

NHÀ QUẢN LÝ thoáng

MỘT Ý TƯỞNG GÂY SỐC
VỀ QUẢN LÝ
CHO NHỮNG AI KHÔNG DẪM TÍN
VÀ GIAO VIỆC CHO NHÂN VIÊN



STEVE CHANDLER & DUANE BLACK

TRỊNH HUY NINH DỊCH

NHÀ QUẢN LÝ thoáng

MỘT Ý TƯỞNG GÂY SỐC
VỀ QUẢN LÝ
CHO NHỮNG AI KHÔNG DÁM TIN
VÀ GIAO VIỆC CHO NHÂN VIÊN



STEVE CHANDLER & DUANE BLACK

TRẦN HUY NINH DỊCH



NHÀ QUẢN LÝ *thoáng*

Làm sao khơi gợi được cho mọi người và để họ thả sức thành công

Tác giả: STEVE CHANDLER & DUANE BLACK

(Steve Chandler là tác giả cuốn bestseller *100 cách tác động người khác*)

TRINH HUY NINH dịch



Nhà quản lý thoáng
- Steve Chandler & Duane Black -

Original title:

The Hands-Off Manager

Copyright © 2007 by Steve Chandler and Duane Black

Xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Career Press, 3
Tice Road, P.O Box 687, Franklin Lakes, NJ 07417, USA và Công ty Văn
hóa Phương Nam

Bản quyền bản tiếng Việt © Công ty Văn hóa Phương Nam, 2008

Mọi sao chép, trích dẫn phải có sự đồng ý của Công ty Văn hóa Phương
Nam



LỜI DỀ TẶNG

Tặng George Addair

*Quá nhiều thứ trong cái-gọi-là quản lý là nhằm gây khó khăn cho
công việc của người khác.*

- Peter Drucker

Giới thiệu

(Phần một)

LÀM VIỆC TỪ KẾT QUẢ - ĐÂU PHẢI LÀ LÝ THUYẾT

Bí quyết của hạnh phúc nằm trong câu nói lâu đời:

“Hãy là chính mình”- Alan Watts

Trong nhiều năm giữ vai trò người huấn đạo cho doanh nghiệp và huấn luyện viên về thành công cá nhân, tôi chưa từng gặp một người đứng đầu nào quyền uy trầm tĩnh và hiệu quả như Duane Black.

Công ty mà anh làm việc, SunCor Development, luôn cực kì thành công trong việc tạo ra những khu nhà ở cộng đồng xinh đẹp và rộng rãi đầy thẩm mỹ khắp miền Nam Hoa Kỳ, và càng biết hơn về Duane, tôi càng hiểu rõ vì sao.

Duane có cách điều hành người ta vừa nhẹ nhàng vừa sâu sát. Anh có cách truyền cảm và vun đắp thành công mà hoàn toàn thả lỏng, không hề phê phán, trông hết sức ngoạn mục. Mặc dù không bao giờ phải riết róng ai, thế mà thành công cứ tới tấp nở rộ quanh anh.

Dù là anh mời tôi tới tổ chức một cuộc hội thảo cho các nhân viên chủ chốt hay đến một khu qui hoạch xa tít để làm việc với bộ phận bán hàng và ban quản lý, bao giờ tôi cũng ra về với một điều gì đó học hỏi được. Tôi luôn học được nhiều hơn là dạy.

Việc thực hành quản lý “thoáng” và vui vẻ của Duane thần tình đến nỗi hễ có dịp tôi lại nhót sang với anh. Một lần nọ, anh chở tôi trên chiếc máy bay nhỏ một động cơ Beechcraft Bonanza đến một trong những khu qui hoạch của mình ở nam Utah. Chúng tôi đã nói chuyện suốt cả đường đi về lí thuyết “cho phép thành công” của anh và thấy được cái hay ở mỗi nhân viên công ty anh.

Và cái hay hơn cả trong lí thuyết của Duane là chúng không phải lí thuyết suông. Chúng rất thực tế. Và chúng lại hiệu quả. Hết lần này đến lần

khác. Chúng hiệu quả ở Utah, hiệu quả ở Arizona, hiệu quả ở New Mexico và sẽ hiệu quả ở bất cứ đâu, cho bạn.

Làm sao tôi biết được nó sẽ hiệu quả cho bạn? Bởi lẽ bao nhiêu năm qua tôi đã ứng dụng lí thuyết đó vào việc làm ăn và giảng dạy của mình. Tôi đã dạy nhiều nhà lãnh đạo và quản lý khác phương pháp của Duane, và nhiều nhà lãnh đạo khác nữa cũng đã được hưởng lợi ích và thấy hiệu quả nâng lên rõ rệt khi áp dụng cách làm và các ý tưởng này.

Nó hiệu quả thật.

Một vài phương pháp thực hành của anh đã được đưa vào những cuốn sách mới đây của tôi; số khác mới chỉ được nhắc qua. Nhưng lần này thì tất cả đều ở đây cho bạn, được trình bày theo cách bạn có thể áp dụng ngay cho việc quản lý và chỉ đạo. Và cái hay trong các phương pháp của Duane là chúng có thể được ứng dụng cho mọi hình thức lãnh đạo, cả ở nhà cũng như ở chỗ làm, trong cộng đồng hay ở cơ quan.

Tôi đã bỏ ra hơn nửa năm đến thăm Duane tại nhà vào mỗi sáng chủ nhật để ghi lại những suy nghĩ của anh, thảo luận các quan điểm của anh và lắng nghe những kinh nghiệm của anh. Anh và tôi bắt tay vào xem xét ngay từ những phác thảo mà anh đã chuẩn bị tỉ mỉ về các nguyên tắc lãnh đạo của mình và về lý do tại sao chúng lại hiệu quả như vậy. Cuốn sách này thực ra là sách của anh và tôi hết sức biết ơn vì đã được chấp bút.

Duane hàng ngày đến làm việc ở SunCor với cương vị là người điều hành cao nhất, theo dõi và quản lý rất nhiều người và rất nhiều dự án. SunCor đã lớn mạnh và phát đạt nhiều năm nay và chính những phương pháp này đã mở đường cho nó.

Duane Black đã cho nhân viên của mình biết được sự thật sâu xa nhất mà anh biết: Tất cả những gì cần thiết để thành công thực ra đã có sẵn trong ta.

Steve Chandler

Phoenix, Arizona

Tháng Mười 2007

Giới thiệu

(Phần hai)

LÀM CÁCH NÀO ĐỂ NƠI LÀM VIỆC KHÔNG CẦN CÓ BẠN?

Nhưng hạnh phúc là gì nếu không phải đơn giản là sự hài hòa giữa con người và cách sống của anh ta? - Albert Camus

Steve Chandler quả là hào phóng trong lời khen mà gán hết cho tôi thành công trong việc phát triển các khu dân cư và xây dựng nhà cửa ở SunCor. Kì thực anh có vai trò lớn hơn nhiều trong thành công của chúng tôi hơn là anh tự nhận.

Tôi đã tham dự những cuộc hội thảo mà anh lên lớp nhiều năm trước, nhờ đó mới hình thành nên phần lớn triết lí và phong cách thoáng của tôi. Tài của anh là biến các ý niệm của tôi thành câu chữ hản hoi để thổi hồn cho chúng trong vô số các cuộc hội thảo và những buổi diễn thuyết ở công ty - chúng đã đóng góp rất nhiều cho thành công của chúng tôi.

Những thông tin trong sách này nếu bạn chọn mà áp dụng sẽ giúp bạn tạo ra một tổ chức biết vận hành và trình diễn theo cái cách bạn không bao giờ ngờ tới: Hãy tưởng tượng một môi trường làm việc vẫn tiếp tục hoạt động, thậm chí còn hoạt động tốt hơn khi bạn không có mặt ở đó. Có thể bạn nghĩ, làm sao có chuyện đó được. Có thể bạn nghĩ nếu không có bạn ở đây mà giám sát, mà rà soát từng li từng tí thì dù việc có xong cũng không đâu vào đâu.

Vậy phong cách điều hành này định giới thiệu cho bạn một kiểu sống thế nào?

Nếu bạn là kiểu lãnh đạo chỉ vừa lòng khi mình là người không thể thiếu được và đơn vị của bạn không thể hoạt động nếu thiếu bạn thì chắc cuốn sách này không dành cho bạn.

Nhưng nếu bạn thực sự muốn tạo dựng một đội ngũ độc lập ăn ý tuyệt vời thì hãy đọc tiếp.

Nếu bạn muốn một hệ thống điều hành tin cậy trao quyền cho người của mình và để cho họ thả sức trưởng thành và thành đạt thì cuốn sách này rất

đắc dụng.

Hầu hết các nhà quản lý thời nay bị kẹt cứng trong những sự vụ nhức đầu đến nỗi không còn thiết gì nữa.

Cuốn sách này được viết ra nhằm đem lại cho bạn (và nhân viên của bạn) một cuộc sống tự do mới mẻ và thành công thực sự.

Bạn sẽ tìm thấy những ý tưởng, những phương pháp, những thủ pháp, những cách nghĩ và cách *xử thế* cho phép bạn tạo dựng một đội hình vẫn hoạt động tốt dù bạn có mặt ở đây hay không.

Bạn sẽ có lại cuộc sống của riêng mình.

Và bạn có thể dành thời gian để có mặt thường xuyên trong dòng chảy của xu hướng thị trường. Từ đó bạn có thể điều chỉnh lại cách làm ăn, có thể tạo ra những dịch vụ mới đột phá, và vẫn tiếp tục hoàn thiện qui trình trong hệ thống của mình. Nhưng chủ yếu, bạn có thể trở thành nguồn cảm hứng cho thành công của đội hình ấy.

Hãy tự hỏi mình một câu đơn giản: Bạn muốn tạo cảm hứng cho nhân viên của mình hay kiểm soát họ? Hay đặt câu hỏi cách khác: Bạn muốn cho họ cơ hội để thành đạt hay muốn thúc cho kết quả phải “tự hiện” ra?

Nếu bạn mà biết tin như tôi, rằng người của bạn đã có sẵn cái hay cái giỏi trong chính họ rồi, rằng bạn có thể tháo cũi sổ lồng tiềm năng của họ, thì họ sẽ thể hiện mình ở mức độ mà chính họ cũng không mơ thấy nổi.

Đó chính là kinh nghiệm của tôi.

Và vì vậy, bây giờ tôi xin chia sẻ cùng bạn kinh nghiệm đó trong cuốn sách này để bạn biết cách nhìn ra tiềm năng ấy, biết cách nói ra cho nhân viên những gì bạn thấy, và biết cách giúp cho họ nhìn ra họ có thể làm được gì.

Duane Black
Tempe, Arizona
Tháng Một 2007

CHƯƠNG MỘT: LẤY LẠI UY QUYỀN

*Trong đời mỗi người sẽ có lúc lửa lòng nguội lạnh. Thế rồi nó chọt bốc lên
ngùn ngụt nhờ tiếp xúc với người khác. Hết thầy chúng ta đều mang ơn
những người thấp lại nhân linh ấy. - Albert Schweitzer*

Hầu hết hoạt động điều hành ngày nay chính là cái mà câu trích dẫn của Peter Drucker ở đầu cuốn sách này muốn nói. Các nhà quản lý thường gây khó cho người của mình. Họ vô tình giết chết tinh thần con người bởi cung cách điều hành kiểu cũ và những phán xét gắt gao.

Nhưng có một kiểu nhà quản lý mới đã xuất hiện trong các công ty ngày nay, một nhà quản lý nguyện thấp lại tinh thần con người bằng cách *lông tay* cho nhân viên vui sống và để cho thành công tự nó đến.

Chúng tôi gọi kẻ khai sáng ấy là “nhà quản lý thoáng”.

Tất cả các nhà quản lý đều có thể lựa chọn giữa hai cung cách quan hệ:

- Chặt: Phê bình và phán xét người của mình.
- Thoáng: Chỉ bảo và huấn luyện người của mình.

Lựa chọn này sẽ tự bày ra nhiều lần mỗi ngày. Mỗi lần trao đổi với nhân viên của mình là một lần bạn thể hiện sự lựa chọn đó.

Nếu bạn chọn lối phán xét (và phê bình, chỉ trích...) bạn sẽ khơi dậy sự thù thế và thu mình lại ở nhân viên – chứ không phải tính sáng tạo, lại càng không phải tính hiệu quả.

Khi ta phán xét nhân viên của mình và thấy họ cứ lánh mặt, thế là ta bắt đầu chỉ trích và riết róng họ. Vào thời buổi mà người làm công nhay cảm và có hiểu biết như ngày nay thì đó quả là cái vòng tự hủy hoại. Nó chẳng mang lại điều gì ngoài bất bình và xa lánh.

Lại nữa, khi ta phán xét và cứ găm cơn giận trong lòng là ta đang đánh mất uy quyền của mình. Khi ta bực tức một nhân viên của mình nghĩa là ta

đã giao uy quyền của mình vào tay người đó. Ta giao uy quyền của mình cho hết thảy những ai ta bực, bởi lẽ, ta đã để người đó chi phối ý nghĩ của mình.

Uy quyền đích thực trong việc lãnh đạo đến từ sự cộng tác chứ không phải từ sự phê phán.

Nhà quản lý thoáng nhờ giữ được uy mà được trọng. Phương pháp của anh ta là hiểu được từng người mình gặp gỡ. Nhờ vậy mà anh ta giảm được stress trong công việc. Anh ta ý thức rất rõ rằng mỗi lần phê phán ai là một lần anh ta đang làm tổn hại sự bình yên của chính mình.

Vậy là anh ta không qui trách nhiệm của những cảm giác tiêu cực cho người mà anh ta định mắng. Anh ta qui trách nhiệm của cảm giác khó chịu cho cái *ý nghĩ* mà anh ta đang nghĩ về người đó.

Chỉ có *ý nghĩ* mới gây ra căng thẳng chứ không phải con người. Con người thì không thể.

Nhưng với một nhà quản lý chi li kiểu cũ thì stress không bao giờ tan, còn sự hài hòa trong đơn vị thì không bao giờ giữ được.

Nếu bạn là một nhà quản lý chi li kiểu la mắng chì chiết ngày xưa, bạn sẽ nhận ra ngay ví dụ này: Bạn đang đánh xe vào nhà để xe của công ty và đột nhiên phải giảm tốc độ vì ngay trước mặt có một ông già lái chậm như sên. Nếu lúc đó bạn nghĩ rằng *sao mà ghét mấy lão già đi đứng rề rề quá đi mất* thì có nghĩa là *bạn* bắt đầu khổ rồi. Và bạn sẽ lại phải khổ mỗi lần chuyện đó xảy ra với mình. Chưa kể là chuyện bực bội nhiều khi không thực sự xảy ra *với* bạn, nó *do* bạn gây ra, bởi vì, stress hay không xuất phát từ *ý nghĩ* của bạn. Ông già nọ sức mấy mà gây được stress cho bạn. Bạn nghĩ rằng mình đang khổ sở vì *ông già ấy* lái xe non tay, thực ra bạn chỉ khổ vì *ý nghĩ* chê trách ông ấy mà thôi.

Chúng ta ai chả mong có đầy quyền uy và kiểm soát được sự an vui của chính mình, nhưng lại cứ liên tục ném đi chính cái quyền uy mà ta hằng tìm kiếm chỉ vì không biết tha thứ và bỏ qua. Cách duy nhất để thoát khỏi cái bẫy khổ sở kinh niên ấy là rèn luyện kỹ năng lỏng tay cởi mở, để cho hành

động của người khác trôi tuột đi, không làm ta vướng mắt, và để cho những yếu kém của người khác vào tai này rồi ra tai kia.

Bất kì cái gì mà ta không cho qua được đều quay ra chi phối ta. Nhưng một khi đã *có thể* cho qua rồi thì ta lại nắm được quyền kiểm soát. Ta có thể cười to và khoái trá vì không bị tác động bởi những gì người khác có thể nghĩ về ta.

Đó là lúc bạn thay đổi với tư cách là một nhà quản lý.

Đó là lúc người ta nhìn thấy trong người bạn có một hòn đảo giữa cơn bão tố; một người để tìm đến hầu có những giải pháp bình yên trong cơn khủng hoảng. Nói cách khác, một nhà quản lý thoáng đích thực là người thu được kết quả từ một đội ngũ có phong cách làm việc thoải mái và hiệu suất cao.

Người ta không thể “điều hành” được con người. Vấn đề là dẫn dắt con người. Và mục đích là làm cho sức mạnh và hiểu biết riêng của từng cá nhân trở nên hiệu quả. – *Peter Drucker*

Làm sao khai mở trường năng lực của bạn

Cách tiếp cận thoáng cho phép bạn biết cách lấy lại uy mà sống trong thế giới của hoạt động bình yên và không phán xét. Nếu làm như thế bạn sẽ được sống với một cái đầu cởi mở, dễ tha thứ, rồi lấy lại được quyền kiểm soát năng lượng và niềm phấn chấn của mình để làm việc lớn.

Việc khám phá tài năng và biết được thiên tính bẩm sinh của mình không phải để rồi từ đó tìm cách nâng bản thân mình vượt lên hẳn đội ngũ của mình. Mà ở đây là *cho phép* thành công trỗi dậy từ bên trong mình và cả từ bên trong những người khác nữa. Đó là công việc nội tâm. Và một khi bạn đã nhận ra rằng toàn bộ sức mạnh tốt đẹp đều đến từ bên trong là lúc bạn bắt đầu trở nên có quyền uy.

Có một giai thoại về Wolfgang Amadeus Mozart minh chứng cho điều tôi vừa nói đến. Một gã trai lăm le muốn thành nhạc sĩ đã viết thư cho Mozart để xin lời khuyên làm thế nào sáng tác được một bản giao hưởng. Mozart trả lời rằng giao hưởng là một thể loại phức tạp và đòi hỏi phải có

bố cục âm nhạc, cho nên tốt hơn hết hãy bắt đầu với thứ gì khác đơn giản hơn. Gã trai kia mới cự nự: “Nhưng thưa ngài Mozart, ngài đã viết giao hưởng khi còn trẻ hơn cả tôi bây giờ cơ mà!”

Mozart đáp lại: “Phải, nhưng tôi đâu có hỏi *làm thế nào* .”

Ý của Mozart là ông cứ để mặc cho giao hưởng từ trong ông thoát ra. Ông không xoay xở tìm cách “làm thế nào” để bắt cái gì đó bên ngoài ông vận hành.

Duane có một câu vẫn hay nói ở nơi làm việc, mặc dù câu đó không chỉ ứng với nơi làm việc mà với cả cuộc sống nói chung. Câu nói của anh là, “Tìm họ chứ đừng ép họ.” Đó là chính sách khuyến khích tìm ra sức mạnh sẵn có của nhân viên và cho phép sức mạnh đó trôi dạt.

Khi nhân viên được làm công việc mình yêu thích thì thành công sẽ tự đến. Một khi bạn đã biết họ yêu thích công việc gì thì hãy giúp họ làm việc đó, họ sẽ làm cho bạn cả ngày. Không ngừng tìm cách “cài khớp” tài năng của họ với nhiệm vụ mình giao cho. Tìm họ chứ đừng ép họ.

Và luôn luôn có những nhân viên mà bạn *không* tìm được việc nào phù hợp để giao. Chẳng có gì làm họ thích thú hết. Rồi đến lúc từ tận đáy lòng, bạn hiểu ra rằng họ không hợp với đội hình của mình.

Các nhà quản lý kiểu cũ rất vất vả khi phải xoay xở với chuyện này. Họ cứ phải ép mọi thứ. Họ cứ phải ép người ta bằng được. Họ không ngừng giở trăm phương nghìn kế, vô vọng cố tìm cho ra cách thúc ép những nhân viên không thích hợp làm những việc mà người ta không muốn làm. Họ cố tìm mọi cách để buộc người ta phải biến thành ai đó khác hẳn. Thật là hao phí tâm sức của cả hai phía!

Trong khi đó, một nhà quản lý thoáng chỉ *tìm* cách làm sao để người của mình có thể *hợp* , chứ không ép người không hợp, đó là yếu tố cốt lõi trong thành công của đơn vị. Trường hợp của Barry là một ví dụ.

Barry quá đau đầu với nợ nần ở nhà nên quyết chí kiếm bằng được một chân phụ trách bán hàng lúc mới đi làm, và anh đã có nó. (Barry là nhà giao dịch có sức thuyết phục và khôn khéo.) Tuy vậy, Barry lại không khoái

trách nhiệm lãnh đạo tí nào. Anh dễ dàng nổi quạu với những nhân viên bán hàng nào không chịu gọi điện làm quen khách hàng và gặp gỡ người mới. Mặc dù anh đã cố học các nguyên lý huấn luyện thành công của chúng tôi là đừng có ép buộc người khác, nhưng anh vẫn chả vui vẻ gì, và kết quả đã chứng minh điều đó.

Rốt cuộc, chúng tôi cũng nhận ra chỗ không khớp và thuyết phục giám đốc điều hành Glenda không nên cố “ép” Barry phải theo khóa đào tạo lãnh đạo để rồi lại nhận về những báo cáo thành tích không khả quan. Chúng tôi yêu cầu Glenda “tìm” cho ra Barry. Tìm ra một Barry đích thực, một người bán hàng bẩm sinh thực sự đang muốn (nhưng không được phép) lộ diện.

Cuối cùng Glenda cũng nhìn ra và chuyển Barry sang vị trí nhân viên bán hàng cao cấp, thả anh vào lĩnh vực yêu thích của mình. Sau bốn tháng, tiền hoa hồng của Barry đã to vật vã và anh đã dư sức thu xếp xong khó khăn tài chính ở nhà trong khi vẫn yên tâm với công việc mà mình yêu thích.

Thực ra Glenda chỉ nới lỏng tay để Barry được tung hoành với thiên hướng tự nhiên của mình. Và cách tiếp cận “tìm họ chứ đừng ép họ” hết sức hiệu quả đó còn ứng dụng được cho chúng ta cả về phương diện làm người. Sẽ rất có ích nếu ta liên tục tìm kiếm xem *ta* là ai, và để cho điều mà ta phát hiện được bộc lộ với thế giới bên ngoài một cách tự nhiên, hơn là cứ phải gò ép chính mình.

HỌC CÁCH RẼ SANG MỘT HƯỚNG MỚI

Chúng tôi thường thích thú tự mình đến nghe bài giảng của một người bạn quý, một triết gia bậc thầy tên là George Addair, là người vẫn chủ trì các cuộc hội thảo về phát triển bản thể. (Cuốn sách này xin được đề tặng ông.) Một trong những câu ông thường nói là, “Ta chẳng bao giờ nên khắc phục cái gì.” Ý của Addair ở đây là, thứ gì đã là một phần tiểu sử của ta thì vẫn mãi là một phần tiểu sử của ta. Ta không thể làm cho nó biến đi. Tuy nhiên, qua thời gian, nếu muốn, ta có thể vô hiệu hóa nó và xếp nó lại mà đi sang lối khác. Ta có thể đi hướng khác và như vậy, kí ức chẳng còn khống chế ta được nữa.

Khi các nhà lãnh đạo cứ phải tỏ ra táo bạo và quả quyết suốt ngày thì thế nào họ cũng mắc sai lầm và đại dột. Đã hành động thì chuyện này là không tránh được. Đó là một phần đáng kể của lòng dũng cảm. George Patton thường hay nói rằng, một kế hoạch tầm tầm mà thực hiện *ngay lập tức* thì hiệu quả hơn nhiều so với một kế hoạch tốt nhưng phải mất nhiều thì giờ để quyết định xem có nên thi hành hay không.

Một nhà quản lý thoán có thể phạm một sai lầm rồi bỏ qua luôn. Và dù sai lầm ấy chưa biến mất hẳn thì nó cũng chỉ là “chuyện cũ”. Chính việc bỏ qua yêu cầu phải “khắc phục” điều đã xảy ra trong quá khứ ấy đã đem lại một sức mạnh thực sự.

Một từ trong tiếng Hy Lạp, *metanoeo*, trong Kinh Tân ước được dịch là *hối lại*, còn từ điển của W.E. Vine thì nói rằng *metanoeo* theo nghĩa chuẩn là “về sau hiểu ra”. Như vậy, từ này hàm ý “xem xét lại rồi thay đổi nhận thức hoặc thay đổi mục tiêu và luôn có ý thay đổi theo chiều hướng tốt lên.”

Vậy thì *hối lại* chẳng qua chỉ là “quay lại đi đường khác”. Mặc dù một vài truyền thống văn hóa vẫn cố gắng răn dạy ta rằng nếu có làm điều gì sai thì cần phải tự trừng phạt mình, phải cảm thấy ăn năn, phải tự đày đọa mình bởi hành vi đáng xấu hổ của mình; nhưng ở đây, từ *hối lại* thực sự muốn nói: ta cần phải tránh xa việc xấu ấy, rồi chọn lấy một hướng suy nghĩ mới hơn, tốt hơn.

Tôi nhớ lúc mới hồi phục sau khi mắc nghiện nhiều năm trước, thực ra tôi không “khắc phục” được thói nghiện ngập của mình. Chỉ đơn giản là tôi chọn một lối đi khác. Tôi đã *hối lại*, theo cái nghĩa đúng nhất, sâu sắc nhất của từ này. Tôi cũng hiểu rõ rằng nếu quay trở lại con đường rượu chè và ma túy, tôi sẽ gặp phải những rắc rối giống như vậy một lần nữa. Trong não tôi đã có cái mã nghiện ngập rồi. Thành ra nếu uống lại thì tôi nhất định sẽ nghiện lại. Mà cái mã nghiện đó là do uống rượu, dùng thuốc quá nhiều lần hay do di truyền cũng chẳng có gì khác cả. Thế thì tôi chỉ còn nước dừng héo lánh tới rượu, tới thuốc mà thôi. Qui trình là “dừng đến đó”, và thay cảm hứng giả tạo của ma túy bằng cảm hứng thực sự.

Từ kinh nghiệm bản thân, tôi biết rằng dùng lối “khắc phục” thực ra là không ăn thua. Cả ở nơi làm việc cũng chẳng có dấu hiệu gì cho thấy là nó có hiệu quả. Để ý xem, mỗi lần xong một việc, người ta thường mừng rỡ nói, “Thế là qua rồi! Tôi đã qua được rồi!” Đâu có ai nói “Hừ, tôi đã đủ sức túm được khó khăn, đè nó xuống, đánh bại nó, khuất phục nó, chinh phục nó.” Cũng như thế, những người vừa thoát nghiện sẽ không nói, “Tôi đã khắc phục được, đánh bại được thói nghiện ngập của mình, tôi đã đè bẹp nó, chiến thắng nó.” Mà họ chỉ nói, “Thế là thoát! Tôi đã biết điểm yếu của mình và chuyển sang lối khác. Đó không phải là cuộc đời tôi. Tôi đã chọn con đường khác, một kiểu thăng hoa khác chứ không phải ngắt ngư say.”

Carl Jung từng nói, “Theo kinh nghiệm của tôi, người ta không giải quyết được các rắc rối tâm lý của mình. Họ chỉ thoát khỏi chúng. Họ thoát ra theo hướng khác và bỏ chúng lại cho quá khứ.” Đó chính là điều mà qui trình “để họ thành công” nhắm đến. Đó là trái tim và linh hồn của nhà quản lý thoáng. Nó được coi là một hình thức có tính cách mạng trong việc quản lý vì nó phá bỏ tất cả các kiểu giạt dây và thiếu tin tưởng cổ lỗ xưa nay.

Một số nhà trị liệu thường nói, “Để thoát ra, bạn phải diễn lại cuộc đối thoại với đối thủ từ đầu đến cuối một lần nữa và xử lí cái kí ức đang có trong bạn.” Nhưng làm thế chỉ khiến tiếp thêm sức mạnh cho câu chuyện buồn đã cũ. Mà chúng ta thì đang tìm cách thoát khỏi những chuyện đó. Các nhà quản lý chi li cũng làm những trò bất cập hết như các nhà trị liệu trên. Họ ngồi phân tích, khơi lại những đổ vỡ và sai lầm, rồi cứ nhắc mãi nhắc hoài làm cho người ta vẫn mắc sai lầm suốt.

Vậy sao không cứ bỏ nó đấy mà đi tiếp? Gỡ bỏ quyền lực của nó đặt trên vai bạn đi. Hãy nhìn nó theo cách khác, làm sao để bạn có thể tập trung tài năng thiên bẩm của mình, những năng khiếu trời phú cho mình, để khoe ra những gì tốt đẹp nhất mà bạn có.

Nhà quản lý thoáng dùng nguyên tắc này để khỏi thù dai nhớ lâu; anh ta gặp gỡ mọi người ở nơi làm việc với cùng sự tin cậy và thông cảm như nhau. Quá khứ là thứ không còn tồn tại.

Ngày nay, hầu hết các nhà quản lý chi li trong các tổ chức kiểu cũ hễ có gì xem ra không ổn là lập tức nghĩ ngay đến việc *khắc phục* nó. Họ nghĩ ra hình tượng Rambo có thể vượt qua mọi trở ngại, một mình đánh nhau với cả 50 hay 100 địch thủ một lúc nếu cần, chỉ vì anh ta rất giỏi chơi trò chế ngự. Huyền thoại mang tính quốc gia về đàn ông ở nước Mỹ chúng ta là o bế hình tượng một gã gân guốc giỏi đánh lộn. Thành ra chúng ta mới tạo ra một thứ văn hóa và tâm lý tập thể từ ý tưởng, “Nếu ta khỏe hơn, nếu chịu khó rèn luyện hơn, nếu chạy được xa hơn, hoặc giả dự nhiều hội thảo hơn hay tự ép mình cật lực, thì rốt cuộc ta sẽ đủ mạnh để xử lí hết mọi chuyện mà đơn vị ta đang phải đối đầu.”

Nhưng thực ra là ngược lại. Nếu bạn muốn có một trí tuệ mạnh mẽ thì bạn phải biết cách giữ cho đầu óc thanh tĩnh. Nếu muốn có sức mạnh thực sự thì bạn phải biết bỏ qua.

Làm được như vậy thì cuối cùng bạn sẽ trở nên mạnh mẽ phi thường. Không phải là mạnh mẽ theo kiểu nâng vài trăm cân, mà mạnh mẽ theo kiểu khác, sâu xa hơn. Đó là mạnh mẽ đến mức bạn có thể khép lí trí và ý nghĩ của mình vào kỉ luật, để cho qua tất cả những gì không có ích cho mình. Đó là mạnh mẽ đến mức nhân viên của bạn tiếp nhận được sức mạnh và sự bình tĩnh từ cấp trên của mình – chỉ bởi một lẽ là họ được ở bên bạn! Không cần thiết phải nói gì để họ cảm thấy bạn thật điềm đạm và mạnh mẽ. Họ ấm lòng khi thấy bạn và tinh thần làm việc chung bắt đầu từ đó hiện ra. Tinh thần đó đã được gợi hứng để *tự* xuất hiện thay vì bị *buộc phải* xuất hiện.

KHÔNG CẦN CÁC HỘI THẢO XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ NỮA

Các công ty thường yêu cầu tôi mở các cuộc hội thảo về xây dựng đội ngũ. Từ nay tôi sẽ không làm nữa. Tôi biết rằng nếu người ta không chứng tỏ và quan hệ với nhau trên tinh thần đồng đội thì đây không phải là vấn đề của xây dựng đội ngũ, mà chính là vấn đề về cung cách lãnh đạo.

Tôi rất thẳng thắn với nhà lãnh đạo nào yêu cầu huấn luyện. Tôi muốn anh ta thấy rằng nếu lãnh đạo tốt sẽ tạo ra một môi trường cho tinh thần đồng đội cứ thế mà phát triển. Họ sẽ chẳng cần đến việc đào tạo đội ngũ.

Bản thân nhà lãnh đạo mới cần được huấn luyện lãnh đạo để biết cách khơi gợi thành công thay vì cố ép cho ra hiệu quả.

Nếu là một nhà lãnh đạo mới được “khai sáng”, bạn phải bắt đầu bằng việc thay đổi nhận thức của mình. Bạn phải lấy lại uy quyền từ thế giới bên ngoài để tạo ra một thế giới năng lượng ở bên trong. Giờ bạn đã biết thay đổi cách nhìn nhận một sự kiện đáng ngại, sao cho mình có thể bước theo một lối đi khác.

Khi đó, bạn sẽ không để mình bị quấy phá từ bên ngoài nữa. Thậm chí người ta có nói này nói nọ về bạn thì cũng đừng để mất uy quyền của mình vào tay họ. Hãy giữ vững cái uy của mình. Những chuyện “không hay” không còn làm bạn bận lòng nữa, bởi vì bạn muốn dùng chúng để rèn luyện. Thực tế bạn sẽ có được sức mạnh từ chính những thứ “không hay” ấy.

Môn này hơi bị khó phải không? Đúng! Có khi còn khó hơn cả tập giảm cân nữa. Bởi lẽ, thoát nhìn nó có vẻ khác thường quá. Nó đi ngược lại tất cả những gì chúng ta đã được dạy dỗ và đào tạo.

Khi nghiên cứu những con người trong lịch sử đã nắm được bí quyết lấy sự chấp nhận bên trong thay cho việc khắc chế bên ngoài, bạn sẽ thấy rằng họ thường sống lâu và hạnh phúc. Bernard Baruch, mất năm 1965 ở tuổi 95, là một nhà tài phiệt, nhà đầu cơ chứng khoán và hàng hóa người Mỹ, chính khách và cố vấn tổng thống. Sau khi thành đạt trong kinh doanh, ông đã dành thời gian để cố vấn cho một loạt tổng thống Hoa Kỳ, trong đó có cả Woodrow Wilson và John F. Kennedy, về các vấn đề kinh tế trong hơn 40 năm trời. Baruch rất được kính trọng với tư cách là một chính khách lão thành. Ông là người có sức cuốn hút lớn lao và tiếng tăm để lại cũng sánh bằng khối tài sản khổng lồ của mình. Baruch được coi là một trong những người quyền uy nhất nửa đầu thế kỉ XX.

Khi được hỏi về cuộc đời và thành công của mình, Baruch nói ông đã phát hiện ra chìa khóa thành công ngay từ lúc còn trai trẻ. Ông nói: “Ngẫm đi ngẫm lại, tự do duy nhất của ta là tự do khép mình vào kỉ luật.”

Sao? Chính mình ư? Không phải là khắc phục những trở ngại bên ngoài à?

Ở đây có một cách khác để thấy được sự thay đổi nhận thức bên trong một nhà quản lý thoáng. Hãy tưởng tượng bạn đang ra sân bay với một chiếc va li to đùng. Bạn không tính đến chuyện phải khuân nó lên khoang hành khách với mình, vì bạn biết nó không vừa hoặc không được phép. Thế là bạn lựa ra vài thứ bỏ vào một túi nhỏ, còn thì gửi cái va li kia trong khoang hành lý máy bay.

Nhưng sẽ thế nào nhỉ, nếu bạn muốn lên máy bay theo cách bạn định sống hiện nay?

Khi đó bạn sẽ phải khuân cả khối hành lý nặng trĩu, ít giá trị và không được phép đó lên máy bay! Mọi xúc phạm, oán hận và chơi khăm lật vật cứ luẩn quẩn theo bạn. Hãy tưởng tượng bạn ra sân bay mà vác theo cả mấy túi khác, kể cả không phải của chính mình, rồi tha tất lên máy bay! Hành lý của vợ, hành lý của con và tất cả hành lý đứng tên bạn nữa.

Liệu máy bay có đủ chỗ mà chứa không?

Nghe cứ như một màn tấu hài, nhưng đó chính là cách sống của phần lớn chúng ta, những người có vai trò quản lý chi li trong xã hội ngày nay đây. Hãy ghi nhớ cho kỹ điều này: Nếu làm như vậy với hành lý ở sân bay, *bạn sẽ không được phép bay*.

Và với sự nghiệp của bạn cũng thế. Cứ cố tha theo hết cả đống hành lý (bằng cách nhớ kỹ ai làm gì sai, ai không đáng tin, ai làm mình thất vọng, bộ phận nào không có cách gì chịu nổi) thì bạn thành ra quá nặng nề, không thể bay được đâu.

Hãy rời lỏng tay với cuộc đời mình và cho phép thành công cùng chính bạn cất cánh bay.

THẢ TAY CHO SỰ NGHIỆP CỦA BẠN CẤT CÁNH

Khi con trai Bobby của tôi còn bé, suốt ngày nó cứ hỏi tôi về các nhà thể thao và các minh tinh khác nhau.

“Bố, nếu đánh nhau thật thì Arnold và Lý Tiểu Long ai thắng?”

“Lý Tiểu Long.”

“Siêu Nhân và Người Dơi thì ai thắng?”

“Siêu Nhân.”

“Thế nếu Arnold liên thủ với Siêu Nhân đánh Rocky, Chuck Norris và Người Nhện?”

“Thôi, đến giờ ngủ rồi!”

Chúng ta luôn ngỡ ngàng trước những câu hỏi kiểu đó và vì vậy mà những người hùng hư cấu như Rambo hay Siêu Nhân mới sống dai như thế. Và thứ sức mạnh bên trong có thể nâng bạn lên, thông qua tổ chức của bạn, có vẻ giống thứ sức mạnh của Siêu Nhân hơn là sức mạnh bên ngoài mà Rambo thi thố. Rambo là con người, có thể bị một viên đạn hạ gục. Và nếu bị bắn xuyên tim thì chết là cái chắc, thế là hết Rambo. Nhưng một trong những khả năng của Siêu Nhân là làm các thứ bật ra mà không chạm vào mình. Anh này giỏi hơn Rambo nhiều. Nếu bị bắn, anh ta chỉ cần phẩy tay một cái là thoát; những trò lẻ tẻ kiểu đó không làm gì nổi Siêu Nhân. Chính vì vậy mà hình ảnh anh ta mới hấp dẫn mọi người. Đó là nguyên nhân vì sao anh ta trụ được lâu và khích lệ được người hùng bên trong mỗi đứa trẻ và cả người lớn.

Anh ta có sức mạnh che chắn chứ không phải sức mạnh khuất phục.

Bạn có thể thay đổi hoàn toàn cách tư duy lãnh đạo. Bạn có thể thay đổi nhận thức để thực sự khớp đúng tần số với những gì đang xảy ra với người khác và với chính mình. Và mỗi khi bạn thấy có gì đó hiện ra không như ý bạn thì cũng đừng cố ép nó; bạn phải chấp nhận nó, che chắn và xử lý nó để nó khỏi tác động đến mình, đồng thời chuyển sang một hướng mới yên lành hơn.

Deepak Chopra mới đây có viết rằng: khi nhận được “tin xấu”, nếu bạn không vội phán xét thì nó sẽ trở thành tin tốt. Dù thế nào thì nó cũng cứ là tin tốt. Nó chỉ có vẻ “xấu” thế thôi. “Nếu bạn không nhận được những gì mong đợi thì hãy thử xem lại cái mà mình đã nhận được,” Chopra nói.

“Liệu có món quà nào trong những thứ bạn đã nhận không? Có cách nào biến nó thành một cơ hội để học hỏi không? Theo đó thì nên chấp nhận thay đổi chứ không nên từ chối. Cứ phải thoáng một tí.”

Cái thoáng mà ông nói đến chính là sự thay đổi trong nhận thức mà chúng ta đang bàn. Đó là thay đổi từ nhận thức hẹp hòi, phán xét, nhỏ nhen thành thái độ *thả lỏng tay độ lượng hơn, thoáng hơn.*

Chopra kết luận: “Trên bình diện rộng, mỗi sự kiện trong cuộc đời có thể có hai nguyên cớ. Hoặc những gì xảy ra là tích cực, hoặc nó đem đến cho ta điều gì đó cần học hỏi nhằm tạo ra thứ gì đó tích cực. Thân thể ta cũng thế. Điều xảy ra trong một tế bào hoặc là một hoạt động lành mạnh, hoặc là tín hiệu cho biết cần có sửa đổi. Mặc dù sự sống có vẻ là ngẫu nhiên, nhưng thực ra, mỗi thứ lại khơi gợi một cái tốt lớn hơn. Tiến hóa không phải là trò may rủi thắng-thua mà là một chặng đường thẳng-thẳng dẫn đến biến đổi.”

Bạn sẽ biết được bản tính của mình bằng cách này: thoát ra khỏi tác động của ai đó. Đó là cách đem lại cho bạn không gian, đem lại cho bạn sự tự do dùng hết tiềm năng chuyên môn thực sự của mình, tự do khám phá hết những gì có thể có với mình!

Bởi lẽ, một khi bạn đã dỡ bỏ hết những giới hạn như yếu đuối, giận dữ hay buồn bực thì bạn sẽ lại giỏi giang ngay. Bạn lại quay về hào hứng với những ý tưởng và những sáng kiến, với mọi thứ có thể đưa đơn vị tiến lên.

Bạn sẽ sớm có được một định nghĩa khác về sức mạnh bản thể. Bạn sẽ nhận thấy rằng chỉ có thực sự mạnh mẽ thì người ta mới có thể bỏ qua. Bạn có thể tha thứ, bạn có thể xếp xó, bạn có thể che chắn. Đó mới là sức mạnh đích thực.

Cái vĩ đại nằm sẵn bên trong bạn. Bạn chỉ phải nhìn đâu để tìm nó cả. Nó đã có sẵn bên trong, chỉ chờ được xõng ra ngoài thôi. Nếu bạn biết mình đã “có” rồi thì sao lại phải tìm nó nữa? Chỉ duy nhất một mẹo là phải nhớ. Nhớ bỏ qua mọi cách nghĩ tiêu cực rằng có những chướng ngại đầu độc thành công của bạn. Nhớ thả lỏng cho thành công của bạn vận hành tự

nhiên và nảy nở. Và thành công mà bạn tìm thấy sẽ lớn lao hơn cả điều mà bạn có thể tưởng tượng ra.

CÁC BƯỚC ĐỂ CÓ ĐƯỢC THÀNH XÔNG “THOÁNG” TRONG ĐỜI

Có ba bước phải làm sau khi đọc chương này:

Lần tới đây nếu có xích mích với ai thì hãy viết ra hai điểm mà bạn đánh giá cao và thán phục ở người đó, rồi ngồi lại giải quyết bất đồng bằng việc nói ra những ưu điểm này trước.

Bắt đầu nhận xét về những ý nghĩ của bạn trong lúc lãnh đạo và giao tiếp hàng ngày: Những ý nghĩ nào đè bạn xuống? Ý nghĩ nào nâng bạn lên? Khi thực hành bước này, bạn sẽ bắt đầu hiểu ra rằng chính những ý nghĩ của mình tạo ra cảm giác của mình chứ không phải ai khác.

CHƯƠNG HAI: ĐỊNH NGHĨA LẠI THÀNH CÔNG CHO MÌNH

Thường xuyên cười nhiều; có được sự nể trọng của người hiểu biết và thiện cảm của trẻ nhỏ... để lại cho cuộc đời một chỗ tốt hơn... biết ít ra có một sinh linh dễ thờ hơn vì có ta đang sống. Thì đó là thành đạt vậy.

- Ralph Waldo Emerson

Công việc đầu tiên trên cương vị một người quản lý thoáng là quản lý cuộc sống nội tâm của mình. Không thể khơi gợi cho người khác thành công nếu bạn không làm được việc đó với chính mình. Việc quản lý thoáng được bắt đầu ở nhà, trong tâm trí của người quản lý.

Làm thế nào ta dám chắc là mình thành công được? Người ta phần lớn không thành công, bởi lẽ định nghĩa thành công của họ luôn ít nhiều bao gồm cả việc thay đổi thế giới bên ngoài, mà thế giới bên ngoài thì khó mà ra tay thay đổi được. Thành ra bạn có thể bắt đầu bằng việc định nghĩa lại thành công cho mình. Và có thể bạn sẽ thấy rằng việc định nghĩa lại này đã có sẵn đâu đó bên trong bạn... chứ chẳng phải trong sách vở nào cả.

Đôi khi bạn đọc được hay nghe được điều gì đó có vẻ chí lý lắm, làm như nó có thể tạo ra sự khác biệt, có thể thay đổi nhận thức của bạn về cuộc sống, và có vẻ sẽ hiệu quả đối với bạn. Nhưng bạn vẫn có một cảm giác là lạ về nó. Bạn nghĩ bụng, “Cái này mình quá biết rồi mà.” Nếu bạn đang đọc một cuốn sách mà gặp một đoạn nào đó “có lý”, bạn có thể gạch chân để mai mốt còn tìm lại. Và bạn lại có cảm giác là lạ quen quen, “Đích thị cái này mình đã biết rồi.”

Đó là dấu hiệu cho thấy mục đích cuộc sống đã có sẵn bên trong bạn! Bạn không cần phải tìm kiếm ở đâu cả. Nếu bạn không ý thức được mục đích cuộc đời bạn là gì thì làm sao bạn biết những lời kia có thể phù hợp với mình? Nếu bạn không có sự hiểu biết bẩm sinh rất tự nhiên về tiềm năng của mình thì làm sao bạn động lòng trước những lời đó được?

Khi một nhóm người đọc cùng một thứ thì mỗi người sẽ cảm nhận những đoạn khác nhau theo những cách khác nhau. Nhóm đọc nào cũng thế cả. Người ta nghĩ rằng chẳng qua là vì mỗi người có một “gu”, một sở thích khác nhau mà thôi, chứ chả ai nghĩ xa hơn. Họ không biết rằng những gì trong sách làm họ rung động là vì chúng cộng hưởng với những thứ đã có sẵn trong họ. Đó là năng lượng, linh hồn và sức mạnh trong họ đang thông báo: *Những gì người vừa đọc tương hợp với bản chất của người đấy.*

Một khi đã thức tỉnh theo tiếng đồng vọng bên trong ấy, bạn sẽ biết thứ nào là dành cho mình và bạn sẽ dùng nó như thế nào để có ích cho cuộc đời mình.

Sự đồng điệu của tâm hồn đó, cùng với linh giác, chính là tâm điểm của quản lý thoáng. Bạn không cần động tay nhào nặn thế giới và điều khiển cái đã có sẵn trong bản thân mình.

Thậm chí bạn còn có thể bước thêm một bước nữa nếu chịu mở lòng với nó: Bạn có thể hiểu ra rằng, “Nếu mình có thể nhận ra ‘nó’ khi đọc sách, tức là mình không phải học được từ sách, chẳng qua sách chỉ *nhắc mình nhớ lại điều đó.* Và nếu mình được nhắc lại thì hẳn là ‘nó’ phải có sẵn ở đấy rồi.”

Vậy nếu “nó” đã sẵn có ở đấy rồi thì liệu “nó” có thể trôi lên mà không cần nhờ đọc gì và hay nhờ có tác động gì từ bên ngoài không?

Đó là mấu chốt của cuộc sống thoáng: Hãy tìm cách để những gì vốn đã có sẵn trong bạn trôi lên.

Thay vì chạy vòng vòng học đủ thứ, nào là hệ thống quản lý mới, nào là các thủ tục hay công thức thời thượng... bạn chỉ cần hiểu rõ hơn bản thân mình và những người mà mình quản lý. Lúc đó bạn sẽ biết cách làm thế nào để gạt những ý nghĩ cũ ra khỏi con đường mình đi. Bạn sẽ biết cách làm sao tìm được những thứ đã có sẵn, hơn là chạy đi tìm những thứ mà bạn tưởng mình còn thiếu. Napoleon Hill có nói: “Hãy nghĩ để giàu lên.” Nhưng chúng tôi thì nói: “Bớt nghĩ đi để giàu lên.”

Khi bạn quản lý bản thân và thêm ai đó nữa thì trên đường bạn đi chỉ có duy nhất ý nghĩ của bạn mà thôi. Nếu bạn tin vào những ý nghĩ tiêu cực và hạn chế về bản thân và về người khác, thành công của bạn cũng sẽ đi theo hướng tiêu cực đó.

Nói thế là quá khích ư? Là ngược đời ư? Hãy bắt đầu thế này: Hãy nghĩ về cách bạn sử dụng trí tuệ như thế nào. Tại sao hầu hết các ý tưởng, cảm hứng, quan niệm và quyết định của bạn lại nảy ra khi bạn đang hát trong phòng tắm? Hay là khi bạn đang nghỉ ngơi thư giãn trong yên tĩnh? Hoặc khi bạn đang đánh xe ra đường mà đầu óc không nghĩ ngợi gì hết?

Nhiều quan sát và hầu hết các cuộc điều tra gần đây cho thấy rằng các nhà quản lý có được các ý tưởng hay ho nhất chính là lúc đang ở trong nhà tắm, khi đang làm việc vặt ngoài vườn, hoặc lúc đang đi nghỉ. Sao thế nhỉ?

Đó là vì lúc ấy bạn thôi không cố kiểm soát ý nghĩ của mình nữa. Bạn buông tay khỏi ý thức của mình và để mặc cho sự thông tuệ bên trong trỗi dậy.

Và nó luôn trỗi dậy.

Trên bình diện tinh thần, điều đó tương tự như sự khác biệt giữa nghe và nói. Theo năm tháng, người ta nhận ra rằng nếu lắng nghe, thay vì nói, thì mình sẽ biết được nhiều điều hơn. Nhưng người ta luôn coi việc “nghe” chỉ là nghe *người khác* nói, đó là lối giải thích về “nghe” quá ư hạn hẹp. Việc quản lý thoảng bắt đầu bằng cách lắng nghe *chính mình*, chỉnh lại tần số cho khớp với con tim và khối óc của mình, bởi lẽ, nếu bạn học cách lắng nghe *con người bên trong mình* thì bạn sẽ học được nhiều hơn là cứ cố *nói* cho mình nghe mọi thứ đúng ra phải thế nào.

Hầu hết những ý nghĩ của bạn là tạo ra nỗi khiếp sợ. Bạn có thấy thế không? Nhất là lúc bạn tuyệt đối tin tưởng chúng. Chúng tích tụ trong quăng đời làm quản lý của bạn, cho nên đó là những ý nghĩ lo âu, thăm dò những rắc rối và tai ương trong tương lai. Suốt ngày bạn phải làm cái gậy dò đường. Cách nhìn kiểu này rắc rối ở chỗ nó dẫn đến kiểu quản lý chi li và cố thúc ép nhân viên làm điều mình muốn. Nó dẫn đến việc cố thao túng

thế giới bên ngoài với đám nhân viên của mình đang ở đó. Nó còn dẫn đến chỗ cứ lo lắng suốt cho cuộc sống mai sau, thành ra cả đời chỉ toàn những lo âu căng thẳng.

Với bạn, định nghĩa stress là đến người đối diện cũng không cảm thấy có mình hiện diện. Cả mình cũng không thấy mình hiện diện. Đó chính là *nguồn gốc* của mệt mỏi và kiệt quệ nơi làm việc.

Để giảm nhẹ tất cả những lo lắng đó, một nhà quản lý chi li thường chú ý đầu vào quá khứ. Nhưng như vậy cũng chẳng khác hơn. Khi quay về với quá khứ, bạn sẽ dành phần lớn thời gian của mình để nghĩ về cái mà bạn thấy là có lỗi. Đối sang tương lai thì bạn lại trở về với những gì mình lo sợ. Làm sao bạn định hướng cho ai được trong khi mình còn ở trong trạng thái bập bênh lên xuống như thế? Làm sao bạn có thể xuất hiện như vậy, đối mặt để giao việc cho nhân viên được?

Muốn khơi gợi được ai thực sự thì bạn phải thật tĩnh tâm. Nếu bạn không tĩnh tâm thì người kia cũng bị nhiễm cái căng thẳng của bạn luôn. Cho nên hãy tìm lấy một chốn yên bình bên trong mình, là nơi có thể nói cho bạn biết thành công thực sự là gì. Sau đó mới tiến tới việc khơi gợi hiệu năng và sự sáng tạo yên bình nơi người khác được. Nói một cách ngắn gọn, đó chính là vẻ đẹp của quản lý thoáng.

CÁC BƯỚC ĐỂ CÓ ĐƯỢC THÀNH CÔNG “THOÁNG” TRONG ĐỜI

Có ba bước cần làm sau khi đọc chương này:

- Viết ra một danh mục tất cả những mục tiêu vật chất bề ngoài trong đời bạn. Sau đó, với từng món một (xe, nhà...), hãy tự hỏi mình xem: *Tại sao* mình muốn có nó? Điều gì khiến mình cảm thấy phải có nó? Viết *cảm giác* ấy ra, coi nó như một mục tiêu thực sự. Phải thành thật khi nhìn nhận xem có cách nào để vẫn có được cảm giác ấy mà không cần đạt được mục tiêu vật chất hay không (hoặc tốt hơn là có cảm giác ấy đồng thời vẫn đạt được mục tiêu vật chất).

- Viết ra định nghĩa của bạn về thành công tài chính. Hãy nêu lên con số. Thành công có ý nghĩa thế nào với bạn về mặt tài chính? Sau đó hãy tự hỏi vì sao mình muốn có tiền. Nhằm mục đích gì? Bạn muốn có cảm giác thế nào khi mà bây giờ bạn chưa có? Cảm giác an toàn chẳng? Hay cảm giác mạnh mẽ và tự do? Khi viết cần phải thành thật với chính mình rằng có cách nào vẫn có được cảm giác mong muốn kia mà không cần phải có tiền (hoặc tốt hơn là có cảm giác ấy mà vẫn có tiền). Sau đó, hãy chuẩn bị trước khả năng là của cải có thể sẽ ùa đến với bạn nhanh hơn khi bạn ở trong trạng thái bình tĩnh với cảm giác an toàn, mạnh mẽ và tự do.

- Viết ra những mục tiêu của bạn trong quan hệ với người thân và gia đình. Tại sao bạn muốn những mục tiêu đó? Những gì bạn viết ra có bao nhiêu phần trăm là tùy thuộc hành động của người khác? Sau đó viết lại những mục tiêu này, tập trung vào những gì bạn muốn dâng hiến cho người khác bất kể họ cư xử với bạn thế nào, hoặc “thủy chung” hoặc “nể trọng”. Hãy đặt các mục tiêu này trong tầm với của bạn ngay; ngay bây giờ chứ không phải lúc nào đó trong tương lai khi mọi thứ đã được chinh đốn đâu vào đấy.

CHƯƠNG BA: SỬ DỤNG SỨC MẠNH CỦA TRUNG DUNG

Tĩnh là trạng thái hoàn hảo của nước. Hãy lấy nó làm gương. Nó tĩnh bên trong, lặng bên ngoài. - Khổng Tử

Kerry là một nhà quản lý. Cô đang tính lên một kế hoạch nhạy cảm cho nhóm tiếp thị truyền hình của mình. Tính toán toán hoài khiến cô đâm lo âu và stress.

Mọi quan tâm của cô trong quá khứ đều mang tính tiêu cực. Cô muốn được bảo đảm rằng người của mình sẽ không phản mình. Cô bực mình với một số cách cư xử trước đây mà nay cô đang muốn từ bỏ. Càng lo lắng cô lại càng trở nên riết róng và cứ mỗi lần cô định thương lượng hợp đồng mới là một lần xảy ra bất hòa giữa hai bên. Cô không hề nhận ra mình là người đang gây chuyện. Cứ mỗi lần đả động đến kế hoạch mới là cô lại bối lung tìm vết.

Tôi đã gặp Kerry để thực hiện một khóa huấn luyện trước khi cô đến gặp các nhân viên chủ chốt của mình.

“Tôi ngại cuộc gặp này quá,” Kerry nói.

“Tại sao?”

“Tôi biết họ sẽ chống đối kế hoạch này và đòi thêm lương bảo đảm, mà chuyện đó thì tôi không muốn, vì nếu không phải làm để nhận tiền hoa hồng thì họ sẽ ỷ lại hết vào tôi.”

“Cô không tin họ à?”

“Họ không đáng để tin.”

“Người ta cần phải đáng được cô tin sao?”

“Dĩ nhiên. Tôi từng chết dở với họ bao nhiêu lần rồi chẳng lẽ lại không biết sao.”

“Tôi không ngạc nhiên là cô chết dở với họ nhiều lần rồi.”

“Thật à? Tại sao?”

“Cô không tin cậy người của mình.”

Kerry lặng thinh không nói gì.

Tôi tốn nhiều thời gian hơn cho khóa huấn luyện vì tôi muốn giới thiệu với Kerry một khái niệm mới gọi là quản lý thoáng. Tôi muốn dạy cô ấy những gì tôi học được ở Duane Black – rằng nếu cô không tin người của mình thì đó là vì cô không tin chính mình. Đầu óc cô hàng ngày chỉ toàn những ý nghĩ khó chịu về những tình huống xấu. Chẳng có gì lạ khi cô cứ găm ghè và cáu bẳn như vậy.

Bước đầu tiên để chuyển từ quản lý “chặt” sang “thoáng” là cô nên gặp gỡ người của mình trong hai giờ mà không có *chương trình nghị sự*.

“Không chuẩn bị gì à?” Kerry hỏi. “Họp hành mà không chuẩn bị nội dung trước thì đâu có được. Chúng tôi được dạy như vậy trong khóa đào tạo lãnh đạo mà.”

“Đúng. Và kiểu đào tạo đó đã được đưa ra từ những năm 1940 cho các công ty hoạt động theo mô hình điều hành kiểu nhà binh trước đây. Nó dành cho các cơ sở toàn những người ấp ủ hi vọng rằng, sau 30 năm cần cù làm việc sẽ được tặng một chiếc đồng hồ tại bữa tiệc về hưu ở Holiday Inn.”

“Không có chương trình thì tôi giống cái gì chứ?”

“Giống một người biết quan tâm đến việc cuộc sống của họ sẽ ra sao nếu chuyển sang làm tiếp thị truyền hình. Một người muốn lắng nghe. Một người trung dung với chuyện thỏa thuận cuối cùng sẽ là thế nào.”

“Trung dung?”

“Trung dung.”

Phải mất cho Kerry cả năm trời chỉ để làm một cuộc chuyển đổi từ quản lý chi li sang quản lý khơi gợi. Một năm trời lập trình lại nội tâm. Nhưng cô ấy đã làm được. Đó là một năm tuyệt vời cho cô và lòng tự trọng của cô, trên cương vị một người lãnh đạo. Và xin hãy nghe xem cô ấy nói gì trong

e-mail mới đây: “Thật buồn cười là ngày nào tôi cũng mong đi làm. Quả là cuộc phiêu lưu kì thú khi không biết điều gì sẽ xảy ra. Tôi thật hạnh phúc khi được khám phá và khai mở những hướng đi mới mỗi ngày. Không còn cái kiểu cứng nhắc mà tôi phải theo nữa, vì tôi không còn bị ám ảnh bởi việc phải làm sao cho đúng, phải làm sao để đừng rơi vào rắc rối nữa. Tôi nghĩ việc đó đã có xã hội “lo” cho các bé gái. Các bé gái lúc nào cũng lo sợ gặp rắc rối. Nào là bố hay nổi điên, nào là bọn con trai hay chặn đường. Con trai thì cũng thế! Chúng cũng lên bờ xuống ruộng tả tơi và mắc cả đồng sai lầm trên đường trưởng thành. Con gái tốt nhất nên hiểu điều đó ngay từ đầu! Anh đã chỉ cho tôi thấy rằng cũng giống như các kịch bản mà tôi thường tưởng tượng trước kia, giờ đây đó cũng chỉ là một câu chuyện. Tôi có thể bám lấy câu chuyện hoặc gạt nó sang một bên.”

Điều hay nhất của quá khứ là nó đã qua rồi. – Byron Katie

Hoạt động tổ chức là một quá trình liên tục thương lượng và đem bán. Đó là cơ hội bất tận để quảng bá một mặt hàng đặc thù nhằm hoàn thành mục tiêu mà bạn đang theo đuổi.

Đâu có tránh được: Bạn cứ phải bán thôi.

Hết bán ý tưởng cho đơn vị của mình, lại bán ý kiến cho cấp trên, rồi bán dịch vụ mới cho khách hàng, cả ngày toàn bán mà thôi. Như tác giả Robert Louis Stevenson đã nói, “Ai cũng sống nhờ bán một thứ gì đó.”

Nhưng không phải ai cũng bán theo cùng cách như nhau.

Không phải ai cũng bán từ một vị thế như nhau. Thực ra, điều khác biệt của một nhà quản lý thoán chính là vị thế mà Kerry đã biết tiếp thu: trung dung. Tài quản lý chẳng qua chỉ là một tài năng khác thường trong việc biết giữ cho trung dung mà thôi.

Không dương, không âm mà ở giữa.

“Nếu tôi và bạn đang thương lượng một thể thức mua bán thì chiến lược của tôi, cách xử thế của tôi là không phản đối bất cứ điều gì bạn đưa ra,” Duane nói. “Phải chấp nhận trước, phải thấu hiểu vì sao bạn giải quyết vấn đề theo cách như thế trước, rồi sau đó mới tập trung sự chú ý của cả hai bên

vào lợi ích của quan điểm mà tôi mang đến. Vậy là bạn đã nhận được lời mời thay đổi quan điểm từ tôi rồi. Còn nếu tôi *phản đối* quan điểm của bạn tức là tôi thách thức bạn phải bảo vệ quan điểm đó chứ không thềm nhìn ngó đến một khả năng thay thế. Bởi vì chúng ta không thể hành động hoàn toàn bên ngoài cái tôi của mình được; nếu vậy không còn là con người nữa. Chúng ta ai cũng có một chút khuynh hướng muốn bảo vệ quan điểm mà mình đã chọn.”

Thực tại sẽ “khiêu vũ” đẹp nhất với ai mềm dẻo. Thành công sẽ đổ về chỗ trống (trung dung). Các nhà thương thuyết giỏi nhất phải có đầu óc thoág, trung hòa – chứ không phải bị nút kín mít.

Quá trình buôn bán và thương thuyết cũng diễn ra cả bên trong: trí tuệ tự đấu với chính nó.

Sáng nay chúng tôi mới liên lạc với một người bạn là tay golf chuyên nghiệp. Mặc dù là một tay golf sừng sỏ, nhưng anh đang gặp khó khăn lúc vào giải và chơi không tốt, chỉ vì những ý nghĩ tiêu cực (âm) cứ len vào đầu mỗi khi sắp sửa đánh bóng. Anh đã cố gạt nó ra và nhờ những suy nghĩ tích cực (dương) vào tâm trí mình để thay thế.

Tôi thì lại khuyên anh nên gạt bỏ cả hai ý nghĩ tiêu cực lẫn tích cực để về một trạng thái mà anh có thể gọi là trung lập. Đơn giản là quan sát các ý nghĩ, cứ để chúng trôi qua rồi đánh quả bóng khi trong đầu đã trống rỗng. Không việc gì cứ phải cố suy nghĩ tích cực: “Mình làm được, sẽ là một đường bóng đẹp và sẽ lọt lỗ.” Cũng chả có gì phải lo lắng: “Ôi không, chắc mình hụt mất thôi.” Chỉ cần lui lại và để cho các ý nghĩ trôi qua như đám mây. Khi đã trống trơn rồi thì vọt bóng. Từ chỗ trống không.

Mọi thứ khá lên hẳn. “Không có gì” quả là mạnh thật.

HỌC THƯƠNG THUYẾT TỪ VẬT LÝ

Trong một buổi trò chuyện về sức mạnh kì diệu của “trung dung” với anh vào một sáng chủ nhật Arizona ấm áp, Duane bảo tôi rằng anh đã hiểu thêm sức mạnh của “trung dung” nhờ quan sát cấu tạo nguyên tử.

Trong cấu tạo nguyên tử luôn có ba lực: đó là electron sinh ra lực âm; proton sinh ra lực dương; và neutron sinh ra lực trung hòa. Neutron và proton tạo nên hạt nhân nguyên tử, còn electron thì quay quanh hạt nhân với vận tốc rất lớn. Điện là hoạt động của electron âm truyền từ nguyên tử này sang nguyên tử khác qua một chất dẫn điện. Vậy thì âm rất co giãn, nó rất năng động trong tất cả những gì là vật lí. Lực âm di chuyển dễ dàng từ nơi này qua nơi khác.

Trái lại, lực trung hòa và cả lực dương nữa, thì hầu như không chuyển động mấy. Khi ta tách hạt nhân ra – tức là neutron và proton – thì ta giải phóng được một năng lượng nguyên tử dữ dội; đó là cơ sở để làm bom nguyên tử.

“Vậy là kết hợp đó,” Duane nói, “mối liên kết đó, theo ý tôi, căn cứ vào vật lí, chỉ đơn thuần vật lí và hóa học, đã chứng tỏ sức mạnh thực sự phải nằm ở đâu trong kinh doanh. Sự kết hợp là giữa dương và trung tính. Trong khi đó, âm ở đây là để duy trì sự cân bằng, nó rất dễ bị bật ra và nhảy sang một nguyên tử khác. Trong trường hợp con người, ‘sang nguyên tử khác’ tức là ‘sang người khác’, chỉ cần một tí ti nỗ lực. Chúng ta hầu hết đều có thể làm điều đó. Nhưng ta không thể tách trung tính và dương ra mà không bị đáp trả đích đáng.”

Điều đó đưa ta trở lại việc nhà quản lý thoảng coi trọng sự quan sát trung lập như một cách nhìn tối hậu. Muốn là một người quan sát thực sự và khéo léo, người ta không được phán xét và không được phép có thành kiến. Một người quan sát đích thực có được sức mạnh là do đứng ở vị trí trung lập mà nhìn thấy tất cả những chỗ thiếu sót ở các quan điểm khác.

Ai đã là nhà quản lý thì ngày nào cũng phải làm việc với những điều đối lập. Ta làm lúc hay lúc dở, lúc thắng lúc thua, lúc khó lúc dễ, lúc nhanh lúc chậm và lúc vui lúc buồn. Điều ta luôn không hiểu là những đối lập đó đi chung với nhau và cần đến nhau. Ta cảm nhận được cái dễ chỉ vì có cái khó. Ta cảm nhận được lên chỉ vì có xuống.

Vậy mà ta cứ loay hoay tìm cách loại bỏ cái đối lập với thứ ta đang tìm kiếm! Và trong thực tế thì đó là điều không thể. Cái trải nghiệm ta muốn

tìm kiếm không thể có được trong một vũ trụ mang tính tương quan (và trong công việc), nơi mà mọi thứ chỉ có thể hiểu được nhờ có cái đối nghịch với nó.

Vậy nên một nhà quản lý chi li sẽ đầy lo âu và cuống quýt đối với phía đối lập, và những gì đối lập với cái anh ta tìm kiếm sẽ ngăn anh ta đến được nơi mà anh ta muốn đến. Anh ta sẽ nhận được sự phản hồi gay gắt, và thay vì mở lòng ra hoặc để mặc nó, anh ta lập tức chống chọi.

Kết cục là anh ta càng lo nghĩ nhiều về cái tiêu cực mà anh ta muốn gạt bỏ, hơn là về cái tích cực mà anh ta muốn tiến tới. Và rốt cuộc, anh ta không thể có được thành công từ đó – từ cái nơi có quá nhiều lo âu đến nỗi không thể bứt ra mà di chuyển.

NHÀ THƯƠNG THUYẾT “THOÁNG” CÓ SỨC MẠNH

Sức mạnh thực sự là sự trung lập hoàn toàn trong mọi khía cạnh của thương thuyết.

Khi bạn muốn giành cái “tốt”, bạn không thể có được bằng cách chống lại cái xấu. Khi bạn muốn có cái đúng, bạn không thể giành được bằng cách chống lại cái sai.

Bạn thắng bằng cách nhận ra rằng nóng và lạnh chỉ là một – đó chỉ là hai phía đối lập nhau của nhiệt độ. Thắng và thua về cốt lõi cũng chỉ là một – đó chỉ là hai phía đối lập khi trải nghiệm một trò chơi. Ra và vào cũng là một – đó là hai phía đối lập nhau của chuyển động.

Trong một cuộc thương lượng tốt, bạn sẽ biết gạt bỏ sự phản đối và phán xét trước cái đối lập với cái mà bạn đang tìm kiếm. Bạn sẽ chấp nhận cái đối lập đó và đưa nó vào luận cứ của mình.

Nhưng trung lập nghĩa là trung lập. Bạn không quan tâm việc có thành hay không. Bạn không việc gì phải cố công để thành trong những vụ làm ăn “cả hai đều thắng”, mà trong đó, bạn quăng luôn cả trang trại của mình đi để giành cho bằng được thành công. Những người làm như vậy không ý thức được rằng, quá thiết tha với một kết quả nào đó chỉ tổ đẩy kết quả đó tuột đi mà thôi.

Hãy nhớ rằng *trung lập* là lực hút. Vị trí trung lập bao giờ cũng có hiệu lực mạnh nhất.

Một khi bạn đã trở nên trung lập thì âm và dương thành hai lực cân bằng. Khi bạn là trung tính thì tự nhiên bạn gắn với dương, nếu nhìn từ khía cạnh vật lí nguyên tử. Âm sẽ được đưa vào để tạo thế cân bằng, nhưng chỗ liên kết giữa trung tính và dương mới là nơi chứa đựng sức mạnh.

Khổ nỗi, ta lại không chấp nhận điều đó. Ta cứ muốn đuổi thẳng âm đi bằng được cơ.

Nhưng việc đó chẳng khác gì ủi cho hết sóng để đại dương trở nên phẳng lặng. Hay là chặt cực nam ở kim la bàn đi để chỉ còn cực bắc mà thôi.

Vô vọng.

Sự cân bằng của ba lực phản ánh bản chất của cuộc sống. Nhưng để giành lấy dương, hầu hết các nhà quản lý lại xắn tay lên chống lại âm, rồi cứ thắc mắc không biết làm sao âm vẫn cứ đây rầy như thế.

Ta cũng làm điều đó khi quản lý xã hội. Ta muốn thêm cảnh sát để chống lại các băng đảng rồi thắc mắc sao mà băng đảng ngày càng nhiều. Ta lập thêm nhiều chương trình chống đói nghèo rồi cứ thắc mắc sao mà càng lúc càng nhiều các bà mẹ suy dinh dưỡng. Chính những cái ta chống lại là những cái nhờ thu hút tâm trí của ta mà càng mạnh thêm. Ta càng chống, nó càng ỳ ra. Ta càng đối chọi thì nó càng chọi khỏe.

Có cách khác để xử lí nạn băng đảng và nghèo đói: nhắm vào toàn bộ hệ thống cân bằng chứ không phải chỉ nhè vào cái “sai” trong hệ thống hiện hành.

Các giải pháp mới phải là *những hệ thống tổng hòa*.

CÀNG CHỐNG CÀNG Ỡ

Một người nắn xương tài hoa mà chúng tôi biết, Judy Smith, sau này là tư vấn kinh doanh kết hợp, vẫn lo ngại rằng cô sẽ không được khách hàng tín nhiệm vì không có mấy kinh nghiệm trong kinh doanh. Cô sợ bị coi chỉ là người nắn xương “đơn thuần”. Vì quá chú trọng đến việc “loại bỏ” cái yếu kém (thiếu kinh nghiệm), cô bèn lấy cái danh “tiến sĩ” kĩ thuật mà cô có

được hồi nắn xương nhét vào các tấm card làm ăn và trên website. Thế là cô thành “TS. Judy Smith”. Khách hàng thì tưởng cô là tiến sĩ về phát triển tổ chức, đó chính là điều mà cô đã tính đến.

Nhưng chẳng bao lâu người ta xì xào rằng cái danh “TS” mà Judy xài là do nghề nắn xương mà có, và cô bị đem ra làm trò cười. Chính cái yếu mà cô tính đẩy đi bây giờ quay lại còn to hơn, tệ hơn. Cái mà cô chống lại đâm ra mạnh lên, cô càng chống thì nó càng lì.

Về sau cô thôi không chống lại nữa và kể cho khách hàng nghe chuyện cô hành nghề nắn xương giỏi thế nào. Cô bỏ luôn chức danh “TS” cạnh tên mình. Cô kể những câu chuyện hấp dẫn về công việc nắn xương và những bài học cô thu được có thể áp dụng một cách sáng tạo trong kinh doanh như thế nào. Ai nghe cũng thích. Vậy là bằng cách không chống lại thực tế, thực tế lại quay ra là đồng minh của cô. Nhờ thôi không cảm thấy cái nghề cũ của mình “thấp kém” nữa nên cô đã trở lại vị thế trung lập hùng hậu.

Lúc làm việc, nhà quản lý chi li kiểu cũ bị ám ảnh với việc phải hạn chế tiêu cực. Và vì làm vậy nên bản thân anh ta trở nên tiêu cực, hay phán xét, hay nghi kị, chỉ chú trọng đến những rắc rối (vì thế càng làm cho rắc rối thêm). Sự coi thường tính trung lập đã đưa các nhà quản lý lạc vào một thế giới của khắc phục, mưu mô, tranh cãi và kiểm soát. Tất cả những thái độ này chả có cái nào có hơi hướng trung lập cả.

Đó là vì sao các nhà quản lý nào mà kiểm soát và riết róng thì đều bị nhân viên ghét. Họ cảm thấy bị trù ếm, bị soi mói.

Nhưng một khi dừng cuộc truy sát cái tiêu cực lại thì các nhà quản lý sẽ trở thành nhà quản lý thoáng. Và trên cương vị đó, không phán xét nữa, họ có thể tập trung tâm huyết vào những gì họ ước ao sáng tạo. Và khi đó thì thật là đỡ khổ cho mọi người.

Trong mỗi con người, kể cả những kẻ có vẻ bạt mạng nhất cũng có một mong muốn cố hữu là lấy lại cân bằng. – Jacob Wassermann.

Alan Watts thường nói rằng định nghĩa của ông về *cái tôi* của con người là “cố thủ trận địa”. Đó chính xác là *cái tôi* ở nơi làm việc: cố thủ vị trí tách

biệt của mình trong tổ chức. Nhưng khi tranh đấu cho một chức vụ, thay vì bao quát cả một hệ thống, thì bạn lại ràng buộc bản thân mình vào một cái gì đó nhỏ nhoi yếu ớt quá.

Bạn phải biết, phần lớn hơn của bạn chính là cái phần tự nguyện, vô điều kiện và không phán xét. Và nhiều người không nắm bắt được đâu mới là phần mạnh thực sự của mình.

Sức mạnh của sự trung dung là ở chỗ, nó cho phép bạn đứng bên ngoài làm người quan sát, là người để ngỏ mình cho mọi khả năng. Khi gặp một người trong đội hình của một bộ phận khác thì bạn có thể nghe được câu chuyện từ phía họ và thấy được những giải pháp tổng thể. Sống trong thiên hạ, bạn không thể quá cố thủ ở vị trí của mình được đâu.

Trong thương thuyết, trung dung là một khái niệm mà hầu hết các doanh nghiệp giờ đây đã nhận ra là cách làm ăn thực tế duy nhất - nếu ta muốn được lâu dài và muốn có một mạng lưới quan hệ bền chặt - với những người bạn cùng thương thuyết. Cái lối kẻ mạnh “ăn người” trong thương thuyết đem lại hứng khởi chốc lát nhưng sẽ nhức đầu dài dài.

Trung dung mang đến cho bạn những giải pháp trung hậu và hơn hết là để bạn *cho phép* - chứ không ép buộc - kết quả trở nên tốt đẹp hơn.

Tác giả và là nhà xã hội học David Hawkins nói rằng, nhượng bộ là con đường khai sáng mạnh mẽ nhất. Nhưng trong thế giới ngày nay của các hào hớn, của những game Rambo máy tính, người ta hầu như không thể chấp nhận một thứ như vậy lại là con đường dẫn đến sức mạnh.

Nhưng trở trêu thay, đó chính là điều mà người hùng võ thuật Lý Tiểu Long truyền thụ đấy. Chỉ nặng chừng 60kg, nhưng tính theo số cân thì anh là đấu sĩ mạnh nhất hành tinh. Không ai đánh bại nổi anh – kể cả các tay đấm bốc Mỹ to con nhất mà anh đã từng tỉ đấu. Và anh nói: “Là một bậc thầy võ thuật, bạn phải là nước. Nước thì thu nhận bất kể cái gì ném vào nó.” Còn các tay đấm bốc to con thì thua vì họ tung đòn ra chỉ cố hạ gục đối thủ. Lý Tiểu Long nói: “Tôi giống như nước, nên anh đánh tôi thì phải

nhảy vào đại dương của tôi. Mà được như nước là cách ta trở nên mạnh mẽ nhất, kể cả về võ nghệ lẫn làm người.”

Nước thì mềm và thu nhận tất cả, nhưng nó có sức mạnh san bằng thành quách.

Lý Tiểu Long nói, võ sĩ Mỹ duy nhất gần đạt được mức ấy là Mohammed Ali, vì Mohammed Ali biết nhảy nhót múa may như một con bướm. Và với thân hình mềm dẻo khác thường, anh cứ như mời địch thủ ra đòn trong suốt trận đấu, thế là địch thủ lao tới như con thiêu thân lao vào đồng lửa *trung dung* mà Ali là hiện thân. Rồi đến khi địch thủ đã mệt nhoài đến nỗi không nhắc nổi tay chân nữa thì Mohammed Ali mới nhảy vào kết thúc trận đấu. Anh chích như ong vậy. Nhưng anh không bao giờ hăng hái phản đòn ngay đầu trận đấu. Bất đề kháng là cách *trung dung* hiệu quả của anh.

Cựu ngoại trưởng Kissinger là một trong những nhà thương thuyết tài ba nhất trong mọi thời đại, vì không ai có thể đưa ra một quan điểm nào làm ông rối trí. Không ai có thể dồn ông vào thế phòng thủ. Ông luôn cố hiểu quan điểm của đối phương, thành ra hầu như bao giờ họ cũng tìm được một giải pháp tổng thể, mà bằng cách này hay cách khác, đều tốt cho cả hai bên.

Duane Black là một nhà thương thuyết bậc thầy trong mua bán bất động sản đã nhiều năm. Ông nói: “Khi bạn thương lượng với ai, bạn phải nhận thấy có những thứ họ buộc phải có, không thể sống thiếu nó, và nếu bạn đưa thứ đó cho họ thì họ sẽ hậu hĩnh đáp lễ lại, thật là kì diệu. Mà chuyện đó xảy ra hoài. Nhiều khi người ta có một nỗi niềm đặc biệt nào đó, nếu có được nó thì cái gì họ cũng cho đi được.”

Một nhà thương thuyết “thoáng” đầy kinh nghiệm không bao giờ phải cố cho xong việc. Anh ta không bao giờ để mình quá thiết tha tới một kết thúc đặc biệt nào đó đến mức không thể đổi ý sang một cơ hội tốt hơn. Anh ta lúc nào cũng có thể lùi ra xa khỏi bàn thương thuyết mà rằng: “Chà, tôi muốn cho xong chuyện này, nhưng xem chừng cứ làm kiểu đó chắc khó mà cả hai cùng có lợi được, thành ra tôi sẵn lòng lùi một bước.”

Lùi về trung dung, vị thế chứa đầy sức mạnh. Về nơi mà “xong việc” hay không cũng chả sao.

“Và bạn sẽ ngạc nhiên với cái cách mà người ta đáp lại sức mạnh đó,” Duane nói, “ngạc nhiên với việc người ta bị hút đến bạn vì thấy bạn *muốn* có họ nhưng bạn không *cần* họ.”

Bạn nhớ hồi đi học chứ? Các cô hay mắt nhất xem ra lại mê mấy anh chàng lãng tử nay cô này mai cô khác. Còn những anh nào cứ lẩn xả vào, cứ như không có em thì anh không thiết sống thì sao? Các nàng chả ngó ngang gì đến họ hết.

Là con người, chúng ta không thích một quan hệ lệ thuộc. Chúng ta không thích dây dưa với ai không thể thiếu được ta trên bất kì một phương diện nào. Sự lệ thuộc quả là đáng tởm, thế nên rình mò mới thành tội ác.

Sự lệ thuộc của người khác sẽ tước đi mất một phần của ta. Nó trở thành một cơ cấu kiểm soát, mà ta thì không muốn bị ai kiểm soát cả. Ta muốn tự do. Đó chính là bản chất của chúng ta.

Khía cạnh trung dung cho phép sinh ra một kết cục tốt nhất cho cả hai bên. Không có ép buộc. Và kể cả dù bạn có quay lại tập trung chú ý vào hướng mà bạn mong đợi, thì bạn vẫn để đầu óc rộng mở cơ mà. Nếu phía bên kia có một ý tưởng mới về một hướng mới mà bạn chưa nghĩ tới thì bạn vẫn có thể chuyển sang đó được ngay. Êm ru, không một chút cự nự. Bởi vì bạn chả có quan điểm nào để mà cố thủ cả. Bạn không quá thiết tha với một kết cục đặc biệt nào, miễn cứ tốt hơn là được.

Đó là sức mạnh của sự trung dung thoáng vậy.

CÁC BƯỚC ĐỂ CÓ ĐƯỢC THÀNH CÔNG “THOÁNG” TRONG ĐỜI

Có ba bước để thực hiện sau khi đọc chương này:

- Lần tới có thương thảo với ai ở nơi làm việc, bạn hãy dành cho mình một chút thời gian trước đó để nhập vào thế giới của “trung dung”.

- Viết ra tất cả những điều tốt đẹp có thể có được từ cuộc thương thảo này mà phần “thắng” không nghiêng về bạn. Hãy thoải mái với “điều tệ hại

nhất có thể xảy ra”, nhờ thế bạn buông thả cho cảm giác lệ thuộc vào việc “phải thắng” ra đi.

- Hãy lên lịch gặp ba người trong tổ chức của bạn, những người bạn không dễ trò chuyện (những người bạn không thích). Sau đó gặp gỡ từng người mà không có chương trình làm việc cụ thể, đồng thời giữ cho quan điểm của bạn luôn trung dung trong mọi vấn đề. Không có quan điểm riêng. Bạn ở đó để lắng nghe và học hỏi, như thể họ là những người thầy giỏi nhất từ trước tới nay. Những người bạn “thích” không phải là những người thầy giỏi đâu, và với sự trung dung biết đánh giá thì bạn sẽ hiểu được điều đó.

CHƯƠNG 4: SỬ DỤNG PHÉP TẬP TRUNG VÀ CÓ CHỦ ĐỊNH

Tạo hóa luôn cho ta nhiều hơn những gì ta nhắm đến. – Alan Cohen

Tôi gặp Kyle trong văn phòng tầng thượng của anh trông xuống Atlanta và phải chịu đựng ngay một bài kinh lê thê đầy những ý nghĩ nằn về tương lai. Kyle cho rằng đó là những quan ngại chính đáng của anh về hiện tại.

“Lo thì nhiều vô kể,” anh nói. “Tôi hôm nay vất vả quá, nhiều lúc cứ muốn nhảy lầu cho rảnh nợ.”

“Đó cũng là một phương án,” tôi nói. “Có điều đừng làm thế lúc tôi đang ở đây. Không thì người ta bảo tôi xui. Tôi là huấn luyện viên của anh mà.”

“Thôi được, vậy anh muốn tôi làm gì?”

“Phải tôi thì tôi đi nghỉ.”

Kyle cười chua chát. Đó là điều anh chẳng muốn làm tí nào trong lúc nước sôi lửa bỏng thế này.

Tôi nói: “Kyle, anh thực hành với tôi một bài ngay tại đây được không? Tôi cho là nó có thể giúp chúng ta tìm ra cách.”

“Được. Gì cũng được.”

“Hãy nhắm mắt và để đầu óc trôi về lần cuối cùng anh cảm thấy vui vẻ khi thức dậy. Lần cuối cùng anh cảm thấy trong lòng hoàn toàn thư thái và bắt đầu một ngày mới một cách khoan khoái, phấn chấn là lúc nào?”

Kyle ngẫm nghĩ một lúc. Cuối cùng anh lên tiếng, mắt vẫn nhắm nghiền, “Đó là lần đi Mazatlan. Tôi nhớ là mỗi sáng thức dậy không phải làm gì. Chúng tôi không hề lên kế hoạch kĩ cho chuyến đi. Muốn dậy lúc nào thì dậy, rồi thì ra sân ngắm biển. Cứ như thiên đường vậy.”

“Rồi không làm gì hết?”

“Ồ, không phải thế! Chúng tôi làm bao nhiêu là trò vui. Suốt cả ngày luôn. Nhưng thích nhất là chả phải lo nghĩ gì. Chả cần phải đi đâu. Cứ nghĩ ra trò gì thì làm trò nấy.”

“Thế thì làm nhiều đấy.”

“Nhiều lắm, mà vui nữa.”

“Anh có lên danh mục những việc cần làm không?”

“Không. Bọn tôi cũng có tính rồi, từ trước khi lên đường nữa kia. Nhưng đến nơi thì gặp cái gì làm cái ấy thôi. Mỗi lần chỉ làm một việc.”

“Thế thì tôi nghĩ anh nên ra đó đi, Kyle.”

“Cái gì? Đi Mazatlan á?”

“Tạm thế đã.”

“Ý anh là sao?”

“Anh đã nói rồi. Anh đã tự trả lời rồi đấy thôi.”

“Tôi nói gì cơ?”

“Anh vừa nói *mỗi lần chỉ làm một việc* mà.”

Kyle nghĩ một tí rồi nói, “Hừm, thế thì ở đây cứ gọi là hồng hét.”

“Thật à? Thế anh đã làm gì trước khi tôi đến?”

“Tôi đang làm nốt báo cáo Bertoia. Lúc anh bước vào là tôi vừa gửi nó đi để làm phụ lục đấy.”

“Đó là một việc anh làm chứ gì?”

“Ừ, đúng.”

“Hãy cố để ý sao cho trong suốt cuộc đời mình, mỗi lần anh chỉ làm đúng một việc mà thôi. Đó là tất cả những gì anh cần phải làm. Đó là tất cả những gì anh làm được. Làm được như thế sẽ rất có ích cho anh. Sẽ luôn luôn là thế. Chẳng qua vì anh đã không tin vào điều đó nên đầu óc anh cứ phóng thực mạng tới tương lai và anh cứ cố làm một trăm việc – trong đầu thôi – cùng một lúc, và chính vì thế mà anh bị stress.”

Kyle và tôi nói chuyện rất lâu về việc không thể làm nhiều hơn mức mình cảm thấy xứng đáng. Đây là bài đầu tiên của khóa huấn luyện để đưa Kyle ra khỏi cái danh mục đầy kinh hoàng với 100 việc cần phải làm mà anh đã nhìn trần trối cả ngày hôm đó. Ít lâu sau anh đã biết cách buông hẳn cái danh mục những việc phải làm ra và nhét nó vào ngăn bàn. Chẳng mấy chốc Kyle đã tiếp nhận lối sống Mazatlan “mỗi lần chỉ làm một việc”. Đó là tất cả những gì anh nên làm và cần làm. Anh đã biết sống trong công việc giống như từng sống ở Mazatlan, mỗi lần chỉ làm một việc trong vui vẻ, thư thái, và rồi ngạc nhiên nhận ra rằng nó luôn mang lại cho anh thành công nhiều hơn cả mức anh cần. Kyle đã biết cách sống cho hiện tại.

Ta có thể thấy các nhà quản lý kiểu cũ như Kyle suốt ngày lo lắng đến mức nhối cho những việc họ phải “làm” (kì thực chỉ toàn là ý nghĩ mà thôi).

Những nhà quản lý tương tự như Kyle sẽ nhìn vào danh mục 100 mà tá hỏa! Họ hoảng quá mà chùn bước. Thế là họ sẽ làm ngay một điều gì đó. Một việc thậm chí không có trong danh mục nữa! Vậy là không còn nỗi sợ là mình không bận rộn.

Vậy thì những nhà quản lý năng nổ ấy *nên* tập trung vào đâu thay vì cái danh mục hắc ám đó?

Họ nên tập trung vào chủ định của mình là tạo ra sự tiến bộ trong thời hiện tại. Thời hiện tại là nơi cuộc đời ta dậm chân mà bước tới. Đó là nơi sinh ra mọi sáng tạo, nếu có.

Khả năng bạn tạo ra kết quả tại thời điểm này, ngay lúc này mới chính là sức mạnh đích thực.

Các nhà quản lý giỏi là việc nào trước thì làm trước và chỉ làm mỗi lần một việc. – *Peter Drucker*

Việc quản lý thoáng có nghĩa là buông tay khỏi quá khứ và buông tay khỏi tương lai. Tiêu điểm của bạn là hiện tại, bởi lẽ năng lực luôn sinh ra *lúc này*.

Rồi vì người của bạn cũng sẽ biết cách tự do sáng tạo trong thời điểm hiện tại, nên thành công sẽ đến với họ một cách kì diệu (và dễ dàng). Có trạng thái sáng tạo như vậy ta sẽ đi lên, biến đổi và khuếch trương kết quả lên mức cao hơn.

Sáng tạo, nếu có, phải nảy sinh ngay lúc này. Không bao giờ phải đợi đến tương lai.

Nếu cứ để đầu óc lang thang đến chốn tương lai, ta sẽ cảm thấy lo âu và sợ hãi. Còn cứ lui về quá khứ thì những ý nghĩ tiếc nuối và bực bội sẽ trở dậy.

Những ý nghĩ như vậy có đáng phải bám lấy không?

Muốn buông tay cho thành công đến thì phải dẹp ngay những ý nghĩ đó đi.

GIỮ Ý NGHĨ THEO KIỂU KHÓA DÁN

Các nhà văn chuyên nghiệp có một thứ tạm gọi là “bẫy nghề” mà họ sẽ mắc phải khi bắt đầu tin vào những suy nghĩ của mình về tương lai. Quá gắn bó với những suy nghĩ đó sẽ không còn chỗ nào dành cho tự do và sáng tạo nữa.

Cái thói bạ có chút lo âu hay xét đoán linh tinh nào cũng bập vào như cái khóa dán Velcro sẽ dẫn đến tâm trạng đảo điên quay quắt suốt ngày. Cuộc sống sẽ trở nên quần quanh đến đáng sợ.

Trò chuyện với một nhà quản lý vất vả, khổ sở, bạn sẽ biết được anh ta tập trung tâm trí vào đâu: “Tôi có quá nhiều cuộc gọi. Tôi có quá nhiều vấn đề về nhân sự phải xử lí. Mà dạo này tôi không được khỏe cho lắm. Cái đám ngồi dưới sảnh cứ chơi game trực tuyến suốt. Tôi có quá nhiều khách khứa đến liên hệ. Tôi không có cách nào trả lời hết các e-mail được. Báo cáo của tôi quá hạn cả đồng. Tôi cứ phải họp hành suốt. Tôi phải nói cho ra nhẽ mới được...”

Hãy để ý đến tất cả những ý nghĩ dồn đống trong đầu vị quản lý này. Một nhà quản lý thoáng sẽ biết cách chỉ lấy ra một ý nghĩ (“Tôi có quá nhiều

cuộc gọi”) và xử lí nó (“Tôi cho chuyển hết các cuộc gọi sang máy nhận tin nhắn. Tôi sẽ nghe lại vào lúc rảnh và có thể tập trung được”).

Nhà quản lý thoág là người sáng tạo. Mỗi lần họ chỉ lấy ra một tình huống khó khăn và từ đấy tạo ra một điều gì đó hay ho. Các nhà quản lý chặt, trái lại, là người phản ứng. Suốt ngày, họ cảnh giác và phản ứng lại mọi ý nghĩ. Với họ thì cuộc đời là một cuộc báo động.

Ta sẽ nâng cuộc đời mình lên khỏi đó khi trở thành người sáng tạo. Trong kinh kệ tôn giáo, khi nhắc đến Thượng Đế, ta hay gọi Người là “Đấng Sáng Tạo”. Chính vì thế mà Deepak Chopra mới nói đùa “Chúa là hình mẫu của tôi”. Ông muốn được sống bằng sáng tạo trong hình tượng của người sáng tạo ra mình. Dù biết hay không thì trong suốt cuộc đời, tất cả chúng ta đều một lòng ước ao mình có được tài năng sáng tạo vượt trội. Sáng tạo đem lại viên mãn, hạnh phúc và cực đỉnh trong thỏa mãn nghề nghiệp. Cái mà tất cả chúng ta đều muốn, là cốt lõi của chúng ta, chính là khả năng sáng tạo. Và ta sẽ mất đi khả năng sáng tạo khi mất đi sự tập trung.

Như bậc thầy về ý thức con người, Byron Katie, từng nói: “Nếu muốn bất hạnh thì cứ thừa cho mình một tương lai.”

Nếu ta muốn đi đến một kết cục nào đó thì ta phải chuyển động về phía đó *ngay bây giờ*. Và chắc chắn ta không thể làm gì với quá khứ nữa rồi. Ta chỉ có thể tiến được ở thời điểm hiện tại mà thôi. Chỉ ở nơi thiêng liêng đó mới có chỗ cho ta tung hoành.

Tại sao tất cả chúng ta lại dùng tới sức sáng tạo? Vì không có gì làm cho người ta hào sảng, vui vẻ, sống động, táo bạo và thương người đến thế, thật khác hẳn trò đấu đá và tích trữ của cải, tiền bạc. –
Brenda Ueland

ĐỪNG CHÚ TÂM ĐẾN THỨ LÀM BẠN SỢ

Trong kinh doanh, bạn sẽ hiểu ra rằng mình không bao giờ giải quyết được vấn đề bằng cách nghĩ đến nó với cùng một tâm trạng tồi tệ như lúc nó mới phát sinh. Bạn chỉ có thể giải quyết được rắc rối bằng cách chú tâm

vào nó với một ý thức cao độ và có hệ thống. Hoặc nói đơn giản hơn: Hãy đưa mình vào một tâm trạng tốt hơn.

Khi trở thành nhà quản lý thoáng, bạn sẽ hiểu rõ rằng chống lại cái gì bạn không muốn có trên đời thì chỉ càng làm tăng sức mạnh cho nó mà thôi. Vì vậy, nếu bạn cứ chê nhân viên làm hỏng việc tức là bạn đã gieo mầm cho sự chả ra gì của công việc mai sau rồi. Chẳng hạn, bạn bảo một nhân viên nghiện ma túy rằng anh ta là thằng đố đốn, anh ta sẽ chán, đâm ra càng muốn “phê” nữa. Nhưng nếu bạn bảo rằng anh ta có tiềm năng, rằng anh ta có thể rút ra bài học từ những gì đã phải trải qua nếu anh ta biết cách tìm thấy ở đó điều gì tích cực, thì bạn có thể giúp anh ta phục hồi.

CÁC NHÀ QUẢN LÝ KIỂU CŨ THƯỜNG HAY LO LẮNG NHIỀU

Các nhà quản lý kiểu cũ quản lý bằng cách lo lắng. Họ tin rằng nếu họ không lo mọi thứ đến nơi đến chốn thì không thể giải quyết được vấn đề. Như vậy hệ thống động lực bên trong của họ là lo sợ. Họ cho rằng cần phải *đe nạt chính mình* để mọi việc được đâu vào đấy.

Nếu bảo họ rằng họ sẽ làm ăn hiệu quả hơn khi thư thái, vui vẻ và thả lỏng, họ sẽ vặc ngay rằng làm kiểu đó có mà ăn cám. Họ tin rằng nếu không có sự sợ hãi hiện diện như một động lực tối hậu thì chả có ai chịu làm việc hết – kể cả chính họ. Thế nên họ sử dụng sự lo sợ để thúc đẩy mình và dùng đe dọa để hối thúc nhân viên. Cứ thế họ trói đầu óc của mình vào chính cái đã cản trở họ tiến lên. Họ không bao giờ chú tâm đến những gì có thể *làm ngay* để thúc đẩy công việc đi tới.

Chẳng hạn, nếu ở bộ phận bán hàng thì họ không nghĩ xem đang có những ai trong danh sách cần phải chuyển hàng đến hoặc tiếp theo đây người ta có thể cần thêm những gì, mặc dù những hoạt động ở thì hiện tại đó sẽ giúp đi lên rất tốt.

Thay vì như thế, họ lại cứ mãi bị ám ảnh bởi cái gì làm họ bực mình nhất. Nếu hỏi họ công việc thế nào, họ sẽ phun ra hàng lô hàng lốc những thứ khiến họ bực bội lúc đó vì chúng đang xếp trên cùng trong hàng đồng ý nghĩ của họ.

Một người quản lý bán hàng thoáng đầy lòng trắc ẩn sẽ uốn nắn ngay tình trạng này. Anh ta sẽ bày vẽ cho nhân viên cách sử dụng thời điểm “lúc này” của họ một cách sáng tạo. Họ sẽ biết tìm hiểu kỹ hơn về những sản phẩm mình đang bán. Họ sẽ dành thời gian để học hỏi nâng cao tay nghề. Nếu họ đang bán nhà cho những người đến sống ở các khu dân cư thì họ phải biết tìm hiểu về những sự kiện đang diễn ra trong khu vực đó.

Đó là những cách tập trung chú ý vào cái ta *có thể* làm ngay bây giờ.

Một số nghiên cứu cho thấy một nhân viên bán hàng bình thường mỗi ngày chỉ bán hàng khoảng một tiếng rưỡi đồng hồ. Đó là vì anh ta cứ chú tâm vào những chuyện bực mình và những thứ mà anh ta cho rằng đang đe dọa mình. Còn những người bán hàng biết chuyển bại thành thắng là chẳng qua họ hiểu rằng bước tới (bằng cách sống trong hiện tại) thì tốt hơn là bước lùi (sống trong quá khứ) hay ở đó mà ước ao (sống trong tương lai).

Những người bán hàng chật vật là những người tiến được một bước (nhận biết được chỗ cần chú ý) thì lại lùi hai bước rõ dài (cố làm sao để tất cả những cái “xấu” trong đời biến đi hết). Họ cứ ngơ ngác không hiểu vì sao ngày nào cũng có cảm giác chông chênh như hụt chân vậy. (Mà đúng là hụt thật!)

Khi trở thành một nhà quản lý biết chú tâm vào hiện tại, bạn sẽ lại đưa đội hình của mình tiến lên. Bạn sẽ biết chú ý đến những gì liên quan tới mình. Bạn nâng niu từng trải nghiệm. Bạn tìm thấy giá trị trong từng việc đã từng xảy đến với mình. Bạn biết tôn trọng và quan tâm đến người khác. Mà đó là kiểu quan tâm khác hẳn. Không phải là “Tôi quan tâm đến việc anh nghĩ thế nào về tôi,” mà “Tôi quan tâm đến chuyện làm sao để anh vẫn cứ là anh. Tôi không muốn uốn nắn anh mà chỉ muốn hiểu anh là người thế nào để cộng tác và cùng nhau tiến lên phía trước.”

Nhiều người nghĩ rằng chú tâm vào kiểu sống trung dung, chấp nhận có thể khiến họ thành một nhà quản lý thụ động và thiếu định hướng. Trái lại mới đúng! Hành động thuần khiết chỉ nảy sinh từ một tâm trí không bực bội. Đó là cái tâm trong sáng sinh ra những bước nhảy vọt tuyệt đẹp đầy cảm hứng cùng những thông điệp táo bạo đầy sáng tạo. Bởi lẽ đó chính là

nơi *sự chủ định* đã nhập vào hình ảnh, nổi bật lên và chiếm thế thượng phong. Quan trọng là phải có được một *chủ định* trong công việc. Nhưng sự chủ định đó khác với mục đích phải đi tới, và hiểu được chỗ khác nhau đó là rất quan trọng cho thành công của bạn.

Thông thường, các nhóm và các cá nhân hay thể hiện nỗ lực hướng tới thành công của mình thế này: “Đó là mục tiêu mà tôi muốn đạt được, và tôi sẽ bất hạnh và thất vọng nếu không đạt được nó. Đó là điều tôi mong đợi ở mình và nếu không được thế thì tôi coi như thua.”

Rõ ràng cách nghĩ như vậy chỉ khiến kéo stress vào người. Nó tạo ra sự không thoải mái và gây ra những áp lực không đáng có. Stress thì chả hay ho gì khi làm việc. Điều đó đã được minh chứng nhiều lần trong công việc, từ bản đĩa bay đến thi đánh vần: Căng thẳng và lo lắng có một tác động hết sức tiêu cực cho quá trình thực hiện công việc.

Chính vì vậy mà việc sử dụng nội tâm thanh thản đem lại hiệu quả hơn hẳn. Bạn có thể nghĩ một cách dễ chịu, “Ờ, đó là mục tiêu mình định đạt được, có điều mình chưa đạt được.” Nghe thì có vẻ yếu nhưng kì thực lại mạnh mẽ hơn hẳn, bởi vì từ trạng thái không căng thẳng như vậy thì bạn sẽ thấy mình còn muốn thử thêm. Bạn có thể nói: “Chà, chẳng qua chỉ là một ý định mà thôi. Mình không đạt được cũng chẳng sao. Mình tính tiếp xem nào. Biết đâu lại nảy thêm ý tưởng gì tuyệt vời hơn thì sao.” thay vì: “Mình thất vọng và bực mình mình quá. Mình đúng là kẻ thất bại, không thể khá lên được, mình xin chào thua.”

Một khi đã có chủ định rồi, bạn có thể trở thành nước, giống như Lý Tiểu Long nói. Giống như nước, bạn để cho bản chất và năng lực của mình tuôn ra cùng với chủ định. Nếu mang một mục đích quá căng, bạn sẽ luôn phải cố đôn mình lên để cuối cùng “đến được” mục đích đó. Còn với một chủ định thì chả có nơi nào phải đến cả. Chả có đèo nào phải trèo. Chủ định đã có sẵn trong bạn rồi. Bạn đã có đầu vào đấy rồi. Bạn chỉ cần tuôn ra cùng nó và dùng nó như mặt la bàn định hướng.

Về cốt lõi, chủ định là một nơi chốn đầy sức mạnh có ngay bên trong bạn, còn một mục đích là nơi bạn mong đến được, nằm bên ngoài bạn.

Người thực sự thành đạt là người biết cách buông tay khỏi kết cục trong tương lai, để trôi như nước trong sông.

CÁC BƯỚC ĐỂ CÓ ĐƯỢC THÀNH CÔNG “THOÁNG” TRONG ĐỜI

Có ba bước hành động để thực hiện sau khi đọc chương này:

- Thay vì tập trung vào những mục tiêu to lớn bên ngoài khiến bạn căng thẳng hết hơi, hãy dành cho mình một việc dễ dàng hơn. Lập danh mục gồm ba việc mà bạn cho là quan trọng nhất để làm hôm nay rồi sau đó chọn ra một việc làm ngay bây giờ.

- Khi ba việc ưu tiên đã làm xong (lần lượt từng việc một), bạn sẽ cảm thấy khoan khoái trong người và có thể gỡ sang trang sau mà để thêm những việc phải làm khác. Mỗi lần chỉ làm một việc thôi và phải làm ngay.

- Một khi bạn đã chọn đến một cuộc gặp gỡ nào thì phải dành thời gian mà đến. Đừng xếp chồng chéo, đừng cân nhắc lại lịch hẹn hay nghĩ đến vấn đề khác. Hãy đến cuộc gặp gỡ và từ đó tạo ra mối quan hệ. Giảm nhịp độ cuộc sống xuống. Bạn là ai lúc này quan trọng hơn một hình tượng trong tương lai mà bạn đang bị ám ảnh vì chưa thành được.

CHƯƠNG 5: NHỮNG CÂU HỎI DẪN ĐẾN THÀNH CÔNG

Nên xét đoán người khác căn cứ vào những câu hỏi của họ hơn là vào những câu trả lời. – Voltaire

Một nhà quản lý thoán sẽ không mất nhiều thì giờ để khuyên bảo.

Thay vào đó, anh ta hoàn thiện khả năng đặt câu hỏi - những câu hỏi cho phép nảy nở thành công và viên mãn; những câu hỏi kiểu như, “Những thứ gì là tự nhiên đến với bạn? Bạn cảm thấy thoải mái đến mức nào khi làm việc này? Công việc đang tiến triển dễ dàng với bạn chứ?”

Chúng ta được dạy dỗ qua truyền thông, qua gia đình, qua truyền thống và qua văn hóa của mình rằng phải chú ý vào các tiêu cực và cố mà khắc phục chúng. Chúng ta bị ám ảnh bởi những tội lỗi và thiếu thốn, những thách thức và ưu phiền. Chúng ta cố thoát ra khỏi chính mình để thay đổi những thứ tiêu cực. Rồi chúng ta lại cố gắng một cách vô vọng tạo ra một hoàn cảnh bên ngoài sao cho tích cực nhất.

Nhưng chả có gì ra hồn cả, bởi lẽ giải pháp tích cực phải ở bên trong kia. Cái mà ta tìm kiếm đã nằm sẵn trong ta rồi. Vậy nên chẳng có gì lạ khi chúng ta không tìm thấy nó ở bên ngoài.

Và làm thế nào để tìm được những giải pháp đó bên trong mình? Hỏi thôi! Chỉ cần bắt đầu đặt ra những câu hỏi. Sau đó thì lắng nghe. Mỗi khi làm xong một việc gì, bạn chỉ cần dừng lại một chút mà tự hỏi xem lúc đó mình đã cảm thấy thế nào. Bạn chỉ cần gửi e-mail cho một người trong nhóm vốn có những hành động làm bạn khó chịu. Bạn có cảm thấy thỏa mãn không? Bạn có cảm giác viên mãn không? Bạn có thể nói với ai đó không, rằng: “Tôi thích bạn làm như thế. Làm thế tôi thấy vui đấy.” Hay bạn lại mang cảm giác có lỗi và không thoải mái?

Chỉ cần lắng nghe cảm giác đó dù nó như thế nào chẳng nữa. Với một chút thực hành và kỉ luật, sẽ không có gì khó để tìm ra cách thử mọi hành

động của bạn so với cái hiểu biết bên trong đó. Hiệu chỉnh “khí tài” của bạn thật tinh, thật hiệu quả vào. Chẳng mấy chốc e-mail và các liên hệ khác của bạn sẽ trở nên vừa cảm thông vừa mạnh mẽ. Hãy hiệu chỉnh theo những cách giao tiếp sao cho thật rõ ràng và thỏa đáng.

Tôi đã trò chuyện với một nhà quản lý tên là George về giảm nhịp sống và biết cách lắng nghe sự thông thái cao hơn đến từ bên trong, rồi cuối cùng anh nói: “Ý anh là tôi phải yêu mọi việc tôi làm hả?”

“Đó cũng là một ý.”

“Nếu được phép muốn thì tôi chỉ muốn có chơi golf thôi!”

Tếu đấy, George. Nhưng golf là môn giải trí chứ không phải công việc. Mà giải trí thì nó có chỗ trong thế giới của anh rồi. Song giải trí sẽ không đem lại cho anh một niềm vui và sự viên mãn đích thực đâu, trừ phi anh là một nhà thể thao chuyên nghiệp hay diễn viên gì đó (mà cả họ cũng phải làm việc ra trò để thực hiện được những cái họ làm đấy). Nó sẽ không đem lại cho anh cảm giác thỏa mãn và yên tâm đâu.

Công việc của anh thì có. Cảm giác thành công thực sự của anh sẽ chỉ đến từ những gì anh đem *cho* đời thông qua công việc mà anh yêu thích, còn giải trí là dựa vào cái mà anh *nhận* được ở đời.

Có những người như Tiger Woods, những người làm việc hết mình giống như Tiger đã làm với môn golf, đó mới là những người thực sự *cho* nhiều. Tiger là một nhà thể thao chuyên nghiệp có hàng triệu người ngưỡng mộ và anh mang lại cho họ niềm vui khi xem anh chơi. Anh được trả công là vì vậy. Chơi golf như anh chính là một món quà dành cho những người hâm mộ thể thao.

Tiger còn làm việc trong nghề golf theo cách khác chúng ta. Ta chỉ ra đó mà quất mấy gậy cho vui, nhưng với Tiger thì đó không phải là trò chơi. Đó là một chuyên ngành và anh chỉ được gọi là giỏi khi anh vượt qua được mức độ của một trò chơi. Chỗ khác nhau giữa golf của Tiger và golf của chúng ta là ở chỗ, golf của Tiger là món quà cho người khác, còn golf của ta chỉ là thứ giải trí cho chính ta mà thôi. Cho là chống với nhận – đó là một

trong những nguyên tắc sâu sắc nhất để thành công trong nghề nghiệp theo lối “thoáng”.

Cha tôi luôn dạy tôi mấy chữ này: quan tâm và san sẻ. Chính vì vậy mà chúng tôi xây các bệnh viện. Điều duy nhất mà tôi có thể làm là trả lại. Và điều đó đã mang lại kết quả. – *Tiger Woods*

Một câu hỏi thiết thực và tối hậu là: “Làm cách nào để tôi có thể cống hiến?” hoặc “Tôi có thể cho đi cái gì?”

Hầu hết người ta đi làm chỉ để nhằm nhằm nhận. Họ muốn có ngay kết quả từ công sức của mình. Họ bị ám ảnh về ngoại cảnh và về tiêu cực. Họ sốt ruột không biết thằng cha bên cạnh được nghỉ mấy lần, rồi thì những người khác kiếm được bao nhiêu, rồi thì người khác được gọi vào nói chuyện riêng với sếp bao lâu. Cơ chế phê phán của họ cả ngày chỉ hướng ra ngoài.

Thế rồi ở đó có một người sung sướng hơn, thành đạt hơn, một người sống trong một lối tư duy khác. Người ấy có một tập hợp những câu hỏi khác, ví như: “Làm thế nào để mình hoàn thành công việc tốt hơn? Mình làm sao để góp một tay đây? Làm sao mình có thể tạo được khác biệt ở chỗ này? Mình phải làm gì để công ty khá lên?”

Thằng cha nào mà dở hơi thế! Hấn cứ thế mà vượt lên xa hơn con người tiêu cực bên cạnh! Còn kẻ ưa xét nét kia càng thêm bức tức với thành công của hấn. Và rồi đến hết đời họ cũng không thể thấy ra nhờ đâu mà thằng cha sung sướng kia thành đạt – đó là vì hấn biết sống với những câu hỏi khác.

Thành công đến từ những câu bạn tự hỏi chính mình.

Khi những người tiêu cực cố tìm hiểu thành công của người khác thì họ lại hỏi những câu hỏi trật lất. Họ hỏi: “Phải mấy người đó đi sớm nhất, về trễ nhất không?” hay là “Chắc cả ngày mấy người đó cũng không gọi một cuộc điện thoại nào cho việc riêng quá?” hay “Chắc mấy người đó không nghỉ giải lao chứ gì? Hay lúc nghỉ cũng phải làm bù nếu có đi gặp ai, thăm ai...?” hay là “Chắc họ biết cách tránh phạm sai lầm đấy thôi.”

Họ không hiểu rằng thành công có được là bởi người kia đến để góp sức chứ không phải để ganh đua. Đừng có lo về chuyện người đó định lấy đi cái gì. Anh ta đến để *cho*. Thật kì diệu khi người không quan tâm đến chuyện sẽ nhận được gì xem ra lại luôn là người nhận được thứ tốt. Còn những ai đến để *lấy* bằng được cái gì đó thì cứ thắc mắc sao mình không với tới nó được! Họ cứ lấy làm lạ tại sao cuộc đời lại bất công đến thế. Những người đến để *cho* thì lại lấy làm lạ sao mình cứ luôn được cất nhắc mà thậm chí chả cần xin xỏ gì. Họ lấy làm lạ không hiểu sao mình luôn là người được tính đến đầu tiên khi có chuyện thăng chức, còn người khác cứ phải chờ dài cổ.

Đó là sự thay đổi về căn bản, từ *cố ép* cho ra kết quả sang *cho phép* thành công nảy sinh thông qua sự đóng góp không ngừng.

Nhà quản lý thoảng làm gương, truyền cảm hứng và bồi dưỡng một quan điểm cống hiến như vậy. Anh ta khơi gợi sự đóng góp. Khi bạn buông tay khỏi cuộc sống của nhân viên và để họ *cho đi* những gì mình có, tức là bạn đã cho phép họ thành công rồi. Họ sẽ tìm xem có gì bên trong mình, và tìm xem có cách nào để trao nó cho đời. Và cái đó, theo đúng nghĩa đen, cho phép họ có được thành đạt. Họ không còn phải vất vả vì nó nữa. Họ không phải cố ép nó nữa. Họ không phải dùng đến sức mạnh ý chí sôi sục nữa. Họ chỉ cần làm những gì mình thích. Rồi tiếp theo đó họ sẽ nghĩ đến chuyện làm sao để chia sẻ năng lực tự nhiên của mình với những người mà họ phục vụ.

Biết được mình muốn gì chứ không phải lẩm nhẩm “Amen” với điều mà người ta bảo mình phải chọn, đó là cách giữ cho linh hồn vẫn sống. - *Robert Louis Stevenson*

Leigh đã cố tin cậy vào thủ pháp cống hiến bằng cách làm những gì cô thích, nhưng vẫn vấp phải những khó khăn trong việc làm cho nó phù hợp với hệ thống niềm tin đầy tiêu cực mà cô đã theo cả đời.

“Tôi đã có một giai đoạn khó khăn khi tin rằng cuộc đời sẽ đền đáp cho mình,” cô nói bên tách cà phê trong phòng nghỉ. “Tôi không biết nữa, tôi đã

gặp khó khăn khi tin vào cuộc đời.”

Thế là Leigh không muốn dâng hiến hết mình khi chưa biết chắc đó là việc đáng làm. Cô còn chưa thấy được rằng mình đang làm ngược. Cô chưa hiểu rằng: **Đầu tiên phải “cho đi” đã** . Chỉ cần làm việc cho giỏi. Rồi thì đừng lo. Mà cũng nhiều việc lắm, còn thì giờ đâu mà lo nữa.

Được ít lâu, nhờ được người quản lý thoág của mình khơi gợi, cô đã bắt đầu *cho* .

Một năm sau cô đã nói khác hẳn.

“Cuộc đời sẽ đền đáp cho bạn dù bạn có tin vào nó hay không,” Leigh nói. “Cuộc đời không đòi hỏi sự chấp thuận hay tin tưởng của tôi. Nó chỉ ban phát theo cách của nó mà thôi.”

Leigh đã hiểu rằng cuộc đời không phải lúc nào cũng cho bạn cái bạn *muốn* ... cuộc đời cho bạn cái bạn *tin* . Bạn chỉ có thể thấy được cái bạn tin ở đó.

Nếu bạn tin rằng một trong các nhân viên của mình lười biếng thì bạn sẽ chỉ thấy một nhân viên lười biếng, rồi thậm chí nếu anh ta có làm thêm giờ để hoàn thành báo cáo của mình thì bạn cũng chỉ thấy thời gian phụ trội đó là trò câu giờ, bê trễ và không biết làm việc. Kiểu xét đoán đó còn lan cả sang các ưu điểm của anh ta và làm cho bạn mất đi khả năng nhìn thấy mặt tốt hiện hữu ở đây.

Đôi khi một người quản lý mới tiếp nhận một đội hình cũ và tự dưng năng suất của đội hình này tăng vọt! Tại sao vậy? Chỉ vì anh ta mới vào, anh ta không có định kiến, nên không tin có bất cứ tiêu cực nào trong đội hình của mình. Thay vào đó, anh ta đến gặp gỡ từng người mà tìm hiểu: “Người này có thể đóng góp được gì? Đây là điểm mạnh đặc biệt của người này? Người này thích làm công việc gì?”

Các bước để có được thành công “thoág” trong đời

Có ba bước hành động để thực hiện sau khi đọc chương này:

- Hãy gặp *chính mình* . Hỏi mình xem có những tài năng gì và làm thế nào để đóng góp tốt nhất cho lợi ích chung.

- Hãy gặp gỡ từng người trong ê-kíp làm việc của mình. Hãy dành nhiều thời gian để trò chuyện về tài năng của mỗi người. Sẽ có người nghĩ rằng họ chẳng có tài năng gì đáng kể, nhưng bạn sẽ tìm ra bằng cách hỏi họ thích làm gì nhất. Đó chính là tài năng của họ.

- Coi toàn bộ đội hình là một nhóm phối hợp hài hòa đẹp đẽ. Vẽ một sơ đồ của nhóm lên giấy với mỗi người là một vòng tròn lớn, ghi rõ tài năng của họ và những đường kết nối giữa họ với nhau, với các bộ phận khác và với khách hàng. Một hệ thống chỉ biết *cho* . Ngồi lại mà nhìn vào tờ giấy và để nó nhập tâm: Bạn ở đây là để giữ cho các đường đóng góp kia (là các đường kẻ trên giấy) thông suốt và nảy nở tự do. Đó là công việc *duy nhất* của bạn đấy.

CHƯƠNG 6: NHỮNG Ý TƯỞNG ĐẦY CẢM HỨNG ĐƯA TỚI THÀNH CÔNG

*Chừng nào các ý tưởng mới còn được tạo ra thì việc bán hàng còn tiếp tục
đạt đến tầm cao mới.*

– Dorothea Brande

Khi thăm dò các doanh nghiệp thành công, người ta hỏi: “Bạn đã nảy ra những ý tưởng làm ăn tốt nhất vào lúc nào?” thì luôn luôn được nghe lại cùng mấy câu trả lời sau: Thứ nhất: lúc tắm; thứ hai: lúc đi nghỉ. Điều đó chứng minh điểm mấu chốt ở đây là các ý tưởng hay nhất lại thường nảy ra lúc bạn thôi không cố gắng suy nghĩ nữa. Sự căng thẳng khi bạn cố suy nghĩ thực ra lại xua đuổi các ý tưởng đi. Bạn không tin nổi rằng ý tưởng hay thực ra đã có sẵn, chỉ chực nổi lên và bộc lộ ra.

Kết luận ở đây là bạn hãy buông tay khỏi suy nghĩ của mình để cho cảm hứng tự ủa đến.

Một khi bạn đã biết làm vậy với mình thì bạn có thể làm vậy với người khác. Bạn có thể gieo hạt xuống và đặt ra những câu hỏi để họ mang đi mà suy tưởng. Đừng có đòi hỏi phải trả lời ngay. Đừng có sẫm soi kỹ các vấn đề. Một khi bạn đã thực sự thấy được tiềm năng vô hạn của nhân viên và những khả năng không hạn chế mà cuộc sống đã đem lại cho họ thì bạn không cần phải lo lắng chuyện làm sao nghĩ ra các ý tưởng hay nữa. Hãy cứ để mặc họ xoay sở.

“Thế thì không chừng bọn tôi cứ việc tắm và đi nghỉ dài dài mất!” Một chủ doanh nghiệp nhỏ đã thốt lên như vậy sau khi ngó qua kết quả thăm dò kia.

Câu nói ấy chẳng xa sự thật cho lắm; thủ pháp hay nhất của chúng tôi là thả mình vào trạng thái đầu óc buông lỏng thoải mái thường có khi tắm và

đi nghỉ. Câu trả lời thực ra là học cách lắng nghe và nhận biết; học cách để ngỏ cho các ý tưởng đang có sẵn trong ta tự xuất hiện thay vì cố công tìm kiếm ở các hướng dẫn hay cảm nang nào đó.

Bài bản bí mật này luôn song hành với thành công. Nó nằm ở chỗ *cho phép* mình lùi lại và *để mặc* cho ý tưởng xuất hiện. Kỹ thuật này mới đầu rất khó học, nhưng đáng công lắm. Nó sẽ bù đắp hậu hĩnh cho bạn bằng cách giúp bạn mở ra một sự nghiệp tuyệt vời. Nhưng nó còn có những phần thưởng nữa cho bạn, nho nhỏ thôi nhưng chóng vánh hơn, thí dụ như bạn có thể kết thúc ngày làm việc của mình với mức stress thấp hơn, bạn có thể biết thế nào là làm ít mà được nhiều.

NHƯNG TÔI TƯỞNG NGƯỜI TA PHẢI NGHĨ NHIỀU MỚI GIÀU LÊN ĐƯỢC?

Người ta vẫn cố suy nghĩ tính toán để đi tới thành công vì họ đã rút ra một kết luận sai lầm. Họ bỏ ra cả ngày để suy nghĩ về một chuyện gì đó và vì nó không đi đến đâu cả nên họ thôi không nghĩ nữa. Nhưng đến đó thì dừng một cái! Họ vừa thôi không nghĩ nữa thì trong đầu lại lóe lên một ý tưởng tuyệt vời! Thế là họ bảo đó là do suy nghĩ mới có. Họ không thấy rằng chính việc *thôi nghĩ* và thư giãn mới đem ý tưởng kia đến.

Còn đây là một ví dụ nữa cho cơ chế hoạt động vừa nói: Có ai đó muốn hỏi bạn tên của một người và bạn đã sắp sẵn đâu vào đấy để trả lời rồi. Thế mà lúc người kia hỏi đến thì tự dưng bạn nhớ không ra. Có cố thế nào cũng chịu! Bạn cứ cố bắt đầu óc mình tìm cho ra nhưng nó cũng chịu cứng. Nhưng chỉ vài phút sau, khi bạn đang nói về chuyện gì đó chả dính dáng gì thì tự nhiên cái tên nọ lại bật ra.

Đầu óc là thế đấy. Và thư giãn là cách mà một nhà quản lý thoáng sử dụng nó. Tin và dựa vào qui trình sử dụng này, các ý tưởng thành công chắc chắn sẽ đến với bạn.

Nói cách khác, chìa khóa nền tảng cho thành công giờ đây là tự tin vào chính mình - tin rằng mình đã có sẵn mọi thứ cần thiết ở ngay bên trong mình.

Đó không phải là cái kiểu “tinh tướng” vì nó không xuất phát từ thái độ “tao ngon hơn mày”. Thay vào đó, nó đến từ thái độ “Tôi có cuộc sống của tôi cũng giống như anh, và tôi tin cậy vào nó. Nhờ vậy thành công đến được qua tôi. Anh cũng có thể làm được vậy thôi!”

Khi bạn trở nên thành đạt thì người khác sẽ nhận ra. Họ thấy bạn dùng cơ chế thoát với *chính bạn*. Bạn sẽ không phải lo lắng gì cho mình. Bạn không căng thẳng quá mức. Bạn không tìm kiếm sự chấp thuận của người khác. Bạn không cố đoán già đoán non xem người ta nghĩ thế nào về mình. Bạn không phải sử dụng nỗi khiếp sợ để làm động lực thúc đẩy.

Rồi “gương điển hình” thành-công-mà-không-khiếp-sợ của bạn sẽ trở thành lời mời gọi người khác chứ không phải là căn cứ so sánh để chỉ ra chỗ yếu của người ta ở đâu.

Một hôm, trong lúc trò chuyện với một nhà quản lý về tài năng tiềm ẩn của anh, anh buột miệng: “Ồ, ông biết đấy, ông chỉ huấn luyện tôi suốt mấy năm nay rồi còn gì, tôi cũng muốn tin ông, nhưng ông là cao thủ của môn này rồi. Tôi không chắc đã làm được như ông. Ông có bản lĩnh khác thường mà.”

Buồn cười! Nhưng khi bạn là một người dẫn dắt thành đạt thì chuyện như vậy cũng hay xảy ra. Người ta muốn bê bạn đặt lên bệ thờ và cho rằng địa vị bạn có được là nhờ sức mạnh và bản lĩnh của bạn – một bản lĩnh mà họ nghĩ họ không có. Đó là một cơ hội tuyệt vời để uốn nắn họ và đưa họ lên thớt. Bạn có thể nói với người còn ngờ vực kia: “Còn nhớ bản phân tích anh làm cho tôi về tài sản khó xử lí hai năm trước không? Chà, thật tài tình. Rồi nhớ bản phác thảo anh chuẩn bị cho tôi về qui hoạch đất cho dự án kia không? Thế mới hết ý chứ. Anh thật có tài. Chỉ cần anh tin rằng những tài năng mà anh đã thể hiện trong các nhiệm vụ kia vẫn còn đó, và đem ra thi thố ngay bây giờ. Thử tưởng tượng xem anh sẽ thành công đến đâu.”

Nhà quản lý thoáng dàn dựng bối cảnh cho thành công bằng cách luôn luôn đưa nhân viên trở lại với trải nghiệm thành công của chính họ. Muốn khích lệ người ta tin vào năng lực của chính mình thì không thể nói suông được. Bạn phải đưa họ trở lại cái mà họ đã làm và cảm thấy tự hào, cũng

nhờ đó mà tên tuổi của họ được biết đến. Nhắc lại cho họ nhớ họ đã tạo ra sự khác biệt như thế nào và chỉ ra những kỹ năng mà họ đã thể hiện. Bằng chứng hiển nhiên đó là cái nuôi dưỡng lòng tự tin ở họ như bạn mong muốn.

Thật tuyệt vời là có bao nhiêu người đã thành công nhảy vọt khi được khơi gợi như thế.

Một lãnh đạo công ty nọ ngờ vực hỏi: “Liệu cách quản lý của anh có hơi mềm quá không? Ý tôi là nếu tất cả các nhà quản lý đều thoảng hết thì làm sao tôi chỉ đạo sản xuất và buộc mọi người có trách nhiệm với công việc được?”

Nhưng đây không phải là cách tiếp cận mềm hay thụ động. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy rõ sự gia tăng năng lực và hiệu suất khi dùng cách tiếp cận thoảng. Nó giữ mọi người có trách nhiệm *hơn* cho trình độ vận hành cao hơn, chứ không hề *kém đi*. Nó không nhu nhơ với những kẻ ưa kêu ca và so bì tị nạnh. Nó không có chỗ cho than thân trách phận.

Và đôi khi nhà quản lý thoảng cũng “rắn” ra trò để đánh thức sức mạnh của họ. Bạn hẳn sẽ muốn họ lưu ý. Vậy bạn có thể nói: “Nghe này, đúng là nực cười. Anh là một trong những tay tài ba nhất mà tôi từng làm cùng. Tôi đã quan sát anh trở tài ở trình độ phải nói là khó tin. Còn bây giờ anh lại muốn tung hô hết hay sao? Đó là điều tôi không thể chấp nhận được. Mà chính anh cũng không thể chấp nhận điều đó cơ. Rõ rồi, xét theo những gì anh đã làm trước đây thì chắc chắn anh có thể làm được việc này. Thế mà bây giờ anh lại ngồi đó mà nghĩ xem có cơ gì để thoái thác không à? Chuyện đó là không thể chấp nhận được. Hãy đứng lên mà làm những gì anh đã từng chứng tỏ là có khả năng làm đi nào. Hãy cho tôi biết tôi có thể làm gì để phụ giúp anh bây giờ?”

Lúc nào thì bạn nên rắn? Khi bạn thấy có cảm hứng để làm như vậy. Nó sẽ đến đúng lúc nào cần và bạn sẽ làm theo sự thôi thúc từ bên trong.

Khi bạn buộc phải dự tính cho một khả năng thấp hơn khả năng của mình, thì xin báo cho bạn biết rằng, rồi bạn sẽ bất hạnh cả đời. –

Abraham Maslow

Dưới đây là một ý tưởng đầy khơi gợi mà từ đó sẽ kéo theo các ý tưởng khác: Một cuộc đời thành đạt hiện diện trong mỗi người. Đó không phải là cái bạn cần phải ra ngoài đời mà kiếm chứng. Chúng ta sinh ra đã có bốn phần và được “ nạp đầy”. Mọi thứ ta cần đều được bàn giao đầy đủ (kể cả khả năng có thêm những gì ta muốn thêm): Ta không phải đi đâu để học thử. Ta không phải đi đâu để học nhìn hay học nghe. Ta coi đó là một phần của những gì ta có bên trong. Cả thành công cũng có sẵn trong bạn luôn. Nó được lập trình sẵn từ khi bạn chào đời, vì đó là cơ chế của tạo hóa. Tiến hóa là con đường của mọi vật. Thế thì tại sao lại không gồm cả tiến hóa bản thể và tài chính chứ?

Bản năng trời sinh có trong mọi thứ sẽ làm cho bạn thành công. Bạn chỉ cần làm có mỗi một việc là thách thức lại mọi quan niệm nói với bạn rằng, “Không phải thế.” Bởi lý do quan trọng nhất là: bạn còn thở tức là bạn còn sống. Mà còn sống có nghĩa là còn tiềm năng - tiềm năng càng ngày càng giỏi trong công việc.

Cũng lạ là nhiều người cứ chống lại cái sự thật đơn giản đó.

Martin là một ví dụ điển hình. Anh đã trở thành nhà hoài nghi bậc thầy. Khi tôi nói rằng anh đã có sẵn mọi thứ trong mình để thành công, anh bảo: “Nghe này, từ ngày xưa tôi đã cố thử nghĩ như thế và tôi đã thất vọng.”

Thế rồi Martin kể lại một ví dụ về mô hình “sống tin nhau” của tinh thần Thời Đại Mới; cái mô hình đó rốt cuộc đã gây ra thất vọng biết chừng nào. Anh đã từng có mặt trong những cuộc hội thảo nâng anh lên thật cao rồi quẳng xuống. Martin đã có bài học nhớ đời đó nên một mực từ chối những gì chúng tôi đề nghị: hãy đến với chính cuộc sống chứ không phải những phiên bản lý tưởng hóa kiểu kia; và đến với cuộc sống của chính mình kìa, ngay bây giờ.

THẤT VỌNG VÀ KHÔNG LO SỢ

Thế giới của “lí trí lành mạnh” đã giở ra cho ta xem một tấm bản đồ giả tạo về cái mà nó cho là “thành đạt”. Hầu hết những cuốn sách ta đọc đều

định nghĩa thành đạt gắn liền với trở thành một nhà lãnh đạo được ngưỡng mộ, giàu nứt đổ đổ vách, có một người tình lí tưởng hoặc sống lâu ơ là lâu. Nhưng các sở cầu này hết thảy đều mang tính so kè về thành công. Họ tập trung quá nhiều vào sự nổi trội hay bỏ xa người khác chứ không tính đến sự bình yên và hạnh phúc nội tâm của *chính mình* .

Trong cách hiểu thoáng về thành công, có lẽ nên tìm hiểu thêm về ý nghĩa tinh thần của thành công. Hầu hết những ai để ngỏ tâm hồn cho cảm xúc đều thành đạt “ngay tại đây, lúc này”. Và thành công của họ tức là được làm những gì mình muốn *ngay tại đó, ngay lúc đó*.

Trong tất cả các giả thần của thành đạt thì ông thần Tài theo tôi là tầm bậy nhất. Trong tất cả những ý tưởng thiếu cảm xúc thì ý tưởng kiếm tiền vô độ phải gọi là vua. Và hầu hết những người giàu đều sẽ nói với bạn rằng: “Phải, tôi được coi là thành đạt. Nhưng tôi không hạnh phúc. Tôi có một quãng đời thực bị bỏ qua. Tôi cảm thấy trống rỗng. Tôi luôn thèm khát có nhiều hơn.”

Một người cực kì “thành đạt” rất giàu có mà chúng tôi quen, mới đây khi được hỏi: “Ông có hàng trăm triệu đô rồi, sao cứ phải làm tối mắt tối mũi cho mệt thế? Có bao nhiêu tiền mới đủ?”

Ông kia đáp: “Tôi không rõ. Tôi chỉ biết là luôn luôn phải có thêm chút nữa.”

Đó là cái thành công khi ta tìm kiếm nó bằng cách giành lấy thứ gì đó từ bên ngoài. Bạn luôn phải phi như điên đến một tương lai trên người, không lấy được, ngoài tầm với. Sự phù phiếm đó phổ biến đến mức nào? Hãy kéo ghế mà ngồi ở một tiệm cà phê vỉa hè trong bất kì một thành phố lớn nào mà xem người ta tất bật chạy đi chạy lại. Họ đang vội vàng chạy khỏi hiện tại để cố đến được tương lai của mình.

Cứ hễ xác định thành công là “bao nhiêu” hay “nhiều ít” thì sẽ không bao giờ có đủ. Bởi vì dù có là đến đâu thì người ta vẫn cảm thấy phải thêm tí nữa mới vừa. Đó là nguyên nhân tại sao một nhà quản lý mà dùng tiền

bạc làm động lực thì sẽ không bao giờ có được những kết quả to lớn như họ muốn. Và điều đó làm họ thấy khó hiểu.

Làm việc với Angela, là người điều hành một doanh nghiệp nhỏ ở Boston, chúng tôi thường nghe cô nói: “Không thể hiểu nổi tại sao Janet vẫn không sinh lời cho tôi được. Tôi đã phải khích lệ thêm về mặt vật chất và hứa thưởng thêm cho kế hoạch bán hàng của cô ta mà cô ta vẫn không bao giờ đạt kế hoạch cả. Ông có nghĩ là tôi phải đưa cô ta trở lại ăn lương hay nâng mức hoa hồng để cô ta biết sợ thất bại mà làm cho ra trò hộ tôi không?”

Hầu hết các nhà quản lý chi li đều chú tâm đến chuyện tiền nong theo cách này. Và họ chỉ biết có mỗi một thứ động lực là *lo sợ*. Nhưng đó chính là điều dẫn đến bực bội, sinh lời thấp và thay người xoành xoạch. Con người chỉ có thể chấp nhận sợ hãi đến một mức nào thôi, quá nữa là họ bỏ của chạy lấy người.

Nhưng sẽ thế nào nếu thành công chỉ đơn giản là một quá trình phát triển? Giống như bông hoa khi nở ra đón nắng? Bạn đang ở vào chính thời điểm đó: tiến triển, tiến hóa và tiến bộ. Cảm giác đó thế nào?

Sẽ thế nào nếu thành đạt không phải là gì khác hơn sự thỏa mãn bạn có được ngay lúc này do làm gì đó tốt hơn hôm qua một chút?

Nắm được cách quản lý thoáng rồi, bạn có thể kéo những “con nghien tương lai” của mình trở lại hiện tại. Bạn có thể cho họ thấy rằng hiện diện “tại đây, lúc này” chẳng có gì khó làm cả. Nó đưa sự chú tâm của họ trở lại một việc mà họ *đang làm*, thay vì “tất cả những việc tôi phải làm trong tuần”. Nó lôi họ ra khỏi cảm giác bị lún và kiệt sức mà đưa trở lại hệ thống quản lý thời gian, trong đó mỗi lần họ chỉ phải làm đúng một việc mà thôi. Tâm trí họ bây giờ được dùng để xem họ có thể làm gì, dù chỉ là một bước tiếp theo. Sẽ không phải căng óc lên mà đoán xem cuộc sống sẽ ra sao khi đã hoàn thành mọi chuyện, hoặc khi đã có một đồng tiền trong nhà băng. Chỉ tập trung vào việc xem xét có thể làm được gì để bước được thêm *một bước ngay bây giờ*, ngay hôm nay.

Đó là quan điểm thoáng để quản lý cuộc sống: Không phải cái gì cũng làm. Chỉ làm một điều *nên làm* ở bước kế tiếp.

Khác biệt duy nhất giữa vấn đề và giải pháp là người ta hiểu giải pháp. – *Dorothea Brande*

Lauren vừa tan sở là chạy ù ngay đến lớp học đêm. Cô nói: “Tôi chả biết học thêm lớp này để làm gì nữa. Chắc là tôi đang tìm kiếm thứ gì đó. Tôi đọc bất cứ cái gì rơi vào tay. Chả biết về lâu về dài tôi làm gì để sống, còn bây giờ thì cứ phải tìm đã. Và tôi sẽ tiếp tục học nữa, tiếp tục đọc hết các sách chùng nào tìm ra mới thôi.”

Lẽ ra Lauren chỉ nên ngồi lại một mình trong một căn phòng tối và yên tĩnh. Giống như câu nói nổi tiếng của Pascal: “Hết thầy đau khổ của con người là do không thể ngồi một mình trong một căn phòng yên tĩnh.” Chú ý là ông nói “hết thầy” đấy. Không phải chỉ một vài đâu. Hết thầy kia.

Tại sao Lauren không thấy rằng cô đang đuổi bắt thứ đã có sẵn trong cô nhỉ? Chẳng qua vì mãi đuổi hình bắt bóng nên cô không thấy đó thôi.

Đang băng qua đường phố thì liệu có yên tĩnh để nhìn vào tận tâm hồn mình được không? Tất cả những gì Lauren thực sự cần làm là ngồi lại một mình trong gian phòng vắng lặng. Rồi sớm muộn gì cô cũng sẽ nhìn vào được trong sâu thẳm nhất của mình mà hỏi: “Mình *muốn* làm gì đây?”

Người ta nói: “Tôi thì muốn đi nghỉ,” bởi lẽ đó là nơi họ có thể dẹp chuyện sẵn lòng lại. Đó là nơi họ thôi bám dính vào suy tư căng thẳng... nơi họ có thể thôi phán xét mình, nơi họ có thể đóng ô cửa tự trách mình lại chỉ để thư giãn hưởng nhàn và để cuộc đời tiêu khiển cho mình.

Nhà quản lý thoáng “dung dưỡng” cái tâm trí mang hơi hướng nghỉ ngơi đó ở chỗ làm. Đó là một nơi làm việc ta có thể kết hợp cả thư giãn và vui chơi mà lại cho phép những gì có sẵn trong ta bộc lộ ra.

Nhưng liệu làm như vậy có kéo tụt hiệu suất của môi trường làm việc không nhỉ?

Không. Kinh nghiệm của chúng tôi là trái lại.

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Ba bước hành động để làm sau khi đọc chương này:

Hãy thay đổi cách bạn quản lý thời gian của mình. Chỉ giữ lại một việc trong danh mục những việc cần làm. Lập trang đầu tiên của danh mục làm việc *chỉ của một ngày* và chỉ giữ lại một việc duy nhất. Ở trang sau, viết tất cả những việc mà bạn thường nghĩ rằng mình phải làm, rồi khi kết thúc việc đầu tiên một cách chậm rãi, ngon lành từ đầu đến cuối thì mới lấy tiếp một việc khác ra. Chỉ một việc thôi.

CHƯƠNG 7: THỰC TẬP TÌM KIẾM SỰ THẤU THỊ

Bạn sẽ nhận ra con đường của mình khi bước chân lên đó, vì bạn sẽ đột nhiên có được tất cả năng lượng và trí tưởng tượng mà bạn cần đến.

- Jerry Gillies

Chúng tôi làm việc với Jack và Melissa, vợ chồng chủ một doanh nghiệp đã trải qua một phen vất vả huấn luyện một nhân viên yếu kém suốt bốn tháng trời rồi cuộc lại là công cốc.

Phải mất đến bốn tháng trời họ mới hiểu ra rằng mình chả đi đến đâu. Họ đã cố ép người mới thuê phải đảm đương được công việc lãnh đạo bộ phận. Vấn đề là cô kia ghét công việc đó nên cứ liên tục mắc những sai lầm do sơ ý. Cô ta không có một chút kỹ năng và tư chất cần thiết nào để làm việc đó cả.

Chúng tôi hỏi Jack và Melissa về buổi phỏng vấn thuê người.

“Ngay từ đầu chúng tôi đã có cảm giác lẩn cẩn rồi,” Jack nói. “Có điều lý lịch cô ta tốt và những nhận xét ở đó thì không chê vào đâu được. Với lại chúng tôi quá cần người ở vị trí này. Tôi cho rằng chúng tôi đã kì vọng quá nhiều. Đâm ra sự mong muốn lại che lấp mất óc xét đoán của chúng tôi.”

“Không phải là che lấp óc xét đoán của anh chị đâu, Jack. Óc xét đoán nói rằng phải thuê cô ta căn cứ vào lý lịch và lời nhận xét tốt kia. Nhưng có một thứ khác của anh chị bị che lấp. Một thứ còn giá trị hơn cả óc xét đoán.”

“Là cái gì?”

“Là cái cách anh chị cảm nhận về cô ta. Là linh cảm của anh chị. Là tiếng nói bên trong. Nó đã cố nói với anh chị là cô ta không hợp mà anh chị vẫn không nghe.”

Biết cách ra quyết định nhờ kiểu lắng nghe bên trong như vậy khác hẳn việc cố xét đoán cái gì “đúng”, cái gì “sai”. Quản lý kiểu cũ là xét “đúng

sai”, biến nó thành tuyệt đối và áp nó vào công việc. Đừng vì hầu hết các nhà quản lý đều làm như thế mà bảo rằng nó có tác dụng. Chẳng có tác dụng gì đâu.

Hãy đi sâu hơn. Hãy tìm xem bạn *hợp* với cái gì và cảm thấy cái gì là tự nhiên với bạn, trong mọi quyết định mà bạn nghĩ mình phải “làm”. (Thực ra đối với một nhà quản lý thoáng thì các quyết định cứ tự nhiên mà đến, chúng là kết quả của những lựa chọn rõ ràng nên không cần phải quyết định gì cả. Bạn sẽ tự biết mình phải làm gì tiếp theo.)

Phỏng vấn người ta một lúc thì bạn khắc biết người ta có phù hợp hay không ngay thôi.

Rồi vì mục đích là đưa người ta vào đội hình của mình, nên bạn sẽ trở nên có kinh nghiệm trong việc lựa chọn những ai mà bạn cảm thấy ăn ý. Bạn sẽ hiểu được họ. Bạn sẽ cảm thấy thoải mái khi có họ ở bên mình.

Bạn có thể phỏng vấn ý nghĩ của chính mình

Còn bây giờ cũng là lúc bạn làm như vậy với ý nghĩ của chính mình. Đừng cố cho qua hay kìm hãm những ý nghĩ tiêu cực. Bạn không cần phải coi những ý nghĩ ấy là sai, bởi vì như vậy chỉ càng làm bạn tập trung nghĩ về chúng nhiều hơn! Chỉ cần nhận biết những ý nghĩ đã làm nảy ra các cảm giác xấu, nhận biết sự thiếu căn cứ của chúng, ngạo nghệ coi thường sự hiện diện của chúng, xong quay phắt sang hướng khác mà đi.

Tưởng tượng có hai con đường mở ra trước mắt bạn. Một con đường là đồng điệu, còn đường kia là lạc điệu. Một đường của những gì cảm thấy tốt với bạn, đường kia là những thứ không hợp với bạn. Không dùng chữ “sai” và “đúng”; lúc này ta đang nói về *bản thân bạn* cơ mà.

Nếu bạn mất công nghĩ đến nơi nào bạn *không* muốn đi thì chính con đường đó sẽ vẫy gọi bạn. Rồi bạn sẽ thấy bực mình vì đó là nơi bạn sẽ đến. Và bây giờ bạn sẽ hiểu vì sao.

Một số nhà lãnh đạo hàng đầu vẫn nói “một nhà lãnh đạo giỏi là một người nhìn xa trông rộng”. Và chúng ta biết những người ấy đã tham khảo xu hướng thị trường, sự phát triển hàng hóa và dịch vụ, cùng với tất cả

những gì mà các tạp chí kinh doanh khuyên họ nên nói và nghĩ. Quả là những hình tượng của tương lai.

Nhưng nhà quản lý thoáng là một người nhìn xa trông rộng kiểu khác. Hình ảnh hiện ra trước mắt nhà quản lý thoáng không phải là một viễn cảnh của công ty sau mười năm, mà là hình ảnh tiềm ẩn trong nhân viên của mình ngay *tại đây* và vào *lúc này*.

Thành công của bạn trên cương vị là một nhà quản lý thoáng sẽ trực tiếp liên quan đến khả năng mỗi lúc một tăng của bạn - cái khả năng nhìn thấy *nhều hơn* ở nhân viên, còn hơn cả chính họ nhìn thấy ở mình nữa.

Bước tiếp theo là mời họ đến với hình ảnh mà bạn nhìn thấy ở họ.

Khi bạn cho phép thành công đến (bằng cách buông tay khỏi dòng chảy tự nhiên của nó), tức bạn đã định nghĩa lại thành công: *là biết yêu những hành động tạo ra tiến bộ*. Bạn và đội hình của bạn sẽ thích thú tạo ra những bước tiến, nhẹ nhàng vượt lên khỏi ngưỡng đặt ra, rồi vui vẻ tiếp bước trên đường. Kỹ năng then chốt của bạn sẽ là biết quan sát một cách thanh thản và đồng cảm với những gì trôi đi và những gì không chịu trôi đi.

Cách nhìn đó còn lấn sang cả những lĩnh vực khác nữa. Chẳng hạn bạn làm quen với một cách nhìn mới về khách hàng. Bởi vì bạn nhận thức được rằng, nếu không quan sát khách hàng của mình để hiểu vì sao họ mua hàng cũng như vì sao họ không mua thì bạn sẽ đánh mất khả năng giúp được họ. Cách nhìn ở đây một lần nữa trở thành sự quan sát. Đó không phải là một cuộc du ngoạn kì ảo đến một hòn đảo trong tương lai. Đó là lúc này. Đó là ở ngay đây. Các khách hàng của bạn chỉ chờ để được nói ra với bạn rằng bạn nên làm gì khi tiếp xúc với họ mà thôi.

Đối với nhân viên, với người của bạn cũng vậy. Nếu bạn không *quan sát* họ và cách họ cảm nhận thì bạn sẽ không thể nhận ra được những kỹ năng và tài năng tự nhiên của họ. Một nhà quản lý thoáng giỏi giang cũng tương tự một huấn luyện viên thể thao bỏ công ngồi xem lại cuộn băng ghi hình trận đấu vừa qua để quan sát cách chơi của đội mình, để thấy cách họ di chuyển và thấy cái gì là khả năng bẩm sinh của họ. Huấn luyện viên thậm

chỉ còn quan sát cả việc có nên dùng các cầu thủ đó theo cách khác trong trận tới hay không.

Trên đấu trường công việc cũng có một quá trình quan sát tương tự như vậy. Bạn mời các cầu thủ của mình xem “băng ghi hình” mà bạn “quay” về tài năng của họ, sau đó bạn chỉ cho họ thấy cách tận hưởng quá trình này. Chỉ vậy thôi và bạn phải tay ra về.

Nói cho cùng, việc lãnh đạo giỏi chẳng mấy dính dáng tới quyền lực và sự kiểm soát. Và nó hoàn toàn không có chuyện bắt lỗi và viết thêm những qui định mới. Những thứ đó đi ngược với những việc cho phép thành công.

Nếu muốn công việc thực sự trôi chảy đến thành công thì càng ít qui định càng tốt. Bạn sẽ muốn bớt những qui định đang có xuống đến mức chỉ cho phải phép mà thôi. Sao vậy? Vì bạn không ưa bị cấm đoán. Bạn quý trọng đầu óc phóng khoáng và sự sáng tạo. Bạn muốn nuôi dưỡng và khơi gợi ở nhân viên của mình tình yêu đối với những gì họ làm. Mà điều đó dễ có nhất trong một môi trường không bị bùng nhùng bởi những qui định.

Khi chúng ta tin ở cuộc sống này và ở bản chất không giới hạn của nó thì ta càng có cảm giác không muốn giới hạn chính mình. Thị trường và công việc đều trở thành những thế giới thu nhỏ minh họa cho cảm giác tuyệt diệu này của cuộc sống.

Khi chúng ta không nghĩ đến những hạn chế của mình nữa thì ta bắt đầu mở lòng ra cho các khả năng. Ta ra khỏi lối cũ và để cho sự phồn thịnh nảy sinh. Và chính cái đó sẽ là một môn học mới của ta.

Môn học ư?

Đúng vậy, nhà quản lý thoáng tin vào việc học. Và cả thực hành nữa. Bởi vì chúng ta không được lập trình sẵn và không có kiến thức sẵn của hầu hết những gì ta đã học qua trong suốt cuộc đời. Lại học phải cái dở nhiều hơn cái hay. Toàn bộ lịch sử quản lý của loài người đã dạy ta những điều trái ngược với quan điểm thoáng. Thành ra phải tập để không làm những thứ đó nữa. Và điều khó nhất trong việc thực hành này là xóa đi niềm tin của mình về những gì “kinh nghiệm đã dạy ta”. Nghe có vẻ ngược đời quá. Nhưng

hãy nhớ rằng: cuộc đời đem đến cho ta cái ta tin chứ không phải cái ta muốn. Bởi vậy nên kinh nghiệm - một thứ nói chung là gắn với một sự kiện bên ngoài - chẳng qua chỉ là phản ánh của những gì ta tin mà thôi.

Nhịp độ biến đổi càng nhanh thì ta càng có nguy cơ sống một cách máy móc theo một mớ những niềm tin và thói quen có thể đã lỗi thời và không còn phù hợp nữa. – *Nathaniel Branden*

Đối với hầu hết những người trong hệ thống quản lý cũ, kinh nghiệm của họ phản ánh chính niềm tin của họ vào những hạn chế, những cung cách khiến họ phải thất vọng.

Nhưng *không phải* vì bạn chưa từng làm được gì ra hồn trong quá khứ mà bảo rằng bạn sẽ chẳng thể làm được gì cho ra hồn trong tương lai. Đó có thể chỉ vì bạn chưa bao giờ tin ở mình. Bạn chưa bao giờ nghĩ mình có tài. Kể cả bạn có thích làm việc gì đi chẳng nữa thì bạn vẫn cứ không tin rằng mình có khả năng trong công việc đó.

Vậy thì trước hết, bước một là: hãy tìm cho ra phong cách quản lý của riêng bạn trong công việc mà bạn yêu thích.

Bước hai là: hãy làm sao để chính bạn tin rằng mình hoàn toàn có thể tìm ra một cung cách mới để quản lý thành công con người.

Bước ba là: chỉ nghĩ đến những ý nào giúp tăng cường niềm tin đó.

(Với những ý nghĩ khác thì bạn cứ việc nghi ngờ giá trị của chúng cho đến khi chúng nhạt đi.) Bạn cứ bước ba bước này thôi rồi sẽ đến nơi.

Sau đó thì dạy lại cho người của mình.

Nghe dễ nhỉ? Vậy mà chẳng mấy người muốn làm đâu. Người ta sẽ nghĩ ra đủ thứ lí do cho thấy họ không thể làm thế và vậy là không làm nữa. Và việc này với họ sẽ là một bằng chứng nữa cho thấy cuộc đời là tậm tịt lăm.

Niềm vui của việc ra quyết định thoág

Muốn học để trở thành một nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng thì cũng phải học cả cách lựa chọn. Không phải là chọn “dương” bỏ “âm” – đó là quan niệm vừa cũ vừa không đủ sâu để cho phép có bước nhảy vọt trong

thành công. Một nhà quản lý thoáng vẫn học được nhiều thứ từ “âm” đấy chứ.

Quá trình ra quyết định của bạn hàng ngày bắt đầu từ chính quá trình lắng nghe điều khôn ngoan. Giả sử bạn đang phải lựa chọn giữa hai phương án. Khi nhìn vào một phương án, cơ thể bạn phản ứng thế nào với nó? Phương án này có làm bạn dễ thở hơn không? Nó có cho bạn sự minh mẫn không? Nó có cho bạn thấy bình an không? Và cuối cùng, bạn có thấy cảm giác viên mãn không? Hay là nó tạo ra cảm giác ức chế, tự ti và tiêu cực?

Tất cả những gì bạn cần để thành công vốn đã có sẵn trong bạn. Một khi đã hiểu ra điều đó, bạn có thể truyền nó cho những người mà mình quản lý. Đó là một quan điểm có tính cách mạng trong công việc. Một tư tưởng thực sự khác thường. Và có lẽ tư tưởng này đi ngược lại mọi cuốn sách về kinh doanh mà bạn từng được đọc. Và chắc chắn là nó trái hẳn với thứ hiểu biết nằm lòng mà người ta vẫn gọi là “lí trí lành mạnh”.

Việc vượt qua những hạn chế của lí trí là điều không thể đối với những kẻ mơ mộng vốn nghiện các khái niệm và những trừu tượng thông tuệ - nó chỉ có thể xảy ra với các chiến binh và những ai yêu sự thật, dám dấn thân vào ngọn lửa mê đắm của hiện tại. – *Maitreya Ishawara*

Nói như vậy không có nghĩa là con đường hướng nội nào của chiến binh cũng dễ dàng cả. Không hề. Chính vì thế mà mới cần bạn ở đây, để khơi gợi nó và giữ vững hướng nó đi cho nhân viên của mình. Vì hầu hết nhân viên của bạn đã sống cả đời để làm những thứ cho bên ngoài tán đồng, nên lúc nào họ cũng cố lấy chút phản hồi tức thì từ bên ngoài để đem so với mỗi hành động và quyết định của chính họ. Công việc của bạn là giúp họ cai hẳn thói nghiện ngập tìm sự tán thưởng độc hại đó. Nó đầu độc công việc của họ. Tìm tán thưởng là căn bệnh cần phải chữa trị để người ta rốt cuộc có thể làm được việc lớn (chính nhờ thế mà cuối cùng sự tán thưởng sẽ tự mò đến thôi).

Thành ra con đường của một người anh hùng chân chính là hướng vào bên trong để tìm sức mạnh, vì ở đó không có phản hồi tức thì nào cả. Lúc chỉ còn đơn độc, tìm kiếm bên trong chính mình, rà soát trái tim và tâm hồn để tìm ra những lựa chọn thực sự cho mình, sẽ chẳng có ai ở đó để mà khen “giỏi quá!”. Quá trình đó cần nhiều kỉ luật hơn – chứ không hề kém – so với lối tiếp cận từ ngoài vào để đi đến thành công.

Cách tiếp cận thoáng mang lại một nhận thức mấu chốt sau: *cho phép* thành công là trái ngược hẳn với *thúc ép* thành công. Đó là hiểu được điều gì hợp với cuộc sống và với chính ta. Rồi đến lúc thậm chí ta còn biết loại bỏ hết mọi thứ được gọi là “nên làm” mà cuộc đời đã nhồi đầy vào đầu ta (và cả trong hình dung của ta về cuộc đời).

Một trong những rắc rối người ta vẫn gặp phải khi nghe một điều khó hiểu, kiểu như *cho phép thành công đến thay vì thúc ép thành công*, đó là họ nghĩ, không khéo đây chỉ là lí thuyết suông chứ chưa từng được dùng hay được thử bao giờ cả.

Thực ra là ngược lại! Đây là cơ chế đang vận hành trong công việc ngoài đời thực hẳn hoi. Đây là một hệ thống đang được ứng dụng đang hoàng. Đây không phải là chuyện ai đó tưởng tượng ra kinh doanh phải thế nào mới là tối ưu. Là một thứ mà ta có thể đem ra dùng thật sự. Nếu bạn là một nhà lãnh đạo đang ngồi đối diện với nhân viên của mình thì đây chính là thứ bạn có thể chỉ vẽ cho họ. Đây cũng là thứ bạn có thể chỉ vẽ cho cả chính mình.

Rồi đây bạn sẽ chỉ tìm kiếm sức mạnh ở nhân viên của mình thay vì cố thêm thắt cái gì còn thiếu. Rồi đây bạn sẽ có thể dạy họ dùng những gì có sẵn trong họ thay vì ép họ và làm những việc mà hầu hết các nhà quản lý vẫn cố làm một cách vô vọng.

Hầu hết các doanh nghiệp hoạt động bằng cách kiểm soát thật gắt gao. Họ chú tâm vào các qui định, các chính sách, giám sát từng li từng tí, thanh tra và kiểm tra chất lượng, cứ như thể nhân viên là một đám súc vật được thuần hóa không bằng!

Nhà quản lý thoáng là một giải pháp cho điều bất cập đó. Bởi vì khi bạn và nhân viên đều thích làm những việc được yêu cầu thì chẳng cần ai kiểm soát gì hết. Bạn không cần động viên khích lệ họ. Bạn không cần ép buộc họ phải làm chăm chỉ hơn. Bạn không cần dọa dẫm để họ phải làm. Họ vốn đã yêu thích công việc này. Thành ra làm công việc đó là lẽ đương nhiên đối với họ.

Thế thì người quản lý còn việc gì mà làm nữa?

Công việc của một nhà quản lý thoáng là tìm hiểu.

Bạn sẽ học cách trở nên nhạy bén, biết việc gì mà nhân viên của bạn thích làm. Bạn sẽ học cách tìm thấy những sức mạnh bẩm sinh hiện hữu trong họ. Bấy giờ bạn sẽ có kinh nghiệm hơn trong việc sắp xếp nhân sự vào những vị trí phù hợp với tài năng của từng người. Bạn sẽ nhìn thấy họ, biết họ thích làm gì và lắng nghe những điều họ nói. Công việc giỏi nhất của bạn sẽ là quan sát cho tỏ những gì họ phô diễn cho bạn thấy.

Có thể sẽ càng thêm thú vị và đầy thách thức khi bạn dẫn thân vào con đường này, vì người ta không phải lúc nào cũng nói thật với bạn! Họ nói cho bạn nghe những gì họ nghĩ bạn thích nghe, hoặc những gì mà họ nghĩ rằng có thể đem lại cho mình mức lương cao hơn. Đó là khi căn bệnh tìm kiếm sự tán dương phát tác đấy. Mỗi lần như thế, bạn sẽ phải điều trị ngay, bằng cách cho họ thấy rằng muốn bạn tán thưởng thì làm vậy sẽ chẳng ăn thua đâu; cứ *làm tốt công việc* thì kiểu gì họ cũng tiến xa hơn. Khi đã có thể khơi gợi theo cách đó tức là bạn đã giải phóng họ và họ sẽ cảm ơn bạn suốt đời. Thói tìm kiếm sự tán thưởng là một sự phù phiếm và là kiểu phấn đấu sai lạc nhất của xã hội. Nếu nhân viên của bạn biết dẹp bỏ thói quen đó ở chỗ làm thì có thể họ cũng dẹp bỏ được nó ở nhà và cải thiện được quan hệ cá nhân của chính họ.

Công việc và tình yêu dành cho công việc là điều quan trọng nhất. Khi bạn đưa một người vào một cương vị không phù hợp thì dù bạn có giám sát kỹ đến đâu hay kỉ luật chặt chẽ đến đâu cũng không thể giúp công việc khá lên được. Bởi vì ở đó không có tình yêu. Cho dù bạn có cố đưa ra những

chính sách và thủ tục chặt chẽ hơn, bạn sẽ vẫn không có được cái mình muốn.

Nhưng khi bạn đặt nhân viên vào những vị trí phù hợp thì hãy chờ xem! Lúc này họ đã có cơ hội phô diễn tài năng và được làm công việc mà mình yêu thích. Thành ra bạn cứ việc đi chỗ khác một lúc rồi trở lại, để kiểm tra chút đỉnh hay khỏi cần kiểm tra, bạn sẽ thấy công việc tiến triển cực kì tốt. Đó là quản lý thoáng đến mức độ xuất sắc rồi. Thậm chí khỏi cần bạn ở đó thì công việc cũng vẫn tốt.

Một cơ chế mềm quá nhỉ? Có thể bạn sẽ lo nó không đủ cứng rắn để cho ra kết quả, song kinh nghiệm của chúng tôi lại cho biết là ngược lại. Thực ra đó chính xác là kiểu các huấn luyện viên bóng đá rắn mặt nhất vẫn làm. Đó là Vince Lombardi thơ thần đi trên sân tập ngắm nghía xem tay hậu vệ của mình có an tâm được không. Hay có nên rút gã tiền vệ kia lùi về không. Rồi cuối cùng quyết định, “Tôi muốn cậu đá lùi xuống; kiểu di chuyển của cậu xem ra ở vị trí này thì tốt hơn.” Một huấn luyện viên chú tâm trong bóng đá thường đảo vị trí của cầu thủ sang nơi mà ông ta nghĩ sẽ có gì đó hay hơn. Huấn luyện viên coi đó là công việc thường xuyên của mình: chọn cầu thủ, xếp họ vào những vị trí khác nhau và cứ làm thế cho đến khi tất cả mọi vị trí đều có cầu thủ thích hợp nhất đảm nhiệm.

Nói cho cùng, huấn luyện viên giỏi nhất và nhà lãnh đạo giỏi nhất là những người biết khai thác các cầu thủ hiệu quả nhất chứ không phải cố ép từ họ ra thứ gì đó mà họ vốn không có. Món quà quý giá nhất bạn có thể tặng mọi người là cho họ được là chính mình. Duane nói với đội ngũ quản lý của mình: “Phải thấy nhiều hơn ở nhân viên, hơn cả chính họ thấy họ. Sau đó mời họ xem cách nhìn của các bạn.”

Có nỗi cô độc nào cô độc hơn sự ngờ vực? – *George Eliot*

Vì sao bạn phải làm thế? Vì sao lại cần phải có những người khơi gợi để giúp mọi người làm những gì họ thích? Tại sao người ta không tự thấy được đâu là tiềm năng của mình?

Bởi vì họ vẫn được dạy là không làm như thế!

Trong hệ thống xã hội của chúng ta, hầu hết mọi người, ngay từ lúc bước chân vào đời đi làm đã bị hạ thấp và mặc cảm với chính mình. Những năm niên thiếu họ đã phải chịu những trận giáo huấn gay gắt từ phụ huynh và thầy cô giáo, là những người vốn sợ rằng con cái mình, học trò mình “không nên người”, thành ra cứ ngăn cấm đủ kiểu. Rồi những người trẻ tuổi đi làm thì bị các nhà quản lý không hề có kỹ năng lãnh đạo hành cho, thế là hình thành sự bất bình. Rốt cuộc, họ không thể quên và tha thứ, rồi cứ thế họ không còn nhìn ra tài năng của mình ở đâu nữa. Họ bị ám ảnh bởi cách người khác phán xét và đối xử với mình. Thế là tiềm năng của họ bị giấu kín bên dưới những phê phán và những chữ “nên” mà họ đã nghe suốt một đời. Có gì ngạc nhiên khi họ trở nên xu nịnh, lấy việc tìm kiếm sự đồng tình làm tâm điểm? Đáng lẽ phải chú tâm đến công việc, yêu công việc và trở thành xuất sắc trong nghề, thì họ lại quay sang cố tìm cách lấy lòng, ghi điểm, tạo ấn tượng và chỉ trích người khác để được khen.

Nhưng vậy thì kết quả tốt trong công việc ở đâu ra? Chúng ta đã dạy thanh niên thành những con người hoặc xã giao, hoặc hiếu chiến và đều giả, thay vì trở thành những nghệ nhân và những bậc thầy trong công việc của mình.

Vậy nên công việc thực sự của người lãnh đạo là kéo người ta trở lại là chính họ.

Khi chỉ đơn thuần là kẻ cầu cạnh thì nhân viên của bạn sẽ sống trong nỗi lo sợ bị phê bình. Họ quay quắt giữa ác cảm gay gắt và nỗi lo sợ không đâu. Họ cố tạo ấn tượng trong nội bộ chứ không lo làm vừa lòng khách hàng.

Chỉ ít lâu sau, stress đã làm họ chuyển từ phê bình một cách ác ý sang tự phê. Không phải cố tình mà chỉ là vô thức, tiến trình đó có thể là thế này: “Mình sẽ tự phê phán mình để chúng nó khỏi nói vào đầu được.” hoặc “Tao sẽ chơi tao trước cho chúng mày chường hững!” Tự phê và thiếu tự trọng sẽ trở thành cơ chế bảo vệ. (Bạn sẽ thấy điều đó khi tiếp nhận một đội hình mới. Tình trạng ấy sẽ giống như tiếp quản một thành phố bị chiến tranh tàn phá.) Tiềm thức của nhân viên mách bảo họ: “Nếu ta đã có sẵn lòng hoài

ngghi về công việc ta làm và vì sao ta lại có mặt ở nơi đây, thì chí ít ta cũng đi trước hẳn một bước.”

Không phải chỉ có các nhà quản lý và các bậc phụ huynh mới bỏ qua cơ hội trả cho người ta về lại với chính mình. Đôi khi ngay cả các huấn luyện viên và nhà tư vấn chuyên nghiệp cũng thế - mà đó lại chính là những người mà bạn cứ tưởng sẽ đảo ngược được tình thế đấy. Đáng lẽ chỉ cần bảo người ta thể hiện bản thân cho thật tốt, họ lại đi đòi hỏi mức tốt nhất của *vai trò mà họ nghĩ người ta đảm đương nổi*. Điều đó khiến cho quan hệ huấn luyện không những đã không nâng đỡ được, mà còn làm cho thân chủ vẫn giữ nguyên cảm giác *tôi không làm được đâu*.

Không có quản lý thoảng và việc khơi gợi đầy nhân ái cùng với biết nhìn xa trông rộng thì công việc lãnh đạo sớm muộn gì cũng sa vào triết lí: “Thế giới sẽ tốt đẹp hơn nếu như ai cũng hành xử như ta.” Đó là một viễn cảnh mê muội đáng báo động, và dĩ nhiên, do vậy mà nó không có tác dụng. Chúng ta là những cá thể liên kết với nhau chứ không phải là những cá nhân tách biệt.

Khi mắng nhiếc người khác, ta sẽ bỏ mất sức mạnh để thay đổi. –
Douglas Noel Adams

Chúng tôi từng làm việc với một lập trình viên máy tính tên là Jared. Anh là người luôn để cho những tín hiệu gây mệt mỏi xen vào đường mình đi. Trong anh chỉ toàn những ý nghĩ về sự yếu kém của chính mình. Anh sống trong sợ hãi và tìm mọi cách để bảo đảm rằng nhất cử nhất động của mình phải được người ngoài chấp nhận. Tiêu điểm của anh chính là *cái tôi* sợ sệt của bản thân anh.

Trong xã hội chúng ta có một sai lầm về nhận thức căn bản, đó là lẫn lộn giữa *cái tôi* với *tính tự tôn*. Cái tôi thực ra là ngược lại. *Cái tôi* luôn đau đầu sợ hãi đòi người ta chấp nhận mình. Cho nên, đúng là nghịch lí, Jared sẽ cần phải từ bỏ *cái tôi* của mình thì mới gia tăng được lòng tự tin, cũng như mới ý thức được giá trị của mình. May mà anh có một nhà quản lý thoảng đã nhìn ra điều đó.

Từ đó, Jared chuyển sự chú ý của mình sang công việc, hòa hợp trở lại với công việc mà anh yêu thích nhất và chuyên chú vào công việc đến mức chả cần phải lấy lòng ai nữa. Anh đã hiểu ra điều tối hậu sau: Nếu yêu công việc mình làm thì sẽ không cần bất kì ai tán đồng mình nữa.

Huấn luyện viên bóng đá theo kiểu “thoáng”

Đội bóng của đại học Texas đã thắng giải vô địch quốc gia Rose Bowl năm 2006 là nhờ đóng góp rất lớn của tiền vệ ngôi sao Vince Young. Ngay từ khi còn thiếu niên, Young đã nổi tiếng là cầu thủ toàn tài và nhiều người gọi anh là tiền vệ xuất sắc nhất mọi thời đại. Khi người ta hỏi huấn luyện viên Mack Brown do đâu mà Vince Young có tiến bộ trông thấy qua từng năm như vậy, ông đáp: “Chúng tôi thôi không chỉ bảo gì anh ấy nữa. Chúng tôi chỉ tránh sang một bên. Chúng tôi đã thấy được điều gì đang trỗi dậy trong Vince, và chúng tôi quyết định cứ để cho điều đó bộc lộ mà không chỉ trở lảng nhãng cho thêm rối ra.”

Đó là một bằng chứng hùng hồn cho thấy cả sức mạnh của buông thả lẫn sự khiêm nhường ở huấn luyện viên Brown, và một mùa giải thành công của ông đã chứng minh điều đó. Hầu hết các huấn luyện viên nếu ở vào cương vị của ông chắc sẽ cố thay đổi Vince Young và “uốn nắn” anh.

Lắng nghe tiếp huấn luyện viên Brown, bạn sẽ thấy rằng ông không hề thiếu tự tôn một li nào. Trái lại, một sự khiêm tốn *thực sự* và *mạnh mẽ* không có nghĩa là bạn *kém hơn* ; mà có nghĩa là bạn *phi thường* . Nhưng ai cũng phi thường cả! Cho nên, nếu xuất phát từ quan điểm đầy sức mạnh này, bạn cứ bạo dạn nâng ngưỡng tin tưởng lên, không chỉ với chính mình, mà với hết thảy những người xung quanh.

“Đôi khi huấn luyện viên giỏi là ở chỗ biết cái gì không nên làm,” Brown nói.

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước hành động để làm sau khi đọc chương này:

- Triệu tập một cuộc họp với nhân viên của mình, không phải để bàn chuyện tương lai hay quá khứ. Chủ đề cuộc họp là *tại đây và lúc này* : Lúc

này ta có những tài năng, kỹ năng và sở thích gì? Chúng đã được sử dụng tốt chưa? Tâm điểm của cuộc họp là nói về những gì đã làm tốt rồi và có cách nào tốt hơn để sử dụng và thể hiện nữa không. Giống như một huấn luyện viên bóng đá làm sau trận đấu vậy. Câu hỏi đặt ra là: tất cả chúng ta đã *chơi đúng vị trí* hay chưa?

- Xem xét hai hoặc ba quyết định sắp tới mà bạn nghĩ là cần phải thực hiện. Rồi viết chúng xuống. Bạn có *đang* căng thẳng hơn không vì cứ liên tục nghĩ, “Mình phải quyết định việc này!”? Nên biết rằng, bất kỳ căng thẳng nào mà bạn đưa thêm vào quá trình ra quyết định sẽ cản đường thành công của chính bạn và đội hình của bạn. Vậy hãy dẹp bỏ cái ý nghĩ căng thẳng rằng bạn “phải ra” quyết định, mà học lấy cách để cho quyết định *tự đến*. Hãy nhìn vào ba quyết định mà bạn sẽ phải thực hiện, viết xuống những điều nên và không nên của các lựa chọn khả dĩ, để ý xem nội tâm của mình sẽ nói rõ phải chọn cái nào. Trong quá trình cho phép quyết định *tự đến* kiểu này, bạn không được đặt cái mệnh lệnh “phải ra” (quyết định) lên trên nữa.

- Trong lần phỏng vấn sắp tới với một ứng viên muốn gia nhập đội hình, hãy cộng thêm một giờ vào thời gian bạn dự tính. Khoảng thời gian phụ trội này sẽ cho phép bạn và ứng viên vứt bỏ hết vẻ trịnh trọng thường thấy trong các buổi phỏng vấn, để cho nội tâm tự động hiện lên. Nếu ứng viên này thích hợp thì một giờ thêm vào chỉ càng khẳng định thêm điều đó. Nếu ứng viên có những điểm lấn cấn thì trong một giờ tiếp theo sẽ càng bộc lộ nhiều hơn và bạn sẽ biết cách để không phạm lại cái sai lầm của Jack và Melissa ở đầu chương.

CHƯƠNG 8: ĐẢO NGƯỢC QUI TRÌNH

Cây sồi ngủ trong vỏ hạt, con chim đợi trong vỏ trứng, còn trong thấu thị cao siêu của tâm hồn có một thiên thần đang cựa quậy.

Giấc mơ là hạt mầm của hiện thực. – James Allen

Ngồi trong phòng họp, Chuck bồn chồn lo lắng nhờ tôi “quân sư” về một rắc rối mà anh gặp phải với Jodie, một phụ nữ trẻ mà anh cùng làm trong một dự án đánh giá khách hàng.

“Vấn đề của tôi là chuyện Jodie mới làm với tôi tuần trước,” Chuck kể. “Cô ta đã xúc phạm tôi và làm tôi thất vọng. Cô ta đưa đề xuất của chúng tôi lên cho sếp và làm như đó là của một mình mình vậy.”

Chúng tôi ngồi lại một lúc với Chuck khi anh mô tả lại cái thế giới bên ngoài thật đáng ngại và đầy thất vọng của anh, cùng với những cư dân không sao tin nổi của cái thế giới ấy. Thế rồi chúng tôi đưa anh trở lại thời điểm hiện tại. Chúng tôi hỏi, vậy chứ anh muốn sắp tới sẽ bước tiếp như thế nào? Bởi lẽ điều kì diệu nhất của quá khứ là nó đã chấm dứt, và việc gì xong là xong rồi.

Sau đó chúng tôi mời cả Jodie vào cùng Chuck, và cứ để cho giữa hai người ấy âm thầm diễn ra sự *hiểu lại nhau*, bằng cách cứ thả cho họ nói chuyện với nhau và để họ nối lại mối quan hệ nhưng theo chiều hướng khác. Jodie đã nói tốt về Chuck rất nhiều trong cuộc gặp sếp sau đó, và cả hai người bắt đầu nhận ra rằng có vô vàn cách để họ hỗ trợ được cho nhau đến không ngờ. Thế giới hung hiểm bên ngoài của Chuck thực ra ít đe dọa hơn anh tưởng.

Sau một thời gian, quá trình hiểu lầm nhau đã đảo ngược.

Sẽ thế nào nếu tất cả những gì diễn ra trong thế giới bên ngoài chẳng qua chỉ là tín hiệu phản hồi? Đó chẳng qua chỉ là những cơ hội gặp gỡ mọi người để hiểu thêm về họ? Biết đâu chúng ta thông qua qui trình ngược này

mà nhìn mọi chuyện khác đi không? Trong mọi tình huống, chúng ta đều có thể tìm thấy những điều mở ra những cơ hội, thay vì chỉ chăm chăm tìm kiếm những gì gọi là “sai”.

Vì lẽ đó, tất cả những “đổi lập”, “tiêu cực”, và “cái ta không muốn” chẳng qua chỉ là phản hồi có ích nhưng trá hình, xuất hiện để giúp chúng ta hiểu biết thêm về chính mình. Nếu ta e sợ và phê phán tín hiệu phản hồi đó thì nó sẽ trở thành rào cản cho sự hiểu biết này. Chính lúc đó, nó sẽ quay ngược lại, trở thành một lực cản, ngăn cản chính cái hiểu biết mà đáng lẽ ra nó sẽ phát lộ.

Tôi là một phi công và tôi lái một qui trình

Duane Black gặp gỡ nhân viên và xoa dịu sự căng thẳng bằng cách nói:

Tôi là một phi công, vì vậy tôi thích lấy cái ẩn ý trong việc lái máy bay để giải thích qui trình này. Trong khi bay, phi công bao giờ cũng bị chệch hướng. Và vì vậy cần phải chỉnh lại liên tục để đi đến nơi về đến chốn. Nhưng nếu không có những thứ kiểu “chệch hướng” đó thì cũng chả còn chuyến bay. Vì chuyến bay là một loạt những hiệu chỉnh từ chệch hướng về đúng hướng, trong mỗi bước bay. Kể cả máy bay lái tự động hoạt động theo GPS (thiết bị giúp bạn hầu như luôn giữ đúng hướng) cũng được thiết kế để liên tục thông báo mọi sai số nhỏ nhất về hướng đi và chỉnh lại cho đúng. Thành ra chức năng của máy lái tự động cũng không khác gì chức năng của phi công, đó là một quá trình liên tục chỉnh hướng, chỉnh độ cao, chỉnh lệch ngang, lệch đứng, chừng nào về đúng trạng thái chuẩn mới thôi. Sau đó, hễ thấy có tí sai lệch nào thì lại chỉnh ngay.

Hãy để ý là máy lái tự động không bao giờ bực dọc gì khi bị chệch hướng. Nó hoan nghênh sự phản hồi từ môi trường, bởi lẽ “chệch hướng” sẽ đưa máy bay về đúng hướng.

Nhưng một người kiểu như Chuck, không hề mê tín dị đoan, thì lại nghĩ rằng bị chệch hướng là không ổn. Thế là anh xét đoán một cách tiêu cực cái tín hiệu phản hồi đó từ môi trường và đâm ra bực bội về nó đến nỗi không tiếp được nhận thông tin mà nó muốn chuyển đến.

Một cảm giác thực sự chệch hướng sẽ nảy sinh ở nhiều thành viên trong đội hình của bạn mỗi khi có thay đổi. Họ chống lại thay đổi và nảy sinh một nỗi sợ ngấm ngấm đối với nó. Họ không thấy rằng thay đổi đó đồng nghĩa với một cuộc sống hạnh phúc và một tổ chức linh hoạt.

Không phải loài nào mạnh nhất, cũng không phải loài nào thông minh nhất, mà chỉ có loài nào thích nghi với sự thay đổi thì mới sống sót được. - *Charles Darwin*

Nhà quản lý thoáng coi thay đổi như một niềm vui, một niềm lạc thú được sống trong môi trường thay đổi bốn mùa. Bạn sẽ thấy vui khi lâu lâu lại có mưa. Nó làm cho đất đai màu mỡ! Sự pha trộn, sự tươi mới, đó chính là những gì giữ cho cuộc sống luôn tươi tắn. Thay đổi là thứ để giữ cho cuộc sống luôn được thú vị và cho chúng ta luôn trưởng thành.

Nhà quản lý thoáng giúp nhân viên của mình thấy rằng cuộc sống là một quá trình của “trở thành” và “tiến hóa” (nói cách khác là “biến đổi”). Và khi họ có thể chấp nhận thay đổi một cách thân thiện - chứ không phải một cách thù địch - thì họ đã thêm một lần biến hóa thành công.

Một lần nữa lại nhìn vào trong

Hầu hết các nhà quản lý đều có thói quen nhìn ra ngoài tổ chức và thế giới để xem cần phải chỉnh đốn điều gì. Sau đó, họ lại nhìn ra ngoài lần nữa xem mình thèm khát cái gì. Kế tiếp, họ cố gắng thông qua xét đoán để thay đổi những thứ trên đời mà họ nghĩ là cần thay đổi.

Bây giờ là lúc đảo lại qui trình này. Không chỉ trong công việc mà cả trong cuộc sống.

Đây là lúc nhìn vào thế giới chỉ để thấy hình ảnh của chính mình. Thế giới bên ngoài là tấm gương phản chiếu cái ở bên trong. Chỉ bằng cách coi nó như một tấm gương, bạn mới có thể biết cách thay đổi quan điểm từ bên trong, chuyển từ quản lý thế giới thật chi li sang cách sống hài hòa, khoáng đạt cùng với các sức mạnh của thế giới ấy.

Bước đầu tiên để tiến tới đó là ngừng suy nghĩ theo kiểu phê phán. Chấm dứt so bì. Chấm dứt phán xét người khác. Chấm dứt việc cố xác định bằng

được những cái mà bạn cho rằng người ta “cần phải” làm.

Thay vào đó, trước tiên bạn phải khám phá xem *họ* là ai.

Sau đó bạn khám phá *mình* là ai.

Thế giới bên ngoài sẽ như một tấm gương phản chiếu. Nó sẽ cho bạn thấy, khi bạn bước vào đó làm thử những thứ khác nhau, rằng cái gì là tốt cho bạn nhất. Hãy lắng nghe những lời bình luận của người khác. Hãy xem người ta nói gì về việc bạn làm. Liệu họ có hiểu bạn giỏi đến đâu trong việc đó không? Hãy coi thế giới gần như một tấm bảng phản âm, đem đến cho bạn tín hiệu phản hồi để giúp bạn hiểu và càng thêm thấu tỏ những gì bên trong bạn.

Rồi xem cái gì sẽ đến với bạn một cách tự nhiên. Xem cái gì bạn không cần phải cố gắng quá mà vẫn giỏi, vì đó chính là năng khiếu của bạn. Mozart bắt đầu sáng tác khi còn bé. Ông đã sớm tìm ra năng khiếu đó. Còn cha mẹ và những người quanh ông đã nhanh chóng phản hồi tích cực cho ông.

Tất cả chúng ta, ai cũng có những năng khiếu tương tự.

Vậy thì đây là lúc thôi nhìn ra ngoài để tìm cái ta cần uốn nắn. Thay vào đó, ta có thể nhìn ra ngoài để tìm cái ta có thể khớp với cái có sẵn bên trong bản thân mình. Và rồi để cho những gì ta đã trải nghiệm thông tin lại cho ta. Trải nghiệm của ta trở thành bài tập về tin vào cuộc đời. Cũng giống như người tập bơi học cách tin vào nước.

Một số người được chúng tôi giới thiệu bài tập này không tin rằng mình có những khả năng bẩm sinh như vậy. Có người nói: “Tôi chẳng có giỏi cái gì cả. Cứ đụng vào đâu là y như rằng hỏng đấy.” Nhưng chẳng bao lâu sau, sau khi tự quan sát thật kỹ, họ đã thấy ra rằng tại họ cứ cố trở thành cái mà *người khác* muốn họ phải thế, và vì vậy mà hầu như lúc nào họ cũng kết thúc bằng bực mình.

Qui trình này phải đảo lại.

Điều tiếp theo phải đảo lại là quá trình khắc phục các khó khăn. Hầu hết các nhà quản lý đều tin rằng khắc phục khó khăn là toàn bộ lí do để tồn tại

trên đời. Họ đến chỗ làm để bới móc tìm khó khăn, và nếu không tìm thấy thì cấp trên của họ sẽ thấy. Nhất là mấy vị cấp trên vẫn quản lý “chặt” theo kiểu cũ.

Nhưng chả có lợi lộc gì trong việc cố gắng giải quyết khó khăn nếu chỉ chú tâm vào chuyện phải khắc phục nó cho bằng được. Trước hết người ta cần phải có lòng ham muốn được nhìn qua bức tranh lớn hơn, nhìn qua toàn bộ vấn đề, toàn bộ hệ thống.

Giới quản lý chi li ngày nay có một cách tiếp cận khá trái ngược và bất cập. Hầu hết các nhà quản lý đều phê phán nhân viên là không tuân thủ qui tắc, hoặc không tuân thủ qui định ăn mặc, không tuân thủ qui định nghỉ phép, nghỉ ốm, hoặc định mức công việc phải làm trong ngày. Cách tiếp cận đó nhét người ta vào đúng cái môi trường bị đóng khuôn, bị giật dây và bị kiểm soát. Các nhà quản lý ấy làm thế để “có kết quả tốt nhất” từ nhân viên của mình. Nhưng họ thu được cái bết nhất thì đúng hơn. Họ đã thiết lập một tâm trạng khép kín trong đơn vị mình làm việc.

Chẳng cần hình dung thế giới kết thúc trong lửa hay băng. Còn có hai khả năng khác: một là buồn chán và hai là cạo giấy. - *Frank Zappa*

Để thực sự thu được kết quả tốt nhất từ nhân viên của mình, bạn phải buông tay khỏi cuộc đời họ. Bạn phải để cho những gì bẩm sinh có trong họ bung ra chứ không nên ép chúng tuân theo một chương trình đã định trước.

Giao tiếp tốt hơn ở nơi làm việc

Chúng ta ai cũng thấy vui vẻ khi được ở cùng những người thoải mái, tự nhiên và không gò bó, chứ không phải là những người cứ cố tỏ ra mình là người khác. Ai cũng vậy, cũng thích gặp những con người thực.

Những người biết sống đúng là mình sẽ đem lại điều tốt nhất *cho bạn* . Bạn kết nối với những xung động thư thái ở những con người đó, và bất thành linh, chúng giúp bạn được là chính bạn. Bởi vì, khi tiếp xúc ai đó làm bộ làm tịch thì bạn liền trở nên đề phòng một chút và bắt đầu nghĩ, “Mình

phải cư xử thế nào đây nhỉ?” Thế rồi hai cái tôi giả tạo và đố kỵ va vào nhau. Nhưng khi tiếp xúc những người có thể thư thái sống với con người thực của họ thì điều đó sẽ giúp bạn cũng thả lỏng để trở lại là chính mình, và nhờ vậy mà nảy sinh được một quan hệ tốt đẹp. Nơi làm việc trở nên thanh bình. Và bạn chỉ mong được bước vào đó.

Khi đã đứng trong hàng ngũ rồi, bạn sẽ biết mình là ai trong tổng thể của mọi vật. Công ty của bạn không còn là một thứ xa lạ nữa vì bạn đã biết những giá trị của nó là gì. Qua những sản phẩm mà nó cung cấp, bạn biết nó muốn nó là “ai”. Bạn biết tiếng tăm của nó trong việc phục vụ khách hàng. Vậy là bạn đã thiết lập xong nguyên tắc cho mình. Không phải là một mục đích để đạt được, mà là một nguyên tắc bên trong để đến được mục đích đó. Giờ đây, bạn đã có một hướng đi và một chuỗi giá trị để xác định xem mình là ai với tư cách cá nhân cũng như với tư cách công ty.

Từ vị trí này có thể đánh giá dễ dàng và tự nhiên những dự án công việc một cách thành thạo. Bạn sẽ không quá thiên về đánh giá xem một dự án là tốt hay xấu. Bạn chỉ xem nó có *phù hợp* không. Bạn tìm xem liệu có gì *khớp* với cái mà bạn và công ty của bạn chủ trương không.

Công ty mà Duane làm việc đang dự kiến thành lập các khu dân cư không phải giá rẻ mà từ trung đến cao cấp. Đó là nguyên tắc và xuất phát điểm để tiến hành.

“Chúng tôi biết mình phải làm gì,” Duane nói. “Vì vậy thật dễ dàng và hiển nhiên là chúng tôi tìm kiếm kiểu dự án nào có thể phù hợp với tiêu chí đó. Chúng tôi tập trung vào việc tìm kiếm những gì phù hợp với mình. Những gì không hợp thì thôi.”

Đó là một nguyên nhân khác cho thấy vì sao lại quan trọng đến vậy trong việc phát hiện và hiểu ra ta thực sự là ai trong một đội hình. Bởi lẽ, nếu bạn không biết điều đó thì khó mà tìm ra được bạn phù hợp với cái gì. Bạn cũng sẽ không biết cái gì hợp hay không hợp với phong cách của công ty mình.

Sáng tạo là một kiểu quá trình học hỏi mà trong đó cả thầy và trò đều ở trong một con người. – *Arthur Koestler*

Cứ cho người ta thời gian của bạn đi

Nhiều người trong chúng ta khi trưởng thành đã học được luật thập phân, tức là nếu tôi cho đi 10 phần trăm thu nhập để làm việc tốt thì thực tế tôi sẽ có nhiều hơn. Nhưng bạn không thể làm việc đó trên máy tính tiền! Không thể cứ phân tích mà ra đúng như thế được.

Nhưng kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy, đúng là khi mình hào phóng đem cho thì thế nào cuối cùng cũng được nhiều lên chứ không ít đi. Đó quả là một nguyên tắc có thật ở đời. Nhưng nó không diễn ra theo cách tính toán lạnh lùng. Nó chỉ có tác dụng khi là một nhận thức nội tâm. Nhưng hầu hết con người ta đi qua cuộc đời cứ như đi qua một tuần. Họ đi qua cuộc đời với một nhu cầu bảo vệ chính mình. Họ cố hạn chế những rủi ro và luôn canh chừng xem có ai phục kích mình không. Đó là rào cản không cho họ đến được với qui trình phát hiện rất “thoáng” này. Họ không biết làm sao để thiên hạ giao tiếp với mình, rồi để cho thiên hạ thấy mình có gì bên trong, bởi vì họ chỉ mãi mê bảo vệ mình trước thiên hạ.

Điều đó càng đúng với các công ty. Mới đây tôi vừa huấn luyện nhân viên của một công ty đứng đầu trong top *Fortune* 500, và hầu hết những người mà tôi nói chuyện đều coi công ty là kẻ thù của mình. Hễ mở miệng là họ lại nói, “Cái công ty này không...” hay “Cái công ty này chẳng bao giờ...”

Một trong những cách để biết việc quản lý thoáng của bạn có thành công hay không là khi nghe nhân viên của mình nói, “Công ty mình...” hay “Chúng tôi luôn...” Những chữ “chúng tôi”, “chúng ta” gộp mình vào với mọi người thật đối nghịch với kiểu nói “chúng nó” hay “họ” đầy đối kháng.

Không có gì lạ khi nhiều công ty sa vào một phong cách tự phòng vệ đầy hoang tưởng. Xã hội chúng ta cũng cảm thấy hoàn toàn mắc kẹt trong hội chứng này. Thử làm một tờ báo chỉ toàn tin tốt xem! Thử lập một đài truyền hình thời sự chỉ đưa toàn tin tức tích cực trên thế giới xem! Có câu nói lâu đời trong nghề báo là, “Có máu đổ, chuyện mới nổ.” Người ta tự đặt ra cho mình thói quen không để ý đến *cái có thể làm được* mà chỉ để ý đến *cái nguy hiểm*. Khi bầu tổng thống, hễ ai bảo vệ được ta hơn cả thì xem ra ăn

điểm. Vì sao không phải là người có thể đưa ta đến một tương lai ta muốn? Mà lại cứ phải là người có thể bảo vệ được ta khỏi cái ác?

Để có được hạnh phúc và thành công trong đội hình làm việc, ta phải tự mình đảo ngược qui trình này. Ta không thể chờ đợi xã hội và phần còn lại của thế giới thức tỉnh. Và ta bắt đầu bằng việc coi nhân viên của mình như những con người tuyệt vời. Sau đó để ý xem cái gì *có thể làm* thay vì để ý xem *có gì sai*.

Công thức thần kì mà các doanh nghiệp thành công đã phát hiện ra là: coi khách hàng như thượng khách và coi nhân viên như con người.
- *Tom Peters*

Bắt đầu xem xét từng ý nghĩ – có thể đó là một cơ hội để làm một cú đảo ngược trong hệ thống niềm tin của bạn. Thu lấy cái hay ở kiểu đảo ngược ấy. Liệu đó có phải là một ý nghĩ tốt cho cuộc sống không? Đó có phải là một ý nghĩ thông tin cho bạn và đội hình của bạn rằng bạn là ai và bạn đang muốn *mình* là ai không? Hay đó chỉ là ý nghĩ: “Không biết thằng cha kia có định chơi mình không?” hoặc “Không biết thằng cha kia định phỗng mắt ghế của mình thật hay mấy người kia chỉ nói thế để mình xử tốt với họ?”

Cơ hội lớn nhất của chúng ta với tư cách nhà quản lý là đảo ngược tất cả những gì chúng ta được dạy dỗ mà bắt đầu nghĩ về cái *có thể*, thay cho cái *đáng lẽ có* nhưng không được.

Thật không tự nhiên nếu cứ sống ảm đạm trong sợ hãi và ức chế. Lối sống ấy “bình thường” và phổ biến đấy nhưng không tự nhiên. Và ta biết nó không tự nhiên là vì ta chưa bao giờ gặp ai sống kiểu đó mà cảm thấy bình yên cả.

Về mặt thể chất, ta hiểu điều này hơn là về mặt lí trí và tinh thần. Về mặt thể chất, khi có gì đó đau trong người, ta lập tức hiểu ngay có chuyện không ổn. Thế là ta ra tay để đưa nó về lại trạng thái bình thường bằng mọi cách: nào ăn uống, nào vật lí trị liệu, thậm chí cả giải phẫu. Ta muốn đưa mình trở lại dòng chảy bình thường của sự vật. Về mặt tinh thần và trí tuệ, khi bị đau, ta lại trách kẻ khác! Ta nghĩ một cách dị đoan rằng có gì đó ở

ngoài kia cần phải chấn chỉnh. Thế là ta ra tay chấn chỉnh thế giới bên ngoài.

Nhưng thế giới bên ngoài chỉ là hình bóng của cái đau bên trong. Nên ta đang đuổi bắt chính mình. Muốn khổ không? Thì hãy cứ truy bắt chính mình đi.

Một nhà quản lý thoát sẽ ngừng cuộc truy bắt ấy.

Các bước để có được thành công “thoát” trong đời

Có ba bước hành động để làm sau khi đọc chương này:

- Viết ra ba điều bạn ước gì đã không xảy ra trong tuần vừa rồi.

CHƯƠNG 9: CHỈNH LẠI “KHÍ TÀI” CỦA BẠN

*Hài hòa không chỉ là một cảm giác. Đó là một qui trình của cơ thể. – TS.
Rollin McCraty*

Như tôi đã nói, chúng ta hiểu được thế nào là tương thích khi bị đau về thể xác. Ta hiểu thế nào là khó tiêu. Ta hiểu thế nào là mệt. Ta biết cách nhận ra những tín hiệu đó. Nhưng ta ít khi nào chịu dừng lại để đọc những dấu hiệu mờ nhạt hơn của sự bất tương thích, nhất là những bất tương thích trong cuộc sống và trong trí óc ta. Chúng ta quá bận bịu đến nỗi không thể dành ra được một lúc nào đó để cảm nhận xem mọi chuyện đã tác động đến mình ra sao. Liệu mình có cảm thấy thất vọng hay buồn bã trong trường hợp này không? Liệu mình có cảm thấy thoải mái và bình yên không? Liệu mình có thấy vui khi ở bên người kia hay thấy gượng gạo và bất an không?

Hầu như ai cũng biết cái người mà mình đang đối diện đây có làm mình thấy dễ chịu hay không. Ai cũng có một *cảm giác*. Thậm chí đó chẳng phải là chuyện lí trí – không phải vì người kia ăn nói văn hoa hay ăn mặc thế nào; tuy điều đó có thể lôi cuốn (hoặc đẩy xa) bạn với người kia ngay từ đầu, nhưng khi đã ở bên cạnh lâu hơn, sự thoải mái của bạn lại do một kết nối từ bên trong - một kết nối về mặt cảm xúc.

Nếu bạn dự định sẽ *cho phép* thành công đến trong đời, nếu bạn dự định tạo ra một cuộc sống bình yên, vui thú và thỏa mãn thì bạn cần phải biết cảm nhận và nhạy bén với cái gì là *tương hợp* với mình. Và bạn phải ghép mình vào kỉ luật để đạt tới điều đó. Phải biết cái gì hợp với mình hơn cả. Phải ăn những loại thực phẩm bồi bổ sức khỏe. Phải theo những bài tập làm bạn khỏe khoắn về mặt thể chất. Phải hít thở không khí trong lành. Đó chính là cách để sự tương hợp nuôi dưỡng thành công.

Cái mà chúng ta lơ mơ nhất lại chính là làm cách nào để sự tương hợp kia nảy sinh trong ý nghĩ của ta. Những ý nghĩ nào đem đến cho ta cảm

giác khỏe khoắn? Những ý nghĩ nào đem đến cho ta cảm giác thoải mái, vui vẻ và bình yên? Nếu muốn nhận ra nó thì bạn có thể bắt đầu bằng cách nuôi dưỡng một cách có chủ ý những ý nghĩ tương hợp đó.

Bạn cũng có thể gạt bỏ và xua tan những ý nghĩ nào đưa bạn đi chệch khỏi thành công. Đó là những ý nghĩ khiến bạn cáu giận, buồn bã, sợ hãi và thất vọng – là bất kì ý nghĩ nào gợi ra những cảm xúc dính dáng đến lo âu. Hãy rọi ánh sáng của bạn lên chúng, tìm lấy những tín hiệu tích cực dùng để điều chỉnh - những tín hiệu đang được nguy trang của chúng. Đừng có sợ chúng. Đừng đón nhận chúng theo nghĩa đen hay nghiêm trọng quá. Nếu là tiêu cực thì chúng sẽ không tương hợp với vũ trụ đâu.

Có thể bạn sẽ phải tính đến việc chọn một vị trí khác trong công ty, nếu thấy rằng dù có cố gắng đến đâu thì công việc đang làm cũng không thỏa mãn bạn được. Nhưng nếu bạn *sợ thay đổi* thì có thể làm được gì nào? Ngồi ngây ra đó mà đau khổ ư? Nếu bạn cứ tin vào những ý nghĩ tiêu cực của mình thì bất kì một thay đổi táo bạo nào cũng có vẻ như quá khó. Đó là lúc bạn nên đọc lại chương về đảo ngược, sẽ rất thiết thực và có ích đấy. Vì một khi đã thay đổi cách tiếp cận cuộc đời để có thể đảo ngược bất kỳ ý nghĩ nào mình muốn đảo ngược, bạn sẽ thực sự mong thay đổi. Khi đó bạn sẽ mong những thứ mà bạn vốn e sợ.

Một khi đã đảo ngược được cảm giác về thay đổi rồi, bạn có thể thay đổi mọi thứ, kể cả công việc. Bạn có thể dùng cơ chế phản hồi vốn có trong qui trình *đã thay đổi* này, nhìn từ trong ra thay vì từ ngoài vào, phát hiện xem mình thuộc về đâu. Bạn sẽ *cảm nhận* được cái gì là có ích cho mình.

Khi thực hành việc này, cần chú tâm vào nơi bạn muốn *đến* chứ không phải nơi bạn muốn rời bỏ. Như thế bạn có thể tập trung cả đời mình vào việc tìm cho ra điều gì là tương hợp. Và khi có gì đó không khớp, thì đó không phải là xấu hay sai, mà là một hình thức thông tin rất có ích đấy! Sự bất tương hợp là một người thầy, nó bảo ta: “Cái này không hợp với cậu. Nó không tương hợp với con người tự nhiên của cậu. Cậu sẽ không tìm được thành công ở đây đâu. Với lối nghĩ thế này cậu chỉ tìm thấy toàn vật cản mà thôi.”

Bạn đã nghe nhiều, và đã có quá nhiều sách vở viết về mục đích của cuộc đời rồi. Có người bảo rằng mục đích đời họ là làm một người thầy, hay một nghệ sĩ, hay CEO, hay một thủ lĩnh tinh thần... Ừ đúng, những mục đích này cũng có thể áp dụng được đấy, có điều thứ mà chúng ta đang nói đến còn lớn hơn nhiều .

Mục đích của bạn là trở thành chính mình

Tất cả những nghề nghiệp và những thôi thúc kia có thể là những diện mạo tối hậu, những hình thái tuyệt vời khác nhau của mục đích của đời bạn. Tuy nhiên mục đích *cao nhất* của bạn phải là thỏa sức thi thố cho hết tiềm năng. Ngay bây giờ, ngay tại thời điểm thiêng liêng này. Không phải trong một tương lai xa xôi khó với tới nào đó.

Mục đích của bạn phải là học được cách thể hiện và trình bày với thiên hạ những tài năng chứa trong bạn. Ngay bây giờ. Đơn giản, đó là lí do căn bản nhất, sâu thẳm nhất và quan trọng nhất để sống trên đời: Đó là được trở thành con người đích thực của bạn, “sinh ra để mà như thế”. Đó là mục đích của bạn. Đó là mục đích của mỗi người.

Sẽ thế nào – nếu chỉ trong chốc lát thôi – bạn được sống mà không phải nghĩ ngợi chuyện tiền nong? Sẽ thế nào nếu bạn được sống mà không một chút vướng bận những lo nghĩ về nhu cầu? Sẽ thế nào nếu hôm nay bạn đến cơ quan chỉ để làm cái việc mà bạn yêu thích nhất? Vậy thì sẽ ra sao nhỉ? Bạn sẽ là ai? Đó là một bài tập hay để khởi đầu đấy.

Và rồi ta có thể đi xa hơn thế. Phát hiện được mục đích của mình tức là *có được hiểu biết về nó* . Hiểu biết đó xuất hiện trong im lặng và cô độc. Nó không phải được phát hiện nhờ cuốn sách thứ 35 mà bạn đã đọc về việc làm sao để tìm thấy mục đích cuộc đời mình. Mục đích cuộc đời bạn là trở thành con người xuất sắc nhất có sẵn trong bạn.

Mục đích thật đơn giản. Mục đích là cho phép cái tốt đẹp nhất trong bạn nổi lên, sau đó đem nó dâng cho đời. Và ai cũng có cùng một mục đích như vậy cả! Không có ngoại lệ. Nhưng bên trong cái mục đích đó, mỗi người lại

có cách biểu hiện ra ngoài theo kiểu riêng: người thì có tài mua vui, người lại có tài tổ chức, người có tài dạy người, người có tài sáng tạo...

Cách tốt nhất để lãnh đạo con người là để họ tìm ra con đường của riêng mình. – *Byron Katie*

Khi Robert DeNiro đóng bộ phim *Raging Bull*, anh thủ vai võ sĩ Rocky Graziano. Anh đã “hóa thân” thành nhân vật này. Anh nghiên cứu Graziano, anh tặng cân cho trông giống ông, và anh đã hóa thân vào nhân vật cứ như thể anh là Graziano thật vậy. Nếu DeNiro làm được điều đó với một võ sĩ đã chết thì bạn cũng có thể làm điều đó với chính mình chứ.

Tôi nhớ lại giai đoạn mình rơi vào bế tắc vào giữa những năm 1980. Khi đó tôi đứng trước ngã tư của cuộc đời và không biết làm nghề gì tiếp theo. Và tôi chỉ nghĩ: “Lúc nào là lúc mình hạnh phúc nhất?” Tôi nghĩ tới cuộc gặp gỡ 12 bước; ở đó, tôi nói trước một căn phòng rộng, đầy người. Rồi tôi nghĩ chưa bao giờ mình hạnh phúc đến thế, chả biết đến thời gian trôi ra sao, chỉ biết chưa bao giờ mình gắn bó với loài người đến vậy. Và đó là lúc tôi quyết định: “Được, mình sẽ trở thành diễn giả. Mình sẽ tổ chức hội thảo và mình sẽ nói. Thế là xong.”

Khi tôi kể cho Duane nghe chuyện này, ông bảo: “Lí do để những buổi diễn thuyết của anh thành công đến thế có phải vì anh được là chính mình? Không phải làm cái người mà anh vẫn nghĩ mình *phải* trở thành... Anh không phải chế ra một câu chuyện, đại để đã từng là một anh hùng trong chiến tranh. Cử tọa chịu nghe anh vì anh cũng có những trọc trặc và anh đã tìm ra cách thoát khỏi chúng, rồi kể lại cho họ nghe không chút ngượng ngùng. Đó là lý do vì sao lại có nhiều người nghe anh diễn thuyết đến thế. Họ kết nối được với anh và thấy tương hợp với cuộc đời đầy rắc rối đó. Nếu anh kể cho họ nghe anh là anh hùng chiến trận và chưa hề mắc một lỗi lầm nào thì họ đã chẳng tương hợp với anh.”

Sự tương hợp là chìa khóa để khơi mở cái bản chất cao quý hơn của bạn. Khi là chính mình, bạn sẽ đạt được sự tương hợp. Bạn sẽ hiểu điều đó có nghĩa là gì. Giờ đây bạn cứ thế mà làm: lắng nghe cảm xúc, lắng nghe cảm

giác, lắng nghe cơ thể, lắng nghe hơi thở và lắng nghe sức chịu đựng của mình.

Khi làm điều gì mình rất thích thì bạn có thể làm hàng giờ mà chả thấy mệt mỏi gì. Khi phải làm việc gì khó mà chịu nổi thì chỉ vài phút thôi là bạn đuối ngay, thành ra bạn có thể thấy vì sao tương hợp được với cái mình thích thì sẽ đem lại năng lượng và sự tập trung để đi đến thành công. Một khi đã nhận ra được điều đó ở mình, bạn cũng sẽ nhận ra được điều đó ở nhân viên mình. Một khi nguyên tắc này thôi thúc trong bạn, nó sẽ là món quà đẹp nhất bạn dành cho họ.

Bạn có thể nghĩ: “Làm sao mình biết mình giỏi cái gì?” Bạn chỉ cần lắng nghe và nhận biết. Lắng nghe xung quanh và nghe người khác. Hãy để ý, vì tất cả đang cố nói cho bạn biết chuyện gì mà *lúc nào* bạn làm cũng giỏi! Tài năng đã có sẵn trong bạn, nhưng cũng cần cả tín hiệu phản hồi – mọi người đang cố nói cho bạn biết mình là ai. Có tín hiệu cả đấy. Đời là cả một tấm gương to của tâm hồn bạn. Nếu bạn cảm thấy sung sướng khi đọc một câu trong một cuốn sách, cảm thấy nổi cả da gà thì đó chính là cuộc đời đang nói rằng: “Con người bạn đấy!”

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước hành động để làm sau khi đọc chương này:

CHƯƠNG 10: TRỞ NÊN DỄ GẦN

Linh cảm là ý niệm rõ ràng trong cùng một lúc về mọi thứ.

– Johann Kaspar Lavater

Nếu là các nhà quản lý chi li kiểu cũ thì lâu nay ta hẳn đang phải “núp” mọi người. Lâu nay ta khó gần, khó gặp. Lâu nay ta phải giấu mình đi.

Ta phải núp sau lớp ngụy trang được dựng lên bằng các vấn đề, và những chối bỏ là đang mắc phải các vấn đề đó. Ta trù lên người một đồng bằng chứng ngoại phạm, ẩn nấp sau tấm ngụy trang, nói rằng chúng ta đang ôm những vấn đề chưa giải quyết, rằng con người chúng ta là hàng lô những vấn đề không lời giải trên đời!

Ta khoác lên người những đặc điểm này thay vì tiềm năng thực sự của mình. Và vì thế, ta tự biến mình thành khó đến được với chính sự tự do mà ta mong mỏi. Không thể đến được.

Vậy thì đây là lúc quay đầu mà đi hướng khác, bình tĩnh chọn lấy con đường mà đi - con đường sẽ làm cho ta dễ gần với chính mình hơn, dễ gần với sự thông thái bẩm sinh đang chứa sẵn trong ta hơn.

Các nhà quản lý chắc tay kiểu cũ vẫn cố học cho được cách thành công. Họ đi tìm thầy và các bậc guru. Họ muốn suy nghĩ để giàu lên. Nhưng vẫn chính là cách nghĩ ấy mà thôi.

Họ không ý thức được rằng cách tiếp cận tốt hơn phải là *thôi nghĩ* đi để giàu lên.

Ngay cả Galileo cũng biết rằng câu trả lời không có trong kiến thức bên ngoài. Ông nói: “Ta không thể dạy ai bất kì thứ gì. Ta chỉ có thể giúp họ tìm ra chính họ mà thôi.”

Câu nói của Galileo chính là trái tim và linh hồn của nhà quản lý thoáng.

Cho rằng bạn đã dọn sạch đầu óc mình, đã biết tước vũ khí tất cả các ý nghĩ tiêu cực mỗi khi chúng thò đầu ra, giờ đây bạn đã tự do để phát hiện

xem mình là ai. Bạn được tự do nhận biết cái tốt đẹp nhất ở mình. Rồi bạn sẽ thấy ngay mình có thể thực sự làm được gì cho đời.

Vậy chứ điều gì đã xảy ra? *Đó là bạn đã trở nên dễ gần với chính mình hơn!* Và trong sự tự do này, không còn gánh nặng và cả đồng hành trang mang theo nữa, bạn đã có thể đi theo trực cảm của mình. Bởi lẽ, lúc này bạn đã biết lắng nghe trực cảm của mình rồi, bạn không còn lo lắng về những gì mấy tay trời ơi đất hỡi nói về mình bữa trước nữa. Bạn đã có thể tiếp cận được những ý tưởng bên trong mình. Bạn đã tiếp cận được nội nhân. Bạn tiếp cận được nguồn cảm hứng.

Điều đó giống như thể bạn vừa san phẳng Vạn Lí Trường Thành vậy. Bạn xóa bỏ bức tường mà bạn đã dựng lên trong ý nghĩ của mình thông qua một đời phê phán, tự phê, giận dữ và thất vọng – tất cả những ý nghĩ đó đã nút chặt không cho tiềm năng của bạn bung ra. Bạn không còn đeo đẳng cái ý nghĩ vẫn nói với bạn rằng, “Đời là bất công lắm,” “Hừ, mình là nạn nhân,” “Tôi không chịu trách nhiệm,” và “Điều đó không được xảy ra với mình.”

Giờ đây bạn để cho những ý nghĩ đó trôi qua. Bạn không để cho nó có đất sống hay một tí dính dáng nào. Bạn cười vào mặt chúng vì giờ đây bạn biết là chúng không có thật.

Thực vậy, bạn không gắn bó niềm tin của mình vào ý nghĩ nào cả; bạn chỉ cần tiếp tục học hỏi để đi sâu hơn, sâu hơn cả ý nghĩ, và lắng nghe.

Thứ duy nhất có giá trị là trực cảm. – *Albert Einstein*

Có lẽ bạn đã từng nghe câu trách, “Người không thể lắng nghe lúc người đang nói.” Điều đó thậm chí càng đúng với cuộc đối thoại bên trong bạn. Vậy nên bạn phải biết cách đảo ngược để cho qui trình tư duy của mình *bớt nghĩ đi mà tăng cường lắng nghe*. Rồi bạn sẽ trở nên yên tĩnh hơn. Bạn sẽ không cần phải chia sẻ hết các ý tưởng với ai, bởi vì bạn không muốn chinh đốn ai nữa. Bạn sẽ tiến lên từ đây. Bạn chấp nhận con người thật của người ta mà không phán xét những yếu kém và các rắc rối của họ. Mà thực ra bạn

cũng không thể gọi đó là “rắc rối” nữa kia. Đó chỉ là các mô hình năng lượng trong cuộc sống, cũng tuyệt vời như mọi thứ khác thôi.

Người ta sẽ chẳng còn quyền lực gì đối với bạn nữa, bởi vì sâu bên trong, bạn đã được kiểm soát rồi. Không còn là cái tôi nông cạn và sợ sệt nữa.

Giờ đây bạn đã có thể nhận được sự sáng suốt của trực cảm từ sâu bên trong mình. Bạn không còn phải ngẫm đi ngẫm lại cách trả đũa trước những lời phê phán. Bạn không cần phải chuẩn bị phòng ngự mỗi lần nhận được e-mail từ cấp trên nữa. Bạn không làm “nghẽn băng thông” trí óc mình nữa bằng việc ngẫm nghĩ xem làm sao để có một câu ăn miếng trả miếng thật cay cho đối phương cũng một phen mất mặt như họ đã “làm với bạn”. Bạn hiểu rằng chuyện đó chỉ phí thì giờ vô ích. Người ta không thể “làm gì” được bạn nữa rồi. Chỉ có ý nghĩ *của bạn* mới làm được việc đó với bạn mà thôi. Vậy bây giờ bạn sẽ không “nuông chiều” các ý nghĩ đó nữa.

Bạn sẽ chỉ còn quan tâm đến việc “hiện thực hóa” tiềm năng của mình – trở thành chính mình! Bạn hiểu ra rằng tiềm năng của bạn nằm bên trong bạn; chứ không ở đâu đó phía tương lai. Bạn không cần *đi đâu* để nhận biết tiềm năng của mình cả. Tiềm năng trong người bạn là của bạn, để bạn cảm nhận chính từ bên trong mình, ngay tại đây và ngay lúc này. Đang gõ nhịp như một trái tim.

Khi bạn sống một cuộc sống “thoáng”, thế giới bên ngoài sẽ đáp lại bạn khác đi, bởi lẽ bạn đã cởi mở hơn trước cơ hội. Có thể trong lúc đang yên tĩnh thì một người bỗng nảy ra trong tâm trí bạn, và bạn sẽ bước đến máy tính mà gửi cho người kia vài dòng để chịu. Và thế nào tiếp theo, người kia cũng gọi đến, bảo rằng: “Tôi có việc này cho anh. Tôi đang tính nói với anh đây.”

Đó, đó chính là *cho phép* thành công đến thay vì *bắt* nó xảy ra.

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước hành động để làm sau khi đọc chương này:

· Lấy sổ tay viết ra một ý nghĩ tiêu cực của bạn hôm nay về ai đó ở nơi làm việc. Thách đấu với ý nghĩ đó như thể bạn là luật sư bào chữa của người kia. Liệu ý nghĩ đó có thực sự đúng? Nếu đúng thật thì liệu bạn có mang cảm giác tiêu cực không?

CHƯƠNG 11 BỎ QUA PHÁN XÉT

Nếu cứ phán xét người, ta không còn lúc nào để yêu thương họ nữa. – Mẹ Teresa

Doug là nhân viên bán hàng cao cấp vừa mới hỏng một thương vụ lớn. Anh bán các chương trình huấn luyện phối hợp và công ty mà anh muốn bán chương trình ấy bỗng nhiên lại bị một công ty khác mua mất. May cho Doug, sếp của anh, cũng là một người bạn của chúng tôi, một bậc thầy về “đầu thoág” có tên là Tony.

Tony nghe Doug kể về “chuyện xảy ra” một hồi mà không phản ứng gì trước bộ mặt dài đuổn và giọng nói sầu não của Doug. Khi Doug buổng một câu kết luận đầy phần nộ khi một hợp đồng lớn bị nắng mất, thì Tony “đầu thoág” mới nháy mắt với anh.

“Cậu giỏi đấỵ,” Tony nói, “mà chuyện đó cũng không phải là tậ đầu.”

“Lại còn không tậ hả? Vừa mất một hợp đồng 700.000 đô la mà lại còn không tậ sao?”

“Có phải mình muốn thế đầu.”

“Hừ, tồ phát mệт với mấỵ cái trò suy nghĩ kiểu Thiền lắng nhắng đó lắmm rồi. Đắng tưởng kiểm đượс kha khá trên cái hợp đồng ấy rồi chứ.”

Sếp Tony của Doug nói: “Thồi thì có gì làm nấỵ vậỵ. Cứ coi như chuyện gì cũng là tốt đi. Ít nhất thì cũng là có tiềm nắng.”

Doug ca cắmm: “Nhưng tồ làm sao giao dịch với họ khi họ đắng thương lượng bán công ty kia chứ? Ngay cả công ty cũng sắp không còn là của họ nữa cơ mà. Họ đầu thể kí séc đượс!”

“Liệu đó có phải là một tin tốt lành không?” Tony hỏi.

“Không phải,” Doug ngắmm nghĩ một lúc rồi đắp.

“Nhưng nếu chương trình huấn luyện mà cậu địnհ bán sẽ giúp họ nắng giá lên cao hơn thì sao? Biểт đầu việc họ đầỵ kí kết mua một chương trình

huấn luyện chuyển đổi và bắt đầu thực hiện theo sẽ nâng cao cái giá trị đã thấy của công ty lên?”

Doug không nói gì, nhưng thái độ của anh cho thấy rằng anh đã quan tâm.

Sếp Tony của anh nói tiếp: “Họ đã theo các khóa thử nghiệm làm quen của ta được hai tháng, nhân viên của họ đã có một cú thúc thực sự, thế nào họ cũng muốn làm tiếp chương trình chính nữa chứ, đúng không?”

“Trước khi công ty bị bán thì đúng thế thật.”

“Đúng rồi! Vậy thì bây giờ họ có thể đi thương lượng với lợi thế là đã có sẵn một chương trình huấn luyện nâng cao năng suất... Nó cho phép người mua tiếp nhận công ty như một đơn vị đang trong giai đoạn hoàn thiện. Nó còn cho phép người bán đưa ra con số chốt phải khá hơn nhiều nhờ những gì mà việc đào tạo này có thể mang lại. Họ có thể nâng giá bán công ty lên. Thế là ai cũng được lợi.”

Doug tươi hăn lên. Anh cảm ơn Tony và rời phòng, sẵn sàng chào bán một món để đời. Kết thúc của câu chuyện này thật có hậu với Doug: khách hàng đã mua chương trình đào tạo như một con bài để thương lượng, nhưng rốt cuộc lại không bán công ty nữa. Trình độ nhân viên nhờ được đào tạo mà nâng lên trông thấy, thành ra chủ cũ quyết định giữ lại công ty để tự điều hành lấy.

Nếu sếp Tony “đầu thoág” không chỉ cho Doug thấy làm sao bỏ kiểu phán xét tiêu cực đi để làm việc với những gì “đằng nào cũng đã xảy ra” thì đời Doug còn u ám mất vài tuần nữa sau khi “chuyện tệ hại” kia ập đến.

Tony thật phi thường. Các nhà quản lý thoág thì cả triệu người mới có một. Hầu hết nhân viên đều được lãnh đạo bởi các vị quản lý “chặt” nhưng kém hiệu quả vì mắc chứng phán xét suốt ngày.

Chủ đề phổ biến của hầu hết các nhà quản lý là luôn có ít nhiều bối rối với những gì đang diễn ra. Ta có thể nhận thấy điều đó qua nét mặt họ, trong giọng nói họ, và đọc được trong e-mail của họ.

Nhưng không phải những gì đang diễn ra làm họ bối rối, mà sự phán xét của họ về những thứ đó đã làm họ bối rối.

Mọi thứ sờ dĩ làm ta lo lắng chỉ vì ta phán xét nó. Ta đeo lấy cái ý nghĩ thoáng qua rằng, “Hồngбет! Chuyện này sao lại xảy ra với mình chứ!” nhưng ta cứ không chịu dừng lại để nhận ra rằng sự bực bội ta đang trải qua chỉ là do sự phán xét của mình mà ra.

Nếu có thể mở lòng cho mọi thứ và coi chúng chỉ như *một thứ qua đường*, rồi thoát khỏi cái “*đáng lẽ không được xảy ra*”, thì ta có thể thoát được cả đồng bất mãn, bực bội, căng thẳng và trách móc.

Khả năng gạt bỏ phán xét mỗi khi nó nảy ra là một kỹ năng quan trọng mà các nhà quản lý thoáng cần trau dồi. Nó đòi hỏi phải luyện tập hàng ngày, nhưng rất đáng công.

Theo kinh nghiệm của tôi, công việc sáng tạo tuyệt vời nhất không thể có được khi người ta không được vui. – *Albert Einstein*

Nếu thử bỏ các phán xét tiêu cực trong một thời gian đủ lâu, bạn sẽ thấy sự bình yên trong tâm trí, và trí tuệ thanh thản sẽ nhẹ nhàng mà dâng cao, giúp bạn xử lý tốt bất cứ chuyện gì.

Chúng tôi không nói bạn phải phủ nhận. Chúng tôi không khuyên bạn đừng đánh giá. Bạn có thể vẫn *đánh giá* mà không cần phải đưa chút phán xét có tính cá nhân nào vào. Bạn vẫn có thể là một chuyên gia trong đánh giá sự việc mà không mang một chút cảm giác “thất vọng” hay “bực mình” nào với hành động của người khác.

Biết được chỗ khác biệt là điều quan trọng sống còn.

Một đồng sự trong vị trí điều hành cao nhất mới đây bị stress nặng nề vì một chuyện mà con trai chị mắc phải. Chị cho rằng trạng thái bực bội này là do con trai mình và việc cậu ta vướng vào gây ra, nhưng không phải thế. Chỉ có một thứ thôi, và thứ đó thực sự mới là vấn đề: đó là sự phán xét của chị. Nhưng chị không thể nhận ra điều đó. Chị đang mãi nhìn vào sự yếu kém của con trai mình, khó khăn về tài chính của cậu, xích mích trong hôn

nhân của cậu, coi đó như những thứ “ *đáng lẽ không được xảy ra* ”. Đó là thực tế, nhưng với chị, thực tế đó sai.

Và niềm tin đó gây ra stress cho chị chứ không phải cậu con trai. Con trai chị không hề liên quan gì đến chuyện đó. Các ý nghĩ của chị là “cái dở” duy nhất “xảy ra” với chị, nhưng chị vốn vẫn xét đoán theo kiểu cũ nên không nhận ra.

Sự căng thẳng chủ yếu nảy sinh từ niềm tin của chị, rằng những thứ chị đang trải qua *đáng lẽ không được xảy ra*... Chị đặt mình vào một vị thế dứt khoát không chấp nhận, chỉ có chống lại và phán xét. Và đó mới là cái làm chị khổ.

Cái hay ở việc thấy được tất cả những điều đó là nó cho phép bạn tự giải thoát khỏi stress. Khi stress rời bỏ bạn, bạn sẽ khỏe ra trông thấy về mặt thể chất. Bạn sẽ không cần nghỉ ngơi quá nhiều nữa. Bạn lạc quan và tràn đầy hi vọng. Bạn chỉ mong cho một ngày mới đến!

Mọi người nhắc tới bạn với lòng biết ơn. Liệu bạn có thể không nếu bạn là họ? Nếu bạn là một nhân viên thì bạn thích kiểu giám đốc nào? Một người phớt phớt nhìn về phía trước? Hay một người lúc nào cũng căng thẳng?

Mới đây chúng tôi đã mở đầu một khóa huấn luyện với một nhân viên công nghệ thông tin bằng câu hỏi: “Sếp của bạn căng thẳng đến mức nào?”

“Hết cỡ luôn.”

“Vậy ông ta làm gì với cái thứ căng thẳng đó?”

“Ông ta dội hết xuống đầu bọn tôi.”

Liệu có được bao nhiêu sản phẩm thư thái và hạnh phúc nảy sinh từ một nhân viên như vậy chứ?

Mọi thứ làm ta khó chịu về người khác đều có thể đưa ta đến chỗ hiểu mình hơn. – *Carl Gustav Jung*

Nếu là nhà quản lý thoáng, bạn có thể khác đi. Bạn có thể bắt đầu một ngày bằng cách tập trung vào việc nhận biết khoảnh khắc hiện tại bình yên

này, mở ra đến vô tận các khả năng. Và đó là nhờ bạn không còn tưởng tượng ra mọi thứ sẽ đi sai lạc. Với mọi việc, chẳng còn cái gọi là sai lạc nữa. Mọi việc sẽ đi theo lối mà chúng phải đi. Sẽ chẳng còn phải phán xét về cái sắp xảy ra. Điều đó cho phép bạn hiện diện tại thời điểm này nhiều hơn.

Hãy để ý rằng tất cả những thách thức bạn phải đối mặt mà đã có lúc bạn coi là tiêu cực rốt cuộc lại làm bạn mạnh hơn, trưởng thành hơn. Những “gãy đổ” cuối cùng lại giúp bạn thêm lành mạnh. Bao giờ cũng thế, khi đã cách ra đủ xa, bạn sẽ thấy được bức tranh đầy đủ.

“Khi li dị, tôi nghĩ đó là chuyện tệ nhất từng xảy ra với tôi,” một giám đốc thi công tên là Brent kể. “Nhưng xem lại... thì té ra đó là điều hay nhất. Hay chưa từng có.”

Tất cả những “chuyện tệ hại” xảy ra ở nơi làm việc giúp ta chín chắn và trở nên thông hiểu hơn về cách vận hành tốt công việc. Và chính những “chuyện tệ hại” đó lại có thể mở ra tinh thần đúng nghĩa nhất của sự lành mạnh. Vậy thì chúng “tệ” đến mức nào? Liệu ta có cần thực sự chỉ trích chúng không đây?

Chúng tôi không nói là nên có thái độ thụ động. Đây trái hẳn với thụ động. Đây là sự bao quát tích cực về mọi thứ đang *diễn ra*. Nó giải phóng nguồn năng lượng vốn bị kẹt lại giữa mớ mâu thuẫn nội tâm và buồn khổ. Bạn sẽ ở trạng thái sẵn sàng để khi cần là hành động được ngay. Đây là “lộ trình” của hành động. Chỉ có thể gọi là thụ động khi ta cứ ngồi đó mà tưởng tượng ra lộ trình này. Còn nếu sử dụng nó thì gọi là chủ động.

Điều hành các giao ước chứ không phải các kì vọng

Bạn đã thấy sự hao phí năng lượng ở các nhà quản lý căng thẳng là thế nào rồi đấy. Họ cứ cố quản lý cái thế giới hỗn loạn của mình. Họ luôn bị kéo tới kéo lui giữa kì vọng và thất vọng. Còn lại bao nhiêu năng lượng để nghĩ ra các giao ước? Còn lại bao nhiêu năng lượng để đưa mọi người lại với nhau và vỡ vạc những cách hiểu mới? Hết sạch. Chính căng thẳng đã hút mất năng lượng.

Thái độ không phán xét sẽ giúp bạn mở lòng ra để xử lí tình huống theo những cung cách sáng tạo. Bạn không cần phải sắp đặt những thứ lặt vặt. Bạn có thể thay đổi bất cứ điều gì bạn muốn. Có điều giờ đây bạn thay đổi chúng trong tinh thần hợp tác, thay vì đối nghịch với cung cách của sự vật.

Đừng cố chắn chình thế giới bên ngoài, ít ra là trong hôm nay. Hãy lo cải thiện thế giới bên trong. Bạn đang làm việc với niềm vui và sự tự do có được khi thực hành giải thoát mình khỏi thói phán xét.

Thói phán xét, phán xét thỉnh thoảng sẽ lại nảy ra trong tâm trí, nhưng giờ đây bạn chỉ để nó đi qua mà không bám vào nó, cũng như không tin lời phán xét lúc đó của mình là đúng. Ở đây chẳng có đúng sai gì hết. Chẳng qua chỉ là một thoáng căng thẳng lướt qua. Giống như mây trôi - ý nghĩ của bạn cũng như mây vậy.

Cuộc sống không chỉ là những gì đang diễn ra mà còn là phương thức ta chọn để diễn giải chúng thế nào. Khi một người chào ta, “Mọi việc ra sao?” thì đúng ra câu này phải là, “Anh xét đoán thế nào về những việc đang diễn ra?”

Đỉnh cao của sự căng thẳng tự hù dọa mình là tin vào một ý nghĩ thoáng qua, nói rằng một điều gì đó “đáng lẽ không được xảy ra”. Trong khi việc đó đã *thực sự* xảy ra rồi! Phải chăng đó là sai lầm đầu tiên của Thượng đế? Phải chăng đó là tạo hóa rẽ sai đường? Hay chẳng qua cái việc ấy xảy ra cốt để ta học hỏi và vì lợi ích của chính ta?

Rồi đây bạn sẽ thay đổi toàn bộ cách nghĩ về mình và những diễn giải của mình thay cho những thứ “xấu”, “sai” và “không công bằng” đã xảy ra. Rồi bạn sẽ nhận ra rằng công việc của bạn không phải là chinh đốn thế giới *bên ngoài*, mà là tô điểm thế giới *bên trong* của tinh thần và trí tuệ luôn tương tác nhau. Như lời một bài hát kia, “Hãy để mặt đất này bình yên, và hãy bắt đầu từ tôi.”

Từ quan điểm quản lý này mà sinh ra những lợi ích lớn lao và thiết thực. Nhân viên của bạn chắc chắn sẽ thoải mái hơn với bạn khi bạn chấp nhận họ đúng như con người họ. Họ sẽ tin cậy bạn hơn. Giờ đây mỗi quan tâm

của họ là làm ra những tuyệt tác cho bạn, khác với trước đây họ chỉ lo chơi trò nạn nhân để bạn mỉm lòng.

Một khi nhận thấy bạn không còn phán xét họ nữa, họ hầu như chia sẻ mọi thứ với bạn. Họ sẽ mở lòng để tạo ra những giao ước mới.

Đó là khi bạn có thể thực hiện những tiến bộ thực sự trong việc giúp nhân viên của mình nâng cao kỹ năng. Nhà quản lý thoáng có một khả năng hiểm hoi là tạo được một quan hệ cộng sự đích thực để hướng tới thành công của người lao động. Khi người làm công không còn bị phán xét nữa, họ sẽ cởi mở hơn nhiều để được huấn luyện và bảo ban, và cho phép nhà quản lý giúp họ thêm tiến bộ.

Ta không thể dựa dẫm vào xét đoán của mình khi sự tưởng tượng của ta đã lạc khỏi tiêu điểm. – *Mark Twain*

Ngay bây giờ, hãy nghĩ đến người bạn thân nhất của mình. Khi ta có bạn thân, việc đầu tiên ta phải gác lại là phán xét. Nếu ta có làm chuyện gì mà cảm thấy không được tự hào cho lắm, hoặc rơi vào một tình cảnh thật éo le, thì chính bạn ta sẽ luôn mở rộng vòng tay mà rằng, “Đến đây kể tớ nghe đi. Cậu mới làm cái trò gì thế?” Rồi anh ấy cười thật tươi vì thực ra anh ấy chẳng trách móc gì ta cả. Tình bạn thực sự là tình bạn tuyệt vời vì nó không phán xét.

Sự không phán xét mở ra cánh cửa để bất kì ai cũng có thể là bạn của ta. Bất kì ai tin cậy ta. Họ có thể cảm nhận khi gần ta, rằng ta không phản ứng tiêu cực với điều họ nói, vì ta không phán xét nó, thậm chí dù họ nói với ta những chuyện xa lạ với những gì ta vẫn nói. Có khi họ nói với ta về chuyện nghiện ma túy mà ta thì chưa bao giờ thử. Nhưng ta không có ý định cứ đeo lấy đó mà phán xét. Ta chỉ lắng nghe.

Những ai chấp nhận ta hoàn toàn sẽ là những người bạn tốt nhất của ta. Họ ửng chịu ta bất kể ta có làm gì. Họ nói, “Ê, đừng lo chuyện đó. Tớ là bạn cậu mà. Tớ ở đây để giúp cậu. Nói xem tớ có thể làm được gì nào.”

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước để làm sau khi đọc chương này:

Lần tới trong cuộc họp, nếu có ai đưa ra một tình huống vốn dĩ được coi là “không hay” hoặc một việc chuyển hướng tiêu cực, hãy thôi không bàn tiếp nữa và làm chậm cuộc họp lại bằng cách viết chủ đề lên bảng.

Xong mời mọi người tham gia một bài tập gọi là, “Có gì hay trong tình huống này?”.

- Từng người sẽ tưởng tượng ra những kết cục tích cực có thể có mà nhất thời ta chưa thấy. Nếu làm việc này thường xuyên, tức là bạn đã huấn luyện cho nhân viên của mình bỏ qua những phán xét tiêu cực mà bắt tay vào hành động tích cực có tính sáng tạo, bất kể có chuyện gì xảy ra.

CHƯƠNG 12: SÁNG TẠO KẾT QUẢ

Bình yên hiện diện trong vườn.

Bình yên và kết quả. – Ruth Stout

“Chúng tôi phải bắt thứ đó để ra tiền ngay hôm nay mới được!” Một lãnh đạo nhóm mà tôi huấn luyện tạm gọi là Judith nói. “Chúng tôi không thể chờ đến mai được!”.

“Sao các chị không đi làm những việc nhằm xây dựng một công ty bền vững lâu dài?” Tôi hỏi.

“Việc của tôi là kiếm ra tiền ngay bây giờ,” chị quát lên. “Tôi còn các nhà đầu tư. Tôi còn những người giám sát tôi. Vậy mà bây giờ tôi còn phải đi à ới với đám khách hàng đang giận dữ nữa đây này.”

“Sao các chị không hợp tác với những khách hàng đó, và đưa cho họ cái họ muốn?”

“Họ muốn lấy lại tiền!”

“Thế sao không trả họ?”

“Chúng tôi không thể giúp khách hàng bằng cách trả lại món tiền mà thực ra là không đáng trả, làm thế thì ảnh hưởng đến lợi nhuận tuần này của tôi mất.”

Tôi bèn chỉ ra cho Judith thấy rằng những công ty như Nordstrom có một biểu đồ thành tích trong ngành bán lẻ hầu như chỉ có đi lên nhờ vào kiểu làm ăn biết hướng đến lâu dài. Họ muốn xây dựng tiếng tăm. Họ bán hàng có chất lượng và họ tuyệt đối tuân thủ nguyên tắc đó. Và nếu có ai muốn trả lại hàng thì họ luôn sẵn sàng trả lại tiền. Không hỏi han lời thôi.

Nordstrom có được thành công là nhờ tập trung vào *qui trình bên trong* hơn là vào doanh số tức thời. Họ biết rằng nếu bên trong mà đúng đắn rồi thì thành công sẽ đến. Một nghịch lí là: ai càng chú tâm đến bên trong thì kết quả bên ngoài càng lớn. Kết quả được tạo ra bằng cách nhìn vào bên trong, bất kể đó là bên trong một công ty hay bên trong một con người.

Để thành công trong kinh doanh, tôi sẽ phải đưa ra một sản phẩm hay một dịch vụ tốt. Thậm chí tôi còn phải tạo ra một cam kết *bên trong đơn vị của tôi* để bảo đảm rằng sẽ có dịch vụ khách hàng thật tốt và khách hàng phải thật hài lòng. Và để đạt được những kết quả bên ngoài đó thì ngay từ bây giờ tôi đã phải biết nhìn vào bên trong đơn vị mình. Phải xem xét hệ thống bên trong trước đã.

Nếu lại muốn có cả những chương trình bán hàng và tiếp thị tốt thì tôi sẽ cần phải có những người tốt trong đơn vị của mình để thực hiện kế hoạch đó. Và giờ đây tôi đã biết rằng, nếu làm được như thế thì kết quả tự nhiên sẽ đến. Cứ chỉnh đốn bên trong cho tốt thì thành công bên ngoài sẽ tự đến.

Cho đến giờ, những việc đó dường như là hiển nhiên, vậy mà hầu hết các công ty lại không làm mọi việc theo cách này (có lẽ vì thế mà có tới bốn trong năm công ty không thể trụ được đến năm thứ năm).

Duane Black đã thấy hết công ty này đến công ty khác trong ngành xây dựng nhà ở chỉ quan tâm đến phần trăm lợi nhuận trong mỗi lần bán dứt điểm. Đó là điều họ nghĩ tới suốt ngày; bởi lẽ với họ, lợi nhuận là thứ mà vì nó họ mới dấn thân vào kinh doanh. Họ định nghĩa thành đạt theo cách ấy đây. Lợi nhuận bên ngoài. Hàng ngày họ chỉ chú tâm đến kết quả cuối cùng ở bên ngoài. Như Duane đã nói:

Tất cả những người mà tôi tiếp xúc đều có chỉ số lợi nhuận giảm hàng năm, bởi vì họ chỉ biết chú trọng đến mỗi kết quả cuối cùng. Đến lúc đó họ mới thấy mình rơi vào một môi trường cạnh tranh khốc liệt chuyên cung cấp sản phẩm “tầm tầm”: dịch vụ khách hàng “tầm tầm” và cả khu dân cư lẫn môi trường sống cũng thuộc hạng “tầm tầm” nốt. Nhưng khách hàng đâu có muốn dành ưu tiên của mình cho thứ “tầm tầm”. Khách hàng chẳng có chút hào hứng gì với cái gọi là “tầm tầm”, nên các công ty kia rút cuộc cũng chẳng kiếm lời được bao nhiêu. Rồi thì họ phải tìm cách tăng số lượng sản phẩm lên hàng bán được món hàng tầm thường của mình. Nhưng số lượng lại ảnh hưởng xấu đến chất lượng, thành ra vòng xoắn cứ thế đi xuống và chẳng mấy chốc, họ gặp gay go thật sự. Đó là bi kịch của những người chỉ chú trọng đến lớp vỏ bên ngoài.

Công ty Phát triển SunCor của Duane đã nhiều năm thắng lớn nhờ có một đặc điểm là biết chú trọng đến bên trong công ty, hơn là bên ngoài.

SunCor từ lâu đã xác định rằng họ không tham khối lượng bán hàng. Họ vững tin rằng khối lượng hàng bán được sẽ tự nhiên có; họ để cho khối lượng tự hiện ra khi nó thấy thích hợp. Họ ngày càng chú tâm nhiều hơn vào việc hoàn thiện cơ chế bên trong, tin rằng điều đó sẽ tạo ra những cộng đồng lớn và những khu qui hoạch tuyệt vời. Chẳng hạn, họ luôn đòi hỏi phải có kiến trúc thực sự tốt, họ sẽ không tiến hành xây dựng nếu chưa có địa điểm tuyệt hảo; họ luôn có một đội ngũ gồm những người thật sự yêu thích công việc và phù hợp với công việc đó, nhờ vậy mà họ sẽ tự nhiên làm tốt công việc một cách nhẹ nhàng, không cần phải thúc ép.

Công ty còn phát đạt lên nhờ có một môi trường bán hàng không tranh giành, không đe dọa. Để cho thành công tự đến hơn là thúc ép nó. Như Duane nói:

Chúng tôi không nói với nhân viên bán hàng của mình: “Mỗi tháng các bạn phải bán được 10 căn nhà”. Nếu chẳng may có tháng xấu trời không ai đến hỏi han gì và họ không bán được căn nào hết thì chúng tôi cũng không coi đó là vấn đề gì ghê gớm. Chúng tôi nói với họ: “Hãy nhìn vào những cơ hội các bạn có ở đây. Các bạn được giới thiệu một cộng đồng chất lượng. Các bạn được chào bán một ngôi nhà có chất lượng. Các bạn được đại diện cho những người mà các bạn biết rằng họ sẽ làm ăn đến nơi đến chốn, sẽ giao đúng thứ mà các bạn đã hứa hẹn với khách hàng của mình. Đó là cơ hội để các bạn trở nên thành đạt. Các bạn thậm chí không cần phải quá cố gắng để đạt được điều đó. Các bạn chỉ cần chia sẻ với mọi người cái cơ hội tuyệt vời được sống trong cộng đồng này – cộng đồng sẽ dành cho họ.”

Khi bán hàng theo cách này, nhân viên bán hàng biết rằng những gì mình nói đều là sự thật, còn người mua thì tin rằng công ty sẽ chăm sóc họ sau khi họ đã mua hàng. Qua lịch sử của SunCor, họ biết rằng nhà của mình sẽ càng ngày càng có giá. Thành ra bán cũng không khó. Nếu là nhân viên bán hàng của SunCor, bạn không cần phải đặt vị thế của mình cao hơn khách

hàng trong khi thương lượng, cũng không cần phải so đo khi nào thì lùi khỏi bàn đàm phán, khi nào thì nên im lặng không nói gì, vì đó là “thời điểm then chốt!” Tất cả những trò tiểu xảo ấy chả có vai trò gì trong quá trình này cả.

Để trở thành một nhân viên bán hàng thành đạt, bạn chỉ cần biết chia sẻ những gì bạn thấy thích thú và tự hào. Chia sẻ những gì bạn có *bên trong* bạn. Khách hàng sẽ đáp lại điều đó và chuyện mua bán trở nên dễ dàng. Nhân viên bán hàng sẽ thành công khi họ biết mình thực sự bán gì, khi họ hiểu được niềm vui sướng khôn tả của một người chủ nhà khi được chuyển đến một ngôi nhà đúng nghĩa.

Bậc thầy kinh doanh Tom Peters đã tổ chức các cuộc hội thảo nói về tầm quan trọng của việc xây dựng bên trong so với việc đấu đá bên ngoài. Ông đã dẫn lời một vị giám đốc của hãng Harley-Davidson rằng, “Thứ chúng tôi bán chính là *khả năng* để một nhân viên kế toán 43 tuổi có thể mặc đồ da đen, phóng ngang một thị trấn nhỏ và dân tình ai nấy nhìn cũng nể.” Nhà quản lý thoáng sẽ giúp nhân viên bán hàng của mình đi sâu vào bên trong, tìm cho ra bản chất của cái mà mình đang thực sự bán.

Đi sâu vào bên trong cũng đã được Duane sử dụng khi anh thương lượng với các chủ đất để lập liên doanh với SunCor. Chính nhờ thế mà anh đã mua được thứ mà mọi người xung quanh đều lắc đầu lè lưỡi kêu lên, “Không thể tin là anh lại làm được chuyện đó! Ai lại buôn bán như thế bao giờ? Làm sao anh lại mua được 20.000 mẫu đất rẻ hơn cả 100.000 đô la mà chỉ phải trả sau khi bán hết nhà cơ chứ?”

Bởi vì chủ đất đã trở thành cộng sự rồi. Người chủ đất rất hứng thú được là một phần trong dự án mà SunCor đang tính làm. Ông muốn chia sẻ niềm đam mê ấy bằng cách làm một việc gì đó có ý nghĩa. Đó không phải vì nhân viên kế toán của ông đã gạ gẫm ông rằng đây là một thương vụ ngắn hạn tốt nhất. Không phải vì số tiền trả trước rất cao hay gần như sinh lãi ngay tức thì. Đó là vì ông cảm thấy từ tận đáy lòng: đây là cách để ông có thể thành công lớn nhất về lâu về dài. Ông biết rằng một mối hợp tác cùng

thực lòng tìm kiếm chất lượng, theo thời gian, sẽ đem lại cho ông giá trị cao nhất.

Và ông đã đúng.

Chuyện này càng tăng thêm sự đối nghịch giữa mục tiêu đánh nhanh thắng nhanh, ăn ngay tức thì (quan điểm chặt chẽ) với mục tiêu lâu dài và chú ý vào bên trong (quan điểm thoáng). Duane nói:

Tôi không thích tí nào những mục tiêu chỉ nhằm đến kết quả. Chúng tôi không dùng đến những mục tiêu đó trong đơn vị mình. Chúng tôi quả là có lập ra kế hoạch tài chính, nhưng chúng tôi không đặt ra mục tiêu. Vậy nên chúng tôi không bao giờ nghĩ: “Trời ạ, thật là đáng thất vọng với chính mình vì tháng này chẳng bán đủ 10 căn.” Cuộc đối thoại bên trong của chúng tôi là, “Tháng này mình chỉ bán được chín căn, nhưng thế là tốt rồi, vì cứ nhìn cái cách mình làm hài lòng người ta cũng đủ thích rồi. Nhìn cái cách mình quan tâm đến khách hàng xem. Cả chất lượng của những thứ mình bán nữa chứ. Rồi người ta sẽ kể lại cho những người khác nghe. Và tháng sau chắc chắn mình sẽ bán được 11 căn thôi! Thế thì có gì phải lo nào.”

Duane không muốn người của mình quá coi trọng kết quả đến nỗi nhụt chí nếu chẳng may không đạt được:

Chúng tôi không muốn cảm thấy không vui với chính mình hay nghĩ mình đã thất bại, vì thế chúng tôi không kèm theo những con số khi nói sẽ định làm gì mà chỉ nói mình định làm như thế nào. Chúng tôi cung cấp sản phẩm tốt. Chúng tôi trình bày nó công khai và trung thực. Chúng tôi chăm sóc khách hàng sau khi bán hàng theo các điều khoản dịch vụ và bảo hành. Chúng tôi làm tất cả những việc này. Đó là mục tiêu của chúng tôi. Đó là những tiêu chuẩn mà chúng tôi đặt ra cho mình.

Hãy tin rằng tạo hóa sẽ tưởng thưởng trò chơi bên trong. Đó là một qui trình trở thành người mà ta muốn trở thành ngay bây giờ, ngay thời điểm này, chứ không phải ở một tương lai xa xôi khó tới.

Duane có nhắc đến một dự án phát triển ở phía nam Utah, một môi trường xây dựng nhà mà những người mở rộng khu dân cư đã không thành công nên lúc đầu cũng không tin tưởng cho lắm. Thế nên khi SunCor bắt tay làm khu dân cư ở đây, việc bán hàng quả là trần ai.

Trong năm đầu tiên họ bán chưa đến 50 căn. Năm thứ hai lên 80. Năm thứ ba lên 100. Và năm thứ tư thì xấp xỉ 120.

“Rồi đột nhiên người ta nhận ra rằng chúng tôi làm đúng như những gì chúng tôi đã nói,” Duane kể. “Khu dân cư chúng tôi xây dựng không phải là *nghe đâu* sẽ trở nên tuyệt vời, mà nó *quả thực đã* tuyệt vời. Và những người sống ở đây kể lại cho bạn bè họ rằng, ‘Không phải người ta chỉ nói suông là sẽ quan tâm tới khách hàng sau khi mua nhà đâu; chúng tôi *đã* được chăm sóc hậu mãi thật sự đấy.’”

Đến nay thì con số đã nhảy từ 120 lên hơn 200 ngôi nhà trong một năm.

“Chúng tôi không thể tăng tiếp được nữa!” Duane nói. “Chúng tôi đành giới hạn con số bán ra vì không đủ hàng để bán cho những người muốn mua. Chúng tôi không thể mở tiếp những khu đất nhanh như vậy được, cũng không thể xây nhanh như vậy được.”

Điểm mấu chốt ở đây là không có những mục tiêu bên ngoài đầy căng thẳng. Họ không bao giờ chú tâm đến chuyện phải bán bao nhiêu ngôi nhà thì mới đạt được cái mức thành công – vì họ đã có các yếu tố của thành công chứa sẵn bên trong rồi. Đó là một qui trình bên trong mà họ đã cam kết, noi theo và đem phổ biến.

“Thành ra làm việc bên trong tổ chức mới là mục tiêu đích thực của chúng tôi,” Duane nói. “Chúng tôi quan tâm tới quá trình hơn là kết quả. Ước nguyện lâu dài của chúng tôi là xây dựng một sản phẩm chất lượng. Là cung cấp một dịch vụ khách hàng thật tử tế. Còn những mục tiêu khác – những mục tiêu mang tính kết quả, hay mục tiêu thành đạt – thì chúng tôi không có; chúng tôi không cần đến chúng. Chúng tôi để cho mọi việc xảy ra một cách tự nhiên từ ước vọng bên trong – ước vọng mình sẽ trở thành *người mà mình mơ ước* .”

Ước vọng là điểm xuất phát của mọi thành tựu; không phải hi vọng, không phải ý muốn, mà là một ước vọng mãnh liệt đến nhưc nỗi, vượt lên trên mọi thứ.

– *Napoleon Hill*

Trong cuốn *Tốt đến tuyệt vời* của Jim Collins, ông đã so sánh các công ty phồn vinh qua nhiều năm với các công ty lúc lên lúc xuống. Và về lâu về dài thì các công ty tuyệt vời kia hơn hẳn các công ty nhiều lần lên lên xuống xuống. Điểm khác biệt căn bản giữa hai loại công ty này là ở chỗ các công ty cứ lên xuống suốt là các công ty chỉ biết nhắm vào kết quả. Còn các công ty tăng trưởng đều đều và vượt trội qua thời gian chính là các công ty quyết tâm trở thành tuyệt vời. Họ chú trọng việc chăm sóc khách hàng, chào bán sản phẩm tốt và cung cấp dịch vụ tốt. Và về lâu về dài, việc đó sẽ được bù đắp gấp bội. Họ hoàn thiện qui trình bên trong, còn bên ngoài thì để tự nó diễn ra.

Khái niệm này còn áp dụng cho cả cuộc sống cá nhân của những người làm quản lý. Ta không cần đến mục tiêu rằng mình phải có cái nhà to cỡ nào. Ta cũng không cần đến mục tiêu rằng mình phải kiếm được bao nhiêu tiền. Nếu ta thực sự muốn có những thứ đó thì tất cả những gì ta cần làm là đặt ra một mục tiêu: làm việc giỏi như thế nào, ngay bây giờ, ngay lúc này chúng ta đang sống đây.

Ta có thể *cho phép* kết quả nảy sinh ở thế giới bên ngoài nếu chúng ta biết chăm lo cho thế giới bên trong. Mà như thế thì đỡ đau đầu hơn nhiều. Ta không cần thất vọng khi gặp phải một thánng “thụt lùi” trong kết quả. Những thánng như thế bao giờ cũng có, chuyện đó chẳng có gì ghê gớm cả. Nhưng nếu chất lượng làm việc của ta cứ tăng đều đều thì về lâu dài kết quả sẽ ngày càng tốt lên. Nhất định là thế. Tạo hóa không thể cưỡng lại được điều đó. Tạo hóa không thể làm gì khác ngoài việc phải tưởng thưởng cho nỗ lực của ta.

Một người bạn của chúng tôi là chủ nhà băng đã có lần nói rằng, các ngân hàng không nên cưỡng lại lãi suất cao và sự xuống dốc của nền kinh

tế, vì nó mang lại cho họ cơ hội cắt giảm và đào tạo lại nhân viên, mở thêm các chi nhánh và phát triển nguồn nhân lực của mình: phải nương theo thực tế chứ không phải chống lại nó. Đến khi thị trường phục hồi thì họ đã được bố trí xong xuôi để xốc tới nắm lấy cơ hội.

Hãy thử hình dung một cuộc sống mà bạn chỉ có thể thở ra chứ không thể hít vào xem nào? Thử hình dung một cuộc sống mà lúc nào bạn cũng tỉnh, không bao giờ ngủ hay dừng lại nghỉ ngơi thì sẽ thế nào? Một cuộc sống như thế xét về mặt thể chất là không thể được. Phải có hít vào thở ra, có làm có chơi, có lúc lên có lúc xuống mới được. Vì chúng là một phần của vũ điệu cuộc sống. Lúc xuống và lúc lên - cả hai đều tốt cả.

Sẽ có lúc bạn phải lao ra hết mình để hành động cho kịp thời. Cũng có lúc bạn lại chùng xuống. Lúc này hỗ trợ cho lúc kia. Đó chính là nhịp điệu của cuộc sống. Nhưng người ta cứ muốn giữ cái ý nghĩ coi lúc xuống là xấu còn lúc lên là tốt. Đó chính là điều đã đẩy bật họ khỏi nhịp điệu sống của mình đồng thời tạo ra những căng thẳng nghề nghiệp và thất bại không đáng có. Đáng lẽ phải nghỉ ngơi trong lúc đi xuống thì họ lại trở nên căng thẳng, mà một người căng thẳng thì chẳng làm được gì cho ra hồn.

Ai cũng biết rằng mình sẽ làm việc hiệu quả nhất vào ban ngày nếu được nghỉ ngơi vào ban đêm. Và hầu như ai cũng biết rằng nếu tập luyện đúng cách và ăn uống đúng mức thì khả năng làm việc cũng sẽ tăng lên, bởi lẽ ta cảm thấy trong người thật sảng khoái.

Đó là tất cả những gì chúng tôi muốn nói đến ở đây. Cho phép thành công chẳng qua chỉ là biết cách làm sao để mình *biến thành* người sảng khoái! Hãy nghỉ ngơi đi. Hãy tập trung vào những thứ bên trong biết tạo ra kết quả, rồi cứ để cho kết quả tự nó nảy sinh. Hãy gạt bỏ hết những kì vọng về kết quả và cứ để mọi thứ tuần tự nhi tiến. Mỗi hành động tử tế mà thoải mái của bạn với người khác sẽ dần tích tụ lại.

Thông qua quá trình đó, bạn sẽ nhìn thấy được sự gắn kết bên trong của mọi sự việc, thấy được việc này quan hệ thế nào với việc kia. Duane nói:

Khi bạn bán một ngôi nhà, việc đó không chỉ liên quan đến người mua mà còn liên quan đến cả gia đình họ, những người đến chơi với họ và cả những người chủ kế tiếp của ngôi nhà đó. Nó liên quan đến cả những người làm việc cho bạn để xây nên ngôi nhà đó, từ các nhà thầu phụ cùng những người làm việc cho họ, đến lãnh đạo thành phố duyệt qui hoạch và thanh tra, rồi cả các công ty dịch vụ công cộng cung cấp điện, điện thoại và đường cáp truyền hình. Có quá nhiều người liên quan đến chỉ với một thương vụ giản đơn đó, thật là kì diệu .

Trong quá trình tiến đến thành công này, khi được áp dụng cho một tổ chức, sẽ rất có ích nếu biết hạn chế mọi hình thức cạnh tranh bên ngoài. Bạn ở trong một tổ chức không phải là để *cạnh tranh* với gã ngồi cách bạn hai phòng; bạn ở trong tổ chức là để *làm việc* chung với anh chàng ngồi cách bạn hai phòng.

Một lần có người hỏi Duane, “Anh đang khá thành công trong một môi trường công ty; tôi thật không thể tin được chuyện đó, vì trước khi vào đây anh chỉ toàn làm riêng suốt 17 năm trời. Sao anh hay thế?” Duane đáp: “Anh biết không, việc đó dễ không ngờ luôn. Tôi coi các công ty khác trong ngành mới là đối thủ cạnh tranh của mình chứ không coi những người trong công ty mình là đối thủ.”

Hầu hết mọi người đều ngấm ngấm ganh ghét nhau. Chẳng hạn, họ nhắm vào những ai được sếp coi trọng hơn mình. Họ ám ảnh về nỗi ai đó được cất nhắc chứ không phải là mình. Họ muốn tìm ra ai là người được nghỉ nhiều hơn mình. Ai là kẻ bỏ đi ăn trưa trước nhất.

Trong khi đó, nếu thực sự muốn thành công thì đáng ra họ phải chú tâm vào ý nghĩ: *Mình có thể làm gì để giúp công ty khá lên?* Lúc đó, chắc chắn họ sẽ là người thường xuyên được cất nhắc và lên lương.

Tất cả những gì bạn cần chú tâm để tiến lên là: *Mình có thể cho đi điều gì ?* Phải ý thức được rằng đây không phải là cuộc cạnh tranh, đây là sự hợp tác. Bạn sẽ tiến xa hơn bằng cách làm việc *cùng* mọi người. Bạn quý trọng hình ảnh của mình và của họ nữa. Đó chính là cách để bạn tạo ra kết quả

đấy – trong xã hội mới mang tính toàn cầu này, điều đó cần thiết hơn bao giờ hết!

“Mặt trời đã lặn trên Xã hội Thông tin,” Rolf Jensen đã viết trong bài *Xã hội của Ước mơ: Sự chuyển đổi sắp tới từ Thông tin sang Tưởng tượng sẽ biến đổi công việc của bạn như thế nào:*

“... thậm chí trước khi chúng ta kịp điều chỉnh đầy đủ để theo kịp những yêu cầu của nó cả trên phương diện cá nhân lẫn phương diện công ty. Chúng ta đã sống qua mô hình săn bắt rồi trồng trọt; chúng ta đã làm việc trong mô hình nhà máy, và giờ đây, chúng ta đang sống trong một xã hội dựa vào thông tin - mà biểu tượng của nó là chiếc máy tính. Chúng ta đang phải đối mặt với loại hình xã hội thứ năm: Xã hội của Ước mơ... Các sản phẩm trong tương lai sẽ phải lôi cuốn trái tim chúng ta chứ không phải khối óc. Bây giờ là lúc phải cho thêm giá trị xúc cảm vào các sản phẩm và dịch vụ của mình.”

Và nhà quản lý thoáng là người duy nhất có đủ sức dẫn dắt mọi người qua được cơn chuyển đổi sắp tới, từ thông tin sang tưởng tượng.

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước cần thực hiện sau khi đọc chương này:

CHƯƠNG 13: NHẠY BÉN VỚI TOÀN BỘ HỆ THỐNG

Sự thần diệu là viết lại bằng cỡ chữ nhỏ cùng một câu chuyện được viết trên thế giới bằng cỡ chữ quá lớn khiến nhiều người trong chúng ta không thể đọc ra. – C.S. Lewis

Thành công “thoáng” được nâng cao bởi cảm giác gắn bó của ta với mọi thứ. Cảm giác rằng mọi sự trợ giúp ta cần đều đã sẵn đó.

Ta không cần động tay vào bất cứ cái gì để moi được sự trợ giúp kia. Nó có sẵn ở khắp nơi. Như là phép màu vậy.

Duane kể với tôi:

Một lần nọ, có một người bạn đổ tôi. Anh ấy bảo: “Hãy chỉ cho tôi xem thứ gì anh có được là hoàn toàn nhờ vào chính mình đi. Cái áo anh đang mặc hả? Thất lưng? Ngôi nhà? Chiếc xe? Bất kì cái gì!” Tôi chả kể được thứ gì hết, ngay cả khi tôi nghĩ đến những thứ trong cơ thể mình. Thân thể tôi là nhờ cha mẹ tôi mà có; tôi chưa hề làm gì để cho các thứ trên đó liên lạc lại với nhau... Tôi không nghĩ ra được bất kì cái gì. Mặc dù tôi đã làm những việc để góp phần tạo ra sản phẩm, nhưng hết thảy đều có bàn tay người khác góp vào. Tôi không thể nghĩ ra bất kì thứ gì hoàn toàn do mình tự tay làm ra. Kể cả khi tôi chỉ có một mình vào rừng với một con dao bỏ túi và chặt một khúc gỗ mà khắc cái gì đó lên đấy thì vẫn cứ có gì đó góp phần cùng tôi: khúc gỗ là của thiên nhiên và con dao là nhờ người thợ rèn mà có được. Tôi không thể nghĩ ra một thứ gì.

Hầu hết mọi người sống mà không ý thức là mình đã được giúp đỡ đến mức nào! Họ nghĩ họ chỉ dựa vào chính mình mà thôi. Trong văn phòng, họ tâm niệm câu khẩu hiệu, “Có được cái gì đều là nhờ tôi!”

Họ còn nghĩ rằng họ có thể làm ra tiền nếu lấy nó từ người khác. Theo cách nhìn thiên cận của họ về cuộc đời thì đó là trò chơi có tổng bằng zero. Nhưng theo lối tiến hóa của vạn vật về hướng giãn ra vô cùng từ thuở Big

Bang thì chả có trò nào cộng lại bằng không cả. Và mỗi khi ta cố tạo ra một hệ thống trên cái giả thuyết “số không tuyệt đối” thì hệ thống đó sụp đổ, chỉ vì nó không khớp với tự nhiên.

Nhà quản lý chắc tay làm việc với một lượng hữu hạn sức mạnh và thông tin, còn nhà quản lý lỏng tay - nhà quản lý thoáng - thì làm việc với sức tưởng tượng vô hạn.

Bản thân của cái thì đi theo lối tiến hóa và giãn nở cực thoáng, và thế là những hạt cát “vô giá trị” ngày nào giờ đây đang trở thành những con chip máy tính có giá trị nhất thế giới.

Xem thế giới trong một hạt cát

Nhìn thiên đường trong cánh hoa dại

Giữ vô cùng trong lòng bàn tay

Và vĩnh cửu trong một canh giờ. – *William Blake*

Vậy là với óc tưởng tượng, các nguồn tài nguyên là vô hạn, chứ không còn là hữu hạn nữa. Chúng chỉ bị hạn chế bởi tư tưởng mà thôi. Chúng không bị hạn chế bởi cấu trúc xã hội mà ta đang sống như một số học thuyết đã kết luận một cách sai lầm. Vậy thì ý tưởng “*để có gì đó, ta phải lấy nó từ người khác*” quả là không phù hợp với tự nhiên. Và cứ mỗi lần ta cố đưa ý tưởng này ra như một hệ thống thì hệ thống đó sụp đổ. Cứ mỗi lần ta theo nó, xét về phương diện cá nhân, là một lần sự nghiệp ta lặn độn.

Sự hạn chế và lối nghĩ hạn chế này cũng có khả năng phá vỡ một tổ chức từ bên trong. Chẳng hạn, nhiều người nghĩ rằng nếu họ cung cấp thêm dịch vụ khách hàng đặc biệt thì họ sẽ phải mất đi một thứ khác: lợi nhuận. Họ nghĩ rằng cung cấp dịch vụ, nếu đúng là *dịch vụ*, sẽ tiêu tốn một khoản chi phí không cần thiết. Họ không có óc tưởng tượng để thấy rằng dịch vụ tốt sẽ là sự đóng góp lớn lao chừng nào vào kết quả lâu dài của họ.

Rồi mai sau họ lại ngạc nhiên vì sao mình chẳng thành công.

Để chắc chắn rằng mình sẽ không bao giờ bị rơi vào cái lỗ đen có tổng-bằng-không đó, bạn chỉ cần chú tâm vào cái mình *đang cho*. Không phải chú tâm vào cái bạn được nhận lại, không phải vào kết quả hay mục đích

của việc cho. Hãy tin tưởng cơ chế này. Hãy tin rằng nó sẽ có tác dụng. Bởi vì bạn đang cho vào một hệ thống liên kết lẫn nhau. Bằng cách làm như vậy, bạn sẽ đạt được kết quả.

Nhà quản lí thoáng sẽ thấy thích thú khi được buông tay khỏi qui trình, vì anh ta đã thấy qui trình đó trên thực tế to lớn đến chừng nào. Anh ta đã thấy mình được hỗ trợ mạnh mẽ biết bao bởi những người tốt có khắp mọi nơi. Thế là anh ta bắt đầu hoạt động như một phần của tổng thể, thay vì như một cá nhân e ngại chỉ biết thủ thế.

Cảm nhận được sự liên kết đó với mọi người trong tổ chức của mình, rồi lan rộng sự liên kết đó ra cả những người bán lẻ và khách hàng của mình, vì bạn ý thức được rằng bạn sẽ được nhận lại những gì đã cho đi; những thứ ấy cứ thế mà chạy vòng quanh, vòng quanh; bạn hiểu rằng phong cách khơi gợi thoáng của mình đã tạo ra một đường vòng: Những thứ bạn cho đi sẽ chạy vòng khắp thế giới rồi lại trở về với bạn.

Còn người hay hoài nghi thì tin rằng một xã hội tư bản chủ nghĩa dẫu có vận hành được là bởi nó hô hào người ta làm những gì được coi là tốt nhất cho cá nhân mình, kể cả gây thiệt hại cho toàn cục. Thành ra nếu bên bị thiệt hại là môi trường thì cũng chẳng sao vì cá nhân ta đã thủ lợi rồi. Nhưng về lâu về dài, toàn xã hội sẽ phải hàn gắn những thiệt hại do một cá nhân hay một nhóm người gây ra cho môi trường.

Quan điểm tư lợi bất chấp ấy sẽ không đưa đến đâu cả.

Mỗi hành động nhỏ nhất của lòng tốt cũng có thể bay xa qua không gian và thời gian, tác động đến những cuộc đời mà con người có tấm lòng hào hiệp - nguồn gốc của âm hưởng tốt ấy - cũng chưa từng biết đến; bởi lẽ lòng tốt lại lớn thêm lên mỗi lần nó được chuyển giao, cho đến khi một nhã ý đơn thuần trở thành một nghĩa cử của lòng dũng cảm quên mình, vào nhiều năm sau và ở rất xa. - *H.R. White*

Ý thức càng cao thì ta càng thấy rõ hơn mối liên kết của mọi vật. Ta nhận ra rằng con người không thể tàn phá môi trường mà không tàn phá chính mình. Và những ai cứ cố bòn vét tài sản cho riêng mình mà không lo làm

lợi cho kẻ khác thì cũng sẽ kết thúc như các vị lãnh đạo của công ty Enron mà thôi: hoặc chết hoặc tù. Những kẻ làm hại môi trường như trường hợp vụ tràn dầu của *Exxon Valdez* sẽ gây thiệt hại tài chính cho chính mình vì đã phá hoại môi trường. Và chẳng có lối nào thoát khỏi thiên la địa võng của cuộc sống. Không có cách nào tách rời khỏi mối liên kết của tất cả sự sống và vũ trụ.

Nghe có vẻ huyền bí quá chăng? Thôi, cứ gọi là *nhảy béc với thực tế* thì hơn. Đó chính là nhảy béc với thực tại vật chất của mối liên kết mọi vật. Cái cần phải nhảy béc đôi khi được mô tả như “hiệu ứng cánh bướm”. Chúng ta đang sống trong “hiệu ứng cánh bướm” ở ngay công ty mình, dù ta có biết đến nó hay không. (Và sẽ càng hay nếu ta biết được.) Vậy chữ “hiệu ứng cánh bướm” là gì? Thuyết hỗn loạn phát biểu rằng, một việc nhỏ chỉ như một cái vỗ cánh của con bướm thôi cũng có thể gây ra trận bão cách xa nó đến nửa vòng trái đất. Nếu một con bướm vỗ cánh ở Bắc Kinh, nó sẽ tác động đến thời tiết ở Des Moines, bang Iowa, vào một tuần sau.

Nói cách khác, chúng ta không thể làm bất kì điều gì mà không gây ảnh hưởng đến người khác.

Khi có ai đó trong ngành kinh doanh hoặc một tổ chức nào đẩy nhảy béc với “hiệu ứng cánh bướm” thì họ sẽ dành trọn đời mình để cống hiến cho lợi ích cao cả chung. Bằng mọi công việc họ làm. Họ đối mặt với từng thử thách bằng cách tự hỏi mình xem có thể đóng góp được gì không, chứ không phải đi tìm người khác để chửi bới.

Phải biết chắc rằng mình đang cho

Nhiều người trong chúng ta làm việc với ý nghĩ rằng mình *đang đóng góp* nhưng thực ra lại không phải thế. Những gì họ coi là đóng góp kì thực lại là một kiểu *buôn bán*. Họ luôn suy tính xem mình sẽ được đền đáp như thế nào. Mình có nên giúp anh chàng bán lẻ này không? Mình có nên giúp cô đồng nghiệp gỡ chỗ rối này không? Họ sẽ đáp lại mình thế nào? Liệu có khiến mất một món lợi nhuận của mình không đây? Mình có nên gặp người kia ở bộ phận khác để nghe mắng vốn không? Rồi ra mình có được gì không chứ?

Tất cả đều là buôn bán đổi chác. Mà đã là buôn bán thì tất nhiên không phải là cho rồi. Vì cho là không có ẩn ý về sau. *Cho* là một cách hành xử.

Khi bạn đóng góp cho nhân viên và cho khách hàng của mình, bạn không thể biết cái gì sẽ trở lại với bạn, mà bạn cũng chả có thời gian đâu mà tìm hiểu. Tìm hiểu chuyện này thì đúng là phí công. Với đúng công sức đã bỏ ra để tìm hiểu coi mình sẽ được lợi gì, bạn có thể đóng góp nhiều hơn nữa. Và rồi, một khách hàng “không quan trọng” không được bạn trọng thị cho lắm biết đâu lại có thể chỉ thêm nhiều người khác đến mua hàng của bạn, mà lại còn nhiều nhất từ trước đến nay nữa chứ! Thành thử chẳng làm sao mà biết trước được ai là ai đâu.

Một huấn luyện viên kinh doanh làm cùng chúng tôi có nói: “Hừ, tôi đã mất cả nửa ngày trời để chỉ vẽ cho anh bạn Joe làm ăn, anh ta cứ một hai nói sẽ đến hậu tạ ngay khi có thể; ấy thế mà lặn mất tăm luôn, thật chả ra làm sao. Cho đi đâu phải lúc nào cũng có tác dụng.” Nhưng anh lại không nghĩ đến chuyện sáu tháng sau có một người bạn khác đã đưa một khách hàng chính của mình sang cho anh. Anh cứ nghĩ rằng hai chuyện này chẳng liên quan gì tới nhau. Nghĩ thế thì hẹp hòi quá. Ta thường không nhận thức được rằng người mà ta giúp *chưa chắc* sẽ là người mà ta nhận được sự đền đáp. Thông thường ta sẽ được nhận từ một người nào đó có dư khả năng để *cho* ta, hoặc cho ai đó thiếu khả năng tự trang trải. Thành ra cái vòng cuộc sống không phải chỉ là giữa ta với một người nào khác; mà nó là giữa ta với mọi người. Ta với tất cả.

Chúng tôi có biết một nhân viên bán hàng tên là Stan. Stan là một nhân viên bán hàng tuyệt vời mới chuyển đến công ty mà chúng tôi đang huấn luyện. Sang bên này, việc đầu tiên mà Stan làm là lần lượt ngồi với từng người trong công ty để làm quen. Với ai anh cũng niềm nở, bất kể họ có “địa vị” gì hay không. Anh hỏi han họ đang làm công việc gì và liệu anh có thể giúp gì được cho họ với cương vị bán hàng của anh. Anh có thể phối hợp với họ như thế nào để có lợi nhất cho họ? Anh đã nắm rõ hết. Rồi những người bán hàng khác cảm thấy ghen tức và coi anh là kẻ giỏi lấy

lòng. Nhưng họ không biết vì sao anh lại “mất thì giờ” à ời với đám nhân viên thấp kém hơn.

Quả thực Stan đúng là người “giỏi lấy lòng”. Nhưng anh không cố tìm kiếm một sự “đảm bảo” rằng tất cả những người anh gặp gỡ một ngày nào đó sẽ phải giúp đỡ anh. Anh không quan tâm. Stan đã quá hiểu tạo hóa nên anh *biết chắc* rằng giữa mọi thứ đều có một mối liên kết. Anh biết chắc rằng tử tế với người khác chẳng bao giờ là vô ích, kể cả với một con người cụ thể nào đó không có cách gì giúp lại được anh. Anh biết thời gian mình bỏ ra không hề lãng phí, vì đó là đem lòng tốt đầu tư vào hệ thống.

Trong bộ phim tiểu sử *Gandhi*, khi tất cả mọi người quanh ông đều gào lên về việc gì đó mà người Do Thái đã làm bậy, ông đã ngăn những người theo mình lại mà rằng: “ *Tôi là người Do Thái đây.*” Họ sửng người không hiểu ý ông nói gì. Nhưng thông điệp của ông rất cuộc đã bị chìm xuống. Ý của Gandhi là: đừng tưởng người Do Thái không có liên quan gì với ta. Đừng có tách họ ra. Họ cũng chính là chúng ta.

Gandhi muốn cảnh tỉnh những người theo ông để họ hiểu ra sự gắn kết của mọi người và mọi vật.

Biết trân trọng là thứ thật tuyệt vời. Nó khiến những gì xuất sắc ở người khác cũng thuộc về chúng ta luôn. – *Voltaire*

Lúc mới vào nghề, tôi từng cộng tác với Michael Bassoff để tạo ra một hệ thống gây quỹ rất thành công gọi là gây quỹ kiểu “Đảo quan hệ”. (Cuốn sách của chúng tôi viết về nó với cái tên là *Đảo quan hệ: cách gây quỹ cách tân*.) Hệ thống này dựa trên sự thay đổi (đúng hơn là đảo ngược) mối quan hệ giữa người hiến tặng và tổ chức, nhờ vậy mà người hiến tặng rất được trân trọng.

Chúng tôi đã huấn luyện nhiều tổ chức phi lợi nhuận theo hệ thống đền đáp người hiến tặng thậm chí còn nhiều hơn cả những gì người đó đóng góp. Món quà ta dành cho người hiến tặng chính là một phần trong mối liên kết chung của mọi thứ tinh thần, bất kể là tinh thần gì: Bạn không thể không được đền đáp. Bạn không thể phá vỡ hệ thống đó được. Chúng tôi đã

chứng minh điều này trong hệ thống gây quỹ phi chính thống của mình hết lần này đến lần khác, mà bao giờ cũng ứng nghiệm! Đền đáp người *cho* không bao giờ là quá mức. Không bao giờ có chuyện *cho đi* ở đâu đó mà không được *nhận lại* nhiều hơn. Bạn không thể phá vỡ hệ thống đó được! Đó là một hệ thống tồn tại vượt lên ra ngoài tin tưởng với tín điều. Để nó vận hành trôi chảy, thực ra bạn không cần phải cố gắng tin vào nó, cũng giống như bạn không cần phải tin vào điện, vì bạn thừa biết nó mạnh thế nào rồi. Và khi bạn là một nhà quản lí thoáng, bạn không cần phải cố sức mà mò đi tìm “niềm tin” với lại “tin tưởng” vào nguyên tắc đóng góp không ngừng kia. Bạn phải biết là nó rất hiệu quả. Bạn có thể cứ tiếp tục đóng góp cho lợi ích cao cả của tổ chức và giữ cho sự nghiệp của mình đi tới.

Và điều đó giữ cho cuộc sống được giản dị.

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước hành động để làm sau khi đọc chương này:

CHƯƠNG 14: ĐI SÂU HƠN NỮA VÀO ƯỚC NGUYỆN CỦA BẠN

Mục đích và ý định không phải chỉ là những trạng thái tinh thần. Chúng có những liên kết điện hóa có thể tác động đến hệ thống miễn dịch. – Norman Cousins

Nhà quản lý thoág luôn cần phải đi sâu hơn. Anh ta cần tìm xem có điều gì nằm ẩn dưới nguyện vọng của người cùng làm với mình. Anh ta không chỉ muốn biết bạn muốn gì; anh ta còn muốn biết vì sao bạn lại muốn có thứ đó. Điều ấy sẽ cho anh ta biết nhiều hơn về cách có thể giúp đỡ bạn. Đưa ra những câu hỏi không những cho phép anh ta giúp ai đó nhận ra ước vọng đích thực của họ, mà còn giúp họ nhìn thấy *nguồn gốc* của ước vọng ấy nữa.

Một nhân viên nào đấy có thể nói, “Tôi muốn lái một chiếc Mercedes.” Còn bạn, với tư cách là một người khơi gợi, bạn muốn hiểu sâu thêm nên hỏi ngược lại, “Sao anh lại muốn một chiếc Mercedes?”

“Vì tôi muốn có một phương tiện đi lại chất lượng cao miễn chê luôn.”

“Có thể kiếm thứ khác cho anh bây giờ được không, chứ dốc tiền vào rồi không khéo mai mốt lại lâm vào cảnh khó khăn?”

Hoặc bạn có thể gặp một nhân viên mới và nói chuyện về các mục tiêu trong sự nghiệp của cô ta. Cô ta nói, “Tôi muốn giàu có.”

“Khởi đầu hay đấy! Nhưng tại sao phải giàu chứ?”

Cô ta nói, “Tôi muốn mình sẽ chẳng bao giờ phải lo lắng về chuyện tiền nong nữa. Tôi muốn có đủ tiền để có thể cư xử hào phóng với mọi người, để có thể giúp được người khác và có chút đỉnh để làm từ thiện.” Đó là ước muốn sâu kín hơn, một ước muốn mà bạn có thể giúp cô ta hiện thực hóa nó luôn từ *bây giờ*.

Một trong những phương pháp hiệu quả nhất mà một nhà quản lý thoág dùng để khai thác nhân viên của mình một cách tốt nhất, là tìm hiểu những

ước vọng sâu kín nhất trong con người họ. Một khi đã biết được những ước vọng đó rồi, bạn hãy lồng chúng vào nội dung khơi gợi và huấn luyện của mình. Bạn đang giúp họ có được những gì *họ* muốn chứ không phải những gì bạn muốn.

Và khi đã có được cái danh mục “điều ước” của họ rồi - ẩn sâu dưới cái vẻ ngượng ngập ban đầu - thì bạn có thể cho họ thấy rằng, làm thế nào để sống một cuộc đời mà họ hằng mơ ước *ngay từ giờ* , với sự giúp đỡ hết mình của bạn. Nếu không, nhân viên của bạn cứ phải mãi miết đi tìm kết quả mà chả có một phương tiện nào giúp đỡ.

Có bạn, bạn sẽ giúp họ đến thẳng phương tiện đó. Thành ra, thay vì ấp ủ cái mục đích mình sẽ có được bao nhiêu triệu đô, thì giờ đây, họ ấp ủ *ý định* sẽ trở thành một người giỏi giang như thế nào. Giờ đây, họ đã có chủ định về những gì có bên trong họ; những gì để tạo nên sự giàu sang phú quý.

Bằng sự khơi gợi của bạn, họ có thể *định hình lại* lại cách tiếp cận với thứ mà họ mong muốn.

Mong muốn một thứ gì đó luôn xuất phát từ sự yếu kém. “Muốn cái này, cái nọ” tức là thú nhận rằng, “Chắc chắn bao giờ mình có được cái này cái kia, nhưng ước gì mình có được nhi...” *Muốn* tức là *không có* . Thế thì ở đó chẳng có tí tự trọng nào cả. Cứ muốn thì đâu có tạo được lòng tự tin. Khác nào đắm mình trong một hi vọng pha lẫn sợ sệt.

Hầu hết mọi người ở nơi làm việc đều bị sa vào đám mây *hi vọng sợ sệt* đó. Bạn sẽ phải dùng các khả năng khơi gợi của mình để gạt bỏ được đám mây đó. Bạn sẽ giúp họ “nội hóa” và hiện thực hóa mục đích của chính họ theo từng việc mà họ đóng góp, để mục đích đó không bị thui chột trong một tương lai bế tắc.

Không có gì góp phần làm thư thái đầu óc nhiều hơn một mục đích chắc chắn – đó chính là điểm để linh hồn có thể hướng con mắt trí huệ vào. – *Mary Shelley*

Các thành viên trong nhóm của bạn bắt đầu chuyển mục đích của mình, từ *những thứ* họ muốn có , sang *những cung cách* họ muốn trở thành . Và

thật trở trêu thay, làm như thế, họ sẽ có được những thứ kia nhanh hơn, vì xây dựng được những lộ trình để đạt được ước muốn thì sẽ đạt được nhanh hơn là chỉ nghĩ tới việc đáp ứng ước muốn. Thế rồi các cuộc họp định hướng sự nghiệp với nhân viên của bạn sẽ phải đổi tiêu điểm: Thay cho những mục tiêu thành đạt truyền thống, bạn tạo nên một ước nguyện giản dị bên trong đơn vị mình - ước nguyện tạo nên sự khác biệt.

Bạn có thể áp dụng điều này ở mọi nơi. Bạn sẽ được yêu cầu phát biểu trước một nhóm người, và thay vì ước ao mình trở thành một nhà hùng biện, thì giờ đây, bạn chỉ ước sao mình tạo được sự gắn bó với những người bạn đang nói chuyện. Lúc này, bạn chỉ quan tâm tới sự liên kết. Bạn không thể trở thành nhà diễn thuyết nếu không có người nghe, thế là bạn phải học nói nhờ cách lắng nghe.

Một lần nọ, trong một chương trình ở Đại học Santa Monica, tôi đã giảng về kỹ năng trình bày và diễn thuyết trước công chúng. Điều đầu tiên tôi nói khi bước lên bục giảng là, “Nếu tôi có bốn từ để dạy cho một khóa kéo dài cả năm thì bốn từ đó sẽ là...” Đoạn tôi viết lên bảng trắng “Chỉ có kết nối”. Tôi nói tiếp: “Đó là tất cả những gì các bạn cần biết, là tất cả những gì các bạn phải lo, và cũng là tất cả những gì các bạn phải quan tâm.”

Một vài sinh viên hỏi tôi rằng, nếu họ xem lại băng ghi hình lúc họ nói thì liệu có thấy được những điều cần hoàn thiện không. Tôi đáp: “Lạc quẻ rồi. Nếu có quay video thì tôi sẽ quay cử tọa chứ không quay anh. Rồi chúng tôi sẽ ngồi lại xem cử tọa. Còn anh thì chúng tôi không xem. Đây không phải là chuyện anh giỏi cỡ nào; mà đây là việc liệu người ta có cảm thấy thực sự kết nối với anh hay không.”

Khi làm phỏng vấn trực tiếp ai đó, hãy nêu những câu hỏi đưa họ đi sâu hơn. Điều gì đã thúc đẩy những ước muốn ở họ? Nếu có người nói: “Tôi muốn nổi tiếng”, bạn có thể hỏi lại ngay: “Tại sao anh lại muốn nổi tiếng?” Và rất có thể họ sẽ trả lời mà không kịp chuẩn bị gì: “À, vì người nổi tiếng tạo ra sự khác biệt và khiến mọi người chú ý đến.” Bạn lại hỏi tiếp: “Được rồi, thế sao anh không làm mọi người chú ý bằng cách tạo ra sự khác biệt là xong? Bởi vì ngay bây giờ anh đã có thể tạo ra sự khác biệt rồi đấy. Đâu

cần phải chờ đến lúc nổi tiếng! Anh có một ước muốn mà lại phải chờ đến tương lai! Anh có thể có được nó ngay bây giờ cơ mà.”

Bạn có thể đưa người ta rời khỏi vị thế yếu nhất của họ, đó là, “Chà, ước gì tôi có được cái tôi muốn... nhưng chắc chẳng bao giờ có được,” và đưa họ đến chỗ *cho đi* những cái họ muốn! Nếu muốn được coi trọng, họ cần cho đi nhiều hơn. Rồi chẳng mấy chốc, bất cứ khi nào nghĩ đến một thứ gì đó mà trong lòng đang rất muốn, họ có thể tự nhủ: “Mình sẽ đem nó cho đi!” Một khi bước vào thực hành điều ấy, họ cần dành thời gian để tĩnh tâm. Rồi giữa lúc tĩnh tâm, chợt họ nhận ra rằng “Nếu mình muốn cho nó đi thì trước hết mình phải có nó đã!”

Dõi theo hành động hiệu quả bằng tĩnh tâm. Từ tĩnh tâm sẽ đến được thứ hành động thậm chí còn hiệu quả hơn nữa. – *Peter Drucker*

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước hành động để thực hiện sau khi đọc chương này:

- Viết ra bốn đồ vật mà ngay lúc này bạn muốn có nhất trên đời. Du thuyền, nhà, thiết bị giải trí, xe, hay bất kì thứ gì khác. Để trống nhiều chỗ bên dưới những gì bạn mới viết.

- Tiếp theo, viết ra lí do vì sao bạn muốn có nó: “Nó sẽ *cho tôi* ...” hoặc “Nó chứng tỏ *tôi là* ...” Và tìm cách làm sao để những thứ đó có thể đến được với bạn.

- Cuối cùng, hãy suy tưởng về cách làm thế nào để bắt đầu con đường ấy ngay bây giờ. Ngay hôm nay. Cả ở nơi làm việc lẫn ở nhà. Một khi đã thực hành việc đi sâu vào ước nguyện của mình, để thấy được điều gì ẩn bên dưới mỗi ước vọng đó, bạn có thể gặp gỡ từng nhân viên trong đơn vị mình để nói về bức tranh lớn vẽ nên ước mơ sự nghiệp của họ. Bạn sẽ giúp họ tìm được đúng con đường để trở thành con người mà hiện tại họ vẫn chưa cho phép mình sẽ trở thành. Với cương vị là người khơi gợi *thoáng* đầy tài năng, bạn có thể cho họ thấy rằng bản chất tốt nhất của họ đang bị sự mưu cầu cầm giữ làm con tin. Rằng họ đang để dành những gì tốt nhất của mình

cho một tương lai không có thật. Bằng cách soi rọi như vậy, bạn sẽ giải thoát họ để họ trở thành con người mà họ luôn muốn trở thành.

CHƯƠNG 15: SỐNG TRONG BA THẾ GIỚI

Nguồn tài nguyên thiên nhiên lớn nhất trên đời không phải ở trong nước hay khoáng sản của trái đất, cũng không phải ở rừng hay đồng cỏ. Mà chính là tinh thần đang ngự trong mỗi con người không gì có thể ngăn cản được. – Cynthia Kersey

Mới đây tôi có huấn luyện kinh doanh cho một chủ doanh nghiệp tên là Milo, là một người có rất đông nhân viên bán hàng trong ngành bất động sản. Ông này cứ nói suốt về chuyện khó khăn như thế nào khi muốn kiếm một người cho ra hồn trong đội ngũ bán hàng của mình rồi giữ chân được họ.

Ông nói về thị trường thiếu ổn định, về thái độ của lớp trẻ ngày nay, về cả hệ thống tuyển dụng kém cỏi trong bộ phận nhân sự của ông. Đó là những biểu hiện bên ngoài cho thấy sự thiếu suy nghĩ của chính ông – niềm tin sai lầm của ông cứ cho rằng mình chẳng bao giờ có đủ bất cứ cái gì.

“Vậy chứ ông muốn gì?”

“Một đội ngũ toàn sao thay cho cái đám hề chỉ khỏe trở cờ mà tôi đang có.”

“Thế thì phải tạo ra thôi,” tôi nói.

“Anh nói vậy là sao?”

“Xây dựng đội ngũ. Thôi mơ về chuyện ấy đi. Làm thế chỉ tổ xua nó đi thôi. Hãy bắt tay vào xây dựng nó ngay đi.”

Milo tốn khá nhiều thời gian, nhưng cuối cùng cũng nhận ra rằng mình có thể xây dựng được một đội ngũ giỏi từ bên trong. Ông cho tất cả thành viên trong công ty mình tham gia tuyển người. Ông thay đổi hệ thống tiền thưởng của mình để mọi người đều được hưởng mức khuyến khích cao hơn nếu ở lại làm việc lâu năm. Thế rồi mọi thứ bắt đầu thay đổi từ bên trong.

Chẳng mấy chốc Milo đã hiểu ra sự điên rồ khi cố gượng ép sửa đổi những gì đã xảy ra. Việc gì phải cố viết lại lịch sử cơ chứ? Ta không thể làm được việc đó. Đây là lúc phải để cho mọi chuyện qua đi và lặn sâu vào trong. Kết nối với tinh thần bên trong của mình; đó chính là điểm tựa thực sự duy nhất để thay đổi.

Thành công đến từ ba thế giới

Việc cho phép thành công đòi hỏi chúng ta phải tạo được một sự thông hiểu bên trong chính mình về sự tồn tại của ba thế giới - là ba thế giới mà ta đang sống cùng lúc trong từng khoảnh khắc của mỗi ngày. Ba thế giới đó là: tinh thần, trí tuệ và xác thịt (hoặc thế giới vật chất). Mà phần lớn những gì diễn ra ở ba thế giới đó ta không thực sự nhìn thấy được.

Vào một buổi sáng chủ nhật ấm áp, Duane giải thích lí thuyết *ba thế giới* của anh ngay tại nhà, trong khi máy ghi âm của tôi đang chạy. Duane vẽ ra một biểu đồ (xem ở cuối chương này) để minh họa cho quan điểm của mình. Anh nói: “Nếu anh đã từng nhìn thấy phân tích khoa học của quang phổ ánh sáng nhìn thấy được (visible light), thì suốt từ hồng ngoại sang sóng cực ngắn chỉ có một khoảng nhỏ xíu ở giữa là nhìn thấy được thôi. Và nó thể hiện của một phần trăm rất nhỏ những gì thực sự đến được mắt ta. Cuộc sống của chúng ta cũng giống như dải quang phổ đó vậy.”

“Ý anh là gì?”

“Mỗi người trong chúng ta đều có ba thế giới tồn tại đồng thời trong mình, vào mọi lúc. Và điều quan trọng phải hiểu về ba thế giới này là: đâu mới là nơi tiềm ẩn sức mạnh thực sự. Đâu mới là nơi cất giữ tiềm năng để ta thành công trong đời. Đó không phải là ở thế giới vật chất như ta vẫn tưởng.”

Duane giải thích rằng chúng ta dành hầu hết thời gian sống của mình để chú tâm vào thế giới vật chất. Nhưng thế giới vật chất chẳng qua chỉ là biểu hiện của cái bên trong lộ ra bên ngoài mà thôi. Đến khi ta thấy được thì đã quá muộn để thay đổi bất cứ điều gì rồi.

“Bởi vì thế giới vật chất không là gì khác hơn ngoài ‘số phận đã an bài’,” Duane nói. “Sự thay đổi thực sự diễn ra ở bên trong chứ không phải bên ngoài. Thay đổi chỉ trở nên *thấy được* ở thế giới bên ngoài mà thôi.”

Thành ra khả năng tạo nên sự khác biệt và thay đổi kết quả mà ta thấy được không thể xảy ra nhờ chú trọng vào việc chấn chỉnh các hiện tượng bên ngoài. Trong quá trình này, việc tiếp cận với số phận phải diễn ra sớm hơn thế. Nó sẽ diễn ra khi ta chú tâm vào tinh thần (linh giác và cảm hứng) cũng như trí tuệ (tư duy và lập kế hoạch). Đó là lĩnh vực duy nhất mà ta có thể thực thi ý chí tự do và lựa chọn tự do.

“Ta không được phép lựa chọn rằng ngày hôm sau mặt trời có mọc hay không,” Duane nói. “Ta cũng không được phép lựa chọn xem người khác sẽ hành xử thế nào hoặc phản ứng ra sao trước một tình huống nào đó. Nhưng ta được phép lựa chọn *mình là ai* .”

Cách xử thế của ta chẳng qua chỉ là phản ánh của cách sống bên trong ta.

“Thành ra nếu bạn nghĩ rằng bạn có thể kiểm soát được hành vi của mình mà không cần thay đổi cách sống bên trong thì bạn đang sống trong mơ chứ không phải thế giới thực.”

Thăm dò nhân viên sẽ khẳng định điều đó

Hãy để ý rằng tất cả các cuộc thăm dò nào về người làm công mà cho thấy họ không thích bị “dắt tay chỉ việc”, “không tin tưởng” và “ngồi chầu rìa” đều phản ánh những cố gắng sai lầm của người quản lý muốn điều khiển cả những việc đã xảy ra rồi. Sở dĩ có chuyện chệch lạc và chỉ trích bạ đâu nói đó ở nơi làm việc cũng là do người quản lý không điều hành từ gốc.

Các nhà quản lý thoáng biết cả ba thế giới ấy và nhờ vậy họ trở thành những bậc thầy cả về trí tuệ lẫn tinh thần. Họ biết rằng thế giới tinh thần là vạn năng, là sự kết nối của mỗi người với mọi vật. Thế giới đó có tiềm năng không hạn chế.

Duane giải thích với tôi rằng thế giới của trí tuệ là một thế giới khác ở bên trong ta: Đó là tư tưởng và niềm tin của ta. Nó là nỗi sợ (do xét đoán) và mọi thứ ta thu thập để đưa vào quá trình tư duy của mình.

Những ý nghĩ tiêu cực đó chính là thứ mà chúng ta đang phải liên tục xóa đi, để cho ngày càng nhiều tiềm năng của mình được lộ ra.

“Và đây là thế giới vật chất,” Duane chỉ vào ô “thế giới vật chất” trên biểu đồ của mình rồi nói tiếp: “Có thể nghe hơi lạ, nhưng đó chính là thế giới tưởng tượng.”

“Sao lại thế?”

“Vì nó được tạo ra từ các hình ảnh!”

Đã có một thời giáo phái Native Americans bị chỉ trích vì giáo phái này tin rằng những giờ khắc ta thức là ảo, còn giấc mơ mới là thực. Phải nói rằng điều đó không xa sự thật là bao, bởi lẽ, những gì ta thấy không thực sự là những gì đã xảy ra. Đó chỉ là cách để sự vật chung cuộc tụ lại với nhau mà thôi.

Điều đó có thể được gọi là *nguyên lí tầng băng trôi* .

Nguyên lí tầng băng trôi phát biểu rằng: cái ta thấy trên bề mặt đại dương khi nhìn vào tầng băng chỉ là khoảng 10 phần trăm của những gì đang thực sự hiện hữu. 90 phần trăm chỗ băng còn lại đang chìm bên dưới mặt nước nên mắt ta không nhìn thấy được.

“Đó chính xác là những gì đang diễn ra trong thế giới của chúng ta,” Duane nói. “Những gì ta thấy dưới dạng vật chất chỉ là một tỉ lệ rất nhỏ của tất cả những gì đang thực sự diễn ra.”

Duane thêm ẩn dụ về điện vào để minh họa quan điểm của mình. Anh nhớ tới một người bạn sang Trung Đông làm thợ điện. Anh bạn này đã cố gắng bày vẽ cho người dân ở một vùng sâu vùng xa cách chạy dây điện trong nhà. Duane kể:

Cậu biết bên mình người ta chạy dây âm trong tường chứ? Nhưng bên đó anh ấy không thể làm vậy được. Người ta không chịu. Vì họ không chịu tin cái công tắc đèn không hề có liên kết “hữu hình” nào với cái bóng đèn treo ở tuốt trên nóc nhà kia lại có thể bật tắt đèn được. Họ không thể hiểu được tại sao lại có thể như thế, kể cả khi anh ấy chỉ cho người ta phải làm như thế nào! Chỉ cần anh ấy đập tấm ván tường, hoặc trát vữa lại, hay

dùng vật liệu gì đó che lên là người ta lập tức phản đối ngay. Họ tưởng đâu anh ấy giỏi trò ma thuật. Thế là anh bạn tôi đành phải nghĩ ra cách khác để hướng dẫn họ mắc điện trong nhà, vì họ không theo cách làm của Mỹ; cách làm đó là không thể chấp nhận được, đối với họ!

Có thể chúng ta lấy làm lạ với cái mông muội của những người đó.

“Nhưng chúng ta cũng mông muội chả kém,” Duane nói. “Về những thứ còn quan trọng hơn chuyện chạy dây điện trong tường kia. Về dải quang phổ của chính cuộc sống chẳng hạn.”

Chúng ta nghĩ thế giới bên ngoài chúng ta là thế giới duy nhất có thật. Bởi vì tất cả những gì ta thấy là thế giới của biểu hiện. Chúng ta không hiểu cái thế giới đó được hình thành thế nào, cũng như việc ta có ảnh hưởng thế nào đối với 90 phần trăm còn lại của những thứ ta mà không thể thấy.

Thế giới khái niệm nằm trong thế giới tinh thần, cùng với thế giới sáng tạo nằm trong thế giới trí tuệ, nhằm khơi mở và tạo ra những gì biểu hiện ở thế giới vật chất. Vì vậy, khi chuyện đã xảy ra ở thế giới vật chất rồi thì ta không thể kiểm soát được nữa. Bạn có nhận thấy điều đó ở chỗ làm không? Mỗi khi đưa vào một hệ thống tính hoa hồng mới cho việc bán hàng là xảy ra phản ứng tiêu cực và sinh ra một vấn đề mới là trì trệ. Đúng ra, nếu muốn tác động và ảnh hưởng để người ta chấp nhận mặt tính cực của hệ thống mới thì chúng ta phải làm với hai thế giới kia từ trước! Thế giới vật chất chỉ là “sản phẩm cuối cùng” mà thôi.

Vậy nên nhà quản lý thoáng sẽ vẫn nói: “Hãy chú tâm vào quá trình chứ đừng chú tâm vào kết quả.” Quá trình là lí trí và tinh thần nằm bên trong cỗ máy đó. Nó là trái tim của tổ chức. Nếu ta chú trọng vào quá trình thì kết quả nhất định sẽ từ đó nảy nở một cách tự nhiên. Thành ra, nếu ta có một quá trình bên trong có thể bảo đảm cho công ty có một đội ngũ bán hàng chất lượng cao, một dịch vụ khách hàng tốt, một sản phẩm hàng đầu và một kế hoạch tiếp thị tốt, thì ta chẳng cần phải lo lắng về chuyện làm sao để có được thành công. Từ đây chả khó gì mà không đơm hoa kết quả. Công việc sáng tạo thế là đã được thực hiện xong.

Khó khăn sẽ nảy sinh khi ta *không* có đủ những thành phần đó mà cứ cố đưa sản phẩm ra bằng được. Chuyện này cũng giống như làm cái bánh mà chẳng có công thức, chẳng có nguyên liệu mà vẫn cứ mong mình sẽ có cái bánh ngon.

Chả có gì trong tay thì làm sao mà đi đâu được.

Nhà quản lý thoảng không như vậy, vì anh ta hiểu được quá trình sáng tạo này và chuyển sự tập trung năng lực và chủ định đến nơi mà anh ta *có thể* tạo nên một sự khác thường. Bạn cũng làm được như vậy. Bạn có thể chuyển sự chú ý vào chính cách nghĩ của mình. Đó là nơi bạn có thể tác động được đối với những gì thể hiện ra trong đời mình và những gì hiện ra trước thiên hạ.

Thanh gươm và tinh thần là hai thứ mạnh nhất trên đời. Nhưng trong hai thứ đó, tinh thần mới là thứ mạnh hơn. – *Napoleon Bonaparte*

Thế giới tinh thần là thế giới của bản chất “gốc”. Nó là cái phần trong con người bạn mà bạn đang học cách bộc lộ ra. Đó là cái tốt nhất bạn có, cái “tôi” cao nhất của bạn, và cũng chính là tiềm năng vô hạn nhất của bạn.

Trí tuệ là thế giới của bản ngã. Bản ngã của bạn có giá trị vì nó định bản sắc cho bạn và để bạn đến được với trải nghiệm của chính mình. Bản ngã tạo nên cá tính của bạn để bạn thể nghiệm mình là một cá thể duy nhất dưới hình hài vật chất.

Thế giới vật chất chỉ là thế giới của hành động. Đó là thế giới mà bạn có thể vui vẻ trải qua và thực hiện cái mà bạn đã tạo ra bên trong con người mình.

Thế giới tinh thần là thế giới của những khả năng. Thế giới trí óc là thế giới của những lựa chọn. Còn thế giới vật chất là thế giới của sự an bài.

Vậy là bây giờ bạn đã có thể chú tâm vào nơi mà bạn có thể thực sự thay đổi một cách hiệu quả. Nếu bạn muốn tiến hành sự thay đổi thì nó phải bắt đầu từ thế giới tinh thần và trí tuệ. Thế giới tinh thần của bạn là thế giới mà bạn sẽ nhận được ý tưởng, cảm hứng và sự thấu thị. Còn thế giới trí tuệ là

nơi bạn đưa ra những kế hoạch; đó là nơi để bạn sử dụng tư duy, phân tích, tập trung và sự chú ý vào việc biến thành hiện thực điều mà bạn ước ao được đóng góp cho đời.

Thế giới vật chất chỉ là thế giới của các sự kiện, của thông tin mà thôi. Đó là nơi nảy sinh kết quả, là nơi thu thập dữ liệu, là nơi cho mục đích hiển hiện, là nơi để thành quả diễn ra, và cũng là nơi xảy ra hành động. Đó là giai đoạn chót của cả một quá trình.

Walter có một công ty sản xuất nhỏ đang cố gắng đưa ra sản phẩm tốt hơn. Anh là loại người quản lý kiểu cũ đầy ưu tư. Thành ra cách tiếp cận vấn đề của anh chỉ đơn thuần là nổi nóng trước những nhận xét của khách hàng về các sản phẩm anh đang có. Nhưng anh không chịu thay đổi gì trong dây chuyền lắp ráp của mình. Anh không hiểu rằng không thể thay đổi kết quả nếu không thay đổi những thành phần tạo nên kết quả đó. Mà các thành phần tạo ra kết quả lại nằm bên trong ta chứ không phải ở bên ngoài.

Walter rốt cuộc đã phải bán công ty của mình và chịu lỗ nặng.

Nếu bạn thực tình muốn tạo ra sự khác biệt, hãy chú tâm vào hệ thống bên trong, vì đó chính là nơi chứa đựng sức mạnh. Bạn đừng chỉ chăm chăm chú tâm vào những gì xảy ra trên đời. Tất cả những thứ đó chỉ là ánh phản chiếu lại những gì bạn đang nghĩ mà thôi.

Duane nói:

Tôi cố gắng truyền đạt cho mọi người cách hiểu rằng: trải nghiệm không phải là chân lý tối hậu. Và người ta khó mà chấp nhận điều đó. Tôi nói: “Trải nghiệm chỉ nói cho bạn biết bạn đang nghĩ gì. Nó cho bạn biết kết quả của niềm tin và cách nghĩ mà bạn đã có trong quá khứ. Đó chính là thứ mà trải nghiệm nói với bạn. Nó không cho bạn biết thứ gì là thật. Không phải vì bạn đã thất bại trong việc này một lần mà có thể nói rằng bạn sẽ thất bại lần nữa. Trải nghiệm nói bạn không bao giờ tin mình có thể thành công, do đó bạn phải diễn tả cho chính xác vậy bạn tin cái gì.”

Cuộc sống không mang lại cho bạn thứ bạn muốn. Nó mang đến cho bạn thứ bạn nghĩ. Mong muốn, tức là đẩy ra xa! Bởi vì chỉ nguyên việc *muốn* thôi cũng đã đủ tạo ra niềm tin là *bạn không có* điều bạn muốn rồi, và có lẽ bạn sẽ không thể có được. Việc “muốn” sẽ tạo ra cảm giác thiếu thốn và khan hiếm *từ bên trong* xung quanh thứ mà bạn mong muốn.

Vậy làm thế nào để bạn thôi không muốn nữa một thứ gì đó mà bạn rất muốn có?

Thay vì muốn một điều gì, bạn hãy đảo cách nghĩ của mình thành: “Mình sẽ *tạo* ra nó.” Bởi vì bây giờ bạn đã hiểu được rằng quá trình sáng tạo thực sự khởi nguồn từ bên trong chứ không phải bên ngoài. Bạn đã lĩnh hội được rằng, tiềm năng sáng tạo có sẵn trong ta sẽ bộc lộ qua suy nghĩ và trỗi lên qua tinh thần có trong ta.

Loài người phải tìm ra một phương pháp cho tất cả những xung đột của con người để loại trừ thù hận, hiểu thắng và trả miếng. Cơ sở cho một phương pháp như thế chính là tình yêu. – *TS. Martin Luther King, Jr.*

Một trong những ví dụ điển hình hay nhất, về việc sử dụng cả ba thế giới sẽ khác như thế nào so với việc chỉ sử dụng một, đó chính là cuộc đời của Malcolm X và TS. Martin Luther King, Jr.

Malcolm X cố gắng xóa bỏ chủ nghĩa phân biệt chủng tộc đã và đang tồn tại. Theo quan điểm của ông, phân biệt chủng tộc là xấu, là sai và ta phải rũ bỏ nó đi. Ông đã cố gắng, bằng sự giận dữ chính đáng, thay đổi thế giới vật chất đã và đang tồn tại. Như vậy có nghĩa là ông không ở trong ba thế giới, mà chỉ một. Ông cứ thế ra sức chặt bỏ cái đỉnh của tảng băng.

TS. Martin Luther King, Jr. thì lại có cách tiếp cận khác. Ông vào sâu tận bên trong thế giới tinh thần của mình. Ông là một vị mục sư biết cách suy tưởng và cầu nguyện để có được sự thấu thị. Cuối cùng, khi sự thấu thị ấy đến, ông tuyên bố với toàn thế giới rằng: “Tôi có một giấc mơ.”

Giấc mơ của TS. King là người da đen và người da trắng cùng học chung trường, ăn chung quán và được luật pháp đối xử bình đẳng. Đó là giấc mơ

của ông. Trong giấc mơ của mình, ông không nhắc đến chủ nghĩa phân biệt chủng tộc, bởi lẽ, đối với ông thì nó đã là lịch sử, là quá khứ. Và trong giấc mơ của ông, chủ nghĩa phân biệt chủng tộc không còn liên quan gì nữa.

Thế là ngày nay chúng ta có một ngày lễ kỉ niệm dành cho Martin Luther King, Jr. Không có ngày lễ nào như vậy dành cho Malcolm X cả. Tuy dũng cảm và sáng suốt, nhưng Malcolm X không thể tạo ra ảnh hưởng lâu dài. Cuộc đời trên dương thế của ông được dùng để tiếp năng lượng cho cơn giận của những người theo ông hơn là sáng tạo ra một thứ gì đó mới mẻ.

Nhưng nhờ có King mà giờ đây đã có nhiều thay đổi; ông đã tìm cho mình một đòn bẩy, ngang tầm một giấc mơ, ngang tầm một ý tưởng, thay vì chỉ ở tầm một tuyên cáo lịch sử rất bề ngoài. Ông đã thâm nhập vào hình thái tinh thần chứ không còn ở hình thái vật chất nữa. King đã cho ta thấy làm sao một người có thể đi vào thế giới tâm linh bên trong mình để chinh lại điều gì đó ở thế giới bên ngoài – trái hẳn với cách mà hầu hết chúng ta đang làm ở đời: căn nhắc về chuyện gì đó đã xảy ra rồi.

Nhìn lại những người có tầm ảnh hưởng nhất thế giới, họ luôn là những người có ý tưởng lớn. Họ là những người như Gandhi, Thomas Edison, Joan d’Arc, Martin Luther King Jr., Jesus Christ, Đức Phật và rất nhiều người nữa. Họ ảnh hưởng đến suy nghĩ của ta, triết lí của ta và niềm tin của ta. Họ thay đổi thế giới. Họ thay đổi dòng lịch sử và họ dùng cả ba thế giới để làm điều đó.

Để nhận biết được toàn bộ tiềm năng của mình, bạn chỉ cần chú tâm vào những thành phần của nó: Hãy để ý vào quá trình bên trong rồi cứ để cho kết quả tự nảy sinh. Hãy để cho quá trình của bạn tạo ra kết quả một cách tự nhiên. Rồi bạn sẽ biết cách tạo ra sự khác biệt. Bạn sẽ trở thành con người có ảnh hưởng thực sự.

Tuyên ngôn độc lập là một tài liệu nói về cách hành xử mới, một kiểu cai trị mới. Hiến pháp của nước Mỹ cũng là một ý tưởng. Các ý tưởng này xuất phát từ những con người đầy cảm hứng, họ kết nối với tiềm năng của chính mình và dùng cả ba thế giới để đưa ra ý tưởng của mình.

Ngày nay, chính phủ Mỹ đang phải cố hết sức để kiểm soát các công ty kinh doanh từ bên ngoài, để xử lý vi phạm của Enron và các công ty mới phát khác. Chính phủ buộc các công ty này phải trải qua các cuộc kiểm tra, thủ tục, giấy tờ và rà soát bổ sung sổ sách chứng từ để ngăn họ qua mặt. Nhưng sự thay đổi lại xảy ra từ bên trong. Những công ty nào không bóc lột con người thì ngay từ đầu đã không có ý đó. Họ chỉ nghĩ làm sao đừng có gì khuất tất. Họ là những người một khi đã làm gì thì phải làm thật tốt.

Trong khi đó, chúng ta luôn cố xác định xem cái gì sai thay vì tìm xem cái gì là *có thể*. Tìm lỗi không bao giờ giúp được gì. Có chẳng thì nó chỉ làm cho vấn đề càng tồi tệ thêm mà thôi. Công ty Resolution Trust - một công ty điều hành công sản của chính phủ Hoa Kỳ, được ủy thác thanh lý tài sản của các công ty tiết kiệm và tín dụng bị vỡ nợ - thường chi khá nhiều tiền cho các vụ theo đuổi về luật và cho việc xử lý những cái gọi là vấn đề của định chế, hơn là kiếm tiền về từ việc bán các tài sản kia. Toàn bộ cái trò “khắc phục” đó thực sự là một tai họa. Nó không hẳn là thất bại của các định chế mà đúng hơn là thất bại của chính sách của chính phủ. Đó là một ví dụ sinh động về việc cố gắng thay đổi một kết quả đã xảy ra mà không giải quyết được vấn đề gì.

Trừ khi đến với một hệ thống mới hoàn toàn, ta mới thực sự tác động được đến kết cục.

Quan sát bọn trẻ trên sân chơi, dường như không có gì làm chúng hào hứng hơn là khi có một đứa đứng lên nói: “Ê, tớ có ý này!” Thế là cả bọn đều nhao nhao lên. “Ý gì?” Đứa kia mới nói: “Mình làm pháo đài bằng cây đi!” “Đúng rồi!” Bọn trẻ đó đúng là sử dụng cả ba thế giới: Thế giới đầu tiên là tinh thần, cảm hứng (“Tớ có ý này!”), thế giới thứ hai là trí tuệ (“Làm pháo đài bằng cây đi!”), và thế giới thứ ba là biểu hiện vật chất: cái pháo đài bằng cây. Không có gì gọi cảm hứng bằng một ý tưởng mới. Và một cái pháo đài cây đã được làm ra như thế. Bởi vì ai cũng hào hứng với ý tưởng đó, còn cái pháo đài bằng cây chỉ là thứ mà ta trông thấy cuối cùng.

Ở hầu hết những công sở, ai cũng cau cau có có đi lại, vì ở đó chả có cái pháo đài cây nào cả, cũng chả có một kế hoạch lương thưởng cho ra hồn,

rời phần mềm của hệ thống IT không ổn – hết thầy đều tập trung vào thế giới vật chất, mà nó thì lúc nào cũng bị cho rằng luôn có khiếm khuyết. Người ta cứ chú tâm vào cái đã biểu hiện ra, thay vì chú tâm vào một ý tưởng tươi mới có thể thay đổi mọi thứ.

Hầu hết các nhà quản lý chi li mà chúng tôi làm việc cùng đều quá bận bịu trong việc cố gắng sửa chữa một con tàu Titanic đã chìm, nên chả có lúc nào yên tĩnh để học bài học đó cả. “Tinh thần á?” họ hỏi. “Tôi đang tối mắt tối mũi với những rắc rối trần tục còn chưa đâu vào đâu đây này! Anh biến về California cho tôi nhờ!” Nhưng đó chính là cách hiểu mà họ cần. Hiểu và biết cách sử dụng cả ba thế giới mới có thể giúp họ thay đổi mọi thứ.

Khi thế giới của vật lí lượng tử làm cho đầu óc con người được mở mang thêm, nó đã nâng thế giới lên khỏi hệ thống niềm tin vào nhân-quả của trường phái Newton cổ lỗ. Nó bác bỏ những giải thích cơ học thô thiển về vô hạn, thời gian và không gian sáng thế. Nó mở mang hẳn đầu óc chúng ta.

Đây là lúc ở nơi làm việc cũng nên có một cuộc cách mạng mở mang đầu óc như vậy.

Ta hãy xem biểu đồ của Duane để nhớ lại ba thế giới trong ta có quan hệ với nhau như thế nào. Lưu ý: *linh cảm* là mối liên kết của trí óc với thế giới tinh thần, còn *năm giác quan* là mối liên kết giữa trí óc với thế giới vật chất bên ngoài. Mọi sự việc xảy ra trong đời chúng ta đều được chiêm nghiệm qua xét đoán, tâm trạng và niềm tin của chúng ta, và trí óc là nhân tố đóng vai trò kiểm soát. Đó là cầu nối giữa khái niệm với biểu hiện.

QUÁ TRÌNH SÁNG TẠO – CÁCH HIỂU BA THẾ GIỚI

Hầu hết những gì đang diễn ra đều không thể nhìn thấy được.

TINH THẦN	LINH	TRÍ	NĂM	THẾ
Tinh Thần	CẢM	TUỆ	GIÁC	CHẤT
Bao Quát Khái		Trí Oc	QUAN	Thân
Niệm Bản Chất				Thế

Khả Năng Cách	Cá	Hình
Hiếu Khôn	Nhân	Tượng
Ngoan Y Tưởng	Sáng	Biểu
Cảm Nhận Thấu	Tạo	Hiện
Thị Cảm Hứng	Bản	Hoạt
Tiềm Năng	Ngã	Động
	Lựa	Số
	Chọn	Phận
	Chiêm	Sự
	ghiêm	Kiên
	Hiếu	Thông
	Biết	Tin
	Tư	Kết
	Duy	Quả
	Y	Dữ
	Kiến	Liệu
	Phân	Vật
	Tích	Thế
	Chú	Thành
	Tâm	Tự
	Chú Y	Hành
		Động

Linh cảm và năm giác quan kết nối các thể giới với nhau

CÁC BƯỚC ĐỂ CÓ ĐƯỢC THÀNH CÔNG “THOÁNG” TRONG ĐỜI

Có ba bước để làm sau khi đọc chương này:

- Lần ngược theo từng biểu hiện cho đến xung động khởi phát đầu tiên của nó (vùng tinh thần)... ý nghĩ đầu tiên phải đạt tới là gì? Sau đó lần đến

vùng trí óc (nơi những ý nghĩ và kế hoạch xuất hiện) và xem thử liệu bạn có thể nghĩ ra được một hệ thống mới nào không.

CHƯƠNG 16: NHÀ QUẢN LÝ THOÁNG TRÊN CƯƠNG VỊ HUẤN LUYỆN VIÊN

*Điều mong muốn chủ yếu của chúng ta là tìm được ai đó khiến ta làm
những gì ta có thể làm.*

– Ralph Waldo Emerson

Nhà quản lý thoáng là những huấn luyện viên xuất sắc.

Họ tạo ra một bầu không khí mà ở đó nhân viên của họ chấp nhận việc huấn luyện với lòng cảm kích. Nhà quản lý thoáng khi đó sẽ là một bậc thầy điềm tĩnh trong suốt quá trình huấn luyện. Đó là một sự thay thế hoàn hảo cho thói chê bai, phán xét và uốn nắn chặt chẽ theo kiểu cũ.

Nhà quản lý thoáng huấn luyện người của mình sao cho tài năng của họ được bộc lộ, cho phép họ làm việc giỏi hơn và trở nên hài hòa hơn với thiên hướng bên trong của chính mình.

Regis là khách hàng của một công ty kỹ thuật cao, làm việc trên máy tính trong một căn phòng nhỏ. Regis có một lô những bất cập thấy rõ trong nhiều lĩnh vực của công việc – đúng kiểu nút thắt cổ chai. Regis có những vướng mắc trong việc quản lý thời gian và quản lý ưu tiên khiến anh làm những việc không quan trọng cũng hăng hái chẳng kém gì những việc quan trọng, và chúng tôi nhận thấy điều đó là nguyên nhân làm giảm hiệu suất làm việc của anh cũng như tạo ra rắc rối trong trình tự làm việc.

Regis là ứng viên tuyệt vời để trò chuyện về việc huấn luyện. Cấp trên của anh là Mark cũng đã được học ở chúng tôi về cách huấn luyện nhân viên, có điều anh chẳng buồn bận tâm nói cho nhân viên mình biết huấn luyện là gì. Mark cứ thế đến chỗ Regis mà nói: “Nào, ta cùng làm nào. Tôi cần phải huấn luyện cậu chút đỉnh ở điểm này. Tôi cần cho cậu vài đường huấn luyện xem sao.”

Nhưng Regis thì không hiểu huấn luyện là gì. Anh đâu có biết nó hay ho như thế nào. Anh không nhận thức được rằng khi huấn luyện, bản thân người huấn luyện cũng được huấn luyện, và người ấy cũng coi trọng điều đó không thua gì việc mình huấn luyện người khác. Thế là Regis dè chừng. Anh lập tức nghĩ bụng: “Hừ, huấn luyện à? Để xem, dịch ra là: nhieć mớc. Dịch là: Mình rắc rối to rồi. Dịch là: Mình làm không đúng nên mới bị gọi ra.”

Phòng thủ là động thái đầu tiên của chiến tranh. – *Byron Katie*

Thế là tim Regis đập dồn và bụng cồn cào như kiến bò. Anh thầm tạo thế phòng thủ theo cung cách của mình. Và dĩ nhiên, anh chủ yếu dành thời gian để nghĩ ra những lí lẽ chống chế hơn là tìm cách giải quyết vấn đề của mình.

Regis không có cách nào nhận ra được, rằng nếu một hệ thống mà trong đó có hai người cùng thấu hiểu về việc *cho* và *nhận* trong huấn luyện thì hệ thống đó sẽ luôn tìm ra giải pháp cho mọi chuyện. Bởi vì nếu chỉ có một người (Mark) biết huấn luyện là gì, người này cố huấn luyện ai đó (Regis) không hề biết huấn luyện là gì, thì chắc chắn, người *không biết* kia phải lo phòng thủ thôi. Con người là thế mà.

Nếu Mark muốn giúp ích cho Regis thực sự thì anh phải có một màn mở đầu để giải thích vì sao lại có vụ huấn luyện này. Và đó là nhiệm vụ của nhà quản lý thoảng: phải xác định qui trình huấn luyện ngay từ lúc trước khi bắt đầu. Vì nếu người được huấn luyện không hiểu thật rõ là việc này sẽ có ích cho mình như thế nào thì sẽ chả đi đến đâu hết.

Điều chúng tôi muốn Regis nghĩ ngay lúc đó là: “Cuộc trò chuyện này sẽ có ích cho mình đây. Mình đánh giá cao vụ này. Ở mấy công ty mình làm lúc trước đâu có kiểu quan tâm như vậy. Mình thích kiểu này đây.” Nếu Mark hiểu được điều đó thì anh đã có cơ hội kể cho Regis nghe về mình cũng đã từng được huấn luyện như thế nào, và nó đã giúp ích cho anh ra sao. Đó là tất cả những gì Regis cần nghe.

Bạn có thể giúp đội ngũ của mình bằng cách làm rõ khái niệm huấn luyện trước đã. Bạn sẽ phải có một định nghĩa để nhân viên dễ hiểu và nói trực tiếp với họ, để khi bắt tay vào huấn luyện thì cả hai bên đều hiểu rõ là mình sắp làm gì.

Nhưng chính xác thì huấn luyện là gì? Có gì khác giữa huấn luyện và chỉ đạo? Và có gì khác giữa huấn luyện và liệu pháp tâm lý? Nhiều người lẫn lộn về những khác biệt này nên cũng ngại huấn luyện người khác, vì sợ rằng nghe huấn luyện thì có vẻ giống liệu pháp tâm lý.

Chẳng hạn khi nói đến “life-coaching” thì đôi lúc ta nhớ ngay đến giáo phái New Age, với các guru giả bộ như ngồi cùng người ta mà lẩm nhẩm thần chú và lên đồng. Thứ đó nghe chừng không hợp với một tổ chức lành mạnh muốn đưa các thành viên của mình bước tới và giành được những thành công mới.

Nhưng huấn luyện rõ ràng là có hiệu quả. Thực ra “huấn luyện” chính là một từ được vay mượn bên giới thể thao – thể giới của thi thố và điểm số. Thể thao đưa lại một hình mẫu đẹp về việc huấn luyện tốt sẽ phải là thế nào trong một tổ chức.

Trong thể thao, việc huấn luyện diễn ra khi huấn luyện viên làm việc với vận động viên để tăng cường khả năng đóng góp cho toàn đội của vận động viên đó. Thực ra huấn luyện trong kinh doanh cũng vậy - nó khác với việc điều hành và cũng khác với liệu pháp tâm lý.

Ta hãy bắt đầu bằng sự khác nhau giữa huấn luyện và liệu pháp tâm lý. Dưới đây là một tin nhắn mà chúng tôi nhận được qua e-mail từ TS. Nathaniel Branden, một nhân vật bao năm nay vẫn gợi được cảm hứng cho người khác. TS. Branden đã viết nhiều cuốn sách hay về tâm lý học (xem trong www.nathanielbranden.com).

Quả tình tôi từng đến gặp TS. Branden và người vợ giỏi giang của ông là Devers, để trị liệu tâm lý vào nhiều năm về trước (có lẽ chuyện này làm một số người biết tôi thấy sốc khi nghĩ rằng tôi mà cũng cần đến thứ ấy, có điều xin cam đoan với mọi người rằng, tôi chỉ làm thế để tiến hành khảo sát

cho công việc sau này mà thôi). Thật trớ trêu là TS. Branden vài tháng nay cũng sang chơi bên huấn luyện, chỉ vì ông thấy nó mới hiệu quả làm sao. Ông đặc biệt để ý so sánh độ hiệu quả của nó với việc trị liệu tâm lý. Vậy ta hãy thử đọc tin nhắn của ông, vì đó là điểm xuất phát tốt để bắt đầu xây dựng một ý tưởng về huấn luyện là gì. TS. Branden viết:

Mới đây tôi có nói rằng, ngoài thực hành liệu pháp tâm lý, dạo này tôi còn nhảy sang cả thực hành life-coaching nữa. Gần như ngay lập tức, tôi nhận được nhiều yêu cầu giải thích life-coaching là gì và nó khác liệu pháp tâm lý ở điểm nào. Liệu pháp tâm lý theo truyền thống dựa trên lập luận rằng: Tâm lý của khách hàng đã bị tổn thương do một hoặc nhiều sự kiện trong quá khứ và bây giờ cần phải điều chỉnh hoặc điều trị.

Mối quan tâm ở đây là quá khứ và hiện tại.

Huấn luyện thì dựa trên lập luận rằng: khách hàng có những tiềm năng chưa được nhận biết, mà với chúng, họ có thể nghĩ ra những chiến lược để cuối cùng thỏa mãn được các khát vọng; tiêu điểm của việc huấn luyện này là hiện tại và tương lai. Liệu pháp truyền thống là nhằm vào việc đào bới và vô hiệu hóa cái tiêu cực; còn huấn luyện là nhằm vào việc giải phóng cái tích cực. Nó nhằm đến việc đưa thân chủ tiếp cận được với sự thông thái và tính sáng tạo của chính họ. Xin dẫn lời một huấn luyện viên: “Huấn luyện cách sống - life-coaching - là nhằm thiết kế một tương lai chứ không phải nhắc lại quá khứ.” Quan hệ của người ta với huấn luyện viên thường là mối quan hệ lâu dài, bởi lẽ, quá trình học hỏi và trưởng thành thì không nên ngưng nghỉ. Chính vì thế mà nhiều vận động viên vô địch và các lãnh đạo doanh nghiệp trình độ cao vẫn tiếp tục theo các lớp huấn luyện dù họ đã thành đạt từ lâu.

Nếu ai đó mắc chứng lo âu quá mức, trầm cảm nặng hay thiếu tự tin thì cần đến liệu pháp tâm lý chứ không phải huấn luyện. Còn những ai về cơ bản là khỏe mạnh nhưng đang tìm kiếm sự viên mãn hơn nữa trong một hay nhiều phương diện khác của cuộc sống, thì huấn luyện có thể đặc dụng trong nhiều khía cạnh của cuộc sống, như công việc, tài chính, sức khỏe, quan hệ, giáo dục và tái tạo. Việc huấn luyện là tìm cách thu hẹp khoảng

cách giữa ước mơ và thực tại trong đời sống của chúng ta .
(www.nathanielbranden.com).

Các nghiên cứu cho thấy, những người được đào tạo (training) thì hiệu suất làm việc có tăng trong một mức độ nhất định, song nếu họ phối hợp cả huấn luyện (coaching) với đào tạo (training), và huấn luyện cho nhân viên cách ứng dụng đào tạo, thì hiệu suất sẽ tăng vọt.

Vốn vẫn được dùng để tháo gỡ khó khăn cho nhân viên, ngày nay, việc huấn luyện là một phần của chương trình tập huấn phát triển kỹ năng lãnh đạo bắt buộc cho tầng lớp điều hành tinh hoa và cán bộ nguồn tài năng ở IBM, Motorola, J.P. Morgan, Chase và Hewlett Packard. Các công ty này đều đang kín đáo tạo ra cho mình thứ tốt nhất mà các vận động viên ngôi sao đã có từ lâu: một cố vấn đáng tin cậy để giúp họ đạt được mục tiêu. – *CNN.com*

Điểm mấu chốt trong huấn luyện là lợi ích bản thân hợp lí của người được huấn luyện. Ta nên ngồi lại với người đó mà gợi thẳng vào tư tâm của họ, như vậy mới có thể huấn luyện để nâng cao tài năng của họ đến mức hài hòa với đội hình hơn, đồng thời đạt hiệu quả hơn. Để làm được điều đó, người ấy phải hiểu được rằng cái mà ta đang huấn luyện họ *quả thực* là cái sẽ phục vụ cho quyền lợi của chính họ.

Vậy huấn luyện thì khác điều hành ở chỗ nào?

Điều hành thì tập trung vào dự án. Người điều hành sẽ điều hành các thỏa ước để thực hiện thành công những dự án đó. Các thỏa ước điều hành đề cao nhân sự mà ta đang điều hành và đưa đến một mức độ chuyên nghiệp cao hơn. Khi điều hành các thỏa ước, ta cộng tác với nhau như các đồng nghiệp có cùng một mục đích chung. Đó là kiểu lãnh đạo hay nhất. Bạn điều hành một dự án thì điều hành cả đầu vào, cả tiến trình lẫn đầu ra, nhưng bạn không điều hành con người. Bạn lãnh đạo mọi người bằng các thỏa ước điều hành. Tuy đó là chuyện của cả một cuốn sách riêng (được trình bày chi tiết trong *100 cách tác động người khác*), nhưng ở đây, hiểu cho rõ là một việc rất quan trọng.

Vậy thì huấn luyện là gì nếu so sánh với lãnh đạo con người và điều hành các thỏa ước? Tại sao huấn luyện lại khác?

Vừa là nhà liệu pháp, vừa là nhà tư vấn, vừa là chuyên gia tác động, vừa là nhà tổ chức chuyên nghiệp, vừa là bạn, vừa là cái roi thúc – với cuộc sống của bạn, huấn luyện viên cá nhân tìm cách làm những gì mà huấn luyện viên sức khỏe vẫn làm với cơ thể bạn. –
Minneapolis-St. Paul Star-Tribune

Trong lãnh đạo, ta truyền đạt rõ ràng, mở ra tầm nhìn cho cả ê-kíp và mở ra tầm nhìn cho từng cá nhân. Rồi ta điều hành các thỏa ước nảy sinh từ đó. Việc lãnh đạo như vậy phải rõ ràng trong truyền đạt, phải biết hoan nghênh sự phản hồi để chắc chắn rằng bức tranh đã được truyền đạt.

Song huấn luyện lại khác hẳn. Huấn luyện là cuộc trò chuyện giữa hai người. Huấn luyện là nhằm làm cho hai người cùng đạt đến sự hòa hợp theo cung cách buông lỏng thoải mái. Trong huấn luyện, ta có thể kéo ai đó đang gặp khó khăn ra một bên và nói: “Cậu có sẵn lòng theo huấn luyện một chút về chuyện đó không?” Khi người kia nói: “Được, tất nhiên rồi.” thì việc huấn luyện bắt đầu. Huấn luyện là hành động chấp nhận nhau, khác hẳn điều hành và lãnh đạo. Không có chuyện ta kéo ai đó ra mà bảo: “Cậu có sẵn lòng để tôi điều hành cậu không? Cậu có sẵn lòng để tôi lãnh đạo chút đỉnh không?” Nói thế thì đúng là khôi hài quá. Nhưng lại có vẻ thân mật hơn hẳn nếu nói: “Cậu có sẵn lòng theo huấn luyện một chút về chuyện này không? Nếu cậu chưa sẵn sàng thì cứ nói. Còn nếu sẵn sàng rồi thì ngồi xuống đây, ta trao đổi một chút.”

Và khi người kia nói: “Hay lắm, tôi cũng muốn được huấn luyện một chút.” thì bạn ngồi xuống mà hỏi han. Người kia thậm chí có thể còn tự giác hơn nữa: “Cả tôi cũng thấy mình đang mắc kẹt rồi; kẹt cứng rồi. Cách tôi đang làm bây giờ là không nên mà cũng không làm được, thành ra có một tí huấn luyện thì chắc là hay lắm.” Đến đó thì ta cùng ngồi lại và việc huấn luyện bắt đầu.

Việc huấn luyện nặng về khơi gợi hơn là chỉ đạo. Đó là việc phải nhìn cho ra những kỹ năng của từng cầu thủ trong tổ chức để họ có thể chơi tương xứng với tầm vóc của mình. Đó là công việc mà một huấn luyện viên giỏi phải làm. Huấn luyện viên xây dựng lối chơi bằng cách cho những người được huấn luyện tự thấy được rằng mình có thể đảm đương công việc, bằng cách kết nối anh ta trở lại với nguồn sức mạnh của chính mình thông qua quá trình huấn luyện.

Vậy thì ta đang nói về quá trình huấn luyện đó là gì? Chính xác thì ta phải *làm* gì khi huấn luyện một ai đó?

Đừng khuyên gì hết nếu người ta không hỏi

Nhiều người nghĩ rằng huấn luyện cũng có nghĩa là khuyên bảo, nhưng phải làm cho khéo để tuy là mình cho lời khuyên đấy nhưng cứ gọi đó là “huấn luyện”. Thực ra như vậy không phải là huấn luyện. Vẫn là *khuyên bảo* thôi.

Huấn luyện là cả một gói đầy đủ hơn nhiều vì nó bao quát một bức tranh lớn hơn hẳn. Khi huấn luyện, việc trước tiên bạn phải làm là tìm hiểu về con người đó. Bạn *không* tìm cách để người ta hiểu mình trước. Việc đầu tiên và quan trọng nhất của huấn luyện là phải tìm hiểu trái tim người kia đang đặt vào đâu. Lối suy nghĩ hiện tại của anh ta thế nào? Anh ta đang nghĩ gì? Anh ta nhìn mọi việc thế nào? Bởi lẽ, nếu bạn nhìn đời theo cách của nhân viên mình thì bạn mới có thể làm theo cách họ làm, mới có thể cư xử theo cách giống như họ. Nghĩ giống họ thì bạn cũng có thể giao tiếp chẳng khác gì họ. Khi đã nắm được cách suy nghĩ của họ và thực sự thấy được những gì họ thấy rồi thì bạn đã sẵn sàng để huấn luyện.

Như vậy, giai đoạn đầu tiên của khóa huấn luyện là thâm nhập: hỏi họ những câu nhẹ nhàng, tiếp cận với ý định và động cơ bên trong của người đang được bạn huấn luyện. Quan trọng là bạn phải thấy được cái họ muốn đạt tới, cái họ đang cố gắng làm và cách họ nhận định tình hình. Thành ra trước hết bạn sẽ muốn nghe, muốn hỏi thật nhiều và để cho *họ* nói. Chớ có xía vào câu trả lời của họ. Họ không cần ai uốn nắn đâu.

Quả là tôi đã không cố công để được an ủi bằng đi an ủi người; không cố công để được người hiểu mình bằng mình hiểu người; được người ta yêu bằng mình yêu người; bởi chừng trong cái cho đi đã có cái nhận về. – *St. Francis xứ Assisi*

Và chính vì vậy mà việc huấn luyện lại hiệu quả đến thế. Chính là nhờ cái khía cạnh đó: tìm hiểu người ta trước chứ không phải để người ta hiểu mình. Vì trong mô hình quản lý kiểu cũ người ta thường cố công để người khác hiểu mình trước. Mọi giao tiếp của họ đều hướng ra ngoài và không chịu để cho cái gì đi vào. Họ tự nhủ: “Phải để người ta nghe mình nói cho hết nhẽ cái đã!” Và nếu có ai chen vào thì nhà quản lý “chặt” bèn ngồi lại với người đó mà phán rằng: “Tôi sẽ nói cho các vị biết phải làm việc này thế nào.” hoặc “Tôi sẽ nói cho các vị biết là các vị đã làm sai chỗ nào.” hoặc “Để tôi nói cho các vị biết tôi chờ đợi điều gì ở các vị.” Rồi cứ thế họ lại tiếp tục cố gắng để người khác phải hiểu ý mình. Tất cả các nhà quản lý kiểu cũ đều đi rảo khắp đơn vị để cố làm cho người ta phải hiểu mình. Mà rồi cũng chẳng ăn thua gì.

Trong các cơ quan đơn vị ngày nay, lớp trẻ giỏi giang và hiểu biết hơn trước đây nhiều. Vô cùng giỏi! Nhưng tiếp theo là gì? Họ là những cá nhân độc lập và *nhạy cảm* hơn lớp thế hệ trước nhiều. Họ không cắm đầu cắm cổ trên dây chuyền lắp ráp như người ta vẫn làm trong những năm 1940 và nhất cử nhất động cũng không còn răm rắp theo lệnh như những con cừu máy nữa. Chúng ta đều biết như vậy. Đó là một thế giới khác hẳn.

Chính vì thế mà khi nào quản lý chi li phải bó tay thì quản lý thoáng lại hiệu quả. Chính vì thế mà ngày nay, việc huấn luyện mới đặc dụng đến thế trong một đơn vị; vì có huấn luyện mới có đối thoại thực sự được. Khi ấy, ta có cả hai phía cùng đối thoại trong quá trình giao tiếp.

Bạn là huấn luyện viên, bạn có thể hỏi cầu thủ: “Anh thấy cuộc sống thế nào? Mọi việc diễn ra thế nào ngay lúc này? Cho tôi biết anh đang làm gì trong tình hình này? Anh thấy nó thế nào? Hãy nói tôi nghe đi.” Bởi vì kỹ năng đầu tiên của việc huấn luyện hiệu quả là biết đưa ra những câu hỏi hay, nhẹ nhàng, để ngỏ nhằm khẳng định lại rằng bạn thực sự quan tâm đến

cách họ nhìn nhận mọi việc. Đó chính là cái bạn đang xử lí. Bạn sẽ không xử lí một ý niệm mơ hồ cũ mòn về mọi thứ *phải* thế nào. Vì làm vậy sẽ phảng phất có mùi hạ cổ bảo ban. Đó là mô hình cổ lỗ kiểu cha mẹ-con cái của cách quản lý cái-gì-cũng-thò-tay-vào. Nó bắt nguồn từ mô hình lãnh đạo nhà binh mà ngày nay không còn dùng được nữa.

Vậy là huấn luyện viên mở đầu cuộc tìm hiểu: vì lí do gì anh kia chỉ dắt bóng bằng một tay? Anh ta nhìn nhận mọi việc theo cách nào để đến nỗi chỉ dùng một tay dắt bóng?

“À, anh biết đấy, tôi chưa bao giờ đủ tự tin về tay trái của mình. Tôi vẫn nghĩ nếu rê bóng bằng tay phải thì tôi kiểm soát được nó tốt hơn.”

Nếu bạn đang huấn luyện một người như vậy thì bạn có thể nói: “Tôi hiểu rồi, té ra là thế.” Vì bạn muốn khẳng định lại với người đang được bạn huấn luyện rằng bạn thực sự đã “nắm được” anh ta có gì rồi và bạn thông cảm với điều đó.

Sau đó cho anh ta một ví dụ đơn giản từ chính cuộc đời bạn, chẳng hạn: “Tôi cũng gặp chuyện giống hệt như vậy. Tôi cũng chỉ dắt bóng bằng một tay và anh biết tôi đã phải trả giá thế nào không? Tôi cứ mất bóng suốt, đâm ra cuối cùng không thể rê dắt gì nữa, đành phải tập lại tất cả từ đầu, cứ như là tập đi vậy. Thế mà rốt cuộc cũng được đấy. Vậy nên để tôi hỏi anh nhé: anh có sẵn sàng để huấn luyện trò này một chút không?”

Và nếu người kia đồng ý thì bạn khẳng định lại với anh ta rằng, “lí do duy nhất mà ta cùng nhau huấn luyện là vì tôi thấy ở anh có gì đó còn gọi là khả năng.”

Huấn luyện là nhằm vào những khả năng

Khả năng à! Huấn luyện là nhằm vào khả năng. Việc huấn luyện là đưa người ta thoát ra khỏi bế tắc trong lối suy nghĩ mà họ cứ tưởng là do mình bị hạn chế, để mở ra một khả năng mới.

Hầu hết mọi người đến gặp bạn đều bế tắc trong những hạn chế tưởng tượng: “Tôi không thể làm việc với bộ phận đó vì họ không chịu nghe tôi! Tôi không thể nói chuyện với nhân viên ở đấy được!” Họ bị kẹt trong

những lối suy nghĩ chỉ biết cứng nhắc tin vào những “chân lý” nhất định về tổ chức. Rồi họ lại có những “chân lý” về những hạn chế của mình: “Tôi không thể làm công việc đó. Tôi đã thử mọi cách rồi. Chẳng ăn thua.”

Một trong những cơ hội đầu tiên của khóa huấn luyện là dẹp bỏ những hạn chế đó. Nhìn thẳng vào chúng cho đến khi chúng chịu lùi bước. Hãy thách thức những “chân lý” của những con người kia cho đến khi chúng chỉ còn là ảo ảnh.

Trong đầu kẻ mới vào nghề có nhiều khả năng lắm, còn trong đầu cao thủ chỉ có ít thôi. – *Shunryu Suzuki*

Nhà quản lý thoáng có được cái mà các bậc thầy về Thiền thường gọi là “đầu óc của kẻ mới vào nghề”: không có gì là không thể. Nếu bạn là nhà quản lý kiểu đó, bạn sẽ luôn tìm cách đưa người ta ra khỏi những hạn chế gò bó khả năng của họ. Lúc ấy bạn có thể nói: “Để xem ở đây có khả năng gì nào. Chưa biết chừng anh dặt bóng bằng tay trái cũng chả kém gì tay phải đâu. Anh có nghĩ đó là một khả năng không? Liệu anh có sẵn lòng theo một chương trình tập luyện để có một cánh tay trái siêu hạng không? Thử xem có khả năng đó không nhé?”

Rất có thể người kia sau đó phản hồi lại cho bạn: “Anh biết không, tôi tập tễ lắm,” và vân vân. Những hạn chế! Nhưng bạn hiểu được cách nghĩ hạn hẹp ấy vì bạn cũng đã có một thời như thế. Vì vậy trong lúc này, bạn muốn tái khẳng định với người kia rằng trong việc tập tành bạn cũng không giỏi giang gì hơn đâu, hoặc chính bạn cũng có những hạn chế tương tự. Vì là một huấn luyện viên hiệu quả, nên bạn sẽ không muốn nói với người kia rằng: “Tôi giỏi hơn anh, tôi là thầy anh nên tôi mới phải huấn luyện và bảo anh nên làm gì.” Nếu làm thế thì bạn sẽ là một chuyên gia đưa ra lời khuyên chứ không còn là một người chia sẻ với đồng nghiệp của mình một chút huấn luyện nữa. Lời khuyên là không hiệu quả. Nó không có tác dụng mấy, trừ phi được người ta yêu cầu. Trừ phi trong lúc huấn luyện bạn được người ta hỏi: “Nếu là tôi thì *anh* sẽ làm gì? Và làm thế nào?”

Trừ phi bạn được hỏi, còn không thì bạn chỉ nên chậm rãi đi cho đến hết khóa huấn luyện, để cho đến một lúc, tự người đối thoại *muốn* thực hiện cái *khả năng mới* kia. Như thế đó là vì lợi ích bản thân hợp lý của họ vậy. Và chỉ có sự tự giác mới tạo ra được những thay đổi hành vi lâu dài mà thôi. Lời tư vấn của chuyên gia sẽ không đem lại sự thay đổi – nó làm người ta bẽ bàng thì đúng hơn. Và đó là vì ta đang làm việc với con người.

Sự thay đổi hành vi lâu dài vẫn được gọi đùa là chuyên ngành của nhà quản lý thoáng. Nhờ không riết róng mà có được nhiều thứ thay đổi hơn. Nhờ buông tay ra khỏi quá trình mà quá trình tiến lên nhanh hơn.

Liệu túm lấy bông hoa mà kéo thì có giúp nó lớn nhanh hơn không? Vậy tại sao bạn lại làm thế với nhân viên của mình? Huấn luyện thả lỏng là đối thoại nhằm làm cho người được huấn luyện có thể thấy được điều gì đó một cách rõ ràng hơn, để rồi thốt lên “a ha” và nói: “Tôi làm được! Bây giờ tôi thấy có thể làm ngon lành rồi. Cám ơn nhé. Thế mà trước đây tôi không nhận ra.”

Người ta có thể chuyển từ hạn chế đến khả thi chỉ trong một cuộc trò chuyện!

Xuất phát từ tìm hiểu

Quản lý thoáng không hẳn là một thủ pháp mà là *điểm xuất phát* bên trong. Tức là, lại phải nhắc lại và nhấn mạnh thêm rằng, nguyên tắc đầu tiên trong huấn luyện là *tìm hiểu* .

Nếu người mà bạn đang huấn luyện có điều gì lo sợ hoặc tức giận vì một bộ phận, hay một khu vực nào đó trong công ty đang cản trở anh ta được thoải mái và cởi mở để thực hiện dự án thì bạn nên *hiểu* rõ ngọn ngành trước khi đi bước kế tiếp. Bạn không thể huấn luyện một người nếu cảm xúc của họ bị giấu kín. Nếu quả thực họ đang có một cảm xúc mạnh mẽ mà bạn vẫn không nhận thấy, hoặc họ vẫn không chịu chia sẻ với bạn sự tức giận đang găm trong lòng họ đối với ai đó trong công ty, thì khóa huấn luyện còn ích lợi gì? Làm sao nó có thể hoàn thiện hoặc mang lại chuyển biến được?

Việc huấn luyện nhằm vào đâu?

Để xử sự tốt hơn? Để làm việc hiệu quả hơn? Hay là điều gì khác mà nhà quản lý muốn? Không. Vậy là ta có một yếu tố nữa, yếu tố quan trọng thứ hai: Mục đích của một cuộc huấn luyện đúng đắn là người được huấn luyện phải đạt được nhanh nhất những gì họ muốn, chứ không phải đạt được cái mà huấn luyện viên muốn. Đây là điều hết sức quan trọng trong việc huấn luyện: Chú trọng vào mong muốn và nhu cầu của *người được huấn luyện* chứ không phải ta.

Khi bạn huấn luyện ai đó, bạn cần làm sao để họ nhận thức được nhu cầu của họ nhanh hơn chứ không phải làm sao để họ trở nên tốt hơn trong con mắt của bạn, hay để họ phục vụ công ty tốt hơn sau khóa huấn luyện. Họ sẽ tốt hơn, song đó chỉ là một hiệu ứng phụ. Họ sẽ tốt hơn thật, nhưng không phải vì thế mà bạn đi huấn luyện, bởi vì nếu bạn nhằm vào mục đích đó thì lập tức sẽ nảy sinh sự đối kháng. Việc huấn luyện sẽ không thành vì bạn đã nhúng tay quá sâu vào đó. Đã gọi là thả lỏng, là “thoáng” cơ mà. Có như thế mới thành công.

Nếu bạn bảo ai đó rằng: “Tôi biết cách làm cho anh phải phục vụ công ty đến nơi đến chốn. Tôi biết cách để anh có thể cống hiến cho đơn vị. Tôi biết cách để anh làm cho tôi hài lòng.” Nói thế sẽ chỉ khiến người kia đáp trả lại bằng một sự đối kháng. Bạn không thể thu gì được từ đó, bởi vì đúng như những gì chúng ta mới nói ở trước: lợi ích bản thân hợp lí là động lực để kéo một người khác đi lên.

Vậy thì, một trong những điều mà từ tận đáy lòng tôi muốn anh hiểu về huấn luyện là: tôi huấn luyện anh để anh đạt được cái sở cầu *của anh* một cách hiệu quả hơn. Rằng *ý định của anh* mới là cao nhất, chứ không phải đạt được cái sở cầu *của tôi*. Chính vì thế mà tôi có mặt ở đây! Chính vì thế mà tôi mới mời anh trò chuyện hôm nay. Chính vì thế mà tôi hỏi anh có sẵn lòng để huấn luyện không, và đó là cái chúng ta sắp làm đây: để anh nhận biết được cái sở cầu ấp ủ trong lòng *anh*. Không phải tôi bắt anh làm điều *tôi muốn* anh làm. Vì làm như vậy chả đi đến đâu cả.

Giả dụ như bạn đang huấn luyện một người nào đó không chịu hòa nhập với những người khác trong cửa hàng. Bạn không nên huấn luyện để anh ta gắn kết với cửa hàng chỉ vì *bạn* muốn họ hòa thuận với nhau, hoặc giả bạn có một sự hiểu biết sâu sắc rằng nếu người này hòa hợp với mọi người làm trong cửa hàng hơn nữa thì mọi việc trong công ty sẽ trôi chảy hơn, làm ăn sẽ hiệu quả hơn và các con số trông sẽ mát mắt bạn hơn, với cương vị là một nhà quản lý. Bạn đừng nên lấy điều đó làm tiêu điểm.

Thay vì vậy, bạn nên nói với người đó về cuộc sống của *anh ta* sẽ ra sao nếu anh ta hòa hợp hơn với mọi người trong cửa hàng. Cuộc sống của anh ta sẽ tốt lên thế nào nếu anh ta giao tiếp tốt hơn với những người kia. Thành ra khi bạn hỏi người đó những câu hỏi để tìm hiểu, nếu anh ta nói: “Anh biết không, thực tình tôi muốn được mọi người trong cửa hàng coi trọng một chút. Tôi muốn họ làm cái này cái nọ cho tôi để tôi khỏi phải chạy tới chạy lui ba bốn bận sang đó, với lại tôi cũng đỡ phải chườm mặt ra để bị sai vặt...” Có thể anh ta còn nói nhiều nữa. Nhưng trong lúc kể lể con cà con kê, người đó sẽ cho bạn biết anh ta muốn gì và vì sao. Đó mới là điểm mấu chốt. Bạn phải để ý cho kỹ vì bạn đang muốn biết *anh ta muốn* gì và vì sao lại muốn thế cơ mà. Bởi vì khi bạn huấn luyện anh ta và yêu cầu anh ta bằng lòng ngồi nghe bạn chỉ dẫn, thì cái mà bạn định chỉ dẫn anh ta chính là cái có thể giúp anh ta có được sở nguyện của *anh ta*. Bạn không nên đưa ra chỉ dẫn chỉ để công ty có được những chỉ số tốt hơn. Làm thế thì đâu có gây được hứng thú cho ai.

Và nếu ngay lúc đó anh ta không nói cho bạn biết những cái anh ta muốn thì bạn có thể hỏi: “Thử xem anh thích thế này không nhé? Nếu anh có phép để biến hóa được cửa hàng này thì anh muốn người ta thế nào là lí tưởng nhất để có thể hợp với anh? Anh cho rằng như thế nào mới là hoàn thiện? Ta hãy bắt đầu từ đây nhé. Tôi cũng biết nó không bao giờ là hoàn hảo được, nhưng anh thử giúp tôi xem, theo anh thế nào thì hoàn hảo?”

Rồi người kia sẽ nói. Bởi vì điều anh ta muốn chính là điều mà nhà quản lý thoáng thực sự muốn; hai cái luôn là một. Nếu bạn cả quyết, cảm thông và thực sự là người khơi gợi của nhân viên thì bạn sẽ “nắm được” họ. Họ

cũng biết điều đó ngay trong lúc huấn luyện và sẽ tự bộc lộ mình. Họ sẽ cho bạn thông tin về những gì họ muốn. Đó là khoảnh khắc đẹp, vì đây là lúc bạn có thể huấn luyện họ một cách hiệu quả.

Khi ta lắng nghe ai đó một cách chăm chú, toàn tâm toàn ý, thì ta sẽ nghe được không chỉ lời nói mà cả cảm xúc của điều hàm chứa trong đó, trọn vẹn, không bị tam sao thất bản. – *Jiddu Krishnamurti*

Khi bạn tiến hành một cuộc huấn luyện “thoáng” cũng là lúc bạn giúp người ta tương hợp với chủ định của chính họ và nhận biết xem chủ định của họ tương hợp với của chủ định bạn đến đâu (chúng có tương hợp đấy – còn nếu không thì bạn không cần phải nghe lâu đến thế).

Nếu người được bạn huấn luyện nói: “Tôi muốn có quan hệ tốt hơn với mọi người ở cửa hàng để lâu lâu họ có thể đỡ dần tôi một chút.” Đến đây thì bạn có thể huấn luyện họ theo hướng tìm kiếm một thỏa thuận với người trong cửa hàng, chẳng hạn có thể lân la ngòai với mỗi người một chút, lắng nghe, để ý và đi đến một sự thống nhất với một người nào đó là sẽ tương trợ nhau trong một lượng thời gian nhất định. Và đó là cách huấn luyện một con người - huấn luyện để họ đến được với cái mà *họ muốn* .

Trong hệ thống quản lý chặt kiểu cũ thì không có chuyện huấn luyện. Chỉ có những người là sếp của mọi người, suốt ngày chỉ bảo – dù chả ai khiếm. Các nhà quản lý chặt sẽ bảo anh chàng đang bực mình với cửa hàng rằng: “Thế nào, sao cậu không xuống đấy? Xuống mà chinh đốn đâu vào đấy đi!” Rồi nhà quản lý bỏ đi, còn người kia thì nói: “Trời ạ, ông ấy chả hiểu gì cả. Ha, chỉ cần mình xuống đó là mọi thứ lại nghiêm chỉnh ngay! Phải chi dễ dàng thế đã tốt! Ông ta chả hiểu làm ăn với bọn kia là thế nào. Mình mà xuống đấy à ơi cam kết với chúng nó được thì có mà trời sập! Sức mấy bọn đó chịu nghe, toàn dân ba trợn chả biết phải quấy gì hết.”

Và vấn đề chỉ càng thêm trầm trọng vì không chỉ nhân viên ngoài cửa hàng có vấn đề, mà còn nảy sinh thêm vấn đề mới với vị quản lý “củ chuối” ngạo mạn không nắm được gì về thực trạng. Chẳng có gì lạ khi các nghiên

cứu của quốc gia về nhân sự cho thấy, nguyên nhân đầu tiên mà người làm thuê nêu lên để thôi việc là “sếp tôi”.

Hễ ta làm bộ như ông tướng và rắn mặt chặt tay thì vấn đề sẽ càng tệ thêm. Khi ta ra lệnh cho người xung quanh hay lên mặt nói với họ bằng giọng *bề trên* thì họ thủ thế ngay. Bạn có mắng mỏ người ta không? Nguy đấy. Không thể có được sự kính trọng hay tin cậy thực sự bằng kiểu đó đâu.

Đôi khi các nhân viên bị ta hù dọa có thể tỏ ra nhất trí một cách giả tạo với ta. Hoặc họ sẽ trả đòn mà nói cho ta biết vì sao không thể có được mọi thứ như ý muốn. Hoặc họ chả nói gì khác ngoài “Vâng, thưa sếp, được rồi.” Và khi ta đi khỏi thì họ mới nói cho mọi người biết vì sao ta không hiểu nổi điều gì đó.

Và chính vì thế mà cơ chế chặt chẽ chi li thực sự không còn tác dụng nữa. Cũng chính vì thế mà việc huấn luyện mới cấp bách đến thế nếu bạn sắp lên nắm quyền ở chỗ làm, hợp nhất nhân viên dưới quyền lãnh đạo của mình và chia sẻ quyền lực đó để mọi người ai cũng tiến lên.

Chúng ta đang nói về quyền lực đối chọi với vũ lực.

Các nhà quản lý chặt cứ muốn người ta phải tốt hơn chính bản thân họ. Họ quá kì vọng vào con người để rồi luôn thất vọng, thế là họ bèn rảo quanh, lòng tràn đầy thất vọng với những gì mọi người thể hiện. Kiểu này thì làm sao mà khá được. Chỉ hao tổn tâm cơ mà thôi.

Việc huấn luyện và khơi gợi theo cách buông lỏng sẽ hạn chế được những kì vọng cũng như thất vọng.

Những công ty nào cần nghĩ đến

việc huấn luyện

Trong hơn 10 năm trời, tôi đã từng làm việc cho hơn 100 công ty (rất nhiều trong số đó nằm trong top *Fortune* 500) và chuyên về huấn luyện cho nội bộ tổ chức của họ. Trong thời gian đó, tôi đã phát hiện ra rằng hầu hết các công ty quản lý con người đều như thế này: Nếu xảy ra thiếu hụt hay để sót điều gì đó trong tổ chức thì nhà quản lý lại vò đầu bứt tai đi tới đi lui mà tự hỏi mình tại sao, tại sao, tại sao ta không thể làm được?

Cái hay trong việc tin cậy vào cơ chế quản lý thoáng - tức buông lỏng hoàn toàn - là sẽ nảy ra ngay câu hỏi: Ta đã tạo ra cơ chế này như thế nào? Ta cần thiết kế một cơ chế mới như thế nào để nó bảo đảm rằng mọi người đều biết phải làm gì?

Việc huấn luyện tự nó đã là một hệ thống. Việc huấn luyện là nơi mà mọi người được tin cậy giao phó trọng trách tạo ra một cơ chế mới cho quyền lợi cao hơn của cả hai bên, chứ không phải là làm khác đi. Làm khác đi là sao? Làm khác đi có nghĩa là cố gắng một cách vô vọng quản lý những kì vọng của ta đặt nơi nhân viên, rồi lâu lâu lại lôi nhau ra kiểm điểm như một liệu pháp tâm lý và gán cho người ta những đặc điểm như: “Chà, anh chàng này thiếu tỉ mỉ hoặc cô kia quá ư nhạy cảm về chuyện đó. Còn hai bà kia thì thế nào cũng choảng nhau.” Người ta gán cho nhau những thói xấu chứ cái tốt thì chẳng ai thèm nhắc đến.

Cái hay của việc huấn luyện là ở chỗ: đây là một hệ thống để hai người trao đổi, với mục đích là người được huấn luyện sẽ tiếp cận được sức mạnh có sẵn trong mình.

Ta điểm lại xem:

- Tôi tìm hiểu người mà tôi huấn luyện. Vì vậy, tôi phải hỏi về cách họ nhìn nhận mọi việc.

- Tôi tìm xem đâu là bối cảnh lí tưởng cho người đó. Tôi có thể hỏi: “Nếu có quyền thì anh muốn nơi đây phải như thế nào?”

Mỗi khi ta đưa cuộc trò chuyện từ cái đang dở đến làm sao cho hay thì ta đã nâng cao ý thức, gia tăng sáng tạo, kích lệ tâm trạng của người được huấn luyện. Mọi thứ nhờ thế mà được cải thiện đáng kể.

Tôi không hết ngạc nhiên trước sức mạnh của quá trình huấn luyện nhằm phát hiện những kỹ năng và năng khiếu trước đây vẫn giấu kín trong mỗi người, rồi tìm ra cách giải quyết một vấn đề vẫn tưởng là không thể giải quyết. – *John Russell, Giám đốc điều hành công ty Harley – Davidson Europe, Ltd.*

Không có cách huấn luyện nào là phải theo đúng quy tắc cả. Nhưng một khi bạn đã có được cảm giác thả lỏng thì những điều tuyệt vời sẽ nảy sinh từ quá trình huấn luyện. Bạn có thể xin phép cho huấn luyện liên tục; thậm chí bạn cũng có thể xin phép cho huấn luyện khi đang trò chuyện bình thường.

Ngay cả một huấn luyện viên chuyên nghiệp như tôi mà mỗi khóa huấn luyện cũng phải làm hai ba lần. Một khách hàng định nói gì đấy rồi cứ ầm ức mãi; anh ấy định kể cho tôi nghe mình đã khổn khổ thế nào, bảo làm gì nhân viên cũng không chịu, đã thế còn đi làm muộn và không giúp được gì cho anh ấy hết. Anh ấy nói: “Tôi không biết làm gì với họ bây giờ, họ cứ chứng nào tật nấy, không sửa được.” Tôi nói: “Được rồi.” Nếu tôi thiết lập được kênh giao tiếp tốt với người được huấn luyện thì người ấy sẽ tin rằng tôi đã hiểu tình thế của họ, thành ra tôi có thể hỏi luôn khi đang dở câu chuyện: “Anh có sẵn lòng để tôi huấn luyện một chút về chuyện này không?” Anh ấy ngồi yên một lúc rồi nói: “Vâng, tôi nhất trí.”

Khi bạn đưa ra câu hỏi thì người đối thoại với bạn sẽ điều chỉnh suy nghĩ của mình để có thể lắng nghe theo một cách khác. Đến đó thì anh ta đã nhập cuộc để việc huấn luyện được bắt đầu.

Nếu bạn không để cho người ta thư giãn và sẵn sàng lắng nghe thì không khéo bạn lại nhảy ngay vào với những lời khuyên nóng vội không tạo được sự kết nối, và điều đó sẽ hình thành một ngòi nổ bên trong họ, tim họ sẽ đập dồn và nói: “Không, không, không. Tôi đã cố rồi... không, không, không. Tôi không muốn làm nữa.” Thế là bạn hỏng việc.

Thực ra chỉ có thể huấn luyện được khi người ta *đồng tình*. Sự đồng tình đó có thể không nói ra thành lời. Thí dụ khi ta hỏi thẳng: “Tôi có thể huấn luyện với anh một lúc ngay bây giờ không? Anh có sẵn lòng huấn luyện về chuyện đó không?” Nếu người kia muốn nói “có”, anh ta có thể sẽ hít một hơi thật sâu và bắt đầu lắng nghe. Bấy giờ thậm chí ta biết là đã đến lúc để đưa ra đề nghị: “Có một thứ đã từng có tác dụng với tôi, để tôi giới thiệu với anh nhé.” hoặc “Tôi muốn giới thiệu với anh một thứ đã từng giúp được người khác. Tôi thấy cũng đáng để thử lắm.”

Câu giới thiệu kia của bạn nói cho đúng có thể cũng chẳng khác gì một lời khuyên không ai hỏi thường dùng trong cơ chế cũ của phê phán lấy được, của thói quan cách và quản lý con người trước kia. Nhưng trong huấn luyện theo cơ chế thoáng thì không còn chuyện “không ai hỏi” nữa. Lời khuyên là theo yêu cầu. Thành ra nó sẽ được coi trọng và làm theo.

Tiger Woods là một điển hình tuyệt vời cho thấy thể thao là một ẩn dụ hoàn hảo đối với quá trình này, chẳng thế mà trong cơ chế giao tiếp thoáng, khái niệm “huấn luyện” mới đáng giá như vậy. Tiger Woods thường ngồi lại cùng huấn luyện viên của mình xem băng về các vòng đấu mới đây của anh. Anh rất thoải mái với việc huấn luyện, đến nỗi thường hay thốt lên: “Có gì sai phải không? Anh có thấy gì không?” Anh muốn tìm ra chỗ yếu và những sai sót. Anh muốn huấn luyện viên của mình phát hiện được điều gì đó và nói với anh: “Dừng băng. Khoanh chỗ này lại. Có thấy anh hơi xệ vai xuống không, Tiger. Như thế không được đâu.” Và cứ thế việc huấn luyện lại tiếp tục và Tiger trở thành cự phách.

Trong giới giải trí, người ta có huấn luyện viên diễn xuất, huấn luyện viên đối thoại, huấn luyện viên nhả chữ và cả huấn luyện viên cử chỉ nữa. Trong giải trí, trong thể thao, cũng như trong mọi lĩnh vực mà sự thực hiện xuất sắc là cực kì quan trọng cho thành công thì huấn luyện là giải pháp không phải bàn cãi. Bởi vì huấn luyện có tác dụng thấy rõ. Hai cái đầu phải hơn một cái đầu, mà việc huấn luyện lại còn cho người ta nhìn chính mình một cách khách quan từ bên ngoài. Đó là một cách bước ra ngoài con người mình, trong một lúc được tiếp thu một trình độ cao hơn và một trí tuệ thông thái hơn, để xem xét việc mình đang làm, thay vì cứ kẹt lại trong lối suy nghĩ mòn cũ, quen thuộc về những hạn chế của mình. Cho nên huấn luyện và thành tích xuất sắc luôn đi đôi với nhau. Bob Nardelli, CEO* của Home Depot nói: “Tôi tuyệt đối tin rằng nếu người ta không được huấn luyện thì *không bao giờ* đạt đến những khả năng cao nhất của mình.”

Nếu bạn muốn tham gia cuộc thi thể hình thì hãy thuê ngay một huấn luyện viên riêng luôn ở bên cạnh để huấn luyện bạn, làm việc với bạn và phát hiện, chỉ trở. Bất kì ai thực sự muốn giỏi trong công việc mình làm

cũng phải thế cả, và lí do là: Hệ thống huấn luyện là hệ thống mà trong đó hai người cùng nhau làm việc vì lợi ích cao hơn dành cho cả hai. Lợi ích cao hơn ở đây là gì? Người được huấn luyện sẽ nâng cao trình độ thể hiện, ở mức mà anh ta không những giỏi hơn trong công việc mình làm mà còn thích thú với nó nữa. Bởi vì có hai người cùng sát cánh. Và vậy là nhà quản lý thoáng và nhân viên cùng làm việc với nhau vì lợi ích cao hơn. Nếu huấn luyện viên biết đối thoại theo kiểu thực sự thả lỏng - thực sự thoáng - thì có một điều chắc chắn là: người được huấn luyện sẽ nổi trội lên thành cầu thủ hay nhất. Nhưng việc đó sẽ không thể *không* xảy ra nếu người ta không chịu để huấn luyện.

Còn huấn luyện xong rồi thì sao?

Cho đến giờ ta mới chỉ nói về huấn luyện với riêng từng cá nhân – một cuộc trò chuyện. Và trong cuộc trò chuyện đó, ta có thể huấn luyện trong 10 phút hoặc ngồi lì đến hai tiếng đồng hồ, tùy theo từng trường hợp. Đó là việc huấn luyện đơn.

Bây giờ ta sẽ xem một cơ hội tiếp theo.

Ta sẽ xét đến việc huấn luyện bổ sung và rà soát lại. Nhiều khi một cuộc trò chuyện huấn luyện còn có thêm một đợt bổ sung vì có nhiều người không tin là bản thân mình đã “đột phá” được trong khóa huấn luyện. Có một dịp tuyệt vời để làm điều này là khi khóa huấn luyện kết thúc. Nếu bạn huấn luyện cho ai đó và thấy (hoặc có khi người ấy còn nói cho bạn biết) rằng anh ta đã có những lúc thấy “đột phá” được trong khóa huấn luyện và đã nhận thấy điều gì đó mà trước đây không nhận thấy, hoặc khoái chí vì làm được gì đó chưa từng làm được, lúc bấy giờ bạn có thể xin phép được giữ anh ta lại để kiểm tra. Bạn có thể xin phép anh ta tiếp tục theo đợt bổ sung. Và bạn sẽ đề nghị điều ấy bằng cách hỏi anh ta liệu như thế có ích lợi gì cho anh ta không.

“Liệu có tốt cho anh không nếu hai tuần nữa ta gặp lại để xem anh tiến bộ đến đâu, xem có ô gà ô vịt gì trên đường mà ta không lường trước được không?” Chính trong mười trường hợp nếu bạn hỏi đúng cách thì người kia sẽ nói: “Thế thì tốt quá. Rất hợp ý tôi bởi vì đôi khi có những thứ cứ như

lọt ra ngoài hệ thống của tôi và tôi quên không làm.” Người đó như vậy là đã cho phép bạn giữ anh ta lại để kiểm tra và sẽ không thể trở lại với lề lối cũ được nữa.

Cái mà hầu hết mọi người bỏ qua trong đời sống công ty ngày nay là các cá nhân cũng có “hệ thống” của riêng mình. Vậy nên, nếu ai có gì bất cập là vì người ấy có hệ thống tư duy sinh ra bất cập đó, và một phần công việc của trò chuyện huấn luyện là soi sáng thói quen suy nghĩ đó – có thể đó là thói quen luôn coi người khác là sai, hay thói quen luôn cảm thấy tủi thân khi có ai đó không trả lời e-mail rồi trả đũa theo kiểu vừa hung hăng vừa thụ động tinh vi. Đó cũng là hệ thống.

Vậy là ta sử dụng các cuộc huấn luyện bổ sung và kiểm tra để thế chỗ cho hệ thống trước đây. Ta muốn thấy rằng ở con người mà ta huấn luyện, hệ thống tư duy mới đã đưa lại kết quả mà cả hai cùng mong muốn – cái kết quả mà ta gọi là “lợi ích cao hơn”.

Người ta tạo ra kết quả bằng *cách nghĩ* của mình, còn việc huấn luyện thì giúp làm sáng tỏ cách nghĩ ấy. Nó giúp cho ta thấy rõ hơn kiểu tư duy của ta đã vận hành như thế nào để khiến nảy sinh những rắc rối ở nơi làm việc. Và việc đó không có gì là xấu cả; đó là một việc tốt, giống như trong thể thao thôi: Nếu huấn luyện viên bước đến bảo: “Đối phương lấy được bóng của anh là vì anh dặt bóng bằng tay trái quá yếu. Anh toàn dặt bóng bằng tay phải khi đột phá hay bật tường, và đối phương biết vậy! Thế là xong! Đúng là phí bóng quá. Anh phải tập thêm cả tay trái nữa mới được.” Kiểu huấn luyện như vậy khiến cầu thủ vui vẻ. Anh ta nghĩ, “Chà, rồi đây sẽ không ai cản được mình!”

Chúng tôi biết một nhân viên bán hàng tên là Trina, vốn rất bực bội với bản thân vì không thực hiện đủ những cuộc gọi tìm khách hàng mới, và cô chẳng có được mấy khách hàng. Chúng tôi đã gặp cô và cô cho biết: “Tôi cần kiếm được nhiều khách hàng hơn. Hiện tại ít quá. Tôi biết đó là nhược điểm lớn nhất của mình. Thật chả vui vẻ gì, thành ra tôi cứ bỏ mặc đấy để đi làm những việc mà tôi cho là quan trọng, và rồi chả đâu vào đâu cả.”

“Hay lắm. Vậy chứ lúc cô mới đến làm thì thế nào?”

Chúng tôi hỏi thế vì thực sự muốn biết Trina thấy triển vọng ở đây thế nào; sao nơi này lại có vẻ hơi đáng sợ, không thân thiện, không thoải mái, trong khi những việc khác Trina lại thấy vui vẻ và thích thú. Một huấn luyện viên phải tìm hiểu xem tại làm sao mà hệ thống tư duy của cô - kiểu “chỗ này vui, chỗ kia không vui”- lại dẫn đến làm việc kém. Thực ra, kiểu tư duy ấy “bảo kê” cho sự làm việc kém của Trina.

Chúng tôi huấn luyện với Trina một thời gian rồi ngưng ít lâu. Cô đã bắt đầu nhận thấy rằng nếu cô coi việc gọi điện làm quen khách hàng và thăm dò khách hàng là công việc thường nhật thì cô sẽ không cần biết mình cảm thấy thế nào khi làm những việc đó. Cô sẽ cứ để cho nề nếp cuốn mình đi. Rồi sau một thời gian cô nhận thấy rằng công việc hàng ngày là thứ cô *phải* làm và không cần áy náy gì về nó nữa. Cô không nên cảm thấy ấm ức khi lái xe đi làm, trong lòng cứ tự hỏi liệu có nên ép mình cứ phải đi thăm dò khách hàng không. Giờ đây, cô đã có nề nếp hàng ngày để át đi những ý nghĩ ấm ức đó rồi.

Khi cùng với ai thiết kế một nề nếp mới thì huấn luyện viên có thể hỏi: “Cô có muốn tôi nói qua về mức độ kiểm tra của chúng tôi với cô khi hết huấn luyện không?”

“Có! Ồ, có thể nữa sao? Cám ơn, được thế thì tốt quá. Hệ thống mới như vậy sẽ giữ cho tôi khỏi sao nhãng công việc hàng ngày.”

Không có qui định nào bắt buộc phải làm công việc huấn luyện bổ sung ra sao. Đôi khi chúng tôi nói: “Tôi muốn cô hàng ngày e-mail cho tôi về những việc cô làm trong giờ làm việc, đã gọi bao nhiêu cuộc gọi, vân vân. Cứ gửi mail cho tôi rồi tôi sẽ gửi mail trả lời rằng ‘đúng rồi, cứ thế mà làm!’ Và ta sẽ làm như thế trong hai tuần, sau đó sẽ gặp lại để thực hiện một đợt huấn luyện khác, xem xét lại hệ thống mới của cô xem nó có giúp được gì cho cô không.”

Thế rồi có thể một ngày kia ta không nhận được e-mail nào nữa. Thế là ta gọi Trina: “Có chuyện gì vậy? Công việc thế nào? Tôi không nhận được e-mail mà ta đã thỏa thuận, thành ra tôi phải gọi lại xem sao.”

“À, số là tôi vừa bắt tay vào làm thăm dò thị trường thì sếp kêu hết mọi người vào. Chúng tôi vừa kiếm thêm được một công ty mới nên ông ấy đưa ra cả một lô phân công công việc mới. Thế là cứ tất bật suốt cả ngày.”

Bạn có thể nói: “OK, vậy thì khi có việc đó xảy ra, cô nên đưa cam kết của mình vào đúng lề lối, bởi vì *lúc này* mới chính là lúc cô phải giữ cam kết – không phải trong quá khứ, cũng không phải trong tương lai, mà là lúc này.”

Có nhiều cách kiểm tra thoáng

Trong một vài khóa huấn luyện, bạn sẽ thấy chẳng có gì đặc biệt để phải giữ ai đó lại để theo dõi, kiểm tra. Có thể chẳng có công việc hàng ngày nào để theo sát, chẳng có bất cứ thứ gì để đo lường, đánh giá...

Ngay cả trong hoàn cảnh đó vẫn có cơ hội cho bạn kiểm tra người kia, để chuẩn bị nâng mức huấn luyện tiếp theo. Khi ngồi vào huấn luyện người nào, bạn có thể yêu cầu anh ta quay lại lần huấn luyện trước đó: “Ta sẽ dành vài phút xem lại xem có gì trong lần trước có thể giúp được anh không, tiếp theo ta sẽ tìm xem nó có thể áp dụng chỗ nào trong tuần trước, còn chỗ nào thì không áp dụng được. Sau đó ta đi tiếp.”

Đây là một cách để theo dõi nội dung huấn luyện và để người kia thấy rằng bạn vẫn chưa quên những gì đã nói trong đợt huấn luyện trước! Là huấn luyện viên, bạn phải nhớ rõ vì bạn đã cam kết vì lợi ích cao hơn. Bạn đang giúp người ta thành công. Đó mới thực sự là cái đích mà việc huấn luyện nhắm tới: Cả hai cùng hợp sức giúp chuyển hóa người được huấn luyện, để họ càng ngày càng giỏi hơn.

Nếu không vui tức là ta làm chưa đúng

Một huấn luyện viên thả lỏng thì phải biết kết hợp công việc với vui hưởng. Và khi làm việc càng ngày càng giỏi hơn thì luôn luôn trong đó có một niềm vui cũng lớn hơn. Ta thực tình muốn người được ta huấn luyện biết cách tìm thú vui trong công việc họ đang làm. Cách cư xử bất cập của họ trước đây luôn đi kèm với lo âu và căng thẳng, thành ra ta càng làm cho

bớt căng thẳng bao nhiêu thì người được huấn luyện càng giỏi lên bấy nhiêu.

Bạn có thể thấy điều đó rất đúng khi quan sát một trận golf và thấy người chơi cũng tận hưởng trò chơi. Điều đó cũng đúng khi ta xem một cuộc đua xe và thấy nụ cười ranh mãnh của Dale Earnhardt, Jr. Một người không sợ hãi – một người hành động với niềm vui nhiều hơn nỗi sợ - nên làm phải giỏi hơn là cái chắc. Chơi mà thắng.

Người hay sợ sệt thì chơi để cố đừng thua.

Một trong những cái được lớn nhất của huấn luyện là không khí dễ chịu một khi đã gạt bỏ được sự e sợ ở nơi làm việc. Đó là một trong những điều quan trọng bậc nhất mà vị guru bậc thầy về hiệu quả kinh doanh TS. W. Edwards Deming rao giảng cho các công ty: *Dù làm gì bạn cũng phải loại bỏ nỗi sợ ra khỏi hệ thống, vì nỗi sợ luôn phá rối hệ thống*. Và huấn luyện là một cách rất hay để làm việc đó.

Một hệ thống trò chơi ở mọi nơi làm việc

Trong một tổ chức quản lý chặt chẽ không được huấn luyện sẽ luôn có cả kho những phán xét và đay nghiến – tổ chức nào cũng thế, kể cả gia đình! Ta đã biết về điều này trong gia đình là thế nào vì ta từng lớn lên ở đó, và chắc chắn trong quân ngũ cũng như thế nốt. Khi xem xét cách thức giao tiếp và kỹ năng điều hành trong hầu hết các công ty của Mỹ, ta đều thấy nổi lên hình ảnh điều hành kiểu quân đội của những năm 1930 hoặc 1940, lại còn pha trộn thêm một chút gia trưởng không lành mạnh.

Huấn luyện theo kiểu buông lỏng là lối thoát để vượt ra khỏi tình trạng đó, vì việc huấn luyện là hợp tác. Nó đòi hỏi người huấn luyện cũng phải được huấn luyện. Không có điều đó thì người lãnh đạo không còn là tấm gương để người ta noi theo nữa.

Tôi làm công việc huấn luyện để kiếm sống. Nhưng tôi cũng có một huấn luyện viên. Cứ hai tuần một lần tôi lại đến văn phòng anh và anh lại huấn luyện tôi trong hai giờ. Anh là một huấn luyện viên dữ dội, mạnh mẽ, không nhu nhược, và tôi đã viết về Steve Hardison ít nhất là trong mười cuốn

sách của mình rồi. Tôi viết về việc huấn luyện của anh, về cách anh thực hiện nó, về sức mạnh của huấn luyện và về chuyện huấn luyện đã thay đổi cuộc đời tôi thế nào. Huấn luyện lại còn tiện lợi nữa; khi huấn luyện ai, tôi thường nói câu: “Tôi đã được huấn luyện về cái này rồi.” hoặc “Huấn luyện viên của tôi đã giúp tôi nhận ra điều này...” Nhiều người có thể nghĩ rằng kể ra như vậy sẽ làm tôi yếu thế, trông không giống một thủ lĩnh chút nào. Mọi người thường nghĩ mình sẽ không còn là một nhà quản lý mạnh mẽ nữa nếu nói ra những chuyện như vậy. Nhưng ngược lại mới đúng: Trong một khóa huấn luyện, việc nói ra như thế không làm ta yếu thế đi tí nào; mà nó sẽ mang lại lợi ích cao hơn. Nó sẽ tôn cao thêm toàn bộ quan niệm về huấn luyện.

Sau khóa huấn luyện, cả người huấn luyện lẫn người được huấn luyện đều có tâm trạng khá hăng lên. Họ mang theo tinh thần phấn chấn đó về nơi làm việc, nơi mà trước đó chỉ toàn nhút nhát và oán giận. Việc huấn luyện giải quyết được vô số vấn đề, kể cả vấn đề “thái độ”, vốn được coi là một phần của tính cách mỗi người. Nhưng không đúng. Nó xuất phát từ cảm giác tiếng nói của mình không được ai “nghe thấy”.

Nếu trong huấn luyện vẫn còn chút e dè nào thì bạn sẽ cần đi chậm lại và hỏi thêm. Nhiều khi việc huấn luyện cứ như chơi cú bắt: bạn sẽ đưa ra những câu hỏi dẫn dắt nhẹ nhàng để giúp người kia bộc lộ vấn đề, sau đó lại tiếp tục hỏi để người kia tự đi đến câu trả lời.

Ai cũng có thể làm công việc huấn luyện. Chỉ cần cứ là chính mình và biết hướng đến lợi ích cao hơn. Với tư cách một nhà quản lý thoáng, bạn sẽ được tận hưởng sự tự do sáng tạo tuyệt vời, bởi vì một nhà quản lý thoáng sẽ không bị bó buộc phải làm mọi việc cho “đúng” hay bảo người ta là sai. Chính vì thế mà quản lý thoáng mới đồng nghĩa với thành công.

Các bước để có được thành công “thoáng” trong đời

Có ba bước hành động để thực hiện sau khi đọc chương này:

- Nếu lâu nay bạn chỉ coi mình là một nhà quản lý thông thường, là cấp trên và lãnh đạo không thôi, thì thay vào đó, ngay hôm nay, hãy cam kết

rằng bạn sẽ trở thành một huấn luyện viên và là một người biết khơi gợi người khác.

· Nếu công ty bạn chỉ thuê huấn luyện viên bên ngoài cho nhóm điều hành và kế toán trưởng (bây giờ hầu hết các công ty đều làm thế) hãy đề nghị người ta huấn luyện luôn cho bạn. Không phải vì bạn cần được huấn luyện! Có điều, khóa huấn luyện sẽ cho bạn cái trải nghiệm được một nhà chuyên môn huấn luyện mình, và bạn sẽ dùng kinh nghiệm này để giúp mình học được cách huấn luyện người khác.

- Hãy nhờ ai đó trong đơn vị huấn luyện cho bạn về chuyện gì đó trong ngày hôm nay. Ngồi với họ và ghi chép lại. Hãy để ý xem cảm giác cởi mở hoàn toàn trong huấn luyện hay đến như thế nào.

VĨ THANH

Công việc là tình yêu thấy được. – Kahlil Gibran

VỀ TÁC GIẢ

Steve Chandler

Steve Chandler là một trong những tác giả ăn khách nhất nước Mỹ, có 16 cuốn sách đã được dịch ra hơn 20 thứ tiếng ở khắp châu Âu, Trung Hoa, Nhật Bản, Trung Đông và Mỹ Latin. Cuốn sách audio đầu tiên của ông *100 cách tạo động lực cho chính mình* được chọn là cuốn sách audio của *Chicago Tribune* năm 1997, rồi *King Features Syndicate* đã lập lại vinh dự đó và bình chọn cuốn *35 cách tạo quan hệ tốt đẹp* của Chandler là cuốn sách audio của năm 1999.

Chandler là huấn luyện viên kinh doanh và là nhà diễn thuyết nổi tiếng thế giới, đã từng được Fred Knipe, nhà viết kịch bản PBS đoạt bốn giải Emmy, gọi là “một kết hợp điên khùng của Anthony Robbins với Jerry Seinfeld”. Mới đây ông đã xuất hiện trong một buổi phát sóng của chương trình *Starting Over* của NBC, một chương trình thực tế về huấn luyện sống.

Chandler còn là chỉ đạo viên và nhà tư vấn cho hơn 30 công ty trong top 500 của *Fortune*. Ông tốt nghiệp University of Arizona với tấm bằng sáng tác và khoa học chính trị, phục vụ bốn năm trong quân đội Mỹ, bộ phận chiến tranh ngôn ngữ và tâm lý, mới đây ông được bổ nhiệm làm giảng viên tại đại học University of Santa Monica, nơi ông giảng dạy cho chương trình tốt nghiệp về lãnh đạo thu hút tâm hồn.

Bạn có thể đọc blog của Steve Chandler trong website của ông www.stevechandler.com và liên lạc với ông qua e-mail trong stephenchandler@cs.com. Podcats Steve Chandler lấy trong feeds.feedburner.com/SteveChandler.

Duane Black

Duane Black là Phó chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của SunCor Development Company, phụ trách mua mới, pháp chế, kế toán, tài chính, xây dựng nhà cửa, công nghệ thông tin và phát triển khu dân cư. Ông trông coi khoảng 150 nhân viên và quản lý hơn 150.000 mẫu các khu dân cư

đang và sắp đưa vào sử dụng tại các bang Utah, New Mexico, Arizona và Idaho.

Những lĩnh vực ông quan tâm gồm có triết học, phát triển nhân cách, quản lý kinh doanh và xây dựng các khu dân cư...

Sinh tại Monticello, Utah, năm 1952, Black là con út trong số tám người con. Cha mẹ ông là những người bảo thủ lớp cũ đã sống qua thời suy thoái. Ông chuyển đến Mesa, Arizona năm 1965, tốt nghiệp trường Mesa High năm 1970, và sau hai năm học đại học cộng đồng, ông trở thành thợ điện năm 20 tuổi, sau đó làm chủ thầu điện năm 21 tuổi, chủ thầu xây dựng nhà cửa năm 24 tuổi, và chủ thầu phát triển đất ở tuổi 31.

Black đến làm cho SunCor vào năm 1989 trong dịp chuyển đổi kinh tế bất động sản của Ủy ban ủy thác giải thể khi chính phủ phải cứu trợ cho rất nhiều vụ đổ bể tiết kiệm và tín dụng, rồi năm 1990 ông trở thành chức sắc của công ty. Ông đã phát triển bộ phận của mình ở công ty từ một người quản lý đất thành nhà qui hoạch, rồi nhà xây dựng, và xây dựng khu dân cư.

Bộ phận của Black hiện là nhà xây dựng hàng đầu of master planned communities in the intermountain west in quality-of-life mid-sized communities, với doanh thu hàng năm là 250 triệu đô la và hơn 30 triệu lãi ròng mỗi năm.

LỜI CẢM ƠN

CỦA Steve Chandler

Tôi xin cảm ơn Byron Katie đã dạy tôi và khai mở cho tôi cái đức tốt ở đời mà Einstein vẫn luôn trăn trở. Khóa học chín ngày của Katie là trải nghiệm sáng tạo nhất trong cuộc đời trưởng thành của tôi, và tôi xin khuyên những ai đang băn khoăn làm sao để sống an bình và hài hòa thì nên xem qua một chút trong www.thework.com.

Tôi xin cảm ơn Duane Black vì đã đưa chính mình ra làm một ví dụ tuyệt hảo cho cách quản lý thoáng thành công và cho toàn bộ triết lý chứa đựng trong cuốn sách này. Tôi còn phải cảm ơn anh vì đã áp dụng quá thành công nguyên lý “thoáng” ở SunCor, và kết quả thu được năm này qua năm khác đã minh chứng cho từng lập luận trong cuốn sách này.

Tôi cũng xin cảm ơn Kathy, vợ tôi và cũng là nhà quản lý rất “chặt” của tôi, vì đã cứu vớt tôi cả về nghề nghiệp lẫn đời sống cá nhân nhiều đến mức không ngờ. Tôi muốn cảm ơn Fred Knipe, Steve Hardison, Terry Hill, Lindsay Brady, Michael Bassoff, Ken Wilber, Leonard Cohen, George Martin, Jessica Chandler, Stephanie Chandler, Mar Chandler và cả Bobby Chandler.

CỦA Duane Black

Đời tôi có may mắn gặp nhiều người cùng góp công với mình, nhưng trong đó George Addair xem ra là người có ảnh hưởng lớn lao hơn cả đối với tôi.

Tôi cũng muốn cảm ơn người bạn và người đồng sự của tôi là Jim Adair, một người bạn tuyệt vời và cũng là người chuyên “gieo rắc” các ý tưởng suốt 30 năm qua. Chúng tôi đã làm việc với nhau lâu đến nỗi coi nhau như anh em. Một người bạn và người đàm đạo lâu năm nữa là Bill Woodward. Rồi các tác giả tôi yêu thích là Jim Collins, Neale Donald Walsch, David Hawkins, và Steve Chandler.

Tôi cũng phải cảm ơn vợ tôi và gia đình tôi. Đó là những người yêu quý ta vô điều kiện và hiểu ta hơn cả. Họ có thể nhấn vào - một cách dễ dàng nhất - những “cái nút”, giúp ta thấy được những định kiến nào còn nằm lại trong ta, mà ta vẫn còn cơ hội để tha thứ, giải thoát, và bỏ qua.

Table of Contents

Giới thiệu

CHƯƠNG MỘT: LẤY LẠI UY QUYỀN

CHƯƠNG HAI: ĐỊNH NGHĨA LẠI THÀNH CÔNG CHO MÌNH

CHƯƠNG BA: SỬ DỤNG SỨC MẠNH CỦA TRUNG DUNG

CHƯƠNG 4: SỬ DỤNG PHÉP TẬP TRUNG VÀ CÓ CHỦ ĐỊNH

CHƯƠNG 5: NHỮNG CÂU HỎI DẪN ĐẾN THÀNH CÔNG

CHƯƠNG 6: NHỮNG Ý TƯỞNG ĐẦY CẢM HỨNG ĐƯA TỚI THÀNH CÔNG

CHƯƠNG 7: THỰC TẬP TÌM KIẾM SỰ THẤU THỊ

CHƯƠNG 8: ĐẢO NGƯỢC QUI TRÌNH

CHƯƠNG 9: CHỈNH LẠI “KHÍ TÀI” CỦA BẠN

CHƯƠNG 10: TRỞ NÊN DỄ GẦN

CHƯƠNG 11 BỎ QUA PHÁN XÉT

CHƯƠNG 12: SÁNG TẠO KẾT QUẢ

CHƯƠNG 13: NHẠY BÉN VỚI TOÀN BỘ HỆ THỐNG

CHƯƠNG 14: ĐI SÂU HƠN NỮA VÀO ƯỚC NGUYỆN CỦA BẠN

CHƯƠNG 15: SỐNG TRONG BA THẾ GIỚI

CHƯƠNG 16: NHÀ QUẢN LÝ THOÁNG TRÊN CƯƠNG VỊ HUẤN LUYỆN VIÊN

VĨ THANH

VỀ TÁC GIẢ

LỜI CẢM ƠN