

NHƯỢNG QUYÊN
VIỆT NAM
www.nhuongquyenvietnam.com

CHƯƠNG TRÌNH TÓM TẮT SÁCH KINH DOANH

LEADERSHIP AND SELF-DECEPTION

LÃNH ĐẠO

VÀ SỰ

TỰ LỪA DỐI



First News

THE ARBINGER INSTITUTE



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH



The Arbinger Institute là học viện đào tạo nhân lực, chuyên về tư vấn, huấn luyện quản trị tại Utah, Hoa Kỳ. Học viện đã tư vấn thành công cho các tổ chức và tập đoàn lớn trên thế giới.

Tác phẩm: Leadership and Self-deception (là tài liệu của Arbinger)

Bản dịch: Lãnh đạo và sự tự lừa dối

Biên dịch: Thân Văn – Minh Hà - Việt Hà – An Bình

Nhà xuất bản Trẻ 2009

Sách gồm 247 trang.

Nội dung

Cuốn sách chứa đựng tiếng gọi đánh thức những ai đang tự lừa dối mình. Nó mang đến cho chúng ta nhiều bài học quý giá để hoàn thiện bản thân, là chìa khóa giải quyết tuyệt hảo các mối quan hệ, là phương thức để xây dựng một công ty vững mạnh, một gia đình hạnh phúc.

PHẦN I

“CHIẾC HỘP” VÀ SỰ LỪA DỐI

1

MỘT NHÂN VẬT LẠ LÙNG

Sau tám lần phỏng vấn và ba tuần chờ đợi, cuối cùng tôi cũng được mời đảm nhận vị trí quản lý cho một dây chuyền sản xuất của Zagrum.

Theo nghi thức riêng của Zagrum, tôi được giới thiệu đến gặp Bud Jefferson, phó chủ tịch Zagrum và sẽ trải qua một cuộc họp kéo dài một ngày với ông.

Bud được xem là hình tượng của công ty, vừa bí ẩn vừa cởi mở, quyết liệt nhưng rất hiền từ, kiểu cách nhưng lại rất chân thật, giống như tinh thần của Zagrum.

- Chào Tom. Rất vui vì cậu đã tới – Bud tươi cười đưa tay ra bắt tay tôi. Rồi nói tiếp:

Tom này, hôm nay chúng ta sẽ bàn về một vấn đề rất quan trọng, một vấn đề khó khăn mà cậu cần phải giải quyết ngay nếu muốn tiếp tục làm việc ở đây. Tôi cố bình tĩnh và đáp:

- Một vấn đề khó khăn ư, thưa ngài?

- Đúng vậy! Và cậu cần phải biết nguyên nhân của nó.

2

VẤN ĐỀ

Bud tiếp:

- Cậu đang gặp phải một vấn đề, Tom ạ. Nhưng điều đáng nói là chính cậu lại không hề hay biết. Cậu hãy nghĩ về những ví dụ này nhé: Cậu định đổ xăng vào xe cho vợ nhưng sau đó cậu lại không làm; cậu hứa sẽ dẫn bọn trẻ đi xem một trận bóng chày nhưng lại nuốt lời hứa vì một lý do ngớ ngẩn nào đó. Về phong cách của cậu nơi làm việc, có lúc cậu hạ mình trước người khác, nhưng cũng có lúc cậu chê trách họ hoặc coi thường họ; hoặc cậu thường phải cố gắng hết sức mới có thể khen ngợi người khác và cậu chưa bao giờ thật sự tôn trọng họ...

- Với nhiều người thì tôi áp dụng biện pháp khen ngợi, khích lệ nhưng với một số người khác thì tôi buộc phải chỉ cho họ thấy những điều kém cỏi của họ. Thực lòng mà nói, tôi cảm thấy mình làm đúng và tôi rất tự hào khi mình đã kiểm soát được bản thân như vậy.

Bud mỉm cười:

- Tôi hiểu cậu, nhưng tôi nghĩ sau buổi nói chuyện hôm nay, cậu sẽ không còn tự hào về điều đó nữa đâu.

- Ý ngài là sao ạ? – Tôi cố nén cơn giận trong lòng.

- Tôi sẽ giúp cậu hiểu được vấn đề của cậu là gì, bởi chính tôi cũng đã từng trải qua giai đoạn này. Nhưng trước tiên cậu cần biết một vấn đề cốt lõi của ngành khoa học nhân văn...

3

SỰ TỰ LỪA DỐI

Bud kể cho tôi nghe về sự ra đời của đứa con đầu lòng của ông:

“David chào đời. Cuộc đời của tôi chưa bao giờ được hạnh phúc như thế. Nhưng chỉ mấy hôm sau, tôi nhận điện thoại từ đối tác, yêu cầu tôi phải có mặt trong cuộc họp giữa tất cả các bên tại San Francisco trong thời gian khá dài cho đến khi nào kết thúc họp đồng. Cứ nghĩ việc để lại vợ con tại Virginia là tôi cảm thấy bất an. Nhưng tôi không thể không đi, tôi miễn cưỡng lên máy bay tới San Francisco. Do đến trễ, tôi đành phải ngồi ở tầng 25. Ngày nào tôi cũng làm việc từ 7h30 sáng cho đến 1h sáng hôm sau, và cặm cụi mỗi ngày ba bận xuống căn tin dưới sảnh dùng bữa, trong lúc mọi người ở tầng 25 đều được phục vụ ăn uống đúng giờ. Tôi cảm thấy rất buồn vì không ai bảo cho tôi biết điều đó.

Tôi không nắm bắt được tiến trình đàm phán và còn gây khó khăn cho người khác. Mọi người kết tội tôi không toàn tâm hoặc không tích cực tham gia vào công việc. Vậy thì, từ gốc độ của tôi, ai mới là người đang làm cho mọi việc trở nên khó khăn hơn đối với ai?”

- Tôi nghĩ, ngài đã xem chính mọi người mới là nguyên nhân gây ra những rắc rối này – Tôi trả lời.

- Cậu hiểu ra vấn đề rồi đấy! Bud đáp – Điều quan trọng hơn đó là việc tôi đã không thể nhận thức được vấn đề mà mình đang gặp phải. Cậu biết không Tom! Những nhà triết học gọi sự mù quáng, bướng bỉnh mà tôi đã thể hiện ở San Francisco là “sự tự lừa dối”. Còn ở Zagrum gọi nó bằng một từ riêng biệt là “nhốt mình trong hộp”. Cốt lõi của ngành khoa học nhân văn chính là nó đấy – Sự tự lừa dối – Chiếc hộp.

4

BÊN DƯỚI NHỮNG VẤN ĐỀ

Semmelweis là một bác sĩ sản khoa người Hungary, sống ở thế kỷ XIX, ông làm việc tại một bệnh viện General ở Vienna, một bệnh viện chuyên về nghiên cứu. Khi đó, tỷ lệ tử vong của sản phụ ở đây lên tới 10%, quá cao.

Ở đây, có rất nhiều bác sĩ vừa làm nhiệm vụ nghiên cứu tử thi, vừa thực hiện công tác chữa trị cho bệnh nhân. Vào thời ấy, họ cho rằng điều ấy là bình thường, bởi chưa ai biết đến sự tồn tại của các vi trùng.

Sau khi xem xét cách thức hành nghề của mình, Semmelweis nhận ra rằng có cái gì đó đã được truyền từ tử thi tới bệnh nhân thông qua bàn tay của bác sĩ. Ông lập tức đưa ra nội qui yêu cầu các bác sĩ phải rửa tay thật sạch bằng dung dịch nước chanh và clo để khử trùng trước khi khám bệnh. Những ngày sau đó, tỉ lệ tử vong của sản phụ đã giảm, chỉ còn 1%. Chính Semmelweis đã buồn bã nói rằng: “Chẳng biết có bao nhiêu bệnh nhân đã sớm qua đời do lỗi của tôi.”

Tương tự, trong các tổ chức cũng đang tồn tại một loại vi trùng như thế và tất cả chúng ta đều đang nhiễm phải nó. Loại vi trùng đó có khả năng giết chết năng lực lãnh đạo, gây nên nhiều “vấn đề con người”, đó là vi trùng “sự tự lừa dối” và “chiếc hộp”.

5

ĐẲNG SAU SỰ LÃNH ĐẠO THIẾU HIỆU QUẢ

Tôi sẽ kể cho cậu nghe về những kinh nghiệm của tôi tại Zagrum – Bud nói.

Sierra là đơn vị đi tiên phong trong việc đưa ra một số quy trình sản xuất (mà Zagrum đang áp dụng hôm nay), nhưng cuối cùng đã bị công ty Zagrum mua lại.

Nhờ những thành công đã đạt được ở Sierra, tôi được điều vào ban quản lý của Zagrum. Ngay trong buổi họp đầu tiên của mình ở Zagrum, tôi được giao nhiệm vụ phải tìm hiểu về doanh nghiệp cùng những vấn đề liên quan khác, phải hệ thống chúng vào một bản báo cáo trong thời gian hai tuần. Dù đã cố gắng nhưng đến ngày cuối cùng của thời hạn, tôi vẫn chưa hoàn thành công việc được giao. Tại buổi họp ngày hôm sau, tôi đã đọc bản báo cáo, sau đó tôi thành thật trình bày vấn đề của mình về việc thiếu thời gian và những khó khăn gặp phải. Sau khi nghe, ngài Lou Herbert, chủ tịch công ty, quay sang Kate Stenarude, lúc đó đang giữ vị trí của tôi hiện giờ, yêu cầu cô ấy đảm nhiệm công việc mà tôi đã chưa hoàn thành. Sau buổi họp, tôi cảm thấy xấu hổ và thấy mình thật nhỏ bé với mọi người xung quanh.

Tom, cậu biết không. Lou Herbert thật sự là một huyền thoại. Ông là người đã đưa Zagrum từ một công ty bình thường trở thành một tập đoàn hùng mạnh như hiện nay.

Sau buổi họp ấy, khi chúng tôi vừa ra khỏi cửa, ngài Lou đề nghị cùng về văn phòng của tôi nói chuyện! Ngài Lou đã hỏi thăm tôi nhiều thứ về gia đình, về cuộc sống và công việc. Trước khi chia tay, Lou đã đặt tay lên vai tôi, nhìn thẳng vào mắt tôi, một cái nhìn quan tâm, dịu dàng và nói: “Bud, chúng tôi rất vui vì cậu đã gia nhập Zagrum. Cậu là một người có tài và đã đóng góp rất nhiều vào công ty. Nhưng cậu sẽ không để chúng ta bị thất vọng nữa, phải không?”

Có thể người khác sẽ phật lòng khi nghe câu nói ấy, nhưng cậu biết không, điều đó đã không xảy ra đối với tôi, bởi khi đó, ngài Lou đã không hề nặng lời, và tôi còn cảm thấy như được truyền thêm cảm hứng và tôi đã hứa sẽ không để ngài thất vọng thêm đâu.

Tom ạ. Con người chúng ta luôn có khả năng nhận biết được cảm giác của người khác dành cho mình. Ngài Lou chỉ cho tôi thấy điều mà giờ đây tôi sắp sửa chỉ lại cho cậu.

6

YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG

Để tôi kể cho cậu nghe hai câu chuyện để cậu so sánh – Bud nói.

Cách đây khoảng một năm, tôi đáp một chuyến bay tự chọn chỗ ngồi từ Dallas tới Phenix. Tôi đến khá sớm, khi lên máy bay tôi tìm được hai chỗ trống cạnh cửa sổ. Tôi đặt cặp táp của mình lên chiếc ghế trống bên cạnh, tôi cố tình trải rộng tờ báo và vờ đọc để mọi người không chú ý chiếc ghế trống bên cạnh tôi.

Khoảng sáu tháng trước, tôi và vợ tôi đi du lịch tới Florida. Do sự cố, vợ chồng tôi không mua được hai vé kề nhau, vì quá đông nên các tiếp viên không thể giải quyết vấn đề cho chúng tôi được. Trong lúc chúng tôi chưa biết phải làm thế nào thì người phụ nữ ngồi bên tôi đứng dậy, đề nghị đổi chỗ cho vợ tôi.

Cậu hãy so sánh người phụ nữ đó với tôi, có phải là tôi đã đánh giá thấp người khác còn cô ấy thì không. Vì vậy, tôi đã cảm thấy lo lắng, bồn chồn, khó chịu, trong lúc cô ấy lại chẳng có bất kỳ cảm giác tiêu cực nào.

Vì đáy giá thấp người khác là tôi đã tự huỷ hoại mình. Hay nói cách khác là tôi đã “nhốt mình trong hộp”, còn người phụ nữ kia đã “thoat ra khỏi hộp”.

Tom ạ. Sự khác biệt này chính là bí quyết thành công của ngài Lou. Do luôn “thoát ra khỏi hộp” nên ngài có thể nhìn nhận sự việc một cách đúng đắn, nhìn nhận con người đúng như bản chất và vị thế của họ. Khi được nhìn nhận và đối đãi một cách công bằng, con người càng trở nên tài giỏi, thông minh và chăm chỉ hơn.

7

CON NGƯỜI HAY KHÁCH THỂ

Bud tiếp tục:

- Cậu nên nhớ rằng, phản ứng của những người xung quanh thường bắt nguồn từ cách cậu thể hiện hành động chứ không phải bản chất của điều cậu làm. Có thể những việc làm của cậu sẽ đúng khi cậu đã “thoát ra khỏi hộp” nhưng nó sẽ có kết quả không mong đợi khi cậu vẫn còn “nhốt mình trong hộp” vì lúc đó cậu xem những người khác như là khách thể. Cậu nhớ ngài Lou đã chuyển công việc mà tôi chưa hoàn thành cho người khác nhưng sau đó lại đề nghị tôi đừng làm ngài thất vọng lần nữa. Cách cư xử ấy là mềm mỏng hay nghiêm khắc?

- Rõ ràng là nghiêm khắc – Tôi đáp.

- Đúng thế. Bud nói. Trong thực tế, có hai cách để tỏ ra nghiêm khắc. Và để thể hiện sự nghiêm khắc đó, tôi có thể “nhốt mình trong hộp” hoặc “thoát ra khỏi hộp”. Sự khác biệt không nằm ở hành động cư xử mà là nằm ở cách thể hiện nó. Khi xem người đối diện là một con người đúng nghĩa, tức là không có cảm giác coi thường hay đánh giá thấp họ. Đó chính là ý nghĩa của thái độ “thoát ra khỏi hộp”. Nên thông điệp nghiêm khắc của ngài Lou đã tạo được phản ứng tích cực.

8

SỰ NGHI NGỜ

Qua tiếp xúc một số nhân viên, tôi được biết rằng, họ đều được học về chuyện chiếc hộp, sự tự lừa dối hay tự phản bội bản thân mình, sự cấu kết, việc thoát ra khỏi hộp... Tôi không nghĩ lại có nhiều điều để học như thế. Ông Bud vẫn chưa nói hết với tôi,

nhưng mấy hôm nay ông đã truyền đạt cho tôi những điều rất thú vị. Tôi cảm thấy trong lòng vô cùng thoải mái. Tôi quyết định gọi điện cho Laura, vợ tôi.

- Anh đây, Laura – tôi nói.

- A, Tom. Có việc gì không anh? Mọi chuyện vẫn ổn chứ anh? – vợ tôi hỏi giọng lo lắng.

- Ừ, vẫn ổn cả. Chẳng lẽ em ngạc nhiên khi anh gọi điện chỉ để hỏi thăm em?

- Đúng vậy, vì anh chưa từng làm thế này bao giờ. Em lo là đã xảy ra chuyện gì với anh thôi.

- Không, không có đâu. Anh chỉ gọi điện để biết em ra sao thôi.

- Thế ư, vậy thì em khỏe. Cảm ơn anh – vợ tôi đáp với giọng mỉa mai. Tiếng đập máy điện thoại.

Không nghi ngờ gì nữa, tôi lại “nhốt mình trong hộp”. Làm sao có thể áp dụng được những triết lý của ông Bud chứ... Tôi biết Laura cũng đang gặp vấn đề, cô ấy không ghi nhận thiện chí của tôi. Như vậy thì còn có thể trông chờ gì nữa chứ? Thật là một sự lãng phí thời gian. “Một sự lạc quan thái quá! Một thế giới hoàn hảo ư? Thật đáng nguyền rủa!”

PHẦN 2

CHÚNG TA “TỰ NHỐT MÌNH TRONG HỘP” RA SAO?

9

KATE

Bà Kate là người cuối cùng trong số tám người đã phỏng vấn tôi. Ngay từ cái nhìn đầu tiên tôi đã có thiện cảm với Kate. Kate là người điều hành đứng thứ hai tại Zagrum và là cánh tay phải của Lou. Khi ngài Lou nghỉ hưu, bà được bầu vào chức chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành. Bà trao đổi với tôi:

“Tom ạ. Hầu hết mọi việc chúng tôi làm tại Zagrum đều được xây dựng trên nền tảng mà anh đang học đấy. Rồi anh sẽ hiểu tại sao nó quan trọng đến thế.

Mặc dù đôi khi và ở chừng mực nào đó, chúng ta “nhốt mình trong hộp” nhưng vẫn đạt được thành công vì dám bứt phá “thoát ra khỏi hộp”. Điều quan trọng ở đây nó nằm ở chỗ chúng tôi tự cảm thấy mình khá hơn và giúp cải thiện được nền tảng cơ bản của công ty. Chính phương thức lãnh đạo tâm lý ở mọi cấp bậc của tổ chức đã giúp chúng ta tạo nên được sự khác biệt cho mình”.

Tôi nhìn Kate lòng không hết băn khoăn. Có rất nhiều câu hỏi đang hình thành trong tôi và đang cần được làm sáng tỏ.

10

NHỮNG CÂU HỎI

Trước Kate và Bud, tôi mạnh dạng nói lên những băn khoăn của mình:

- Tôi đã gọi điện nói chuyện với một người, nhưng đó là một người đặc biệt “nhốt mình trong hộp”, và chỉ nói chuyện với người đó cũng đủ khiến tôi cũng rơi vào trạng thái như vậy. Tôi có cảm giác mình đã bị cô ấy giam trong chiếc hộp dù tôi đã cố hết sức thoát ra khỏi nó. Vậy, nếu người khác liên tiếp đẩy chúng ta rơi vào tình trạng “nhốt mình trong hộp” thì sao? Chúng ta sẽ làm gì? Làm thế nào để “thoát ra khỏi hộp” khi bị tác động như thế?

- Tom này – Bud nói – chắc chắn chúng ta sẽ học cách làm thế nào để “-thoát ra khỏi hộp”. Nhưng trước hết, chúng ta cần phải tìm hiểu vì sao mình lại rơi vào tình trạng “nhốt mình trong hộp”. Tôi kể cho cậu nghe câu chuyện này...

11

SỰ TỰ PHẢN BỘI

... Một đêm cách đây nhiều năm, tôi bị đánh thức bởi tiếng khóc của David, lúc đó cháu khoảng bốn tháng tuổi. Tôi nhìn đồng hồ, đã gần một giờ sáng và nghĩ mình nên dậy chăm cho David để Nancy, vợ tôi, có thể ngủ. Thế nhưng, cậu biết không, tôi đã không làm theo sự thôi thúc ấy. Tôi nằm đó, nghe David khóc. Tôi đã phản bội lại trực giác của mình về điều mình nên làm đối với người khác. Hành động đó là “sự tự phản bội”.

Khi tự phản bội, con người bắt đầu nhìn nhận thế giới qua lăng kính biện minh cho sự tự phản bội của mình. Tôi đã nghĩ Nancy lười biếng, không chu đáo, người vợ người mẹ thiếu nhạy bén v.v... Còn tôi là nạn nhân, làm việc vất vả suốt ngày, nhạy cảm...

Vậy, theo cậu, liệu với những suy nghĩ như thế, tôi có động cơ nào để suy xét lại quyết định của mình và thực hiện ý định tốt đẹp ban đầu không? – Bud đặt câu hỏi.

12

BẢN CHẤT CỦA SỰ TỰ PHẢN BỘI

“Sự tự phản bội đã diễn ra như thế nào?” – Bud đặt câu hỏi và nói tiếp:

“Cứ cho là Nancy lười biếng và thiếu chu đáo. Nhưng cậu phải lưu ý rằng trước khi tự phản bội mình tôi đã có ý định giúp đỡ cô ấy. Như thế nghĩa là, tôi đã dùng lỗi lầm của cô ấy để biện hộ cho cách cư xử tiêu cực của bản thân mình. Dù Nancy có lười biếng và thiếu chu đáo đi nữa thì tôi cũng chỉ cảm nhận được điều đó sau khi tự phản bội mình. Và sự thật là tôi đã phóng đại những lỗi lầm của cô ấy để tự bào chữa cho mình. Cùng với sự tự phản bội, tôi đã làm cho sự thật trở nên đối nghịch với những gì mà tôi đã từng nghĩ trước đây. Tôi còn cố gắng giảm thiểu sai lầm của bản thân và tô vẽ thêm tính tốt cho mình.

Tóm lại, khi tự phản bội, con người nhìn thế giới qua lăng kính cá nhân, nhận định của con người thực tế sẽ bị bóp méo. Sự tự phản bội là nguyên nhân đẩy con người vào trạng thái “nhốt mình trong hộp”.

13

SỐNG TRONG HỘP

Bud nói tiếp:

Bây giờ, chúng ta hãy tiếp tục tìm hiểu xem cuộc sống bên trong cái hộp ra sao.

Ví dụ, tôi cho mình là một người “làm việc vất vả”, “quan trọng”, “người chống tốt”... Thế nhưng, trước khi tự phản bội, liệu tôi có nằm đó và tự khẳng định bản thân như thế không? Những suy nghĩ này chỉ nảy sinh trong lúc tôi tự phản bội – khi tôi muốn tự bào

chữa. Trên thực tế, khó có ngày nào tôi không tự phản bội mình, theo cách nào đó, hoặc thậm chí có khi cả đời tôi chứa đầy những lần tự phản bội như thế. Cùng với thời gian, những nhận định về bản thân xuất phát từ trạng thái “nhốt mình trong hộp” sẽ tạo thành tính cách của người đó.

Nếu tôi đã “nhốt mình trong hộp” thì tôi sẽ không biết mình nên làm gì cho những người xung quanh cả. Nhưng dù tôi có chút ít cảm nhận điều mình cần làm cho một ai đó chẳng nữa thì điều đó cũng không có nghĩa là tôi đang “thoát ra khỏi hộp”. Mà đó có thể là một dấu hiệu cho thấy tôi đã “chìm sâu trong hộp”.

14

SỰ LIÊN ĐỐI

Chiếc hộp của tôi cũng có thể gây ảnh hưởng đến người khác. Bằng cách kết tội người khác, tôi đã mời họ vào trong hộp. Để rồi sau đó, họ lại quay sang kết tội tôi vì đã kết tội họ vô lý. Và tình trạng này tạo vòng tròn liên đới cứ siết chặt dần, ngày càng nghiêm trọng. Tóm lại, việc “nhốt mình trong hộp” sẽ khiêu khích người khác khiến họ rơi vào tình trạng “nhốt mình trong hộp” như mình.

Khi ở trong hộp, những người đó tự lừa dối mình, không nhận ra sự thật về mình cũng như những người xung quanh. Và một trong những điều mà họ không biết đó là chiếc hộp đã làm mờ mọi nỗ lực của họ nhằm đạt được điều mà họ thật sự muốn.

Vậy, khi “nhốt mình trong hộp”, chúng ta khuyến khích các hành vi và thái độ xấu của nhau và thu được lý do để biện minh cho những sai lệch của mình. Nói cách khác, chúng ta tạo cho nhau cơ hội để luôn “nhốt mình trong hộp”.

15

TÁC ĐỘNG CỦA “CHIẾC HỘP” ĐỐI VỚI TỔ CHỨC

Khi “nhốt mình trong hộp”, chúng ta không thể tập trung vào mục tiêu của mình đã định ra mà chỉ mãi chú ý đến bản thân. Thậm chí, trong trường hợp ta tập trung vào công việc chẳng nữa thì mục tiêu của ta khi đó cũng chỉ nhằm tạo dựng hoặc duy trì danh tiếng của mình. Nói chung, ta không coi trọng những thành quả của người khác bằng của

bản thân. Ta không hạnh phúc khi chứng kiến sự thành công của đồng nghiệp. Vì thế, ta tìm mọi cách để lấn lướt người khác, chỉ để đạt được thành quả cá nhân mình. Ta hào hào vì mục đích chung, nhưng thật ra đó là sự giả dối. Và khi “nhốt mình trong hộp” ta không thể nhận ra điều đó. Và khi đó, ta khuyến khích và lôi kéo những người xung quanh hành xử như mình. Càng cố gắng điều khiển người khác, chúng ta càng tạo nên sự kháng cự. Mối liên đới ấy ngày càng lan rộng, tạo nên những nhóm đối nghịch trong tổ chức dẫn đến tình trạng bè phái, mất đoàn kết nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả chung của tổ chức, cũng giống như câu chuyện của Semmelweis và các bác sĩ ở bệnh viện General chính là nguyên nhân lan truyền bệnh sốt hậu sản mà không có cách nào kiểm soát được nó.

16

CÁC VẤN ĐỀ CỦA “CHIẾC HỘP”

- Tom ạ. Cậu còn nhớ những gì tôi đã trải nghiệm khi ở San Francisco không?
- Có chứ - tôi đáp – Ngài thiếu hợp tác, không thực hiện đúng cam kết, gây rắc rối, thiếu động lực, căng thẳng, thiếu tinh thần trách nhiệm...
- Những vấn đề ấy diễn ra như thế nào hả Tom?
- Sau khi ngài tự phản bội mình.
- Đúng! Bud dứt khoát. Chúng là hậu quả của sự tự phản bội. Cho nên, chìa khóa để giải quyết hầu hết các vấn đề về con người ảnh hưởng đến tổ chức cũng chính là giải pháp khắc phục nền tảng của sự tự phản bội.

Kate tham gia ý kiến:

- Tôi đã từng rời bỏ Zagrum một lần. Thời kỳ đó, công ty này khác hẳn. Sau khi ngài Lou đã tìm ra vấn đề này và nó đã biến đổi ông ấy hoàn toàn. Và trong lúc biến đổi ngài Lou, nó cũng làm thay đổi cả công ty này. Tôi đã làm việc cho Zagrum hai lần, nhưng có cảm giác như làm cho hai công ty khác nhau.

PHẦN 3

GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ “THOÁT RA KHỎI HỘP”

17

NGÀI LOU

Tôi đang chờ Bud thì ngài Lou Herbert xuất hiện. Tôi vô cùng ngạc nhiên, sau chào hỏi, ngài nói:

- Bud muốn nhờ tôi giải thích về một vài điều tôi đã làm nơi đây. Cứ tự nhiên, Tom. Hôm qua mọi thứ diễn tiến thế nào?

- Thật là một buổi trò chuyện lý thú và đáng kinh ngạc.

- Vậy cậu kể lại cho tôi nghe nào – ông nói.

Tôi bắt đầu kể cho ngài Lou nghe về khoảnh khắc hạnh phúc của gia đình tôi tối qua. Tôi đã nấu nướng giúp vợ và học cách sửa động cơ ô tô cùng con trai Todd. Đã lâu lắm rồi, tôi mới có cảm giác thích thú và biết ơn gia đình của mình như vậy. Và tối hôm qua, lần đầu tiên sau một quãng thời gian dài, tôi đi ngủ với lòng thanh thản nhẹ nhàng khi nghĩ về các thành viên trong gia đình mình.

Ngài Lou hỏi:

- Thế Laura nghĩ gì về tất cả những điều đó?

- Cô ấy không ngừng hỏi tôi đã xảy ra chuyện gì, cuối cùng, tôi phải kể cho cô ấy nghe những gì vừa học. Nhưng sau đó là một thảm họa. Tôi đã làm cho cô ấy rối trí hoàn toàn, “chiếc hộp”, “sự tự phản bội”, “sự liên đới”... tất cả rối tung lên. Thật không thể tin nổi.

- Nếu tình hình đó còn tiếp diễn, cậu nên hỏi lại Bud. Trước kia, công ty chúng ta đã từng tổ chức những buổi giảng dạy về vấn đề này vào ban đêm và nhiều người thân của nhân viên đến nghe giảng. Có lẽ Laura cũng sẽ thích nó đấy. Còn thái độ của Todd thì sao?

- Cũng gần giống như mọi khi, nghĩa là khá im lặng. Nó chỉ trả lời “có”, “không” hoặc “con không biết” như mọi lần. Nhưng đêm qua tôi lại không cảm thấy phiền lòng, trong khi những lần trước thì nó làm tôi phát điên lên.

- Anh làm tôi nhớ tới con trai của mình – ngài Lou nói và nhìn xa xăm ra ngoài cửa sổ - câu chuyện về sự thay đổi của Zagrum đã khởi đầu từ nó.

18

LÃNH ĐẠO TRONG TRẠNG THÁI “NHỐT MÌNH TRONG HỘP”

Ngài Lou bắt đầu kể câu chuyện của mình:

“Con trai nhỏ nhất của tôi, Cory, năm nay gần 40 tuổi từng là một đứa trẻ hết sức nghịch ngợm. Ma túy, rượu chè... cái gì nó cũng dính vào. Đến năm cuối trung học, nó bị bắt vì tội mua bán thuốc phiện.

Chỉ cần con tôi ngồi trong tù một ngày cũng đủ khiến tôi cảm thấy mình đáng bị nghiền rủa, tôi đấu tranh và kháng cáo, cuối cùng Cory phải ngồi tù một năm. Đây là một vết nhơ cho dòng họ. Tôi chỉ ghé thăm nó đúng hai lần trong suốt thời gian đó.

Khi Cory mãn hạn tù, quay về nhà, chúng tôi hầu như không nói chuyện với nhau. Sau đó nó tiếp tục nhập bọn với bạn bè xấu và chỉ ba tháng sau nó bị bắt vì tội trộm cắp. Tôi đã cố gắng làm mọi cách xin giảm án xuống còn 90 ngày giáo dỡng và một khóa huấn luyện sinh tồn tại cao nguyên Arizoma. Còn chúng tôi, với tư cách là cha mẹ của nó buộc phải dự khóa học một ngày để thay đổi bản thân mình. Và chính sau buổi học hôm đó đã thay đổi cuộc đời tôi.

Lúc đầu tôi phản ứng, vì chúng tôi không phải là kẻ phạm tội lại có địa vị và được mọi người tôn trọng. Nhưng dần dần tôi nhận ra sự tự lừa dối trong những biện minh của mình. Tôi đau đớn khám phá ra rằng trong suốt nhiều năm, tôi đã “nhốt mình trong hộp” khi đối xử với vợ con.

Tôi cảm nhận niềm khát khao cháy bỏng được ôm con trong tay, tôi thấy cô đơn và xấu hổ. “Chiếc hộp” không những lấy mất đứa con trai yêu quý của tôi mà còn nhiều nhân viên quan trọng nhất của tôi xin nghỉ việc để đi tìm “những cơ hội tốt hơn”. Tôi đổ lỗi cho họ vì chính những sai phạm của tôi, một số người thách thức tôi bằng cách làm theo ý riêng của họ, tôi ban bố nhiều luật lệ hà khắc hơn. Kết quả là, chúng tôi đã đưa nhau vào cái vòng luẩn quẩn bên trong chiếc hộp và trở thành một đám hỗn độn. Công ty tôi đang đứng trước nguy cơ sụp đổ vì mất đi những nhân viên tài giỏi. Tôi trở thành một người đàn ông đơn độc.

Chính trong khoảnh khắc đó, câu hỏi quan trọng nhất đối với tôi là: làm cách nào để “thoát ra khỏi hộp?”

19

HƯỚNG “THOÁT RA KHỎI HỘP”

Ngài Lou nói tiếp:

“Lúc đó, tôi ngồi đó, tiếc nuối vì những việc mình làm với vợ, với con trai và các nhân viên của mình. Sự kết tội, chối bỏ và thái độ lãnh đạm của tôi hoàn toàn biến mất. Chính thời điểm khao khát được “thoát ra khỏi hộp” cũng chính là lúc tôi đã thật sự bước ra khỏi chiếc hộp của mình. Cảm nhận được mong muốn có họ trong cuộc sống của mình chính là dấu hiệu tôi đang ở trạng thái “thoát ra khỏi hộp” đối với họ.

Tom ạ, khi cậu cảm nhận mình muốn “thoát ra khỏi hộp” vì một ai đó, thì tại thời điểm đó cậu đã ở ngoài chiếc hộp rồi. Bởi cậu chỉ có thể cảm nhận được điều đó một khi nhìn nhận người ấy với tư cách là một con người. Điều quan trọng là “làm thế nào để tôi tiếp tục ở ngoài chiếc hộp khi cư xử với họ? Tôi nên làm gì để duy trì sự thay đổi này?”

20

TÌNH TRẠNG BẾ TẮC

Ngài Lou đặt vấn đề:

“Vì sao ta không thể thoát ra khỏi hộp?”

Chúng ta thường có xu hướng thay đổi người đối diện, liệu khi cố thay đổi người khác, ta có đạt được điều mong muốn? Hay rốt cuộc chỉ khiêu khích sự chống đối và khiến họ tạo thêm điều kiện để ta “nhốt mình trong hộp”.

Còn việc cố gắng đương đầu với người khác có hiệu quả không? Thực chất việc đương đầu chỉ là một hình thức khác của thái độ kết tội mà thôi.

Có thể trong một số tình huống nhất định, việc từ bỏ là một điều nên làm. Nhưng về cơ bản, chỉ rời bỏ tình huống thì chưa đủ. Ta cần phải rời bỏ cả chiếc hộp nữa”.

Bud thêm:

“Nhưng nếu biết tỏ ra khéo léo hơn, nghĩa là biết cách truyền đạt sự việc một cách tế nhị hơn thì sao?”

Ngài Lou tán thành:

“Khi ở trong chiếc hộp thì có là bậc thầy về giao tiếp, tôi cũng khó có thể che giấu được những nhận định tiêu cực của mình. Đó là vấn đề. Nhưng khi cậu đã “thoát ra khỏi hộp” nhờ việc giao tiếp tốt hay là cậu đã giao tiếp tốt nhờ “thoát ra khỏi hộp”? Vậy, cách thay đổi người khác, hoặc đơm đầu với họ, hoặc bỏ đi, hoặc thay đổi thái độ giao tiếp chẳng đem lại kết quả, thì làm thế nào tôi có thể “thoát ra khỏi hộp”?

Nếu ở trong hộp, thái độ cư xử bên trong chiếc hộp đó không thể là phương cách để cậu thoát ra ngoài. Còn nếu đã ở ngoài, thì khi ấy cậu không còn cần đến bất cứ thái độ nào để “thoát ra khỏi hộp” nữa.

Tóm lại, thái độ không phải cái đã giúp cậu “thoát ra khỏi hộp” mà đó là một điều gì khác”.

21

CON ĐƯỜNG “THOÁT RA KHỎI HỘP”

Ngài Lou tiếp tục phân tích:

“Bên trong chiếc hộp, ta chủ động chống lại điều mà lương tâm kêu gọi ta làm cho những người xung quanh. Trong chiếc hộp, mọi thứ chúng ta nghĩ hoặc cảm nhận đều là một phần của sự tự lừa dối. Chúng ta hoàn toàn có thể dừng sự tự phản bội của mình lại, nghĩa là ngừng kháng cự lại họ.

Chúng ta có rất nhiều mối quan hệ, nên trong cùng một thời điểm, ta có thể “nhốt mình trong hộp” đối với người này nhưng lại “thoát ra khỏi hộp” đối với người khác. Và chính thực tế đơn giản đó có thể đóng vai trò như một đòn bẩy giúp ta có thể “thoát ra khỏi hộp” trong một số tình huống mà mình đang gặp phải. Khi đã “thoát ra khỏi hộp” đối với họ, ta cảm thấy gần như thấu hiểu và cảm thông với họ.

Việc “thoát ra khỏi hộp” và nhìn nhận người khác như những con người không có nghĩa là tôi phải gánh chịu thêm những nhiệm vụ nặng nề. Bởi những nghĩa vụ cơ bản của một

con người đã được thực hiện đầy đủ, đơn giản bằng một sự thay đổi cơ bản trong cách ta đối xử với họ. Khi cậu cảm thấy quá tải, đó không phải là do nghĩa vụ của cậu với người khác mà là do những cố gắng tuyệt vọng của con người cậu bên trong chiếc hộp.

Nhiều năm trước, khi ngồi trong văn phòng tại Arizoma và học được những điều này, chiếc hộp của tôi đã bắt đầu tan chảy. Tôi cảm thấy cực kỳ tiếc nuối vì cách cư xử đối với nhân viên trước đó, và trong giây phút hối hận, tôi đã “thoát ra khỏi hộp” đối với họ.

22

SỰ LÃNH ĐẠO “THOÁT RA KHỎI HỘP”

Ngài Lou tiếp tục:

“Với nhân viên trong công ty, điều chúng ta cần làm ở đây là giúp đỡ cho họ tránh được sự tự phản bội và luôn biết cách “thoát ra khỏi hộp”. Nếu thành công, đó sẽ là chìa khóa dẫn đến thành công của chúng ta trên thương trường.

Đa phần mọi người khi bắt đầu một công việc mới đều có cảm nhận tốt đẹp. Họ biết ơn nhà tuyển dụng đã cho họ có cơ hội làm việc. Họ muốn cố gắng hết sức để cống hiến cho tổ chức và các thành viên khác. Thế nhưng chỉ sau một năm, nếu nói chuyện với họ, cậu sẽ thấy cảm nhận của họ khác đi rất nhiều. Tôi nghĩ, nguyên nhân đến từ những người khác trong công ty, từ giám đốc, các đồng nghiệp, nhân viên dưới cấp. Nếu cần khiển trách, thì chúng ta phải khiển trách chính mình chứ không phải những người khác. Sự thật là sự kết tội chỉ khiến người khác trở nên tệ hơn mà thôi.

Một người lãnh đạo mang tâm trạng “nhốt mình trong hộp” đối với mọi người sẽ nhanh chóng làm cho nhân viên cũng rơi vào trạng thái đó. Vì khi cậu “nhốt mình trong hộp” đó không phải là sự lãnh đạo mà là sự áp bức. Việc cậu có thể trở thành một lãnh đạo thành công hay không sẽ phụ thuộc vào chuyện cậu thoát khỏi sự tự phản bội như thế nào. Chỉ khi đó, cậu mới có thể khuyến khích mọi người cũng “thoát ra khỏi hộp”. Và cũng chỉ khi đó, cậu mới có thể tạo nên đội ngũ lãnh đạo mà mọi người hưởng ứng, tin cậy và muốn cộng tác. Đó là món nợ cậu phải trả cho mọi người ở đây, cho Zagrum, khi cậu nhậm chức”.

23

SỰ KHAI SINH CỦA MỘT LÃNH ĐẠO

Ngài Lou trầm tư rồi nói:

“Nhóm của Kate đã sử dụng chiếc thang như một hình ảnh tượng trưng cho chiến dịch quảng bá sản phẩm mới của công ty. Tôi kịch liệt phản đối. Tuy nhiên, bất chấp sự phản đối của tôi, bộ phận của Kate vẫn thực hiện ý tưởng của họ. Vào một tối tôi đã cho bảo vệ dọn chiếc thang ấy đi, ba ngày sau, Kate và bốn thành viên khác trong nhóm đã đệ đơn từ chức.

Khi rời Arizona, tôi nghe tin Kate sẽ bắt đầu công việc mới tại Bay Area chỉ trong vài ngày tới. Tôi cho buộc chiếc thang lên mui xe và chở thẳng tới nhà Kate để xin lỗi cô. Tôi nói: “Tôi là một kẻ khờ khạo, cô biết điều đó và tất cả mọi người đều biết. Nhưng tôi lại không hề biết. Nhưng bây giờ mọi chuyện lại khác, tôi thật sự lo sợ khi nghĩ đến những gì đã làm với những người xung quanh mình, trong đó có cô”. Suốt ba tiếng sau đó, tôi cố gắng chia sẻ với Kate về ý tưởng chiếc hộp và những gì mình đã nhận thức được. Cô ấy đã nhận ra sự chân thành của tôi.

Tôi hiểu mình đang định làm gì, và tất nhiên, để làm được điều đó, tôi cần sự giúp đỡ của Kate. Tôi nói: “Chúng ta cần lập nên một hệ thống các phương pháp có thể giúp mọi người tập trung vào mục tiêu để luôn “thoát ra khỏi hộp”, tôi biết là không ai có thể làm điều này tốt hơn cô”.

Kate ngồi im suy nghĩ, sau một lát, cô chậm chậm nói: “Tôi không chắc lắm. Tôi cần thời gian suy nghĩ thêm. Tôi sẽ gọi lại cho ông được chứ?”

Tôi nhẹ cả người: “Tất nhiên rồi!”

24

MỘT CƠ HỘI KHÁC

Ngài Lou tiếp:

“Kate đã gọi cho tôi. Và từ đó, công ty Zagrum mà cậu đã ngưỡng mộ bao nhiêu năm nay là kết quả của cơ hội thứ hai đó.

Điều duy nhất chúng tôi làm tốt là đã biến những ý tưởng mà cậu đã học hai ngày nay thành nền tảng của Zagrum. Sự thay đổi này đã tạo ra những chuyển biến tích cực đến không ngờ. Càng ngày, chúng tôi càng đào tạo được nhiều người “thoát ra khỏi hộp”. Chúng tôi đã phát triển được một kế hoạch hành động đặc thù, có thể giảm thiểu sự tự phản bội và xây dựng được một môi trường làm việc như những gì chúng ta đã nhắc tới trong hai ngày qua.”

Bud tiếp câu chuyện:

“Những gì cậu học hai hôm nay được gọi là giai đoạn một, nó sẽ giúp cậu hiện thực hóa tất cả những mục tiêu đã đề ra. Giai đoạn hai và ba sẽ đưa cậu hòa nhập vào hệ thống. Còn đây là những tài liệu tóm tắt. Cậu đọc và thực hiện một vài bài tập. Hẹn gặp lại cậu vào tuần sau”.

Ngài Lou lên tiếng:

“Trước khi cậu đi, Tom, tôi muốn chia sẻ với cậu điều cuối cùng này nữa.

Sau ba tháng, chúng tôi tới đón cậu con trai từ trại giáo dưỡng về nhà. Trước đó, tôi thường xuyên viết thư cho cháu với tất cả tình yêu thương của mình. Và cũng đã nhận được thư hồi âm của cháu, cháu tỏ ra hiểu biết và có nhiều suy nghĩ sâu sắc.

Khi chiếc xe vòng quanh ngọn đồi bụi bặm cuối cùng, tôi nhìn thấy phía xa một nhóm trẻ nhếch nhác, tóc tai bù xù đầy vẻ mệt mỏi. Tôi nhận ra Cory: “dừng xe, dừng xe lại!” Tôi nhảy ra xe, thằng bé cũng lao tới với vẻ mặt lem luốc, đầy bụi bặm, nó ôm tôi nức nở: “con sẽ không bao giờ để cha thất vọng nữa, cha ạ. Con sẽ không bao giờ để cha thất vọng nữa đâu!” Tôi thấy nghèn nghẹn và đáp: “cha cũng sẽ không làm con thất vọng nữa đâu, con trai!”

Tom! Điều chia sẻ giữa cha con, vợ chồng, hàng xóm cũng chính là điều chia sẻ giữa các đồng nghiệp với nhau. Vậy điều luôn luôn đòi hỏi ở ta là tình yêu thương, sự tận tâm và cố gắng hết mình!

Người tóm tắt

Trần Phú An

www.nhuongquyenvietnam.com

