệ giữa bản thân với gốc rễ quý tộc của mình. Luôn được nhắc nhớ bởi liên minh xuất sắc và chặt chẽ đã đưa Clinton vào Nhà Trắng năm 1992, công chúng Mỹ không bao giờ quên được hình ảnh Bush trố mắt ngạc nhiên tại máy quét ở một siêu thị điện tử. Công chúng đi bầu có thể tha thứ cho bạn khi bạn đến Choate, nhưng họ sẽ không tha thứ cho việc bạn không biết người khác mua sắm ra sao.

Là trẻ mồ côi được nuôi dưỡng bởi một người cha ghẻ nghiện rượu, Tổng thống Clinton đã tự tạo dựng bản thân một cách xuất sắc.

Ông là người đã nhanh chóng tiếp nhận nhiệm kỳ Tổng thống vào năm 1992 bằng cách làm cho người dân đi bầu tin tưởng vào một nơi được gọi là Hope, một cái tên lạ lùng hơn cả trong tiểu thuyết nằm ở vùng quê Arkansas, nơi ông sinh ra. Clinton có sự thông minh, nét thu hút, và khả năng tìm kiếm sự đồng thuận – đó là tất cả những điều mà ông cần để trở thành một trong những vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử. Đấy là mọi thứ, ngoại trừ một giới hạn luân lý vững vàng mà các nhà lãnh đạo lớn phải có. Trường hợp của Clinton là một bi kịch kinh điển, trong đó, người hùng bị hạ gục vì thói xấu chết người của bản thân. Bị các đối thủ của Đảng Bảo Thủ kiên trì bám sát trong suốt hai nhiệm kỳ, Clinton vẫn có khả năng quản lý để làm chủ một thời kỳ thịnh vượng, được tiếp sức bởi Nền Kinh tế Mới (New Economy) đầy khát vọng và khó có lần thứ hai trong lịch sử hiện đại của Hoa Kỳ. Cuối cùng, ông bị kết tội, và được tuyên bố trắng án, về những lời buộc tội liên quan đến việc khai man trong mối quan hệ lăng nhăng với Monica Lewinsky.

Khả năng khôi phục thanh danh của Clinton sau giai đoạn thoái trào trong suốt những năm làm chính trị ở Arkansas đã mang lại cho ông biệt hiệu "Đứa con quay trở về". Thời gian sẽ cho chúng ta biết liệu Clinton có thể tái tạo bản thân ngoài chức vụ của mình như cách mà Carter đã làm hay không. Hiển nhiên Clinton có đủ tài năng và động lực để làm điều đó. Vấn đề còn lại cần xem xét là liệu ông sẽ có được sự nhất quán cần thiết hay không – một phẩm chất vượt lên trên tất cả những ý niệm truyền thống về khuôn phép đạo đức.

Tổng thống George W. Bush là một trường hợp khác hiện đang đương nhiệm. Ông đã tiếp nhận chức vụ Tổng thống trong một tình huống còn thiếu rõ ràng đối với công chúng và gần như ngay lập tức đối mặt với sự kiện 11/9 chưa từng có trong lịch sử. Ông đã chứng tỏ khả năng thích hợp với việc trở thành một nhà lãnh đạo quốc gia trong cơn khủng hoảng hơn cả sự mong đợi của những người đã chỉ trích ông. Nhưng sau một năm, khi ông giành được chiến thắng trong cuộc chiến tranh với Iraq vốn đã bị một số đáng kể dân chúng phản đối, nước Mỹ đã trượt vào một giai đoạn suy thoái tệ hại nhất kể từ thời Carter. Nói theo lối văn của Shakespeare, năm 2002 vẫn chưa thể biết rõ được liệu Prince Hal mang phong cách Texas, thích sự hài hước của dân Mỹ có phát triển thành vị vua Henry V của Hoa Kỳ hay không.

Giống như Clinton, mẫu tự "W." đại diện cho một thế hệ lãnh đạo mới, mà cuộc thử thách của họ không phải là Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, mà là tình cảnh mập mờ như trong thập niên 60 và đầu 70 của thế kỷ 20, cùng với tình dục, ma túy, nhạc Rock 'n' Roll và sự thiếu niềm tin vào hệ thống chính quyền. Chưa ai biết được những ai sẽ trở thành các nhà lãnh đạo lớn của thế hệ mới, hoặc phong cách lãnh đạo tiêu biểu nào sẽ hình thành tiêu biểu cho thời đại này với những giá trị đặc trưng của nó.

Từ "việc suy xét chắc chắn về những sự kiện hoàn chỉnh", người Hy Lạp tin rằng sự xuất sắc phải được đặt nền tảng trên sự cân bằng hoàn hảo giữa ái tình và lý trí, hay giữa cảm xúc và tư duy, mà qua đó, các yếu tố này cho phép chúng ta thấu hiểu thế giới ở mọi cấp độ. Sự hiểu biết chân thực phải xuất phát từ sự cam kết và thể hiện hoàn toàn bản thân chúng ta. Như John Gardner đã từng nói, tài năng là một chuyện, nhưng khả năng biểu đạt niềm vui chiến thắng của tài năng lại là một chuyện khác. Chỉ khi chúng ta đã hoàn toàn thể hiện được bản thân, chúng ta mới có khả năng biểu đạt niềm vui chiến thắng đó. Việc thể hiện, cam kết trọn vẹn sẽ mài dũa và làm sắc bén tất cả các năng khiếu của con người, và bảo đảm con người đó luôn là bản gốc, chứ không phải một bản sao.

Nhà lãnh đạo, chứ không phải nhà quản lý

Tôi có khuynh hướng cho rằng sự khác nhau giữa nhà lãnh đạo và nhà quản lý cũng giống như

sự khác nhau giữa những người làm chủ hoàn cảnh và những người nhượng bộ hoàn cảnh. Cũng có những điểm khác biệt khác nữa, khá nhiều và quan trọng:

– Nhà quản lý trông nom cai quản; nhà lãnh đạo đổi mới cách tân.

– Nhà quản lý là một bản sao; nhà lãnh đạo là bản gốc.

– Nhà quản lý duy trì; nhà lãnh đạo phát triển.

– Nhà quản lý tập trung vào hệ thống và cơ cấu; nhà lãnh đạo tập trung vào con người.

– Nhà quản lý dựa vào quyền kiểm soát; nhà lãnh đạo khơi cảm hứng tin tưởng.

– Nhà quản lý có tầm nhìn ngắn hạn; nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng.

– Nhà quản lý đặt câu hỏi làm thế nào và khi nào; nhà lãnh đạo hỏi cái gì và tại sao.

– Nhà quản lý luôn chú ý đến điểm cốt yếu của vấn đề; tầm nhìn của nhà lãnh đạo nằm ở chân trời.

– Nhà quản lý bắt chước; nhà lãnh đạo phát minh.

– Nhà quản lý chấp nhận hiện trạng của hoàn cảnh; nhà lãnh đạo thách thức điều đó.

– Nhà quản lý là một người chỉ huy tốt nói chung; nhà lãnh đạo là con người của chính bản thân ông ấy hoặc bà ấy.

– Nhà quản lý làm việc theo cách đúng đắn; nhà lãnh đạo biết làm những việc đúng.

Theo quan điểm của Wallace Stevens, nhà quản lý là người đội mũ phớt và học hỏi thông qua đào tạo. Nhà lãnh đạo thì đội mũ rộng vành và chọn giáo dục. Hãy xem sự khác biệt giữa đào tạo và giáo dục như thế nào:

Giáo dục Đào tạo Khuynh hướng quy nạp Khuynh hướng diễn dịch Mang tính thăm dò Nhất định, không thay đổi Năng động Tĩnh Hiểu Nhớ Ý tưởng Sự kiện Phạm vi rộng Phạm vi hẹp Sâu sắc Bề mặt Kinh nghiệm Học thuộc Chủ động, tích cực Bị động, tiêu cực Đặt câu hỏi Trả lời Giải quyết vấn đề Giải quyết nội dung bài học Mang tính chiến lược Mang tính chiến thuật Lựa chọn giữa nhiều mục đích Mục tiêu cụ thể

Thăm dò, khảo sát Dự báo, dự đoán Khám phá Mang tính giáo điều Chủ động Phản xạ Sáng kiến Làm theo lời chỉ dẫn Động não toàn bộ Động não trái Cuộc đời Nghề nghiệp Mang tính dài

hạn Mang tính ngắn hạn Thay đổi Ổn định Nội dung Khuôn khổ Linh hoạt Cứng nhắc Rủi ro Nguyên tắc Xu hướng tổng hợp Xu hướng luận đề Mở Đóng Khả năng sáng tạo Suy tư thông thường

Kt lun:

Nhà lãnh đạo Nhà quản lý Nếu danh sách bên trái dường như quá lạ lùng đối với bạn thì đó là vì nó không phải là cách thức mà chúng ta thường được dạy dỗ. Hệ thống giáo dục của chúng ta thực sự phù hợp với đào tạo hơn là giáo dục. Và đó là điều bất hạnh. Đào tạo thích hợp đối với những con chó, vì chúng ta cần chúng biết nghe lời. Ở người, tất cả những gì hệ thống này làm được chính là hạ con người xuống một vị trí thấp hơn.

Danh sách bên trái là tất cả những phẩm chất mà các trường dạy kinh doanh không khuyến khích đầy đủ, họ chủ yếu chọn những gì phù hợp cho khoảng thời gian ngắn hạn, tối đa hóa lợi nhuận, hướng đến bình diện của kinh tế vi mô. Bình diện này không dính dáng gì đến việc tìm kiếm và phát hiện vấn đề. Và chúng ta cần những con người biết thế nào là khám phá vấn đề, bởi vì những gì chúng ta đối mặt ngày hôm nay không phải luôn luôn được xác định rõ ràng, và chúng cũng không mang tính tuyệt đối. Ngày nay, các kiến trúc sư hiện đại đang rời xa vùng thiêng liêng tuyệt đối của những góc vuông để tiến đến những hình thoi, đến các không gian cong và các đường pa-ra-bôn. Để phát triển những năng lực cần thiết, các nhà lãnh đạo phải bắt đầu nghĩ đến những hình thoi.

Nhà lãnh đạo không có gì ngoài sự làm việc với tự bản thân mình.

Một trong những nghịch lý của cuộc sống chính là việc nhà lãnh đạo giỏi tiến lên đỉnh vinh quang bất chấp những yếu kém của mình, trong khi nhà lãnh đạo tồi thăng tiến nhờ những khiếm khuyết của mình. Abra-ham Lincoln có vẻ như là nhân vật của những cuộc suy thoái nghiêm trọng, nhưng có lẽ ông vẫn là vị tổng thống tốt nhất của Hoa Kỳ đã dẫn đưa đất nước này đi qua cơn khủng hoảng trầm trọng nhất. Ở mặt bên kia, Hitler đã áp đặt chứng rối loạn tâm thần của mình lên người dân Đức, đưa họ xuyên qua những ảo tưởng của nòi giống cao quý để tiến vào cơn điên cuồng ghê tởm và cuộc tàn sát khủng khiếp mà thế giới đã từng biết đến.

Những gì là chân thực đối với một nhà lãnh đạo, để trở nên tốt đẹp hơn hoặc xấu xa hơn, thì cũng rất chân thực đối với mỗi người chúng ta: chúng ta chính là nguyên liệu thô của bản thân mình. Chỉ khi chúng ta biết rõ bản thân được cấu thành từ những gì và chính mình muốn được cấu thành từ những yếu tố nào, chúng ta mới có thể bắt đầu cuộc sống – và chúng ta phải làm

điều đó bất chấp những âm mưu không chủ ý của mọi người và nhiều sự kiện chống lại chúng ta. Điều này lại là vấn đề của bản tính dân tộc. Như Normal Lear đã nói: "Một mặt, chúng ta là một xã hội dường như tự hào về cá nhân. Mặt khác, chúng ta không thực sự khoan dung đối với những tính cách cá nhân thực sự. Chúng ta muốn đồng hóa chúng".

Đối với đạo diễn đoạt giải Oscar, Sydney Pollack, cuộc tìm kiếm chính mình là một tiến trình liên tục. Ông nói: "Đó là một loại kịch chỉ có một vai hoặc đối thoại liên tục diễn ra bên trong tâm trí tôi mọi lúc. Một số đối thoại là một phần của cuộc sống tưởng tượng, một số khác mang tính thăm dò. Đôi khi tôi có thể đánh lừa chính mình khi giải quyết vấn đề bằng cách tưởng tượng ra bản thân đang bàn về cách giải quyết vấn đề. Nếu không biết câu trả lời cho một điều gì đó, tôi sẽ tưởng tượng mình sắp trả lời câu hỏi đó ngay trong tâm trí tôi. Faulkner đã nói: 'Tôi không biết những gì tôi suy nghĩ cho đến khi tôi đọc được những điều tôi đã nói'. Đó không đơn thuần là một câu nói đùa. Bạn học hỏi những gì bạn suy tư bằng cách hệ thống hóa suy nghĩ của bạn theo một cách nào đó".

Hoàn toàn đúng như thế. Việc hệ thống hóa suy nghĩ của một người chính là bước quan trọng trong quá trình tạo dựng bản thân. Khó khăn nhất chính là suy nghĩ về suy nghĩ – nó giúp ích cho việc nói ra hoặc ghi lại những suy nghĩ của bạn. Ghi chép là cách thức hệ thống hóa ý tưởng của bạn một cách sâu sắc nhất, là phương pháp học hỏi tốt nhất từ chính bản thân về việc bạn là ai và bạn tin tưởng điều gì.

Nhà quản trị trong ngành báo chí Gloria Anderson bổ sung thêm: "Việc con người biết phát triển ý thức của họ về bản thân và về vai trò của họ trong thế giới này là một việc có ý nghĩa sống còn, và cũng quan trọng không kém là việc họ thử làm những điều mới mẻ, thử thách chính mình, thử thách niềm tin và các nguyên tắc của mình. Tôi nghĩ chúng ta cần những con người biết bảo vệ những gì họ tin tưởng, thậm chí ngay cả khi chúng ta không cùng quan điểm với họ, bởi vì chúng ta có thể tin cậy những con người như thế".

Nhà khoa học Mathilde Krim cũng đồng ý với quan điểm trên. Bà nói: "Con người phải trở thành một nhà thám hiểm tài ba, cũng như một kẻ biết lắng nghe, để tiếp nhận càng nhiều càng tốt nhưng không theo kiểu nuốt chửng bất cứ thứ gì một cách thiếu suy xét. Con người cuối cùng phải tin tưởng vào những phản ứng từ tâm can của chính mình.

Một hệ thống giá trị, niềm tin là rất quan trọng để bạn biết rõ vị thế của mình, nhưng chúng phải là những giá trị của chính bản thân bạn, không phải của bất cứ ai khác".

Nếu việc biết mình và trở thành chính mình dễ thực hiện như khi nói suông thì sẽ không có

nhiều người đang rảo bước quanh ta với dáng điệu vay mượn được ở đâu đó, thốt ra những sáng kiến loại hai, cố gắng thích ứng một cách tuyệt vọng với đám đông hơn là tách biệt ra khỏi đa số. Về nhu cầu trở thành chính mình, nguyên Giám đốc Điều hành (CEO) của hệ thống cửa hàng bách hóa Lucky Stores, Don Ritchey nói: "Tôi tin rằng người ta phát hiện ra đồ giả rất nhanh chóng, dù điều đó liên quan đến cá nhân hay tổ chức. Như Emerson đã nói:

'Chuyện bạn là ai đã được phát ngôn quá lớn tiếng khiến cho tôi không thể nghe được bạn muốn nói điều gì'".

Hoàn cảnh tạo nên và tự đào luyện mà thành

Giáo sư danh dự Abraham Zaleznik của Đại học Harvard thừa nhận rằng có hai loại nhà lãnh đạo: lãnh đạo do hoàn cảnh tạo nên và lãnh đạo do tự đào luyện mà thành. Quá trình chuyển tiếp từ mái ấm gia đình sang cuộc sống tự lập của các nhà lãnh đạo do hoàn cảnh tạo nên là tương đối dễ dàng. Các lãnh đạo tự đào luyện mà thành nói chung phải chịu đựng nhiều khó khăn khi họ lớn lên, cảm thấy bị cô lập, thậm chí cô đơn, và do đó, họ phát triển một cuộc sống nội tâm phức tạp. Khi lớn tuổi hơn nữa, họ trở nên độc lập thực sự, nương tựa hoàn toàn vào niềm tin và tư tưởng của chính mình. Những nhà lãnh đạo do đào luyện mà thành đều hướng nội, tự tin, và, theo Zaleznik, họ là những người có uy tín thực sự.

Như vậy, những lãnh đạo do hoàn cảnh tạo nên được hình thành từ hoàn cảnh, như trường hợp của Johnson và Nixon, trong khi những người do đào luyện mà thành lại tự tạo dựng chính mình, như trong trường hợp của Roosevelt và Truman.

Một số nghiên cứu nhấn mạnh lợi ích, thậm chí sự cần thiết, của khả năng tự tạo dựng chính mình. Đầu tiên, những người ở độ tuổi trung niên có khuynh hướng thay đổi sự nghiệp sau khi lên cơn đau tim. Đối mặt với cái chết của chính mình, những người này nhận ra rằng những điều họ đã làm, những điều họ đã đầu tư trong cuộc đời, thật ra không phải là sự phản ánh chính xác nhu cầu và mong ước chân thực của họ.

Một nghiên cứu khác chỉ ra rằng yếu tố quyết định cấp độ thỏa mãn ở những người trên độ tuổi trung niên chính là mức độ hành động họ đã bỏ ra cho những ước mơ thời trai trẻ. Vấn đề không phải là họ có thành công trong việc biến ước mơ thành hiện thực hay không, mà là 56 họ có theo đuổi ước mơ một cách thành thực hay không. Sức mạnh tinh thần trong nỗ lực sáng tạo bắt nguồn từ sự tìm kiếm thành thực này.

Hiển nhiên, cũng có bằng chứng cho thấy phụ nữ cảm thấy hạnh phúc hơn khi họ khẳng định bản thân thay vì chấp nhận mà không đặt câu hỏi về những vai trò mà họ được giao phó. Nhà

tâm lý học và cũng là nhà văn Sonya Friedman nói rằng: "Sự thật là những người phụ nữ dễ xúc động nhất lại chính là những người đã lập gia đình và như truyền thống, đã đảm nhận vai trò nội trợ suốt đời. Phụ nữ độc thân luôn cảm thấy hạnh phúc hơn người đã lấy chồng. Luôn luôn. Và chưa có một nghiên cứu nào bác bỏ điều đó".

Trong lịch sử, sống độc thân là phương thức duy nhất mà phần lớn phụ nữ sử dụng để có thời gian rảnh rỗi cho việc xây dựng chính mình. Nhà thơ thế kỷ 19 Emily Dickinson, một người phụ nữ sống ẩn dật không bao giờ kết hôn và chắc chắn đã tạo dựng được chính bản thân mình, được cho là đã nói với một trong số những vị khách hiếm hoi ghé thăm căn phòng của bà rằng: "Nơi đây là tự do!"

May mắn thay, thời gian thay đổi cũng có nghĩa là có sự thay đổi trong các mối quan hệ. Rất nhiều nhà lãnh đạo nữ giới mà tôi bắt chuyện vẫn tiếp tục có khả năng tạo nên chính mình mặc dù đã lập gia đình – như bản thân Friedman chẳng hạn.

Tôi không muốn nhấn mạnh quá nhiều về nhu cầu khẳng định bản thân. Thật vậy, phương pháp để biết rõ nhất chính là hãy trở thành tác giả của bản thân bạn (đây là những ý tưởng bắt nguồn từ Hy Lạp) để khám phá niềm ao ước và những sức mạnh nội tại của chính bạn, và sau đó, để tìm ra con đường hành động của mình trên cơ sở những gì bạn tìm thấy. Khi làm được điều đó, bạn không chỉ đơn thuần tồn tại để sống như một hình bóng được thừa nhận bởi nền văn hóa, bởi một số quyền hành nào đó hay bởi truyền thống gia đình nữa. Khi bạn viết nên cuộc sống của chính mình, sau đó, dù bất cứ điều gì xảy ra chăng nữa, bạn đã tham gia một cuộc chơi thật tự nhiên dành cho chính bạn.

Nếu khi một ai đó nói: "Vai trò của người giám sát trong xã hội công nghiệp hiện đại là hạn chế tiềm năng của những người làm việc chung với anh ta", thì nhiệm vụ của bạn chính là làm bất cứ điều gì cần thiết để phá vỡ những giới hạn như thế và sống theo tiềm năng của bạn, để gìn giữ bản giao kèo với những ước mơ thời trai trẻ của mình.

Norman Lear phát biểu thêm cho quan điểm này rằng, mục tiêu sẽ không đáng để đạt tới trừ khi bạn biết tận hưởng cuộc hành trình đi đến mục tiêu đó. Ông nói: "Bạn phải luôn luôn nhìn thấy sự thành công.

Sẽ khá lâu để đạt được bất cứ thành công lớn nào… Nếu ta nhìn nhận cuộc sống là những thành công trong từng giây từng phút, ta sẽ khám phá ra rằng hầu hết tất cả đều là thành công. Và hãy giữ gìn sự thành công đó. Khi chúng ta chờ đợi cơ hội để có cái gì đó lớn lao hơn, thì đó sẽ là một cuộc mặc cả không đáng có. Những thứ lớn lao sẽ không xuất hiện thường xuyên mà chỉ

một lần trong một khoảng thời gian dài".

Khen ngợi bản thân khi có những thành công nho nhỏ, và đón nhận những cơ hội vừa phải đến với mình, đó chính là cách thức học hỏi hiệu quả để trải nghiệm cuộc đời trong mỗi khoảnh khắc bạn sống.

Và đó là một phần của quá trình tạo dựng bản thân, của quá trình tạo ra chính định mệnh của bạn.

Vì vậy, để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn phải là chính mình, phải là người kiến tạo nên chính cuộc sống của mình. Dù không có bất cứ nguyên tắc nào cho khả năng này, nhưng tôi có thể giới thiệu với bạn một số bài học rút ra từ sự quan sát và nghiên cứu của tôi qua nhiều thập niên. Và chúng ta sẽ chuyển sang những nội dung đó ngay bây giờ.

Chương 3: BIẾT MÌNH

"Tôi thường cho rằng cách tốt nhất để xác định tính cách của một người là tìm ra quan điểm tinh thần hay đạo đức đặc trưng của người đó, mà khi nó bất thình lình đến, anh ta sẽ cảm nhận được bản thân mình một cách sâu sắc, tích cực và sống động nhất. Vào những khoảnh khắc như thế, có một tiếng nói bên trong sẽ thốt lên rằng: 'Đây đích thực là tôi.'"

William James (Trích *Những bức thư của William James)* Khi chúng ta bước vào tuổi dậy thì, thế giới mở ra và ảnh hưởng tới chúng ta ở một phạm vi rộng lớn hơn những gì chúng ta nhận thức được. Nhìn chung, bằng cả lý thuyết và ví dụ cụ thể, gia đình, bạn bè, trường học, và xã hội đã cho chúng ta biết làm thế nào để tồn tại. Mọi người đã bắt đầu trở thành nhà lãnh đạo kể từ khoảnh khắc họ quyết định cách thức tồn tại cho chính bản thân mình.

Trên bước đường trở thành nhà lãnh đạo

Đối với một số nhà lãnh đạo, thời điểm này xuất hiện từ khá sớm.

Cựu Bộ trưởng Giáo dục Hoa Kỳ Shirley Hufstedler cống hiến phần lớn cuộc đời cho nghề pháp luật, nhưng bà lại thường xử sự không theo bất cứ luật lệ nào khi còn là một thiếu nữ. Bà đã kể với tôi rằng: "Khi còn rất trẻ, mọi thứ mà tôi muốn làm đều không được xã hội cho phép. Tôi đã muốn làm rất nhiều điều mà người ta cho rằng một thiếu nữ không nên làm. Do đó, tôi phải tự tìm ra cách để thực hiện những gì mình muốn và vẫn thường xuất hiện với cái tạp dề nấu bếp trong các cuộc biểu diễn dương cầm, để không đánh mất chiếc vỏ bọc của mình. Bạn có thể gọi đó là mánh khoé lôi kéo sự chú ý, nhưng tôi cho rằng đó là khả năng quan sát và chọn lựa kỹ càng phong cách của mình giữa những khó khăn. Nếu suy nghĩ về những điều bạn muốn và cân nhắc cẩn thận thì bạn sẽ tìm ra cách để thực hiện được điều đó".

Brooke Knapp, một nữ thương gia và là một hoa tiêu của ngành hàng hải, cũng đã tìm ra cách thoát khỏi chiếc khuôn đúc cuộc sống của mình. Bà nói: "Tôi sinh trưởng ở miền Nam, và được nuôi dạy để trở thành một người vợ. Khi lên đại học, định nghĩa cho sự thành đạt chính là việc lập gia đình với một quý ông thượng lưu, giúp anh ấy thành công và có con cái…, nhưng tôi lại là một con người hơi phóng túng, theo nghĩa rất chính xác của từ này, bởi vì tôi mạnh mẽ hơn mẹ tôi và không có gì kiểm soát được tôi".

Tuy nhiên, việc phá vỡ các giới hạn, như Knapp đã học để trở thành chính mình, đôi khi có thể khá dễ dàng. Bà cho biết: "Ở trung học, tôi nhận ra rằng mình sắp được mọi người bầu chọn

làm người mạnh mẽ nhất, nhưng tôi không muốn mang lấy cái nhãn hiệu 'quý bà giả tạo' như vậy, nên tôi quyết định trở thành người được ưa thích nhiều nhất.

Tôi học thuộc tên của từng người sẽ đi bầu chọn rồi gọi tất cả bọn họ bằng tên và đã giành được thắng lợi". Sự thu hút của bà đã bị giảm sút khi "những bà mẹ của các cô gái trong lớp học bắt đầu chỉ trích bừa bãi về tôi. Tôi đã kết luận rằng thành công có nghĩa là mọi người không thích bạn và bạn trở thành một người xấu, do đó tôi đã khép mình lại trong nhiều năm. Cho đến sau khi lập gia đình, tôi mới bắt đầu nhận ra tôi lại muốn đạt được điều đó một lần nữa".

Như vậy, hiểu biết chính mình có nghĩa là tách biệt giữa việc bạn là ai và con người bạn muốn trở thành ra khỏi những gì thế giới nghĩ về bạn và muốn bạn trở thành. Nhà văn, nhà tâm lý học Roger Gould cũng đã khẳng định tính độc lập của ông khá sớm. Ông nói: "Khi tranh luận với cha, tôi nhớ rằng dường như có những quy tắc chuyên quyền độc đoán mà tôi không hiểu được. Tôi thường luôn đặt câu hỏi 'tại sao'. Một lần, lúc sáu tuổi, tôi nằm trên giường, nhìn lên các vì sao và suy nghĩ: 'Có những hành tinh khác ở ngoài đó, và có thể có sự sống trên một số hành tinh này, trái đất quá khổng lồ với hàng triệu con người, và mọi người không thể luôn luôn đúng, do đó, cha tôi cũng có thể sai lầm, và tôi có thể đúng'. Đó là thuyết tương đối của chính tôi. Sau đó, khi vào trung học, tôi bắt đầu đọc những tác phẩm kinh điển, và chính chúng đã đưa tôi vào thế giới thực sự của mình, tách rời khỏi cha mẹ tôi. Tôi đã có được cuộc sống riêng tư của chính mình mà tôi luôn trân trọng những giới hạn của nó, và không bao giờ kể với bất cứ ai cho đến khi đã lĩnh hội được hết cuộc sống đó cho bản thân".

Hufstedler, Knapp, và Gould rõ ràng đã tạo lập nên chính mình, như các nhà lãnh đạo khác mà tôi đề cập ở bên trên đã từng làm được.

Họ đã vượt qua đủ thứ trở ngại bằng nhiều cách thức khác nhau, nhưng tất cả đều nhấn mạnh đến tầm quan trọng của khả năng hiểu biết chính mình.

Một số người khởi sự quá trình này khá sớm, một số khác trễ hơn. Nhưng điều đó không thành vấn đề. Hiểu biết chính mình, tự tạo dựng bản thân mình là tiến trình diễn ra trong suốt cuộc đời. Những người nào cố gắng phấn đấu để hiểu biết bản thân và trở thành chính mình khi còn là trẻ thơ hoặc thanh thiếu niên, thì ngày hôm nay vẫn luôn tiếp tục khám phá những chiều sâu của bản thân, suy tư về những kinh nghiệm của mình và thử thách chính mình. Những người khác – như

Roosevelt và Truman – đã thực hiện việc tái tạo dựng chính mình ở tuổi trung niên. Đôi khi chúng ta chỉ đơn giản không ưa cái con người chúng ta trở thành hay những gì chúng ta đang

làm, do đó, chúng ta tìm kiếm sự thay đổi. Đôi khi các sự kiện, như trong trường hợp của Truman, đòi hỏi ở chúng ta nhiều hơn những gì mà chúng ta nghĩ rằng mình đã có.

Nhưng tất cả chúng ta đều có thể nhận được sự tưởng thưởng xứng đáng cả dễ nhận thấy và không dễ nhận thấy khi hiểu biết và kiểm soát được bản thân, bởi vì nếu bạn tiếp tục làm những gì bạn đã luôn luôn làm, bạn sẽ tiếp tục gặt hái được những gì bạn đã luôn luôn gặt hái – mà có thể ít hơn điều bạn mong muốn hoặc xứng đáng.

Tất cả những nhà lãnh đạo mà tôi có dịp nói chuyện cùng đồng ý rằng không ai có thể dạy cho bạn biết cách trở thành chính mình, để đảm đương trách nhiệm, để bày tỏ bản thân, ngoại trừ chính bạn.

Nhưng có một số điều mà những người khác đã làm được sẽ hữu ích cho việc suy tư về quá trình này. Tôi đã sắp xếp chúng thành bốn bài học về hiểu biết chính mình. Chúng bao gồm:

• Bài một: Bạn chính là thầy dạy tốt nhất của chính mình.

• Bài hai: Hãy nhận trách nhiệm. Đừng đổ lỗi cho bất cứ ai.

• Bài ba: Bạn có thể học hỏi bất cứ điều gì bạn muốn học hỏi.

• Bài bốn: Sự hiểu biết đúng đắn xuất phát từ việc nghiền ngẫm những kinh nghiệm của bạn.

Bài một: Bạn là thầy dạy tốt nhất của chính mình.

Gib Akin, giáo sư Trường Cao đẳng Thương mại McIntire, thuộc Đại học Virginia, đã nghiên cứu những kinh nghiệm học tập của 60 nhà quản lý. Nghiên cứu kinh điển này được đăng trên tờ Organizational Dynamics, trong đó, Akin đã khám phá ra rằng các mô tả của những nhà quản lý đều khớp với nhau một cách đáng kinh ngạc… Quá trình học hỏi được trải nghiệm như một sự biến đổi cá nhân. Con người không thu thập kiến thức để làm sở hữu của riêng mình mà để trở thành một con người mới… Học hỏi không phải là để có được cái gì, mà là để thay đổi."

Bảng phân loại của Akin về các phương thức học tập bao gồm:

• Thi đua, trong đó ta thi đua hoặc với một ai đó ta biết được hoặc với một nhân vật của lịch sử hay của công chúng.

• Đảm nhận vai trò, trong đó ta có khái niệm về những gì ta nên trở thành và thực hiện điều đó.

• Hoàn thành công việc trên thực tế, trong đó ta xem mỗi vấn đề

là một cơ hội và học hỏi qua kinh nghiệm giải quyết vấn đề đó.

• Xác nhận giá trị, trong đó ta kiểm nghiệm lại các khái niệm bằng cách áp dụng chúng và học hỏi sau khi sự kiện xảy ra.

• Tiên liệu trước, trong đó ta phát triển một khái niệm và sau đó đem áp dụng nó, học hỏi trước khi hành động.

• Thăng tiến cá nhân, trong đó ta ít để ý đến những kỹ năng cụ

thể, nhưng bận tâm nhiều đến sự hiểu biết bản thân và "quá trình biến đổi các giá trị và thái độ".

• Học hỏi một cách khoa học, trong đó ta quan sát, tiến hành khái niệm hóa dựa trên những quan sát của mình, và sau đó làm thí nghiệm để thu thập dữ kiện mới, với chân lý đặt lên hàng đầu.

Những nhà quản lý mà Akin phỏng vấn đã trích dẫn hai động cơ căn bản của việc học hỏi. Động cơ đầu tiên là nhu cầu muốn hiểu biết mà họ đã mô tả nó "giống như sự giày vò của cơn đói hoặc cơn khát, nhiều lúc chế ngự sự chú ý của họ cho đến khi được thỏa mãn". Động cơ thứ hai chính là "ý thức về vai trò", bắt nguồn từ "nhận thức của con người về khoảng cách giữa những gì mà người đó đã trở thành và những gì mà người đó nên trở thành".

Nói cách khác, các nhà quản lý biết rằng họ chưa phát huy hết năng lực của bản thân, chưa thể hiện hết chính mình. Và họ biết rằng học tập chính là phương pháp để thoát ra khỏi cạm bẫy, là bước tiến lớn hướng đến khả năng tự thể hiện bản thân. Và họ xem học hỏi cũng là một thứ gì đó liên kết mật thiết với bản thân. Không ai có thể dạy họ điều đó ở trường. Họ phải tự dạy chính mình. Bằng cách nào đó, họ đã đạt được một mục tiêu nào đó trong cuộc sống, nơi mà họ biết rằng mình phải tiếp thu những điều mới mẻ – phải thừa nhận rằng điều họ đã đạt được vẫn ít hơn khả năng mà họ có thể. Nếu bạn có thể chấp nhận tất cả những điều đó, như các nhà quản lý này đã làm, bước kế tiếp chính là nhận lấy trách nhiệm đối với quá trình giáo dục của mình cũng như đối với bản thân. Trở ngại chủ yếu trên con đường đi đến hiểu biết bản thân là sự phủ nhận và sự đổ lỗi.

Bài hai: Hãy nhận trách nhiệm. Đừng đổ lỗi cho bất cứ ai.

Chân lý của bài học này dường như đã rõ ràng đối với tôi. Do đó, tôi sẽ mời bạn lắng nghe Marty Kaplan, ví dụ thích hợp nhất mà tôi biết về khả năng nhận trách nhiệm đối với bản thân.

Hiện nay, Kaplan là Giám đốc của Trung tâm Norman Lear, phó chủ nhiệm trường Cao đẳng Annenberg – Đại học Nam California, và là một tác giả kịch bản, nhà sản xuất phim thành đạt. Nhưng vào giữa thập niên 80, khi chỉ mới bước vào tuổi 30, ông đã bắt tay vào nghề thứ ba của mình – Phó Chủ tịch của Hãng phim Disney. Ông đến Disney với một nền tảng kiến thức rộng lớn – từ sinh lý học cho đến tờ báo cười Harvard Lampoon, từ truyền hình và báo chí cho đến những lãnh vực chính trị cao cấp. Ông am hiểu rất nhiều thứ, nhưng lại hiểu biết rất ít về ngành thương mại điện ảnh. Mô tả của ông dưới đây về cách giáo dục đại học do chính ông tự thiết kế cho mình sẽ minh họa phương pháp mà ông chấp nhận trách nhiệm để tạo nên thành công cho bản thân. Ông đã viết như sau:

"Trước khi bắt đầu công việc này, tôi tự bắt mình học một khóa học cấp tốc, xem năm hoặc sáu bộ phim một ngày trong vòng 6 tuần lễ, cố gắng xem mọi bộ phim đã gặt hái được nhiều thành công trong vài năm gần đây. Sau đó, tôi đọc tất cả kịch bản có trong tay để xem điều gì làm cho những bộ phim đặc biệt này trở nên vĩ đại. Tôi thích tạo ra cách giáo dục đại học cho chính mình để có thể tiếp thu được ý nghĩa ở cả hai mặt kinh doanh và nghệ thuật… Tôi luôn có mặt

ở những nơi xem trọng sự hiểu biết cộng đồng. Khi học nghiên cứu sinh, tôi nghiên cứu văn chương để biết về các tác giả và nhà phê bình, cũng là để biết về vạn vật. Ở Washington, tôi phải học hỏi những chính trị gia, và ở đây, tôi phải học về các diễn viên. Tôi biết rõ rằng có khoảng 100 nhà viết kịch bản giỏi, và tôi đã sắp xếp một cách hệ thống để có thể đọc được một hoặc hai kịch bản của mỗi người trong số họ. Khi tôi mới đến đó, người ta nói với tôi rằng phải mất ba năm mới rành nghề, nhưng sau chín tháng, người đứng đầu xưởng phim đã cho tôi tốt nghiệp và đề cử tôi. Trong vòng một năm, tôi đã khám phá ra – dù đôi khi cũng phạm một số sai lầm – rằng tôi có thể làm được điều mà các đồng nghiệp của tôi đã làm, những người đã phải tiêu phí hết sự nghiệp của mình tại đây.

Tôi cho một phần là nhờ phương pháp rèn luyện, một phần là nhờ sự ham muốn, và một phần nhờ khả năng biến đổi các kỹ năng lỗi thời.

Bạn sẽ phải tốn nhiều sức lực như nhau trong các lĩnh vực sinh học phân tử, chính trị, và điện ảnh. Tất cả tùy thuộc vào việc tạo được mối liên kết giữa chúng với nhau."

"Điều tôi đã làm khi lần đầu đặt chân đến đây chính là ngồi trong văn phòng của người đứng đầu xưởng phim suốt ngày, ngày này qua ngày khác, và quan sát, lắng nghe mọi thứ ông ta nói hoặc làm. Do đó, khi các tác giả kịch bản, các nhà sản xuất phim bước vào, tôi đã có mặt sẵn ở đó. Khi ông ta gọi điện thoại, tôi ngồi lắng nghe ông ta nói, và tôi nghe ông ta thương lượng những gì mà một con người ở trong địa vị của ông ta cần phải thương lượng, dàn xếp. Làm thế nào ông ta nói không với một ai đó, làm thế nào ông ta nói có, và ông ta đã tránh né, tâng bốc và vỗ về họ như thế nào? Tôi luôn đem theo bên mình một tập giấy màu vàng, và trong suốt những tháng đầu tiên, bất cứ lối nói nào, bất cứ mẩu biệt ngữ công nghiệp nào, bất cứ tên tuổi, bất cứ thủ đoạn nào mà tôi không hiểu, bất cứ phi vụ thỏa thuận kinh doanh tài chính nào mà tôi không rõ, tôi đều ghi lại, và theo định kỳ, tôi sẽ lóc cóc chạy tìm kiếm bất cứ ai đó có thể trả lời cho mình."

"Không có trường hợp nào mà tôi không phải học hỏi, bởi vì mọi thứ đều mới mẻ đối với tôi, và do vậy, cho dù đó là điều gì, cho dù tôi có gặp phải một người chậm hiểu, cho dù ý tưởng nào đó là ngớ ngẩn, cho dù giới nhân viên có thêu dệt tôi là người kém năng lực trong công việc gì đó, thì như vậy vẫn đáng là một cuộc thử thách đem lại nhiều ích lợi, bởi vì đây là lần đầu tiên tôi bước vào vị trí đó. Mọi thứ đều rất mới mẻ, do đó, tôi phải có thái độ chấp nhận hoàn toàn đối với bất cứ kinh nghiệm nào có thể tiếp thu được, và khi tôi đã học hỏi được từ những điều mà người khác xem là thực sự nhạt nhẽo, ngớ ngẩn và nên tránh, thì tôi bắt đầu sàng lọc những điều này ra khỏi khả năng tiếp thu của mình cho đến khi tôi chỉ hoàn toàn làm

những gì tôi nghĩ là đem lại ích lợi và quan trọng cho bản thân, hoặc những điều mà qua đó, tôi có thể học hỏi thêm, hoặc phải thực hiện".

Bài ba: Bạn có thể học hỏi bất cứ điều gì bạn muốn học hỏi.

Nếu một trong những yếu tố cơ bản của lãnh đạo chính là niềm đam mê những hứa hẹn của cuộc sống, thì chìa khóa để nhận ra những hứa hẹn này lại chính là sự phát triển hoàn toàn bản thân bạn, như Kaplan đã làm được khi ông bước chân vào xưởng phim Disney. Sự phát triển trọn vẹn này thực ra là một phương cách khác để vạch rõ quá trình học hỏi.

Học hỏi, điều mà Kaplan đã thực hiện, điều mà tôi đề cập đến ở đây, quan trọng hơn nhiều so với việc tiêu hóa một khối lượng kiến thức hoặc tinh thông một nguyên tắc. Đó là khả năng nhìn nhận cuộc đời như nó vốn có và như nó có thể trở thành, là khả năng hiểu được những điều bạn nhìn thấy và hành động theo điều bạn hiểu. Kaplan không chỉ nghiên cứu về ngành thương mại điện ảnh, ông còn tiếp thu và theo đuổi nó, do đó mà thấu hiểu nó.

Trong cuộc tranh luận giữa chúng tôi, tôi đã ám chỉ rằng kiểu học hỏi này phải đi kèm với khả năng nghiền ngẫm về kinh nghiệm. Kaplan nói: "Tôi sẽ thêm một yếu tố vào quá trình này, đó là sự khao khát có được kinh nghiệm, bởi vì người ta có thể trở thành kẻ không ưa kinh nghiệm và do đó, sẽ không học hỏi được gì. Nếu bạn không khao khát muốn tiếp thu những điều mới mẻ, bạn sẽ không học hỏi được gì… Một phần của điều này thuộc về khí chất. Nếu đó là loại khí chất dũng cảm, lạc quan và tự tin, bạn sẽ không sợ gì thất bại".

"Bạn không sợ thất bại". Hãy ghi nhớ điều đó, bởi vì chúng ta sẽ còn quay trở lại quan điểm này.

Bài bốn: Sự hiểu biết đúng đắn xuất phát từ việc nghiền ngẫm những kinh nghiệm của bạn.

Kaplan không đơn thuần xem hết tất cả những bộ phim, đọc hết tất cả các kịch bản, và dành hầu hết thời giờ ở trong văn phòng của người đứng đầu xưởng phim. Ông đã làm tất cả những điều đó, sau đó nghiền ngẫm những điều ông nhìn thấy, đọc được và nghe được, từ đó đi đến những hiểu biết mới mẻ.

Khả năng nghiền ngẫm kinh nghiệm là một phương tiện tạo ra cuộc đối thoại kiểu Socrates với chính mình, đặt câu hỏi thích hợp vào lúc thích hợp, để khám phá chân lý của chính mình và cuộc đời mình.

Điều gì thực sự đã xảy ra? Tại sao điều đó lại xảy ra? Tại sao điều đó ảnh hưởng đến tôi? Tại

sao điều đó có ý nghĩa đối với tôi? Theo cách này, ta có thể nhận dạng và để dành riêng các kiến thức mà ta cần, hoặc nói một cách chính xác hơn là tìm lại được những gì mà ta đã biết nhưng quên mất, và theo cách nói của Goethe, trở thành cây búa thay vì cái đe.

Kaplan khẳng định điều đó một cách quả quyết: "Thói quen nghiền ngẫm có thể là hệ quả của việc đối mặt với cái chết… Bắt đầu hiểu được bất cứ tác phẩm văn học vĩ đại nào là bắt đầu hiểu được rằng có một cuộc đua chống lại tử thần, và đó là sức mạnh giải thoát của tình yêu, của Thượng Đế, của nghệ thuật hay của bất cứ điều gì mà người nghệ sĩ cho là thứ làm cho cuộc đua chống lại tử thần này đáng thực hiện… Trong chừng mực nào đó, sự nghiền ngẫm sẽ đặt ra những câu hỏi đánh thức khả năng tự nhận thức".

Không có điều gì thực sự là của bạn cho đến khi bạn hiểu được điều đó – thậm chí cả chính bản thân bạn. Cảm xúc của chúng ta là chân lý thô sơ và thuần khiết, nhưng nếu chúng ta vẫn chưa hiểu được lý do tại sao chúng ta cảm thấy vui, giận, hoặc lo lắng, chân lý đó vẫn vô dụng đối với chúng ta. Ví dụ như, khi bị cấp trên la mắng thì chúng ta phải cắn răng chịu đựng và không dám phản ứng lại. Sau đó, chúng ta lại la mắng một người bạn không làm gì chúng ta cả. Những cảm xúc thay thế nhau như vậy làm ngắt mạch sống của chúng ta và giảm chất lượng cuộc sống. Ở đây không có ý rằng việc phản ứng lại cấp trên là có ích. Hiểu biết chính là câu trả lời. Khi hiểu biết, bạn sẽ biết điều cần phải làm.

Quan điểm cho rằng tầm quan trọng của việc nghiền ngẫm kinh nghiệm là dẫn chúng ta đến hiểu biết luôn là đề tài trong những cuộc đối thoại của tôi với các nhà lãnh đạo. Anne Bryant, hiện đang là Giám đốc điều hành của Liên hiệp các Ủy ban Cao đẳng Quốc gia, từng là Giám đốc điều hành của Hiệp hội Nữ sinh viên Hoa Kỳ kể cho tôi nghe chuyện bà ấy thực hiện việc nghiền ngẫm này như một thói quen hàng ngày:

"Mỗi sáng sau khi tắt chuông đồng hồ báo thức, tôi nằm trên giường khoảng 15 phút, nghiền ngẫm những điều tôi muốn bỏ đi trong ngày, và những điều tôi muốn hoàn tất vào cuối tuần. Tôi đã thực hiện thói quen này trong vòng hai hoặc ba năm trời, và nếu tôi không làm điều đó, tôi cảm thấy mình như lãng phí nguyên cả ngày".

Để nhìn về phía trước một cách sắc bén, đầu tiên, bạn phải đánh giá lại những gì đã qua một cách chân thực. Sau khi dành bốn ngày một tuần tại văn phòng làm việc của mình ở Washington D.C., Bryant dành phần còn lại của tuần ở nhà tại Chicago, nơi đó, bà đọc, suy nghĩ về tuần lễ vừa qua, và lên kế hoạch cho những ngày sắp tới.

Đó là bốn bài học về hiểu biết chính mình. Nhưng để áp dụng những bài học này vào thực tế,

bạn cần phải hiểu được những ảnh hưởng của kinh nghiệm thời thơ ấu, của gia đình và bạn bè lên con người mà bạn đã trở thành.

Chúng ta thường là những con người xa lạ đối với bản thân mình.

Trong tác phẩm kinh điển *Đám đông Cô đơn* của mình, David Riesman đã viết: "Nguồn định hướng cho mỗi người chính là 'từ bên trong', có nghĩa là người lớn áp đặt cuộc đời của mỗi cá nhân từ khá sớm và theo một kiểu mẫu chung, nhưng dù sao đi nữa, đó là nhiệm vụ không thể tránh khỏi", trong khi "những người sống cùng thời cũng có thể là nguồn định hướng đối với mỗi cá nhân – đó là những người mà mình biết, cũng có thể là những người mà mình gián tiếp quen thông qua bạn bè và phương tiện truyền thông đại chúng. Nguồn định hướng bên ngoài này được nhập tâm hóa từ lúc cá nhân còn nhỏ, với ý nghĩa là dựa vào đó để định hướng cuộc sống. Các mục tiêu mà cá nhân định hướng bên ngoài cố gắng phấn đấu là: Quá trình phấn đấu tự thân và quá trình tập trung chú ý hành vi từ những người khác mà không thay đổi trong suốt cuộc đời".

Nói cách khác, phần lớn chúng ta bị những người lớn tuổi hơn hoặc bạn bè đồng trang lứa nhào nặn. Nhưng nhà lãnh đạo lại là những người tự định hướng bản thân. Chúng ta hãy dừng lại để suy nghĩ về điều đó một lúc. Nhà lãnh đạo là những người tự định hướng bản thân, nhưng học hỏi và hiểu biết lại chính là những chiếc chìa khóa dẫn đến khả năng tự định hướng, và chính trong các mối quan hệ của chúng ta với người khác, chúng ta học để biết về bản thân. Như Boris Pasternak đã viết trong tác phẩm *Bác sĩ Zhivago*:

"Sao, bạn là gì? Điều gì là thuộc về bạn mà bạn luôn biết ở bản thân mình? Bạn ý thức như thế nào về những thứ bên trong con người mình: những quả thận của bạn, gan của bạn, mạch máu của bạn?

Không. Cho dù bạn đi xa cách mấy khi trở về với ký ức, vẫn luôn luôn có một số biểu hiện bên ngoài của chính bản thân khi bạn lướt ngang qua nhận dạng của mình: trong công việc của đôi bàn tay bạn, trong gia đình bạn, trong những người xung quanh. Và giờ đây, hãy lắng nghe thật cẩn trọng. Bạn ở trong những người khác – đấy là bạn, đấy là những gì mà ý thức của bạn đã hít thở, và tiếp tục sống, và tận hưởng trong suốt cuộc đời của bạn, linh hồn của bạn, sự bất tử của bạn – cuộc sống của bạn ở trong những người khác".

Vậy làm thế nào chúng ta giải quyết được nghịch lý này? Bằng cách như sau: các nhà lãnh đạo học hỏi từ những người khác, nhưng họ không bị những người khác chi phối. Đây là nét đặc trưng của các nhà lãnh đạo. Nghịch lý trở thành sự biện chứng. Cái tôi và những điều học hỏi từ

người khác kết hợp thành một thể nhất quán thông qua quá trình tạo dựng bản thân.

Điều đó có ý nghĩa là việc gạt bỏ những điều đã học thường phải đi trước quá trình học hỏi thực sự, bởi vì chúng ta được cha mẹ, thầy cô và bạn bè định hướng cách sống, cách đo lường theo tiêu chuẩn của họ, thay vì được cho phép trở thành chính bản thân chúng ta.

Alfred Gottschalk, hiệu trưởng danh dự của trường Cao đẳng Liên hiệp Do Thái, đã nói với tôi rằng: "Điều khó khăn nhất mà tôi phải làm chính là truyền đạt cho con cái tôi, bản thân tôi và những người khác, sự cần thiết phải tìm đến tri thức bằng chính bản thân mình. Tất cả họ không chú ý đến điều này lắm. Họ không nghiền ngẫm mọi thứ.

Họ chấp nhận những gì họ nghe kể và những gì họ đọc hoặc xem được trên truyền hình. Họ là những người theo chủ nghĩa tuân thủ. Họ chấp nhận những mệnh lệnh rập khuôn".

Khi được hỏi về định nghĩa triết lý của ông, Gottschalk nói: "Tôi xem trọng nhu cầu muốn giữ cái độc đáo của cá nhân cũng như tôn trọng sự phong phú đa dạng. Tôi tin tưởng vào sự hòa hợp đồng nhất nhưng không có nghĩa là đồng dạng, và tin vào khả năng giải thoát chính bản thân của con người".

Khi chịu sức ép từ cha mẹ và bạn bè chúng ta, làm thế nào bất cứ một ai trong chúng ta cũng có thể xoay sở để xuất hiện như một người lớn thực thụ – nhưng ít mang tính rập khuôn?

Vào năm 1890, William James đã viết trong cuốn *Các nguyên tắc của Tâm lý học* như sau:

"Cái Tôi của một con người chính là toàn bộ những gì mà anh ta gọi đó là mình, không chỉ là sức mạnh thể xác và tinh thần anh ta, mà còn là quần áo anh ta, nhà cửa của anh ta, vợ con anh ta, các bậc cha chú và bạn bè của anh ta, danh tiếng và công việc của anh ta, đất đai và gia súc của anh ta, chiếc du thuyền và tài khoản trong ngân hàng của anh ta. Tất cả những điều này tạo cho anh ta những cảm xúc giống nhau. Nếu chúng bóng bẩy và trọn vẹn, anh ta sẽ cảm thấy hân hoan; nếu chúng hao mòn và lụi tàn, anh ta sẽ cảm thấy chán nản."

Thật khó để có được cách mô tả thích hợp cho mọi thời đại.

Nhưng như James đã kết luận: "… cảm xúc về bản thân chúng ta trong thế giới này tùy thuộc hoàn toàn vào những gì chúng ta mong muốn trở thành và thực hiện điều đó".

Do đó, nhà lãnh đạo cần khởi đầu bằng cách ủng hộ bản thân, tạo động lực cho bản thân, tin tưởng bản thân, và cuối cùng là truyền cảm hứng cho người khác bằng cách trở nên đáng tin cậy.

Nhà tâm lý học nổi tiếng Erik Erikson đã phân chia cuộc đời thành 8 giai đoạn rất có ích để chúng ta lưu ý trong suốt quá trình xem xét khả năng tự tạo dựng bản thân:

1. Giai đoạn ấu thơ: mâu thuẫn giữa Niềm tin căn bản và Sự hồ nghi căn bản

2. Giai đoạn trẻ thơ: mâu thuẫn giữa Tự do ý chí và Nỗi xấu hổ, nghi ngờ

3. Giai đoạn vui đùa: mâu thuẫn giữa Khả năng sáng tạo và Mặc cảm tội lỗi

4. Giai đoạn trường học: mâu thuẫn giữa Tính siêng năng và Mặc cảm thấp kém

5. Giai đoạn thanh thiếu niên: mâu thuẫn giữa Định hình bản thân và Sự bối rối trong việc định hình này

6. Giai đoạn đầu trưởng thành: mâu thuẫn giữa Gần gũi và Cô độc 7. Giai đoạn trưởng thành: mâu thuẫn giữa Khả năng khởi xướng và Tình trạng đình trệ

8. Giai đoạn tuổi già: mâu thuẫn giữa Tính toàn vẹn và Nỗi thất vọng Erikson tin rằng chúng ta chưa phát triển sang giai đoạn kế tiếp khi nào sự mâu thuẫn trong mỗi giai đoạn chưa được giải quyết một cách thỏa đáng. Ví dụ như, rất nhiều người trong chúng ta không bao giờ vượt qua được cuộc đấu tranh bên trong giữa khả năng sáng tạo và mặc cảm tội lỗi, và do đó chúng ta thiếu một mục đích sống rõ ràng.

Một người phụ nữ đứng giữa sự lựa chọn làm mẹ hay nghề nghiệp sẽ khiến chúng ta liên tưởng đến một thế hệ đã qua lúc nào cũng nghĩ đến bản thân và luôn giả tạo gượng ép. Việc từ bỏ bổn phận làm mẹ thì không thể nghĩ đến; nhưng cố gắng chọn lựa giữa con cái và sự nghiệp lại đầy khó khăn và thường không được ủng hộ cho lắm. Trong bất cứ quyết định nào mà người phụ nữ này đưa ra, khả năng sáng tạo và mặc cảm tội lỗi đều chống lại nhau và không được giải quyết. Và hiển nhiên, những mâu thuẫn bên trong này sẽ biểu lộ ra ngoài, bắt mọi người xung quanh người phụ nữ đó, cũng như chính bản thân người phụ nữ, phải chịu đựng. Không ai sống một mình, ngay cả người sống ẩn dật, và chịu đựng đau khổ một mình.

Về mặt truyền thống, nam giới dễ biết cách vượt qua những giai đoạn này cùng những cơn khủng hoảng kèm theo sau đó, nhưng tất cả lại xảy ra quá thường xuyên, và điều này là do các bậc cha mẹ, thầy cô có thiện chí, cũng như do chính bản thân người đàn ông, thúc đẩy họ thực hiện những điều được cho là nên làm trong cuộc đời, chứ không phải là những điều mà người đàn ông muốn làm. Theo cách này, người đàn ông nào mơ ước làm nhà thơ sẽ trở thành một viên kế toán; và một tay chăn bò giỏi trong tương lai có thể trở thành một ủy viên ban quản trị, cả hai nhân vật này đều phải chịu đựng những dằn vặt do chưa hoàn tất ý định của mình. Và ai

biết được họ sẽ có thể làm được gì nếu chọn đi theo ước mơ của mình? Cựu thành viên trong ban nhạc Beatle, John Lennon, có thể coi là người viết nhạc gây ảnh hưởng nhiều nhất đối với thế hệ của ông, đã tặng cho người dì nuôi nấng ông một tấm bảng bằng vàng, trên đó có chạm trổ lời nói quả quyết thường xuyên ngoài cửa miệng của bà: "Cháu sẽ không sống được nếu chơi thứ đàn guitar đó".

Theo Erikson, trong thế giới, cách chúng ta giải quyết 8 mâu thuẫn khủng hoảng này sẽ quyết định con người chúng ta sẽ trở thành: 1. Mâu thuẫn giữa Niềm tin và Sự hồ nghi = hy vọng hay rút lui, từ bỏ

2. Mâu thuẫn giữa Tự do ý chí và Sự xấu hổ, nghi ngờ = ý chí hay bị ép buộc

3. Mâu thuẫn giữa Khả năng sáng tạo và Mặc cảm tội lỗi = mục đích hay sự kiềm chế

4. Mâu thuẫn giữa Tính siêng năng và Mặc cảm thấp kém = năng lực hay sự trì trệ

5. Mâu thuẫn giữa Định hình bản thân và Sự bối rối trong việc định hình này = trung thành hay thoái thác

6. Mâu thuẫn giữa Gần gũi và Cô độc = tình yêu hay sự độc chiếm 7. Mâu thuẫn giữa Khả năng khởi xướng và Tình trạng đình trệ = quan tâm hay cự tuyệt

8. Mâu thuẫn giữa Tính toàn vẹn và Nỗi thất vọng = khôn ngoan hay khinh bỉ

Với tất cả những sức mạnh mà thế giới ảnh hưởng lên chúng ta trong những năm tháng đầu đời, thật là tuyệt vời vì bất cứ một ai trong chúng ta đều có thể sắp xếp giải quyết những mâu thuẫn này theo hướng tích cực. Hoặc như một người phụ nữ đã từng nói với tôi rằng cụm từ "gia đình lệch lạc" là thừa: "Nếu có một gia đình đúng nghĩa, tôi chắc chắn là mình đã không gặp được gia đình đó". Điều bà ấy muốn nói chính là các gia đình Cleavers, Waltons, Huxtables, và các gia đình hạnh phúc theo kiểu tiểu thuyết khác đều xa rời khỏi thực tế mà chúng ta đã trải nghiệm. Kịch vui trên truyền hình dành cho trẻ em chính là cách thưởng thức thích hợp nhất sự hiểu biết, sự tận tình chăm sóc con cái của các bậc cha mẹ và thời thơ ấu hạnh phúc thay vì nhìn thẳng vào thực tế cuộc sống quanh ta.

Nhà phân tích Gould kể với tôi rằng ông ấy muốn viết một cuốn sách về chủ đề tìm lại thời thơ ấu, và sẽ tập trung vào việc "khắc phục tình trạng hư hỏng do thích nghi xảy ra trong những năm đầu đời. Nếu bạn để điều đó xảy ra, bạn sẽ phải trải qua một tiến trình hồi phục tự động khi đối mặt và giải quyết những vấn đề mới trong thực tại. Để phản ứng lại thật phù hợp những thách thức của mỗi gia đoạn trong cuộc đời, bạn phải liên tục xem xét lại khả năng phòng thủ

và giả vờ của mình, và trong tiến trình xem xét lại ấy, bạn san bằng con đường đi … Cảm xúc là những ký ức của hành vi đã qua. Khi bạn sắp xếp chúng lại và xem điều gì đang hiện hữu và điều gì đã qua đi, thì thật vậy, bạn đã có thể bắt đầu sử dụng khả năng suy tư của mình để thay đổi hành vi".

Có rất nhiều chứng cứ cho thấy sự phát triển cái tôi không dừng lại ở sự trưởng thành về mặt thể chất, và do đó, trong khi chúng ta không thể thay đổi chiều cao hay cấu trúc xương của mình, thì chúng ta vẫn có thể thay đổi trí não. Rất nhiều người khăng khăng cho rằng "đã quá trễ để có một tuổi thơ hạnh phúc". Tôi sẽ không bàn cãi thêm về điều này. Chúng ta không thể thay đổi được thời thơ ấu, cũng như khó có thể hoàn thiện chúng vào thời điểm quá trễ này, nhưng chúng ta có thể hồi tưởng chúng một cách chân thực, nghiền ngẫm chúng, thấu hiểu chúng, từ đó, vượt qua những ảnh hưởng của chúng đối với chúng ta.

Hành động rút lui, khép kín có thể biến thành niềm hy vọng, sự ép buộc có thể biến thành ý chí, sự kiềm chế có thể biến thành mục đích sống, và sự trì trệ có thể biến thành năng lực thông qua những bài tập của ký ức và hiểu biết.

Có những người sẵn sàng tranh luận về quan điểm này, họ khẳng định rằng số phận của chúng ta hoàn toàn nằm trong đoạn mã di truyền của chúng ta, rằng mỗi người chúng ta chỉ là một sản phẩm của tính di truyền. Một số khác lại hăng hái tranh luận rằng mỗi người chúng ta là kết quả của môi trường và rằng định mệnh là do hoàn cảnh sống an bài. Các nghiên cứu về những cặp sinh đôi giống nhau như đúc được nuôi dạy tách biệt đã cho thấy rằng, sự thật có vẻ gần với quan điểm thứ nhất hơn. Nhưng câu trả lời thực sự về việc làm thế nào chúng ta trở thành con người như thế này thì phức tạp hơn nhiều.

Các nghiên cứu di truyền gần đây xác nhận rằng có yếu tố di truyền mạnh mẽ đối với bệnh tật. Tuy nhiên, cũng có những nghiên cứu mang tính thuyết phục tương tự cho rằng việc chúng ta không chống nổi những bệnh tật khác nhau đều có thể quy cho các yếu tố môi trường, ví dụ như sự căng thẳng chẳng hạn. Tương tự, một số nhà khoa học nhận thấy não bộ và trái tim chỉ là những cơ quan trong cơ thể, không có khả năng gì ngoại trừ việc thực hiện các phản ứng hóa học, trong khi một số khác lại nhận thấy não bộ và trái tim là nơi của lý trí và cảm xúc, của sự tinh tế và thơ ca, của tất cả những phẩm chất và khả năng tách rời chúng ta ra khỏi loài khỉ. Và trong khi có bằng chứng sinh lý học thần kinh cho thấy một phần của não bộ bị ràng buộc cứng nhắc trước khi sinh ra, thì càng ngày càng có những chứng cứ rõ ràng cho thấy não bộ là một mảnh chất dẻo linh hoạt trong tự nhiên, có khả năng tiếp thu và so sánh đối chiếu các kinh nghiệm và làm cho bản thân não bộ thay đổi.

Càng có nhiều bằng chứng hơn cho thấy ngay cả những đặc điểm của tính cách – như hướng nội, hài hước, và vân vân – cũng mang tính di truyền ngay từ ban đầu. Trong cuộc tranh luận lớn này giữa thuyết tiền định di truyền và thuyết tiền định môi trường, không có nhiều khoảng trống chừa lại cho khả năng tự quyết định của bản thân. Theo một ý nghĩa nào đó, hầu hết các trường học sẽ biện minh để rũ bỏ trách nhiệm đối với hành vi của cá nhân, một cách diễn tả mới cho thói quen cổ xưa của Flip Wilson: "Ma quỷ đã xúi tôi làm điều đó!".

Sự thật thì chúng ta là sản phẩm của mọi thứ – từ di truyền, môi trường, gia đình, bạn bè, các ngọn gió mậu dịch, động đất, vệt đen ở mặt trời, trường học, tai nạn, sự may mắn, bất cứ điều gì bạn có thể nghĩ đến, và hơn nữa. Những người thuộc thuyết Kỷ nguyên Mới sẽ còn thêm vào cả số kiếp trong quá khứ. Cuộc tranh luận không bao giờ kết thúc này giữa tự nhiên và môi trường sẽ thật thú vị, thậm chí đôi khi để lộ ra nhiều điều đáng kinh ngạc, nhưng không bao giờ đi đến kết luận cuối cùng. Và nó cũng có thể đem lại ích lợi khi đóng vai trò là một tấm bản đồ chiêm tinh học. Giống như mọi người khác, nhà lãnh đạo là sản phẩm của món hầm nhừ vĩ đại giữa hóa học và hoàn cảnh sống.

Những gì tách biệt nhà lãnh đạo ra khỏi mọi người khác chính là do anh ta hoặc cô ta đã chấp nhận tất cả những điều trên và tạo dựng cho mình được một bản sắc độc đáo và mới mẻ.

Tiểu thuyết gia William Faulkner nói với chúng ta rằng quá khứ không bao giờ chết cả. Thậm chí nó cũng chưa qua đi hết. Mỗi người trong chúng ta chứa đựng toàn bộ cuộc đời của mình. Mọi thứ chúng ta đã làm hoặc trông thấy, mọi người chúng ta đã từng chạm mặt, đều nằm trong đầu chúng ta cả. Tất cả những hành trang tâm lý đó có thể biến thành thứ kinh nghiệm lĩnh hội được và đem lại nhiều ích lợi bằng cách nghiền ngẫm chúng. Socrates đã nói: "Cuộc sống không có xem xét thì không đáng sống". Tôi sẽ tiến thêm một bước xa hơn: Cuộc sống không được xem xét nghiền ngẫm thì không thể sống thành công được.

Giống như những người chèo thuyền, phần đông chúng ta tiến về phía trước khi nhìn về phía sau, nhưng chúng ta chưa thể thực sự tiến lên phía trước và hướng lên trên nếu chúng ta chưa thực sự nhìn thấy quá khứ, chưa thực sự thấu hiểu nó.

Khi bạn chưa làm cho cuộc đời bạn là của chính mình, thì bạn vẫn đang đi dạo trong những bộ dạng vay mượn. Các nhà lãnh đạo, cho dù họ thuộc lĩnh vực nào, đều được xây dựng nên từ thật nhiều kinh nghiệm cũng như kỹ năng của mình, như bao người khác. Nhưng không giống mọi người, họ sử dụng kinh nghiệm của họ thay vì bị những kinh nghiệm này chi phối.

William James lại một lần nữa khẳng định: "Thiên tài … có nghĩa là có nhiều hơn một tí khả

năng nhận biết theo kiểu khác thường". Khi trưởng thành, chúng ta bị các thói quen lôi kéo hơn bao giờ hết, và thật không đếm xuể những thói quen trong con người chúng ta. Từ người phụ nữ có thói quen xoắn tròn lọn tóc khi hồi hộp hoặc buồn nản đến người đàn ông bày tỏ nỗi bất an của mình bằng cách không bao giờ thốt ra tiếng "cảm ơn", tất cả chúng ta đều là những nạn nhân của thói quen. Chúng không chỉ chi phối chúng ta, chúng còn ức chế và lừa gạt chúng ta.

Để giải thoát bản thân khỏi thói quen, để giải quyết những nghịch lý, để vượt qua những mâu thuẫn, để trở thành những người chủ thay vì những tên nô lệ của chính cuộc đời mình, trước hết, chúng ta phải nhìn và ghi nhớ, sau đó quên đi. Đó là lý do tại sao quá trình học hỏi thực sự thường bắt đầu bằng việc quên đi những điều đã học – và là lý do tại sao việc quên đi những điều đã học là một trong những chủ đề luôn quay trở lại trong câu chuyện của chúng ta.

Mỗi nhà phát minh hoặc nhà khoa học vĩ đại đều phải tìm cách quên đi những tri thức quy ước để tiến lên trong công việc của mình. Ví dụ như, tri thức quy ước nói rằng: "Nếu Thượng Đế muốn con người bay được, thì Ngài ắt hẳn đã trao cho con người đôi cánh". Nhưng anh em nhà Wrights không đồng ý với quan điểm đó và đã sáng chế ra một chiếc máy bay.

Không ai – dù là cha mẹ hay thầy cô hay bạn bè của bạn – có thể dạy cho bạn cách để trở thành chính mình. Thật ra, cho dù có ý định tốt, tất cả mọi việc họ làm để dạy dỗ và chỉ dẫn bạn đều chỉ là những phương cách làm cho bạn trở nên không giống chính bản thân bạn nữa.

Như nhà tâm lý học trẻ em xuất chúng Jean Piaget đã nói: "Mỗi lần chúng ta dạy một đứa trẻ một điều gì đó, chúng ta đã ngăn không cho nó tự sáng tạo ra điều đó". Tôi phát triển thêm một bước xa hơn: Mỗi lần chúng ta dạy dỗ con trẻ một điều gì đó, thì thay vì giúp chúng học hỏi, chúng ta đã ngăn không cho chúng tự kiến tạo bản thân. Nhờ tính rất tự nhiên này, dạy học đồng hóa mọi thứ, cả chủ thể lẫn khách thể của nó. Mặt khác, việc học hỏi lại là hành động giải phóng. Chúng ta càng biết nhiều về bản thân chúng ta và thế giới của chúng ta bao nhiêu, chúng ta càng cảm thấy tự do bấy nhiêu và có thể đạt đến những thứ mình có khả năng đạt được.

Rất nhiều nhà lãnh đạo gặp phải các vấn đề khi còn trong trường học, đặc biệt là trong những kinh nghiệm đi học lần đầu. Albert Einstein đã viết lại: "Sẽ không có một chút phép màu nào xảy ra một khi các phương pháp hướng dẫn hiện đại vẫn hoàn toàn bóp nghẹt sự tò mò thần thánh của khả năng nghi vấn… Đó là một sai lầm trầm trọng khi nghĩ rằng thú vui tận hưởng khả năng quan sát và tìm kiếm lại có thể được thúc đẩy bởi các phương tiện áp đặt và ý thức về bổn phận".

Trong số các nhà lãnh đạo mà tôi được tiếp chuyện, nhà khoa học và là nhà từ thiện Mathilde Krim cho biết: “Khi mà các trường học bị đưa vào khuôn phép, tôi chẳng thích điều đó chút nào”. Và Edward C. Johnson III, Chủ tịch Ban quản trị và là Giám đốc Điều hành của Tập đoàn Đầu tư Fidelity cũng nói rằng: “Việc ngồi trong lớp học không bao giờ là một trong những ưu điểm của tôi, nhưng tôi luôn luôn tỏ ra tò mò về mọi ý tưởng và đối tượng”. Theo bản năng, Johnson biết rõ sự khác biệt giữa dạy học và học hỏi, giữa phương thức đào tạo và phương thức giáo dục.

Thật hiển nhiên, chúng ta không thể tách rời – hoặc không tương tác – với gia đình hay trường học hay bất cứ công cụ đồng hóa nào.

Nhưng chúng ta có ý thức về chúng theo cách của chúng, là một phần của phương trình chứ không phải là bản thân phương trình.

Và phương trình đang thịnh hành phổ biến là:

Gia đình + tr ng h c + bn bè = bn

Nhưng chỉ có một thứ phương trình mang tính khả thi cho bất cứ ai khao khát đến chính bản thân mình, đó là:

Gia đình + tr ng h c + bn bè = thc s là bn bn

Theo cách này, thay vì bị các kinh nghiệm của mình chi phối, bạn có thể trở thành nhà thiết kế chính bản thân mình. Bạn trở thành nguyên nhân và hệ quả thay vì chỉ là hệ quả.

Khả năng tự nhận thức = hiểu biết chính mình = làm chủ chính mình = kiểm soát chính mình = bày tỏ chính mình.

Bạn làm cho cuộc đời thuộc về chính mình bằng cách thấu hiểu nó.

Chương 4: BIẾT NGƯỜI

"Tôi đã dồn nhiều tâm trí vào việc giáo dục cậu ấy, thưa ngài; hãy để cậu ta lăn lộn với cuộc sống và tự xoay sở lấy khi còn trẻ. Đó là cách duy nhất để làm nên một cậu thiếu niên mạnh mẽ, sắc sảo, thưa ngài."

Charles Dickens (Trích *Pickwick Papers)* Một trong những sai lầm của các khóa học về nghệ thuật lãnh đạo cơ bản là chỉ tập trung vào các kỹ năng, và kết quả là đã tạo ra các nhà quản lý thay vì các nhà lãnh đạo. Dĩ nhiên các kỹ năng về quản lý có thể được giảng dạy. Vì chúng là những kỹ năng hữu ích cho các nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, những tố chất của khả năng lãnh đạo thì không thể dạy, chúng phải được học hỏi. Như Giám đốc điều hành Calfed, Robert Dockson, đã nói: "Người ta không dạy những điều quan trọng ở lớp học. Walter Wriston của công ty Citycorp và A.P.Giannini của Ngân hàng Hoa Kỳ không phải là những nhà chuyên môn. Nhưng họ là những người có tầm nhìn hơn người. Họ biết mình muốn làm gì và muốn đưa công ty đến đâu". Vì lẽ đó, các nhà lãnh đạo rõ ràng là có một không hai, họ học được gì và họ sử dụng những điều đã học như thế nào để định hình tương lai cũng là duy nhất theo cách của họ.

Như tôi đã lưu ý ở chương trước, để trở thành lãnh đạo thì ít nhất người ta phải có nhiều kinh nghiệm, sự hiểu biết và khả năng ứng dụng những kinh nghiệm đó cũng như nhiều kỹ năng khác. Norman Lear đã từng kể cho tôi nghe về một kinh nghiệm của ông khi còn phục vụ trong lực lượng không quân Hoa Kỳ đóng tại Ý là: "Tôi nhớ có lần đã đánh gục một gã – đây là lần đầu tiên trong đời tôi đấm một gã trước khi người ta đánh tôi – tại một quán rượu thuộc vùng Foggia, Ý. Gã này là lính Mỹ, đang chế nhạo người Semite. Và tôi đã viết một chương trong tác phẩm *'All in the Family'* về chuyện này. Mike đã đánh ai đó đang xúc phạm một người khác trên xe điện ngầm và rồi tự thấy ghê sợ về tính thô bạo của chính mình. Tôi cũng đã ghê sợ mình như vậy. Tôi chắc rằng tôi thấy dáng dấp của khả năng lãnh đạo ở chỗ đó, nhưng tôi không biết nó xuất phát từ đâu, ngoại trừ những cảm giác ban đầu là bằng cách nào để tôi vượt qua khó khăn khi là một người thứ yếu và thừa thãi."

Rõ ràng là để trở thành một người lãnh đạo thực sự, người ta phải biết người cũng như biết mình. Nhiều nghiên cứu về cuộc sống của các nhà lãnh đạo mà tôi từng được tiếp chuyện đã chứng minh rằng có một số loại kinh nghiệm nào đó đặc biệt quan trọng cần học hỏi.

Những kinh nghiệm này bao gồm sự học rộng và liên tục, học từ gia đình, từ những chuyến đi xa và/ hoặc cuộc sống tha hương, có đời sống riêng tư phong phú và sự kết giao với những

người có nhiều kinh nghiệm và với bạn bè.

Tôi muốn bàn về lợi ích của những kinh nghiệm đó, nhưng trước tiên, hãy xem xét những quan niệm về chính việc học tập.

Vào năm 1972, Câu lạc bộ La Mã bắt đầu một cuộc nghiên cứu về việc học tập, mở đầu bằng một phác họa về những giới hạn ngoại biên, cái mà, theo cách viết của họ là "thu hẹp khả năng phát triển vật chất của chúng ta trên một hành tinh hữu hạn", và kết thúc bằng sự bảo vệ "giới hạn tự do bên trong…cái tồn tại trong mỗi chúng ta và được thai nghén bằng sức mạnh của những phát triển chưa từng có."

Cho tới ngày nay, báo cáo của Câu lạc bộ này được xuất bản năm 1979 bởi James W. Botkin, Mahdi Elmandjra và Mircea Malitza –

"Học tập không có giới hạn: Nối liền các khoảng hổng trong con người" – vẫn còn thích hợp. Aurelio Peccei đã viết trong lời nói đầu: "Tại thời điểm này, tất cả những gì chúng ta cần trong quá trình tiến hóa của con người là nhận biết những gì sự tiến hóa mang lại đáng để cho chúng ta học và học thuộc chúng." Các tác giả tiếp tục định nghĩa "khoảng hổng trong con người – the human gap" là "khoảng cách giữa những rắc rối đang lớn dần lên và khả năng của con người trong việc đương đầu với chúng… Chúng ta gọi nó là khoảng hổng trong con người vì đó là sự phân đôi giữa những phức tạp đang lớn dần lên trong công việc chúng ta phải làm và sự tụt hậu về năng lực của chính chúng ta. "

Các tác giả đã mô tả hai phương thức chủ yếu của việc học:

• Học theo lối nuôi dưỡng, cách học đang thịnh hành nhất, là "sự tiếp thu những nhân sinh quan bất di bất dịch, những phương pháp và những quy tắc để áp dụng trong những tình huống đã được biết và hay tái diễn… Đây là một cách học được thiết kế để duy trì một hệ thống đang tồn tại hoặc một kiểu sống đã thành thói quen.

• Học từ các va chạm, cách học cũng thịnh hành không kém, được áp dụng khi xảy ra các sự kiện thực tế làm con người choáng ngợp.

Tác giả đã viết: "Ngay đến thời điểm hiện tại, nhân loại vẫn đang tiếp tục chờ đợi những sự kiện và những biến cố xúc tác hoặc áp đặt việc học từ thực tế này. Học từ thực tế va chạm có thể được xem như một sản phẩm của sự tinh túy, chế độ kỹ trị (quản lý bởi chuyên gia kỹ thuật) cùng với chủ nghĩa độc đoán. Học hỏi qua thực tế thường đi sau một giai đoạn của sự quá tin vào những giải pháp được quyết định đơn thuần bằng những kiến thức chuyên môn

hoặc năng lực kỹ thuật và được ghi nhớ mãi."

Nói cách khác, cả hai phương thức học theo lối nuôi dưỡng và học qua va chạm thực tế này đều là cách học những kiến thức mang tính quy ước. Hoặc xã hội, hoặc gia đình, hoặc nhà trường nói rằng những sự việc này là những cái mà bạn cần phải biết, và bạn chấp nhận những gì bạn được dạy như cẩm nang hướng dẫn. Bạn quên rằng còn một cái tôi của bạn cần được lắng nghe.

Ngành công nghiệp ô-tô của Hoa Kỳ phát đạt là nhờ vào việc học kiểu nuôi dưỡng, cho đến khi chợt nhận ra rằng nó đang phải đối mặt với một bức tường lớn, đó là bị những nhà phù thủy ô-tô Nhật Bản qua mặt, và qua đó, nó học được bài học từ thực tế rằng mình đang trong thời kỳ khủng hoảng. Detroit đã phải đi đến quyết định phá sản và đối mặt với những thiệt hại về tài chánh, nhưng thay vì cố gắng suy nghĩ cách thoát khỏi tình trạng tiến thoái lưỡng nan đó, trong nhiều năm, công ty cuống cuồng đóng cửa các nhà máy, sa thải hàng ngàn công nhân, mua lấy bất cứ giải pháp nào xem ra có vẻ tốt. Mãi đến giữa thập kỷ 1980, Detroit mới bắt đầu hồi phục những vết thương do chính mình gây ra, và chìa khóa của cánh cửa này được Câu lạc bộ La Mã gọi là "học cách đổi mới".

Các tác giả viết: "Những khuôn mẫu theo quy ước của việc học theo cách nuôi dưỡng hoặc học qua thực tế va chạm không thích hợp trong việc đương đầu với những khó khăn toàn cầu, và có thể, nếu không kịp thời ngăn cản, sẽ dẫn đến việc mất khả năng kiểm soát các tình huống thực tế hay những biến cố…"

Những gì áp dụng cho toàn cầu cũng áp dụng được trên con người. Bất kỳ ai dựa vào việc học kiểu nuôi dưỡng và học qua thực tế thì chắc chắn sẽ trở thành kẻ phản ứng thụ động trong đời sống của chính mình. Việc duy trì một gia đình là ví dụ đơn giản nhất. Khi một người trong gia đình đột ngột qua đời thì cả gia đình thường suy sụp, ít ra là trong một thời gian ngắn, vì cú sốc quá lớn. Tất cả chúng ta đều biết những cặp vợ chồng khi bị mất con có thể sụp đổ và dẫn đến việc ly dị. Cũng thế, người kinh doanh nếu dễ dàng chấp nhận những kiến thức đã được quy ước thì có thể vươn tới những vị trí hàng đầu trong một tổ chức quan liêu, nhưng họ không bao giờ sử dụng hết những tài năng đặc biệt của họ. Và nếu lúc nào đó họ phải đương đầu với chính cuộc sống của mình, ít nhất họ cũng sẽ phải chịu đựng những cú sốc vì thất bại.

Như vậy, việc học cách đổi mới phải thay thế cho việc học theo lối nuôi dưỡng và học từ va chạm thực tế. Những thành phần chủ yếu để học cách đổi mới là:

• Tiên liệu: chủ động và giàu trí tưởng tượng hơn là thụ động, lệ thuộc vào thói quen.

• Học hỏi: Lắng nghe người khác.

• Tham gia: Định hướng các sự kiện hơn là bị chúng điều khiển.

Và hiển nhiên, học cách đổi mới yêu cầu bạn phải tin vào chính mình, yêu cầu bạn phải tự điều khiển chứ không bị điều khiển trong cả đời sống và công việc. Nếu bạn học cách dự đoán trước tương lai và tạo ra các sự kiện chứ không để cho chúng đóng khung, bạn sẽ thu được những ích lợi quan trọng.

Khi thực hiện cái mà các tác giả của bài báo cáo ở Câu lạc bộ La mã gọi là "sự chuyển dịch từ việc thích nghi vô thức sang sự tham gia có ý thức", chúng ta đã tạo ra hoặc nhận ra những mối liên hệ mới, làm phát sinh những tổng hợp hữu ích, và hiểu biết của chúng ta được đào sâu.

Đạo diễn điện ảnh Pollack đã bàn về những trở ngại chống lại việc học cách đổi mới. "Tất cả mọi người đều có khả năng tự do liên kết, nhưng xã hội có khuynh hướng không tán thành những tưởng tượng bay bổng tích cực. Khi vượt qua một độ tuổi nào đó, chúng ta ngừng mạo hiểm và tự nhủ 'hãy giả vờ như', 'cái gì sẽ xảy ra nếu', và những câu đại loại như thế. Những ý nghĩ ấy cứ đến trong đầu bạn, rồi đến một lúc nào đó, bạn bắt đầu cảm thấy có lỗi. Bạn biết rằng bạn đang lắng nghe một bản giao hưởng và tưởng tượng rằng bạn là nhạc trưởng đang làm việc say mê đến điên dại, rồi từ đó bạn khởi sự làm người trưởng thành, và bạn nói: 'Được lắm, tôi ghét ai biết rằng tôi chỉ giả bộ

điều khiển dàn nhạc giao hưởng'. Thế nhưng cuộc sống tưởng tượng như vậy là chìa khóa thực sự để giải quyết khó khăn ở mọi cấp độ. Nó chắc chắn là công cụ hàng đầu trong việc giải quyết khó khăn trong nghệ thuật như hội họa, khiêu vũ, múa ba lê, đạo diễn phim, biên kịch, viết tiểu thuyết hoặc bất kể loại gì". Giải quyết khó khăn một cách sáng tạo là một dạng của việc học cách đổi mới.

Trong việc học cách đổi mới, người ta không được chỉ nhận ra bối cảnh hiện hữu, mà còn có khả năng tưởng tượng ra những gì xảy ra trong tương lai.

Trong nhiều năm, chính sách ngoại giao của Hoa Kỳ đã bị xuyên tạc vì những người hoạch định chính sách của chúng ta làm việc trên những giả định sai lầm rằng phe cộng sản là một tảng đá nguyên khối chắc chắn. Đây là một ví dụ rất giáo khoa về việc học theo lối nuôi dưỡng. Thật ra, ngay trong thời đại Xô viết, đã có nhiều kiểu cộng sản khác nhau. Việc học nuôi dưỡng xem chủ nghĩa cộng sản đơn thuần là vấn đề thuộc chính trị, chứ không phải là vấn đề vừa thuộc xã hội, kinh tế vừa thuộc chính trị. Việc học cách đổi mới xem xét cả những điểm tương đồng về chính trị đến những điểm khác biệt về xã hội, kinh tế để phân chia số ít những xã hội cộng sản còn lại, như Cu-ba và Trung Quốc.

Học cách đổi mới là một phương pháp để xác định tầm nhìn. Luật sư Shirley Hufstedler đã phát biểu về tầm nhìn tương lai: "Bạn phải có khả năng mường tượng trong những điều kiện khá cụ thể những gì nên làm, những gì muốn làm hay nơi đâu bạn muốn đến… Bạn cần có khả năng khái niệm hóa. Giống như việc bạn lên kế hoạch cho một chuyến đi xa. Trước hết, phải hình dung bạn muốn đi đâu. Rồi nghĩ đến phương tiện để đi. Nếu chưa ai làm việc này, bạn phải tự sắp xếp. Bạn phải linh hoạt trong việc tổ chức những người cùng đi với mình. Bạn phải biết ngay từ đầu bao nhiêu hành lý cần mang theo hay có thể xách được theo. Điều này đòi hỏi sự kếp hợp giữa hiểu biết, tầm nhìn, và cách đánh giá – bố cục như thế nào, những khả năng nào có thể xảy ra."

Học kiểu nuôi dưỡng, nền học vấn mà đa số các tổ chức và cơ sở giáo dục áp dụng, là cách học dựa trên việc bảo tồn nguyên hiện trạng và nhận thức những đức tính tốt của người quân nhân trong tất cả chúng ta. Đó là một sự độc thoại dựa trên thẩm quyền – tôn ti trật tự, độc nhất và biệt lập. Việc học có giới hạn và chừng mực này là một phần tĩnh trong kiến thức. Nó yêu cầu chúng ta phải tự điều chỉnh để thích nghi với các sự việc theo bản chất vốn có của chúng.

Học từ thực tế va chạm lại bắt chúng ta đứng vào đúng trật tự và ngoan ngoãn nghe lời bằng việc củng cố thêm sự bất lực của chúng ta trong việc kiểm soát các biến cố hay trong việc chuẩn bị cho tương lai của từng cá nhân, và bằng việc xác nhận sự cần thiết của các cơ quan có quyền lực hay các tổ chức có thứ bậc trong việc bảo vệ chúng ta.

Học cách đổi mới là phương pháp hàng đầu trong việc rèn luyện sự tự trị của chúng ta, một phương pháp để hiểu và làm việc một cách tích cực trong bối cảnh hiện nay. Đây là cuộc đối thoại được bắt đầu bằng tính hiếu kỳ, được tiếp nhiên liệu bởi kiến thức, và đích tới là sự hiểu biết. Việc học này không bị giới hạn, không bao giờ kết thúc, rất dồi dào kiến thức và năng động. Nó cho phép chúng ta có thể thay đổi cách thức mà sự việc diễn ra.

Tóm lại, mỗi chúng ta đều có những phương thức để giải thoát chính mình khỏi sự đè nén của quá khứ đã giam hãm chúng ta vào những vai trò và thái độ bị áp đặt. Bằng việc tìm hiểu quá khứ, chúng ta *có thể hướng tới tương lai mà không cần vướng bận đến nó.* Chúng ta có thể tự do bộc lộ, thể hiện chính mình, hơn là cố gắng không ngừng chỉ để chứng minh chúng ta là ai.

Cũng như thế, thông qua việc học cách đổi mới, chúng ta không phải chạy theo mà là dẫn đường cho cuộc sống của chính mình. Chúng ta không chấp nhận mọi thứ như nó vốn có mà lường trước diễn biến của chúng. Chúng ta tham gia trong quá trình làm những diễn biến đó xảy ra.

Chúng ta tạo dựng cuộc sống chứ không để bị cuộc sống áp đặt.

Câu châm ngôn này liên tục được kiểm chứng.

Vào đầu thập niên 1960, Victor và Mildred Goertzel bắt đầu một cuộc khảo sát đi tìm những điểm chung của vài trăm người đàn ông và phụ nữ thành đạt, và đã đăng tải khám phá của họ trong tác phẩm *Những cái nôi của sự nổi tiếng.* Đối tượng của họ gồm các văn sĩ, diễn viên cho đến các chính trị gia và thương gia.

Khám phá của họ có tính cung cấp thông tin. Đa số những đối tượng này đến từ các thị trấn nhỏ hoặc làng mạc. Hầu hết các gia đình này đều có truyền thống ham học, kèm theo đó là sức khỏe dồi dào và ý chí phấn đấu bền bỉ vươn tới mục tiêu. Phân nửa các gia đình đều rất ngoan cố trong những vấn đề gây tranh cãi. Gần phân nửa các ông bố "có những hoàn cảnh thăng trầm đáng thương trong công việc kinh doanh hoặc trong nghề nghiệp", trong khi đó một phần tư các bà mẹ "được miêu tả là có ảnh hưởng chi phối"..

Đa số các đối tượng được khảo sát có cuộc sống sung túc. Một phần tư họ bị khuyết tật. Đặc biệt gia đình của các đối tượng này "không bị các chứng bệnh tâm thần cần điều trị tại bệnh viện". Khi còn nhỏ, các đối tượng này được dạy kèm, "thường ghét trường trung học nhất" và thường thích nhất các "trường đại học danh tiếng". Ba phần tư trong số họ "bày tỏ sự không hài lòng với trường học và giáo viên, tuy vậy bốn phần năm đã chứng tỏ là có tài năng khác thường." Cuối cùng, ba phần tư các đối tượng này đều trải qua những khó khăn thời thơ ấu như: nghèo khó, gia đình phân ly, cha mẹ khó tính, những thăng trầm về tài chánh, khuyết tật hoặc sự bất bình của phụ huynh trước thất bại trong trường học của con họ hoặc trước sự lựa chọn nghề nghiệp của chúng.

Hai anh em nhà Goertzel đã viện đến một phát biểu của T.H. Huxley để kết luận về nhu cầu khám phá và vượt qua quá khứ của con người mà tôi đã phác thảo ở đoạn trước. Huxley nói: "Hãy ngồi xuống trước một thực tế như là một đứa trẻ, và hãy sẵn sàng từ bỏ những ý niệm đã có từ trước, khiêm tốn đi theo đến bất cứ nơi đâu hoặc bất cứ cái gì mà tạo hóa cao vời dẫn đường, nếu không bạn sẽ chẳng học được gì cả."

Hiện tại, bạn không còn làm được gì cho phần đời trước đây của bạn, ngoại trừ việc tìm hiểu nó. Tuy nhiên, bạn có thể làm được mọi việc cho phần đời còn lại của bạn. John Gardner đã từng nói: "Sự chín muồi của bất kỳ một tài năng phức tạp nào cũng cần một sự kết hợp thỏa đáng giữa động cơ, tính cách và cơ hội. Đa số các tài năng đã không phát triển được."

Rất tiếc là các trường đại học không phải luôn luôn là những chỗ tốt nhất để học tập. Quá nhiều

chỗ không phải là những nơi để học cao lên mà chỉ là những trường dạy nghề hạng sang. Quá nhiều trường đào tạo ra những chuyên gia thiển cận, những người có thể phù phép ra tiền nhưng chưa thành con người hoàn chỉnh. Những chuyên gia này đã được dạy phải làm như thế nào, nhưng họ không được dạy phải trở thành người như thế nào. Thay vì học triết học, lịch sử và văn học – những kinh nghiệm của cả nhân loại – họ học những công nghệ cụ thể.

Công nghệ sẽ giải quyết được vấn đề gì nào, khi mà những người sử dụng công nghệ còn loay hoay với những câu hỏi có tính tiên đề?

Marty Kaplan, nhà sư phạm và cũng là nhà quản lý trước đây của hãng Disney, đã nói: "Bạn trải qua những năm đầu đời của bạn để hỏi cha mẹ tất cả những câu hỏi to tát – nào là con từ đâu đến, nào là tại sao ông nội chết và ông đã đi đến đâu, nào là ai là Thượng đế? Trẻ con như những miếng bọt biển hút thấm những băn khoăn đó. Còn các sinh viên nói với nhau chuyện gì vào nửa đêm nếu không phải cũng là những trăn trở đó? Nào là tôi đang làm gì với cuộc sống của tôi, nào là tôi là ai, toàn là những câu hỏi mà chúng ta khuyến khích trong sự chạm trán giữa nền khoa học nhân văn với cõi hư vô. Tôi cho rằng đây là cốt lõi của ý niệm về giá trị của phương Tây, về sự đương đầu với cõi hư vô, và một số người gọi sự chết để đi vào cõi hư vô là cảm giác sinh học bình thường, trong khi một số người khác lại có nhiều khái niệm siêu hình về cõi hư vô. Nhưng tôi nghĩ rằng ý niệm đó đã bắt đầu khi ta còn bé, và hoặc là ta để nó phát triển hoặc ta kìm nén nó lại, nhưng nó thì vẫn ở đó, và nó luôn tồn tại."

Thi sĩ Richard Wildbur đã viết:

"Những nghi thức chẳng hề chút giấu che

Tỏ mình ra trước khờ dại răn đe

Ta là ai, ta là gì thế nhỉ

Lang thang mãi giữa rừng xanh trưa hè."

Phải, chúng ta cần đi tản bộ xuyên qua những cánh rừng theo ý muốn của chúng ta, để lúc ra khỏi đó, chúng ta bắt đầu hiểu về mình và về cuộc sống, con người.

Vào giữa thập niên 1980, những ấn phẩm về sự mù văn hóa của chúng ta đã được liệt vào danh sách bán chạy nhất, như *Sự kết thúc của trí tuệ Mỹ* của Allan Bloom, và *Hiểu biết văn hóa: Những gì mà mọi người Mỹ cần biết* của E.D. Hirsch, Jr. Một bài trắc nghiệm trên toàn quốc về lịch sử và văn học được thực hiện trên 7.800 các học sinh trung học đã chứng minh luận điểm của Bloom và Hirsch. Điểm trung bình ghi nhận được theo báo cáo trong *Thế hệ 17 tuổi của*

chúng ta biết gì? của Diane Ravitch và Chester E. Finn, Jr. nằm vào khoảng 50-, tức là điểm F.

Các tác giả đã viết: "Có lẽ cuộc trắc nghiệm kỹ năng ở các trường trung học (SAT) đóng vai trò chính trong việc chỉ ra các trường học của chúng ta đang đi theo hướng nào. Cẩn thận tránh việc đánh giá những kiến thức trọng yếu, một cuộc kiểm tra miệng đang diễn ra trong tình hình giáo dục của chúng ta. Liệu những thí sinh đã có học về cuộc nội chiến chưa, đã học về Magna Carta, hay đã đọc Macbeth chưa là những vấn đề mà SAT cố tình không quan tâm."

Với những gì mà các trường học của chúng ta đang dạy dỗ, hoặc ít ra đang kiểm tra, càng ngày càng có ít những điều liên quan đến giáo dục mà chúng ta quan tâm giống như trong quá khứ, trái lại ngày càng có nhiều những điều liên quan đến những thứ đang được ưa chuộng hiện nay. Một nghiên cứu của Carnegie Foundation chỉ ra ngày càng có nhiều người trẻ tuổi chọn lựa những ngành nghề hứa hẹn đem lại lợi nhuận tức thời, như kinh doanh, cơ khí, khoa học máy tính và các chương trình y tế.

Lynne Cheney, cựu Chủ tịch tổ chức Hỗ trợ Quốc gia các hoạt động nhân đạo và là phu nhân của Phó Tổng thống Dick Cheney, đã viết trong Newsweek rằng đa số những người thành đạt ở nhiều quốc gia đều có một nền tảng về khoa học nhân văn, trong đó bao gồm Tổng thống Reagan và đại đa số nhân viên trong nội các của ông, 38% các giám đốc điều hành, và chín trên mười ba quan chức điều hành cao cấp nhất tại IBM. Theo bà Cheney, một nghiên cứu AT&T cho biết những sinh viên tốt nghiệp các ngành khoa học xã hội và nhân văn đã vươn tới địa vị quản lý cấp trung nhanh hơn các kỹ sư và "chí ít cũng làm tốt như các bạn đồng khóa học trong ngành kinh doanh và cơ khí khi vươn tới cấp quản lý cao nhất." Bà kết luận: "Những sinh viên nào chọn chuyên ngành theo tiếng gọi con tim sẽ rất có thể dồn hết sức lực cho những gì mà họ yêu thích. Đây là những người biết cách dùng thời gian và nỗ lực tối đa nhất, điều mà mọi người cần phải có để đạt tới thành công. Và họ cũng là những người tìm thấy ý nghĩa, mục đích của hạnh phúc con người."

Roger Smith, cựu Chủ tịch và là Giám đốc điều hành của General Motors, cũng đồng ý với ý kiến trên. Smith viết trong tác phẩm *Giáo dục các nhà quản lý* như sau:

"Nghệ thuật quản lý bắt đầu từ tầm nhìn, một phẩm chất chưa bao giờ mang tính quyết định đến thế như ngày nay… Khả năng cạnh tranh – và, đối với một số các công ty, cả bản thân sự tồn tại – được dựa trên khả năng hình dung ra những điều mới mẻ (cũng như là những cách thức mới để làm những việc cũ), khả năng ngoại suy dựa vào những gì đã hoạt động tốt trong quá khứ, khả năng tổ chức và tái tổ chức các hoạt động… và khả năng tưởng tượng bằng cách nào và bằng sự can thiệp nào để có thể thay đổi chiều hướng các biến cố… Khi các sinh viên

được đào tạo để khám phá những yếu tố, những đề tài xuất hiện trong nghệ thuật, văn chương, vật lý và lịch sử, cũng là lúc họ đang học cách sáng tạo ra những giải pháp mang tầm nhìn xa cho những vấn đề của công việc sau này… Những người được đào tạo về khoa học nhân văn cũng có thể hiểu, làm việc và đóng góp cho một tổ chức thương mại đang hoạt động linh hoạt và hiệu quả cạnh tranh với nhiều doanh nghiệp… Họ học cách chịu đựng sự lộn xộn và lập lại trật tự từ những hỗn độn mười mươi. Sự nhất quán trong tư duy mang ý nghĩa quan trọng bậc nhất, và các quá trình lập luận cũng quan trọng như những kết luận mà chúng dẫn đến…Những người này có khả năng suy nghĩ mở rộng, có óc phân tích xuyên suốt các vấn đề; ngoài những nguồn gốc khác, những khả năng này có được là từ việc học văn chương, học về hệ thống xã hội, các phương trình hóa học, hay ngôn ngữ… Những thuộc tính của sự ưu tú… tất cả phụ thuộc vào những kỹ năng giao tiếp và độ nhạy cảm đối với con người… Mọi việc chúng ta làm đều phụ thuộc vào việc truyền đạt thành công tư tưởng từ nhóm người này đến nhóm người khác."

CBS, Inc. cũng đã đồng ý với ý kiến trên. Năm 1984, Hội đoàn về

Khoa học nhân văn, đại diện cho 12 công ty lớn, được thành lập với 750.000 USD tiền tài trợ của CBS và liên kết với Viện Hàn lâm Văn chương và Khoa học Hoa kỳ. Theo Frank Stanton, Chủ tịch Hội và là cựu Chủ tịch CBS, mục đích của hội là để "nâng cao nhận thức đối với việc giáo dục khoa học nhân văn – sự nhìn thấu bên trong sự vật, sự nhận thức, sự thẩm tra mang tính phê bình, sự tưởng tượng – và để hiểu được mối quan hệ giữa việc học khoa học nhân văn với khả năng lãnh đạo trong một thế giới hợp nhất."

Mối quan hệ đó rất thực và rất khắng khít. Tuy nhiên, điều này không có ý ám chỉ rằng nếu bạn học chuyên về kinh doanh hoặc công nghệ thông tin thì có nghĩa là bạn đã làm một điều không hay. Một trong những điều kỳ diệu trong cuộc sống là bất kỳ một sự thiếu hụt nào trong học vấn của bạn đều có thể được bù đắp bất chấp tuổi tác và hoàn cảnh bằng cách đọc sách và suy nghĩ về điều bạn đọc.

LẤP ĐẦY NHỮNG KHOẢNG TRỐNG KIẾN THỨC

Khi cho các nhà quản lý lời khuyên về việc làm cách nào để nuôi dưỡng óc sáng tạo, tác giả Ray Bradbury đã bắt đầu trình bày phương pháp của ông như sau:

"Nào các bạn, đâu là lần cuối các bạn chạy tới thư viện và đem về nhà thật nhiều sách, giống như một lô các ổ bánh mì nóng trong vòng tay các bạn đang chờ được ăn? Khi nào là lần cuối các bạn mở một cuốn sách, gí nó vào mũi và hít vào một hơi mạnh? Lạy Chúa, mùi bánh mì

nướng. Đâu là lần cuối các bạn tìm thấy một nhà sách thật sự cũ, lớn và đi lang thang một mình hàng giờ trong đó để tìm kiếm chính các bạn trên những kệ sách? Không chủ ý tìm kiếm, không ưu tiên gì đặc biệt, chỉ lang thang, ngửi bụi, lôi những cuốn sách ra khỏi kệ và đọc lời tựa của chúng, rồi đặt chúng vào chỗ cũ nếu không ưa thích chút nào, hoặc thích thú mà đem chúng về nhà?

Lạc lối trong thời gian chính là tìm thấy gốc rễ của chính mình."

Nếu bạn cần tiếp cận chính thức hơn, nhiều trường cao đẳng, đại học và đại học cộng đồng đã mở những khóa học về văn học, triết học và lịch sử. Bạn hãy biết rằng thỉnh thoảng tôi vẫn thực hành những gì tôi giảng: Một lần kia tôi đến Cambridge với hai đứa con để tất cả chúng tôi đều có thể cùng đến lớp. Tôi chọn Charles Dickens và Anh quốc thời Nữ hoàng Victoria. Kate, con gái tôi, đã học những hài kịch của Shakespeare, và Will, con trai tôi, thì chọn Darwin và khoa học hiện đại. Chúng tôi cùng ở một tầng của Trinity Hall thuộc trường đại học Trinity, trải qua ba tuần mải mê trong sách vở và trao đổi sôi nổi với nhau về những gì chúng tôi đã học.

Giáo sư về Luật Hiến pháp của trường đại học Hoa kỳ, Jamie Raskin, đồng thời là trợ lý cho viên chưởng lý ở Boston, đã lên tiếng cảnh giác bạn khi bạn để tham vọng của bạn đi chung đường với sự phát triển của trí tuệ : "Như Wittgenstein nói: 'Tham vọng là cái chết của tư duy'. Một số các bạn bè của tôi cũng có tham vọng như tôi, nhưng họ lại đè nén bất cứ ý nghĩ nào có thể phá vỡ hoặc nguy hiểm cho những tham vọng của họ. Trí tuệ của bạn thực ra là khả năng phân biệt sự khác nhau giữa các sự vật, sự việc, và những tổ chức lớn trong xã hội, công hoặc tư, thường yêu cầu bạn đứng vào vạch xuất phát từ nhiều khía cạnh khác nhau – cá nhân, chính trị, hệ tư tưởng. Và rõ ràng, bạn có thể tiến lên phía trước bằng cách này. Tôi cho rằng cách duy nhất để ngăn chặn tham vọng không cho nó giết chết cuộc sống tư duy của bạn là không được phép sợ thất bại, hoặc không ngần ngại nói lên những gì mà người khác cho là sai lầm, điên khùng, hay điều mà chẳng một tổ chức nào sẵn sàng lắng nghe… Nếu bạn cần một lời khuyên cụ thể, hãy học cách tăng tốc độ đọc. Người ta thường nói rằng mình không có thời gian để đọc sách. Tôi thì cho rằng 'khi nghi ngờ điều gì đó, hãy đọc sách'. Tôi có thể đọc một cuốn sách trong vòng hai tiếng đồng hồ."

Về giáo dục, ủy viên ban quản trị của CBS, Barbara Corday, đã phát biểu: "Nếu như tôi nói chuyện với một ủy viên trẻ trong Ban quản trị, tôi sẽ khuyên họ hãy quên cái bằng học vị MBA của họ đi. Nhiều nhà lãnh đạo trẻ đã được cân nhắc vì bằng cấp, giấy giới thiệu của họ, và họ quên rằng hầu hết các nhà lãnh đạo Hoa Kỳ trong vòng 150 năm qua không hề có một tấm

bằng MBA hay một tấm bằng phó tiến sĩ nào.

Tôi chỉ tốt nghiệp trung học, ngoài ra cũng chẳng được học chính quy ở đâu cả. Khi nói điều này tôi chẳng thấy ngượng ngùng mà lại đặc biệt tự hào về nó. Trong công ty của tôi, rất ít người được trang bị kiến thức từ các trường đại học lại tương thích với những gì mà họ đang làm.

Những kiến thức từ khoa học nhân văn có lẽ phù hợp nhất cho nghề nghiệp của tôi, và tôi thấy tôi có điều đó, dẫu cho tôi không có một bằng cấp nào… Rất nhiều những thanh niên mà tôi có dịp quen biết trong 5 năm vừa qua có đủ các loại bằng cấp, nhưng ở họ thiếu một tính cách rõ rệt, sự tự tin, lòng nhiệt thành và tính thật thà mà ngành kinh doanh giải trí cần, và việc phải chứng kiến điều này làm tôi buồn… Những người đi xem kịch, đọc sách, biết văn học Hy Lạp - La Mã cổ, những người có đầu óc phóng khoáng, và thích thú với kinh nghiệm thì dễ thành công trong công việc kinh doanh như của tôi hơn là một ai đó có học vị MBA về tài chánh."

Charles Handy, một trong những nhà lãnh đạo của Anh quốc, chắc cũng đồng ý với bà Barbara Corday. Ông ta nói với tôi rằng bài học đầu tiên ông học được tại Trường Quản trị Sloan (Sloan School of Management, thuộc Viện Đại học MIT – ND) là ông không cần đến trường lớp.

James E. Burke, cựu Giám đốc Điều hành của Johnson & Johnson, đã bỏ ra rất nhiều công sức để lấy được học vị MBA, tuy nhiên ông lại nói rằng: "Tôi đã đi học tại Trường Kinh doanh Harvard với một mớ những nguyên lý mà người ta khuyên rằng bạn nên có, từ gia đình, nhà thờ, vân vân và vân vân. Hồi ấy, tôi rất trẻ, và tôi không chắc rằng tôi có thể thành công trong kinh doanh với những nguyên lý của mình. Tôi đã thực sự bị xé vụn… Rồi bằng cách nào đó, tôi cũng lấy lại được phong độ, như nhiều người khác đã làm ở đất nước này – Tôi không biết ở đâu có thể tìm thấy một cái gì đó về kinh doanh, không trái đạo đức, nhưng tôi lại có cảm giác rõ ràng rằng phải nỗ lực đến tận cùng mới có thể có được thành công. Tôi nghĩ nhiều người cũng có ý nghĩ giống tôi. Trường dạy kinh doanh thì nói khác hẳn, mọi thứ tôi được dạy trong trường đều nói rằng điều này không đúng. Con đường đi đến thành công phải thẳng tắp."

Học vấn của Renn Zaphiropoulos, cựu ủy viên Hội đồng Quản trị của Xerox, người sáng lập Versatec, nhà sản xuất máy in điện tử lớn, đã bắt đầu tại gia đình: "Cha mẹ tôi là người Hy Lạp, họ đã nuôi dạy tôi khôn lớn tại Ai Cập. Cha tôi là một thuyền trưởng, một hoa tiêu ở kênh đào Suez. Ông không có một bằng cấp cao đẳng hay đại học nào, nhưng ông đã đi đến nhiều nơi và đọc rất nhiều. Ông thường nói rằng:

'Nhà của bạn là trường đại học của bạn'. Ông là một thi sĩ. Vào các ngày Chủ Nhật, thay vì đi đến

nhà thờ, tất cả chúng tôi đã nghe nhạc cổ điển. Lời khuyên của ông cho tôi là đừng bao giờ làm bất cứ điều gì chỉ vì những người khác đã làm như vậy, mà hãy làm vì điều đó có ý nghĩa đối với mình. Tôi là một học sinh khá, không được toàn điểm A, nhưng cũng khá. Những học sinh đạt toàn điểm A dường như không bao giờ có thể khắc phục được hết mọi khó khăn. Tôi có nhiều sở thích khác. Tôi học hội họa, sáng tác nhạc, làm chút ít đồ mộc, viết thơ… Học tiếp thị, buôn bán, cơ khí, hoặc một cái gì đó thì dễ. Nhưng mà học cách có cái nhìn lạc quan về hiệu suất làm việc của bạn và của những người cấp dưới bạn thi khó hơn nhiều. Điều quan trọng sống còn là phải sở hữu một sự hiểu biết đầy đủ về những phương châm xử thế căn bản nhất liên quan đến hành vi của con người mới hầu mong thực hiện một cách tốt nhất chức năng quản lý và giám sát người khác."

John Sculley, giống như James Burke, tin vào một nền giáo dục chính quy và đã lấy học vị MBA. Sơ yếu lý lịch của Sculley được nhiều người biết đến. Ông ta đã điều hành Pepsi rất thành công, rồi sau đó rời Pepsi khi bị người đồng sáng lập ra Apple là Steve Jobs hỏi khích rằng liệu ông muốn dùng quãng đời còn lại để buôn bán nước đường hay ông muốn thay đổi cả thế giới. Sculley đã nói với tôi rằng ông ta thấy những mối liên kết rất thật và có giá trị giữa học vấn và kinh doanh, khi ấy, ông là Giám đốc Điều hành hãng Apple. Ông nói: "Những người có đầu óc mơ mộng luôn thu hút tôi. Tôi sẽ không sống ở nơi nào mà không có một trường đại học lớn ở gần đó, chỉ vì tôi thích đến các thư viện, thích tiếp xúc với các học giả. Đa số các ngành kỹ nghệ mới đều có khuynh hướng mọc lên xung quanh các khu đại học lớn, điều này có nghĩa là các nhà lãnh đạo tiềm năng đang được phát triển trong một hoàn cảnh rất khác với môi trường truyền thống hạn hẹp. Đây không phải là một hiện tượng thuộc công nghệ cao. Vấn đề không phải là có bao nhiêu nhà khoa học công nghệ máy tính sử dụng máy tính của chúng tôi, mà là có bao nhiêu nghệ sĩ sử dụng chúng."

Theo đó, Don Ritchey đã đưa ra kết luận rằng: "Học vấn giúp tạo ra các kỹ năng thuộc về khái niệm. Phần lớn mọi người không thể học được những kỹ năng nếu không có học vấn. Tôi không biết rằng nền giáo dục nhân văn có tốt hơn sự giáo dục kinh doanh không, nhưng tôi nghĩ rằng giáo dục đại học giúp bạn học cách để suy nghĩ và để phân tích các vấn đề, để xem xét sự vật một cách tổng thể và để hiểu bằng cách nào bạn có thể gắn kết chúng lại với nhau. Đối với tôi thì có vẻ như sự liên kết giữa học vấn và kinh nghiệm thực tế là sự kết hợp hay nhất."

Tại trường Hebrew, một giáo viên đã bảo với Roger Gould rằng: "Người ta có thể lấy đi đồ trang sức, xe hơi, áo lông thú và nhà cửa của chúng ta, nhưng người ta không bao giờ có thể cướp đi học vấn của chúng ta". Chính Gould đã nói: "Khả năng học tập là luôn luôn sẵn có.

Sự chống đối cố hữu đối với việc học thì muôn hình vạn trạng. Mọi người đều có sẵn những lời bào chữa nào đó ngay trong bản thân mình.

Chủ yếu là do tính cứng nhắc và tự cao". Gould thì không cố thủ như thế. Ông nói: "Khi tôi đọc một cái gì đó, tôi hấp thụ nó, tán nó ra, cắt nó ra từng mảnh, dùng nó chỗ này một ít, chỗ kia một ít, và khi tôi đã hoàn thành việc sử dụng nó, nó không còn ở dạng nguyên thủy ban đầu nữa."

Đây là cách để học: chủ động, đầy cảm hứng, và mang tính cá nhân. Cái gì bạn đọc phải có lợi cho chính bạn; bạn phải làm nó trở thành của bạn. Lời cuối cùng của Frances Hesselbein là: "Nếu có một điều gì đó mà tôi thực sự tin tưởng thì đó là niềm vui được học và học mỗi ngày."

MỞ MANG KINH NGHIỆM

Đi đây đó là một cách học khác. Dù đi đâu chăng nữa cũng là học. Du lịch mở rộng đem lại cho bạn nhiều điều mới mẻ. Nó thay đổi cách nhìn nhận sự việc của bạn ngay lập tức, vì bạn phải có những phản ứng đa dạng khác nhau. Phong thổ nào có phong tục đó. Con người cũng vậy, có thể họ thoải mái hơn, hay căng thẳng hơn, cũng có thể họ thận trọng, dè dặt, hay nhẹ dạ hơn. Lễ nghi cũng khác nhau. Tại Paris, nhiều cửa hàng đóng cửa hẳn vào tháng tám. Ở Tây Ban Nha, sau một bữa ăn trưa dài là một giấc ngủ, còn bữa ăn tối thì rất muộn.

Và ngôn ngữ luôn luôn là hàng rào cản trở khiến cho việc giao dịch đơn giản nhất bất ngờ trở nên phức tạp. Một lần kia, một người bạn của tôi đi từ London sang Paris, và cô ấy quá bận tâm điều chỉnh việc tính toán bằng tiền "francs" của Pháp thay cho tiền bảng Anh trong đầu, đến nỗi cô ta đã phải thốt lên rằng: "Trong 24 giờ đồng hồ, tôi đã không thể nói được tiếng Anh hoặc tiếng Pháp. Tôi vào một cửa hàng bán thuốc lá và hỏi mua "mười bốn" bao thuốc Kents. Người bán hàng nhìn tôi như thể tôi bị khùng. Người ta mua một, hoặc hai, hoặc ngay cả mười gói thuốc, chứ không ai mua 14 gói. Dĩ nhiên là tôi có ý muốn nói bốn gói."

Vốn kiến thức mà du lịch mang lại phụ thuộc ít nhiều vào cách bạn tiếp nhận kinh nghiệm đó như thế nào. Những người sống cùng với nền văn hóa bản địa có thể học được nhiều hơn những người chỉ đến và làm việc tại McDonalds ở Paris. Sống trong một nền văn hóa mới thì khác với việc "giống người bản xứ". Ngồi tại Les Deux Magots và đội nón bê-rê thì không nhất thiết phải là một học giả phê phán. Nếu bạn để mất đi quan điểm và cội rễ của chính bạn, bạn cũng chỉ đơn thuần là khoác trên người y phục của một nền văn hóa khác. Bạn cần phải giữ được bản sắc riêng biệt của mình.

Henry Thoreau đã viết rằng có thể thấy thế giới này rõ hơn nếu như chúng ta đứng quan sát nó

từ nhiều góc cạnh khác nhau. Sống ở nước ngoài, con người sẽ có cái nhìn từ một góc độ khác. Thorsten Ve-blen đã đưa ra lý thuyết rằng nhiều người Do Thái phát triển rất tốt trí thông minh của mình bởi vì họ là những người luôn sống tha hương. Ở xứ lạ quê người, con người nhìn thấy nhiều điều và điều gì trông cũng mới mẻ. Trên đường lữ hành, con người phải dùng hết khả năng của mình, điểm mạnh cũng như điểm yếu, và từ đó đã để lộ ra những điểm mạnh cũng như điểm yếu mới. Hai vị cha đáng kính rất thạo đời của chúng ta, Tổng thống Thomas Jefferson và Benjamin Franklin, là những người có máu du lịch, cả hai đã ở châu Âu nhiều năm. Những người càng đi xa nhà càng học được nhiều hơn.

Alfred Gottschalk đã học được bài học của người ngoại quốc từ khi còn rất trẻ: "Tôi đến Hoa Kỳ với tư cách là một người tị nạn. Tôi không có thẻ căn cước, nói đúng hơn là chỉ có một căn cước không dùng được. Tôi là vừa là người Do Thái, vừa là người Đức. Tôi ăn mặc rất buồn cười. Tôi không nói được tiếng Mỹ, lại nghèo nữa. Nhưng tôi đã tốt nghiệp từ Brooklyn Boys High với điểm trung bình 92, và tôi đã chơi đá bóng. Tôi đã trở nên độc lập từ khi còn rất trẻ."

Các nhà lãnh đạo hay đi du lịch, nên họ cũng có đời sống tinh thần rất phong phú. Họ đã từng là những họa sĩ vào ngày chủ nhật, là thi sĩ, là cả bếp trưởng, và họ luôn dành thì giờ để ngẫm nghĩ. Joseph Campbell, chuyên gia lỗi lạc nhất của thế giới về Thần thoại học, đã nói với Bill Moyers trong một cuộc phỏng vấn ngay trước khi mất: "Bạn phải có một khoảng không gian riêng, và có một giờ nào đó hoặc cả ngày; khi bạn không biết tin gì đăng trên báo sáng nay, bạn sẽ không biết ai là bạn của bạn, bạn không biết bạn nợ ai cái gì, và bạn không biết người ta nợ bạn cái gì. Đó là một cách đơn giản để cảm nghiệm và hiểu ra bạn là ai và sẽ có thể là ai. Đó là nơi để ấp ủ những sáng tạo. Thoạt tiên, bạn có thể không thấy điều gì xảy ra. Nhưng nếu bạn có một chỗ bất khả xâm phạm như vậy và sử dụng nó, thì cuối cùng điều gì đó sẽ đến."

Với bất kỳ cách chọn lựa nào, hoặc tách mình khỏi công việc mỗi ngày, hoặc nghỉ phép chính thức một thời gian, người ta sẽ có thể tiếp cận được chính mình, tiếp cận trí tưởng tượng của họ, và người ta thực sự có thể ngẫm nghĩ về kinh nghiệm của mình, học hỏi từ điều đó, rồi tái xuất hiện với phong thái tươi tắn hơn.

BẠN BÈ VÀ NHỮNG NGƯỜI THẦY THÔNG THÁI

Mỗi người chúng ta đều thường xuyên cần được nghỉ ngơi. Cũng như thế, chúng ta cần gặp gỡ với người khác; chúng ta cần những người thầy thông thái, bạn bè và những tâm hồn đồng điệu. Tôi biết rằng không một người lãnh đạo thuộc bất kỳ thời đại nào mà không có tối thiểu một người cố vấn: đó có thể là thầy giáo, người giúp phát hiện nhiều điều trong họ mà họ không hay biết, hay có thể là cha mẹ, anh chị em, những đồng nghiệp thâm niên, những người

đã chỉ cho họ cách phải sống như thế nào (hoặc trong một số trường hợp là không nên làm gì), hay yêu cầu ở họ nhiều hơn mức mà họ tự cho là đủ.

Khi được hỏi ai là người đã truyền cảm hứng cho ông, Jamie Raskin nói: "Những người mà tôi hâm mộ nhất là những người tôi quen hoặc biết từ trước đến nay, những người có thể nhận ra sự kết hợp giữa những sự việc có vẻ chẳng liên hệ gì với nhau. Một trong những người mà tôi thích là Martin Luther King. Những gì tôi đọc được từ các bài viết của ông khi còn nhỏ đã có ảnh hưởng đến tôi. Ông nói mọi cuộc sống đều có những mối tương quan với nhau, đều là một phần của một quy trình, nếu tôi hại người anh em tôi tới mức độ nào thì cũng chính là tôi đang hại bản thân mình đến mức độ đó. Khả năng lãnh đạo dựa trên khả năng nhận biết cả thế giới này liên hệ với nhau như thế nào, những phần tử của xã hội tương tác với nhau như thế nào, và sự vật, sự việc vận động cùng về một hướng ra sao. Cha tôi cũng có khả năng này.

Ông có thể tạo nên những mối liên hệ đó và nhận ra cả thế giới trong mỗi con người… Cha tôi dạy tôi suy nghĩ còn mẹ tôi dạy tôi viết."

Phi công Brooke Knapp nói: "Những phẩm chất mà tôi có được là do bà tôi truyền lại. Bà là người chủ trong gia đình. Bà là người ra lệnh cho tôi phải hoàn thành bậc đại học."

Cựu chủ tịch trường đại học Alfred Gottschalk cũng đã học được từ nhiều người. "Tôi đã học nấu ăn, may vá và dọn dẹp từ mẹ tôi, và tôi đã từng làm người phục vụ bàn trong suốt các mùa hè tại Catskills. Cha tôi qua đời khi tôi lên mười sáu, vì thế tôi cần phải học tính can đảm từ rất sớm… Những người thầy của tôi bao gồm cha tôi, mẹ tôi, giáo sĩ dạy luật Do Thái và huấn luyện viên bóng đá của tôi. Trong đội bóng có cả người Ái Nhĩ Lan, người da đen, người Ý và người Ba Lan, tất cả là gia đình của tôi. Đó là nơi, bằng cảm nghiệm của giác quan, tôi thấy mình là một người Mỹ, và là nơi tôi đã học được rằng bạn không bao giờ được phép bỏ cuộc."

Những người thầy của Roger Gould thì xuất thân từ các trường đại học. Ông nói: "Tôi có 40 anh chị em họ, và chỉ có tôi trong số họ là theo học cao đẳng. Họ sống rất sung túc, nhưng họ hoàn toàn không bao giờ coi học vấn là quan trọng. Họ chuộng những mánh lới, kinh nghiệm trường đời chứ không phải là việc học. Vì thế tôi đối mặt với một bức màn trắng… không định kiến, không hạn chế, hay ràng buộc. Văn học Hy lạp-La mã đã truyền cảm hứng cho tôi. Nó chuyển dịch tôi vào một cuộc đời khác, cuộc sống ngầm của riêng tôi mà chỉ một mình tôi hiểu và không bao giờ có thể nói với ai về điều này. Ở học kỳ đầu tiên của tôi tại trường cao đẳng, dường như có ai đó đã mở toang ra một kho kẹo lớn chứa đầy những tư tưởng, nhiều tới mức có đủ cho tất cả mọi người. Một giáo sư về triết học lập tức trở thành người cha tinh thần của tôi. Tôi đã quyết định trở thành một triết gia, và do đó, tôi phải biết hết mọi chuyện."

Cựu Giám đốc điều hành Calfed, Robert Dockson, thì lại tìm thấy những người thầy quan trọng và những mẫu người lý tưởng hoàn toàn từ trong sách vở: "Những người thầy của tôi là những người tôi đã thấy xuất hiện trong sách chứ không phải là những người mà tôi quen biết, như Richard Byrd, một nhà thám hiểm. Tôi thực sự say mê Byrd. Tôi không ghen tị với một ai, và tôi không cố gắng tranh đua với bất kỳ ai – ngoại trừ trên sân gôn."

Bạn bè đem lại nguồn cảm hứng, sự khích lệ, và còn hơn thế nữa. Người đứng đầu AAUW, Anne Bryant, đã bảo tôi: "Bạn hữu là tối cần thiết. Bạn học được từ họ, vì họ nói cho bạn biết sự thật."

Cộng sự viết văn của Barbara Corday, cũng là bạn tâm giao của bà, đã nói: "Barbara Avedon và tôi có một sự cộng tác tuyệt vời. Con gái tôi thường nói rằng những gì mà chúng tôi góp cho cuộc sống là nụ cười, vì mỗi khi bạn tôi gọi điện đến văn phòng là chúng tôi cười. Chúng tôi không chỉ là những cộng tác viên với nhau trong tám hoặc chín năm, mà chúng tôi còn là những người bạn tốt nhất của nhau. Chúng tôi cùng nuôi dạy con cái của mình, cùng đi nghỉ hè, và hai gia đình của chúng tôi cũng rất thân nhau. Có một sự trùng hợp ngẫu nhiên giữa tôi và bà ấy vào bước ngoặt đầu tiên trong đời người phụ nữ, và tôi cho rằng đây là khoảng thời gian quý giá khi chúng tôi đã phải nương tựa nhau để vượt qua. Mỗi người chúng tôi đều phải trải qua một cuộc ly dị, cùng tái hôn với người khác và sống chung với con của chồng sau. Chúng tôi thực sự đã có một giai đoạn đặc biệt. Và tôi rất quý khoảng thời gian đó."

Câu chuyện tình bạn của Corday và Avedon đã trở thành đề tài cho chương trình truyền hình nhiều tập có tên là "Cagney và Lacey", một chương trình dài tập và được hoan nghênh nhiệt liệt, kể về một cặp nữ cảnh sát vừa là cộng sự, vừa là bạn thân của nhau. Bộ phim không chỉ hay vì nó mô tả tình bạn đẹp của phái nữ mà còn vì nó mô tả nổi bật cuộc sống riêng cũng như công việc của các nhân vật chính.

Trong suốt nhiệm kỳ của John Sculley tại Apple, ông đã tìm được nguồn mạch cảm hứng và cả tình bạn với Alan Kay, một trong những nhà thông thái và là một nhà cố vấn giỏi trong thời đại máy tính lên ngôi.

"Alan Kay giống như nhà lãnh đạo tinh thần của tôi," Sculley nói. "Ông ta trông không giống một nhà lãnh đạo, cũng chẳng ăn mặc như lãnh đạo, nhưng nếu bạn tin vào sức mạnh của tư tưởng, thì ông ta chính là nguồn nước, một người có tính sáng tạo kỳ diệu, một người có khả năng băng qua cánh đồng trí tuệ với ngút ngàn kiến thức." Kay được ví như Merlin, nhân vật trong truyền thuyết của xứ sở sương mù vào thế kỷ thứ sáu, người thầy và là vị quân sư của quốc vương Arthur, còn Sculley chính là vị quốc vương ấy.

Các hội nhóm, những cuộc hội họp bạn bè và cộng sự, đôi khi đơn giản chỉ là để duy trì và khuyến khích những thành viên của nó là những người bạn học cũ, bạn trong quân đội, bạn kinh doanh. Nhưng đôi khi những thành viên này lại làm nên lịch sử, như là với Ban tham mưu cố vấn của FDR, Bộ tham mưu quân sự của Eisenhower, băng đảng Bố già Ái Nhĩ Lan của John Kennedy, các văn sĩ Bloomsbury và các nhà thiết kế Bauhaus.

J. Robert Oppenheimer, Jr. – người quản lý câu lạc bộ New Mex-ico, được cho là câu lạc bộ hạng nhất thế giới tại Los Alamos trong những năm đầu của Thế chiến II – nói về việc các khoa học gia đã tập hợp lại để phát triển bom nguyên tử như sau: "Đó là một nhóm ưu tú được truyền nghị lực bởi một sứ mệnh cao cả của bổn phận và của định mệnh… liên kết chặt chẽ… tận tâm… và không chút vị kỷ … để

cống hiến cho một mục đích chung."

Cựu giám đốc điều hành Johnson & Johnson, Jim Burke, đã kể cho tôi về một nhóm bạn rất khác biệt nhưng lỗi lạc như nhau của ông, tất cả đều đạt được những thành công phi thường trong kinh doanh:

"Tôi và sáu người bạn thân nhất trên đời đã kết nghĩa đào viên với nhau từ hồi còn học tại Trường Kinh doanh Harvard. Tôi nghĩ rằng so ra, tôi có nhiều tri kỷ hơn người khác, và tôi kết bạn hầu hết tại đó. Phần nhiều là do mối quan hệ giữa các giá trị của chúng tôi. Chúng tôi đều mong muốn làm việc chăm chỉ, và tất cả đều thích thú trước những cơ hội để có thể làm được một cái gì đó cho cuộc sống… Cuộc đời của chúng tôi được đan kết với nhau. Thật ra, có một hệ giá trị tồn tại xuyên suốt trong chúng tôi, và chúng tôi có cùng cái nhìn về thế giới. Trên tất cả những thứ đó, chúng tôi có nhiều cuộc vui không tả xiết."

HỌC HỎI TỪ NGHỊCH CẢNH

Học tập, du lịch, kết bạn, tầm sư, làm việc, vui chơi, ngẫm nghĩ – tất cả là nguồn tri thức và kho báu kiến thức, nhưng thật kỳ lạ, chính những sai lầm cũng phải được kể đến trong định nghĩa ấy. John Cleese, nổi tiếng với những tiết mục vui nhộn đáng nhớ trong điện ảnh, cùng với Monty Python, người biên tập và sản xuất những bộ phim thương mại cũng đáng nhớ như vậy, đã phát biểu: "Điều hiển nhiên là nếu chúng ta không chấp nhận rủi ro khi nói hoặc làm một điều gì đó sai, óc sáng tạo của chúng ta sẽ bay ra ngoài cửa sổ… Bản chất của sáng tạo không phải là sự sở hữu một tài năng đặc biệt nào đó, mà là khả năng diễn xuất."

Ông tiếp tục: "Trong một tổ chức không cho phép có bất kỳ sai phạm nào, bạn có hai loại hành vi ứng xử phản tác dụng. Một là, vì lỗi sai bị cho là "xấu xa", nên nếu lỗi này do cấp trên gây ra,

những ý kiến phản hồi về nó phải được lờ đi hoặc được diễn giải lại một cách có lựa chọn, để những người cấp trên ấy có thể giả vờ như chẳng làm điều gì sai trái cả. Như vậy, lỗi đó sẽ không được sửa chữa. Hai là, nếu lỗi sai là do cấp dưới gây ra, nó sẽ bị che giấu."

Những nhà lãnh đạo mà tôi được dịp nói chuyện thì chẳng ai nghĩ rằng sai lầm là "xấu xa". Họ không chỉ tin vào sự cần thiết của sai lầm mà còn xem chúng gần như đồng nghĩa với sự tiến bộ và phát triển.

Cựu ủy viên Ban quản trị của Lucky Stores, Don Ritchey, đã nói:

"Ngay cả nếu như bạn là người thích phân tích, bạn cũng có lúc phải đưa ra quyết định vào những lúc còn thiếu sự chắc chắn. Đơn giản là vì bạn không có đủ thời gian và dữ liệu, ngay cả khi bạn có thể lấy được những thông tin hạn chế giúp bạn xem xét mức độ chắc chắn. Bạn phải làm sao có được từ 80% đến 85% sự tin chắc và rồi làm cầu may bằng sự phán đoán tốt nhất, và sau đó tiếp tục công việc khác. Điều đó có nghĩa là thỉnh thoảng bạn sẽ gặp thất bại, nhưng bạn cũng vẫn sẽ giữ được đà và tiếp tục những bước tiến về phía trước một cách hào hứng."

Các nhà lãnh đạo không luôn luôn xem "thất bại" là sai phạm, và Barbara Corday cũng vậy. Bà nói: "Công trình thích thú nhất của tôi là chương trình truyền hình 'Giấc mơ Mỹ'. Có nhiều điều đáng nói về nó, nó đã được thực hiện rất tốt, biên tập tốt, diễn hay và sản xuất thật tuyệt.

Phim đã được nhận xét là thành công, nhưng vì một lý do nào đó, công chúng đã không xem nó, và phim chỉ kéo dài được năm hay sáu tập. Đó là sự hụt hẫng, nhưng tôi không xem đó là một thất bại. Vì thế, đó cũng không phải là một sai lầm. Sai lầm cũng không phải là thất bại, và tôi cũng không xem điều đó là quan trọng lắm. Phạm một lỗi nào đó thì cũng bình thường thôi, miễn là bạn làm điều đó với lương tâm trong sáng và bạn đã làm việc theo cách tốt nhất có thể được vào lúc đó… Tôi không sợ phải mắc phải sai lầm, và tôi cũng không sợ sau đó phải nói rằng: 'Nào, các bạn, đó là một sai lầm. Chúng ta hãy thử làm một cái khác'. Tôi nghĩ rằng điều đó lôi kéo mọi người. Bây giờ, tôi không phạm sai lầm với mục đích lôi kéo người khác, nhưng khi tôi phạm phải điều đó, tôi thừa nhận nó. Tôi cũng có thể nói: 'Bạn có ý kiến hay hơn tôi. Nào chúng ta hãy làm theo ý kiến của bạn'. Tôi không muốn bình luận về kết quả làm việc của người nào. Nếu tôi thuê bạn để làm một việc gì đó, tôi sẽ để bạn làm điều ấy."

Trên thực tế, Jim Burke vẫn thường động viên những người phạm sai lầm tại Johnson & Johnson, ông nói: "Tôi cho rằng cái mà chúng tôi cần hơn bất cứ điều gì khác là một môi trường khuyến khích mọi người nên liều lĩnh một chút… Tôi đã bắt đầu với giả thuyết là chúng ta có thể đạt được những gì mà chúng ta muốn, nếu những người ở quanh ta được phép làm

những gì họ muốn. Tôi nhận ra một điều hơi muộn màng và có vẻ ngây thơ rằng phần lớn mọi người có thể làm được bất cứ việc gì. Mặt khác, tôi nghĩ rằng đa số những thành công mà tôi có được đều có chung một lý do. Nếu bạn tin rằng sự trưởng thành đến từ sự táo bạo, và rằng bạn không thể trưởng thành nếu không có sự táo bạo đó, thì điều chính yếu khi lãnh đạo người khác tiến tới sự trưởng thành là để họ tự ra quyết định và phạm sai lầm."

Burke tiếp tục kể cho chúng tôi về chính kinh nghiệm của ông trong sai lầm nọ: "Tôi đã từng phát triển một loại sản phẩm mới và đã thất bại. Ông chủ tịch Johnson cho gọi tôi vào, và tôi cầm chắc rằng ông ta sắp sa thải tôi. Khi cô thư ký gọi tôi thì tôi lại đến muộn, còn ông ấy thì luôn luôn đến sớm. Tôi còn nhớ lúc đi vào văn phòng của ông ta…

Johnson đã nói với tôi: 'Tôi hiểu là anh đã làm mất trên một triệu đô la'.

Tôi không thể nhớ chính xác số tiền. Nó hình như là rất nhiều vào thời ấy. Và tôi nói: 'Vâng, thưa ngài. Đúng như vậy.' Rồi ông ta đứng lên, giơ tay ra và nói: 'Tôi chỉ muốn chúc mừng anh. Làm kinh doanh thì phải ra quyết định, và nếu anh không ra quyết định, anh sẽ gặp thất bại. Công việc khó khăn nhất của tôi là làm cho mọi người tự ra quyết định. Nếu anh lại ra quyết định như vậy sai một lần nữa, tôi sẽ cho anh nghỉ việc.

Nhưng tôi hy vọng rằng anh sẽ đưa ra nhiều quyết định khác, và hy vọng anh hiểu rằng sẽ có nhiều thất bại hơn là thành công." Sydney Pollack nói: "Khi tôi làm việc với những diễn viên thiếu kinh nghiệm, tôi cố gắng thuyết phục họ rằng rất khó có thể phạm lỗi.

Tôi nói rằng cách duy nhất để phạm lỗi là cố gắng không phạm một lỗi nào, vì điều đó sẽ tạo ra căng thẳng và căng thẳng lúc nào cũng trói buộc họ… Người ta trở nên rụt rè khi bị áp lực. Việc một người bỏ ra rất nhiều thời gian trong đời để mua bảo hiểm phòng ngừa bất cứ biến cố nào có thể xảy ra là một việc làm rất ấn tượng, tuy nhiên cũng rất nhỏ bé, có thể chấp nhận được và không đến nỗi điên rồ. Một diễn viên thực sự giỏi phải có khả năng bộc lộ hết bản thân mình. Nếu không, sẽ chẳng thể nào có một tác phẩm độc đáo."

Tin vào cơ hội luôn dẫn đến sự trưởng thành, mặc dù đôi khi cũng vấp phải sai lầm. Đôi khi việc tin vào cơ hội cũng trực tiếp dẫn đến sự lỗi lạc. Chúng tôi sẽ quay lại với những cơ hội như thế – cơ hội cứu rỗi – ở chương kế tiếp.

Horace B. Deets, Giám đốc điều hành của AARP cho đến khi ông về hưu vào năm 2002, cũng nhấn mạnh về nhu cầu thiết lập một thứ văn hóa thể hiện sự dung thứ. Hiện tại, với tư cách là cố vấn cấp cao của một tổ chức, Deets nói: "Tôi cố gắng khuyến khích để có sự thẳng thắn và những quan điểm đối lập càng nhiều càng tốt. Khích lệ những bất đồng quan điểm và đón nhận

những lỗi lầm là điều quan trọng."

Shirley Hufstedler đã đúc kết rằng: "Nếu bạn không thất bại, tức là bạn đã không cố gắng đúng mức."

Trong mọi việc đều ẩn chứa những bài học, và nếu chú tâm, bạn sẽ học được nhiều từ những bài học ấy. Những kinh nghiệm chưa phải thực sự là của bạn cho đến khi bạn nghĩ về chúng, phân tích, kiểm tra chúng, chất vấn, suy ngẫm về chúng, và cuối cùng là hiểu chúng. Điểm mấu chốt, tôi nhấn mạnh một lần nữa, là sử dụng những kinh nghiệm của bạn hơn là để chúng sử dụng bạn, hãy trở thành nhà thiết kế chứ đừng là bản thiết kế, hãy để các kinh nghiệm trao quyền hành động cho bạn chứ không phải cầm tù bạn.

Nhà doanh nghiệp Larry Wilson, người sáng lập những trung tâm học cách đổi mới, từng có lần tự mô tả mình như là một người hay thay đổi chiến thuật, đã có một kinh nghiệm thú vị khi còn là một cậu bé: "Tôi đã học được sự mạo hiểm hồi năm lên bảy. Khi gia đình tôi chuyển từ

Minneapolis đến Little Rock, giữa các bạn nam nữ trong lớp, tôi là đứa bé nhất. Ngay cả những cái bàn cũng lớn hơn tôi. Tệ hại hơn nữa là tôi là đứa chạy chậm nhất lớp và phát âm theo giọng miền Bắc. Những yếu tố này kết hợp lại đã đặt tôi vào tình trạng hiểm nghèo vào mỗi giờ trưa. Mỗi ngày, trận nội chiến lại diễn ra trong sân trường, và tôi cứ bị thua mãi. Tôi vô cùng đau khổ.

Một ngày kia, một vị tu sĩ đến lớp để làm sách giáo lý vấn đáp, và thình lình, tôi nhảy lên đứng trước lớp như Lawrence Welk, cố gắng điều khiển cả lớp đồng thanh hát lên câu "Xơ yêu cha". Bạn phải là người Công giáo mới hiểu được tội của tôi khủng khiếp như thế nào.

Trong vài giây, đang từ người bị chà đạp khinh khi, tôi trở thành người hùng của lớp… Các bạn trong lớp tôi ngồi há hốc miệng ra. Tôi gặp rắc rối lớn với giáo viên đứng lớp (là một bà xơ), nhưng những gì mà tôi có thì không thể tin được. Tôi rút ra được rằng việc mạo hiểm để có được những ích lợi phi thường thật đáng giá."

Bằng cách đó, một nhà doanh nghiệp đã được sinh ra từ một kinh nghiệm đau thương trong một lớp học ở trường cấp 2-3 của Little Rock.

Kinh nghiệm này có thể đã được khắc sâu vào trí nhớ của một con người thiếu quyết tâm, và có thể đã làm cho ông rút lui khỏi địa vị nổi bật mãi mãi nếu như ông ta đã hiểu kinh nghiệm này khác đi. Wilson tiếp tục: "Đối với đa số các nhà doanh nghiệp, và chắc chắn là cả đối với tôi, cái quan trọng bậc nhất là tầm nhìn. Bạn đơn giản là bị thúc ép một cách mãnh liệt phải

hiện thực tầm nhìn đó. Tôi cho rằng một tầm nhìn bị thôi thúc cùng với một khả năng lạ thường để quản lý rủi ro là phép màu đằng sau những thành công của các nhà doanh nghiệp. Dường như là bạn đã đối phó với rủi ro trước trong tư duy của bạn, như thế bạn có thể đi tới những nơi mà cả thiên thần cũng ngại bước chân đến, bởi vì bạn đã vừa đi trước một bước."

Các nhà lãnh đạo học hỏi được từ kinh nghiệm của họ. Có nghĩa là:

• Nhìn lại thời thơ ấu và quá trình trưởng thành của mình, sử dụng những gì đã xảy ra với mình để làm cho mọi sự diễn ra theo ý mình, như thế bạn trở thành chủ nhân của chính cuộc đời mình chứ không phải là người phục vụ nó.

• Chủ tâm tìm kiếm những kinh nghiệm trong hiện tại sẽ cải thiện và mở rộng kiến thức của bạn .

• Chấp nhận mạo hiểm như là một lẽ đương nhiên, với ý thức rằng thất bại là cần thiết và không thể tránh khỏi.

• Xem tương lai – của bạn và của thế giới – như là một cơ hội để làm tất cả những gì mà bạn chưa làm và những việc cần phải làm, hơn là xem nó như một sự thử nghiệm hoặc kiểm tra.

Làm thế nào để nắm lấy cơ hội? Đầu tiên bạn phải sử dụng bản năng để cảm nhận nó và đi theo những "thôi thúc thần thánh" vừa xuất hiện. "Hành động theo bản năng" là phần tiếp theo trong câu chuyện của chúng ta.

Chương 5: HÀNH ĐỘNG THEO BẢN NĂNG

Có hai điều dường như khá hiển nhiên đối với tôi. Một là, để trở thành một hoa tiêu (trên sông Mississippi), một người phải học nhiều hơn bất kỳ những gì mà một ai khác nên biết; và điều còn lại là, anh ta phải học liên tục theo nhiều cách khác nhau trong suốt 24 giờ mỗi ngày.

Mark Twain (Trích *Cuộc sống trên dòng sông Mississippi*) Cuộc sống đã chẳng bao giờ đơn giản và ngày càng trở nên phức tạp hơn, tuy nhiên chúng ta vẫn kiên trì cố gắng để giữ nó theo chiều hướng dễ dàng nhất. Những người ủng hộ sự đơn giản coi thực tế như là một thứ cơ học, không thay đổi, gồm nhiều phần và phải lẽ; trong khi thật ra thực tế mang tính hệ thống, năng động, nguyên vẹn và nhập nhằng. Họ xem các mối quan hệ có tương quan tuyến tính, theo từng chuỗi và có thứ tự, riêng biệt, duy nhất và độc lập; trong khi đó thực ra chúng tồn tại song song và đồng thời, liên thông với nhau, khó phân định, đa bội và phụ thuộc lẫn nhau. Họ là những người theo thuyết định mệnh, những người tin vào thuyết nhân quả; trong khi đó, thực ra sự có thể là một quy luật và những chuyện không thể tránh khỏi thì luôn luôn tồn tại. Họ đội những chiếc nón vuông, thay vì nên đội những chiếc nón rộng vành.

E rằng có người sẽ cảm thấy khó hiểu bởi những gì tôi vừa nói thật phức tạp, nên tôi thể hiện tư tưởng trên từ một đoạn trích dẫn tác phẩm *Những con rồng của vườn địa đàng* của Carl Sagan: *Chúng ta có thể tưởng tượng ra một vũ trụ trong đó các quy luật của tự nhiên là hết sức phức tạp. Nhưng chúng ta không sống trong một vũ trụ như vậy. Tại sao không? Tôi cho rằng có lẽ là tất cả những sinh vật mà cảm nhận thế giới của nó quá phức tạp thì đều đã chết. Những sinh vật tổ tiên nào của chúng ta gặp khó khăn trong việc tính toán đường đi nước bước khi chuyền từ cây này qua cây khác thì đã không có hậu duệ.*

Vũ trụ này có thể không quá phức tạp, nhưng nó phức tạp. Và như tôi đã đề cập ở những chương trước, các quy luật xã hội thì nhiều, rắc rối hơn và không chắc chắn bằng quy luật tự nhiên. Nhưng chúng ta không thể khoanh tay đứng nhìn, phó mặc cho những rắc rối. Chúng ta phải tiếp tục đu từ cây này qua cây khác, mặc dù các cây ấy ở đây có thể là các tư tưởng, và chúng ta có thể sử dụng những sợi thần kinh thay thế cho tay để tạo nên những mối liên kết giữa các tư tưởng đó.

Có lẽ chúng ta cần lời khuyên của Alfred North Whitehead ở đây: “Hãy tìm kiếm sự giản đơn, rồi hãy nghi ngờ nó.”

Cái nhìn máy móc sản sinh ra những con người của tổ chức, và như tôi đã nói, có vẻ khá buồn

cười là chính họ lại là những người gây ra nhiều chuyện đau đầu trong các tổ chức. Đấy là những người với đỉnh cao của sức mạnh sáng tạo và phẩm hạnh, sẽ làm hồi sinh các tổ chức của chúng ta bằng cách làm mới bản thân mình và các tổ chức đó.

Những kết quả nghiên cứu gần đây đã làm sáng tỏ rằng bản đồ não không được phác họa một cách chặt chẽ như chúng ta đã từng nghĩ. Nhưng cũng hữu ích khi nghĩ rằng cuộc sống có tổ chức của Hoa kỳ như là một nền văn hóa của bán cầu não trái, nghĩa là nó hợp lý, biết phân tích, mang tính kỹ thuật, được kiểm soát, có tính bảo thủ và quản lý theo kiểu hành chính. Ở một chừng mực nhất định nào đó, chúng ta là sản phẩm của nó, bị thống trị và định hình bởi những đặc tính của nó.

Do đó, nền văn hóa của chúng ta cần thêm những đặc tính của bán cầu não phải như thêm trực giác, khái niệm, sự tổng hợp và tính thẩm mỹ.

Và dĩ nhiên, bản thân chúng ta cũng như thế. Khi tiếp chuyện với những người mà tôi phỏng vấn để viết cuốn sách này, tôi luôn bị cản trở bởi sự thật rằng dẫu cho họ làm nghề gì, họ vẫn thường dựa vào cả những kỹ năng thuộc trực giác và khái niệm, cũng như dựa vào khả năng tư duy lô-gíc và phân tích. Đây là những người có khả năng sử dụng cả hai bán cầu não.

Trong bất cứ công ty nào, những nhà quản lý hoạt động như bán cầu não trái, còn nhân viên nghiên cứu và phát triển làm việc như bán cầu não phải, nhưng người giám đốc điều hành thì phải biết kết hợp cả hai, phải có cả khả năng hành chính và khả năng tưởng tượng. Một trong những lý do mà chỉ rất ít các ủy viên ban quản trị của các công ty có thể từ một nhà quản lý có năng lực vươn lên thành một nhà lãnh đạo thành đạt là, theo văn hóa công ty nói riêng và văn hóa xã hội nói chung, người ta thường nhận ra và tưởng thưởng cho những thành tựu của bán cầu não trái, trong khi đó lại có khuynh hướng coi nhẹ giá trị những thành tựu của bán cầu não phải. Ý nghĩ quyết định là một biểu hiện của sự lấn át của bán cầu não trái. Các thói quen được sinh ra từ bán cầu não trái và bị phá hủy bởi bán cầu não phải.

Khi Anne Bryant là giám đốc điều hành của AAUW, bà đã dùng cái mà bà gọi là "bài học khí cầu" để khuyến khích nhân viên của bà có những suy nghĩ giàu sức tưởng tượng. "Bạn đem mọi người lên một quả khinh khí cầu tưởng tượng, trên đó bạn có thể nhìn thấy một thực thể trọn vẹn. Rồi thì bạn có thể kiểm tra xem bạn thấy gì, thấy ai, họ đang làm gì, và họ có thể làm những việc gì khác. Ví dụ như, hãy tưởng tượng xem điều gì sẽ xảy ra nếu bỏ ra 500.000 đô la vào việc nghiên cứu sự phát triển của trẻ em hoặc cần làm gì đối với nạn mang thai ở lứa tuổi thanh thiếu niên."

Thừa nhận tình trạng lưỡng nan đó ở các tổ chức, và sự giằng co giữa những thói quen sinh ra từ não trái và sự tưởng tượng của não phải, Richard Schubert, lúc bấy giờ là Giám đốc điều hành của Hội Hồng thập tự Hoa Kỳ, đã nói với tôi: “Tôi thường xuyên bị giằng xé giữa nhu cầu trước mắt là hỗ trợ cho tổ chức đang tồn tại và nhu cầu cũng hợp lý không kém là thay đổi nó.”

Với tư cách là Giám đốc điều hành tổ chức Hướng đạo sinh nữ

Hoa Kỳ, Frances Hesselbein đã tiên liệu được những biến đổi trong xã hội, bao gồm cả những biến đổi ở vùng dân tộc thiểu số, và mường tượng ra bằng cách nào mà tổ chức của bà có thể đón đầu những biến đổi này: “Nhu cầu của nữ thanh thiếu niên đang thay đổi, chúng ta đang thăm dò, tìm hiểu những cách thức khác nhau để đáp ứng nhu cầu đó và để cung cấp các dịch vụ tương ứng. Tôi đang thiết lập một trung tâm cải cách. Đó không chỉ đơn thuần là một địa chỉ hướng đạo. Đó là vấn đề con người và khái niệm. Nhóm này… sẽ làm việc trực tiếp với Hội đồng hướng đạo sinh nữ về việc phát triển những mô hình mà qua đó, chúng ta có thể tiếp cận với những cộng đồng rất đa dạng, xác định và huấn luyện khả năng lãnh đạo của người bản địa, yếu tố đang trở nên ngày càng quan trọng."

Bryan, Schubert, và Hesselbein, mỗi người đều vận dụng hết bộ não của mình để lãnh đạo các tổ chức phi lợi nhuận của họ vượt ra khỏi những khuôn mẫu truyền thống và hướng đến những cách thức đổi mới. Không phải ngẫu nhiên mà trước đây cả ba người này đều đã gặt hái được nhiều thành công trong lĩnh vực kinh tế tư nhân, và đã có những thay đổi lớn về nghề nghiệp khi bước vào tuổi trung niên. Cả ba đều nói rằng họ chưa bao giờ làm bất cứ việc gì yêu thích như công việc phi lợi nhuận mà họ đang làm hiện nay. Schubert đã phát biểu ngắn gọn rằng: “Đây là công việc thích thú, thử thách nhất mà tôi đã từng làm từ trước đến nay.”

Nhà khoa học Mathilde Krim, người cũng đã chuyển từ lĩnh vực kinh tế tư nhân sang lĩnh vực kinh tế công, đã nói: “Muốn trưởng thành thì phải có tính hiếu kỳ để nếm trải cả sự khác biệt và sự tương đồng, để thám hiểm và đắm chìm mình vào môi trường xung quanh, để có thể suy ngẫm về kinh nghiệm của bạn và rút ra bài học từ đó.”

Một cách để học tư duy bằng cả hai bán cầu não chính là học cách tin vào cái mà Emerson gọi là "thôi thúc thần thánh", đó là linh cảm, là tầm nhìn lóe sáng lên trong bạn để chỉ cho bạn làm như thế nào là đúng. Mọi người đều có giác quan này; các nhà lãnh đạo thì cần phải học cách để tin tưởng vào chúng.

Tôi muốn nhân đây nhắc với các bạn một điều mà Norman Lear đã nói về ảnh hưởng sâu đậm mà tác phẩm “*Tự lực*” của Emerson đã tác động đến sự tiến bộ của ông trong vai trò người lãnh

đạo: “Emerson nói về việc lắng nghe tiếng nói bên trong của mình và đi theo nó, tất cả những tiếng nói khác đều ở phía đối lập. Tôi không biết từ khi nào tôi đã bắt đầu hiểu rằng có một cái gì đó thiêng liêng trong tiếng nói nội tâm ấy – chắc chắn là tôi không biết điều đó khi còn học trung học, đại học, hay ngay cả ở thời trai trẻ – nhưng mà đến một giai đoạn nào đó, tôi đã hiểu rõ điều đó. Làm sao mà một văn sĩ như tôi có thể đi ngủ một ngàn lần với một vấn đề khó giải quyết và thức dậy với câu trả lời? Chắc hẳn là có một tiếng nói nội tâm nào đó. Cùng với nó – điều mà tôi phải thú nhận là không phải bao giờ tôi cũng hiểu được – là những gì thanh khiết nhất, chân thật nhất mà chúng ta có. Và khi chúng ta bỏ qua những suy nghĩ và ý kiến của chính mình thì cuối cùng, chúng cũng quay trở lại với chúng ta qua miệng người khác. Chúng trở lại với một sự uy nghiêm xa *lạ… Như thế bài học ở đây là bạn hãy tin vào tiếng nói nội tâm.* Khi tôi thấy con người mình làm việc có hiệu quả nhất là lúc tôi đã đi theo tiếng nói nội tâm.”

Tôi nghĩ rằng việc đi theo "sự thôi thúc thần thánh" là căn bản của nghệ thuật lãnh đạo. Đó là việc làm thế nào để hiện thực hóa được những tầm nhìn chủ đạo. Tuy nhiên nhu cầu đối với những phẩm chất khác của não phải cũng được nhắc đi nhắc lại trong những cuộc nói chuyện của tôi.

Gloria Steinem, tác giả và đồng thời là người lãnh đạo phong trào nam nữ bình quyền đã nói về việc trở thành một người chủ doanh nghiệp như sau: “Điều này sẽ có ích khi bạn là một người có khả năng tư duy sâu sắc. Nó đòi hỏi một niềm tin, hay nói cho đúng là sự thấu cảm… Dường như đối với tôi, các doanh nhân cũng giống như những nghệ nhân trong thế giới thương mại, vì chúng tôi gắn kết những sự việc chưa bao giờ đi cùng với nhau trong quá khứ.” Bà đã dùng những từ tương tự khi nói đến sự thành công: “Đối với tôi, khuôn mẫu của sự tiến bộ là phi tuyến tính. Thành công sẽ hoàn chỉnh vòng đời của bạn.”

Herb Alpert đã mô tả ông làm việc theo cách thức này như thế nào: “Tôi là một sinh vật hoạt động theo bán cầu não phải. Tôi không phải là một thương nhân theo kiểu truyền thống. Tôi làm việc tỉ mỉ và trong công việc tôi dựa vào phản xạ của mình. Khi cảm thấy vướng víu phía sau, tôi biết rằng đang có cái gì đó không ổn. Tôi dùng cơ thể của tôi làm phong vũ biểu… Tôi cố gắng lắng nghe khi có ai đó hát cho tôi nghe một bài hát, chẳng hạn như một đoạn trong bài hát Silly Putty. Tôi cố gắng để cho những thành kiến của mình cuốn theo chiều gió. Hầu như trong mọi việc, tôi đều lắng nghe cảm giác của mình.” Việc dựa vào bản năng đó đã giúp Alpert trở thành một nghệ sĩ nổi tiếng và là một thương nhân thành đạt. Người cộng sự lâu năm trong công ty thu băng đĩa A&M – Gil Friesen – nói về Alpert như sau: “Theo bản năng, ông biết cái gì đúng và cái gì nên làm. Đôi khi, ông có khả năng tự tách mình ra để quan sát, nhìn và đặt câu hỏi. Ông đang điều hành công việc của chính mình trong khuôn khổ của công ty, và đây là một

tầm nhìn lý tưởng. Khi ra các quyết định, ông làm mới lại sự nghiệp của mình."

Alpert tin rằng bạn cần nhìn về tương lai ở thời điểm mà bạn đang giải quyết các vấn đề của hiện tại. Và Alpert tin vào sự tín nhiệm. Khi nói về Friesen và người đồng sáng lập A&M – Jerry Moss – Alpert nói rằng:

"Động cơ thực sự của công ty này là sự tin tưởng lẫn nhau giữa Jerry, Gil, và tôi, và sự tín nhiệm mà các nghệ sĩ dành cho chúng tôi. Họ nói rằng họ thoải mái và hưng phấn hơn vì người của chúng tôi quan tâm đến việc mà họ đang làm. Chúng tôi là một công ty tư nhân và độc lập, vì thế, chúng tôi có thể tiến lên nhanh hơn."

Frisen tiếp tục: "Tôi không thể nói hết cho bạn rằng từ độc lập quan trọng như thế nào, đối với nhân viên của chúng tôi và đối với các nghệ sĩ. Nó có phép thần thông". Rồi ông ta nở một nụ cười: "Chúng tôi không bao giờ xem các băng đĩa ghi âm của mình hoặc các nghệ sĩ của mình như là 'sản phẩm hàng hóa', vì chúng tôi nghĩ rằng điều đó hạ thấp phẩm giá của họ."

Với tư cách là giám đốc điều hành của Apple, John Sculley đã khuyến khích những ý kiến đa dạng xung quanh ông và chấp nhận những cách nhìn khác nhau trong nghiên cứu thị trường. Ông nói: "Một trong những sai lầm lớn nhất mà con người hay phạm phải là tập hợp một đội ngũ mà chỉ là tấm gương phản chiếu của chính người đó. Tôi nhận thấy tốt hơn là nên tập hợp những người có những kỹ năng khác nhau thành một đội và rồi làm cho những kỹ năng khác biệt nhau đó phối hợp được cùng với nhau. Vai trò thực sự của người lãnh đạo là phải tìm ra cách để những con người và yếu tố khác nhau cùng làm việc được với nhau."

"Người ta thường không biết họ muốn gì và không thể mô tả nó cho đến khi nhận thấy điều đó. Nếu như chúng tôi tiến hành nghiên cứu thị trường về Macintosh trước khi nó được đưa tới tay công chúng thì khi yêu cầu mọi người mô tả chiếc máy tính cá nhân lý tưởng, chắc hẳn họ đã trình bày về một vật hoàn toàn khác. Nhưng khi chúng tôi chỉ cho người ta chiếc máy tính Macintosh và nói: 'Đây có phải là cái mà bạn cần không?', họ sẽ trả lời: 'Đúng vậy'. Bạn phải có khả năng nhận biết những cái trừu tượng, bởi vì chỉ tới lúc đó con người mới có thể chấp nhận hoặc bác bỏ."

Với tư cách là một nhà quản lý trong trường đại học, Alfred Gottschalk đã tìm kiếm những đặc điểm của bán cầu não phải khi ông tuyển dụng nhân viên. "Trước tiên, tôi nhìn vào tính cách để xem cá nhân đó có đáng tin cậy không. Rồi tôi nhìn vào khả năng sáng tạo và tính kiên trì, kiên định với mục tiêu. Ví dụ như nếu tôi tuyển một người nào đó để làm tổng quản lý của trường, và tôi thấy rằng anh ta đã gặp khó khăn trong môn đại số học, vi phân và tích phân khi

còn là sinh viên, tuy nhiên anh ta lại cố gắng xoay sở để học thành công môn kế toán, tôi sẽ nghi ngờ khả năng sáng tạo trong công việc tài chánh của anh ta.

Tôi cố gắng tìm hiểu nhiều về bản thân người đó theo khả năng của tôi, và rồi ra một quyết định mạnh mẽ theo trực giác. Tôi phải cảm giác đúng người."

Những đặc điểm của bán cầu não phải sẽ có ích vào một lúc nào đó ngay cả khi bạn phải xử lý các sự việc chứ không phải chỉ riêng vấn đề con người. Mathilde Krim đã nói về tầm quan trọng của bản năng trong công việc trước đây của bà: "Tôi luôn luôn có một thiên hướng tốt khi giải quyết những khó khăn trong lĩnh vực sinh vật học. Tôi không nhớ lắm là đã từng bị bó tay trước một việc gì đó chưa... Tôi có thể nhận ra một nhiễm sắc thể. Lần kia, một đồng nghiệp của tôi nói với tôi rằng anh ta đã phân lập được một dòng tế bào mới từ một con chó. Tôi nhìn và phát hiện ra ngay lập tức đó không phải là một tế bào chó. Chỉ bằng cách nhìn vào nhiễm sắc thể, tôi đã có thể nói ngay rằng đó là tế bào của một con chuột, và tôi đã đúng bởi vì sau đó, chúng tôi đã làm các xét nghiệm tế bào. Trong trường hợp chẩn đoán tiền sản, ngay từ đầu khi quan sát những tế bào bạch huyết, tôi phát hiện có sự khác nhau giữa tế bào của nam và của nữ, và rồi chúng tôi đã nghiên cứu việc này một cách có hệ thống. Lúc ấy sự việc đã gây sự chú ý của báo chí, nhưng thật ra, đó là một công việc đơn giản."

Đối với Krim, người có trí tưởng tượng và tin vào bản năng của mình, thì đó là một công việc đơn giản. Nhưng trước đó, chưa từng có ai làm việc này.

Những nhà lãnh đạo mà tôi đã được tiếp chuyện đều tin vào vận may, nhưng họ khoác cho nó một sự mô tả đặc biệt – một châm ngôn của Vince Lombardi: 'May mắn là một sự kết hợp giữa chuẩn bị và cơ hội'. Jim Burke, người đã tự xem mình như là một người hành động theo trực giác và bản năng với lý luận làm cơ sở, đã phát biểu về vị trí lãnh đạo như sau: "Nhiều may mắn đã đem người ta đến vị trí này.

Nhiều việc xảy đến trong cuộc đời tôi là một sự tình cờ. Bạn sẽ chẳng ở đây nói chuyện với tôi nếu như không phải vì Tylenol. Tôi ngẫu nhiên đã chuẩn bị rất kỹ cho vấn đề ấy – mặc dù chỉ là tình cờ."

Ủy viên công tố của Boston, Jamie Raskin, cũng bàn về vận may và sự chuẩn bị. "Lời khuyên chung của tôi dành cho mọi người về khả năng lãnh đạo là phải tìm ra cái gì là đúng nhất trong con người bạn và kiên trì bám vào cái đó. Nhưng tôi thật sự tin vào vai trò của vận may trong công việc kinh doanh của con người. Machiavelli nói rằng may mắn ủng hộ người gan lì. Tôi cho rằng một cái đầu được chuẩn bị thì về căn bản giống như người gan lì, và vận may ở trong

đó. Napoleon nói rằng trong những tài năng mà các viên trung úy của ông có thì ông quý nhất là sự may mắn. Vận may sẽ tiếp tục chen vào bất kỳ lúc nào trong cuộc đời bạn."

Sydney Pollack đã cho rằng khả năng lãnh đạo bằng bán cầu não phải là tốt nhất, khi ông nói rằng nó phát xuất từ một dạng nào đó của sự liên tưởng tự do có kiểm soát. Mọi nghệ thuật đều xuất phát từ đó.

Chúng ta nói đến sự mơ mộng, chúng ta nói đến cảm hứng, nhưng một cách khoa học thì nó được gọi là sự liên tưởng tự do. Đó là khả năng có thể đạt tới được. Đó là nơi mà bạn tìm thấy những ý tưởng. Và rồi đó là khả năng tin vào những ý tưởng đó một khi mà bạn có chúng dẫu cho chúng có phá vỡ những quy tắc nào đó. Đó còn là sự quả quyết và lòng can đảm để thực hiện những ý tưởng khi mà bạn đã tìm ra và tin vào chúng. Sau đó thì bạn không còn e sợ bị thất bại nữa. Nếu không phải như vậy thì chuyện chỉ đơn thuần là một sự mô phỏng. Bạn đến trường dạy làm lãnh đạo và cố gắng đưa giọng lên cao như giọng ông chủ ở đó, trang trí văn phòng bạn giống phòng ông chủ. Nhưng đấy không phải là khả năng lãnh đạo thực sự. Khả năng lãnh đạo thật sự có thể liên quan đến việc bạn nhận ra sự độc nhất của chính bạn hơn là việc đồng dạng hóa bạn với ai đó."

Pollack đã kể cho tôi nghe một câu chuyện minh họa tuyệt vời cho sự "thôi thúc thần thánh" của khả năng lãnh đạo. "Nhiều năm trước, tôi đã làm một cuốn phim với Barbra Streisand và Robert Redford. Phim có tựa đề *Con đường chúng ta đi*. Streisand đóng vai một nhân vật khao khát trở thành văn sĩ, viết lách cật lực nhưng không có chuyện gì suôn sẻ đến với cô ta. Redford thì vào vai một người luôn gặp thuận lợi.

Giống như số phận một hoàng tử, tình cờ cậu ta được phú cho tài năng mặc dù cậu ta không hề có nguyện vọng đặc biệt muốn trở thành văn sĩ. Trong khi đó, nhân vật của cô Streisand đã nỗ lực trong lớp học viết văn để hoàn thành một bài viết rất quan trọng, một câu chuyện ngắn.

Rồi thì vị giáo sư đã lựa chọn và cho lớp đọc câu chuyện do Redford sáng tác. Việc ấy đã làm cho cô ta suy sụp. Cô chạy bổ ra khỏi lớp, đâm thẳng tới thùng rác, xé vụn bài viết của mình và khóc thổn thức.

Tôi đã dựng cảnh để máy quay ở gần thùng rác hướng về phía một cái cây mà cô ta đứng phía sau, để khi tôi hô 'Bắt đầu' thì cô sẽ xuất hiện từ phía sau cây, chạy về phía máy quay phim thẳng tới chỗ chúng tôi, vứt bài viết vào thùng rác, và rồi tôi sẽ chuyển máy quay lên mặt của

cô khi cô dựa vào thùng rác mà khóc. Trợ lý thứ nhất của giám đốc phim trường là Howard Koch, Jr. cũng đã là trợ lý thứ nhất của giám đốc phim trường trong phim trước đây của Streisand mang tên *Trên bờ cát*, đã đến bên tôi trong khi chúng tôi đang làm việc tại phim trường và nói:

'Anh biết không, cô ta trông rất lúng túng'. Khi tôi hỏi tại sao thì ông nói:

'Cô ta rất căng thẳng vì nghĩ rằng không thể khóc được. Cô ta gặp khó khăn trong cảnh phải khóc ở phim *Trên bờ cát*, và trong đầu cô ta vẫn nghĩ rằng việc đó có nghĩa là cô ta là một diễn viên tồi, do đó cô ta lúng túng.'

Chúng tôi có một dụng cụ đặc biệt trong ngành điện ảnh, đó là một ống nhỏ đựng những hạt tinh thể a-mô-ni-ắc li ti có lỗ ở đáy giống như bình rắc muối và có gạc thưa ở phía trên đầu. Khi nhân viên hóa trang thổi vào ống này, mùi a-mô-ni-ắc sẽ bay vào mắt và làm cho diễn viên khóc. Nó làm cho mắt bạn đỏ và có mùi khó chịu, nhưng được sử dụng trong thủ thuật điện ảnh. Nhân viên hóa trang cho Barbra cũng đứng phía sau cái cây. Tôi nói với Howard: 'Tôi không tin rằng cô ta không thể khóc. Bất kỳ ai ở trong trường hợp của cô ta đều có thể khóc.

Anh ở đây đi. Tôi ra phía đằng sau cây. Khi tôi ngoắc tay ra hiệu thì anh bấm máy giùm.

Tôi đi ra phía sau cái cây và thấy Barbra đang đi tới đi lui. Nhân viên hóa trang đang ở đó với ống dụng cụ. Tôi bảo anh ta đi ra chỗ khác.

Cô ta lập tức lo lắng và hỏi: 'Anh đi đâu thế? Hãy đợi đã, đợi đã, anh đang làm gì vậy?' Tôi nói: 'Hãy bớt căng thẳng nào.' Tôi dừng lại và quàng tay ôm cô, và ngay giây phút đó cô bật khóc. Khi tôi vẫy tay, và máy quay bắt đầu bấm, cô ta chạy từ phía sau cái cây ra.

Này nhé, tôi đã không nói gì với cô ta. Tôi đã không nghĩ ra một sự hướng dẫn tuyệt vời nào cho cô ta. Nhưng tôi biết rằng có một cái gì rất tinh túy trong cô, và chỉ vì quá căng thẳng nên cô không thể để nó thể hiện ra ngoài. Cô ta đã giam hãm nó trong đầu mình và một điều gì đó đã chạm vào bên trong con người khi tôi ôm cô. Một cái gì đó đã làm cho cô bớt căng thẳng và dịu lại. Cô đã khóc suốt cuốn phim. Bạn có thể nói: 'Làm sao mà anh lại nghĩ ra được điều đó? Cái gì đã khiến anh biết phải làm như thế nào?' Sự thật là tôi không hề biết sắp phải làm gì đây khi bảo nhân viên hóa trang đi ra chỗ khác. Tôi chỉ đoan chắc rằng cô ta có thể khóc, vì tôi đã nhìn thấy sự cảm động trong cô, và tôi biết cô là con người dễ xúc động, tôi chẳng biết gì hơn – rồi thì có một cái gì đó thôi thúc tôi. Tôi không biết cái gì gợi ý khiến tôi tiến tới ôm cô ta."

Thôi thúc đó xuất hiện ở đâu? Nó có xuất hiện khi tôi đi về phía cái cây không? Tôi không nghĩ

như vậy. Tôi không nghĩ nó đến trước khi tôi nhìn thấy cô ta. Nó tiêu biểu cho cái gì trong chuyện giải quyết khó khăn? Nó đại diện cho một giải pháp hiệu quả và nhanh chóng vào lúc đó, có lẽ tốt hơn bất cứ lời lẽ nào đại loại như là 'Nào, hãy nghĩ về lúc có một điều gì đó rất tệ hại xảy đến với cô'. Nếu tôi đến gần cô ta và nói:

'Nhìn này, tôi biết là cô có thể làm được điều đó, tôi tin ở cô' thì chắc cô ta sẽ la lên rằng: 'Anh đi ra chỗ khác đi!'. Điều đó còn tạo thêm áp lực cho cô ta. Theo những gì tôi nghĩ và đoán thì cô ấy cảm thấy có một sự nâng đỡ thực sự, và cô cảm động. Tôi cho rằng giây phút đó là một khoảnh khắc tự nhiên, đầy cảm xúc: khi một người nào đó đang thực sự ở bên cạnh cô thì cô bị xúc động, và đó là tất cả."

Những nhà lãnh đạo này đã không những chứng minh được sự cần thiết mà còn chứng minh được tính hiệu quả của sự tự tin, trí tưởng tượng, đức hạnh, sự chịu đựng và sự tín nhiệm đối với "sự thôi thúc thần thánh". Họ đã học hỏi được nhiều từ sự việc, nhưng họ học được nhiều hơn từ kinh nghiệm, và nhiều hơn nữa từ nghịch cảnh và những sai lầm. Và qua công việc lãnh đạo, họ học hỏi để lãnh đạo.

Chịu đựng áp lực có thể là phương châm của nhóm những người này. Không ai trong số họ có cuộc sống khởi đầu bằng phẳng.

Thậm chí vài người trong số họ còn gặp những khó khăn thực sự ngay từ đầu. Nhưng tất cả đều thẳng tiến tới đỉnh cao bởi vì chính họ đã làm nên những nhà lãnh đạo. Họ đã sống "trong thế giới, nhưng bên ngoài những quan niệm hiện tại về nó" (theo trích dẫn của Wallace Stevens).

Và họ đã tạo nên những thế giới mới, bởi vì chính họ, mỗi một người và tất cả mọi người, đều là những người độc đáo. Họ đã đội những chiếc nón rộng vành.

Họ có thể tự bảo mình rằng họ không thể dạy bạn điều gì, nhưng họ đã chỉ cho bạn những cách thức để học mọi thứ mà bạn cần phải biết.

Không một lãnh đạo nào khởi nghiệp để trở thành một nhà lãnh đạo. Người ta khởi nghiệp để sống cuộc đời của họ, để bộc lộ đầy đủ về con người họ. Khi sự biểu hiện này trở nên có giá trị, họ trở thành những nhà lãnh đạo.

Như thế, vấn đề là không phải trở thành nhà lãnh đạo, mà vấn đề là trở thành chính bạn, khai thác hết con người bạn – mọi kỹ năng, tài năng và năng lượng – để biến những gì trong trí tưởng tượng của bạn thành hiện thực. Bạn không được kìm giữ một cái gì. Tóm lại, bạn phải trở thành một con người như từ khởi nguyên được hình thành và sẽ sống trọn với quá trình

phát triển ấy.

Henry James, sau khi đi qua nửa đời người với những quyển tiểu thuyết tuyệt vời, đã viết trong tác phẩm *Những cuốn sổ tay* của ông như sau:

Tôi phải để cho bản thân tôi tiến bước! Tôi tự nhủ như thế với mình trong suốt cuộc đời tôi – tôi đã làm thế vào những ngày xa xưa của thời thanh xuân sôi nổi của mình. Vậy mà tôi chưa bao giờ thực hiện được hoàn toàn điều đó. Ý nghĩa của điều này, của nhu cầu về điều này đôi khi cứ xoay mòng trong đầu tôi với một lực điều khiển: chuyện đó là công thức cho sự cứu rỗi của mình, cho những gì còn lại của một tương lai. Tôi hoàn toàn sở hữu những nguồn tài nguyên được tích góp lại – chỉ phải biết sử dụng chúng, phải cương quyết kiên trì, phải làm một cái gì đó hơn thế nữa, hơn những gì tôi đã từng làm. Con đường để thực hiện điều này, để khẳng định cái tôi trước khi kết thúc là bộc lộ nhanh chóng chính mình với chiều sâu và sự trọn vẹn ngay khi có thể. Cả cuộc đời tôi, đến tuổi này, với trọn tâm hồn nghệ sĩ, là một tài liệu ghi chép về nó trong túi áo. Cứ tiếp tục đi, bạn tri kỷ của ta, và hãy nỗ lực… Hãy thử qua mọi thứ, hãy làm mọi việc, hãy trao đi mọi thứ – Hãy trở thành một nghệ sĩ, hãy chững chạc đường hoàng tới hơi thở cuối cùng.

Những tác phẩm chính của James được viết sau lời tự cổ vũ này. Vậy thì bạn hãy nỗ lực, hãy thử qua mọi thứ, hãy làm mọi việc, hãy trao đi mọi thứ, và hãy trở thành người mà bạn có khả năng trở thành.

Chương 6: THỂ HIỆN BẢN THÂN: NỖ LỰC THỬ QUA MỌI VIỆC

Có một cái tôi hiện hữu, và điều mà đôi khi tôi đề cập đến như "việc lắng nghe những tiếng nói thôi thúc" có nghĩa là việc thể hiện cái tôi của mình. Đa số chúng ta, trong phần lớn thời gian (và đặc biệt điều này đúng cho các trẻ nhỏ, thanh niên) không nghe theo bản thân mình, nhưng lại nghe theo một cách nhập tâm tiếng nói của mẹ, hoặc tiếng nói của cha, hoặc của giới có ảnh hưởng, của bậc cao niên, của người có thẩm quyền, hoặc của truyền thống.

Abraham Maslow (Trích *Bước đi lớn của loài người*)

"Để cho bản thân mình được bộc lộ ra" là một nhiệm vụ cần thiết của các nhà lãnh đạo. Đây là cách mà người ta bước từ trạng thái sang động thái trên tinh thần biểu lộ chứ không phải là chứng minh. Phương tiện dùng để biểu lộ sẽ được trình bày trong chương này theo từng cách

một như các cánh hoa từ từ hé nở.

Giả sử khi còn nhỏ, bạn được yêu cầu đứng trước lớp để ngâm một bài thơ. Rồi bạn lỡ quên khổ thơ thứ hai, bị thầy mắng, bị bạn bè trong lớp cười chê, và từ đó đến nay bạn vẫn toát mồ hôi lạnh khi nghĩ tới việc phát biểu trước đám đông.

Hiện nay bạn đang có được một công việc đòi hỏi bạn phải thường xuyên diễn thuyết trước nhiều người. Bạn rất cần công việc này, nhưng nỗi sợ hãi phải nói trước đám đông đã ngăn cản bạn nhận việc ngay lập tức. Nói cách khác, cảm giác sợ hãi áp đảo sự tự tin vào khả năng đảm nhận công việc và ngăn bạn lại không cho làm việc ấy. Có ba lựa chọn:

• Bạn có thể đầu hàng trước nỗi sợ hãi của mình và bỏ qua công việc ấy.

• Bạn có thể cố gắng phân tích nỗi sợ hãi của mình một cách khách quan (nhưng như nhà phân tích Roger Gould chỉ ra, điều này có lẽ không đưa đến bất kỳ một thay đổi đáng kể nào).

• Bạn có thể ngẫm nghĩ về kinh nghiệm lần đầu của bạn một cách chi tiết hơn. Xét cho cùng, lúc ấy bạn chỉ là một đứa trẻ. Và có lẽ bạn không thích bài thơ ấy lắm, do đó rất khó để nhớ nó.

Nhưng quan trọng hơn hết là dù bạn bị la mắng, bị cười chê, cuộc đời của bạn đã không bị thay đổi gì vì lần vấp váp ấy. Cũng chẳng phải điểm số hay thứ hạng của bạn trong lớp bị ảnh hưởng. Quả thực, mọi người đã quên sai sót của bạn ngay lập tức – ngoại trừ bạn. Bạn vẫn níu chặt cái cảm giác ấy qua nhiều năm mà không bao giờ suy nghĩ về nó. Bây giờ là lúc để bạn nhìn lại việc ấy.

SUY NGẪM VÀ GIẢI QUYẾT

Suy ngẫm là một cách chủ yếu mà qua đó, các nhà lãnh đạo học hỏi được từ quá khứ. Jim Burke đã bảo tôi: "Trong lúc học chung với các thầy tu dòng Tên tại trường Thập giá, tôi đã có 28 giờ học về triết 126

Thể hiện bản thân: nỗ lực, thử qua mọi việc học kinh viện, môn học ép bạn phải học cách suy nghĩ hợp lý và có kỷ luật. Tôi vẫn thường cảm thấy rằng việc đó rất quan trọng đối với sự thành công trong kinh doanh của tôi, bởi vì với trực giác và bản năng tự nhiên của tôi, có thêm luận lý học làm cơ sở thì sẽ rất hữu ích. Môn này đã giúp tôi hoàn thành các khóa học tại Trường Kinh doanh Harvard và qua đó, nó cũng được củng cố thêm. Phần lớn những gì tôi làm trong kinh doanh là nhìn vào sự việc và nói: 'Đó là cách phải thực hiện'. Rồi tôi kéo mình ra phía sau và

đưa sự việc đó vào những lý luận nghiêm ngặt. Tôi có khuynh hướng nghiêng về phía quyết định dựa trên cảm tính hơn là lý tính, và sự giằng co này đã khiến tôi phải suy nghĩ. Cũng thế, tôi luôn luôn cảm thấy xã hội này thiếu những triết gia. Chúng ta nên có những người sẵn sàng cống hiến cuộc đời mình chỉ để suy nghĩ.

Chúng ta có rất nhiều nhà kinh tế học, các nhà khoa học , nhưng chỉ có một số rất ít các nhà tư tưởng. Có lẽ điều đó làm tôi phải suy ngẫm.

Nhưng tôi nghĩ mình là một nhà hoạt động xã hội."

Thực ra, điều mà chúng ta làm không chỉ là kết quả trực tiếp của những gì chúng ta suy nghĩ và cách mà chúng ta nghĩ, đó còn là kết quả của những gì chúng ta cảm thấy và cách mà chúng ta cảm thấy.

Roger Gould đã đồng ý với ý kiến này: "Cách mà bạn cảm nhận sự việc đã dẫn dắt cho cách ứng xử của bạn. Đa số mọi người không xử lý những cảm xúc của họ, bởi vì suy nghĩ là công việc nặng nhọc. Và suy nghĩ trừu tượng không luôn luôn dẫn đến một sự thay đổi trong cách ứng xử. Nó đưa đến những xung đột với thay đổi. Tôi sử dụng hai kỹ năng phân tích trong mọi việc. Một cái là sự phối cảnh – tôi luôn thích nhiều hệ quy chiếu. Và tôi luôn tìm kiếm điểm mấu chốt của vấn đề – điều cốt lõi."

Suy ngẫm có thể là phương thức then chốt để chúng ta học hỏi.

Hãy xem xét vài cách suy ngẫm sau: nhìn lại, nghĩ lại, mơ ước, ghi nhật ký, bàn cãi, xem lại trận thi đấu tuần qua, yêu cầu phê bình, ẩn mình không tiếp xúc với người khác – và ngay cả nói đùa. Các chuyện đùa là một cách để làm cho bất cứ điều gì cũng trở nên dễ hiểu và chấp nhận được.

Freud nói rằng mục đích của việc phân tích là làm cho tiềm thức biến thành ý thức. Ông nói về tầm quan trọng của những ngày lễ kỷ niệm, ví dụ như – số người chết trùng ngày với cha họ. Ngày kỷ niệm đã bị chôn vùi trong tiềm thức, không bao giờ được suy nghĩ đến. Vết thương được cảm nghiệm ngày đó đã không bao giờ được bộc lộ và được chữa lành. Suy ngẫm là một cách để làm cho việc học có ý thức.

Suy ngẫm giúp người ta tìm ra được điều cốt lõi của vấn đề, chân lý của sự việc. Sau khi có sự ngẫm nghĩ thích đáng, người ta hiểu được ý nghĩa của những gì xảy ra trong quá khứ và cách giải quyết kinh nghiệm (phương hướng hành động mà bạn phải thực hiện như một việc tất yếu) trở nên rõ ràng. Tôi thích từ *cách giải quyết*, và có khuynh hướng sử dụng hai trong số các

nghĩa của từ ấy: phương hướng hành động được quyết định, và một sự giải thích hay giải pháp. Và từ *cách giải quyết* còn có một nghĩa khác thuộc phạm trù âm nhạc mà tôi cũng rất thích: đó là sự chuyển từ một hợp âm nghịch sang một hợp âm thuận (Tác giả nói về chữ tiếng Anh *resolution* – ND).

Về vấn đề suy ngẫm, Barbara Corday nói: "Thật không may, con người thường không ngẫm nghĩ về kinh nghiệm của họ. Nếu công việc của bạn đang tiến triển tốt đẹp, bạn sẽ không ngồi lại và suy nghĩ. Đâu là lúc cần thiết nhất để bạn làm điều đó? Nếu bạn chờ đến khi gặp một sai lầm to lớn rồi mới suy nghĩ, hai việc sẽ xảy ra. Một là, khi bạn đang xuống tinh thần, bạn khó có thể suy nghĩ thấu đáo mọi mặt của vấn đề; hai là, bạn sẽ có khuynh hướng chỉ nhìn thấy sai lầm ấy thay vì phải nhìn hết các việc làm đúng của bạn trong những lúc khác."

Đó là sự thật. Phần lớn chúng ta bị định hướng bởi những kinh nghiệm tiêu cực hơn là những cái tích cực. Trong một tuần, cả ngàn việc xảy đến cho mỗi chúng ta, nhưng đa số chúng ta chỉ nhớ đến vài sai sót chứ không nhớ đến những thành công khác, đó là do chúng ta không chịu suy nghĩ. Chúng ta chỉ đơn thuần là phản ứng lại. Nhà biên kịch Athol Fugard nói rằng ông đã cố thoát ra khỏi tình trạng suy sụp của mình bằng cách bắt đầu mỗi ngày với việc nghĩ tới mười điều thú vị đối với ông. Tôi đã nhận ra rằng nghĩ đến những việc thú vị trong đời là cách thanh thản và tích cực để bắt đầu một buổi sáng, tôi đã làm theo như vậy một cách đều đặn. Nghĩ về những điều vui nho nhỏ xung quanh chúng ta – như sắc đỏ hây hây của ánh nắng ban mai trên mặt biển, những đóa hồng tươi xinh mới hái bên cạnh chiếc máy vi tính, một tách cà phê nóng đang chờ sau cuộc dạo buổi sáng, hay ngay cả chú chó đang chờ được ăn – là biện pháp rất tốt để đối phó với một thất bại, hơn là chỉ nghĩ về nó. Khi bạn sa sút tinh thần, hãy nghĩ về những điều mà bạn đang mong chờ. Khi bạn không còn trong sự kìm kẹp của điều không may ấy, thì đó là lúc bạn đã sẵn sàng để suy nghĩ về nó.

Thực ra, những sơ suất luôn chứa đựng những bài học quý báu – nhưng chỉ khi nào chúng ta nghĩ về chúng một cách bình tĩnh, để xem chúng ta sai ở đâu, nhẩm trong đầu xem sửa sai bằng cách nào, và rồi chúng ta bắt tay vào sửa chữa chúng. Khi một tay chơi bóng chày giỏi lao người đi, anh ta không lần lữa bỏ qua cơ hội, mà biết tận dụng tư thế hoặc cú đánh bạt của mình. Babe Ruth, một vận động viên bóng chày giỏi, không những ghi kỷ lục về cú đánh cho phép người đánh chạy quanh ghi điểm, mà còn lập kỷ lục về số lần tấn công. Hãy thử nghĩ điểm số trung bình của một trận bóng chày lớn là: 400 – điều này có nghĩa là trong hơn nửa thời gian trận đấu, một vận động viên giỏi đã đánh trật. Mặt khác, phần lớn chúng ta bị tê liệt bởi sự xuẩn ngốc của mình. Chúng ta quá bị ám ảnh bởi điều ấy, sợ rằng mình sẽ lại cư xử ngốc nghếch như thế, đến nỗi chúng ta trở nên sợ hãi không dám làm bất cứ thứ gì. Khi những tay

đua ngựa bị quăng ra, họ liền quay trở lại trên lưng ngựa, vì họ biết rằng nếu không làm như vậy, nỗi sợ sẽ làm họ bất động. Khi một phi công của máy bay F-14 phải nhảy ra ngoài, ngay ngày hôm sau người ấy cầm lái một chiếc máy bay khác. Thường thì chúng ta ít phải đối mặt với những nỗi sợ hãi choáng người đến thế, nhưng phần lớn chúng ta phải đối phó với nỗi sợ trong tư tưởng, trước khi chúng ta tiếp tục có hành động. Đầu tiên là suy ngẫm, sau đó là hành động theo chiến lược. Như Roger Gould đã nói, sự ngẫm nghĩ cho phép chúng ta xử lý các cảm xúc của chúng ta, hiểu chúng, giải đáp các nghi ngờ của chúng ta, và tiếp tục xúc tiến công việc.

Wordsworth đã định nghĩa thơ ca là những cảm xúc mạnh được nhớ lại trong sự yên tĩnh thanh bình. Đó là lúc để suy nghĩ, trong tĩnh lặng – và rồi là lúc để giải quyết tình hình.

Vấn đề ở chỗ chúng ta đừng trở thành nạn nhân của cảm xúc khi gặp phải những cú sốc mạnh ấy hay khi xúc động rối bời, đừng bị kinh nghiệm của bạn chi phối, mà phải sử dụng và biết cách sử dụng chúng một cách sáng tạo. Giống như các văn sĩ đã chuyển những kinh nghiệm trong cuộc sống của họ sang những cuốn tiểu thuyết hoặc vở kịch, mỗi người chúng ta có thể biến đổi những kinh nghiệm của mình thành những điều lợi ích cho chính mình. Isak Dinesen nói: “Bất kỳ nỗi đau buồn nào cũng đều có thể chịu đựng được nếu chúng ta đưa nó vào một câu chuyện”. Kinh nghiệm được tích lũy của bạn là nền tảng cho phần đời còn lại của bạn, nền tảng ấy thì rắn và vững chắc tới mức bạn phải suy ngẫm về nó, hiểu nó, và đi đến một giải pháp khả thi.

Gloria Steinem, như nhiều nhà tiên phong, đã mạo hiểm đi vào những hải phận chưa được khám phá và thử nghiệm. Bà phát biểu rất thẳng thắn: “Tôi không phải là người biết suy nghĩ lắm. Tôi vạch ra đường đi cho mình bằng hành động, bằng thực hiện hay bằng cách nói về điều đó. Tôi giống như người sống tại vùng trung tâm phía Bắc Hoa Kỳ. Nơi đây, thực tế người ta không được phép tự xem xét nội tâm. Do đó, tôi hướng về tương lai, điều này không tốt lắm, bởi vì bạn chỉ có thể sống trong hiện tại, chứ không phải tương lai… Có nhiều thời khắc để học hỏi. Tôi cho rằng mọi việc cứ được lập đi lập lại, và chúng ta học theo đường xoắn ốc, chứ không phải trên một đường thẳng… và rồi tới một ngày nào đó, chúng ta hiểu ra chân lý. Vì thế, tôi không có cảm giác phải suy nghĩ hay thẩm vấn. Khả năng cảm thụ của tôi được tóm gọn trong câu: ‘Ồ, đó là nguyên nhân tại sao.’ Nếu một việc gì đó xảy đến với bạn trước đây, bạn sẽ phần nào hiểu được sự việc khi nó tái diễn lại. Trong một thời gian dài, mọi thứ đều bình ổn, rồi bỗng nhiên xuất hiện một cú nhảy bất thình lình, và rồi mọi thứ lại trở lại bình ổn. Tôi nghĩ những cú nhảy đó giống như những cơ hội để học hỏi. Nhưng tôi cho rằng bạn thường thấu đáo sự việc về mặt lý trước khi bạn hiểu nó về mặt tình. Tôi đã viết một bài thơ về mẹ tôi mà tôi không thể nào đọc ra đây được, bởi vì bây giờ tôi đã hiểu về bài thơ ấy, và tôi cảm thấy rất

buồn.”

Theo như cả hai Steinem và Gould, quá nhiều sự tri thức hóa sẽ làm cho chúng ta bị tê liệt. Nhưng sự suy ngẫm đúng đắn, đích thực sẽ khơi dậy ý tưởng, đưa ra những nét chủ yếu, và cuối cùng đòi hỏi phải có giải pháp. Steinem thì hành động trước, rồi mới nhìn lại và suy nghĩ sau. Có một vài điều cần phải nói về phương pháp liều lĩnh ấy, nhưng chỉ với điều kiện bạn có thể nhìn nhận những sai lầm, thất bại như là một phần cơ bản và cần thiết của cuộc sống. Thật không may, đa số chúng ta không đủ khôn ngoan và bình tĩnh như vậy. Đức tính đó chỉ có ở những người tiên phong như Steinem, những người đã hướng thẳng mũi tàu về phía hải phận không có tên trên bản đồ mà chỉ được đánh dấu bằng truyền thuyết “Những sứ quân”, những người đã đặt hết niềm tin vào việc mà họ đang làm đến nỗi họ chấp nhận những rủi ro vốn có như là một phần của công việc.

Để thực hiện tốt mọi việc đòi hỏi bạn phải biết bạn đang làm gì, và bạn chỉ có thể biết bạn đang thực sự làm gì khi nắm vững quy trình sau – ngẫm nghĩ về chính bản thân bạn, về công việc, và đi đến một giải pháp.

Như tôi đã đề cập ở phần trước, Erik Erikson xem sự phát triển của chúng ta như là một chuỗi những mâu thuẫn cần được tháo gỡ, mỗi giai đoạn trong cuộc sống là một mắt xích trong chuỗi ấy. Hơn thế nữa, ông đã đưa ra một nguyên lý là chúng ta không thể chuyển tiếp đến giai đoạn kế hay mâu thuẫn kế nếu một mâu thuẫn nào đó chưa được giải quyết.

Những mâu thuẫn này rất căn bản, và giải quyết chúng là vấn đề sống còn, đến nỗi tôi đã phải xem xét chúng qua những ngôn từ khái quát hơn và một hệ thống tổng quát hơn của Erikson. Chúng ta chịu lệ thuộc vào những mâu thuẫn này trong suốt cuộc đời mình, và cách chúng ta hóa giải chúng quyết định cách chúng ta sống như thế nào. Tôi muốn sắp xếp các mâu thuẫn như sau:

Các mâu thuẫn

Giải pháp

Niềm tin mù quáng >< Sự nghi ngờ

Sự hy vọng

Sự độc lập >< Sự phụ thuộc

Sự tự trị

Sự sáng tạo >< Sự bắt chước

Mục đích

Sự cần cù >< Sự thấp kém

Năng lực

Sự đồng nhất >< Sự hỗn độn

Tính toàn vẹn

Sự thân mật >< Sự cách ly

Sự thấu cảm

Sự rộng lượng >< Sự ích kỷ

Sự chín chắn

Ảo giác >< Ảo tưởng

Sự sáng suốt

Nhà vật lý học Neils Bohr đã nói: "Có hai loại chân lý, tiểu chân lý và đại chân lý. Bạn có thể nhận ra một tiểu chân lý vì đối lập với nó là một điều sai lầm. Còn đối diện với đại chân lý lại là một chân lý khác."

Cuộc sống của chúng ta được cấu thành bởi nhiều đại chân lý và các chân lý đối lập với chúng hơn là các tiểu chân lý và sai lầm. Điều này lý giải tại sao giải pháp cho những mâu thuẫn cơ bản này đôi khi vô cùng gay go. Hầu như đó không bao giờ là sự chọn lựa giữa một cái đúng và một cái sai. Ví dụ như sự hy vọng nằm trung gian giữa niềm tin mù quáng và sự nghi ngờ, nhưng phản nghĩa của nó là sự thất vọng.

Và sự sáng suốt khôn ngoan cũng thường theo sau ảo giác, ảo tưởng và sự vỡ mộng.

Một khi bạn đã học cách suy ngẫm về kinh nghiệm của mình cho đến khi cách tháo gỡ những mâu thuẫn lóe lên trong bạn, thì bạn mới bắt đầu phát huy cách xem xét sự việc của chính mình.

CÁCH XEM XÉT SỰ VIỆC

John Sculley đã đề cập đến nhu cầu về cách xem xét sự việc như sau: “Việc thay đổi thái độ xem xét sự việc của bạn thật quan trọng, có lẽ được thực hiện nhờ cách sống hoặc việc du lịch xuất ngoại. Con người bạn sẽ thay đổi theo sự thay đổi quan điểm của bạn. Bạn cũng đón nhận từng ấy sự kiện và chỉ cần thay đổi điểm lợi thế, mọi việc sẽ trông khác hẳn. Một trong những điểm mà các nhà lãnh đạo phải nắm chắc là cách xem xét sự việc. Các nhà lãnh đạo không cần thiết phải sáng tạo nên những ý tưởng, nhưng họ phải có khả năng đưa các ý tưởng vào trong bối cảnh cụ thể và suy xét chúng từ mọi khía cạnh…

Cái mà tôi tìm kiếm ở các nhà lãnh đạo là khả năng biến đổi kinh nghiệm của họ thành các ý tưởng và đặt chúng vào trong bối cảnh.”

Khả năng xem xét sự việc của bạn như thế nào? Những câu hỏi sau đây có thể giúp bạn trả lời thắc mắc ấy.

1.

Khi bạn xem xét một dự án mới, việc đầu tiên mà bạn nghĩ tới là giá thành hay các lợi ích của nó?

2.

Bạn xếp lợi nhuận hay sự tiến bộ ở vị trí đầu tiên?

3.

Bạn thích giàu hay nổi tiếng?

4.

Nếu được thăng chức nhưng phải chuyển sang sống tại một thành phố khác, liệu bạn có bàn việc này với gia đình trước khi chấp nhận không?

5.

Bạn thích là một con cá bé trong một hồ nước lớn hay là một con cá lớn trong một hồ nước bé?

Ở đây dĩ nhiên là không có những câu trả lời đúng hoặc sai, nhưng những câu trả lời của bạn sẽ mách cho bạn đôi điều về cách xem xét sự việc của bạn. Nếu đầu tiên bạn nghĩ đến giá thành của một dự án hoặc xếp lợi nhuận trên sự tiến bộ, bạn là người xem xét sự việc trong một thời gian ngắn. Một người mà thích được nổi tiếng hơn giàu có là người có nhiều tham vọng hơn

bởi vì danh vọng đòi hỏi tài năng và tính sáng tạo hơn là việc làm giàu (trừ phi bạn làm việc trong một ngành kinh doanh lớn). Nếu bạn bàn bạc việc thăng chức với gia đình bạn trước khi bạn chấp nhận nó, bạn là người thiên về tình cảm hơn là có tham vọng. Và nếu bạn thích làm con cá lớn trong một cái hồ bé, bạn có thể là người thiếu nghị lực hoặc chỉ đơn giản là bạn đồng ý với Julius Caesar: "Tôi thà đứng đầu trong một thôn làng nhỏ xứ I-bê-ri hơn là đứng thứ hai tại La Mã."

Cách xem xét sự việc là cách mà bạn nhìn sự việc, không hơn không kém, đó là hệ quy chiếu đặc biệt của bạn. Không có nó, bạn sẽ bay mò. Thế nhưng, nó cũng là quan điểm của bạn, và như Marvin Minsky, một người tiên phong trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo, đã nói rằng quan điểm đáng giá 80 điểm IQ. Marty Kaplan đã nói với tôi: "Tôi nghĩ một trong những nguyên nhân tạo nên tiếng tăm hay gây tai tiếng cho hãng phim này (Disney) là những người điều hành nó có một quan điểm vững chắc, điểm mà tôi nghĩ tôi phải thêm vào khi nói đến khả năng lãnh đạo… Khi đứng ngoài cuộc, chúng ta diễn tả sự bác bỏ bằng những ngôn từ chủ quan như: 'Ôi dào, đơn giản là chúng tôi chẳng thích ý ấy'. Nhưng khi đứng trong công ty, một quyết định không thể được xem như một loại ý kiến mềm yếu, ủy mị, thuộc tương đối luận. Chúng ta có một quan điểm, và một dự án hoặc tiến triển phù hợp với quan điểm của chúng ta hoặc không."

Nếu bạn biết mình nghĩ gì và muốn gì, bạn có một lợi thế thực sự.

Trong thời đại của các chuyên gia, khi bạn có những nhà nghiên cứu về lĩnh vực dinh dưỡng để điều hòa chế độ ăn kiêng của mình, hãy giao những chú chó cưng của bạn đến những người huấn luyện chó chuyên nghiệp hoặc thậm chí những nhà tâm lý học cho thú vật cưng, và dành những quyết định quan trọng cho những nhà cố vấn, một quan điểm thì không những hiếm mà nó còn đáng giá. Qua việc thiết lập một mô hình mà nó vẫn còn tồn tại sau khi ông qua đời, Morton Downey, Jr. đã trở nên giàu có và nổi tiếng chỉ trong một sớm một chiều bằng việc trở thành cánh én vàng trong số những người dẫn chương trình giao lưu hậu thế kỷ hai mươi. Đó không hẳn là do khán giả quá yêu thích cách hoạt náo đầy nam tính, có thành kiến và thẳng thừng (mặc dù hiển nhiên vẫn có người ái mộ), mà chính là do họ hưởng ứng quan điểm của ông và vì ông dám diễn tả nó mà không hề áy náy. Là một nhà bình luận truyền hình và phát thanh tự tin nhưng mù quáng, Downey được mọi người ùa theo ngưỡng mộ, không phải là do những gì ông nói, mà là do ông dám nói bất cứ điều gì.

Ở đây, tôi không muốn gợi ý để các bạn tranh đua với những người hay khoe khoang khoác lác nhưng có đầu óc thiển cận của các chương trình giao lưu trên truyền hình và đài phát thanh.

Thật ra, tôi thích các bạn không làm như vậy hơn – chúng ta chán cái việc ấy rồi.

Tôi muốn đề nghị rằng bất cứ ai muốn thể hiện, bộc lộ mình một cách trọn vẹn và chân thật phải có một quan điểm. Làm lãnh đạo mà không có cách xem xét sự việc và quan điểm thì không phải là làm lãnh đạo – và dĩ nhiên nó phải là cách xem xét của chính bạn, quan điểm của riêng bạn. Bạn không thể mượn quan điểm cũng như con mắt của người khác. Nó phải xuất phát từ bạn, và nếu như vậy, nó sẽ trở nên độc đáo vì bạn là một người độc đáo.

Một khi bạn đã làm chủ được nghệ thuật suy ngẫm, hiểu mọi vấn đề và giải pháp, bạn cũng sẽ có một cách xem xét sự việc và quan điểm riêng. Công việc kế tiếp của bạn là tìm hiểu xem bạn phải làm gì với tất cả những thứ đó.

TRẮC NGHIỆM VÀ CÁCH XỬ TRÍ

Một số người có khả năng thiên phú là họ biết họ muốn làm gì, và thậm chí làm điều đó như thế nào. Phần còn lại là chúng ta thì không được may mắn như thế. Chúng ta cần thời gian suy tính phải làm gì với cuộc đời của chúng ta. Và những mục tiêu mơ hồ như "tôi chỉ muốn được hạnh phúc" hoặc "tôi muốn sống tốt" hoặc "tôi muốn làm cho thế

giới này trở nên tốt đẹp hơn", hay thậm chí "tôi muốn giàu, rất giàu", thì gần như vô nghĩa. Nhưng những mục tiêu cụ thể thái quá như "tôi muốn trở thành chủ tịch công ty XYZ" hoặc "tôi muốn trở thành một nhà vật lý hạt nhân" hoặc "tôi muốn khám phá một phương thuốc để chữa bệnh cảm thông thường" cũng vô ích, vì nó chẳng liên quan đến những giá trị khác trong cuộc sống.

Jamie Raskin đã bảo tôi: "Một trong những người hùng của tôi là một giáo sư tại Trường Luật Havard, có tên là Derek Bell. Ông ta nói với tôi rằng điều quan trọng là không nên có bất kỳ một tham vọng hoặc ước mơ nào cụ thể. Và quan trọng hơn là chúng ta nên có những tham vọng về cách mà chúng ta muốn sống cuộc đời chúng ta, và rồi những việc khác sẽ nảy sinh."

Bạn muốn gì? Đa số chúng ta đi qua cuộc sống, thường rất thành công, nhưng không bao giờ hỏi và cũng ít trả lời câu hỏi căn bản nhất này.

Dĩ nhiên, câu hỏi căn bản nhất này là điều mà bạn muốn bộc lộ chính bạn một cách trọn vẹn, bởi vì nó là định hướng cơ bản nhất của con người. Một người bạn đã nói với tôi: "Tất cả chúng ta đều muốn học cách sử dụng tiếng nói của chính mình", và điều này đã dẫn một số người trong chúng ta vươn tới những đỉnh cao, còn một số rơi xuống vực thẳm.

Bằng cách nào để bạn có thể bộc lộ bạn tốt nhất?

Bài trắc nghiệm đầu tiên là cần biết bạn muốn gì, cần biết tài năng và khả năng của bạn, và nhận ra sự khác biệt giữa hai điều đó.

Gloria Anderson đã nói: "Tôi luôn luôn cảm thấy rằng thật không thích hợp nếu trở nên giống mọi người. Tôi nghĩ tôi phải đáp ứng những tiêu chuẩn khác và làm những việc khác". Nghề viết báo đã trở thành sự lựa chọn hiển nhiên để biểu lộ con người của bà, bởi vì các nhà báo, theo định nghĩa, đứng tách riêng với những người khác. Nếu là phóng viên, họ lấy tin và tường thuật các diễn biến chứ không tham gia vào đó, và nếu là biên tập viên, họ có cơ hội để nói lên những vấn đề mà họ tin tưởng.

Anne Bryan thì được những người khác chọn làm lãnh đạo. Bà nói: "Ở trường phổ thông, tôi được nhiều người tán thưởng vì tài lãnh đạo, điều này luôn làm tôi ngạc nhiên. Lên trung học, tôi cũng được yêu cầu làm lãnh đạo. Dĩ nhiên, tôi cao hơn những người khác, vì thế phần nào tôi che mất hết mọi người, điều này có thể khiến người ta chọn tôi làm lãnh đạo. Nhưng tôi không bao giờ tự ra ứng cử cho vị trí đó. Tôi thích trông nom, săn sóc công việc, thế thôi". Vì bà thích "trông coi công việc" nên không ngạc nhiên khi Bryan đã trở thành Ủy viên Ban quản trị và dẫn dắt Hiệp hội Phụ nữ các trường đại học Hoa kỳ, với khoảng 150.000 thành viên và tài sản lên đến hơn 47 triệu đô la Mỹ. Những mục tiêu của Hiệp hội bao gồm đấu tranh cho những quyền lợi chính đáng của phụ nữ, sự tự phát triển và sự thay đổi xã hội theo chiều hướng tích cực.

Betty Friedan thì luôn là một người tổ chức. Bà nói: "Hồi ở lớp năm, chúng tôi có một giáo viên dạy thế. Vị này không hề thích trẻ con, vì thế tôi đã tổ chức ra một câu lạc bộ mang tên Quậy phá, và theo ám hiệu của tôi, mọi người đã vứt sách xuống sàn lớp và làm nhiều điều khiến vị này phát cáu. Ông hiệu trưởng gọi tôi lên văn phòng và bảo:

'Em có tài chỉ huy cừ lắm. Em phải dùng nó vào việc tốt, chứ không phải để làm bậy.'... Trong nghề nghiệp khi trưởng thành của tôi, trên lý thuyết, tôi là một văn sĩ, nhưng tôi dùng nhiều thời gian cho hoạt động chính trị. Tôi đã gầy dựng ba tổ chức lớn của phong trào phụ nữ và rồi rời khỏi cương vị lãnh đạo."

Bài trắc nghiệm thứ hai là cần biết cái gì điều khiển bạn, cái gì làm bạn hài lòng, và biết được sự khác biệt giữa hai thứ này.

Roger Gould đã nói: "Tôi nhớ mình thường nằm mơ bằng cách nào đó đã cứu được mọi người, không phải mình tôi, mà là tất cả mọi người. Tôi ắt hẳn đã mơ điều ấy lúc khoảng 12 hoặc 13 tuổi". Vì thế, khi lớn lên, Gould đã trở thành một nhà phân tâm học, một người có thể cứu vớt

người khác theo nghĩa thế tục.

Mathilde Krim thì rất mong muốn được trở nên hữu ích cho mọi người. Bà nói: "Tôi đã làm việc tại một nông trại hẻo lánh trong ba mùa hè. Điều đó thật kinh khủng, nhưng nó đã cho tôi một cảm giác tự tin tuyệt vời. Tôi nghĩ rằng nếu có thể làm được việc đó thì mình có thể làm được mọi thứ. Tôi đã làm việc ấy vì đó là việc thích hợp để làm lúc đó, và tôi đã cố gắng làm thật tốt công việc để trở nên thật sự hữu ích, nhưng quả thật nó rất vất vả". Đây là một khởi đầu tốt cho bà, người đã tiếp tục cống hiến để trở thành một nhà khoa học và là người tiên phong trong cuộc đấu tranh để đánh bại căn bệnh AIDS. Bà bảo tôi:

"Giờ đây, tôi dùng hết thời gian của mình vào vấn đề AIDS, tôi không có khả năng làm cái gì khác."

Con đường của John Sculley thì quanh co hơn dù không kém hợp lý. Ông nói: "Tôi luôn có một sự ham biết vô độ về mọi việc, một lúc nào đó là điện tử, rồi thì nghệ thuật, lịch sử nghệ thuật và kiến trúc, đủ loại. Khi tôi quan tâm đến việc gì, tôi hoàn toàn bị nó cuốn hút, và tôi luôn bị kiệt sức trước khi tính hiếu kỳ của tôi được thỏa mãn. Tôi không bao giờ có ý định trở thành một doanh nhân. Điều đó thật xa vời trong trí tôi.

Tôi nghĩ tôi sẽ trở thành một nhà phát minh, hay giả là một kiến trúc sư, hay một nhà thiết kế. Tôi quan tâm đến những cái đập vào mắt nhìn và thích các ý tưởng – trong mọi việc, từ vi phân, tích phân đến kiến trúc."

Thật khó tưởng tượng ra một nền tảng cơ sở tốt hơn cho một người dẫn đầu một công ty công nghệ đầy sáng tạo, có kế hoạch như là Apple.

Điểm chính của hai bài trắc nghiệm đầu tiên là một khi bạn đã nhận ra, hoặc thừa nhận mục tiêu chính của bạn là bộc lộ trọn vẹn bản thân, bạn sẽ tìm ra những phương tiện để hoàn thành những mục tiêu khác trong đời – dựa vào tài năng và khả năng của bạn, cùng với những quan tâm và khuynh hướng của bạn. Mặt khác, nếu mục tiêu chính của bạn là để chứng minh chính bạn, không sớm thì muộn bạn sẽ gặp rắc rối, giống như Ed, nhân vật chính trong câu truyện cảnh báo ở chương I, đã gặp. Người đàn ông nào bắt chước cha mình theo ngành luật hoặc ngành y để chứng tỏ bản lĩnh của mình, hoặc người phụ nữ nào quyết định trở thành một người mua bán cổ phiếu để tỏ ra mình có thể kiếm được nhiều tiền, là dại dột và hầu như sẽ không tránh khỏi thất bại hoặc không có hạnh phúc.

Bài trắc nghiệm thứ ba là cần biết những giá trị và những điều ưu tiên của bạn là gì, những giá trị và những ưu tiên của tổ chức của bạn là gì, và đo lường sự khác biệt giữa hai thứ này.

Nếu bạn tìm ra được phương thức để bộc lộ bản thân bạn một cách đúng đắn và đầy đủ, và bạn khá hài lòng với những bước tiến và thành tích của bạn, thế nhưng, bạn lại không cảm thấy rằng mình sẽ tiến được xa hơn nhiều so với vị trí hiện tại, thì có thể là bạn có sự đồng bộ trong con người bạn nhưng không có được sự đồng bộ với môi trường xung quanh – đối tác, công ty hoặc tổ chức của bạn.

Herb Alpert đã nói: "Tôi thường thu băng cho một công ty lớn.

Nhưng tôi không thích cách họ đối xử với tôi. Tôi có cảm giác như bị chi phối bởi hệ thống máy tính của họ vậy. Dường như họ đang đi chệch hướng… Tôi chợt nảy ra một sáng kiến là lồng tiếng kèn trompet vào.

Việc này tôi đã từng thí nghiệm trong phòng ghi âm nhỏ ở nhà xe của tôi. Họ cho rằng điều đó không thể thực hiện được và vi phạm đến những quy định của công ty, vì tôi sẽ cho vài nhạc công nghỉ việc. Đúng là họ đã lẫn lộn giữa điểm này với điểm kia. Vì thế tôi đã quyết định rằng khi tôi mở công ty riêng, người nghệ sĩ phải là nhịp đập con tim của cả công ty, và những nhu cầu của anh ta phải được ưu tiên hàng đầu."

Alpert và Jerry Moss đã tiến tới sáng lập công ty thu băng đĩa A&M, một tên tuổi đã trở thành huyền thoại trong ngành vì biết trân trọng các nghệ sĩ, mặc dù người đồng cộng tác với họ lúc bấy giờ là Gil Friesen đã phát biểu: "A&M có một danh tiếng tốt về việc đặt đúng vị trí đứng cho người nghệ sĩ và có bầu khí làm việc gia đình, nhưng chúng tôi không làm việc đó một cách có chủ ý. Điều đó không phải do được tính toán… Thật ra, tôi nghĩ họ làm được việc đó bằng cách không làm gì cả, không phải xoay xở nhiều."

Quyết định của Alpert khi khởi sự điều hành công ty của chính ông là để tạo ra một môi trường làm việc có tình có lý và có vẻ cấp tiến: ông và A&M đã trở thành những ông trùm trong ngành công nghiệp này.

Cũng trên tinh thần ấy, Gloria Anderson đã lập nên một tờ báo riêng của bà. Bà nói: "Miami Today là cơ hội đầu tiên của tôi để làm mọi việc theo cách của tôi, và tôi rất tự hào về nó. Nhưng khi nhận ra rằng người cộng tác với tôi không có và không bao giờ có chung tầm nhìn với tôi, tôi quyết định tiến tới và làm một cái gì đó một mình mình."

Mặt khác, Anne Bryant cũng cảnh báo bạn phải cẩn trọng trong bước đi của mình: "Nếu bạn cứ hay bỏ việc này và bắt tay qua việc mới do dư thừa năng lượng chứ không phải vì mục đích nào, bạn sẽ có khuynh hướng phủ nhận những gì được làm trước đó. Thật là khó khăn cho những người tiếp nhận công việc của người khác. Tốt hơn là bạn nên cố gắng để chân bạn vào

đôi giày của người đi trước, chấp nhận những thành quả tốt đã có được, và củng cố chúng trước khi bước lên phía trước với kế hoạch riêng của bạn. Nếu những nhân sự hiện tại cảm thấy được hỗ trợ và thấy mình là một phần của kế hoạch mới, họ sẽ rất cảm động."

Nói cách khác, trở nên đồng bộ với công ty bạn cũng quan trọng như đồng bộ với bản thân bạn. Nhiều nhà lãnh đạo chắc chắn rút ra để lập nên công ty riêng của họ, trong khi những người khác như Bryant, đã chọn con đường thích nghi.

Bài trắc nghiệm thứ tư là sau khi đã đo lường sự khác biệt giữa cái mà bạn cần và cái mà bạn có thể làm, giữa cái điều khiển bạn và cái làm bạn hài lòng, và giữa giá trị của bạn và giá trị của công ty bạn – bạn có thể và sẵn lòng khắc phục những khác biệt này không?

Trong trường hợp đầu tiên, vấn đề khá là cơ bản. Hầu như mỗi một người trong chúng ta, vào một thời điểm nào đó trong cuộc đời, cũng muốn trở thành một tiền vệ bóng đá xuất sắc, hay một ngôi sao điện ảnh, hoặc một ca sĩ nhạc jazz, nhưng đơn giản là chúng ta đã không có những điều kiện cần thiết để làm những công việc ấy. Và mặc dầu tôi đã nói – và đã tin – rằng bạn có thể học được bất cứ thứ gì mà bạn muốn học, vẫn có một số nghề nghiệp đòi hỏi đến năng khiếu bẩm sinh ngoài việc học. Tôi biết một chuyên gia về ngành X–quang rất thành công đã luôn mơ ước trở thành ca sĩ, nhưng anh ta không có giọng.

Thay vì từ bỏ giấc mơ, anh ta viết nhạc. Một người có triển vọng làm tiền vệ bóng đá, nhanh nhẹn và thông minh, nhưng chỉ cân nặng 140 cân Anh, thì tốt hơn nên trở thành một huấn luyện viên hoặc một người quản lý. Hoặc anh ta có thể tổ chức một trận đấu bóng đá nghiệp dư chiều thứ bảy giữa bạn bè và đồng nghiệp của mình.

Dẫu cho bạn muốn làm gì, bạn không nên để nỗi lo sợ chen vào cản đường. Sự sợ hãi, đối với đa số các nhà lãnh đạo, là một động cơ chứ không phải là một vật cản. Brooke Knapp đã nói: "Tôi bắt đầu bay vì tôi sợ điều đó. Nếu bạn tập trung hết mình 100%, chứ không phải 90% hoặc 95%, bạn có thể làm được bất cứ điều gì. Cơ hội lớn nhất cho sự phát triển nằm trong việc vượt lên trên những gì mà bạn sợ hãi". Bà đã trở thành một trong những người lái máy bay chỉ huy của Hoa kỳ.

Trong trường hợp thứ hai, vấn đề phức tạp hơn. Tất cả chúng ta đều biết rằng những người được hoàn cảnh đưa đẩy đến sự thành công không bao giờ quan tâm đến ai, bạn có bao giờ tự hỏi tại sao người ta không được vừa lòng và không cảm thấy hạnh phúc. Bạn hoàn toàn có thể vừa thành công vừa cảm thấy hài lòng, nhưng điều này chỉ xảy ra nếu bạn đủ khôn ngoan và thành thật để thừa nhận bạn muốn gì và nhận ra bạn cần gì.

Trong bài trắc nghiệm thứ ba, tôi sẽ đề cập lại nhân vật Ed đầy tắc trách. Nếu anh ta đã nghĩ kỹ hơn về những điều anh ta muốn và những điều công ty anh ta cần, anh ta đã chẳng phải để mình trượt khỏi đường ray. Nhưng anh ta đã ra sức làm việc và chứng minh, chứ không phải làm việc để trở thành người như mong muốn. Một vài công ty khắt khe đến mức họ đòi hỏi sự tuân thủ tuyệt đối những quy tắc của công ty. Nội quy của một số công ty khác thì linh động hơn, có thể sửa đổi và thích nghi. Khi hiểu được tính linh hoạt trong bạn và trong công ty bạn, bạn sẽ biết bạn có thích hợp với công ty hay không.

HOÀI BÃO

Brooke Knapp đã nói: "Một số người rất may mắn được sinh ra với những hoài bão và khả năng để biến nhiều điều thành hiện thực. Tôi luôn có một hoài bão muốn đạt được. Điều đó không phải do suy tính mà có, nhưng nó tự nhiên như việc ăn uống đối với tôi."

Cựu giám đốc điều hành CalFed Robert Dockson đã rất may mắn về mặt này. Ông nói: "Tôi không cho rằng bạn có thể được chỉ dạy về sự cống hiến, mục đích, và ý nghĩa của sức tưởng tượng. Tôi không biết những điều này xuất phát từ đâu."

Nếu Knapp đúng, và hoài bão cũng tự nhiên như việc ăn uống, thì nó hiện hữu trong tất cả chúng ta. Và mặc dù Dockson có thể đúng khi nghĩ rằng điều này không thể do dạy bảo mà có, nhưng chúng ta có thể khơi dậy nó. Hầu như mỗi người trong chúng ta đều được sinh ra với một ham muốn mãnh liệt về chính sự sống, và niềm say mê đó có thể đưa con người ta đến những đỉnh cao. Thật không may, trong nhiều người chúng ta, niềm say mê này được chuyển vào trong định hướng.

Nhà doanh nghiệp Larry Wilson đã định nghĩa *sự khác nhau giữa hoài bão và định hướng như là sự khác nhau giữa việc biểu lộ chính bạn và chứng tỏ chính bạn*. Trong một thế giới hoàn hảo, mọi người được khuyến khích bộc lộ, nhưng không được yêu cầu chứng tỏ. Cả thế giới lẫn chúng ta đều không hoàn hảo. Để tránh bị sập bẫy của chính mình, chúng ta phải hiểu rằng định hướng chỉ lành mạnh khi liên kết với hoài bão.

Định hướng tách rời khỏi hoài bão thì luôn nguy hiểm, đôi khi gây chết người, trong khi đó định hướng với sự hỗ trợ của hoài bão thì luôn trở nên hữu ích, và thường là sự kết hợp đáng có – trong mọi ý thức cuộc sống. Knapp, như những nhà lãnh đạo khác mà tôi đã tiếp chuyện, đều say mê những hứa hẹn của cuộc sống và định hướng để nhận ra sự say mê đó. Bà nói: "Tôi đã lớn lên cùng với tám chú nhóc khác trong khu nhà tập thể, và tôi mạnh hơn tất cả bọn chúng. Tôi là một đứa bé đầy nghị lực và nhiệt tình, có định hướng và quả quyết, do đó tôi trở

thành đứa cầm đầu trong đám ấy."

Mặc dù là một đứa trẻ dễ bảo lúc nhỏ, vài năm sau đó, bà đã để lộ hoài bão mà bà đã hằng ôm ấp. Bà bảo tôi: "Trong ý nghĩ của tôi, tôi cho mình là một chủ doanh nghiệp. Tôi mà nhìn thấy một cơ hội là lập tức nắm lấy nó. Jet Airways (một công ty mà bà đã sáng lập chuyên đưa các nhà quản trị đi khắp đất nước) hầu như ngẫu nhiên mà ra đời.

Sự bãi bỏ một số quy định của chính phủ đã khiến nhiều hãng hàng không nhỏ phải đóng cửa, do đó, các công ty ấy đã phải trải qua một thời gian lao đao để chuyển nhân viên của họ về các thị trấn nhỏ, và tôi đã cần mua một chiếc Lear Jet". Hoài bão được sở hữu riêng một chiếc máy bay của bà và nhu cầu về phương tiện vận chuyển hiệu quả dành cho các quan chức quản trị đã liên kết một cách thích hợp. Knapp vẫn làm việc không ngơi nghỉ và đầy sáng tạo. Sau khi thành lập Jet Airways, bà đã quản lý một danh mục đầu tư chứng khoán và đã tham gia vào ngành kinh doanh cam Florida, ngành kinh doanh bất động sản ở

Nam California.

Barbara Corday đã cho rằng thành công của bà phần nào là nhờ vào sự hăng hái, nhiệt tình mà có được. Bà nói: "Một công ty hoặc một công việc kinh doanh được tốt đẹp, chắc chắn là nhờ vào sự chu đáo, hăng hái tương ứng của những người trong cuộc đóng góp vào. Và tôi không nghĩ rằng bạn có thể mong đợi sự chu đáo và lòng nhiệt thành từ những người mà bạn, một lãnh đạo, không hề quan tâm và biết rõ…

Tôi nghĩ sự hăng hái, nhiệt tình của tôi có khả năng lây lan. Tôi nghĩ khi tôi xúc tiến một dự án, nếu tôi thấy thích nó, tôi có thể làm cho bạn cũng yêu thích dự án ấy."

Jamie Raskin đồng ý rằng sự đam mê có thể truyền từ người này sang người khác. Ông nói: "Nếu bạn có đủ lý do và lý do của bạn có sức thuyết phục, người ta sẽ cùng nghĩ như bạn. Tôi giữ cho mình những nguyên tắc cơ bản". Oscar Wilde cũng đã nói: "Tôi đứng về phía trái, đó là phía của trái tim, và nó đối lập với phía bên phải, phía của lá gan."

Gloria đã kết luận như sau: "Bạn không thể đặt mục tiêu hàng đầu của bạn là trở thành nhà lãnh đạo trước khi bạn đặt mục tiêu có cuộc sống hạnh phúc. Trong cả hai trường hợp, kết quả là quan trọng, chứ không phải là nguyên nhân."

SỰ THUẦN THỤC

Khi tôi đề nghị Marty Kaplan miêu tả những đặc trưng của khả năng lãnh đạo, ông nói: "Đầu tiên là năng lực, một khả năng đích thực thuần thục công việc mà mình phụ trách. Kế đến là

khả năng diễn đạt rõ ràng, vì có những người hoàn toàn nắm vững việc mà họ cần biết nhưng không thể giải thích tại sao tôi phải quan tâm đến điều ấy, hoặc là khi họ cần sự giúp đỡ thì cũng không thể diễn đạt để yêu cầu tôi giúp đỡ họ được. Ngoài ra, có đôi nét tôi muốn thấy ở một nhà lãnh đạo, nhưng không thật cần thiết, và ở một mức độ nào đó, đó là sự nhạy cảm, tế nhị, lòng trắc ẩn và tài ngoại giao. Tôi biết có nhiều nhà lãnh đạo không có những đặc tính trên, tuy nhiên, họ vẫn là lãnh đạo; mặc dù vậy, tôi vẫn cảm thấy mến những ai có được những đức tính trên hơn."

Ông Kaplan đã nói đúng. "Một khả năng đích thực tinh thông công việc mà mình phụ trách." Các nhà lãnh đạo không phải đơn giản là thực hành nghề nghiệp của họ mà họ phải nắm vững nó. Họ đã học mọi điều cần biết về công việc đó, và rồi để những kiến thức đó chi phối công việc. Ví dụ như ngài Fred Astaire quá cố đã rất thành thạo về nghệ thuật bố trí vũ đạo ba lê đến mức có thể biến hóa nó. Ông đã hòa làm một với nghệ thuật, và không thể nói điểm dừng của ông là ở đâu và đâu là chỗ bắt đầu của một chuỗi những động tác trong điệu múa. Ông ta là chuỗi vũ điệu ấy. Franklin Roosevelt rất thành thạo công việc với chức vụ

Tổng thống; Jimmy Carter thì bị chức vụ ấy kiềm chế mình.

Để đạt được sự tinh thông như vậy đòi hỏi phải tập trung hoàn toàn, nỗ lực trọn vẹn. Astaire đã có điều này. Việc đó thu hút chúng ta trước khi ông thực hiện bất cứ vũ điệu nào. Martin Luther King, Jr. đã kích động cả Hoa Kỳ chỉ bằng vài lời nói. Không phải là ông ta chỉ có một giấc mơ, nhưng chính ông ta là giấc mơ, cũng giống như Magic Johnson là The Lakers và Bill Gates là Microsoft.

Người Trung Hoa luyện một môn võ thuật có tên gọi là *Wushu*.

Mark Salzman, một văn sĩ Hoa Kỳ sống tại Trung Hoa, đã mô tả *Wushu* như là một cách để đạt được vóc dáng hoàn hảo và tập trung cao độ.

Các động tác *Wushu* là thuộc bản năng và diễn tả một sự hòa hợp giữa tinh thần và thể xác. Người Trung Hoa tin tưởng rằng sự hòa hợp này là cốt lõi cho sức khỏe trí thể. Ở môn *Wushu* cổ điển, vận động viên *Wushu* dành hầu hết thời gian học của mình để luyện tập *taolu*, hay những bài quyền..., một chuỗi những động tác vũ đạo ba lê, kéo dài từ một đến hai mươi phút. Những động tác này phải được thực hiện theo đúng nguyên tắc thẩm mỹ, đúng kỹ thuật và có tính khái niệm… Một dòng ý tưởng liên tục phải tồn tại giữa các đường quyền của một bài *taolu*, giống như một đường dây vô hình đi xuyên qua và nối các nét riêng biệt của nghệ thuật thư pháp Trung Hoa.

Salzman đã trích dẫn câu nói của người hướng dẫn ông, Pan Qingfui, một bậc thầy có bút danh là Iron Fist: “Đôi mắt là quan trọng nhất, vì qua chúng, bạn có thể thấy được ý chí con người”. Salzman tiếp tục: “Quyền thuật Trung Hoa phụ thuộc vào ý chí để có được sức mạnh, vì thế bạn phải luyện tập đôi mắt của bạn… Bạn phải rèn luyện *taolu* đến mức dường như bạn hoàn toàn tự tin vào sức mạnh của mình, và dường như chỉ cần một chưởng phát đi từ bàn tay, bạn đã có thể đánh bại đối phương… Bạn phải đánh anh ta bằng đôi mắt, trái tim của bạn. Bàn tay bạn sẽ biến hóa theo.”

Tác giả George Leonard đã viết về sự thành thạo như sau: “Nhìn vào cách một phi công ngồi vào buồng lái và buộc dây an toàn, các phi công kinh nghiệm có thể biết khá chính xác về trình độ của người phi công ấy. Đối với một số người, khả năng ấy thật hiển nhiên. Chỉ cần nhìn họ bước vào phòng, mọi người đã cảm thấy phấn chấn. Một số người thậm chí biểu hiện sự thuần thục của mình chỉ qua cách họ đứng.”

Leonard cũng miêu tả một vài yếu tố khác của sự tinh thông: “Con đường đi đến việc nắm vững, thành thục công việc không những được xây dựng trên sự luyện tập liên tục, mà nó còn là chỗ của sự phiêu lưu mạo hiểm… Dù là một môn thể thao, hoặc một môn nghệ thuật, hoặc một công việc khác, những người mà chúng ta gọi là bậc thầy của những loại hình hoặc công việc này say mê không hề hổ thẹn về nghề nghiệp của họ… Trên bước đường đi tới sự thuần thục, những người này sẵn sàng nắm lấy cơ hội, chơi trò mạo hiểm… Việc học mạnh mẽ nhất lại giống như trò chơi… Từ *generous* (rộng rãi, hào phóng) có cùng một gốc với *genial*, *generative*, và *genius* (vui tính, có thể sinh ra, và thiên tài)… ”Thiên tài” có khả năng cho đi mọi thứ và không giữ lại cho mình bất cứ cái gì. Có lẽ, trên thực tế, thiên tài có thể định nghĩa bằng sự dâng hiến này.”

Barbara Corday đã nói về một loại tự thuần thục bản thân: “Trong công việc, nếu bạn yêu thích điều gì và muốn làm cho điều ấy xảy ra, bạn có thể thuyết phục những người khác cùng làm với bạn. Phong cách bản thân, niềm tin cá nhân, một ao ước mãnh liệt thực hiện một điều gì đó, sự kiên trì, nghị lực không bao giờ từ bỏ dẫu cho nhiều người nói không với điều đó, tất cả đều vô cùng quan trọng. Tôi gặp phải nhiều sự bài bác trong nghề nghiệp của mình, hầu như là hằng ngày. Bạn phải có khả năng vượt qua điều đó, bịt tai trước nó, cứ tiến lên phía trước, vun đắp trong tâm hồn bạn một khả năng thành thật với bản thân và với những gì bạn tin tưởng. Nếu ngày hôm qua, bạn có một sáng kiến, nó sẽ trở thành một sáng kiến của ngày mai, và nếu bạn chưa thuyết phục được một ai đồng tình với nó hôm nay, điều đó không có nghĩa là bạn sẽ không thuyết phục được ai vào ngày mai.”

Sự tinh thông công việc và bản thân là một năng lực chắc chắn có tính chất bắt buộc đối với một nhà lãnh đạo. Thế nhưng, nó cũng thú vị hơn bất cứ việc gì khác mà bạn sẽ làm. Jim Burke nói: "Thành thạo phải hứng thú. Người nào không cảm thấy vui thích khi làm việc gì thì có nghĩa là họ đang làm một cái gì đó sai. Để có được sự hứng thú ấy, con người phải dựa vào môi trường hoặc chính bản thân họ."

Roger Gould hoàn toàn yêu thích công việc mà ông làm. Ông nói:

"Tôi chưa từng gặp một chuyên gia tâm thần nào và thực sự cũng không biết họ làm gì, nhưng dường như tôi thích hợp với công việc của họ. Tôi thích con người, thích nói chuyện một cách có chiều sâu với họ. Tôi thích trở thành một nhà phân tích. Tôi nhạy cảm về con người và thích giúp đỡ họ. Nhưng điểm cốt lõi của tất cả những điều ấy là một sự hiếu kỳ sâu sắc về quá trình tư duy. Đó là thứ lôi kéo tôi."

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Ngạn ngữ xưa có câu: "Trừ phi bạn là chú chó đầu đàn, cảnh vật trước mắt bạn sẽ không bao giờ thay đổi". Nói cách khác tư tưởng đó có nghĩa là nhà lãnh đạo luôn nhìn thấy sự vật thay đổi. Mọi vật đều mới. Bởi vì theo định nghĩa, mỗi một nhà lãnh đạo là duy nhất, hoàn cảnh của họ cũng là độc nhất."

Khi được hỏi liệu người ta có thể dạy nghệ thuật lãnh đạo hay không, Sydney Pollack đã trả lời: "Thật là khó khi phải dạy việc gì mà không thể phân nó ra thành những phần có thể lập lại và không thay đổi.

Lái xe, lái máy bay – bạn có thể phân những việc này thành một loạt những thao tác được thực hiện theo cùng một cách. Nhưng mà đối với những việc như lãnh đạo, hay cũng giống như đối với nghệ thuật, bạn phải tái tạo lại bánh xe của mình mỗi khi bạn ứng dụng nguyên lý."

Robert Dockson đồng ý với ý kiến trên. Ông nói: "Các nhà lãnh đạo không phải là những kỹ thuật viên."

Ở một giám đốc ngân hàng hay một giám đốc hãnh phim hoạt hình đều đòi hỏi tính sáng tạo. Quá trình sáng tạo làm cơ sở cho tư duy chiến lược thì vô cùng phức tạp, và cuối cùng, giống như cơ chế bên trong của nó, không thể giải thích được, nhưng quá trình đó có những bước căn bản có thể xác định được. Khi bạn biến đổi một cái gì đó thành trạng thái cơ bản nhất của nó, hạt nhân của nó, bạn có thể khái quát hóa nó từ đó.

Đầu tiên, cho dù là bạn đang lên kế hoạch cho một cuốn tiểu thuyết hay cho việc tái tổ chức

công ty, bạn phải biết bạn sẽ kết thúc ở Những nhà leo núi không bắt đầu leo từ chân núi. Họ quan sát xem họ muốn đi đến đâu và đi ngược lại để kiếm chỗ bắt đầu. Giống như một nhà leo núi, một khi bạn có cái nhìn tới đỉnh cao mong muốn, bạn sẽ tính toán mọi con đường bạn có thể đến đó. Sau đó, bạn xoay quanh những con đường này – sửa đổi, nối kết, so sánh, đảo ngược và tưởng tượng – cuối cùng, bạn chọn ra một hoặc hai con đường.

Thứ hai, bạn bổ sung thêm chi tiết vào những con đường mà bạn chọn, thảo chúng một cách tỉ mỉ, sửa lại, lập ra một bản đồ cho những con đường đó, hoàn tất nó bằng việc dự đoán những khó khăn, cạm bẫy cũng như những phần thưởng.

Thứ ba, bạn xem xét tấm bản đồ này một cách khách quan, như thể bạn không phải là người phác thảo, định vị mọi yếu huyệt và loại trừ chúng hoặc thay đổi chúng.

Cuối cùng, khi đã hoàn tất, bạn bắt đầu leo núi.

Frances Hesselbein, chồng bà và gia đình họ đã sống tại John-stown, Pennsylvania, qua bốn thế hệ. Họ có một cơ sở kinh doanh, còn bà đã làm việc như một tình nguyện viên hướng đạo sinh nữ, nhưng bà cũng phụ trách việc huấn luyện về quản lý cho những Hội đồng hướng đạo sinh nữ trong vùng. Khi được đề nghị đảm nhận tạm thời vị trí Giám đốc điều hành của Hội đồng địa phương, bà đã đồng ý. Sáu năm sau, mặc dù không nộp đơn làm ứng viên nhưng bà đã được chọn làm Giám đốc điều hành Hiệp hội Hướng đạo sinh nữ của Hoa Kỳ. Bà cùng chồng chuyển đến sống tại New York, họ bắt tay vào tái tổ chức Hội hướng đạo sinh và áp dụng mọi điều đã học được trên các nấc thang cuộc đời của bà.

Hesselbein nói: “Việc đầu tiên chúng tôi đã thực hiện là phát triển một hệ thống lập kế hoạch của công ty. Hệ thống này cho phép hai chức năng: lập kế hoạch và quản lý. Nguyên mẫu của hệ thống này đã được dùng cho 335 hội đồng địa phương và tổ chức quốc gia. Chúng tôi đã phát triển một chuyên đề nghiên cứu lập kế hoạch cho công ty để huy động sức lực của 600.000 tình nguyện viên nhằm thực hiện nhiệm vụ giúp đỡ những thanh nữ trưởng thành và đạt được những khả năng cao nhất của phụ nữ. Ngày nay, nhân viên của chúng tôi cảm thấy chúng tôi có được sự thống nhất và liên kết chặt chẽ nhất từ trước đến nay.

Tôi chỉ cảm thấy có một nhu cầu cấp bách là cần có một hệ thống lập kế hoạch rõ ràng. Hệ thống này vạch rõ vai trò, phân biệt giữa tình nguyện viên, nhân viên tác nghiệp và những người soạn thảo chính sách. Hệ thống cho phép tất cả những gì xảy ra tại một phân đội nhỏ nhất – như các nhu cầu, xu hướng, hoặc bất cứ điều gì – đều được chuyển tải đến những nhà lập chính sách để họ nắm vững diễn biến của sự việc và điều gì cần được phát huy. Chúng tôi có ba

triệu hội viên, và chúng tôi thực sự lắng nghe ý kiến từ các cô gái và phụ huynh của họ, và chúng tôi nghĩ ra cách để đến được với các cô gái bất chấp họ đang ở đâu. Chúng tôi phát biểu rằng: 'Chúng tôi có một cái gì đó có giá trị để riêng dành cho bạn, nhưng để đáp lại bạn cũng có một cái gì đó để dành cho chúng tôi. Chúng tôi tôn trọng giá trị và văn hóa của bạn, và nếu bạn mở sổ tay hướng dẫn của chúng tôi, bạn sẽ bắt gặp bạn ở đó, ngay cả khi bạn là một người dân tộc thiểu số, một người Navajo.

Tôi nghĩ chúng tôi có những nhân viên giỏi nhất ở mọi nơi. Họ thật tuyệt vời, và công việc của tôi là duy trì hoạt động của hệ thống, làm tăng thêm tự do và phạm vi của họ. Tôi không thể chịu đựng việc nhốt họ vào trong hộp. Mọi người đều ở trong một vòng tròn. Đúng hơn là mọi người đều thuộc về một bộ phận nào đó. Nếu tôi ở trung tâm, thì sẽ có bảy bong bóng ở xung quanh tôi, và vòng tròn kế tiếp sẽ là những trưởng nhóm, rồi thì các đội trưởng, và cứ thế tiếp tục. Không có gì là đi lên hay đi xuống, mà là đi ngang từ bên này sang bên kia. Thật là linh động đến nỗi những người thường quen với tôn ti trật tự trong thứ bậc đã gặp một ít khó khăn để thích nghi, nhưng mọi việc đều tốt. Hệ thống đã được bán ra ngoài.

Nhưng ưu điểm nổi bật của nó là mỗi một thiếu nữ tại Hoa Kỳ có thể nhìn vào cương lĩnh của hội và thấy mình ở đó."

Biến những kết quả tư duy chiến lược của bạn thành hiện thực là việc làm mang tính mạo hiểm. Nhưng như Carlos Casteneda đã nói:

"Sự khác biệt căn bản giữa một người bình thường và một chiến binh là trong khi người chiến binh xem mọi việc như là những thử thách, một người bình thường lại xem đó là một ơn phúc hay một sự nguyền rủa."

Nếu bạn không sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm, bạn sẽ bị sự ức chế làm tê liệt, và bạn sẽ không bao giờ làm được cái mà bạn có khả năng làm. Những sai lầm – sơ suất – là cần thiết cho việc hiện thực hóa những gì nằm trong trí não bạn và là những bước cần thiết dẫn đến sự thành công.

SỰ TỔNG HỢP

Cuối cùng, nhà lãnh đạo kết hợp mọi cách thức biểu lộ để hành động một cách có hiệu quả.

Những đứa trẻ có năng khiếu sáng tạo, người lớn cũng vậy. Tiểu thuyết gia Carlos Fuentes đã nói: "Tôi thực sự cho rằng tuổi thanh xuân là một cái gì đó mà bạn có được qua năm tháng. Bạn khá lạc hậu và ngu ngốc khi còn trẻ. Những người đàn ông trẻ trung nhất mà tôi đã từng gặp

trong đời là Luis Bunuel, người đã làm nên những bộ phim vĩ đại nhất của ông trong khoảng từ 60 đến 80 tuổi, rồi đến Arthur Rubinstein, người đã trở thành một thiên tài ở tuổi 80, có thể đánh một phím đàn bằng cách nâng bàn tay lên và hạ xuống một cách chính xác như

Beethoven và Chopin đã đòi hỏi. Pablo Picasso đã vẽ những tác phẩm say đắm và gợi tình nhất của ông ở độ tuổi 80. Đây là những người đàn ông đã giành được tuổi trẻ của mình. Họ đã phải mất 80 năm để trở nên trẻ trung."

Tôi nghĩ rằng điểm mà Fuentes đã khám phá ra là: do bị lệ thuộc vào những áp lực bình thường của đồng nghiệp, gia đình và xã hội, chúng ta đã đánh mất con đường của bản thân khi chúng ta trưởng thành. Chúng ta bị lạc trong đám đông, trở nên liên kết và đáp ứng nhiệt tình hơn với tập thể đó hơn là với bản thân, và như thế, chúng ta mất đi khả năng sáng tạo của chính mình, bởi vì sự sáng tạo là hoạt động của cá nhân, chứ không phải của một tập thể.

Nhưng những nhà lãnh đạo, trong quá trình tập luyện sự điềm tĩnh, họ cũng khôi phục lại được sức mạnh sáng tạo của họ và tiếp tục phát triển. Chúng tôi có nghĩ về sự phát triển trong những giới hạn định lượng: chiều cao và cân nặng. Có quan niệm cho rằng khi cơ thể chúng ta ngừng phát triển, trí óc chúng ta cũng ngừng phát triển, không biết có phải vậy hay không. Nhưng đối với những nhà lãnh đạo mà tôi đã được nói chuyện, cuộc sống của chính họ đã chứng minh rằng sự phát triển về trí tuệ và tình cảm của chúng ta không ngừng lại, cũng không nên như vậy. Các nhà lãnh đạo không giống nhau ở những khao khát không bao giờ ngừng về kiến thức và kinh nghiệm; và vì thế giới của họ mở rộng và trở nên phức tạp nên những phương pháp để hiểu biết của họ cũng trở nên đa dạng.

Tư duy biện chứng, một biến thể của cuộc đối thoại Socrates, là một trong những phương pháp trên. Tư duy này cho rằng thực tại thì động hơn là tĩnh, và do đó đã tìm kiếm những mối quan hệ giữa các ý tưởng nhằm mục đích tổng hợp. Bạn có thể thấy thật hữu ích khi coi sự suy ngẫm và cách xem xét sự việc như là hai nhánh và sự tổng hợp cân bằng giữa chúng.

Frances Hesselbein đã mô tả sự tổng hợp cách tiếp cận công việc của bà tại Hiệp hội Hướng đạo sinh nữ như sau: "Thoạt tiên, bạn phải vạch ra bằng cách nào bạn tổ chức công việc của bạn, quản lý thời gian, trách nhiệm của bạn là gì. Thứ hai, bạn phải học để lãnh đạo, chứ không phải để kiềm chế. Thứ ba, bạn phải có nhận thức rõ ràng bạn là ai, nhiệm vụ của bạn và am hiểu rõ ràng về nó, và bạn phải chắc chắn 152

Thể hiện bản thân: nỗ lực, thử qua mọi việc rằng những nguyên tắc của bạn đồng bộ với những

nguyên tắc của công ty/ tổ chức của bạn. Thứ tư, qua cách ứng xử của mình, bạn phải thể hiện mọi việc mà bạn tin rằng một người lãnh đạo và một người dưới quyền phải làm. Thứ năm, bạn cần một ý thức mạnh mẽ về sự tự do và phạm vi để bạn trao tự do cho những người làm việc cùng với bạn, để họ sống đúng với những khả năng tiềm tàng của họ. Nếu bạn tin vào cách tiếp cận tập thể, bạn phải tin vào con người và khả năng của họ. Và bạn đặt ra nhiều yêu cầu ở họ, nhưng phải kiên định trước sau như một."

John Sculley xem tổng hợp giống như là sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo. Ông nói: "Sự lãnh đạo thường bị lẫn lộn với những thứ khác, đặc biệt là sự quản lý. Nhưng quản lý yêu cầu một bộ kỹ năng hoàn toàn khác. Theo tôi hiểu, lãnh đạo tập trung vào sự tưởng tượng, ý tưởng, phương hướng và liên hệ nhiều trong việc thúc đẩy người ta theo đúng phương hướng và mục tiêu hơn là sự tuân thủ thực hiện hằng ngày… Người ta không thể giữ vai trò chỉ huy trừ phi họ có thể nâng lên bằng đòn bẩy những gì nhiều hơn năng lực của họ… Bạn phải có khả năng truyền cảm hứng cho những người khác làm việc mà không phải thực sự ngồi trên đầu họ với một bản danh sách kiểm tra – đó là việc của nhà quản lý chứ không phải của nhà lãnh đạo."

Robert Terry, cựu ủy viên điều hành tại Nha công vụ Hubert H.

Humphrey, đã định nghĩa việc lãnh đạo là "một sự dấn thân cơ bản và trọn vẹn vào thế giới và thân phận con người."

Roger Gould đã thể hiện sự dấn thân đó khi ông ta nói: "Một khi bạn có một tầm nhìn mà bạn cứ kiểm tra đi, kiểm tra lại thì bạn đã nắm vào đuôi cọp. Hầu như bạn không thể ngưng chỉ huy, bởi vì điều đó có nghĩa bạn phản bội lại tầm nhìn của mình."

Betty Friedan cũng đồng tình với ý trên: "Khi tôi nhận ra một nhu cầu, tôi liền tập hợp mọi người để làm điều đó. Tín điều của tôi là 'Mình phải có trách nhiệm.'"

Mặc dù có những tài năng đặc biệt, các nhà lãnh đạo xem bản thân họ là những người đồng cộng tác hơn là những nghệ sĩ độc tấu.

Robert Dockson đã nói: "Người lãnh đạo hướng dẫn mọi người chứ không cưỡng ép họ, và anh ta luôn luôn đối xử với mọi người một cách công bằng… Rất nhiều người cho rằng chúng tôi có trách nhiệm chỉ đối với những cổ đông của chúng tôi. Tôi tin rằng chúng tôi có trách nhiệm với họ, nhưng chúng tôi cũng có trách nhiệm đối với những nhân viên, khách hàng của chúng tôi và đối với cả cộng đồng trên bình diện rộng. Sẽ có cái gì đó không đúng trong hệ thống của doanh nghiệp tư nhân nếu doanh nghiệp đó không nhận ra trách nhiệm của nó đối với cộng đồng."

Cựu Giám đốc Hội Hồng thập tự Richard Schubert cũng tin vào mối liên hệ mật thiết với người khác. Ông nói: "Cách mà bạn lôi cuốn và động viên mọi người quyết định sự thành công của bạn với tư cách là một người lãnh đạo. Trên hết, nguyên tắc vàng phải được ứng dụng.

Dẫu cho họ là một một nhân viên hoặc một khách hàng, hoặc một vị phó chủ tịch, nhà lãnh đạo phải đối xử với những người đó theo cách mà ông ta muốn được đối xử. 96% nhân viên của chúng tôi ở những khu vực chịu thảm họa là những tình nguyện viên. Nếu chúng tôi không thu hút đúng người và động viên họ một cách tích cực, chúng tôi sẽ không thể lãnh đạo họ". Khái niệm này rất quan trọng đến nỗi tôi sẽ chi tiết hóa nó ở chương tám "Thu hút mọi người về phía bạn".

Các nhà lãnh đạo khi đã tin tưởng vào các cộng sự của họ, đến lượt họ, họ cũng được các cộng sự tín nhiệm. Tín nhiệm, dĩ nhiên, không thể chiếm được mà chỉ có thể nhận được. Việc lãnh đạo mà không có sự tín nhiệm lẫn nhau là sự mâu thuẫn về từ ngữ. Tín nhiệm nằm tại góc vuông giữa sự tin tưởng và hồ nghi, thắc mắc. Các nhà lãnh đạo luôn có sự tin tưởng vào bản thân họ, khả năng của họ, cộng sự của họ và vào những tiềm năng chung của mọi người. Nhưng những nhà lãnh đạo cũng có đủ những thắc mắc đối với các nghi vấn, thách thức, điều tra thăm dò và những tiến triển liên quan đến các việc ấy.

Trong cùng một cách như thế, các cộng sự của những người này phải tin tưởng vào nhân vật lãnh đạo, bản thân họ, và vào sức mạnh tổng hợp của họ, nhưng họ cũng phải cảm thấy đủ tự tin để hỏi, nghi ngờ, thăm dò và kiểm tra. Duy trì sự cân bằng cần thiết ấy giữa tin tưởng và thắc mắc, bảo toàn sự tín nhiệm lẫn nhau là công việc hàng đầu của bất kỳ một lãnh đạo nào.

Sức tưởng tượng, nguồn cảm hứng, sự thấu cảm, tính đáng tin cậy là những biểu hiện của cách nhìn và chí khí của một nhà lãnh đạo.

Cựu Chủ tịch một trường đại học Alfred Gottschalk đã nói: "Tính cách là quan trọng đối với một nhà lãnh đạo, là căn bản của mọi thứ khác.

Những phẩm chất khác bao gồm khả năng gây tín nhiệm, tài kinh doanh, tính sáng tạo, tính bền chí, kiên định trong mục đích… Tính cách, sự bền chí, sức sáng tạo là điều kiện thiết yếu nhà lãnh đạo cần có."

Người Ai Nhĩ Lan có một câu tục ngữ thích hợp ở đây: "Hãy vươn lên bằng chính sức mạnh của bạn vì không hẳn hổ phụ đã sinh hổ tử."

Tất cả những nhà lãnh đạo đã chủ ý xây dựng cuộc đời của chính họ và môi trường mà trong đó

họ sống và làm việc. Mỗi người không chỉ là một diễn viên mà còn là nhà soạn kịch, là búa và cũng là đe, và mỗi một người, trong cách riêng của họ, đang biến đổi cả một bối cảnh rộng hơn.

Những cách thức, những bước đi dẫn đến tài lãnh đạo: 1. Suy nghĩ dẫn đến giải pháp.

2. Giải pháp dẫn đến cách xem xét sự việc.

3. Cách xem xét sự việc dẫn đến quan điểm.

4. Quan điểm dẫn đến các trắc nghiệm và cách xử trí.

5. Các trắc nghiệm và cách xử trí dẫn đến hoài bão.

6. Hoài bão dẫn đến sự tinh thông.

7. Sự tinh thông dẫn đến tư duy chiến lược.

8. Tư duy chiến lược dẫn đến một sự tự biểu hiện đầy đủ.

9. Việc tổng hợp những cách thức tự biểu hiện đầy đủ là tài lãnh đạo.

Lãnh đạo trước hết là trở thành người nắm cương vị đó và kế tiếp là thực hiện công việc lãnh đạo. Mọi việc mà nhà lãnh đạo làm phản ánh họ là ai. Như thế, phần kế tiếp trong câu chuyện của chúng ta – đi theo dấu nhà lãnh đạo – là ”Vượt qua khó khăn, thử thách”.

Chương 7: VƯỢT QUA THỬ THÁCH

Muốn thực sự hiểu được bất cứ điều gì, bạn hãy cố gắng thay đổi nó.

Kurt Lewin

Theo định nghĩa, lãnh đạo là những người cách tân. Họ làm những việc mà người khác chưa hoặc không làm. Họ thường đi trước người khác một bước. Họ tạo ra những điều mới lạ. Họ làm cho những điều tưởng chừng như xưa cũ trở nên mới mẻ. Học những điều rút ra được từ trong quá khứ, họ sống trong hiện tại nhưng vẫn hướng về tương lai. Mỗi nhà lãnh đạo vận dụng những kinh nghiệm sống của mình theo một cách khác nhau. Như đã đề cập ở những phần trước, để làm được điều này, lãnh đạo phải là những người sống bằng lý trí cũng như phải có óc sáng tạo và trí tưởng tượng phong phú. Họ phải là những người có trực giác, am hiểu các khái niệm, có khả năng tổng hợp và có một chút tố chất nghệ sĩ. Theo Wallace Stevens, họ phải mang trong mình dòng máu nghệ sĩ như những người Mỹ Latinh.

Robert Abboud đã từng bị sa thải khỏi vị trí hàng đầu tại một ngân hàng ở Chicago. Ông chuyển sang làm cho Armand Hammer và một lần nữa lại bị sa thải. Sau đó, ông chuyển đến Texas và trở thành Chủ tịch tập đoàn ngân hàng First National. Khi được hỏi làm sao để đạt được thành công như vậy sau bao nhiêu thất bại, ông đã trích một đoạn hội thoại trong vở Andy Griffith: "Barney, người phó dưới quyền Andy, hỏi bằng cách nào mà Andy có thể đưa ra những phán đoán chính xác.

Andy nói rằng ông nghĩ, đó là nhờ những kinh nghiệm mà ông đã trải qua.Barney lại hỏi làm sao để có kinh nghiệm, Andy nói: ' Bạn phải để bản thân mình sống trong hoàn cảnh khó khăn một chút' – Abboud nhún vai và nói – Tôi cũng đã để bản thân mình sống trong hoàn cảnh khó khăn một chút."

Abboud học hỏi từ những thử thách trong cuộc sống chứ không bị những thử thách đó khuất phục vì ông không dễ dàng chấp nhận thất bại. Ông suy ngẫm, tìm hiểu bản chất và rồi sử dụng những kinh nghiệm đó. Lãnh đạo là những người học hỏi qua hành động – họ có thể học hỏi khi qua thử thách, khi một nhiệm vụ được giao chưa có đường đi nước bước hay khi lần đầu tiên làm một việc gì đó. Làm sao để vực dậy một ngân hàng? Bạn sẽ chỉ biết làm như thế nào khi bạn bắt tay vào việc đó. Bạn có thể học hỏi qua những điều xảy ra chung quanh công việc bạn làm. Phần lớn chương này dường như xoay quanh vấn đề học hỏi từ hoàn cảnh khó khăn. Tuy nhiên tôi lại không nghĩ theo cách đó.

Theo tôi, đây chính là sự trưởng thành từ những điều bất ngờ xảy ra trong cuộc sống.

Đã có lần Sydney Pollack cho tôi biết ông ta đã lớn lên như thế nào qua những trải nghiệm của mình. Ông ta nói: "Lần đầu tiên làm đạo diễn, tôi đã cố ra vẻ như một đạo diễn thực thụ. Đó là điều duy nhất mà tôi có thể làm bởi tôi không biết gì về công việc đạo diễn phim. Tôi hình dung ra hình ảnh những đạo diễn mà tôi đã làm việc cùng và thậm chí tôi cố ăn vận như một đạo diễn – khoác lên mình loại quần áo thích hợp với công việc ngoài trời. Tôi không quấn xà cạp hay thứ gì tương tự.

Nhưng nếu có cái loa nào quanh đấy ắt hẳn tôi đã vồ lấy chứ chẳng chơi."

Giờ đây, mỗi lần làm phim là mỗi lần Pollack sáng tạo nên cả thế giới – cả thế giới trên màn ảnh lẫn thế giới đằng sau chiếc máy quay.

"Mỗi phim tôi có một đội ngũ từ một đến hai trăm người. Một số là nhân viên kỹ thuật, một số là nghệ sĩ, một số là thợ thủ công và số còn lại chỉ là những người lao động bình thường. Một phần bí quyết của tôi là đừng tạo cơ hội để cái tôi của từng người có dịp thi thố. Thật nực cười

là nếu bạn càng tỏ ra khuyến khích mọi người tham gia thì họ lại càng thấy không cần bắt buộc phải đóng góp cho công việc. Chính nỗi lo bị đứng ngoài cuộc làm cho lòng tự trọng của họ tăng lên và từ đó nảy sinh xung đột."

Và đây là một trong những bài học mà Pollack đã đúc kết được mà theo ông là rất quan trọng: "Những điều mà người ta luôn nhắc đến trong các cuộc phỏng vấn về khả năng lãnh đạo không phải là những điều khó nhất và thú vị nhất của vấn đề này. Đó phải là những điều rõ ràng hơn thế. Chúng ta biết rằng lãnh đạo phải phân công trách nhiệm, phải động viên mọi người đóng góp sáng kiến và khuyến khích mọi người chớp lấy thời cơ. Tuy nhiên, tôi cho rằng nghệ thuật lãnh đạo trên phương diện nào đó lại không khác nghệ thuật nói chung là mấy. Điều này được biểu hiện ở chỗ lãnh đạo cũng như nghệ thuật, đều là sự cách tân và giống như tất cả các hoạt động sáng tạo, chúng xuất phát từ sự liên tưởng tự do trong khuôn khổ."

Ở một mức độ nào đó, học lãnh đạo chính là học cách kiểm soát sự thay đổi. Như chúng ta đã thấy, một nhà lãnh đạo thường "áp đặt" (ở đây bạn nên hiểu từ này theo nghĩa tích cực nhất của nó) triết lý sống của họ lên tập thể mà họ quản lý, tạo ra hoặc thiết lập lại văn hóa của tập thể đó. Và rồi tập thể đó hoạt động và thực hiện nhiệm vụ được giao trên tinh thần của triết lý sống này, văn hóa mới của tập thể đã có đất sống và trở thành nguyên nhân chứ không phải là hệ quả. Nhưng nếu người lãnh đạo không tiếp tục phát triển và hoàn thiện nó, không sửa đổi và điều chỉnh cho thích hợp với những thay đổi của ngoại cảnh thì chẳng chóng thì chầy, tập thể mà họ quản lý sẽ trở nên trì trệ.

Nói cách khác, một trong những phẩm chất thiên phú của người lãnh đạo là khả năng sử dụng những kinh nghiệm của mình để trưởng thành và phát triển trong tổ chức. Trước khi trở thành Tổng thống, Teddy Roosevelts được ví như "thằng hề". Em họ của Teddy, Franklin D. Roosevelts lại bị Walter Lippman coi là "tên điền chủ nhà quê dễ thương muốn trở thành Tổng thống". Cả hai anh em nhà Roosevelts giờ đây đều được coi là hai trong số những Tổng thống tốt nhất của nước Mỹ. Đối với người lãnh đạo, sự kiểm chứng và việc tìm bằng chứng luôn luôn được tiến hành.

Trong cuốn *Bước tiến của con người*, Jacob Bronowski viết:

"Chúng ta phải hiểu rằng chỉ có thể nắm lấy thế giới bằng hành động chứ không phải bằng dự định… Động lực mạnh mẽ nhất của con người là sự thích thú đối với những kĩ năng của chính mình. Ai cũng muốn làm những việc mà họ có thể làm tốt, khi đã làm tốt công việc đó họ lại muốn làm một cách hoàn thiện hơn nữa."

Người lãnh đạo làm tốt hơn, tốt hơn nữa và hơn nữa nhưng không bao giờ tự cảm thấy thỏa mãn với chính mình. Aeschylus nói rằng kiến thức chỉ có thể đạt được nhờ khổ công nghiền ngẫm. Hơn ai hết, người lãnh đạo ý thức được rằng những khó khăn cơ bản của cuộc sống là không thể giải quyết nhưng họ vẫn kiên định và tiếp tục học hỏi.

Người lãnh đạo học hỏi qua công tác lãnh đạo và họ có thể học hỏi được nhiều điều nhất khi phải đương đầu với khó khăn, trở ngại.

Cũng như khí hậu hình thành nên sông núi, khó khăn và thử thách làm nên phẩm chất của người lãnh đạo. Những ông chủ khó tính, sự thiếu tầm nhìn và đạo đức trong quản lý, những tình huống không thể kiểm soát và những sai lầm của chính bản thân là những bài học căn bản cho mỗi ngườI lãnh đạo.

Richard Ferry, người đồng sáng lập công ty Korn/Ferry International thuộc tuýp người theo phương châm "*phải vào hang thì mới bắt được cọp*". Ông nói: "Bạn không thể tạo ra người lãnh đạo. Ví như bạn làm sao có thể dạy người ta cách đưa ra quyết định? Tất cả những gì bạn có thể làm là phát triển thêm những khả năng thiên phú của họ. Tôi là người theo đuổi triết lý dùng lửa thử vàng và học hỏi kinh nghiệm qua công việc. Cứ đưa con người vào rừng, ra chợ, cho sang Nhật Bản hay sang Châu Âu. Hãy đào tạo, huấn luyện cho họ qua công việc."

Jim Burke và Horace Deets đã đề cập đến vấn đề này một cách ngắn gọn. Theo Burke thì "Bạn càng vượt qua được nhiều khó khăn và thử thách thì bạn càng có khả năng trở thành một nhà lãnh đạo tốt."

Khi nói về công việc của mình với cương vị Giám đốc Điều hành Hiệp hội Hưu trí Mỹ, Deets nói: "Đó là một công việc không dễ dàng chút nào và tôi cược là bạn chỉ có thể vượt qua khó khăn bằng kinh nghiệm của mình. Bạn không thể làm công việc này bằng cách nghiên cứu chuyên sâu về nó mà bạn phải bắt tay vào làm việc. Nơi duy nhất rèn luyện thực sự chính là nơi rèn luyện, thử thách khả năng lãnh đạo."

Khi tôi nói chuyện với Babara Corday là lúc bà ấy đang cố gắng vượt qua một giai đoạn khó khăn: "Khi hai hãng Tri-Star và Columbia sáp nhập với nhau thì một trong hai Chủ tịch Ban Truyền hình của hai hãng phải ra đi và cuối cùng, người đó chính là tôi. Tôi đã rời khỏi vị trí đó được 3 tháng và đây là khoảng thời gian không làm việc dài nhất của tôi trong 25 năm qua. Đó thực sự là một sự trải nghiệm để lại cho tôi nhiều bài học, là một khoảng thời gian để tôi thay đổi và suy ngẫm, và tôi cho rằng bây giờ tôi đã sẵn sàng để quay lại với công việc. Theo tôi, buổi sáng bạn thức dậy và thấy bồn chồn lo lắng là một dấu hiệu tốt, vì nếu không thấy bồn

chồn lo lắng thì có nghĩa là bạn không tồn tại nữa. Lúc nào bạn không còn có cảm giác hồi hộp thì đó chính là lúc bạn phải thay đổi cuộc sống hoặc công việc của mình."

Chủ tịch danh dự đại học Alfred Gottschalk cũng là một người ủng hộ phương châm học hỏi, trưởng thành từ khó khăn: "Khi còn trẻ, tôi đã có lần bị mất việc và một số môn tôi học rất tồi, nhưng tôi đã nghiệm ra rằng đó chưa phải là tận cùng của thế giới. Hoàn cảnh khó khăn góp phần rất lớn đối với sự phát triển của người lãnh đạo. Hoàn cảnh khó khăn hoặc đánh bại bạn hoặc giúp bạn trở thành một con người hoàn thiện và vĩ đại hơn."

Về những rủi ro đối với người lãnh đạo, Gottschalk nói: "Ngày nay, người lãnh đạo phải đối mặt với nhiều rủi ro. Bạn có thể bị hại từ phía sau. Bạn cũng có thể bị người khác tìm cách giăng bẫy. Nhiều người muốn bạn gặp thất bại. Mỗi người lãnh đạo rồi cũng có lúc phải rời khỏi vị trí của mình. Có thể họ bị hạ bệ, bị trừ khử, hoặc do họ đã làm điều gì sai lầm, hoặc đơn giản là họ tự ra đi vì đã quá mệt mỏi."

Theo một nghiên cứu của Michael Lombardo và Morgan McCall, hai nhà khoa học nghiên cứu về hành vi tại Trung tâm Lãnh đạo sáng tạo, hoàn cảnh khó khăn xảy ra một cách ngẫu nhiên và cũng phổ biến như sự may mắn. Sau khi phỏng vấn gần 100 nhà quản trị hàng đầu, họ phát hiện rằng sự gặp may là một quy luật chứ không phải là một ngoại lệ, và rằng sự thăng tiến của những người này đều không theo một thứ tự nào. Những sự kiện đáng chú ý bao gồm những thay đổi triệt để về công việc và những vấn đề nan giải cũng như những dịp may.

Những vấn đề nan giải nêu trên bao gồm sự thất bại, sự giáng cấp, cơ hội thăng tiến bị bỏ lỡ, được giao nhiệm vụ làm việc ở nước ngoài, bắt đầu công việc kinh doanh từ con số không, sáp nhập công ty, mua lại công ty khác, cải tổ cơ bản về mặt tổ chức và cả những mánh khóe trong cơ quan.

Lombrado và McCall kết luận rằng hoàn cảnh khó khăn có thể rèn luyện cho con người, những nhà lãnh đạo thành công đều không ngừng đặt câu hỏi và vượt qua được những đồng nghiệp kém thành công hơn chủ yếu nhờ họ học hỏi được nhiều hơn từ những trải nghiệm của mình, và từ khi mới bắt đầu sự nghiệp, họ đã học được cách quen với sự mơ hồ.

Vào năm 1817, trong thư gửi những người anh em của mình, nhà thơ John Keats viết rằng nền tảng đạt được những thành tựu thực sự là "khả năng chịu đựng… khi người ta có thể sống trong sự không rõ ràng, bí ẩn, hoài nghi mà không giận dữ đi tìm xem đâu là sự thật và nguyên nhân". Có thể nói rằng không có định nghĩa nào về người lãnh đạo trong thời đại ngày nay chính xác hơn thế.

John Gardner, người sáng lập tổ chức Common Cause và là cựu Bộ trưởng Bộ Y tế, Giáo dục và Phúc lợi xã hội, đã nêu lên những trở ngại đối với người lãnh đạo bao gồm những cuộc khủng hoảng diễn biến chậm, tầm cỡ và sự phức tạp của cơ quan, tổ chức, sự chuyên môn hoá, không khí chống đối lãnh đạo và sự nghiêm khắc cụ thể đối với cuộc sống cộng đồng. Norman Lear cũng xem khó khăn trở ngại là một phần không thể thiếu của công tác lãnh đạo. "Để trở thành người lãnh đạo có năng lực, bạn không chỉ phải hướng cho tập thể mà bạn lãnh đạo đi đúng hướng mà bạn phải có khả năng thuyết phục họ rằng nếu có bất cứ trở ngại nào ngăn trở bước đi, cho dù đó là một cái cây hay là một tòa nhà che khuất tầm nhìn thì bạn vẫn có khả năng vượt qua. Bạn sẽ không lùi bước trước bất cứ rào cản nào ngăn cản mục tiêu của bạn. Mọi con đường đều đầy chông gai, hố sâu vực thẳm, nhưng cách duy nhất để vượt qua là tiếp cận và nhận rõ bản chất của chúng. Bạn phải xem xét liệu đó chỉ là một cái cây hay còn là cái gì khác và rằng chắc chắn không phải bạn không thể vượt qua. *Nơi bạn vấp ngã chính là nơi kho báu được chôn giấu."*

Nơi bạn vấp ngã chính là nơi kho báu được chôn giấu. Đó chính là việc học hỏi từ sự bất ngờ cũng như từ hoàn cảnh khó khăn. Hầu hết những người lãnh đạo mà tôi có dịp trò chuyện đều tán thành quan điểm này.

Một vài người trong số họ đã rút ra được những bài học quý báu từ những ông chủ khó tính, và thậm chí là từ những ông chủ tồi. Sự khác biệt là ở chỗ những ông chủ tồi cho bạn biết những gì không nên làm. Những ông chủ khó tính thì để lại cho bạn những bài học phức tạp hơn. Một ông chủ khó tính có thể là người yêu cầu cao, hay chỉ trích, hay dọa dẫm, hách dịch, thô kệch và tính khí thất thường, nhưng cũng có lúc ông ta có thể truyền cảm hứng, cho bạn tầm nhìn và đôi khi thậm chí quan tâm đến bạn. Một ví dụ điển hình của ông chủ khó tính là ông trùm trong giới truyền thông Robert Maxwell. Ông thực sự là một người nhìn xa trông rộng và sau cái chết bí ẩn của ông vào năm 1991, người ta phát hiện ra rằng ông là một kẻ lừa đảo, Maxwell đã thừa nhận mình có tất cả những nhược điểm nêu trên trong một cuộc phỏng vấn trên chương trình *60 Phút*. Ông ta đã từng sa thải con trai mình vì quên không đón ông tại sân bay để rồi sáu tháng sau lại nhận anh ta vào làm trở lại.

Anne Bryan kể cho tôi nghe về một người chủ khó tính khác: "Tôi từng làm việc cho một người mà tôi rất khâm phục, tư duy của bà ấy rất tuyệt vời nhưng bà lại luôn cố tìm sai sót của người khác nên đã để mất rất nhiều nhân viên tốt. Bà là một người rất thú vị, xuất sắc, nhìn xa trông rộng và thực sự có ảnh hưởng đối với tập thể mà bà lãnh đạo nhưng làm việc với bà quả là không dễ chịu chút nào. Tôi đã học được nhiều điều từ bà ấy, cả những điều tích cực lẫn những điều tiêu cực.

Nếu bạn là người mạnh mẽ thì bạn có thể học hỏi từ những người chủ tồi, nhưng bạn khó có thể làm được điều đó nếu bạn không phải là người mạnh mẽ."

Barbara Corday mô tả thế nào là một người chủ tồi và thế nào là một người chủ khó tính: "Tôi đã học được nhiều điều quan trọng từ những người lãnh đạo tồi. Cũng giống như khi bạn nói về bố mẹ mình với ý nghĩ "mình sẽ không đối xử với con của mình như vậy"… Cách đây nhiều năm tôi từng làm việc cho một người ở New York, kẻ lạm dụng nhân viên của mình về cả vật chất lẫn tinh thần. Ông ta có thể chọn lấy một nhân viên của mình, dồn anh ta vào chân tường rồi chửi rủa và sau đó trả thêm cho anh ta 50 đô la ngoài tiền lương. Trong không khí làm việc như vậy, tôi chẳng thấy nhân viên nào trung thành với công ty hay cố gắng làm việc tốt cả. Thế là tôi chỉ cố gắng không đi theo vết xe đổ đó… Tôi và Barbara, cộng sự của tôi, đã có thời gian làm việc cho một nhà sản xuất rất tài năng và nổi tiếng nhưng không hạnh phúc trong hôn nhân và không muốn về nhà buổi tối. Và dĩ nhiên chúng tôi phải làm việc cật lực thâu đêm, làm việc cả cuối tuần vì ông chủ của chúng tôi không có một cuộc sống riêng tư đáng để ông ấy quan tâm. Từ tấm gương đó, tôi nhận thấy rằng bạn không thể áp đặt lối sống và đời sống riêng tư của bạn lên những người làm việc cho mình… Tôi cho rằng nếu tôi có tên tuổi trong giới truyền hình thì đó là vì bất cứ ai từng làm việc cho tôi đều muốn một lần nữa được làm việc với tôi."

Cựu chủ tịch tập đoàn Lucky Stores, Don Ritchey, cho rằng những người chủ khó tính thực sự "thử thách niềm tin của bạn và bạn học được những điều mà bạn không muốn làm hay đại diện cho nó. Tôi đã từng ở trong hoàn cảnh hoặc phải lên tiếng hoặc phải im lặng và tôi đã từ bỏ công việc đó, quay trở lại trường đại học và nhận một chân trong bộ phận hành chính của trường. Một vài năm sau, ông chủ cũ của tôi bị sa thải và tôi được nhận vào thay vị trí ông ấy. Cuối cùng, tôi trở thành Chủ tịch tập đoàn". Richey đã làm việc cho nhiều người chủ tốt nhưng chính người chủ khó tính đã có ảnh hưởng lớn đến sự nghiệp của ông.

Khi làm việc với người chủ yếu kém, những người đang rèn luyện để trở thành người lãnh đạo phải biết nắm bắt cơ hội để thăng tiến.

Shirley Hustedler nói: "Một số người về bản chất muốn cả thế giới quan tâm đến họ chứ không muốn quan tâm đến mọi người. Những người như vậy thường muốn những người làm việc cho mình quan tâm đến mình. Với những người đó chỉ cần một sự khủng hoảng như bệnh nặng, tình huống đe dọa đến tính mạng hay những mất mát lớn về tài chính hay trong cuộc sống riêng tư đã có thể thay đổi họ hoặc cách lãnh đạo của họ."

Người chủ lý tưởng đối với những người đang trên đường trở thành người lãnh đạo là người

chủ tốt nhưng lại có một số nhược điểm lớn, vì nhờ vậy mà họ có thể rút ra những bài học tổng hợp về những điều nên và không nên làm.

Ernest Hemingway nói rằng thế giới phá vỡ tất cả chúng ta và chúng ta trưởng thành hơn tại những nơi không nguyên vẹn. Điều này rất đúng đối với con đường lãnh đạo. Khả năng vượt lên khó khăn, thử thách giúp người lãnh đạo gặt hái được thành công và nhận thức được tầm nhìn của mình.

Robert Dockson kể cho tôi nghe về khoảng thời gian ông bị Ngân hàng Mỹ sa thải: "Đó là một trong những điều tốt đẹp nhất xảy đến với tôi, bởi vì nếu bạn có thể lấy lại tinh thần sau cơn suy sụp, bạn sẽ rút ra được rất nhiều bài học cho mình."

Mathilde Krim đã vượt qua được một vật cản lớn hơn và mang tính chất cá nhân. Nhà khoa học và đồng thời là nhà hoạt động đáng kính này tiết lộ cho tôi rằng ông luôn cảm thấy mình hơi khác người.

Điều này gợi cho tôi nhớ đến cái mà tôi gọi là Nhân tố Wallenda, một khái niệm tôi đã mô tả rất chi tiết trong cuốn *Người lãnh đạo* và do vậy, tôi chỉ nhắc lại rất vắn tắt ở đây. Không lâu sau khi diễn viên xiếc trên dây vĩ đại Karl Wallenda bị rơi và qua đời vào năm 1978 khi đang biểu diễn tiết mục đi trên dây nguy hiểm nhất mà ông từng thực hiện, vợ của ông và cũng là một diễn viên xiếc trên dây nói rằng: "Tất cả những gì mà Karl nghĩ đến trong mấy tháng trước là việc anh ấy bị rơi khỏi dây. Đó là lần đầu tiên Karl nghĩ đến điều đó và với tôi, dường như anh ấy đã tập trung hết sức mình vào cú ngã thay vì tập trung đi trên dây".

Nếu chúng ta suy nghĩ rằng những gì mình đang làm sẽ thất bại nhiều hơn việc nghĩ cách để làm tốt những điều ấy thì chúng ta sẽ không thể thành công.

Hầu như chẳng có người lãnh đạo nào và chưa có người nào trong số những người mà tôi có dịp trò chuyện đã từng kinh qua một cuộc khủng hoảng như cuộc khủng hoảng Tylenol mà Jim Burke phải đương đầu trong những năm đầu thập kỷ 80. Đó là một thảm họa lẽ ra đã có thể hủy hoại tập đoàn Johnson & Johnson. Tuy nhiên, cả tập đoàn Johnson & Johnson và Burke đều đã vượt lên, trở nên mạnh mẽ hơn và sáng suốt hơn bao giờ hết. Burke đã kể rất nhiều về cuộc khủng hoảng và tôi nhận thấy rõ một điều là trong suốt thời gian đó, không có lúc nào ông nghĩ rằng mình sẽ không vượt qua được.

Có thể bạn vẫn còn nhớ, một số người đã chết vì chất độc được đưa vào trong viên thuốc Tylenol. Tin đồn lan nhanh như gió, nó trở nên kịch tính và đáng sợ hơn vì không người nào biết ai đã đưa chất độc vào trong thuốc Tylenol, tại sao ai đó lại làm như vậy và có bao nhiêu vỉ

thuốc Tylenol bị tẩm chất độc. Burke ngay lập tức nhận trách nhiệm giải quyết cuộc khủng hoảng. “Tôi biết tôi phải làm điều đó và tôi biết tôi sẽ thành công,” Burke nói. “Cả đời tôi chưa bao giờ xuất hiện trên truyền hình nhưng tôi hiểu vấn đề và tôi hiểu công chúng muốn gì. Tôi có ba nhóm riêng biệt đảm nhận việc nghiên cứu, khảo sát: một nhóm nghiên cứu vấn đề từ quan điểm của toàn tập đoàn Johnson & Johnson, một nhóm nghiên cứu vấn đề trên quan điểm sản phẩm và một nhóm làm việc bên ngoài, quay phim, phỏng vấn người tiêu dùng. Mỗi tối, tôi đều đem băng ghi hình về nhà và tôi nhận thấy tất cả những người tham gia cũng đều xem nó. Nhờ vậy, chúng tôi có thể lắng nghe ý kiến người tiêu dùng, nhìn thấy họ cũng như có thể nhận thấy trạng thái tình cảm và phản ứng của họ.”

“Tôi đã được đào tạo về nghiên cứu thị trường và tiếp thị tiêu dùng. Tôi hiểu giới truyền thông. Tôi là người mê tin tức và tôi đã vài lần làm việc với giới truyền thông. Tôi biết những người đứng đầu trong giới truyền thông, biết liên hệ với ai và biết phải nói chuyện với họ như thế nào. Không phải là tôi thấy lo lắng vì phải xuất hiện một mình trên truyền hình nhưng tôi muốn giới truyền thông hiểu được vấn đề và làm việc một cách có trách nhiệm. Tôi biết về lâu về dài thì công chúng là những người quyết định không chỉ đối với loại thuốc Tylenol và tập đoàn Johnson & Johnson mà còn đối với phương thức tiếp thị thuốc bên ngoài cửa hàng nói chung. Tôi đã làm việc trong căn phòng này 12 tiếng một ngày. Tôi khẩn khoản xin lời khuyên của mọi người bởi chưa có ai từng gặp phải một vấn đề như vậy. Đây là một vấn đề hoàn toàn mới."

“Con trai tôi đã đưa ra một nhận xét rất thú vị. Nó nói rằng tôi có một triết lý sống mà tôi cảm nhận về nó rất rõ ràng, và bỗng nhiên, qua cơn hoạn nạn, triết lý sống ấy được kiểm chứng và tất cả những trải nghiệm của tôi đã được vận dụng một cách độc đáo. Một số người có năng lực nói với tôi rằng họ không thể làm những việc mà tôi làm vào thời điểm bấy giờ và chỉ có một người ủng hộ tôi. Tôi biết rằng chúng tôi không phải là những gã tồi và tôi tin tưởng vào bản chất công bằng của hệ thống, và tôi cũng tin nỗ lực của chúng tôi sẽ được đền đáp một cách công bằng. Nhưng khi tôi quyết định xuất hiện trong chương trình *60 Phút* thì trưởng Bộ phận quan hệ công chúng nhận xét rằng đó là quyết định tệ hại nhất của một người trong tập đoàn Johnson & Johnson từ trước đến nay, và ai đánh cược sự tồn vong của tập đoàn theo cách đó thì quả là vô trách nhiệm. Nói rồi anh ta bước ra ngoài và đóng sầm cửa.”

“Cách đây nhiều năm, tôi đã từng cộng tác với Mike Wallace, tôi cũng đã có cuộc gặp gỡ với anh ấy và nhà sản xuất của anh, một người khó tính nhất mà tôi từng gặp. Ông ta đã từng là một luật sư công tố và cách xử sự của ông ta y hệt như một luật sư công tố vậy. Tóm lại là nếu chúng tôi thẳng thắn với họ thì mọi việc sẽ ổn và chúng tôi đã làm được điều đó. Sau buổi phát

sóng chương trình, chúng tôi đã thực hiện một cuộc khảo sát và nhận thấy rằng, những người có xem chương trình có khuynh hướng muốn mua sản phẩm của chúng tôi hơn là những người không xem. Tôi cũng đã xuất hiện trên chương trình của Donahue. Ông ấy quả là đã hỗ trợ và giúp đỡ tôi rất nhiều."

"Tôi cho rằng giải pháp của tôi sẽ thành công bởi tôi tin rằng chúng tôi có được sức mạnh to lớn của toàn bộ công ty mà trước đó, chúng tôi chưa bao giờ huy động tới. Chúng tôi đã gọi cho tất cả các bác sĩ trong nước để hỏi về thuốc Tylenol. Trong nội bộ, chúng tôi có tất cả những gì mà chúng tôi cần, kể cả sức mạnh về đạo đức. Chỉ qua một đêm, chúng tôi đã xây dựng gần như hoàn tất một quy trình đóng gói mới. Công việc đó thông thường phải mất khoảng hai năm trời mới có thể hoàn thành. Nhưng điều quan trọng nhất là chúng tôi luôn đặt công chúng lên vị trí hàng đầu. Chúng tôi không bao giờ giấu diếm họ bất cứ điều gì và cố gắng trung thực đến mức có thể. Kết quả đạt được càng củng cố thêm niềm tin của tôi rằng nếu bạn chơi một cách trung thực thì sẽ gặt hái được kết quả tốt."

"Trong những ngày đó, tôi chỉ ăn thức ăn vặt và mỗi đêm chỉ ngủ 3 hay 4 tiếng đồng hồ. Tuy nhiên, điều đó dường như chẳng làm tôi bận tâm. Tôi nghĩ rằng đúng là cơ thể bạn có thể sản sinh ra những chất cần thiết để bạn có thể đương đầu với những tình huống khẩn cấp. Tôi cũng cho rằng tôi tồn tại được là do tôi biết chúng tôi đang giải quyết vấn đề tốt. Tôi tin tưởng chúng tôi sẽ cứu được nhãn hiệu Tylenol và sự thật là cuối cùng, chúng tôi đã làm được điều đó."

Burke đã xuất hiện trên trang bìa tờ Fortune vào tháng 6 năm 1988 trong một phần câu chuyện về những người cách tân. Đó là một món quà xứng đáng dành cho ông.

Những nhà lãnh đạo của chúng ta biến những kinh nghiệm của mình thành sự sáng suốt trên con đường lãnh đạo và rồi thay đổi hoàn toàn văn hóa của nhóm người mà họ lãnh đạo. Theo cách này, bản chất xã hội nói chung đã được thay đổi. Đây không phải là một tiến trình diễn ra một cách trật tự và cũng không phải nhất thiết là một tiến trình logic, nhưng đây là tiến trình duy nhất mà chúng ta có.

Lynn Harrell, một trong những nghệ sĩ cello vĩ đại nhất và từng là giảng viên trường USC, đã từng viết trên tờ *Ovation* rằng: "Than ôi, dường như không thể dạy cho con người ta điều kỳ diệu. Trong lớp học của tôi tại USC, 12 cá nhân xuất sắc và tôi liên tục tìm cách định nghĩa những điều không thể định nghĩa được… nhưng cuối cùng thì mọi người phải bắt đầu chơi nhạc để tự tìm lấy định nghĩa cho mình. Không có gì thay thế được sự kỳ diệu của nhạc giao hưởng. Đó là lý do tại sao tôi gầm gừ giận dữ khi sự tận hưởng điều kỳ diệu của âm nhạc của họ

bị ngăn trở… Tôi vẫn còn nhớ cái cảm giác trước mắt tôi, sự kỳ diệu của âm nhạc mở ra trước khi bị những thứ hỗn tạp đời thường xen vào.”

Những điều kỳ diệu ẩn chứa trong kinh nghiệm cũng như trong sự sáng suốt. Càng nhiều điều kỳ diệu trong sự căng thẳng, mệt mỏi, thách thức và khó khăn thì bạn càng sáng suốt. Thông thường, khủng hoảng là nơi để rèn luyện và thử thách một cách khắc nghiệt mà qua đó, những tố chất của người lãnh đạo được hình thành. Hãy thử xem xét sự thay đổi của Rudolph Giuliani sau sự kiện 11/9.

Trước vụ tấn công khủng bố vào New York, Giuliani là một thị trưởng yếu kém nổi tiếng vì sự cứng rắn hơn là giàu lòng trắc ẩn. Thanh danh của ông phần nào bị bôi nhọ bởi vụ ly dị đầy cay đắng của ông với bà Donna Hanover. Nhưng rồi thảm kịch xảy ra đã cho thấy Giuliani là một nhà lãnh đạo thực sự. Ông đã hành động trên cơ sở nhận thấy được sự dũng cảm và kiên cường của người dân New York và qua đó đã an ủi và truyền sức mạnh cho cả thành phố đã bị tàn phá này. Sau khi Tòa tháp đôi bị đánh sập, ông đã có mặt liên tục và không mệt mỏi, khéo léo giải quyết những vấn đề nhỏ khác nhau như không để những nhân vật nổi tiếng tiếp cận với Khu vực số 0 và thay mặt những người cha, người anh là lính cứu hỏa đã hy sinh trong cuộc tấn công dẫn con em họ vào nhà thờ làm lễ cưới. Cũng như sự lộn xộn của sự kiện Blitz (vụ Đức quốc xã dội bom liên tục vào London và những thành phố khác ở Anh vào tháng 9 năm 1940) đã làm xuất hiện tài lãnh đạo trong con ngườI Churchill, những khó khăn bề bộn của sự kiện 11/9 đã giúp Giuliani trở thành một hiện tượng mà giới truyền thông gọi là "Churchill của nước Mỹ".

Chương 8: LÔI KÉO MỌI NGƯỜI VỀ PHÍA MÌNH

Hỡi các bạn, chúng ta tiến lên nào…

Hãy đi theo tiếng gọi tâm hồn và sứ mệnh cao cả của các bạn Hãy hô vang "Chúa phù hộ cho Harry, cho nước Anh và cho Thánh George!"

William Shakespeare (Trích *"Cuộc đời Henry đệ tứ"*) Điều gì có thể khích lệ tinh thần chúng ta, khuyến khích chúng ta đứng về phía những người lãnh đạo trong khi bài diễn văn của họ không truyền cảm và tràn đầy nhiệt huyết như những lời thơ, lời văn của William Shakespear? Một số người có thể cho rằng đó là nhờ khả năng thu hút quần chúng dù không biết bạn có khả năng đó hay không. Theo tôi, câu trả lời không chỉ đơn giản như vậy. Trong quá trình nghiên cứu, tôi có dịp gặp gỡ nhiều nhà lãnh đạo không thể được coi là có khả năng lôi cuốn quần chúng cho dù những tiêu chuẩn đưa ra để đánh giá khả năng hùng biện của họ không cao. Tuy nhiên, họ lại gây dựng được lòng tin và sự trung thành từ những người cộng sự mà bất cứ ai cũng phải

mơ ước. Nhờ khả năng lôi kéo người khác đứng về phía mình, họ đã làm nên những thay đổi cần thiết trong văn hóa của tập thể mà họ quản lý và hiện thực hóa những phương hướng hoạt động của mình.

Ed, một người chịu sự chi phối của bối cảnh xung quanh như đã đề cập ở phần trước của cuốn sách này, lại không phải là một người như vậy.

Lần đầu tiên gặp Ed, anh ta chỉ than phiền rằng mình không có những kĩ năng về con người. Thật ra, vấn đề của Ed có nguồn gốc sâu xa hơn thế nhiều và những kỹ năng về con người chỉ là vấn đề cần được chú ý nhiều hơn khi bàn về vấn đề lãnh đạo. Một số kỹ năng này có thể có được qua đào tạo, rèn luyện, nhưng không phải là tất cả. Ví như sự đồng cảm, cũng giống như khả năng thu hút quần chúng, không phải là phẩm chất mà ai cũng có. Không phải tất cả nhưng có thể nói là rất nhiều nhà lãnh đạo có phẩm chất này. Như Mary Kaplan đã phát biểu:

"Tôi đã biết những nhà lãnh đạo không hề có sự đồng cảm với người khác nhưng lại là những nhà lãnh đạo thực sự, tuy nhiên, chính những người biết đồng cảm với mọi người lại làm tôi cảm động và truyền cảm hứng cho tôi nhiều hơn". Gloria Steinem nói thêm: "Rất nhiều cá nhân kiệt xuất lại không biết cảm thông với những người xung quanh."

Là một thành viên hội đồng quản trị của CBS, Barbara Corday làm việc dựa trên sự đồng cảm, một phẩm chất mà theo bà là đặc trưng của phụ nữ. "Theo tôi, phụ nữ nói chung xem xét vấn đề quyền lực theo cách khác với nam giới. Tôi không nhất thiết phải nắm quyền lực cá nhân, nhất là quyền lực đối với những người khác. Quyền lực mà tôi muốn có là công ty hoạt động tốt, nhân viên của tôi làm việc tốt… Là những người mẹ, người vợ, chúng tôi là những người trông nom, chăm sóc cho người khác và rất nhiều người quan tâm chăm sóc chúng ta trong đời là phụ nữ. Phụ nữ chúng tôi tiếp tục với vai trò đó ngay cả khi chúng tôi thành công trong công việc. Điều đó đối với phụ nữ chúng tôi dường như là lẽ tự nhiên. Cá nhân tôi vẫn rất hài lòng, vui sướng và tự hào rằng tôi không chỉ biết tất cả những người làm việc cho tôi mà tôi còn biết tên vợ, chồng, con cái của họ, tôi biết ai trong số họ bị ốm đau và tôi biết cách thăm hỏi họ. Đó là điều có ý nghĩa đặc biệt đối với tôi trong môi trường làm việc. Tôi cho rằng mọi người đánh giá cao điều đó và đó cũng là lý do họ muốn làm việc cho công ty, là lời giải thích cho sự trung thành của họ và là nguyên nhân tại sao họ quan tâm đến công việc họ đang làm. Tất cả những điều này là đặc trưng của phụ nữ."

Tuy nhiên, những đấng mày râu mà tôi có dịp nói chuyện cũng nói về sự đồng cảm. Herb Alpert nói: "Một trong những nhân tố quan trọng khi làm việc với giới nghệ sĩ là bạn phải nhạy cảm với cảm xúc cũng như nhu cầu của họ, để họ tự quyết định công việc của mình, có thể bày tỏ

những điều bất bình hay những ý tưởng tuyệt vời của họ."

Sự đồng cảm không chỉ đơn giản giới hạn trong giới nghệ sĩ. Theo Don Ritchey, cựu chủ tịch tập đoàn Lucky Stores thì: "Một trong những động viên lớn nhất đối với con người là được đồng nghiệp, và đặc biệt là sếp của họ, không chỉ biết đến họ với tư cách là người làm việc cho công ty mà còn hiểu biết một cách gần gũi những gì họ làm, quan tâm đến họ cả trong cuộc sống hằng ngày, và biết rằng đấy là mối quan hệ cộng sự, mọi người đang cố gắng để sự cộng tác đó diễn ra tốt đẹp và khi có điều gì sai sót thì mọi người phải cố gắng sửa chữa những sai sót đó chứ không phải cứ tìm người để đổ lỗi. "

Và dĩ nhiên, sự đồng cảm không phải là nhân tố duy nhất để lôi cuốn người khác đứng về phía mình. Roger Gould lý giải cách thức để ông có thể nắm quyền mà không cần phải kiểm soát: "Tôi đã từng là một người đơn độc, nhưng kể từ khi giữ chức Trưởng khoa Bệnh viện ngoại trú tại UCLA, tôi đã phát triển kỹ năng lãnh đạo trên cơ sở đồng thuận với nền tảng là cùng giải quyết khó khăn. Khi có vấn đề gì xảy ra hay nhận được lời than phiền nào, chúng tôi lập tức tập trung giải quyết một cách cởi mở. Việc tôi là người lãnh đạo không có nghĩa là tôi phải chịu hoàn toàn trách nhiệm. Mọi người đều phải đương đầu với sự phức tạp như nhau, do đó chúng tôi phải cùng giải quyết vấn đề như một tập thể."

Sydney Pollack lại mô tả sự cần thiết một người lãnh đạo phải lôi cuốn mọi người về phía mình như sau: "Ở một mức độ nào đó, bạn có thể lãnh đạo bằng cách hăm dọa, làm cho người khác sợ hãi. Bạn có thể khiến mọi người đứng về phía mình bằng cách đe dọa họ hay làm cho họ cảm thấy bị bắt buộc phải làm như thế. Bạn có thể lãnh đạo bằng cách gây ra điều tội lỗi. Có nhiều con đường lãnh đạo: làm cho người khác sợ hãi, cảm thấy lệ thuộc và gây ra những điều tội lỗi. Sự lãnh đạo theo kiểu này có thể bắt gặp ở các trại lính. Tuy nhiên, vấn đề là bằng cách đó, bạn có thể khiến người khác phục tùng nhưng đằng sau sự phục tùng đó là cảm giác oán giận. Nếu bạn muốn tạo ra sự tương đồng về mặt vật lý, bạn sẽ vượt qua được sự trung dung nhưng lại tạo ra nhiều lực cản. Theo tôi, có hai phẩm chất khác có thể khiến người khác đứng về phía bạn một cách tự nguyện. Một là sự tin tưởng tuyệt đối vào người mà bạn đi theo, và hai là tính ích kỷ. Người đứng về phía bạn phải tin rằng đứng về phía bạn là điều tốt nhất đối với họ tại thời điểm đó. Điều này có nghĩa là họ phải thấy rõ ràng rằng khi đứng về phía bạn, họ sẽ có được những cái mà nếu đứng về phía khác, họ sẽ không bao giờ có. Chắc hẳn rằng bạn không muốn người ta đứng về phía mình với ý nghĩ là họ được trả công để làm như vậy. Đôi lúc bạn phải tạo cơ hội cho họ học hỏi được điều gì đó. Chẳng hạn bạn có thể nói: 'Nếu anh/chị làm phim này, anh/chị sẽ học được nhiều điều hơn khi làm một phim khác'. Bạn nên cố gắng làm cho mọi người cảm thấy rằng họ có liên quan, có lợi ích từ đó."

Theo Barbara Corday thì: “Việc lôi kéo người khác đứng về phía mình liên quan nhiều đến yếu tố tinh thần và không khí tập thể. Nó cũng liên quan đến việc làm thế nào để mọi người trong tập thể không cạnh tranh trực tiếp với nhau, điều vốn không được coi là triết lý sống phổ biến. Tôi không tin vào sự cạnh tranh mang tính cá nhân tại nơi làm việc. Tại những nơi mà tôi từng làm việc, tôi luôn cố gắng để thoát khỏi bè cánh, những màn phô trương và để không phải là người của các vấn đề chính trị nội bộ. Tôi không thể làm việc tốt khi bị đe dọa”

Cựu Chủ tịch tập đoàn Don Ritchey cũng tán thành quan điểm này: “Để trở thành một người lãnh đạo tốt, một điều rất quan trọng là bạn không được ép buộc mọi người làm việc quá nhiều. Thường thì tự bản thân họ sẽ cảm thấy muốn làm việc nếu họ tôn trọng người đứng đầu hay nếu họ tin tưởng rằng lãnh đạo của mình có tầm nhìn đối với chiến lược phát triển của công ty… Tôi không biết làm thế nào để đào tạo một người trở thành nhà lãnh đạo, nhưng tôi biết rất rõ rằng bạn sẽ không thể lãnh đạo được nếu không một ai sẵn sàng đứng về phía bạn.”

Gloria Steinem lại nhận thấy sự khác nhau giữa việc lôi kéo mọi người đứng về phía mình trong kiểu lãnh đạo phong trào và lãnh đạo công ty. Tuy nhiên, Gloria cũng thừa nhận rằng sự so sánh sau sẽ không công bằng đối với những người lãnh đạo công ty rất tuyệt vời như

Ritchey. Theo bà: “Lãnh đạo theo kiểu phong trào đòi hỏi bạn có khả năng thuyết phục chứ không phải ra lệnh. Trong mỗi phong trào không tồn tại một vị trí mà từ đó bạn có thể chỉ đạo mọi người. Bạn chỉ thành công khi cách diễn đạt của bạn gây cảm hứng cho mọi người và làm cho mọi người có thể liên kết lại với nhau. Phong trào phải do nhiều người làm chủ chứ không phải chỉ một nhóm người. Chẳng hạn trước khi khái niệm ‘tự do sinh sản’ được phổ biến, người ta thường nhắc đến khái niệm ‘kiểm soát dân số’. Khái niệm này có vẻ kì thị bởi nhiều người nghèo và dân tộc thiểu số cảm giác rằng khái niệm này chính là nhằm vào họ. Vấn đề là cách diễn đạt của khái niệm đó làm cho bạn có cảm giác như ai đó sẽ có vai trò quyết định chứ không phải bản thân bạn.

Trong khi đó khái niệm “tự do sinh sản” lại đặt cá nhân làm trung tâm, là người có quyền quyết định. Và điều này làm cho mọi người có thể liên kết lại với nhau… Chẳng có ai chịu làm theo những gì tôi nói. Ngay cả trợ lý của tôi, một người quá thông minh. Sức mạnh duy nhất mà tôi có là khả năng thuyết phục và truyền cảm hứng cho mọi người.”

Betty Friedan còn đề cập đến ý tưởng lãnh đạo bằng tiếng nói chứ không phải bằng cách phô trương vị thế của mình. “Tôi chưa bao giờ chiến đấu vì quyền lực của mình trong tập thể. Thế nhưng tôi lại gây được ảnh hưởng lớn chỉ bằng tiếng nói của mình. Tôi thấy không nhất thiết mình phải là Chủ tịch. Chỉ mới đây thôi, tôi có bài phát biểu tại một trường đại học với chỉ 2%

giáo viên là nữ. Rất nhiều người đến nghe bài phát biểu của tôi. Trước khi bắt đầu bài phát biểu của mình, tôi nói: 'Hình như tôi đang có mặt tại một nơi vì lý do nào đó vẫn tồn tại những điều đã lỗi thời'. Tôi trích dẫn cho người nghe những con số cụ thể và nói: 'Tôi lấy làm ngạc nhiên là trường quý vị chưa bao giờ bị các nhóm đại diện cho quyền lợi của phụ nữ khởi kiện'. Bạn có thể đoán được không khí trong khán phòng lúc đó căng thẳng như thế nào. Tôi nói tiếp: 'Tuy chúng ta đều biết rằng Reagan đã nắm quyền trong 8 năm liền và những đạo luật liên quan đến sự phân biệt đối xử vẫn chưa được áp dụng, nhưng hiện tại chúng ta đã có Đạo luật Khôi phục quyền công dân. Với 50% nguồn tài chính được cung cấp từ ngân khố liên bang, trường quý vị rất dễ bị coi là vi phạm đạo luật này. Tôi chỉ cảnh báo vậy thôi. Quý vị hãy cẩn thận đấy'. Thế rồi tôi tiếp tục với bài diễn thuyết của mình. Và tôi biết rằng có điều gì đó đã diễn ra trong khán phòng lúc đó.

Thế là trong 10 năm qua tôi chưa bao giờ giữ vị trí đứng đầu của cơ quan, tổ chức nào nhưng tôi thấy điều đó không quan trọng."

Vấn đề đằng sau việc lãnh đạo bằng tiếng nói chính là lòng tin.

Trên thực tế, tôi cho rằng lòng tin không chỉ là nhân tố giúp bạn lôi kéo được mọi người đứng về phía mình mà còn làm cho mọi người luôn sát cánh bên bạn. Có bốn yếu tố có thể giúp người lãnh đạo tạo dựng và duy trì lòng tin của mọi người, đó là:

1. *Tính kiên định*. Dù có điều gì bất thường xảy ra mà người lãnh đạo phải đối mặt thì họ cũng không được phép để điều đó ảnh hưởng đến tập thể mà họ quản lý. Người lãnh đạo là linh hồn của tập thể và họ phải đưa tập thể của mình đi đến cùng.

2. *Tính nhất quán*. Người lãnh đạo phải cụ thể hóa lời nói của mình bằng hành động. Đối với những người lãnh đạo thực thụ, giữa lý thuyết mà họ theo đuổi và hành động của họ trong thực tế không hề có khoảng cách nào.

3. *Sự tin cậy*. Người lãnh đạo phải có mặt khi cần. Họ phải sẵn sàng hỗ trợ những người cộng sự của mình trong hoàn cảnh khó khăn.

4. *Tính trung thực*. Người lãnh đạo phải thật coi trọng những cam kết và lời hứa của mình.

Khi ở bạn hội tụ được tất cả bốn phẩm chất này thì mọi người tất sẽ đứng về phía bạn. Một lần nữa, đây là những điều không ai có thể dạy cho bạn mà bạn phải tự học hỏi. Những người như Ed thì không bao giờ hiểu được tầm quan trọng của những yếu tố này.

Khi nói về công việc của mình tại tổ chức Hướng đạo sinh nữ, Frances Heselbein cho biết: "Tôi

nghĩ rằng tôi đã luôn giữ lời hứa. Tôi đã chuyển tải được phương hướng hoạt động và tương lai của tổ chức đến với mọi người trong tổ chức và để họ nhận thấy rằng tôi luôn tôn trọng họ. Phẩm chất trung thực trong quan hệ cá nhân cũng như quan hệ trong tổ chức là nhân tố rất quan trọng. Tôi hăng hái hoàn thiện tốt hơn những việc mình làm và cố gắng phấn đấu để gặt hái được những thành quả cao nhất. Chúng tôi nỗ lực trong công tác quản lý không vì mong muốn trở thành những nhà quản lý giỏi mà nhằm hoàn thành sứ mệnh của mình. Tôi không theo đuổi một hệ thống mà trong đó mọi người là những ngôi sao. Tôi chỉ mong muốn giúp mọi người nhận ra được họ có thể làm tốt việc gì và để cho họ thoải mái làm những việc đó. Hoạt động của tổ chức chúng tôi là tập trung vào hội viên, phục vụ

cho hội viên và tìm kiếm những cơ hội cho tổ chức cũng như 600,000 tình nguyện viên của tổ chức. Đó quả là một khoảng thời gian rất tuyệt vời. Chúng tôi không chỉ giới hạn việc học trong bốn bức tường của lớp học hoặc một nơi chốn cụ thể nào đó, mà chúng tôi học từ những khó

khăn và từ những vấn đề nảy sinh, để những điều vốn được coi là khó khăn đó có thể trở thành cơ hội và được áp dụng theo những phương cách mới."

Với cương vị Chủ tịch Hội Chữ thập đỏ trong thập niên 80, Richard Schubert đã dùng tiếng nói của mình để tiến hành một cuộc cách mạng trong nội bộ tổ chức đã tồn tại lâu đời ở Mỹ này. "Điều hành Hội Chữ thập đỏ còn khó hơn điều hành tập đoàn thép Bethehem Steel.

Thứ nhất là mọi việc bạn làm đều rất công khai và dễ chịu tác động của dư luận. Thứ hai là hầu hết thời gian bạn làm việc với các tình nguyện viên. Thứ ba là tính chất của Hội buộc bạn phải lãnh đạo toàn thời gian.

Bạn không chỉ quản lý mà bạn phải lãnh đạo. Một phần lớn thời gian tôi phải ở trong hào trú ẩn. Tôi cần phải hiểu những người mà chúng tôi phục vụ và nhận xét của họ về chúng tôi. Tôi luôn ghi nhớ tính chất toàn cầu của Hội. Thực chất, có hai loại công tác mà tất cả các ban trong Hội Chữ thập đỏ luôn phải tiến hành, đó là công tác cứu trợ sau thảm họa và hỗ trợ cho gia đình các quân nhân trong khủng hoảng. Tuy nhiên, chúng tôi vừa đặt ra một trọng tâm mới cho công tác của Hội. Chúng tôi sẽ không cố gắng làm mọi thứ cho tất cả mọi người. Chúng tôi là một tổ chức hoạt động trong những trường hợp khẩn cấp. Về cơ bản chúng tôi để cho từng ban quyết định đâu là những nhu cầu của cộng đồng trong phạm vi lĩnh vực họ phụ trách. Do đó, những vấn đề trong lĩnh vực sức khỏe và phúc lợi xã hội sẽ do một số ban của Hội phụ trách."

Cũng như Steinem và Friedan, Heselbein và Schubert ắt hẳn phải lãnh đạo bằng tiếng nói của

mình. Họ nắm vững bài học lãnh đạo là đảm đương trách nhiệm chứ không phải là điều khiển và họ phải truyền cảm hứng cho các tình nguyện viên chứ không phải ra lệnh cho họ.

Lãnh đạo bằng tiếng nói là một trong những điều kiện cần cho công tác lãnh đạo trong các phong trào cũng như trong bất cứ tổ chức nào mà người lãnh đạo phải làm việc với các tình nguyện viên. Nhưng khả năng truyền cảm hứng và thuyết phục mọi người bằng sự cảm thông và lòng tin phải luôn có mặt trong tất cả các cơ quan, tổ chức.

Trong cuốn *Lãnh đạo là một nghệ thuật*, Max De Pree, giám đốc điều hành Herman Miller, coi đó là cách tốt nhất để đối xử với mọi người:

"Những nhân viên tốt nhất trong cơ quan, tổ chức cũng giống như những tình nguyện viên. Họ chọn làm việc đó không phải vì vấn đề lương bổng hay địa vị mà vì một lí do vô hình nào đó, bởi với khả năng của mình, họ có thể tìm được những việc làm tốt trong bất cứ tập thể nào. Tình nguyện viên không phải làm việc theo hợp đồng mà làm việc bằng thỏa thuận… Quan hệ dựa trên thỏa thuận tạo nên không khí tự do chứ không phải sự bị động. Quan hệ đó xuất phát từ những cam kết chung về ý tưởng, các vấn đề, giá trị, mục tiêu và tiến trình quản lý.

Trong quan hệ này, dĩ nhiên những từ ngữ như tình yêu thương, sự nồng hậu hay tình cảm cá nhân quả là rất thích hợp. Mối quan hệ dựa trên thỏa thuận có thể đáp ứng đầy đủ các nhu cầu và làm cho công việc có ý nghĩa và trọn vẹn."

Triết gia người Anh Isaiah Berlin có câu: "Con cáo biết rất nhiều điều nhưng con nhím chỉ biết rõ có một thứ." Người lãnh đạo phải vừa là con cáo vừa là con nhím. Họ phải giỏi nghề nghiệp lẫn chuyên môn, việc gì cũng có thể hoàn thành một cách tốt nhất nhưng đồng thời cũng phải rèn luyện những kĩ năng cơ bản và những kĩ năng về con người.

Họ phải tạo dựng và duy trì được mối quan hệ tốt với cấp dưới của mình trong cơ quan và những người ngang hàng với mình ngoài cơ quan, tổ chức. Người lãnh đạo không chỉ có khả năng am hiểu về phương hướng và mục đích của cơ quan, tổ chức mình mà còn có thể biến thành hiện thực và phản ánh những hiểu biết đó. Họ có khả năng gây dựng nhưng không lạm dụng lòng tin. Don Ritchey nói: "Họ (những người đồng nghiệp của bạn) phải tin rằng bạn biết bạn đang làm gì.

Ngược lại, bạn cũng phải tin rằng họ biết những gì họ đang làm và hãy cho họ biết rằng bạn tin tưởng ở họ. Tôi luôn mất nhiều thời gian hơn và nói cho họ nhiều điều hơn những gì họ cần biết… Bạn phải hoàn toàn thẳng thắn với họ chứ không tỏ ra khéo léo, đáng mến, và bạn không được cho rằng bạn có quyền điều binh khiển tướng với họ. Điều này không có nghĩa là bạn phải

coi tất cả mọi người là ngôi sao hay tán thành tất cả những gì họ làm, nhưng theo tôi, mối quan hệ giữa bạn và họ phải chân thành."

Cuối cùng, khả năng để thúc đẩy các cộng sự làm việc ở người lãnh đạo tập trung ở việc họ hiểu được bản thân mình và cả những nhu cầu, mong muốn của các cộng sự. Đồng thời, người lãnh đạo cũng phải hiểu được cái mà Heslbein gọi là sứ mệnh của họ. Trong con người của những nhà lãnh đạo đó, năng lực, tầm nhìn và đạo đức tồn tại ở mức độ cân bằng gần như tuyệt đối. Người có năng lực, có kiến thức nhưng lại không có tầm nhìn và đạo đức sẽ trở thành những người kỹ trị. Người có đạo đức nhưng lại không có tầm nhìn và kiến thức lại là những kẻ mị dân.

Peter Drucker đã chỉ ra rằng mục tiêu chủ yếu của công tác lãnh đạo là tạo nên một cộng đồng những con người được tập hợp trên cơ sở mối quan hệ công việc và vì một mục đích chung. Các cơ quan, tổ chức và những người lãnh đạo của nó đều không thể tránh khỏi việc động chạm đến bản chất của con người. Đó là lý do tại sao các giá trị, cam kết, sự kết tội và thậm chí cả ham muốn là những nhân tố cơ bản tồn tại trong bất cứ cơ quan, tổ chức nào. Vì lãnh đạo là làm việc với con người chứ không phải đồ vật nên nếu lãnh đạo thiếu các giá trị, thiếu cam kết và sự tin tưởng thì chỉ có thể là sự nhẫn tâm và độc hại.

Đặc biệt, trong bối cảnh xã hội thay đổi không ngừng như trong thời đại ngày nay, một điều rất quan trọng là người lãnh đạo phải có khả năng lèo lái sự nghiệp của cơ quan, tổ chức mình một cách rõ ràng và nhất quán. Họ phải thừa nhận những điều không chắc chắn và giải quyết có hiệu quả những vấn đề trong hiện tại, nhưng đồng thời cũng phải tiên liệu trước những vấn đề có khả năng xảy ra trong tương lai và có sự chuẩn bị ứng phó. Điều này có nghĩa là người lãnh đạo phải không ngừng diễn giải, giải thích, mở rộng và khi cần thiết có thể phải xem xét lại nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức mình. Mục tiêu không phải là sự kết thúc mà là tiến trình lý tưởng mà nhờ đó tương lai có thể được định hình.

TRUNG THỰC LÀ CƠ SỞ CỦA LÒNG TIN

Một thách thức rất lớn mà tất cả các nhà lãnh đạo ngày nay phải đối mặt là việc những hoạt động phi pháp đang ngày càng lan rộng trong các công ty, và hầu như mỗi ngày, báo chí và các phương tiện thông tin đại chúng đều đưa tin về vấn đề này. Nếu có điều gì làm phương hại lòng tin thì đó chính là cái cảm giác rằng những nhân vật giữ những vị trí chóp bu thiếu tính trung thực và thiếu nhận thức vững vàng về đạo đức. Bản chất của sự cảm thông và lòng tin không chỉ được phản ánh qua các quy tắc đạo đức mà còn qua những đặc điểm văn hóa của cơ quan tổ chức có tính chất thúc đẩy những ứng xử có đạo đức. Rất lâu trước khi Enron dính dáng với

tệ tham nhũng trong các công ty, những nghiên cứu của các học giả đã chỉ ra mối liên hệ giữa sự thiếu đạo đức nghề nghiệp với môi trường làm việc mà trong đó, sự tham lam và ham danh lợi được dung túng, tán thưởng. Một nghiên cứu điển hình cuối thập niên 80 của William Frederick, Đại học Pittsburgh, cho thấy một điều rất mỉa mai là các công ty có xây dựng các quy tắc đạo đức lại thường xuyên dính dáng vào các vụ kiện cáo hơn những công ty không xây dựng những quy tắc đó, bởi vì những quy tắc này thường nhấn mạnh việc cải thiện doanh thu của công ty. Marilyn Cash Mathews, tác giả một công trình nghiên cứu của Đại học Washington State, lưu ý rằng đến ¾ những bản quy tắc về đạo đức của các công ty lại không đề cập đến việc giải quyết những vần đề như bảo vệ môi trường hay an toàn sản xuất. Kết luận sau của Mathew vẫn luôn có giá trị cùng với thời gian:

"Những quy tắc đạo đức của công ty thường chỉ giải quyết những vi phạm đối với công ty hơn là những hành vi bất hợp pháp bằng danh nghĩa của công ty."

Qua một cuộc khảo sát trên hơn 200 người quản lý tại Pittsburgh về những giá trị cá nhân, Frederick phát hiện rằng "những giá trị cá nhân của con người đang bị cản trở bởi những yêu cầu của công ty". Ông cũng đề cập đến một cuộc nghiên cứu trước đó, trong đó, ông phỏng vấn 6,000 nhà quản lý của các công ty và 70% số người được hỏi cho biết họ cảm thấy chịu sức ép phải tuân thủ các chuẩn mực của công ty và thường phải tự thay đổi các quy tắc đạo đức của chính bản thân mình. Nếu những người như họ không phải chịu sức ép phải tuân thủ các quy tắc đạo đức chưa chắc đã đúng đắn của công ty thì những vụ như WorldCom, ImClone và những vụ khác nữa hẳn đã không bao giờ xảy ra.

Sự suy đồi về đạo đức tại các công ty như vậy là hệ quả trực tiếp của tâm lý đặt nặng vấn đề lỗ, lãi. Norman Lear lên án những suy nghĩ như vậy: "Theo tôi, trong quá khứ, những nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất đối với văn hóa là nhà thờ, giáo dục và gia đình, nhưng hiện nay, nhân tố có ảnh hưởng lớn nhất lại là việc kinh doanh. Nhìn vào bất cứ công ty nào tôi cũng có cảm nhận là dường như những suy nghĩ nông cạn, chỉ nhìn vào những kết quả trước mắt trong kinh doanh là nhân tố có ảnh hưởng nặng nề nhất đối với văn hóa của chúng ta. Đó là sai lầm của công tác lãnh đạo vì với những suy nghĩ như vậy, người ta dạy cho lớp trẻ rằng không có cái gì tồn tại trung dung giữa hai thái cực được và mất… Suy nghĩ thiển cận là một căn bệnh xã hội trong thời đại ngày nay của chúng ta."

Những người lãnh đạo khác đồng ý với ý kiến của Lear vì họ nhận thấy rằng nếu các công ty đầu tư nhiều thời gian và công sức để nâng cao chất lượng sản phẩm như họ đã dành thời gian và công sức để tìm cách lách luật hay mua chuộc các quan chức thì doanh thu của các công ty

đó chắc chắn sẽ được cải thiện.

Trong khi các nghiên cứu về mối liên hệ giữa đạo đức kinh doanh và doanh thu của công ty chưa thể đi đến kết luận cuối cùng vì hầu hết các nghiên cứu đều cho thấy giữa hai yếu tố này không có liên hệ với nhau, Jim Burke đã chỉ ra rằng những công ty kinh doanh có đạo đức thường có doanh thu cao như tập đoàn Johnson & Johnson chẳng hạn.

Ông nói: "Có thể tạo ra một nền văn hóa khuyến khích phát triển những phẩm chất tốt đẹp ở con người. Bạn có thể gọi khả năng đó là khả năng lãnh đạo hay tạo dựng một bản sắc văn hóa tốt đẹp trong công ty và hiện thực hóa tầm nhìn."

Cựu chủ tịch tập đoàn Lucky Stores – Don Ritchey – tán thành quan điểm này, ông kể lại rằng: "Tôi bắt đầu với giả thiết rằng hầu như tất cả mọi người đều muốn mình sống đạo đức. Đó như là một triết lý sống có tên Quy tắc Vàng. Vì thế, nếu bạn xây dựng được một môi trường trong đó bạn không chỉ nói mà phải làm cho mọi người thấy rằng bạn có ý định làm những việc mà bạn nói và những việc làm đó có hiệu quả, thì không ai cần phải suy nghĩ về việc lựa chọn như thế nào cho có lợi như khi có người đang trông đợi vào họ, một mặt bảo họ phải làm việc có đạo đức và mặt khác phải đem lại doanh thu cho công ty cho dù có phải mánh khóe một chút. Việc bạn không khoan nhượng trong việc loại bỏ những hành vi phi đạo đức có thể giúp ích trong trường hợp này.

Chẳng hạn như khi phát hiện ai đó gian dối khi tính toán số tổng lợi nhuận của công ty, chúng ta phải buộc người đó phải sửa chữa hành vi của mình, nếu không chúng ta phải có biện pháp mạnh với họ. Và nếu điều đó xảy ra một lần nữa, người đó sẽ bị sa thải. Đạo đức không phải là sự lạc quan một cách viển vông mà phải có hiệu quả thực sự… Tôi thấy mình rất may mắn khi được làm việc cho Lucky Stores. Khi đưa ra những quyết định trong công việc hàng ngày, tôi chưa bao giờ phải lựa chọn giữa đâu là điều đúng đắn và đâu là công việc kinh doanh có hiệu quả."

Nhưng theo Richard Ferry, chủ tịch tập đoàn Korn/Ferry International lúc bấy giờ, thì Burke, Ritchey và những người khác quan tâm đến những điều sâu xa hơn là lợi nhuận trước mắt đều là những trường hợp ngoại lệ. Ông cho biết: "Một số vị chủ tịch xuất sắc của một số tập đoàn tại Mỹ và nhiều ủy viên ban quản trị hiểu rất rõ họ phải làm gì để công ty có khả năng cạnh tranh trong tương lai, nhưng họ lại lâm vào hoàn cảnh phức tạp. Cách duy nhất để họ có thể đưa công ty thoát khỏi nguy cơ bị mua lại là bằng cách nào đó phải tăng giá cổ phiếu của công ty trên thị trường chứng khoán. Người nào thực sự nghĩ về tương lai lại có thể đặt số phận của công ty và cả công việc của họ vào chỗ rủi ro bởi đầu tư một khoản tiền đáng kể vào những lĩnh

vực như nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới sẽ không thể mang lại hiệu quả tức thời… Các công ty tha hồ tô vẽ cho những phương hướng hoạt động của mình.

Người ta bàn nhiều về chiến lược phát triển dài hạn, nhưng rốt cục thì họ vẫn muốn có những người điều hành có thể sớm mang lại lợi nhuận."

Burke là người rất tâm huyết trong việc chống lại căn bệnh xã hội này. Những mô tả của Norman Lear về cách mà Burke làm thức tỉnh các vị chủ tịch của các tập đoàn khác vẫn còn giá trị trong thời đại ngày nay.

Lear nói: "Jim Burke đã sắp xếp một số buổi ăn trưa và mời các vị chủ tịch của các tập đoàn khác đến. Ban đầu, họ rất quan tâm đến việc làm thế nào để cải thiện hình ảnh của công việc kinh doanh. Họ không sẵn sàng thừa nhận ngay rằng bản chất của công việc kinh doanh đã góp phần làm cho hình ảnh của nó xấu đi. Cùng với thời gian và sau khi thư giãn một chút, tất cả bọn họ đều thấy rằng họ cần được giúp đỡ và công việc kinh doanh của họ cũng cần được trợ giúp. Họ không phải là những thằng ểu và họ cũng không khởi đầu công việc của mình với những suy nghĩ thiển cận. Họ biết như vậy là sai nhưng họ lại bị rơi vào cạm bẫy và không tìm được lối thoát. Họ muốn có ai đó nêu ra được vấn đề để tất cả mọi người đều có thể thấy được đâu là sự sai trái. Họ có thể thầm lặng cống hiến cho điều này nhưng lại không thể lên tiếng rằng họ sẽ không dính dáng vào những suy nghĩ thiển cận nữa. Họ có nghĩa vụ đối với cổ đông và cổ đông của họ lại được đại diện bởi thị trường chứng khoán Wall Street. Họ không thể nào thoát khỏi cái thế gọng kìm đó. Tuy nhiên, họ có thể tìm cách tập trung thay đổi môi trường và một khi môi trường thay đổi, họ cũng có thể thay đổi theo."

DÙNG TIẾNG NÓI ĐỂ THAY ĐỔI

Lãnh đạo bằng tiếng nói và truyền cảm hứng cho mọi người bằng lòng tin và sự cảm thông không chỉ đơn thuần làm cho mọi người đứng về phía bạn. Nó còn có tác dụng thay đổi môi trường và từ đó tạo ra một không gian trong đó mọi người làm những việc đúng đắn. Khi dùng tiếng nói của mình trong quan hệ với những người cùng cấp, những người lãnh đạo như Burke đã cải thiện môi trường chung cũng như thay hình đổi dạng cho cơ quan, tổ chức của họ nhằm làm cho nó hoạt động tốt hơn.

Người lãnh đạo có thể phát hiện ra rằng đặc điểm văn hóa của cơ quan, tổ chức của họ chính là trở ngại đối với những thay đổi mang tính tích cực. Do mới được thành lập nên những cơ quan, tổ chức này chỉ tập trung bảo vệ sự tồn tại của chính mình hơn là đáp ứng những thử thách mới.

Khi còn ở Apple, John Sculley đã đề cập đến tầm quan trọng của việc có những sự thay đổi trong cơ quan, tổ chức: “Nếu nhìn lại những năm sau Chiến tranh Thế giới II, khi chúng ta là trọng tâm của nền kinh tế thế giới trong thời đại công nghiệp, tất cả các cơ quan, tổ chức từ giáo dục đến kinh doanh hay các cơ quan nhà nước đều tập trung vào khả năng tự cung tự cấp. Các cơ quan tổ chức đều được xây dựng theo mô hình phân cấp. Mô hình đó giờ đây không còn thích hợp nữa. Mô hình mới phải là một mô hình có tầm cỡ toàn cầu và là một mạng lưới phụ thuộc lẫn nhau. Thế nên người lãnh đạo phải đối mặt với những thử thách mới như làm sao để lãnh đạo những người không báo cáo cho mình, chẳng hạn như người của các công ty khác, những người ở Nhật hay Châu Âu và thậm chí cả đối thủ cạnh tranh của mình. Vậy làm thế nào để lãnh đạo trong một môi trường chú trọng vào ý tưởng và là một mạng lưới phụ thuộc lẫn nhau như vậy? Môi trường này đòi hỏi bạn phải có những kỹ năng lãnh đạo khác biệt hoàn toàn dựa trên ý tưởng, kỹ năng về con người và các giá trị. Những điều mà tôi đề cập không phải là những vấn đề mới nhưng giờ đây, chúng được đặt trong bối cảnh mới. Những gì trước đây được coi là thứ yếu nay lại trở thành những xu thế chủ đạo. Sự thay đổi về định hướng chỉ mới xuất hiện trong khoảng 10 năm gần đây. Những người lãnh đạo theo trường phái ‘cổ điển’ lúc này nhận thấy rằng thật khó để lý giải cho những gì đang diễn ra trên thế giới bởi những lập luận của họ dựa trên những trải nghiệm của chính mình trong bối cảnh quá khứ, và nếu bạn đặt những sự kiện, sự việc trong một bối cảnh khác thì có khả năng bạn cũng không tài nào lý giải được tại sao chúng lại xảy ra.”

Sculley nói tiếp: "Ông chủ cũ của tôi tại hãng Pepsico và Chủ tịch đương nhiệm của tập đoàn IBM đều đã từng là những phi công lái máy bay chiến đấu trong thời kỳ Chiến tranh Thế giới II. Những phi công lái máy bay chiến đấu hồi Chiến tranh Thế giới II không còn phù hợp với cương vị lãnh đạo nữa. Thế hệ lãnh đạo mới phải là những người có nhận thức cao hơn về tri thức. Thế nào là chuyển từ thời đại công nghiệp sang thời đại thông tin? Ngoài việc những người lãnh đạo và quản lý phải thay đổi chính mình trong phạm vi cơ quan, tổ chức, thế giới của chúng ta cũng đang thay đổi, ngày càng chú trọng đến ý tưởng và thông tin, vì thế những ai có khả năng vượt lên và nắm giữ những vị trí hàng đầu phải là những người đam mê và hứng thú với ý tưởng và thông tin.

Tôi đã từng đứng chân trong ban giám đốc của một số công ty và nhờ vậy, tôi đã học được nhiều điều. Thế nhưng kể từ khi chuyển sang Apple, tôi thôi không giữ những chức vụ đó nữa.”

Robert Dockson đã phải thay đổi qua một môi trường không được tích cực cho lắm khi ông về công tác tại CalFed. Ông kể lại: “Khi tôi mới đến đây, chẳng ai buồn dạy cho tôi thế nào là kinh doanh. Đó là một công ty bị chia năm xẻ bảy và trong công ty có nhiều phe cánh khác nhau với

hàng rào ngăn cách lớn. Người của các phe cánh khác nhau này không chịu nói chuyện với nhau. Tôi tự hỏi liệu mình có phải đã mắc sai lầm nghiêm trọng khi chọn làm việc ở công ty này chăng. Có đến 11 vị Phó chủ tịch và tất cả bọn họ đều thèm muốn vị trí của tôi. Tôi quyết định sẽ không cố lập lại trật tự trong công ty mà cố gắng có được họ, làm cho họ làm việc cho tôi thay vì thù địch với tôi và trên thực tế, tôi đã làm thế.

Theo tôi thì việc đầu tiên mà bạn phải làm khi bắt tay vào thay đổi đặc điểm văn hóa của một cơ quan, tổ chức nào là phải làm sao để lôi kéo mọi người đứng về một phía và cho họ thấy bạn sẽ đưa công ty, tổ chức đi đến đâu. Lòng tin là yếu tố cực kỳ quan trọng. Người ta sẽ tin bạn nếu bạn không chơi trò chính trị với họ mà đưa mọi thứ ra bàn bạc một cách công khai và thẳng thắn. Dù cho bạn không phải là người ăn nói lưu loát thì sự chân thành của bạn vẫn chiến thắng, mọi người sẽ nhận ra được điều đó và có những phản hồi tích cực.

Tôi cho rằng người ta tin tưởng vào người nào có tầm nhìn và có khả năng thuyết phục mọi người rằng đó là tầm nhìn đúng hướng. Tôi tin rằng công ty này sẽ trở thành một trong những tập đoàn tài chính lớn mạnh nhất trong khu vực Thái Bình Dương, và tôi mong muốn người nào kế nhiệm tôi cũng tiếp tục có niềm tin đó. Tôi không muốn người kế nhiệm mình chỉ quản lý một cách đơn thuần, thay vào đó, người đó phải lãnh đạo mọi người, phải đi tiên phong." Jim Burke tìm thấy được nhiều điều tốt đẹp ở tập đoàn Johnson & Johnson nhưng đồng thời, ông cũng thấy một số điểm thiếu sót. "Tôi có tầm nhìn thực sự. Tôi nghĩ rằng tôi có thể nhìn thấy tương lai của công ty sẽ như thế nào và tôi hiểu chúng tôi phải làm những gì để những điều đó trở thành hiện thực. Tôi bắt đầu xem xét những gì đã có được về khía cạnh hệ thống các giá trị và cái gì vẫn chưa có về khía cạnh am hiểu các nguyên tắc phức tạp trong tiếp thị. Dường như có điều gì đó thiếu sót.

Môi trường làm việc tại tập đoàn Johnson & Johnson cho phép mọi người học cách lãnh đạo vì tập đoàn chúng tôi có sự phân quyền ở mức cao. Johnson sử dụng một hệ thống những người quản lý sản phẩm vì theo ông, một khi công ty ngày càng bành trướng thì việc xây dựng các bộ phận nhỏ ngày càng trở nên quan trọng, vì như vậy, công việc sẽ có thể được tiến hành một cách nhanh chóng. Ông muốn tìm một bộ phận trong công ty có thể đem lại sức sáng tạo lớn trên cơ sở mọi người trong bộ phận đó có có quyền được ra quyết định.

Tôi luôn điều hành tập đoàn với giả định rằng sự nhầm lẫn hoặc xung đột một cách sáng tạo là điều tốt. Tôi thường đứng về phía đối lập đơn giản chỉ để kích thích mọi người tranh luận, vì tôi cho rằng cách đó có hiệu quả và tập đoàn mà tôi điều hành nhờ vậy mà hoạt động tốt hơn.

Cơ quan, tổ chức càng hoạt động tự do bao nhiêu thì nó càng có tính đa dạng bấy nhiêu và

người lãnh đạo trong môi trường đó lại có khả năng nổi trội nhiều hơn. Một trong những vấn đề đáng nói của các công ty Mỹ là thói quen học theo phong cách của một người lãnh đạo và phong cách đó ăn sâu vào hoạt động của công ty. Điều này dẫn đến việc các công ty này thường có sự phân cấp và quản lý theo chiều dọc.

Theo tôi, đó không phải là cách tốt để công ty hoạt động có hiệu quả.

Trong tập đoàn của chúng tôi lại có sự phân quyền và chúng tôi hoạt động một cách cởi mở, mọi người làm việc theo những cách thức riêng của mình."

Tất cả những người lãnh đạo mà tôi có dịp trò chuyện đều tin vào sự thay đổi đối với cả con người lẫn cơ quan, tổ chức. Họ cho rằng sự thay đổi này có tầm quan trọng ngang bằng với sự tăng trưởng (hữu hình lẫn vô hình) và sự tiến bộ của cơ quan, tổ chức. Có thể nói rằng nhiệm vụ của những người lãnh đạo này trong đời sống thực tế là thay đổi. Tuy nhiên, sự thay đổi trên thế giới nói chung cũng có khi lại là trở ngại. "Những tình huống nằm ngoài khả năng kiểm soát" là một thực tế về mặt tổ chức vẫn thường xuyên xảy ra với tất cả các cơ quan, tổ chức.

Dĩ nhiên, sự thay đổi không phải là điều gì mới mẻ. Khi Adam và Eve rời khỏi Vườn địa đàng, có lẽ Adam đã nói: "Giờ đây cả hai chúng ta bước vào giai đoạn quá độ". Tôi đã viết hơn 30 cuốn sách và mỗi cuốn đều bằng cách này hay cách khác có đề cập đến sự thay đổi và việc đương đầu với thay đổi. Tuy nhiên, chưa bao giờ thế giới lại đầy biến động, hỗn loạn và khó kiểm soát như hiện nay. Tính bất ổn định trở nên phổ biến. Điều tồi tệ hơn là trong rất nhiều trường hợp, chúng ta thậm chí không thể xác định được đâu là nguyên nhân, nguồn gốc của sự bất ổn định này. Bạn đã nghe được bao nhiêu lời giải thích hợp lý về nguyên nhân của những cuộc suy thoái kéo dài trong những năm 2000, 2001 và 2002? Và các nhà chuyên môn vẫn chưa đồng tình với bất cứ lời giải thích nào ngoại trừ việc cổ phiếu đã được định giá quá cao.

Người lãnh đạo không chỉ làm chủ được khi có sự thay đổi mà họ còn phải quen với những thay đổi diễn ra trong cuộc sống của mình.

Như đã đề cập ở những phần trước, Barbara Corday đã từng nói: "Tôi đã từng làm ít nhất là bốn công việc hoàn toàn khác nhau và rất có thể tôi sẽ làm một công việc thứ năm". Kể từ đấy, Babara chỉ làm công việc bà làm tại thời điểm bấy giờ, đó là đảm nhiệm vị trí Giáo sư giảng dạy môn truyền thông và đồng thời phục trách công việc hành chính tại Đại học Nam California.

Martyn Kaplan chuyển từ Viện Aspen đến Washington D.C, làm việc tại Hãng phim Hoạt hình Walt Disney và rồi gần đây nhất là chuyển đến USC. Trong cuộc phỏng vấn tại Disney, ông nói: "Một trong những điều tuyệt vời nhất trong ngành này là bạn có thể đảm nhiệm những vị trí

khác nhau. Tôi không thích thú với việc tiếp tục tiến lên trên con đường bằng phẳng đã có trước mắt và tôi gần như đã quyết định rằng trong năm tới, tôi sẽ thay đổi công việc của mình và sẽ chọn một môi trường làm việc mới đòi hỏi tôi phải học hỏi lại từ đầu. Tôi đoán có khả năng tôi sẽ trở thành nhà biên kịch và sản xuất phim."

Alfred Gottchalk đã khăng khăng đòi tập đoàn Hebrew Union phải đưa vào hợp đồng làm việc của ông với công ty này "điều khoản giải thoát" cho phép ông thoát khỏi sự ràng buộc của nghĩa vụ trong những điều kiện nhất định. Ông nói: "Về cơ bản tôi có thể làm việc tại tập đoàn cho đến khi tôi đến tuổi về hưu. Đó là điều họ mong muốn. Tôi một mực đòi họ phải đưa 'điều khoản giải thoát' vào trong trường hợp một trong hai phía trở nên bất mãn, thời điểm mà chúng tôi cần phải thảo luận. Tôi không định làm thêm ngày nào khi tôi không còn thấy vui thú với công việc, và trong 17 năm qua, nguyên tắc đó tỏ ra có hiệu quả… Họ biết những vấn đề cốt lõi của tôi và khi chúng tôi phải tranh luận lần cuối cùng để giải quyết mâu thuẫn thì họ biết rằng tôi đã sẵn sàng từ chức."

Cũng đồng quan điểm với Alfred, Don Ritchey nói: "Bạn nên dành cho mình quyền từ bỏ công việc mà bạn không còn thấy hứng thú và đi theo con đường của bạn. Điều đó thực sự làm cho bạn cảm thấy tự do."

Những nhà lãnh đạo này đã và đang phải đương đầu với thế giới đầy biến động bằng cách tiên đoán, không chỉ nhìn thẳng vào những vấn đề trước mắt mà còn phải tính đến những vấn đề ở dạng tiềm năng và khó có thể nhận thấy. Đồng thời, họ cần phải xem sự thay đổi là cơ hội hơn là trở ngại và chấp nhận nó hơn là phản kháng. Một trong những bài học khó nhất của những người mới chơi môn trượt tuyết là học cách bay người lên khỏi con dốc chứ không phải là bám chặt vào dốc. Xu hướng tự nhiên là người chơi muốn càng tiếp cận mặt dốc càng tốt vì như vậy, họ sẽ cảm thấy an toàn hơn. Thế nhưng trên thực tế, chỉ khi nào người chơi bay người lên khỏi dốc thì họ mới bắt đầu đạt được tốc độ và có khả năng tự kiểm soát cũng như không bị phụ thuộc vào con dốc nữa. Những người mới gia nhập đội ngũ của một cơ quan, tổ chức nào thường cũng có khuynh hướng khép mình trước những đặc điểm nổi bật của cơ quan, tổ chức đó và che dấu những đặc điểm của riêng mình đằng sau những đặc điểm của cơ quan, tổ chức. Ngược lại, người lãnh đạo lại phải thật nổi bật trong tập thể, vượt ra ngoài cái bóng của tập thể và tự chịu trách nhiệm với việc làm của mình. Họ phải nhận thức rõ ràng việc làm của mình sẽ đi đến đâu, ít nhất là trước khi những điều kiện khó khăn, không thuận lợi bắt đầu xuất hiện.

Chống lại sự thay đổi cũng giống như chống lại những đặc tính tự nhiên vốn có và những sự thay đổi thường xuyên xảy ra hiện đang trở thành những đặc tính của thế giới hiện tại. Nó vừa

bao gồm những nhân tố bất biến nhưng đồng thời cũng bao gồm cả những nhân tố bất ngờ, không thể lường trước được. Người lãnh đạo cũng như cơ quan, tổ chức mà họ quản lý đều phải đương đầu với những sự thay đổi. Và có nhiều điều mà cơ quan, tổ chức có thể làm để giúp cho quá trình đó trở nên dễ dàng hơn.

Chương 9: TỔ CHỨC CÓ THỂ GIÚP SỨC – NHƯNG CŨNG CÓ THỂ CẢN TRỞ

Tôi tin rằng cái mà chúng ta gọi là những tổ chức thiết yếu cũng không là gì khác hơn những tổ chức mà chúng ta đã quen thuộc. Nói về kết cấu xã hội, các khả năng có thể có thật ra rộng lớn, bao la hơn rất nhiều so với sức tưởng tượng của con người.

Alexis De Tocqueville (Trích "*Nền dân chủ Mỹ*") Nhiều tổ chức có khuynh hướng co cụm lại thủ thế trước sự tấn công của những đợt sóng thay đổi và của những sức mạnh mà cha anh chúng ta chưa từng phải đối diện hay khi bị bao vây từ mọi hướng.

Nhưng nói một các hài hước thì họ đang chuẩn bị sức mạnh cho một cuộc tấn công hạt nhân. Họ sẽ không ra tay trước và không ai có thể buộc họ phải ra tay trước. Trong khi đó, thế giới bên ngoài vẫn đang chuyển động.

Cho dù ngày càng có nhiều tổ chức cho rằng họ sẵn sàng đón nhận những sự thay đổi, nhưng trên thực tế, họ vẫn có tâm lý do dự.

Trong những năm gần đây, những tổ chức phi lợi nhuận gặp phải tình trạng chi tiêu tăng đột biến, trong khi đó, nguồn doanh thu lại hầu như không còn, các khoản ủng hộ, hiến tặng cũng dần thu hẹp và hoạt động của những tổ chức này đứng trước những thử thách lớn. Hình ảnh của tổ chức Corporate America đã bị làm vẩn đục bởi một vụ tai tiếng với quy mô lớn chưa từng thấy kể từ thời kỳ nạn tham nhũng hoành hành và gây nhiều tai tiếng trong những năm đầu thế kỷ 20. Thông tin liên lạc nhanh chóng và toàn cầu hóa là những hiện thực mới, kết quả là thị trường cũng biến chuyển theo những khuynh hướng chưa từng có từ trước đến nay. Bản chất của công việc cũng có sự thay đổi vì ngày càng có nhiều người liên tục thay đổi công việc thay vì suốt đời gắn bó với một tổ chức nào đó như trước đây. J. Paul Getty từng nói rằng ông có 3 bí quyết để thành công: một là dậy sớm, hai là làm việc chăm chỉ và ba là đi tìm nguồn dầu mỏ. Tuy nhiên, ngày nay mọi thứ không còn đơn giản như vậy.

Sự thay đổi không thể bị coi là kẻ thù mà thay vào đó nó phải là nguồn gốc của sự phát triển cá nhân cũng như là cứu cánh cho hoạt động của các tổ chức. Chỉ nhờ thay đổi mà các tổ chức mới có thể nhập cuộc trở lại và tìm thấy bản chất của vấn đề.

Có năm nhân tố then chốt chi phối thế giới ngày nay, đó là:

• *Công nghệ*

Phát minh có tầm quan trọng bậc nhất trong 50 năm qua là phát minh ra vi mạch. Hiện nay, 40 công nhân có thể sản xuất được một số lượng sản phẩm mà trong quá khứ phải cần đến 1.200 công nhân.

Nhiều người nói vui rằng trong tương lai, các nhà máy sẽ do một con người và một chú chó điều hành. Vai trò của con người là cho chú chó ăn và vai trò của chú chó là ngăn không cho con người động chạm đến máy móc. Điều này vẫn đúng khi thay khái niệm con người bằng khái niệm cá nhân.

Việc phát minh ra máy tính và sự hình thành của hệ thống mạng World Wide Web đã làm biến chuyển cả thế giới. Hệ thống mạng này đã thúc đẩy sự hình thành của những cộng đồng ảo (những nhóm người cùng quan điểm nhưng chưa bao giờ có thể tìm thấy nhau nếu không nhờ có sự hình thành của những cộng đồng như vậy). Sự cộng tác vì sáng tạo có thể diễn ra trên quy mô lớn chưa từng có giữa những người sống ở những nơi khác nhau trên khắp thế giới. Ngày nay các nhà thiên văn thực nghiệm có thể giúp tìm thấy các thiên thể mà những nhà

thiên văn lý thuyết vĩ đại trong quá khứ chưa tìm thấy. Nhưng cũng tồn tại mặt tiêu cực là khủng bố quốc tế đang sử dụng internet để tổ chức những vụ tấn công vào những nơi tập trung đông người, các hộp đêm và những mục tiêu dễ tấn công khác trên toàn cầu. Một nỗi lo nữa liên quan đến sự phát triển của công nghệ là việc những nhóm người thiểu số sống trong những khu vực chưa có điện có nguy cơ trở nên ngày càng lạc hậu hơn.

Xét từ khía cạnh tích cực, công nghệ về hình ảnh đã vén bức màn bí mật của bộ não, cho thấy những vùng riêng biệt của bộ não tham gia vào việc ra những quyết định về kinh tế và các hành vi khác của con người. Ngày nay, chúng ta biết rằng bộ não mềm dẻo hơn chúng ta tưởng và có khả năng phát triển và phục hồi tốt. Công nghệ sinh học hiện nay cho phép trẻ em ra đời theo những phương pháp mà trước đây chỉ được nói đến trong những cuốn sách khoa học viễn tưởng. Người ta đã giải mã được gien và động vật đã được sinh sản vô tính. Điều đáng nói là ngay cả những bước đột phá nói trên rồi cũng sẽ bị lu mờ trước những phát hiện nổi bật khác sẽ xuất hiện tại một phòng thí nghiệm về công nghệ sinh học nào đó.

• *Sự phụ thuộc lẫn nhau trên phạm vi toàn cầu* Các đây năm mươi năm, Nhật Bản là một nước có tầm ảnh hưởng to lớn đối với nền kinh tế thế giới và đối với các doanh nghiệp Mỹ, khi đó, một ngày thường được bắt đầu bằng việc xem tỷ giá giữa đồng đô la và đồng yên. Người Nhật sở hữu đến 50% thị trường của khu trung tâm Los Angeles và một phần lớn Câu lạc bộ Riviera Country.

Đầu tư nước ngoài vào Mỹ trong lĩnh vực bất động sản, tài chính và kinh doanh chiếm một tỷ lệ lớn đủ để gây ra những mối quan ngại có tính quốc gia.

Ngày nay, ảnh hưởng của toàn cầu hóa đối với nước Mỹ còn trở nên phức tạp hơn thế nhiều. Thung lũng Silicon, thủ phủ của Nền kinh tế Mới trong những thập niên 80 đến 90 đang ở giữa thời kỳ suy thoái, trong khi Intel và các công ty công nghệ cao khác lại đang đầu tư hàng triệu đô la để xây dựng trụ sở của họ tại Bangalore. Giữa lúc Nhật Bản bị tả tơi vì tình trạng suy thoái kéo dài thì một Châu Âu thống nhất lại mạnh lên và bắt đầu có ảnh hưởng lớn trên thế giới. Cách đây 50 năm, ai có thể ngờ rằng nhiều nước xã hội chủ nghĩa trong Liên bang Xô Viết lại bị thu hút bởi một Châu Âu thống nhất trong đó các nước sử dụng đồng tiền chung và cùng một loại hộ chiếu? Một khi Liên minh Châu Âu mở rộng từ 12 lên đến 25 quốc gia thành viên thì nó sẽ đại diện cho một nền kinh tế và sức mạnh chính trị của 450 triệu người. Người ta ước tính tổng giá trị của nền kinh tế của Liên minh Châu Âu lên đến con số 9.3 nghìn tỷ đô la, xấp xỉ tổng giá trị của nền kinh tế Mỹ. Cũng trong thời gian này, nền kinh tế Trung Quốc đang trong giai đoạn bùng nổ nhờ khai thác triệt để sức mạnh của giới doanh nghiệp của một nước có dân

số 1.3 tỷ người.

• *Sự sáp nhập và mua lại công ty*

Cơn sốt mua lại các công ty khác trong những năm 80 vẫn tiếp diễn và thậm chí còn có chiều hướng gia tăng nhưng dưới hình thức khác. Khuynh hướng thích mua lại các công ty khác trong thời kỳ trước phần lớn do giá cổ phiếu quá rẻ, và hậu quả của khuynh hướng này là những công ty bị mua lại đã bị tước đoạt hết tài sản và nhân viên của những công ty đó lâm vào tình trạng thất nghiệp. Trong thập niên 90, theo thống kê, con số các vụ sát nhập tại Mỹ tăng gấp 3 lần, từ 1.529 vụ trong năm 1991 lên đến 4.500 vụ trong năm 1998. Trong năm 1989, năm đỉnh điểm của các vụ sáp nhập công ty, trị giá của các vụ sáp nhập trong năm lên đến 600 tỷ đô la. Trong năm 1998, nếu so sánh cùng con số các vụ sáp nhập như trong năm 1989, giá trị của các vụ sáp nhập này đạt con số khổng lồ là 2 nghìn tỷ đô la. Theo báo cáo của Ủy ban Thương mại Liên bang, vào đầu thế kỷ 21, các vụ sáp nhập giữa các công ty có xu hướng xuất phát từ mong muốn hiện thực được sản xuất đại trà, cải cách hoạt động, tiếp cận tốt hơn thị trường toàn cầu và vì các lý do khác phục vụ cho hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, khuynh hướng ưa chuộng việc sáp nhập công ty vẫn đang rất đáng báo động, đặc biệt đối với các tập đoàn truyền thông khổng lồ kiểm soát các nhà xuất bản, các đài truyền hình, các tạp chí, các tờ báo và những cơ quan truyền thông khác. Các nhà phê bình rất đúng khi đặt câu hỏi: liệu các hãng truyền thông hợp nhất có thực sự là các hãng truyền thông tự do hay không.

• *Sự thả nổi và điều chỉnh giá cả*

Điện, giao thông và bảo hiểm đã từng là những lĩnh vực kinh doanh dễ dự đoán nhất, nhưng trong thời điểm hiện nay, chúng lại là những lĩnh vực đầy biến động. Như chiếc lá bị cuốn đi trong những ngày giông bão, ngành hàng không bị cuốn vào những cuộc chiến về giá vé, tranh chấp về đường bay và những vụ cố ý làm mất uy tín nghiệp đoàn trong khi chất lượng phục vụ lại ngày càng đi xuống. Ngành công nghiệp hàng không cũng bị ảnh hưởng rất nặng nề bởi sự kiện 11/9 và hiện vẫn đang nỗ lực tháo gỡ khó khăn. Trong những năm đầu thế kỷ 21, sự kiện các công ty điện lực California thả nổi giá đã dẫn đến việc giá điện tăng vọt do thị trường bị tập đoàn Enron và những công ty môi giới năng lượng vô đạo đức thao túng. Trong những năm cuối thập niên 80, sự phá sản của nhiều ngân hàng do hoạt động quá liều lĩnh (trong đó một số là các tổ chức tội phạm) đã tiêu tốn hàng triệu đô la của những người đóng thuế khi các ngân hàng này đánh bài chuồn. Trong năm 2002, các ngân hàng tiếp tục thôn tính lẫn nhau và đối mặt với tình trạng lãi suất thấp kỷ lục khiến họ phải lấy các khoản vay thế chấp để tài trợ cho các sản phẩm ngắn hạn.

• *Nhân khẩu học và các giá trị*

Dân số Mỹ chưa bao giờ già như hiện nay. Theo con số điều tra trong năm 2000 thì có đến 77 triệu người Mỹ ở độ tuổi từ 50 trở lên. Như vậy, con số này đã tăng lên 21% trong thập kỷ qua. Nhóm những người trên 50 tuổi có tỉ lệ gia tăng lớn nhất tại Mỹ và họ cần được cung cấp những mặt hàng và những dịch vụ mới. Đến năm 2003, cứ năm người Mỹ sẽ có 1 người từ 65 tuổi trở lên. Một trong những hậu quả của dân số già đi tại Mỹ là giới trẻ Mỹ ngày càng lo ngại rằng họ sẽ phải hứng chịu gánh nặng về tài chính cho những người về hưu. Phần lớn do những người Mỹ cao tuổi ngày nay khỏe mạnh hơn nên họ đang định nghĩa lại khái niệm về tuổi, ngày càng vận dụng tinh thần của những phong trào mà họ tham gia trong những những năm 60, 70 vào những hoạt động về các vấn đề liên quan đến tuổi tác. Trong khi đó, cả nước Mỹ lại tiếp tục bị ám ảnh về tầng lớp thanh niên. Các Baby Boomer (chỉ những người Mỹ sinh ngay sau Chiến tranh Thế giới II – ND) và những người Mỹ cao tuổi khác lo ngại về những căn bệnh khủng khiếp như bệnh Alzheimer. Xuất phát từ nỗi lo đó mà người ta đã sáng tạo ra những biệt ngữ về căn bệnh này như "senior moment", biệt ngữ được sử dụng như một câu thần chú khi một người cao tuổi quên một cái tên hay một số điện thoại.

Nhân khẩu học tại nơi làm việc cũng có sự thay đổi. Trong những năm đầu thế kỷ 21, trong số những người tham gia vào lực lượng lao động thì chỉ có 15% thanh niên da trắng, 25% phụ nữ da trắng, tỷ lệ người La tinh, da đen và châu Á là ngang nhau. Cộng đồng người La tinh là cộng đồng phát triển nhanh nhất tại Mỹ. Trong khoảng thời gian từ năm 1990 đến năm 2000, số người La tinh tăng hơn 50%, lên đến con số 35,3 triệu người. Hiện nay, người La tinh chiếm 12,5% dân số Mỹ và người ta ước tính đến năm 2005, số người La tinh sẽ vượt số người Mỹ gốc Phi (Trong cuộc điều tra dân số năm 2000, 4,2% dân số được hỏi cho biết họ là người Châu Á hoặc đến từ các đảo trong khu vực Thái Bình Dương). Tại Miami, Los Angeles và những thành phố khác ở miền Tây Nam Mỹ, tiếng Tây Ban Nha cũng thông dụng như tiếng Anh.

Tình trạng La tinh hóa nước Mỹ đang thay đổi mọi thứ từ chính trị cho đến cách tiếp thị hàng tiêu dùng. Trong khi đó, ngày càng nhiều người Mỹ cho biết họ mang trong mình những dòng máu khác nhau – một xu hướng được hoan nghênh như là giải pháp chống lại tình trạng sống theo chủng tộc và sống biệt lập.

Người tiêu dùng tại Mỹ ngày càng trở nên sành điệu hơn và đòi hỏi cao hơn về chất lượng và độ an toàn của sản phẩm, dịch vụ phải ngày càng tốt hơn và có nhiều hơn những sản phẩm có thể giúp họ tiết kiệm thời gian và công sức. Thậm chí khi mua những sản phẩm tiêu thụ nhiều gaz, số người dân Mỹ tỏ ra quan tâm đến vấn đề môi trường và sức khỏe toàn cầu ngày càng

nhiều. Và khi có nhiều bậc cha mẹ đi làm hơn, người Mỹ mong muốn tìm được sự cân bằng trong cuộc sống và tìm cách giảm căng thẳng và đơn giản hóa cuộc sống bận rộn của họ bằng cách sử dụng hương liệu pháp hay tập yoga.

Mỗi sự thay đổi nói trên bản thân nó đều có những ảnh hưởng và ý nghĩa vô cùng to lớn, nhưng khi tập trung lại tất cả những sự thay đổi đó, cùng với những mối quan hệ tương tác giữa chúng, chúng có thể tạo nên cả một cuộc cách mạng. Và khi một cuộc cách mạng diễn ra, nó luôn tạo ra những sự thay đổi lớn lao.

Cách đây đã lâu, có một công ty nọ giới thiệu một sản phẩm mới, tiếp thị và bán sản phẩm đó. Dĩ nhiên là bắt đầu có sự cạnh tranh nhưng vẫn còn rất nhiều chỗ đứng cho tất cả các đối thủ trên thị trường các sản phẩm tiêu dùng. Giờ đây mọi việc đã khác xưa rất nhiều. Tom Peters đã phác họa những khả năng có thể xảy ra trong công việc kinh doanh vào thập kỷ 80. Theo phác họa của ông, khi một công ty chuẩn bị tung ra thị trường một sản phẩm mới, họ có thể gặp phải những công ty khác trên thị trường, đó là:

• Một đối thủ cạnh tranh đến từ Hàn Quốc.

• Một công ty của Nhật Bản đã có mặt lâu nay vừa mới cắt giảm chi phí và cải thiện chất lượng.

• Một hoặc một vài công ty mới được thành lập của Mỹ đang khởi động.

• Một công ty được thành lập đã lâu của Mỹ nhưng đang có cách tiếp cận mới.

• Một đối thủ cạnh tranh lâu đời vừa bán đi một công ty có hệ thống phân phối lớn với giá thấp.

• Một công ty có hệ thống phân phối điện tử giúp họ tiết kiệm thời gian phân phối đến 75%

Và công ty đó nhận thấy rằng họ phải thực hiện thành công những nhiệm vụ sau:

• Phân khúc thị trường.

• Phản ứng trước những yêu cầu và thị hiếu mới của người tiêu dùng vốn thay đổi nhanh chóng.

• Đương đầu với sự giao động của giá cả tiền tệ.

• Sự gián đoạn dịch vụ của các nhà cung cấp ở nước ngoài khi những nước đó không hoàn trả được các khoản nợ.

Trong năm 2002 thị trường càng trở nên phức tạp hơn mặc dù công ty nào tung ra thị trường

sản phẩm mới chỉ phải lo ngại sự biến động của đồng euro khi bán sản phẩm vào nhiều nước Châu Âu.

Phương pháp tiếp thị theo thị trường ngách (niche) ngày càng trở nên quan trọng hơn những gì mà Tom có thể tưởng tượng. Chẳng hạn nó đã thay đổi hoạt động của các tờ tạp chí và những tờ tạp chí được đặc biệt ưa thích giờ đây có vẻ như là những tờ tạp chí duy nhất làm ăn phát đạt, trong đó bao gồm một loạt những tạp chí như Real Simple – tờ tạp chí có nêu những mẹo nhỏ để giảm tốc độ hoặc làm dịu lại sự căng thẳng. Phương pháp tiếp thị được gọi là du kích (guerrilla) là chuẩn mực trong thời đại ngày nay và nó được sự hỗ trợ của Internet. Những đối thủ cạnh tranh mới giờ đây có thể hoạt động suốt ngày đêm và giành giật thị phần từ những tập đoàn lớn, cồng kềnh, không thể hoạt động một cách nhanh nhạy.

Cùng với những yếu tố mà Tom đã nêu, chúng ta cũng nên xem xét một số hiện tượng khác trong thời đại ngày nay, đó là:

• Internet và hệ thống mạng World Wide Web.

• Truyền hình cáp và công nghệ truyền dẫn qua vệ tinh.

• Các gia đình chỉ có cha hoặc mẹ, các bà mẹ đi làm việc, các gia đình chỉ có một thành viên và các gia đình không theo khuynh hướng truyền thống.

• Sự bùng nổ về chi phí sinh hoạt gia đình, ví dụ như thực trạng chỉ có một gia đình trong số năm gia đình có khả năng mua nhà đang xảy ra ở nhiều nơi.

• Sự xuất hiện của các tổ chức chăm sóc sức khỏe (Health Main-tenance Organisations), sự không thỏa mãn ngày càng tăng của các bệnh nhân và sự tăng vọt của các chi phí về sức khỏe và y tế.

• Thương mại điện tử.

• Một xã hội trong đó việc kiện tụng là phổ biến và có tính chất thù địch.

• Sự rạn nứt và chia rẽ trong các khu vực bầu cử.

• Số dân mù chữ và không nói tiếng Anh ngày càng tăng.

• Số người vô gia cư có chiều hướng gia tăng.

• Tệ nạn ma túy vẫn chưa được giải quyết.

• Khủng bố quốc tế.

Do cơ quan, tổ chức là hình thái xã hội, kinh tế và chính trị cơ bản và doanh nghiệp là lực lượng văn hóa nổi trội tại Mỹ, các cơ quan, tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng phải đương đầu với những thay đổi nhanh chóng và sâu sắc trong xã hội Mỹ như vừa đề cập ở trên. Nhiều cơ quan, tổ chức và doanh nghiệp đã được cơ cấu ở những mức độ cao thấp khác nhau nhằm hoạt động có hiệu quả trong một môi trường đầy biến động như vậy. Nhưng sự chuyển đổi toàn diện, lớn nhất và gần đây nhất trong các doanh nghiệp tại Mỹ diễn ra trong khoảng thời gian từ năm 1890 đến 1910, khi các tập đoàn hiện đại được thành lập. Những tập đoàn này có hai đặc điểm cơ bản là có nhiều phòng ban và phân cấp quản lý. Rõ ràng là đã đến lúc phải diễn ra một sự chuyển đổi nữa và điểm mấu chốt cho sự chuyển đổi này là thái độ của tổ chức đối với nhân viên.

Vì cơ quan, tổ chức là hình thái cơ bản của thời đại, nó cũng là nhân tố định hình cơ bản. Cơ quan, tổ chức phải là những đơn vị có vai trò kiến trúc xã hội, nhưng điều này có nghĩa là những nhà lãnh đạo trong các cơ quan, tổ chức cũng phải là những kiến trúc sư về xã hội.

Trước hết, họ phải đảm bảo rằng cơ quan, tổ chức của mình phải là những đơn vị trung thực và đạo đức. Sau đó, họ mới tái cơ cấu lại cơ quan, tổ chức của mình nhằm tái cấu trúc xã hội theo hướng nhân đạo hơn và thiết thực hơn. Tóm lại, họ phải là những người lãnh đạo thực sự chứ không chỉ đơn thuần là những người quản lý.

Những tập đoàn lớn tại Mỹ phản ánh và phát triển chính sự lãnh đạo của những người sáng lập ra nó. Đối với hãng Ford Motor, đó là Henry Ford. Với General Motors là Alfred Sloan. Với RCA là Robert Sarnoff. Những tập đoàn trong thời đại ngày nay cũng phản ánh bản chất của những người nắm quyền lãnh đạo nhưng mọi thứ giờ đây không còn đơn giản như trước và sự phản ánh thường có tính chất đứt đoạn. Hơn nữa, những tập đoàn lớn và được thành lập từ lâu thường là các hạt nhân cho sự thay đổi. Chẳng hạn như Henry Ford đã trả cho các công nhân làm việc tại các dây chuyền sản xuất một mức lương chưa từng được nghe nói đến là 5 đô la một ngày, trong khi những tập đoàn lớn hiện nay vẫn là nạn nhân của vấn đề lương bổng.

Trong thời đại dịch vụ, thông tin được chú trọng như hiện nay, nguồn lực hàng đầu của mỗi công ty chính là con người. Trước khi có sự thất bại của những tập đoàn sử dụng công nghệ cao trong những năm 90, các cơ quan, tổ chức ngày càng coi ý tưởng và những người có ý tưởng là tài sản quý giá của cơ quan, tổ chức họ. Những nhân viên tốt được nuông chiều, được trang bị mọi điều kiện thuận lợi và được khen thưởng. Nhưng khi nền kinh tế bắt đầu dịu đi trong năm 2000, rất nhiều cơ quan, tổ chức một lần nữa đã không còn coi con người là tài sản duy nhất

mà là trách nhiệm và nghĩa vụ có thể hoán chuyển được.

Thái độ cổ hủ này khiến cho các cơ quan, tổ chức ngăn cản sự cống hiến của tất cả các thành viên và làm cho bản thân cơ quan, tổ chức đó không sử dụng hết nguồn lực chính trong nỗ lực cải tổ lại chính mình.

Nếu muốn thực hiện được những lời hứa của mình, các cơ quan, tổ chức cũng như những cá nhân phải học hỏi từ kinh nghiệm và phải huy động, sử dụng hết các nguồn lực, tài sản của mình, đồng thời cũng phải lãnh đạo chứ không chỉ đơn thuần quản lý.

Bất chấp thái độ chống Do Thái và những điều tai tiếng khác về tính cách, Henry Ford vẫn được coi là một người lãnh đạo có tầm nhìn tuyệt vời. Tầm nhìn đó được phản ánh rõ rệt qua tập đoàn Ford Motor.

Nhưng cũng giống như thế giới này, tầm nhìn mang tính động chứ không bất biến và phải được thay đổi, thích nghi và điều chỉnh cho phù hợp. Và khi tầm nhìn đó trở nên quá mờ nhạt thì đã đến lúc nó phải bị xóa bỏ và thay thế.

Cũng như một bức tranh nổi tiếng không thể là tác phẩm của tập thể, không có tầm nhìn nào xuất phát từ một nhóm người. Tập đoàn Ford Motor hoạt động trên cơ sở tầm nhìn của người sáng lập ra tập đoàn cho đến khi tầm nhìn đó không còn hiệu quả nữa. Ngày nay, Ford đang cố gắng tìm kiếm một tầm nhìn mới cho phép tập đoàn này phát triển thịnh vượng một lần nữa. Giờ đây, tập đoàn này nằm dưới sự lãnh đạo của người cháu trai rất tiếng tăm của Henry Ford, đó là William C.

Ford hay mọi người vẫn thường gọi thân mật là Bill. Người cháu trẻ tuổi của gia đình Ford dường như có được tầm nhìn có khả năng đưa tập đoàn rẽ sang bước ngoặt mới và mỗi năm thu về hàng tỷ đô la. Nhưng Ford biết rằng công việc kinh doanh ngày nay có thành công hay không phụ thuộc vào sự cộng tác. Do vậy, ông đã tập hợp được một đội ngũ

những nhà quản lý đầy tài năng từ bên trong cũng như bên ngoài tập đoàn. Nếu như tập đoàn Ford được vực dậy thì đó là công lao của không chỉ riêng cá nhân ai mà là của tập thể phối hợp nhịp nhàng với nhau. Có thể nói rằng tại tập đoàn Ford, công tác lãnh đạo bởi một cá nhân đã được thay thế bằng việc lãnh đạo bởi một tập thể cộng tác một cách ăn ý với nhau và hướng về một tầm nhìn chung.

Chỉ một số ít các cơ quan, tổ chức bắt đầu thực sự chú trọng đến con người – nguồn lực cơ bản, và tạo điều kiện cho mọi người làm những việc mà họ có khả năng thực hiện. Trên thực tế,

ngược lại, nhiều cơ quan, tổ chức không quan tâm đến sự gắn bó của nhân viên. Thay vì chăm sóc cho đời sống của nhân viên, các cơ quan, tổ chức này lại bóc lột họ và tập trung hoàn toàn vào vấn đề lợi nhuận. Trong những năm 80, tờ New York Times đã mô tả bản chất các tập đoàn là "một thế hệ của sự quản lý một cách tàn nhẫn". Bắt đầu từ năm 1993, "tái cấu trúc" được xem như là một *cơn thịnh nộ* (từ được sử dụng làm nhan đề của cuốn sách bán rất chạy của Michael Hammer và James Champy) có nghĩa là cắt giảm nhân viên và không xem xét lại mọi hoạt động theo như mong muốn, dự định ban đầu của người đề xuất. Sự quản lý một cách tàn nhẫn có thể thành công trong việc ngăn sự thay đổi trong một khoảng thời gian nhất định nào đó, nhưng chỉ có sự lãnh đạo có tầm nhìn mới thành công cùng với thời gian. Minh chứng cho điều này là sự thành công trong một thời gian của các tập đoàn sử dụng công nghệ cao trong đó tài năng là yếu tố được coi trọng hơn cả. Khi sự lãnh đạo có tầm nhìn được kết hợp với những hoạt động kinh doanh lành mạnh, kết quả thu được sẽ là sự thành công bền vững.

Trong cuốn *Phát triển thịnh vượng trong hoàn cảnh khó khăn*, Tom Peters viết rằng những cơ quan, tổ chức đạt được thành công lâu dài thường có một số đặc điểm chung như:

• Một cơ cấu trong đó mọi người được coi là ngang hàng hơn chứ không nặng về thứ bậc cao thấp.

• Các phòng, ban hoạt động độc lập hơn.

• Có khuynh hướng nhắm đến những mặt hàng và dịch vụ giá trị tăng thêm.

• Quản lý chất lượng.

• Quản lý dịch vụ.

• Phản ứng nhanh.

• Đổi mới nhanh.

• Mềm dẻo, linh hoạt.

• Những nhân viên được đào tạo tốt và có kỹ năng cao, vừa làm việc chân tay vừa làm việc trí óc.

• Lãnh đạo ở các cấp bậc khác nhau chứ không chỉ quản lý đơn thuần.

Những người lãnh đạo tại các cơ quan, tổ chức này đảm đương những nhiệm vụ mới, điều mà các thế hệ trước không thể nào tưởng tượng được nhưng lại có thể trở thành hiện thực trong

thời đại ngày nay, đó là:

• Xác định nhiệm vụ của cơ quan, tổ chức để giới hạn hoạt động của nó và thông tin cho lực lượng nhân viên của cơ quan, tổ chức đó.

• Xây dựng một môi trường trong đó mọi người không chỉ được đánh giá mà còn được khuyến khích phát triển tối đa những tiềm năng của bản thân và được đối xử một cách bình đẳng chứ không như đối xử với cấp dưới.

• Định hình lại văn hóa của tập đoàn theo hướng sáng tạo, độc lập, tự chủ và không ngừng học hỏi, thay thế cho việc tuân thủ

các quy tắc, mệnh lệnh và rập khuôn; mục tiêu là tăng trưởng lâu dài chứ không phải là lợi nhuận trước mắt.

• Chuyển đổi cơ cấu của cơ quan, tổ chức từ chỗ quản lý theo thứ bậc một cách cứng nhắc sang đối xử công bằng, ngang hàng và linh hoạt hoặc là một mạng lưới không ngừng phát triển của các phòng, ban hoạt động độc lập.

• Khuyến khích sự sáng tạo, đổi mới, các hoạt động thực nghiệm và dám đương đầu với rủi ro.

• Dự đoán cho tương lai từ những gì xảy ra trong thực tại.

• Tạo dựng những mối quan hệ trong cơ quan, tổ chức và những mối quan hệ mới trong lực lượng lao động.

• Thiết lập những liên minh mới bên ngoài cơ quan, tổ chức.

• Không ngừng nghiên cứu, xem xét cơ quan, tổ chức từ bên trong cũng như từ bên ngoài.

• Phát hiện những chỗ yếu kém trong dây chuyền và khắc phục chúng.

• Suy nghĩ trên bình diện toàn cầu chứ không dừng lại ở phạm vi quốc gia hay địa phương.

• Phát hiện và đáp ứng những nhu cầu mới và chưa từng thấy trong lực lượng lao động.

• Phải giữ vị thế chủ động, quen với những điều không rõ ràng và không chắc chắn.

Tóm lại, Peters đã mô tả về những người lãnh đạo chứ không phải những nhà quản lý đơn thuần.

Để thành công trong môi trường đầy biến động này, người lãnh đạo phải sáng tạo và không

được thờ ơ, dửng dưng. Thế nhưng tại nhiều tập đoàn, cả hai điều này đều không được đề cao hay không được coi trọng bằng vấn đề doanh thu, lợi nhuận. Những người lãnh đạo thực sự phải là những nhà chiến lược toàn cầu, là những người cách tân và thông thạo về công nghệ. Tất cả những tố chất này đều đòi hỏi họ phải tiếp thu những tri thức mới và hiểu biết mới, điều mà rất ít công ty có thể đáp ứng hoặc khuyến khích. Albert Einstein đã từng phát biểu rằng: "Thế giới mà chúng ta tạo ra – kết quả của sự tư duy ở mức độ mà ta đã có – lại nảy sinh ra những vấn đề mà chúng ta không thể giải quyết nó ở mức độ mà chúng ta đã tạo ra chúng". Hay như nhận xét của một người bạn của tôi: "Có nhiều khi cách duy nhất để làm cho cái máy bán Coke hoạt động là đá vào nó".

Chúng ta đã nói về những người gặt hái được thành công sau khi gặp thất bại nhờ vào việc họ tìm thấy động lực mới để kích thích sự thay đổi bản thân. Sự kích thích đó có thể giúp bạn mở rộng tầm mắt thực sự. Khi còn là sinh viên sau đại học tại MIT, theo yêu cầu của khoa tâm lý bệnh nhân, tôi đến một bệnh viện tâm thần tại Boston và tìm một bệnh nhân để mỗi tuần có thể tiếp xúc với bệnh nhân đó một lần dưới sự giám sát. Lần đầu tiên đến đó, tôi giang rộng vòng tay và bệnh nhân này tiến lại gần, đá vào cẳng chân tôi. Chính nhờ vậy, tôi đã xem xét, nghiên cứu mọi khía cạnh của vấn đề giao tiếp xã hội mà tôi đã đưa ra giả thiết ở một cấp độ mới mẻ và hoàn toàn khác. Cũng theo cách này, các cơ quan, tổ chức ngày nay cũng cần phải tạo động lực cho sự thay đổi để có thể khởi động lại và lật lại những giả định đã có.

Gandhi đã từng nói: "Chúng ta phải tự tạo ra sự thay đổi nếu chúng ta muốn chúng xảy ra trên thế giới này". Cùng với sự thay đổi của các cơ quan, tổ chức, cả thế giới cũng chuyển mình. Ngày nay, các cơ quan, tổ chức đã làm nhiều điều để kìm hãm công tác lãnh đạo hơn là khuyến khích nó.

Theo tôi, chúng ta đã nói đến trở ngại dưới những dạng thức khác nhau và hậu quả của chúng. Vậy cơ quan, tổ chức có thể khuyến khích công tác lãnh đạo bằng cách nào? Như chúng ta đã biết, nền tảng của công tác lãnh đạo là sự học hỏi và nhất là học hỏi từ những trải nghiệm. Trong cuốn *Những bài học kinh nghiệm*, Morgan W. McCall, Jr., Michael M. Lombardo và Ann M. Morrison cho biết rằng khi họ hỏi những nhà quản lý hàng đầu về lời khuyên của họ đối với những nhà quản lý trẻ, có ba vấn đề cơ bản cần lưu ý như sau:

1. Chớp lấy mọi thời cơ

2. Tích cực tìm tòi ý nghĩa

3. Biết mình

Tất nhiên, những người lãnh đạo mà tôi có dịp trò chuyện cũng đề cập đến những vấn đề nói trên. Do đó, các cơ quan, tổ chức phải giúp cho nhân viên của mình có được những kinh nghiệm để từ đó họ có thể học hỏi và cuối cùng là có khả năng lãnh đạo.

Những người lãnh đạo không trưởng thành từ những bài học trong công ty hay trên giảng đường đại học mà chính là từ kinh nghiệm.

Đó là lý do tại sao những công cụ như "kế hoạch phát triển nghề nghiệp" hay các khóa tập huấn không phải là những điều cần thiết, mà chính cam kết của cơ quan, tổ chức về việc tạo cơ hội cho những người có tiềm năng lãnh đạo có thể học hỏi từ kinh nghiệm trong một môi trường có thể phát triển và thay đổi mới thực sự là rất cần thiết. Các cơ quan, tổ chức thường tỏ ra ủng hộ sự phát triển lãnh đạo, nhưng theo khảo sát của Lyman Porter và Lawrence McKibbon thì chỉ 10% các cơ quan, tổ chức được khảo sát có dành thời gian cho vấn đề này. Một số công ty đã tìm được những phương cách đầy sáng tạo để đảm bảo cho những người lãnh đạo trong tương lai. Một trong những phương sách tốt nhất là "Trường đào tạo nhân lực" của tập đoàn General Electrics – trường đào tạo lãnh đạo thực sự do Chủ tịch tập đoàn lúc bấy giờ, Jack Welch, sáng lập nên tại Crontonville, New York. Intel cũng là một trong những tập đoàn đi tiên phong trong lĩnh vực phát triển công tác lãnh đạo. Hàng năm, họ đầu tư một con số kỷ lục là 5,000 đô la cho mỗi nhân viên. Nhưng những tập đoàn như vậy chỉ là những ngoại lệ và điều đó cần được thay đổi. Rải rác đây đó là những phương pháp mà các cơ quan, tổ chức có thể áp dụng để khuyến khích và kích thích sự học hỏi.

CƠ HỘI = TRAO QUYỀN

Những cơ hội lãnh đạo nên được mở rộng cho tất cả những nhà lãnh đạo trong tương lai ngay từ khi sự nghiệp của họ bắt đầu, bởi vì cơ hội lãnh đạo làm cho họ luôn nỗ lực, cố gắng, tạo nên tinh thần phấn đấu để nhất định phải thực hiện cho bằng được nhiệm vụ của mình và tăng sự tự tin vào năng lực của bản thân. Những cơ hội này bao gồm việc thông tin về đường lối của cơ quan, tổ chức cho nhân viên để vận dụng, kiểm định và phát triển các kỹ năng có tính chiến lược và mang tính chất khái niệm bên cạnh những kỹ năng mang tính sách lược, giao nhiệm vụ xem xét và thay đổi những chính sách đã lỗi thời hay hoạch định những chính sách mới, giải quyết khó khăn hay đưa họ sang làm việc tại văn phòng của cơ quan, tổ chức đặt tại nước ngoài.

Những dự án đặc biệt cũng là một trong những cơ hội thử thách rất tuyệt vời. Chẳng hạn như trong những năm 80, PacBell gửi một nhóm đến lắp đặt hệ thống thông tin tạm thời tại Hội nghị Quốc gia của Đảng Dân chủ và tại Đại hội Thể thao Olympics tại Los Angeles. Tại đó,

nhóm làm việc phải có sáng kiến, ứng biến và tìm tòi để làm sao cho những hệ thống thông tin tạm thời này có thể hoạt động có hiệu quả và hoạt động của họ phải chịu sức ép lớn về thời gian. Và trên hết, họ phải làm sao để có thể đem lại lợi nhuận cho PacBell.

Đó thực sự là một kinh nghiệm quý báu cho tất cả những người tham gia vào nhóm làm việc đó. Trên thực tế, nhóm phải bắt tay vào thiết kế, xây dựng và vận hành một hệ thống điện thoại rất tinh vi, đủ khả năng phục vụ cho một thị trấn nhỏ từ con số không và trong một thời gian rất ngắn. Sau đó, họ phải tháo rời nó trong một thời gian cũng phải rất ngắn và hiệu quả như vậy. Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, những thành viên trong đó đã có được những sự thay đổi và những bài học nhất định. Họ đã trải qua một cuộc thử thách rất cam go nhưng cuối cùng, họ đã giành thắng lợi rực rỡ. Theo tập đoàn PacBell, qua kinh nghiệm này, những thành viên của nhóm đã trở thành những người lãnh đạo tiềm năng cho tương lai.

Theo nhóm McCall và những người bạn, những tập đoàn khác cũng đã tìm tòi được những cách thức rất tài tình nhằm thử thách và làm cho những người có tham vọng lãnh đạo trở nên dày dạn kinh nghiệm.

Ba trong số các cách thức đó là:

1. Thành lập các quỹ vốn đầu tư vào các tổ chức kinh doanh mới nhằm hỗ trợ cho các nhà lãnh đạo tiềm năng xây dựng các tổ

chức kinh doanh mới.

2. Giao các tổ chức kinh doanh doanh thu thấp cho các nhà quản lý trẻ.

3. Giữ lấy những tổ chức kinh doanh đang gặp khó khăn và tạo cơ hội cho những nhà lãnh đạo tương lai đưa những tổ chức kinh doanh này thoát khỏi khó khăn.

Thường thì những người trẻ tuổi thường mang lại những phương pháp mới, những ý tưởng mới và do đó, những vấn đề tồn đọng, những lĩnh vực trì trệ, những nhân viên hay phản kháng đều có thể giải quyết được nhờ những người lãnh đạo trẻ tuổi có quyền lãnh đạo chứ không chỉ có quyền quản lý.

Cũng như vậy, nếu công ty có những hoạt động có tính chất thử thách và mạo hiểm, cho dù đó là việc thành lập một phòng, ban mới, tung ra một sản phẩm mới, dịch vụ mới hay một chiến dịch tiếp thị mới, thì ít nhất những người lãnh đạo tiềm năng nên được tham gia vào nhóm hoạt động hoặc hơn thế, có thể nghĩ đến việc cho họ phụ trách những hoạt động này. Những hoạt động đầy thử thách này có thể thành công nhờ những quan điểm mới mẻ của những

người có tiềm năng lãnh đạo, và bản thân những người này lại có thể học hỏi được từ kinh nghiệm tạo dựng một điều gì đó từ con số không.

Robert Townsend, một nhà lãnh đạo cách tân đã có công đưa hoạt động của tập đoàn Avis rẽ sang bước ngoặt mới trong những năm 60, là một người ủng hộ nhiệt thành việc những người lãnh đạo phải nắm công việc ngay từ đầu và phải nhìn nhận từ quan điểm của người tiêu dùng. Tất cả những người trong Ban quản trị của tập đoàn Avis đều phải khoác lên mình chiếc áo màu đỏ của tập đoàn và thường xuyên có mặt để làm việc tại các điểm thanh toán tiền của tập đoàn. Tương tự như thế, nhà sáng tác và chỉ huy dàn nhạc vĩ đại người Đức, Gustav Mahler, đã yêu cầu các thành viên trong dàn nhạc giao hưởng của ông phải ngồi ở vị trí khán giả vào giờ giải lao để xem dàn nhạc chơi như thế nào từ vị trí của khán giả. Clifton Wharton, cựu chủ tịch TIAA-CREF, quĩ hưu trí lớn nhất thế giới đã nhận định rằng: "Chúng ta có thể phát hiện được những cá nhân có tiềm năng khi vị trí của họ được cải thiện. Điều quan trọng là chúng ta phải nuôi dưỡng và tạo điều kiện để tiềm năng đó được phát triển. Không có những phẩm chất và hình mẫu nhất định nào đối với những người có tiềm năng lãnh đạo. Tuy nhiên, có những nét tương đồng bên trong mà một trong số đó là những người này dường như có giác quan thứ sáu về phương thức làm việc thế nào cho có hiệu quả. Nhiều người trong số họ dường như nắm được vấn đề và có khả năng đưa ra tầm nhìn cho hoạt động của cơ quan, tổ chức của mình. Họ có được sự tận tâm và lòng nhiệt tình đủ để làm cho công việc có hiệu quả."

Luân phiên công việc cũng là một hình thức khác nhằm tạo cơ hội cho những người lãnh đạo trong tương lai tìm hiểu thêm về cơ quan, tổ chức của mình cũng như có thể xem xét nó từ nhiều góc độ khác nhau.

Hiện nay, việc những người làm công tác tiếp thị thử làm công tác vạch kế hoạch cho sản phẩm là điều bình thường, nhưng ngược lại, cũng nên để những người thiết kế và vạch kế hoạch cho sản phẩm tham gia vào công tác tiếp thị. Những lĩnh vực khác mà những người lãnh đạo tương lai cần phải kinh qua là lên kế hoạch dài hạn, đàm phán với khách hàng, bán hàng và sang làm việc tại trụ sở của công ty ở nước ngoài.

Rủi ro càng nhiều thì càng có nhiều cơ hội để học hỏi và dĩ nhiên, nguy cơ thất bại hay phạm phải sai lầm cũng lớn hơn. Nhưng như chúng ta đã phân tích, thất bại và sai lầm là những kinh nghiệm rất quan trọng. Hầu như tất cả những người lãnh đạo mà tôi có dịp trò chuyện đều nói rằng không có sự phát triển nào mà không có rủi ro và không có sự tiến bộ nào mà không có sai lầm. Thật ra, nếu bạn không phạm phải sai lầm thì có nghĩa rằng bạn chưa cố gắng hết mình. Nhưng như đã phân tích ở trên, sai sót cũng là một yếu tố quan trọng nên các cơ quan, tổ

chức cũng nên có thái độ đúng đắn với những sai sót của nhân viên. Trước hết, cần phải khuyến khích việc chấp nhận đương đầu với rủi ro. Thứ hai, sai sót phải được xem là một phần không thể thiếu của bất cứ một tiến trình nào nên cần phải xem sai sót là điều bình thường chứ không phải là điều gì đó bất thường. Thứ ba, cần phải có những hành động cần thiết để sữa chữa sai sót chứ không nên phê bình hay lên án.

Brooke Knap, một phi công, đã phát biểu như sau: "Có hai loại người: có những người co lại vì sợ hãi và có những người dù sợ hãi nhưng vẫn tiến lên phía trước. Cuộc sống không phải là những giới hạn mà cuộc sống là những sự chọn lựa". Môi trường của các cơ quan, tổ chức lành mạnh phải là môi trường khuyến khích mọi người tin vào sự lựa chọn của mình.

Cũng trong lĩnh vực này, như chúng ta đã biết và như nhóm Morgan McCall và những người bạn đã chỉ ra, những người lãnh đạo tiềm năng học hỏi và ngày càng học hỏi được nhiều điều hơn từ những người chủ khó tính cũng như từ những người chủ tốt. Nhưng ý kiến phản hồi luôn luôn mang lại hiệu quả tốt hơn sự đối đầu, và sự trung thực luôn tốt hơn và có ích hơn những lời xã giao vô nghĩa.

Tất cả các cơ quan, tổ chức, nhất là những cơ quan, tổ chức đang trong giai đoạn phát triển, luôn trong trạng thái phải cân bằng giữa sự ổn định và sự thay đổi, giữa truyền thống và tầm nhìn. Do vậy, mọi cơ quan, tổ chức đều phải có biện pháp nhằm xem xét lại và phân tích những trải nghiệm của mình, đồng thời xây dựng những cơ chế để nhân viên có thể phân tích, tư duy trong công việc.

Ý NGHĨA = SỰ CAM KẾT

Kết quả của cuộc thăm dò ý kiến một số nhà quản lý của McCall và các đồng nghiệp của ông cho thấy rằng: tuy ý tưởng về những người cố vấn giàu kinh nghiệm là một ý tưởng hay nhưng trên thực tế, ý tưởng này lại tỏ ra không có hiệu quả lắm, có thể do những cố vấn giàu kinh nghiệm thường không làm việc lâu năm tại một vị trí nào đó trong cơ quan, tổ chức để có thể sử dụng mối quan hệ của họ, hoặc có thể do những người được gọi là cố vấn giàu kinh nghiệm này lại thường không chủ động tìm cách giải quyết công việc. Tuy nhiên, bản thân các cơ quan, tổ chức lại cần phải đóng vai trò như một cố vấn đầy kinh nghiệm.

Hoạt động, uy tín và tốc độ phát triển của một cơ quan, tổ chức là căn cứ để đánh giá sự tốt, xấu của cơ quan, tổ chức đó và những giá trị về con người cũng như về công tác quản lý có thể được phổ biến. Nếu ý nghĩa, tầm nhìn, mục đích và lý do tồn tại của một cơ quan, tổ chức không rõ ràng và nếu cơ quan, tổ chức không có những hình thức khen thưởng về vật chất hay

tinh thần cho nhân viên vì những đóng góp của họ, thì rõ ràng cơ chế tư duy, phân tích của nó còn thiếu sót và trên thực tế, nó đang hoạt động một cách không có định hướng.

Tầm nhìn của một công ty được phân làm ba cấp độ: chiến lược (phương hướng hoạt động chủ đạo của công ty); sách lược (hiện thực hoá phương hướng hoạt động đó); và cá nhân (sự phản ánh của phương hướng đó trong hành vi của mỗi nhân viên). Chẳng hạn, nếu bạn muốn đánh giá hoạt động bán hàng của một công ty nào đó thì bạn cần phải đánh giá thái độ của những người ghi sổ sách tại kho hàng.

Nếu họ thô lỗ, thiếu hiểu biết, không tự lực trong công việc thì chắc rằng những nhà lãnh đạo hàng đầu của công ty đó hoặc là thiếu năng lực, hoặc là không có một tầm nhìn rõ ràng. Xin được mở rộng câu nói của Emerson đã nêu ở phần trước: cơ quan, tổ chức chỉ có một nửa là chính bản thân nó; nửa còn lại là biểu hiện của nó.

Do tư duy, phân tích là một yếu tố rất quan trọng cho dù ở mức độ nào và tại cơ quan, tổ chức nào, đồng thời do khả năng bị tiêu diệt là một nguy cơ thực sự trong môi trường cạnh tranh căng thẳng như hiện nay, tất cả những người lãnh đạo nên thực hành ba nguyên tắc: rút lui, đổi mới và quay lại. Tập đoàn Academia đã từ lâu nhận chân được giá trị của thời gian nghỉ phép của nhân viên, và các cơ quan, tổ chức khác cũng nên nhận thức được điều đó. Khi còn là Chủ tịch tập đoàn Digital Equipment, mỗi mùa hè, Ken Olson đều xin nghỉ phép hai tuần để đi ca-nô, tạm quên đi những vướng bận của công việc hằng ngày.

Cựu công tố viên Jamie Raskin cho biết: “Khi đã giải quyết xong công việc và đã nói chuyện với những người cần thiết là những giây phút tĩnh lặng, không có việc gì xảy ra và tôi cảm thấy rất rõ những điều gì là đúng đắn trong tôi. Chính trong những khoảng lặng đó mà ý nghĩa, sự hiểu biết, những câu hỏi mới, những thử thách mới bỗng hiện ra.

John Sculley tóm lại vấn đề như sau: “Các cơ quan, tổ chức có thể phạm phải nhiều sai lầm dẫn đến việc họ không có được những người lãnh đạo giỏi. Có những điều nằm trong chính các cơ quan, tổ chức, nguồn gốc đặc điểm văn hóa của nó, sự quan liêu của các quy trình v.v… có thể gây khó khăn thậm chí là cho những người có năng khiếu vươn lên trở thành những người lãnh đạo mạnh mẽ”. Tuy nhiên, cơ quan, tổ chức cũng có thể đem lại nhiều điều nhằm đảm bảo cho những người có năng lực nhất có thể vươn lên vị trí lãnh đạo. Cũng như suy nghĩ phải đi kèm với hành động, suy nghĩ cũng đi kèm với tư duy, phân tích ở quy mô tổ chức cũng như ở mức độ cá nhân.

HỌC HỎI = LÃNH ĐẠO

Theo định nghĩa, một cơ quan, tổ chức phải hoạt động một cách có hệ thống. Điều đó có nghĩa rằng mục tiêu của nó có vai trò quyết định cơ cấu chứ không phải theo hướng ngược lại và hoạt động của nó phải mang tính chất của một cộng đồng chứ không phải trên cơ chế cấp bậc. Cơ quan, tổ chức cũng cần phải trao quyền hoạt động độc lập cho các thành viên của nó, thử thách họ nhưng cũng đồng thời tạo cơ hội và khen thưởng cho họ khi cần thiết, bởi suy cho cùng thì cơ quan, tổ chức cũng chỉ là phương tiện chứ không phải là kết quả.

Việc huy động và sử dụng hết tiềm năng của mỗi cá nhân là nhiệm vụ thực sự của mỗi cơ quan, tổ chức. Mọi cơ quan, tổ chức đều phải tạo điều kiện và tìm cách tạo cơ hội cho sự phát triển của các thành viên.

Đây là một nhiệm vụ thực sự của tất cả các cơ quan, tổ chức và là thách thức chủ yếu đối với họ trong thời đại ngày nay.

Chương 10: TẠO DỰNG TƯƠNG LAI

Trong thời buổi đầy biến động, những người có khả năng học hỏi là những người có thể nắm lấy tương lai. Những người có học thức nhận thấy rằng họ được trang bị những điều cần thiết để tồn tại trong một thế giới không còn tồn tại nữa.

Eric Hoffer (Trích *Những người quản lý tiên phong*) Tôi bắt đầu cuốn sách này với chương đầu tiên viết về sự am hiểu hoàn cảnh, bối cảnh xung quanh và tôi cũng muốn được kết thúc theo cách đó. Tôi đã kể hai câu chuyện, một nói về Ed, một người đã đầu hàng trước những điều diễn ra xung quanh, và một nói về Norman Lear, người biết vượt lên và chiến thắng được hoàn cảnh sống. Bạn có thể nhớ lại rằng ban giám đốc mà cuối cùng đã từ chối đề bạt Ed vốn đang

tìm kiếm một người hội đủ năm phẩm chất của một nhà lãnh đạo trong thời đại mới, đó là: có hiểu biết và năng lực về kỹ thuật (Ed có phẩm chất này), kỹ năng về con người, khả năng tư duy, phán đoán và có thị hiếu riêng, có cá tính. Tất cả những phẩm chất này đều rất quan trọng và theo tôi, ban giám đốc đó đã đi đúng hướng. Nhưng hiện nay, chúng ta đang sống trong một thời đại rất phức tạp và vì thế, những người lãnh đạo tương lai cần phải có nhiều phẩm chất hơn thế nữa.

Trong thư viết cho con trai John Quincy Adams, Abigail Adams viết: "Đây là thời kỳ đầy khó khăn mà bất cứ thiên tài nào cũng muốn được sống trong một môi trường như vậy… Môi trường càng khó khăn càng có thể rèn luyện để con người có những phẩm chất tốt."

Để có thể hiểu rõ môi trường cạnh tranh, trước hết, người lãnh đạo cần phải hiểu được những thách thức trong thế kỷ 21 này. Nhà sáng lập tổ chức Common Cause, John Gardner, đã từng nói rằng người lãnh đạo là những người hiểu được những đặc điểm văn hóa mang tính phổ biến cho dù những đặc điểm đó có khuất dạng, chỉ tồn tại trong tâm trí, giấc mơ hay tiềm thức của con người. Nhưng am hiểu những đặc điểm đó chỉ mới là bước đầu. Những người lãnh đạo của tương lai phải là những người đi bước tiếp theo là thay đổi những đặc điểm văn hóa đó. Để có thể trở thành một người lãnh đạo như Kurt Lewin, bạn phải thay đổi những điều mà bạn hiểu rất rõ.

Hiện nay, nước Mỹ cần những người lãnh đạo như vậy. Chúng ta đã mất lợi thế cạnh tranh của mình. Để phù hợp với tỷ lệ lạm phát, mức lương bình quân của người Mỹ trong 30 năm qua chỉ tăng có 10%.

Những thiên tài sáng tạo của chúng ta vẫn chưa ra tay nhưng chúng ta thì đã mất khả năng sản xuất, hay nói một cách cụ thể hơn là không thành công trong công tác tiếp thị các sản phẩm mới. Những gì mà chúng ta từng phát minh thì giờ đây lại được Trung Quốc sản xuất và bán cho chúng ta.

Những cuộc khủng hoảng về giáo dục, y tế và chính trị vẫn tiếp diễn. Wall Street và Washington dường như đã có lúc bị các đối thủ không tên tuổi khác qua mặt. Tuy đã từng là một cường quốc công nghiệp, giờ đây Mỹ phải trông cậy chủ yếu vào khu vực dịch vụ nhưng dịch vụ ở Mỹ lại chưa bao giờ yếu kém như hiện nay. Số người vô gia cư sống vạ vật trên đường phố ngày càng tăng và không ai biết cần phải làm điều gì để giải quyết vấn đề này. Các băng nhóm thống trị các thành phố bằng bạo lực. Và mối đe dọa của chủ nghĩa khủng bố quốc tế là một phần của hiện thực mà chúng ta phải đối mặt.

Nếu nước Mỹ muốn lấy lại lợi thế của mình, muốn có khả năng đối mặt và giải quyết vô vàn những vấn đề khó khăn hiện nay thì những người lãnh đạo thực sự, chứ không phải là những bản sao của những người khác, phải là những người đóng vai trò dẫn đường. Theo Donald Alstadt, cựu chủ tịch tập đoàn Lord Corporation, thì triết gia là những người xứng đáng làm vua chứ không phải là những ông trùm hay các vị quan lại, vì lịch sử đã chứng minh rằng sớm hay muộn thì tư tưởng mới là cái ăn sâu bén rễ. Cũng theo Alstadt thì nền cộng hòa của Platon đang tồn tại cho dù nó không theo hình thái mà Platon đã tưởng tượng ra. Tất nhiên, tư tưởng là thế mạnh để những người lãnh đạo có thể tìm thấy tầm nhìn của mình từ trong hoàn cảnh khó khăn.

Hiện nay, xung quanh chúng ra đầy rẫy những khó khăn nhưng người lãnh đạo hiểu rằng khó khăn chỉ là sự khởi đầu chứ không phải là kết thúc. Khó khăn mang lại nguồn sinh khí và động lực. Rosabeth Moss Kanter mô tả về những thái độ bị chi phối bởi môi trường đầy khó khăn và biến động hiện nay trong cuốn *Khi những con người vĩ đại học khiêu vũ: Am hiểu những thách thức của chiến lược, công tác quản lý và nghề nghiệp trong những năm 1990* như sau:

• Có tư duy chiến lược và đầu tư cho tương lai nhưng vẫn tìm cách để không ngừng tăng doanh thu.

• Nhạy bén, khéo léo và chấp nhận rủi ro nhưng không để thất bại làm ảnh hưởng đến công việc.

• Tiếp tục làm tốt hơn những công việc mà bạn đang làm và dành nhiều thời gian hơn để trao đổi với nhân viên, đóng góp cho các nhóm làm việc và thực hiện những dự án mới.

• Nắm rõ mọi chi tiết của công việc nhưng phải phân công trách nhiệm nhiều hơn cho những người khác.

• Tận tụy với những đường hướng hoạt động đã đề ra và say mê thực hiện chúng nhưng đồng thời phải linh hoạt, phản ứng nhanh nhạy và có khả năng nhanh chóng thay đổi đường lối chỉ đạo.

• Phải lên tiếng, chứng tỏ mình là lãnh đạo và chỉ đạo đường lối nhưng phải tích cực tham gia cùng mọi người, biết lắng nghe và hợp tác.

• Nhập cuộc hết mình, dù có mất nhiều thời gian nhưng vẫn phải giữ gìn sức khỏe.

• Thành công, thành công, thành công và nuôi dưỡng những đứa con tuyệt vời.

10 NHÂN TỐ CHO TƯƠNG LAI

Người lãnh đạo học cách thay đổi khó khăn, thử thách như thế

nào? Làm thế nào để người lãnh đạo học cách không chỉ chấp nhận thay đổi và những điều không rõ ràng mà còn phải vượt lên chúng? Có 10 nhân tố, 10 phẩm chất cá nhân và tính chất của cơ quan, tổ chức cần thiết để đương đầu với thay đổi, xây dựng tương lai và tạo ra những cơ quan, tổ chức có khả năng học hỏi.

1. *Người lãnh đạo làm chủ giấc mơ*. Mọi người lãnh đạo đều có khả

năng tạo ra được tầm nhìn có sức thu hút nhằm đưa mọi người đến một tầm cao mới và rồi biến tầm nhìn đó trở thành hiện thực. Không phải tất cả những người lãnh đạo mà tôi đã tiếp xúc đều có được cả 10 phẩm chất mà tôi mô tả sau đây nhưng tất cả họ đều có phẩm chất này.

Theo Peter Drucker thì trước tiên người lãnh đạo phải xác định được nhiệm vụ của mình. Trong cuốn *Lãnh đạo là một nghệ thuật*, Max De Pree viết: “Trách nhiệm đầu tiên của người lãnh đạo là xác định được tình trạng thực tế. Trách nhiệm cuối cùng là nói lời cảm ơn. Trước khi có thể nói lời cảm ơn thì người lãnh đạo phải cống hiến."

Việc làm chủ giấc mơ có thể được chia làm 5 phần. Phần đầu tiên là thông tin về tầm nhìn. Jung (nhà tâm lý học nổi tiếng người Đức) cho biết: “Một giấc mơ mà người ta chưa hiểu thấu đáo về nó thì chỉ là một điều gì đó bình thường. Một khi đã được hiểu một cách thấu đáo thì giấc mơ trở thành một kinh nghiệm sống thực sự”. Với cương vị là chủ tịch, Jim Burke dành đến 40% thời gian của mình để thông tin cho mọi người về tầm nhìn của tập đoàn Johnson & Johnson. Các nhà quản lý vẫn phải tham gia những cuộc họp bàn về những thách thức của J & J, qua đó, họ xem xét cụ thể tầm nhìn của General Johnson để xem có nên thay đổi điều gì hay không. Trong thời gian qua đã có những thay đổi rất quan trọng xảy ra. Và cũng giống như Hiến pháp Mỹ, tầm nhìn cũng tồn tại lâu dài.

Những phần căn bản khác của việc làm chủ giấc mơ là việc tuyển dụng một cách cẩn thận, khen thưởng, đào tạo lại và cơ cấu lại. Tiêu biểu cho 5 phần còn lại này là Jan Carlzon, cựu chủ tịch tập đoàn SAS.

Mục tiêu của Carlzon là làm cho SAS trở thành một trong năm hay sáu hãng hàng không quốc tế còn trụ lại (ông cho rằng nhiều hãng hàng không quốc tế sẽ phá sản cho dù ông không tiên đoán được sự trỗi dậy của những hãng hàng không nhỏ, giá rẻ trong những năm gần đây và hiện đang có nhiều đường bay tại Châu Âu). Để đạt được mục tiêu này, ông đã phát triển hai

mục tiêu nhỏ. Đầu tiên là làm cho SAS tốt hơn các đối thủ cạnh tranh khác 1% khi xét về những khía cạnh khác nhau. Sau đó là tìm cách tạo dựng cho SAS một chỗ đứng tốt trên thị trường. Carlzon đã nhắm vào những người du lịch hạng thương gia vì ông tin rằng phân khúc thị trường này có thể mang lại lợi nhuận cao nhất so với các phân khúc thị trường khác như sinh viên đại học, các công ty du lịch v.v… Để có thể thu hút được những người du lịch hạng thương gia, ông rất coi trọng tất cả những mối liên hệ giữa những hành khách này với mỗi nhân viên của SAS. Ông phải đảm bảo cho mỗi một mối liên hệ này có mục đích, phù hợp, lịch sự và ân cần, và ông ước tính rằng mỗi ngày có khoảng 63,000 mối liên hệ giữa nhân viên của SAS với những khách hàng hiện có hay những khách hàng tiềm năng. Ông gọi những mối liên hệ này là 'những khoảnh khắc của niềm tin'.

Carlzon đã phát triển một cuốn sách có tranh minh họa rất tuyệt vời với nhan đề *Cuốn sách đỏ nhỏ nhắn* nhằm mục đích thông tin phương hướng hoạt động của SAS cho đội ngũ nhân viên. Ông cũng thành lập một trường đào tạo cho nhân viên ở Copenhagen. Đỉnh cao là ông đã làm cho hoạt động của toàn bộ tập đoàn không còn tính quan liêu. Sơ đồ tổ chức của tập đoàn không còn theo mô hình thứ bậc qua hình tượng của kim tự tháp nữa, mà giờ đây nó là một vòng tròn tựa như dải ngân hà vậy. Trên thực tế, cuốn sách của Carlzon với tựa đề tiếng Anh là *Khoảnh khắc của niềm tin* vốn có tựa đề tiếng Thụy Điển có nghĩa là *Phá hủy mô hình kim tự tháp*.

Một trong những vòng tròn đó và là một trong những lĩnh vực hoạt động của tập đoàn là đường bay Copenhagen – New York. Tất cả đội ngũ phi công, các nhà hàng hải, kỹ sư, tiếp viên và những nhân viên phụ trách vận chuyển hành lý, các đại lý vé có liên quan đến đường bay này đều tham gia vào một nhóm làm việc tự quản và độc lập với một kế hoạch phân chia lợi nhuận để họ có thể hưởng được phần lợi nhuận tăng thêm mà đường bay này mang lại. Ngoài ra còn có một cơ chế quản lý riêng như vậy đối với đường bay Copenhagen – Frankfurt. Toàn bộ tập đoàn được cấu thành bởi những nhóm làm việc nhỏ và bình đẳng về quyền lợi như vậy.

Theo quan điểm của Jack Welch, cựu Chủ tịch tập đoàn General Electric thì: "Những người trở thành người chủ nhờ biết nhiều hơn những người làm việc cho họ chỉ là những nhà quản lý lỗi thời. Người lãnh đạo của tương lai phải lãnh đạo thông qua tầm nhìn, một hệ thống các giá trị chung và một mục tiêu chung". Phẩm chất duy nhất đã được định hình của người lãnh đạo là khả năng tạo dựng và xác định được tầm nhìn. Yeat cho rằng "Giấc mơ là sự khởi đầu của trách nhiệm". Tầm nhìn là một giấc mơ mà qua đó, người ta phải hành động thì nó mới trở thành hiện thực. Trách nhiệm của người lãnh đạo là biến tầm nhìn đó trở thành hiện thực. Để làm được điều này, họ phải tạo nên những sự thay đổi trong lĩnh vực hoạt động của mình, cho dù

đó là lĩnh vực phim ảnh, công nghiệp máy tính, báo chí hay thậm chí là bản thân nước Mỹ.

2. *Lãnh đạo không ngại mắc sai lầm.* Đó là kết luận của nhà tư *vấn quản lý Donald Michael về những người như Babara Corday, không sợ phạm phải sai lầm và nếu phạm phải thì thẳng thắn thừa nhận.*

Những người như vậy, cũng như Jim Burke, tạo ra một môi trường trong đó việc chấp nhận rủi ro được khuyến khích. Giống như Sydney Pollack, họ nói với đồng nghiệp rằng sai lầm duy nhất là không làm việc gì cả.

Và như Karl Wallenda khi trên đỉnh vinh quang của sự nghiệp, họ làm việc mà không sợ việc mình làm sẽ thất bại. John Wooden, cựu huấn luyện viên của đội bóng rổ UCLA đã nhận xét rằng: "Thất bại không phải là tội lỗi mà tội lỗi là ở chỗ đặt ra mục tiêu quá thấp."

3. *Lãnh đạo khuyến khích các ý kiến phản đối.* Norbert Wiener nói với tôi rằng: "Tôi không bao giờ biết mình nói gì cho đến khi tôi nghe thấy ý kiến phản hồi". Người lãnh đạo phải nhận thức được tầm quan trọng của việc trong cuộc đời họ có những người luôn luôn nói sự thật mà không hề e ngại điều gì. Một trong những khám phá hấp dẫn nhất từ những cuộc phỏng vấn để viết cuốn *Nhà lãnh đạo* là tôi nhận thấy rằng hầu hết các vị chủ tịch các tập đoàn đều là những người chỉ mới kết hôn một lần. Với tôi, nguyên nhân có thể là vợ hoặc chồng là những người mà họ có thể hoàn toàn tin tưởng. Những tranh cãi của người vợ hoặc chồng là rất có ảnh hưởng vì nó giúp cho người lãnh đạo học hỏi và tìm hiểu thêm về bản thân mình.

4. *Người lãnh đạo khuyến khích sự bất đồng quan điểm.* Đây chính là hệ quả có lô gíc của sự tranh cãi có tương phản. Lãnh đạo cần có xung quanh mình những người có quan điểm trái ngược hay những người hay phản đối để thúc đẩy tranh luận, đấy chính là những "bộ cảm biến quan điểm" – những người có thể cho họ biết những gì được mong đợi và những gì đang thực sự diễn ra.

Trên thực tế, thường có hai nhóm người lãnh đạo với hai khuynh hướng khác nhau: một nhóm lãnh đạo thường tuyển dụng những người như tấm gương phản ánh quan điểm và mong muốn của lãnh đạo và một nhóm khác lại tuyển dụng những người có quan điểm về cơ quan, tổ chức cũng như về xã hội nói chung có khả năng bù vào những phần còn thiếu sót của lãnh đạo. John Sculley – một người rất mơ mộng, đã tuyển một người có khả năng quản lý thực thụ để đảm nhận vị trí Giám đốc điều hành. Nhưng ngay cả khi hai người này có khả năng bổ sung cho nhau như vậy thì việc làm cho họ có thể thoải mái phát biểu ý kiến của mình vẫn không phải là điều dễ dàng. Sau thất bại liên tục của sáu bộ phim, Sam Goldwyn đã phải triệu tập toàn bộ

nhân viên và nói: "Tôi muốn các bạn cho tôi biết chính xác bản thân tôi và tập đoàn MGM còn điểm gì thiếu sót cho dù bạn có thể bị mất việc vì điều đó". Những người xung quanh nhà lãnh đạo nhận thức rất rõ những điều mà theo họ là rất nguy hiểm khi vạch ra vấn đề một cách thẳng thắn. Các đây hơn 40 năm, trong chuyến viếng thăm nước Mỹ, Nikita Khruchev đã có cuộc họp báo tại Câu lạc bộ Báo chí Washington. Câu hỏi đầu tiên từ phía các phóng viên được nêu lên và dịch lại bằng tiếng Nga cho Khruchev có nội dung là: "Hiện nay, ông đang nói về đường lối thống trị đáng sợ của người tiền nhiệm của ông là Stalin. Trong những năm đó, ông là người đồng nghiệp và là phụ tá thân cận nhất của Stalin. Vậy ông đã làm gì trong suốt thời gian đó?" Khruchev mặt đỏ bừng lên. Ông ta gào lên: "Ai đã hỏi câu này?" Cả 500 người có mặt trong khán phòng đều không chịu nhận là mình đã hỏi. Khruchev hỏi lại: "Ai đã hỏi câu này?" Vẫn không có ai lên tiếng. Lúc bấy giờ ông mới trả lời: "Đó chính là điều mà tôi đã làm trong những năm tháng đó". Một trong những thảm kịch đối với các cơ quan, tổ chức là mọi người để mặc cho người lãnh đạo của mình phạm phải sai lầm ngay khi họ chính là những người biết rõ nhất.

Để chống lại khuynh hướng trên, người lãnh đạo phải noi gương của Max De Pree, cựu Chủ tịch tập đoàn Herman Miller, người đã chịu khuất phục trước những ý kiến mạnh mẽ và trái ngược của người khác.

Hay như Barbara Corday, khuyến khích những ý kiến trái ngược bằng cách sống hòa đồng với nhân viên. Khi thấy bà ngồi trong phòng với các nhân viên, bạn không thể nào biết rằng bà là người lãnh đạo trừ phi bạn đã biết trước điều đó.

D. Verne Morland cho rằng các vị CEO phải lựa chọn được một người nào đó đảm nhiệm vị trí của người bất đồng ý kiến. Trong bài báo nhan đề *Người đầy tớ trung thành của Vua Lear: đương đầu với sự thay đổi vượt ngoài giới hạn của cú sốc tương lai*, Morland đã mô tả về vị trí của Người đầy tớ trung thành của các vị chủ tịch các tập đoàn. Theo ông, nhiệm vụ chính của Người đầy tớ này là: "*Gây rối* bằng cách nêu lên những sự thật diễn ra không theo một quy luật bình thường và có thể làm người khác khó chịu. *Báo trước* những sự thay đổi lớn lao sắp diễn ra và nắm bắt được tầm quan trọng của chúng. *Đùa nghịch và thách đố* trước tất cả những điều linh thiêng và những điều mà các nhà bác học đã cho là đúng và không gì thay đổi được". Mỗi người lãnh đạo như Vua Lear đều cần có một Người đầy tớ trung thành như thế.

5. *Người lãnh đạo phải có cái gọi là Nhân tố Nobel: lạc quan, niềm tin và hy vọng.* Một trong những nhà quản lý mà tôi phỏng vấn để viết cuốn *Nhà lãnh đạo* cam đoan rằng: nếu ông là nhà khoa học thì ông đã đoạt giải Nobel vì ông luôn có cảm nhận rằng ông có khả năng làm bất cứ

điều gì. Ông cũng truyền sự lạc quan đó đến tất cả những người chung quanh. Khi còn là Tổng thống, Ronald Reagan cũng là một tấm gương của sự lạc quan vô bờ bến. Richard Wirthlin, người thăm dò ý kiến cho Ronald Reagan, thuật lại câu chuyện về thời điểm mà ông phải cho Reagan biết sự thật rằng tỷ lệ người ủng hộ Reagan đã giảm xuống con số kỷ lục một năm sau âm mưu ám sát ông và sau khi tỷ lệ người ủng hộ ông đã có lúc tăng ở mức chưa từng có. Thông thường thì Wirthlin không đi gặp Reagan một mình. Nhưng lần này, không ai chịu đi cùng ông cả. Reagan thoáng nhìn Wirthlin và nói: "Cho tôi biết tin xấu là gì nào!". Wirthlin kể hết sự thật rằng tỷ lệ người ủng hộ Reagan đã giảm đi sau vụ ám sát không thành và đó là tỷ lệ ủng hộ thấp nhất trong lịch sử các Tổng thống trong nhiệm kỳ thứ hai. Reagan nói: "Dick, hãy vì Chúa, đừng lo lắng. Tôi cứ ra đường và cứ làm mục tiêu ám sát lần nữa xem sao."

Sự lạc quan và hy vọng mang lại cho con người ta những lựa chọn. Đối lập với nó là sự thất vọng vốn chỉ xảy ra khi người ta cảm thấy không còn sự lựa chọn nào. Tổng thống Carter đã cảm thấy bị tổn thương sau khi có một bài phát biểu không ra gì. Ông ta cho rằng mình trở nên thực tế hơn, nhưng chúng ta lại nghĩ ông ra đi vì không có sự lựa chọn nào ngoài cảm giác thất vọng não nề. Thái độ của người lãnh đạo đối với thế giới xung quanh có thể lan truyền cho những người khác. Carter làm chúng ta thất vọng nhưng Reagan thì khác, cho dù ông có những vụ tai tiếng như thế nào đi nữa thì ông cũng luôn làm chúng ta nuôi hy vọng.

Một tấm gương khác của sự lạc quan vô bờ bến của một người có cái gọi là Nhân tố Nobel, đó là danh hài quá cố George Burn. Khi sắp đến tuổi 100 ông nói: "Tôi không thể chết bây giờ được. Giờ đi của tôi đã được định sẵn rồi."

Có một câu tục ngữ của Trung Quốc đại ý là: "Bạn không thể thay đổi những điều có thể làm bạn quan tâm và lo lắng diễn ra xung quanh mình nhưng bạn có thể ngăn không cho cảm giác lo lắng xâm chiếm tâm hồn bạn."

6. *Người lãnh đạo phải hiểu được cái gọi là hệ quả Pygmalion trong quản lý*. Trong cuốn *Pygmalion* của George Bernard Shaw, Eliza Doolittle kết hôn với Freddy Eynsford-Hill vì cô biết rằng với giáo sư

Henry Higgins, cô luôn là một cô gái bán hoa có chất giọng Đông London rất nhà quê. Cô cũng biết rằng giáo sư Higgins sẽ không bao giờ chấp nhận rằng cô đã thay đổi và sẽ luôn coi cô là một người quê kệch như con người cô trước đây. Cô nói với Freddy rằng: "Sự khác biệt giữa một thục nữ và một cô gái bán hoa không phải ở chỗ cô ta cư xử như thế nào mà ở chỗ mọi người đối xử với cô ra sao. Với giáo sư Higgins, em sẽ mãi là một cô gái bán hoa vì ông luôn đối xử với em như với một cô gái bán hoa và điều đó sẽ không bao giờ thay đổi được; nhưng

em biết với anh, em là một thục nữ vì anh luôn luôn và sẽ mãi mãi đối xử với em như một thục nữ". J. Sterling Livingston đã áp dụng hệ quả Pygmalion này vào quản lý như sau:

• Những gì nhà quản lý trông đợi ở cấp dưới và cách đối xử của họ với những người này quyết định phần lớn thái độ làm việc và những tiến bộ trong nghề nghiệp của họ.

• Một phẩm chất độc đáo của một nhà quản lý giỏi là khả năng đưa ra yêu cầu cao đối với thái độ làm việc của cấp dưới để họ phấn đấu đáp ứng yêu cầu đó.

• Những người quản lý kém hiệu quả hơn lại không làm được điều đó và hậu quả là hiệu quả làm việc của cấp dưới không cao.

• Thông thường cấp dưới có xu hướng làm việc theo những tiêu chuẩn mà họ cho rằng đó là những gì mà người lãnh đạo mong đợi ở họ.

Người lãnh đạo mong đợi những điều tốt đẹp nhất ở những người chung quanh họ. Người lãnh đạo biết rằng mọi người quanh mình đều thay đổi và phát triển. Nếu yêu cầu của bạn cao thì cấp dưới của bạn sẽ cố gắng để đáp ứng. Jaime Escalante tin rằng học sinh của các trường cấp 3 tại Los Angeles có thể học vi phân và tích phân và sự thực là chúng có khả năng làm được việc đó.

Trong khi đó, yêu cầu của người lãnh đạo cũng phải thực tế.

Phương châm của họ là: Đặt mục tiêu cao một chút chứ không quá sức.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang tập luyện để dự thi tại đấu trường Olympics, nơi bạn rất dễ bị căng thẳng và tập luyện quá sức mình. Nếu hôm nay bạn thi đấu quá sức mình thì ngày mai bạn khó có khả năng để tiếp tục thi đấu hay thi đấu tốt.

Don Richey, cựu chủ tịch tập đoàn Lucky Store cho biết: "Một trong những trách nhiệm của người quản lý là đặt ra các chuẩn mực và yêu cầu đối với mọi người. Đây là một trách nhiệm vô cùng nặng nề, bởi vì nếu bạn đặt ra các tiêu chuẩn và yêu cầu quá thấp thì sẽ rất lãng phí, nhưng nếu bạn đặt ra các tiêu chuẩn và yêu cầu quá cao khiến mọi người không thể đáp ứng được thì bạn đã làm hại những cá nhân đó nói riêng và cả cơ quan, tổ chức của bạn nói chung. Điều này không có nghĩa là việc chúng ta một đôi lần không đạt được yêu cầu là điều không thể chấp nhận được, nhưng nếu bạn cơ cấu như thế nào đó khiến cho một người luôn luôn thất bại thì điều đó sẽ dần dần làm hại cá nhân đó và cả cơ quan, tổ chức của bạn… Theo tôi, sẽ lý tưởng hơn nếu bạn cũng yêu cầu mọi người hơi cao một chút nhưng đừng để họ không có khả năng đáp ứng yêu cầu quá nhiều lần.

7. *Người lãnh đạo phải có cái mà tôi gọi là Nhân tố Gretzky hay là sự linh cảm chắc chắn*. Wayne Getzky, vận động viên hockey hay nhất trong các vận động viên cùng thời đã nói rằng việc bạn biết quả bóng hiện ở đâu không quan trọng bằng việc bạn biết nó sẽ ở đâu.

Người lãnh đạo cũng phải có linh cảm rằng đặc điểm văn hóa của cơ quan, tổ chức mình sẽ thay đổi như thế nào và nếu phát triển thì cơ quan, tổ chức mình sẽ phát triển đến đâu. Nếu ngay từ đầu họ không có linh cảm đó thì họ sẽ khó đạt đến đích cuối cùng.

Elizabeth Drew cũng mô tả về một hiện tượng tương tự như vậy trong chính trị, đặc biệt, bà muốn đề cập cụ thể đến cuộc vận động bầu cử Tổng thống năm 1988. "Rất nhiều người tự hỏi tại sao Dukakis không rút lui và để Bush đắc cử theo cách mà mọi người sẽ thông cảm khi xét đến lòng yêu nước của ông. Câu hỏi đó khiến người ta trở lại vấn đề là bản năng của Dukakis. Đối với một người đã tham gia khá lâu vào chính trường như Dukakis, người ta nhận thấy rằng ở ông còn thiếu cái gọi là bản năng về mặt chính trị – đó là trực giác, tức là biết phải làm gì tại một thời điểm cụ thể và có linh cảm. Một vị Tổng thống phải có linh cảm nhưng không rõ ai trong hai ứng cử viên cho chức Tổng thống là người có linh cảm tốt."

8. *Người lãnh đạo phải có cái nhìn dài hạn.* Họ là những người kiên nhẫn. Vào tuổi 89, Armand Hammer quá cố cho biết rằng lúc bấy giờ ông chỉ đặt ra những kế hoạch dài hạn trước khoảng 10 năm vì ông muốn ông vẫn còn sống để xem các kế hoạch đó diễn ra như thế nào.

Ở tuổi 40, Barbara Corday thì lại biết rằng bà có đủ thời gian để tìm một việc làm khác và thậm chí là bắt đầu xây dựng một sự nghiệp mới.

Người Nhật Bản còn kiên nhẫn hơn những gì chúng ta suy nghĩ. Một công ty Nhật Bản mà tôi biết thậm chí đã xây dựng kế hoạch 250 năm.

Thậm chí thị trường chứng khoáng Wall Street thỉnh thoảng cũng ngợi khen những quan điểm có tính dài hạn. Cuối thập niên 80, Michael Eisner của hãng Disney đã cử Robert Fitzpatrick sang Pháp để bắt đầu thực hiện dự án Công viên Disney Châu Âu với tiên đoán rằng Liên minh Châu Âu sẽ được thành lập vào năm 1992. Giá cổ phiếu của tập đoàn Disney tăng cao nhờ khả năng tiên đoán của Eisner. Cũng như vậy, CalFed đã chuẩn bị cho cái gọi là thị trường chung lớn nhất hành tinh. CalFed đã mở một ngân hàng tại Anh trong những năm 80 và rồi mở thêm các ngân hàng khác ở Brussels, Barcelona, Paris và Vienna với tiên đoán rằng sẽ xuất hiện một Châu Âu thống nhất.

9. *Người lãnh đạo phải biết giữ cân bằng giữa các nhóm lợi ích.*

Họ biết rằng họ phải giữ cân bằng giữa các yêu cầu trái ngược nhau giữa các nhóm có lợi ích trong công ty. Trong cuốn *Quản lý tiên phong*, Jim O'Toole gọi sự cân bằng giữa các nhóm lợi ích là nguyên tắc hàng đầu mà các công ty thành công nhất áp dụng. Ông đã trích lời của Thorton Bradshaw quá cố, cựu chủ tịch tập đoàn Arco như sau: *Mọi quyết định trong công việc của tôi đều chịu ảnh hưởng bởi một số hay có khi là rất nhiều nhân tố trong những nhân tố sau: ảnh hưởng có khả năng xảy ra đối với công luận; phản ứng của các nhóm bảo vệ môi trường; ảnh hưởng có thể xảy ra đối với các nhóm hoạt động khác như các nhóm bảo vệ người tiêu dùng, ủng hộ việc cải tổ chính sách thuế, chống hạt nhân, ủng hộ việc đào ngũ, ủng hộ các phương tiện giao thông có tính giải trí, v.v...; ảnh hưởng có thể xảy ra đối với nhà nước và chính quyền thành phố; ảnh hưởng đến tỷ lệ lạm phát và chương trình chống lạm phát của chính phủ; thái độ của các nghiệp đoàn lao động; thái độ của khối OPEC. Và tôi gần như quên những nhân tố sau: dự đoán lợi nhuận kinh tế; mức độ rủi ro, khó khăn trong việc thu hút vốn trong một trị trường đầy tính cạnh tranh, tầm cỡ của công ty và vấn đề cạnh tranh nữa nếu có thời gian để bàn đến nó.*

Vì những người lãnh đạo ý thức rất rõ tầm quan trọng của sự cân bằng giữa các nhóm lợi ích nên họ rất thận trọng đề phòng Hội chứng Dick Ferris. Ferris, người đứng đầu tập đoàn UAL có một tầm nhìn muôn màu muôn vẻ về một hãng hàng không có khả năng cung cấp đầy đủ các dịch vụ – không chỉ đưa hành khách tới nơi họ cần đến mà còn đưa đón khách từ sân bay hay khách sạn. Vì mục tiêu này, thậm chí ông đã đổi tên của tập đoàn. Nó không còn là UAL của ngày xưa. Tên mới của tập đoàn là Allegis. Cái tên mới này chẳng có nghĩa gì nhưng nó lại có phong cách. Tuy nhiên, tầm nhìn của Ferris đã lệch hướng. Ông quên mất một điều rằng còn có những người khác trong cuộc như nghiệp đoàn các phi công, ban giám đốc v.v… Ông chỉ thấy được những gì đẹp đẽ đang diễn ra trong thế giới bên ngoài mà không thấy được những gì diễn ra ngay bên cạnh ông. Các phi công đã cố gắng mua lại hãng hàng không này, ban giám đốc tức giận và khi thời cơ chín muồi thì Ferris đã bị hất cẳng, và hãng hàng không Allegis lại trở về với cái tên ngày xưa là UAL.

Trong cái tầm nhìn muôn màu muôn vẻ thì bạn không nên quên đi hiện thực của thế giới, sự phức tạp của môi trường ngay bên cạnh mình và yêu cầu giữ cân bằng giữa các nhóm lợi ích.

10. *Người lãnh đạo tạo nên những liên minh và quan hệ đối tác chiến lược.* Họ nhìn thế giới trên phạm vi toàn cầu và nhận thức được rằng trong bối cảnh hiện tại, họ không thể cứ thu mình lại. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan của tương lai sẽ nhận thấy được tầm quan trọng của việc tạo dựng liên minh với những cơ quan, tổ chức khác có số phận, có quan hệ tương hỗ với số phận của cơ quan, tổ chức của họ.

Chính vì lý do này mà SAS đã xây dựng quan hệ đối tác với các hãng hàng không khác. Đối tác của Federal Express tại Na Uy là một trong những công ty lớn nhất tại quốc gia này với một đội ngũ nhân viên lên đến hơn 3.000 người. First Boston liên minh với Credit Suisse tạo nên FBCS. GE có nhiều liên doanh với GE Anh quốc, bốn phòng ban phụ trách sản phẩm hoạt động liên kết với nhau. Cho dù tên gọi có vẻ giống nhau nhưng trên thực tế, hai công ty này không phải là một. GE cũng đã cân nhắc việc mua lại công ty cùng tên với mình tại Anh quốc này nhưng cuối cùng nó đã chọn giải pháp liên minh thay vì mua lại. Ngày càng có nhiều các tổ chức phi lợi nhuận nhận thấy được giá trị của việc thành lập liên minh và quan hệ đối tác chiến lược.

Đó chính là cách mà các nhà lãnh đạo phát triển và tạo dựng tương lai. Vậy thế hệ lãnh đạo sau này thì sao? Họ sẽ có một số đặc điểm chung như sau:

• Kiến thức rộng.

• Ham muốn tìm hiểu không có giới hạn.

• Lòng nhiệt tình vô bờ bến.

• Sự lạc quan có thể trao truyền cho người khác.

• Tin tưởng vào con người và tinh thần làm việc tập thể.

• Sẵn sàng đương đầu với rủi ro.

• Cống hiến hết mình vì lợi ích lâu dài chứ không vì lợi nhuận trước mắt.

• Cam kết hoàn thành công việc một hoàn thiện nhất.

• Có khả năng thích nghi cao.

• Đồng cảm với mọi người.

• Có tính xác thực.

• Tự chủ.

• Có tầm nhìn.

Và khi họ chứng tỏ mình thì họ sẽ tạo nên những bước tiến mới, những ngành nghề mới và có

thể là cả thế giới mới.

Nếu điều này nghe có vẻ như một giấc mơ khó có thể trở thành hiện thực thì bạn hãy cân nhắc câu nói sau: chứng tỏ mình thì dễ hơn và cũng hữu ích hơn việc chối bỏ những khả năng của mình nhiều.

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree
Cộng đồng Google :http://bit.ly/downloadsach