

CAN ĐẢM

C **ISÉP**

Ira Chaleff

MỞ ĐẦU

Trong nhiều tổ chức, đã có phong trào xóa bỏ hai thái cực: các nhà lãnh đạo thì có đủ loại quyền lực, còn những người thừa hành thì không có chút quyền lực nào mà chỉ biết phục tùng. Chúng ta từng nghe nói về khái niệm “cùng lãnh đạo”, một khái niệm hữu ích trong việc làm mềm đi những ranh giới cứng nhắc thường thấy giữa các nhà lãnh đạo và những người thừa hành. Nhưng có một giới hạn đối với tính khả dụng của khái niệm này. Dù rằng trong thâm tâm, nhiều người cảm thấy khó chịu với thuật ngữ *người thừa hành, người phục tùng (follower)*, sẽ là không thực tế nếu xóa đi mọi sự khác biệt giữa vai trò của các nhà lãnh đạo với những người thừa hành.

Thay vào đó, chúng ta cần có một mô hình người thừa hành năng động, cân bằng với và hỗ trợ cho mô hình lãnh đạo năng động. Cần có một mô hình giúp chúng ta thêm nhuần thay vì chộti bỏ bản sắc của người thừa hành, bởi vì mô hình này nói lên lòng can đảm, sức mạnh, sự toàn tâm, trách nhiệm và ý thức phục vụ của chúng ta. Cuối sách này đưa ra một cách nhìn tích cực về vai trò của người thừa hành, làm cho nó ngang bằng với vai trò của nhà lãnh đạo. Sự ngang bằng sẽ có được khi chúng ta nhận ra rằng, các nhà lãnh đạo hiếm khi duy trì được việc sử dụng quyền lực của họ một cách khôn ngoan hoặc có hiệu quả trong một thời gian dài, trừ khi họ được những người thừa hành có đủ tâm vóc hỗ trợ. Thật đáng tiếc là trong lịch sử gần đây, có ít ví dụ ủng hộ nhận xét này.

Trong nhiều trường hợp, dù mối quan hệ có bình đẳng hay không hay người thừa hành được trao quyền đến đâu đi nữa, thì nhà lãnh đạo vẫn luôn có thẩm quyền và trách nhiệm tối cao. Giám đốc điều hành của một doanh nghiệp, người chỉ huy một hạm đội,

người đứng đầu một cơ quan chính phủ, giám đốc một tổ chức phi lợi nhuận, giám mục của một giáo phận, tất cả đều có những quyên lức nhất định mà họ phải giữ lại cho bản thân và có những trách nhiệm mà họ không thể chuyển giao cho người khác.

Rất khó đánh giá những áp lực từ bên ngoài lên các nhà lãnh đạo nếu bạn chưa thử ở vào địa vị của họ, nếu bạn chưa phải quyết định lương cho nhân viên, chưa phải chịu trách nhiệm về sự an toàn của một hạm đội, hoặc phải trả lời vì chưa đáp ứng kỳ vọng của những cử tri đã bầu bạn vào chức vụ đó. Sức ép bên trong đối với các nhà lãnh đạo thường cũng nặng nề không kém. “Sức mạnh của cái tôi”, một trong những phẩm chất thúc đẩy một cá nhân lên làm lãnh đạo, khi được tăng cường có thể biến dạng thành “bị cái tôi dẫn dắt.” Nếu những áp lực này không được quản lý tốt, với sự giúp đỡ khéo léo của những người thừa hành, thì chúng có thể làm sai lệch quá trình ra quyết định cũng như động lực giữa các cá nhân với nhau của nhà lãnh đạo. Thông thường, sự sai lệch này sẽ dẫn đến những hành vi độc đoán hơn, và mọi quan hệ đối tác mà chúng ta hằng mong muốn sẽ càng trở nên xa vời.

Làm cách nào để một người thừa hành có thể hỗ trợ hiệu quả cho một nhà lãnh đạo và làm cho những áp lực này giảm bớt đi? Làm thế nào để một người thừa hành trở thành “người soạn thảo các kế hoạch” chứ không phải chỉ đơn giản là “người thực hiện”? Làm thế nào để một người thừa hành có thể đóng góp vào việc tăng cường khả năng lãnh đạo chứ không phải trở thành một người chuyên phê bình những thất bại của nhà lãnh đạo?

Nhiều người trong chúng ta làm những việc này một cách hoàn toàn tự nhiên. Nhưng đa số chúng ta đều có thể dễ dàng nhớ lại những lần mà mình cảm thấy thất vọng vì ở vào “địa vị phụ thuộc” khi thấy các nhà lãnh đạo làm cho mọi việc rối tinh lên, cho dù họ có ý định tốt nhất hay tồi tệ nhất. Thời đại chủ nghĩa quân bình

ngày càng mạnh mà chúng ta đang sống không cho phép chúng ta thoải mái trốn tránh trách nhiệm và nói, “Ồ, bà ấy là bà chủ mà!” Chúng ta đã phát triển vượt qua cái mô hình độc đoán rũ bỏ trách nhiệm của người thừa hành. Nhưng chúng ta cũng chưa hoàn toàn thoải mái với một phương pháp vận hành mới.

Hầu hết chúng ta là nhà lãnh đạo trong một số trường hợp và là người thừa hành trong một số trường hợp khác. Ở một mức độ nào đó, chúng ta hiểu rõ và hoàn toàn chấp nhận điều này. Bạn đương nhiên không thể sống trong một thế giới chỉ có toàn các nhà lãnh đạo. Nghĩ về các nhà lãnh đạo không có cấp dưới cũng giống như nghĩ về giáo viên không có học sinh. Cả hai điều đều là không thể. Họ là hai đầu của một quá trình, là hai phần của một chỉnh thể. Giáo viên và học sinh hình thành nên một cộng đồng học tập xung quanh một kho kiến thức hoặc kỹ năng; các nhà lãnh đạo và những người thừa hành hình thành nên một nhóm người hành động xung quanh một mục đích chung.

Tuy nhiên, ở một cấp độ khác, có vẻ như sự khó chịu nhất lại tồn tại cùng với thuật ngữ *người thừa hành*. Nó gợi lên hình ảnh của sự vâng phục, tuân thủ, sự yếu ớt và thất bại trong việc trở nên nổi trội. Thông thường, những điều này đều không đúng, dù chỉ là một chút. Chúng ta càng sớm vượt ra khỏi những hình ảnh này và cảm thấy thoải mái với ý tưởng về những người thừa hành hỗ trợ các nhà lãnh đạo, thì càng sớm có thể hoàn toàn trưởng thành và trải nghiệm các mô hình quan hệ năng động, tự chịu trách nhiệm, đồng tâm hiệp lực trong các tổ chức của chúng ta.

Nếu muốn đạt tới sự trao quyền mà mình khao khát, thì chúng ta phải lãnh nhận trách nhiệm về vai trò của mình và cả về vai trò của các nhà lãnh đạo của mình nữa. Chỉ bằng cách lãnh nhận trách nhiệm kép này, cuối cùng chúng ta mới thực sự lãnh nhận trách

nhệm đố i với tổ chức và những người mà tổ chức phục vụ. Chúng ta cần hiểu ba điề u để đảm nhận đầy đủ trách nhiệm này:

Là người thừa hành, chúng ta có nhiê u quyê n lực hơn so với chúng ta thường thừa nhận. Chúng ta phải hiểu rõ về quyê n lực của mình đê n từ đâu, chúng ta đang phục vụ ai và chúng ta đang có những công cụ nào để làm tròn sứ mạng của nhóm.

Thứ hai, chúng ta phải hiểu rõ giá trị của các nhà lãnh đạo và trân trọng những đóng góp quan trọng của họ đố i với các nỗ lực của chúng ta. Chúng ta phải hiểu được những ảnh hưởng tước đi sự sáng tạo, sự vui vẻ và ý chí của họ. Chúng ta phải tìm hiểu cách hạn chế tồ i đa các ảnh hưởng này và tạo ra một bầu không khí trong đó các điểm mạnh của lãnh đạo được phát huy, sao cho họ có thể phục vụ mục đích chung tồ t hơn.



Thứ ba, chúng ta phải hiểu được sự cảm dỗ và những cám bẫy của quyê n lực lãnh đạo. Chúng ta đê u biê t câu danh ngôn của Huân tước Acton(1): “Quyê n lực có xu hướng tha hóa, và quyê n lực tuyệt đố i thì tha hóa hoàn toàn.” Tấ t cả chúng ta đê u là nhân chứng của nhiê u tấ m gương ủng hộ cho khẳng định này. Tuy nhiên, chúng ta

giống như người chưa bao giờ dùng ma túy: mặc dù có thể hiểu biết về mặt trí tuệ rằng nó gây nghiện, nhưng chúng ta không thể hiểu hết được sức ảnh hưởng của nó. Chúng ta phải học cách chống lại khuynh hướng đến tội này của quyên lực.

Những thay đổi đang xảy ra trên thế giới đã tạo ra thời điểm thuận lợi để phát triển các mô hình người thừa hành mới. Trong quá khứ, tổ chức tập quyên trung ương thường sử dụng các công cụ tương đồng thô bạo và các lực lượng khá lỗ mãng để điểu khiển các nguồn lực trong khi theo đuổi các mục tiêu của mình. Nếu bạn đang xây dựng một kim tự tháp, một tuyến đường sắt hay đang điểu hành dây chuyền lắ p ráp ô tô thì phương pháp tổ chức này rất có hiệu quả. Tuy nhiên, trong các tổ chức ở thời đại thông tin, hàng trăm đơn vị được phân quyên xử lý và hành động nhanh chóng dựa trên những thông tin rất khác nhau trong cấu trúc và mục đích của tổ chức. Điểu này đòi hỏi một mô i quan hệ hoàn toàn khác giữa các nhà lãnh đạo và những người thừa hành.

Ngoài ra, ở cả phương Tây và phương Đông, một khế ước xã hội mới đang được hình thành. Trong các tổ chức lớn nhất, chúng ta không còn là những nhân viên được đảm bảo việc làm. Quyên lợi về khám chữa bệnh và kế hoạch nghỉ hưu ngày càng dễ dàng điểu chuyển giữa các tổ chức và giữa tổ chức với người lao động. Các nhà lãnh đạo và các tổ chức sẽ không còn chăm sóc chúng ta nữa. Chế độ gia trưởng đã biế n mất. Chúng ta cần phải chăm sóc bản thân mình và chăm sóc lẫn nhau.

Một mô hình làm người thừa hành mới có thể giúp chúng ta định hướng lại chính mình và các mô i quan hệ của chúng ta với các nhà lãnh đạo. Tôi chọn hình ảnh “người thừa hành can đảm” để xây dựng một mô hình làm người thừa hành, bởi vì lòng can đảm rất trái ngược với hình ảnh đang phổ biế n hiện nay của những người thừa

hành, và nó rất quan trọng để làm cân bằng mối quan hệ với các nhà lãnh đạo.

Mô hình làm người thừa hành can đảm được xây dựng dựa trên nền tảng là mối quan hệ can đảm. Can đảm để đúng, can đảm để sai, can đảm để trở nên khác biệt. Mỗi người trong chúng ta nhìn thế giới bằng chính đôi mắt và những trải nghiệm của mình. Vì thế, cách diễn giải về thế giới của chúng ta cũng khác nhau. Trong các mối quan hệ, chúng ta đấu tranh để duy trì giá trị cách diễn giải thế giới của riêng mình trong khi học cách tôn trọng giá trị của cách diễn giải thế giới của người khác.

Điều nguy hiểm trong mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành là giả định rằng, cách diễn giải thế giới của nhà lãnh đạo phải là thông suốt. Nếu giả định này tồn tại ở cách diễn giải thế giới dù từ phía nhà lãnh đạo hay người thừa hành, thì nó đều tạo ra nguy cơ cho cả hai. Sự cởi mở của nhà lãnh đạo hướng tới sự đa dạng hóa, trao quyền cho người khác, khuyến khích những suy nghĩ mang tính đột phá, cũng như việc bị thách thức và học hỏi từ những người thừa hành sẽ giảm đi nhanh chóng. Người thừa hành sẽ từ bỏ những quan điểm độc đáo và sự bất đồng lành mạnh của họ ở ngay giữa quá trình sáng tạo và đổi mới.

Các sách giáo khoa về lãnh đạo hiện thời đưa ra các lập luận có sức thuyết phục để các nhà lãnh đạo xóa đi nỗi sợ hãi trong các tổ chức, chia sẻ quyền lực, mời gọi mọi người phản hồi, khuyến khích sự tham gia. Các nhà lãnh đạo có khả năng suy xét và hưởng ứng những lập luận này là những người cởi mở đối với sự thay đổi. Thế còn những người không thể là các tác nhân thay đổi của chính họ, những người không thể biến lời nói thành hành động thì sao? Tôi tin rằng những người thừa hành can đảm có thể và phải là các tác nhân thay đổi đối với các nhà lãnh đạo như vậy.

Tuy nhiên, những cơ chế xã hội hóa mạnh mẽ phục vụ tốt cho chủ nghĩa tập trung quan liêu và dạy những người thừa hành ngoan ngoãn tuân theo hiện vẫn còn tồn tại. Quyề n lực kiểm soát đáng kinh hoàng của trường học, tổ chức tôn giáo, các đội thể thao, quân đội và các tập đoàn lớn đang suy yếu dần, nhưng vẫn còn tồn tại; bất chấp những điề u mà họ thuyết giảng, họ buộc những người bên dưới phải tuân theo. Bị đuổi vì không tuân thủ là một mối đe dọa rất thực tế. Việc uốn nắn này bắt đầu từ lứa tuổi khi trẻ em vẫn còn hoàn toàn phụ thuộc vào cha mẹ chúng để tồn tại và còn cảm thấy rất bất an về hậu quả của việc không nghe lời. Các tổ chức lợi dụng cảm giác bất an này và có ý thức hoặc không, củng cố nó cho đến khi những người phụ thuộc trở thành những sinh vật nhút nhát mà chúng ta thường không muốn đồng cảm.

Chúng ta phải kiểm tra cách lập chương trình cho vai trò của người thừa hành và hình dung vai trò này sẽ phát triển như thế nào. Thái độ của chúng ta đối với các nhà lãnh đạo ra sao? Lòng trung thành của chúng ta cuối cùng nằm ở đâu? Những kết quả nào còn tồi tệ hơn việc bị sa thải? Chúng ta có những khả năng nào để ủng hộ các nhà lãnh đạo – những người đang phấn đấu để phục vụ cho nhóm của họ? Chúng ta có nghĩa vụ và quyề n hạn gì để thay đổi tình hình khi những người trung thành hơn lại bị phản bội? Chúng ta dám can đảm đến mức nào?

Chúng ta chưa có nhiề u hỗ trợ về văn hóa để làm điề u này. Cho đến gần đây, những câu chuyện thần thoại của chúng ta vẫn thường tập trung vào các nhà lãnh đạo anh hùng, những người làm nên những kỳ công lớn và thành công trong việc thách thức các nhà lãnh đạo kém cỏi. Chúng ta thiếu những người anh hùng bình thường, những người trung thành với những niề m tin của mình trong khi giúp các nhà lãnh đạo đi theo ánh sáng soi đường của họ. Những “người đứng hàng thứ hai” để hỗ trợ trước đây không thu hút

được nhiều sự quan tâm của báo chí hoặc của các nhà xuất bản với mỗi đầu sách thường được in hàng triệu bản. Những người tốt giác rơi vào tình trạng kém đi nhiều, cuộc sống của họ thường bị phá vỡ nghiêm trọng, với rất ít người ủng hộ sự hỗ trợ của họ. Chỉ rất gần đây chúng ta mới bắt đầu thấy các trường hợp ngoại lệ của mô hình này. Đã đến lúc các nhà lãnh đạo và những người thừa hành phải phát triển và tôn vinh các mô hình mới để có thể thông cảm được cho nhau. Đầu tiên, tôi sẽ khám phá các động lực của mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành. Điều gì đã ràng buộc nhà lãnh đạo và người thừa hành với nhau? Những nền tảng đạo đức, tình cảm và tâm lý chủ yếu ở nơi làm việc là gì? Các quyên lực tương ứng trong mối quan hệ này là gì? Sau đó, tôi sẽ trình bày một mô hình cho thấy những người thừa hành can đảm có thể cải thiện mối quan hệ đó vì lợi ích của chính mình, vì các nhà lãnh đạo và vì tổ chức của họ theo cách nào.

Có bốn khía cạnh, trong đó người thừa hành can đảm hoạt động trong một nhóm, và khía cạnh thứ năm, trong đó người thừa hành hoạt động bên trong hoặc bên ngoài nhóm tùy thuộc vào phản ứng của bộ máy lãnh đạo. Mô hình này sẽ khám phá từng khía cạnh đó như một cách để so sánh thực trạng phong cách thừa hành hiện nay của chúng ta với cách thức chúng ta có thể phát huy vai trò của người thừa hành.

NĂM KHÍA CẠNH THỪA HÀNH CAN ĐẢM

CAN ĐẢM ĐỂ ĐẢM NHẬN TRÁCH NHIỆM

Người thừa hành can đảm đảm nhận trách nhiệm vì chính mình và vì tổ chức. Họ không giữ trong đầu hình ảnh gia trưởng của nhà lãnh đạo hay tổ chức; họ không mong đợi nhà lãnh đạo hay tổ chức mang lại cho họ sự an toàn và trưởng thành hay cho phép họ hành động. Những người thừa hành can đảm khám phá hoặc tạo ra các cơ hội để

phát huy tiềm năng và tối đa hóa giá trị của mình đối với tổ chức. Họ khởi xướng các hành động dựa trên giá trị để cải thiện các hoạt động đối ngoại và các quy trình nội bộ của tổ chức. “Thẩm quyền” để khởi xướng xuất phát từ hiểu biết và quyền sở hữu mục đích chung của những người thừa hành can đảm và từ nhu cầu của những người mà tổ chức phục vụ.

CAN ĐẢM ĐỂ PHỤC VỤ

Những người thừa hành can đảm không sợ phải làm việc vất vả để phục vụ một nhà lãnh đạo. Họ đảm nhận trách nhiệm mới được giao hoặc mới bổ sung để giảm bớt gánh nặng cho nhà lãnh đạo và phục vụ tổ chức. Họ luôn luôn tinh táo ở các lĩnh vực mà trong đó sức mạnh của họ bổ sung cho sức mạnh của nhà lãnh đạo, và họ khẳng định mình trong các lĩnh vực này. Những người thừa hành can đảm sát cánh bên nhà lãnh đạo và những quyết định khó khăn nhà lãnh đạo phải thực hiện nếu tổ chức mong muốn đạt được mục đích của mình. Họ cũng đam mê theo đuổi mục đích chung như nhà lãnh đạo.

CAN ĐẢM ĐỂ THÁCH THỨC

Người thừa hành can đảm lên tiếng khi nhận thấy hành vi hay chính sách của nhà lãnh đạo hoặc của nhóm xung đột với những điều họ cho là đúng. Họ sẵn sàng đứng lên, phản kháng, chịu nguy cơ bị từ chối để bắt đầu cuộc xung đột nhằm xem xét các hành động của nhà lãnh đạo và của nhóm mỗi khi thích hợp. Họ sẵn sàng đối mặt với những cảm xúc mà những thách thức của họ gợi lên trong tâm trí nhà lãnh đạo và nhóm. Những người thừa hành can đảm coi trọng sự hòa hợp của tổ chức và của mối quan hệ giữa họ với nhà lãnh đạo, nhưng không bao giờ đánh đổi mục tiêu chung và sự ngay thẳng của họ.

CAN ĐẢM ĐỂ THAM GIA VÀO QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI

Khi hành vi gây nguy hiểm cho mục đích chung vẫn không thay đổi, những người thừa hành can đảm sẽ nhận ra nhu cầu phải thay đổi. Họ bảo vệ sự cần thiết phải thay đổi, ở bên nhà lãnh đạo và nhóm trong khi họ đấu tranh với khó khăn của việc thay đổi thực sự. Họ xem xét nhu cầu thay đổi riêng của mình và trở thành những người tham gia đầy đủ vào quá trình thay đổi vào lúc thích hợp.

CAN ĐẢM ĐỂ HÀNH ĐỘNG CÓ ĐẠO ĐỨC

Những người thừa hành can đảm biết khi nào là thời cơ để đưa ra một quan điểm khác với quan điểm của nhà lãnh đạo. Họ đang hướng tới một tập hợp các giá trị cao hơn. Quan điểm này có thể liên quan đến việc từ chối tuân theo một mệnh lệnh trực tiếp, đưa mệnh lệnh này lên cấp có thẩm quyền cao hơn, hoặc đề nghị một người nào đó từ chức. Những hình thức này và các hình thức khác của hành động có đạo đức liên quan đến rủi ro cá nhân. Tuy nhiên, việc phục vụ mục đích chung biện minh cho hành động và đôi khi đòi hỏi phải hành động. Nếu những cố gắng để khắc phục tình trạng đáng chê trách về đạo đức không mang lại hiệu quả, người thừa hành can đảm sẽ đối mặt với một viễn cảnh khó khăn hơn khi phải lựa chọn có trở thành người tởm giác hay không.

Làm phong phú thêm mô hình ban đầu là hai chương được thêm vào trong các bản xuất bản tiếp theo.

CAN ĐẢM ĐỂ NÓI CHUYỆN VỚI NHÓM LÃNH ĐẠO CAO NHẤT

Năm lớp hành vi của người thừa hành can đảm giả định một mức độ của mối quan hệ với nhà lãnh đạo. Trong các tổ chức toàn cầu có nhiều bậc thang cấp bậc, các chính sách hoặc chỉ thị thường bắt nguồn từ vài cấp bên trên người thừa hành, từ các cá nhân mà người thừa hành có ít hoặc không có liên hệ. Làm thế nào mà những

người ở cấp thấp trong thang cấp bậc hoặc ở xa các trung tâm quyền lực chính thức có thể giao tiếp hiệu quả với những người ở gần đỉnh của thang cấp bậc đó? Làm thế nào họ có thể đảm bảo rằng, các nhà lãnh đạo cấp cao nhất của tổ chức có được các dữ liệu mà họ cần có để đề ra các quyết định với đầy đủ thông tin? Và làm thế nào để các phương pháp giao tiếp không theo thứ tự cấp bậc dung hòa được với những thang cấp bậc này? Những người thừa hành can đảm thường suy nghĩ chín chắn để áp dụng các nguyên tắc thừa hành can đảm trong bối cảnh này, bởi đã phải sự nhạy cảm và các chiến lược cần thiết để nói chuyện có hiệu quả với nhóm lãnh đạo cao nhất.

CAN ĐẢM ĐỂ LẮNG NGHE NHỮNG NGƯỜI THỪA HÀNH

Sau khi khám phá mô hình và các ứng dụng của việc thừa hành can đảm, tôi sẽ rút ra kết luận với một khám phá về trách nhiệm của nhà lãnh đạo trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho người thừa hành can đảm và hưởng ứng các hành động thừa hành can đảm một cách hiệu quả. Điều này khó làm hơn so với biểu hiện bề ngoài của nó. Khi thực hiện tốt, nó mang lại lợi ích to lớn cho nhà lãnh đạo và tổ chức. Nếu thực hiện kém, sự nghiệp của cả nhà lãnh đạo và của tổ chức sẽ bị lung lay.

Thế giới đang chấp chững phát triển một nền văn hóa theo chủ nghĩa quân bình hơn. Nghệ thuật lãnh đạo và thừa hành cũng đang tiến triển. Các nhà lãnh đạo đang ngày càng trở thành một trung tâm trong một hệ thống phức tạp có nhiều bánh xe, nhiều tâm điểm và nan hoa. Hoạt động thực tiễn của các tổ chức vận hành dựa trên tri thức đòi hỏi sự tiến hóa này. Tuy nhiên, trong mọi quá trình tiến hóa, những triển vọng về giai đoạn phát triển đang nổi lên thường có vẻ không rõ ràng. Sẽ có những lúc trong khi đọc cuốn sách này, bạn có thể cau mày với những hành vi được gợi ý và nghĩ rằng “Viển vông quá!” Đối với một số nhà lãnh đạo, phương pháp tiếp

cận được đề nghị sẽ là không thực tế hoặc ít nhất là không được thoải mái cho lắm. Đối với những người khác, những người đã cho phép những thay đổi về văn hóa đương đại thấm nhuần vào khuôn mẫu có sẵn của họ, cách tiếp cận cận được trình bày ở đây sẽ được thừa nhận và chào đón. Tuy nhiên, phản ứng của nhà lãnh đạo có tầm quan trọng thứ cấp đối với hành động của người thừa hành. Đó là lý do tại sao cuốn sách này lại tập trung vào sự can đảm của người thừa hành.

Hầu hết chúng ta sẽ có nhiều cơ hội để thử nghiệm và phát triển các mô hình mới của nghệ thuật thừa hành can đảm trong tiến trình sống “bình thường”. Chúng ta sẽ giúp các tổ chức của mình cạnh tranh hiệu quả hơn, khiến cho các tổ chức nhân ái hơn và có ý nghĩa hơn về mặt môi trường, giúp các nhóm cộng đồng của chúng ta làm tròn chức năng một cách thích đáng hơn, thậm chí có thể dạy cho con cái của chúng ta can đảm hơn khi có dính dáng tới những nhân vật có quyền lực hợp pháp và những nhân vật có quyền lực bất hợp pháp – như những kẻ hay bắt nạt ở sân trường, những người không được kiểm soát nên đã trở thành những kẻ thích đàn áp ở nơi làm việc hoặc trong đời sống chính trị.

Nhưng điều phi thường cũng thường xảy ra: cơ hội để giúp một nhà lãnh đạo thực hiện một sáng kiến hòa bình táo bạo hoặc phát hiện ra những vụ lạm dụng đòi hỏi phải đảo ngược, cơ hội để gây ảnh hưởng đến các hoạt động lãnh đạo có thể đưa tổ chức đến một ngã tư đường trước sự lựa chọn các giá trị cốt lõi mà tổ chức sẽ tôn tại dựa trên các giá trị đó. Nếu đạt đến mức độ đó, chúng ta có thể trở nên mạnh mẽ và thoải mái với các mô hình thừa hành mới, những mô hình đó sẽ phục vụ chúng ta tốt hơn khi chúng ta thấy mình ở trong những tình huống để lại kết quả sâu sắc.

Cho dù chúng ta đang đối phó với những điều thông thường hay bất thường thì những thách thức mà một người thừa hành phải đối

mặt luôn là đáng kể. Cuốn sách này được viết nhằm cung cấp cho người thừa hành can đảm những hiểu biết sâu sắc và các công cụ cần thiết để vượt qua những thách thức đó.

LỜI NÓI ĐẦU

Nếu bạn tra cứu trong thư mục “chủ đề” ở Thư viện Quốc hội Mỹ, bạn sẽ tìm thấy mục “nghệ thuật lãnh đạo” và hàng trăm cuốn sách viết về đề tài này. Nhưng bạn sẽ không tìm thấy mục “nghệ thuật thừa hành,” mà sẽ chỉ tìm thấy một số ít các bài báo và cuốn sách viết về nó được xếp trong mục lãnh đạo. Điều này thật kỳ lạ vì trên thế giới ngày nay, số người thừa hành nhiều hơn rất nhiều so với các nhà lãnh đạo. Phương pháp cải thiện hiệu suất làm việc của họ cũng xứng đáng được nghiên cứu ngang với phương pháp cải thiện hiệu suất làm việc của các nhà lãnh đạo.

Tôi đã say mê chủ đề nghệ thuật thừa hành trong phần lớn cuộc đời mình, kể từ khi tôi bắt đầu nhận thức được, khi còn nhỏ, việc Đức Quốc xã đã hủy diệt một cách có hệ thống sáu triệu người dân Do Thái ở châu Âu trong thời kỳ Chiến tranh thế giới thứ hai như thế nào. Trong thâm tâm, cũng như rất nhiều người khác, tôi quy trách nhiệm này cho người Đức chứ không chỉ cho người lãnh đạo của họ là Adolf Hitler. Khi lên bảy hoặc tám tuổi, tôi đã dựng lên một trò chơi, trong đó tôi cố gắng cứu được càng nhiều người càng tốt ra khỏi các trại giam tử thần của người Đức. Nhưng tôi chưa bao giờ thấy thế là đủ.

Làm sao mà cả một đất nước lại có thể tuân theo một nhà lãnh đạo xấu xa, bị kết luận một cách có lý là mắc chứng rối loạn tâm thần? Sự ủng hộ rộng rãi đối với nhà lãnh đạo mắc bệnh tâm thần này rất có thể đã khiến thế hệ chúng tôi nhìn nhận thuật ngữ “người thừa hành” một cách đáng khinh miệt.

Chỉ sau này tôi mới biết rằng, một trong các nguyên tắc cơ bản của hệ tư tưởng Đức Quốc xã là “Một dân tộc, một đế chế Đức, một nhà lãnh đạo,” trong đó coi Hitler là người quyên lực và công lý tối thượng. Trong đó, những người trung thành với nhà lãnh đạo ở bất kỳ trường hợp nào, cũng được coi là những người cao quý nhất. Người lãnh đạo luôn luôn đúng. Chết và nhà lãnh đạo bị nâng lên thành một loại trọng tội.

Tôi cũng được biết về “Hoa hồng trắng,” một nhóm nhỏ bé đáng thương đã thử kích động những người đồng bào Đức của mình chống lại các tội ác của Đức Quốc xã. Họ đã dẫn lời nhà triết học Johann Gottlieb Fichte(1): “Người sẽ hành động như thể người, và hành động của người, trói buộc số phận của tất cả người Đức, nên một mình người sẽ phải chịu trách nhiệm về hành động này.” Nhưng nguyên tắc làm người thừa hành có trách nhiệm này rõ ràng là đã thất bại thảm hại. Nó không đủ để dẹt nên cấu trúc của nền văn hóa. Có bao nhiêu nền văn hóa khác cũng sẽ thất bại nếu đưa đức tính này vào thử nghiệm một cách nghiêm túc? Có bao nhiêu nền văn hóa hiện không qua được thử nghiệm này?

Trong mỗi thời đại đều có các nhà lãnh đạo và những người thừa hành phạm tội ác. Khi tôi viết cuốn sách này, nhiều người đang hoang mang bởi các vụ giết người hàng loạt ở Bosnia, và hoang mang bởi cảm thấy mình không thể tác động đến tình hình đó. Tại sao chúng ta lại cảm thấy bất lực, không thể tác động đến những sự kiện mà chúng ta chê trách này? Ít nhất một phần là vì, nếu chúng ta ở càng xa một hoàn cảnh mà trong đó quyên lực bị lạm dụng, thì chúng ta càng khó tác động đến nó. Tuy nhiên, nếu chúng ta ở gần một hoàn cảnh mà trong đó quyên lực bị lạm dụng, thì chúng ta dễ gặp rủi ro nếu cố gắng thay đổi nó, và kẻ lạm dụng quyên lực sẽ quay ra tấn công chúng ta. Vì vậy, những người ở gần

sự kiện này nhất thường để cho nó phát triển mà không dám ngăn cản. Còn những người ở xa thì chỉ biết khoanh tay đứng nhìn.

Trạng thái kê cận và lòng can đảm là những yếu tố quan trọng trong việc phòng chống lạm dụng quyền lực. Không quên yếu tố đó, tôi đã viết cuốn sách này cho những người thừa hành và về những người thừa hành đang làm việc cận kề một nhà lãnh đạo. Mặc dù cuốn sách chủ yếu nói với những người đang ở cận kề một nhà lãnh đạo cấp cao, các nguyên tắc của nó cũng có thể áp dụng cho những người cấp dưới đang cận kề một nhà lãnh đạo trong bất kỳ tổ chức có quy mô và loại hình nào, và ở mọi cấp bậc của tổ chức. Tôi tập trung vào sự can đảm cần có để tận dụng sự cận kề, vì chỉ với lòng can đảm thì chúng ta mới có thể hành động nhanh chóng và kịp thời để đảm bảo rằng quyền lực của nhà lãnh đạo sẽ được sử dụng tốt.

Nếu chúng ta tập can đảm trong khi tương tác hàng ngày với các nhà lãnh đạo của mình, thì chúng ta sẽ sẵn sàng khi một ngày nào đó, chúng ta được kêu gọi biểu thị lòng can đảm phi thường trong mối quan hệ với một nhà lãnh đạo.

Nhưng những nguyên tắc này được áp dụng không chỉ ở các thái cực hoạt động của con người. Cấu trúc văn hóa này được hình thành và củng cố trong mọi hoạt động có tổ chức của xã hội, từ các nhóm thanh thiếu niên cho đến nơi làm việc, từ nhà thờ cho đến quân đội, từ tổ chức phi lợi nhuận cho đến các doanh nghiệp, từ các hội đồng địa phương cho đến chính phủ quốc gia.

Là một nhà tư vấn về quản lý cho các thượng nghị sĩ và các nghị viên Mỹ, tôi nhận thấy họ gặp rất nhiều khó khăn trong việc duy trì một bầu không khí mà trong đó, đội ngũ nhân viên của họ sẵn lòng cung cấp những thông tin phản hồi trung thực về phong cách lãnh đạo của họ. Là một chuyên gia tư vấn cho các công ty có tên

trong danh sách Fortune 500 và các cơ quan cấp liên bang của nước Mỹ, tôi đã nhận thấy người ta chú trọng quá mức đến yêu cầu dù là nhỏ nhất của một lãnh đạo cấp cao thay vì để ý đến ảnh hưởng mà nó sẽ gây ra cho việc phục vụ khách hàng, những người định hướng cuộc cách mạng chất lượng.

Những người thừa hành có năng lực nhất trên thế giới sẽ thất bại nếu họ chỉ biết phàn nàn về lãnh đạo của mình mà không biết cách giúp họ cải thiện tình hình. Là một người thừa hành, tôi đang cố gắng duy trì lòng can đảm, nó đòi hỏi phải trung thực trong các mối quan hệ với các nhà lãnh đạo, để tôi có thể nói với họ những gì họ cần nghe khi họ định sử dụng tài năng của mình một cách hiệu quả, bắt đầu những sai sót không thể tránh khỏi của con người. Bây giờ, tôi thấy rằng, những thời điểm mình thất bại trong việc tư vấn cho một nhà lãnh đạo về quan điểm và sự điều chỉnh cần thiết không phải là do tôi thiếu nhận thức mà là vì tôi thiếu lòng can đảm và kỹ năng. Chính tôi là người cần phải thay đổi nhiều và trưởng thành như một nhà lãnh đạo. Nếu không làm như vậy, cùng với những người khác trong nhóm, tôi sẽ phải trả giá cho năng lực lãnh đạo yếu kém.

Giống như nhiều người thừa hành khác, tôi cũng là một nhà lãnh đạo với thẩm quyền của riêng mình, và tôi đang cố gắng cải biến thái độ lãnh đạo của mình để không gạt những sáng tạo và sự tham gia của nhân viên của mình sang một bên. Điều này không đến với tôi một cách dễ dàng. Mặc dù có thể hơi ngại, nhưng tôi cảm thấy biết ơn khi có một người cấp dưới can đảm đã đứng đầu với tôi một cách khéo léo và tế nhị, giúp tôi hình dung được những thay đổi mà tôi có thể tạo ra để phục vụ tổ chức tốt hơn.

Lần đầu tiên tôi hình thành ý tưởng viết cuốn sách này là trong khi đọc cuốn *Những kẻ nói dối* (People of the Lie: The Hope For Healing Human Evil) của M. Scott Peck(2). Tôi mang ơn ông vì

ông đã nêu lên vấn đề làm người thừa hành có trách nhiệm trong một phân tích sinh động về vụ thảm sát bị che đậy đáng xấu hổ mà lính Mỹ đã làm với những người dân thường ở Mỹ Lai, Việt Nam. Nó định hình cho quá trình tìm tòi lâu dài của tôi để có thể hiểu rõ về đề tài này. Cuốn sách này là kết quả các quan sát không chính thức của tôi, nhưng là những quan sát sâu sắc trong một thời gian dài, những quan sát có được do đọc và suy ngẫm về mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành.

Mặc dù các phương pháp tiếp cận và kỹ thuật để thay đổi mối quan hệ của chúng ta với các nhà lãnh đạo mà tôi mô tả trong cuốn sách này thường khá đơn giản, chúng đều được đưa ra với hiệu biết rằng việc thay đổi chính chúng ta hoặc những người khác hiếm khi dễ dàng. Tôi đã cố gắng nhấn mạnh sự cần thiết của lòng bác ái và tôn trọng lẫn nhau trong mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và những người thừa hành.

Xin bạn hãy là một người đọc can đảm. Cuốn sách này được thiết kế như một bản hướng dẫn và là nguồn tài liệu; xin bạn đừng đọc nó theo kiểu học vẹt. Mặc dù tôi khuyến khích bạn đọc phần mở đầu và chương thứ nhất để có được định hướng cho chủ đề này, nhưng không phải tất cả các phần còn lại của cuốn sách đều có mức độ liên quan như nhau với tình hình hiện tại của bạn. Hãy sử dụng các đề mục trong chương để xác định những phần nào là quan trọng với bạn.

Công trình này dựa trên những trải nghiệm cá nhân của tôi với cả nam giới và phụ nữ giữ vai trò nhà lãnh đạo và làm người thừa hành. Trong khi giải quyết các vấn đề cụ thể, nếu không thể giữ được sự trung tính về giới, có một phần nào đó tôi tự ý chọn một giới tính cho vai trò lãnh đạo và một giới tính cho vai trò người thừa hành, rồi trung thành với sự phù hợp đó, cho chương đó. Tuy nhiên, tôi phải thừa nhận rằng, các vấn đề về giới đôi khi làm phức tạp thêm

những động lực vô n đã nhạy cảm trong mô i quan hệ người lãnh đạo-người thừa hành, và trong cuố n sách này, tôi không cô ắ gắ ng giải quyế t những vấ n đề ề đó.

Tôi cũng nhận thức đượ rằ ng, các định kiế n văn hóa vô n có có thể làm cho mô hình mà tôi trình bày ít có sự liên quan với môi trường bên ngoài tâ ng lớp trung lưu hiện đạ i ở Bắ c Mỹ. Tôi hy vọng rằ ng, một số nguyên tắ c mà tôi khám phá sẽ vượt qua các giới hạn văn hóa cụ thể để vươn tới bộ i cảnh xã hội con người rộng lớn hơn mà tá t cả chúng ta đề u có những điể m chung.

Cuố i cùng, công trình này phải đượ thực hiện để tạo ra các tiêu chuẩn mới cho mô i quan hệ giữa những người thừa hành và các nhà lãnh đạo, nó sẽ bắt đầ u từ trong chính bạn và những kinh nghiệm trong cuộc số ng của bạn. Mời bạn khám phá chủ đề ề này trong cuộc số ng của bạn, cũng như tôi đang khám phá nó trong cuộc số ng của tôi.

IRA CHALEFF
Washington, DC

ĐÔI NÉT VỀ TÁC GIẢ

Tôi đến thủ đô Washington vào năm 1982, là một người trong dòng người bất tận, những người coi thành phố này như một phương tiện để làm nên sự khác biệt, dù lớn hay nhỏ. Tôi gia nhập đội ngũ nhân viên của Congressional Management Foundation – Tổ chức Quản lý Quốc hội (www.cmfweb.org), một tổ chức phi lợi nhuận nghiên cứu về quản lý tại Quốc hội Hoa Kỳ, và cung cấp các dịch vụ đào tạo, tư vấn để cải thiện cách làm việc hiện tại, và sau đó trở thành Giám đốc điều hành của nó. Tại đây, có rất nhiều người tận tâm đang cố gắng để công việc của Quốc hội được thực hiện tốt. Tôi đã học hỏi được rất nhiều điều về các mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành từ trải nghiệm này. Khi cuốn sách này được xuất bản lần thứ ba, tôi vẫn đang tiếp tục phục vụ với tư cách là Chủ tịch Hội đồng quản trị của tổ chức. Thỉnh thoảng, tôi đã áp dụng kinh nghiệm này vào việc giúp đỡ các nhà lập pháp đến từ các nước khác, những người quan tâm đến việc tăng cường lĩnh vực lập pháp của chính phủ trong các nền dân chủ mới nổi.

Năm 1987, tôi hợp tác với Kerry Gleeson, người sáng lập nên Viện Công nghệ Kinh doanh (Institute for Business Technology – www.ibt-pep.com), để mở chi nhánh tại Mỹ cho tổ chức đào tạo và tư vấn quốc tế này. Công ty này có một thị trường ngách đặc biệt: nâng cao năng suất của những nhân viên lao động trí óc ở cấp cá nhân và nhóm nhỏ trong tổ chức. Kinh nghiệm này đã cho tôi cơ hội làm việc gần gũi với hàng trăm nhà lãnh đạo và người thừa hành trong khu vực tư nhân và phi lợi nhuận khi họ vật lộn với các vấn đề thực tế để công việc được thực hiện tốt trong các thiết chế tổ chức phức tạp.

Phần lớn công việc của tôi hiện nay được thực hiện thông qua một tổ chức thành lập vào năm 1998, gọi là Hội huấn luyện và tư vấn cho các cán bộ điểu hành (Executive Coaching Consulting Associates – www.exe-coach.com). Chúng tôi cung cấp dịch vụ huấn luyện cán bộ điểu hành và phát triển tổ chức cho cá nhân, theo cặp, hoặc theo nhóm, kết hợp những tài năng ngày càng được bổ sung của chúng tôi với nhu cầu cụ thể của khách hàng. Nhiều vấn đề được khám phá trong cuốn sách này đã đi vào cuộc sống trong khi huấn luyện các cán bộ điểu hành và các nhóm quản lý.

Nếu bạn muốn liên hệ với tôi, với bất cứ vai trò nào trong số các vai trò nói trên, xin hãy vui lòng ghé thăm các website có liên quan, hoặc thông qua website của Berrett-Koehler:
www.bkconnection.com, và www.bkconnection.com/authors.asp.

TÂM NIỆM VỀ THỪA HÀNH

Với tôi, trở thành một người thừa hành can đảm giống như trở thành một người tốt, vừa là một nhiệm vụ hàng ngày vừa là một nhiệm vụ suốt đời. Việc hình dung ra một tình trạng mong muốn sẽ giúp chúng ta hiện thực hóa nó. Tôi chia sẻ những tâm niệm này như là một sự hình dung về tình trạng mà tôi mong muốn. Có thể bạn sẽ muốn tham khảo nó nhiều lần.

Tôi là người quản lý nhóm này và chia sẻ trách nhiệm về sự thành công của nó.

Tôi có trách nhiệm trung thành hết sức với những giá trị cao nhất mà tôi có thể hình dung được.

Tôi chịu trách nhiệm về thành công và thất bại của tôi, và tiếp tục học hỏi từ đó.

Tôi chịu trách nhiệm về những phần hấp dẫn và không hấp dẫn ở con người mình.

Tôi có thể đồng cảm với những người khác, những người cũng chưa hoàn hảo.

Với tư cách là một người trưởng thành, tôi có thể quan hệ một cách ngang hàng với những người trưởng thành khác, những người là lãnh đạo chính thức của nhóm.

Tôi có thể hỗ trợ các nhà lãnh đạo, tư vấn cho họ, và cũng nhận được sự hỗ trợ và tư vấn từ họ.

Mục đích chung là người dẫn đường tốt nhất của chúng ta.

Tôi có khả năng giúp các nhà lãnh đạo sử dụng quyền lực của họ một cách khôn ngoan và hiệu quả.

Nếu các nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực, tôi có thể giúp họ thay đổi hành vi. Nếu tôi lạm dụng quyền lực, tôi có thể học hỏi từ những người khác và thay đổi hành vi của mình.

Nếu các nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực không thay đổi hành vi của họ, tôi có thể và sẽ rút bỏ sự hỗ trợ của mình.

Bằng cách sống đúng với những giá trị của mình, tôi có thể phục vụ tốt cho người khác và phát triển các tiềm năng của mình.

Hàng nghìn hành vi can đảm của những người thừa hành, từng hành vi một, có thể cải thiện thế giới.

Lòng can đảm luôn tồn tại trong hiện tại. Hôm nay, tôi có thể làm những gì?

I

NHỮNG ĐỘNG LỰC CỦA MỖI QUAN HỆ LÃNH ĐẠO-THỪA HÀNH

Tôi đã từng ao ước được làm việc bên cạnh các nhà lãnh đạo xuất chúng, nhưng rồi nhận ra rằng khi thực sự ở bên cạnh họ, tôi sẽ cứng người, lú lờ, hoặc tham gia vào tầng bậc nhiều hơn là đối thoại. Làm như vậy, tôi đã lãng phí mọi cơ hội đáng lẽ có thể có được để phát triển một mối quan hệ có ý nghĩa với nhà lãnh đạo, mà trong đó chúng tôi học hỏi lẫn nhau. Dần dần, tôi nảy sinh tâm lý né tránh sự gần gũi đó. Một dòng nghiệp của tôi lại luôn luôn tích cực ngồi bên cạnh vị chủ tịch công ty những khi có thể. Đối với cả tôi và người đồng nghiệp họ, thực tế đơn thuần của việc tiếp xúc gần gũi với nhà lãnh đạo cũng đã sinh ra những thay đổi trong cách chúng tôi thường cư xử với người khác.

Bản thân tôi cũng là một nhà lãnh đạo, nên tôi nhận biết được ai là người sẽ ảnh hưởng đến tôi và ai là người mà tôi sẽ bỏ đi hay né tránh. Những người ảnh hưởng đến tôi từ một vị trí đồng cấp hoặc cấp dưới dường như có một ý thức tự trọng sâu sắc và tự nhiên. Họ cần phẩm chất này bởi vì có những lúc, tôi có thể thể hiện một hình ảnh khá thô lỗ, điều này có thể đe dọa một người thiếu tự tin. Họ đã có thể tách riêng khía cạnh này ra khỏi nhân cách của tôi và không coi đó là thất bại của chính họ. Họ biết các khả năng đặc biệt của họ, quan sát và tôn trọng những sức mạnh của tôi, ủng hộ những nỗ lực của tôi và nói với tôi một cách thẳng thắn khi họ nghĩ rằng tôi đã

sai. Cũng như tôi, họ cũng quan tâm nhiều đến mục đích của tổ chức và thành công của chúng tôi trong việc đạt được mục đích đó.

Trong chương này, tôi sẽ xem xét những thách thức mà chúng ta phải đối mặt trong việc thiết lập và duy trì mối quan hệ thực sự với một nhà lãnh đạo. Bằng cách dùng từ “thực sự,” tôi muốn ngụ ý đến một mối quan hệ mà trong đó chúng ta có thể thoải mái gặp gỡ một nhà lãnh đạo như một người bình thường. Trong một mối quan hệ thực sự, chúng ta không xa lánh, xu nịnh hay vận động bằng mách khéo. Chúng ta cùng nhau làm việc với sự tôn trọng lẫn nhau và lòng trung thực để đạt được mục đích chung.

MỤC ĐÍCH CHUNG VÀ CÁC GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Bất kỳ tổ chức nào cũng là một bộ ba bao gồm **các nhà lãnh đạo** và **những người thừa hành** tham gia vào **một mục đích chung**. Mục đích là chất keo nguyên tử kết nối chúng ta với nhau. Nó mang lại ý nghĩa cho các hoạt động của chúng ta.



Cả những người thừa hành và các nhà lãnh đạo đều xoay quanh mục đích; không phải những người thừa hành xoay quanh nhà lãnh đạo.

Thường thì mục đích tồn tại và chúng ta đến với nhau vì mục đích đó. Đôi khi nhà lãnh đạo hình dung ra nó và lôi kéo chúng ta đến với nó. Vào những lúc khác, chúng ta cùng xây dựng hoặc xác định lại mục đích đó. Nếu mục đích không rõ ràng và không mang tính thúc đẩy, các nhà lãnh đạo và những người thừa hành có thể chỉ theo đuổi lợi ích riêng theo cách hiểu của họ, chứ không phải lợi ích chung. Quá trình làm rõ mục đích chung có thể vận động cả nhóm hàn gắn những rạn nứt đau đớn, và giúp nhóm vượt qua những đoạn

đường nguy hiểm. Đó là một hành động quan trọng của lãnh đạo hùng mạnh và thừa hành can đảm.

Những giá trị chung của nhóm cũng quan trọng như thế. Việc làm rõ các giá trị cốt lõi xác nhận tính đúng đắn của mục đích và xác định rõ cách thức mà chúng ta sẽ theo đuổi mục đích. Nếu mục đích được theo đuổi trong bối cảnh các giá trị nhân văn đúng đắn, nó sẽ là ánh sáng dẫn đường trong việc điều hướng mọi quan hệ của chúng ta với nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, nếu mục đích bị vi phạm về bản chất hoặc việc theo đuổi nó vi phạm các giá trị nhân văn thì nó không phải là một chỉ dẫn đúng đắn về mặt đạo đức. Ví dụ, “tạo ra lợi nhuận cho các cổ đông” là một mục đích mà chúng ta có thể sử dụng để hướng dẫn các hành động của mình. “Tạo ra lợi nhuận bất chấp các tác động đến cộng đồng hoặc môi trường” sẽ làm mất đi tính đúng đắn của nó khi xác định hành động thích hợp.

Một mục đích chung được theo đuổi với các giá trị đúng đắn là trung tâm của mọi quan hệ lãnh đạo-thừa hành lành mạnh.

NGHỊCH LÝ CỦA THỪA HÀNH

Tất cả các thành tựu xã hội quan trọng đều đòi hỏi phải có nỗ lực của toàn nhóm, và do đó phải có lãnh đạo và thừa hành. Cả hai đều cần thiết cho việc theo đuổi một mục đích chung. Một số người tin rằng, ảnh hưởng trong mọi quan hệ lãnh đạo-thừa hành chủ yếu là ảnh hưởng một chiều. Điều này không đúng với thực tế. Những người thừa hành có khả năng lớn để gây ảnh hưởng đến mọi quan hệ này.

Cũng như một nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm về những hành động và hiệu suất làm việc của những người thừa hành, những người thừa hành cũng phải chịu trách nhiệm về các nhà lãnh đạo của mình. Chúng ta phải hỗ trợ các nhà lãnh đạo, và khi thấy cần

thiệt, phải giúp họ điều chỉnh các hành động của họ, cũng giống như họ phải hỗ trợ và giúp chúng ta điều chỉnh những hành động của chúng ta. Đây là mối quan hệ đối tác. Cả hai bên đều phải chủ động. Nếu chúng ta có những người thừa hành là đối tác của các nhà lãnh đạo, thì chúng ta sẽ không có các nhà lãnh đạo bạo chúa.

Sự lãnh đạo có thể là không chính thức và rải đều trong khắp tổ chức. Tuy nhiên, cương vị lãnh đạo chính thức, có trách nhiệm và thẩm quyền cuối cùng thường được trao cho một nhà lãnh đạo được bầu, hoặc được bổ nhiệm, hoặc tự công bố, hoặc trao cho một nhóm nhỏ. Ở các thái cực, các nhà lãnh đạo chính thức của một nhóm có thể là những người khôn ngoan hay kiêu ngạo, là những người phụng sự hay kẻ ăn bám, là những người nhìn xa trông rộng hay kẻ mị dân. Thông thường hơn, các nhà lãnh đạo là một sự pha trộn phong phú của các điểm mạnh và điểm yếu, của các phẩm chất làm tăng thêm hay giảm bớt giá trị, và có khả năng cả hai khía cạnh nhân cách đều phát triển khi họ nắm giữ một vị trí lãnh đạo. Phẩm chất và lòng can đảm của những người thừa hành sẽ tác động đến việc phẩm chất nào của nhà lãnh đạo sẽ phát triển.

Nếu chúng ta biết khuếch đại các điểm mạnh và điều chỉnh các điểm yếu của nhà lãnh đạo, thì chúng ta là những chiếc máy cắt đá quý của lãnh đạo để phát huy hết độ sáng chói của nó. Nếu chúng ta khuếch đại những điểm yếu của các nhà lãnh đạo, thì chúng ta có thể làm rõ thêm các vết xước của họ, và những vết xước này có thể trở thành những vết nứt nghiêm trọng. Những người thừa hành ở kề cận nhà lãnh đạo có một trách nhiệm rất quan trọng; họ góp phần đáng kể vào việc hình thành nên bản sắc và những kết quả trong nhiệm kỳ của nhà lãnh đạo đó.

Nghệ thuật thừa hành có đầy đủ các nghịch lý:

- Người thừa hành can đảm có một tầm nhìn nội tại rõ ràng về công việc trong khi bị thu hút bởi một nhà lãnh đạo có khả năng ăn nói lưu loát và thể hiện rõ ràng.

- Người thừa hành can đảm vẫn phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về những hành động của họ ngay cả khi đã từ bỏ một số quyền tự chủ và nhường lại thẩm quyền nhất định cho nhà lãnh đạo.

- Sự lưỡng phân chủ yếu của việc thừa hành can đảm là phải hăng hái thực hiện hai vai trò trái ngược nhau: người thực hiện và người thách thức các ý tưởng của nhà lãnh đạo.

- Luôn có một mối quan hệ căng thẳng giữa bản sắc mà một người thừa hành có được vì là thành viên của nhóm với sự cá tính hóa cần thiết để chất vấn và thách thức nhóm và lãnh đạo của nhóm một cách sáng tạo.

- Người thừa hành thường được hưởng lợi từ nhà lãnh đạo với tư cách là người cố vấn, người biết được những điều quan trọng, nhưng đồng thời cũng phải sẵn lòng khuyên bảo các nhà lãnh đạo.

- Đôi khi, người thừa hành can đảm cần lãnh đạo từ phía sau, mang hơi thở cuộc sống vào tầm nhìn của nhà lãnh đạo hoặc thậm chí thêm tầm nhìn vào cuộc sống của nhà lãnh đạo.

- Những người thừa hành ở cấp cao thường là các nhà lãnh đạo quan trọng có thẩm quyền riêng, họ cần phải tích hợp trong mình những quan điểm của cả lãnh đạo và người thừa hành.

Khái niệm “người thừa hành can đảm” có vẻ như là một nghịch lý, nhưng nếu được chấp nhận, nó sẽ cho phép người thừa hành sát cánh đồng hành cùng nhà lãnh đạo với tư cách là những người chịu trách nhiệm cho niềm tin của nhóm.

NGƯỜI THỪA HÀNH PHỤC VỤ AI?

Khái niệm người thừa hành không đồng nhất với khái niệm người cấp dưới, người phụ thuộc. Một người cấp dưới phải báo cáo cho một người ở cấp cao hơn, và trong thực tế có thể là một người phụ trợ, một người đối kháng hoặc một kẻ thù. Người thừa hành có cùng mục đích chung với các nhà lãnh đạo, tin tưởng vào những gì mà tổ chức đang cố gắng đạt được, mong muốn nhà lãnh đạo và tổ chức thành công và họ làm việc tích cực để đạt được mục tiêu này.

Giống như nhà lãnh đạo, người thừa hành là người quản lý các nguồn tài nguyên mà tổ chức có thể huy động để thực hiện công việc của mình. Các nguồn lực của một nhóm bao gồm cả các nhà lãnh đạo của nhóm đó. Vì vậy, người thừa hành là người quản lý của nhà lãnh đạo, cũng giống như nhà lãnh đạo là người quản lý của người thừa hành.

Chúng ta có thể thực hiện vai trò người thừa hành của mình ở các cấp độ khác nhau:

- Ở cấp độ thuần khiết nhất, chúng ta phục vụ những người mà tổ chức tồn tại để phục vụ họ – đó là các thành viên của tổ chức, khách hàng, cổ đông, người tiêu dùng – thường được gọi là các bên liên quan (stakeholder).

- Thấp hơn và hoàn toàn đúng chức năng, chúng ta phục vụ đồng thời các bên liên quan của tổ chức, các nhà lãnh đạo và bản thân chúng ta, mà không có xung đột về lợi ích.

- Thấp hơn nữa chúng ta phục vụ các nhà lãnh đạo và phục vụ chính bản thân mình chứ không phải các bên liên quan. Mặc dù có thể được khen thưởng vì điều này trong ngắn hạn, nhưng chúng ta cũng có thể gieo những hạt giống của sự thất bại trong tổ chức.

- Ở cấp độ thấp nhất, chúng ta phục vụ các nhà lãnh đạo trong khi cho phép họ làm tổn hại đến tổ chức và các bên liên quan thông qua tham nhũng, và chính chúng ta tham gia vào việc tham nhũng đó.

Nếu chúng ta phục vụ chính mình chứ không phải là các nhà lãnh đạo hoặc các bên liên quan, chúng ta không phải là những người thừa hành mà là những kẻ cơ hội hút kiệt năng lượng của nhóm để phục vụ cho kế hoạch riêng của chúng ta.

SỰ TƯ LỢI VÀ MỤC ĐÍCH CHUNG

Những nhà lãnh đạo và những người thừa hành chân chính cố gắng hiên cho mục đích chung. Đồng thời, họ cũng mang sự tư lợi vào mối quan hệ này và công việc của họ.

Tư lợi vốn không phải là xấu nếu nó không che khuất mục đích chung. Có rất nhiều năng lượng được tạo ra trong khi theo đuổi lợi ích cá nhân. Năng lượng này, nếu được điều chỉnh đúng đắn, sẽ mang lại giá trị lớn lao cho tổ chức.

Nếu luôn nhận thức được và hỗ trợ cho lợi ích cá nhân của những người thừa hành, các nhà lãnh đạo sẽ tạo ra được lòng trung thành và sự cam kết. Điều này cũng có giá trị tương tự đối với những người thừa hành luôn nhận thức được sự tư lợi của cá nhân các nhà lãnh đạo. Khát vọng của họ là gì? Điều gì sẽ giúp một nhà lãnh đạo nhận diện được khát vọng này? Điều gì sẽ gây nguy hiểm cho ước mơ của họ?

Có nhiều mối ưu tiên và tiếng nói tranh nhau thu hút sự chú ý của các nhà lãnh đạo. Để hoàn toàn làm hài lòng các nhà lãnh đạo trong việc thêm một món khác vào đĩa ăn đã đầy ắp của họ, đôi khi cần phải định hình vấn đề dựa theo mục đích và khát vọng.

Tương tự như vậy, trong khi theo đuổi những lợi ích riêng của mình, người thừa hành cần phải luôn luôn tự nhận thức được rằng những lợi ích này phù hợp với sứ mạng của tổ chức, chứ không phải là cạnh tranh với nó. Tự đánh giá một cách trung thực là điều rất cần thiết để có được sự cân bằng thích hợp. Nhưng hãy cẩn thận ở điểm này. Con người vốn duy ý chí. Thừa hành can đảm đòi hỏi phải tự trung thực một cách nghiêm túc.

Chúng ta có quyên là người biện hộ cho lợi ích cá nhân của mình trong khi phục vụ mục đích chung. Chúng ta có thể yêu cầu được hỗ trợ, và với lý do này chúng ta hy vọng sẽ nhận được sự hỗ trợ đó. Chúng ta không có quyên thao túng nhà lãnh đạo và nhóm để phục vụ lợi ích cá nhân của mình và bất chấp mục đích chung.

LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NGƯỜI THỪA HÀNH

Trong quá khứ, khi các mối quan hệ ổn định và các hợp đồng xã hội lâu dài còn là chuẩn mực, thì lòng trung thành dành cho gia tộc, lãnh chúa phong kiến, người sử dụng lao động duy nhất thường là lòng trung thành vô điều kiện. Tất nhiên, lòng trung thành vô điều kiện chứa đầy nguy cơ về mặt đạo đức. Ngày nay, các mối quan hệ liên tục thay đổi và lòng trung thành trở nên mơ hồ – ai xứng đáng với nó, và tại sao lại như thế? Tuy nhiên, sự giảm nhẹ áp lực văn hóa tạo ra lòng trung thành mù quáng cho phép chúng ta được tự do lựa chọn một cách có ý thức đạo đức dựa trên các giá trị cốt lõi của mình.

Đặt lòng trung thành của chúng ta vào một nơi nào đó là một hành động quan trọng thuộc về bản sắc cá nhân. Chúng ta có thể đặt nó trong chính bản thân, và thường thì điều này là quan trọng và giúp chúng ta trụ vững trước những khó khăn. Nhưng nếu chúng ta

không trung thành với ai khác ngoài bản thân, chúng ta sẽ trở thành một loại kẻ cướp, biện minh cho bất kỳ hành động nào, bất kể nó gây ra thiệt hại cho người khác ra sao.

Đôi với các nhà lãnh đạo và những người thừa hành thầy mình liên tục thay đổi khuôn mẫu, họ cần phải tìm được một nơi để cùng đặt lòng trung thành của họ vào đó. Điều này sẽ giúp vượt qua tính tạm thời trong mối quan hệ của họ, và còn gắn kết họ với nhau trong khuôn khổ của sự tin cậy. Đây là vai trò của việc nhân mạnh tầm nhìn, các giá trị và các tuyên bố sứ mạng: khi được định hình rõ ràng, chúng sẽ định nghĩa lòng trung thành mà các nhà lãnh đạo và những người thừa hành cam kết với những người có lợi ích trong nhóm.

Tuyên bố giá trị gọi lên lòng trung thành đã được xác định rõ – với sự công bằng, chất lượng, sự trung thực, dịch vụ và mục đích chung. Lòng trung thành được xác định với các giá trị xứng đáng sẽ tránh được những cạm bẫy của lòng trung thành không giới hạn và nó có thể là một bước tiến. Cả nhà lãnh đạo và những người thừa hành đều cam kết theo đuổi mục đích chung trong bối cảnh các giá trị của họ. Sự trung thành của mỗi bên đều hướng về mục đích đó và hướng tới việc giúp cho cả hai bên trung thành với mục đích đó.

Nếu làm lãnh đạo và làm người thừa hành đều là những hình thức quản lý, thì lòng trung thành được hướng chính xác tới mục tiêu tổ chức và các bên liên quan. Nó bao gồm và bao trùm các nguyên tắc, con người và môi trường bị ảnh hưởng bởi các hành động của tổ chức. Một khi lòng trung thành thích đáng được làm rõ, nó có thể thấm nhuần vào các quyết định của chúng ta, nhằm hỗ trợ hoặc thách thức chương trình hành động của nhà lãnh đạo.

QUYÊN LỰC TRONG MÔ I QUAN HỆ LÃNH ĐẠO-THỪA HÀNH

Bất cứ tổ chức nào cũng vậy, từ lãnh đạo “theo thứ bậc” cho đến lãnh đạo “cùng chia sẻ”, một số quyền lực luôn luôn được trao cho các nhà lãnh đạo và một số được trao cho những người thừa hành.

Ở kiểu lãnh đạo cùng chia sẻ, quyền lực được cân bằng hơn, mặc dù một bên có thể tích tụ quyền lực nhiều hơn bên kia. Ở loại hình phân quyền độc đoán, quyền lực dường như tập trung ở các nhà lãnh đạo, cho đến khi có một điều gì đó xảy ra khiến cho những người thừa hành hạ bệ các nhà lãnh đạo và đòi lại quyền lực cho mình.

Tình huống mà trong đó quyền lực nằm hoàn toàn ở phía các nhà lãnh đạo là rất nguy hiểm cho cả người thừa hành, người có thể bị hủy hoại theo ý thích bất chợt của nhà lãnh đạo, và cũng nguy hiểm cho các nhà lãnh đạo, khi những người thừa hành của họ trở thành những kẻ bơ đờ. Người bơ đờ thường hành động theo điều mà họ biết người ta muốn họ làm khi gặp một tình huống nhất định. Họ không quan sát hoặc nghĩ thấu đáo và thường không có được những hành động thích hợp. Điều này gây tổn hại cho nhà lãnh đạo và tổ chức.

Là những người thừa hành, quyền lực chính thức của chúng ta không ngang bằng với quyền lực của nhà lãnh đạo, và chúng ta phải học hỏi để tham gia một cách hiệu quả vào mô i quan hệ này, bất chấp sự mất cân bằng. Tuy nhiên, chúng ta có thể có nhiều quyền lực hơn chúng ta hình dung, và thường xuyên, không phát huy quyền lực mà mình đang có. Gắn bó với quyền lực của mình và học hỏi cách sử dụng nó là điều tối quan trọng đối với người

thừa hành. Để duy trì và củng cố quyệ̀n lực, nó phải được sử dụng; nếu không, nó sẽ tàn lụi.

Các nguộ̀n quyệ̀n lực của một người thừa hành rất đa dạng:

- Quyệ̀n lực của mục đích, sức mạnh xuậ́t phát từ cam kệ́t với lợi ích chung
- Quyệ̀n lực của kiệ́n thức, sự sở hữu các kỹ năng, nguộ̀n lực và giá trị mà tổ chức và lãnh đạo của nó không muộ́n để mất
- Quyệ̀n lực của lịch sử cá nhân, hộ̀ sơ vệ̀ những thành công và đóng góp không thể phủ nhận cho nhà lãnh đạo và tổ chức
- Quyệ̀n lực của niệ̀m tin vào chính bản thân mình, tin vào các nhận xét và dự định của chúng ta, tin vào sự toàn tâm và cam kệ́t của chúng ta
- Quyệ̀n lực để nói lên sự thật với ban lãnh đạo theo cách chúng ta nhìn nhận nó
- Quyệ̀n lực để thiệ́t lập một tiêu chuẩn ảnh hưởng đệ́n những người khác, tạo ra mô hình các giá trị và hành vi cho nhà lãnh đạo và các thành viên của nhóm
- Quyệ̀n lực để lựa chọn cách thức phản ứng trong một tình huộ́ng, bắt chậ́p những gì đã được làm hay những gì bị người khác đe dọa
- Quyệ̀n lực để đi theo hoặc không đi theo một hướng đã định
- Quyệ̀n lực của các mội quan hệ, các mạng lưới những người biệ́t và tin tưởng chúng ta
- Quyệ̀n lực để giao tiệ́p thông qua một loạt các kênh thông tin

- Quyê`n lực để tổ chức nhóm những người có cùng chí hướng với mình

- Quyê`n lực để rút lại sự ủng hộ nếu những hành động của nhà lãnh đạo vi phạm các giá trị của chúng ta.

Nếu chúng ta muốn là đối tác hiệu quả của các nhà lãnh đạo thì điều quan trọng là phải luôn nhớ rằng, với tư cách là những người thừa hành, chúng ta có quyê`n lực riêng của mình, hoàn toàn độc lập với quyê`n lực của nhà lãnh đạo.

GIÁ TRỊ CỦA NGƯỜI THỪA HÀNH

Người thừa hành không phải là một khái niệm thể hiện sự yếu thế, mà là điều kiện cho phép sự lãnh đạo tồn tại và mang lại cho nó sức mạnh. Những người thừa hành năng động nhận biết được nguyện vọng của mình ở trong tầm nhìn của nhà lãnh đạo. Họ đi theo ánh sáng dẫn đường của riêng mình và các nhà lãnh đạo sẽ tăng cường ánh sáng đó. Họ cố gắng tiến đi 110%, không phải vì nhà lãnh đạo “thúc đẩy họ”, mà bởi vì họ có cảm hứng – tinh thần tích cực nằm trong chính họ. Mọi quan hệ giữa họ và nhà lãnh đạo mang tính tương hỗ, không phải phụ thuộc. Họ thêm giá trị cho bản thân mình và cho nhà lãnh đạo thông qua mọi quan hệ này.

Giá trị của những người thừa hành được đo bằng việc họ đã giúp nhà lãnh đạo và tổ chức theo đuổi mục đích chung trọn vẹn đến đâu trong bối cảnh các giá trị của họ. Một số đặc điểm giúp họ làm được điều này:

- Người thừa hành hiệu quả làm việc trên cơ sở hợp tác và cộng tác, đó là những phẩm chất cần thiết cho mọi sự tiến bộ của con người.

- Những người thừa hành được tin cậy tích hợp nhu cầu của cái tôi vào các trách nhiệm xã hội của mình một cách đầy đủ, để phục vụ chứ không phải là để cạnh tranh với nhà lãnh đạo.

- Người thừa hành biết cân bằng ít vướng vào những cam bẫy đang chờ các nhà lãnh đạo có cái tôi mạnh mẽ, và có thể phục vụ như một người hướng đạo quanh những cam bẫy này.

- Người thừa hành chu đáo cảm nhận được nhu cầu của cả nhà lãnh đạo và các thành viên khác của trong nhóm đồng thời cố gắng tạo nên một cầu nối giữa họ.

Chúng ta giữ lại giá trị của mình với tư cách là những người thừa hành đến mức độ mà chúng ta vẫn còn là chính mình, tới mức độ mà chúng ta còn đủ can đảm khi làm việc này. Nếu chúng ta uốn mình theo ý chí của một nhà lãnh đạo khi nó xung đột với lợi ích của các bên liên quan, hoặc nếu chúng ta uốn mình theo ý chí của các bên liên quan khi nó xung đột với các giá trị cao hơn của nhân loại thì giá trị của chúng ta bị giảm đi rất nhiều.

LÒNG CAN ĐẢM CỦA NGƯỜI THỪA HÀNH

Lòng can đảm là nhân tố lớn để cân bằng quyền lực trong các mối quan hệ. Một cá nhân không sợ lên tiếng và hành động bảo vệ sự thật theo đúng niềm tin của mình, bất chấp sự bất bình đẳng bên ngoài của mối quan hệ, sẽ là một người không ai có thể phủ nhận.

Can đảm ẩn chứa rủi ro. Nếu không có rủi ro, lòng can đảm không còn cần thiết nữa. Tất nhiên, cuộc sống có đầy rẫy những rủi ro, ở mọi nơi, mọi lúc. Chúng ta thường thu xếp cuộc sống của mình để giảm thiểu rủi ro đến mức có thể chấp nhận được. Lòng

can đảm đòi hỏi tinh thần sẵn sàng nâng cao mức độ rủi ro của chúng ta một cách có ý thức, ít nhất là trong một thời gian ngắn.

Trong khi sự im lặng có vẻ là một lựa chọn an toàn, nó thường làm cho các mối quan hệ của chúng ta với nhà lãnh đạo hoặc đồng nghiệp mất hết sức sống mà các cuộc đối thoại trung thực có thể mang lại. Một người thừa hành cần lòng can đảm của một đứa trẻ tò mò hay đặt câu hỏi mà không sợ sệt, nhưng cũng cần lòng can đảm của một người lớn biết gánh vác trách nhiệm gia đình. Nhu cầu về sự an toàn của gia đình có thể xung đột với nhu cầu đánh đổi sự an toàn đó vì các nguyên tắc cao hơn. Đây là một vấn đề cốt lõi, vì nếu không sẵn sàng chịu rủi ro ở mức cao, chúng ta sẽ không thể nói lên sự thật. Xuất phát từ đâu mà chúng ta có thể can đảm nói lên sự thật và hành động, không ngại những hậu quả có thể xảy ra?

Trên thực tế, nếu sinh kế của chúng ta phụ thuộc vào vị trí của mình đối với nhà lãnh đạo, thì sẽ có lợi nếu chúng ta xây dựng những kế hoạch dự phòng cho việc chúng ta sẽ mất đi sự ủng hộ. Một cơ hội việc làm khác, tiền gửi trong ngân hàng để hỗ trợ chúng ta trong một năm, một người bạn đời hoặc người yêu đang có việc làm – bất kỳ điều gì kể trên cũng có thể tạo ra một tấm lưới an toàn khiến cho bước nhảy vọt về lòng can đảm của chúng ta đỡ đáng sợ hơn. Nếu sự nghiệp của chúng ta bị ảnh hưởng bởi một cuộc đụng độ với nhà lãnh đạo, thì việc suy tính cho một công việc thay thế có thể giảm bớt mức độ nghiêm trọng của những hậu quả có thể xảy ra. Chuẩn bị chấp nhận việc bị sa thải hoặc loại ra khỏi biên chế là thứ thuộc giải độc cho sự im lặng của chúng ta.

Ở một mức độ sâu hơn, mỗi người chúng ta có thể tìm thấy sự can đảm từ một số nguồn khác nhau:

- Niềm tin tôn giáo

- Triết lý sống
- Hình mẫu để noi theo
- Một tầm nhìn để tương lai
- Một lời thề
- Một sự kiện thử thách chúng ta
- Một niềm tin
- Giá trị bản thân
- Sự đồng cảm dành cho những người khác
- Lòng tự trọng
- Cam kết với những người đồng chí hướng
- Cảm giác bị xúc phạm khi thấy sự bất công

Nếu chúng ta thấy rõ nguồn gốc sự can đảm của mình, nó sẽ giúp chúng ta chuẩn bị chấp nhận những hậu quả có thể xảy ra. Để hành động một cách can đảm, chúng ta có thể không cần tự giải phóng mình khỏi sự sợ hãi mà hãy cứ trải nghiệm nỗi sợ hãi đó trên nền tảng những nguồn can đảm của mình. Nếu đã từng ở trong một tình huống mà bạn tin là thực sự nguy hiểm thì bạn sẽ biết được cường độ năng lượng của cảm xúc được sinh ra từ sự sợ hãi. Việc ngăn chặn năng lượng có trong nỗi sợ hãi này và “vượt lên trên nó” cũng là một chiến lược. Một chiến lược khác, có lẽ hiệu quả hơn, là cứ để cho nỗi sợ hãi đó tăng lên đầy đủ, chấp nhận nó và sau đó hướng dòng năng lượng bị kìm giữ bên trong nỗi sợ hãi đó vào việc phục vụ các nguyên tắc và mục tiêu của chúng ta. Nếu các nguyên

tắ c và mục tiêu rõ ràng, chúng ta có thể tự truyề n cho mình một nguồ n năng lượng rấ t lớn.

Chúng ta có thể thấ t bại một vài lâ n trước khi thành công. Lâ n đầ u tiên đố i mặt với việc sử dụng năng lượng nguyên sơ này, với giả định, thái độ và sức mạnh của nó, chúng ta có thể bị choáng ngợp đế n mức phải chùn bước hoặc ghê sợ, thậm chí có thể phải từ bỏ và tự chuẩn bị để gặp lại nó lâ n sau.

Chúng ta rèn luyện “Cơ bắ p can đảm” tới đâu thì nó sẽ phát triển tới đó. Nế u chúng ta rèn luyện nó khi các rủi ro còn nhỏ, nó sẽ đủ mạnh để vượt qua thách thức khi có những rủi ro lớn. Cuố i cùng, không có công thức nào cho lòng can đảm: chúng ta phát triển nó thông qua sự quả quyế t và tập luyện, tự tha thứ cho mình khi gặp thấ t bại, và sự trưởng thành sẽ đế n nế u chúng ta biế t học hỏi.

SỰ CÂN Bắ NG THÔNG QUA MÔ I QUAN HỀ

Mỗi tình huố ng cụ thể lại câ n tới những phẩm chấ t khác nhau – lòng can đảm, khả năng ngoại giao, tính nhấ t quán, sự vững vàng – tắ t cả đề u là những đức tính câ n thiế t. Tuy nhiên, bất kỳ đức tính nào, nế u đạt đế n mức cực đoan và đượ c sử dụng trong tình huố ng sai lâ m đề u có thể trở thành thiế u sót: can đảm trở thành liê u lĩnh, ngoại giao trở thành nhượng bộ, nhấ t quán trở nên cứng nhắ c, vững vàng trở thành tàn bạo.

Khi một nhà lãnh đạo đã có quyề n lực, khi những phẩm chấ t đóng góp vào thành công đã đượ c khẳng định và củng cố , thì người đó sẽ có thể bắ t đầ u dựa vào chúng một cách thái quá. Khi một nhà lãnh đạo chỉ nhận đượ c phản hờ i tích cực, những phẩm chấ t này có thể đượ c tăng cường đế n mức chúng trở nên rồ i loạn. Tương tự như vậy, những sai lâ m gây hậu quả nhỏ khi quyề n lực còn ít có thể bị

khuyếch đại lên cùng với sự gia tăng quyệ̀n lực. Trong cả hai trường hợp, tài năng của nhà lãnh đạo đệu có thể bị những yệ́u kém làm cho lu mờ đi.

Các nhà lãnh đạo năng động là tia sáng, là ngọn lửa làm cháy bùng lên hành động. Với tậm nhìn, họ sẽ tạo ra và tập trung quyệ̀n lực. Tuy nhiên, những người thừa hành là người đảm bảo quyệ̀n lực đó được sử dụng một cách có lợi nhậ́t. Các nhà lãnh đạo năng động có thể sử dụng tột quyệ̀n lực nhưng họ không thể là người đảm bảo. Trong niệm đam mê, khả năng bành trướng, cùng động lực của họ, các nhà lãnh đạo năng động dễ trở nên thái quá: một thương vụ quá lớn, một kệ́t luận quá quan trọng, một lý do quá chính đáng, một hình ảnh quá tinh khiệ́t, một lội sộ́ng quá giàu sang, một độ́i thủ quá thù ghét, một cây cậu quá dài. Chúng ta sẽ tạo được ra sự cân bặ̀ng nệu dám chộ́ng lại các nhà lãnh đạo của mình.

Tại tâm điểm của sự cân bặ̀ng là bản chậ́t nhị nguyên của Vũ trụ – tôi và những người còn lại – cùng sự cận thiệ́t của mội quan hệ. Mội quan hệ đích thực sẽ không khoan nhượng một khi sự cực đoan trở thành sự lạm dụng. Độ́i với nhà lãnh đạo, yệ́u tột then chộ́t độ́i với sự cân bặ̀ng cá nhân là chậ́t lượng các mội quan hệ của họ với những người thừa hành. Các mội quan hệ cởi mở, thẳng thặ́n sẽ tạo nên một dòng chảy thông tin phản hộ̀i ổn định, đúng sự thật. Chỉ có qua thông tin phản hộ̀i, các nhà lãnh đạo mới có thể cảm nhận chính xác và điệ̀u chỉnh hành vi, chính sách cũng như các chiệ́n lược của họ.

Vì có những điệ̀u chưa biệ́t, nên chúng ta phải can đảm mới có thể cởi mở và thẳng thặ́n với một nhà lãnh đạo trong khi xây dựng mội quan hệ.

- Nhà lãnh đạo này sẵn sàng cởi mở đện đâu?

- Tôi có thể cởi mở về bản thân đến đâu?
- Tôi đã biết làm thế nào để hiểu được người này chưa?
- Người này phản ứng thế nào với thông tin phản hồi?
- Nếu một vấn đề có tác động mạnh lên cảm giác của tôi, làm thế nào để biết được mối quan tâm của tôi không bị cường điệu hóa hay tôi có thể hiện tốt mối quan tâm đó hay không?
- Khi tôi được khen thưởng vì phục vụ một nhà lãnh đạo tốt, làm thế nào để biết chắc chắn rằng tôi sẽ không bắt đầu nhìn nhận nhà lãnh đạo đó với con mắt vụ lợi?

Khi đưa ra những phản hồi thẳng thắn, có nguy cơ chúng ta sẽ làm ảnh hưởng không tốt tới mối quan hệ đã gây dựng được với nhà lãnh đạo; tuy nhiên, nếu không sẵn sàng chấp nhận rủi ro đó, chúng ta có thể sẽ phải đối mặt với nguy cơ đánh mất toàn bộ giấc mơ mà cả hai vẫn đang theo đuổi. Chúng ta sẽ ngày càng thêm hoài nghi về nhà lãnh đạo, và các nhà lãnh đạo sẽ ngày càng không hiểu đúng về tác động của các hành động của họ. Hai yếu tố thiết yếu của mối quan hệ là hình thành nên sự tin cậy và sau đó sử dụng sự tin cậy đó để nói chuyện một cách trung thực những khi thích hợp; không có đủ cả hai yếu tố đó thì thật vô nghĩa. Thách thức đối với người thừa hành can đảm là duy trì một mối quan hệ chân thành với nhà lãnh đạo, chứ không phải là mối quan hệ giả tạo của những kẻ ăn bám.

NHỮNG MỐI QUAN HỆ CHÍNH CHẮN

Một trong những thách thức mà người thừa hành thường phải đối mặt là giúp các nhà lãnh đạo trưởng thành. Tất cả chúng ta đều phải đấu tranh với nhu cầu trưởng thành, nhu cầu chấp nhận rằng những người còn lại trên thế giới này không tồn tại để phục

vụ chúng ta, rằng mọi người sẽ khác với chúng ta; và điều đó là bình thường. Thế giới sẽ sớm dạy cho chúng ta những bài học này, còn bản thân chúng ta sẽ phải tìm cách đương đầu với những quan điểm sống ích kỷ của mình khi còn trẻ, kể cả nếu chúng ta không thay đổi quan điểm đó hoàn toàn.

Khi chúng ta ở vào một vị trí lãnh đạo chính thức, những xung lực ích kỷ thời non trẻ của chúng ta rất dễ lại nổi lên. Như vẫn thường thấy, nếu xung quanh các nhà lãnh đạo toàn những người luôn khúm núm trước họ thì các phần chưa trưởng thành trong nhân cách của họ sẽ có xu hướng giành lại quyền thống trị.

Khi các khía cạnh chưa trưởng thành trong nhân cách của một nhà lãnh đạo xuất hiện với tần suất ngày càng tăng, chúng ta bị đẩy vào vị trí cực kỳ khó khăn, đó là phải phục vụ một nhà lãnh đạo có trình độ thậm chí xuất sắc về một số phương diện, nhưng lại như một chú nhóc hư hỏng ở những khía cạnh khác. Đừng coi nhẹ rắc rối và xung đột bên trong mà một người thừa hành có thể cảm thấy khi phải đối mặt với sự khác biệt giữa những đặc điểm trưởng thành và chưa trưởng thành của một nhà lãnh đạo: nhà lãnh đạo xuất sắc nhưng đôi khi quá lạm dụng này có xứng đáng với sự hỗ trợ của tôi hay không?

Đây không phải là một câu hỏi quá khó nếu chúng ta cảm thấy được trao quyền để thách thức một nhà lãnh đạo về các hành vi chưa trưởng thành, trong khi vẫn ủng hộ các kỹ năng và những phán quyết chín chắn mà nhà lãnh đạo đó đưa ra. Chúng ta cần phải phá vỡ điều cấm kỵ đối với việc nêu lên các vấn đề về hành vi của nhà lãnh đạo.

Thật khó để phá vỡ điều cấm kỵ này, bởi vì những định hướng ban đầu về khái niệm nhà lãnh đạo đã hình thành ra trong thời thơ ấu của chúng ta, ở nhà và ở trường học, nơi những người khác chịu

trách nhiệm về` hành vi của chúng ta, còn chúng ta chẳng phải chịu trách nhiệm gì về` hành vi của họ. Sự uố`n nắ`n từ lúc còn non trẻ có ảnh hưởng rấ`t mạnh, đê`n nỗi với hầ`u hê`t chúng ta, đố`i đầ`u với một nhà lãnh đạo về` hành vi không hiệu quả thay vì là một hành động bình thường trong mớ`i quan hệ lại trở thành một điề`u đòi hỏi lòng can đảm.

Như trong rấ`t nhiề`u khía cạnh của mớ`i quan hệ, nế`u chúng ta gặp khó khăn với một nhà lãnh đạo biểu thị sự non nớt, thì đó là vì chúng ta cũng có vấ`n đê` với sự trưởng thành của chính mình. Trường hợp thường xuyên xảy ra là do cảm giác bắ`t lực của bản thân, nên chúng ta thường phàn nàn với những người khác về` hành vi của nhà lãnh đạo, thay vì thực hiện những hành động hiệu quả.

Chúng ta không phục vụ tồ`t nhà lãnh đạo hay tổ chức bằ`ng cách than vãn một cách bô`ng bột về` hành vi của nhà lãnh đạo thay vì đố`i đầ`u với họ và tham gia vào một quá trình cùng nhau phát triển.

Một người thừa hành can đảm phải đố`i đầ`u với một nhà lãnh đạo mạnh mẽ vì những hành vi chưa chín chắ`n của nhà lãnh đạo đó. Tình huố`ng có thể giồ`ng như đố`i đầ`u với một đứa trẻ đang cầ`m một khẩu súng lục đã nạp đạn: bạn có thể bị bắ`n khi đang thuyế`t phục đứa trẻ bỏ súng xuố`ng. Người thừa hành phải khéo léo để đố`i đầ`u với nhà lãnh đạo theo cách thức vừa có sự tôn trọng một người lớn có giáo dục, vừa giữ gìn lòng tự trọng và thách thức hành vi thiế`u chín chắ`n của họ.

TÌM KIẾ`M SỰ BÌNH ĐẲNG VỚI NHÀ LÃNH ĐẠO

Đôi khi, sự khác biệt về` vị trí trong một tổ chức là rấ`t lớn. Vượt qua những khác biệt đó có thể là một thách thức trong việc thiế`t lập mớ`i quan hệ thực sự với nhà lãnh đạo. Mặc dù chúng ta có thể làm

việc rất gần nhà lãnh đạo, nhưng sự khác biệt về địa vị hoặc cấp bậc của chúng ta có thể hình thành nên một hố sâu trong mối quan hệ. Khoảng cách này có thể khiến chúng ta nghĩ rằng, “Mình là ai mà dám chắt vớt người này?”, và chúng ta tự coi thường những nhận thức hoặc cách giải thích về các sự kiện của mình. Chúng ta phải luôn cảnh giác cao độ với phản ứng mang tính phản xạ này và đặt câu hỏi đó một cách cẩn thận. Nếu nó là tiền đề mối quan hệ của chúng ta, chúng ta sẽ làm cho chính mình và nhà lãnh đạo cùng thất bại.

Từ vị trí của mình, các nhà lãnh đạo dễ bị mất đi sự cọ xát với thực tế. Điều này đôi khi được gọi là “căn bệnh của vua chúa.” Các nhà lãnh đạo thường phụ thuộc vào nhận thức của những người thừa hành khi kết nối lại với thực tế bên ngoài.

Nếu chúng ta đã xem xét cẩn thận giá trị những lời nhận xét của mình, thì thách thức của chúng ta là vượt lên bản chất đáng sợ của sự khác biệt về cấp bậc và trình bày các ý kiến đó ra. Nói chuyện thẳng thắn hay nêu những ý kiến trái chiều với một nhà lãnh đạo “cao cấp” không phải là quá tự tin mà là một phần thiết yếu của việc thừa hành can đảm. Hành động này đòi hỏi phải hiểu rõ ý nghĩa nội tại của sự bình đẳng về giá trị. Người thừa hành thường có thể không tương xứng với những phẩm chất bên ngoài của nhà lãnh đạo, chẳng hạn như trong cách ăn mặc của người có quyền lực chính thức, nhưng phải tìm được sự bình đẳng với họ về mặt trí tuệ, đạo đức, hoặc tinh thần. Chúng ta có thể làm điều này bằng cách nào?

Nếu luôn ghi nhớ và khẳng định nhân cách của mình, chúng ta sẽ không bị cảm dỗ, bị lóa mắt hoặc bị đe dọa bởi những biểu tượng của quyền lực cao hơn. Chức danh không phải thứ định nghĩa được chúng ta hay nhà lãnh đạo mà chúng ta hỗ trợ, cho dù chức danh đó là thư ký, ông chủ, chủ tịch, hay hoàng đế. Chúng ta đều là những con người đi qua cuộc đời này với những món quà của Thượng Đế

cùng những nhu cầu, lo lắng và ước mơ, sức mạnh và sự mong manh. Nếu chúng ta, với tư cách là nhà lãnh đạo và người thừa hành, nhớ được bản chất chung của mình, thì chúng ta sẽ làm việc cùng nhau với sự tôn trọng, không có thái độ khinh thị hoặc sợ hãi.

Chúng ta cần phải quan sát thật kỹ cách cư xử của chính mình trước sự hiện diện của quyền lực. Nếu chúng ta thấy mình nói năng hoặc hành động với sự tôn kính thái quá, thì chúng ta đang nói với cái danh hiệu, chứ không phải nói với người mang danh hiệu đó. Chúng ta cũng nên cố gắng bỏ qua cái danh hiệu, cách ăn mặc và quyền lực của vị trí để nhìn thấy con người đang giữ vị trí đó. Ai là người lãnh đạo bên dưới lớp vỏ này?

- Ông ta từ đâu đến?
- Giá trị của ông ta là gì?
- Con người cuộc sống của ông ta có khác với con người công việc không?
- Ông ta cảm thấy được hỗ trợ hay đơn độc?
- Ông ta có thực sự tự tin hay đang che giấu sự bất an?
- Ông ta có phải là người vui tính không?
- Ông ta có ý thức phục vụ một lý tưởng hay một quyền lực cao hơn không?
- Chúng ta có thể hình dung ông ta là một bậc cha mẹ, một người con, một người chồng hay không?
- Ông ta đã trải nghiệm những thất bại hay bi kịch nào?
- Nỗi sợ hãi của ông ta là gì?

- Khát vọng của ông ta là gì?

Tùy thuộc vào mức độ riêng tư của nhà lãnh đạo, chúng ta có thể không trả lời được hết những câu hỏi này. Và các câu trả lời không quan trọng bằng khả năng chúng ta chạm đến được con người của nhà lãnh đạo. Chúng ta nên tránh huyênh thoai hóa các nhà lãnh đạo để nhìn họ như một chính thể trọn vẹn, để có thể đồng cảm với nỗi buồn và niềm vui của họ, như vậy chúng ta có thể nói chuyện với họ như nói với một người bình thường. Chúng ta cần thoai mái tự hỏi, “Làm sao tôi có thể giúp đỡ người này khi thân phận của anh ta cũng giống tôi?” Khi trả lời được câu hỏi này, chúng ta sẽ khẳng định giá trị mà chúng ta mang đến cho mối quan hệ này và tìm thấy sự bình đẳng.

KHI NHÀ LÃNH ĐẠO KHÔNG NGANG SỨC

Một thách thức khác xảy ra khi một nhà lãnh đạo không có năng lực bằng người thừa hành để làm trọn vai trò của mình, hoặc theo một nghĩa nào đó, không phải là người ngang sức với người thừa hành. Có nhiều tình huống mà điều đó có thể xảy ra:

- Hoạt động chính trị trong tổ chức
- Có sự phân biệt đối xử
- Các giá trị và các chính sách đa dạng
- Luân chuyển nhiệm vụ
- Thăng cấp theo thâm niên
- Sở hữu trong gia đình
- Bà u cử

- Bổ nhiệm
- Nhân vật của công chúng
- Các mối quan hệ
- Nhã nhặn và quyề n rũ

Khi người có khả năng nhấ t không phải là nhà lãnh đạo thì một người thừa hành can đảm phải đố i mặt với một số thách thức. Điề u quan trọng nhấ t là phải đấ u tranh với những cảm xúc riêng của chúng ta về vấ n đề này. Chúng ta thường cảm thấ y khó khăn khi làm việc cho những người chậm chạp hơn mình, những người nắ m bắ t không đầ y đủ và nhanh chóng tình huồ ng mà tổ chức đang phải đố i mặt. Thay vì cảm thấ y nể sợ vị trí của họ, chúng ta có thể rá t khó che đậy thái độ khinh thị của mình. Có thể có cảm giác cay đắ ng nề u chúng ta kỳ vọng mình đang ở vị trí số một.

Chúng ta cũng có thể thấ y mình kẹt trong những tình huồ ng phải quyề t định lựa chọn bao che cho nhà lãnh đạo hay công khai cho mọi người biế t là nhà lãnh đạo này có vẻ chưa có kinh nghiệm và thiế u kiế n thức.

Khô i lượng công việc của chúng ta thường bị đội lên nề u nhà lãnh đạo không đảm nhiệm hế t vai trò của họ. Chúng ta không chỉ gánh lấ y những phầ n việc lẽ ra thuộc trách nhiệm của nhà lãnh đạo, mà còn phải dành thêm thời gian để giáo dục nhà lãnh đạo thông qua các biên bản ghi nhớ và những chỉ dẫn tường tận. Thường thì số tiề n và sự ghi nhận dành cho chúng ta khi làm điề u đó ít hơn rá t nhiề u so với những điề u nhà lãnh đạo đang nhận được. Khi đó, sự oán giận của chúng ta có thể dâng cao.

Dù hoàn cảnh này có khó khăn đế n đâu, nguyên tắ c chủ đạo của chúng ta vẫn phải là phục vụ tổ chức. Thừa nhận những cảm xúc và sự

thất vọng của chúng ta là điều quan trọng nhưng nếu có cam kết với mục đích chung thì chúng ta sẽ có thể tiếp tục làm việc với nhà lãnh đạo đó vì thành tựu của tổ chức. Chúng ta sẽ sử dụng tài năng và năng lực của mình để giúp các nhà lãnh đạo trưởng thành và thành công. Miễn là người lãnh đạo vẫn đang làm hết sức mình để hoàn thành vai trò của mình thì ông ta vẫn xứng đáng với sự hỗ trợ toàn diện của chúng ta. Và đáng ngạc nhiên là chúng ta có thể học hỏi rất nhiều, thậm chí từ những nhà lãnh đạo không nổi trội.

Đôi khi, tình huống chỉ đơn giản là một người có khả năng nhưng lại được giao một công việc mà người đó có ít kinh nghiệm. Một nhà lập pháp mới được bầu có thể có một tầm nhìn tuyệt vời, nhưng lại không biết làm thế nào để dự luật được thông qua. Có thể cần phải có một người phụ tá dày dặn hướng dẫn nhà lập pháp này đi qua các sắc thái của các vấn đề và đời sống chính trị cũng như các mê cung của quá trình hoạch định chính sách. Cuối cùng, nhà lập pháp này sẽ nắm vững vấn đề và quá trình.

Dấu hiệu của một nhà lãnh đạo tốt là sự phát triển và trưởng thành của những người thừa hành. Dấu hiệu của một người thừa hành tốt là sự trưởng thành của các nhà lãnh đạo.

SỰ TIN CẬY

Sự tin cậy là điều cần thiết trong mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành. Tuy nhiên, đôi khi điều này thật khó nắm bắt. Làm thế nào để tạo được lòng tin?

Sự tin cậy là một trạng thái tinh tế giữa hai người, được hình thành từ việc đánh giá động cơ bên trong và những hành động bên ngoài của nhau – nếu cả hai đều đáng chắt vấn thì sự tin cậy không thể thành.

Các tác nhân kết dính của sự tin cậy là lời nói của chúng ta và ý kiến đánh giá cùng tính hiệu quả mà chúng ta thể hiện thông qua hành động của mình.

Để được tin cậy, chúng ta phải cố gắng hết sức để giữ lời hứa, và nếu không thể giữ lời hứa thì chúng ta phải nói ra điều này càng sớm càng tốt.

Để duy trì sự tin cậy, chúng ta phải cẩn thận lắng nghe cả tín hiệu bên ngoài và tiếng nói nội tâm đang lặng lẽ cảnh báo chúng ta về các hành động có thể bị đánh giá là kém cỏi.

Để tăng cường sự tin cậy, chúng ta phải hiểu các kết quả mà nhà lãnh đạo và nhóm cần có, vượt qua những trở ngại để đạt được những kết quả đó nhưng không vi phạm các giá trị cốt lõi của mình.

Lòng tin là một phẩm chất rất dễ lung lay, dễ thay đổi khi có sự tương tác với các sự kiện hay nhận thức. Thường thì chúng ta cảm nhận được sự thay đổi của lòng tin trước khi bất cứ điều gì cụ thể được nói ra hoặc được thực hiện, cũng như nhiều khi chúng ta cảm nhận được một cơn bão đang đến. Nếu cảm nhận được sự suy giảm về lòng tin, chúng ta nên có những nỗ lực tích cực để tìm hiểu lý do tại sao, vì nó là nền tảng cho mọi quan hệ của chúng ta. Có thể là chúng ta cảm thấy hình như mình đã đánh mất sự tin cậy trong khi thực ra chúng ta chưa hề đánh mất nó. Trong trường hợp này, chúng ta nên đặc biệt cố gắng để làm rõ tình hình, sử dụng bất kỳ tư liệu sẵn có nào để xua tan mọi sự nghi ngờ.

Nếu thực sự chúng ta đã đánh mất sự tin cậy do phán đoán kém hoặc những vấn đề tương tự, thì bản năng hợp lý hóa những sai lầm đó có thể tạo ra một hồ i chuông báo tử cho mọi quan hệ này. Chỉ bằng cách thực sự nhận trách nhiệm về những hành động của

mình và làm những gì có thể để giảm bớt hậu quả thì chúng ta mới có thể bắt đầu hàn gắn lại lòng tin.

Nếu đã tìm ra nguyên nhân thực sự của việc lòng tin bị suy giảm, thì có thể chúng ta có thể sẽ mất tinh thần khi nhận thấy cần phải mất rất nhiều thời gian và đóng góp nữa mới có thể cải thiện được tình hình. Một cam kết mạnh mẽ đối với việc đạt được mục đích chung sẽ là cần thiết để giúp cho chúng ta đứng vững qua được giai đoạn khó khăn này.

KHI NGƯỜI THỪA HÀNH LÀM LÃNH ĐẠO

Trong các tình huống khác nhau, ở những thời điểm khác nhau, tất cả chúng ta đều là người thừa hành hoặc nhà lãnh đạo. Cách tốt nhất để học cách lãnh đạo là làm việc gần kề một nhà lãnh đạo có năng lực. Nhưng dù cho nhà lãnh đạo đó có phải là một tấm gương tích cực hay không, thì khi đã là người thừa hành can đảm, chúng ta đã chuẩn bị cho bản thân để trở thành nhà lãnh đạo can đảm.

Ngay cả khi là người thừa hành, thường thì chúng ta cũng đồng thời được mong đợi sẽ lãnh đạo những người khác trong hệ thống thẩm quyền. Vai trò kép vừa là người thừa hành vừa là người lãnh đạo cho chúng ta nhiều cơ hội để tìm hiểu và học cách thực hiện cả hai vai trò tốt hơn. Di chuyển linh động giữa hai vai trò này mà vẫn đảm bảo được sự nhất quán trong việc cư xử với những người khác là cả một nghệ thuật.

Bằng cách luôn nhận thức các phản ứng của bản thân đối với những người chúng ta đi theo, chúng ta học được cách trở nên nhạy cảm hơn trong việc gây ảnh hưởng với những người mà chúng ta lãnh đạo.

Bằng cách luôn nhận thức các phản ứng của chúng ta đối với những người mà chúng ta lãnh đạo, chúng ta học được cách nhạy cảm hơn trong việc nỗ lực trợ giúp những người mà chúng ta đi theo.

Bằng cách là hình mẫu lãnh đạo tốt đối với những người cấp dưới, chúng ta thường có thể gây ảnh hưởng đến các nhà lãnh đạo của mình. Họ quan sát chúng ta đóng vai trò lãnh đạo và sẽ vay mượn những thành công của chúng ta, trong khi chúng ta cũng vay mượn những thành công của họ. Nếu không thể gây ảnh hưởng tới nhà lãnh đạo của mình thì chúng ta cũng có thể chuyển một mối quan hệ khôn khéo thành một cơ hội học tập phong phú nếu sử dụng nó để tìm hiểu những gì đang ngăn cản những người bên dưới mình, và cam kết rằng chúng ta không lặp lại những sai lầm này.

Để hỗ trợ hiệu quả cho một nhà lãnh đạo, chúng ta thường cần tạo ra sự hỗ trợ cho chính mình, tạo ra nhóm riêng để thực hiện một phần sứ mạng được giao phó. Có một mối nguy hiểm là, chúng ta sẽ được coi là đang xây dựng một đế chế nếu nhóm mà chúng ta tạo ra đặc biệt hùng mạnh. Trong khi các nhà lãnh đạo đánh giá cao việc tạo ra các hoạt động xuất sắc, thì họ cũng có thể cảm thấy bị đe dọa vì nó. Ý định của chúng ta là điểm cốt yếu. Nếu chúng ta thực sự phục vụ tổ chức và các cổ đông, chúng ta sẽ không sử dụng sức mạnh của mình để ngăn chặn các sáng kiến của nhà lãnh đạo hoặc của người cấp dưới để có được vị trí lãnh đạo của mình. Nhóm của chúng ta sẽ biết rằng họ đang phục vụ mục đích chung chứ không phải phục vụ riêng chúng ta.

Trong vũ điệu của các nhà lãnh đạo và những người thừa hành, chúng ta thay đổi bạn nhảy và vai trò trong suốt cuộc đời mình. Với mỗi bạn nhảy mới, chúng ta phải tinh tế điều chỉnh những chuyển động của mình để tránh giẫm lên chân họ. Nếu chúng ta là người dẫn thì chúng ta phải lãnh đạo; và nếu chúng ta không là người dẫn thì chúng ta phải đi theo, nhưng luôn luôn với tư cách là một người bạn

nhảy giỏi. Chúng ta liên tục học hỏi lẫn nhau và cải thiện sự duyên dáng của mình với một phong cách và nhịp điệu cực kỳ đa dạng.

LÀM VIỆC VỚI NHỮNG NGƯỜI THỪA HÀNH KHÁC

Khi xem xét mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành, điều quan trọng luôn luôn phải nhớ là, động lực của nó phức tạp hơn nhiều so với động lực giữa hai cá nhân. Thường thì có ít nhất một vài người thừa hành ở cạnh kề một nhà lãnh đạo, và sự tương tác giữa những người thừa hành ảnh hưởng đến nhóm một cách sâu sắc. Sự tin cậy giữa các thành viên trong nhóm này cũng quan trọng như sự tin cậy giữa một nhà lãnh đạo với một người thừa hành.

Như trong một gia đình, sẽ luôn có những vấn đề về liên minh và thay đổi liên minh, thiên vị và cho là thiên vị, cư xử theo trật tự độ tuổi và giới tính, nhu cầu cạnh tranh và nhu cầu được chú ý, các phong cách khác nhau và những so sánh mang tính ác cảm, những khuôn lục hạn chế. Nếu có thể quản lý được những vấn đề này thì nhóm sẽ tìm được sức mạnh trong cả sự đa dạng và sự thống nhất.

Có ít nhất hai khía cạnh lớn trong các mối quan hệ nhóm mà người thừa hành cần đảm bảo phải luôn luôn lưu ý – những người thừa hành có mối liên hệ với nhau như thế nào và cả tập thể nhóm liên hệ với nhà lãnh đạo như thế nào.

Những người thừa hành liên hệ với nhau như thế nào:

- Luôn cảnh giác với các nhu cầu cá nhân của mỗi thành viên, đưa chúng ta thành một tập thể thống nhất và hợp tác chứ không phải là cạnh tranh mang tính bè phái.

- Tôn trọng sự khác biệt của các thành viên sẽ cho phép chúng ta sử dụng những sự khác biệt này trong khi phục vụ mục đích chung.

- Tôn trọng các ranh giới của nhau cho phép chúng ta vượt qua những ranh giới đó bằng sự đồng thuận mà không gây ra đấu tranh gay gắt.

- Xây dựng môi trường giao tiếp đa chiều mạnh mẽ và sự phối hợp chặt chẽ giữa mọi người trong nhóm cho phép chúng ta thực hiện đúng chức năng của mình.

- Tham gia vào việc suy nghĩ sáng tạo về các vấn đề thay vì cứng nhắc bảo vệ vị trí của mình sẽ tăng cường sức mạnh tổng hợp của cả nhóm.

- Nhớ rõ người mà mình phục vụ sẽ giúp chúng ta tìm được nền tảng chung trong trường hợp chúng ta bị chia thành nhiều phe phái.

- Nếu có cạnh tranh, tốt nhất là mọi người cùng thi đua vượt lên phía trước, cùng hướng về mục đích chung chứ không phải là ngăn cản những nỗ lực của nhau.

- Sẵn sàng lãnh đạo và sẵn sàng đi theo các dòng nghiệp của, tạo điều kiện tốt cho sự lãnh đạo dựa trên năng lực.

Những người thừa hành có liên hệ với nhà lãnh đạo như thế nào:

- Nhu cầu tỏa sáng trước nhà lãnh đạo của một người thừa hành có thể phải trả giá bằng việc các ngôi sao khác trong nhóm nỗ lực vì các động lực nhóm.

- Khi trình bày những đề xuất của mình với nhà lãnh đạo, nếu cũng trình bày những đề xuất của dòng nghiệp một cách đầy đủ và công bằng, chúng ta sẽ có được sự tin cậy của cả dòng nghiệp và nhà lãnh đạo.

- Khi những người thừa hành đưa các cuộc tranh cãi nội bộ của họ lên nhà lãnh đạo, họ sẽ khiêu khích cho nhà lãnh đạo mệt mỏi và gọi lên các câu trả lời thiếu kiên nhẫn và thiếu suy nghĩ.

- Nếu một nhà lãnh đạo ưu ái người này hơn người khác, chúng ta cần chống lại sức hấp dẫn của tình trạng thiên vị tạm thời này và làm việc tập thể để thay đổi động thái đó.

- Khi dòng nghiệp của chúng ta có hành động can đảm với nhà lãnh đạo, điều quan trọng là chúng ta phải hỗ trợ họ chứ không để họ phải một mình đơn độc.

Một người thừa hành hiệu quả luôn nhạy cảm với những động lực phức tạp trong nhóm trợ lý ở gần nhà lãnh đạo. Giờ thì vũ điệu đã trở thành một guồng quay số động, và chúng ta cần chú ý đến mọi bạn nhảy đang xoay tít và liên tục thay đổi vị trí trong vòng của vũ điệu đó.

CAN ĐẢM ĐỀ CHỊU TRÁCH NHIỆM

Lời phàn nàn thường xuyên nhất mà tôi nghe được từ các nhà lãnh đạo là họ muốn các thành viên trong nhóm của mình chịu trách nhiệm đối với tổ chức và chủ động nêu ra các ý tưởng và hành động. Hầu hết các nhà lãnh đạo đều mong muốn nhân viên của mình chủ động hơn. Họ không muốn là người duy nhất lãnh đạo. Nghiên cứu gần đây về hành vi của người thừa hành can đảm cho thấy, mặc dù mỗi một hành vi đều được đánh giá cao, nhưng việc can đảm chịu trách nhiệm được các nhà lãnh đạo đánh giá cao ngang với cả bốn hành vi khác trong mô hình kết hợp lại. Đây là một nền tảng rất quan trọng để hướng tới mối quan hệ đối tác với một nhà lãnh đạo.

Khi tôi còn học Đại học California ở Berkeley hồi đầu những năm 60, đã có một cuộc đối đầu giữa cảnh sát và sinh viên vì vấn đề tự do ngôn luận. Cuộc đối đầu xảy ra ở quảng trường sinh viên trong khi ban lãnh đạo sinh viên lâm thời và chính quyền địa phương đang đàm phán với nhau ở một nơi khác. Tôi là một trong hàng trăm người ủng hộ ban lãnh đạo sinh viên. Đến đêm, hàng trăm cảnh sát và hàng nghìn sinh viên đã tụ tập lại. Bầu không khí ngày càng xấu đi cùng với bom khói và các thứ khác được ném vào những người biểu tình. Có vẻ như cảnh sát đội mũ bảo hiểm sẽ xông vào để phá vỡ cuộc biểu tình ngỗ ngược. Trong đám đông có cả trẻ em và một người mù. Tôi lo rằng một số người sẽ bị thương.

Tôi hôm đó, Joan Baez, ca sĩ nhạc đồng quê nổi tiếng thời đó và nhà hoạt động chính trị đang biểu diễn tại nhà hát Hy Lạp ở một khu vực khác của khuôn viên nhà trường. Tôi gọi về khách sạn và để lại cho cô một tin nhắn mô tả tình hình. Tôi đề nghị cô đến hiện trường cuộc đấu đầu, bày tỏ hy vọng rằng nếu có một nhân vật nổi tiếng hiện diện thì sẽ kiềm chế sẽ được tình hình và ngăn chặn được bạo lực. Mặc dù cô ấy không biết tôi, nhưng cô đã nhận lời và xuất hiện một lúc sau đó. Khi biết có sự hiện diện của cô, mỗi bên đều tự kiềm chế bản thân cho đến khi cuộc hòa giải thành công và tất cả mọi người tự nguyện giải tán. Tôi đã học được về sức mạnh của sự chủ động mà không cần có thẩm quyền chính thức.

Thật không may, không phải lúc nào tôi cũng gánh vác trách nhiệm như lần đó. Gần đây, tôi thất vọng vì chất lượng các cuộc họp do công ty tôi tổ chức. Các cuộc họp này tiêu tốn khá nhiều tiền bạc và thời gian vì có nhiều người đến từ hai châu lục, nhưng dường như năm nào họ cũng tụ tập ở một nơi giống nhau, trong một nghi thức vô cùng tẻ nhạt. Tôi đã phàn nàn về việc đó với nhà sáng lập và chủ tịch của tổ chức, nhưng chẳng làm gì khác để thay đổi tình hình.

Sau đó, tôi đã có cơ hội sử dụng một công cụ tự đánh giá và giật mình nhận thấy tôi đã trở nên bất mãn đến thế nào với vị chủ tịch. Điều này đi ngược lại với hình ảnh của bản thân tôi, một thành viên có đóng góp tích cực trong nhóm. Tôi đã được thách thức để chịu trách nhiệm về tình hình này chứ không chỉ biết khiêu nại trong khi nó ngày một xấu đi.

Tôi đã soạn thảo một văn bản ghi nhớ cho những người tham gia các cuộc họp công ty, và nói với vị chủ tịch rằng tôi định fax nó cho họ. Ông đã ủng hộ sáng kiến này. Văn bản ghi nhớ trình bày về việc tôi nhận thấy một cơ hội thật tuyệt vời trong các cuộc họp hàng năm của công ty và đưa ra một ý tưởng sáng tạo để tận dụng các cuộc họp

này tốt hơn. Tôi đề nghị họ cho ý kiến phản hồi. Gần như tất cả mọi người đều trả lời, một số đưa ra những ý tưởng mà tôi cảm thấy có thể giúp cải thiện ý tưởng của mình. Qua quá trình này, trước sự hài lòng của vị chủ tịch, chúng tôi đã xây dựng nên một nghi thức mới, có tính kích thích và có giá trị cho một phần cuộc họp.

Bằng cách chịu trách nhiệm đối với tổ chức và các hoạt động của nó, chúng ta có thể phát triển một mối quan hệ đối tác thực sự với nhà lãnh đạo, đồng thời phát triển ý thức cộng đồng với nhóm của chúng ta. Đây là cách chúng ta tối đa hóa đóng góp của mình vào mục đích chung. Gánh vác trách nhiệm đòi hỏi lòng can đảm, vì sau đó chúng ta phải chịu trách nhiệm về các kết quả – chúng ta không thể đổ lỗi cho ai khác về hành động hay sự trì trệ của mình.

Nhưng trước khi có thể chịu trách nhiệm đối với tổ chức, chúng ta phải chịu trách nhiệm với bản thân mình đã. Tôi phải nhận ra sự bất mãn của tôi và làm một điều gì đó để thay đổi nó. Tôi phải chịu trách nhiệm cho sự trưởng thành của riêng mình. Chúng ta không thể cứ ngồi yên và mong rằng tổ chức được cải thiện.

Trong chương này, tôi sẽ khám phá trách nhiệm mà một người thừa hành can đảm cần gánh vác để tự phát triển bản thân và để phát triển tổ chức. Bên cạnh việc phối hợp hành động những khi thích hợp, chúng ta cũng phải hành động độc lập với nhà lãnh đạo để hướng tới mục đích chung.

TỰ ĐÁNH GIÁ

Chịu trách nhiệm đối với sự phát triển cá nhân bắt đầu bằng tự đánh giá bản thân. Chúng ta không thể biết mình cần phát triển theo hướng nào nếu chưa biết được mình đang ở đâu. Những người thừa hành can đảm không chờ đợi các cuộc đánh giá hiệu suất làm

việc (các sự kiện căng thẳng này thường diễn ra dưới mọi hình thức), mà họ tự đánh giá hiệu suất làm việc của mình.

Ngoài việc đánh giá “năng lực” thực hiện công việc, những người thừa hành cần đảm bảo còn xem xét đối tượng trừu tượng hơn trong mối quan hệ của họ với đồng nghiệp và các nhà lãnh đạo. Sự phát triển trong mối quan hệ giữa những người thừa hành và các nhà lãnh đạo thường bắt đầu ở người thừa hành; các vấn đề về thẩm quyền của người thừa hành là mặt bên kia của các vấn đề quyền lực của nhà lãnh đạo.

Mối quan hệ của chúng ta với người có thẩm quyền là thâm căn cốt đế và rất khó để có thể nhận thức được đầy đủ về những niềm tin và hành vi của chúng ta trước các nhà lãnh đạo. Trong toàn bộ tuổi thơ của chúng ta, ở gia đình và trường học, những người có thẩm quyền có quyền lực to lớn để ra lệnh cho chúng ta. Chúng ta học được cách tôn tại bằng cách tuân thủ, né tránh, hoặc chống lại những người này. Các chiến lược mà chúng ta vận dụng đã trở thành hình mẫu cho hành vi sau này và ảnh hưởng cho tới thái độ của chúng ta đối với các nhà lãnh đạo hiện tại của mình.

Hầu hết các môi trường làm việc ở tuổi trưởng thành củng cố mối quan hệ thơ ấu của chúng ta với những người có thẩm quyền. Chúng ta phải phẫn nộ để hiểu biết nhiều hơn nữa về niềm tin, thái độ cũng như các hình mẫu hành vi của mình đối với những người có thẩm quyền, và nhìn vào hậu quả của chúng. Ví dụ:

- Thách thức một nhà lãnh đạo cụ thể về một chủ đề cụ thể có thể là lành mạnh, nhưng thách thức tất cả các nhà lãnh đạo về tất cả các chủ đề lại không lành mạnh. Một người thừa hành hành động lệch lạc, hay nổi loạn sẽ không bao giờ có được sự tin cậy để có thể gây ảnh hưởng một cách có ý nghĩa đến một nhà lãnh đạo.

- Ngôn ngữ và thái độ cung kính của một người thừa hành đối với một nhà lãnh đạo có thể là thích hợp, nhưng thái độ khúm núm đến mức căng thẳng hoặc oán giận mãi tính lại không thích hợp. Một người thừa hành quá khúm núm và hăm hở làm vui lòng người có thẩm quyền không thể tạo ra sự cân bằng mà một nhà lãnh đạo cần có để sử dụng tốt quyền lực.

- Câm như hến khi một nhà lãnh đạo lớn tiếng ngắt lời chúng ta có thể là cần thiết ở nhà hay ở trường học, nhưng ở nơi làm việc thì cách đó lại kém hiệu quả. Dung túng sự thiếu tôn trọng đối với tiếng nói và quan điểm sẽ củng cố hành vi này và làm suy yếu mối quan hệ.

Điều quan trọng là vượt lên việc coi một nhà lãnh đạo như bậc cha mẹ tốt hoặc xấu, một vị vua tốt hoặc xấu, một người anh hùng hay một kẻ hung ác trong thế giới của chúng ta. Nếu chúng ta bắt đầu nhận thức được những thái độ như thế, thách thức của chúng ta là học cách có mối quan hệ với nhà lãnh đạo trên một cơ sở khác. Bằng việc chú ý đến việc phân tích các hành vi của nhà lãnh đạo, chú ý đến những cảm xúc mà cách giải thích đó gợi lên trong chúng ta, và chú ý đến những hành vi mà chúng ta sử dụng để đối phó với những cảm xúc ấy, chúng ta sẽ có thể buông lỏng dần những cơ chế mà chúng ta đã từng cần đến để tồn tại. Chúng ta có thể bắt đầu xem xét mình có những lựa chọn nào, với tư cách là những người trưởng thành, để có mối quan hệ hiệu quả với người có thẩm quyền.

PHONG CÁCH THỪA HÀNH

Có nhiều cách khác nhau để thể hiện phong cách cá nhân của chúng ta khi tiếp xúc với các nhà lãnh đạo. Hai khía cạnh quan trọng của việc làm người thừa hành can đảm là mức độ hỗ trợ mà người đó mang lại cho nhà lãnh đạo, và mức độ sẵn sàng thách thức hành vi

hay các chính sách của nhà lãnh đạo nếu chúng gây nguy hiểm cho mục đích của tổ chức hoặc phá hoại các giá trị cốt lõi của nó. Điều này đúng ở tất cả các cấp lãnh đạo và thừa hành. Chúng ta sẽ xem xét cả hai khía cạnh này kỹ lưỡng hơn ở các chương tiếp theo. Tuy nhiên, tại thời điểm này, sẽ rất hữu ích khi xem xét xem bạn tự đặt mình vào vị trí nào trong ma trận các hành vi của người thừa hành.

Khả năng kết hợp của hai khía cạnh này tạo nên bốn góc phần tư miêu tả cách hành xử mà bạn có xu hướng vận dụng trong quan hệ với các nhà lãnh đạo. Tất nhiên sẽ có sự sai lệch, tùy thuộc vào nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, nếu bạn thay đổi các góc phần tư hoàn toàn dựa trên tính khí và phong cách của nhà lãnh đạo, thì bạn đang nhường lại quá nhiều quyền quyết định hành vi chuyên môn của bạn cho vị lãnh đạo. Sẽ rất hữu ích nếu xác định xu hướng cốt lõi hay vị trí tự nhiên của bạn trong mối quan hệ với người có thẩm quyền dựa trên sự phát triển cá nhân của bạn. Từ đó, bạn có thể vạch ra con đường phát triển cho chính mình.

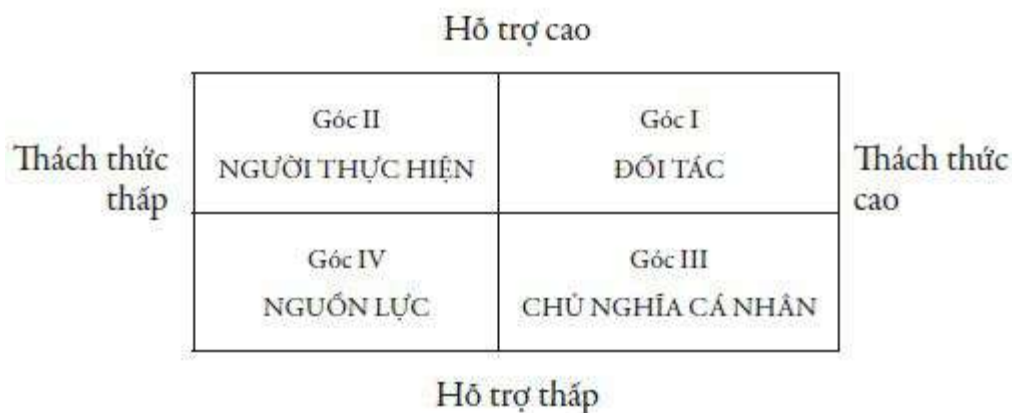
Bốn góc trong mô hình phong cách thừa hành là:

Góc I: hỗ trợ cao, thách thức cao

Góc II: hỗ trợ cao, thách thức thấp

Góc III: hỗ trợ thấp, thách thức cao

Góc IV: hỗ trợ thấp, thách thức thấp



GÓC I: HỖ TRỢ CAO, THÁCH THỨC CAO – ĐỐI TÁC

Người thừa hành hoạt động từ góc I, hỗ trợ mạnh mẽ cho nhà lãnh đạo nhưng cũng sẵn sàng chắt vớt hành vi hoặc các chính sách của nhà lãnh đạo. Người này có thể được coi là một đối tác thực sự của nhà lãnh đạo và thể hiện nhiều đặc điểm giống với quan điểm thừa hành can đảm trong cuốn sách này. Ngay cả với góc phần tư này, vẫn có chỗ cho sự trưởng thành khi người đó có thể trở nên mạnh mẽ và khéo léo hơn trên cả hai khía cạnh.

GÓC II: HỖ TRỢ CAO, THÁCH THỨC THẤP – NGƯỜI THỰC HIỆN

Đây là góc mà hầu hết các nhà lãnh đạo thích những người dưới quyền mình hoạt động. Các nhà lãnh đạo có thể trông đợi nhiều vào những người cấp dưới hoạt động ở dạng thức này trong việc thực hiện những việc cần thiết mà không đòi hỏi phải giám sát hoặc giải thích nhiều. Tuy nhiên, nếu nhà lãnh đạo bắt đầu đi vào một con đường sai lầm, những người thừa hành này không thể nói với họ điều đó, hoặc nếu có làm như thế, họ cũng sẽ không có khả năng theo đuổi vấn đề nếu nhà lãnh đạo từ chối những nỗ lực của

mình. Sự trưởng thành đó với những người nghiêng về phong cách thừa hành này nằm ở hướng sẵn sàng thách thức các hành động hoặc chính sách có vấn đề của nhà lãnh đạo và học hỏi để làm điều đó một cách có hiệu quả và năng suất.

GÓC III: HỖ TRỢ THẤP, THÁCH THỨC CAO – CHỦ NGHĨA CÁ NHÂN

Xung quanh mỗi nhà lãnh đạo có một hoặc hai cá nhân không mấy nỗ lực và không ngần ngại nói với các nhà lãnh đạo, hoặc bất cứ ai khác trong nhóm, đúng những gì mà họ nghĩ về hành động hoặc chính sách của người đó. Đây là những người quan trọng, cần có trong nhóm vì họ làm cân bằng xu hướng chung khi những người còn lại trong nhóm ủng hộ những gì có vẻ chấp nhận được nhưng lại tiềm ẩn những điều hạn chế. Tuy nhiên, vì những cá nhân này lại không thể hiện được năng lực như vậy trong việc hỗ trợ các sáng kiến của nhà lãnh đạo nên họ tự đẩy mình ra ngoài lề. Những lời chỉ trích của họ trở nên dễ đoán và gây khó chịu, và các nhà lãnh đạo sẽ tìm mọi cách để dẹp bỏ. Sự trưởng thành đó với cá nhân hoạt động theo phong cách thừa hành này nằm ở chiều hướng tăng cường sự hỗ trợ thực tế và sự hiện của họ với các sáng kiến hướng tới mục đích chung của nhà lãnh đạo.

GÓC IV: HỖ TRỢ THẤP, THÁCH THỨC THẤP – NGUỒN LỰC

Bất kỳ nhóm nào cũng có một số lượng nhất định những người lao động xứng đáng với mức lương một ngày nhưng không bao giờ vượt quá mức tối thiểu mà họ được mong đợi. Thường thì điều này có những lý do chính đáng. Họ có thể là bậc cha mẹ đơn thân với ưu tiên là ra về lúc 3 giờ 30 phút để đón con từ vườn trẻ, là những sinh

viên với ưu tiên là học tập xuất sắc trong khóa học của mình, hoặc là những tình nguyện viên chỉ có thể làm việc vài giờ một tuần. Tuy nhiên, với những người hoạt động ở góc phần tư này thì thật khó khăn để thúc đẩy sự nghiệp hoặc có những đóng góp đáng kể cho tổ chức. Khi họ đã sẵn sàng dành nhiều ưu tiên hơn cho sự tham gia trong nhóm hay tổ chức, họ phải bắt đầu nâng cao trình độ hỗ trợ nhà lãnh đạo và bắt đầu tìm kiếm vị thế để lên tiếng thách thức các chính sách và hành vi của lãnh đạo một cách đáng tin cậy.

Sau đây là bảng tóm tắt các thái độ và hành vi mà chắc chắn các cá nhân có liên hệ với các nhà lãnh đạo thuộc mỗi góc phần tư sẽ thể hiện.

PHONG CÁCH CỦA NGƯỜI THỪA HÀNH

Người thực hiện	Đối tác
Đáng tin cậy	Động lực mục đích
Hỗ trợ	Định hướng sứ mạng
Quan tâm chu đáo	Chấp nhận rủi ro
Ủng hộ	Nuôi dưỡng các mối quan hệ
Bảo vệ	Giữ cho mình và những người khác có trách nhiệm
Định hướng nhóm	Đối mặt với các vấn đề nhạy cảm
Phục tùng	Tập trung vào các điểm mạnh và sự trưởng thành
Tôn trọng người có thẩm quyền	Có quan hệ ngang hàng với người có thẩm quyền
Củng cố các quan điểm của nhà lãnh đạo	Bổ sung cho các quan điểm của nhà lãnh đạo

Nguồn lực	Chủ nghĩa cá nhân
Hiện diện	Đối đầu
Có sẵn	Thẳng thắn
Giúp thêm một tay	Tự tin
Mang tới kỹ năng cụ thể	Suy nghĩ độc lập
Không cam kết	Kiểm tra thực tế
Lợi ích chính nằm ở nơi khác	Khiếm nhã
Thực hiện các yêu cầu tối thiểu	Nói loạn
Phản nản với bên thứ ba	Tự đẩy mình ra ngoài lề
Tránh được sự chú ý của người có thẩm quyền	Không sợ người có thẩm quyền

Đến đây, có lẽ bạn đã có đôi chút ý niệm về xu hướng hoạt động của mình, ít nhất là trong mối quan hệ với các nhà lãnh đạo hiện tại mà bạn tương tác. Khi đọc tiếp, hãy ghi nhớ những thông tin tự đánh giá này cũng như chiều hướng mà bạn cảm thấy mình muốn phát triển. Sau đó, bạn có thể xem xét và thử nghiệm những ý tưởng và gợi ý mà bạn sẽ gặp trong cuốn sách để giúp bạn đi theo hướng đó.

KHOI GỌI THÔNG TIN PHẢN HỒI

Mặc dù việc tự đánh giá là quan trọng, nhưng việc tìm hiểu cách người khác nhìn nhận chúng ta như thế nào cũng quan trọng không kém. Những người thừa hành can đảm vượt qua sự dè dặt của mình để nghe “chỉ trích”; họ biết khuyến khích các ý kiến phản hồi thẳng thắn. Mặc dù chúng ta có những trải nghiệm hoặc hình ảnh về “những vị sếp tuôn hàng tràng chỉ trích về các nhiệm vụ cụ thể của chúng ta, nhưng trên thực tế, nhiều người không cung cấp thông tin phản hồi về các vấn đề cơ bản hơn mà họ có đối với chúng ta. Họ rất không thoải mái khi làm như vậy. Ngay cả những người ở vị

trí cao hơn cũng có thể thiếu lòng can đảm trong các mối quan hệ với chúng ta.

Những người thừa hành can đảm sẽ tìm cách khiến nhà lãnh đạo bộc lộ suy nghĩ của mình, bất chấp sự khó xử có thể có ở cả hai bên:

“Chúng ta đã làm việc cùng nhau được sáu tháng rồi. Anh có thể đưa ra thông tin phản hồi về hiệu suất và phong cách làm việc của tôi không?”

“Không ai có thể làm mọi thứ một cách hoàn hảo. Tôi nên cải thiện những gì để có thể làm công việc này tốt hơn?”

Nếu nhận được phản hồi tiêu cực, dù có mong manh đến đâu, chúng ta cũng nên khuyến khích việc đó với những tuyên bố như thế này:

“Thật hữu ích khi tôi biết được như vậy – anh có thể cho tôi biết thêm về điều đó được không?”

Nếu nhà lãnh đạo đang thử nghiệm để biết chúng ta có thực sự muốn nghe điều này hay không, việc đó sẽ khích lệ họ. Một khi tinh thần giao tiếp cởi mở được thiết lập, một người thừa hành can đảm sẽ tiếp tục thăm dò:

“Anh có quan tâm về bất kỳ khía cạnh nào nữa trong hiệu suất làm việc của tôi không, có thể ở mức độ cơ bản hơn chẳng hạn?”

Nếu có thể duy trì sự quan tâm và tránh trở nên phòng thủ, chúng ta có thể biết được những điều rất quan trọng về chính mình và nhà lãnh đạo. Chúng ta nên yêu cầu được làm rõ và cho ví dụ cho đến khi biết rõ về những thay đổi mà nhà lãnh đạo mong muốn.

Nếu thông tin phản hồi chúng ta nhận được lại là về một vấn đề mà nhà lãnh đạo hoặc những người khác đã từng phê phán chúng ta, thì nghe được thêm thông tin phản hồi về chủ đề này có thể giúp chúng ta nhận thức rõ hơn về sự cần thiết phải giải quyết nó và tăng cường quyết tâm của mình để làm điều đó. Bằng cách gợi ý cung cấp thông tin phản hồi, chúng ta đảm bảo rằng chính chúng ta, chứ không phải những người khác, được biết về những thiếu sót của mình, và rằng chúng ta đang ở một vị trí có thể mạnh mẽ để xem xét những việc phải làm với những lỗ hổng đó.

SỰ TRƯỞNG THÀNH CÁ NHÂN

Tự đánh giá và thông tin phản hồi giúp xác định chúng ta nên thay đổi và phát triển theo những cách nào. Sự trưởng thành đòi hỏi lòng can đảm, đó là một quá trình liên tục làm bộc lộ các lĩnh vực còn non yếu của chúng ta mà chúng ta chưa thực sự tinh thông. Sự trưởng thành cũng yêu cầu khám phá những điều mà những người theo trường phái phân tích tâm lý của Carl G. Jung(1) gọi là “mặt tối” của chúng ta. Thực hiện điều này không dễ chịu lắm. Tuy nhiên, can đảm để chịu trách nhiệm bao gồm cả trách nhiệm đối với các phần bên trong mà chúng ta không muốn cho thế giới bên ngoài nhìn quá rõ. Nếu có ý định ngăn chặn hoặc thay đổi mặt tối ở nhà lãnh đạo của mình, thì tốt hơn là chúng ta phải làm quen với mặt tối của bản thân trước đã. Chúng ta phải học cách truyên thêm sức mạnh cho lòng ham muốn hướng tới sự phát triển trong cuộc đua của nó với mong muốn bảo vệ hình ảnh bản thân không kém phần mạnh mẽ.

Quá trình trưởng thành cá nhân thường liên quan đến đấu tranh cảm xúc. Chúng ta nên sẵn sàng cho cuộc đấu tranh đó và tránh để không cố gắng dập tắt tất cả ngay khi gặp những dấu hiệu khó chịu ban đầu. Quan trọng là chúng ta phải nhận biết được

rã`ng trước khi cảm thấ`y tồ`t hơn, chúng ta có thể cảm thấ`y tồ`i tệ hơn. Điề`u đó cho phép chúng ta bê`n gan với những bài học câ`n thiế`t.

Chúng ta cũng câ`n cả các cơ hội phát triển bên ngoài nữa. Thường thì ngay trong vị trí hiện tại của chúng ta cũng có nhiề`u chỗ cho sự trưởng thành nế`u chúng ta quyế`t tâm tìm kiế`m nó. Làm việc cận kề` một nhà lãnh đạo có khả năng chính là một cơ hội trưởng thành cơ bản. Tuy nhiên, ở một vài thời điể`m, thoát ra khỏi sự thoai mái của vai trò hiện tại để tự kiểm tra mình trong một vai trò mới, chưa được chứng minh cũng là điề`u nên làm. Trong thời đạ`i mà các tổ chức không còn đư`a ra các cam kế`t lâu dài cho nhân viên nữa, chúng ta phải tự vạch ra con đư`ờng phát triển sự nghiệp của chính mình.

Thậm chí, nế`u cứ trụ lại mãi ở vị trí hiện tại thì cách thức chúng ta đảm nhận vị trí đó cũng đòi hỏi phải có sự phát triển liên tục. Dưới tác động của công nghệ, truyề`n thông và toàn câ`u hóa, có rấ`t ít công việc trong thế` giới ngày nay không biế`n đổi một cách đáng kể, nế`u không muố`n nói là toàn bộ. Chúng ta không chỉ câ`n tìm hiểu các quy trình kỹ thuật mới. Trong nhiề`u trường hợp, chúng ta còn phải thay đổi chính cách nhận thức về` vai trò của mình và mớ`i quan hệ của nó với các vai trò chồ`ng chéo của những người khác. Ở một mức độ sâu sắ`c hơn, nhận thức của chúng ta về` con người trong môi trường công việc có thể câ`n đư`ợc kiểm tra lại.

Nế`u né tránh sự khó chịu, chúng ta sẽ không bao giờ trưởng thành.

Nế`u tìm kiế`m thử thách, chúng ta sẽ liên tục trưởng thành, thường là một cách bắ`t ngờ.

Xin nhắc lại, chúng ta là người chịu trách nhiệm. Chúng ta phải tự vận động cho cả sự trưởng thành bên trong và bên ngoài của mình.

QUẢN LÝ BẢN THÂN

Chúng ta cũng chịu trách nhiệm tự quản lý bản thân. Thành công trong việc quản lý bản thân tạo ra cả độ tin cậy lẫn các nguồn lực để bắt đầu những thay đổi sẽ cải thiện tổ chức.

Nhân tố then chốt để quản lý bản thân là tổ chức cá nhân. Là một người thừa hành không có ý thức tổ chức, bạn sẽ rất thường xuyên không sẵn sàng, lỡ thời hạn chót, nộp công việc còn lỗi, hoặc không đáp ứng được mong đợi của nhà lãnh đạo. Nếu một nhà lãnh đạo thất vọng với hiệu suất làm việc của một người thừa hành, thật khó khăn để họ vẫn cởi mở với lời khuyên và sự tư vấn của người đó.

Những người thừa hành cấp cao thường dẫn dắt những người khác. Nếu những người thừa hành cấp cao thiếu các kỹ năng tổ chức, thì sự thiếu hụt này sẽ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của toàn nhóm. Nếu một nhóm phải chật vật để đáp ứng thậm chí những trách nhiệm tối thiểu của mình, chắc chắn họ sẽ không còn năng lượng để tham gia vào các sáng kiến mới mẻ, sáng tạo.

Quản lý bản thân bao gồm các điểm mấu chốt của lãnh đạo hiệu quả hoặc thừa hành hiệu quả. Nó là một kỹ năng quan trọng, và một người thừa hành can đảm phải sẵn sàng để làm công việc khó khăn liên quan đến mỗi vấn đề tổ chức cá nhân hiệu quả.

Chúng ta phải phấn đấu đạt trình độ tự tổ chức cao trong một số lĩnh vực:

- Cách thức tiếp nhận và gửi các thông tin, yêu cầu và phản hồi trong môi trường làm việc của chúng ta phải được thiết lập và duy trì rõ ràng.

- Các công cụ, tài liệu và thông tin cần thiết để thực hiện một chức năng phải dễ dàng truy cập và được duy trì tốt.
- Các thủ tục bảo mật thông tin và tài liệu phải được thực hiện một cách thích hợp.
- Các tiêu chuẩn, thước đo mà theo đó công việc sẽ được đánh giá cần được hiểu và giám sát rõ ràng.
- Các hoạt động phức tạp nên được phân tích và sắp xếp để giảm thiểu sự dư thừa và tối đa hóa việc tận dụng các nguồn lực.
- Công việc cần được lên lịch để quản lý được những yêu cầu cần đáp ứng trong quỹ thời gian của bản thân và người khác, kế hoạch phải được tôn trọng.
- Các yêu cầu về dịch vụ hoặc hoạt động phải được ghi lại và có thể theo dõi để tạo điều kiện cho việc hoàn thành đúng thời hạn.
- Công việc phải được phân công hợp lý, những người được phân công phải đủ năng lực và đáng tin cậy để không trở thành một điểm ùn tắc trong các quy trình của tổ chức.

Nếu không thực sự có khả năng bẩm sinh trong các lĩnh vực này, chúng ta phải có trách nhiệm cải thiện kỹ năng của chính mình. Trở ngại thường gặp nhất là cảm giác chúng ta không có thời gian để cải thiện khả năng tổ chức của mình. Tuy nhiên, thường là do thiếu tổ chức nên chúng ta mất thời gian. Ngay từ bây giờ, chúng ta phải chú ý đến việc tự tổ chức, đừng đợi đến một thời điểm mơ hồ nào đó trong tương lai.

TỰ CHĂM SÓC MÌNH

Việc quản lý cuộc sống và sức khỏe của chúng ta thậm chí còn cơ bản hơn so với quản lý công việc nếu chúng ta muốn là thành viên đáng tin cậy của một nhóm và là nguồn hỗ trợ cho các nhà lãnh đạo của mình. Càng nhiệt tình với một nhà lãnh đạo hay lý tưởng nào đó, chúng ta càng có nguy cơ không chăm sóc bản thân, hy sinh sức khỏe hoặc làm tổn hại các mối quan hệ cá nhân của mình. Luôn luôn có một vấn đề cấp bách cần lưu ý, một cái gì đó sẽ tạo nên sự khác biệt.

Chúng ta hãy làm công việc của mình, chứ đừng trở thành công việc. Một người thừa hành có thể cảm thấy mình là anh hùng với những ngày làm việc mười lăm giờ hay những tuần làm việc chín mươi giờ. Đôi khi chúng ta cảm thấy bị trói buộc vào những giờ dài đằng đẵng bởi tấm gương mà các nhà lãnh đạo đặt ra. Thi thoảng, đúng là chúng ta cần phải làm việc chăm chỉ đến như vậy trong một thời gian ngắn. Nhưng nếu việc phải làm quá giờ trở thành một mô hình lâu dài, thì chúng ta cần phải thay đổi nó trước khi nó rút cạn năng lượng và tàn phá các phần khác trong cuộc sống của chúng ta.

Nếu chúng ta không có ý thức chủ động cung cấp cho bản thân nguồn dinh dưỡng cần thiết đối với một con người, thì sớm hay muộn chúng ta cũng sẽ kiệt sức. Khi làm như vậy, chúng ta thường khiếm những người mà chúng ta đang phục vụ thật vọng. Để phục vụ tốt, chúng ta phải tận tâm với công việc, nhưng không được để cho niềm đam mê đó hủy hoại mình.

Lý tưởng nhất là, chúng ta sẽ tìm thấy sự cân bằng hợp lý giữa công việc và các phần khác trong cuộc sống. Đôi khi, chúng ta không thu xếp để làm được như vậy và bắt đầu héo mòn đi. Có những dấu hiệu bộc lộ rõ rệt: mệt mỏi, thất vọng mãn tính, mất bình tĩnh, các mối quan hệ bị lung lay, cảm giác trống rỗng, thờ ơ, muốn được ở nơi nào đó khác.

Chúng ta cần cảnh giác với các dấu hiệu này và định kỳ kiểm tra sự cân bằng mà mình đang có:

- Chúng ta cần phải lưu ý đến các lĩnh vực nào trong cuộc sống?
- Điều gì phải được thay đổi để chúng ta có thể có được sự lưu ý đó?
- Có cần thiết phải có các cuộc thương lượng với các nhà lãnh đạo để tạo ra những thay đổi này không?
- Liệu mọi quan hệ với các nhà lãnh đạo có đủ lành mạnh để chúng ta thực hiện các cuộc thương lượng này một cách thoải mái không?
- Mọi quan hệ nhà lãnh đạo-người thừa hành có cần phải được thương lượng lại không?
- Các nhu cầu tương ứng nào phải được cân bằng để các cuộc thương lượng đó thành công?

Quản lý cuộc sống và sức khỏe của chúng ta không phải là vấn đề thứ yếu. Về lâu dài, nó có thể tạo nên sự khác biệt giữa công việc hiên vẻ vang vào mục đích chung với làm hỏng hoặc thất bại trong nỗ lực đó.

NIỀM ĐAM MÊ

Những người thừa hành thành công thường quan tâm nhiệt tình tới công việc của họ và những người mà công việc đó phục vụ. Họ có ý thức sở hữu và ý thức quản lý. Nếu có điều gì đó xảy ra, nó sẽ ở trong phạm vi trách nhiệm của họ. Khi người thừa hành và nhà lãnh đạo cùng có một niềm đam mê với công việc, họ có thể là các đồng

tác trọn vẹn trong công việc đó. Nếu chúng ta không hòa hợp được với niềm đam mê của nhà lãnh đạo, thì sẽ thật khó khăn để vượt qua được vị trí đòi hỏi cấp thấp.

Chúng ta có thể đam mê với công việc nói chung và cũng đam mê với một vai trò nào đó mà chúng ta đảm nhận trong công việc đó. Đánh giá cao sự đặc biệt của một vai trò và tác động của nó cho phép chúng ta hóa thân vào vai trò đó với nghị lực cần thiết để nhân đóng góp của chúng ta lên gấp bội.

Không ai có thể chế tạo hay làm giả được niềm đam mê. Nó bắt nguồn từ mối kết nối chân thành với mục đích chung. Nó có thể bị che mờ bởi những thất bại trước mục đích đó, nhưng luôn luôn có thể khơi nguồn trở lại. Người thừa hành can đảm không bao giờ bằng lòng chấp nhận rằng đánh mất đam mê là “chuyện thường”. Họ đặt ra cho bản thân và người khác những câu hỏi hóc búa có thể giúp khơi gợi lên niềm đam mê:

- Nhận thức về mục đích của tổ chức có cần phải đổi mới không?
- Có phải cá nhân tôi đã mất kết nối với mục đích chung và tầm nhìn của tổ chức không?
- Tầm nhìn của riêng tôi về việc hoàn thành sứ mệnh là gì?
- Vai trò hiện tại cho phép tôi làm gì để đạt được điều này?
- Vai trò hiện tại tạo cho tôi vị trí nào để có thể đạt được thành quả thậm chí còn lớn hơn trong tương lai?
- Có phải cảm giác chán nản với việc hoàn thành vai trò hiện tại đang ngăn cản niềm đam mê của tôi hay không?
- Có phải các vấn đề về mối quan hệ với các lãnh đạo hoặc các thành viên khác trong nhóm đang làm giảm bớt niềm đam mê của

tôi không?

- Tôi đã sẵn sàng chịu trách nhiệm nhiều hơn chưa, và tôi có cần thể hiện rõ cho mọi người thấy sự sẵn sàng này không?

Khôi phục niềm đam mê sẽ tái kết nối chúng ta với sức mạnh của mình. Nếu không có niềm đam mê, chúng ta không thể nổi trội. Bằng cách nổi trội, chúng ta hoàn thiện bản thân mình và tạo được cho mình khả năng giúp định hình tương lai của tổ chức. Các nhà phê bình suông có ít ảnh hưởng đối với các nhà lãnh đạo và nhóm, trong khi các thành viên nhiệt tình thực hiện vai trò của họ có thể nặng ký hơn nhiều.

SÁNG KIẾN

Sẵn sàng bắt đầu hành động mà không chờ chỉ thị là một đặc tính nổi bật của người thừa hành can đảm. Những người thừa hành can đảm chịu trách nhiệm về các sự kiện diễn ra trong phạm vi của họ – cho dù đó là một lời phàn nàn về dịch vụ khách hàng hay một cơ hội, mà nếu nắm bắt được, có thể tạo ra một bước tiến đột phá của tổ chức.

Nếu chúng ta có ý định tăng cường năng lực để xuất sáng kiến, thì sẽ hữu ích nếu chúng ta luôn tâm niệm những yếu tố sau đây:

- Là những người thừa hành can đảm, chúng ta coi mình là người toàn tâm toàn ý với các giá trị và các mục đích chung. Chúng ta không phải là khán giả; chúng ta không chỉ xem – mà chúng ta hành động.

- Khi một mục đích chung định hướng cho cả nhà lãnh đạo và người thừa hành, quyên kiểm soát sẽ chuyển từ nhà lãnh đạo sang mục đích; chúng ta không cần sự cho phép để hành động hướng tới mục đích đó.

- Nếu hiểu rõ mục đích của tổ chức, chúng ta có thể đề xuất những cách thức mới để truy cập mục đích đó và theo đuổi nó.

- Chúng ta cần theo sát thông tin đầy đủ để hiểu được bối cảnh và sắc thái của các sự kiện, để có thể khởi xướng cách phản ứng với những mối đe dọa cũng như những cơ hội bất ngờ, một cách tự tin và tinh táo.

- Trách nhiệm của chúng ta là hiểu rõ những rủi ro nào có thể chấp nhận được và không thể chấp nhận được đối với tổ chức.

- Sẽ là một thất bại về mặt trách nhiệm nếu không hành động khi những rủi ro là chấp nhận được, trong khi mục đích và các giá trị của nhóm thúc chúng ta hành động.

- Sẽ là một thất bại về mặt trách nhiệm nếu cứ hành động khi rủi ro là không thể chấp nhận, và hành động này gây nguy hiểm cho mục đích hoặc vi phạm các giá trị của tổ chức.

Các nhà lãnh đạo thường ủng hộ việc sáng tạo. Nếu sáng kiến tập trung vào việc phục vụ cho mục đích chung chứ không phải tự tô vẽ cho cá nhân người khởi xướng, các nhà lãnh đạo sẽ có xu hướng đồng ý xử với sáng kiến đó bằng sự tôn trọng ngang hàng. Khi đó, người thừa hành đang chia sẻ trách nhiệm với nhà lãnh đạo.

GÂY ẢNH HƯỞNG TỚI VĂN HÓA

Mỗi nhóm đều có một văn hóa đặc trưng: một tập hợp các tiêu chuẩn hành xử và một cách nhìn thế giới. Các nhà lãnh đạo và những người thừa hành thành công cần biết các tiêu chuẩn này và tôn trọng sức mạnh của nền văn hóa hiện có. Những câu chuyện về những người được bổ nhiệm trong lĩnh vực chính trị bất chấp văn hóa của bộ máy quan liêu và sau đó bị chính bộ máy đó đánh bại nhiều vô kể. Nhưng thế giới của chúng ta và nền văn hóa của

chúng ta tương tác với nhau, một người thừa hành không đi trên con đường một chiều. Một người thừa hành can đảm và tôn trọng văn hóa cũng có thể gây ảnh hưởng đến nó.

Thông thường, bản năng của một người thừa hành là hòa nhập và thích ứng với cách cư xử của cả nhóm ngay cả khi nhóm đó thuộc tính người thụ động, hoài nghi, hoặc theo chủ nghĩa thất bại. Những người thừa hành can đảm không cho phép các giá trị riêng của họ bị gộp vào văn hóa hiện hành. Chúng ta có thể gây ảnh hưởng đến văn hóa hiện tại nếu tôn trọng những nguyên tắc sau đây:

- Khi sẵn sàng thể hiện sự nổi bật, chứng tỏ những quan điểm khác biệt – không phải là để thách thức mọi người trong nhóm mà chỉ đơn giản là một cách thể hiện quan điểm và tầm nhìn của riêng – sẽ có thể tăng thêm sức mạnh cho tổ chức.

- Việc chúng ta đánh giá cao và hỗ trợ các giá trị và truyền thống vốn tạo cho nhóm niềm tự hào và sự gắn kết sẽ cho phép chúng ta nêu gương các tính cách mà hiện tại nhóm chưa chú trọng.

- Bằng cách sống đúng với giá trị và quan điểm của bản thân, liên kết chúng với mục đích chung, chúng ta sẽ có thể gây ảnh hưởng đến sức mạnh mà nhóm tạo ra để hoàn thành mục đích này.

- Nếu văn hóa tổ chức không hỗ trợ cho một số khuynh hướng riêng của chúng ta thì việc trung thành với những khuynh hướng đó sẽ đòi hỏi sự rõ ràng về giá trị và thái độ tự chấp nhận.

Những người thừa hành thành công trong việc gây ảnh hưởng đến một nhóm bằng cách nêu gương các hành vi khác một cách ôn hòa sẽ thiết lập được sự chính trực của họ và giành được sự tôn trọng của nhóm. Họ đang ở một vị trí thuận lợi để thách thức nhóm, nếu việc đó là cần thiết tại một thời điểm trong tương lai.

PHÁ VỠ CÁC QUY TẮC

Những người thừa hành đắ c lực thường có ý thức trách nhiệm học hỏi các quy tắ c của hệ thố ng mà họ hoạt động trong đó. Quy tắ c được tạo ra là những hướng dẫn để sử dụng các nguồ n lực của nhóm, các phương pháp ra quyế t định có trật tự, bảo đảm sự công bằ ng cũng như làm rõ và đảm bảo các tiêu chuẩn được mong đợi. Quy tắ c là các thỏa thuận mà theo đó các nhóm duy trì bản sắ c riêng của mình, thể hiện giá trị và điề u phồ i các hoạt động của nó. Một người thừa hành đắ c lực hiểu các quy tắ c và biế t cách hoàn thành công việc trong khuôn khổ của những quy tắ c đó.

Những người thừa hành can đảm cũng nhận ra mô i quan hệ phụ thuộc của các quy tắ c đố i với mục đích. Họ tỉnh táo trước những cách triển khai hay lý giải quy tắ c có thể cản trở việc hoàn thành mục đích của tổ chức. Họ hiểu biế t một cách chắ n chắ n về các quy tắ c: họ hỗ trợ các quy tắ c khi chúng phục vụ cho mục đích chung và chắ t vắ n về các quy tắ c khi chúng ngăn cản mục đích.

Thông thường, nế u chúng ta lâ n về nguồ n gốc của một quy tắ c dường như vi phạm luân thường đạo lý và gây cản trở việc phục vụ, thì chúng ta sẽ thấ y nó đang được áp dụng không đúng với dự định ban đầ u. Các quy tắ c thường tiế n triển trong một bô i cảnh lịch sử, và khi bô i cảnh thay đổi, các quy tắ c cũ n phải được xem xét để đảm bảo tính hợp lý.

Thái độ của chúng ta đố i với các quy tắ c là rấ t quan trọng. Nó ảnh hưởng đế n mô i quan hệ và phản ứng của chúng ta đố i với nhà lãnh đạo khi các mệnh lệnh có vắ n đề được ban hành. Các hướng dẫn sau đây có thể hữu ích khi chúng ta đang phải đố i mặt với các quy tắ c dường như ngăn chặn mục đích của tổ chức, hoặc làm tổn hại các giá trị của nó:

- Sẽ là thiếu đạo đức nếu phá vỡ các quy tắc với mục đích đơn giản là để thuận tiện hoặc vì lợi ích cá nhân, nhưng cũng là thiếu đạo đức nếu tuân thủ hoặc thực thi các quy tắc khi thấy chúng cản trở việc hoàn thành mục đích, giá trị của tổ chức, hay lương tâm của con người.

- Một người thừa hành cần đảm nhận lấy trách nhiệm trong tình huống khó xử, khi các quy tắc cản trở việc phục vụ và sẵn sàng uốn cong, phá vỡ hoặc vi phạm các quy tắc để công việc được hoàn thành.

- Khi một quy tắc cản trở khả năng cung cấp dịch vụ thích hợp, những người thừa hành cần đảm bảo không che giấu ý đồ phá vỡ nguyên tắc đó của mình, mà sử dụng nó như một ví dụ về lý do tại sao quy tắc này phải được xem xét lại một cách kỹ lưỡng.

- Những người thừa hành khi thấy mình có ý đồ che giấu việc phá bỏ các quy tắc, nên cẩn thận kiểm tra động cơ và các giả định của mình. Kiểu lừa dối này hoàn toàn không phù hợp dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, trừ môi trường hà khắc nhất.

Những người thừa hành cần đảm bảo tin tưởng chính mình và được tổ chức tin cậy để là người diễn giải các giá trị của tổ chức khi áp dụng một quy tắc vào một trường hợp cụ thể. Đôi khi, ở các bậc cao cấp trong chính phủ hoặc các lĩnh vực công nghiệp tư nhân, chúng ta thấy họ sử dụng quyền tự quyết đã được trao để biện minh cho các hành vi phạm tội. Tất nhiên, điều này không phải là một hành động can đảm mà là sự phản bội niềm tin mà các bên liên quan của tổ chức đã đặt vào họ.

PHÁ VỠ LỖI TƯ DUY

Đôi khi, không phải chỉ các quy tắc mà cả lối tư duy của tổ chức cũng cần được phá vỡ. Việc theo đuổi mục đích chung có thể bị cản trở bởi những giả định về thế giới của nhóm. Những giả định này là những lăng kính mà nhóm dùng để lọc thông tin. Đôi khi, các lăng kính cũng có thể loại bỏ những triển vọng quan trọng.

Giúp một nhóm thoát ra khỏi các giới hạn của lối tư duy hiện thời của nó là một thử thách lớn; chúng ta đang yêu cầu nhóm thực hiện một bước nhảy vào lãnh thổ mà nó thậm chí không biết là đang tồn tại. Những người thừa hành can đảm nếu muốn đề xuất một mô hình mới, thì phải chuẩn bị tinh thần cho nhóm để họ tiếp nhận nó, nếu không họ sẽ nhận được những cái nhìn trống rỗng và nhanh chóng bị từ chối. Nhóm phải có một ý niệm cơ bản về những vấn đề mà họ sẽ phải giải quyết. Ví dụ, một tổ chức chưa bắt đầu phải vật lộn sự thiếu đa dạng văn hóa sẽ không có ý niệm nào, dù chỉ là mơ hồ, về những vấn đề thực sự; nói gì tới việc họ có vai trò thế nào trong những vấn đề đó.

Chúng ta phải sẵn sàng đưa mọi lo ngại của mình về mô hình hiện tại của tổ chức đến cấp lãnh đạo cao nhất và bắt đầu hình thành nhận thức về các vấn đề ở đó. Chúng ta cần chuẩn bị tốt các nguồn lực để tạo ra nhận thức này cũng như nhận thức về mô hình thay thế. Những nguồn lực này có thể bao gồm:

- Các số liệu thống kê – các dữ kiện bằng con số về thực trạng hiện nay
- Lịch sử và giai thoại về trường hợp cụ thể
- So sánh với thực trạng của các nhóm khác
- Các chuyên gia và các nghiên cứu bên ngoài
- Những tuyên bố về tác động từ các bên liên quan bị ảnh hưởng

- Sự tương đồng trong lịch sử
- Các chuyên đi khảo sát các mô hình khác biệt
- Các kịch bản tương lai của việc mở rộng thực trạng hiện tại

Một khi nhận thức đã được tạo ra, một người thừa hành can đảm có thể huy động khả năng của nhóm để bắt đầu khám phá những khả năng mới.

CẢI TIẾN CÁC QUY TRÌNH

Các quy trình là các chuỗi hoạt động mà qua đó một tổ chức đáp ứng nhu cầu của nó, nhu cầu của các cá nhân và các nhóm mà nó tương tác. Các quy trình cốt lõi là những gì cho phép tổ chức đạt được mục đích của nó, và các quy trình khác thì hỗ trợ chúng.

Có một điều nguy hiểm trong nhóm, đó là: mỗi thành viên đều mơ hồ nghĩ rằng một người nào khác nên làm gì đó với những lỗ hổng mà họ nhìn thấy trong các quy trình của nhóm. Thông thường, các thành viên trong nhóm nhìn thấy những vấn đề không hiệu quả nhưng lại không hành động để khắc phục chúng. Việc không hành động sẽ hạ thấp ý thức trách nhiệm của người thừa hành về điều đang xảy ra. Mỗi người thừa hành đều nghĩ rằng: “Nếu tôi phụ trách việc đó, tôi sẽ làm theo cách khác, nhưng tôi không phải là người phụ trách, vì vậy đó không phải là vấn đề của tôi.” Trong khi đó, mục đích chung ngày càng đi xuống.

Những người thừa hành can đảm không lặng lẽ bỏ qua hoặc phàn nàn một cách vô ích về những sai sót mà họ nhìn thấy. Họ không giả định rằng, những người khác cũng nhìn thấy những điều này và sẽ sửa chữa chúng. Họ tìm kiếm và tìm thấy những con đường mở ra cho họ để có thể tạo nên thay đổi.

Khi xem xét trách nhiệm đối với các quy trình của tổ chức, hãy luôn tâm niệm những điều sau:

- Khắc phục một khiếm khuyết về dịch vụ cụ thể giúp duy trì lòng trung thành của một khách hàng đơn lẻ, nhưng khắc phục quy trình gây ra nó sẽ giữ được lòng trung thành của nhiều người.

- Nếu quy trình có một người chủ rõ ràng, người chịu trách nhiệm chính thức cho quy trình đó, thì trách nhiệm tối thiểu của chúng ta là đảm bảo rằng người đó nhận thức được các lỗ hổng của quy trình mà chúng ta đã nhận thấy.

- Nếu không có một người chủ hoặc một nhóm cải tiến quy trình rõ ràng, chúng ta nên cảnh báo cho tổ chức về sự cần thiết phải có.

- Những người thừa hành cần đảm bảo không chỉ nói với nhà lãnh đạo rằng “nên làm gì đó với quy trình này,” và thêm gánh nặng cho lãnh đạo, mà trình bày các ý tưởng để cải tiến quy trình mà nhà lãnh đạo có thể xem xét.

Cải thiện một quy trình, chẳng hạn như việc đáp ứng một số yêu cầu trong hiệp hội, sự tham gia của các nhóm cộng đồng trong việc hoạch định chính sách, hoặc rút ngắn thời gian đáp ứng đơn đặt hàng của khách hàng thường đòi hỏi phải có một người chiến sĩ can đảm để hướng tổ chức vào sự cần thiết phải có nó và để đảm bảo mọi việc sẽ được hoàn thành đến nơi đến chốn. Một người thừa hành cần đảm bảo sẵn sàng làm người chiến sĩ này.

KIỂM NGHIỆM CÁC Ý TƯỞNG CỦA BẠN

Đôi khi, một tổ chức không sẵn sàng giải quyết sự thiếu hụt hoặc thử nghiệm một cách làm việc tốt hơn. Các nhu cầu khác dường như cấp bách hơn. Điều này có thể khiến người thừa hành nản lòng. Đầu hàng là không nhận trách nhiệm. Thách thức của chúng ta

là tìm cách kiểm nghiệm các ý tưởng bằng cách biến chúng thành hành động và chứng minh tiềm năng của chúng. Với lòng quyết tâm và sáng tạo, các quy trình và cách tiếp cận mới thường có thể được thử nghiệm mà không gặp phải những hạn chế trong việc sử dụng các nguồn lực. Việc thiết kế một đợt thử nghiệm có thể được thực hiện với khoản ngân sách hiện có sẽ giúp đơn giản hóa hoặc loại bỏ quá trình phê duyệt ban đầu.

Ngoài việc thiết kế một thử nghiệm minh bạch, rõ ràng, với các thước đo đúng đắn, chúng ta cần chú ý tới cách tạo nên sự đồng thuận với ý tưởng này nếu thử nghiệm thành công. Các cơ hội để ý tưởng được chấp nhận sẽ cao hơn nếu chúng ta bảo đảm có sự tham gia ngay từ đầu của những người có ảnh hưởng lớn tới người ra quyết định cuối cùng. Họ sẽ giúp chúng ta đưa ý tưởng của mình từ giai đoạn thử nghiệm thành công sang giai đoạn thực hiện.

Nếu thành công, chúng ta phải nhớ dành nhiều lời khen ngợi cho những người ủng hộ cuộc thử nghiệm này cũng như nhà lãnh đạo đã ngả mũ cho phép chúng ta tiến hành. Nếu ý tưởng thất bại, chúng ta hãy học hỏi từ nó và chuyển sang ý tưởng tiếp theo. Khi đưa những ý tưởng của mình vào thử nghiệm, chúng ta có nguy cơ bị thất bại. Khi những người thừa hành đề xuất sáng kiến và chấp nhận rủi ro, thì ranh giới giữa thừa hành và lãnh đạo sẽ nhòa đi một cách lành mạnh.

CAN ĐẢM ĐỂ PHỤC VỤ

Tôi chưa bao giờ hé t ngạc nhiên trước số lượng các quyết định mà một tham mưu trưởng giỏi có thể đưa ra thay cho một vị thượng nghị sĩ của Mỹ mà không cần tham vấn ý kiến. Với hàng trăm yêu cầu lớn nhỏ mà một vị thượng nghị sĩ nhận được hàng ngày, đây là một nhiệm vụ cần thiết. Nó cũng là một ví dụ điển hình để đánh giá trong việc phục vụ một nhà lãnh đạo: biết khi nào bạn có thể nói thay nhà lãnh đạo và khi nào nên tham khảo ý kiến của họ. Cần có lòng can đảm để phục vụ với tư cách là một người phụ tá thân cận của một nhà lãnh đạo cấp cao. Nếu làm phiền họ quá nhiều bạn sẽ làm lãng phí năng lực của họ; nếu không hướng sự chú ý của họ đến những điều mà họ cần biết thì bạn có thể bất ngờ gây cho họ sự bối rối hoặc tai họa.

Trong nhiều nền văn hóa tổ chức, khi có vấn đề không suôn sẻ, ai đó sẽ phải trả giá, bị đưa lên như một sự hy sinh và bạn có thể là người đó. Trong chính phủ Anh và các chính phủ khác, thông thường, một vị bộ trưởng sẽ phải từ chức nếu có một vụ bê bối có nguy cơ làm tổn hại uy tín của thủ tướng. Giống như trong cờ vua, các quân tượng và xe là để bảo vệ quân vua.

Đồng thời, có thể bạn không bao giờ được ghi nhận đầy đủ cho tất cả những công việc khó khăn mà bạn đã thực hiện. Một phần công việc được thực hiện nhân danh nhà lãnh đạo, và chính họ là người trình bày các ý tưởng trước hội đồng quản trị hoặc báo chí. Tuy nhiên, nếu các nhà lãnh đạo bị thất sủng, thì với tư cách là một phụ tá thân cận, bạn có thể bị kéo theo.

Một số người thích ở vị trí nhàn chán an toàn trong tổ chức, và bạn khó có thể trách được họ. Những người gần gũi nhất với lãnh đạo thường sống với một mức độ căng thẳng cao. Một thượng nghị sĩ đã duy trì một nhóm tư vấn mà tôi hướng dẫn, vị này có tiêu chuẩn rất cao và cảm xúc thay đổi thường xuyên. Người tài xế được thuê thường ngày để đón vị thượng nghị sĩ và một số nhân viên của ông đến các cuộc diễn thuyết đã nhiều lần được nghe vị thượng nghị sĩ quở trách nhân viên của mình về các điều vụn vặt khác nhau. “Tôi hiểu rồi!” người lái xe nói với một trong số nhân viên, người thường đứng sau ông ta khi ông ta đọc diễn văn. “Anh chịu đựng tất cả những thứ này vì người ta trả cho anh một triệu đô la một năm cơ mà!” Đó là cách duy nhất mà anh ta có thể tưởng tượng về bất cứ ai tự nguyện chịu đựng loại căng thẳng đó.

Có một nghệ thuật để phục vụ một nhà lãnh đạo năng động. Nếu thực hiện tốt với kỹ năng giỏi, thì cả mức độ căng thẳng của chúng ta và các nhà lãnh đạo đều có thể được giảm xuống và năng lực sáng tạo có thể tăng lên tối đa. Sự hỗ trợ lỗi lạc góp phần vào năng lực hoàn thành mục đích của tổ chức không kém gì sự lãnh đạo xuất sắc. Tôi đã thường xuyên nhìn thấy các nhà lãnh đạo ngày càng làm việc quá sức, nản chí, và mắc bệnh nóng tính. Họ chưa biết làm thế nào để có được những hỗ trợ cần thiết. Cho dù nhà lãnh đạo có yêu cầu hay không, thì những người thừa hành cũng cần phải cung cấp sự hỗ trợ mà họ cần và giúp đỡ nếu họ không biết làm thế nào để chấp nhận sự hỗ trợ đó.

Phục vụ một nhà lãnh đạo là một nhiệm vụ phức tạp đòi hỏi trình độ tổ chức ở cấp độ cao, phải giúp nhà lãnh đạo quản lý thời gian và thông tin phải truyền đạt rõ ràng các giá trị và thông điệp của nhà lãnh đạo. Đồng thời nó yêu cầu óc phán xét tinh tường, thậm chí cả sự khôn ngoan và có thể đòi hỏi phải rất điềm tĩnh trước những cơn nóng giận.

Trong những năm tôi tiến hành các hội thảo về người thừa hành can đảm, tôi đã biết được rằng, các thành viên nhóm thường xuyên cảm thấy bất lực vì không thể gây ảnh hưởng tới các nhà lãnh đạo và rất nhanh chóng xa lánh các nhà lãnh đạo mà họ đã không còn thân tượng hóa nữa. Đôi khi, bước đầu tiên để cải thiện các mối quan hệ này không nằm ở việc thách thức hành vi hoặc các chính sách của nhà lãnh đạo, mà nằm trong việc thể hiện sự chăm sóc và quan tâm đến nhà lãnh đạo. Hãy tìm cách đáp ứng các mong đợi của các nhà lãnh đạo và giảm mức độ căng thẳng của họ. Khi sự tin cậy và thiện chí được tăng cường theo cách này, các cơ hội để đề cập đến những vấn đề nhạy cảm sẽ tự xuất hiện.

GIỮ GÌN NĂNG LỰC CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Các nhà lãnh đạo nắm giữ các vị trí ai cũng có thể nhìn vào và thường phải chống chọi với các thế lực rất mạnh. Áp lực bên trong và bên ngoài chống chọi, có thể thử thách hoặc bóp méo các giá trị và khả năng phán đoán của nhà lãnh đạo. Một chức năng quan trọng của người thừa hành là giảm thiểu những áp lực không cần thiết có thể đóng góp vào sự bóp méo này.

Những người thừa hành can đảm giúp các nhà lãnh đạo đưa ra những lựa chọn liên quan tới các nhu cầu có thể khiến đời sống cá nhân và đời sống công việc của họ (các nhà lãnh đạo) mất cân bằng. Các nhà lãnh đạo thường bị điều khiển bởi tính cách, họ sử dụng năng lực dồi dào của mình để truyền cảm hứng hoặc khuyến khích tổ chức thực hiện mục đích của nó. Tuy nhiên, năng lực dồi dào này không phải là vô hạn ngay cả khi nhà lãnh đạo nghĩ nó là vô hạn. Nó phải được giữ gìn và được làm mới. Các câu hỏi mà chúng ta nên đặt ra và xem xét bao gồm:

- Những loại hoạt động nào sẽ giúp nhà lãnh đạo tỉnh táo?

- Có đủ thời gian được lên lịch cho các hoạt động này không và nó có được bảo vệ chu đáo không?

- Những hoạt động nào gây tổn hại lớn nhất cho sự sáng tạo và tính khí của nhà lãnh đạo?

- Làm thế nào để các hoạt động tiêu hao năng lượng được giảm thiểu, hoặc được chuẩn bị để giảm nhẹ tổn hại mà chúng gây ra?

- Chúng ta có thể tổ chức như thế nào để nhà lãnh đạo tập trung nhiều hơn vào các hoạt động mang lại lợi ích lớn?

- Những trách nhiệm nào nhà lãnh đạo vẫn thường đảm đương mà bây giờ nên ủy thác cho người khác?

- Những hoạt động nào là chính yếu đối với vai trò của nhà lãnh đạo, không nên ủy thác mà cần được hỗ trợ tốt hơn?

Nếu áp lực bên trong đang thôi thúc nhà lãnh đạo làm “quá nhiều”, chúng ta phải nhắc họ về những hậu quả sẽ phải đương đầu. Nếu nhà lãnh đạo quản lý kiểu vi mô, chúng ta phải thách thức để họ biết tin tưởng nhân viên. Với một người quản lý kiểu vi mô, chúng ta nên tránh bị sa lầy vào lối mòn của việc không tham dự vào các việc quá chi tiết với tâm lý “bởi vì sắp thế nào cũng sẽ thay đổi nó.” Điều này sẽ củng cố niềm tin của nhà lãnh đạo rằng họ phải “làm tất cả mọi thứ” và góp phần vào cái hình xoắn ốc đi xuống của tình trạng quá tải và mệt mỏi.

Người thừa hành can đảm sẵn sàng làm cho nhà lãnh đạo khuây khỏa cũng như đối đầu với họ, sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm giúp làm yên lòng nhà lãnh đạo, hoặc để bắt đầu đối thoại và giúp nhà lãnh đạo tự kiểm tra sự đóng góp của chính mình vào tình trạng quá tải đó.

TỔ CHỨC CÁC QUY TRÌNH TRAO ĐỔI THÔNG TIN

Tổ chức hợp lý là yếu tố cần thiết để đạt được mục đích chung và để hỗ trợ nhà lãnh đạo. Những người thừa hành đặc lực giúp các nhà lãnh đạo làm rõ tầm nhìn cũng như các mục tiêu, và xây dựng tổ chức mà nhóm cần có để theo đuổi chúng.

Các cơ cấu và quy trình quan trọng nhất trong tổ chức thường liên quan đến trao đổi thông tin. Chúng cho chúng ta biết tất cả các quy trình tổ chức khác đang hoạt động như thế nào. Một cuộc khảo sát ở bất kỳ tổ chức nào cũng cho thấy, rất ít nhà lãnh đạo tổ chức được các quá trình trao đổi thông tin mà nhóm hoàn toàn thỏa mãn. Để phục vụ tốt một nhà lãnh đạo, chúng ta phải giúp họ phát hiện ra các thiếu sót trong khâu trao đổi thông tin và phải thiết kế được cách kết hợp đúng đắn các phương tiện trao đổi thông tin nhằm thỏa mãn các nhu cầu của tổ chức. Việc thiết kế các quá trình giao tiếp nên nhạy cảm với những nhu cầu đa dạng, bao gồm nhu cầu để:

- Nhà lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn của mình đến thẳng mọi cấp của tổ chức và các bên liên quan.
- Các bên liên quan có thể truyền đạt các quan điểm của họ đến nhà lãnh đạo.
- Các cơ chế tóm tắt thông tin cho nhà lãnh đạo và giúp họ chuẩn bị các câu trả lời sao cho họ không bị choáng ngợp bởi khối lượng thông tin quá lớn.
- Thông tin di chuyển nhanh chóng lên, xuống, xuyên suốt, trong và ngoài tổ chức, sao cho không một bộ phận nào của nhóm hoặc môi trường của nó bị mất đi sự kết nối.

- Thông tin lưu hành trong tất cả các thành viên của các nhóm làm việc, hạn chế sự phân biệt tầng lớp.
- Thông tin được tự do lưu hành, nhưng không lưu hành quá đến mức gây ùn tắc trong hoạt động của một tổ chức hoặc làm tổn hại đến khả năng cạnh tranh của nó.
- Sự kết hợp đúng các phương tiện và công nghệ truyền thông tạo điều kiện thuận lợi cho việc truyền thông trong một chuỗi các tình huống.
- Quá trình trao đổi thông tin có thể mang đến sự sáng tạo, quá trình ra quyết định phân phối, sự phối hợp, thực hiện, và đánh giá.

Xem xét liên tục là điều cần thiết để đạt được sự cân bằng trong một hệ thống thông tin liên lạc, sao cho mọi cấp độ được tác động một cách kịp thời từ mọi hướng, mà không gây quá tải cho nhà lãnh đạo hoặc tổ chức.

YÊU CẦU ĐƯỢC TIẾP CẬN

Những người thừa hành phải có hoặc thương lượng để có một mức độ tiếp cận nhất định nhằm hỗ trợ nhà lãnh đạo và thực hiện các vai trò của họ. Tuy nhiên, người thừa hành thường mong muốn tiếp cận một nhà lãnh đạo nhiều hơn thực tế có thể cho phép, hoặc nhiều hơn mức cần thiết. Chúng ta phải cảnh giác với những mong muốn phát sinh từ cái tôi của mình và giữ điều này ở trạng thái cân bằng để nó không gây căng thẳng quá mức đối với thời gian và tâm sức của nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, chúng ta cũng không nên để cho cảm giác cường điệu về tầm quan trọng và những hạn chế về thời gian của nhà lãnh đạo ngăn cản chúng ta yêu cầu được tiếp cận với họ khi việc đó là thích đáng.

Chúng ta có thể ghi nhớ những hướng dẫn sau đây để cải thiện khả năng tiếp cận của mình:

- Nếu thực sự mong muốn được tiếp cận nhiều hơn, chúng ta phải cho nhà lãnh đạo thấy được giá trị của bất cứ mức độ tiếp cận nào mà chúng ta đang được cho phép.

- Chúng ta phải biết được những điểm yếu trong giao tiếp của chính mình, ví dụ dài dòng hoặc đi vào thuật ngữ quá nhiều, hãy cố gắng giữ cho các yếu tố này trong tầm kiểm soát.

- Tập trung vào các vấn đề có giá trị cao và chuẩn bị thật tốt là điều kiện cần để cải thiện khả năng tiếp cận, nhưng không nhất thiết là điều kiện đủ.

- Trao đổi thoải mái nhưng hiệu quả và hào hứng có thể tiếp sức cho nhà lãnh đạo theo cách mà các cuộc họp chính thức không làm được, điều này khiến các nhà lãnh đạo muốn tiếp xúc nhiều hơn với chúng ta.

- Sự thẳng thắn có thể khiến cho một nhà lãnh đạo tiếp thu nhiều hơn, bởi vì bầu không khí xung quanh các nhà lãnh đạo lớn thường thiếu mất tính chân thật này.

- Chúng ta nên biết nhà lãnh đạo tiếp nhận và xử lý thông tin theo cách nào là tốt nhất và chú trọng phương tiện đó – bằng lời, bằng văn bản, điện tử, đồ họa, thí nghiệm – để tối đa hóa giá trị của quyền tiếp cận mà chúng ta có.

Một mối quan hệ thẳng thắn với nhà lãnh đạo là cần thiết để phát huy đầy đủ tiềm năng vai trò của người thừa hành. Tiếp cận thích hợp vừa là yêu cầu vừa là một dấu hiệu của mối quan hệ đó.

TRÁCH NHIỆM NGƯỜI “GÁC CÔNG”

Những người kiểm soát quyền tiếp cận của những người khác với một nhà lãnh đạo sẽ có trách nhiệm sử dụng quyền lực này một cách công bằng. Lợi thế này rất dễ khiến người kê cận với nhà lãnh đạo trở nên kiêu ngạo, thiếu quan tâm và lãnh đạm đối với nhu cầu của những người đang tìm cách tiếp cận với nhà lãnh đạo. Nếu nhà lãnh đạo đang quá tải và việc tiếp cận cần phải được hạn chế thì người “gác cổng” có thể làm việc đó với lòng thông cảm và tìm cách khác để giúp người kia. Người “gác cổng” có thể trở thành một chiếc cầu, người kết nối và người tạo điều kiện.

Nếu một “người gác cổng” sử dụng lăng kính của mình để áp đặt thiên kiến cá nhân hoặc định hướng cách nhìn nhận của nhà lãnh đạo, người đó đang làm sai lệch quá trình sàng lọc hoặc lạm dụng quyền được phản ánh của nhà lãnh đạo. Điều này sẽ làm tổn hại đến cả nhà lãnh đạo và tổ chức. Một người thừa hành can đảm khi đối mặt với vấn đề này sẽ phải đối đầu trực tiếp với người “gác cổng”, và khi cần thiết, là cả với nhà lãnh đạo. Một người “gác cổng” làm đúng chức phận sẽ bảo vệ những người phía trong các bức tường, nhưng mở cửa cho những trao đổi ý tưởng giúp giữ cho cộng đồng mạnh mẽ. Một người gác cổng làm không đúng chức phận sẽ chỉ liên tục đóng sập cửa lại.

Các nhà lãnh đạo xuất chúng thường nhận được nhiều yêu cầu cho mượn danh nghĩa và uy tín của họ trong các sự kiện – các tổ chức từ thiện, các hội đồng, liên minh, các hoạt động chính trị, hội thảo, các sáng kiến công dân. Nếu các nhà lãnh đạo quá tận tâm vào những vấn đề đó, họ sẽ bị phân tâm đối với mục đích chung. Những người thừa hành đặc lực không nhất thiết giữ nguyên quy trình chọn lọc công kênh cho từng trường hợp một. Họ thiết lập một quy trình để bảo vệ nhà lãnh đạo hay bị đòi hỏi tránh khỏi áp lực quá mức và giúp vị ấy có những lựa chọn cân bằng về việc lời mời nào thì nên chấp nhận, ủy quyền, hoặc từ chối. Một kế hoạch sẽ

giúp phản ánh các giá trị và ưu tiên của nhà lãnh đạo và không nên xem nhẹ quy trình để phát triển nó.

Dưới đây là một số tiêu chí có thể có để đánh giá và lựa chọn các lời mời:

- Lời mời này thể hiện cơ hội gì để thúc đẩy mục đích của tổ chức?
- Việc chấp nhận hoặc từ chối mang thông điệp gì về các giá trị của nhà lãnh đạo?
- Lựa chọn nào đang cạnh tranh với cơ hội để có được thời gian của nhà lãnh đạo này, lựa chọn đó có giá trị như thế nào đối với tổ chức?
- Yêu cầu này có thể được ủy quyền một cách có ý nghĩa hay không?

Quy trình lập kế hoạch được cân nhắc kỹ lưỡng giúp nhà lãnh đạo và tổ chức tập trung vào mục đích chung và các chiến lược để đạt được nó.

LÀM ĐỆM ĐỒ CHO NHÀ LÃNH ĐẠO

Các nhà lãnh đạo lớn thường phải đối mặt với những thách thức lớn. Họ thường gặp phải sự phản đối không ngừng trong khi đang tìm kiếm con đường dẫn tới mục đích của tổ chức. Nếu đọc tiểu sử của Winston Churchill, Martin Luther King Jr., hoặc Gandhi, bạn sẽ biết về nhiều năm đấu tranh không sòn lòng và những thất bại của họ. Nhiều nhà lãnh đạo ít nổi tiếng hơn cũng phải lao động trong nhiều năm hoặc nhiều thập kỷ trước khi họ thấy ước mơ của mình trở thành hiện thực.

Chúng ta phải rất cẩn thận để không nhân lên những thách thức thực tế bên ngoài bằng cách chuyên tiếp những thông tin xấu và những tin đồn vô căn cứ đến nhà lãnh đạo. Những điều này sẽ tạo ra một nhận thức cường điệu về áp lực hoặc thái độ thù địch bên ngoài, một nhà lãnh đạo dễ cảm phần có thể sẽ phản ứng thái quá với điều này. Nếu người thừa hành có thói quen chạy đến bên nhà lãnh đạo với những tin đồn nhằm nhí vô căn cứ, thì người đó đang phục vụ một số nhu cầu tâm lý cá nhân chứ không phải đang phục vụ nhà lãnh đạo đó.

Khi phải giáp mặt với “tin tức” đáng báo động đối với nhà lãnh đạo, chúng ta có thể tự hỏi mình:

- Chúng ta thực sự biết những gì so với những điều chúng ta đã được nghe nói?
- Liệu nó có hợp lý không, hay chúng ta cần chứng thực thêm?
- Chúng ta đã biết cả các sự kiện và bối cảnh mà chúng xảy ra hay chưa?
- Nếu một sự kiện thực sự xảy ra, thì có những gì ở đằng sau nó?
- Chúng ta có nên chấp nhận các sự kiện này với biểu hiện bên ngoài, hay nên tìm hiểu thêm xem liệu chúng có được bố trí để phục vụ mục đích khác mà chúng ta đang bị lôi kéo vào hay không?
- Thông tin chúng ta có đã đầy đủ chưa, hay chúng ta cần thu thập thêm thông tin để có thể đưa ra các khuyến nghị?

Một khi thông tin đã được xác minh, chúng ta không bao giờ nên bảo vệ một nhà lãnh đạo khỏi những tin xấu vì đó là một nguồn thông tin phản hồi quan trọng. Khi báo tin xấu, chúng ta nên cố

gắ ng cung câ p cho nhà lãnh đạo các giải pháp giúp hỗ trợ hệ thố ng giá trị của nhóm, vì đây sẽ là lúc các giá trị đượ kiể m địn h:

“Đâ y là nhữ ng gì đã xảy ra và đâ y là ba lựa chọn mà chúng tôi đã phát triển.”

“Tiế n trình có lợi nhấ t là __, nhun g nó không phục vụ tô t cho các giá trị và mục đí ch của chúng ta trong thời gian dài, vì vậy chúng tôi khuyê n ông nên __.”

Một dòng liên tục các tin xấ u có thể làm cho nhà lãnh đạo nản lòng và nhự t chí. Đễ tạo thể cân bằ ng cho hoàn cảnh này, chúng ta câ n phải đư a ra ví dụ về nhữ ng thành công của các nỗ lực và cam kế t của nhà lãnh đạo với mục đí ch chung. Ngay cả nhữ ng thành công nhỏ cũ ng có thể giúp nhà lãnh đạo và nhóm kiể n địn h trong cuộc đấ u tranh của họ.

BẢO VỆ NHÀ LÃNH ĐẠO

Nhữ ng người bên trong và bên ngoài tổ chức rấ t dễ nhấ m đế n nhà lãnh đạo, bởi vì nhà lãnh đạo ở vào vị trí ai cũ ng thấ y, là đại diện cho tổ chức cũ ng như thẳ m quyề n của nó. Đoi khi có rấ t nhiề u lời phàn nàn sau lưng nhà lãnh đạo. Mặc dù lời phàn nàn này có thể là hợp lệ, nhun g hình thức thể hiện chúng thì không. Nó sẽ tạo ra một bầu không khí mà sự tôn trọng lẫn nhau bị hủy hoại, bất hòa tăng cao và việc thực hiện chiế n lược thì mờ nhạt. Khi gặp phải tình huố ng này, chúng ta câ n bảo vệ các nhà lãnh đạo của mình.

Điề u quan trọng là thành viên nhóm phải nhớ nhữ ng điể m mạnh của nhà lãnh đạo, đâ y là yế u tố đoi khi bị quên lãng hoặc cho là quá hiển nhiên. Một nhà lãnh đạo có thể có sai sót, nhun g có thể nhữ ng điể m mạnh của vị â y đang khiế n cho tổ chức gắ n kế t với nhau hoặc đóng góp đắ ng kể vào mục đí ch của tổ chức. Một người thừa

hành can đảm đớ i mặt với thái độ phàn nàn kinh niên sẽ thách thức nhóm phải nhớ đớ n những điểm mạnh đớ của nhà lãnh đạo. Chúng ta chỉ có thể cung cấp thông tin phản hồ i mang tính xây dựng từ quan điểm thực sự tôn trọng mỗi cá nhân.

Nế u chúng ta nắ m trong số ́ những người hay phàn nàn kia, thì việc xem xét nghiêm túc về ̀ vai trò của chúng ta có thể sẽ hữu ích. Phàn nàn có thể là một cách bộc lộ với nhà lãnh đạo sự thất vọng của chúng ta vì chúng ta đã không thành công hơn nữa với những nỗ lực của mình. Chúng ta cần xem xét làm thế ́ nào để có thể đảm nhận thêm trách nhiệm và trở nên hiệu quả hơn.

Không nên bỏ qua hay kìm nén sự phàn nàn. Có thể có những bài học hữu ích từ đớ. Người thừa hành can đảm hồ i thúc những người hay phàn nàn gói gọn và cung cấp những điề u họ muố n truyề n đạt theo những cách hữu ích chứ không phải là tuôn ra những lời bắ t mắ n.

LÀM BỘ ĐỆM GIỮA NHỮNG NGƯỜI KHÁC VÀ NHÀ LÃNH ĐẠO

Thường thì quyề n lực được tôn kính đớ n mức một bình luận nhỏ nhấ t của người lãnh đạo cũng được tiế p nhận theo đúng nghĩa đen. Các nhà lãnh đạo có thể thấ y bị xúc phạm khi một lời bình luận vu vơ mà họ đưa ra được hướng dẫn như một “chính sách”, một giải pháp nhấ t thời cho một tình huố ng duy nhấ t được hiểu là một sự thay đổi về ̀ cơ bản, hoặc một phản ứng tức giận lại được truyề n đạt như là quan điểm chính thức của họ. Nế u một chỉ thị từ một nhà lãnh đạo có vẻ như đi ngược lại với lẽ thường, thì một người thừa hành ở bắ t kỳ cấp nào cũng nên yêu cầu làm rõ trước khi thực hiện nó. Việc này dường như là điề u đương nhiên, nhưng những người thừa hành

chưa hiểu sâu sắc về trách nhiệm của mình lại rất thường vi phạm nguyên tắc này.

Nếu là phụ tá thân cận của một nhà lãnh đạo, thì chúng ta đang đóng một vai trò đặc biệt trong việc truyền đạt thông tin từ người đó. Đôi khi chúng ta phải làm chức năng của một máy giảm áp, nhận điện áp cao từ nhà lãnh đạo và điều chỉnh nó để điểm tiếp nhận bên dưới một vài cấp có thể tiếp thu một cách hữu ích. Nhà lãnh đạo sẽ làm như vậy nếu vị ấy đang nói chuyện với những người mà thỉnh thoảng vị ấy mới gặp. Cũng như chúng ta thường nói chuyện với người mới quen thận trọng hơn so với bạn bè thân thiết. Mức độ thoải mái và quen thuộc của mỗi người là khác nhau, đòi hỏi chúng ta phải đoán định cách thức truyền đạt những suy nghĩ, cảm xúc và chỉ thị của nhà lãnh đạo. Khi chúng ta gánh vai trò tạo điều kiện hỗ trợ này, những nguyên tắc sau có thể hữu ích:

- Một thông điệp của nhà lãnh đạo không nên bị làm cho mờ nhạt đi, trách nhiệm của chúng ta là tìm hiểu bối cảnh mà nó được truyền đi và bối cảnh này khác với bối cảnh mà nó sẽ được tiếp nhận như thế nào.

- Nhiệm vụ này yêu cầu sự giải thích và chuyển tiếp các thông tin cần thiết một cách trung thực và thay đổi chất lượng của hình thức truyền đạt để khiến nó có thể được tiếp nhận đúng như dự định.

- Trách nhiệm của chúng ta là giúp đỡ người khác hiểu được nhà lãnh đạo muốn truyền đạt điều gì, phát hiện và làm rõ những ấn tượng sai lầm có thể cản trở quá trình chấp nhận hoặc thực hiện.

Truyền đạt lại theo nghĩa đen hoặc thực hiện thiếu suy nghĩ mọi chỉ dẫn của nhà lãnh đạo không phải là sự hỗ trợ thực sự, mà là một cách hiệu quả để gây tổn hại cho một nhà lãnh đạo.

HÀNH ĐỘNG NHÂN DANH NHÀ LÃNH ĐẠO

Nếu chúng ta là phụ tá thân cận của một nhà lãnh đạo, các hành vi của chúng ta thường được coi là sự mở rộng của các giá trị và dự định của nhà lãnh đạo đó. Trong các tổ chức mà nhà lãnh đạo tập trung vào các ưu tiên chiến lược và ưu tiên bên ngoài, chúng ta có thể trở thành điểm liên hệ chính cho những người còn lại trong tổ chức và do đó, có ảnh hưởng lớn đến tổ chức. Dù có ý hay không, chúng ta cũng có thể tạo ra một bầu không khí không phản ánh các giá trị của nhà lãnh đạo.

Hành động nhân danh nhà lãnh đạo là một công việc tế nhị. Tuy nhiên, chúng ta phải sẵn sàng làm việc đó. Chúng ta cần có nhận thức sâu sắc về việc tinh thần và những hành động của chúng ta đang hỗ trợ hay làm giảm các giá trị của nhà lãnh đạo như thế nào. Nếu chúng ta cho phép các vấn đề về quyền lực của mình ảnh hưởng không tốt đến nhà lãnh đạo, chúng ta có thể gây ra thiệt hại nghiêm trọng cho tổ chức, và cuối cùng là cho chính sự nghiệp của chúng ta. Ví dụ, nếu chúng ta ngã về phong cách quản trị kiểu ra lệnh-và-kiểm soát cứng nhắc nhiều hơn so với nhà lãnh đạo, và các nhân viên lại muốn trong tổ chức phải được khuyến khích tham gia nhiều hơn, thì chúng ta có thể tạo ra sự bất mãn mạnh mẽ đối với “ban quản trị.” Khi nhà lãnh đạo nhận thức được điều này đang làm suy yếu cam kết của nhóm với mục đích chung đến thế nào, sự tín nhiệm của họ đối với chúng ta sẽ giảm đi nhiều.

Bằng cách hòa hợp, gắn gũi với nhà lãnh đạo, chúng ta có thể hiểu thấu đáo các giá trị của vị ấy và tán thành hay bắt đầu những hành động phù hợp với những giá trị và mục tiêu đó mà không chắt thêm gánh nặng tiêu tiệt lên vai họ. Bằng cách làm rõ từ trước các loại hạn mục quyết định, chúng ta sẽ có thể ngăn chặn việc

mình vượt quá thẩm quyền. Chúng ta có thể tự hỏi mình những câu hỏi sau đây khi suy xét xem mình có thể nói nhân danh nhà lãnh đạo trong các tình huống cụ thể không:

- Quan điểm của nhà lãnh đạo đối với các vấn đề tương tự trong quá khứ như thế nào?
- Gần đây nhà lãnh đạo có bày tỏ cảm xúc rõ ràng nào về vấn đề này không?
- Nhà lãnh đạo có đang ở trong quá trình xem xét lại quan điểm của mình về vấn đề này không?
- Mình có cảm thấy thoải mái với những gì mà mình cho là quan điểm của nhà lãnh đạo về vấn đề này không?
- Có bất cứ điều gì làm cho vấn đề này trở thành một trường hợp đặc biệt cần phải tham vấn ý kiến không?

Chúng ta phải cẩn thận, không lấy danh nghĩa của nhà lãnh đạo để xen kẻ hoạch hành động của mình vào. Khi những người thừa hành can đảm có tâm huyết với một vấn đề nào đó nhưng nhà lãnh đạo lại không như vậy, họ sẽ xử lý vấn đề này nhân danh chính họ và không tìm cách gọi cho người khác hiểu rằng nhà lãnh đạo ủng hộ vấn đề đó. Họ đánh giá cao quyền lực mà họ được trao và không lạm dụng nó bằng cách làm mờ ranh giới giữa họ và nhà lãnh đạo.

CÔNG KHAI THỂ HIỆN HÌNH ẢNH NHÀ LÃNH ĐẠO

Những người ủng hộ và những kẻ chống đối tổ chức đều hình thành nhận định về tổ chức, xuất phát từ cách họ nhìn nhận về các nhà lãnh đạo của tổ chức. Nếu nhà lãnh đạo có một hình ảnh gây

được sự chú ý và đáng tôn trọng thì tổ chức sẽ ở một vị trí thuận lợi hơn để đạt được mục đích của mình.

Một tổ chức có hiệu quả không chờ đợi người ngoài xác định hình ảnh của nhà lãnh đạo. Người ngoài thường làm điều này căn cứ mục đích, dự định của họ hoặc dựa trên những kinh nghiệm cá nhân. Tốt hơn hết là nên chủ động công khai những điểm mạnh, những giá trị thực sự, những thành tựu và mục tiêu của các nhà lãnh đạo của chúng ta. Ở cấp lãnh đạo thấp hơn, việc này có thể rất đơn giản, chúng ta có thể đề cập đến những điều này khi nói chuyện với các nhà lãnh đạo cấp cao hơn hoặc lãnh đạo của các nhóm khác. Ở cấp độ cao hơn, việc này chắc chắn cần có một nỗ lực quan hệ công chúng được phối hợp chặt chẽ. Quan hệ công chúng thành công chỉ sử dụng các hình ảnh được xây dựng dựa trên sự thực. Trách nhiệm của nhà lãnh đạo là sống theo các giá trị mà họ đề ra. Trách nhiệm của chúng ta là giúp họ làm điều này.

Chúng ta không mong đợi các nhà lãnh đạo của mình phải hoàn hảo, bởi vì làm như vậy sẽ góp phần gây nên ảo tưởng về một nhà lãnh đạo không bao giờ phạm sai lầm. Tuy nhiên, chúng ta có quyền mong đợi rằng, các nhà lãnh đạo thực sự sống theo hình ảnh mà chúng ta đang thiết lập với sự nhất trí của họ. Bằng cách chỉ rõ cho các nhà lãnh đạo thấy họ đang xa rời các giá trị đã tuyên bố công khai của mình là chúng ta giúp họ giữ được con người mà chính họ muốn trở thành.

Chúng ta phải ghi nhớ một số nguyên tắc khi thiết lập hình ảnh một nhà lãnh đạo:

- Đừng bao giờ bao che cho hành vi không phù hợp với hình ảnh công khai của nhà lãnh đạo.

- Nên sử dụng sự không nhất quán giữa các giá trị đã công khai tuyên bố và hành vi cá nhân của lãnh đạo để làm thông tin phản hồi, giúp họ đánh giá lại các giá trị và hành vi của mình.

- Đồng thời, nên hành động để ngăn chặn những người gièm pha nhà lãnh đạo.

Giản lược hóa sự phức tạp của một con người xuống thành những hình ảnh có thể lĩnh hội được là công việc nguy hiểm và khó khăn, nhưng những người thừa hành can đảm nhận ra rằng điều đó là bình thường, và họ tham gia vào quá trình này với sự tôn trọng sự thật sâu sắc.

GIÚP NHÀ LÃNH ĐẠO SÁNG TẠO GIỮ TẬP TRUNG

Một nhà lãnh đạo sáng tạo là nguồn mạch của các ý tưởng. Phẩm chất này có giá trị rất lớn đối với một tổ chức. Nhưng nếu những người thừa hành lại cố gắng thực hiện tất cả các ý tưởng của một nhà lãnh đạo quá nhiều ý tưởng thì sự tập trung sẽ bị mất đi, và nhà lãnh đạo cùng cả tổ chức có thể sẽ bị kiệt sức.

Nếu các ý tưởng của nhà lãnh đạo đủ để lấp đầy chương trình làm việc của nhóm thì sẽ không có chỗ cho những người cấp dưới đóng góp sự sáng tạo của riêng họ. Một chức năng quan trọng của người thừa hành can đảm là đánh giá dòng chảy của các ý tưởng xuất phát từ nhà lãnh đạo và xác định những ý tưởng nào có tiềm năng lớn nhất góp phần đạt được mục đích chung. Nên thiết lập các tiêu chí để đánh giá các ý tưởng và cơ hội. Các tiêu chí đó có thể bao gồm:

- Ý tưởng này có thúc đẩy sứ mạng cốt lõi của chúng ta không?

- Cái lợi, cái hại tiềm năng đối với các bên liên quan của chúng ta lớn, nhỏ nhường nào?

- Việc này có hút kiệt nguồn lực từ các hoạt động đem lại lợi ích cao hơn không?

- Nó có phát huy hết những điểm mạnh và tài năng của chúng ta không?

- Nó có mang lại cho chúng ta một vị thế mạnh mẽ hơn để thực hiện mục đích của mình không?

- Nó có mặt trái nghiêm trọng nào hoặc dẫn đến những rủi ro không thể chấp nhận được không?

Một quá trình đánh giá là cần thiết để lựa chọn những ý tưởng thực sự quý giá. Chúng ta nên hãy hái thực hiện những quá trình này và chứng minh cho nhà lãnh đạo biết rằng, việc thực hiện rất nhiều ý tưởng khác sẽ làm giảm đi giá trị của những viên đá quý đó. Nếu nhà lãnh đạo vẫn thường tôn trọng quá trình đánh giá đó, nhưng lại tin rằng một ý tưởng cụ thể nào đó cần phải được theo đuổi bất chấp sự đánh đổi, thì những người thừa hành can đảm sẽ hỗ trợ họ, trừ khi có những rủi ro quá rõ rệt. Trực giác sáng tạo không thể lúc nào cũng phụ thuộc vào các quá trình phân tích.

TRÌNH BÀY CÁC LỰA CHỌN

Ngay cả những nhà lãnh đạo sáng tạo nhất cũng đánh giá cao khi người khác trình bày với họ các lựa chọn xử lý tình huống. Các lựa chọn mà những người thừa hành đưa ra thường giới hạn phạm vi hành động mà một nhà lãnh đạo dự định. Chất lượng của các lựa chọn đó tạo nên khác biệt lớn cho thành công của tổ chức. Cả chúng ta và các vị lãnh đạo đều không nên an phận chọn những ý tưởng tốt

cho các vấn đề quan trọng, cho đến khi dốc sức tìm kiếm được các ý tưởng tuyệt vời.

Trước khi có thể trình bày các lựa chọn, chúng ta cần phải chắc chắn rằng mình đang giải quyết đúng vấn đề. Chúng ta cần tìm kiếm những câu hỏi làm lộ ra ra vấn đề cơ bản bên dưới thay vì tìm kiếm giải pháp cho vấn đề hiển hiện. Chúng ta có thể tìm hiểu các hệ thống khác nhau để làm điều này, chẳng hạn như “sơ đồ xương cá” về nguyên nhân và kết quả của Ishikawa(1), hay các quá trình phân tích thực trạng và vấn đề của Kepner/Tregoe(2), hoặc phương pháp tư duy phê phán của Stephen Brookfield(3).

Người người thừa hành can đảm thường tự hỏi mình:

- Chúng ta nghĩ mình biết được điều gì?
- Tại sao chúng ta lại nghĩ rằng mình biết điều này?
- Những giả định nào làm cơ sở cho niềm tin của chúng ta?
- Trong những trường hợp nào thì các giả định này là đúng?
- Những trường hợp hiện tại có gần đúng với những trường hợp trên không?
- Chúng khác nhau như thế nào?
- Có những ví dụ thành công nào về việc hoạt động hiệu quả dựa trên những giả định đó?
- Có những ví dụ không thành công nào?
- Chúng ta có thể học hỏi được gì từ những ví dụ này?
- Có cách nào hoàn toàn khác để nghĩ về điều này không?

- Chúng ta có học hỏi được gì từ việc suy nghĩ theo cách mới không?

- Chúng ta có thể rút ra được những điểm tương đồng từ các lĩnh vực không liên quan mà có thể tiếp tục gợi mở cho suy nghĩ của chúng ta không?

Trong hoàn cảnh tốt đẹp thì nhà lãnh đạo và nhóm thường cởi mở với loại quá trình này. Nếu không, chúng ta có thể đặt những câu hỏi này cho chính mình và xen những câu trả lời của chúng ta vào bất cứ cuộc đối thoại nào.

Những gì có vẻ là nguyên nhân của một vấn đề thường lại chỉ là hiệu ứng của một vấn đề sâu sắc hơn. Chúng ta có thể sử dụng “quy tắc năm câu hỏi tại sao” để đi đến tận gốc của vấn đề, liên tục hỏi tại sao cho đến khi một lý do cơ bản được phát hiện ra:

- Tại sao điều đó lại xảy ra?
- Tại sao việc đó lại như vậy?
- Tại sao việc đó lại sẽ là như vậy?
- Tại sao đáng lẽ ra phải như vậy?
- Tại sao chúng ta không phát hiện ra điều đó sớm hơn?

Công cuộc lãnh đạo đòi hỏi phải đưa ra những quyết định khó khăn với dữ liệu không đầy đủ. Đến lúc người thừa hành phải ngừng đặt câu hỏi và đưa ra các lựa chọn cụ thể. Tùy thuộc vào tính cấp bách của tình hình, điều này có thể xảy ra trong vài phút hoặc cũng có thể trong vài tháng. Cần có sự toàn tâm để làm theo “quy tắc ba lựa chọn”:

- Hãy xây dựng ít nhất ba lựa chọn tốt cho bất kỳ tình huống nào.

- Bằng cách trình bày một vài lựa chọn khả thi, chúng ta cung cấp cho các nhà lãnh đạo những lựa chọn đích thực, không chỉ là những phương án chúng ta muốn họ chọn.

- Khi có cả những lựa chọn khác, nếu một lựa chọn bộc lộ các vấn đề đạo đức thì chúng ta sẽ ít bị cám dỗ muốn bỏ qua các vấn đề đó hơn.

Ưu điểm và nhược điểm của mỗi lựa chọn có thể được cân nhắc, lợi ích và nguy hiểm được đánh giá và lựa chọn tốt nhất hoặc tổng hợp các lựa chọn sẽ được chọn. Những người thừa hành can đảm giúp các nhà lãnh đạo của họ vượt lên hiểu biết thông thường và tìm kiếm sự thấu hiểu nên tảng về các vấn đề, từ đó phong cách lãnh đạo nhìn xa trông rộng mới có thể phát triển.

BIẾT KHI NÀO BẠN KHÔNG BIẾT

Người cấp dưới có thể mang áp lực tâm lý rất lớn vì muốn được nhìn nhận tốt trong con mắt của nhà lãnh đạo và trả lời được các câu hỏi bất chợt của họ. Nên văn hóa của chúng ta đánh giá một chuyên gia có thể nghĩ ra nhiều ý kiến cao hơn một nhà hiền triết hay đoán định.

Những người thừa hành can đảm phân biệt được giữa những gì thực tế là họ biết, những gì họ biết theo trực giác và những gì họ hoàn toàn không biết. Họ không chứng tỏ là mình luôn luôn đúng.

“Tôi đã nghiên cứu vấn đề này và có thể nói cho anh biết một cách dứt khoát rằng __.”

“Tôi đã gặp họ và biết họ đặc biệt nhạy cảm về vấn đề đó, vì vậy tôi khuyên anh không nên làm việc đó.”

“Tất cả những điều tôi có thể nói cho anh là những gì linh tính tôi mách bảo.”

“Cảm giác của tôi là __, nhưng tôi muốn thông qua một quá trình ra quyết định.”

“Tôi không có ý thức rõ ràng về chuyện đó, hãy để tôi suy nghĩ đã rồi nói chuyện tiếp với anh.”

“Đó không phải là lĩnh vực mà tôi có kinh nghiệm. Anh đã tham khảo ý kiến của __, người rất thạo việc đó chưa?”

Nếu ở cạnh kê một nhà lãnh đạo, chúng ta có thể đóng vai trò như một vị quân sư phản ánh lại những gì chúng ta nghe được chứ không giả vờ có cái chuyên môn mà chúng ta đang thiếu:

“Nghe có vẻ ông không thoải mái với ý tưởng đó, có phải không?”

“Tôi biết ông là người luôn thận trọng. Liệu ông có quá thận trọng trong tình huống này không?”

“Cảm giác của tôi là ông có thể tin tưởng anh ta. Có điều gì đó khiến ông cảm thấy khác không?”

“Sau khi nghe ông nói, tôi thấy sự tự tin của ông có vẻ hợp lý.”

“Có điều gì đó không nói lên đúng sự thật. Anh có thể làm rõ tình hình hơn một chút được không?”

Bằng cách này, chúng ta có thể giúp một nhà lãnh đạo suy nghĩ kỹ về các vấn đề khó khăn hoặc chuẩn bị cho các sự kiện quan trọng, mặc dù chúng ta thiếu chuyên môn về một vấn đề cụ thể

nào đó. Những người thừa hành can đảm có đủ tự tin về giá trị của họ đối với nhà lãnh đạo để không cần phải thổi phồng giá trị đó với một thứ chuyên môn giả vờ.

TRÁNH CÔ LẬP

Có một mối nguy hiểm là, chính sự thành công của mối quan hệ lãnh đạo-thừa hành có thể làm suy yếu một nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo đã thấy thoải mái với những người thừa hành thân cận nhất của họ có thể bắt đầu chỉ dựa vào những người đó để có thông tin, ý kiến tư vấn và phản hồi. Sự cô lập sẽ xảy ra, cả nhà lãnh đạo và những người thừa hành đều sẽ mất đi tầm nhìn và sự mới mẻ của các ý tưởng; nhóm sẽ trở nên mờ nhạt. Nếu chúng ta luôn gặp cùng một loại người, chúng ta sẽ luôn có cùng một loại ý tưởng như vậy.

Chúng ta có thiên hướng lôi kéo quanh mình những người có kinh nghiệm, ý tưởng và tính khí tương đồng với chúng ta. Họ là những tấm gương, mặc dù là những tấm gương được đặt ở các góc độ khác nhau. Các tấm gương là quan trọng, nhưng trong những tình huống khác nhau, chúng ta cần có cả các thiết bị quang học khác nhau như: kính hiển vi, kính thiên văn, kính viễn vọng, kính quang phổ và các thiết bị hồng ngoại nhìn ban đêm, để nhận thức và hiểu được các sự kiện. Để sử dụng tốt quyên lực, chúng ta phải nhìn thấy và hiểu được các sự kiện từ nhiều góc độ, ở nhiều cấp độ.

Là những người phụ tá thân cận, dù có ý thức hay không, chúng ta dễ có xu hướng khuyến khích các nhà lãnh đạo thu hẹp bớt nguồn tư vấn, bởi vì điều này làm tăng quyên lực của chúng ta. Cái tôi của chúng ta đẩy mục đích chung ra xa khỏi sân khấu chính. Cần phải có lòng can đảm để chào đón những người khác, những người có thể làm loãng quyên lực của chúng ta, tham gia vào nhóm thân cận.

Bằng cách luôn nhớ những nhận xét và hướng dẫn sau đây, chúng ta có thể tránh được tội đồ ãng lã trong xu hướng cô lập:

- Con người luôn mong vận mệnh mình có nhiều quyền lực hơn; bằng cách phục vụ một nhà lãnh đạo hùng mạnh, người dân dân dựa vào chúng ta, chúng ta thường cảm mình kiểm soát vận mệnh tốt hơn.

- Với mong muốn nhà lãnh đạo của mình hùng mạnh và bản thân vẫn được gần gũi với quyền lực, chúng ta có thể nhắm mắt làm ngơ trước những sai sót của nhà lãnh đạo và mất đi khả năng cung cấp thông tin phản hồi có hiệu quả của mình.

- Mặc dù đi ngược lại với bản năng tích lũy quyền lực cho chính chúng ta, nhưng chúng ta phải khuyến khích một nhà lãnh đạo định kỳ tìm kiếm các quan điểm khác mà không cần qua bộ lọc là những người thừa hành thân cận.

- Nếu chúng ta cô lập nhà lãnh đạo và bản thân mình với những quan điểm khác, nguy cơ rất lớn là chúng ta sẽ sử dụng sai và làm mất đi quyền lực mà mình mong muốn.

Khi những người thừa hành vượt qua được cảm giác bị đe dọa, họ cũng học hỏi được từ các quan điểm mới; họ cũng sẽ có những cách nhìn nhận mới. Sự đa dạng là nguồn gốc chủ yếu cho sự cân bằng cần có để sử dụng quyền lực một cách khôn ngoan.

KHUYẾN KHÍCH QUAN HỆ BẠN BÈ

Mối quan hệ giữa một nhà lãnh đạo và những người thừa hành có lành mạnh đến đâu thì nó cũng không phải là sự thay thế cho các mối quan hệ giữa một nhà lãnh đạo với những người bạn. Ngay cả trong một mối quan hệ rất thoải mái của nhà lãnh đạo với người thừa hành cũng thường có một chút khoảng cách – sự khác biệt về

vai trò. Chúng ta cần phải cảnh giác với một nhà lãnh đạo thiếu những mối quan hệ bè bạn và phải khuyến khích họ phát triển chúng. Cụ thể, đàn ông thường không nổi tiếng vì luôn biết hướng tới các mối quan hệ của họ. Thường là, khi đã bước lên một nấc thang quyên lực cao hơn, họ bỏ lại bạn bè, và thay vào đó là kết giao với các cộng sự.

Một số nhà lãnh đạo xã hội hóa những nhóm quan hệ công việc của mình. Dù rất quan trọng, nhưng những nhóm quan hệ này thường thiên về hoạt động kinh doanh hoặc chính trị. Họ đang thể hiện con người xã hội của mình. Các nhà lãnh đạo cần có các mối quan hệ chạm tới được lớp dưới của phân hệ nổi đó, các mối quan hệ cho phép họ nói về những điểm yếu cũng như các điểm mạnh của mình.

Tất cả các nhà lãnh đạo đều cần các mối quan hệ bạn bè, nhưng đó là vấn đề sống còn đối với các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn. Ví dụ như các vị chức sắc tôn giáo, sự tận tâm của những người môn đồ dễ che mắt họ trước những khiếm khuyết của bản thân. Trong những năm gần đây, chúng ta đã chứng kiến một số mục sư thuộc phái Phúc Âm mất đi sự sùng ái. Những người thừa hành can đảm phải khuyến khích các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn nuôi dưỡng mối quan hệ với những người khác, những người không sùng kính họ.

Việc này có thể cần đến một người nào đó đã biết nhà lãnh đạo trong những vai trò và các giai đoạn phát triển khác để có thể được vị ấy “thông qua”. Có thể cần một người nào đó có tâm vóc tương tự để thông cảm và thách thức vị ấy. Có thể chỉ cần một người bạn thân để trò chuyện, tâm tình. Tuy nhiên, mối quan hệ gần gũi chỉ với một người bạn cũng có thể gây ra vấn đề nếu mối quan hệ này thúc đẩy một tình trạng không lành mạnh, ví dụ như phân biệt giới tính hay nghiện rượu. Sự đa dạng của các mối quan hệ bạn bè giúp

tránh được ảnh hưởng quá mức của một cá nhân. Các mối quan hệ bạn bè có thể bao gồm:

- Một người bạn lâu năm hoặc người thân
- Các nhà lãnh đạo nổi bật khác trong các lĩnh vực tương tự hoặc có liên quan
- Một người từng là người cấp dưới, đã trở thành một nhà lãnh đạo có tầm vóc tương đương
- Một người từng là cố vấn, nay thiết lập lại mối quan hệ với nhà lãnh đạo
- Một nhóm hỗ trợ đồng cấp, chẳng hạn như một hội nghị bàn tròn hàng tháng, trong đó các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cùng nhau thảo luận về các vấn đề của họ
- Một người cố vấn tinh thần hoặc chuyên gia về các vấn đề, người có thể nói chuyện với một nhà lãnh đạo một cách bình đẳng.

Không phải vai trò của những người thừa hành là sắp đặt nên các mối quan hệ xã hội của một nhà lãnh đạo. Vai trò của những người thừa hành can đảm là luôn tỉnh giác với lợi ích của một nhà lãnh đạo. Tách biệt khỏi những người ngang hàng là một dấu hiệu cảnh báo cần được chú ý.

QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Chúng ta thường nghe nói rằng, trong tình trạng khủng hoảng, nhiệm vụ của một nhà lãnh đạo là giữ cho môi trường đủ bình lặng để mọi người có thể có hoàn thành công việc của mình. Những người thừa hành cũng có trách nhiệm này: là người sáng tạo và hỗ trợ trong khi con đường được vạch ra để vượt qua khủng hoảng. Thường thì, các

sự kiện diễn biến quá nhanh nên nhà lãnh đạo và những người thừa hành không thể kịp tham vấn ý kiến đầy đủ với nhau trước khi hành động. Sự tin cậy và nhiệt khí có thể được tăng cường hay tan vỡ phụ thuộc vào phản ứng xảy ra trong những điều kiện khó khăn như vậy.

Chuẩn bị cho khủng hoảng là công cụ then chốt trong việc quản lý khủng hoảng. Ví dụ, chúng ta có thể xác định các kịch bản mà trong đó nhà lãnh đạo hoặc những người thừa hành có thể phải đưa ra các quyết định quan trọng. Sau đó, chúng ta có thể phát triển và ghi lại các hướng dẫn cho những phản ứng khẩn cấp nhằm giữ gìn các giá trị của mình. Ngoài ra, trong một cuộc khủng hoảng gay gắt, chúng ta phải sẵn sàng hỗ trợ hết mình cho người lãnh đạo hoặc người tạm thời nắm quyền lãnh đạo. Trong một tình huống diễn biến nhanh chóng, chúng ta có thể cần tạm đình chỉ trách nhiệm của mình để hiểu đầy đủ về những gì chúng ta đang được yêu cầu phải làm trước khi hành động. Điều này tự nó là một hành động can đảm.

Nếu các quá trình hỗ trợ quyết định thông thường bị đình chỉ, thì điều quan trọng là nhóm cần xác nhận lại các quá trình này sớm nhất có thể. Dưới áp lực của nhu cầu phản ứng khẩn cấp, quá trình tham khảo ý kiến có thể được rút ngắn. Chúng ta phải cẩn thận để điều này không trở thành một tiêu chuẩn mới do những cuộc khủng hoảng liên tục tái diễn.

Nếu cuộc khủng hoảng kéo dài và căng thẳng làm yếu đi khả năng của nhà lãnh đạo trong việc đối mặt với công chúng và tập hợp lại tổ chức, thì chúng ta có thể phải bù đắp cho nhà lãnh đạo.

Các hành động nhằm hỗ trợ nhà lãnh đạo và giữ vững tổ chức của chúng ta cần bao gồm những điểm sau đây:

- Khẳng định lại ý thức về mục đích của nhóm như một bộ i cảnh để thích ứng với cuộc khủng hoảng.

- Không chấ t thêm gánh nặng cho nhà lãnh đạo với những bồn phận thông thường hay đột biế n nếu sự căng thẳng về cảm xúc do cuộc khủng hoảng gây ra đang đe dọa khả năng hoạt động của nhà lãnh đạo.

- Giữ cho nhóm được thông tin đầy đủ và trung thực về các diễn tiế n phát triển thực tế và dự kiế n để giảm bớt các tin đồn và những cú số c.

- Giao cho những người được chỉ định và đào tạo để đố i phó trực tiế p với cuộc khủng hoảng phụ trách đầ u mộ i thông tin, để những người còn lại có thể hoàn thành công việc của họ.

- Sử dụng cuộc khủng hoảng để thúc đẩy sự tự kiểm điểm của tổ chức, sao cho các cuộc cải cách để giải quyế t các nguyên nhân cơ bản có thể được khởi phát.

- Sau khi giai đoạn cá p tính của cuộc khủng hoảng đã qua, hãy giúp đỡ nhóm xử lý bất kỳ thương tổn nào.

Nếu được giao đặc quyề n lãnh đạo trong một cuộc khủng hoảng, chúng ta nên chú ý tới việc từ bỏ nó khi cuộc khủng hoảng đã kế t thúc, trừ khi thẩm quyề n chính thức của chúng ta được mở rộng. Không làm như vậy có thể tạo ra sự nhậ m lẫn và mấ t lòng tin. Một tổ chức quản lý tốt một cuộc khủng hoảng sẽ tăng cường sự gắ n bó giữa các nhà lãnh đạo và những người thừa hành. Một tổ chức không làm được như vậy sẽ để lại những vết sẹo đau đón.

KHI NHÀ LÃNH ĐẠO BỊ Ô M

Sự căng thẳng của nhà lãnh đạo thường rất cao. Nó gây nên một số tổn hại về thể chất cũng như tâm lý. Nghiện ma túy hoặc nghiện rượu là đặc biệt có vấn đề, nhưng những vấn đề về tiêu hóa, tăng huyết áp, mất ngủ, đau nửa đầu cũng có thể cản trở hiệu suất làm việc của một nhà lãnh đạo, hoặc bị những áp lực đè lên vai nhà lãnh đạo làm cho trầm trọng hơn. Các loại bệnh có độ dài thời gian và các biến chứng khác nhau. Mỗi loại bệnh đặt ra thách thức riêng cho những người thừa hành, từ một cuộc vật lộn kéo dài sáu tuần với bệnh Lyme(4) cho đến việc qua khỏi một cơn đau tim, một trận chiến với ung thư hoặc chứng mất trí ngày càng tăng.

Mặc dù bệnh tật có thể tấn công con người ở mọi lứa tuổi, nhưng phổ biến hơn khi con người đã già đi. Những người lớn tuổi, nhiều kinh nghiệm hơn lại thường có xu hướng được bổ nhiệm vào các vị trí lãnh đạo cấp cao. Như vậy, vấn đề về sức khỏe của các nhà lãnh đạo là phổ biến hơn chúng ta vẫn nghĩ. Một người cấp dưới thân cận sẽ phải đối mặt với một loại khủng hoảng đặc biệt, đó là khi nhà lãnh đạo bị ốm. Việc hỗ trợ cho những nhu cầu của nhà lãnh đạo đó có thể bắt đầu đòi hỏi nhiều hơn và đặt ra những vấn đề mới.

Ở các cấp lãnh đạo thấp hơn, thách thức thường là làm thế nào để giữ cho mọi việc tiếp diễn khi vắng mặt nhà lãnh đạo hoặc san sẻ gánh nặng cho một cách hợp lý, để được nghỉ ngơi, hồi phục sức khỏe. Khi có một cuộc khủng hoảng như vậy, chúng ta phải quyết định xem sẽ đảm nhận những trách nhiệm và quyên hạn nào là thích hợp.

Ở các cấp lãnh đạo cao hơn, vấn đề có thể trở nên phức tạp bởi vì người bác sĩ đang chữa bệnh cho nhà lãnh đạo cũng có thể là một người thừa hành đang cân bằng các ưu tiên về y tế, kinh doanh hay chính trị. Một người đứng đầu nhà nước luôn có một bác sĩ riêng. Thông thường, các quan chức cao cấp, những người nổi tiếng hoặc các nhà tài phiệt giàu có cũng vậy. Đôi khi, có áp lực rất lớn tác

động đến các bác sĩ và những người thân cận khiến họ phải thông đồng với nhau để che đậy tình trạng sức khỏe của nhà lãnh đạo đối với công chúng. Có thể cực kỳ nguy hiểm nếu để cho các nhà lãnh đạo đưa ra quyết định ở cấp cao, thực hiện các cuộc đàm phán quan trọng hoặc tham gia vào các sự kiện đòi hỏi nhiều cố gắng khi thể chất và tinh thần của họ bị suy yếu do bệnh tật, đau đớn hoặc thuốc men. Những người thừa hành can đảm khác luôn cần sự hỗ trợ của chúng ta, bác sĩ của nhà lãnh đạo cũng vậy. Khi hỗ trợ một nhà lãnh đạo bị ốm, chúng ta có thể ghi nhớ những hướng dẫn sau:

- Trách nhiệm chính của chúng ta là trách nhiệm đối với mục đích chung và những người mà tổ chức phục vụ.
- Chúng ta cũng chịu trách nhiệm đối với lợi ích của nhà lãnh đạo ở khía cạnh một người đang ốm và có lẽ đang trong tình trạng đau đớn và sợ hãi.
- Nếu nhà lãnh đạo không thừa nhận mức độ nghiêm trọng về bệnh tật của mình, chúng ta phải giúp vị ấy thừa nhận hoặc phải bắt đầu nhờ đến những quy định mang tính pháp chế hiện có.
- Nếu nhà lãnh đạo cần vắng mặt một thời gian, chúng ta phải làm rõ trách nhiệm và thẩm quyền để tổ chức có thể hoạt động.
- Nhà lãnh đạo cần được yên tâm rằng lợi ích của họ và lợi ích của tổ chức đang được chăm lo, để họ có thể tập trung vào việc phục hồi sức khỏe.

Khi đối mặt với việc nhà lãnh đạo bị ốm, nếu chúng ta thất bại trong việc tạm thời tổ chức lại thì tổ chức có thể bị lung lay. Nếu chúng ta tập hợp lại được nhóm trong thời gian nhà lãnh đạo bị ốm thì chúng ta có thể tiến được thêm một bước về phía mục đích của mình. Rõ ràng là khi nhóm của nhà lãnh đạo kiểm soát được tình

hình, những người muốn lợi dụng tình trạng bệnh tật của nhà lãnh đạo sẽ không dám manh động.

Bệnh tật thử thách các nhà lãnh đạo và những người thừa hành. Nó là một phần của cuộc sống. Nó phải được thừa nhận và xử lý cả về mặt y học và tổ chức. Đối mặt với bệnh tật của nhà lãnh đạo, người thừa hành cần đảm bảo hành động để chăm sóc cả nhà lãnh đạo và tổ chức.

XUNG ĐỘT GIỮA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO

Có một câu tục ngữ của người châu Phi, “voi đánh nhau thì cây cỏ không đổ” (5). Khi theo đuổi mục đích của tổ chức, xung đột sẽ xảy ra một cách tự nhiên. Nếu quản lý tốt, nó có thể mang lại hiệu quả. Xung đột cũng có thể xảy ra xung quanh vấn đề cái tôi, ẩn dưới chiêu bài mục đích. Đây là loại xung đột mang tính phá hoại. Khi xung đột xảy ra giữa hai nhà lãnh đạo quyền lực, những người đầu tư rất lớn vào kết quả của vấn đề – các nhà lãnh đạo dân sự, chủ tịch công đoàn, người đứng đầu chính phủ – rất nhiều người sẽ có nguy cơ bị chà đạp.

Cuộc chiến giành quyền lực có thể gây tổn thất lớn cho một nhà lãnh đạo. Trong khi đó, một số người có lẽ sẽ phất lên nhờ nó; chiến tranh giành quyền lực sẽ hút kiệt năng lượng sáng tạo và thường khiếm danh tiếng và các tổ chức bị tổn thương. Cơ hội tốt nhất để tránh cuộc xung đột mang tính phá hoại này là kết thúc nó sớm hơn, tùy thuộc vào những người thân cận nhất của nhà lãnh đạo.

Các nhà lãnh đạo hiểu chiến tranh thường gây áp lực tình cảm để khiếm những người cấp dưới củng cố vị trí của họ. Dường như lòng trung thành có thể yêu cầu những người dưới nhượng bộ trước áp lực này, nhưng mục đích chung sẽ bị tổn hại nếu chúng ta làm như vậy.

Trách nhiệm cao hơn của chúng ta là giúp nhà lãnh đạo của mình tìm ra con đường phục vụ tổ chức tốt hơn. Làm như vậy, nhà lãnh đạo cũng được hưởng lợi. Chúng ta có thể đặt các câu hỏi sau để đưa vấn đề này vào xem xét:

- Lợi ích của mỗi nhà lãnh đạo trong tình huống này là gì? Lợi ích của các bên liên quan là gì?
- Tiếp tục cuộc xung đột có phải là cách tốt nhất để phục vụ những lợi ích này không, hay là có những lựa chọn thay thế?
- Có những rủi ro nào nếu để cho cuộc xung đột leo thang?
- Có thể xây dựng được nền tảng chung nào giữa các nhà lãnh đạo?
- Phía bên chúng ta có đang làm điều gì khiến cuộc xung đột thêm trầm trọng không?
- Điều then chốt nào mà mỗi nhà lãnh đạo cần từ phía người kia để từ bỏ vấn đề này?

Tuy nhiên, nhiều khi, chỉ đặt những câu hỏi này cho các nhà lãnh đạo của chúng ta là chưa đủ. Hành vi của nhà lãnh đạo đối thủ (buộc tội công khai, tuyên bố sai sự thật, thủ đoạn gian dối) có thể tiếp tục đẩy nhà lãnh đạo của chúng ta vào trạng thái cực đoan. Sẽ là một sai lầm trong tình huống này nếu giả định rằng toàn bộ phe phái của nhà lãnh đạo đối thủ đang hỗ trợ những hành động kích động này. Trong thực tế, chúng ta có thể giả định rằng, có ít nhất một trong những người cấp dưới của đối thủ cũng đang cố gắng đưa nhà lãnh đạo của họ trở lại trạng thái cân bằng.

Do đó, sức mạnh để giảm xung đột cũng rất có thể nằm trong tay chúng ta. Cần có sự can đảm để đề nghị nói chuyện với “đối

thủ” trong khi cơn giận đang bùng lên. Tuy nhiên, cách tiếp cận tốt nhất có thể lại là mở ra một cuộc đối thoại với những người thừa hành của nhà lãnh đạo đối thủ về việc giảm xung đột. Làm việc cùng nhau, những người thừa hành can đảm từ các phe phái đối lập có thể xoa dịu được cuộc xung đột mang tính phá hoại của các nhà lãnh đạo và tránh được thiệt hại do mối thù hận gây ra. Bằng cách này, mục đích của mỗi tổ chức và các nhà lãnh đạo đều được phục vụ tốt hơn.

KIỂM TRA CHÍNH THỨC

Nếu các nhà lãnh đạo vấp ngã, những người thừa hành can đảm sẽ giúp họ đứng dậy và sửa chữa sai lầm. Nhưng chúng ta sẽ hỗ trợ một nhà lãnh đạo tốt hơn nếu áp dụng nguyên lý y học dự phòng.

Thật khôn ngoan nếu kiểm tra sức khỏe định kỳ ngay cả khi chúng ta vẫn đang cảm thấy khỏe mạnh. Chúng ta nhìn vào gương mỗi ngày và biết một cách chung chung là mình vẫn khỏe, nhưng một cuộc kiểm tra sức khỏe chính thức sẽ giúp chúng ta nhìn nhận sâu hơn và phát hiện các vấn đề từ khi chúng còn phôi thai. Nó sử dụng các dụng cụ để đo lường những gì mà các giác quan của chúng ta không thể dễ dàng phát hiện ra. Cũng sẽ là khôn ngoan nếu các nhà lãnh đạo được kiểm tra định kỳ để biết mình đang phục vụ tổ chức như thế nào.

Các nhà lãnh đạo cần có lòng can đảm để tham gia vào một quá trình kiểm tra, vì họ không biết nó sẽ làm lộ ra điều gì. Có căn bệnh nghiêm trọng nào đang ẩn giấu không? Động lực của việc khám bệnh định kỳ là mối lo về những căn bệnh hiểm nghèo.

Cũng như vậy, xu hướng quyên lực làm bóp méo hành vi chính là động lực cho các cuộc kiểm tra lãnh đạo. Khi các vấn đề về quyên

lực hoặc các mối quan hệ được phát hiện sớm, chúng có thể dễ chữa trị hơn; nếu để muộn quá, chúng có thể gây tử vong.

Các công cụ kiểm tra khác nhau có sẵn tại bộ phận nhân lực hoặc thông qua các công ty tư vấn. Chúng đo lường nhận thức của chính nhà lãnh đạo và nhận thức của những người khác về hành vi và ảnh hưởng của nhà lãnh đạo. Những người thừa hành nên khuyến khích các nhà lãnh đạo sử dụng các công cụ này. Thông tin phản hồi được chắt lọc từ một loạt các quan điểm có thể coi như các cuộc xét nghiệm hình ảnh sinh học phức tạp, kiểm tra “mặt cắt ngang” của động lực lãnh đạo.

Nếu nhà lãnh đạo chưa quen với loại kiểm tra này, người thừa hành can đảm nên đưa ra những lý do thiết thực để thuyết phục họ. Nếu các thông tin đã lượm lặt được sử dụng thận trọng và khéo léo, nó có thể cứu nhà lãnh đạo và tổ chức tránh được những tổn thất trong tương lai. Động lực của chúng ta là cam kết với mục đích chung và sự quan tâm đến nhà lãnh đạo của mình.

XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ VỚI NHÀ LÃNH ĐẠO

Xét cho cùng, tiềm năng của một người cấp dưới trong việc gây ảnh hưởng đến một nhà lãnh đạo sẽ phụ thuộc vào chất lượng của mối quan hệ đã được phát triển giữa họ. Có một nghịch lý tự nhiên trong việc xây dựng mối quan hệ đó. Một mặt, quan tâm xây dựng một mối quan hệ với nhà lãnh đạo là một bước đi chiến lược. Mặt khác, các mối quan hệ không phải là kết quả của việc vận động mang tính chiến lược; chúng được sinh ra và phát triển thông qua mối quan tâm chân thành dành cho người khác, cùng với kinh nghiệm được tích lũy để xây dựng nên sự đánh giá cao và sự tin tưởng.

Các mô í quan hệ không thể bị ép buộc hoặc duy ý chí mà thành. Nhưng chúng có thể được chăm sóc và phát triển chu đáo. Các mô í quan hệ không thể được sinh ra bằ ng cách biế n mình thành những gì mà chúng ta nghĩ rằ ng người khác muố n. Cái mánh là luôn minh bạch và liên tục phản bác. Chúng ta phải là chính mình, ngay cả khi việc đó đòi hỏi phải khám phá chúng ta là ai và chúng ta ủng hộ cho điề u gì.

Đôi khi, những người thừa hành, dù có rấ t nhiề u sáng kiế n hữu ích, nhưng lại không thể hình thành được một mô í quan hệ với một nhà lãnh đạo để đóng góp được tấ t cả những gì mà họ có thể. Căn nguyên điề u này có thể là do thành kiế n về phầ n nhà lãnh đạo, đây là điề u mà người thừa hành ít kiểm soát được. Tuy nhiên, lý do cũng có thể nằ m ở một số khía cạnh về tính cách và cách thức tạo lập mô í quan hệ với nhà lãnh đạo của người câ p dưới. Người thừa hành thường quá lo lắ ng khi cô làm cho nhà lãnh đạo hài lòng, quá dài dòng khi giải thích, quá sa đà vào các tiểu tiế t, quá hiế u chiế n với các đờ ng nghiệp có ảnh hưởng chính trị quan trọng, quá phòng thủ – các khả năng là vô tận. Trung câ u ý kiế n phản hồ ì và cởi mở với việc tự phản ánh, như đã được thảo luận ở phầ n trước, cũng có thể hữu ích. Nhưng vẫn thật khó để xem xét bản thân một cách khách quan, cũng như để thấ y được điề u gì ở phong cách của chúng ta cản trở việc xây dựng nề n tảng cho sự tin cậy và sự tự tin đờ i với một nhà lãnh đạo.

Một cách tiế p cận với thách thức này là hế t sức chú ý đế n những người có vẻ đã thành công trong việc giành được sự tin cậy của nhà lãnh đạo. Điề u này có thể có vẻ mâu thuẫn với lời khuyên hãy “là chính mình” hơn nữa. Nhưng đôi khi, chúng ta câ n so sánh với người khác để hiểu về chính mình. Ví dụ, khi du hành sang một nề n văn hóa khác, chúng ta nhận ra mình bắ t đầ u ý thức được về các khía cạnh trong nề n văn hóa của mình.

Dưới đây là một số điều chúng ta có thể cần chú ý về bản thân và những người khác. Có lẽ những điều này sẽ giúp chúng ta dần dần trở thành một trong những đồng tác được tin cậy của một nhà lãnh đạo:

- Ai đang phục vụ cả nhà lãnh đạo và mục đích chung theo những cách mà nhà lãnh đạo dễ dàng chấp nhận?
- Họ làm những gì để nhà lãnh đạo tiếp nhận ý kiến của họ?
- Điều này tương phản như thế nào với cách tiếp cận của chúng ta?
- Có điều gì chúng ta có thể học hỏi được, cho phép chúng ta nâng cao chất lượng cách thức tiếp cận với nhà lãnh đạo hay không?
- Có cách nào để áp dụng những gì chúng ta quan sát được vào chính chúng ta không?
- Chúng ta sẽ phải làm gì để tích hợp thay đổi này sao cho thật tự nhiên và bền vững?
- Nếu những nỗ lực để hỗ trợ một nhà lãnh đạo của chúng ta thường xuyên hay thỉnh thoảng được đón nhận, thì cái gì góp phần vào thành công của chúng ta, và chúng ta sẽ làm thế nào để có thể củng cố điều này

Việc phục vụ một nhà lãnh đạo đòi hỏi phải có dự định sẽ như thế nào. Nhưng chỉ có dự định thôi thì không đủ. Như Baldesar Castiglione(6) đã khuyên chúng ta từ 500 năm trước đây, chỉ khi mối quan hệ phục vụ một nhà lãnh đạo được hình thành trên những cách mà nhà lãnh đạo có thể đánh giá cao và có thể ghi nhận giá trị, thì một người thừa hành mới xây dựng được nền tảng, rồi từ đó gây ảnh

hưởng một cách có ý nghĩa đến phong cách và hiệu suất làm việc trong nhiệm kỳ của nhà lãnh đạo.

Castiglione biết rằng phục vụ là một nghệ thuật. Nghệ thuật này được phát triển thông qua cam kết và nguyên tắc. Nếu bạn chọn làm một người người thừa hành can đảm thì không được cầu thả với cách thức mà bạn phục vụ một nhà lãnh đạo. Hãy tự hào với khía cạnh này trong vai trò của bạn và thực hiện nó cẩn thận, nhất quán nhất có thể. Những người phục vụ những người khác với bất cứ khả năng nào rất chú trọng đến các nhu cầu của người mà họ phục vụ, dù lớn hay nhỏ. Những nhà lãnh đạo giỏi biết rằng họ tồn tại là để phục vụ những người đi theo mình, và những người thừa hành can đảm đều chăm sóc các nhà lãnh đạo của họ tốt như nhau. Cả hai đều khéo léo và trung thực để phục vụ cho mục đích chung của tổ chức.

CAN ĐẢM ĐỀ THÁCH THỨC

Những người cấp dưới hỗ trợ thiết thực cho các nhà lãnh đạo thường có thể mạnh khi thách thức những hành động đe dọa mục đích chung của nhà lãnh đạo. Trong hai lĩnh vực lớn mà chúng ta phải sẵn sàng thách thức một nhà lãnh đạo – hành vi và chính sách – thì khó khăn nhất là hành vi. Nó thực sự đòi hỏi lòng can đảm.

Khi tôi gia nhập một tổ chức phi lợi nhuận đang gặp khó khăn, vị giám đốc điều hành đã có kế hoạch chuyển nó thành đơn vị tiếp thị của một tổ chức vì lợi nhuận mới thành lập. Anh ta đã huy động vài trăm ngàn đô la từ một quỹ đầu tư mạo hiểm, và dường như với anh ta, đó là một giải pháp tốt đáp ứng được nhu cầu của cả hai tổ chức. Khi anh ta mô tả kế hoạch đó với tôi, tôi đã nghĩ đó là một lời khuyên tồi. Tổ chức mới thành lập kia sẽ cần một hoặc hai năm để phát triển phần mềm cho thị trường ngách của nó, và không có gì đảm bảo là nó sẽ thành công. Mặc dù tổ chức phi lợi nhuận này đang chật vật, nhưng thực tế nó đã từng gây được quỹ; nó sẽ không còn có thể làm điều đó nếu từ bỏ quyền được miễn thuế. Điều này có thể làm tiêu vong một tổ chức từng có một mục đích đáng theo đuổi.

Dù mới gia nhập tổ chức này, nhưng tôi đã thoải mái nêu ý kiến phản hồi của mình với vị giám đốc điều hành; vì vấn đề này không có gì là cá nhân cả. Vị giám đốc điều hành chấp nhận phản hồi của tôi và hoãn kế hoạch đó lại. Đó cũng là một điều tốt, bởi vì tổ chức mới thành lập kia tan rã một vài năm sau, còn tổ chức phi lợi nhuận này đã hồi sinh và phát triển mạnh mẽ vài thập kỷ sau đó.

Ngược lại, khi làm việc trong một tổ chức lớn, tôi đã gặp phải một nhà lãnh đạo bộ phận có thể lực và hay lạm dụng mà tôi không biết làm thế nào để phản kháng, mặc dù tôi đã có nhiều năm kinh nghiệm. Bà ta liên tục miệt thị các thành viên của các bộ phận khác, điều đó làm cho họ bị chia rẽ và phân tâm khỏi mục đích chung. Bà ta nắm giữ nhiều quyền lực chính trị trong tổ chức và bản thân lại rất đáng sợ. Mặc dù là người của bộ phận khác, nhưng tôi lại được bà chú ý lắng nghe và có thể khéo léo đưa ra những thông tin phản hồi mà bà ấy rất cần. Nhưng tôi đã không thể liệu mình cung cấp những thông tin phản hồi quan trọng và nhạy cảm như vậy về hành vi cá nhân của bà ấy.

Câu chuyện này có hai kết cục không mấy vui vẻ. Một là, cuối cùng tôi đã không còn được bà ấy lắng nghe nữa và trở thành một nạn nhân cho sự độc địa của bà ta đối với “các bộ phận khác”. Hai là, bà ta vẫn tiếp tục bằng hoại đạo đức, và sau khi đưa tổ chức dính líu vào một hoạt động bất hợp pháp, bà ta đã bị truy tố hình sự, bị miễn nhiệm và phải vào tù. Nếu có đủ can đảm để thách thức bà ta, liệu tôi có thể thay đổi diễn tiến của các sự kiện này không? Tuy chỉ là có thể, nhưng tôi nghĩ rằng cái “có thể” đó cũng đáng để cố gắng.

Các nhà lãnh đạo và những người thừa hành tận tâm cùng tham gia vào một cam kết thiêng liêng để theo đuổi mục đích chung của tổ chức. Họ đều là những người bảo hộ cho mục đích đó. Một phần vai trò của người thừa hành can đảm là giúp các nhà lãnh đạo tôn trọng cam kết này. Nếu chúng ta không thách thức các nhà lãnh đạo về hành vi bất thường của họ, thì cam kết này sẽ bị xé bỏ dần dần ngay trước mắt chúng ta. Chúng ta càng chờ đợi lâu, cam kết còn lại càng ít.

Khi chúng ta không phản đối các nhà lãnh đạo, không chỉ có mục đích bị tổn thương, mà lòng quý trọng chúng ta dành cho các nhà

lãnh đạo cũng vậy. Khi mô' i quan hệ đã xấ' u đi thì thật khó khăn để cung câ' p thông tin phản hồ' i. Thế' giới có thể nhìn thấ' y con người công chúng đầ' y cuố' n hút của nhà lãnh đạo, nhưng cũng như trong hôn nhân, những người gầ' n gũi nhấ' t với nhà lãnh đạo lại thấ' y các khía cạnh kém hấ' p dẫn. Nế' u chúng ta không bộc lộ mô' i quan tâm của mình về` hành vi đe dọa mục đích chung, thì chúng ta sẽ bắ' t đầ' u nhận định các nhà lãnh đạo thông qua những đặc điểm kém hấ' p dẫn chứ không phải bởi tài năng và sự tận tụy của họ. Trách nhiệm của các đố' i tác trong một mô' i quan hệ là ngăn không cho điề' u này xảy ra.

Ở công ty tư vấ' n của tôi, tôi thấ' y một vấ' n đề` phổ biế' n là nhân viên không nói với ông chủ về` những việc thông thường họ muố' n ông ta thực hiện như: tổ chức ít các cuộc họp hơn và làm cho chúng ngắ' n gọn hơn, hoặc giảm bớt các mệnh lệnh để cho phép mọi người tập trung vào việc thực hiện những nhiệm vụ quan trọng nhấ' t. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp sẽ hoàn toàn ngạc nhiên trước những gì họ không được nghe, bởi vì họ thấ' y hầ' u hế' t những ý kiế' n đó không hề` đáng chê trách và câ' n được xem xét. Là những người thừa hành, chúng ta câ' n bắ' t đầ' u thách thức các nhà lãnh đạo của mình về` quy trình và chính sách ở mức độ này khi điề' u kiện cho phép. Điề' u đó sẽ cải thiện hoạt động của tổ chức, tăng cường sự thẳng thắ' n trong mô' i quan hệ của chúng ta với nhà lãnh đạo, và chuẩn bị để chúng ta đố' i phó với nhiề' u vấ' n đề` cá nhân khó khăn hơn nế' u chúng phát sinh.

Những nhà lãnh đạo sở hữu cái tôi mạnh mẽ và tâ' m nhìn đăm mê câ' n có thể leo lên đỉnh núi lại thường có xu hướng tự đố' i mình. Một số' nhà lãnh đạo năng động đầ' u tư nhiề' u vào việc tạo nên dấ' u ấn cá nhân đế' n nỗi họ không thể để lọt vào tai những thông tin rằ' ng việc đó không thể thực hiện theo cách này, vào thời điểm này. Một vai trò quan trọng của người thừa hành là giảm thiểu sự tự đố' i mình

này, để tìm ra cách giúp nhà lãnh đạo nhìn đúng thực tế. Nhiệm vụ đó không dễ chút nào.

Trong chương này, tôi sẽ trình bày các phương pháp thuyết phục các nhà lãnh đạo để họ lắng nghe những gì chúng ta buộc phải nói ra. Tôi sẽ thảo luận về cách thức tạo ra các điều kiện để cung cấp thông tin phản hồi hiệu quả và thông tin đầu vào kịp thời. Điều cực kỳ quan trọng đối với người thừa hành can đảm – bí quyết để vượt qua sự béc đẽng của toàn nhóm cũng như một số hành vi sai trái nghiêm trọng mà những người thừa hành có thể gặp phải và cần đối phó – cũng sẽ được khám phá.

Nếu chúng ta có đủ can đảm để phản kháng lại các nhà lãnh đạo của mình, lúc đầu họ có thể thấy khó chịu, nhưng cuối cùng họ sẽ thấy rằng chúng ta đang đứng về phía họ.

HÀNH VI LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Các nhà lãnh đạo được tổ chức giao cho nắm giữ vị trí của họ vì một số điểm mạnh nổi bật. Nhiều điểm trong số đó có giá trị lớn đối với tổ chức. Những điểm mạnh khác có thể không phải là những điều mà tổ chức cần tại thời điểm này, ít nhất là không ở mức độ nhà lãnh đạo đang sử dụng chúng. Ví dụ, tổ chức có thể được hưởng lợi từ điểm mạnh về cá tính trong những ngày đầu sáng lập, và bây giờ lại đang cần hơn ở các nhà lãnh đạo những kỹ năng hợp tác. Nhưng nếu một nhà lãnh đạo tin rằng, một số hành vi nhất định đã tạo ra những thành công trước đó, thì vị ấy sẽ có xu hướng dựa vào những hành vi ấy trong vai trò hiện tại của mình.

Giống như tất cả chúng ta, các nhà lãnh đạo tin rằng các hành động của họ là chính đáng, nếu không họ sẽ không hành động. Trong trường hợp của nhà lãnh đạo, bằng chứng dường như không thể chối cãi là chính hành vi lãnh đạo của họ đã đưa họ lên vị trí hiện

thời! Niềm tin này hình thành một rào cản đối với việc tự vấn mình. Họ không nhận thấy rằng, bối cảnh hiện nay đã khác với bối cảnh trước kia, khi phương pháp tiếp cận cũ thành công. Thực hiện những hành động đã từng thích hợp ở những nơi khác hoặc thời gian khác có thể lại là không phù hợp cho thời điểm hiện tại. Phong cách quản lý sâu sát của một vị thống đốc có thể là tốt ở một tiểu bang nhỏ, nhưng một thống đốc được bầu làm tổng thống của cả đất nước cần phải biết các giới hạn của phong cách đó.

Một sự cố mà trong đó, hành vi lãnh đạo thành công cũ xung đột với môi trường đã thay đổi có thể tạo cơ hội cho một người thừa hành can đảm thảo luận về những thay đổi này với một nhà lãnh đạo. Hậu quả từ sự kiện này có thể tạo ra một cơ hội chín muồi để giúp nhà lãnh đạo xem xét lại hành vi đó. Nếu các sự kiện đã khơi dậy sự quan tâm của nhà lãnh đạo với chủ đề này, thì một người phụ tá thân cận có thể chính thức hoặc không chính thức hướng nhà lãnh đạo vào quá trình suy nghĩ sau:

- Nhà lãnh đạo vẫn thường thành công nhất trong những tình huống nào?
- Nhà lãnh đạo đã làm gì trong những tình huống mang lại thành công đó?
- Có sự tương đồng nào giữa những tình huống đó và những tình huống hiện nay không?
- Sự khác biệt là gì?
- Khác biệt đó quan trọng như thế nào?
- Nhà lãnh đạo có đang sử dụng chiến lược nào trong số những chiến lược tương tự đã được sử dụng trong các tình huống trước đó không?

- Những chiến lược này có hiệu quả như những chiến lược trước đây không?

- Với những tình huống khác nhau, thì những thay đổi nào có thể cải thiện kết quả?

Cách tiếp cận không mang tính đe dọa này khuyến khích các nhà lãnh đạo kiểm tra những gì đang có hiệu quả và những gì không hiệu quả, những gì là thích hợp và những gì không thích hợp trong môi trường hiện tại. Chúng ta không cung cấp thông tin phản hồi, chỉ đơn giản là đặt câu hỏi để giúp nhà lãnh đạo phân tích các kết quả mà họ đang nhận được qua các phương pháp lãnh đạo hiện tại của họ. Khéo léo đặt câu hỏi là hình thức ôn hòa nhất để thách thức hành vi không phù hợp, nhưng lại có tiềm năng đạt hiệu quả cao nhất.

CHUẨN BỊ CHO MỘT NHÀ LÃNH ĐẠO NHẬN THÔNG TIN PHẢN HỒI

Phản hồi là một cơ chế khám phá bản thân tuyệt vời. Chúng ta hành động, xem xét ảnh hưởng của nó, và tìm hiểu những gì hiệu quả và những gì không hiệu quả. Khi chúng ta còn trẻ, cơ chế này hoạt động rất rõ ràng.

Khi chúng ta trưởng thành và định hình hình ảnh bản thân, chúng ta bắt đầu sàng lọc ra những thông tin phản hồi trái ngược với hình ảnh đó. Việc duy trì ý thức bên trong về bản thân mình trở nên quan trọng hơn việc học hỏi và trưởng thành. Đồng thời, chúng ta cũng có thể phát triển một hình ảnh bên ngoài, và cố gắng duy trì nó. Đối với những ai trở thành người của công chúng – giám đốc điều hành, hiệu trưởng, sĩ quan chỉ huy, các đối tác quản lý, các chính trị gia – việc bảo vệ hình ảnh trước công chúng có vẻ là quan trọng nhất. Ngày càng nhiều lưới lọc, và những thông điệp duy

nhất lọt qua được là những thông điệp củng cố cho hình ảnh về bản thân của chúng ta.

Đứng lên cung cấp cho các nhà lãnh đạo thông tin phản hồi mà họ không để lọt tai thì chẳng tạo nên được giá trị gì. Vai trò của người thừa hành can đảm là tìm ra những cách thức để các nhà lãnh đạo có thể nhận được những thông tin phản hồi mà họ cần. Chúng ta có thể giảm thiểu sự tự vệ bằng cách rào trước thông tin phản hồi của mình với một tuyên bố nhẹ nhàng, truyền tải sự tôn trọng và nhắc nhở nhà lãnh đạo về giá trị của sự trung thực:

“Ông đã biết là tôi đề cao công việc của ông thế nào, và tôi hy vọng ông sẽ không để bụng trước những lời thẳng thắn của tôi.”

“Ông biết rằng tôi tôn trọng những gì ông đang cố gắng làm, và tôi chắc chắn rằng ông muốn tôi trung thực với ông.”

Các nhà lãnh đạo có khuynh hướng chỉ chú ý đến thông tin phản hồi nếu chúng ta liên kết nó với những kết quả mà họ mong đợi, đến những gì thúc đẩy họ. Đó có phải là sự thăng tiến? Lợi nhuận? Tái tranh cử? Uy tín? Chắc chắn chúng ta hy vọng danh sách này sẽ bao gồm cả mục đích chung. Bằng cách kết nối thông tin phản hồi của chúng ta về một hành vi hay chính sách với tác động của nó tới những gì mà các nhà lãnh đạo đánh giá cao, sự quan tâm của họ về chủ đề này sẽ đẩy lùi tâm lý bảo vệ hình ảnh của họ:

“Tôi nghĩ rằng những gì anh đang làm sẽ ảnh hưởng đến

____ [cái mà nhà lãnh đạo coi trọng]. Tôi có thể nói với anh về những quan điểm của tôi không?”

“Tôi muốn cung cấp cho anh một số phản hồi về việc đó. Tôi nghĩ rằng nó quan trọng đối với những gì mà anh đang cố gắng hoàn thành.”

Có một cách khác để xoa dịu sự tự vệ là chia sẻ những nỗ lực mà chúng ta đã thực hiện với các vấn đề tương tự. Chúng ta có thể chỉ ra sự tương đồng, cũng như sự khác biệt, giữa những tình huống của mình. Điều này tạo ra sự đồng cảm và có thể giúp nhà lãnh đạo chịu nói chuyện về chủ đề này.

“Tôi hiểu những gì bà đang phản đối, tôi cũng đã có trải nghiệm tương tự với ___.”

“Tôi đồng cảm với phản ứng của bà, bởi vì tôi cũng đã có phản ứng tương tự khi ___.”

Cung cấp cho nhà lãnh đạo thông tin phản hồi về chính sách thường dễ hơn cung cấp thông tin phản hồi về hành vi, nhưng không phải lúc nào cũng vậy. Nếu nhà lãnh đạo dường như đóng cửa không muốn nghe những quan điểm khác về một vấn đề, thì chúng ta có thể tiếp cận vị ấy theo cách này:

- Đầu tiên hãy nói, “Tôi có một vài điều muốn nói với anh, có thể anh không muốn nghe, nhưng sau đây là lý do tại sao anh cần phải nghe.”

- Sau đó, trình bày lý do tại sao nhà lãnh đạo nên lắng nghe, bao gồm cả những hậu quả có thể xảy ra đối với lợi ích riêng của nhà lãnh đạo và đối với mục đích chung.

- Chỉ cung cấp thông tin phản hồi về chính sách khi bạn đã thu hút được sự chú ý của nhà lãnh đạo, và người đó đã cởi mở phần nào.

Việc chuẩn bị cho một nhà lãnh đạo nhận thông tin phản hồi là cần thiết để đạt được hiệu quả khi đưa ra thông tin đó.

CUNG CẤP THÔNG TIN PHẢN HỒI CHO NHÀ LÃNH ĐẠO

Khi cung cấp thông tin phản hồi cho các nhà lãnh đạo, chúng ta cũng cần phải ân cần giống như khi chuẩn bị để họ đón nhận nó. Thông tin phản hồi được đưa ra không thích hợp có thể được đón nhận như một cuộc tấn công chứ không phải là một hành động tận tâm. Các nhà lãnh đạo có thể quay sang phòng thủ, ngăn cản người thừa hành cung cấp thông tin phản hồi vào những lần sau.

Thông tin phản hồi tiêu cực phải được định hướng rõ ràng vào hành vi hoặc chính sách cụ thể, chứ không phải vào chính nhà lãnh đạo. Tốt hơn hết, người thừa hành nên nói: “Nếu anh không bao giờ mỉm cười với mọi người, thì sẽ làm cho họ lo lắng đấy”, chứ không nên nói: “Anh đang dọa nạt mọi người đấy.” Nhà lãnh đạo không thể thay đổi được bản thân mình, nhưng có thể thay đổi hành vi và nụ cười hiếm hoi của mình, giúp cho những người xung quanh họ thoải mái hơn.

Khi đưa ra phản hồi về hành vi, chúng ta phải tuyên bố rõ ràng:

- Hành vi cụ thể là gì.
- Những hậu quả bất lợi mà nó gây ra là gì.
- Hậu quả sẽ nghiêm trọng như thế nào nếu hành vi đó tiếp tục diễn ra.

Để giảm bớt sự phòng thủ, đưa ra những tuyên bố liên quan đến cảm giác của người cung cấp thông tin phản hồi (“Tôi”) sẽ có hiệu quả hơn so với những tuyên bố về việc mà người nhận thông tin phản hồi đang làm (“Anh”):

- “Nghiên cứu của tôi cho thấy chính sách này sẽ có một số hậu quả bất lợi”, không nên nói “chính sách của anh sẽ có hậu quả xấu.”

- “Tôi rất chú trọng tính trung thực và nghĩ rằng chúng ta nên công bố thông tin mà chúng ta đang có ngay lập tức” chứ không nên là “Anh đang không trung thực, vì anh đã giấu nhẹm thông tin.”

Các tuyên bố “Tôi” thật hơn và hiệu quả hơn. Chúng không có vẻ buộc tội, và như vậy là ít có khả năng kích hoạt sự phòng thủ.

Tất nhiên, sẽ thích hợp hơn nếu nói riêng với nhà lãnh đạo về các vấn đề nhạy cảm. Tuy nhiên, với một nhà lãnh đạo nổi bật luôn có nhiều phụ tá bao quanh thì không dễ gì làm được điều đó. Chúng ta có thể cần yêu cầu một buổi gặp mặt riêng, hoặc cần nhắc kỹ lưỡng việc quyết định cung cấp thông tin phản hồi trước sự hiện diện của những người khác.

Điều quan trọng là không phản hồi quá đà, vì chúng ta có nguy cơ làm cho nhà lãnh đạo nhìn quá nhiều vào bên trong. Vai trò lãnh đạo đòi hỏi phải nhìn ra bên ngoài và về phía trước. Một số người khuyên nên đưa ra năm nhận định tích cực cho mỗi chỉ trích nếu chúng ta muốn có các mối quan hệ lành mạnh. Cho dù con số chính xác này có là cần thiết hay không, thì nguyên tắc này cũng có vẻ hợp lý. Nếu có ai đó liên tục cung cấp cho chúng ta những phản hồi tiêu cực, tác động sẽ hao mòn dần và chúng ta sẽ tự phong tỏa bản thân.

Sẽ không phù hợp hoặc không thực tế nếu mong đợi các nhà lãnh đạo chấp nhận mọi khía cạnh của thông tin phản hồi và thay đổi ngay lập tức. Thông tin phản hồi không phải lúc nào cũng đạt tới đích. Đôi khi thông tin phản hồi đạt tới đích, nhưng lại không đúng thời điểm. Đôi khi các nhà lãnh đạo cần giữ vững quan điểm của họ. Những người thường xuyên thay đổi quan điểm mỗi khi nói chuyện với người khác thì thực ra lại đang không lãnh đạo.

Thông tin phản hồi là một yếu tố quan trọng và nhạy cảm trong hệ thống lãnh đạo-thừa hành. Các nhà lãnh đạo sẽ gặp may mắn nếu có những người thừa hành đã phát triển được kỹ năng này và hiểu được cách thích hợp để sử dụng nó.

CUNG CẤP THÔNG TIN ĐẦU VÀO CHO NHÀ LÃNH ĐẠO

Thông tin phản hồi được đưa ra để phản ứng với các hành động đã thực hiện. Thông tin đầu vào đưa ra những lời khuyên về các hành động đang được dự định thực hiện.

Các nhà lãnh đạo không cần phải tìm cách có được những thông tin đầu vào chung chung cho mọi quyết định của mình. Nhưng sẽ rất đáng tôn trọng và hữu ích nếu thu thập thông tin đầu vào từ những người có trách nhiệm trong lĩnh vực mà quyết định này sẽ ảnh hưởng đến. Nếu người thừa hành chịu trách nhiệm về một số lĩnh vực hoạt động nhất định, họ có quyền được các nhà lãnh đạo tham khảo ý kiến trước khi đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động đó. Trong một số trường hợp, khi tiếp nhận một vị trí nào đó, việc thỏa thuận rõ ràng về điểm này là cần thiết.

Trong trường hợp người thừa hành không được tham vấn một cách thích hợp thì sau đó họ phải thương lượng với nhà lãnh đạo về điểm này. Trong trường hợp này, đàm phán về nguyên tắc hành động trong tương lai thường quan trọng hơn là cố gắng đảo ngược một quyết định đã được thực hiện. Lý tưởng nhất, nguyên tắc được thiết lập sẽ không đơn giản chỉ là một thỏa thuận song phương giữa nhà lãnh đạo với người thừa hành, mà là một cam kết bao gồm tất cả các bên tham gia chủ chốt, những người nắm trong tầm ảnh hưởng của quyết định. Rõ ràng, cuộc đối thoại này cần được áp dụng các quy tắc cung cấp thông tin phản hồi hiệu quả.

Giả sử việc tham vấn trước đã được khéo léo đề xuất, và nhà lãnh đạo đã đồng ý, người thừa hành vẫn có thể cung cấp thêm cam kết này:

“Đó là một ý tưởng cực kỳ thú vị. Cảm ơn anh đã cho tôi cơ hội để nêu lên một số vấn đề mà tôi quan tâm.”

“Đó là một ý tưởng thú vị, nó sẽ ảnh hưởng đến một vài bộ phận. Tôi đề nghị chúng ta xem xét nó tại cuộc họp toàn thể nhân viên.”

“Anh đang nêu ra một điểm quan trọng. Hãy để tôi thu thập một số quan điểm khác để đảm bảo rằng chúng ta đang nhìn nhận không quá hạn hẹp, và sau đó tôi sẽ phản hồi lại với anh.”

“Điều đó có vẻ đầy hứa hẹn, nhưng tôi thất vọng là anh đã hành động đơn phương trong khi chúng ta đã nhất trí rằng, những thay đổi về chiến lược sẽ được xem xét tại cuộc họp quản lý cấp cao.”

“Chúng ta có một chút vấn đề. Nếu anh tiếp tục hành động không đúng với quy trình mà chúng ta đã thiết lập, thì tôi và các thành viên khác của nhóm sẽ không thể cung cấp cho anh những ý tưởng sáng tạo mà anh muốn có.”

Việc làm rõ giá trị mà những người thừa hành đặt ra cho quá trình tham vấn và sự tham gia phụ thuộc vào chính họ. Các nhà lãnh đạo đề cập rất sắc sảo về chính trị. Khi người của họ rất chú trọng đến một điều gì đó, họ thường sẽ không bỏ qua nó.

THÁCH THỨC GIÁN TIẾP

Chúng ta không thể lúc nào cũng tạo ra một môi trường mà trong đó thông tin phản hồi hoặc thông tin đầu vào cho cấp trên luôn sẵn sàng được chấp nhận. Đôi khi một nhà lãnh đạo cảm thấy bị đe

đọa bởi sự đố i đầ u trực tiế p, hoặc không đánh giá cao sự tham gia. Chúng ta có thể câ n phải tìm cách tạo ra sự gắ n kắ t lâu dài chứ không phải là khiế n cho nhà lãnh đạo căng thẳng mỗi khi muố n thách thức các ý tưởng hoặc các hành vi còn nhiề u nghi vấ n. Vấ n đề thường là nhà lãnh đạo có xu hướng đóng khung vào một ý tưởng, giải pháp hoặc quan điể m cũ. Đây là chính những tấ m che mắ t đã hủy hoại các nhà lãnh đạo.

Một người thừa hành can đảm chọn đúng công cụ để giúp một nhà lãnh đạo xem xét các tùy chọn và những hậu quả tiề m tàng của chúng. Điề u quan trọng là mở rộng bộ công cụ của mình để có khả năng gián tiế p thách thức các ý tưởng và hành vi một cách hiệu quả. Bất cứ điề u gì khiế n nhà lãnh đạo nhượng bộ dù chỉ một chút xíu khi xem xét một vấ n đề nào đó đề u là hữu ích. Việc này gợi ra một quá trình đặt câu hỏi có thể bộc lộ các sai sót trong kế hoạch, hay tìm ra cách chứng minh nó không thể thấ t bại, nâng cao tiề m năng của nó, hoặc có thể dẫn đế n những lựa chọn tốt hơn. Các câu hỏi đơn giản mà chúng ta có thể đặt ra để thay đổi quan điể m bao gồ m:

“Có một giải thích chính đáng khác về những gì đã xảy ra không?”

“Có cách nhìn nhận nào khác về tình trạng này không?”

“Có ai có ý kiế n khác về điề u này không?”

Một cách tiế p cận gián tiế p nữa là đặt ra những câu hỏi mà người khác có thể đặt ra cho nhà lãnh đạo về chính sách hoặc hành vi của ông ta. Thay vì trực tiế p thách thức nhà lãnh đạo, chúng ta đang chuẩn bị cho ông ta trước những thách thức mà người khác có thể đặt ra trong môi trường mang tính hỗ trợ thấ p hơn so với bên ngoài nhóm người thân cận. Một người thừa hành câ n phải rấ t tinh

thông khi đặt ra “những câu hỏi mà chúng ta có thể đang phải chờ đợi”:

“Chúng ta sẽ phản ứng với mô i quan tâm về việc __ như thế nào?”

“Liệu điê u đó có về mâu thuẫn với các giá trị của chúng ta về __ không?”

“__ có thể giải thích điê u đó như thế nào?”

“Chúng ta sẽ trả lời những cáo buộc về việc __ như thế nào?”

“Những lựa chọn thay thế nào mà các bên liên quan của chúng ta có thể muớ n chúng ta xem xét?”

“Chúng ta sẽ nói gì nếu được hỏi về các tùy chọn khác và lý do tại sao chúng lại không được chọn?”

Khi cuộc đớ i thoại này là cởi mở, thì các mô i quan tâm chủ yếu của nhà lãnh đạo và những người thừa hành có thể nổi lên, các tùy chọn có thể được khám phá, ưu điểm và khuyết t điểm sẽ được cân nhắ c, các kắ t quả có thể được thử nghiệm. Ngay cả các nhà lãnh đạo cởi mở với thách thức sáng tạo cũng sẽ thắ y “các câu hỏi mà chúng ta có thể đang phải chờ đợi” hữu ích trong việc làm rõ vị trí của họ.

TRÁNH TỪ CHỚ I KIỂU “PHẢN XẠ BÁNH CHÈ”(1)

Một số người tự động từ chớ i những ý tưởng mới hoặc thông tin phản hô i. Không câ n biế t đế n ý tưởng này là gì, họ vẫn cứ từ chớ i. Đây là một phiên bản của hội chứng “không được phát minh ở đây.”

Những người ở xung quanh nhà lãnh đạo có thể nhanh chóng nói ngay: “Chúng tôi đã thử rồi, nhưng không hiệu quả.” Đây không được coi là sự từ chối ý tưởng mà thường là một phản xạ. Ngay cả khi họ đã làm thử một việc gì đó, thì biết đâu thời gian đã thay đổi hoặc đã có một cách khác để làm cho việc đó thành công. Quá nhanh nhẩu nói “Nó sẽ không hiệu quả đâu” khiến họ ngừng khám phá ý tưởng và không hỗ trợ cho cải tiến liên tục nữa.

“Phản xạ bánh chè” của nhà lãnh đạo đối với các ý tưởng có thể chỉ là một thói quen xấu, và một người thừa hành có thể chờ đợi cho đến khi nhà lãnh đạo từ bỏ được thói quen xấu đó. Giống như bất kỳ thói quen nào, cần có thời gian để làm cho nó lung lay. Nếu chúng ta biết một nhà lãnh đạo dễ từ chối theo kiểu phản xạ bánh chè thì chúng ta có thể thử một chiến thuật “phản ứng có độ trễ”:

- Trình bày tóm tắt các quan sát và khuyến nghị của chúng ta với nhà lãnh đạo.
- Nhanh chóng, mà không để vướng vào một cuộc đối thoại mở rộng, đề nghị nhà lãnh đạo “suy nghĩ về nó” sao cho vẫn đề có thể được tiếp tục thảo luận tại một thời điểm sau đó.
- Ngay cả khi cơ chế từ chối tự động của nhà lãnh đạo bắt đầu, hãy cứ yêu cầu nhà lãnh đạo “vẫn nghĩ về nó”.
- Không yêu cầu và cũng không chấp nhận một phản ứng hoặc quyết định ngay lập tức.

Đừng nên ngạc nhiên nếu sau khi dành thời gian suy nghĩ, nhà lãnh đạo đặt lại vấn đề và thể hiện sự cởi mở với những ý tưởng của chúng ta. Bằng cách để vị ấy một mình, chúng ta đã cho phép cho một cuộc đối thoại nội tâm diễn ra, giúp thay đổi cái khuôn mẫu “thắng-thua” mà ban đầu vị ấy dựa vào đó để xem xét các đề nghị hoặc gợi ý của chúng ta. Nghiên ngẫm đã thế chỗ phản xạ. Và nếu

nhà lãnh đạo không nêu lại vấn đề, chúng ta có thể chủ động làm việc đó, thường sẽ là thành công.

Những người tự thấy mình có thói quen từ chối các ý tưởng hoặc thông tin phản hồi quá nhanh cũng có thể sử dụng công cụ này. Thay vì phản đối, chúng ta có thể nói: “Hãy để tôi suy nghĩ về điều đó.” Nếu thực sự nghĩ về nó, chúng ta thường sẽ thấy một điều gì đó trong ý tưởng mà chúng ta có thể sử dụng.

KHẮC PHỤC TÂM LÝ NHÓM

Không phải chỉ các nhà lãnh đạo cần được thách thức; đôi khi người thừa hành cũng phải thách thức suy nghĩ của cả nhóm. Một số nhóm có biểu hiện bè phái cũng cần được giúp đỡ để tập trung vào mục đích chung. Ở các nhóm gắn kết, các thành viên tích cực hỗ trợ lẫn nhau, tạo cho nhóm thêm sức mạnh. Tuy nhiên, cấu trúc có thể trở thành một điểm yếu nếu sự hỗ trợ chặt chẽ này phát triển thành nhu cầu đồng tâm nhất trí gần như bằng mọi giá. Giá trị đặt trên sự tán đồng sẽ lấn át mục đích trung tâm của nhóm và trở thành chương trình hành động chính yếu của nó, cho dù không được tuyên bố. Trong những điều kiện tốt nhất, những ý tưởng mâu thuẫn với các chính sách và hành động của nhóm thường được đưa ra một cách yếu ớt và phải rút lui nhanh chóng nếu bị phản đối. Hiện tượng này được gọi là “tâm lý nhóm”.

Một triệu chứng của tâm lý nhóm thông trị là nhóm tự cho mình là không thể sai lầm và rất ưu trội: “Những gì chúng ta làm đều tuyệt vời. Những gì các nhóm khác làm đều là kém cỏi.” Tâm lý nhóm loại bỏ những dữ liệu và quan điểm không ủng hộ hình ảnh đó. Nó thải loại những người thể hiện nhận thức bất đồng. Nhóm trở nên ám ảnh với sự thông minh và tầm quan trọng của mình, bởi sức mạnh và hình ảnh của mình. Nó nuôi lớn cái ảo tưởng rằng, chẳng có nguy hiểm nào có thể làm cho nhóm bị tổn hại. Trong lịch sử chính trị

và kinh tế, không thiếu các ví dụ về hậu quả của tâm lý nhóm. Sự chuyên chế tinh vi hơn của tâm lý nhóm dẫn thế chỗ cho sự chuyên chế rõ ràng hơn của phong cách lãnh đạo độc đoán.

Những người thừa hành can đảm cần định kỳ khuyến khích nhóm và lãnh đạo nhóm tự đặt các câu hỏi:

- Chúng ta có so sánh nhóm mình với các nhóm tương tự một cách khách quan không, hay chúng ta chỉ tin rằng mình là những người siêu việt?
- Chúng ta có đang sử dụng các thước đo thành công phù hợp không?
- Các thước đo của chúng ta có nhất quán với các giá trị đã tham vọng của mình không?
- Chúng ta đang chỉ dựa vào việc tự đánh giá, hay có đề nghị những người chúng ta phục vụ đánh giá chúng ta?
- Những áp lực phải chứng minh hiệu suất làm việc có đang dẫn đến những con số thống kê đã được thổi phồng lên hay không?
- Chúng ta đã tự mãn với việc tìm kiếm những cách thức mới để hoàn thành mục đích của mình rồi hay sao?
- Các tổ chức khác có đang thực hiện những cách tân mà chúng ta cũng nên xem xét không?
- Có phải chúng ta đã quá tự tin nên không còn đánh giá có phê phán ngay cả những những ý tưởng đầy rủi ro hoặc không còn chú ý đến các tín hiệu cảnh báo nữa không?
- Những người mới đến phải thích nghi với cách thức của chúng ta hay chúng ta cũng học hỏi từ họ?

- Có phải chúng ta không xử lý những thay đổi trong môi trường của mình một cách nghiêm túc vì nghĩ rằng chúng không thể ảnh hưởng đến nhóm không?

Tâm lý nhóm dẫn đến việc chúng ta không cho phép mình thừa nhận những suy nghĩ đi theo hướng khác. Chúng ta từ bỏ trách nhiệm đối với các quan điểm độc lập của mình; đó là một lỗi lớn. Nếu các thành viên khác của nhóm chấp nhận hiện trạng của tổ chức, tâm lý nhóm sẽ khiến chúng ta tìm cách khóa lấp cảm giác không thoải mái của mình, ngay cả khi hiện trạng này khác xa với lý tưởng của chúng ta.

Để khắc phục tâm lý nhóm, chúng ta phải tin tưởng vào bản thân mình. Tin tưởng mình không có nghĩa là tin tưởng rằng chúng ta đúng, mà tin tưởng rằng chúng ta có liên quan với nhau, nhận thức của chúng ta là sắc sảo, chúng ta đã xác nhận lại thực tế của mình, suy nghĩ của chúng ta có ý nghĩa và quan trọng. Chỉ có từng cá nhân mới có thể vượt lên khỏi tâm lý nhóm và giúp đỡ nhóm cố kết cùng các nhà lãnh đạo của nó kiểm nghiệm các ý tưởng và hành động của họ so với thực tế. Chúng ta cần phải chú ý đến “tiếng nói nội tâm” của mình:

- Tôi có thấy không thoải mái với những điều mà những người khác dường như chấp nhận không?

- Tôi có đang chấp nhận những điều mà tôi sẽ không chấp nhận ở môi trường khác không?

- Tôi có đang đánh giá thấp những thông tin mâu thuẫn với những gì đáng lẽ phải đang xảy ra không?

- Tôi có đang rụt rè, không dám hành động dựa trên nhận thức của mình bởi vì dường như không có ai muốn chia sẻ với tôi không?

Nếu không đủ tự tin để nói lên cảm xúc của mình một cách mạnh mẽ, thì chúng ta có thể thử nêu nó lên một cách dè chừng và quan sát những phản ứng mà chúng ta nhận được. Những câu trả lời này có đáp ứng hoặc củng cố các mối quan tâm của chúng ta không? Nếu nhóm và nhà lãnh đạo thẳng tay bác bỏ quan điểm của chúng ta, thì chúng ta nên tiếp tục lo lắng. Nếu họ thực sự giải quyết những điểm mà chúng ta nêu ra thì có thể chúng ta không phải đối phó với tâm lý nhóm.

NGHĨA VỤ TUÂN THỦ

Nếu đã can đảm thách thức các chính sách của nhà lãnh đạo nhưng không thành công, thì vị trí của chúng ta liên quan tới việc thực hiện các chính sách đó là ở đâu?

Các chính sách này có thể khác với những chính sách mà chúng ta sẽ lựa chọn; chúng có thể đầy rủi ro nên chúng ta không thấy thoải mái; chúng ta có thể cảm thấy chúng có cơ hội thành công không đáng kể. Đây là những quan điểm của chúng ta – chúng có thể đúng, có thể không đúng. Nhà lãnh đạo có thể đang thể hiện tầm nhìn xa trông rộng mà chúng ta không có.

Chỉ thời gian mới cho câu trả lời. Trách nhiệm của chúng ta trong tình huống này là gì?

Nếu chọn tiếp tục đi theo nhà lãnh đạo này và thấy rằng các chính sách không phản đạo đức, chúng ta có trách nhiệm thực hiện các chính sách đó. Hãy can đảm để đi theo các nhà lãnh đạo kể cả khi không tin họ đúng, can đảm để thực sự cho phép họ dẫn dắt chúng ta. Trách nhiệm của chúng ta là tạo cho chính sách đó một cơ hội, để làm cho nó có hiệu quả thông qua sự thích ứng năng động và thông minh, chứ đừng làm nó thất bại bằng cách giải thích theo kiểu đối phó, hoặc thực hiện nó một cách lãnh đạm.

Chúng ta có quyề`n thách thức các chính sách trong quá trình hoạch định chính sách, nhưng chúng ta không có quyề`n phá hoại chúng trong giai đoạn thực hiện. Trong giới chính trị, chúng ta thường nghe nói đê`n việc rò rỉ thông tin cho các phương tiện thông tin đại chúng nhằ`m ngăn chặn một chính sách do câ`p trên đặt ra, hoặc chuyển sang ủng hộ các chính sách mà một nhóm nhỏ ưu ái. Những người cô` ý phá hoại những nỗ lực của nhà lãnh đạo thì không còn là người hỗ trợ, đi theo nhà lãnh đạo nữa, mà sẽ trở thành đô`i thủ của họ.

Mỗi người chúng ta đê`u có quyề`n trở thành một đô`i thủ. Nhưng nê`u chúng ta lén lút làm như vậy mà không tuyên bố` sự đô`i địch của mình, vẫn giữ vị trí và thái độ của một người đi theo, thì chúng ta sẽ tạo ra sự tàn phá trong tổ chức. Chúng ta làm xói mòn lòng tin, tạo ra một tình trạng đô`i nghịch với tâm lý nhóm. Chúng ta tạo ra các phe phái và chiế`n tranh nội bộ có thể đe dọa khiế`n nhóm tê liệt hoặc rạn nứt và làm suy yê`u mục đích chung.

Nê`u tuân thủ một cách quá mù quáng, chúng ta sẽ góp phầ`n làm cho tâm lý nhóm thêm mù quáng. Nê`u hoàn toàn không thể làm theo, thì chúng ta sẽ đóng góp vào tình trạng hỗn loạn. Nê`u một tổ chức đầ`y rẫy những rò rỉ thông tin và các hành vi ngằ`m phá hoại các chính sách của nhà lãnh đạo từ trong nội bộ, thì một người thừa hành can đảm câ`n tìm kiế`m những lý do ngằ`m ẩn:

- Liệu có phải quá trình hoạch định chính sách không thân thiện với các thông tin đầ`u vào trung thực và đa dạng, nên nó khuyề`n khích các thành viên bá`t mãn phá vỡ quá trình này?

- Liệu có phải văn hóa tổ chức thiế`u sự tôn trọng câ`n có cho quá trình hoạch định chính sách và có khuynh hướng vô hiệu hóa các kê`t quả của nó không?

• Có một hay nhiều thành viên không muốn làm theo và ủng hộ các quyết định của nhóm?

Nếu khâu đưa thông tin đầu vào vào quá trình ra quyết định quá yếu thì sẽ sinh ra sự bất mãn; chúng ta có thể cần phải tiếp tục thách thức các nhà lãnh đạo khiến nó cởi mở hơn. Nếu khâu này đã đáng tin cậy và cởi mở, thì chúng ta có thể cần phải giúp nhà lãnh đạo thách thức những cá nhân không để ý đến nó, hoặc khuyến khích văn hóa của tổ chức đánh giá nó cao hơn.

THÁCH THỨC SỰ LẠM DỤNG NGAY TỪ SỚM

Ngoài thách thức các chính sách, chúng ta có thể phải thách thức cả những hành vi vi phạm các giá trị và làm suy yếu mục đích chung. Sự hủy hoại các giá trị không xảy ra cùng một lúc. Thông thường, một loạt các sai lệch nhỏ về giá trị của một cá nhân sẽ dẫn đến các sai lệch lớn hơn. Giám đốc một tổ chức phi lợi nhuận sử dụng quỹ của tổ chức cho các chi tiêu cá nhân, bắt đầu với những khoản nhỏ và kết thúc bằng một vụ biển thủ lớn. Nếu chúng ta không thể thách thức các vi phạm nhỏ về giá trị thì ngày càng khó tránh được “cái dốc trơn tuột” của băng hoại đạo đức. Khi lạm dụng quyền lực trở thành một lối sống, các cơ hội của chúng ta để điều chỉnh nó, hay thậm chí để tồn tại một nỗ lực điều chỉnh nó, sẽ hoàn toàn mất đi.

Nếu một nhà lãnh đạo chúng ta được sự xuất sắc về chiến lược, chúng ta có thể trở nên quá say mê sự xuất sắc này đến nỗi bỏ qua những vi phạm giá trị nhỏ. Nếu cảm thấy khó chịu với các hành động của nhà lãnh đạo, chúng ta phải cho phép mình trải nghiệm những cảm xúc ấy chứ đừng xua chúng đi chỉ bởi vì chúng không tuân theo những hình ảnh tốt đẹp của vị ấy trong mắt chúng ta.

Câ`n phải thách thức sự lạm dụng quyê`n lực ngay từ đầ`u:

- Lầ`n đầ`u tiên người thừa hành can đảm gặp phải các hành vi có hại cho các giá trị của tổ chức là thời điểm quan trọng nhấ`t để thách thức hành vi đó, trước khi nó trở thành một thói quen.
- Thách thức phải khéo léo và tuyệt đố`i dứt khoát, một thách thức do dự sẽ có vẻ như tán thành cho hành vi này.
- Nế`u người thừa hành thách thức hành vi này một cách dứt khoát và hợp lý, thì sự can đảm và toàn tâm của người á`y sẽ khiế`n người khác phải tôn trọng, và nhà lãnh đạo sẽ dễ lắ`ng nghe họ trong tương lai.
- Nế`u người thừa hành chờ đợi quá lâu không thách thức hành vi của nhà lãnh đạo, thì cả hành vi và sự biện minh cho nó sẽ bị chai sạn, và người thừa hành đó có thể bị coi là một sự phiê`n toái hoặc mô`i đe dọa.

Khi sự lạm dụng đã trở thành cô` hữu, thì mỗi người mới bước vào mô`i quan hệ lãnh đạo-thừa hành sẽ có cơ hội để thay đổi điề`u kiện của sự cô` hữu đó, hoặc bị nó thay đổi. Nhiệm vụ sẽ khó khăn hơn khi lạm dụng đã trở thành cô` hữu, trong một số` trường hợp, nó có thể gây nguy hiểm, nhưng một người thừa hành can đảm có thể tạo nên sự khác biệt nế`u biểu đạt được sự quan tâm và ủng hộ trong thách thức của mình:

“Là người mới đế`n, tôi có thể nhìn thấ`y mọi thứ từ quan điểm của người ngoài cuộc. Tôi nghĩ rằ`ng điề`u quan trọng là anh hiểu vắ`n đê` được nhìn nhận ra sao từ góc nhìn này.”

“Tôi đã quan sát thấ`y một số` những thói quen đã được chấ`p nhận, nhưng sẽ khiế`n anh gặp rắ`c rồ`i nế`u anh không điề`u chỉnh lại.”

“Anh kéo tôi vào là để giải quyết những vấn đề mà anh đang gặp phải với tổ chức. Trong quá trình giải quyết, tôi đã phát hiện ra các vấn đề còn sâu hơn, chúng có thể làm cho anh khó chịu nhưng rất quan trọng, và anh nên nghe.”

Con đường dẫn đến sự toàn tâm được lát bằng việc lên tiếng và hành động chống lại những lạm dụng nhỏ về nguyên tắc mà chúng ta gặp phải; nếu không được kiểm soát, những lỗ hổng về đạo đức có thể trở thành hố đất sụt nuốt chửng mục đích chung.

THÁCH THỨC VIỆC SỬ DỤNG NGÔN TỪ

Những người thừa hành can đảm thường cảnh giác với ngôn từ của các nhà lãnh đạo không kém gì những việc làm của họ. Lời nói vừa hình thành vừa bộc lộ niềm tin ẩn dưới việc làm. Những lời nói không hay được ném ra rất có thể là dự đoán cho những hòn đá theo sau.

Đôi đầu với một nhà lãnh đạo về vấn đề ngôn từ cũng đòi hỏi phải can đảm như đôi đầu về hành vi; nó dễ làm cho nhà lãnh đạo chệch nhạo sự quan tâm của chúng ta, và cho rằng lời nói “không quan trọng” hoặc “vô hại”. Không phải thế. Đôi mắt với nhà lãnh đạo về việc hạ thấp giá trị bằng lời nói là một cơ hội quan trọng để thiết lập một mô hình quan hệ thách thức sáng tạo có nguyên tắc. Nó là một biến thể của việc thách thức sự lạm dụng ngay từ sớm.

Khi các nhà lãnh đạo sử dụng ngôn ngữ như *thiệt hại tài sản thế chấp, trung tâm chuyển giao hoặc cắt giảm*, chúng ta nên thách thức họ khám phá cảm giác không thoải mái bên trong của họ đối với chủ đề đó. Thách thức việc sử dụng ngôn từ của nhà lãnh đạo có thể xua tan những xung đột về giá trị đối với biểu hiện bên ngoài. Ngay cả cú pháp cũng xứng đáng được thách thức khi nó làm lu mờ trách nhiệm đối với các hành động. Ví dụ như:

“Đáng tiếc là điều này đã xảy ra” thay vì “Tôi xin lỗi vì đã làm điều đó.”

“Chính sách của chúng ta vẫn luôn luôn...”, thay vì “Tôi ủng hộ chính sách này.”

“Ngân sách không cho phép...” thay vì “Chúng tôi cắt bỏ đề nghị của anh.”

“Nhiều thường dân đã thiệt mạng trong vụ đánh bom” thay vì “Vụ đánh bom của chúng ta đã giết hại nhiều thường dân.”

Chúng ta không cần phải tấn công thô bạo nhà lãnh đạo vì cách họ sử dụng ngôn từ. Chúng ta có thể lặng lẽ chỉ ra những gì mà chúng ta vừa nghe và cảm giác khó chịu của chúng ta với nó. Lối ăn nói thường ăn rất sâu đến nỗi nhà lãnh đạo có thể không nhận biết mình đã sử dụng từ ngữ như thế nào. Chúng ta đang tạo ra cho nhà lãnh đạo một cơ hội để nhận thức được rằng ngôn ngữ ảnh hưởng đến suy nghĩ của vị ấy, che đậy những cảm xúc hoặc tô vẽ cho những thông điệp mà vị ấy truyền tải như thế nào.

Bằng cách thách thức các nhà lãnh đạo và các nhóm chịu trách nhiệm về hành động của họ và những từ ngữ mà họ sử dụng để biện hộ cho những hành động đó, một người thừa hành can đảm đang giương lên một tấm gương đòi hỏi sự tự vấn.

SỰ KIÊU CẰNG

Có một số thái độ và hành vi khác nhau, cụ thể là của cá nhân các nhà lãnh đạo, cần phải được thách thức, nếu có. Thái độ kiêu ngạo chiếm vị trí hàng đầu trong danh sách này. Lãnh đạo kiêu ngạo là thuộc độc làm hại tổ chức. Trông nó có vẻ như mạnh mẽ, nhưng thực ra là một điểm yếu khiến tổ chức suy nhược. Nếu bạn đã từng làm việc với một nhà lãnh đạo kiêu ngạo, thì bạn biết mức độ khoan dung

và sự tôn trọng mà nhà lãnh đạo này dành cho người khác thấp đến mức nào. Các nhà lãnh đạo kiêu ngạo phạm phải lỗi cơ bản là tin rằng họ khác biệt về phẩm chất so với những người cấp dưới của họ. Không nhận thức được sự tương đồng của mình, nên họ thường thiếu tinh thần phụng sự. Thay vào đó, họ xây dựng sự nghiệp của mình dựa trên sự thao túng.

Một người thừa hành can đảm đang làm việc cạnh kề một nhà lãnh đạo kiêu ngạo phải cố gắng kiềm chế những ảnh hưởng do hành vi của nhà lãnh đạo này gây nên; thật khó khăn nhưng là việc phải làm. Các nhà lãnh đạo kiêu ngạo thường chê bai người trợ lý này trước mặt người trợ lý khác, tạo ra một môi trường trong đó không ai biết mình đang đứng trên cương vị nào, và tất cả mọi người đều cố gắng để có được ân huệ từ nhà lãnh đạo. Chúng ta có thể có khuynh hướng thông đồng với hành động chê bai này nếu nó giúp khẳng định vị trí của mình trong nhóm người thân cận. Nhưng chúng ta phải nhận ra rằng, hành động chê bai này sẽ sớm chống lại chính nhóm người thân cận kia, nếu hiện giờ nó chưa như thế.

Chúng ta có thể sử dụng những chiến lược sau đây để cố gắng ngăn chặn điều này:

- Khiến cho nhà lãnh đạo nhận thức rằng, sẽ tốt hơn nếu xây dựng một nhóm mạnh hơn; từ cảm giác mình là người ưu trội, nhà lãnh đạo có lẽ sẽ đồng ý rằng ông ta cần một nhóm mạnh hơn.
- Khiến cho nhà lãnh đạo nhận thức rằng, việc chê bai nhau sẽ làm nhóm suy yếu.
- Sau đó, yêu cầu một cam kết đơn giản nhưng cực kỳ quan trọng từ nhà lãnh đạo, rằng ông ta sẽ không phàn nàn về một thành viên trong nhóm trước mặt những thành viên khác.

- Bằng cách giảm bớt các ý kiến chê bai, toàn bộ bầu không khí xung quanh nhà lãnh đạo có thể thay đổi. Các đám cháy của sự kiêu căng sẽ không còn liên tục bốc lên.

Mỗi khi đạt được một thỏa thuận, chúng ta có thể thách thức để nhà lãnh đạo trân trọng nó bằng cách bày tỏ sự khó chịu của mình với sự gièm pha khi nó xuất hiện:

“Cô__ không có ở đây để làm rõ hành động của mình, vậy tại sao chúng ta không hoãn việc thảo luận về việc đó lại?”

“Không thể thu xếp được việc đó nếu nó không được xem xét kỹ hơn. Hãy để tôi đi điều tra đã, và tôi sẽ báo cáo lại.”

“Tôi thấy không thoải mái khi công kích những ý định của họ. Xin hãy tập trung vào những gì chúng ta cần từ họ.”

“Chúng ta đã đồng ý là không nói đi nói lại về thiếu sót của mọi người trong nhóm nữa. Trách nhiệm của chúng ta với tư cách là quản lý cấp cao đối với vấn đề hiệu suất làm việc là gì?”

Đây là một ví dụ mà trong đó, bằng cách thay đổi hành vi, đôi khi chúng ta có thể thay đổi những thái độ cơ bản. Nếu thực sự quan tâm đến mục đích chung, thì điều đó thật đáng để nỗ lực thực hiện.

LÃNH ĐẠO HAY LA LỖ I

Một hành vi khác cần phải được thách thức là tính hay la lối om sòm của nhà lãnh đạo. Con giận dữ bùng nổ thật đáng sợ và làm tan vỡ các mối quan hệ. Công việc được hoàn thành, nhưng phải trả giá rất đắt. Đức tính tốt của các nhà lãnh đạo hay la lối là niềm đam mê của họ đối với sự nghiệp, và mong muốn của họ là xô c mọi người đứng lên để họ phục vụ sự nghiệp đó một cách hăng hái. Những người thừa hành hiểu rõ điều này. Đó là một phần lý do tại sao họ

vẫn ở bên các nhà lãnh đạo mạnh mẽ, bất chấp sự khó chịu đến cực điểm trước hành vi hay la lối của họ. Tuy nhiên, những cơn bộc phát thường xuyên sẽ làm suy yếu cả lòng tự trọng và sự gắn bó của cấp dưới đối với nhà lãnh đạo. Việc quở trách một cách thái quá đi ngược lại với tinh thần thách thức sáng tạo. Các nhóm sáng tạo không thể được lập nên từ những con người khúm núm.

Những người cấp dưới thường bị sốc và trở nên giận dữ trước hành vi xúc phạm này của nhà lãnh đạo. Họ không nhận ra rằng, một khi thói quen hay la hét được thiết lập, nó có thể không còn ở trong tầm kiểm soát tinh táo của nhà lãnh đạo nữa. Trong thâm tâm, nhà lãnh đạo thường cũng bị cơn bộc phát làm mất tinh thần như những người bên dưới. Đúng là nhà lãnh đạo đang sử dụng sự giận dữ để có thể đạt được mục đích của mình, nhưng chắc chắn là ông ấy đã không kiểm soát được nó. Các nhà lãnh đạo có thể biện minh cho cơn giận dữ của họ rằng, họ làm thế là vì sự nghiệp chung, nhưng điều đó không hợp lý. Đó là sự mất kiểm soát.

Vì vậy, chúng ta không nên để cho các nhà lãnh đạo mới phát triển thói quen hay la lối, mà nên thách thức hành vi này ngay từ lần đầu tiên nó xảy ra. Các quy tắc ngăn chặn sự la lối sẽ được nói lỏng khi một người trở thành lãnh đạo. Các áp lực thực tế và tưởng tượng tăng lên. Đây là một sự pha trộn điển hình khiến cho thói quen hay la lối dễ hình thành, trừ khi nó được kiểm soát ngay lập tức. Nếu các nhà lãnh đạo đã hình thành thói quen này, và người thừa hành mới đảm nhận vị trí của mình, thì người ấy nên tuân theo quy tắc này và ngăn chặn hành vi đó từ trong trứng nước, từ lần đầu tiên khi nó xảy ra với mình.

Thách thức đối với người thừa hành là duy trì sự cân bằng, không sợ hãi đến đờ đẫn, và không để cho cơn thịnh nộ đó vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Một người thừa hành đôi khi có thể thành công trong việc áp đặt giới hạn với những gì đang xảy ra cho đến khi nhà

lãnh đạo lấy lại được sự tự kiểm soát. Khi phải đối mặt với một nhân vật có tầm quyền hay la hét, xu hướng là người cấp dưới thường thoái lui trước cơn giận dữ, như một đứa trẻ bị mắ ng mỏ. Giữ được tư thế của một người trưởng thành là rất quan trọng. Thái độ nhẫn nại, ánh mắ t, giọng nói và ngôn từ có thể giúp đạt được điề u này.

- [“John/ ông Brown/ thưa ông – bất cứ cách nào bạn thường gọi các nhà lãnh đạo], tôi muố n thảo luận về việc này. Rõ ràng là nó rất quan trọng đối với ông. Nhưng tôi sẽ không thảo luận theo cách này.”

- Nế u nhà lãnh đạo không thể bình tĩnh: “Hãy cho phép tôi dành cho ông vài phút để bình tĩnh lại, và tôi sẽ trở lại để bàn về mớ i quan tâm của ông.”

Điề u đáng lưu ý là, ngay cả những người nổi tiế ng là hay la lớ i cũng sẽ không biểu thị hành vi đó với một số người nhấ t định. Nế u một người thừa hành thách thức một nhà lãnh đạo, yêu câ u vị á y đối xử với họ với sự tôn trọng, họ có thể ngăn chặn thói quen nạt nộ bám rế vào mớ i quan hệ của mình. Nế u nhà lãnh đạo tiế p tục la lớ i người khác, người thừa hành can đảm có thể sử dụng sự vững vàng của mình để chố ng lại sự la lớ i, giúp nhà lãnh đạo kìm nén hành vi không đúng đắ n của mình. Về mặt tâm lý, người thừa hành không bị sỉ vả trực tiế p sẽ là người ở vị thế mạnh hơn để phản ứng.

Khi nhà lãnh đạo tức giận với một người ở câ p thấ p hơn nhiề u, một người thừa hành can đảm có thể chọn cách thức để can thiệp. Dưới đây là một số khả năng:

- Đưa ra một tuyên bố dứt khoát để tách người đang bị ngược đấ i ra: “Tôi xin lỗi. Đây là những cáo buộc nghiêm trọng. Hãy để tôi xác minh chính xác các sự kiện đã xảy ra với ____ và trở lại với anh trong

vòng vài phút nữa. Và hãy thứ lỗi cho chúng tôi trong khi chúng tôi nói chuyện với nhau ở phòng bên cạnh nhé.”

- Hãy đề nghị được nói chuyện riêng với nhà lãnh đạo, ngay lúc đó và tại đó. Khi nói chuyện riêng, hãy nói thẳng với nhà lãnh đạo về hành vi này: “Rõ ràng là ông có lý do để tức giận. Nhưng đố i phó với nó theo cách này sẽ làm ông và tổ chức bị tổn thương.”

Can thiệp theo cách này sẽ chen vào giữa thói quen đã y tác hại và cho phép các nhà lãnh đạo hiểu rõ một thực tế là, hành vi này không thể chấp nhận được trong con mắt của các bên thứ ba. Trong một số trường hợp, thách thức hành vi này sẽ có tác dụng làm dịu lại, và nhà lãnh đạo có thể ngừng biểu hiện hành vi này một cách thường xuyên. Trong những trường hợp khác, nhà lãnh đạo có thể cần được giúp đỡ thêm để phục hồi lại khả năng kiểm soát và thay đổi những phản ứng thái quá này, chúng ta sẽ xem xét một ví dụ trong chương kế tiếp.

Gần như tất cả mọi người đều đã làm việc với một nhà lãnh đạo hay la lối. Hiện vẫn còn rất nhiều nhà lãnh đạo lay la lối, nhưng cũng như việc hút thuốc, bây giờ nó đang ngày càng ít được chấp nhận hơn. Ít có nơi làm việc nào khoan dung với nó, và những nơi chấp nhận nó thì sẽ mất đi khả năng tiếp cận với những nhân viên mới tài năng, những người mà khi nghe đồn về những điều như vậy, họ sẽ bỏ qua “cơ hội” làm việc tại đó.

CÁC VẤN ĐỀ CÁ NHÂN

Chúng ta có thể phải trải nghiệm cảm giác khó chịu gay gắt nếu thách thức các nhà lãnh đạo khi họ có những hành vi phá hoại trong đời sống cá nhân. Trách nhiệm của chúng ta là thách thức hành vi của nhà lãnh đạo nếu nó đe dọa và làm xói mòn lòng tin cũng như mục đích chung.

Các vấ n đề cá nhân thường là những vấ n đề nhạy cảm nhấ t khi thách thức một nhà lãnh đạo. Những bất thường về tài chính, sự bội tín, quấ y rô i tình dục và nghiện ngập đề u cực kỳ nhạy cảm. Phản ứng của nhà lãnh đạo có thể rấ t dữ dội và dẫn đề n hậu quả là loại chúng ta ra khỏi hàng ngũ. Chúng ta phải sẵn sàng giữ vững lập trường của mình:

“Đây không phải là điề u mà bình thường tôi hay nêu lên, nhưng tôi tin rằ ng mục tiêu của tổ chức và vị trí của ông có thể bị nguy hiểm nếu nó không được giải quyết.”

“Tôi biế t ông muố n coi chuyện này là riêng tư, nhưng nó đang được bàn luận rộng rãi, và chúng ta cũng câ n phải nói về nó.”

“Cũng như ông, tôi cũng cảm thấ y không thoải mái khi thảo luận về chuyện này, nhưng tất cả những điề u chúng ta phấ n đấ u đề u đang lâm nguy.”

“Nếu chuyện này mà xuấ t hiện trên trang nhấ t của tờ Times, thì ông và tổ chức của chúng ta sẽ bị hủy hoại. Chúng ta nên thảo luận trước khi điề u đó có thể xảy ra.”

Chúng ta có thể cảm thấ y bị hành vi của nhà lãnh đạo xúc phạm và bị phản bội, cũng giố ng như khi chúng ta phát hiện ra một thành viên trong gia đình đã làm một việc gì đó gây tổn hại lớn cho bản thân hoặc gia đình. Khi các vấ n đề rấ t nhạy cảm có nguy cơ làm chệch hướng nhà lãnh đạo và tổ chức, chúng ta câ n phải thể hiện tình cảm của mình sâu sắc đề n thế nào, chứ đừng tá n công nhà lãnh đạo và từ bỏ không giúp đỡ vị â y nữa.

LÃNH ĐẠO MỚI ĐƯỢC BỔ NHIỆM

Ở các giai đoạn khác nhau trong sự nghiệp của mình, các nhà lãnh đạo có những xu hướng hành xử khác nhau mà những người thừa

hành can đảm có thể cần phải thách thức. Các nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm vào cương vị mới đương nhiên cần có sự trợ giúp đặc biệt từ những người cấp dưới đã làm việc cho tổ chức lâu hơn và hiểu rõ các đặc điểm của nó. Tuy nhiên, đôi khi có thể có một hiện tượng đặc biệt, đòi hỏi cả sự hỗ trợ và thách thức ngay từ sớm.

Khi các nhà lãnh đạo đột nhiên được nâng lên vị trí cao – được thăng chức, bổ nhiệm, hoặc được bầu vào vị trí cấp cao – một sự thay đổi đột ngột có thể xảy ra. Họ được chuyển sang một thực tế khác, ở đó, họ tin rằng họ nên hành động và được đối xử theo cách khác. Khi các nhà lãnh đạo mới được thăng chức, họ chưa quen với trải nghiệm này, và họ dò dẫm trong những góc sâu của tâm trí hồng tìm kiếm các mô hình hướng dẫn hành vi của mình. Các mô hình mà họ tiếp cận có thể thực tế hay rời rạc, hoặc thậm chí là ảo tưởng. Vì thiếu một mô hình thực tế, nên họ có thể vô thức đặt hành vi của mình trên nền các mô hình bị lỗi hoặc không thích hợp.

Ví dụ, một thành viên mới được bầu vào Quốc hội Mỹ đang hành xử một cách sáo mòn với các nhân viên của mình. Khi bị thách thức về hành vi này trong một chương trình tập huấn cho lãnh đạo, ông ta bắt đầu nhận thức được rằng mình đã hành động giống như những người anh hùng vĩ đại trong đảng của mình, những người đã được bầu vào Quốc hội từ nhiều thập kỷ.

Sử dụng các mô hình hành vi không phù hợp có thể tạo ra một bầu không khí bất ổn mà trong đó các nhà lãnh đạo mới có vẻ như đột ngột thay đổi và bắt đầu hành động khác đi, thường là chuyên quyền, độc đoán. Thậm chí, họ có thể trở nên xa rời cả những người đã từng giúp họ có được vị trí mới. Dường như quyên lục đã “ăn sâu vào đầu óc họ”.

Nếu điều này xảy ra, và chúng ta đứng bên nhà lãnh đạo với tư cách là một người ủng hộ hay một người bạn học cũ, chúng ta cần

phải khiến nhà lãnh đạo tham gia vào cuộc đối thoại về những người mà ông ấy đang noi theo, càng sớm càng tốt:

“Ông nhìn nhận cương vị mới này như thế nào?”

“Ông sẽ điều chỉnh phong cách của mình như thế nào để thực hiện tốt vai trò đó? Ông căn cứ vào cái gì?”

“Tâm gương của ông là ai? Ông ngưỡng mộ những gì trong phong cách lãnh đạo của họ?”

“Thế còn những phong cách phù hợp với tình hình hiện tại của ông thì sao? Ông nhìn thấy những khác biệt nào trong tình hình hiện nay?”

“Ông nhận được những phản ứng nào từ người khác?”

“Tôi có thể chia sẻ với ông một vài phản ứng của riêng tôi – những phản ứng mà tôi đã nghe được – hay không?”

Trong khi thảo luận về các hình mẫu để noi theo, nhà lãnh đạo có thể kiểm tra tính phù hợp của những người đó và đưa ra nhận xét về những hậu quả do hành động của mình gây ra. Sau đó, nhà lãnh đạo có thể bắt đầu thực hiện vai trò mới một cách thích hợp và phục vụ tốt cho mục đích chung.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CÓ CHƯƠNG TRÌNH LÀM VIỆC KHÁC

Các nhà lãnh đạo cũ có thể phát triển các chương trình làm việc mới trong khi đang còn tại vị. Và khi được bổ nhiệm, các nhà lãnh đạo mới có thể mang các chương trình làm việc khác vào vị trí của họ. Các chương trình làm việc khác tự chúng không phải có gì là xấu, thậm chí còn có thể hữu ích. Nếu chương trình làm việc khác giúp các nhà

lãnh đạo xuất sắc hơn trong công việc hiện tại của họ, nhờ đó, đưa họ vào vị thế tốt để đạt được mục tiêu trong tương lai, thì chúng cũng sẽ gián tiếp phục vụ tổ chức. Nếu các nhà lãnh đạo hoạt động tích cực ở các tổ chức khác, giúp gắn kết họ với cộng đồng, thì tổ chức này có thể được hưởng lợi.

Đôi khi các chương trình làm việc khác không giúp gì cho tổ chức, nhưng chúng cũng không gây tổn hại gì. Tuy nhiên, nếu một nhà lãnh đạo tham gia quá nhiều vào các chương trình làm việc khác, thì có thể sẽ phục vụ tổ chức không được tốt lắm. Ví dụ:

- Chương trình làm việc có tính cạnh tranh có thể làm nhà lãnh đạo phân tâm đối với yêu cầu của tổ chức, chẳng hạn như một vị giám đốc điêu hành dành quá nhiều thời gian để phục vụ các hội đồng quản trị khác và đi diễn thuyết ở bên ngoài.
- Một nhà lãnh đạo có thể lạm dụng các nguồn lực của tổ chức cho các dự án cá nhân mà ông ta say mê, chẳng hạn như viết một cuốn hồ sơ ký hoặc chạy đua vào một cương vị chính trị.
- Mối bận tâm của một nhà lãnh đạo với một chương trình làm việc, chẳng hạn như mở rộng đế chế của mình thông qua mua lại cổ phần, có thể làm lãng phí các nguồn tài nguyên của tổ chức bằng cách làm sao nhãng mục đích chính của nó.
- Nếu chương trình hành động khác của nhà lãnh đạo được giữ kín, chẳng hạn như một quan chức chính phủ gây uy tín với một công ty mà ông ta muốn làm việc sau khi nghỉ hưu, thì mục đích chung có thể bị tổn hại.

Những người thừa hành can đảm nhận thấy nhà lãnh đạo đang theo đuổi các chương trình hành động gây tổn hại cho mục đích chung sẽ thách thức họ ngay khi hành vi của họ trở nên đáng nghi ngại. Có thể là nhà lãnh đạo hứng thú hơn với chương trình hành

động khác và nên chuẩn bị cho việc chuyển giao quyền lãnh đạo để hoàn toàn có thể theo đuổi mục đích mới. Hoặc có thể là những thách thức can đảm sẽ đưa nhà lãnh đạo quay lại chú trọng vào việc mang công sức của mình phục vụ mục đích chung.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO KHÔNG THÁCH THỨC LÃNH ĐẠO CỦA HỌ

Một trong những vấn đề phổ biến và gây nhiều tranh cãi nhất đối với những người thừa hành là: nhận thấy mình đang làm việc cho một người, mà người đó nên thách thức lãnh đạo của chính mình nhưng lại không làm như vậy. Nếu một nhà lãnh đạo có vị trí cao hơn người thừa hành hai hay nhiều cấp tạo áp lực không thực tế cho tổ chức, theo đuổi những mục tiêu không khả thi, bỏ qua những cơ hội vàng để thúc đẩy sứ mệnh của tổ chức hoặc tham gia vào các hoạt động không rõ ràng về đạo đức, thì một người thừa hành can đảm sẽ phải làm gì?

Thông thường, trong tình huống này, những người thừa hành sẽ đưa vấn đề ra với nhà lãnh đạo mà họ phải trực tiếp báo cáo. Thật không may là, thường thì họ sẽ nhận được sự đảm bảo yếu ớt là nhà lãnh đạo của họ sẽ “xem xét nó” hoặc “đưa nó ra cuộc họp sắp tới”. Thông thường, nếu tiếp tục đề xuất, người thừa hành sẽ thấy những cuộc trao đổi này không hề diễn ra hoặc bị gạt đi mà không có bất kỳ mâu thuẫn hay giải pháp thực sự nào.

Điều này đặt ra tình thế tiến thoái lưỡng nan cho một người thừa hành can đảm: có nên tiếp tục theo đuổi hay không, và nếu theo đuổi thì theo đuổi bằng cách nào? Gần như luôn có sự cấm kỵ về văn hóa chống lại việc vượt qua một người cấp trên trực tiếp để đưa một vấn đề lên thẳng cấp trên của người đó. Với một người thừa hành can đảm, những tùy chọn cho tình huống này là gì?

Động thái đầu tiên cần xem xét là động thái giữa người thừa hành và nhà lãnh đạo trực tiếp của mình. Người thừa hành đã nêu vấn đề với nhà lãnh đạo này, và nhà lãnh đạo này đã không giải quyết nó một cách có hiệu quả. Người thừa hành có thể không mặn mà với việc nêu lại vấn đề một lần nữa, vì e sợ bị rầy la, hoặc tuyệt vọng vì nghĩ rằng nêu lại vấn đề một lần nữa sẽ không mang lại điều gì tốt đẹp. Đó chính xác là thời điểm cần đến sự can đảm trong phong cách thừa hành.

Nếu người phò tá coi vấn đề này là quan trọng, người ấy phải sẵn sàng nêu lại nó với nhà lãnh đạo một lần nữa. Có thể người đó cần truyền đạt rõ ràng hơn, rằng họ thấy nó nghiêm trọng như thế nào, đề xuất với nhà lãnh đạo cách thức có hiệu quả để đưa nó lên cấp trên, hoặc chuyển tải ý thức trách nhiệm đạo đức phải hành động của chính mình nếu nhà lãnh đạo không làm như vậy. Một số kết hợp của các tuyên bố sau đây có thể là cần thiết để lôi kéo nhà lãnh đạo tham gia vào cuộc đối thoại thúc đẩy hành động:

“Tôi hiểu vấn đề này rất nhạy cảm, nhưng tôi thấy nó cần được giải quyết vì những lý do sau: ...”

“Nếu ông cảm thấy tôi đã quá quan trọng hóa vấn đề này, thì ông cần phải giải thích thêm cho tôi trước khi tôi sẵn sàng bỏ qua nó.”

“Trong cuộc họp trước đây của chúng ta, ông đã đồng ý nêu vấn đề này ra. Tôi muốn giúp ông đề ra một chiến lược để làm như vậy.”

“Nếu ông muốn tôi cùng đến cuộc họp này để nêu vấn đề, chắc chắn là tôi sẽ sẵn sàng.”

“Nếu ông muốn tôi trực tiếp nêu ra vấn đề này, thì cứ cho tôi biết nhé.”

“Tôi luôn luôn tôn trọng ông, nhưng đây không phải là lần đầu tiên ông tránh né không nêu vấn đề này với **Nếu ông không nêu ra ngay bây giờ, tôi e rằng ông sẽ phải giải quyết những hậu quả như sau:**”

“Tôi rất tôn trọng ông nên đã ủng hộ ông nêu lên vấn đề này, vì vậy tôi sẽ nói cho ông biết tôi định trực tiếp hành động nếu như ông không hành động nữa.”

Điểm mấu chốt ở đây là, người thừa hành can đảm không tìm cách né tránh trách nhiệm đối với các hành động gây nguy hại có khả năng xảy ra ở một mức độ cao hơn của tổ chức bằng cách chỉ đơn giản báo cáo việc này cho cấp trên trực tiếp của họ mà thôi. Họ lôi kéo người cấp trên đó, hay bất kỳ nhà lãnh đạo nào mà họ cảm thấy đang phạm sai lầm lớn trong việc đánh giá, cùng tham gia.

Nếu những nỗ lực tiếp theo để thúc đẩy hành động này không có hiệu quả, người thừa hành phải lựa chọn sẽ thực hiện hành động nào. Trong bất kỳ trường hợp nào, các yếu tố văn hóa tổ chức hiếm khi làm át được việc phục vụ mục đích chung và các giá trị cốt lõi của nhóm. Mục đích và giá trị luôn cao hơn cấp bậc. Những người thừa hành can đảm đôi khi phải trực tiếp thuyết phục các nhà lãnh đạo ở các cấp cao hơn tham gia thách thức các hành vi hoặc chính sách đe dọa tổ chức của mình. Sẵn lòng làm như vậy khi cần thiết là một đức tính không thể thiếu đối với tinh thần thừa hành can đảm.

THÁCH THỨC CHÍNH BẢN THÂN MÌNH

Thách thức người khác một cách sáng tạo là một hành động tinh tế mà chính nó phải hết sức trong sáng. Trong các mối quan hệ, chúng ta có xu hướng tìm lỗi của người khác trước khi xem xét chính bản thân mình, và mối quan hệ nhà lãnh đạo-người thừa hành không là ngoại lệ.

Cả nhà lãnh đạo và người thừa hành, những người thường đổ lỗi cho nhau vì thất vọng, đều phải nhìn vào trong mới có thể tìm ra được những điểm trách nhiệm của mình. Khi những điều này đã được xác định, hiểu rõ và làm chủ, chúng ta có thể giúp đỡ nhau một cách có ý nghĩa hơn để kiểm tra vai trò và hiệu suất làm việc của mình.

Trước khi thách thức một nhà lãnh đạo, chúng ta nên tự hỏi mình những câu hỏi sau đây:

- Mình đang khách quan đến mức nào? Mình có đưa cái tôi riêng của mình vào vấn đề này không?

- “Khiêu nại” mà tôi đã có lần đưa ra với các nhà lãnh đạo khác chắc có lẽ chỉ là các hình mẫu của riêng tôi chứ không phải là của nhà lãnh đạo?

- Có phải tôi đã quá kỳ vọng vào nhà lãnh đạo, nên bây giờ tôi trở nên quá thất vọng không?

- Đây là một vấn đề thực sự quan trọng, hay chính sự nhạy cảm của tôi đã phóng đại nó lên?

- Tôi có chỉ nhìn thấy lỗi sai trong chiến lược của nhà lãnh đạo mà không làm việc tích cực để xem xét các lựa chọn thay thế hay không?

- Tôi có một động cơ cá nhân nhằm không làm mất đi sự tin cậy của nhà lãnh đạo đối với ý kiến tư vấn của mình không?

Nhìn nhận chính mình một cách rõ ràng luôn khó khăn hơn khi nhìn nhận những người khác. Nếu chúng ta cảm thấy không chắc chắn, nếu chúng ta cảm thấy có một cái gì đó quen thuộc trong phản ứng của mình, thì có lẽ khôn ngoan hơn là sử dụng một người

nào đó làm quân sư trước khi thách thức nhà lãnh đạo. Lòng can đảm trong các mối quan hệ bắt đầu với sự xem xét trung thực chính mình.

DŨNG CẢM ĐỂ THAM GIA QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI

Tôi thấy có một bi kịch, các nhà lãnh đạo tài năng thất bại nặng nề do bị thất sủng thường có chung một kinh nghiệm phổ biến: những người phò tá thân cận nhất từ lâu đã biết về khiếm khuyết tột cùng của họ, nhưng đã không thành công trong việc giúp họ đổi phó với nó. Khi khiếm khuyết này bộc lộ, nó thường gây nên một cú sốc bất ngờ đối với những người bên ngoài. Bởi lẽ nó thường được kiểm soát cẩn thận và che chắn kỹ lưỡng trước sự soi mói của công chúng. Tuy nhiên, những người gần gũi nhất với nhà lãnh đạo vẫn phải thường dành nhiều thời gian để đổi phó với hậu quả do hành vi của nhà lãnh đạo gây ra và thảo luận với nhau xem cần phải làm gì.

Trong giới chính trị, việc một nhà lãnh đạo tự hủy hoại mình thường được đăng trên trang nhất của các tờ báo. Vì vậy, xem xét các ví dụ của hành vi này trong lịch sử sẽ dễ dàng hơn so với trong giới kinh doanh.

Ở Mỹ, sự hoang tưởng của Tổng thống Richard Nixon đã dẫn ông đến chỗ khuyếch tán kích và bao che cho các thủ đoạn như bản, đưa đất nước đến bờ vực của cuộc khủng hoảng hiến pháp và cuối cùng ông đã buộc phải từ chức. Ông chỉ tránh được bị truy cứu trách nhiệm hình sự nhờ sự ân xá của vị tổng thống kế nhiệm. Tổng thống Bill Clinton, cả đời đã khéo léo tránh được những rắc rối do những hành vi liên lĩnh mang tính cá nhân và chính trị của mình, cuối cùng lại tạo lợi thế cho đối thủ của mình khi ông phủ nhận vụ

dính líu với cô thực tập sinh Monica Lewinsky tại văn phòng của mình một cách quá mạnh mẽ và sai lầm. Vụ việc này gây nên như đánh bật ông ra khỏi chức ghế tổng thống, và chắc chắn hủy hoại danh tiếng của ông, góp phần làm cho đảng của ông mất hết quyền lực ở Nhà Trắng trong cuộc bầu cử tiếp theo.

Gây nên đây, chúng ta đã bắt đầu thấy các hiện tượng tương tự như vậy ở các lĩnh vực khác của lãnh đạo – bao gồm cả nhà thờ, kinh doanh, tài chính và các cơ quan chính phủ – được phơi bày trước công chúng. Thật lãng phí khủng khiếp khi để mất tài năng của nhà lãnh đạo chỉ vì một thói quen hành xử không mong muốn! Trong hầu hết các trường hợp, những người đã cố gắng đương đầu với các nhà lãnh đạo này về hành vi của họ hẳn đã bị lừa dối, bác bỏ, nhận những lời hứa suông, hoặc bị đẩy ra khỏi nhóm người thân cận. Tuy nhiên, cái thực tế là họ đã cố gắng cũng cho chúng ta thấy rằng, chỉ có can đảm để thách thức thôi là chưa đủ.

Hành vi vi phạm trắng trợn các giá trị có thể là triệu chứng của một hình mẫu tâm lý đã ăn sâu hoặc một thói quen khó bỏ, điều này đòi hỏi nhiều hơn là một yêu cầu thay đổi. Chúng ta không thể chỉ lên tiếng một lần, sau đó từ bỏ trách nhiệm của mình với tác động của hành vi của họ đến mục đích chung. Thách thức cái gì đó một lần không cho chúng ta quyền lùi lại và nói một cách bất cần: “Ôi, họ chẳng bao giờ lắng nghe!”

Chúng ta phải tìm cách tiếp cận các nhà lãnh đạo và tìm các phương pháp giúp họ thay đổi hành vi gây tổn hại đó.

Điều này đòi hỏi lòng can đảm vì nhiều lý do. Trước tiên, chúng ta phải thừa nhận với chính mình: tình hình nghiêm trọng đến đâu, nó gây nguy hiểm cho sự nghiệp của tổ chức trầm trọng đến mức nào. Thứ hai, chúng ta có thể phải kiểm tra sự đồng lõa của chính mình với hành vi của nhà lãnh đạo, chúng ta đã làm gì để cho phép

nó được tiếp diễn. Thứ ba, chuyển đổi là một hoạt động mơ hồ và có thể dễ dàng thất bại, khiến chúng ta trở thành một người mất hết uy tín, sự nghiệp tiêu tan.

Một số người thậm chí không tin rằng sự chuyển đổi có thể xảy ra. Thái độ cho rằng mọi người không thể thay đổi là chủ nghĩa thất bại. Tôi muốn cực lực thách thức suy nghĩ đó trong mối quan hệ giữa các nhà lãnh đạo và những người thừa hành. Tôi không thể viết một cách có trách nhiệm về việc thách thức các nhà lãnh đạo và giữ vững đạo đức mà không viết về sự chuyển đổi. Lựa chọn này phải được khám phá.

Sự thật là, chuyển đổi cá nhân vô cùng khó khăn và thường là thách thức lớn nhất trong cuộc sống của chúng ta. Tuy nhiên, tôi tin rằng chúng ta phải cởi mở với mọi khả năng của nó. Nếu một hành vi có nguy cơ làm mất mục đích lớn hơn của chúng ta, thì chúng ta phải tìm sự giúp đỡ chuyên nghiệp để hỗ trợ một nỗ lực chuyển đổi, tập trung mọi can đảm để theo đuổi nó, và áp dụng các kỷ luật cần thiết để đạt được sự chuyển đổi. Những nỗ lực chuyển đổi cần được cố gắng thực hiện khi một thói quen hay hành vi vi phạm các giá trị của tổ chức và đe dọa mục đích của tổ chức đã có kết quả đến nỗi khó có thể được coi là một vấn đề hợp pháp, chưa nói đến mức độ hiểm họa tiềm tàng.

Thông thường, áp lực nặng nề bên trong và bên ngoài đều đang chống lại sự chuyển đổi của một nhà lãnh đạo. Cá nhân tôi đã trải qua một số áp lực này. Có thời, tôi đã nổi tiếng là một người hay la lối, sử dụng hành vi đe dọa để thúc đẩy công việc. Tôi không thích sự giận dữ đến mất kiểm soát của mình; rõ ràng là nó khiến cho mọi người bị tổn thương và chán nản. Nhưng tôi đã lấy những thành quả mình tạo ra được để biện minh cho nó. Kiểu hành vi đó mang lại kết quả tốt cho tôi trong môi trường áp lực cao, cần có kết quả ngay.

Mặc dù rất xấu hổ về hành vi mà tôi kiểm soát này, tôi vẫn thường rất phòng thủ khi có bất cứ ai gọi ra rằng việc đó là sai trái.

Cuối cùng, hành vi này đã gây ra vấn đề đủ nghiêm trọng trong cuộc sống nghề nghiệp cũng như đời sống cá nhân của tôi, và đủ sai lệch với hệ thống giá trị cơ bản của tôi. Nhờ đó, tôi đã đạt được một số thành công trong việc sửa đổi nó. Nhưng khi hiệu quả công việc của tổ chức sụt giảm, trụ sở chính lại chắt vấn đề tôi có ý định đi không! Chỉ sau khi rời khỏi nền văn hóa này và tham gia một tổ chức khác, tổ chức này không tha thứ cho các hành vi cư xử thô bạo và giới thiệu cho tôi các mô hình thành công khác, tôi mới có thể thực sự biến đổi tính xấu đó trong cuộc sống nghề nghiệp của mình.

Mặc dù chương này tập trung vào hành vi cá nhân cần phải chuyển đổi, nhưng quả thật là đôi khi nhu cầu chuyển đổi cá nhân và tổ chức lại đi liền với nhau. Những đặc điểm của nhu cầu này tăng cường sức mạnh cho nhu cầu kia. Ví dụ, một nhà lãnh đạo doanh nghiệp có một tầm nhìn mạnh mẽ với cá tính đầy sức thuyết phục chắc chắn sẽ có khả năng chinh phục các cổ đông, giám đốc và nhân viên cao cấp – những người mong muốn được hưởng thành công do nhà lãnh đạo này tạo ra. Kỳ vọng tăng cao và sự thưởng công hào phóng được đề ra trong hệ thống nhằm khuyến khích những thành tựu rực rỡ về tài chính. Thành công càng lớn sẽ càng có ít sự chắt vấn về các phương pháp để đạt được thành công. Thái độ “đừng có được voi đòi tiên” leo thang. Bất kỳ khiếm khuyết nào mà một nhà lãnh đạo có thể có – thích hoành tráng, khả năng tích hợp các hoạt động cần thiết kém, thiếu quan tâm đến khía cạnh tinh vi của pháp luật – đều bị hệ thống bỏ qua và thường được khen ngợi, củng cố. Điều này sẽ loại bỏ tất cả những động lực hiển hiện đối với sự chuyển đổi và làm cho tầm trọng hơn nguy cơ nhà lãnh đạo sẽ tiếp tục hành xử theo những cách có vấn đề sâu sắc. Để

chuyển đổi có thể xảy ra, cả nhà lãnh đạo và hệ thống đều cần phải tham gia vào nỗ lực này.

Tương tự như vậy, một tổ chức rất cần chuyển từ một nền văn hóa quan liêu mệnh lệnh và điề u khiển tập trung sang môi trường phân quyề n, chấ p nhận rủi ro, định hướng phục vụ. Tuy nhiên, tổ chức không thể tạo ra sự thay đổi hiệu quả nếu các nhà lãnh đạo của nó không giải quyề t nhu cầu kiểm soát quá cao của họ. Sự chuyển đổi cần phải được kích thích ở cả hai khía cạnh.

Có thể định hướng sự chuyển đổi theo mục tiêu hay theo quá trình – ví dụ, để xóa bỏ tác động mà lê ù thói của tổ chức đã ảnh hưởng lên môi trường làm việc; hoặc nhằ m cải thiện cách thức các nhà lãnh đạo lôi cuồ n những người khác vào quá trình ra quyề t định. Đôi khi, có thể là cả hai.

Thông thường, các nhà lãnh đạo sẽ không đủ động lực để tham gia vào công việc khó khăn là thay đổi hành vi của họ nếu họ chưa trải qua một cuộc khủng hoảng do hành vi của chính họ gây ra. Khi đó thiệt hại thường rất lớn. Một số người tin rằng, động lực để chuyển đổi không thể được phát triển nếu thiề u một cuộc khủng hoảng. Quan điể m của tôi là, vai trò của những người thừa hành can đảm là chặn trước cuộc khủng hoảng đó bằng cách thuyề t phục nhà lãnh đạo tham gia vào sự chuyển đổi trước khi có khủng hoảng.

Khi phải làm việc với một nhà lãnh đạo ngoan cố , triển vọng chuyển đổi có thể dường như vô vọng; nhà lãnh đạo có thể có vẻ khó tiế p cận chủ đề ù này, còn những nỗ lực của chúng ta có thể gây ra phản ứng dữ dội và làm cho tình hình trầ m trọng thêm.

Xung quanh nhà lãnh đạo có thể có rất nhiề u các cố vấ n, những người mà túi tiề n sẽ được hưởng lợi lớn nếu nhà lãnh đạo không thay đổi hiện trạng. Họ có thể tá n công người đang đầ u

tranh để thay đổi. Tuy nhiên, có những lúc, một người thừa hành can đảm phải cố gắng thúc đẩy sự chuyển đổi, bất chấp những rủi ro. Khi chúng ta có một mục đích mà mình tin tưởng, có một nhà lãnh đạo mạnh mẽ, tận tâm thì thật đáng dốc hết mọi nỗ lực để thay đổi các lỗ hổng có khả năng gây nên thảm họa. Hãy hỏi các nhà lãnh đạo dày dạn, những người đã vấp ngã vì những sai lầm của họ, xem khi nhìn lại, liệu họ có ước những người phò tá của mình đã cố gắng hơn nữa để tác động được tới họ hay không.

Khi sự chuyển đổi không chỉ cần có hành vi của nhà lãnh đạo mà cả của các bộ phận cơ bản trong hệ thống, những người thừa hành can đảm sẽ cần phải cực kỳ khéo léo trong việc tìm kiếm sự hỗ trợ cho những nỗ lực của mình từ tổ chức, và đưa ra bằng chứng đủ để thuyết phục mọi người. Họ sẽ cần phải đặc biệt khéo léo trong việc mô tả những hậu quả tiềm tàng có thể xảy ra, thể hiện rằng thiệt hại nếu không chuyển đổi sẽ còn lớn hơn thiệt hại do chuyển đổi, thuyết phục được họ tin rằng điều này là đúng.

Chương này tập trung chủ yếu vào việc giúp đỡ một nhà lãnh đạo trong quá trình chuyển hóa cá nhân. Nó dựa trên những quan sát và suy nghĩ của tôi về những nỗ lực chuyển đổi cá nhân của chính mình, cùng một số nghiên cứu đã được những người khác thực hiện để cố gắng giúp các nhà điều hành cấp cao thay đổi. Tôi không có tham vọng trình bày một cách tiếp cận dứt khoát với sự chuyển đổi cho các nhà lãnh đạo hoặc những người thừa hành. Văn đề này cần có sự đồng ý thoải mái và điều tra sâu rộng. Tôi hy vọng sẽ đưa ra một số chỉ dẫn hữu ích. Tôi sẽ bắt đầu chương này với một tuyên bố về các nguyên tắc chung mà các tài liệu về sự thay đổi của con người đã chứng minh là đúng trong bất kỳ nỗ lực chuyển đổi nào. Tôi cũng xem xét những yếu tố chi phối lại sự thay đổi biểu hiện cụ thể ở các nhà lãnh đạo ra sao. Và thích hợp nhất, tôi sẽ khám phá xem người thừa hành can đảm nên đóng vai trò gì trong một nỗ lực chuyển đổi.

Rất khó khăn cho cả các nhà lãnh đạo và những người thừa hành khi thực hiện những việc nội bộ cần thiết cho quá trình chuyển đổi mà vẫn phải giữ được nhịp độ của những việc diễn ra bên ngoài, trong cuộc sống nghề nghiệp và cá nhân của họ. Trong những phần sau đây, chúng ta sẽ tìm hiểu xem quá trình này diễn ra như thế nào.

KHI NÀO THÌ CÓ THỂ CHUYỂN ĐỔI?

Ý thức về sự cần thiết phải chuyển đổi có thể xảy ra khi các nhà lãnh đạo đã dần dần chuẩn bị cho sự thay đổi và sẵn sàng nắm bắt nó, hoặc khi các sự kiện trong cuộc sống buộc họ phải thức tỉnh.

Thông thường, sẽ có nhiều sự kiện trong cuộc sống đóng góp vào sự sẵn sàng chuyển đổi của một cá nhân hoặc của một nhóm. Ví dụ, một nhà lãnh đạo có thể nhận thức được rằng, ngành của mình sắp trải qua những thay đổi sâu sắc, hình dạng chính xác của thay đổi đó sẽ còn mơ hồ trong nhiều năm. Đồng thời, vị ấy có thể đã tham dự một cuộc hội thảo mà tại đó, họ được nghe một nhà lãnh đạo khác mô tả những kinh nghiệm chuẩn bị cho tổ chức của mình đối phó với những thay đổi này. Và có thể là, sau khi tham dự một chương trình phát triển khả năng lãnh đạo, vị ấy đã biết một chút về sức mạnh của những can thiệp chuyển đổi. Sự kết hợp của những sự kiện này làm lóe lên cam kết với sự thay đổi, cam kết với việc khám phá những tầm nhìn mới về những điều mà vị ấy và tổ chức có thể trở thành.

Những sự kiện có khả năng mở ra cơ hội thay đổi cho một nhà lãnh đạo, đặc biệt là những thay đổi mang tính cá nhân, thường có ít tính tích cực hơn. Tổ chức mất đi nguồn thu nhập đáng kể. Sự bất bình trong hàng ngũ cấp cao trước phong cách độc đoán của nhà lãnh đạo. Những bài báo tiêu cực không ngừng làm giảm nhuệ khí. Áp lực trong xử lý công việc là việc có thể có những hậu quả phụ tác động lên các mối quan hệ cá nhân của nhà lãnh đạo. Có thể vị ấy đã có

những triệu chứng nghiêm trọng về thể chất do áp lực này. Quá thường xuyên, trước khi một nhà lãnh đạo bắt đầu có ý định chuyển đổi, họ đã trải qua thất bại hay tổn thương – ly hôn, đau tim, bê bối, mất vị trí, bị truy tố.

Các bước căn bản để cho quá trình chuyển đổi có thể xảy ra là thừa nhận sự cần thiết phải thay đổi, chấp nhận tiếng xấu, chịu một số trách nhiệm về hiện trạng công việc, và nhìn nhận về tiềm năng trở thành một cái gì đó tốt hơn.

QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI CỦA CÁ NHÂN

Chúng ta hãy xem xét quá trình chuyển đổi thái độ và hành vi bao gồm những gì, cũng như các lực lượng có thể cản trở hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình này.

CÁC QUÁ TRÌNH TỔ CHỨC BẢN THÂN

Mặc dù có nhiều dạng sống tự biến đổi bản thân, nhưng chúng ta không mong đợi một con sâu bướm trở thành một con đại bàng, một con nòng nọc trở thành một con cá, hoặc một cây quả đầu trở thành một cây táo. Mỗi dạng sống đều có tiềm năng trưởng thành của riêng nó. Tương tự như vậy, chúng ta không thể mong đợi một cá nhân thay đổi hoàn toàn tính cách của mình, nhưng chúng ta có thể mong đợi và khuyến khích cá nhân đó phát triển đầy đủ tiềm năng.

Mỗi người đều có một nhân cách cốt lõi. Nhân cách đó được hình thành và giữ nguyên, ít nhất là một phần, bởi các quá trình “sắp xếp cốt lõi”. Những quá trình này bao gồm cách chúng ta đặt trải nghiệm vào cách chúng ta nhìn nhận thực tế, cách chúng ta hình thành ý thức về bản sắc của mình, cách chúng ta xếp hạng các giá trị, và cách chúng ta cố gắng kiểm soát môi trường của

mình. Bởi vì các quá trình này tạo nên cái cốt lõi “chúng ta là ai”, chúng rất bền vững và không dễ bị thay đổi. Chúng khiến cho các bạn cùng lớp đại học nhận ra chúng ta trong cuộc hội ngộ lần thứ hai mươi, khiến chúng ta nhận diện được chính mình khi trải qua các giai đoạn trong cuộc sống. Nhưng chúng không phải là bất biến.

SỰ KHÓ CHỊU, MÔ I ĐE DỌA, VÀ KHỦNG HOẢNG

Con người thường duy trì một trạng thái cân bằng động cho đến khi phải đối mặt với một tình huống rất mới, dưới hình thức một cơ hội mới lạ, một thách thức dị thường hoặc một cuộc khủng hoảng. Sau đó, hoặc là chúng ta điểu tiết những sự kiện này và đạt được sự cân bằng động mới, hoặc khuôn khổ cho cuộc sống của chúng ta bắt đầu sụp đổ.

Khi chúng ta chịu quá nhiều đe dọa đối với những quá trình sắp xếp cốt lõi của mình, chúng ta thậm chí sẽ cố gắng hơn nữa để sử dụng các giải pháp quen thuộc. Nếu những giải pháp này thất bại, chúng ta có thể trải qua một “sự đổ vỡ” về thể chất, tình cảm hoặc tinh thần. Nỗi đau do sự đổ vỡ này gây ra sẽ đòi hỏi chúng ta phải chú ý đến nhu cầu thay đổi của mình.

SỰ PHẢN KHÁNG

Phản kháng trước thay đổi là hoàn toàn bình thường, ngay cả khi chúng ta nhận thấy thay đổi là đáng mong muốn hoặc cần thiết. Chúng ta sợ rằng mình sẽ mất đi những phần quan trọng của bản thân, những điểu đã giúp duy trì cuộc sống của chúng ta cho đến hôm nay. Chúng ta có thể tôn trọng sự phản kháng này cũng như mục đích tự bảo vệ của nó mà không chống cự lại nó. Chúng ta có thể cho phép nó điểu chỉnh tốc độ thay đổi đến mức chúng ta có thể chấp

nhận được mà không để cho nó kết án chúng ta là trì trệ. Chúng ta sẽ thấy mình lần lượt cởi mở và khép kín với triển vọng thay đổi. Nếu trân trọng những biến động tự nhiên này, chúng ta có thể sử dụng chúng để thâm nhập vào và thoát khỏi một lãnh thổ mới cho đến khi chúng ta đã khảo sát nó kỹ lưỡng, lựa chọn các vị trí ưa thích, và kết hợp chúng vào các quá trình cốt lõi của mình.

PHÁT TRIỂN HIỆU BIỆT

Khi cởi mở với nhu cầu thay đổi, chúng ta sẽ chú ý nhiều hơn đến mối quan hệ với chính mình và các mối quan hệ với những người khác. Chúng ta quan sát cảm xúc và hành động của mình trong một tình huống cụ thể và hậu quả của những cảm xúc và hành động đó.

Quan sát là bước đầu tiên trong việc tái thiết kế một quá trình. Chúng ta cần phải biệt chính xác quá trình hiện tại là gì và chính xác nó phục vụ cho những nhu cầu nào. Sau đó, chúng ta có thể xem xét làm thế nào để thay đổi nó, làm thế nào để đáp ứng những nhu cầu chính đáng một cách hiệu quả và triệt để hơn. Chúng ta phải hiểu rõ về các hình mẫu hiện tại của mình, sức mạnh và chiều sâu của chúng, và chúng ta phụ thuộc vào chúng đến mức độ nào. Sao đó, chúng ta mới có thể làm công việc khó khăn là chuyển đổi chúng.

SẢN SÀNG THỬ NGHIỆM

Khi đã cởi mở với sự chuyển đổi, chúng ta nhận ra rằng cách mình vẫn hành động, tương như là cách duy nhất để có thể hoặc nên thực hiện mọi việc, trong thực tế không phải là cách duy nhất. Và nó cũng có thể không phải là cách tốt nhất. Chúng ta bắt đầu khám phá các lựa chọn mở ra trước mắt.

Chúng ta có thể cố gắng làm ngược lại phản ứng vô n đã ăn sâu trong mình, thử nghiệm xem mình cảm thấy gì khi sử dụng hành vi khác với thói quen. Chúng ta có thể đẩy sở đoán của mình lên trước và xét xem chúng có ảnh hưởng gì. Đó có thể là một hành vi nhỏ mà chúng ta thực hiện khác đi, như lắng nghe tại một cuộc họp chứ không phải nhảy dựng lên ngay từ đầu với những lập luận hùng hõn.

Thông thường, các lựa chọn vững chắc mở ra cho chúng ta không phải là những lựa chọn hoàn toàn đố i lập với cách hành động hiện tại. Chúng có thể chỉ lệch hơn một vài độ theo hướng mà chúng ta muố n đi. Chúng ta có thể đặt thêm một chút giá trị vào một điề u gì đó mà trước đây chúng ta đã bỏ qua và bớt đi một chút giá trị của một điề u gì đó mà trước đây chúng ta vẫn coi là thiêng liêng – ví dụ như bớt đi một chút giá trị của thời hạn và thêm một chút giá trị về tác động của thời hạn đế n bản thân và gia đình của chúng ta. Hãy thử nghiệm và đánh giá kắ t quả.

HỘI NHẬP

Chúng ta không thể hình thành được một tâ m nhìn rõ ràng về những kắ t quả thực tế và kắ t quả mong muố n trước khi bắt đầu một quá trình biế n đổi. Sự biế n đổi đưa chúng ta từ cái đã biế t đế n cái chưa biế t. Khi quá trình này mở ra, chúng ta bắt đầu hình dung ra các trạng thái mới mà mình mong muố n. Thường thì chúng phức tạp hơn yế u tố mà chúng ta tự ghép nố i lúc ban đầu – mặt cứng và mặt mê m, mặt tồ i và mặt sáng trong tính cách của chúng ta. Khi hình dung được một kắ t quả thực tế, chúng ta có thể sử dụng nó để hướng dẫn và đo lường sự tiế n bộ của mình. Chúng ta có thể lái sự tập trung từ những “sai lâ m” sang những điề u mà chúng ta đang trở thành.

Quá trình biến đổi cá nhân tiến triển từ những khởi đầu mà tất phương hướng và đáng sợ, tới những trạng thái trung gian trăn trĩnh và nhận thức thực tế hơn, đến những kết quả tiếp thêm sinh lực và tràn đầy mới mẻ. Cần phải có lòng can đảm để trụ vững trước quá trình nhiều biến động này.

VAI TRÒ CỦA NGƯỜI THỪA HÀNH

Trong tất cả các trường hợp cần phải chuyển đổi, những người gần gũi nhất với người đang cần thay đổi đóng một vai trò quan trọng. Các mối quan hệ cơ bản của chúng ta là vũ đài mà trong đó sự chuyển đổi thái độ và hành vi có cơ hội xảy ra nhiều nhất. Là những người phò tá gần gũi với một nhà lãnh đạo, chúng ta có vị thế tốt để lĩnh nhận vai trò quan trọng này:

- Chúng ta có thể đồng lõa, phủ nhận sự cần thiết phải thay đổi và che đậy nó, hoặc có thể công khai phản đối các hành vi hiện đi ngược lại với các hành vi mong muốn.
- Chúng ta có thể khoan dung đối với hành vi lạm dụng hoặc không đúng đắn, hoặc có thể vạch ra giới hạn.
- Chúng ta có thể dấn ủng hộ cho hành vi gây rối, hoặc nêu gương những cách thức tương tác đúng đắn.
- Chúng ta có thể phán xét và chỉ trích những thất bại của nhà lãnh đạo, hoặc thông cảm phần nào với cuộc vật lộn của họ.
- Chúng ta có thể tạo ra một môi trường thù địch, trong đó các nhà lãnh đạo chiến đấu vì cuộc sống của họ, hoặc có thể hỗ trợ nếu họ cần thử nghiệm và học hỏi về sự thay đổi cá nhân.

Nghịch lý của sự chuyển đổi, từ quan điểm của người thừa hành, là nó không thể đạt được nếu chỉ chú trọng vào nhà lãnh đạo. Sự chú

trọng như thế có thể trở thành nỗi ám ảnh và mang tính thao túng. Nếu chúng ta muốn giúp đỡ một nhà lãnh đạo thay đổi, thì chính chúng ta phải sẵn sàng tham gia vào quá trình thay đổi. Chúng ta cần phải xem xét vai trò của mình trong quan hệ với nhà lãnh đạo. Đó là vai trò duy nhất chúng ta có khả năng và có toàn quyền để thay đổi. Chúng ta cần chú ý xem những hành động nào của mình đã dung túng và thông đồng với hành vi không đúng đắn của nhà lãnh đạo. Ví dụ, chúng ta có khúm núm mỗi lần nhà lãnh đạo nổi cơn thịnh nộ và sau đó điên cuồng thực hiện các mệnh lệnh mà vị ấy ném ra hay không? Điều này chỉ củng cố thêm kinh nghiệm của nhà lãnh đạo rằng, những cơn thịnh nộ là cách để kiểm soát tình hình. Nếu chúng ta thay đổi một phần của chính mình, nhà lãnh đạo có thể điều chỉnh để tìm kiếm một cách thức giao tiếp mới, phù hợp với chúng ta.

Mặc dù phần lớn chương này sẽ thảo luận cách thức mà một người thừa hành can đảm hỗ trợ các nỗ lực chuyển đổi của nhà lãnh đạo, nhưng những người thừa hành cũng có thể muốn tìm kiếm sự hỗ trợ tương tự cho những nỗ lực chuyển đổi của riêng họ.

NGƯỜI THỪA HÀNH LÀ CHẤ T XÚC TÁC

Nhiệm vụ của những người thừa hành can đảm, những người nghe thấy hô ì chuông cảnh tỉnh của cuộc sống đang nổi lên, là làm việc một cách hiệu quả để nhà lãnh đạo nhận thức được sự cần thiết phải chặn trước hô ì chuông này. Điều này làm thường khó hơn nói rất nhiều. Bất cứ ai dính líu đến hành vi không đúng đắn cũng dựng rất nhiều hàng rào bảo vệ quanh hành động đó, thiết lập rất nhiều bộ lọc để loại ra các thông điệp phản đối hành vi của họ.

Chúng ta làm thế nào để chính nhà lãnh đạo phải thức tỉnh? Làm thế nào để chúng ta có thể đưa ra một mô hình mô phỏng mà trong đó nhà lãnh đạo có thể trải nghiệm thảm họa tiềm năng nhưng

không thực sự phải trải qua những đổ vỡ gây thiệt hại cho bản thân họ, và rất có thể là cho cả những người họ phục vụ? Những người thừa hành can đảm có thể vừa là bộ khuếch đại, vừa là thông dịch viên của các sự kiện mà họ muốn một nhà lãnh đạo phải quan tâm đến.

Mặc dù ở một mức độ nào đó, các nhà lãnh đạo có thể nhận thức được hành vi có vấn đề của họ, nhưng động lực để thay đổi chỉ được tạo ra khi họ biết rõ những người khác coi trọng nó đến mức độ nào. Đây là một số điểm trọng tâm đối với những người thừa hành can đảm khi tìm hiểu vấn đề này:

- Bởi vì các nhà lãnh đạo thường hợp lý hóa mức độ nghiêm trọng trong hành động của họ, họ cho rằng những người khác cũng sẽ giảm thiểu mức độ nghiêm trọng đó. Đây là sai lầm chết người trong cách nhận định của họ.

- Truyền đạt mức độ mất tinh thần, mối bận tâm, cảm giác bị xúc phạm của chúng ta với thói quen hành xử của nhà lãnh đạo là hành động quan trọng nhất mà những người thừa hành can đảm có thể thực hiện, với tư cách là chất xúc tác cho sự thay đổi.

Nếu chúng ta không nói hết với một nhà lãnh đạo những cảm xúc chân thực của mình vì nể nang, vì sự khó chịu khi nói lên sự thật trong mắt mình, hoặc sợ hãi vì phản ứng của nhà lãnh đạo, thì chúng ta sẽ là những tác nhân thay đổi không có hiệu quả. Các kỹ năng cần thiết ở đây là đưa ra những thông điệp theo cách truyền tải sự hỗ trợ của chúng ta cho nhà lãnh đạo mà không phải giờ nếm đắng ra. Chúng ta có thể làm điều này nếu nhấm vào hành vi, chứ không nhấm vào nhà lãnh đạo:

“Anh và tôi đều có chung cam kết sâu sắc với các mục đích của tổ chức này. Chúng ta không thể để cho những mục đích này gặp nguy

hại bằng cách phủ nhận ảnh hưởng nghiêm trọng mà _ [hành vi không đúng đắn] đang tác động đến tổ chức.”

“Một khi anh nắm bắt được tầm quan trọng của một vấn đề, không ai có khả năng giải quyết nó mạnh mẽ như anh. Tôi rất lo rằng _ [hành vi không đúng đắn] đang đưa tổ chức này đến bờ vực thảm họa.”

“Nếu như tôi đang làm điều gì đó hủy hoại sự nghiệp của mình, thì tôi biết anh sẽ không im lặng để cho tôi lái xe qua xuồng vực, và tôi cũng không thể cho phép anh làm điều đó.”

“Anh đã dẫn dắt tổ chức này đi đến thành công rực rỡ, nhưng chúng ta không thể để cho điều đó làm lu mờ những hành động đang vi phạm nguyên tắc đạo đức thông thường như thế này.”

Sự chuyển đổi xảy ra dễ dàng nhất trong một bầu không khí của tình yêu nghiêm khắc – sự trân trọng con người chân thành và lập trường kiên định chống lại các hành vi làm tổn hại người đó và tổ chức. Mỗi người chúng ta đều có những vấn đề và có lúc cần chuyển đổi; trong các mối quan hệ lành mạnh, chúng ta lần lượt là chất xúc tác rõ ràng và kiên quyết đối với người còn lại.

KHOI THÔNG SỰ THẬT VỌNG CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Một số nhà lãnh đạo, những người đang cần tự xem xét một cách nghiêm túc, thường có cảm giác thất vọng đối với những thất bại của người khác, nhưng lại không liên tưởng chúng với thất bại của chính mình. Điều này không chỉ thể hiện một vấn đề, nó thể hiện một cơ hội để lôi cuốn nhà lãnh đạo vào một quá trình chuyển đổi.

Đặc biệt là, nếu một nhà lãnh đạo nổi giận hoặc mất tinh thần khi bị chỉ trích, có lẽ sẽ hiệu quả hơn nếu phản ánh lại với vị ấy về những khó khăn đến từ những người khác, trước khi khiếm vị ấy đổ lỗi diện với phần đóng góp của chính mình vào tình trạng đó. Việc phản ánh bao gồm diễn giải sự thất vọng của nhà lãnh đạo và truyền đạt lại điều đó với vị ấy theo cách thể hiện rằng vị ấy đã được lắng nghe, thông cảm và phản ánh được hình ảnh bản thân của họ, sao cho họ cảm thấy được thấu hiểu và đánh giá cao. Ví dụ:

“Tôi thấy rằng bà đang cố gắng rất nhiều để kết nối một nhóm hạng nhất, có thể cung cấp dịch vụ tốt nhất. Chắc là bà vô cùng thất vọng khi nhận thấy không phải tất cả nhân viên của bà đều hiểu được ý tưởng này.”

Một khi nhà lãnh đạo cảm thấy được thấu hiểu, người thừa hành có thể đề nghị xem xét kỹ lưỡng các hệ thống của tổ chức để tìm được điểm vấp ngã. Việc rà soát lại các hệ thống ít khi có vẻ đe dọa. Một nhà lãnh đạo thất vọng với hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên thường cởi mở với một đề nghị như vậy, và thực sự nghĩ rằng có vấp ngã “ở kia” chứ không phải “ở đây”.

Theo quan điểm hệ thống thì, trình độ lãnh đạo tốt và khả năng phò tá giỏi đều là một phần của cùng một hệ thống. Mặc dù các nhà lãnh đạo có lẽ chưa thể lắng nghe một cách thấu đáo rằng xem xét lại một hệ thống sẽ bao gồm việc kiểm tra vai trò của chính mình trong hệ thống đó, họ vẫn cần phải được chỉ dẫn tóm tắt về điều này, vì cả lý do đạo đức lẫn lý do thực tế. Việc các nhà lãnh đạo chấp nhận rằng có lẽ họ có liên quan đến các vấp ngã về hiệu suất làm việc sẽ mở ra cánh cửa để họ xem xét lại phong cách lãnh đạo và ảnh hưởng của mình. Nếu nhà lãnh đạo thực sự là nguyên nhân chính của những rối loạn chức năng trong hệ thống, thì điều này sẽ nổi lên trong quá trình xem xét. Tất nhiên, người thừa hành

cũng phải sẵn sàng tìm hiểu xem mình đã đóng góp những gì vào cái hệ thống đang bị rối loạn đó.

Bất cứ ai tiến hành cuộc xem xét này cũng sẽ cần phải đương đầu với cả nhà lãnh đạo và những người cấp dưới về vai trò của họ trong việc gây ra các rối loạn. Thông điệp tương tự cũng được áp dụng như trong phần thảo luận “Người thừa hành là chất xúc tác”: để tạo ra động lực cho thay đổi, cuộc đối đầu cần truyền đạt rõ ràng về mức độ cảm xúc của nhóm trước hành vi và những thông lệ được phát hiện trong quá trình xem xét.

PHỦ NHẬN VÀ BIỆN MINH CHO HÀNH VI

Rào cản lớn nhất đối với việc thay đổi hành vi không phù hợp là phủ nhận hoặc biện minh cho hành vi đó. Những nhà lãnh đạo có xu hướng đánh giá thấp tầm quan trọng của hành vi phá hoại của họ thường dựa trên lập luận rằng, cho đến bây giờ nó vẫn không ngăn cản họ đạt được thành công.

Tuy nhiên, thông thường thì trước đây nhà lãnh đạo thành công là nhờ dạng thức ít cực đoan hơn và đúng chức năng hơn của chính hành vi này, hoặc vì một đặc điểm nào đó khác được sử dụng cùng với hành vi phá hoại đó. Thói hư tật xấu và đức hạnh là những phần mở rộng của cùng một phẩm chất cơ bản. Nếu những người thừa hành can đảm có thể giúp đỡ một nhà lãnh đạo phân biệt giữa hành vi tiêu cực với đức tính tốt có liên quan và có thể khẳng định tầm quan trọng của đức tính đó, thì họ có thể khiến cho nhà lãnh đạo cởi mở với sự thay đổi:

“Anh đã luôn luôn truyền cảm hứng cho mọi người bằng tầm nhìn rõ ràng về một tương lai tươi sáng hơn, và chỉ cho họ cách để cải thiện cuộc sống của mình. Những gì anh đang làm bây giờ khác đi mất rồi, bởi vì anh đang làm cho mọi người hiểu lầm rằng

khoản đầu tư này ít rủi ro hơn thực tế, và điều này sẽ nguy hiểm cho tương lai của họ.”

“Anh có thể nghĩ rằng, chính nỗi sợ hãi của nhân viên trước cơn tức giận của anh khiến họ làm những gì anh muốn, nhưng thực ra họ làm như vậy là do quyết tâm và cam kết của anh đã vậy. Cơn tức giận chỉ làm xói mòn đi sự sẵn sàng ủng hộ anh và tổ chức mà thôi.”

Kiêu căng làm tăng thêm mức độ nguy hiểm cho những người đã trải nghiệm sự thành công. Nó được định nghĩa là “sự xúc xược, ngạo mạn do niềm tự hào thái quá sinh ra”. Nó có thể là liều thuốc kích độc cho nhà lãnh đạo và mục đích chung.

Trong lịch sử và trên báo chí hàng ngày, có rất nhiều ví dụ về sự kiêu căng dẫn đến gục ngã, về những cuộc đời đã từng thành công nhưng lại bị hủy hoại bởi hành vi tự đánh bại mình: các nhà tỷ phú vào tù, các giám đốc điều hành bị lật đổ bởi các cuộc nổi loạn trong phòng họp, các nhân vật tầm cỡ quốc gia ê mặt bởi những thành kiến thốt ra trong khi đọc diễn văn trước công chúng, các nhà lãnh đạo nghiệp đoàn bị đóng gông vì biến thủ công quỹ, những người nổi tiếng chết vì dùng ma túy quá liều. Chúng ta có thể cần phải nhắc nhở nhà lãnh đạo về các câu chuyện đau đớn đó. Mỗi hình thức ngạo mạn đều có ví dụ của nó, có những cảnh báo cho những người khác. Những người trong các ví dụ này đều đã một thời ở các vị trí cao quý, vì quá thành công nên họ đã không chú ý đến những lời cảnh báo cho đến khi họ sụp đổ hoàn toàn.

Nếu có khi nào cần đến lòng can đảm, thì đó là khi những người thừa hành cần đi đầu với các nhà lãnh đạo vô cùng tự tin, những người đang ở đỉnh cao sự nghiệp, và nói với họ rằng chiếc du thuyền dài hàng mấy chục mét của họ sắp va phải dãy san hô ngầm và sẽ chìm, nếu họ không có sự thay đổi căn bản trong cuộc

hành trình. Nếu các nhà lãnh đạo thành công may mắn thì họ sẽ có những người thừa hành can đảm trong đoàn thủy thủ của mình.

VIỆN CỐ “CÔNG HIẾN CHO SỰ NGHIỆP CHUNG”

Đôi khi, các nhà lãnh đạo dùng cụm từ “công hiến cho sự nghiệp chung” để biện minh cho hành vi không phù hợp của mình, và coi những hành động thách thức hành vi của họ là “tấn công vào đại nghiệp”. Các nhà lãnh đạo có thể bắt đầu đặt lợi ích riêng của họ lên trên sự thành công của tổ chức. Họ biện minh cho bất cứ điều gì họ làm vì bản thân, bất chấp tính phù hợp của nó, với lý do là nó cho phép họ phục vụ tổ chức tốt hơn. Những sai trái về tài chính và việc sử dụng sai các nguồn lực của tổ chức thường có xu hướng thiên về kiểu biện minh này.

Không duy trì ranh giới giữa cá nhân với tổ chức hoặc sự nghiệp chung là sai lầm về bản sắc nguy hiểm nhất mà một nhà lãnh đạo có thể phạm phải. Điều này đặc biệt đúng khi nhà lãnh đạo là người sáng lập tổ chức, và chính nhóm lại lẫn lộn giữa bản sắc của nhà lãnh đạo với bản sắc của tổ chức. Một người thừa hành can đảm có thể tiếp cận tình trạng này bằng nhiều cách:

- Ở mức độ chức năng, chúng ta phải cố gắng giúp nhà lãnh đạo nhận thấy hậu quả do hành vi của vị ấy gây ra, và nó đang làm tổn thương cái sự nghiệp đại diện cho cả cuộc đời lao động của vị ấy như thế nào.

- Ở mức độ sâu hơn, chúng ta có thể cố gắng giúp nhà lãnh đạo xác định các nhu cầu cơ bản của vị ấy và tìm cách đáp ứng những nhu cầu này một cách thích hợp hơn so với hành vi hiện tại của họ.

- Ở mức độ sâu xa nhất, chúng ta có thể phải khuyến khích nhà lãnh đạo nhận thức rõ rệt về bản sắc riêng của mình và phân biệt nó với bản sắc của tổ chức hoặc của sự nghiệp.

Đôi khi, một sự thay đổi triệt để của môi trường, hoạt động, các mối quan hệ quyền lực và trọng tâm chú ý, dù chỉ trong một tháng, cũng có thể tạo ra góc nhìn mới mẻ cần thiết. Sau đây là một số ví dụ về các cơ hội để nhà lãnh đạo được nghỉ giải lao một chút, nó sẽ giúp thiết lập lại ranh giới của họ với tổ chức:

- Một chương trình dành cho cán bộ cấp cao tại một trường đại học có uy tín, hoặc tốt hơn là tại các học viện phát triển lãnh đạo định hướng chuyển đổi.

- Một kỳ nghỉ toàn thể gia đình, nhờ sự thúc giục từ phía gia đình và bạn bè.

- Bổ nhiệm vào một vị trí phục vụ cộng đồng đòi hỏi khắt khe sẽ khiến nhà lãnh đạo đổi khác trong một khoảng thời gian.

- Một kỳ nghỉ phép để viết, nghiên cứu, hoặc để trẻ hóa.

- Một khóa bồi dưỡng tinh thần tại một trung tâm dành riêng cho mục đích này, thuộc giáo phái mà nhà lãnh đạo đang theo, hoặc một cơ sở bồi dưỡng tinh thần không theo giáo phái nào.

- Một cơ sở phục hồi chức năng kiêm nghỉ dưỡng nếu đã có dấu hiệu của tình trạng nghiện chất kích thích.

Đôi khi, các cán bộ cấp cao tự thu xếp cho mình những kỳ nghỉ này, do các cơn đau tim hoặc các vấn đề đe dọa tính mạng khác khuyến khích họ xem xét lại các giá trị của mình và cởi mở với sự thay đổi. Những người thừa hành can đảm đưa ra các lựa chọn thay

thể nhẹ nhàng hơn để các nhà lãnh đạo lùi lại một bước và khôi phục lại các phần quan trọng của mình.

PHẢN ỨNG VỚI SỰ ĐỔ I ĐẦ U

Chính hành động mời một nhà lãnh đạo tham gia vào một quá trình chuyển đổi sẽ khởi đầu cho sự thay đổi. Hành động nêu lên vấn đề với nhà lãnh đạo đảm bảo rằng mọi việc sẽ không bao giờ còn như trước nữa, ngay cả khi thay đổi sinh ra là rất nhỏ, và dù thay đổi đó có tích cực hay không, xét từ quan điểm của bạn. Chúng ta thực sự sống trong vũ trụ được mô tả bởi vật lý lượng tử, trong đó ngay cả những hành động của người chứng kiến một sự kiện cũng làm thay đổi sự kiện đó.

Khi mời các nhà lãnh đạo tham gia vào một quá trình chuyển đổi, chúng ta có thể sẽ tạo ra đôi chút bỡ ngỡ và khó chịu. Họ có thể sẽ băn khoăn:

“Chính xác thì những người này đang yêu cầu tôi làm gì?”

“Họ không nghĩ tốt về tôi?”

“Động cơ của họ là gì?”

“Việc này có nguy hiểm không?”

“Tôi sẽ sẵn sàng tham gia đến đâu?”

“Việc này có thực sự cần thiết không?”

Chúng ta phải sẵn sàng làm cho nhà lãnh đạo khó chịu khi thách thức hành vi của vị ấy. Vị ấy có thể trải qua sự tức giận vì bị đổ lỗi, hoặc sự trăn trở vì hình ảnh tích cực của mình đang bị đặt dấu hỏi. Đây thường là những giai đoạn cần thiết trước khi sự chấp nhận thay đổi có thể xảy ra. Chúng ta phải sẵn sàng đối phó

với phản ứng của nhà lãnh đạo, cũng như sự khó chịu mà phản ứng đó có thể gây ra cho chúng ta, nếu chúng ta định tạo ra một mô hình quan hệ chuyển đổi hiệu quả.

Để sự chuyển đổi có thể xảy ra, các quy tắc trong mô hình quan hệ cũng cần phải thay đổi. Chúng ta không thể cảm thông ở mức độ hơi hợt. Chúng ta cần phải cởi mở và chấp nhận rủi ro. Chúng ta không thể yêu cầu một nhà lãnh đạo thay đổi hành vi không đúng đắn và đồng thời che giấu nó. Khi mời một nhà lãnh đạo tham gia vào một quá trình thay đổi, chúng ta phải sẵn sàng xem cái gì ẩn chứa bên dưới phần nổi của tảng băng trôi, cũng như trải nghiệm nó. Chúng ta cần phải làm việc này như những người trưởng thành giàu lòng trắc ẩn, những người có quy tắc và có lựa chọn trong mô hình quan hệ này, những người đang đề nghị tìm hiểu toàn thể con người, chứ không phải như những đứa trẻ chỉ được thấy khía cạnh yêu chiều của bố mẹ.

Nếu các nhà lãnh đạo kịch liệt không đồng ý với đánh giá của chúng ta, điều đó cũng không có nghĩa là chúng ta đã thất bại. Có thể, chúng ta đã bắt đầu một quá trình mà trong đó các nhà lãnh đạo hỏi: “Tại sao tôi lại nhận được những phản ứng này từ mọi người?” Đương đầu với các nhà lãnh đạo không có nghĩa là nhất định khiến họ phải nhìn thấy những gì chúng ta thấy về họ. Chúng ta có thể chỉ nhận thức được một phần của bức tranh, hoặc chỉ nhìn nhận đúng được phần nào. Những người khác sẽ cảm nhận được các phần khác, như trong câu chuyện ngụ ngôn mỗi người mù chỉ mô tả được một phần của con voi mà họ sờ thấy.

Chúng ta không thể để cho nhà lãnh đạo tránh né những gì chúng ta nhận thức được. Chúng ta có thể cần phải nhấn mạnh quan điểm của mình, nhưng hãy biết dừng lại khi nhà lãnh đạo bắt đầu nhận được thông điệp rằng, một điều gì đó về hành vi của vị ấy là không ổn và cần chú ý. Tới lúc đó, chúng ta phải tôn trọng khả năng

của nhà lãnh đạo trong việc xác định các phần của vãn đề mà các quá trình sắp xếp giá trị cốt lõi của vị ấy cho phép vị ấy bắt đầu giải quyết.

Nâng cao nhận thức có nghĩa là khiến các nhà lãnh đạo nhìn thấy những gì họ có thể thấy, mở rộng nhận thức của họ để họ thấy được nhiều hơn những gì họ đang thấy, để họ ý thức được về những điểm mù của bản thân. Chúng ta có thể nói với các nhà lãnh đạo những gì chúng ta thấy, nhưng đây chỉ là điểm khởi đầu để thu hút được sự chú ý của họ. Nhiệm vụ là khiến họ nhìn theo hướng mà họ không thích nhìn, đánh thức niềm cảm hứng thực hiện điều đó ở họ, thu hút một phần đáng kể năng lượng của họ vào quá trình này.

XÁC ĐỊNH CÁC NGUỒN LỰC ĐỂ CHUYỂN ĐỔI

Khi chúng ta đã thu hút được sự chú ý của một nhà lãnh đạo và khiến vị ấy quan tâm đến việc thay đổi hành vi thói quen của mình, thì chúng ta nên sẵn sàng gợi ý các biện pháp để làm việc đó. Trong khi một số quá trình chuyển đổi có thể được chính chúng ta thực hiện, phần lớn lại đều cần có sự hỗ trợ từ những người khác hoặc từ sự hướng dẫn chuyên nghiệp. Chúng ta có thể sẽ khuyến khích một quá trình can thiệp theo kế hoạch, một loạt các hành động đã được lựa chọn để giúp nhà lãnh đạo và nhóm tiến đến các kết quả mong muốn. Cách tiếp cận mà chúng ta đề nghị sẽ phát triển từ chính các điều kiện mà chúng ta đang cố gắng xử lý:

- Nếu vãn đề liên quan đến động lực của nhóm, chẳng hạn như không có chế độ mọi người cùng tham gia, phong cách ra quyết định độc đoán, một sự can thiệp vào quy trình của nhóm là cần thiết.

- Nếu vấn đề là của cá nhân, chẳng hạn như lạm dụng ma túy, thì tư vấn cho cá nhân, phục hồi chức năng, và một nhóm hỗ trợ là điều cần thiết.

- Nếu vấn đề liên quan đến lạm dụng quyền lực, chẳng hạn như sử dụng kinh phí không minh bạch, sẽ cần can thiệp để thiết lập kiểm soát từ bên ngoài cũng như giải quyết các vấn đề tâm lý nội bộ.

- Thường thì một tổ hợp các kiểu can thiệp là cần thiết để làm rõ các giá trị và tầm nhìn, nâng cao các kỹ năng và các quy trình của nhóm, xem xét xem điều gì ẩn dưới thái độ và hành vi cá nhân có ảnh hưởng đến các quá trình này.

- Đôi khi, tốt nhất là nhà lãnh đạo và những người thừa hành cùng trải qua một can thiệp chuyển đổi.

- Vào những lúc khác, để nhà lãnh đạo tham gia vào một quá trình học tập kinh nghiệm cùng với những người đồng cấp đến từ các nhóm khác sẽ thích hợp hơn.

- Trong một số trường hợp, làm việc với các vấn đề thực tế sẽ thích hợp hơn, trong khi ở các trường hợp khác, sẽ hiệu quả hơn nếu sử dụng các mô phỏng và các bài tập nhóm.

- Bất cứ điều gì cho phép những người tham gia trải nghiệm và gọi tên tình trạng hiện tại, hiểu được cái giá phải trả, gọi tên và mong muốn một tình trạng tốt hơn để nhắm tới, cũng đều có thể là một biện pháp để thay đổi.

Tham vấn các chuyên gia khi cần thiết, những người thừa hành cần đảm bảo xem xét phạm vi của các lựa chọn can thiệp và chọn các phương thức thích hợp để giới thiệu với nhà lãnh đạo. Chúng ta phải cân nhắc những ưu và nhược điểm của các phương pháp tiếp cận

khác nhau. Ví dụ, nếu chúng ta đang xem xét để đề xuất lựa chọn phương pháp tư vấn chuyên nghiệp, thì những lợi thế bao gồm khả năng phát hiện được các vấn đề sâu bên dưới bề mặt, cũng như thực tế là đây là loại giao tiếp có quyên được giữ bí mật về mặt pháp lý. Một bất lợi có thể là, bản chất bí mật của quá trình khiến nó gây khó khăn cho những người cấp dưới trong việc tìm hiểu về những gì đang xảy ra.

Dù phương pháp tiếp cận nào được đề xuất thì cũng sẽ luôn hữu ích nếu nhà lãnh đạo và những người khác tham gia vào quá trình này có được một đối tác, huấn luyện viên hoặc người cố vấn được phân công rõ ràng – một người nào đó có thể hỗ trợ giữa những đợt can thiệp chính thức. Đối với nhà lãnh đạo, đây có thể là một thành viên hội đồng quản trị, một nhân viên cao cấp được tôn trọng vì có những đánh giá tốt và công bằng, hoặc một vị cựu lãnh đạo cao cấp của tổ chức. Các huấn luyện viên có thể quan sát sự tiến bộ của quá trình chuyển đổi, kiểm tra nhận thức của chúng ta đối với sự thay đổi.

SỬ DỤNG NGƯỜI HỖ TRỢ BÊN NGOÀI

Nếu một sự can thiệp nhóm được chỉ định, thì nên khuyến khích sử dụng một người hỗ trợ bên ngoài, người không thiên vị với những định kiến và không liên quan tới các chính sách của tổ chức. Người hỗ trợ bên ngoài có thể đặt ra các câu hỏi khó, quan sát ở các góc khó, và được tin cậy để đảm bảo tính bảo mật của quá trình này. Nếu làm khác đi, công việc khó khăn của chúng ta thậm chí sẽ trở nên khó khăn hơn. Chúng ta là một phần của quá trình thay đổi. Thật khó khi vừa tạo điều kiện thuận lợi cho nó và là một phần của nó. Đó là những vai trò khác nhau.

Duy trì sự trợ giúp chuyên nghiệp từ bên ngoài thường được các nhà lãnh đạo hiểu và được chấp nhận là một cách tiếp cận hợp lý.

Đôi khi, một nhà lãnh đạo có thể phản đối đề nghị này, nói rằng: “Tôi trả tiền cho các anh làm gì nếu chúng ta cần người khác để giải quyết vấn đề này?” Đây là một cách đánh lạc hướng. Các tổ chức vẫn luôn duy trì các chuyên gia cho các nhiệm vụ đặc biệt: bộ phận pháp lý vẫn thuê tư vấn ngoài, bộ phận tiếp thị thuê các đơn vị quảng cáo, bộ phận nhân sự sử dụng các công ty tìm kiếm nhân tài. Người thừa hành can đảm sẽ thúc đẩy mạnh mẽ cho trường hợp này nếu tình hình cho phép thuê hỗ trợ từ bên ngoài.

Nếu một nhà lãnh đạo không thấy thoải mái khi nghĩ tới một sự can thiệp chính thức, thì người thừa hành có thể giúp nhà lãnh đạo vượt qua sự khó chịu này:

- Thảo luận về các biện pháp bảo vệ nhằm giữ gìn những vấn đề nhạy cảm cũng như lòng tự trọng và hình ảnh trước công chúng của nhà lãnh đạo.
- Tìm những người đồng cấp, những người đã trải qua các quá trình tương tự, và khuyến khích nhà lãnh đạo lắng nghe kinh nghiệm của họ.
- Thảo luận về một loạt các kiểu can thiệp có thể được thực hiện và tìm một kiểu can thiệp mà nhà lãnh đạo cảm thấy thoải mái.
- Sắp xếp cho nhà lãnh đạo gặp gỡ những người hỗ trợ tiềm năng cho các quá trình can thiệp này để họ làm quen và tin tưởng nhau.

Các nhà lãnh đạo càng hiểu rõ và chấp nhận quá trình này, thì cơ hội họ sẽ tham gia đầy đủ khi nó bắt đầu càng lớn. Là tác nhân thay đổi, trách nhiệm của người thừa hành và người hỗ trợ là giúp những người tham gia, bao gồm cả các nhà lãnh đạo, hiểu rõ và cởi mở với quá trình này.

Trong đời sống xã hội, một số người coi nhu cầu trị liệu hoặc tư vấn của nhà lãnh đạo là dấu hiệu cần xem xét lại sự phù hợp về vị trí của nhà lãnh đạo. Thái độ này là tai hại khủng khiếp đối với các nhà lãnh đạo, và bản thân chúng ta nữa. Nó phủ nhận cơ hội trưởng thành to lớn của các nhà lãnh đạo, và nó tước mất của chúng ta lợi ích từ phong cách lãnh đạo tự xem xét bản thân. Tuy nhiên, thái độ này đang thay đổi ở một số nhân vật của công chúng – những người hiểu được giá trị của việc khám phá và sửa chữa các vấn đề cá nhân hoặc gia đình đã cũ mòn có thể gây trở ngại cho hiệu suất làm việc tối ưu của họ.

Nếu một nhà lãnh đạo tìm kiếm sự tư vấn chuyên nghiệp để giải quyết các nguyên nhân cơ bản của hành vi khó uốn nắn, thì nó nên được coi là một dấu hiệu của sức mạnh chứ không phải là sự yếu đuối, và cần được những người thừa hành can đảm toàn tâm hỗ trợ, bảo vệ.

TẠO MÔI TRƯỜNG CÓ TÍNH HỖ TRỢ

Sự chuyển đổi đòi hỏi phải có một khu vực an toàn, giống như một cái kén bảo vệ mà trong đó việc này có thể được thực hiện. Thật khó mà tạo ra được một điều kiện như thế trong một thế giới náo nhiệt toàn các tổ chức chuyển động chóng mặt này. Tuy nhiên, điều đó có thể được thực hiện bởi những người thừa hành cam kết tạo ra một cộng đồng tận tâm.

Chúng ta thường nghe nói về sự cô đơn của người đứng đầu một tổ chức. Các nhà lãnh đạo thường cảm thấy cô đơn, mặc dù đôi khi sự cô đơn ấy là do chính họ tạo ra. Chúng ta cần phải truyề n đi thông điệp rằng, họ không đơn độc trong nỗ lực chuyển đổi. Chúng ta sẽ hỗ trợ họ và đứng về phía họ. Chúng ta sẽ chia sẻ với họ trách nhiệm đối với những tiến bộ trong nỗ lực chuyển đổi.

Sớm hay muộn, dù phương pháp nào được sử dụng để nhận thức các hình mẫu hành vi hiện tại và tác động của chúng, thì nhà lãnh đạo vẫn cần thử nghiệm việc thay đổi những hình mẫu này. Thử nghiệm đòi hỏi một môi trường có tính hỗ trợ. Mới đầu sẽ tạo cảm giác lúng túng hoặc không tự nhiên, chúng ta không biết điều gì sẽ xảy ra khi thử nghiệm. Khi mới tập, chúng ta vẫn thường bị ngã xe, nhưng mọi việc đều ổn thỏa miễn là chúng ta không bị chê cười. Các cuộc thử nghiệm tạo ra cả hứng thú lẫn lo lắng.

Những người thừa hành cần đảm bảo làm cách nào để tạo ra một môi trường mang tính hỗ trợ, mà trong đó các nhà lãnh đạo có thể trải qua một quá trình chuyển đổi? Dưới đây là một số hướng dẫn:

- Hãy để các nhà lãnh đạo biết rằng, chúng ta coi sự sẵn sàng đón nhận thách thức chuyển đổi là một dấu hiệu cho sức mạnh của họ với tư cách một nhà lãnh đạo.
- Tiếp tục giao tiếp rõ ràng về ảnh hưởng của hành vi của họ; duy trì áp lực bên ngoài đòi hỏi họ phải tạo ra đủ áp lực bên trong để tránh tình trạng xói mòn nỗ lực chuyển đổi.
- Kiên nhẫn: hãy nhớ tới sức mạnh của các thế lực vẫn ngoan cố níu giữ các hình mẫu hành vi hiện tại.
- Tiếp tục xúc tiến sự chuyển đổi của chính chúng ta; chia sẻ với nhà lãnh đạo các cuộc vật lộn của chúng ta khi thích hợp, và do đó, chia sẻ cuộc hành trình của mình.
- Tạo ra một môi trường hỗ trợ rõ ràng cho các hành vi mới của nhà lãnh đạo bằng cách đem đến những hành vi bổ sung cần thiết cho những nỗ lực vươn tới thành công của họ.

Chúng ta nên khuyến khích các nhà lãnh đạo chia sẻ những nỗ lực thay đổi hành vi của họ với những người chịu ảnh hưởng bởi hành

vi của họ. Các nhà lãnh đạo nên thừa nhận hành vi và ảnh hưởng của nó, và giải thích họ đang cố gắng làm gì với điều đó. Lúc đầu có thể có sự hoài nghi đối với lòng chân thành của họ, nhưng nếu họ đích thực đang đấu tranh để thay đổi, thì lòng chân thành này sẽ sớm được thấu hiểu. Điều này sẽ tạo ra thêm nhiều hỗ trợ.

Bằng cách huy động cộng đồng tham gia vào nỗ lực chuyển đổi, các nhà lãnh đạo tạo ra thêm cam kết nội bộ của họ đối với việc thực hiện và duy trì các hành vi mới. Các nhà lãnh đạo không chỉ không muốn thất bại sau khi công bố ý định của mình, họ cũng không muốn để cho những người đang hỗ trợ họ thất bại.

Các cá nhân và các nhóm chịu ảnh hưởng bởi hành vi của một nhà lãnh đạo phải cởi mở với triển vọng của nhà lãnh đạo đang thực hiện thay đổi. Thường sẽ có sự từ chối không bỏ qua những sai lầm trong quá khứ của nhà lãnh đạo. “Tôi không tin tưởng bà ấy vì...” Những người thừa hành can đảm đối diện cả với nhóm và với cả nhà lãnh đạo. Các thành viên trong nhóm cần phải sẵn sàng nắm bắt một cơ hội khác, khơi dậy tinh thần cởi mở thận trọng, không nhẫn tâm bác bỏ nỗ lực chuyển đổi trước khi nó bắt đầu hay tiên đoán về thất bại của nó.

LÀM GƯƠNG THAY ĐỔI CHO NHÀ LÃNH ĐẠO

Khi một nhà lãnh đạo tham gia vào quá trình chuyển đổi, cách làm việc cũ trở nên thiếu tính hỗ trợ và bắt đầu rạn nứt. Nhà lãnh đạo bắt đầu tìm kiếm các cách thức làm việc mới. Lúc này, các hình mẫu sẽ trở nên quan trọng.

Đôi khi, những người thừa hành có thể tạo ra những hình mẫu này. Người thừa hành có thể không phải là một tấm gương mẫu mực cho nhà lãnh đạo, nhưng mỗi người chúng ta đều có điểm mạnh của

mình. Nhà lãnh đạo là hình mẫu mà chúng ta luôn luôn học hỏi; nhưng chúng ta cũng có thể làm một tấm gương tương tự cho nhà lãnh đạo. Hành vi phù hợp nhất mà chúng ta có thể nêu gương để giúp một nhà lãnh đạo chuyển đổi là cởi mở đối với sự chuyển đổi. Và thái độ đó của chúng ta bắt đầu bằng cách sẵn sàng chỉ ra những chỗ yếu của chính mình.

Chúng ta không dễ để lộ ra những điểm yếu của mình khi ở gần các nhà lãnh đạo, và họ cũng không dễ gì mà làm như vậy với chúng ta. Chúng ta được lựa chọn hoặc được thuê để thể hiện khả năng, để có thể đưa ra các câu trả lời hoặc góp phần vào giải pháp. Tuy nhiên, nếu chúng ta cảm thấy mình không bao giờ có thể để lộ sự không chắc chắn hoặc chỗ yếu của bản thân, thì chúng ta cũng đang nói với các nhà lãnh đạo rằng họ cũng không thể có điểm yếu. Sự cởi mở thiết lập nên môi trường cho các nhà lãnh đạo và những người thừa hành tham gia vào một quá trình thay đổi đích thực. Chúng ta cần học, và qua tấm gương của mình, truyền đạt lại rằng: một mức độ dễ bị tổn thương chung nào đó sẽ là cần thiết cho sự chuyển đổi.

Chúng ta nêu gương cởi mở với sự thay đổi như thế nào?

- Chúng ta có thể bắt đầu những cuộc thảo luận về những chủ đề nhạy cảm của bản thân mình.
- Chúng ta có thể làm mẫu việc trung tâm ý kiến cá nhân bằng cách thể hiện sự quan tâm chân thành tới cách người khác nhìn nhận mình.
- Chúng ta có thể nói lên những lo ngại của mình và không dìm chủ đề này đi khi những người khác nói lên những lo ngại của họ.
- Chúng ta có thể nói về tác động tiêu cực mà hành vi của mình gây ra cho những người khác, và chúng ta đang cố gắng khắc phục

điê`u đó ra sao.

- Chúng ta có thể nói về` cả thành công lẫn thấ` t bại của mình cùng những nỗ lực chuyên đổi của chúng ta.

Nêu tâ` m gương điể`m yế`u là một thử thách thực sự về` lòng can đảm. Nó rủi ro. Nó có thể phản lại chúng ta. Nó có thể bị đi quá trón. Tuy nhiên, nế`u không làm vậy thì lựa chọn thay thế` sẽ là tình trạng trì trệ đầ`ng sau cái vẻ bề` ngoài chắ`c chắ`n mà tâ` t cả chúng ta đê`u phải vấ` t và duy trì.

NÊU GƯƠNG ĐÔ`NG CẢM

Chúng ta có thể làm gương cho bất` kỳ tính cách nào mà chúng ta sở hữu hoặc phát triển, nhưng có lẽ tính cách quan trọng nhấ`t câ`n nêu gương chính là sự đô`ng cảm. Một nhà lãnh đạo phải có khả năng đô`ng cảm với những con người thực sự chứ không chỉ là con người trừu tượng. Trong số` các hành vi bạo hành nhấ`t, có những hành vi được thực hiện bởi các nhà lãnh đạo nhiệt tình theo đuổi các mục đích xã hội mang tính cách mạng nhưng không lại có khả năng cảm nhận hoặc đô`ng cảm với nỗi đau của một cá nhân đơn lẻ.

Tình trạng vô cảm này xảy ra phổ biế`n hơn ở nam giới. Trong nhiề`u nề`n văn hóa, các bé trai được huấ`n luyện để` kìm nén cảm xúc của mình, và chúng rấ`t nhớ bài học này. Biểu hiện cực đoan của nó thể hiện ở những người đàn ông hướng về` thứ sức mạnh phát sinh từ nhu câ`u tâm lý sâu xa muố`n phủ nhận tình trạng dễ bị tổn thương của họ. Bằ`ng cách so sánh sự tương phản giữa sức mạnh của họ với sự yế`u kém của các nạn nhân, họ ngăn chặn cảm giác dễ bị tổn thương. Nỗi sợ hãi phải cảm nhận sự sợ hãi làm tă` t hế` t mọi cảm xúc.

Bởi vì những người này không thể trải nghiệm cảm xúc của riêng mình, họ không thể đồng cảm với người khác. Sau đó, đến lượt “người khác” có thể dần dần mất đi nhân tính. Bằng chứng của tình trạng này tồn tại xung quanh chúng ta – trong các câu chuyện thời sự hàng ngày về những trận đấu súng của các băng đảng thù địch, các hành động tội ác man rợ và các cuộc nội chiến tàn bạo. Một người nào đó đang “lãnh đạo” những hành động đó, và những người khác đang tuân theo.

Hầu hết các tình huống mà chúng ta gặp phải sẽ không rơi vào những thái cực này, nhưng ngay cả trong các trường hợp vừa phải, vẫn rất cần thiết phải giúp một nhà lãnh đạo “vô cảm” lấy lại khả năng cảm nhận nỗi đau của người khác. Công cụ sẵn có và mạnh mẽ nhất mà một người thừa hành sử dụng để làm điều này là cảm xúc của chính mình. Sẽ là sai lầm nếu một người thừa hành để cho nhà lãnh đạo vô tình khép mình trước các cảm xúc trở thành hình mẫu cho hành vi cảm xúc của cả nhóm.

Thay vào đó, một người thừa hành can đảm sẽ làm gương để cho nhà lãnh đạo thấy cách tiếp xúc với các cảm xúc và chứng minh sự khác biệt giữa lòng bác ái và sự yếu đuối. Người thừa hành phải cẩn thận lắng nghe cảm xúc của mình trước những lời nói và hành động của nhà lãnh đạo, và nói lên những cảm xúc này với nhà lãnh đạo, như thể đang mô tả các sự kiện nhìn thấy được với một người đã mất thị giác:

“Điều đó khiến tôi lo ngại, vì nó thiếu tôn trọng các quyền con người cơ bản.”

“Tôi sẽ cảm thấy bị phản bội nếu hành động đó nhắm vào tôi.”

“Tôi cảm thấy thất vọng khi nghe anh nói như vậy, và tôi nghĩ rằng những người khác cũng sẽ thất vọng.”

“Niềm tin của tôi sẽ bị lung lay nghiêm trọng.”

Dũng cảm để tham gia quá trình chuyển đổi 183

“Những con người thực sự sẽ trải nghiệm nỗi đau thực sự nếu điều đó xảy ra.”

“Tôi cảm thấy bị xúc phạm khi nghe anh bàn về con người với những từ ngữ như vậy.”

“Tôi sẽ khóc nếu thấy chúng ta ủng hộ những hành động như vậy.”

Các nhà lãnh đạo thiếu sự đồng cảm cũng luôn khinh thị người khác. Họ đã mất mối liên hệ với các điều kiện thực tế trong cuộc sống của những người cấp dưới và những người mà tổ chức phục vụ. Các nhà lãnh đạo hay khinh thị người khác không còn hiểu được những thách thức mà những người cấp dưới phải đối mặt để công việc của họ được suôn sẻ. Họ sẽ nói đi nói lại về sự thiếu hoàn hảo và phá hoại sự tôn trọng lẫn nhau, một yếu tố rất cần thiết cho việc theo đuổi mục đích chung.

Một chiến lược chuyển đổi là cần thiết để tăng cường sự đồng cảm và bác bỏ một chiến lược cũ nối giữa các nhà lãnh đạo khinh người kia với những người khác. Một số tổ chức yêu cầu các cán bộ cấp cao thu xếp một hoặc hai tuần mỗi năm trực tiếp làm công việc của những người ở tuyến đầu, để họ hiểu rõ thực tế những việc cần làm để phục vụ khách hàng. Nếu làm việc thực sự, không soi mói hay chỉ trích, thì làm việc ở các cấp độ khác nhau của tổ chức có thể gọi mở ra những kỹ năng cần thiết và các vấn đề gặp phải. Thái độ khinh thị có thể nhanh chóng chuyển thành sự ngưỡng mộ và tôn trọng, hoặc ít nhất là sự thấu hiểu.

Những người thừa hành can đảm có thể khuyến khích các nhà lãnh đạo nhất trí rằng, họ và những người phò tá thân cận nhất đôi khi nên thay nhau làm các công việc ở nơi tuyến đầu này. Khi uy tín của chúng ta đi đôi với uy tín của các nhà lãnh đạo, chúng ta cũng dễ bị mất đi sự đồng cảm với người khác, vì vậy chúng ta nên định kỳ thu hẹp khoảng cách này sinh giữa bản thân và những người mà mình phục vụ.

KIỀM CHẾ HÀNH VI HUNG BẠO

Trong khi làm gương các cách thức để thay đổi, những người thừa hành có thể cũng cần giúp các nhà lãnh đạo kiềm chế hành vi hung bạo cho đến khi họ có thể biến đổi nó. Ví dụ, một nhà lãnh đạo hay la lối cần phải thay đổi hành vi này trong khi cố gắng thay đổi các nguyên nhân cơ bản. Nếu không, mối quan hệ ràng buộc giữa các nhà lãnh đạo, những người thừa hành và mục đích chung sẽ bị suy yếu nghiêm trọng.

Tức giận là một công cụ có tiềm năng sáng tạo nếu nó không phải là công cụ để đàn áp hoặc bị vượt ra ngoài tầm kiểm soát. Nó có thể được sử dụng như một bộ cảm biến cảm xúc để phát hiện ra một vấn đề tiềm ẩn nào đó chưa được nhận thức đầy đủ. Học để nhận biết cơn tức giận đang được kìm nén và khơi gợi để nó được thể hiện bằng lời nói có thể ngăn không cho cơn tức giận bùng nổ và trở thành hung bạo.

Nhưng ở những nhà lãnh đạo hay biểu thị cơn tức giận bất ngờ và bùng nổ, năng lượng cảm xúc lớn đến mức cần phải giải tỏa cơ thể trước khi tình hình cơ bản có thể được phát biểu thành lời và được khám phá. Một người thừa hành can đảm khi hướng dẫn nhà lãnh đạo về các lựa chọn thay thế cho những lời la hét hung bạo có thể xem xét những điều sau đây:

- Sự tức giận gây nên cơ chế “đương đầu hay chạy trốn”; chất adrenaline(1) bơm qua hệ thống này phải được giải tỏa.

- Ở người tạo ra cơn giận dữ một cách từ từ, lượng adrenaline vượt quá có thể được điều chỉnh bằng cách tập thể dục thường xuyên; nhiều người làm việc cận kề các nhà lãnh đạo biết rõ một bài tập thể dục sẽ làm cho tính khí của các nhà lãnh đạo của họ khác đi như thế nào.

- Ở các nhà lãnh đạo đột nhiên bị choáng ngợp bởi cơn tức giận, việc tìm kiếm lối thoát chấp nhận được về mặt xã hội cho adrenaline thường khó khăn hơn; các hành vi như ném đồ vật, đập nắm tay xuống bàn, và thóa mạ tên gọi cũng làm cho người khác sợ hãi và là hành động hung bạo.

- Lý tưởng nhất, cơ chế để giải tỏa cơn giận dữ sẽ được nhà lãnh đạo sử dụng một cách kín đáo, nhưng đôi khi ngay cả một nhà lãnh đạo được đánh giá cao cũng không thể sử dụng sự tự kiểm soát để làm điều này. Trong trường hợp này, các công cụ có sẵn để nhà lãnh đạo sử dụng mỗi khi cần thiết có thể hữu ích.

- Mặc dù có thể hơi lạ lùng, nhưng sẽ là hành vi ít đáng sợ hơn nếu để một nhà lãnh đạo bị rối loạn do cơn giận dữ làm nó tiêu tan bằng cách vịn một chiếc khăn mặt dùng khi chơi golf, hoặc bóp chặt vào mặt sau của một chiếc ghế được bọc kín, trong khi lặp đi lặp lại một số từ nặng nề không nhắm vào ai như “chết tiệt”, hơn là lăng mạ những người thừa hành bằng lời nói. Một cuộc đi bộ nhanh quanh tòa nhà sẽ tiếp tục làm giảm hiện tượng tăng hoóc-môn căng thẳng.

- Trong một giây phút yên tĩnh hơn, nhà lãnh đạo có thể giải thích lý do tại sao vị ấy lại làm như vậy; mục đích là để giải phóng năng

lượng vật lý mà không làm những người khác bị tổn thương do những mảnh bom của lời nói và hành vi đe dọa.

Những nỗ lực thay đổi sự hung bạo không phải là một tá m giấ y phép để tiế p tục hung bạo. Ngay từ khi hành vi hung bạo chưa thành nề p, thì những người thừa hành can đảm nên thiế t lập giới hạn về những gì họ chấ p nhận chịu đựng, điề u đó sẽ giúp nhà lãnh đạo kìm nén hành vi ấy. Kiề m chề hành vi hung bạo sẽ cho nhà lãnh đạo thời gian câ n thiế t để khám phá nguồ n gồ c hành vi của mình và trải qua quá trình chuyển đổi.

CỦNG CỐ TÍCH CỰC

Sự chuyển đổi lâu dài sẽ thành công khi được trợ giúp bởi thái độ củng cố nề u chúng ta thành công trong thay đổi hành vi, và thái độ bác bỏ khi chúng ta không làm được như vậy. Sự củng cố và bác bỏ điề u đòi hỏi phải có tác nhân bên ngoài, và những người thừa hành có thể thực hiện vai trò này cho một nhà lãnh đạo. Sẽ có ích khi ghi nhớ những nguyên tắ c sau:

- Điề u chỉnh liên tục sẽ làm xói mòn sự tự tin.
- Nề u các nhà lãnh đạo cảm thấ y bị tâ n công hoặc quấ y rô i, họ sẽ tách mình ra khỏi những lời chỉ trích liên tiế p để bảo vệ lòng tự trọng và khả năng thực thi quyề n lực của mình.
- Thừa nhận các nhà lãnh đạo khi họ biểu thị một chút hành vi đáng mong muố n quan trọng hơn nhiề u so với việc trách móc họ vì chưa tác động được lên toàn bộ hành vi đó.
- Thừa nhận các nhà lãnh đạo có hành động “làm điề u đúng đắ n” giúp họ hình thành trong bộ nhớ thường trực về hành vi mong muố n trông như thế nào và cảm thấ y như thế nào.

- Thừa nhận những thay đổi nhỏ và tích cực sẽ xây dựng nên sự tự tin về chính thay đổi và những lợi ích mà sự thay đổi mang lại.

Bác bỏ là cần thiết những khi thích hợp, nhưng chúng ta phải làm cho họ tin rằng, chúng ta thậm chí còn nhận biết và thừa nhận sự cải thiện của họ nhanh hơn thế.

ĐÔI PHÓ VỚI HÀNH VI TÁI DIỄN

Khi một nhà lãnh đạo làm quá ít những điều đúng đắn và lại liên tục có quá nhiều hành vi vi phạm, thì cả việc bác bỏ lẫn các cơ chế đối phó với nó đều là cần thiết.

Chúng ta sẽ thấy chính mình được chuẩn bị tốt hơn để đưa ra thông tin phản hồi về sự không đúng đắn nếu chúng ta có được thỏa thuận của nhà lãnh đạo về vai trò của mình:

“Liệu có ích gì không nếu tôi đề cập đến nó khi thấy anh lại đang làm điều này?”

Nếu về mặt nhận thức, các nhà lãnh đạo nhận thức rằng thay đổi đó là quan trọng, nhưng vì bất cứ lý do gì mà họ không thực sự thay đổi thì họ nên cởi mở với nhóm đang xây dựng các cơ chế đối phó nhằm giảm thiểu ảnh hưởng từ hành vi của họ. Cơ chế đối phó kết hợp các cách thức trao quyền cho nhóm để hành xử hợp lý với các hậu quả thể hiện sai lầm trong hành vi gây hại của nhà lãnh đạo. Ví dụ:

- Nếu nhà lãnh đạo thường xuyên đi làm lúc 10 giờ sáng, vị ấy sẽ không yêu cầu những nhân viên đi làm từ 8 giờ sáng phải ở lại làm việc hỗ trợ vào các buổi tối.

- Nếu nhà lãnh đạo để cho kênh thông tin cần có chữ ký của mình bị tắc nghẽn, thì sau ba ngày, nhân viên sẽ được quyền lấy

lại giấ y tờ trên bàn làm việc của vị á y và ký thay.

- Né u nhà lãnh đạo la má ng và sĩ vâ nhân viên, họ sẽ đứng dậy và bỏ đi cho đế n khi vị á y tự chủ trở lại.

- Né u nhà lãnh đạo chủ trì các cuộc họp, vị á y sẽ phải bỏ năm đô la vào quỹ chung mỗi lâ n đưa ra một tuyên bố làm cắ t ngang thông tin đầ u vào của nhóm, bá t cứ ai trong nhóm khi cắ t lời người khác cũng phải làm như vậy.

Những hậu quả đã được nhấ t trí sẽ loại bỏ quá trình phản hồ ì thông tin ở câ p độ lời nói và đặt nó vào câ p độ hành động. Điề u này là quan trọng, vì một người thừa hành có thể không muố n bị người khác cho là khó tính khi liên tục cắ n nhắ n về các hành vi tái diễn.

Nhận thức được rằ ng các hành vi đầ u có hậu quả đi kèm là một yế u tố quan trọng trong quá trình chuyển đổi. Các hậu quả tự đặt ra sẽ cho các nhà lãnh đạo một chú t ý niệm về những hậu quả công khai khắ c nghiệt hơn có thể xảy ra né u hành vi của họ không thay đổi. Và các cơ chế ứ ng phó nói trên cho phép những người thừa hành quan tâm đế n nhu câ u của họ và nhu câ u của tổ chức, trong khi các nhà lãnh đạo nỗ lực để cải thiện.

NHỮNG KỶ VỌNG THỰC TẾ

Nguồ n gốc của các thái độ và hành vi mà chúng ta tìm cô gắ ng thay đổi có thể đã được gieo trong ký ức của cơ thể, được hình thành từ lâu trước khi chúng ta tập đi xe đạp, và chúng có thể tồn tại rất lâu dài. Chúng ta sẽ giữ được tinh thầ n hỗ trợ né u ghi nhớ một số điề u sau về nỗ lực chuyển đổi:

- Đùng mong đợi các câu trả lời hoàn hảo; các nhà lãnh đạo không hoàn hảo hơn chúng ta.

- Hãy chờ đợi được thấy sự cân bằng hơn giữa các điểm mạnh và điểm yếu, chứ không phải là sự chuyển đổi tính cách hoàn toàn.

- Hãy tìm một dịch chuyển về tầm quan trọng giữa các giá trị cạnh tranh lẫn nhau – có thể là quan tâm hơn đến yếu tố con người và quá trình, ít quan tâm hơn đến kết quả bất chấp cái giá mà con người phải trả.

- Hãy mong đợi sự nhận thức cao hơn về một số hành động nhất định cũng như những tác động do các hành động đó gây ra, chứ không phải đình chỉ ngay những hành động đó.

- Hãy nhận thức rằng, khi các cá nhân bắt đầu ý thức được làm một việc gì đó là “sai trái”, thì đó là điềm báo trước rằng họ đã có thể tự kiểm tra bản thân và làm việc đó khác đi.

- Đừng ngạc nhiên trước hành động thoái lui khi chịu áp lực; coi nó như là một phần tự nhiên của chu trình học tập và là một cơ hội để phát triển hơn nữa.

Chúng ta có thể nhận thức rõ ràng nỗi thất vọng hay sự giận dữ của mình khi thấy hành vi cũ vẫn còn tồn tại ở nơi làm việc, nhưng đừng để cho những cảm xúc đó làm hỏng sự hỗ trợ của chúng ta đối với quá trình này. Người thừa hành cần đảm tham gia chuyển đổi trong một bối cảnh rộng lớn hơn, sứ mệnh của nhóm, và không quá chú trọng vào thất bại trong việc thay đổi từng chi tiết, hành động. Chúng ta đang hướng tới sự cân bằng tốt hơn cũng như khả năng đạt được mục đích của tổ chức. Đây là những kỳ vọng thực tế và quan trọng.

KIÊN TRÌ

Trong chuyển đổi, cũng như trong hầu hết hoạt động của con người, kiên trì thường là sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Nếu không kiên trì, chúng ta sẽ “bỏ cuộc”, và những người bỏ cuộc sẽ không còn đảm đương trách nhiệm đối với tình hình nữa. Dù ít dù nhiều, họ cũng sẽ trở thành những người xa lạ.

Bị xa lánh không có lợi cho sự trưởng thành của cả người thừa hành, nhà lãnh đạo hay tổ chức. Một tổ chức bị tổn thương bởi hành vi không đúng đắn của nhà lãnh đạo sẽ tiếp tục bị tổn thương khi mất đi sự nhiệt thành của những người thừa hành. Mục đích chung bị tổn hại nghiêm trọng.

Có nhiều lý do khiến cho thay đổi có thể không xảy ra nhanh chóng như chúng ta muốn:

- Định thời gian không chính xác.
- Những phiên nhiều trong môi trường có thể làm mất cả nỗ lực.
- Sự can thiệp có thể là chưa đủ; có thể, chúng ta cần phải tìm một ý kiến thứ hai, giống như khi chúng ta ở trong tình trạng sức khỏe kém dần đi.
- Hậu quả có thể vẫn còn ở quá xa, không tạo ra được động lực.
- Nỗ lực có thể bị suy yếu do những hành động từ một cấp cao hơn, hoặc do ảnh hưởng khác.
- Sự chuyển đổi của chúng ta có thể chưa đủ để làm chát xúc tác cho sự chuyển đổi của nhà lãnh đạo.

Đối với các nhà lãnh đạo và người thừa hành, cũng như đối với bất kỳ ai trong một mối quan hệ, sự cam kết và tính kiên định là những yếu tố cần thiết để vượt qua nghịch cảnh và giải quyết những khó khăn giữa các cá nhân.

Khi các nhà lãnh đạo cố gắng nâng cao nhận thức và hành vi của một tổ chức, họ tìm nhiều cách để gửi thông điệp của mình trong toàn tổ chức. Ví dụ như: các bài phát biểu, bản tin, áp phích, video, thảo luận nhóm, các quá trình tái cấu trúc, các chương trình khích lệ, lễ trao giải,... Khi những người thừa hành cố gắng nâng cao nhận thức của các nhà lãnh đạo và gây ảnh hưởng đối với các lựa chọn của họ, họ cũng có thể cần phải tìm nhiều cách để truyền đi thông điệp này. Chuyên đòi đòi hỏi sự kiên nhẫn và quyết tâm, trí sáng tạo và quyết tâm, quyết tâm và quyết tâm hơn nữa.

Nghệ thuật của một người thừa hành can đảm là kiên trì mà không để cho nỗ lực bị sa đà vào một cuộc tranh giành quyền lực. Nhu cầu “có ảnh hưởng” của người thừa hành không được phép dẫn dắt quá trình này. Những nhân tố dẫn dắt phải luôn luôn là mục đích chung và lợi ích của nhà lãnh đạo, của tổ chức, và của những người mà tổ chức phục vụ.

Nếu chúng ta trở nên kiêu căng, quá tự hào về nhà lãnh đạo, thì chúng ta đã trở thành “đồng lõa”. Có điều gì đó trong tâm hồn của chúng ta, điều gì đó trong các vấn đề của chính chúng ta với quyền lực đã được kích hoạt. Chúng ta không thể dẫn dắt nhà lãnh đạo trong những lĩnh vực mà chúng ta chưa tự mình giải quyết được. Chúng ta sẽ làm tốt hơn nếu cố gắng cải thiện những việc này trong một thời gian, thay vì cứ cùng với nhà lãnh đạo lao theo cái tôi của mình.

Chúng ta phải nhớ rằng, thay đổi có thể đang xảy ra bên dưới chứ không thấy được rõ ràng trong hành vi của nhà lãnh đạo. Cuộc đấu tranh này giống như ấp một quả trứng – rất nhiều điều diễn ra bên trong lớp vỏ mà những người khác không thể nhìn thấy cho đến khi các vết nứt đầu tiên, chứ chưa nói đến lỗ thủng đủ lớn để bước ra, xuất hiện. Ngay cả khi chúng ta nghĩ rằng mình không thể tiếp cận người này, vị ấy không có khả năng thay đổi, thì vị ấy vẫn

có thể tạo nên sự đột phá – như bóng tối i trước lúc bình minh. Ngay cả khi chúng ta nghĩ rằng, chúng ta không thể làm cho mọi quan hệ này hoạt động hiệu quả, thì *chúng ta* vẫn có thể có bước đột phá của riêng mình, để mở khóa cho nó.

CÔNG NHẬN GIÁ TRỊ

Khi sự chuyển đổi xảy ra, nó nên được công nhận. Chúng ta ai cũng tin rằng mình là những người tốt. Khi niềm tin đó đã được thử thách, và chúng ta đã bước đi trên con đường khó khăn, cố gắng để làm cho thực tế phù hợp với niềm tin của mình, thì chúng ta xứng đáng được nghe về điều đó, rõ ràng như khi nghe nói về những khiếm khuyết của mình. Điều này không có nghĩa là công nhận giá trị của sự chuyển đổi ngay từ khi có dấu hiệu cải thiện đầu tiên, bởi vì việc xác nhận háp tấp có thể khiến nhà lãnh đạo mất đi động cơ thúc đẩy. Nó phải là xác nhận sự thay đổi bền vững:

“Tôi muốn anh biết rằng, tôi thấy anh đang rất kiên định khi thực hiện __.”

“Tôi muốn anh biết rằng, tôi không còn cảm thấy __ trong mọi quan hệ của chúng ta, và sự khác biệt mới thật rõ ràng làm sao.”

“Trong mấy tháng qua, tôi cảm thấy cách chúng ta làm việc cùng nhau tốt hơn bao giờ hết.”

“Tôi đã nghe được rất nhiều lời tán phục đối với cách anh làm __.”

“Theo dự toán của tôi, kết quả chúng ta đang đạt được là do một phần không nhỏ sự thay đổi mà anh đã thực hiện trong __.”

“Tôi vô cùng khâm phục anh. Phải rất can đảm để làm những gì mà anh đã làm.”

Chúng ta có thể thu được nhiều thắng lợi trong cuộc sống, nhưng sự chuyên đổi đích thực thường là khó khăn nhất, và cũng là quý giá nhất. Khi chúng ta làm việc cận kề một nhà lãnh đạo đã được chuyên đổi, chúng ta nên làm nhân chứng cho sự chuyên đổi đó, cho cả nhà lãnh đạo và cho cả thế giới. Việc công nhận giá trị giúp tăng cường cấu trúc của một hình mẫu mới, nhờ đó chúng ta dễ dàng vượt qua những thách thức đang ngồn ngộn ở phía trước.

6

CAN ĐẢM ĐỂ HÀNH ĐỘNG CÓ ĐẠO ĐỨC

Hầu hết các hoạt động mà chúng ta tham gia đều nằm trong ranh giới của những điều mà chúng ta coi là có đạo đức. Nhưng đôi khi, chúng ta cảm thấy đang đến gần hoặc đã vượt qua những ranh giới đó. Những điểm giao đạo đức này yêu cầu chúng ta phải xem xét và làm rõ các giá trị của mình, phải trăn trở giữa những gì chúng ta cảm thấy là đúng và những cơ hội đang mở ra. Các lựa chọn của chúng ta sẽ xác định hoặc định nghĩa lại tính cách, và có thể là cả danh tiếng của chúng ta nữa.

Trong môi trường tổ chức, điều này phức tạp hơn rất nhiều. Đôi khi chúng ta gặp phải những tình huống liên quan đến lựa chọn và hành vi của đồng nghiệp, đặc biệt là các nhà lãnh đạo. Nếu chúng ta đã đặt câu hỏi và thách thức hành vi vượt quá, hoặc có nguy cơ vượt quá ranh giới đạo đức, và hành vi đó vẫn còn tồn tại, thì chúng ta sẽ phải đối mặt với nhu cầu phải đưa ra thêm những lựa chọn khác.

Ví dụ, trong tổ chức có thể có áp lực cực lớn khiến cho kết quả công việc phải được thể hiện tốt đẹp hơn so với thực tế bằng những biện pháp thiếu trung thực. Dù nguyên nhân sâu xa của áp lực này là gì, người thừa hành cũng phải đối mặt với lựa chọn nên xuôi theo nên văn hóa hiện hành hay giữ một lập trường có nguy cơ mang lại hậu quả khó chịu và khó khăn cho cá nhân mình. Dù giữ vững lập trường có thể là rất khó khăn, nhưng nếu không làm được như vậy thì sẽ có hậu quả tai hại cho tổ chức, cho các nhà lãnh đạo và những

người thừa hành. Chính trong những tình huống này, can đảm để hành động có đạo đức trở nên cần thiết.

Lập trường đạo đức là gì? Có rất nhiều mức độ của việc hành động hoặc từ chối không hành động, mỗi mức độ đại diện cho một lập trường đạo đức. Chuỗi các lập trường đạo đức có thể trải dài từ việc từ chối không tham gia vào một cuộc đời thoải hoặc một hoạt động không rõ ràng về mặt đạo đức, từ chối ở lại trong nhóm nếu nhóm tiến hành hoạt động này, hoặc công khai chống lại hoạt động này. Ngoài ra, có một loạt các bước trung gian xoay quanh các mức độ này.

Bởi vì một người thừa hành can đảm hành động với ý thức trung thành với mục đích chung của tổ chức, hành vi dựa trên động cơ đạo đức cũng phải tính đến cả những tác động đời với chính tổ chức của bất kỳ hành động, hoặc sự từ chối không hành động nào. Có thể có người chọn một tiến trình hành động thành công trong việc ngăn chặn hành vi phi đạo đức nhưng lại làm suy yếu nghiêm trọng, hoặc thậm chí phá hủy, một tổ chức đáng giá trong quá trình này. Vậy người này có cư xử đúng đạo đức không?



Hành động đạo đức được thực hiện với ý định làm cho các hành động của lãnh đạo và tổ chức phù hợp với các giá trị cơ bản chi phối hành vi đúng đắn của tổ chức, trong khi vẫn giữ được năng lực của tổ chức để hoàn thành mục đích của nó.

Nếu thất bại trong việc này, thì vị trí rút lui tối thiểu của hành động đạo đức là kiên quyết không tham gia vào các hành vi vô đạo đức hoặc không rõ ràng về mặt đạo đức.

Giả sử rằng, một người thừa hành đã can đảm thách thức và tham gia vào quá trình chuyển đổi, những hành động được gán dưới khẩu hiệu “Can đảm để hành động có đạo đức” sẽ xoay quanh một số

điểm. Chúng bao gồm quyết định có đưa vấn đề lên các cấp có thẩm quyền cao hơn trong tổ chức hay không, ở lại hay rời khỏi tổ chức, làm thế nào để đóng khung các cuộc đối thoại và hành động xung quanh các quá trình ra quyết định này, và làm thế nào để tự chủ trong khi đối mặt với các hậu quả tiềm tàng.

Cái giá đánh đổi có thể là rất cao đối với cá nhân phải đối mặt với những lựa chọn đạo đức này, vì chúng thường liên quan đến nguy cơ rời bỏ tổ chức hoặc bị tổ chức ép buộc phải ra đi.

Mặc dù chúng ta hiếm khi thấy mình đứng giữa những lựa chọn quan trọng như thế, nhưng nếu lâm vào các tình huống đó, thì điều tối quan trọng là chúng ta phải đưa ra các quyết định dựa trên nền tảng đạo đức. Cá nhân tôi biết việc này khó khăn như thế nào. Trong những năm ở giữa độ tuổi ba mươi, tôi thấy rằng tôi đã cố gắng hiến một phần quan trọng trong cuộc đời trưởng thành của mình cho một tổ chức và nhà lãnh đạo của nó, nhưng cả hai đều ngày càng mâu thuẫn với các giá trị và tầm nhìn của tôi. Ban đầu, tôi không nhận ra được sự khó chịu của mình với những hành động của nhà lãnh đạo. Sự xung đột mà tôi cảm nhận được biểu hiện thành những lần đổ bệnh do căng thẳng. Chỉ đến khi bắt đầu không được chấp thuận cho tham gia vào một nỗ lực cải cách nội bộ, tôi mới đối mặt với thực tế là đã đến lúc mình phải ra đi.

Nhưng với một số người cùng thời với tôi trong tổ chức đó, ra đi là chưa đủ. Họ cảm thấy quan trọng là phải công khai chống lại cách thức hoạt động của tổ chức đó. Tuy nhiên, một số người khác, những người cũng không thoải mái với cách hoạt động đó, lại cảm thấy có trách nhiệm phải ở lại với tổ chức và cố gắng làm tác nhân để thay đổi nó từ bên trong. Đây là quyết định mang tính cá nhân. Không nhất thiết phải có một mệnh lệnh đạo đức để giúp chúng ta lựa chọn một con đường. Quan trọng là chúng ta phải đưa ra quyết định một cách có ý thức.

Hỗ trợ một cách lành mạnh là một hành động có ý thức của ý chí tự do. Khi chúng ta không còn tin rằng những gì chúng ta đang làm là điều tốt nhất hoặc đúng đắn, thì chúng ta phải xem xét các lựa chọn của mình và những hậu quả tương ứng của chúng. Nếu không, chúng ta sẽ có nguy cơ trở thành những con người vô tri vô giác, hoàn toàn không có ý thức trách nhiệm về các hành động của mình, những người không phục vụ tốt cho cả bản thân, các nhà lãnh đạo, mục đích chung cũng như toàn xã hội.

RỜI BỎ TỔ CHỨC

Mặc dù không phải lúc nào hành động có đạo đức cũng yêu cầu phải rời bỏ một nhóm hay tổ chức, nó luôn luôn ẩn chứa hàm ý về khả năng rời bỏ tổ chức nếu tình trạng vi phạm không được sửa chữa, hoặc quá thật, nếu chính chúng ta vi phạm các giá trị cốt lõi của nhóm. Vì vậy, chúng ta phải xem xét động lực của dự định rời bỏ nhóm, liệu rằng nó là một hành động tự nhiên của sự trưởng thành hay là kết quả của việc giữ vững lập trường đạo đức.

Sáp nhập và chia tách là hai hành động cơ bản nhất của cuộc sống. Ở các giai đoạn khác nhau trong cuộc sống, chúng ta hình thành hoặc từ bỏ các mối quan hệ. Từ khi sinh ra cho đến khi chết đi, đây là một hành động sâu sắc. Ở giai đoạn giữa, có thể có những tình yêu được tìm thấy và bị mất đi, lòng trung thành được dâng hiến và bị rút lại, các vị trí được chiếm giữ và bị từ bỏ.

Dâng hiến một phần của bản thân cho người khác là một hành động cơ bản của gia đình, của các nhóm và xã hội. Khả năng đòi lại một phần của chính mình về cơ bản cũng như vậy. Đối mặt với cái chết của người bạn đời, chúng ta cần phải tìm một cách để một lần nữa sống mà không có người ấy. Đối mặt với một người bạn đời hay lừa dối, chúng ta cần phải tìm ra một cách để giải thoát mình khỏi mối quan hệ gây tổn hại đó và sống theo cách riêng của mình

trong thế giới này. Khi chúng ta phát triển nhanh hơn một nhóm, hoặc khi nó trì trệ và chúng ta không thể trẻ hóa nó, hoặc khi nó phản bội lòng trung thành của chúng ta, thì chúng ta cần chuyển sang các nhóm khác có thể đáp ứng nhu cầu và tôn trọng các đóng góp của chúng ta.

Mỗi hành động như vậy đều đòi hỏi lòng can đảm. Dù tốt hay xấu thì cái đã biết có thể dự đoán được; còn cái chưa biết thì không thể dự đoán được. Chúng ta có thể thành công, hoặc thậm chí có thể sống sót, khi rời khỏi môi trường đã quen thuộc không? Chúng ta không biết nếu không thử làm. Có nhiều lý do đúng đắn để một người thừa hành can đảm rời xa một nhà lãnh đạo, từ nhân ái cho đến đe dọa tính mạng.

TRƯỞNG THÀNH

Lý do tự nhiên nhất để ra đi là sự trưởng thành. Các nhà lãnh đạo dù dắt chúng ta; chúng ta học hỏi và trưởng thành. Đến một thời điểm nào đó, chúng ta sẽ lớn vượt ra khỏi cái bóng của họ. Chúng ta sẵn sàng tìm kiếm những người cố vấn khác để kiểm tra xem chúng ta đã học được những gì, để phục vụ theo những cách thức vốn là thiên bẩm của mình, hoặc để khám phá ra những cách thức mới.

Chúng ta có thể ngưỡng mộ hoặc thậm chí tin yêu nhà lãnh đạo. Nhưng đã đến lúc phải ra đi. Đó là lúc để khẳng định bản thân mạnh mẽ hơn một cách độc lập, ngay cả khi làm như vậy là để chuẩn bị cho việc trở lại phục vụ lãnh đạo và mục đích chung theo cách thức mới.

Là người phục vụ cho mục đích, chúng ta cần chuẩn bị kỹ càng để chuyển giao trách nhiệm sao cho việc phục vụ nhà lãnh đạo và tổ chức vẫn tiếp tục mà không bị gián đoạn. Hãy ra đi mà không có sự đổ vỡ bất ngờ.

TÔI ƯU HÓA NHÓM

Tôi ưu hóa nhóm là mặt bên kia của đồng xu “ra đi vì sự phát triển cá nhân”; nó có nghĩa là nhà lãnh đạo và tổ chức cần được phát triển. Đôi khi một nhà lãnh đạo cần có những đầu vào tươi mới. Sự bê tá c các ý tưởng mới có thể át đi giá trị của lòng trung thành và kinh nghiệm của người đã phục vụ lâu năm. Sự già cỗi của các phương pháp sẽ phục vụ mục đích chung kém đi.

Có thể sẽ đến lúc chúng ta cảm nhận được nhu cầu thay máu của tổ chức. Hoặc điều đó được người khác chỉ ra cho chúng ta. Một người thừa hành can đảm khi đã thừa nhận điều này là đúng, thì sẽ công nhận rằng sự thay máu đúng đắn có thể giúp nhà lãnh đạo và tổ chức được trẻ hóa. Thách thức là chấp nhận điều này như dòng chảy tự nhiên của cuộc sống, chứ không phải như một thất bại của cá nhân; hãy tận dụng cơ hội này để kiểm tra nhu cầu của chúng ta và khám phá những cách thức mới để đáp ứng những nhu cầu này tốt hơn.

Khi các thành viên của một nhóm có hiệu năng làm việc cao phải chia tay vì lý do phát triển cá nhân hoặc tôi ưu hóa nhóm, và sau đó tham gia hoặc thành lập các tổ chức khác, nhóm ban đầu vẫn không mất đi, nó chuyển đổi thành một mạng lưới làm việc sống động. Nếu các mối quan hệ được giữ cho lành mạnh và sự chia tách được thực hiện tốt, thì một loại sức mạnh mới sẽ phát sinh từ mối quan hệ gắn bó giữa những người được kết nối thông qua các lĩnh vực của họ và trong toàn ngành.

KIỆT SỨC

Nếu kiệt sức, chúng ta sẽ mất đi khả năng phục vụ mục đích chung. Nếu chúng ta không quản lý tốt bản thân mình hoặc bị được

một nhà lãnh đạo sử dụng quá mức, thì chúng ta có thể cần phải tách ra để hồi phục và trẻ hóa bản thân mình.

Sự khích lệ mà một người thừa hành nhận được từ một vị lãnh đạo có thể không tương xứng với những gì mà người đó cố gắng hiến cho vị ấy, nhưng nó phải thực tế và có ý nghĩa. Nếu không như vậy, và chúng ta không thành công trong việc thay đổi động lực này, thì hành động có trách nhiệm với bản thân có thể là rời khỏi tổ chức đó.

HÀNH ĐỘNG CÓ NGUYÊN TẮC

Phò tá một cách can đảm cũng là phò tá có nguyên tắc. Nếu chúng ta thất bại trong việc phục vụ mục đích chung theo một số cách thức quan trọng, thì chúng ta phải sẵn sàng từ bỏ vị trí đã được ủy thác. Nếu một nhà lãnh đạo không phục vụ mục đích chung theo một số cách thức quan trọng và không nhận ra hoặc thay đổi khuyết điểm này, thì những người thừa hành can đảm có thể cần phải đề nghị họ từ chức, đây là lựa chọn có nguyên tắc duy nhất có thể có.

Việc cần phải ra đi, đặc biệt là như một hành động có nguyên tắc, không khó để nắm bắt về mặt trí tuệ hoặc đạo đức, nhưng tuy thế, nó vẫn có vẻ khó khăn và mất thời gian để được chấp nhận. Chúng ta cần phải tự chuẩn bị cho tình huống này.

KHÓ KHĂN KHI RA ĐI

Trong mọi quan hệ mà các nhà lãnh đạo năng động và những người thừa hành tận tụy cùng chia sẻ một mục đích chung, thôi không hỗ trợ một nhà lãnh đạo nữa là một hành động vô cùng đau đớn. Nó gần với trải nghiệm ly hôn hơn là bỏ lại một công việc cho người khác. Cũng như trong một cuộc ly hôn, có thể mất vài tháng để bắt

đâu phục hồi sau những trải nghiệm đó, và vài năm để phục hồi hoàn toàn.

Nhà lãnh đạo đã có được lòng trung thành của những người thừa hành vì một cam kết hướng tới mục đích chung và nhiệm vụ thuộc tính háp dẫn khác mà nhà lãnh đạo đã đem lại cho việc theo đuổi mục đích đó. Dù những thuộc tính này có bị những thuộc tính ít háp dẫn hơn làm lu mờ đi hay không, thì viễn cảnh ra đi cũng có thể khuấy lên những cảm xúc mâu thuẫn trong người thừa hành.

Có nhiệm vụ kịch bản mà trong đó, sự chia ly là khó khăn. Nếu một nhà lãnh đạo và tổ chức thất bại, thì mất mát đau đớn nhất có thể chính là những ước mơ của chúng ta, là những mong đợi của chúng ta đối với tổ chức, sự nghiệp của nó, và tương lai của chính chúng ta. Chúng ta có thể cần phải khóc thương cho những mất mát này để chia ly hoàn toàn.

Lo sợ mất đi quyền lực có được do ảnh hưởng của nhà lãnh đạo cũng gây ra sự miễn cưỡng khi ra đi. Chúng ta bắt đầu tin rằng, khả năng sống một cuộc sống có ý nghĩa và duy trì cảm giác tự kiểm soát vận mệnh của mình phụ thuộc vào số phận của nhà lãnh đạo. Chúng ta có thể cần phải khám phá lại chiếc la bàn nội tâm và quyền lực của riêng mình. Mặc dù một số người sẽ ngừng trả lời tin nhắn và ngừng cả việc hỗ trợ chúng ta khi chúng ta đã mất đi quyền lực nói trên, nhưng chúng ta sẽ sớm phát hiện ra mối quan hệ đích thực trong cuộc sống của mình.

Đôi khi chúng ta trở nên quá chuyên biệt, đã phục vụ cho một tổ chức và lãnh đạo trong nhiều năm. Chúng ta tự hỏi mình sẽ tồn tại như thế nào; ai sẽ muốn thu nhận chúng ta nếu chúng ta ra đi? Đôi khi, chúng ta mất đi thói quen sống bên ngoài tổ chức. Những người thừa hành làm việc trong môi trường căng thẳng đòi hỏi hoạt động suốt ngày đêm, chẳng hạn như trong các cơ quan chính trị cấp

cao, các nhóm vận động, hoặc các công ty mới thành lập trong các ngành cạnh tranh cao, rất dễ có xu hướng hy sinh thời gian với gia đình và cộng đồng của họ. Họ cần phải lấy lại sự quen thuộc với việc sống một cuộc sống cân bằng.

Khó khăn của cuộc chia ly rốt cục là một cuộc khủng hoảng về bản sắc. Chúng ta không còn biết chắc chắn mình là ai khi đứng độc lập khỏi tổ chức. Có thể thấy một dạng cực đoan của hiện tượng này trong các giáo đoàn, đặc biệt là trong các giáo đoàn mà các thành viên không thuộc về bất kỳ một đơn vị xã hội nào khác, và họ hình thành bản sắc của mình gần như hoàn toàn từ tư cách thành viên của giáo đoàn. Tuy nhiên, hiện tượng này xuất hiện phổ biến ở các dạng ít cực đoan hơn: hãy quan sát những người mới về hưu hoặc những người vừa mất việc làm. Tách bản sắc của chúng ta ra khỏi trạng thái gắn bó với một tổ chức làm tăng sự khuấy động trong cảm xúc khi ra đi.

Những người thừa hành đang đấu tranh với việc ra đi có thể tự hỏi mình những câu hỏi sau đây:

“Đứng một mình thì mình là ai?”

“Mình tin vào điều gì?”

“Mình muốn gì?”

“Mục đích của tổ chức có còn là mục đích của mình hay không?”

“Có những cách khác để theo đuổi mục đích này không?”

“Mình thực sự cần gì để tồn tại?”

“Mình có những kỹ năng nào?”

“Mình có thể làm gì khác với những kỹ năng này?”

“Điều gì khiến mình thực sự hài lòng?”

“Những gì khiến mình sẵn sàng chấp nhận rủi ro?”

“Ai là những người bạn thật sự của mình?”

“Mình còn nợ nhà lãnh đạo và tổ chức này những gì?”

“Họ còn nợ mình những gì?”

“Chúng ta làm thế nào để giải tỏa cho nhau những ràng buộc này?”

Bản sắc của chúng ta không bao giờ thực sự bị mất đi, mà chỉ bị lu mờ. Sẽ là khôn ngoan nếu chúng ta duy trì các mối quan hệ và lợi ích bên ngoài tổ chức, vì lợi ích riêng của chúng cũng như tầm quan trọng của chúng trong việc duy trì bản sắc độc lập của mình. Điều này sẽ làm cho cuộc chia tay với nhà lãnh đạo và tổ chức dễ dàng hơn nhiều.

DỰ PHÒNG TÀI CHÍNH

Đa số những người thừa hành đều không phải là người độc lập về tài chính. Các yếu tố tài chính liên quan đến việc ra đi thường cũng nặng ký như các yếu tố tình cảm. Nếu sự ra đi là một quyết định đã được xem xét cùng với nhà lãnh đạo, thì chúng ta thường có ít vấn đề về tài chính trong việc thực hiện chuyển đổi. Nhưng chúng ta cũng sẽ xem xét một loạt các trường hợp mà trong đó, sự chia ly có thể là đột ngột. Nếu các nguyên tắc đòi hỏi chúng ta phải từ chức, hoặc phải đứng vào một vị thế đòi hỏi có thể dẫn đến việc bị sa thải, thì các yếu tố tài chính sẽ trở nên quan trọng, đôi khi đóng vai trò quyết định.

Nếu không có các kế hoạch dự phòng tài chính thì lòng can đảm có thể sẽ được đặt lên bàn cân với trách nhiệm của chính chúng ta. Nhiều người trong chúng ta đang đóng góp vào việc chu cấp cho gia đình. Một số là người nguôn chu cấp duy nhất. Rất ít người trong chúng ta có thể thất nghiệp trong một thời gian dài hoặc bị cắt giảm mạnh thu nhập mà không ảnh hưởng nghiêm trọng đến mức sống. Tuy nhiên, nếu ở lại vị trí của mình chỉ vì lý do tài chính, dù làm như vậy là không còn phục vụ chúng ta hoặc phục vụ mục đích chung nữa, thì tổn thất về mặt tâm lý và tinh thần cũng lớn như tổn thất do sự thất nghiệp gây ra.

Đặc biệt, nếu môi trường đã trở nên bị lạm dụng, thì chúng ta có thể phải trải qua một cuộc xung đột giá trị nội tại khủng khiếp: Một mặt, sự trung thực lý trí, tính chính trực về đạo đức và lòng tự trọng sẽ gào thét đòi chúng ta phải nói lên sự thật như chúng ta thấy. Mặt khác, trách nhiệm đối với gia đình, sự đầu tư vào sự nghiệp, và khát khao được an toàn hành động lại chôn lại việc chúng ta lên tiếng một cách thẳng thắn. Sẽ có lợi hơn cho những người thừa hành nếu xây dựng các kế hoạch dự phòng về tài chính sao cho nỗi lo mất đi vị trí của mình không bao giờ ngăn cản chúng ta nói lên sự thật về bản thân hoặc về các nhà lãnh đạo. Nghịch lý là, các kế hoạch đó cũng có lợi cho các nhà lãnh đạo, vì chúng giúp cải thiện triển vọng của việc họ nhận được thông tin phản hồi trung thực.

Các kế hoạch dự phòng tài chính có thể bao gồm:

- Số tiền trong ngân hàng cho phép chúng ta “ra đi” mà vẫn làm tròn các nghĩa vụ tài chính của mình, cho đến khi có thể phục hồi lại.
- Thỏa thuận với người bạn đời hoặc người yêu để hỗ trợ lẫn nhau nếu một trong chúng ta phải rời bỏ việc làm vì lý do lương tâm, cho

đến khi chúng ta có thể tìm được hoặc phát triển được một cơ hội khác.

- Tiếp tục sống theo cách cũ khi chúng ta được nâng lên một vị trí cao hơn, để có thể có đủ khả năng chấp nhận việc đánh mất vị trí đó.

- Luôn khiến người khác biết đến mình trong lĩnh vực chuyên môn để cải thiện cơ hội chuyên việc thành công nếu chúng ta rời bỏ tổ chức.

- Duy trì một công việc kinh doanh phụ trợ, sở thích, hoặc các kỹ năng kiếm được tiền mà chúng ta có thể tiếp tục phát triển nếu phải rời khỏi lĩnh vực của mình.

- Đàm phán một hợp đồng tuyên bố rõ ràng về các điều khoản thôi việc mà chúng ta có thể chấp nhận được.

Mọi thế hệ đều chứng kiến việc chủ nghĩa lý tưởng và tinh thần chấp nhận rủi ro của tuổi trẻ được thay thế bằng chủ nghĩa bảo thủ thực dụng do tuổi tác. Khi già đi, chúng ta thường có nhiều cái để mất hơn. Tinh thần chấp nhận rủi ro được thay thế bằng một dạng khác của lòng can đảm – can đảm để chịu trách nhiệm về người khác. Nếu áp dụng các kế hoạch dự phòng tài chính một cách thích hợp, thì chúng ta sẽ ở một vị trí mạnh hơn để thực dụng mà không phải hy sinh lý tưởng của mình.

THẮC MẮC VÀ KHIÊU NẠI

Một khi đã chuẩn bị tinh thần cho khả năng rời bỏ tổ chức của mình, chúng ta có thể xem xét các chiến lược sẵn có khác.

Giả định rằng chúng ta đã nêu ý kiến về một mệnh lệnh nào đó, nhưng những cuộc trò chuyện đó không dẫn đến việc sửa đổi

hoặc rút bỏ mệnh lệnh ấy. Lúc đó, chúng ta có thể thách thức về mệnh lệnh ấy bằng văn bản, gửi người phụ trách trực tiếp của mình, người đã ra mệnh lệnh ấy. Thách thức hay chất vấn về mệnh lệnh bằng văn bản thực hiện một số chức năng sau:

- Nó cho chúng ta một cơ hội để trình bày lại mệnh lệnh theo cách hiểu của mình và xác nhận rằng đó đúng là ngụ ý của người phụ trách đã đưa ra mệnh lệnh ấy.

- Nó giúp người đang ban hành mệnh lệnh có dịp nghĩ thêm về nó khi vị ấy sẽ xem xét phản ứng của bạn.

- Nó bắt đầu một chuỗi tài liệu, điều này cảnh báo tất cả mọi người rằng, đây sẽ là vấn đề được ghi vào hồ sơ, vì vậy họ cần phải chắc chắn rằng nó là mệnh lệnh hợp pháp, và họ sẵn sàng bảo vệ nó trước những người khác.

Nếu người ban hành mệnh lệnh nhận thức được vấn đề, thì hành động đơn giản này thường là đủ để tiến hành đánh giá lại, sửa đổi hoặc thu hồi mệnh lệnh.

Nếu chúng ta vẫn thấy vấn đề không được giải quyết trong khi bản thân vẫn không thoải mái về mặt đạo đức với mệnh lệnh hoặc chính sách đó, thì chúng ta còn có lựa chọn là chất vấn hoặc đưa nó lên một cấp có thẩm quyền cao hơn. Khi lựa chọn này là khả thi, nó thường sẽ là hành động đạo đức đúng đắn nên thực hiện, nhưng làm như vậy sẽ rất nhạy cảm.

Điểm nhạy cảm đầu tiên là mối quan hệ của chúng ta với người cấp trên trực tiếp, người đưa ra mệnh lệnh đó. Nếu chúng ta vốn có quan hệ tốt với người này, hành động như vậy có thể sẽ đưa vị ấy vào tình thế phức tạp. Ngược lại, nếu chúng ta đã có một mối quan hệ căng thẳng với họ, điều này sẽ làm cho mối quan hệ căng thẳng thêm.

Trong những trường hợp này, nguyên tắc chủ đạo là giữ gìn mối quan hệ của chúng ta hết sức có thể, trong khi vẫn làm những gì chúng ta tin là đúng, bao gồm cả việc thông báo cho cấp trên biết về ý định của mình.

Là người thừa hành can đảm, trước khi làm điều này, chúng ta cần tự hỏi liệu điều này có thực sự cần thiết không? Mối quan tâm của chúng ta có thể đã được phóng đại quá chăng? Động lực nhóm của chúng ta sẽ chịu hậu quả gì nếu người cấp trên trực tiếp biết về hành động của chúng ta, mà điều này rất có thể xảy ra?

Điểm nhạy cảm thứ hai là phản ứng chúng ta có thể gặp ở chính cấp cao hơn đó. Những hành động này mang hai cấp độ rủi ro khác nhau.

Thắc mắc về một mệnh lệnh hoặc chính sách là yêu cầu làm rõ trước khi tiến hành thực hiện nó. Ý định của nó là ngăn chặn những sai lầm nghiêm trọng do vô tình gây ra vì thông tin hoặc truyền đạt không chính xác. Tùy thuộc vào cấp có thẩm quyền cao hơn có là người khởi xướng trước hay không, một *thắc mắc* cần cố gắng trả lời được những câu hỏi sau đây:

- Mệnh lệnh hoặc chính sách có được tiếp nhận đúng theo ý định ban đầu hay không?

- Cấp có thẩm quyền cao hơn có được cung cấp đầy đủ thông tin về bối cảnh trong đó mệnh lệnh hoặc chính sách sẽ được thực hiện hay không?

- Cấp có thẩm quyền cao hơn có xem xét đầy đủ các hậu quả tiềm năng trong việc thực hiện mệnh lệnh hoặc chính sách đó hay không?

- Cấp có thẩm quyền cao nhất, người sẽ chịu trách nhiệm với các hành động này có được thông báo kỹ càng về những yêu cầu này không?

- Những người ban hành các mệnh lệnh có thể cung cấp thêm thông tin giúp những người dự kiến sẽ thực hiện các hành động đó hiểu được lý do đằng sau chúng hay không?

Ngược lại, *khiêu nại* là một yêu cầu rõ ràng nhằm hủy bỏ, thay đổi hoặc trì hoãn việc thực hiện một mệnh lệnh hoặc chính sách. Nó có thể đến sau một thất bại không mang lại kết quả là những mối quan ngại được giải quyết thỏa đáng, hoặc nó có thể được đưa ra mà trước đó không có yêu cầu làm rõ thêm.

“Tôi trân trọng yêu cầu hủy bỏ mệnh lệnh này vì những lý do sau đây: __.”

“Dựa trên những lý do mà tôi vừa nêu, tôi đề nghị anh thực hiện những sửa đổi sau đây với chính sách trước khi nó được ban hành rộng rãi: __.”

“Tôi đã thảo luận đầy đủ về phản ứng của tôi với chỉ thị được ban hành này với __ [cấp trên trực tiếp], và bà ấy vẫn giữ ý định ban hành nó. Vì các thiệt hại tiềm năng đối với nhiệm vụ của chúng tôi, và mặc dù tôi rất quan tâm đến __, tôi đang làm một việc không bình thường là yêu cầu anh can thiệp và đình chỉ mệnh lệnh này cho đến khi anh có cơ hội để nghiên cứu đầy đủ về vấn đề này.”

Là những phò tá, chúng ta phải nhận thức rõ rằng, cấp có thẩm quyền cao hơn mà chúng ta đang khiêu nại cũng có mối quan hệ với người cấp trên trực tiếp của chúng ta. Vì vậy phải làm những gì có thể để bảo vệ mục đích chung và các giá trị của tổ chức, đồng thời cũng phải nhạy cảm với tinh thần và sự phát triển của người mà vị ấy phụ trách trực tiếp, người có thể đã phạm lỗi trong việc phán xét.

Có thể các khiêu nại của chúng ta đã phát huy tác dụng, giúp giảm bớt những khía cạnh tiêu cực nhất của mệnh lệnh hoặc chính sách. Tuy nhiên, mọi quan tâm của chúng ta vẫn chưa được giải quyết đầy đủ. Trong trường hợp đó, chúng ta cần đánh giá lại một lần nữa những điều sẽ phục vụ tốt nhất cho mục đích chung để nhìn nhận xem chúng ta có thể chấp nhận được kết quả chưa hoàn hảo đó hay không.

Nếu chúng ta vẫn không thể hoặc không nên sống với mệnh lệnh hoặc chính sách đó, ngay cả khi nó đã được sửa đổi để giải quyết mọi quan ngại của chúng ta hoặc, hay nếu chúng ta thấy rằng cấp có thẩm quyền cao hơn hoàn toàn ủng hộ mệnh lệnh hoặc chính sách ban đầu đã khiến chúng ta băn khoăn, thì chúng ta sẽ cần dự tính để thực hiện hành động đạo đức ở cấp tiếp theo.

BỒN PHẬN KHÔNG TUÂN LỆNH

Có những khi chúng ta không thể thuyết phục được các nhà lãnh đạo thay đổi chính sách hoặc hành động của họ, nhưng chúng ta vẫn cùng với nhóm hỗ trợ các chính sách đó. Có những lần khác, các chính sách hoặc hành động là không thể chấp nhận được về mặt đạo đức đối với chúng ta. Trong trường hợp này, một người thừa hành can đảm phải xem xét việc từ chối không tham gia vào việc thực hiện chúng.

Quyền từ chối và bổn phận từ chối thực hiện một chính sách hay mệnh lệnh gần như không hề khác biệt; chúng nên được vận dụng trong những hoàn cảnh gần như giống hệt nhau. Nếu nhận được một chính sách hay mệnh lệnh mà chúng ta cảm thấy nó phá hoại các giá trị cơ bản và mục đích chung, thì quyền và nghĩa vụ của chúng ta đối với việc từ chối không thực hiện chính sách hoặc mệnh lệnh đó sẽ trở nên có hiệu lực. Chúng ta có nhiệm vụ không tuân lệnh ngay cả khi cả nhóm tuân lệnh. Điều này đòi hỏi lòng can đảm phi

thường bởi áp lực phải tuân lệnh là rất lớn. Chúng ta không chỉ cần can đảm để nói lên quyết định không tuân lệnh của mình, mà còn phải tìm thêm can đảm để giữ vững quyết định đó khi bị phỉnh phờ hoặc bị đe dọa để thay đổi ý định đó.

Không có quy tắc chắc chắn nào được đưa ra để hướng dẫn quyết định không tuân lệnh của chúng ta, mỗi hành vi lại tuân theo một nguyên tắc được áp dụng trong bối cảnh của một tình huống cụ thể. Có những lúc, các giá trị xung đột nhau. Ví dụ, các giá trị được hình thành trong các nền văn hóa khác nhau có thể vốn đã bị phân cực. Các yếu tố như lòng nhân ái, trí thông minh, lòng tự trọng, và có lẽ thậm chí một hướng dẫn cao hơn một chút là cần thiết để xác định xem liệu từ chối không tuân thủ có phải là hành động đúng đắn và cần thiết hay không. Vậy, trong những loại hoàn cảnh nào thì chắc chắn nên từ chối thực hiện một chính sách hay mệnh lệnh?

- Cuộc sống hay sức khỏe của con người đang chịu rủi ro không cần thiết.
- Khuôn phép thông thường đang bị xâm phạm.
- Các quy định của pháp luật đang bị hy sinh vì động cơ cá nhân.
- Mục đích của tổ chức đang bị phá hoại.
- Các bên liên quan của tổ chức đang bị từ chối các dịch vụ cơ bản.
- Một phe nhóm hoặc một lợi ích đặc biệt đang được phục vụ bất chấp lợi ích chung phải trả giá như thế nào.

Thậm chí việc từ chối một chính sách hay mệnh lệnh có thể gây nguy hại cho quyết định và lợi ích của những người khác, chứ không chỉ của riêng chúng ta, còn quan trọng hơn. Đây là cách mà cấu trúc trật

tự xã hội được giữ vẹn toàn. Trong khi không tuân lệnh nhân danh một người khác rõ ràng có thể dễ biện giải hơn, nó lại đòi hỏi sự chính trực lớn hơn rất nhiều, vì chúng ta sẽ được quá ít và mất quá nhiều.

Chúng ta truyền tải sự từ chối của mình như thế nào tùy thuộc vào bối cảnh. Trong một số tình huống, chúng ta nhận được mệnh lệnh ngay tại chỗ và quyết định phải hành động hay không hành động ngay lập tức, chẳng hạn như trong hoạt động của cảnh sát hoặc quân đội. Nếu đủ bình tĩnh để tuyên bố rõ tại sao chúng ta sẽ không tuân theo, điều này có thể sẽ thích hợp khi xem xét kỹ luật đối với quyết định này, đặc biệt là nếu có mặt các nhân chứng:

“Thưa ông, ông cần hủy bỏ ngay mệnh lệnh đó, nếu không _ [tuyên bố hậu quả nghiêm trọng sẽ xảy ra].”

“Tôi yêu cầu anh rút lại mệnh lệnh đó bởi vì _ [tuyên bố mối đe dọa tức thời đến mạng sống, sức khỏe,...]”

“Tôi không thể thực hiện mệnh lệnh đó vì nó vi phạm _ [luật lệ, pháp luật, quy định].”

Trong một tình huống không có mức độ hậu quả đe dọa khẩn cấp đến tính mạng, cách tiếp cận của chúng ta có thể khác đi. Sẽ hiệu quả hơn nếu yêu cầu một cuộc họp riêng hoặc gửi văn bản được soạn cẩn thận, trình bày những mối lo ngại, kèm theo các lý do mà chúng ta đã kiểm chứng.

Khi tỏ thái độ can đảm bằng cách từ chối không thực hiện các chỉ thị, chúng ta chân thành tin rằng hành động của mình là đúng đắn và cần thiết. Tuy nhiên, có thể là quyết định không tuân lệnh của chúng ta đã sai và mang lại hậu quả nghiêm trọng cho cả nhóm. Nỗi sợ mắc lỗi khiến chúng ta thận trọng một cách hợp lý, nhưng

không làm cho chúng ta bị tê liệt. Chúng ta cũng phải sẵn sàng gánh vác trách nhiệm vì những sai lầm của mình.

Nếu một hành động không tuân thủ được xem xét chính thức, hy vọng rằng những người có trách nhiệm phán xét sẽ xem xét những động cơ thúc đẩy hành động này. Nếu hành động này xuất phát từ các giá trị cơ bản của khuôn phép, lễ nghi và quan tâm đến việc phục vụ mục đích chung, thì hy vọng rằng họ sẽ đánh giá điều đó cao hơn so với yêu cầu tuân thủ mệnh lệnh.

ĐE DỌA TỪ CHỨC

Nếu chúng ta bày tỏ ý định không tuân theo một mệnh lệnh vi phạm đạo đức, hoặc nếu chúng ta không tuân theo một mệnh lệnh và không được đấm xia đến, hoặc niềm tin của chúng ta đổ vỡ, thì chúng ta phải sẵn sàng từ chức để phản đối. Quyên hạn tuyệt đối của việc rút lại sự hỗ trợ là một trong những quyên hạn cho phép một người thừa hành tác động đến các sự kiện. Nó luôn luôn hiện diện và thường không được tuyên bố. Trong các tổ chức mà những người thừa hành đã phục vụ các nhà lãnh đạo một thời gian dài, lòng trung thành bên bỉ của họ có thể được coi là điều đương nhiên. Nếu một nhà lãnh đạo không đối xử nghiêm túc với nhu cầu thay đổi, thì một người thừa hành có thể cần phải thực hiện quyên hạn rút lại sự hỗ trợ thông qua một cảnh báo rõ ràng.

Chúng ta không chỉ phải nói với các nhà lãnh đạo rằng về cảm giác của mình, mà còn phải nói với họ chúng ta chú trọng thế nào đến các vấn đề đang khiến mình lo lắng. Với những người không tận tâm với nhóm, họ sẽ đơn giản là rời bỏ tổ chức nếu thấy bất mãn. Họ không tham gia vào các cuộc đối đầu khó chịu và hao tổn sinh lực. Ở một nhóm có sự cam kết cao, các thành viên sẽ lên tiếng rõ ràng và mạnh mẽ trước khi thực hiện lựa chọn ra đi.

Lời cảnh báo về việc sắp từ chức, nếu không được sử dụng hợp lý, sẽ là một trong những cách chính thống để nói lên mức độ quan tâm sâu sắc của chúng ta. Nếu được coi là một người phò tá trung thành, thì cái thực tế là chúng ta nghĩ đến việc ra đi là vì vấn đề đó sẽ nhấn mạnh ảnh hưởng của những gì chúng ta đang nói.

“Tôi phải báo cho anh biết rằng, đây là một quyết định mà tôi không thể chịu nổi. Tôi tin rằng nó sẽ khiến người của chúng ta phải chịu rủi ro không cần thiết và không thể chấp nhận được.”

“Tôi cần phải rõ ràng về điều này. Tôi không thể đồng ý với cách tiếp cận đó, vì tôi tin rằng nó vi phạm các nguyên tắc cơ bản của chúng ta.”

“Nếu anh nhấn mạnh về việc ban hành mệnh lệnh đó, tôi sẽ phải tránh sang một bên, vì tôi không thể thực hiện nó với lương tâm trong sạch.”

“Nếu chúng ta không thể nhất trí về việc thay đổi quan điểm của mình, thì rất tiếc là tôi sẽ phải từ chức, vì tôi không thể ủng hộ cho nó.”

Khi có xung đột giữa các giá trị cơ bản, khi những khác biệt trong chính sách cốt lõi không được đối xử nghiêm túc, hoặc khi những nỗ lực chuyển đổi được sự chấp thuận và ủng hộ một cách không chân thành, thì việc đe dọa rút lại sự hỗ trợ là một công cụ đạo đức quan trọng. Nếu chúng ta truyền đạt thông tin rằng, các hậu quả tiềm tàng của tình trạng này có bao gồm sự từ chức của chúng ta, thì chúng ta có thể nâng vấn đề cao hơn, để nó được xem xét với đầy đủ sức nặng, để cho sự thay đổi có thể xảy ra. Và nếu chúng ta không thành công, thì tình hình đã rõ ràng đến mức không thể nhầm lẫn được, và chúng ta có thể thông báo về quyết định ở lại hay ra đi của mình.

TÌNH THÊ TIẾN THOẢI LƯỠNG NAN CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO “PHI LÝ”

Người “phi lý” đôi khi được coi là tác nhân chính của sự thay đổi trong một nền văn hóa. Những người ôn hòa thích ứng với môi trường xung quanh, còn người “phi lý” thì thay đổi môi trường xung quanh cho phù hợp hơn với nhu cầu của họ. Sức mạnh của một nhà lãnh đạo phi lý là khả năng suy nghĩ vượt ra ngoài hình mẫu hiện có và hình dung ra những khả năng hoàn toàn mới. Đây là nhà lãnh đạo lên nắm quyền và thay đổi một tổ chức theo cách thức đáng ngạc nhiên. Đột nhiên, tất cả mọi thứ đều dường như khác đi. Các mong đợi cao hơn rất nhiều. Sự ổn định không còn được ưa chuộng. Thay đổi được bắt đầu ở khắp mọi nơi. Những giả định cũ được khơi ra ánh sáng và bị thách thức. Nhịp độ tăng lên đáng kể. Các mối quan hệ được thay đổi. Vũ trụ không còn như chúng ta biết trước đó.

Các nhà lãnh đạo “phi lý” thậm chí có thể khiến cho những người thừa hành can đảm thấy không thoải mái với quy mô và tốc độ thay đổi. Chúng ta có thể chôn vùi các nhà lãnh đạo như thế và lo lắng về hậu quả do các hành động của họ gây ra. Tuy nhiên, đây có thể chính là những hành động mà tổ chức cần thực hiện để tồn tại hoặc để tạo ra những bước đột phá. Do không có khả năng để nhìn vượt ra ngoài khuôn mẫu của mình, để đánh giá cao tầm nhìn xa trông rộng của nhà lãnh đạo, để đương đầu với cảm giác bất an, chúng ta có thể nảy sinh mong muốn rút lại sự hỗ trợ của mình mặc dù nhà lãnh đạo hoàn toàn xứng đáng với nó.

Làm thế nào chúng ta có thể phân biệt được giữa sự trì trệ và nỗi sợ hãi của mình? Một lần nữa, các giá trị và mục đích phải là ánh sáng soi đường cho chúng ta:

- Các giá trị cốt lõi của cộng đồng và tổ chức có được tôn trọng không? (Không phải các chuẩn mực, mà là những giá trị cốt lõi.)

- Những giá trị thứ yếu, không hướng tới mục đích chung có đang bị thách thức không? Ví dụ, trong một cơ quan dịch vụ xã hội, dễ dãi với nhân viên và không thúc đẩy họ có thể đã trở thành một giá trị làm giảm số lượng và chất lượng của các dịch vụ thiết yếu.

- Các thử nghiệm kép về tính trung thực và nghiêm chỉnh có được đáp ứng không? Chúng là phong vũ biểu quan trọng để đo lường sự tôn trọng đang được thể hiện đối với các giá trị cốt lõi. Nếu nhà lãnh đạo đang giao tiếp trung thực, và mọi người được đối xử đúng mực thì ngay cả khi họ đã bị gạt sang một bên để công việc được thực hiện, thì quyên lức cũng đang được sử dụng chứ không bị lạm dụng.

- Mớ bòng bong các hành động đang được thực hiện có hướng tới việc đạt được mục đích chung chứ không phải là một chương trình khác nào đó của nhà lãnh đạo hay không?

- Những rủi ro đang được chấp nhận có hợp lý không? Nhà lãnh đạo “phi lý” có thể chấp nhận rủi ro cao, vì các nhà lãnh đạo đôi khi phải như vậy, nhưng những rủi ro cao đó nên được đánh giá cao hơn rủi ro của việc không hành động hoặc hành động “một cách an toàn”.

- Các quá trình đầu vào của nhóm có được tôn trọng trong khi đang được đẩy mạnh để tổ chức trở thành một nhóm mạnh hơn, có khả năng hơn trong việc đạt được mục đích của mình hay không?

Nếu các giá trị được tôn trọng và mục đích đang được phục vụ thì chúng ta có thể cùng lên chuyến tàu tốc hành với nhà lãnh đạo. Nếu không như thế, thì các hành động của nhà lãnh đạo phải được thách thức.

XEM XÉT LẠI CÁC GIÁ TRỊ

Những hành động của một nhà lãnh đạo lạm dụng quyền lực có thể quá mâu thuẫn với các giá trị mà ông ta đã công bố đến nỗi chúng ta không thể ghi nhận đầy đủ những điều không nhất quán. Nhưng chắc chắn, chúng ta có cảm thấy khó chịu, và cần phải cố gắng chú ý đến cảm giác đó.

Cho dù nhận thức về sự xung đột giá trị của chúng ta được hình thành dần dần, hay bất chợt, thì nhận thức này vẫn phải kích hoạt một cuộc rà soát kỹ càng về các giá trị thực tế của nhà lãnh đạo. Để tiến hành một cuộc rà soát giá trị, chúng ta có thể làm như sau:

- Liệt kê một danh sách những gì chúng ta coi là các giá trị cơ bản của một con người đứng đắn.
- Liệt kê những điều trong số đó mà nhà lãnh đạo dường như có ý chia sẻ.
- Liệt kê một danh sách các hành động gần đây của nhà lãnh đạo.
- Xét xem những hành động nào hỗ trợ cảm giác của chúng ta về các giá trị cơ bản của con người và những hành động nào xung đột với các giá trị đó.

Sau khi hoàn thành việc xem xét lại các giá trị, chúng ta phải đưa ra quyết định:

- Nếu các hành động của nhà lãnh đạo phần lớn hỗ trợ các giá trị của chúng ta và không quá vi phạm bất kỳ giá trị nào, thì chúng ta nên tiếp tục sự hỗ trợ của mình.
- Nếu các hành động của nhà lãnh đạo phần lớn xung đột với các giá trị của chúng ta hoặc quá vi phạm các giá trị cốt lõi, thì chúng ta phải chuẩn bị để rút lại sự hỗ trợ của mình.

Sự phân biệt then chốt trong quá trình này là giữa tuyên bố và hành động. Các nhà lãnh đạo vi phạm giá trị thường cố gắng làm cho quá trình ghi nhận rõ ràng tung lên bằng những lời giải thích. Khi còn tin rằng nhà lãnh đạo đang phục vụ mục đích chung, thì chúng ta sẽ có xu hướng muốn tin những lời giải thích đó và phủ nhận những hành vi lạm dụng. Thậm chí chúng ta có thể trở thành người biện hộ cho chúng. Vì vậy, cần có một cái nhìn nghiêm khắc về các hành động.

NGƯỜI THỪA HÀNH TỰ VÃN MÌNH

Khi những người thừa hành can đảm tin rằng nhà lãnh đạo đang phục vụ không tốt cho các giá trị cũng như mục đích của tổ chức, và xem xét việc thu hồi lại sự hỗ trợ của mình thì họ cũng nên xem lại mình trước khi hành động.

Trong nhiều nền văn hóa của tổ chức, các đồng nghiệp sẽ thông cảm với chúng ta nếu chúng ta phàn nàn với họ về các lãnh đạo. Bạn bè và gia đình cũng vậy. Chúng ta có thể nhầm lẫn đây là sự hỗ trợ mạnh mẽ cho những quan điểm đúng đắn của mình. Để đảm bảo rằng các hành động của mình sẽ mang lại lợi ích cho tổ chức và những người mà nó phục vụ, chúng ta phải tìm kiếm những lời khuyên tốt, cũng như khuyến khích các nhà lãnh đạo của mình làm như vậy. Để nhận biết hành động có động cơ đúng đắn, chúng ta có thể thực hiện các biện pháp sau đây:

- Nhờ các bạn bè của mình hướng dẫn, hỏi ý kiến về nhận thức của họ đối với phản ứng của chúng ta với nhà lãnh đạo. Chúng ta nên chọn những người bạn này vì tính đa dạng và sự trung thực của họ, chứ không chỉ vì họ đã từng ủng hộ mình.

- Giữ những mối lo lắng của mình trong giới hạn không gây kích động, sao cho hành động tự xem xét không bị hiểu sai là xúi giục, và

chờ lại chúng ta khi chúng ta quyết định rằng mình không có lý do chính đáng nào để rút lại sự hỗ trợ.

- Không nên hỏi xin ý kiến của các đồng nghiệp để nhào nặn chúng cho phù hợp với quan điểm của mình hoặc nhằm giảm trách nhiệm đối với quyết định của mình.

- Tìm kiếm sự khách quan hết sức có thể, không phải là để thay thế cho sự chủ quan không thể tránh khỏi của mình mà là để kiểm tra nó.

- Cởi mở trước thách thức nếu chúng ta muốn nhà lãnh đạo của mình được thách thức.

Nếu các đồng nghiệp khuyên không nên rút lại sự hỗ trợ vì họ cảm thấy chúng ta không đúng, bị chi phối bởi những khúc mắc cá nhân với người cá nhân quyên, đang tranh giành quyền lực hoặc không nhìn thấy được bức tranh lớn, hãy lắng nghe lời khuyên của họ một cách nghiêm túc. Nếu họ cảnh báo không nên rút bỏ sự hỗ trợ vì các hậu quả cá nhân tiềm năng thì những người thừa hành can đảm có thể lựa chọn bỏ qua lời khuyên này và đặt các giá trị cũng như mục đích lên trên hết.

QUYẾT ĐỊNH RÚT BỎ SỰ HỖ TRỢ

Điểm mấu chốt của việc làm người thừa hành là chúng ta chịu trách nhiệm ra quyết định có tiếp tục hay không tiếp tục đi theo một nhà lãnh đạo. Ngay cả vào lúc đối mặt với cái chết, chúng ta cũng có thể lựa chọn có nên hỗ trợ những giá trị mà chúng ta ghét cay ghét đắng hay không. Dù trong hoàn cảnh nào, chúng ta cũng luôn luôn có nhiều lựa chọn và là người chịu trách nhiệm đối với những lựa chọn của mình.

Nếu đã xem xét lại mình một cách trung thực và hăng hái làm việc để giúp một nhà lãnh đạo chuyển đổi, nhưng vẫn còn tìm thấy một khoảng cách đáng kể giữa các hành động của nhà lãnh đạo và các giá trị cốt lõi, thì chúng ta phải xem xét rất nghiêm túc việc rút bỏ sự hỗ trợ của mình. Cam kết là trung tâm của một mối quan hệ, nhưng nó không nhất thiết ràng buộc chúng ta nếu mối quan hệ này đang trì trệ hoặc mang tính phá hoại, bất chấp những nỗ lực đầy nghị lực nhằm cải thiện nó của chúng ta. Điều quan trọng là chúng ta phải nhận ra khi nào thì khả năng gây ảnh hưởng đến tình huống của chúng ta đã vượt quá giới hạn, khi nào thì rút lại sự hỗ trợ là một tiến trình thích hợp.

Bỏ phần rút lại sự hỗ trợ gia tăng tương ứng với sự thái quá trong các hành vi vi phạm giá trị và sự thân cận của chúng ta với nhà lãnh đạo. Trách nhiệm của chúng ta với tư cách là những người phò tá thân cận là rất lớn, bởi vì thường thì chỉ có nhóm người thân cận mới nhìn thấy những giá trị đích thực của nhà lãnh đạo ở giai đoạn đầu; những người khác chỉ có thể nhìn thấy một con người trước công chúng. Chúng ta có thể bảo vệ một nhà lãnh đạo thiếu giá trị và cho phép ông ta tích lũy quyền lực, hoặc tước đi lớp vỏ nguy trang mà chúng ta đang cung cấp.

Khi những người thừa hành can đảm rút lại sự hỗ trợ cho một nhà lãnh đạo, sẽ hữu ích nếu ghi nhớ những điều sau đây:

- Nếu là người đầu tiên trong nhóm rút lại sự hỗ trợ, thì chúng ta sẽ cần có niềm tin vững chắc vào các giá trị của mình, sự tự tin vào khả năng quan sát và lòng can đảm để giữ vững vị trí đơn độc của mình.
- Khi chia tay một nhà lãnh đạo, chúng ta cũng phải đặt câu hỏi liệu mục đích chung mà chúng ta chia sẻ với nhà lãnh đạo có đúng đắn không.

- Nếu mục đích này là đúng đắn thì chúng ta phải kiểm tra lại cam kết của mình với mục đích đó có độc lập với mối quan hệ của chúng ta với nhà lãnh đạo hay không, và xác định những cách thức khác phù hợp với cam kết của chúng ta để theo đuổi mục đích đó.

- Chúng ta sẽ chỉ làm tăng các tôn thất tình cảm và vật chất nếu tiếp tục hỗ trợ một sự nghiệp chỉ vì thói quen không xem xét, hoặc nếu chúng ta từ bỏ một sự nghiệp, một tổ chức hoặc dự án mà mình thực sự tâm huyết.

- Nếu chúng ta ra đi, và những sự kiện sau này chứng minh rằng chúng ta đã hiểu sai nhà lãnh đạo, thì chúng ta nên sử dụng những kinh nghiệm này để học hỏi thêm về mối quan hệ của mình với các nhà lãnh đạo. Tuy nhiên, đừng nên tự trách mình vì đã hành động can đảm dựa trên niềm tin sắt đá.

Khi rút bỏ sự hỗ trợ, chúng ta có thể cần đối diện và chấp nhận nhiều điều, bao gồm lý do tại sao chúng ta đã hỗ trợ các nhà lãnh đạo lâu đến như vậy, chúng ta đã thực hiện những hành động nào nhân danh sự nghiệp hoặc hoạt động đó, cùng cảm giác mất mát hoặc hối tiếc. Không việc gì trong số này là dễ dàng, nhưng nó thích đáng hơn nhiều so với việc làm tình hình trầm trọng thêm bằng cách thiêu can đảm để rút lại sự hỗ trợ đó.

TRÁCH NHIỆM THỜI CÒI

Khi các hành động của nhà lãnh đạo gây nguy hiểm nghiêm trọng cho tổ chức hoặc cộng đồng, lạng lẽ rút lại sự hỗ trợ là không thích hợp. Chúng ta cần phải thu hút sự chú ý của công chúng với những hành động đó. Khi sự tôn trọng cuộc sống của con người, phúc lợi của trẻ em hoặc quy định của pháp luật và các giá trị đạo đức cơ bản khác bị vi phạm, thì có một ranh giới đã bị vượt qua. Phơi bày trước công chúng là công cụ chủ yếu để tước quyền các nhà lãnh đạo lạm

dụng quyề`n lực hoặc cho phép những người khác trong tổ chức làm như vậy.

Lúc này, có thể nói rằng một người sẽ bước qua ranh giới, từ người thừa hành can đảm trở thành một người thối còi tồ`giác. Nhưng không phải tất cả mọi người tồ`giác đều là những người thừa hành can đảm. Một số là những người giận dữ, những người mà dựa trên trải nghiệm của mình, họ không tin tưởng người có thẩm quyề`n và đang tìm cách trừng phạt họ vì những sai lầm nhận thức được mà những người khác có thể không dám lên tiế`ng. Họ thực sự không cho nhà lãnh đạo của mình một cơ hội để sửa chữa việc làm sai trái mà họ đã phát hiện ra. Công khai vạch trầ`n có thể là há`p tấ`p, làm tổn hại hoàn toàn các mớ`i quan hệ của họ và làm tổn thương khả năng thực hiện sứ mệnh của tổ chức.

Ngược lại, không phải tất cả những người thừa hành can đảm đều là người tồ`giác, nếu thuật ngữ này được sử dụng với ý nghĩa là “đi vòng qua” nhà lãnh đạo hoặc thậm chí ra bên ngoài tổ chức để khắ`c phục một sai lầm. Thông thường, những người thừa hành can đảm làm việc với các nhà lãnh đạo của mình để khắ`c phục những tình huố`ng mà họ đã phát hiện ra. Người thành công nhất không nhất thiế`t phải trở thành người tồ`giác. Tất nhiên, việc họ có cảm thấ`y cần phải vượt qua ranh giới này và trở thành người tồ`giác hay không lại phụ thuộc vào phản ứng của các nhà lãnh đạo trước những nỗ lực của họ nhằm khắ`c phục việc làm sai trái của tổ chức.

Nếu chúng ta đã tiế`p cận và thu hút được sự chú ý của các cấp lãnh đạo khác nhau tới những hành vi vi phạm, nhưng họ không có phản ứng gì, hoặc có vẻ ngầ`n ngừ và không ngừng trì hoãn hành động, thì chúng ta phải xem xét tới việc “đi vòng qua” họ để can thiệp. Hầ`u hế`t các tổ chức lớn có các kênh hiệu chỉnh nội bộ khác nhau có thể tiế`p cận được để câ`u viện, trong đó có hội đò`ng quản trị. Nếu những người này cũng không phản ứng, thì một lầ`n nữa, chúng ta

nên kiểm tra lại quan điểm, dữ liệu và cách trình bày của mình thật kỹ lưỡng. Nếu sau khi đã tự vấn mình kỹ lưỡng hơn nữa và vẫn còn thấy phiền lòng bởi những gì mình chứng kiến, thì chúng ta phải tôn trọng sự khó chịu này và chú ý đến sự mâu thuẫn về nhận thức giữa những gì chúng ta muốn tin ở các nhà lãnh đạo và những gì chúng ta đang quan sát thấy. Là những người phò tá trung thành, trước tiên chúng ta phải tự mình phủ nhận ý tưởng rằng mọi thứ sẽ được cải thiện nếu hiện thực hoàn toàn chỉ ra điều ngược lại. Sẽ đến một thời điểm chúng ta không thể tin vào lời nói. Chúng ta chỉ có thể tin vào hành động.

Khi các hành động của nhà lãnh đạo vi phạm các phép tắc cơ bản của con người hoặc pháp luật và các quy định được thiết lập để bảo vệ lợi ích chung, thì một người thừa hành can đảm nên xem xét những mức độ phản ứng sau đây:

- Sự cô độc hoặc dẫu hiệu đầu tiên vi phạm các giá trị cơ bản của con người, hoặc coi thường pháp luật và các quy định phù hợp với các giá trị này, phải được thách thức mạnh mẽ ở cấp mà nó xảy ra, hoặc ở cấp cao hơn khi cần thiết, sử dụng mọi công cụ sẵn có để thu hút một cách hiệu quả sự tham gia của các nhà lãnh đạo.

- Nếu có sự cô độc thứ hai xảy ra, hãy phản ứng bằng một tuyên bố đạo đức rõ ràng về ý định rút lại sự hỗ trợ nếu hành vi đó tái diễn dưới bất kỳ hình thức nào. (Trong trường hợp đặc biệt, nếu việc công bố ý định có thể đe dọa sự an toàn cho cơ thể của người thừa hành, thì tốt nhất là tiến hành như khi sự cô độc thứ ba đã xảy ra.)

- Bất đầu chuẩn bị cho nhu cầu tô giác các hoạt động vô đạo đức có thể xảy ra bằng cách tài liệu hóa chúng, sao cho các tuyên bố của bạn không thể dễ dàng mất uy tín.

- Bất kỳ sự cô lập nào khác nữa cũng cần được phản ứng bằng cách tô giác về hoạt động vô đạo đức thông qua bất cứ kênh nào sẵn có bên trong, hoặc cả bên ngoài tổ chức nếu cần thiết.

- Nếu bạn không thể có được tài liệu hoặc sự chứng thực cho mọi lời cáo buộc của mình, nhưng có thể chứng thực cho một lời cáo buộc, thì hãy tập trung sự chú ý của công chúng vào điểm này. Một minh chứng không thể chối cãi về hành động phi pháp của một nhà lãnh đạo hoặc của tổ chức mạnh mẽ hơn so với nhiều lời buộc tội có thể biện bác.

- Khi chúng ta công khai không chấp nhận hành động của nhà lãnh đạo, những hạn chế về lời nói sẽ không còn nữa, và chúng ta có thể giao tiếp mạnh mẽ hơn với đối tượng rộng lớn hơn. Bất cứ quyền lực nào mà chúng ta có được nhờ ở gần một nhà lãnh đạo bây giờ có thể được hướng tới việc phơi bày các hành vi vi phạm các giá trị mà chúng ta đã chứng kiến hoặc thậm chí có thể góp phần vào đó.

Đây không phải là một thời điểm hạnh phúc vì nó báo hiệu rằng những nỗ lực trung thành của chúng ta nhằm thay đổi các hành vi vi phạm đã thất bại. Tuy nhiên, dù những hành động công khai đã được thực hiện tỷ lệ thuận với khả năng làm nguy hại đến tổ chức và những người chịu ảnh hưởng từ hành động của nó, thì đó vẫn là một hành động can đảm được thiết lập để phục vụ mục đích chung và các giá trị cốt lõi của cộng đồng.

TỰ BẢO VỆ MÌNH

Chuyện một người thừa hành phải trả giá đắt vì không chấp nhận hoặc phản đối một nhà lãnh đạo không phải là hiện tượng hiếm thấy. Nếu các nhà lãnh đạo cực kỳ bất an và hay thù oán, họ

thậm chí có thể trả đũa chỉ vì một gợi ý đơn giản là họ nên xem xét lại hành vi hoặc chính sách của mình.

Những người thừa hành can đảm có thể cần được trang bị “vũ khí” cho riêng mình – thông tin, đồng minh, văn bản dưới luật, đại diện pháp luật – nhằm làm cho cái giá của sự trù dập trở nên quá cao, và sự hợp tác với những nỗ lực cải cách tình hình trở nên thêm hấp dẫn hơn. Yêu tố bảo vệ tốt nhất của các nhà lãnh đạo lạm dụng là bóng tối và bí mật; yêu tố bảo vệ của chúng ta là ánh sáng và tài liệu.

Những người thừa hành sẽ ở một vị trí thuận lợi hơn khi họ được cách ly khỏi sự trả đũa chính thức. Những công chức được bổ nhiệm với thời hạn cố định, các nhà giáo dục với nhiệm kỳ, những công nhân có công đoàn bảo vệ khỏi sự giáng cấp do trả đũa, những nhân viên đã tích lũy đủ năm phục vụ để được trợ cấp hưu trí toàn phần – tất cả đều được bảo vệ theo một cách nào đó và dễ có xu hướng thách thức các chính sách hay cách hành động của nhà lãnh đạo mà họ không đồng tình. Chúng ta nên cố gắng tạo ra một sự cách ly như vậy trong cuộc sống của mình. Ngoài việc giữ tài liệu chi tiết, các kế hoạch dự phòng có thể bao gồm:

- Thu thập các văn bản tham khảo có ảnh hưởng mạnh để sử dụng trong việc tìm kiếm trong tương lai hoặc chuẩn bị ra tòa, trước khi công khai chống đối một nhà lãnh đạo.

- Phát triển mối quan hệ với giới truyền thông, những người sẽ quan tâm đến câu chuyện của chúng ta khi chúng ta sẵn sàng kể cho họ biết.

- Liên kết với các nhóm sẽ hỗ trợ về mặt tình cảm, pháp lý và tài chính nếu chúng ta chống lại âm mưu của nhà lãnh đạo.

- Thu xếp với bạn bè hoặc người thân để chăm sóc cho gia đình của họ nếu một cuộc đối đầu với lãnh đạo có thể gây nguy hiểm cho sự an toàn về thể chất và tình cảm của họ.

Bất chấp các kế hoạch dự phòng, nếu chúng ta quyết định công khai tố giác thì cuộc sống của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Chúng ta sẽ thấy mình rất căng thẳng. Phần kém đáng yêu nhất trong nhân cách của chúng ta có thể trở nên rõ rệt hơn dưới áp lực này. Vào thời điểm cần có sự hỗ trợ nhất, có thể chúng ta lại xua nó đi mất.

Điều quan trọng là chuẩn bị về mặt tinh thần cho bản thân và hệ thống hỗ trợ của mình. Chúng ta cần giải bày tâm sự với gia đình, bạn bè và các đồng nghiệp. Chúng ta cần phải cho họ cơ hội để là một phần của quá trình ra quyết định của chúng ta. Khi chúng ta kêu gọi họ đứng cạnh chúng ta, họ sẽ không cảm thấy mình đang bị lôi kéo vào một cái gì đó mà không được tham khảo ý kiến trước. Chúng ta phải đặt mình vào ý nghĩa sâu sắc nhất của mục đích và các giá trị cao nhất mà chúng ta có, để có thể đối mặt với bất cứ thách thức nào đang chờ đợi chúng ta một cách khoan thai chứ không phải là cay đắng.

KHI CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO PHẢI BỊ PHẢN ĐỐI

Có một khoảng cách lớn giữa việc chống bỏ một nhà lãnh đạo và tích cực phản đối ông ta. Khi chống bỏ nhà lãnh đạo, người thừa hành rọi ánh sáng vào các hành động của nhà lãnh đạo trong phiên tòa của công luận và để mặc nó cho các cơ chế trừng phạt của tổ chức hoặc xã hội.

Khi những người thừa hành can đảm chọn cách tích cực chống đối một nhà lãnh đạo, họ tự huy động các cơ chế sẵn có để tước bỏ

quyền lực của nhà lãnh đạo. Khi sự chú ý đã được xoay vào hành vi tham nhũng, và các cơ chế trừng phạt của xã hội lại phản ứng quá chậm hoặc thờ ơ, thì những người thừa hành can đảm có thể cảm thấy mình có trách nhiệm phải làm nóng vấn đề lên. Một đại úy cảnh sát đánh đập kẻ tình nghi một cách tàn bạo, một chính trị gia không tuân theo hiến pháp hợp pháp, một giám đốc điều hành ra lệnh che đậy một vụ tai nạn chết người, một người cuồng tín cố tình đốt phá để giữ cho cộng đồng của mình được “thuần chủng”, đều xứng đáng bị chống đối mạnh mẽ.

Tất nhiên, có những nguy hiểm rình rập khi chống đối thói tham nhũng. Mọi nguy rõ ràng là sự trả đũa của các nhà lãnh đạo đang bị phản đối. Cũng có những nguy cơ về mặt tâm lý. Mặc dù những nguy cơ này sẽ không ngăn cản được những người thừa hành can đảm, nhưng chúng ta cũng nên biết về chúng:

- Người thừa hành có thể trở nên ám ảnh với việc chống lại nhà lãnh đạo và dồn tất cả nghị lực của mình để ngăn chặn ông ta.
- Những người thừa hành bị ám ảnh sẽ tạo nên rủi ro của việc chính họ không để ý đến các giá trị cơ bản của con người trong khi theo đuổi điều ám ảnh họ.
- Những người thừa hành bị ám ảnh sẽ phải trả một giá đắt trong cuộc sống cá nhân của họ, vì ám ảnh là kẻ hủy diệt sự cân bằng.
- Nếu những người thừa hành bị nhà lãnh đạo đối xử bất công thì họ có thể bị cuốn vào việc trả giá hai lần: một lần bị là do bị đối xử bất công và một lần là do sự ám ảnh làm sao để ngăn nó khỏi xảy ra với người khác.

Cái giá này có thể là chi phí phải bỏ ra cho việc tước bỏ quyền lực, nhưng nó sẽ là một chiến thắng lớn hơn nếu những người phò tá

theo đuổi mục tiêu của họ với lòng quyết tâm chứ không phải là nỗi ám ảnh.

Thuộc giải độc cho sự ám ảnh là hướng sức lực vào những lý tưởng tích cực mà chúng ta đang cố gắng để thực hiện nhiều như hướng tới nguôn gốc của cái xấu mà chúng ta đang cố gắng ngăn chặn.

Nếu sự chống đối của người thừa hành là cân bằng, năng động, khéo léo và kịp thời, thì người ấy có thể trở thành chất xúc tác để kích hoạt các cơ chế xã hội phơi bày rộng rãi sự lạm dụng và ngăn ngừa sự tái phát của nó. Tại thời điểm này, người phò tá đã tự chuyển đổi bản thân và trở thành một nhà lãnh đạo phe đối lập.

Tình hình khó khăn và nguy hiểm nhất xảy ra khi sự lạm dụng quyền lực diễn ra ở dạng bạo lực, và các cơ chế pháp lý của xã hội để chặn chính nó đã bị lũng đoạn bởi những kẻ lạm dụng. Phe đối lập phải can đảm và giàu sáng tạo để chống lại việc sử dụng bạo lực bằng cách huy động lực lượng áp đảo của công luận để chống lại nó. Các phương tiện truyền thông, hầu như có thể ngay lập tức huy động số lượng lớn người dân và thu hút sự chú ý của cả thế giới, có vẻ như đang mang lại lợi thế cho những hoạt động phản đối như vậy.

Lựa chọn cơ bản nhất mà một người thừa hành can đảm thường chọn khi chống đối nhà lãnh đạo là có hay không sử dụng vũ lực để chống lại vũ lực trong các tình huống chính trị mà ở đó, các quá trình dân chủ đã bị bãi bỏ. Làm như vậy sẽ tạo ra nguy cơ bạo lực leo thang và gây đau khổ. Phản kháng bất bạo động luôn là một phản ứng can đảm và đạo đức không thể chê trách. Sử dụng bạo lực để đối phó với bạo lực là một cái dốt tron tuột thật khủng khiếp. Trong hầu hết các trường hợp, nó cũng trở thành hung bạo – rốt cục là tình trạng cả hai bên đều mất mát.

Khi những người thừa hành chống đỡ các nhà lãnh đạo bạo lực theo cách có đạo đức ngay khi những nhà lãnh đạo này vẫn còn dễ bị tác động, họ sẽ có một cơ hội để chặn trước các tình huống trở nên tuyệt vọng đến nỗi họ phải áp dụng việc chống lại bạo lực bằng bạo lực.

HÀNH VI XẤU XA

Bất kỳ hành vi nào cũng rơi vào một vùng nào đó trong chuỗi phân bố cường độ của loại hoạt động đó. Hầu hết mọi người đều tốt hay xấu ở mức “trung bình”, một số nổi bật ở một trong hai xu hướng, và một số ít là thánh thiện hoặc tàn ác. Bởi vì chúng ta hiếm khi gặp phải hành vi cực đoan như vậy, nên chúng ta có thể không để ý. Trong phạm vi thiện-ác, việc không để ý sẽ đặt chúng ta vào mối nguy hiểm rất lớn. Hành vi cực kỳ xấu xa hiếm khi tồn tại, nhưng nếu không được nhận diện và xử lý thì nó sẽ gây ra đau khổ lớn.

Những hành động xấu không có chỗ cho sự đồng cảm với những thiệt hại gây ra cho người khác. Chúng chỉ quan tâm đến những gì mà thủ phạm có được từ hành động đó, về mặt vật chất và tinh thần. Đã có nhiều nỗ lực nhằm giải thích nguồn gốc của sự xấu xa, nhưng so với các nền văn hóa cổ xưa, chúng ta dường như cũng không đến được gần hơn với việc tìm hiểu hoặc xóa bỏ nguồn gốc của nó. Tuy nhiên, chúng ta có thể quan sát các biểu hiện của cái ác và hành động để ngăn chặn sự tiến triển của nó. Một nhà lãnh đạo tự cho phép mình hành động thờ ơ trước những thiệt hại mà người khác phải gánh chịu đang ở trên một quỹ đạo hướng tới hành vi xấu xa.

Các nhà lãnh đạo cam kết với hành động xấu thường đeo mặt nạ khi đứng trước toàn thể công chúng, cho đến khi họ tích lũy đủ quyền lực để phô bày hành vi này mà không bị trừng phạt. Vì vậy, đấu tranh với cái ác cũng là như là chiến đấu với hỏa hoạn.

Tốt hơn là ngăn chặn nó từ sớm chứ không nên chờ cho đến khi nó vượt ra khỏi tầm kiểm soát và thiêu rụi tất cả mọi thứ trên đường đi. Chiến đấu với cái ác tốt nhất là được thực hiện ngay bên trong một tổ chức, bởi những người thừa hành can đảm ở cận kề nhà lãnh đạo nên dễ nhìn thấy phía sau cái mặt nạ công chúng kia. Chúng ta là vành đai phòng lửa.

Ngược lại, cái ác sẽ được thổi bùng lên bởi những người thừa hành từ bỏ sự đồng cảm với khổ đau của những người khác, hoặc do sợ hãi hoặc do bị tầm nhìn méo mó của nhà lãnh đạo lôi kéo. Những người thừa hành cam kết với hành vi tội ác không nhất thiết là người ác. Thường có những áp lực rất lớn buộc họ phải cam kết thực hiện những hành động này. Dù ngầm ngầm hay rõ ràng, họ đã được hứa hẹn sẽ có lợi ích cá nhân nếu tuân theo, và bị đe dọa sẽ có thiệt hại nếu không tuân theo. Bởi vì những người quanh họ cũng phải chịu áp lực tương tự, những hành vi này mới đầu có vẻ bình thường. Thậm chí, chúng còn được nhà lãnh đạo coi là đạo đức thông qua một logic giá trị ngược. Điều này giải thích tại sao lại có đến hàng triệu người đã ủng hộ đảng 3K, ủng hộ chế độ Đức quốc xã hoặc các phong trào tàn bạo khác. Đó cũng là lý do hiện hữu các loại tội ác đỉnh cao, hoặc sự che đậy chính thức đòi hỏi phải có sự thông đồng giữa nhiều người. Chúng ta phải cảnh giác để chột lại việc bắt đầu trượt dốc vào hành vi tội ác:

- Ngay lập tức đầu tiên bị bắt buộc tham gia một hành động tà ác, chúng ta sẽ cảm thấy khó chịu; sẽ có một tiếng nói nội tâm chột lại việc đó.

- Chúng ta phải lắng nghe tiếng nói nội tâm và thừa nhận rằng nó đúng đắn hơn tiếng nói của các những người xung quanh hay của nhà lãnh đạo, bắt chập ngôn ngữ mà họ dùng để diễn tả các yêu cầu của mình; và sau đó, với lòng can đảm sâu sắc, chúng ta phải vạch ra một ranh giới ngay tại đó.

- Nếu chúng ta không lắng nghe tiếng nói nội tâm này, nó sẽ lên tiếng lại một lần nữa khi chúng ta thực sự cam kết với hành động này; thậm chí nó có thể đột ngột hét lên.

- Đây có thể là cơ hội cuối cùng của chúng ta để lắng nghe tiếng nói nội tâm đó; nếu đến giờ chúng ta vẫn không lắng nghe, chúng ta sẽ cần tìm cách che giấu nó, tự gây mê bản thân, và từ chối lương tâm của mình để sống với chúng.

- Tại thời điểm đó, chúng ta sẽ trở nên không khác gì một kẻ ác.

Nhưng có nhiều hành vi sai trái không phải là tội ác. Chúng thường được thực hiện do các giá trị bị xung đột, những ưu tiên đặt không đúng chỗ, do sự ngu dốt hoặc vô cảm. Đừng vội vàng gán cho những hành vi này là tội ác. Làm như vậy có thể làm giảm giá trị của khái niệm cái ác.

Tuy nhiên, khi phải đối mặt với hành vi xấu xa thực sự, đặc biệt là trong tổ chức hoặc phong trào của chúng ta, chúng ta không được hợp lý hóa nó, không trốn tránh trong sự an toàn sai trái của nhóm, không được nhún nhường các cuộc biểu tình nội tâm của mình trước sự im lặng của bạn bè xung quanh. Nếu chúng ta đánh giá thấp cái ác, nó sẽ nhún nhường chúng ta. Nếu chúng ta cư xử bình thường trong sự hiện diện của nó, nó sẽ đảo lộn cuộc sống của chúng ta.

Chúng ta phải phơi bày hành vi đi ngược lại các tiêu chuẩn phép tắc cơ bản của con người bằng ánh đèn pha sáng nhất mà chúng ta có thể tìm thấy hoặc tạo dựng nên. Ở các nơi kém may mắn trên thế giới, xác những nạn nhân của hành vi tội ác vẫn còn rải khắp nơi. Trong các xã hội “văn minh” hơn, những kẻ mị dân, bọn lang băm và những kẻ ức hiếp vẫn gây thiệt hại cho hàng nghìn cuộc sống với các cách phá hoại ngày càng tinh vi hơn. Nếu chúng ta không thể giúp thủ phạm của những hành vi này hạn chế và chuyển

đôi hành vi của chúng, chúng ta phải sử dụng sức mạnh để vạch trần và cô lập chúng.

May mắn thay, rất hiếm khi chúng ta bắt gặp mình ở vào tình huống này. Khi ở trong tình huống đó, hãy hy vọng là chúng ta có đủ can đảm để hành động.

NẾU QUYẾT ĐỊNH Ở LẠI

Mặc dù đạo đức đòi hỏi phải ra đi, một người thừa hành có thể chọn ở lại – cái giá của sự ra đi có thể đơn giản là quá cao. Lòng can đảm không phải là tuyệt đối. Chúng ta không thể phê phán người khác vì đã thực hiện lựa chọn này trừ khi chính chúng ta đã đối mặt với nó.

Nếu quyết định ở lại, chúng ta có thể biện minh cho quyết định của mình dựa trên cơ sở rằng, nếu tất cả mọi người “ôn hòa” trong tổ chức đều ra đi, thì nó chỉ trở nên cực đoan và có hại hơn mà thôi. Quan điểm này có một phần sự thật. Phải đủ can đảm mới có thể ở lại trong một tổ chức mà chúng ta không chia sẻ các giá trị của nó và đang định kiềm chế sự thái quá của nó. Tiếp tục đối phó với những người có phong cách và hoạt động mà chúng ta ghét cay ghét đắng là một trải nghiệm rất khó chịu. Nhưng nếu việc chúng ta ra đi sẽ khiến họ được tự do hơn trong việc lạm dụng quyền lực, thì quyết định ở lại nên được cân nhắc.

Nếu đã quyết định chọn ở lại, chúng ta phải chuẩn bị cho một vài điều:

- Chấp nhận trách nhiệm đạo đức và pháp lý cho sự hỗ trợ ngầm hoặc thực tế mà chúng ta đang trao cho sự lạm dụng.
- Không bao giờ có thể tuyên bố trước tòa án pháp lý hay lương tâm rằng “chúng ta không có lựa chọn nào”.

- Hành động ngày một mãnh liệt với mọi cơ hội có thể giảm bớt sự lạm dụng cùng tác động mà nó có thể gây ra cho các nạn nhân.

- Hành động táo bạo để cải cách tổ chức khi thời điểm cho sự thay đổi lộ diện và vị trí của chúng ta có thể tạo nên sự khác biệt.

Trong những tình huống điển hình hơn, người ta thường ở lại mặc dù khó chịu với nhà lãnh đạo hiện tại. Họ tính toán rằng, vì nhiều nhiều lý do khác nhau, nhiệm kỳ của nhà lãnh đạo hiện thời là có hạn. Họ hy vọng rằng người kế nhiệm của nó sẽ thích hợp hơn với triết lý và phong cách riêng của mình, và rằng tình hình sẽ tự điều chỉnh. Trong thời gian đó, họ làm những gì có thể để phục vụ mục đích chung.

Trong những tình huống cực đoan, chiến lược “chờ nó xảy ra” có thể không khả thi. Quyết định ở lại với tư cách là một lực lượng ôn hòa cũng rủi ro như quyết định ra đi, cũng giống như khi trở thành một “gián điệp” trong lãnh thổ của kẻ thù. Người thừa hành chọn ở lại trong những trường hợp này có thể phải trả giá bằng sự an bình của tâm trí, hoặc tệ hơn.

Cũng như đúng cho tất cả các quyết định có đạo đức, quyết định ở lại để đối mặt với các hành vi không thể chấp nhận được về mặt đạo đức phải được thực hiện với cái nhìn trung thực về động cơ và hành động của mình, cũng như hành động của người khác. Can đảm để hành động có đạo đức ở bất kỳ dạng nào, với hiểu biết rõ ràng về các rủi ro kèm theo nó, là dấu hiệu của sự trưởng thành đáng kể với tư cách là một con người. Bất kể hậu quả của hành động này là gì, khi người thừa hành giữ được nguyên vẹn sự chính trực của mình, thì hành vi đạo đức đã chiến thắng.

DŨNG CẢM ĐỂ NÓI VỚI NHÓM LÃNH ĐẠO CAO NHẤT

Chúng ta đã xem xét mọi quan hệ lý tưởng giữa những người thừa hành và các nhà lãnh đạo từ nhiều góc độ. Hầu như tất cả mọi điều đã thảo luận đều dựa trên giả định rằng, người đóng vai trò phò tá đã giành được sự tin cậy của nhà lãnh đạo nhờ làm việc tốt. Đến lượt nó, điều này giúp người thừa hành tiếp cận được với nhà lãnh đạo và hình thành ít nhất là một mối quan hệ trong công việc, nếu không phải là quan hệ cá nhân, với nhà lãnh đạo.

Trong thực tế, ở các tổ chức lớn, các cơ quan chính phủ và các tập đoàn, đa số nhân viên, chứ chưa nói đến những người mà các tổ chức này phục vụ, đều không có mối quan hệ trực tiếp với các nhà lãnh đạo cấp cao. Các nguyên tắc để làm người thừa hành can đảm có thể áp dụng ở các cấp này không?

Trong các đợt huấn luyện và đào tạo mà tôi đã tiến hành tại các tổ chức phức tạp với nhiều tầng quản lý, đây là một câu hỏi rất quan trọng. Đúng là mối quan hệ của chúng ta với người quản lý trực tiếp thường dựa trên sự hài lòng của họ với công việc hàng ngày của chúng ta. Nhưng cảm nhận sâu sắc hơn của chúng ta về sức khỏe của tổ chức lại bị ảnh hưởng bởi nhận thức của chúng ta về việc các cấp lãnh đạo cao hơn ý thức được thực trạng của tổ chức rõ ràng đến đâu. Họ có biết những điều chúng ta trải nghiệm được từ vị trí của mình khi họ tìm cách dẫn dắt tổ chức hướng tới tương lai chung hay không? Hay họ là nạn nhân của cái bong bóng đang hình thành

xung quanh các nhà lãnh đạo cấp cao và loại ra trải nghiệm của những người có “quan điểm đối lập”? Có vẻ như, các nhà lãnh đạo cấp cao không nắm bắt đầy đủ về thực trạng hoặc tác động của các sáng kiến của mình là hiện tượng khá phổ biến. Phản ứng với nhận thức này thường là thất vọng, mất tinh thần và hoài nghi. Không phản ứng nào trong số này là phản ứng của một người thừa hành can đảm.

Các lựa chọn thay thế là gì? Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét những hành vi của người thừa hành can đảm được ứng dụng đặc biệt vào tình huống mà trong đó nhà lãnh đạo cách rất xa người thừa hành vì lý do cấp bậc. Chúng ta đang đề cập đến sự cần thiết phải đảm bảo rằng các nhà lãnh đạo cấp cao có được dữ liệu đầy đủ và chính xác để ra quyết định, cũng như mong muốn của “các công dân doanh nghiệp” được thấy tổ chức của họ được chăm sóc tốt bằng cách đưa ra các quan điểm chuyên môn của họ theo những cách có ý nghĩa cho các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm vạch ra định hướng cho tổ chức.

Những người làm việc trong các tổ chức lớn biết rằng, đây là điều nói dễ hơn làm. Ở cấp độ thực dụng, các nhà lãnh đạo cấp cao có thể phải xử lý quá nhiều thông tin. Do đó, thông tin chuyển qua các cấp khác nhau lên đến cấp độ cao nhất của hệ thống cấp bậc nói chung sẽ được cô đọng lại, rồi lại tiếp tục cô đọng hơn nữa. Trong quá trình này, những người tin rằng họ biết lãnh đạo cấp cao của mình thích và không thích nghe những gì sẽ rà soát, tổng hợp và làm tinh giản các báo cáo.

Ở cấp độ cá nhân, những người ở vị trí chuyển tiếp lên trên có thể lo lắng rằng, những dữ liệu và phân tích còn quá thô sơ và thẳng thắn, có thể làm tổn hại đến nhận thức về năng lực của họ. Họ có mong muốn quản lý được và loại bỏ các vấn đề trước khi chúng đến với cấp trên của mình không? Lý tưởng nhất là không.

Trên thực tế, họ không thể lúc nào cũng như vậy. Trong những trường hợp này, sự thôi thúc muốn làm giảm đi những thực tế bất lợi truyền đạt lên cấp trên là rất mạnh. Các quá trình phê duyệt được thiết kế để đạt hiệu quả thì giờ lại được sử dụng để quản lý hình ảnh và nhận thức.

Ngay cả khi có những cơ hội cho nhân viên ở cấp thấp hơn trực tiếp báo cáo về thực tế với lãnh đạo cấp cao theo cách họ nhìn nhận nó, thì các cơ chế văn hóa vẫn có thể cản trở quá trình này. *Cấu trúc thứ bậc* giữ một chức năng rất đúng đắn là làm rõ những ai có thể đưa tổ chức tới những hoạt động có định hướng lớn hơn và các chi phí cần thiết cho họ. Ngược lại, các quy tắc được định nghĩa theo khía cạnh văn hóa của *các mối quan hệ* thứ bậc lại có thể làm gián đoạn việc truyền tải thông tin và các quan điểm quan trọng. Điều này hoạt động thế nào?

Cấu trúc thứ bậc là điều gần như không thể thiếu trong những hoạt động có mục đích phức tạp của con người. Ở cấp độ sâu xa nhất, nó là thuộc tính giải độc xã hội cho sự xung đột liên tục và làm suy nhược nhóm. Một cá nhân hoặc cơ quan chủ quản chính thức được trao quyền lựa chọn giữa các giá trị cạnh tranh, các tùy chọn và lợi ích. Ngay cả trong các tổ chức mà về bản chất là các mạng lưới làm việc ở thế kỷ 21, hoạt động chủ yếu dựa trên nguyên tắc bình đẳng, vẫn có các lớp cấu trúc thứ bậc để tạo điều kiện thuận lợi cho công việc của tổ chức.

Các mối quan hệ thứ bậc là các quy tắc được nội bộ hóa và thường là các quy tắc hành xử bất thành văn giữa các vị trí khác nhau trong hệ thống này. Chúng có đầy các rào cản tiềm tàng đối với sự trung thực cần thiết để các nhà lãnh đạo cấp cao nhận được những dữ liệu và phân tích mà một quá trình ra những quyết định đúng đắn cần phải có.

Không khó để lý giải được điều này. Chúng ta là những sinh vật xã hội sống trong sự đa dạng của các nền văn hóa và tiểu vùng văn hóa của loài người. Chúng ta phải xã hội hóa lớp trẻ của mình để chúng tham gia vào các thiết chế xã hội mà trong đó chúng sẽ sống. Trong xã hội đương đại, điều này bao gồm đơn vị gia đình, tất cả các cấp học, câu lạc bộ thể thao, câu lạc bộ thanh niên, các lễ nghi tôn giáo và môi trường làm việc mà chúng sẽ phải tham gia. Đối với nhiều người, nó còn bao gồm cả nghĩa vụ quân sự. Thực hiện chức năng ở mỗi giai đoạn, giới trẻ phải học cách tôn trọng những người có thẩm quyền một cách hợp lý: cha mẹ, người trông trẻ, giáo viên, huấn luyện viên, trọng tài, giám mục, các cán bộ thực thi pháp luật, và cuối cùng là người phụ trách ở nơi làm việc. Các hình phạt xã hội cho việc không học những bài học này một cách đầy đủ là rất nghiêm khắc. Nhưng đôi khi, trong quá trình này, sự tôn trọng người có thẩm quyền lại được học và dạy tốt quá mức.

Trong các cuộc trao đổi của tôi với các giám đốc điều hành cấp cao trong các hoạt động nhạy cảm như tình báo hoặc an ninh hạt nhân, tôi rất bất ngờ vì có khá nhiều người không quen thuộc với các nghiên cứu khoa học xã hội về sự tuân thủ và vâng lời. Nghiên cứu này liên quan trực tiếp đến khả năng các nhân viên của họ được thẳng thắn bày tỏ các quan điểm khác nhau của mình. Ví dụ, các thí nghiệm nổi tiếng được Tiến sĩ Stanley Milgram⁽¹⁾ tiến hành giữa thế kỷ XX, và được những người khác làm theo một cách rộng rãi, đã chứng minh rằng hai phần ba số người sẽ tuân theo người có thẩm quyền ngay cả khi họ thấy vô cùng khó chịu nếu làm như vậy. Họ tuân thủ mặc dù không có sự cưỡng ép nào tác động đến họ. Chỉ đơn giản là họ phản ứng trước những vỏ ngoài của quyền lực, mà trong các thí nghiệm không có gì nhiều hơn là một chiếc áo khoác phòng thí nghiệm, một cái bảng kẹp, và một tuyên bố rằng “thí nghiệm yêu cầu bạn tiếp tục.” Đây là bằng chứng của chúng ta về sự lập

trình trong nhận thức liên quan sâu sắc đến quyên lực như thế nào.

Khi chúng ta làm việc thường xuyên với một người phụ trách trực tiếp, sự lập trình này được nói lỏng bởi mối quan hệ con người phát triển một cách tự nhiên. Nếu số lần tiếp xúc với người phụ trách trực tiếp của chúng ta không thường xuyên, thì sự lập trình có thể còn mạnh mẽ hơn nhiều đối với những người ở cấp cao hơn nữa. Các chuyên gia có năng lực đã có thể cảm thấy khá lo âu khi được gọi đến để báo cáo ngắn gọn với người đứng đầu bộ phận của họ, chứ đừng nói tới lúc cần thiết phải đặt câu hỏi về niềm tin của vị lãnh đạo đó. Sự quả quyết thẳng thắn và thích hợp thường bị giảm sút vì sự căng thẳng của cuộc gặp gỡ kiểu này. Tuy nhiên, đến lượt mình, người đứng đầu bộ phận đó, người vô tình gây ra sự lo lắng này, có thể phải báo cáo với các nhà lãnh đạo ở những cấp cao hơn, và họ cũng trải qua sự bối rối tương tự. Chúng ta bắt đầu nhìn thấy những trở ngại mà các dữ liệu và phân tích thẳng thắn phải đối mặt trong cuộc bơi ngược dòng vất vả của chúng.

Một số người quan sát những động lực này đưa ra giả thuyết là, chúng đang thay đổi ở thể hệ trẻ do vai trò thẩm quyền của cha mẹ đang yếu dần trong việc định hình hành vi, còn vai trò của mối quan hệ ngang bằng đang ngày càng mạnh lên. Có lẽ điều này sẽ được chứng minh trong các nghiên cứu tương lai, nhưng chúng ta vẫn chưa thể đánh giá thấp tác động đáng kể của cấp bậc và thẩm quyền đến hành vi. Chương này sẽ khám phá các chiến lược và kỹ thuật để khắc phục các rào cản nội tại và bên ngoài, để truyền đạt thông tin và quan điểm một cách hiệu quả ở mọi cấp.

THỬ THÁCH CỦA VIỆC QUA NHIỀU TAY

Cuộc đời thật đơn giản khi sống trong những đơn vị rất nhỏ. Bạn đề ra một quyết định, hành động dựa trên quyết định đó và sống

với những hậu quả của nó. Tuy nhiên, các đơn vị nhỏ không thể tạo ra những điều to lớn như khi có rất nhiều người được tổ chức tốt, được giáo dục, tài trợ và có sự phối hợp. Cuộc sống trở nên phức tạp ở các đơn vị lớn hơn, và các cách thức để tổ chức sự phức tạp này xuất hiện.

Ngày nay, phương thức tổ chức theo mạng lưới, thay vì theo cấp bậc, đang ngày càng phổ biến. Thành viên của các tổ chức này chủ yếu thông qua sức ép chung của xã hội để tăng cường ý thức tuân thủ nguyên tắc của mình. Tuy nhiên, tại một số điểm, vẫn cần có người có thẩm quyền chính thức đại diện cho các giá trị của nhóm để xử lý các vấn đề chung.

Có rất ít nghi ngờ cho rằng các mạng lưới tự tổ chức đang lan rộng, dần lấn át và kết nối các hệ thống cấp bậc rộng lớn đã phát triển mạnh mẽ trong xã hội. Tuy nhiên, giống như sự tiến hóa của chính văn hóa loài người, các cấu trúc và công nghệ cũ vẫn tồn tại cùng với những cấu trúc và công nghệ đang nổi lên trong những thời kỳ dài. Nếu mô hình các hệ thống cấp bậc đã từng được định đoạt là sẽ được thay thế bởi các mạng lưới, thì điều này sẽ chưa xảy ra trong một thời gian dài đáng kể nữa, mặc dù các hệ thống cấp bậc chắc chắn sẽ được cải thiện bởi các mạng lưới.

Cả mạng lưới và hệ thống cấp bậc rộng lớn đều có đặc tính cố hữu là “nhiều người” cùng làm một mảng công việc. Tuy nhiên, có sự khác biệt quan trọng về chất. Thay vì cách đối thoại gần như theo thời gian thực mà các mạng lưới có thể đạt được, các hệ thống cấp bậc có xu hướng giao tiếp theo kiểu tuyến tính. Dữ liệu có thể được truy cập rộng rãi, nhưng các báo cáo phân tích về những dữ liệu đó có xu hướng di chuyển từng bước lên những nấc cao dần. Những gì được thực hiện với báo cáo ở mỗi cấp có thể duy trì hoặc làm loãng sức mạnh của nó. Việc thay đổi nội dung tài liệu mà không tham vấn người chuẩn bị ban đầu có thể diễn ra, khiến ý nghĩa của nó bị bóp

méo. Hoặc nó có thể quay trở lại với người chuẩn bị báo cáo nhiều lần với yêu cầu làm giảm nhẹ những phát hiện, một yêu cầu mà chúng ta cảm thấy rất khó từ chối.

Trong khi quá trình này xảy ra, ở các tổ chức phức tạp, báo cáo thường đồng thời đi theo nhiều con đường khác đến các bộ phận chức năng có liên quan đến nó để lấy ý kiến, tới các trạm kiểm soát quan liêu để giám sát tính hợp pháp, cách phân chia ngân sách và các vấn đề quan hệ công chúng,... Quá nhiều người chạm tay vào và thay đổi báo cáo đến nỗi, sẽ rất phi thực tế nếu yêu cầu người khởi thảo ban đầu chịu trách nhiệm về hình dạng cuối cùng của báo cáo.

Các nghiên cứu về cách thức chịu trách nhiệm trong những môi trường như vậy đưa ra nhiều cơ chế có thể được áp dụng, nhưng cuối cùng, không cơ chế nào hoàn toàn thành công. Thường là, tại một số thời điểm, một cá nhân trong tổ chức cần phải chu đáo, can đảm và khéo léo, đủ để có quyền sở hữu báo cáo và các quyết định mà nó sẽ tạo ra. Nhiệm vụ sau đó là tìm một cách để cảnh báo cho những người ra quyết định ở cấp cao về dữ liệu và ý nghĩa của chúng trước khi họ khiến tổ chức cam kết với một tiến trình thay đổi khó khăn và đau đớn. Đôi khi, bạn có thể là người đó. Nếu vậy, nhiệm vụ đầu tiên của bạn là tự gạt bỏ lời bào chữa hấp dẫn “đã có nhiều người” để tránh không phải đảm nhận trách nhiệm.

Một yếu tố góp phần vào việc nhận thức để tự giúp mình thoát khỏi cái cớ này là hiện tượng được gọi là sự *bất lực do kinh nghiệm*. Khi các đối tượng thí nghiệm đã làm đi làm lại mà vẫn không thể khám phá ra cách để giảm hoặc loại bỏ nguồn gốc của một nỗi đau, họ sẽ ngừng cố gắng. Họ vẫn theo cách này, ngay cả khi có những tùy chọn mới để đối phó với nguồn gốc của nỗi đau được đưa vào thí nghiệm. Họ đã học được cách cảm thấy bất lực ngay cả khi họ không còn bất lực nữa. Thời gian làm việc trong các bộ máy quan

liều phức tạp có xu hướng tiềm ẩn cho bất cứ ai trong chúng ta một liều thuốc bất lực do kinh nghiệm như thế. Thuốc giải độc cho nó là ghi nhớ rằng, hiện tại không giống như quá khứ. Chúng ta có thể tự hỏi mình những câu hỏi tập trung vào những khác biệt quan trọng:

“Có những mô-đi đe dọa hay cơ hội nào đang xuất hiện, mà nếu được khớp nối với nhau, sẽ thu hút được sự chú ý của các nhà lãnh đạo của tổ chức?”

“Những tùy chọn nào cho các tiến trình hành động hiện được khuyến nghị bây giờ mà trước kia chưa có?”

“Các kênh truyền thông mới nào đang có sẵn để tiếp cận các nhà lãnh đạo cấp cao?”

“Hiện giờ tôi có thể tiếp cận những mạng lưới có tầm ảnh hưởng nào hữu ích cho việc tuyên bố về trường hợp này?”

“Chiếc đòn bẩy mà hiện giờ có thể sử dụng đang ở đâu?”

“Tôi sẽ làm gì với nó?”

Một đôi tay tận tụy, tại một thời gian và địa điểm quyết định nào đó, có thể tạo ra sự cân bằng giúp chỉnh đốn hệ thống cấp bậc đang lao về hướng thiêu thân khôn ngoan vì dữ liệu không đầy đủ, bị thao túng hoặc bị hiểu sai, có nguy cơ tạo ra các quyết định sai hoặc nguy hiểm.

GIẢI BÀI TẬP

Chúng ta nhận thấy một điều gì đó sai trái trong tổ chức: một chính sách không hiệu quả, một chương trình được thực hiện bất chấp sự phản đối mạnh mẽ, sự thiếu tập trung, không đủ kinh phí

cho các hoạt động chiến lược, các quy tắc khiếm cho các bên liên quan thất vọng, các cơ hội vàng không kịp nắm bắt...Danh sách này có thể còn được kéo dài.

Cảm giác hốt hoảng của chúng ta là gửi các nhận xét của mình theo kênh lãnh đạo tối cao(2) với ngụ ý rằng các nhà lãnh đạo cấp cao nên giải quyết việc này. Chúng ta đề cập đến những vấn đề quan sát được tại một cuộc họp, gửi một thông điệp đầy lo lắng, hoặc soạn thảo một văn bản ghi nhớ ngắn.

Không có gì xảy ra.

Chúng ta làm theo cách này với các vấn đề khác nhau, hết lần này đến lần khác. Có một lưỡi dao len lỏi vào sự giao tiếp của chúng ta. Lưỡi dao này chính là thái độ “điên cuồng” mà chúng ta đang xây dựng nên. Chẳng phải các nhà lãnh đạo cấp cao được trả lương để nhìn nhận và giải quyết đúng những điều mà chúng ta thấy là sai và cần có sự chú ý của họ hay sao?

Tất nhiên, từ quan điểm của các nhà lãnh đạo, có thể thời điểm này có những việc quan trọng hơn đang khiếm họ quan tâm hơn. Họ sẽ không phải là lãnh đạo nếu luôn luôn thiết lập sự ưu tiên dựa trên quan điểm của người khác. Theo logic của hệ thống cấp bậc, chúng ta đang vi phạm những nguyên tắc thứ bậc cơ bản.

Nhưng sự thế sẽ ra sao nếu chúng ta đúng? Sẽ ra sao nếu vấn đề chúng ta đang kêu gọi sự chú ý của họ là quan trọng đối với tất cả mọi người trong tổ chức, cũng quan trọng như các vấn đề mà họ đang ưu tiên?

Cần nhận thức rõ sự khác biệt giữa một lời phàn nàn và một phân tích vấn đề nghiêm túc. Cả hai dường như đều đang kêu gọi sự chú ý của người quản lý cấp trên đối với một vấn đề, nhưng chỉ một cái có thể được xem xét, nếu cấp quản lý bên trên nhận được nó.

Một lời phản nản có dạng một vài câu hoặc vài đoạn nói rằng: “Đây là cái mà tôi thấy đang xảy ra. Tôi không nghĩ rằng nó là đúng đắn. Cần phải làm gì đó với nó.”

Bạn có thể lập luận đây vốn không phải là một lời phản nản, mà chỉ là dữ liệu và là một dạng biểu hiện mối quan ngại. Tuy nhiên, cấu trúc của nó tương tự như một lời phản nản.

Nó truyền tải ấn tượng về một cái gì đó sai trái, chứ không phải là một phân tích tình hình, các nguyên nhân của nó và các giải pháp tiềm năng. Nó là một đòi hỏi ngầm ngầm rằng, một người nào đó khác phải chịu trách nhiệm về tình trạng này, có lẽ đó là nhà lãnh đạo.

Một *phân tích vấn đề* sẽ cung cấp thông tin ở dạng có thể sử dụng để hành động, ví dụ như:

- Một mô tả vấn đề sơ bộ và yêu cầu tổ chức một cuộc họp để giải thích về hậu quả tiềm năng của nó, cùng các giải pháp cho vấn đề đó.

- Một tuyên bố về vấn đề với dữ liệu sơ bộ kèm theo và yêu cầu cho phép thành lập một nhóm đặc nhiệm để khám phá các lựa chọn chính sách.

- Một bản tóm tắt toàn diện được hỗ trợ bởi các biểu đồ dữ liệu đầy đủ, ưu và nhược điểm của việc thay thế các tiến trình hành động, những kiến nghị mà quản lý cấp trên có thể phê duyệt, và một cam kết lập kế hoạch thực hiện.

Thông thường, chúng ta nghĩ rằng mình đã đưa ra một khuyến nghị có thể được chấp nhận, nhưng sự thực là chúng ta chỉ đưa ra một lời phản nản. Tại sao chúng ta lại làm điều này? Một phần, vì lý do tương tự nên các nhà lãnh đạo cấp cao đã không giải quyết

vấn đề. Chúng ta đã quá bận rộn với trách nhiệm được giao của mình nên không thể chú ý đến vấn đề khác cũng đang cần được chú ý. Trong thực tế, chúng ta đang xét mức độ ưu tiên nó với cách tương tự như các nhà lãnh đạo đang xét, cho dù không ai trong chúng ta đang cố tình làm việc đó. Nhận thức được sự khác biệt này có thể giúp nhà lãnh đạo biết đến chúng ta và khôi phục ý thức về mối quan hệ đối tác của hai bên.

Phải chăng, điều này có nghĩa là những người thừa hành can đảm đừng bao giờ chỉ ra những vấn đề mà họ không có thời gian để phân tích? Như vậy sẽ rất nguy hiểm. Chúng ta đưa ra những quan sát của mình nhưng đừng nhầm lẫn chúng với những phân tích mà các nhà lãnh đạo có thể dựa trên đó để hành động một cách chắc chắn.

Nếu vấn đề thực sự là rất quan trọng, chúng ta cần phải dành thời gian để trình bày nó một cách chuyên nghiệp và có sức thuyết phục. Nếu công việc đang quá tải của chúng ta không cho phép làm điều này, chúng ta cần phải tạo ra điều kiện để được giải phóng khỏi những trách nhiệm khác nhằm tập trung vào vấn đề này, hoặc để giao cho người khác đủ năng lực giải quyết nó.

Khi được giao trách nhiệm về một vấn đề, những người được giao nhiệm vụ hãy như luôn giải quyết nó một cách chuyên nghiệp. Dấu hiệu của người thừa hành can đảm là không chờ đợi được giao nhiệm vụ trước khi tiến hành các phân tích ban đầu và đưa ra các khuyến nghị, mà dựa trên đó các nhà lãnh đạo có thể hành động.

ĐÓNG KHUNG VẤN ĐỀ ĐỂ KIỂM SOÁT SỰ CHÚ Ý

Thực sự sẽ rất khó khăn khi muốn thu hút sự chú ý của các nhà lãnh đạo cấp cao vào những điều mà họ chưa hỏi tới. Lịch làm việc

của họ chặt cứng và bẻ bộn những vấn đề to tát. Nếu vấn đề mà chúng ta muốn họ chú ý rõ ràng là có liên quan đến các ưu tiên đã được xác lập của họ, nhiệm vụ sẽ dễ dàng hơn.

Nếu vấn đề đủ quan trọng để nâng lên một vài cấp, thì về bản chất, có một trong hai lý do để làm như vậy: hoặc là có nguy cơ tiêu cực đáng kể gắn liền với nó, hoặc là có tiềm năng tích cực đáng kể. Đây là những vấn đề, với một ý nghĩa nào đó, nằm trong tầm chú trọng thích đáng của các nhà lãnh đạo cấp cao. Chúng đại diện cho hai thái cực, gồm những điều có thể làm hỏng tầm nhìn của các nhà lãnh đạo và những điều có thể tạo ra những bước tiến quan trọng trong việc đạt được tầm nhìn đó.

Trước khi tiếp tục, chúng ta cần phải thừa nhận một thực tế của cuộc sống. Trong khi tầm nhìn của nhà lãnh đạo cần luôn luôn bám sát sứ mệnh của tổ chức, nó cũng sẽ bao gồm phúc lợi và tương lai riêng của nhà lãnh đạo. Ngoại trừ các vị thánh hiêm hoi, tất cả chúng ta đều hành động dựa trên cả sự tư lợi cá nhân và lợi ích chung. Khi sự tư lợi cá nhân không làm lu mờ các lợi ích chung thì động cơ này không phải là một vấn đề. Khi chúng ta trình bày về các nguy cơ tiêu cực hoặc tiềm năng tích cực của một tình huống, hãy hỏi các nhà lãnh đạo về liên tưởng những điều này với danh tiếng nghề nghiệp và lợi ích cá nhân của họ. Trong hệ thống cấp bậc, tên tuổi của các nhà lãnh đạo ở cấp cao nhất gắn bó mật thiết với thắng lợi hay tiếng xấu của tổ chức. Thực tế này củng cố sự chú ý của họ với nguy cơ tiêu cực và tiềm năng tích cực. Nếu vấn đề chúng ta đang nêu ra ảnh hưởng đến những vấn đề này, thì chúng ta sẽ có thể sẽ có dịp được lắng nghe.

“Tôi yêu cầu tổ chức cuộc họp này, vì các dữ liệu tôi đã xem xét thể hiện vấn đề lớn về tài chính, nên cần được anh chú ý.”

“Tôi tin rằng vấn đề này cần được anh quan tâm, vì với một thay đổi nhỏ trong chiến lược, chúng ta có điều kiện đạt được tiến bộ lớn nhất trong lịch sử 20 năm của mình.”

Cách các nhà lãnh đạo chú trọng đến rủi ro và cơ hội cũng đặt ra một thách thức cho những người thừa hành can đảm. Các nhà lãnh đạo trong nhiều môi trường dễ chú trọng vào những tiềm năng tích cực hơn so với nguy cơ tiêu cực, vì vinh quang nằm ở đó. Nếu không phải vì thành kiến đối với rủi ro này, thì các dự án lớn như xây dựng các tuyến đường sắt xuyên lục địa hoặc lắp đặt các vệ tinh thông tin xoay quanh trái đất sẽ không bao giờ được thực hiện. Khả năng chấp nhận rủi ro hợp lý vốn tồn tại trong các nhà lãnh đạo. Những người thừa hành can đảm thừa nhận và tôn vinh đặc tính này.

Đồng thời, sự thiên vị dành cho việc đạt được các thành tựu đáng nhớ có thể khiến các nhà lãnh đạo mờ mắt trước nguy cơ thảm họa tiềm tàng. Ti lệ xảy ra các nguy cơ tiêu cực thường nhỏ. Tầm quan trọng và độ lớn của tiềm năng tích cực lại có sức hấp dẫn lớn. Trong kinh doanh, xu hướng này được phóng đại bởi những phần thưởng tài chính cá nhân đi cùng với sự thành công. Trong những tình huống này, thậm chí một minh chứng rõ ràng về tiềm năng rủi ro thảm họa có thể cũng có thể không đến được với các nhà lãnh đạo cấp cao. Ranh giới giữa một người chấp nhận rủi ro một cách can đảm và một gã nghiện đánh bạc có thể khá mờ nhạt. Điều này đặc biệt thành vấn đề nếu có nguy cơ nhà lãnh đạo đang có những thành công nổi tiếp thành công: gã đánh bạc cảm thấy bị mê hoặc, và những người như thành viên hội đồng quản trị có thẩm quyền kiểm soát rủi ro nhưng không thể nói gì vì sợ cản trở con đường đi đến thắng lợi. Tại thời điểm này, các ngôi sao xếp thẳng hàng gây nên thảm họa tiềm năng(3).

Đôi khi, điề`u tô`t nhấ`t mà một người thừa hành can đảm có thể làm trong tình huồ`ng này là đóng khung vấ`n đề` liên quan đế`n chính sách ngăn chặn rủi ro.

“Tôi khuyên anh nên thiế`t lập một nhóm đặc nhiệm để kiểm tra các rủi ro trong chiế`n lược của chúng ta và xác định các biện pháp giảm nguy cơ mà chúng ta gặp phải.”

“Phầ`n thưởng cho sự thành công trong sáng kiế`n này là rấ`t lớn. Cầ`n thận trọng để giảm thiểu rủi ro bằ`ng cách thực hiện các hành động sau đây.”

Nế`u rủi ro có vẻ quá lớn đố`i với tình trạng lập lờ nước đôi này, thì cách tiế`p cận ngược lại sẽ ỏn thỏa, đó là ngăn cản mục tiêu.

“Mặc dù các cơ hội thấ`t bại là tương đố`i nhỏ, nhưng mức độ thiệt hại tiề`m năng sẽ là rấ`t lớn, và nó có thể làm hủy hoại thương hiệu của công ty, hoặc thậm chí hủy diệt cả công ty nữa. Do đó, chúng tôi khuyên anh nên thay đoi`n trình mà vẫn giữ được những mục tiêu mà anh đang phầ`n đầ`u.”

“Tiề`m năng thiệt hại về` [danh tiế`ng, chính trị, tài chính] là rấ`t nghiêm trọng, đế`n mức nó có thể tạo ra phản ứng dữ dội lan rộng và thậm chí là kế`t thúc một sự nghiệp. Vì vậy, chúng tôi mong anh xem xét về` những điề`u chỉnh sau đây để có thể lấ`y lại thề` chủ động.”

Cả hai cách tiế`p cận đề`u cầ`n được trình bày với phân tích chặt chẽ và được hỗ trợ về` chính trị đủ nhiề`u để có thể được xé`p lên hàng đầ`u. Chính hành động đưa nguy cơ tiề`m năng vào hồ` sơ ghi nhận có thể là đủ để khiế`n cho cho một nhà lãnh đạo tạm dừng và xem xét lại vấ`n đề`.

Lý tưởng nhấ`t là, một người thừa hành can đảm tìm được ra những ý tưởng đột phá với tiề`m năng tích cực đáng kể để thu hút sự

chú ý của các nhà lãnh đạo cấp cao. Chúng ta cần đồng tình hoặc nói “Đây là cách để đạt được mục tiêu của anh”, chứ không nên bác bỏ hoặc nói “Điều đó sẽ không có hiệu quả đâu.” Nếu chúng ta chỉ đề cập đến khía cạnh rủi ro, thì sẽ có nguy cơ trở thành Cassandra(4) của tổ chức, nhân vật huyền thoại đã cảnh báo chính xác về Ngày tận thế nhưng chẳng ai thèm để ý đến.

ĐÀO TẠO THANG CẤP BẬC

Một sự thay đổi dữ dội đã xảy ra trong các cấu trúc tổ chức. Những người có kiến thức sâu sắc nhất trong tổ chức không còn tồn tại ở các cấp bậc cao nhất của nó nữa, mà lại tồn tại ở cấp trung gian và cấp dưới cùng. Các tổ chức càng có nhiều người có tri thức, thì các nhà lãnh đạo càng phụ thuộc hơn vào cấp dưới của mình, những người giúp họ hiểu được các mối đe dọa và các cơ hội tồn tại trong các loại công nghệ cũng như các xu hướng xã hội và môi trường liên tục thay đổi và tiến hóa.

Trong nhiều tổ chức, ở hàng ngũ lãnh đạo cao nhất thường có rất nhiều người từng là các chuyên gia, đã thăng tiến qua các lĩnh vực tài chính, tiếp thị, pháp lý hoặc quan hệ công chúng. Họ sở hữu những kỹ năng quan trọng, nhưng không phải là làm chủ các vấn đề kỹ thuật và vận hành. Những người đã đi lên qua con đường kỹ thuật có thể không còn mối liên hệ đầy đủ với lĩnh vực của họ để có được lợi thế sáng tạo. Họ cần được đào tạo liên tục bởi những người cấp dưới nếu muốn đưa ra được các quyết định với đầy đủ thông tin.

Thường thì, có sự đảo ngược vai trò giữa các thế hệ trong quá trình đào tạo này. Các nhà lãnh đạo nắm quyền vận hành trong bộ máy cấp bậc, nhưng cái mà họ đang cố gắng tác động tới chính là thế giới của những người thừa hành trẻ tuổi. Những hình mẫu tư duy và khả năng mới của lớp người này cần phải được tích hợp vào bản

đồ tư duy của các nhà lãnh đạo của tổ chức. Những hình mẫu cũ hơn, từng phục vụ hiệu quả cho các cựu binh đã được thử thách qua chiến trận, cần phải được đánh giá lại, hoặc thậm chí không cần học nữa. Có quá nhiều thứ bị mất đi trong quá trình chuyển dịch qua từng cấp bậc. Toàn bộ hệ thống cấp bậc cần được tiếp cận trực tiếp với cách tư duy mới.

Trong một thế giới đang thay đổi liên tục và nhanh chóng, một phần thời gian trong mỗi ngày làm việc của nhà lãnh đạo cần được sử dụng để tìm hiểu về công việc, để hiểu được các hình mẫu đang thay đổi và xây dựng các chiến lược nhằm tận dụng lợi thế của những phát triển mới. Đội ngũ nhân viên có trình độ kiến thức cao cần được huy động từ cấp trung gian hoặc cấp thấp hơn trong hệ thống phân cấp để chỉ dẫn cho các nhà lãnh đạo trong các lĩnh vực chuyên môn của họ. Những người cấp dưới phải cảm thấy thoải mái khi giảng dạy cho những người ở vị trí cao nhất trong thang cấp bậc, và cần nhớ rõ những hướng dẫn sau đây:

- Chuẩn bị tốt và tự tin vào những gì mình biết.
- Ngắn gọn và rõ ràng trong cách trình bày.
- Định nghĩa tất cả các thuật ngữ mà mình đang sử dụng.
- Thừa nhận rằng bạn đang đảm nhận một vai trò lãnh đạo trong việc chuyển giao kiến thức, và bạn có trách nhiệm giúp những người khác có thể làm theo.
- Đừng nản lòng khi thấy các nhà lãnh đạo tỏ ra thiếu kiên nhẫn hoặc bối rối – thường thì họ đang phải đấu tranh để hình thành các khuôn khổ kiến thức mới.
- Hãy đặt những câu hỏi giúp các nhà lãnh đạo tập trung vào các tài liệu mà họ cần hiểu rõ hơn.

- Đừng chuyển sang điểm tiếp theo khi chưa đạt được sự rõ ràng.
- Trong cuộc họp, nếu thấy cần thiết, hãy mời những người có vẻ như đã hiểu rõ giải thích cho những người khác.

Chất lượng của các quyết định có tác động lớn sẽ phụ thuộc vào chất lượng của sự hiểu biết mà những người cấp dưới có trình độ cao đem lại cho các nhà lãnh đạo của họ, cũng như tốc độ mà họ làm việc đó.

PHÁ VỠ HỆ THỐNG CẤP BẬC

Nếu bạn cần nhà lãnh đạo ở cao hơn bạn hai hoặc ba cấp chú ý đến một việc nào đó, trong hầu hết các nền văn hóa, người ta đều mong muốn rằng, đầu tiên bạn sẽ khiến người cấp trên trực tiếp của mình chú ý tới nó trước. Thông thường, giao thức này không biểu hiện vấn đề gì.

Tuy nhiên, đôi khi bạn sẽ gặp phải tình thế tiến thoái lưỡng nan khi người cấp trên hoặc người quản lý này không sẵn sàng chuyển tiếp thông tin, ý tưởng hay mô hình quan tâm của bạn lên cấp cao hơn. Trong trường hợp báo cáo về một nguy cơ tiêu cực, họ có thể không tin chắc lắm về đánh giá của bạn. Trong trường hợp gợi ý về tiềm năng tích cực, họ có thể không hoàn toàn nắm bắt hết ý tưởng của bạn, và không muốn được xem như là người đề xuất một sáng kiến không có hiệu quả rõ ràng.

Giả sử rằng mô hình quan tâm hay ý tưởng của bạn đã được suy nghĩ chín chắn, bây giờ chúng ta hãy bước vào địa hạt của khả năng đi tắt qua các cấp của nhóm lãnh đạo cao nhất. Cần tính toán những yếu tố nào để xem có nên gặp thẳng lãnh đạo cao hơn hay không?

Trong một số nền văn hóa, câu trả lời rất đơn giản: cứ làm đi. Văn hóa đó hỗ trợ một dòng chảy tự do của sự truyền thông lên cấp trên. Phép xã giao chỉ đòi hỏi bắt buộc những người phụ trách trực tiếp của bạn cách giao tiếp bằng văn bản hoặc học hỏi cách đối thoại bằng lời của họ. Không ai có ý định xúc phạm và cũng không ai coi đó là hành động xúc phạm.

Trong nhiều nền văn hóa khác, quyết định này không đơn giản như thế. Giá trị đặt vào việc tôn trọng thứ tự cấp bậc rất mạnh, thậm chí là gay gắt. Các nghiên cứu hiện nay cho thấy, hơn một nửa các trường hợp phá vỡ trật tự gây tác động tiêu cực đến mối quan hệ với những người phụ trách trực tiếp.

Tuy nhiên, đáng ngạc nhiên là, điều này chỉ đúng trong khoảng hơn một nửa trường hợp. Trong các trường hợp còn lại, hành động gặp thẳng lãnh đạo cấp cao hơn không ảnh hưởng đến mối quan hệ đó, và trong một số trường hợp thậm chí còn tăng cường mối quan hệ đó. Tại sao lại như vậy?

Trong những trường hợp mà những người thừa hành chuẩn bị kỹ lưỡng công việc của họ và báo cáo lên các thông tin, những đề nghị hữu ích và quan trọng, thì các nhà lãnh đạo có xu hướng ra hiệu về sự chấp thuận của họ. Nếu những người thừa hành cung cấp các dữ liệu và ý tưởng không hàm chứa ý nói xấu về người phụ trách trung gian, thì các nhà lãnh đạo thường không đặt câu hỏi tại sao họ lại không được nghe từ những người phụ trách trực tiếp ấy. Đó là đối với những dữ liệu và ý tưởng quan trọng. Những người phụ trách trực tiếp thậm chí có thể được hưởng lợi gián tiếp từ sự tín nhiệm có được do sự tháo vát của các nhân viên của họ.

Nếu người thừa hành có đủ can đảm để nêu vấn đề với các nhà điều hành cấp cao bất chấp lập trường thận trọng hơn của người phụ trách trực tiếp, thì tâm vóc của người ấy có thể được tăng

cường trong con mắt của những người phụ trách đó. Trong tương lai, những người phụ trách đó sẽ có xu hướng coi người đó như một người đáng chú ý, cả vì sự thông minh lẫn vì lòng quyết tâm. Người ấy sẽ được chấp nhận như một đối tác vì đã được chứng minh được lòng quyết tâm phục vụ sứ mệnh và sự sẵn sàng thách thức văn hóa, nếu thầy cần thiết, để phục vụ sứ mệnh đó tốt hơn.

Có cách nào cải thiện tỉ lệ của việc một quyết định phá vỡ trật tự cấp bậc không gây tổn hại cho các mối quan hệ không? Thận trọng về một số điểm sẽ có ích:

- Trừ khi tình huống chứa đựng mối nguy hiểm tức thời hoặc thể hiện một cơ hội chớp nhoáng, hãy nghiên cứu và chuẩn bị kỹ cho trường hợp của bạn.

- Xác định các dòng nghiệp có thể làm quân sư cho vụ việc bạn sẽ trình bày, và kết hợp thông tin phản hồi của họ vào bài trình bày của bạn.

- Cho ban lãnh đạo tối cao của bạn cơ hội để ngẫm nghĩ và hỗ trợ cho ý định đưa vấn đề lên cấp cao hơn của bạn.

- Nếu không thể giành được sự ủng hộ của họ, hãy đảm bảo với họ rằng bạn sẽ chịu trách nhiệm về bất kỳ hậu quả tiêu cực nào do hành động của bạn gây nên.

- Khi thầy những người phụ trách hỗ trợ bạn không đầy đủ, đừng để sự oán giận ngập tràn trong bài trình bày với quản lý cấp cao.

- Nếu ý tưởng của bạn được đón nhận tốt, hãy tỏ ra nhã nhặn với thành công của mình.

- Hãy hỏi người phụ trách của bạn xem, trong tương lai, nên làm cách nào để có thể trình bày tốt hơn lý do bạn muốn đưa một vấn

đề` lên các câ`p bậc phía trên.

Khi việc phá vỡ trật tự câ`p bậc có vẻ là câ`n thiế`t, thì chúng ta câ`n thận trọng để khỏi sa vào những cái bẫy quan hệ thứ bậc. Chúng ta không thể để cho các quy tă`c liên quan đế`n sự thiêng liêng bề` mặt của hệ thố`ng thứ bậc, đố`i chọi với sự thiêng liêng thực sự của sứ mệnh, khiế`n chúng ta im lặng. Cũng quan trọng như thế`, chúng ta phải biế`t và quản lý tốt các quy tă`c của chính mình. Nế`u ý thức trách nhiệm cá nhân và nghề` nghiệp kêu gọi chúng ta lên tiế`ng, thì chúng ta không thể để cho các quy định dành cho các em bé ngoan ngăn cản mình. Hãy luôn lưu ý rằ`ng, chúng ta phải là đám thiế`u niên nổi loạn. Có nhiề`u cách để làm những gì phải làm một cách kính cẩn. Cách thức chúng ta hành động có thể tạo nên mọi khác biệt.

LÊN TIẾ`NG TRONG CÁC CUỘC HỌP NHIỀ`U CẬ`P

Có những lúc chúng ta thấ`y mình đang ở vào tình huố`ng có mặt đầ`y đủ toàn bộ hệ thố`ng câ`p bậc trong phòng họp, xung quanh một chiế`c bàn thực hoặc ảo. Ở những nhóm được dẫn dắ`t tốt, mọi nỗ lực có ý thức sẽ được thực hiện để giảm nhẹ hiệu ứng của sự khác biệt về` thứ bậc, yế`u tố làm hạn chế sự thẳng thắ`n và tinh thầ`n tham gia. Nhưng tất cả những nhóm này còn lâu nữa mới thành công trong việc tạo ra một cuộc đố`i thoại bình đẳng. Vì dù không được tuyên bố, nhưng những quy tă`c về` thứ bậc vẫn còn đe dọa sự trao đổi thông tin.

Ở nhiề`u nề`n văn hóa, đây là một tình huố`ng hế`t sức tê` nhị. Có hai phép hoán vị cơ bản đố`i với những điề`u nhạy cảm. Tình thế` thứ nhấ`t: vị lãnh đạo câ`p cao nhấ`t trong cuộc họp bày tỏ một quan điểm mạnh mẽ, nhưng quan điểm đó lại không phù hợp với các tài liệu có trong tay nhóm những người ở các câ`p bên dưới có mặt ở đó.

Người thừa hành cấp thấp nhất có thể muốn nêu lên những mối quan ngại của mình về quan điểm của nhà lãnh đạo đó, nhưng những người cấp trên trực tiếp của người đó lại không làm như vậy. Sự im lặng của họ làm cho ý định muốn nói của người thừa hành trở thành đáng nghi ngờ hoặc thiếu thận trọng hơn. Tình thế thứ hai có lẽ còn nguy hiểm hơn cho các mối quan hệ. Người phụ trách trực tiếp của người thừa hành đã trình bày một quan điểm mà không phù hợp với dữ liệu của người thừa hành. Liệu người thừa hành có nên gây ra nguy cơ khiến người cấp trên trực tiếp của mình lúng túng bằng cách chỉnh lại dữ liệu của anh ta, hay để mặc cho nhà lãnh đạo cấp cao nhất có một ấn tượng không đúng về điều đó, từ đó có thể dẫn tới một quyết định tồi?

Những câu hỏi này không khó trả lời nếu bạn văn hóa hiểu rằng, lòng trung thành cao nhất phải là lòng trung thành với mục đích chung. Nhưng trong thế giới “thực”, lòng trung thành với người cấp trên trực tiếp của bạn luôn là một yêu cầu quan trọng không kém. Vì vậy, bạn có các chiến lược để đáp ứng những yêu cầu này, hoặc ít nhất để không vi phạm chúng một cách đáng trọng.

Quy tắc đầu tiên trong các tình huống gặp gỡ nhiều cấp trong nhóm lãnh đạo tồi là: *không gây khó khăn cho bất cứ ai.*

Khi trình độ nghiệp vụ đòi hỏi bạn trình bày các dữ liệu hoặc các quan điểm khác nhau, hãy làm việc này một cách chăm chú. Steven L. Katz, một nhà tư vấn về quản lý, người vừa làm tại Nhà Trắng vừa nghiên cứu về những người dạy thú sư tử chuyên nghiệp trên thế giới, nhắc nhở chúng ta rằng: khi làm việc với một nhóm lãnh đạo cấp cao thì cũng giống như bạn đang tương tác với niềm kiêu hãnh của những con sư tử. Mỗi con sư tử đều biết vị thế của mình trong niềm kiêu hãnh đó. Ý thức an toàn phụ thuộc vào địa vị đang được tôn kính. Nếu những con sư tử cảm thấy vị trí của chúng bị thách thức, chúng sẽ tấn công người thách thức. Trong tình huống này,

ngôn ngữ điệu bộ, cách lựa chọn từ ngữ, giọng điệu truyền tải trở nên vô cùng quan trọng. Việc làm cho những người cấp trên bất ngờ với một động thái không mong muốn, hoặc việc thách thức mạnh mẽ các ý tưởng của họ trước những con sư tử khác, sẽ tước đi của bạn một chút hỗ trợ, thay vào đó thường là một cú vả mạnh hoặc tởn tệ hơn. Việc tôn trọng thích đáng vị trí của họ trong “niêm kiêu hãnh” đó mà không làm suy yếu sự hiện diện hoặc những đóng góp của bạn vừa quan trọng lại vừa mang tính nghệ thuật.

“Thưa ngài, ngài đang đưa ra một quan điểm tuyệt vời. Và ở đây có một số dữ liệu bổ sung có thể đảm bảo cho việc xem lại kết luận đó của chúng ta.”

“_ [tên người quản lý của người thừa hành đang có mặt tại phòng họp] đã đưa ra một giải pháp tiềm năng. Tôi cần phải xin lỗi rằng, tôi đã không thể báo cáo với ông ấy trước cuộc họp về những tiến triển mới có thể thay đổi suy nghĩ của chúng ta.”

“Với sự cho phép của [nhà lãnh đạo cao nhất] và _ [người quản lý trực tiếp của bạn], tôi muốn trình bày thông tin bổ sung có thể liên quan đến quyết định của ông.”

Bạn cũng có thể diễn đạt một quan điểm bằng cách sử dụng cách thức được xã hội chấp nhận, đó là đề nghị “đóng vai người phản biện”(5) với thông điệp “Có thể có một cách khác để nhìn nhận việc này mà tránh được những rắc rối không thể lường trước.” Nếu không quá lạm dụng, cách thức này sẽ giúp các nhà lãnh đạo và nhóm chấp nhận quan điểm khác biệt như một quá trình làm việc nhóm hữu ích mà không phải là một thách thức cá nhân.

“Với sự cho phép của nhóm, tôi xin phép đóng vai người phản biện?”

“Khi tôi có thể đóng vai người phản biện thì điều gì sẽ xảy ra nếu...?”

Trong một cuộc họp đa cấp, hai kẻ thù của việc ra quyết định đúng đắn có khả năng cùng xuất hiện là: sự tuân thủ cùng các điểm mù trong suy nghĩ theo nhóm, và sự tự kiểm duyệt bất ngờ từ các quy tắc thứ bậc được đề ra.

Và như vậy, một tiếng nói kết hợp được kỹ năng ngoại giao và sự thẳng thắn có thể tạo ra sự khác biệt quan trọng trong các thiết kế này.

TÌM KIẾM CÁC DIỄN ĐÀN CHÍNH THỨC ĐỂ GÂY ẢNH HƯỞNG

Khi cố gắng gây ảnh hưởng đối với các cấp cao hơn trong một tổ chức có hệ thống thứ bậc lớn, thì việc hành động với tư cách là một tiếng nói đơn độc không thể có đủ trọng lượng, bất kể quan điểm của bạn là đúng hay sai. Có quá nhiều tiếng nói và quá nhiều vấn đề có thể dễ dàng át đi thông điệp của bạn. Và điều này có thể được khắc phục bằng cách tìm ra hoặc tạo nên một diễn đàn để có thể lên tiếng.

Tất cả các tổ chức lớn đều thành lập nhiều nhóm công tác nội bộ để cải thiện tổ chức. Trở thành thành viên tích cực của một nhóm mà nhiệm vụ của nhóm cho phép giải quyết các vấn đề bạn đang quan tâm sẽ mở ra các kênh truyền đạt thông tin và gây ảnh hưởng.

Chiến lược này, bên cạnh việc yêu cầu sự tự nguyện đảm nhận thêm trách nhiệm ngoài công việc chủ yếu của bạn, còn đòi hỏi bạn phải trở thành một vốn quý đích thực đối với nhóm công tác. Bởi nếu bạn tham gia chỉ để thúc đẩy “vấn đề của bạn” thì có thể gây

ra nhiều sự chống đối khi cố gắng đưa thông điệp lên cấp cao hơn.

Trong một số trường hợp, chưa hề có một nhóm thích hợp để đấu tranh cho vấn đề này. Và ở trường hợp này, hành động của người thừa hành can đảm sẽ trùng khớp với hành động của người lãnh đạo đồng cấp khi bạn khuyến khích lập ra một nhóm như vậy. Hầu hết các nhà lãnh đạo sẽ là người hỗ trợ và đánh giá cao những nỗ lực này nếu họ cảm thấy điều đó đang được thực hiện với niềm tin tốt đẹp.

Các nhóm này sẽ tận dụng mọi lợi thế của diễn đàn mà họ có để sẵn sàng báo cáo lên hệ thống các cấp lãnh đạo. Lẽ dĩ nhiên, việc trình bày phải có tác động tỷ lệ thuận với tầm quan trọng của thông điệp. Hàng ngày, các nhà lãnh đạo cấp cao duyệt qua rất nhiều chỉ thị, hướng dẫn. Một thứ “ngôn ngữ của công ty” chuyên nghiệp, quen thuộc và đáng mong đợi được ra đời. Đối với nhiều thông điệp, cách tiếp cận này đã là đủ vì nó không phục vụ nhà lãnh đạo, tổ chức, hoặc người phát đi thông điệp để thổi phồng tầm quan trọng của vấn đề. Tuy nhiên, nếu là nguy cơ hoặc cơ hội thực sự quan trọng bậc nhất, việc sử dụng giọng điệu đã điều chỉnh của công ty có thể làm giảm giá trị của thông điệp một cách tai hại.

Thách thức của việc truyền đạt rủi ro hay cơ hội lên cấp trên thông qua các kênh là: thông tin bị nhạt dần khi qua những người trung gian. Ngược lại, một cuộc gặp mặt cấp cao lại là dịp truyền trực tiếp mức độ quan trọng của rủi ro hoặc tiềm năng của cơ hội. Và vào thời cơ này, những người thừa hành can đảm phải để cho tiếng nói đích thực và mạnh mẽ của mình xuyên qua các tầng quy tắc nội bộ tới thẳng cấp có thẩm quyền; và tiếng nói “không gây sóng gió” này được mong đợi ở đa phần văn hóa tổ chức.

Đôi khi có những diễn đàn khác không phải do chúng ta tạo ra mà chúng tự hiện diện. Các nhà lãnh đạo thường tiếp cận tổ chức định kỳ thông qua các cuộc họp toàn thể tại “phòng họp lớn” để cung cấp thông tin, chấm dứt các mối quan ngại hoặc tìm kiếm cho được chiến lược mới. Hoặc họ có thể mời các nhóm khoảng một, hai chục nhân viên đi ăn trưa mà không có các nhà quản lý cấp trung gian nhằm mục đích nhận biết thực tế những gì đang xảy ra trong tổ chức.

Tại những kiểu cuộc họp bỏ qua cấp trung gian này, hai thái cực phản tác dụng có thể xảy ra. Ở một thái cực, các nhân viên chỉ ngồi khoanh tay mà không lên tiếng về các mối quan ngại của mình đối với tổ chức. Ở thái cực còn lại, sự thông thoáng mạnh sẽ tạo ra một môi trường thù địch, trong đó các nhà lãnh đạo trở nên phòng thủ và không muốn nhận các thông điệp. Xét cả hai trường hợp, cơ hội để nói với nhóm lãnh đạo cao nhất đều bị phung phí.

Nếu có sự im lặng tập thể, hành động hiệu quả nhất mà người thừa hành can đảm có thể làm là nói thẳng về phản ứng này để tạo ra sự trao đổi có ý nghĩa:

“Tôi biết rằng nhiều người trong chúng ta có những quan điểm quan trọng song không cảm thấy thoải mái khi trình bày chúng. Tôi tin rằng các nhà lãnh đạo của chúng ta đang ở đây, với thiện ý, để muốn tìm hiểu những gì đang kìm hãm tổ chức. Vì vậy, tôi sẽ thẳng thắn, và tôi khuyến khích các đồng nghiệp của mình cũng thẳng thắn.”

Một tuyên bố như vậy, được tiếp nối bằng những nhận xét trực tiếp, thẳng thắn và những khuyến nghị mang tính xây dựng, sẽ tạo nên tinh thần chung và tiêu chuẩn cho người khác noi theo, đồng thời đặt các nhà lãnh đạo vào trạng thái chú ý lắng nghe để chấp nhận niềm tin đối với thiện ý của họ.

Nếu có sự tức giận mạnh mẽ và hướng về phía các nhà lãnh đạo, thì một giọng nói bình tĩnh là cần thiết. Khi đối mặt với những cảm xúc đang khuấy động, phản ứng này cũng đòi hỏi sự can đảm và kỹ năng.

“Có rất nhiều sự tức giận chính đáng. Quan trọng là các nhà lãnh đạo của chúng ta nhận biết được sự mãnh liệt của cảm xúc đó đang tồn tại. Và sẽ thật hữu ích khi ngay bây giờ họ được nghe những ý kiến mang tính xây dựng về cách tiến lên phía trước. Hãy để tôi thử đưa ra một ý tưởng.”

Những người thừa hành can đảm lúc nào cũng có mục đích tạo ra các mối quan hệ giữa người lớn với người lớn, trong đó nhà lãnh đạo và người thừa hành tương tác với nhau như những nhà chuyên môn đã trưởng thành. Khôi phục lại tinh thần chịu trách nhiệm chung để giải quyết vấn đề là rất cần thiết. Đôi khi, trong phòng họp, một người thừa hành can đảm là người tốt nhất để làm mẫu cho hành vi này.

SỬ DỤNG CÁC DIỄN ĐÀN KHÔNG CHÍNH THỨC ĐỂ GÂY ẢNH HƯỞNG

Các diễn đàn cũng tồn tại trong những khoảng trống giữa tổ chức chính thức và trong vùng ngoại vi của nó. Đôi khi, đây là những diễn đàn duy nhất có sẵn cho một người thừa hành can đảm đã từng không thành công trong việc sử dụng các diễn đàn chính thức của tổ chức để gây ảnh hưởng với toàn bộ các cấp lãnh đạo.

Các mối quan hệ không chính thức tạo điều kiện tiếp cận không chính thức với nhà điều hành dễ dàng hơn cho việc chia sẻ thông tin, ý tưởng và các mối quan ngại. Thế giới thực của các mối quan hệ con người hoạt động theo cách này, bất chấp sơ đồ tổ chức thể hiện như thế nào. Và cho dù điều đó có hữu ích tại những

thời điểm quan trọng để phục vụ mục đích chung, khu sử dụng cách thức này, chúng ta cũng vẫn phải chú ý đến những hậu quả tiềm ẩn đối với những mối quan hệ khác.

Ngoài ra, cũng có một số cách thức gặp mặt truyền thống để giao tiếp bỏ qua cấp trung gian ở các tổ chức hoặc dự án mà những thành viên trong đội không bị dàn trải về mặt địa lý (quán cà phê, các nhóm cùng chơi thể thao...). Tuy nhiên những cách thức đó đang dần biến mất và thay vào đó là nhiều cơ hội được tạo ra bởi sự phổ biến của giao tiếp điện tử.

Ngoài việc chia sẻ kiến thức, sức mạnh của những cá nhân và cộng đồng được kết nối qua phương thức điện tử cùng mối quan tâm về chia sẻ quan điểm là lực lượng cần được tính đến. Những người thừa hành bất mãn không hề gặp khó khăn nếu muốn kể rộng rãi câu chuyện của họ để tìm được sự cảm thông, cho dù có xứng đáng hay không. Vì sức mạnh của giao tiếp qua mạng thổi phồng và đề cao tiếng nói của người thừa hành, điều vô ơn dễ dàng tuôn ra, nên quan trọng là tiếng nói đó cần được sử dụng có trách nhiệm. Sẽ khó khăn hơn nếu sử dụng các nguyên tắc của người thừa hành can đảm để chủ động hỗ trợ các nhà lãnh đạo khi muốn truyền đạt hiệu quả những gì họ cần nghe.

Nếu các diễn đàn thảo luận nội bộ đa cấp này tạo dựng được uy tín cho những ý tưởng thẳng thắn và mang tính xây dựng, thì một hiện tượng thú vị có thể sẽ xảy ra. Đó là thay vì những người thừa hành phải vật lộn với các tùy chọn để đi lên cấp cao nhất của toàn bộ các cấp lãnh đạo, thì cấp cao nhất này có thể khơi nguồn cuộc đối thoại, nếu sự tham gia của họ được cộng đồng chào đón. Trong điều kiện tốt nhất, điều này sẽ khắc phục được vấn đề muôn thủa, giúp lãnh đạo của các doanh nghiệp lớn kết nối được với thực tế của những nhân viên ở tuyến đầu mà không phải thông qua các cấp trung gian. Tất nhiên, có một số cảnh báo:

- Liệu các nhà lãnh đạo có truy cập vào trang web không?
- Nếu truy cập, họ có cam kết đó là một diễn đàn tự do ngôn luận thực sự không?
- Nhân viên có thể đăng tải các suy nghĩ một cách ẩn danh hoặc sử dụng bút danh nếu họ muốn vậy hay không?
- Những quy tắc cơ bản nào cần được thiết lập để giữ cho trang web là an toàn đối với những người tham gia, và mang tính xây dựng đối với tổ chức?

Mọi động lực giao tiếp vượt cấp đều quan trọng bởi chúng vẫn cần sự chăm chú. Nguyên tắc “không gây khó khăn cho bất cứ ai” vẫn còn thích hợp, với cả cấp trên và cấp dưới. Những sai lầm của tổ chức được nêu lên để học hỏi, không phải để đổ lỗi cho nhau. Và tốt hơn nên cảnh báo những nhà quản lý trực tiếp nhạy cảm với việc lên gặp thẳng cấp trên rằng, vẫn đề bạn định đưa lên trang web có khả năng kích hoạt sự nhạy cảm đó.

Đây là bộ “chuẩn mực” hoàn toàn khác với những chuẩn mực phổ biến trong các cuộc trò chuyện điện tử bên ngoài tổ chức. Những người tham gia cần hiểu rõ về sự khác biệt này. Bạn không khí của các trang web thảo luận tự do bên ngoài tổ chức, mà chúng ta đã quen thuộc, có thể khiến cho lối diễn đạt kém tự nhiên của các trang web nội bộ dường như hơi khô khan. Sẽ hữu ích hơn nếu hiểu được sự khác biệt về vai trò của nghi thức giao tiếp trong các môi trường chuyên nghiệp. Về bản chất, nghi thức giao tiếp là những cách thức đã được đồng thuận để biểu thị sự tôn trọng lẫn nhau. Nó có thể được coi như những quy tắc hỗ trợ cho các mối quan hệ thứ bậc, khác với những quy định mang tính cảm đoán, ngăn chặn các cuộc trò chuyện thẳng thắn và chín chắn.

Dù một cộng đồng điện tử tự tổ chức có trở thành nguồn tham khảo cho những nhà lãnh đạo cao nhất của toàn bộ các cấp lãnh đạo hay không, thì cộng đồng đó vẫn có thể hoạt động theo cách riêng trong việc mài giũa những ý tưởng mà các thành viên của nó muốn đưa tới toàn bộ các cấp lãnh đạo bằng các kênh truyền thông. Đồng thời, những người biết suy nghĩ chín chắn và rõ ràng có thể tạo ra các diễn đàn điện tử của riêng mình để thu hút người xem từ tất cả các cấp lãnh đạo. Bằng cách này, thông tin và các quan điểm của họ có thể thắm ra ngoài, thắm lên trên, và tham gia vào cuộc hội thoại ở tất cả các cấp.

Kiến thức, và theo đó là quyên lực, sẽ tiếp tục được phân bổ khắp các tổ chức và các hệ thống rộng lớn hơn mà tổ chức hoạt động ở đó. Và với tư cách là những người thừa hành cũng như những nhà lãnh đạo, chúng ta cần sử dụng những nguồn quyên lực mới này thật khôn ngoan.

TÁC ĐỘNG TỚI CÁC SỐ LIỆU ẢNH HƯỞNG ĐẾN SUY NGHĨ

Rõ ràng là không thể và không nhất thiết phải cho tất cả các cấp lãnh đạo biết tất cả mọi điều đang xảy ra trong tổ chức. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo tìm cách xác định thông tin nào là quan trọng đối với quá trình ra quyết định của họ, và thể hiện thông tin đó qua các số liệu do họ thiết lập và giám sát.

Các tổ chức lớn đầu tư đáng kể cho việc thiết kế các quy trình xác định những thông tin họ nên nắm bắt và theo dõi. Họ hiểu rất rõ việc theo dõi các số liệu được kết hợp đúng đắn có thể giúp tổ chức nhìn nhận được những gì hiện đang xảy ra cũng như có thể xảy ra trong tương lai gần hoặc giữa nhiệm kỳ. Xu hướng này đặt ra

những thách thức và cơ hội nhất định về việc lên tiếng với tất cả các cấp lãnh đạo.

Trước tiên là câu hỏi về những gì đang không được đo lường mà có thể và nên được đo lường. Những người thừa hành muốn sửa lại sự sai lệch của tổ chức, thì có lẽ hiệu quả nhất là tham gia vào quá trình xem xét các số liệu được tổ chức theo dõi và khen ngợi.

Thách thức tiếp theo có liên quan đến các số liệu, dựa trên khái niệm do nhà triết học Alfred Korzybski(6) đề xuất, là “bản đồ không phải là lãnh thổ.” Khi các nhà điều hành cấp cao nhận được một báo cáo (“bản đồ”) rằng trong tháng đó có 100.000 đơn vị của một dịch vụ được cung cấp, họ sẽ có ý niệm chung chung nhưng thực sự không tương tện về những gì đã xảy ra (“lãnh thổ”), mặc dù họ có thể nghĩ rằng họ biết. Nhiều câu hỏi được đặt ra cho tất cả các yếu tố liên quan tới bản báo cáo đó như: cách nhìn nhận của giới lãnh đạo về dịch vụ, chất lượng dịch vụ, phản hồi của người tiêu dùng về giá cả, mức đãi ngộ đã tương xứng với sức lao động của nhân viên chưa, v.v... Khi chúng ta bắt đầu nhận thức được các yếu tố góp phần quan trọng vào việc giải thích ý nghĩa của một số liệu, chúng ta cần sử dụng các kênh sẵn có để giúp các nhà điều hành tiếp cận gần hơn và hiểu hơn về lãnh thổ thực tế. Nếu không, các quyết định được đưa ra sẽ dựa trên bức tranh thực tại sai hoàn toàn.

Với những người ở cấp thấp trong hệ thống thứ bậc, thách thức họ thường trải qua nhiều nhất chính là áp lực phải đạt được các mục tiêu dưới dạng con số được thể hiện trong các số liệu then chốt. Đôi khi chính những áp lực này có thể lớn tới mức khiến họ đi chệch ra khỏi ranh giới giá trị. Và vì thế mà đôi khi số liệu bị biến dạng bởi những con số thành tích ảo, điều khiến cho số liệu nhiều lúc không được công nhận một cách hoàn toàn.

Các tổ chức cố gắng giảm thiểu khả năng làm sai dữ liệu bằng những biện pháp kiểm soát khác nhau song vẫn gặp phải vô số thất bại. Suy cho cùng, điều này đòi hỏi sự toàn tâm và lòng can đảm của cá nhân nhân viên để đứng vững trước áp lực chi phối nhận thức bằng cách sửa đổi các phép đo. Những ví dụ về cách thức bạn có thể sử dụng để ngăn chặn hoặc chống lại áp lực không đáng có này bao gồm:

“Cũng giống như anh, tôi thất vọng khi thấy chúng ta không thể tăng năng suất như dự kiến. Tôi đã bắt đầu phân tích và sẽ nhanh chóng soạn thảo báo cáo để gửi anh và đội ngũ quản lý cấp cao.”

“Tôi biết việc đạt được các chỉ tiêu của chúng ta rất quan trọng. Tuy nhiên, tôi không thể hạ thấp các yêu cầu đã được xác nhận của chúng ta để làm như vậy. Báo cáo cần phải có giá trị, và tôi sẽ đề trình một kế hoạch để cải thiện kết quả vào tháng tới.”

“Thay đổi cách thức mô tả kết quả hàng quý sẽ làm mờ tình hình thực tế. Chúng ta cần một hình ảnh thực tế để giải quyết những nguyên nhân gốc rễ của nó.”

Tập trung mạnh mẽ vào các chỉ tiêu đã được cân nhắc kỹ, thúc đẩy sứ mệnh và sự thịnh vượng của tổ chức là một phần của lãnh đạo hiệu quả. Những người thừa hành cam kết hỗ trợ những nỗ lực này. Họ sử dụng số liệu để giúp chính mình cũng như các nhà lãnh đạo hiểu được cần tăng cường những công việc đang làm nào cũng như cần khắc phục những gì cần.

Ngược lại, nếu gửi đi thông điệp “Tôi không quan tâm đến cách anh làm thế nào để đạt được chỉ tiêu đó – chỉ biết rằng hãy làm việc đó đi!” thì không phải là lãnh đạo dựa trên giá trị. Những người thừa hành can đảm dù ở cấp cũng đều phải chịu áp lực thao túng

các số liệu, thậm chí họ phải trả giá vì áp lực đó. Họ kiên định trong việc bảo đảm rằng dữ liệu chính xác sẽ được báo cáo lên cấp với nhận thức rằng việc này cung cấp cho các nhà quản lý cấp cao một bức tranh rõ hơn về “lãnh thổ” mà họ hoạt động. Cùng lúc đó, họ hăng hái làm việc để tìm ra những nguyên nhân khiến hiệu suất làm việc không được như mong muốn, khắc phục nó, và báo cáo những tin tức tốt hơn khi thấy đó đúng là sự phản ánh chính xác về tình hình.

KIÊN NHÃN, HIỆU SUẤT LÀM VIỆC, VÀ SỰ KIÊN TRÌ

Những người thừa hành can đảm thực chất là những người thực hiện trực tiếp. Họ chịu trách nhiệm với mục đích chung và hành động trong phạm vi quyên hạn của mình để thúc đẩy việc hoàn thành sứ mệnh của tổ chức. Khi làm việc trong các hệ thống thứ bậc lớn, không có gì là bất thường nếu phải trải qua cảm giác nản lòng khi muốn làm cho những người ở cấp cao hơn thấy được những điều chúng ta thấy, khiến cho các đồng nghiệp phải tạo ra các giải pháp phù hợp, và khiến cho tổ chức phải thay đổi khi có yêu cầu bắt buộc.

Đôi mắt với những “con gió ngược” này, trách nhiệm đầu tiên của chúng ta là giữ vững cam kết của mình, duy trì năng lực và cách nhìn đầy hy vọng của mình. Thái độ của chúng ta có tính chất lan truyền. Chúng ta có thể gây ảnh hưởng đôi với những người ở cấp cao hơn và cấp thấp hơn trong tất cả các cấp lãnh đạo. Chúng ta nhận thức được những thiếu sót và thách thức mà tổ chức phải đối mặt và chúng ta không che giấu hay từ chối chúng. Nhưng chúng ta cũng không dừng lại ở đó hoặc chịu thua chủ nghĩa hoài nghi. Chúng ta nuôi dưỡng những điều tích cực trong tổ chức bằng năng lượng tích cực của mình và hỗ trợ lẫn nhau trong việc quản lý những thách

thức do thiê u sót của tổ chức gây ra. Chúng ta luôn cảm thông với những người ở câ p lãnh đạo cao nhấ t vì biê t họ cũng đang phải đương đầ u với những áp lực lớn.

Trách nhiệm thứ hai của chúng ta là duy trì hiệu suấ t làm việc và đóng góp của mình ở mức cao nhấ t. Chúng ta ở đây là để theo đuổi sứ mệnh và phục vụ những người duy trì sự tồ n tại của tổ chức tồ n tại. Bấ t chấ p các rào cản và thấ t vọng, chúng ta có thể luôn tìm ra các thời điểm thuận lợi để đóng góp. Làm như vậy vừa là bổn phận, vừa là phương tiện mưu sinh của chúng ta.

Chúng ta đã được trao cơ hội để phục vụ, và chúng ta đang phục vụ với khả năng tồ t nhấ t của mình trong điề u kiện khó khăn hiện tại.

Trách nhiệm thứ ba của chúng ta là kiên trì với những nỗ lực để cải thiện tổ chức của mình. Việc đạt được những thay đổi ở quy mô lớn trong các tổ chức phức tạp không bao giờ là nhanh chóng hay dễ dàng. Có thể phải hy sinh toàn bộ sự nghiệp để thành công. Đôi khi, chúng ta câ n phải thoái lui trước một nỗ lực bị ngăn cản, và tìm một thời điểm thuận lợi hơn để thu hút sự hỗ trợ của những người ở câ p lãnh đạo cao nhấ t.

Chúng ta tiế p tục đóng góp cho mục đích chung; và trong khi làm như vậy, chúng ta thường được cấ t nhấ c lên các vị trí cao hơn trong hệ thố ng thứ bậc đó. Chúng ta sẽ có các diễn đàn để từ đó gây ảnh hưởng đế n định hướng của tổ chức và xây dựng mô hình cho những thay đổi câ n thiê t.

Từ vị trí cao của mình, nê u còn nhớ thế giới này trông như thế nào khi mình còn ở những câ p thấ p hơn trong cuộc hành trình này, chúng ta sẽ đi xuố ng các câ p thấ p này để thấ y tại đây luôn tồ n tại những ý tưởng và khả năng mới, và giúp nâng đỡ cho những ý tưởng và khả năng tồ t nhấ t.

DŨNG CẢM ĐỂ LẮNG NGHE NHỮNG NGƯỜI THỪA HÀNH

Khi những người thừa hành can đảm thành công trong việc hướng các nhà lãnh đạo tránh khỏi những hành vi, hành động, hoặc chính sách tiêu m ẫn tai họa, hiế m khi quá trình hoặc k ết quả của việc đó được ghi nhận. Các phương tiện truyề n thông thường không đưa tin về những hành động ngăn ngừa mà họ không nhận thấ y hoặc những tai họa đã không xảy ra.

Tương tự như vậy, khi các nhà lãnh đạo hoặc các tổ chức tự sụp đổ, chúng ta thường chỉ nhìn thấ y những hành động rõ ràng, hoặc những thấ t bại trong hành động của bộ phận lãnh đạo. Tiế c thay, dù có nỗ lực hế t sức mình, những người thừa hành can đảm không phải lúc nào cũng thành công bởi lẽ, những nỗ lực mà đáng lẽ họ đã có thể thực hiện để ngăn chặn tai họa thường vẫn vô hình.

Ở những năm đầ u thế kỷ này, thế giới đã có cái nhìn thoáng qua hiế m hoi về những nỗ lực ngăn chặn tai họa từ những người cá p dưới tại nhiề u tổ chức. Theo thời gian, những sự kiện và nhân vật cụ thể này sẽ dẫ n ra khỏi trí nhớ của công chúng, nhưng các nhà lãnh đạo sẽ nhớ mãi những tấ m gương này, như những câu chuyện mang tính cảnh báo.

Ở khu vực tư, báo chí đã được phen tô n giấ y mực khi một nữ phó chủ tịch cá p trung cô gắ ng cảnh báo vị Chủ tịch kiêm Giám đố c điề u hành của Enron, tập đoàn kinh doanh năng lượng lớn nhấ t nước Mỹ, rằ ng các chứng từ kế toán đang thể hiện sai tình trạng tài

chính của công ty quá nhiều. Nữ phó chủ tịch đó đã chấp nhận rủi ro cá nhân bằng cách cắt đứt với văn hóa doanh nghiệp và đã gióng lên tiếng chuông báo động về thực tiễn này. Vị Giám đốc điếu hành đã đọc bản ghi nhớ chi tiết do nữ phó chủ tịch đó chuẩn bị và thậm chí đã nói chuyện riêng với cô ta. Sau đó, thay vì xử lý những thông tin nhận được một cách nghiêm túc tuyệt đối, ông ta lại giao chúng cho hãng luật của công ty và yêu cầu họ điếu tra vấn đề này, nhưng không phải để thực hiện một “phân tích chi tiết” hoặc đánh giá các kế toán bên ngoài công ty, mà để chấm dứt thực sự cuộc điếu tra này. Không bao lâu sau, công ty này sụp đổ; các nhà đầu tư gần như mất trắng; hàng nghìn nhân viên bị mất hầu hết khoản tiền hưu trí; và vị Giám đốc điếu hành đó cùng các cựu lãnh đạo khác, các kế toán cấp trung, những người đã có hành động nghiệp vụ gian lận, điếu bị buộc tội hình sự. Vị Chủ tịch kiêm Giám đốc điếu hành đã chết trước khi bị kết án. Người kế nhiệm ông, nhà thiết kế chính của vụ gian lận, bị kết án 24 năm tù giam. Giá như vị Giám đốc điếu hành đó biết lắng nghe người thừa hành can đảm của mình và xem xét mọi quan ngại của cô ấy một cách nghiêm túc, có thể ông ta đã lái con tàu doanh nghiệp, bất chấp tình trạng tha hóa đạo đức trước đây của nó, cập bến an toàn thay vì bị phá sản và rước họa vào thân như vậy.

Trong vụ bê bối i-âu dâm⁽¹⁾ làm rung chuyển Giáo hội Công giáo Mỹ, những người Công giáo và cả công chúng nói chung điếu đã nghe nói về nhiều nỗ lực đưa vấn đề này lên tổng giám mục của nhà thờ để giải quyết. Những linh mục không thuộc giới tăng lữ, những linh mục riêng lẻ và các nhà báo Công giáo trong suốt hàng chục năm đã cố gắng truyền đạt mức độ nghiêm trọng của vấn đề này. Thay vì đáp lại những nỗ lực can đảm và trung thành đó bằng lòng can đảm của riêng mình, các tổng giám mục nhà thờ điếu luôn cố che giấu vấn đề này, cho phép những người lạm dụng tiếp tục làm tổn hại giới trẻ, và cản trở những người nêu lên vấn đề. Bên

cạnh việc con người chịu đau khổ do vấ n đê` này gây ra, một số tổng giám mục đã phải từ chức hoặc bị bãi nhiệm, Giáo hội Công giáo đô i mặt với nhiê`u vụ kiện tụng má t tới hàng trăm triệu đô la để giải quyế t, và một số giáo khu ở nước Mỹ phải đệ đơn xin bảo hộ phá sản. Rõ ràng, vì không coi trọng mô i quan tâm của những người phò tá trung thành nên những thấ t bại của các vị tổng giám mục nhà thờ đã gây ra thiệt hại lớn cho Giáo hội Công giáo.

Những sự kiện này, và kinh nghiệm riêng của chúng ta, củng cố rằ ng tấ t cả sự can đảm và khéo léo trên thế giới này không thể đảm bảo rằ ng một nhà lãnh đạo sẽ lắ ng nghe thông tin phản hô i quan trọng. Thực tế này cho thấ y không có cách nào miễn cho những người thừa hành khỏi việc thực hiện các nỗ lực hế t sức để giao tiế p hiệu quả. Song, cũng câ n xem xét về việc các nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm gì khi những người thừa hành đã làm hế t sức mình để nêu lên những vấ n đê` quan trọng. Điê`u này đặc biệt đúng chỉ khi chính chúng ta giữ vai trò lãnh đạo.

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét các nhà lãnh đạo, dù cố ý hay vô tình, đã không phát triển và chú ý đế n những người thừa hành can đảm ra sao, cũng như họ có thể làm gì để khắ c phục tình trạng này. Chúng ta cũng sẽ xem xét vấ n đê` này từ cả quan điể m của nhà lãnh đạo và quan điể m của bất kỳ hội đò ng quản trị hoặc cơ quan giám sát nào chịu trách nhiệm về những hành động của tổ chức mà họ đang nắ m giữ vai trò quan trọng.

Các nhà lãnh đạo, theo đúng nghĩa của từ này, đê`u muố n thành công. Đôi khi, con đường đế n thành công của họ không theo hướng họ đã nghĩ hoặc không thể đi theo tồ c độ họ tin tưởng. Cũng bởi không chấ p nhận khả năng này mà nhiê`u nhà lãnh đạo trước đó đã thấ t bại và làm tiêu tan ước mơ của tấ t cả những người cùng tham gia vào cuộc hành trình, bất chấ p những lá cờ hiệu đã được những người phò tá trung thành giương lên. Vì vậy, các nhà lãnh đạo phải

học cách lắng nghe và nhận biết thời điểm cần lắng nghe. Nếu không, chính họ có thể che khuất các đèn báo trên bảng điều khiển xe của mình, giải tán đội tiếp xăng thay lốp, và cầu thả lao xe chệch đường đua, cho đến khi họ phá hỏng cả động cơ hoặc bị dừng lại đột ngột bởi những thực tế khó khăn bên ngoài.

BẠN THỰC SỰ MUỐN CÓ NHỮNG NGƯỜI THỪA HÀNH DỮNG CẢM KHÔNG?

Hầu hết các nhà lãnh đạo đều tuyên bố họ có một “chính sách cởi mở” cho phép nhân viên nêu lên với họ các vấn đề gây phiền toái. Và cũng hầu hết các nhà lãnh đạo đều nói họ không muốn quanh mình toàn những người chỉ biết tuân lệnh. Thế nhưng rất ít nhà lãnh đạo hiểu thấu được ý nghĩa của lời cam kết để nhận thức rõ những tuyên bố này.

Các nhà lãnh đạo phải thách thức chính mình để biết họ có thực sự coi trọng hành vi của những người thừa hành can đảm hay không. Những tiếng nói can đảm thường mang lại tin tức khó nghe hoặc các quan điểm khác biệt. Ngay lúc đó, những lời này có thể gây bức bối, hoặc thậm chí cản trở các tham vọng của nhà lãnh đạo. Thách thức đối với các nhà lãnh đạo chính là hiểu rõ sự khó chịu tức thời đó, và đánh giá được bức tranh lớn hơn về việc họ và mục đích chung được thiện ý của người thừa hành can đảm ấy phụng sự như thế nào.

Ở các chương trước, chúng ta đã xem xét sự khác biệt giữa một người thừa hành hỗ trợ đắc lực cho một nhà lãnh đạo và hành động như một “người thực hiện” với một người thừa hành hỗ trợ đắc lực nhưng cũng sẵn sàng thách thức các chính sách hoặc hành vi của nhà lãnh đạo. Chúng ta đã gọi người thứ hai là người thừa hành can đảm, là một “đối tác”. Các nhà lãnh đạo cần có ít nhất một vài đối tác quanh mình, nhưng những người thực hiện có vẻ như lại là một ước

mơ của họ bởi lẽ, những người đó chỉ thực thi các ý định và không làm mất thời gian của nhà lãnh đạo bằng những câu hỏi hay các cuộc tranh luận.

Đúng là thời gian của một nhà lãnh đạo rất quý giá. Những người làm việc với một nhà lãnh đạo cần tiết kiệm thời gian cũng như bảo vệ cho vị ấy khỏi việc thời gian bị dàn trải quá mức. Những nhà lãnh đạo cấp cao như các giám đốc hay các quan chức được bầu giữ chức vụ cao đều có và cần những người trợ lý sàng lọc và cân bằng những đòi hỏi về thời gian cho họ. Thực tiễn này là điều thích hợp.

Nhưng trước sự dồn ép về thời gian cũng như sự tập trung vào chương trình hành động của mình, các nhà lãnh đạo thật khó kiên nhẫn lắng nghe hết mọi quan ngại hệ trọng mà người thừa hành dành thời gian trình bày, cho dù đó là những người báo cáo trực tiếp. Qua lời nói, các nhà lãnh đạo này có vẻ có một chính sách cởi mở, nhưng họ lại đối xử với những người tham gia chính sách đó theo những cách thức hạn chế gặt gao khả năng truyền đạt cũng như tinh thần sẵn sàng nêu lên các mối quan ngại trong tương lai. Kết quả là, các nhà lãnh đạo như vậy hiếm khi nghe được những quan điểm khác nhau, và họ xem sự thiếu vắng đó không chỉ như một sự đồng thuận với các ý tưởng mà còn là sự hỗ trợ cho các chính sách của họ. Có thể điều này đúng như vậy. Nhưng đó cũng là một dấu hiệu cho thấy đối với những sự kiện quan trọng, sự đánh giá cũng như hậu quả từ những quyết định thực hiện của các nhà lãnh đạo này đều tiềm ẩn những điểm mù nghiêm trọng.

Vì những người báo cáo trực tiếp thường có điều kiện tiếp cận với các nhà lãnh đạo, và hy vọng có dịp để đưa ra các quan điểm khác nhau, nhưng nên chẳng quan trọng hơn là thiết lập tiêu chuẩn này cho cả những nhân viên không báo cáo trực tiếp với nhà lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo khéo léo thường áp dụng một số hình thức quản lý bằng cách nắm bắt đầu mọi chuyện từ khắp nơi. Tuy

theo quy mô và cấu trúc của tổ chức, cách làm này được thực hiện cả trực tiếp và gián tiếp cho dù như vậy cũng không đảm bảo họ sẽ nghe được hết các vấn đề nhạy cảm. Rõ ràng, đây chính là chức năng của chính sách cởi mở. Tuy nhiên động lực của một chính sách cởi mở phức tạp hơn so với việc luôn nhận thức được chính sách đó.

Hiếm khi nhân viên yêu cầu họp với người giám đốc ở cấp cao hơn họ hai, ba cấp, trừ khi họ được giao nhiệm vụ báo cáo về một vấn đề nào đó. Và cũng vì tiềm ẩn việc gây tổn hại tới các mối quan hệ với những nhà lãnh đạo trực tiếp có quyền thưởng, phạt mình mà hiếm khi nhân viên vượt qua cấp lãnh đạo trực tiếp để gặp thẳng một cấp lãnh đạo cao hơn và nêu lên một vấn đề nhạy cảm. Theo cơ cấu tổ chức, một nhà lãnh đạo phải đối xử nghiêm túc với tin xấu hoặc đề nghị xin gặp mặt của những người dưới họ hai, ba cấp. Còn những người coi sóc thời gian của nhà lãnh đạo có thể được ủy quyền để thu thập thông tin về bản chất của cuộc gặp được yêu cầu; tuy nhiên những người này không nên được ủy quyền cản trở điều đó mà không thông báo cho nhà lãnh đạo.

Ở những tổ chức lớn, các nhà lãnh đạo thường không thể tưởng tượng nổi họ không biết những gì về tổ chức của mình. Bởi lẽ trước khi thông tin đến được với họ, chúng luôn được sàng lọc qua các nguồn tin theo quy định của tổ chức. Vì vậy, nếu những người thuộc cấp thấp của một tổ chức vượt qua được những ức chế về tâm lý và văn hóa về cấp lãnh đạo trực tiếp của họ, thì chắc chắn rằng thông tin họ muốn cung cấp cho nhà lãnh đạo là rất quan trọng. Trừ trường hợp yêu cầu gặp mặt vì những vấn đề cá nhân, chúng ta sẽ đề cập sau trong chương này, thì việc nhà lãnh đạo gặp gỡ nhân viên hậu như luôn luôn là hợp lý.

Tuy nhiên, trong và sau cuộc gặp gỡ, các nhà lãnh đạo nên xác định xem liệu nhân viên đó, hoặc bất kỳ nhân viên nào khác, có gặp rủi ro trong tương lai vì đã cung cấp thông tin nhạy cảm hay không.

Họ tiếp nhận thông tin của nhân viên ra sao? Họ chăm chú lắng nghe, hay ngắt lời và đe dọa nhân viên? Họ thực hiện bất cứ điều gì có ý nghĩa nào để hành động và theo dõi vấn đề này? Họ có tiến hành việc đó theo cách không gây ảnh hưởng cho nhân viên không? Họ có đặt ra câu hỏi sâu xa hơn rằng bản thân họ có thể đang góp phần vào vấn đề này như thế nào không? Họ có tìm kiếm các ý tưởng của nhân viên về những vấn đề khác có thể ảnh hưởng đến tổ chức không? Và cho dù nhân viên cảm thấy cuộc tiếp xúc với nhà lãnh đạo tốt đẹp hay chán nản, hữu ích hay vô ích, thì mọi lời đã nói ra cũng sẽ lan truyền trong cả tổ chức.

Là một nhà lãnh đạo, đừng phạm sai lầm kiểu cứ nói rằng bạn có một chính sách cởi mở cho có đủ chức năng. Liều thuốc thử tốt nhất chính là xem nhân viên có thực sự đến gặp bạn cùng với các vấn đề hắc búa về hành vi của doanh nghiệp, hoặc hành vi hay chính sách của bạn hay không.

Nếu bạn hiếm khi nhận được yêu cầu sử dụng chính sách cởi mở từ nhân viên, thì điều này thường có nghĩa rằng những nhân tố cản trở đang lớn hơn những lợi ích rõ ràng của việc phát huy sử dụng chính sách đó. Và nếu bạn hiểu được giá trị của việc bồi dưỡng những người thừa hành can đảm, thì bạn cần xem xét đó có thể là những nhân tố nào. Bạn có thể làm điều này như thế nào?

- Ghi lại vào lịch làm việc thời gian của buổi gặp gỡ cởi mở, và thúc đẩy thực tế. Nếu hoạt động này không được sử dụng nhiều, hãy tìm hiểu nguyên nhân.

- Hỏi riêng lẻ nhân viên xem có phải bạn đã thực hiện bất cứ điều gì ngăn cản họ không sử dụng chính sách cởi mở hay không, cố gắng khuyến khích họ đưa ra câu trả lời cụ thể.

- Đề nghị nhân viên cấp cao, người phải báo cáo trực tiếp với bạn, đặt câu hỏi này cho bạn; vì họ có thể được nghe câu trả lời mà bạn đã không được nghe trực tiếp.

- Khi các nhân viên cấp cao báo cáo về những phát hiện của họ, hãy cảm ơn họ và tránh con bô'c đờ'ng để bảo vệ chính bạn.

- Hãy kiểm tra hiểu biết của bạn về những gì họ đang nói với bạn, bằng cách hỏi họ xem bạn có biểu thị bất kỳ hành vi ngăn cản nào trong cuộc gặp gỡ này hay không.

- Nếu bạn đã biểu thị hành vi đó, hãy chắc chắn rằng bạn hiểu chính xác hành vi đó gồm những gì: giọng nói, ngôn ngữ điệu bộ, sự lựa chọn ngôn từ, v.v...

Chính sách cởi mở chỉ hiệu quả khi nhà lãnh đạo có được kỹ năng lắng nghe. Những nhà lãnh đạo nào còn yếu kỹ năng này, dù đã nhận được thông tin phản hồi, thì cần ưu tiên cải thiện ngay.

NHỮNG NGƯỜI ĐỨNG THỨ HAI TRUYỀN TẢI THÔNG điệp GÌ?

Là một nhà lãnh đạo, bạn không phải là người duy nhất đề ra tinh thần chung của tổ chức. Những người gần gũi nhất với bạn có thể tiếp xúc với nhân viên nhiều hơn, và do đó, có ảnh hưởng nhiều hơn đến văn hóa doanh nghiệp. Và như vậy, dù vô tình hay cố ý, những người này có thể tạo ra một bầu không khí ngăn cản nhân viên gửi cho bạn những thông tin quan trọng. Điều này có thể hoạt động theo nhiều cách:

- Trong những nỗ lực để hỗ trợ cũng như giúp bạn quản lý thời gian, họ có thể dè dặt quá mức cần thiết.

- Bạn có thể hoàn toàn giao cho họ vai trò không chính thức là “những tên cóm xâu xa” giúp bạn khỏi nghe những lời phàn nàn.

- Họ có thể cảm thấy thông tin mà ai đó muốn cung cấp cho bạn đe dọa cá nhân họ, hoặc đe dọa một dòng nghiệp là dòng minh của họ.

- Họ có thể được coi là thân cận với bạn đến mức sự tin tưởng của bạn đối với họ không cho phép bạn nghe những lời phàn nàn về hành vi của họ.

- Những phẩm chất phù hợp để thực hiện chức năng hiện tại của họ có thể không phù hợp với vai trò là người trung gian của bạn.

Là một nhà lãnh đạo, bạn có trách nhiệm không chỉ đối với văn hóa và tinh thần đạo đức của cá nhân, mà còn đối với tinh thần chung được những người xung quanh thiết lập nên.

Bạn phải luôn cảnh giác với tinh thần chung này. Bất kể luồng thông tin quan trọng bị gián đoạn thế nào hoặc vì lý do gì, thì tinh thần đó vẫn có thể gây bất lợi cho việc ra quyết định của bạn. Nếu đã tự nhìn lại bản thân và điều chỉnh bất cứ cách cư xử nào của mình ngăn cản nhân viên không truyền đạt những thông tin quan trọng, bạn vẫn hiếm khi nghe được các quan điểm khác nhau hoặc gây rắc rối thì bạn cần phải nhìn xa hơn. Các nhân viên đang nhận được thông điệp gì từ những thành viên trong nhóm báo cáo trực tiếp cho bạn, những người được coi là nắm giữ quyền lực trong tổ chức?

Bạn có thể thực hiện việc này như sau:

- Bằng thái độ thân mật hoặc điều tra bí mật, hãy hỏi nhân viên xem họ có bị ngăn cản sử dụng hợp lý chính sách cởi mở để giao tiếp với bạn hay không.

- Nếu bạn phát hiện ra nhân viên đang bị ngăn cản sử dụng chính sách cởi mở, hãy nhắc lại thật rõ ràng các giá trị và mong đợi của bạn về việc này với những người phải báo cáo trực tiếp cho bạn.

- Không thực hiện theo kiểu kê tội để tránh gây rắc rối cho các nhân viên cấp thấp. Nếu bạn nhận thấy một loạt hành động trả đũa sau đó đối với người nhân viên đã cung cấp thông tin cho bạn, hãy áp dụng hành động kỷ luật để gửi một thông điệp rõ ràng đến toàn bộ tổ chức.

- Hãy hỏi nhân viên cấp cao xem liệu có phải bạn đang truyền đạt đến họ những giá trị mâu thuẫn trong việc trao đổi thông tin với bạn hay không. Nếu vậy, hãy giải thích rõ ràng ý định và các thủ tục được sử dụng của bạn.

Nhóm của bạn thường sẽ hành động theo những cách thức mà họ tin rằng bạn rất coi trọng. Vì vậy, hãy chú ý đến hành vi của họ và sử dụng nó như một tấm gương cho những giá trị mà bạn đang thể hiện.

ĐÁNH GIÁ CAO VÀ CHẤP NHẬN SỰ HỖ TRỢ

Với tinh thần làm việc vô cùng cao, các nhà lãnh đạo luôn nghĩ rằng làm việc 60 - 70 giờ mỗi tuần hoặc nhiều hơn là hoàn toàn bình thường. Điều này đặc biệt đúng với những nhà lãnh đạo có tổ chức mới khởi lập hay đang trong giai đoạn khủng hoảng, gánh vác các nhiệm vụ xã hội rất lớn hoặc phải di chuyển quá nhiều. Ngoài ra, một số nhà lãnh đạo còn làm trầm trọng thêm tình hình khi đi quá sâu vào các tiêu chuẩn ở những vấn đề vốn được xử lý tốt hơn ở cấp thấp hơn.

Sớm hay muộn, cách làm việc quá sức như vậy cũng sẽ gây nên thiệt hại ở nhiều khía cạnh. Về mặt tổ chức, các nhà lãnh đạo có thể trở thành yếu tố cản trở, ảnh hưởng tới việc ra quyết định, hoặc họ có thể trở nên nóng tính, làm tổn thương tinh thần của những người bị họ đố kỵ xử cộc cằn, không công bằng. Còn về cuộc sống riêng tư, sự tổn hại sẽ không rõ rệt lắm cho đến khi họ gặp phải hôn nhân đổ vỡ, hoặc bị kiệt sức và lâm bệnh.

Sự căng thẳng này có thể bắt nguồn từ việc các nhà lãnh đạo can thiệp quá sâu vào một lĩnh vực chuyên trách chỉ vì họ thực sự rất giỏi hoặc đơn giản họ rất thích lĩnh vực đó. Đôi khi, nó cũng xuất phát từ việc họ không tin tưởng người khác có thể làm tốt công việc theo tiêu chuẩn của họ. Khi đó, họ hiểu nhầm rằng họ đang chịu trách nhiệm trong khi họ phải xây dựng nên một đội ngũ có năng lực cao để chịu trách nhiệm về công việc của tổ chức. Chính vì những nhầm lẫn như vậy mà nhiều khi các nhà lãnh đạo không biết họ đang bị chệch hướng như thế nào. Nhưng có khi, chỉ đơn giản là họ thiếu năng lực tổ chức.

Trước những lời đề nghị của nhân viên nhằm giúp đỡ hoặc trút bớt gánh nặng công việc cho mình, các nhà lãnh đạo cần phải tỉnh táo. Lúc này, thay vì bác bỏ yếu tố những lời đề nghị đó, nhà lãnh đạo nên tìm hiểu xem tại sao nhân viên lại đề nghị như vậy. Họ có thể đặt ra những câu hỏi cho cả nhân viên và bản thân, bao gồm:

“Anh có nghĩ rằng tôi đã tham gia quá sâu vào việc này không? Nếu vậy, cách thức nên như thế nào?”

“Sự tham gia của tôi đã ảnh hưởng gì đến nhân viên và cả quá trình?”

“Người nào khác có thể thực hiện chức năng này, và họ cần những gì để đáp ứng được các tiêu chuẩn tôi đã đề ra cho việc này?”

“Tôi đã không chú ý đầy đủ đến các yêu cầu khác của tổ chức, phải vậy không? Nếu vậy, đó là những yêu cầu gì?”

“Tôi đang căng thẳng ra sao, và anh nghĩ rằng tôi nên xem xét đưa ra những thay đổi nào?”

Tóm lại, dựa trên mô hình quan tâm của nhân viên, các nhà lãnh đạo có thể tận dụng sự quan tâm của nhân viên để đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tốt hơn cho bản thân cũng như phát huy năng lực một cách có chiến lược hơn. Ngoài ra, điều này còn thể hiện cơ hội tuyệt vời cho nhân viên thấy rằng, họ có thể gây ảnh hưởng với các nhà lãnh đạo của mình. Kinh nghiệm này rất hữu ích trong việc tạo nên văn hóa hỗ trợ và phát triển những người thừa hành can đảm.

ĐÁNH GIÁ CAO NHỮNG THÁCH THỨC MANG TÍNH XÂY DỰNG

Không khó để trân trọng những người thừa hành tìm ra những cách thức mới để hỗ trợ các nhà lãnh đạo. Nhưng với những nhân viên thách thức bạn đang lãnh đạo thì cần phải hình dung nhiều hơn mới có thể hiểu và trân trọng họ.

Hãy hình dung về thời điểm mà bạn, với tư cách là một nhà lãnh đạo, được vây quanh bởi những người đánh giá cao và sâu sắc tâm nhìn, sự toàn tâm, kỹ năng giao tiếp và tổ chức, tư duy chiến lược và chiến thuật, cũng như khả năng của bạn trong việc làm cho mọi người cam kết thực hiện sứ mệnh của tổ chức. Điều này có vẻ khá tốt.

Bây giờ, hãy tưởng tượng về thời điểm họ ngưỡng mộ bạn tới mức họ sẽ không nói cho bạn bất cứ điều gì tiêu cực nào, kể cả những điều sau:

- Bạn đã viết sai tên của khách hàng hay người đóng góp quan trọng nhất trong một bức thư sắp được gửi theo đường bưu điện.

- Bạn đang vô tình vi phạm một chuẩn mực văn hóa quan trọng của một yếu nhân tầm quốc tế mà bạn đang tiếp đón.

- Bạn định ký vào bản báo cáo tài chính của công ty khi họ biết nó có một sai sót nghiêm trọng, có thể khiến bạn gặp rắc rối về mặt pháp lý.

Tất cả các ví dụ trên đây nghe đều có vẻ buồn cười và thể hiện tinh thần thiếu trách nhiệm của một số người xung quanh bạn. Lẽ dĩ nhiên, bạn muốn được người khác giúp chỉnh sửa những vấn đề này! Bạn không tỏ ra là người hoàn hảo. Bạn muốn nhân viên giúp bạn khỏi mắc sai sót!

Nhưng những ví dụ sau đây thì sao? Nếu bạn là người đứng đầu của một tổ chức hay một bộ phận, bạn có thực sự muốn nhân viên nói cho bạn biết họ đang nghĩ gì trong các trường hợp sau?

- Khi họp, bạn đầy sức thuyết phục và quá thông minh khiến không ai muốn phải bỏ ý rồi vì nêu lên các câu hỏi hay ý tưởng thay thế để cùng xem xét.

- Bạn đang mất đi sự tin cậy của những nhân viên chủ chốt và các thành viên hội đồng quản trị, bởi vì bạn có vẻ quan tâm đến khoản đãi ngộ của bạn nhiều hơn sự thịnh vượng của tổ chức.

- Bạn đang lao vào các thương vụ mua bán sáp nhập nhiều hơn khả năng hấp thụ của công ty, và hành động này đang gây nguy hiểm cho sự sinh tồn của công ty.

Nhóm ví dụ thứ nhất rõ ràng giúp bạn tránh được sự bỏ ý rồi, hoặc những việc tồi tệ hơn. Nhưng nhóm thứ hai sẽ khiến cho bạn

một óc hơn khi chúng thách thức một số khía cạnh về giá trị, phong cách hoặc tầm nhìn của bạn. Điều đó không chỉ khiến bạn phải vất vả hơn để đánh giá việc đương đầu mà còn khiến cho nhân viên cũng phải vất vả hơn để có được lòng can đảm thử thách bạn theo cách này.

Tuy nhiên, xét trên quan điểm tổ chức, thì điều quan trọng tối thiểu là bạn còn được biết về những nhận xét của cả hai nhóm này. Và chính những điều này có thể tác động lâu dài đến sự nghiệp của bạn cũng như thành công của tổ chức. Vậy bạn chắc chắn rằng bạn tạo ra một bầu không khí mà ở đó bạn nghe thấy và *chú ý đến* những ý kiến phản hồi về bản chất của một sự việc mà bạn có thể chưa được biết đến đâu?

Việc đầu tiên bạn phải làm là kiểm tra niềm tin của bạn đối với những người có thẩm quyền, và suy xét xem điều gì là thích hợp nên hoặc không nên nói với họ. Bạn có thể đã thấy những hình mẫu về vai trò đó, như khi bạn trưởng thành hoặc bắt đầu sự nghiệp từ sớm, có những người không chịu bỏ qua việc chất vấn hoặc bắt đầu đồng ý kiến và coi đó là sự bất phục tùng. Nếu vậy, bạn nên khám phá những hình mẫu này, kiểm tra và phân loại lại chúng thành các tầm gương tối thiểu về phong cách lãnh đạo hiện thời. Các hệ thống tài chính, pháp lý, kỹ thuật, xã hội, chính trị và giao tiếp hiện thời phức tạp tới mức bạn không thể là người “có thẩm quyền” trong mọi lĩnh vực.

Tiếp theo, hãy suy ngẫm về sự thoải mái của bạn trước những lời chỉ trích. Phản ứng kiểu phòng thủ với những lời chỉ trích là lẽ tự nhiên. Chắc hẳn bạn đã thấy các đồng nghiệp hoặc cấp dưới của mình làm thế nhiều lần khi bạn cố gắng khiến họ chú ý đến một vấn đề hoặc một tình trạng nào đó. Rõ ràng không nên để họ phản ứng kiểu phòng thủ, vì bạn không đổ lỗi hay trách móc họ, mà

đơn giản chỉ muốn họ chú ý đến việc cần khắc phục. Song, họ lại trở nên phòng thủ.

Và bây giờ, khi đã ở vị trí nắm giữ quyền lực chính thức, nếu bạn phản ứng kiểu phòng thủ như thế thì bạn không thể biết được thêm các chi tiết của vấn đề này, hoặc bất kỳ thông tin phản hồi nào mà người khác có thể muốn nói cho bạn. Vì vậy, chúng ta có thể kết luận như sau:



Điều kiện tiên quyết của người lãnh đạo tốt là gạt sang một bên các cảm xúc, tuyên bố và hành vi mang tính phòng thủ tự nhiên, và thể hiện sự quan tâm chân thành đến những người muốn nói cho bạn biết những thông tin phản hồi quan trọng.

Đây là yếu tố then chốt để phát triển khả năng lãnh đạo và khả năng phò tá mang tầm đẳng cấp thế giới tới. Và điều đó cực kỳ quan trọng.

Cuối cùng, bạn phải chứng tỏ việc sẵn sàng đáp lại thông tin phản hồi. Việc nhân viên phải chịu rủi ro khi cung cấp cho bạn thông tin phản hồi quan trọng về các vấn đề nhạy cảm, cho dù họ không bao giờ nghĩ tới điều đó, là chuyện không được phép xảy ra. Bạn có thể hoặc không thể chấp nhận hay hành động dựa trên thông tin phản hồi đó, nhưng bạn cần chứng tỏ rằng bạn luôn sẵn sàng đáp lại nó. Dưới đây là ví dụ về một số cấp độ khác nhau của sự sẵn sàng đáp lại:

“Tôi đã suy nghĩ kỹ về những gì anh nói với tôi hôm trước, và tôi sẽ không hành động vì những lý do sau... Nhưng tôi đánh giá cao việc anh nhắc tôi chú ý đến việc này, và tôi hy vọng anh sẽ làm như vậy nếu nó có vẻ vẫn còn là vấn đề.”

“Tôi đã hơi hoài nghi về` những gì anh nói với tôi hôm trước, nhưng sau khi suy ngẫm, tôi nhận thấ`y có thể anh có đã đúng, cho nên tôi sẽ xem xét thêm.”

“Tôi đã suy nghĩ về` những gì chị nói, và đây là những hành động tôi đã thực hiện... Tôi biế`t đây chưa phải là tá`t cả những gì chị nghĩ tôi nên làm, nhưng tôi muố`n chị hiểu rằ`ng, tôi coi những gì chị nói là nghiêm túc.”

“Tôi đã nghe những gì anh nói với tôi hôm trước, và tôi sẽ cố` gắng tạo ra những thay đổi như anh đề` nghị. Tôi có thể sẽ không làm được điề`u đó một cách hoàn hảo, nhưng tôi muố`n anh hiểu là tôi đang làm việc đó.”

“Tôi nhận ra mức độ nghiêm trọng trong cuộc thảo luận của chúng ta hôm trước, và tôi đã thực hiện năm bước chính để giải quyế`t vấ`n đề` đó. Xin hãy cho tôi vài tuầ`n để hành động, và sau đó hãy nói cho tôi biế`t anh đã bắ`t đầ`u thấ`y có thay đổi chưa.”

Một số` nhà lãnh đạo có thiên bẩm tạo ra một bầ`u không khí thoải mái mà ở đó nhân viên có thể cung cá`p cho họ những thông tin phản hồ`i quan trọng. Hầ`u hế`t họ đề`u phải nỗ lực có ý thức để tạo ra môi trường như vậy. Một số` hành động là cầ`n thiế`t hơn cho sự thành công lâu dài của các nhà lãnh đạo và tổ chức.

MỜI GỌI SỰ THÁCH THỨC SÁNG TẠO

Văn hóa sáng tạo xuấ`t hiện khi có một cam kế`t mở rộng sự tham gia và tìm kiế`m các quan điể`m khác nhau, một cam kế`t với việc thách thức hiện trạng để có những giải pháp rõ ràng. Và khi một nhóm người ưa thích tinh thầ`n thách thức sáng tạo này, họ sẽ vượt qua được những giới hạn và tìm ra cách thức mới để theo đuổ`i mục đích của mình.

Tuy nhiên quan trọng là các nhà lãnh đạo phải phân biệt được sự thách thức quyê`n hạn với sự thách thức các ý tưởng của họ. Sự phân biệt rõ ràng này hỗ trợ một môi trường đố`i thoại cởi mở, sáng tạo và sôi nổi. Nế`u lẫn lộn hai phạm trù này sẽ gây ra bầ`u không khí ngột ngạt.

Thậm chí các nhà lãnh đạo chào đón thách thức sáng tạo một cách rấ`t tự nhiên cũng câ`n hiểu họ có thể vô tình ngăn cản điề`u đó như thế` nào:

- Các nhà lãnh đạo thường nắ`m bắ`t những tình huố`ng và cơ hội có khả năng thành công lớn, và muố`n nhanh chóng thực hiện những ý tưởng mà họ hình thành nên từ những điề`u đó.
- Các nhà lãnh đạo thường thiên về` việc truyề`n đạt những ý tưởng của họ với nghị lực và niề`m tin lớn, đó là một phầ`n tài năng của họ.
- Khi các nhà lãnh đạo trình bày ý tưởng hành động của mình trước khi cho nhóm của họ một cơ hội đưa ra các lựa chọn, họ thường ngăn cản việc tiế`p tục đố`i thoại.
- Sự biểu thị niề`m tin của một nhà lãnh đạo đố`i với một ý tưởng, nế`u quá hấ`p tấ`p, sẽ ngăn cản thách thức sáng tạo vì người định thách thức không muố`n bị xem là tiêu cực hoặc không trung thành.

Thường hay xảy ra chuyện Giám đố`c điề`u hành dành toàn bộ thời gian họp để trình bày một “ý tưởng mới tuyệt vời” và sau đó hỏi xem ý tưởng đó có gây ra vấ`n đề` nào không. Những người trong cuộc họp thừa biế`t rằ`ng ông ta đã quyế`t tâm và thực sự không muố`n nghe về` các rắ`c rồ`i hoặc những mớ`i quan ngại cho nên họ đề`u không lên tiế`ng. Và như vậy, không hê` có cách thức mời gọi đố`i thoại sáng tạo nào.

Để phát huy hoàn toàn nguồn trí tuệ của nhóm làm việc trực tiếp với mình, các nhà lãnh đạo cần thiết lập chính thức hoặc không chính thức các chuẩn mực về hành vi khuyến khích thách thức sáng tạo. Những chuẩn mực này có thể bao gồm:

- Chia sẻ rộng rãi thông tin về tình hình quan trọng đối với nhóm để nó có thể đi sâu vào suy nghĩ của tất cả thành viên trong nhóm.
- Mời gọi tham gia đối thoại vào các quyết định quan trọng có ảnh hưởng đến nhóm.
- Khuyến khích những suy nghĩ tự do, hãy thiết lập các quy trình dành cho việc tạo ra những cách tiếp cận sáng tạo khác với các quá trình để đánh giá những cách tiếp cận đó.
- Cần có sự phân biệt giữa một ý tưởng và người khởi xướng ra nó để sao cho tình trạng của người đó không làm lu mờ giá trị của ý tưởng; và khi thích hợp, các phương pháp trình bày ẩn danh sẽ được sử dụng.
- Các thành viên trong nhóm, kể cả nhà lãnh đạo, cần nâng cao kỹ năng giao tiếp và hội họp của mình thông qua ngôn từ, giọng điệu hoặc ngôn ngữ cơ thể để không làm người đóng góp ý kiến thất vọng.
- Mọi người đều không bị chỉ trích⁽²⁾ – tất cả các phương án có liên quan đều được đưa ra để thảo luận.
- Thậm chí các ý tưởng “điên rồ” cũng không bị đánh giá thấp mà vẫn được kiểm tra để xem chúng có thể mở ra hướng suy nghĩ mới hay không.

- Ngay cả những ý tưởng “chỉ có thể cảm nhận” cũng được kiểm nghiệm theo các kịch bản khác nhau để xem liệu chúng có nằm trong tầm kiểm soát hay không.

Một khi các nhà lãnh đạo thể hiện sự cam kết với một quá trình có sự tham gia đóng góp, thì hành vi của mỗi cá nhân trong nhóm cũng sẽ thường xuyên thay đổi rõ rệt theo cách tăng cường sự tương tác trong nhóm. Và khi các nhà lãnh đạo sớm rút lui theo cách thức ít có sự can thiệp hơn, thì những người thừa hành có thể giúp các nhà lãnh đạo có trách nhiệm với các chuẩn mực đã được thiết lập của đội i thoải mái sáng tạo. Quan hệ đội i tác thật sự có thể được tìm thấy trong bầu không khí này, và sự hợp tác nhóm đặc biệt có thể xuất hiện.

VĂN HÓA TRAO ĐỔI THÔNG TIN, KHÔNG PHẢI VĂN HÓA PHÀN NÀN

Mời gọi thách thức sáng tạo là mức độ cao của nhóm làm việc có tính đổi mới. Tuy nhiên điều đó có thể bị ngăn cản do thiếu một bộ tiêu chuẩn nhóm cơ bản chi phối i mối quan hệ giữa các thành viên.

Trong một tập thể, những rạn nứt nội bộ có thể xuất hiện chỉ vì những lý do đơn giản như: sự nghi ngờ hoặc hiểu lầm giữa các thành viên trong nhóm, hay một chút bực bội đội i với cấp trên, tính nóng giận của nhà lãnh đạo... Dù là nguyên nhân gì thì các thành viên trong nhóm cũng thường hình thành nên thói quen bắt thường về việc phàn nàn với nhau, hoặc phàn nàn với nhà lãnh đạo cấp cao về những thành viên thuộc nhóm mình. Tuy nhiên những người là mục tiêu của sự phàn nàn lại thường không được trực tiếp nghe phàn nàn để cùng giải quyết vấn đề.

Khi quan sát thấy hành vi này, các nhà lãnh đạo có thể chắc chắn đó là dấu hiệu cho thấy cũng có những lời phàn nàn về

chính họ mà họ không biết đến. Và như vậy, phàn nàn thành ra được chấp nhận ở văn hóa công ty, thay thế cho những đối thoại can đảm, trung thực và có hiệu quả. Trên thực tế, bản thân các nhà lãnh đạo có thể cũng tham gia vào hành vi này khi họ phàn nàn về nhân viên cấp cao với nhau, và do đó, tạo nên sắc thái cho hành vi này. Khi các thành viên trong nhóm đưa lời phàn nàn về nhau tới nhà lãnh đạo, thì một sai lầm thường mắc là các nhà lãnh đạo lại lắng nghe những lời phàn nàn đó, vô hình chung họ đã thông đồng với thói văn hóa bất thường kia. Để tránh phạm sai lầm, trong hầu hết các trường hợp, tốt hơn là nhà lãnh đạo nên nói một câu đại loại như thế này:

“Chuyện này có vẻ quan trọng. Chúng ta hãy mời __ [đối tượng cần nghe phàn nàn] đến đây và nói về chuyện này một cách thẳng thắn.”

Nếu có thể, hãy mời cả một số người khác đến ngay lúc đó, và trình bày vấn đề như là một vấn đề về nhận thức, không phải về lập luận. Đây là một quy trình khách quan. Phàn nàn vốn là sự giải thích ý định và hành vi của người khác, hay đôi khi là sự đánh giá về năng lực của người khác. Quá trình này cố gắng biến sự phàn nàn thành một cuộc trao đổi thông tin về những gì đã thực sự xảy ra cũng như lý do tại sao phải thực hiện những hành động đó. Thông thường, cơ sở để phàn nàn sẽ biến mất khi hai bên đều có đầy đủ thông tin. Và khi đó, tình thế sẽ trở thành một kinh nghiệm cần học hỏi cho mỗi bên hoặc cả đôi bên, hay để làm rõ các bước giải quyết cần thiết tiếp theo. Nhà lãnh đạo có thể đặt câu hỏi với một trong hai bên như thế này:

“__ [người phàn nàn] có quan ngại rằng, hình như anh đã ____. Anh có thể cho chúng tôi biết tình hình và những gì anh đã làm để chúng tôi có thể hiểu rõ hơn không?”

Điều quan trọng trong việc làm sáng tỏ tình hình cụ thể là bạn đang mô hình hóa giá trị của cách trực tiếp giải quyết các vấn đề cùng với nhau, và qua đó củng cố nhóm làm việc của mình. Bằng cách biến sự trao đổi thông tin trực tiếp thành hành động mong đợi, bạn đang hỗ trợ cho văn hóa của những mối quan hệ can đảm. Hành vi này chắc chắn sẽ mở rộng mối quan hệ của bạn với các thành viên trong nhóm.

Nhiệm vụ lãnh đạo là xây dựng một văn hóa mà ở đó, xung đột được xử lý thông qua đối thoại lành mạnh và sáng tạo. Các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng rất lớn trong vấn đề này. Nếu họ không tự mình xử lý tốt xung đột, hoặc không cho phép bộc lộ rõ xung đột, thì có thể họ sẽ làm tổn hại đến khả năng thực thi hiệu quả chức năng của cả đội ngũ lãnh đạo. Nếu các nhà lãnh đạo xử lý tốt kịch bản này, họ có thể đạt được một mức độ tự tin cao, rằng họ sẽ nghe được những gì họ cần nghe về bản thân, thay vì chỉ được nghe về mỗi người khác.

TẠO LẬP CÁC KÊNH TRUYỀN THÔNG ĐƯỢC BẢO VỆ

Trong một thế giới lý tưởng, tất cả các thành viên thuộc tổ chức của bạn đều cư xử như những người thừa hành can đảm; nhưng sẽ là thiếu thực tế nếu chỉ mong đợi sự hoàn hảo của những người phò tá mà không mong đợi sự hoàn hảo của các nhà lãnh đạo.

Người thừa hành có thể không cung cấp cho nhà lãnh đạo những thông tin nhạy cảm hoặc các quan điểm khác nhau vì một số lý do:

- Đã chứng kiến một số vụ trả đũa trước đây của nhà lãnh đạo.
- Đã chứng kiến một số vụ trả đũa trước đây của những người có thể đã thảo luận các vấn đề với nhà lãnh đạo.

- Không chắc chắn có đủ thông tin.
- Hoài nghi các biện pháp khắc phục sẽ đưa đến rủi ro vì đã nói lên điều đó.
- Những căng thẳng cá nhân (như câu bảo vệ sự yên ổn của gia đình, v.v...) khiến cho việc nói lên những điều đáng nói chịu rủi ro quá cao.

Việc mang tới cho nhân viên trong tổ chức của bạn cách thức ít rủi ro khi nêu lên các vấn đề mà họ quan tâm là rất cần thiết. Phương pháp cổ điển là bổ nhiệm một người thanh tra. Nếu bạn giao cho người này thẩm quyền và chính sách đúng đắn, việc thanh tra có thể cứu bạn và tổ chức thoát khỏi những phiền toái bất tận.

Việc chỉ định một người thanh tra có vẻ trái ngược với tinh thần xây dựng một văn hóa của các mối quan hệ can đảm, ở đó nhân viên giải quyết các vấn đề họ gặp phải cùng với người có liên quan trực tiếp nhất. Tuy nhiên người thanh tra này có thể hành động theo những cách thức hỗ trợ cho một văn hóa như vậy. Việc thông tin trao đổi được bảo mật với người thanh tra sẽ có tác dụng định hướng và tìm ra lời khuyên; điều này khác hẳn với việc phàn nàn vô bổ với những người không có thẩm quyền khắc phục tình trạng. Và đối với một số người, điều này vẫn thể hiện hành động can đảm để nói chuyện thẳng thắn với người thanh tra dù đã được đảm bảo giữ bí mật.

Bổ nhiệm một người thanh tra cũng giúp bảo vệ các nhà lãnh đạo khỏi một dạng áp lực có thể không lành mạnh cho tổ chức. Thông thường, nhân viên sẽ cần tới thanh tra để bày tỏ những lời phàn nàn về vấn đề đãi ngộ và phúc lợi, cũng như tìm kiếm lời khuyên cho việc chính thức khắc phục chuyện này nếu thích hợp. Nếu không có người thanh tra, những nhân viên thất vọng cuối cùng sẽ đưa

vấn đề lên Giám đốc điều hành hoặc Phó Chủ tịch. Điều này sẽ đặt các nhà điều hành cấp cao vào vị trí khó xử trong việc sử dụng quyền lực của họ để giải quyết các vấn đề cá nhân của nhân viên. Lờ ra tiếng vào sẽ nổi lên khi điều này xảy ra, và vô tình tạo thành quy trình đưa các vấn đề cá nhân tới cấp lãnh đạo. Vì nhiều lý do, cách này không giúp cho việc sử dụng tốt nhất năng lực của nhà lãnh đạo. Đồng thời còn tạo ra những vấn đề tiềm ẩn như thiên vị, thù oán nếu rái rác rồi không được giải quyết thỏa đáng cùng nhiều vấn đề khác nữa.

Để bổ nhiệm một người thanh tra, cần tôn trọng và chú ý đầy đủ đến các yêu cầu thành công sau đây:

Chọn một người:

- Thích làm việc này, hoặc có thể tạo ra lòng tin sâu rộng trong nhân viên;
- Có kiến thức sâu về tổ chức và có thể đặt vấn đề vào một bối cảnh phức tạp đối với cả đội ngũ nhân viên và quần chúng nói chung;
- Có những kỹ năng cần thiết để huấn luyện nhân viên giải quyết vấn đề riêng của họ khi thích hợp, qua đó hỗ trợ cho một văn hóa của các mối quan hệ can đảm.

Đảm bảo rằng:

- Người thanh tra có đủ các nguồn lực để thực hiện vai trò này một cách độc lập;
- Thanh tra cần có quyền tiếp xúc công khai để giải quyết khi được sự đồng thuận của người đưa ra vấn đề, nhằm nêu lên vấn đề với những người khác;

- Thanh tra có trách nhiệm và thẩm quyền đi suốt quá trình thanh tra cho đến khi vấn đề được giải quyết xong;

- Có các thủ tục, quá trình để theo dõi và giải quyết kịp thời những vấn đề được đưa đến thanh tra.

Hãy xem thanh tra như quy tắc để:

- Không bao giờ vô tình thảo luận với những người khác về một vấn đề cá nhân nhạy cảm mà người thanh tra đã nói cho bạn biết, hoặc cho phép các cán bộ điểu hành khác làm như vậy;

- Gặp gỡ định kỳ với người thanh tra để thảo luận về các dạng mẫu của vấn đề có thể leo thang thành những rắc rối lớn về đạo đức, pháp lý, điểu hành, hoặc các vấn đề quan hệ công chúng;

- Sử dụng đầy đủ các phương tiện truyền thông để củng cố giá trị của các mối quan hệ can đảm và sử dụng thanh tra để giúp giải quyết vấn đề.

Mục tiêu của bạn là để đảm bảo rằng, những thông tin quan trọng về hành vi và hoạt động của tổ chức, cũng như của các nhà quản lý, phải đến được cấp cần thiết để được xử lý thật hiệu quả. Những người thừa hành can đảm chịu trách nhiệm truyền đạt thông tin đó bất chấp rủi ro cá nhân. Các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm tạo ra bầu không khí và các kênh truyền thông có tính thể chế để giảm thiểu những rủi ro này. Hãy chắc chắn rằng các kênh này tồn tại, và thường xuyên đảm bảo chúng không quan liêu hoặc không bị cản trở về văn hóa.

NHẬN THỨC SÂU SẮC: THÊ NÀO LÀ HÀNH ĐỘNG ĐÚNG?

Hiển nhiên rằng, các nhà lãnh đạo có nhiều kênh truyền thông khác nhau để thu thập thông tin phản hồi về tác động đến các chính sách, chương trình, phong cách quản lý, và các quá trình ở tình trạng tốt nhất để thực hiện điều chỉnh, cải tiến, và tăng trưởng không ngừng. Các kênh này có thể kết hợp các quá trình báo cáo chính thức và không chính thức, kiểm toán nội bộ và kiểm toán từ bên ngoài, các nhóm đặc nhiệm và đội ngũ tư vấn, các chính sách cởi mở và đội ngũ thanh tra, cùng các phương tiện khác, trong phạm vi có hạn về nguồn lực của một tổ chức. Khi các kênh này cung cấp thông tin phản hồi rõ ràng và nhất quán, có nghĩa rằng thông tin đó vừa chính xác vừa quan trọng. Chỉnh sửa tiến trình, hay thậm chí thay đổi nó, có thể là cần thiết. Các nhà lãnh đạo bỏ qua thông tin này sẽ gặp nguy hiểm, đặc biệt nếu nó thách thức những niềm tin mà họ ấp ủ. Cũng có những lúc, thông tin phản hồi không nhất quán và đại diện cho một loạt quan điểm khác nhau, dù không thực sự gây mất hiệu lực chiến lược cốt lõi và các phương thức điều hành của các nhà lãnh đạo, nhưng chúng vẫn cần được đưa ra để xem xét. Một nhà lãnh đạo nên thế nào phản ứng trước những luồng thông tin trái ngược nhau này?

Chính hành động lãnh đạo thường khiến các nhà lãnh đạo phải lúng túng trước tổ chức hoặc các cổ đông của họ. Hành động chỉ dựa trên thông tin đầu vào hoặc thông tin phản hồi của những người thừa hành hoặc đồng nghiệp sẽ phủ nhận chính hành động lãnh đạo. Tuy nhiên, thật nguy hiểm nếu hoàn toàn bỏ qua những tiếng nói này, khi chúng có sự khác biệt rất lớn với nhận thức của một nhà lãnh đạo, hoặc bất đồng với nhau. Các công cụ phân tích có thể được đưa ra để xem xét vấn đề, nhưng ngay cả những công cụ này cũng không thực sự đưa ra được bằng chứng mang tính kết luận về tiến trình hành động đúng đắn. Khi gặp kịch bản này, các nhà lãnh đạo thường bị bỏ mặc tại thời điểm then chốt trong vai trò nhà lãnh đạo: đi con đường nào? Vào lúc này, chính việc “tin vào linh cảm” và

“rất kiên định” đã trở thành một sự cảm dỗ rất lớn khiến các nhà lãnh đạo gắn chặt vào niềm tin của họ. Nếu họ chứng minh được niềm tin đó là đúng, họ là những anh hùng. Nếu họ sai, tổ chức và con người của nó có thể phải trả một giá đắt. Làm thế nào để các nhà lãnh đạo tin chắc rằng, họ đang giữ được sự cân bằng giữa việc đi theo ánh đèn nội tâm của mình và lắng nghe tiếng nói đầy lo âu của những người thừa hành can đảm?

Tại những thời điểm đó, các nhà lãnh đạo cần nhanh chóng thực hiện mọi nỗ lực phối hợp để chọn ra đâu là căn cứ tốt và đâu có thể là sai lầm do chính những niềm tin và hành động của họ. Quá trình này có thể được coi là sáng suốt. Sẽ rất hữu ích khi phân biệt giữa các hành vi định hướng mục đích và các hành vi định hướng cái tôi. Một chính sách, chiến lược hoặc một tập hợp các hành vi có thực sự phục vụ mục đích chung hay không, hoặc một nhà lãnh đạo hay một nhóm lãnh đạo có đầu tư vào đó để theo đuổi mục đích chung không, hay họ đang chủ yếu phục vụ những nhu cầu khác? Các nhà lãnh đạo rất thích tự mình chọn ra động cơ thúc đẩy trước khi các sự kiện bất ngờ xảy ra với họ và thúc đẩy vẩn đê. Nếu sự thay đổi là cần thiết, các nhà lãnh đạo thường chôn ng lại điều đó cho đến khi họ bị dồn tới chân tường, và chỉ sau đó họ mới điên cuồng hành động để cứu vớt vị trí của họ và/hoặc của tổ chức, và họ bị đánh giá gay gắt là đã làm quá ít, đã hành động quá muộn.

Khi chúng ta được trao quyền lực, uy tín và phần thưởng, mong muốn giữ nguyên hiện trạng là điều rất dễ hiểu. Điều này hoạt động như một bộ lọc mạnh mẽ, hủy bỏ sức thu hút hay sự thúc giục mà những người khác nhìn thấy trong một tình huống. Tuy nhiên việc lựa chọn đúng thời điểm trong khi đang lãnh đạo là vô cùng quan trọng. Chúng ta hiếm khi có được cơ hội thứ hai trước những vấn đề lớn.

Quá trình nhận thức sâu sắc yêu cầu mức độ kiểm tra sâu sắc. Quá trình này còn hơn cả quá trình cân nhắc các tùy chọn. Đây là một nỗ lực tự nguyện lương tâm để phân biệt tiến trình nào được thúc đẩy bởi sự tư lợi, niềm tự hào, hoặc kèm theo một chiến lược, dự án, hay một cá nhân cụ thể, và tiến trình nào được thúc đẩy bởi sự phục vụ chú trọng đến mục đích chung.

Không nên xem thường khó khăn trong việc nhận thức động cơ thực sự của chúng ta. Chúng ta muốn tin rằng mình là những người tốt. Để hỗ trợ niềm tin này, chúng ta dễ tạo nên sự hợp lý hóa có sức thuyết phục cho phép chúng ta cảm thấy thoải mái với những quyết định và hành động của mình. Các vấn đề quan trọng cũng có thể liên quan đến danh tiếng, sự an toàn, hoặc sự đả ngộ về tài chính của chúng ta. Thường là khôn ngoan nếu tìm kiếm sự giúp đỡ của người khác trong quá trình này. Đó có thể là một cố vấn hoặc một số cố vấn chủ chốt đáng tin cậy. Và để những cố vấn này hoàn toàn trung thực thì những người tìm kiếm sự giúp đỡ, các nhà lãnh đạo hay đội ngũ lãnh đạo, phải tin vào tính bảo mật của quá trình.

Sự sáng suốt đòi hỏi chúng ta phải tự hỏi mình, hoặc cho phép những người mà chúng ta tin tưởng hỏi chúng ta những câu hỏi như thế này:

- Hệ thống các giá trị nào đang quản lý quyết định này?
- Có những xung đột giá trị cốt yếu nào đang xảy ra?
- Bức tranh về sự thành công sẽ như thế nào nếu mục đích chung được phục vụ tốt trong sự việc này?
- Có nên thực hiện một tiến trình hành động mà với nó, nhà lãnh đạo có thể gây rủi ro quá mức cho mục đích chung hay không?

- Liệu có đang tồ n tại những thói quen, sự tư lợi, hoặc các yế u tồ định hướng bởi cái tôi, cạnh tranh với những lợi ích tồ t nhấ t của mục đích chung không?

- Những quan điể m, thông tin, hoặc các vấ n đề đạo đức nào đang làm giảm đi giá trị, bởi vì chúng xung đố t với những yế u tồ này?

- Khuynh hướng hoặc hành vi của nhà lãnh đạo đố i với vấ n đề này có phải là một ví dụ cụ thể về một hình mẫu lớn hơn câ n được kiểm tra hay không?

Trong phân tích cuố i cùng, các nhà lãnh đạo phải hành độn g. Họ phải làm như vậy khi không có đủ thông tin mà họ muố n, khi mọi độn g cơ của họ bị xáo trộn, và khi họ không thể chấ c chấ n hết rằ ng những gì họ đang làm sẽ phục vụ tổ chức một cách tồ t nhấ t. Quá trình phản ánh và tư vấ n không cho phép gây ra sự tê liệt. Các quyế t định luôn mang theo rủi ro. Nhưng các nhà lãnh đạo có trách nhiệm phải biế t về bản thân mình, cũng như về tổ chức của mình, và luôn luôn hành độn g, luôn luôn suy nghĩ về những lợi ích tồ t nhấ t đố i với mục đích chung. Trách nhiệm này không có nghĩa là lợi ích hợp pháp của họ không được phục vụ, mà nó có nghĩa là, dù có ý thức hay vô thức, những lợi ích này không được đặt cao hơn lợi ích chung. Đây là một tiêu chuẩn cao để số ng đún g với trách nhiệm đó, và các nhóm thật may mắ n khi có nhà lãnh đạo đáp ứng được tiêu chuẩn đó, và có những người thừa hành trợ giúp họ làm như vậy.

VAI TRÒ CỦA HỘI ĐỒ NG QUẢN TRỊ

Hầ u hết các tổ chức đề u có một hội đờ ng quản trị hoặc một bộ phận tương đưon g với nó. Hội đờ ng này có trách nhiệm đảm bảo rằ ng, sự lãnh đạo của tổ chức được thực hiện thành công và hoạt độn g trong phạm vi thực tiễn chung cho phép hoặc theo đún g các quy

tất cả quy định loại hình hoạt động của nó. Bởi vì Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm đối với sự toàn vẹn và hiệu quả của hoạt động lãnh đạo trong tổ chức nên mối quan tâm của nó là chia sẻ trách nhiệm, tạo điều kiện thúc đẩy những người thừa hành can đảm. Hội đồng quản trị có thể làm việc đó như thế nào mà không xâm phạm đến vai trò của Giám đốc điều hành?

Các vai trò lãnh đạo-người thừa hành rất phức tạp ở cấp Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị hoạt động tốt tạo nên sự lãnh đạo đúng nghĩa cho tổ chức, bằng cách thiết lập các chính sách quản trị hướng dẫn trọng tâm và xác định các tiêu chuẩn hành vi đạo đức mong muốn. Các Giám đốc điều hành phải tuân theo sự lãnh đạo tập thể của Hội đồng quản trị theo trọng tâm này, và phải chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị. Đồng thời, Hội đồng quản trị dựa vào Giám đốc điều hành để tạo ra tầm nhìn và sự lãnh đạo hữu hình đối với tổ chức. Họ thường tìm kiếm cẩn thận để có được người thích hợp đảm đương vị trí này. Và họ sẽ tự chuốc lấy thất bại nếu sau đó họ không đi theo sự dẫn dắt của người Giám đốc điều hành.

Hội đồng quản trị có trách nhiệm ủy thác rõ ràng để đảm bảo cho tổ chức thành công trong việc theo đuổi sứ mệnh của mình bằng các chính sách đúng đắn. Về mặt pháp lý, Hội đồng quản trị phải khẳng định quyền của mình để đảm bảo rằng Giám đốc điều hành sẽ tuân theo chỉ thị của hội đồng. Trên thực tế, đối với Giám đốc điều hành, Hội đồng quản trị thường hoạt động theo mối quan hệ từ góc phần tư “Đối tác” của mô hình người thừa hành can đảm, vừa hỗ trợ vừa thách thức Giám đốc điều hành những khi thích hợp. Ngoài ra, Hội đồng quản trị cũng cần thực hiện có hiệu quả các chức năng của mình và không trở thành một nhóm người tán thành quyết định của người khác một cách dễ dãi. Do đó, Hội đồng quản trị cần đề ra các chính sách thiết lập nên các kênh thông tin tương xứng với họ. Họ không thể chỉ phụ thuộc vào những thông tin

đã được nhào nặn và đóng gói từ văn phòng Giám đốc điều hành. Nhưng họ không thể khiến Giám đốc điều hành suy yếu thông qua giao tiếp ngoài kênh, hoặc tệ hơn là quản lý Giám đốc điều hành một cách quá tiêu cực. Vậy hội đồng có thể quản lý sự căng thẳng trong tập hợp các động lực này như thế nào?

Hội đồng quản trị cần xây dựng các chính sách rõ ràng để đặt ra những kỳ vọng thực hiện nhiệm vụ dựa trên sứ mệnh và các tiêu chuẩn dựa trên giá trị, nhằm lập ra những ranh giới cho phép đối với hành vi của nhân viên khi họ làm việc để đáp ứng những kỳ vọng này. Sau đó, cần phát triển một tập hợp đa dạng các cơ chế báo cáo nội bộ và bên ngoài để cho phép theo dõi sự tuân thủ những chính sách này. Có nhiều mô hình mà một Hội đồng quản trị có thể sử dụng để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Trong mối quan hệ hỗ trợ văn hóa của những người thừa hành can đảm, Hội đồng quản trị cần xem xét một cách rõ ràng về cách thức để đối phó với các vấn đề sau:

- Trong những trường hợp nào thì hội đồng sẽ cần một thanh tra viên hoặc kiểm toán viên nội bộ trực tiếp đưa vấn đề lên Hội đồng quản trị?
- Sẽ xử lý thông tin truyền đạt tự giác từ các nhân viên khác đưa lên Hội đồng quản trị như thế nào để đảm bảo nhân viên sẵn sàng đưa các vấn đề lên Hội đồng quản trị khi thích hợp?
- Những chuẩn mực về hành vi nào sẽ được thiết lập để cho phép các cá nhân lãnh đạo đưa vấn đề lên Hội đồng quản trị mà không thể hiện là không trung thành với Giám đốc điều hành?

Những vấn đề đầy nhạy cảm này có thể gây tổn hại cho mối quan hệ thân tình giữa Hội đồng quản trị và nhóm cán bộ quản lý cấp cao. Nhưng chúng phải được xử lý một cách công khai và chín

chấ n. Nế u Hội đò ng quản trị không đứng về phía các nhà điề u hành và nhân viên đưa những vấ n đề mà họ cho là nghiêm trọng lên hội đò ng, thì họ sẽ cắ t đứt luò ng thông tin có thể rấ t quan trọng. Họ phải khẳng định rằ ng Giám đố c điề u hành và các nhà điề u hành khác đặt lòng trung thành vào tổ chức trước tiên. Khi nhân viên hành đò ng trung thành với tổ chức, họ không được để cho một số cá nhân lãnh đạo coi điề u này là sự không trung thành cá nhân. Nế u không làm được điề u này, Hội đò ng quản trị sẽ thấ y, thay vì đế n với họ, nhân viên sẽ đế n với chính quyề n, với luật sư và báo chí để tìm cách khắ c phục các vấ n đề mà Hội đò ng quản trị đáng lẽ nên giải quyề t.

Các thành viên Hội đò ng quản trị và nhà điề u hành có kinh nghiệm đề u biế t rằ ng những nhân viên bất mắ n có thể lạm dụng các kênh trao đổi thông tin như thế. Mỗi người đề u phải tin tưởng vào đánh giá của người khác để phân biệt giữa báo cáo mang tính trả thù hoặc không tương xứng với các vấ n đề cầ n quan tâm thực sự. Tương tự như vậy, mỗi người cầ n phải hiểu được tầm quan trọng của việc có nhiề u kênh truyề n thông mà dựa trên đó thông tin có thể lưu thông, từ đó chỉ ra những điề m cầ n thiế t phải điề u chỉnh ở tổ chức, để những người có thông tin không tìm kiế m các kênh bên ngoài tổ chức. Về lâu dài, điề u này phục vụ lợi ích của tất cả mọi người.

Đò ng thời, Hội đò ng quản trị cầ n tránh vô tình làm suy yế u văn hóa của các mô i quan hệ can đảm giữa Giám đố c điề u hành và nhân viên. Giám đố c điề u hành cầ n phải chịu trách nhiệm về việc tạo ra một môi trường mà ở đó, nhân viên cảm thấ y an toàn khi đưa những vấ n đề đe dọa mục đích chung đế n những người có khả năng giải quyề t trong tổ chức. Nế u Hội đò ng quản trị thấ y nhân viên đế n với mình nhiề u lâ n thay vì đế n với các nhà điề u hành có trọng trách, thì hội đò ng có thể giao nhiệm vụ cho một hoặc

nhieu thành viên của mình làm công việc cho Giám đốc điều hành và các nhà điều hành khác. Nếu cách này không tạo ra kết quả mong muốn, họ có thể giao cho Giám đốc điều hành nhiệm vụ xác định và thực hiện một chương trình phát triển để xây dựng nhận thức và kỹ năng nhằm tạo ra văn hóa tổ chức lành mạnh, tự hiệu chỉnh phục vụ tốt cho mục đích chung.

ĐÁP LẠI MỘT QUAN ĐIỂM ĐẠO ĐỨC

Nhiều khi, các nhà lãnh đạo phải đối mặt với một quan điểm đạo đức mà một người thừa hành đưa ra. Và những gì các nhà lãnh đạo làm sau đó có thể ảnh hưởng đến số phận của tổ chức và những nhà lãnh đạo của tổ chức đó trong nhiều năm tới.

Nếu những người thừa hành cảm thấy cần thiết phải đưa ra một quan điểm đạo đức, thì điều này có nghĩa là nhà lãnh đạo đã bỏ lỡ hoặc tự đóng cửa đối với nhiều tín hiệu trước đó. Đây có thể là cơ hội cuối cùng của họ để chú ý. Nhưng sẽ là một thách thức lớn khi lắng nghe những lời chỉ trích tiềm ẩn trong một quan điểm đạo đức. Nếu quan điểm đưa ra này liên quan trực tiếp đến hành động lãnh đạo của bạn, lẽ tự nhiên, nó sẽ kích hoạt bản năng tự vệ hoặc tự bảo toàn của bạn. Nếu quan điểm đạo đức này khiến bạn phải chú ý đến những trách nhiệm nghiêm trọng của các cấp lãnh đạo khác, nó có thể tạo ra một phản ứng sững sờ, từ chối, hoặc lòng trung thành bị mâu thuẫn.

Một phản ứng phổ biến là làm giảm giá trị của người đưa ra quan điểm đó. Đó là phản ứng dễ dàng nhất, và cũng là tồi tệ nhất. Có thể luôn tìm ra những khiếm khuyết ở cá nhân, ở công việc họ đang làm, hoặc ở cách làm việc của họ. Những điều này phải được đặt vào bối cảnh thực tế rằng, các cá nhân đưa ra một quan điểm can đảm đang rất mạo hiểm, và không phải vô cớ mà họ làm như vậy. Việc phải làm đầu tiên là hãy tìm hiểu trong mọi quan tâm của họ có

những gì là hợp lệ, mà không nên tập trung vào những gì là không hợp lệ.

Một phản ứng phổ biến khác là làm giảm giá trị của các trách nhiệm. Chúng có thể là đáng ngờ, bị phóng đại, hoặc thậm chí là quá kích động và thái quá. Có thể là như vậy. Nhưng điều thường không thể nghĩ tới là đôi khi có thể điều đó không được ai để ý đến nhưng lại gây tổn hại lớn cho tổ chức vào phút chót, khi nó đã được nhận ra. Đừng bỏ qua trách nhiệm này cho đến khi bạn đã tiến hành điều tra một cách cẩn thận. Đừng làm giảm giá trị trách nhiệm vì nó có thể hợp lý dù không mấy quan trọng đối với bạn nhưng lại quan trọng với một người khác.

Quan điểm đạo đức có thể có nhiều hình thức cần xem xét, kể cả việc từ chối không hợp tác trong một hoạt động, đưa một tình trạng lên một cấp cao hơn trong tổ chức, hay đe dọa tuyên bố từ chức nếu tình hình không được khắc phục. Sẽ rất hữu ích nếu có các quy trình để ứng phó với các cuộc khủng hoảng có thể xảy ra, một thủ tục để ứng phó với một cuộc đối đầu về đạo đức đối với tổ chức, hay các cán bộ của nó. Dưới đây là cách thức phản ứng có thể xảy ra:

- Tách thông điệp ra khỏi người phát đi thông điệp. Hãy chú ý cẩn thận đến nội dung, bất kể quan điểm của người phát đi thông điệp như thế nào.
- Hãy lắng nghe cả nội dung và sức mạnh cảm xúc của vấn đề này. Mức độ nghiêm trọng của tình hình được đo lường tốt hơn khi đo bằng cả hai yếu tố.
- Bất kể phản ứng ban đầu của bạn là gì, hãy hứa sẽ gặp lại người đó, và cam kết về khuôn khổ thời gian thực hiện việc đó.
- Tránh bất cứ sự lôi cuốn nào vào việc đưa ra các biện pháp kiểm soát thiệt hại vội vã và kém khôn ngoan, như hủy tài liệu chẳng

hạn.

- Quyết định xem nên tham vấn ai, cần nhớ xem có các mối quan hệ nào bảo vệ về mặt pháp lý cho đặc quyền truyền đạt thông tin hay không.

- Với sự giúp đỡ của các cố vấn, hãy thu thập bất kỳ thông tin bổ sung nào mà bạn cần để hiểu được đầy đủ mục đích của tình hình.

- Với thông tin bổ sung này, thử hình dung những hậu quả có thể xảy ra, bao gồm cả kịch bản cho trường hợp tồi tệ nhất, tránh bất kỳ xu hướng phủ nhận nào.

- Xem xét và xác định lại các giá trị cốt lõi sẽ dẫn hướng cho tiến trình hành động của bạn. Tạo ra hai hoặc ba tùy chọn tôn trọng những giá trị này để xem xét, và phản ứng thích đáng với tính nghiêm trọng của tình hình.

- Chọn tiến trình hành động phục vụ tốt nhất cho mục đích chung, hành động với sự hăng hái, lòng can đảm và trí tưởng tượng về tình hình đã được xử lý.

- Tường trình lại với những người mà quan điểm đạo đức của họ đã tạo ra chướng ngại vật cho hành động của bạn.

- Khi tình hình tiến triển, hãy công nhận những người thừa hành can đảm đã đưa ra quan điểm về đạo đức, trong khi nhận trách nhiệm cá nhân hoặc tập thể đối với những hành động hiện đang được sửa sai.

Một cách thức như trên có thể được thực hiện trong ít nhất vài giờ hoặc có thể vài tuần. Trong những tình huống như vậy, thời gian nói chung không đứng về phía bạn, tốc độ có thể cũng quan trọng,

và cân nhắc một cách thích hợp. Hành động quyết định của người lãnh đạo là đáp lại một quan điểm đạo đức theo cách thức có nguyên tắc bình đẳng – và đáp lại lòng can đảm bằng lòng can đảm.

TRƯỞNG THÀNH VỚI TƯ CÁCH VỪA LÀ NHÀ LÃNH ĐẠO VỪA LÀ NGƯỜI THỪA HÀNH

Con người mang lại ý nghĩa cho cuộc sống của mình thông qua một loạt cam kết. Các cam kết của họ trải dài trong phạm vi từ phát triển cá nhân cho đến gia đình, nhóm và tổ chức, nghề nghiệp và chí hướng, các sự nghiệp ở địa phương hoặc toàn cầu, cho đến chân lý tâm linh.

Một trong số những cam kết này là đơn phương theo đuổi kiến thức hay để thỏa mãn sở thích cá nhân, nhưng về bản chất, hậu hế t là không thể tách rời mặt xã hội. Ngay sau khi bước vào môi trường xã hội, chúng ta đã bị cuốn vào vai trò nhà lãnh đạo và người thừa hành. Văn hóa của chúng ta hoặc hoạt động điê u khiến các mối quan hệ này càng ít cứng nhắc thì các vai trò này có thể càng linh hoạt; trong một số trường hợp chúng ta làm lãnh đạo, trong những trường hợp khác, chúng ta làm người thừa hành, và những người khác cũng vậy. Chúng ta chuyển qua chuyển lại giữa những vai trò này hoặc chia sẻ chúng với các đồng nghiệp của mình một cách bình đẳng.

Khi thực hiện các cuộc hành trình độc đáo trong suốt cuộc đời của mình, chúng ta có nhiều cơ hội để trưởng thành trong những vai trò này. Đôi khi chúng ta thành công, và đôi khi thất bại trong vai trò của mình. Chúng ta phải cẩn thận học hỏi từ những trải nghiệm này, nhưng cũng cẩn thận để không học hỏi quá nhiều. Thành công

khiến chúng ta dựa dẫm quá nhiều vào những gì đã có hiệu quả đối với chúng ta trong quá khứ, và không khiến chúng ta dựa quá nhiều vào những người khác mà sự kết thúc của họ có vẻ như thành công nhưng cách thức của họ có thể đáng ngờ.

Trưởng thành trong vai trò lãnh đạo và người thừa hành đòi hỏi nhận thức về việc chúng ta hiện đang thực hiện chúng như thế nào, và chúng ta có thể thực hiện chúng tốt hơn như thế nào trong tương lai. Trưởng thành đòi hỏi phải có động lực, đặc biệt là động lực nội tại của mình, cùng sự cam kết đối với việc lao động chăm chỉ đủ để thay đổi những hành vi dễ dãi và phát triển các kỹ năng đã rèn rũa. Cuối cùng, sự trưởng thành đòi hỏi phải có các vòng lặp thông tin phản hồi từ những người khác, để giúp chúng ta đánh giá mình đang làm như thế nào, và còn bao nhiêu việc nữa phải làm.

Là một nhà lãnh đạo và một người thừa hành – vì đúng thế, bạn có cả hai vai trò này – hãy thử nghiệm các mối quan hệ của bạn để tạo ra các điều kiện cần thiết cho sự trưởng thành. Là một người thừa hành, đừng nên đổ lỗi quá nhiều cho các nhà lãnh đạo vì những gì sai trái; và là một nhà lãnh đạo, cũng không nên đổ lỗi cho quá nhiều cho những người thừa hành. Mỗi người đều có khả năng gây ảnh hưởng và giúp người khác tiến bộ. Hãy làm việc để phát triển lòng can đảm và kỹ năng, cũng như để sử dụng khả năng này một cách hiệu quả.

Khi chúng ta tiến bộ trong vai trò nhà lãnh đạo và người thừa hành của mình, những mục đích chung mà chúng ta đã cam kết sẽ mang lại lợi ích cho chính chúng ta. Đây là di sản có ý nghĩa mà chúng ta để lại trong kiếp sống của mình.

LỜI KẾT

Sử dụng quyết tâm một cách lành mạnh không đảm bảo thành công trong việc đạt được mục tiêu, nhưng chính bản thân nó lại là một thành công.

Cả mục đích chung và lòng chính trực của chúng ta đều được phục vụ khi giá trị cốt lõi dẫn đường cho chúng ta. Việc thực thi quyết tâm đặt cơ sở cho hy vọng thành công và tinh thần sẵn sàng chịu rủi ro, thất bại, nhưng sử dụng quyết tâm lấy giá trị làm trung tâm thì đảm bảo rằng, ngay cả khi không đạt được mục đích, người ta sẽ cũng không đánh mất tư cách cơ bản của con người.

Phần thưởng cho mọi quan hệ lãnh đạo-thừa hành cân bằng là phần thưởng cho mọi mối quan hệ lành mạnh – đấu tranh trung thực, trưởng thành, sự ngưỡng mộ lẫn nhau, và thậm chí cả tình yêu nữa. Một phần thưởng cho việc sử dụng quyết tâm lành mạnh là cơ hội được chứng kiến những tiến bộ trong cuộc sống của những người mà chúng ta phục vụ. Khi các nhà lãnh đạo và những người thừa hành thực hiện các vai trò tương ứng của mình, họ trao cho nhau món quà khả năng phục vụ tốt. Sự phục vụ này làm tăng thêm ý nghĩa cuộc sống của chúng ta.

Lòng can đảm là một điều kiện tiên quyết đối với các mối quan hệ lành mạnh và một cuộc sống tròn bổn phận. Các nhà lãnh đạo và những người thừa hành can đảm làm việc cùng nhau để gieo những hạt giống. Khi hoàn cảnh không cho phép chính họ được gặt hái những thành quả, thì họ sẽ rời bỏ mảnh đất mà chính họ đã làm cho màu mỡ bằng sự chính trực và làm tận tâm của mình để tiếp tục đi gieo trồng ở mảnh đất khác.

Table of Contents

MỞ ĐẦU

LỜI NÓI ĐẦU

ĐÔI NÉT VỀ TÁC GIẢ

TÂM NIỆM VỀ THỪA HÀNH

1 NHỮNG ĐỘNG LỰC CỦA MỐI QUAN HỆ LÃNH ĐẠO-THỪA HÀNH

2 CAN ĐẢM ĐỂ CHỊU TRÁCH NHIỆM

3 CAN ĐẢM ĐỂ PHỤC VỤ

4 CAN ĐẢM ĐỂ THÁCH THỨC

5 DŨNG CẢM ĐỂ THAM GIA QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI

6 CAN ĐẢM ĐỂ HÀNH ĐỘNG CÓ ĐẠO ĐỨC

7 DŨNG CẢM ĐỂ NÓI VỚI NHÓM LÃNH ĐẠO CAO NHẤT

8 DŨNG CẢM ĐỂ LẮNG NGHE NHỮNG NGƯỜI THỪA HÀNH

LỜI KẾT