Foreword by

STEPHEN R. COVEY

Author Of *The 7 Habits of Highly Effective People*

THE SPEED OF TRUST

TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN

STEPHEN M. R. COVEY

The One Thing That Changes *Everything*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

First News

LỜI GIỚI THIỆU

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

Bằng một văn phong dễ đọc và lôi cuốn, Stephen M.R. Covey đã mở toang cánh cửa sức mạnh của niềm tin lâu nay bị xem nhẹ và đánh giá thấp bằng những trang sách đề cập đến cái mà ông gọi là "một điều làm thay đổi tất cả". Là một cuốn sách khai phá và làm thay đổi nhận thức, ***Tốc độ của Niềm tin*** thách thức giả định lâu nay của chúng ta cho rằng niềm tin chỉ là một đức hạnh xã hội mềm yếu, dễ vỡ và thay vào đó chứng minh rằng niềm tin là một động lực kinh tế, có sức mạnh vật chất - một kỹ năng có thể học hỏi và đo lường được qua đó giúp các công ty làm ra nhiều lợi nhuận hơn, con người dễ thăng tiến hơn và các mối quan hệ trở nên gắn bó hơn. Từ những kinh nghiệm của một cựu CEO của một công ty 100 triệu đô la, Covey đã mô tả một cách sống động kinh nghiệm thực tế của ông trong việc phát triển Trung tâm Lãnh đạo Covey (do cha ông, Tiến sĩ Stephen R. Covey sáng lập) từ một công ty cổ phần với vốn ban đầu không đến 3 triệu đô la tăng lên hơn 160 triệu đô la.

Trong cuốn sách mới đầy sức cuốn hút này, Stephen M. R. Covey khắc họa vì sao niềm tin trở thành tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo chủ yếu trong nền kinh tế mới toàn cầu. Ông nói cho độc giả biết một cách đầy thuyết phục làm cách nào xây dựng niềm tin lâu dài trong các mối quan hệ cá nhân và quan hệ công việc, từ đó đạt được sự thành công không gì sánh kịp và sự thịnh vượng bền vững trong mọi mặt của cuộc sống. Ông giúp các nhà lãnh đạo thuộc các lĩnh vực kinh doanh, giáo dục, chính phủ... thấy rõ bằng cách nào chiếm được nhanh chóng và bền vững niềm tin của khách hàng, của đồng nghiệp, đối tác hay các cử tri. Covey đưa ra luận điểm rất thuyết phục rằng niềm tin là bộ tăng tốc cho kết quả hoạt động và rằng khi niềm tin tăng lên, tốc độ đạt được kết quả sẽ tăng theo, trong khi chi phí giảm xuống và tạo ra cái mà Covey gọi là "cổ tức niềm tin".

Covey nêu ra 13 hành vi phổ biến của các nhà lãnh đạo có độ tin cậy cao trên thế giới và chứng minh đầy sức thuyết phục những ý tưởng có thể vận dụng để giúp bạn thay đổi hành vi của bản thân nhằm tăng cường - và truyền cảm hứng - xây dựng niềm tin trong các mối quan hệ quan trọng trong cuộc sống của bạn.

Như những sóng gợn trong hồ nước, ***Tốc độ của Niềm tin*** bắt đầu từ bên trong mỗi con người chúng ta, rồi lan sang các mối quan hệ của chúng ta, các tổ chức nơi chúng ta hoạt động, các mối quan hệ trên thương trường và cuối cùng tỏa ra khắp nơi trên thế giới. Covey trình bày bản đồ hành trình để xây dựng niềm tin ở mọi cấp độ, xây dựng tính cách và năng lực, nâng cao mức độ tin cậy và thiết lập sự lãnh đạo truyền cảm hứng cho mọi người.

Ý KIẾN CỦA CÁC CEO

"Trong thời đại mà luật lệ kinh doanh ngày càng tràn lan và bộc lộ nhiều sơ suất, việc tập trung vào những điều cơ bản là rất quan trọng. Niềm tin là một tài sản vô hình bảo đảm cho sự bền vững lâu dài của mọi tổ chức hay doanh nghiệp. Nhờ có cuốn sách mới của Covey, bạn có thể vững bước tăng cường tài sản niềm tin của công ty bạn trong nhiều năm sau."

- William G. Parrett, CEO, Deloitte Touche Tohmatsu

"Niềm tin làm giảm chi phí giao dịch; giảm tranh chấp và tăng tốc độ giao thương; nó thực sự bôi trơn cho guồng máy các tổ chức và xã hội. Cuối cùng, cũng đã có người khắc họa giá trị đích thực của nó và coi nó như là điều cốt lõi của năng lực kinh doanh."

- Marilyn Carlson Nelson, Chủ tịch & CEO, Carlson Companies

"Một tổ chức thiếu niềm tin thì năng lực của nó sẽ bị hủy hoại, tạo ra một bầu không khí ngờ vực và đa nghi, phá hoại hoàn toàn tinh thần đồng đội và thay thế nó bằng mâu thuẫn nội bộ. Kết cục là tinh thần làm việc sa sút và kết quả công việc kém. Cuốn sách của Covey là sự nhắc nhở đúng lúc các nhà lãnh đạo điều gì là thực sự quan trọng trong tổ chức của họ."

- Koh Boon Hwee, Chủ tịch, DBS Bank Ltd.; cựu Chủ tịch, Singapore Airlines

"Tôi tin rằng tầm nhìn của Covey về vấn đề niềm tin là điều rất rõ ràng đối với tất cả những ai có suy nghĩ về thực tiễn lãnh đạo. Quả vậy, không có sự tự tin bạn không thể chiếm được niềm tin của tổ chức - mà nếu thiếu điều này thì không thể đạt được thành tích thực sự."

- Michael H. Jordan, Chủ tịch & CEO, EDS

"Niềm tin là nền tảng để xây dựng thương hiệu, và là chất keo gắn kết lâu dài tất cả các mối quan hệ. Điều bất ngờ là Covey, trong cuốn Tốc độ của Niềm tin, đã nêu rõ bản chất của niềm tin và làm cách nào để xây dựng và gìn giữ nó. Đây quả là một cống hiến quý giá cho thế giới kinh doanh và toàn thể xã hội nói chung."

- Horst H. Schulze, Chủ tịch & CEO, The West Paces Hotel Group

"Tốc độ của Niềm tin dạy chúng ta một bài học quan trọng: chỉ có những tổ chức có mức độ tin cậy cao mới có thể tạo dựng được văn hóa cống hiến đích thực chống lại dòng xoáy của tư duy hão huyền về sự tuân lệnh bắt buộc. Covey khắc họa đầy thuyết phục một bản đồ hành trình rõ ràng cho những người bình thường như các bạn và tôi có được khả năng bất thường!"

- Pete Beaudrault, Chủ tịch &CEO, Sbarro; cựu Chủ tịch & CEO, Hard Rock Café International

"Tốc độ của Niềm tin là cuốn sách cần phải đọc không những đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp mà còn đối với tất cả mọi người. Covey định nghĩa niềm tin một cách rất chính xác. Ai đọc cuốn sách này cũng sẽ gặt hái được rất nhiều lợi ích."

- Jon M. Huntsman, người sáng lập và Chủ tịch, Huntsman International

"Cuốn sách này là công cụ nâng cao nhãn quan - khi đọc nó bạn sẽ nhìn thấy tất cả mọi thứ thông qua 'lăng kính niềm tin' của mình và hiểu được bằng cách nào và vì sao niềm tin lại quan trọng như vậy đối với công việc chuyên môn và cuộc sống cá nhân. Bằng cách chứng minh niềm tin có tính hữu hình và có thể đo lường được, và điều quan trọng nhất, nó là cái chúng ta có thể xây dựng nên một cách dễ dàng hơn là chúng ta tưởng."

- Gregory K. Ericksen, Phó chủ tịch Phát triển thị trường toàn cầu, Ernst & Young

"Giống như cha của mình, Stephen M.R. Covey không ngại khám phá những đề tài khó nhưng rất quan trọng. Cuốn sách của ông, Tốc độ của niềm tin đi thẳng vào trọng tâm của một trong những đề tài quan trọng nhất của thời đại chúng ta: Sự thiếu niềm tin tuyệt đối. Trong cái thế giới đảo điên, tất cả những ai lãnh đạo các tổ chức, những ai muốn có các mối quan hệ sâu sắc, những ai muốn tìm kiếm những điều có ý nghĩa hơn trong cuộc sống sẽ làm được điều đó khi họ coi niềm tin là tài sản quý giá nhất."

- **David W. Checketts**, Chủ tịch, Sports Capital Partners

"Tốc độ của Niềm tin xác định rõ ràng niềm tin là nguồn gốc của tốc độ trong các mối quan hệ trực tiếp của chúng ta. Covey minh chứng đầy thuyết phục sự trải nghiệm của chúng tôi tại công ty Dell - rằng niềm tin có tác động quyết định đến kết quả hoạt động và rằng khi niềm tin tăng lên, tốc độ hoạt động cũng tăng lên và chi phí giảm xuống. Nguyên tắc này không chỉ áp dụng cho các mối quan hệ chuyên môn với khách hàng, các đối tác kinh doanh, các thành viên trong tập thể làm việc mà còn cho các mối quan hệ cá nhân của chúng tôi nữa, điều đó làm cho cuốn sách có chiều sâu này thêm giá trị."

- Kevin Rollins. Chủ tịch &CEO, Dell Corporation

"Điều Stephen nói rất đáng tin cậy. Đây là cuốn sách rất hay. Càng có nhiều người trong vòng ảnh hưởng của bạn đọc cuốn sách này, thì cuộc sống càng tốt đẹp hơn, bắt đầu từ bản thân bạn."

- Blake M. Roney, Chủ tịch, Nu Skin Enterprises

"Khi tôi nhận được cuốn sách này và được yêu cầu đọc và cho ý kiến, phản ứng đầu tiên của tôi là 'Tôi không có thời gian để làm chuyện đó!'. Tuy nhiên sau khi đọc lời nói đầu, rồi một vài chương đầu, tôi không thể rời bỏ cuốn sách. Nội dung cuốn sách đúng là vấn đề mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang gặp phải hiện nay. Cuốn sách đi vào gốc rễ của hành vi

đạo đức và sự chính trực và giải thích vì sao các nhà lãnh đạo và các công ty được tin cậy có thể làm công việc tốt hơn, nhanh hơn và với chi phí thấp hơn. Ai cũng nên dành thời gian để đọc cuốn sách này."

- Nolan D. Archibald, Chủ tịch & CEO, Black & Decker Corporation

Ý KIẾN CỦA CÁC CHUYÊN GIA KINH TẾ

"Đây là cuốn sách tôi mong đợi bấy lâu nay! Một sự khẳng định rằng niềm tin đúng là điều có thể tạo ra lợi nhuận, sự thành công và phát đạt. Bằng những chứng cứ xác đáng và những ví dụ hấp dẫn, Covey chỉ cho chúng ta thấy vì sao chiếm được giá trị của niềm tin chính là cách thức mà nước Mỹ và các nước khác sẽ phải cạnh tranh trước những xu thế lớn của toàn cầu hóa. Hãy đọc cuốn sách này. Hãy trở thành nhà lãnh đạo 'đáng tin cậy'. Con tim của bạn, công ty của bạn, những người có liên quan đến bạn, và vốn liếng của bạn sẽ rất biết ơn bạn!"

- Patricia Aburdene, tác giả Megatrends 2010:

The Rise of Conscious Capitalism

"Niềm tin là nền tảng của mọi quan hệ. *Tốc độ của Niềm tin* sẽ giúp bạn xây dựng nền tảng đó một cách có hiệu quả. Tôi đánh giá cao cuốn sách này."

- John C. Maxwell, tác giả và diễn giả;

người sáng lập INJOY Stewardship Services

"Covey chứng minh rất thuyết phục luận điểm của mình rằng niềm tin có thể làm thay đổi tất cả. Ông cho thấy nếu tốc độ là thước đo sự thành công thì nguồn gốc của nó chính là niềm tin. Trong thời đại mà rất nhiều nhà lãnh đạo trở nên xa lạ với sức mạnh của niềm tin, thì đây là cuốn sách cần phải đọc."

- Marcus Buckingham, đồng tác giả Now, Discover Your Strengths

"Quan hệ hợp tác là nền tảng của chuẩn mực sống của chúng ta ngày nay. Niềm tin là chất keo gắn kết quan hệ đó. Đây là cuốn sách đầu tiên nói về 'cái gì' và 'bằng cách nào' của vấn đề niềm tin. Nó là cuốn sách cần phải đọc đối với tất cả nhà lãnh đạo ở mọi cấp."

- Ram Charan, đồng tác giả Execution

"Nhận diện niềm tin là tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo quan trọng nhất trong nền kinh tế toàn cầu mới, Covey cho chúng ta thấy làm cách nào để xây dựng, phát triển, mở rộng và lưu giữ phẩm chất quan trọng này trong xã hội của chúng ta và trên thế giới. Tốc độ của Niềm tin là cuốn sách cần phải đọc đối với tất cả chúng ta."

- Ken Blanchard, đồng tác giả The One Minute Manager

"Tốc độ của Niềm tin chứa đựng triết lý lâu đời được nêu lại rất đúng lúc. Covey chứng minh luận điểm rất thuyết phục rằng niềm tin là tiền đề của thành công trong kinh doanh. Chúng ta giật mình và ngạc nhiên vì sao một điều quan trọng như vậy lại không được

chúng ta đặt lên hàng đầu trong công việc kinh doanh của mình. Đây là cuốn sách cần phải đọc cho tất cả các nhà lãnh đạo."

- Jim Loehr, đồng tác giả The Power of Full Engagement

"Đúng rồi! Phải có ai đó lên tiếng chứ. Quả là hổ phụ sinh hổ tử. Một cuốn sách thật tuyệt vời. Chúc mừng ông, Covey!"

- Michael Gerber, người sáng lập & Chủ tịch, E-Myth Worldwide

"Không có niềm tin sẽ không có sự trung thành - và không có sự trung thành sẽ không có sự tăng trưởng đích thực. Covey đưa ra luận điểm rất thuyết phục trong cuốn sách Tốc độ của Niềm tin rằng niềm tin là bộ tăng tốc có thể đo lường được của kết quả hoạt động và khi niềm tin tăng lên, chi phí sẽ giảm xuống và tốc độ hoạt động tăng lên. Đây là bài học thiết yếu đối với tất cả các nhà lãnh đạo - những người quan tâm xây dựng các mối quan hệ tin cậy trong nền kinh tế mới."

- Fred Reichheld, tác giả The Loyalty Effect

"Nhân tố quan trọng nhất trong mọi quan hệ, dù đó là quan hệ kinh doanh hay quan hệ cá nhân, là niềm tin và sự đáng tin cậy. Cuốn sách tuyệt vời này cho bạn thấy làm cách nào để có được niềm tin, để xây dựng, gìn giữ và đưa niềm tin vào mọi lĩnh vực cuộc sống của bạn."

- Brian Tracy, tác giả The Way to Wealth

"Niềm tin và Covey là những từ ngữ nói lên sự bảo đảm thành công trong thế giới đang biến đổi nhanh chóng này. Tốc độ của Niềm tin là cuốn kinh thánh mới của tôi về sự lãnh đạo."

- Pat Croce, đồng tác giả I Feel Great and You Will Too!

Ý KIẾN CỦA CÁC QUAN CHỨC, NHÀ QUẢN LÝ GIÁO DỤC, Y TẾ

"*Tốc độ của Niềm tin* quả là cuốn sách rất phù hợp với thời đại của chúng ta - truyền cảm hứng, tăng sức mạnh và rất thiết thực. Tất cả mọi người thuộc mọi tầng lớp trong xã hội, ở khắp mọi nơi trên thế giới sẽ hưởng lợi từ thông điệp quan trọng của nó: đầu tư vào sự chính trực để gặt hái cổ tức niềm tin sẽ củng cố doanh nghiệp và làm phong phú cuộc sống của bạn."

- Rosabeth Moss Kanter, Harvard Business School

"Tốc độ của Niềm tin là một cuốn sách tuyệt vời. Đây là cuốn sách đáng đọc, thiết thực và có thể áp dụng rộng rãi. Bất cứ ai muốn những điều quan trọng được thực hiện nhanh chóng hơn, có hiệu quả hơn và ít trở ngại hơn thì nên đọc cuốn sách này."

- Clayton M. Christensen, Giáo sư, Harvard Business School

"Mặc dù cái tên nghe có vẻ sáo rỗng, nhưng Tốc độ của Niềm tin là cuốn sách phải đọc đối với tất cả những ai muốn trở thành nhà lãnh đạo một quốc gia, một công ty, một gia đình, hay thậm chí bản thân mình trong thời đại đầy biến động ngày nay. Là một học trò và người thực hành các nguyên tắc của Covey trong nhiều năm tại các bệnh viện quân đội, các trung tâm y tế, và là nhân viên cũng như CEO của một hiệp hội y học toàn quốc, tôi chưa bao giờ có khả năng rút ra thực chất lãnh đạo một cách rõ ràng như Covey đã làm. Đây là cuốn sách quan trọng cho tất cả những ai muốn đi đầu trong cái thế giới có sự phân cực, chủ nghĩa hoài nghi và nỗi thất vọng."

- Charles H. Roadman, M. D, Thiếu tướng Quân y,

Không quân Hoa Kỳ (đã nghỉ hưu);

"Stephen M. R. Covey đã viết một cuốn sách siêu hạng về tầm quan trọng của niềm tin. Các hiệu trưởng của chúng tôi sẽ có lợi lớn từ việc đọc cuốn sách này. Nó sẽ giúp họ xây dựng niềm tin với các giáo viên và các giáo viên với các học sinh của họ. Đây là cuốn sách cần phải đọc."

- Pedro Garcia, Ed.D., Giám đốc phụ trách các trường công, Nashville

"Covey đã nghiên cứu sâu khái niệm niềm tin đến tận cội nguồn của nó và đưa ra những dữ liệu vững chắc và hấp dẫn để chứng minh tác động của khoảng trống niềm tin, nhưng quan trọng hơn là đưa ra giải pháp đối với niềm tin bị tan vỡ. Tôi nhận thấy hàng ngày những ví dụ về tốc độ và sự hăng hái mà các mối quan hệ tin cậy tạo ra và những nguyên tắc về hành vi của Covey giúp chúng ta đưa ra các quyết định khó khăn nhanh chóng và bớt băn khoăn hơn. Cuốn sách này có một sức mạnh to lớn giúp bạn thay đổi cuộc sống của

mình và tổ chức của bạn."

- **Dave Gayler, Ph.D.**, Thanh tra giáo dục, Charlotte County, Florida

Ý KIẾN CỦA CÁC CHUYÊN GIA PHÁT TRIỂN CÁ NHÂN VÀ NGHỀ NGHIỆP

"Những mối quan hệ đứng vững trước thử thách của thời gian được xây dựng trên nền tảng của niềm tin vững chắc. Covey cho chúng ta những chỉ dẫn để học tập cách áp dụng nguyên tắc này với những người có vị trí quan trọng trong cuộc sống của chúng ta."

- John Gray, Ph.D., tác giả *Men Are from Mars,*

Women Are from Venus

"Trong cuốn Tốc độ của Niềm tin, Covey trình bày một cách tài tình mối liên hệ giữa sự đáng tin cậy và năng suất theo một cách làm thay đổi vĩnh viễn nhận thức của bạn về niềm tin."

Anthony Robbins, tác giả A*waken the Giant Within*

và Unlimited Power

"Tốc độ của Niềm tin giải thích một cách sắc bén vì sao xây dựng niềm tin là con đường ngắn nhất đi đến kết quả. Nếu bạn muốn có kết quả nhanh, tôi tin rằng bạn sẽ yêu thích cuốn sách này giống như tôi."

- Robert G.Allen, tác giả *Multiple Streams of Income*

"Tôi hiểu rõ tầm quan trọng của niềm tin. Được giữ chặt với nhau bằng dây thừng khi băng qua lớp băng tuyết giữa những kẽ nứt sâu thẳm là một kịch bản thử thách tột bậc về niềm tin. Trên đỉnh núi cao đó, cuộc sống của tôi nằm trong tay các đồng đội và cuộc sống của họ nằm trong tay tôi. Sự phó mặc đó dựa vào niềm tin vững chắc, cũng như phần lớn các trường hợp khác trong cuộc sống. Cuốn sách của Covey chứa đầy nội dung về việc xây dựng và gìn giữ niềm tin. Đây là cuốn sách cần phải đọc."

- Erik Weihenmayer, "Người mù leo đỉnh núi Everest";

tác giả *Touch the Top of the World*

"Nếu bạn muốn tăng tốc độ hướng đến sự phồn vinh, bạn cần phải có niềm tin vô điều kiện để tối đa hóa thu nhập. Cuốn sách vĩ đại này sẽ nói cho bạn biết bằng cách nào."

- Mark Victor Hansen, đồng tác giả loạt sách

Chicken Soup for the Soul

"Niềm tin không phải là chiếc áo để có thể mặc vào hay cởi ra tùy theo hoàn cảnh hay

văn hóa. Tất cả các nhà lãnh đạo chính trị, kinh doanh, gia đình, trường học trong mọi quốc gia cần tiếp thu các khái niệm cốt lõi trong cuốn sách hiếm thấy này. Covey đã nhận diện chất keo tạo ra sự đồng tâm hiệp lực giúp chúng ta gắn kết với nhau. Nếu chúng ta tiếp thu nó, chúng ta sẽ tồn tại và phát đạt. Nếu không, đó sẽ là tiền đề của sự kết thúc."

- Denis Waitley, tác giả *The Seeds of Greatness*

"Cuốn sách của Covey là một nguồn tư liệu tuyệt vời về 'cách làm thế nào' để thiết lập, xây dựng và nuôi dưỡng niềm tin trong toàn bộ cơ sở của tổ chức. Đây là cuốn sách cần phải đọc đối với tất cả các nhà lãnh đạo trong nền kinh tế toàn cầu mới, những người hiểu rõ và coi trọng tính minh bạch và sự trung thực. Đó là những gì mà những người lãnh đạo chúng ta cần phải có."

- Ann Rhoades, Chủ tịch, People Ink

"Niềm tin là nền tảng tối quan trọng cho mọi quan hệ vững chắc. Trong cuốn sách được viết công phu này, Covey đã giúp tất cả chúng ta nhìn sâu vào cách thức làm thế nào để niềm tin trở thành điều cốt lõi trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của chúng ta."

- Fred Harburg, cựu Chủ tịch, Giám đốc đào tạo, Motorola University

LỜI NÓI ĐẦU

Làm sao khi "con hát, cha khen hay" mà vẫn được tin cậy - đặc biệt khi nói đến một cuốn sách về Niềm tin?

Trước tiên, mời bạn xem xét điều này. Sau khi trao cho Stephen, con trai tôi, vai trò CEO của Covey Leadership Center, chỉ trong vòng 3 năm, doanh số của công ty chúng tôi đã tăng gần gấp đôi và lợi nhuận tăng hơn 1.200%. Cũng trong thời gian đó công ty đã mở thêm nhiều chi nhánh tại 40 quốc gia trên thế giới và tăng giá trị vốn cổ phần từ 2,4 triệu đô la lên 160 triệu đô la vào thời điểm Stephen chủ trương hợp nhất Covey Leadership Center với Franklin Quest để lập ra FranklinCovey của chúng tôi ngày nay.

Nhờ đâu mà chúng tôi đạt được thành tích này? Tất cả chỉ gói gọn trong một từ duy nhất - ***Niềm tin***. Mọi người tin tưởng vào tính cách và năng lực của Stephen cũng như Stephen đã đặt niềm tin của mình vào mọi người. Sự tin cậy lẫn nhau đó đã tạo ra sự cộng hưởng mạnh mẽ đem lại thành tích nói trên. Và, hầu hết mọi người có liên quan đến quá trình này đều công nhận rằng sự chuyển hóa đó là một trải nghiệm đẳng cấp cao nhất, thú vị nhất và cảm hứng nhất trong sự nghiệp của họ.

Tôi xin được mở ngoặc nơi đây để nói rằng, Stephen chính là chú nhóc 7 tuổi từng thực hành nguyên tắc "xanh và sạch" mà tôi đã đề cập trong cuốn sách "The 7 Habits of Highly Effective People" ("7 Thói Quen Để Thành Đạt"). Bạn, cũng như tôi, tất nhiên muốn biết câu chuyện tiếp theo của Stephen trong cuốn sách này. Tôi từng nhìn thấy trước những thành tích xuất sắc của Stephen qua việc cháu học cách giữ gìn sân vườn nhà chúng tôi luôn "xanh và sạch". Trên thực tế, điều này đã được minh chứng qua cách Stephen chuyển hóa công ty bằng việc tiến hành hàng loạt các hoạt động cải tổ phương pháp lãnh đạo, công tác huấn luyện - đào tạo - tư vấn và nhiều việc khác cùng với việc cho ra đời cuốn sách này.

Ba lý do vì sao tôi đánh giá cao quyển sách này

Có ba lý do khiến tôi tin rằng cuốn sách sẽ trở thành một tác phẩm kinh điển. Thứ nhất, nó mổ xẻ tận gốc rễ của vấn đề. Thứ hai, nó sâu sắc, thực tế và toàn diện. Thứ ba, nó mang lại nguồn hy vọng lớn cho bạn đọc. Tôi sẽ phân tích rõ hơn từng ý này dưới đây.

Trước hết, cuốn sách đi thẳng vào gốc rễ của vấn đề. Theo Henry David Thoreau, "trong khi một ngàn người lao vào giải quyết phần ngọn của vấn đề thì chỉ có một người nhắm vào gốc rễ của nó". Chúng ta dễ dàng nhìn thấy tầm quan trọng của việc giải quyết vấn đề từ gốc trong mọi mặt của cuộc sống - chẳng hạn trong việc chữa bệnh (xử lý phần ngọn) và phòng bệnh (xử lý phần gốc), hay tập trung vào các biện pháp ngăn ngừa tội phạm (gốc) thay vì thực thi pháp luật (ngọn), hạn chế phương tiện di chuyển cá nhân để tránh ùn tắc giao thông (ngọn) thay vì quy hoạch và xây dựng tốt hệ thống cơ sở hạ tầng đồng bộ về mọi mặt (gốc)... Qua quyển sách này, các bạn sẽ nhận thức được tầm quan trọng của việc giải quyết vấn đề tận gốc trong lĩnh vực kinh doanh: thay vì chỉ tuân thủ các nguyên tắc và

quy trình sẵn có, chúng ta cần chú trọng tối ưu hóa hoạt động bằng cách phát huy tính cách đạo đức con người, xây dựng động cơ làm việc trong sáng và năng lực vượt trội nhằm đạt được những thành tích xuất sắc và bền vững.

Điều này có vẻ phi lý nhưng từ những trải nghiệm của bản thân ở nhiều quốc gia trên khắp thế giới, thì việc thi hành đạo luật Sarbanes- Oxley[(1)] năm 2002 (hay những biện pháp tương tự) nhằm ngăn chặn những vụ bê bối lớn về tài chính ở các tập đoàn kinh tế lại khiến mọi người xem nhẹ những yếu tố tinh thần như niềm tin vì đã sai lầm gán cho nó tính chất trừu tượng và vai trò thứ yếu trong đời sống doanh nghiệp. Các giám đốc tài chính và kiểm toán viên đã nắm lấy vai trò quyền lực của những chuyên viên phát triển nguồn nhân lực và quản lý nhân sự có đầu óc chiến lược. Trong khi đó, vấn đề đạo đức nổi lên thành một trong những vấn đề nóng bỏng nhất của thời đại ngày nay - đã có vô số buổi thảo luận về đạo đức, kể cả những đề xuất đưa đạo đức vào chương trình giảng dạy trong nhà trường, xây dựng các chương trình rèn luyện về đạo đức và cả việc thiết lập các chuẩn mực đạo đức. Cuốn sách này đã chỉ cho thấy mặc dù đạo đức là yếu tố căn bản và cần thiết nhưng hoàn toàn chưa đủ. Và cái gọi là yếu tố tinh thần thực ra lại rất cụ thể, có thể đo lường được, và có tác động đến tất cả mọi phương diện của các mối quan hệ, tổ chức, thị trường và xã hội. Thắng lợi trong thương trường giúp cho doanh nghiệp đạt được những thành tựu về tài chính, và những thắng lợi như vậy chỉ có được khi doanh nghiệp thành công trong việc áp dụng một chính sách đối nhân xử thế thích hợp trong nội bộ, mà tinh thần xuyên suốt của chính sách đó không gì khác hơn là niềm tin.

Kể cả những tác phẩm mà tôi đã viết cũng như các tài liệu tôi đã từng đọc về niềm tin cũng khó có thể sánh được với tác phẩm này. Quyển sách không chỉ bàn đến hành vi đạo đức trong lãnh đạo hay việc tuân thủ, thực thi thuần túy các nguyên tắc đạo đức sẵn có, mà nó còn khai thác đến tâm tư, nguyện vọng thật sự của mỗi cá nhân và khả năng thu phục nhân tâm. Dù bạn định nghĩa niềm tin là sự tin cậy lẫn nhau, là lòng trung thành hay hành vi đạo đức, hoặc giả bạn đánh giá nó trên phương diện kết quả của sự giao quyền, tinh thần đồng đội và sự đồng tâm hiệp lực trong công việc, thì niềm tin vẫn luôn là yếu tố căn bản quyết định mọi ảnh hưởng của chúng ta với mọi người.

Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ có cách nhìn của một nhà sinh thái xã hội và hiểu được các mối quan hệ đa dạng, và ảnh hưởng của niềm tin lên những mối quan hệ đó. Nó giúp chúng ta có một cái nhìn bao quát và từ bỏ lối sống xem nhẹ niềm tin để xây dựng một nền văn hóa của sự tin cậy.

Thứ hai, cuốn sách đưa ra một mô hình niềm tin theo chiều sâu, thiết thực và toàn diện. Nó giúp chúng ta thấu hiểu năm tác động của niềm tin. Cũng giống như tác động của một hòn sỏi khi được ném lên mặt nước, ảnh hưởng của niềm tin lan tỏa từ bản thân nó đến các mối quan hệ với mọi người xung quanh, đến các cổ đông và đến toàn xã hội. Thông qua những minh họa thực tế và đầy tính thuyết phục, chúng ta thấy được khả năng ứng dụng rộng rãi của những nguyên lý này trong đời sống cá nhân hay trong quan hệ giữa hai bên, trong gia đình, doanh nghiệp, trường học, bệnh viện, cơ quan nhà nước, đơn vị quân đội, hay tổ chức "phi lợi nhuận".

Thứ ba, cuốn sách này mang lại niềm hy vọng cho mỗi chúng ta. Khi lần lượt đọc qua các chương, bạn sẽ bắt đầu cảm thấy lạc quan và có cảm hứng rằng dù trong bất kỳ hoàn cảnh thiếu vắng niềm tin nào, bạn vẫn có thể đóng vai trò một tác nhân tích cực trong việc xây dựng hay khôi phục niềm tin và củng cố các mối quan hệ, và nỗ lực đó sẽ nhanh chóng mang lại hiệu quả. Khi được Stephen chia sẻ những kinh nghiệm của bản thân hay của nhiều người khác trong nỗ lực cứu vãn những tình huống trì trệ gây tác hại và tổn thất cho doanh nghiệp, bạn sẽ tự tin rằng mình cũng có khả năng làm được.

Niềm tin - Yếu tố then chốt trong nền kinh tế toàn cầu

Bước vào thực tại toàn cầu hóa với tính tương thuộc ngày càng rõ rệt, niềm tin trong các quan hệ giao dịch càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Kinh nghiệm giao dịch của tôi với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trên khắp thế giới đã chứng minh rằng "tốc độ tiếp cận thị trường" đang trở thành một thứ vũ khí cạnh tranh tối thượng.

Sự thiếu niềm tin bất kể do hành vi thiếu đạo đức hay hợp đạo đức nhưng không thích hợp với hoàn cảnh đều gây ra nhiều trở ngại. Thiếu niềm tin thường đưa đến những tổn thất lớn nhất trong cuộc sống, trong tổ chức và cả trong đời sống gia đình thông qua những mưu đồ xấu, mâu thuẫn nội bộ, xung đột cá nhân, tình trạng đối kháng giữa các phòng ban, tư tưởng thắng - thua, giao tiếp đối phó - tất cả đều là những yếu tố làm giảm tác dụng thúc đẩy của niềm tin. Ngoài ra, thiếu niềm tin còn làm trì trệ mọi tiến trình - từ việc ra quyết định, giao tiếp, cho đến việc xây dựng những mối quan hệ.

Niềm tin chính là hiệu quả. Hiệu quả thuyết phục khách hàng trung thành với một thương hiệu, và cũng chính hiệu quả xây dựng sự tự tin vào thành công của doanh nghiệp. Hiệu quả phục vụ lợi ích cho khách hàng không chỉ khiến khách hàng tiếp tục gia tăng đơn hàng với bạn, mà còn giới thiệu thương hiệu của công ty bạn đến nhiều khách hàng tiềm năng khác. Như vậy khách hàng của bạn lại trở thành đội ngũ tiếp thị và phát triển kinh doanh hữu hiệu nhất cho doanh nghiệp của bạn. Hiệu quả ổn định sẽ làm cho các nhà cung cấp an tâm trở thành đối tác chiến lược vốn đang là vấn đề thiết yếu trong nền kinh tế toàn cầu vốn dựa trên cơ sở tri thức kết hợp với nguồn nhân lực.

Niềm tin cũng giống như tầng nước sâu chuyên cung cấp nước cho các mạch nước ngầm. Trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống, những mạch nước ngầm này thường được gọi bằng các tên như sự đổi mới, tinh thần đồng đội, sự hợp tác, trao quyền, hệ thống quản lý 6-Sigma, và nhiều khái niệm khác của lý thuyết quản trị chất lượng toàn diện, sự trung thành với thương hiệu, hay nhiều sáng kiến chiến lược khác. Những mạch nước ngầm này nuôi dưỡng các con sông và dòng suối của quan hệ tương tác giữa con người, trong kinh doanh thương mại hay việc ký kết các giao ước. Chúng tạo nên chất lượng cuộc sống bền vững đối với tất cả các mối quan hệ, bao gồm quan hệ gia đình, quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức, quan hệ thường ngày với nhà cung cấp và khách hàng - thực ra, đó là mọi nỗ lực để có sự cống hiến bền vững.

Một quyển sách đáng đọc

Cuốn sách đề cập đến một chủ đề mang tính thời sự trong "thế giới phẳng" mới mẻ mà chúng ta đang sống, được đúc kết không chỉ từ những trải nghiệm cá nhân mà còn dựa trên những công trình nghiên cứu thực nghiệm chứng minh vì sao tác dụng thúc đẩy của niềm tin lại được xem như một trong những chỉ số đo lường quan trọng trong các bài toán chiến lược của tổ chức cũng như các mối quan hệ cá nhân. Điều làm cho cuốn sách này có sức mạnh, thiết thực và đáng tin cậy là khả năng đo lường niềm tin của nó.

Tôi cảm thấy tự hào và thán phục khi nhìn thấy Stephen khai thác vấn đề sâu hơn tôi nghĩ và bổ sung nhiều kiến thức quan trọng. Tôi tin rằng Stephen đã vươn đến một đỉnh cao mới, với tư cách vừa là nhà kiểu mẫu/thực hành vừa là một người dẫn đầu tư duy nghiêm túc và tài năng.

Hy vọng các bạn sẽ thu được nhiều lợi ích thiết thực khi đọc cuốn sách này.

Tiến sĩ Stephen R. Covey

Tác giả quyển *7 Thói quen để thành đạt*

và Thói quen thứ 8

PHẦN I. ĐIỀU LÀM THAY ĐỔI TẤT CẢ

Có một điều rất quen thuộc với tất cả mọi người, với các mối quan hệ, tập thể, gia đình, tổ chức, quốc gia, nền kinh tế và nền văn minh của thế giới mà một khi bị xóa bỏ thì cả một chính phủ hùng mạnh nhất, một doanh nghiệp thành công nhất cũng có khả năng bị sụp đổ; một nền kinh tế thịnh vượng nhất có thể bị suy thoái, một kiểu lãnh đạo có ảnh hưởng nhất, một tính cách mạnh mẽ nhất cũng có nguy cơ suy yếu; và một tình yêu thương sâu sắc nhất cũng có thể tan vỡ.

Ngược lại, nếu được phát huy và tận dụng thì nó có khả năng tạo nên sự thành công và thịnh vượng vượt bậc trong mọi mặt của cuộc sống. Tuy nhiên, điều này lại ít được quan tâm, không được hiểu rõ và thường bị xem nhẹ nhất trong thời đại của chúng ta.

Đó chính là Niềm tin.

Niềm tin tác động đến chúng ta 24 giờ trong ngày, 7 ngày trong tuần và 365 ngày trong năm. Nó tác động đến mọi mối quan hệ, mọi cuộc giao tiếp, mọi dự án kinh doanh và mọi nỗ lực của chúng ta. Nó làm thay đổi chất lượng của hiện tại và kết quả của tương lai trên cả hai phương diện: công việc và cuộc sống của mỗi chúng ta.

Trái với điều mà hầu hết mọi người thường nghĩ, niềm tin không phải là một sự mềm yếu, ảo tưởng mà bạn có hay không có cũng được; nó là một tài sản thiết thực, hữu hình, có sức ảnh hưởng và bạn có thể tạo ra nó một cách nhanh chóng hơn nhiều so với bạn tưởng.

Trong khi những vụ bê bối tài chính trong các tập đoàn kinh tế, những mối đe dọa khủng bố, những tranh chấp nội bộ nơi công sở, những mối quan hệ tan vỡ làm giảm niềm tin trên hầu hết các phương diện của cuộc sống ở khắp mọi nơi, tôi vẫn tin rằng khả năng xây dựng, tăng cường, mở rộng và khôi phục niềm tin không chỉ là yêu cầu thiết yếu đối với an sinh của từng cá nhân và mối quan hệ giữa con người với nhau. Niềm tin còn là năng lực lãnh đạo then chốt trong nền kinh tế toàn cầu mới mẻ này. Tôi cũng tin rằng trong mọi hoàn cảnh, không gì lan truyền nhanh bằng tốc độ của niềm tin và bạn có thể hưởng lợi rất nhiều từ việc tạo ra nó!

Chương 1. KHÔNG GÌ NHANH BẰNG TỐC ĐỘ CỦA NIỀM TIN

Tốc độ xuất hiện khi người ta thực sự tin cậy lẫn nhau.

- Edward Marshall

Nếu không nhanh chân, bạn sẽ chết.

- Jack Welch

Tôi không bao giờ quên một trải nghiệm cách đây nhiều năm khi tôi làm việc cho một ngân hàng đầu tư lớn tại New York trong một thời gian ngắn. Chúng tôi vừa trải qua một cuộc họp căng thẳng mà nhiều vấn đề phát xuất từ sự mất niềm tin lẫn nhau trong nội bộ. Những vấn đề như thế gây chậm trễ và ảnh hưởng tiêu cực đối với quá trình thực hiện công việc. Vị lãnh đạo cấp cao tâm sự với tôi rằng những cuộc họp như thế không giải quyết được gì mà chỉ lãng phí thời gian. Ông ấy không tin 'Mike' mà cũng chẳng tin 'Ellen', và thực sự khó có thể tin ai trong tập thể đó.

Tôi hỏi ông: " Vậy sao ông không tìm cách cũng cố niềm tin?".

Ông ấy nhìn tôi và trả lời rất nghiêm túc: " Này, Stephen, cậu cần hiểu một điều là cậu chỉ có thể tin hoặc không tin. Chúng tôi đã không tin nhau thì không gì có thể thay đổi được điều đó".

Tôi hoàn toàn phản đối ý kiến này. Kinh nghiệm từ cuộc sống riêng cũng như trong công việc kinh doanh suốt hơn 20 năm qua đã khiến tôi tin rằng chúng ta có nhiều cách để thay đổi điều đó. Chúng ta có thể làm gia tăng tốc độ niềm tin nhanh hơn chúng ta tưởng và điều đó sẽ tác động tích cực đến chất lượng cuộc sống và giúp chúng ta đạt được những thành quả ngoài sức tưởng tượng.

> *Bạn có thể có trong tay mọi dữ kiện và con số, mọi bằng chứng, mọi sự xác nhận mà bạn muốn, nhưng nếu bạn không có niềm tin, bạn sẽ chẳng đi đến đâu.*
>
> - NIALL FITZGERALD, CỰU CHỦ TỊCH, UNILEVER

Niềm tin tác động đến tất cả mọi người

Khi diễn thuyết khắp nơi trên thế giới về đề tài Tốc độ của Niềm tin, tôi thường nghe thấy những lời than vãn đại loại như:

Tôi không chịu nổi cảnh đấu đá, bè phái trong công ty. Tôi cảm thấy mình bị đồng

nghiệp chơi xỏ. Dường như ai cũng chỉ nghĩ đến bản thân mình và làm đủ mọi cách để có lợi cho mình.

Tôi đã từng bị tổn thương, làm sao tôi có thể còn tin được ai để xây dựng mối quan hệ đích thực?

Tôi làm việc trong một tổ chức đầy quan liêu. Chẳng bao giờ có thể làm được việc gì cho ra hồn, vì đến mua một cái bút chì tôi cũng phải xin phép!

Con cái càng lớn càng không nghe lời tôi. Tôi biết phải làm gì đây?

Tôi có cảm giác những đóng góp trong công việc của mình không được thừa nhận và xem trọng.

Tôi đã vụng về làm mất niềm tin với người rất quan trọng đối với tôi.

Giá như tôi có thể bắt đầu lại, tôi sẽ có ngay một quyết định khác. Nhưng thực tế tôi không thể, liệu tôi có thể xây dựng lại mối quan hệ đó?

Tôi luôn phải thận trọng trong lời ăn tiếng nói tại nơi làm việc vì nếu tôi nói thật điều mình nghĩ, tôi có nguy cơ bị đuổi việc hoặc chí ít cũng bị đối xử lạnh nhạt.

Tôi và các nhân viên khác bị sếp quản lý rất xét nét. Ông ta đối xử với chúng tôi như những kẻ không đáng tin cậy.

Trước những vụ bê bối, tham nhũng và vi phạm đạo đức đầy rẫy trong xã hội chúng ta ngày nay, tôi cảm thấy như luôn có kẻ chơi khăm mình khiến tôi không còn biết nên tin vào điều gì, hay tin vào ai nữa.

Vậy bạn sẽ làm gì nếu bạn rơi vào một trong những hoàn cảnh như trên, hay vào những trường hợp mà sự thiếu niềm tin gây ra mâu thuẫn nội bộ và tệ nạn quan liêu, hoặc đơn giản chỉ làm trì trệ công việc? Bạn sẽ chấp nhận điều này đơn giản chỉ như một phí tổn trong kinh doanh hay bạn sẽ tìm cách khắc phục hoặc thậm chí chuyển biến nó?

Tôi tin chắc rằng bạn hoàn toàn có thể khắc phục được vấn đề này. Thực ra chỉ cần biết xây dựng, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin, bạn có thể dễ dàng thay đổi thực trạng hiện nay cũng như cả tương lai của bạn.

> *Kỹ thuật và công nghệ đều quan trọng, nhưng niềm tin mới là yếu tố cần được quan tâm hàng đầu trong thập kỷ này.*
>
> - TOM PETERS, TÁC GIẢ CHUYÊN VIẾT VỀ ĐỀ TÀI KINH DOANH

Nắm vững khái niệm Niềm tin

Vậy, *Niềm tin* là gì? Thay vì đưa ra một định nghĩa phức tạp, tôi muốn mượn câu nói của Jack Welch, cựu CEO của General Electric, "Bạn chỉ thực sự biết nó khi bạn cảm nhận được nó".

Nói một cách đơn giản, niềm tin chính là sự tin cậy, trái nghĩa với nó là sự nghi ngờ. Khi bạn tin ai, bạn đặt hết niềm tin vào người đó, tin vào phẩm chất đạo đức và năng lực của họ. Còn khi bạn không tin ai, bạn sẽ nghi ngờ người đó cả về phẩm chất đạo đức, hành động, năng lực, hay thành tích của họ. Niềm tin đơn giản chỉ có thế. Mỗi người trong chúng ta đều có những trải nghiệm về sự khác biệt không nhỏ giữa các mối quan hệ xây dựng trên niềm tin và không dựa vào niềm tin.

Vậy ngay lúc này bạn hãy nghĩ đến người mà bạn có mối quan hệ khá tin cậy - có thể đó là cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng, cũng có thể là người thân trong gia đình, hoặc bạn bè. Bạn hãy nhận định về mối quan hệ đó xem nó cho bạn cảm giác ra sao? Sự giao tiếp có trôi chảy hay không? Tốc độ thực hiện công việc có nhanh chóng không? Bạn yêu thích mối quan hệ này đến mức nào?

Rồi bạn lại nghĩ đến người mà bạn có mối quan hệ không tin cậy lắm. Cũng thế, người này có thể là bất kỳ ai ở nơi làm việc hay trong gia đình của bạn. Bạn hãy diễn tả mối quan hệ đó. Bạn cảm thấy thế nào về mối quan hệ này? Sự giao tiếp có thông suốt hay không? Bạn có cùng phối hợp với người đó để giải quyết nhanh công việc... hay phải mất nhiều thời gian và sức lực để đi đến thỏa thuận và thực thi công việc? Bạn có thích mối quan hệ này hay chỉ thấy tẻ nhạt, rắc rối và mệt mỏi?

Rất dễ nhận ra sự khác biệt giữa hai mối quan hệ tin cậy và thiếu tin cậy.

Hãy xét hình thức giao tiếp làm ví dụ. Trong mối quan hệ tin cậy, bạn có thể nói sai nhưng người khác vẫn hiểu đúng ý bạn. Còn trong mối quan hệ thiếu tin cậy, dù bạn rất đắn đo, thậm chí hết sức cẩn trọng trong lời ăn tiếng nói nhưng người ta vẫn hiểu sai ý bạn.

Xem xét yếu tố niềm tin trong các mối quan hệ quan trọng, bất kể cá nhân hay trong công việc, bạn sẽ nhận thấy có sự khác biệt rõ ràng.

> *Bạn không thể thành công nếu thiếu niềm tin. Hai từ Niềm tin hàm chứa hầu hết mọi yếu tố mà bạn cần có để giúp bạn thành công. Có mối quan hệ tốt đẹp nào giữa con người với nhau mà không cần đến niềm tin, dù đó là quan hệ hôn nhân, bạn bè hay một quan hệ giao tiếp trong xã hội thông thường; xét cho cùng thì điều này cũng đúng trong kinh doanh, đặc biệt là các ngành kinh doanh có quan hệ công chúng rộng rãi.*
>
> - JIM BURKE, CỰU CHỦ TỊCH KIÊM CEO, JOHNSON & JOHNSON

Thử thách cam go

Một trong những trải nghiệm nhớ đời đối với tôi trong việc tăng cường niềm tin diễn ra

nhiều năm trước đây do sự kiện sáp nhập Franklin Quest và Covey Leadership Center để lập ra Công ty FranklinCovey. Những ai đã trải qua việc sáp nhập hay mua lại công ty đều biết những việc như thế này đều không hề dễ dàng. Thông thường một công ty mới sau khi sáp nhập trở nên rất mạnh. Chúng tôi có những con người tài năng, chất lượng tuyệt vời, những khách hàng trung thành và những công cụ hiệu quả. Nhưng việc hòa nhập hai nền văn hóa công ty vào nhau là một thách thức rất lớn.

Với tư cách chủ tịch một công ty chuyên về Đào tạo và Huấn luyện, tôi đã đến Washington để thuyết trình với khoảng 1/3 số nhân viên tư vấn về đề tài chiến lược của bộ phận chúng tôi. Nhưng cuộc họp đáng lẽ diễn ra theo mong đợi của tôi thì lại làm cho tôi hoàn toàn thất vọng.

Nhiều tuần trước đó, CEO mới của công ty cũng cùng tâm trạng thất vọng như tôi trước những trục trặc và trở ngại ảnh hưởng xấu đến việc sáp nhập có vẻ đầy hứa hẹn này nên đã triệu tập một cuộc họp tất cả nhân viên tư vấn trong công ty. Với nỗ lực muốn "giải tỏa" băn khoăn của mọi người, ông ấy đã đưa ra một quy định tất cả những người thuộc cấp lãnh đạo như chúng tôi chỉ lắng nghe mà không được phản ứng lại bất cứ điều gì mọi người nêu ra trong cuộc họp. Cuộc họp dự kiến kéo dài 4 giờ đã biến thành một phiên họp marathon vô bổ suốt 10 giờ. Do không ai được phép bổ sung, đính chính, giải thích, mở rộng nhiều mặt của vấn đề hay nêu ra những bế tắc đang gặp phải nên chỉ có một số ít vấn đề nêu ra là xác thực. Hầu hết những ý kiến còn lại đều là những nhận định theo lối suy diễn, bóp méo và một số ý kiến khác hoàn toàn sai lệch. Có những nhận định chủ quan, hoài nghi, cáo buộc và thất vọng. Tuy vậy, vì thuộc vào hàng lãnh đạo nên chúng tôi phải miễn cưỡng tuân theo quy định không được phép nói lời nào.

Cứ thế, chúng tôi đã phải trải qua hàng chục cuộc họp "tra tấn" như vậy cho đến khi tôi nghĩ chúng tôi phải làm những điều cần thiết để làm cho việc sáp nhập này trở nên tốt đẹp.

Vấn đề là ở chỗ tôi đã quá chủ quan. Tôi đã nhầm khi tập trung vào việc xây dựng niềm tin với công ty vừa được sáp nhập vì tự tin vào tên tuổi và uy tín của tôi. Nhưng thực tế lại không phải như vậy, chỉ có một nửa số nhân viên tín nhiệm tôi. Điều đó đã hình thành hai phe đối lập giữa Covey và Franklin. Những người từ Covey đã từng làm việc với tôi nên họ hiểu rằng các quyết định của tôi xuất phát từ nỗ lực chân thành với tinh thần khách quan và vì lợi ích tốt nhất của công ty - không hề có ý định áp đặt "chính sách của Covey"... mà thật ra còn cố gắng tránh để xảy ra tình trạng đó. Còn những người chưa từng làm việc với tôi thì không tin vào tôi. Họ suy diễn mọi quyết định của tôi theo hướng hoàn toàn trái ngược.

Chẳng hạn một vấn đề nảy sinh liên quan đến việc sử dụng khu nghỉ mát Sundance để tổ chức một trong các chương trình đào tạo phát triển kỹ năng lãnh đạo của chúng tôi. Sundance là một địa điểm rất khó tổ chức cho hoạt động trên, nên một số người đề nghị nên chuyển đến một địa điểm khác. Tuy nhiên, Giám đốc Chương trình muốn tổ chức tại Sundance vì khách hàng yêu thích địa điểm này, và các dữ liệu tài chính cho thấy doanh thu trung bình của một chương trình cao hơn 40% so với tổ chức tại các nơi khác. Vì thế tôi

thực hiện một quyết định cứng rắn: "Do ưu thế về lợi ích kinh tế và vì Giám đốc Chương trình mạnh mẽ khuyến nghị chọn địa điểm này, nên chúng ta sẽ tổ chức tại Sundance". Tôi cho rằng mọi người đều hiểu quyết định này.

Nhưng những người không tín nhiệm tôi đã không chịu hiểu như vậy. Họ cho rằng tôi tìm cách áp đặt quan điểm của "Covey". Một số người thậm chí còn nghi ngờ tôi bị mua chuộc bằng tiền vì với tư cách một người lãnh đạo trong cộng đồng, tôi được mời làm cố vấn không lương cho Nhà hát Thiếu nhi của Sundance. Điều đó làm nhiều người nghi ngờ động cơ của tôi. Do mức độ tin cậy thấp như vậy nên mọi người đều có cùng cảm tưởng rằng chắc hẳn đang có mưu đồ nào đó trong sự việc này.

> *Một khi ta nghi ngờ động cơ của một người, thì mọi hành vi của anh ta đều tệ hại.*
>
> - MAHATMA GANDHI

Trong một tình huống khác, tôi đi đến quyết định chuyển "Ron", người quản lý đặc biệt tài năng của phía Covey, sang một vị trí khác vì anh ta bị phát hiện có dính líu vào âm mưu phe phái trong quá trình sáp nhập và dẫn đến tình trạng chia rẽ nội bộ. Tôi quyết định tìm người ngoài công ty để thay thế Ron nhằm tránh mọi điều tiếng rằng người quản lý mới là người của "Covey" hay của "Franklin".

Khi công bố tin này, tôi cứ nghĩ rằng mọi người sẽ hoan nghênh ý định đưa vào công ty một tài năng mới của tôi. Nhưng chẳng ai trong số những người không tin tôi thèm để ý nghe việc tuyển người ngoài công ty về thay thế Ron, mà họ chỉ chú ý đến việc anh ta vẫn còn ở lại trong công ty và yêu cầu tôi phải sa thải anh ta.

Hết lần này đến lần khác, mọi hành vi của tôi đều bị hiểu sai và quyết định của tôi luôn bị nghi ngờ, mặc dù tôi đã kêu gọi cả hai phía Covey và Franklin cùng tham gia vào việc ra quyết định. Như các bạn có thể hình dung, những người không biết đến quá trình làm việc và thành tích của tôi đều cho rằng lý do duy nhất khiến tôi nắm giữ vị trí lãnh đạo chẳng qua vì tôi là con trai của Stephen R. Covey chứ bản thân tôi chẳng có chút uy tín hay tài năng gì.

Vì lẽ đó, tôi luôn đi đến các quyết định một cách thận trọng. Tôi phải tiên liệu mỗi quyết định của mình sẽ được các bên suy diễn ra sao. Tôi bắt đầu lo lắng về thái độ ứng xử và rủi ro. Tôi bắt tay chơi trò thủ đoạn mà từ trước tới nay tôi chưa hề làm - tôi chưa bao giờ phải làm điều này, vì nó không thuộc tính cách của tôi.

Khi nghĩ lại tất cả những việc đã xảy ra, tôi hiểu ra rằng nếu tôi không đối mặt với tất cả những vấn đề gây cấn như thế này, thì tình hình này vẫn cứ tiếp tục - thậm chí có thể còn tồi tệ hơn. Mọi quyết định của tôi luôn bị phê phán và biến thành mục tiêu công kích của phe đối lập, và muốn làm bất cứ việc gì cũng sẽ rất khó khăn. Chúng tôi đang phải đương đầu với thói quan liêu, thủ đoạn, và nguy cơ mất đoàn kết nội bộ ngày càng trầm trọng. Đây thực sự là sự lãng phí rất lớn về thời gian, sức lực và tiền của. Tổn thất cuối cùng sẽ không

hề nhỏ.

Tôi nghĩ, với tình hình tồi tệ đang diễn ra, chưa biết tôi sẽ còn mất thêm gì nữa.

Do vậy, khi tôi đặt chân vào phòng họp hôm đó tại thủ đô Washington, tôi chỉ nói: "Hôm nay chúng ta họp để bàn về chiến lược. Chúng ta sẽ bàn về vấn đề này nếu đó là điều các bạn thật sự quan tâm.

Nhưng nếu các bạn muốn bàn về vấn đề sáp nhập công ty hơn thì chúng ta sẽ nói về vấn đề đó. Chúng ta sẽ nói về bất cứ vấn đề gây cấn gì các bạn đang quan tâm: Ai đi, ai ở lại công ty? Ai là người ra quyết định cho từng loại vấn đề gì? Tiêu chí nào đang được áp dụng? Tại sao chúng ta lại thiếu thông tin? Điều gì xảy ra nếu chúng ta không tin vào những người ra quyết định? Điều gì xảy ra nếu các bạn không tin tôi khi đưa ra các quyết định này?".

Lúc đầu, mọi người sửng sốt không ngờ tôi có thể nêu lên những vấn đề gây cấn như vậy, kể cả cách nhìn nhận của họ đối với cá nhân tôi. Nhiều người còn băn khoăn không hiểu ý đồ thực sự của tôi là gì. Nhưng sau đó họ sớm nhận ra tôi không có gì giấu giếm cả. Tôi đang rất minh bạch và thẳng thắn. Họ nhận thấy tôi thật tâm muốn đưa vấn đề ra bàn luận. Khi cuộc họp tiếp diễn, họ mới tin rằng tôi không có ý đồ xấu; tôi chân thành muốn làm những điều có lợi cho công ty.

Cuộc họp bàn về chiến lược dự kiến trong một giờ cuối cùng biến thành cuộc thảo luận kéo dài cả một ngày về những vấn đề mọi người quan tâm như nên sử dụng cơ sở hạ tầng của bên nào, nên điều chỉnh chế độ tiền lương ra sao, nên sử dụng mô hình bán hàng của ai, liệu tôi, Stephen, có thực sự đủ năng lực để ra quyết định hay không? Thành tích, kinh nghiệm của tôi ra sao? Các chuẩn mực của tôi là gì?

Tôi phải thừa nhận đây là những vấn đề đầy thách thức. Tôi thẳng thắn chia sẻ những suy nghĩ và lý lẽ đằng sau các quyết định và tiến trình hình thành các quyết định đó. Tôi chia sẻ mọi thông tin mà tôi có thể; đối với những thông tin không thể chia sẻ, tôi giải thích cho họ biết lý do. Tôi lắng nghe và tìm cách hiểu rõ những mối bận tâm của họ. Dựa vào những đề xuất của họ, tôi đưa ra nhiều cam kết xoay quanh việc cải thiện tình hình.

Đến cuối ngày hôm đó, mọi người bắt đầu hy vọng và phấn khởi trở lại. Một đại biểu nói với tôi rằng niềm tin tôi xây dựng trong lòng mọi người trong ngày hôm ấy còn giá trị hơn nhiều so với việc tôi đã nỗ lực nhiều tháng trước đó. Trên tất cả, tôi nhận ra rằng đó là sự khởi đầu tốt đẹp về nhận thức giá trị của sự giao tiếp minh bạch và thẳng thắn của chúng tôi. Tôi cũng hiểu ra rằng mặc dù vậy thử thách thực sự sẽ là tôi có khả năng thực hiện các cam kết đến đâu. Chí ít lúc này, mọi người đánh giá hành vi của tôi bằng cách nhìn khác, không còn bị vẩn đục qua lăng kính của sự thiếu vắng niềm tin.

Dư âm của cuộc họp lan rộng và chỉ trong vài tháng sau đó, tôi đã làm việc với tất cả các bộ phận khác và xây dựng được niềm tin trong toàn công ty. Chúng tôi tăng tốc độ kinh doanh, giảm chi phí, cải thiện kết quả công việc trong mọi mặt hoạt động.

Mặc dù sau đó tôi rời FranklinCovey để lập công ty riêng và viết cuốn sách này, tôi vui mừng thông báo rằng công ty đã vượt qua sóng gió do việc sáp nhập và hiện đang hoạt động rất hiệu quả. Riêng về cá nhân tôi, sự trải nghiệm này càng giúp tôi hiểu rõ hơn về niềm tin.

Tôi nhận ra sai lầm lớn nhất của tôi là đã không chủ động hơn trong việc xây dựng và củng cố niềm tin. Do đó, tôi đã phải trực tiếp nhận lãnh hai hậu quả về mặt xã hội và kinh tế.

Thêm vào đó, tôi cũng rút ra bài học rằng niềm tin thực sự làm thay đổi mọi thứ. Khi bạn tạo được niềm tin - một niềm tin hình thành từ sự chân thật và năng lực thực sự - thì hầu như mọi khó khăn đều được giải quyết một cách tốt đẹp.

Khủng hoảng Niềm tin

Bạn không cần phải nhìn đâu xa cũng nhận ra rằng, trong xã hội toàn cầu hiện nay chúng ta đang đối mặt với tình trạng khủng hoảng niềm tin. Hãy thử điểm lại những hàng tít lớn trên báo chí gần đây:

- "Khẩu hiệu mới của nhân viên: *Đừng tin vào ai cả!*"
- "Các công ty cấp bách xây dựng lại niềm tin."
- "Cả hai bên đều phản bội lòng tin của nhau."
- "20 nhân viên Sở Giao dịch Chứng khoán New York bị truy tố."
- "Tăng cường phẩm chất đạo đức để khôi phục lòng tin của người dân."
- "Quan hệ tan vỡ khi niềm tin giảm sút."
- "Bây giờ bạn tin ai?"

Những tựa đề đó cho thấy dấu hiệu của một sự thật đáng báo động: Niềm tin giảm sút khắp nơi. Nó lan nhanh vào xã hội toàn cầu, vào thương trường, các tổ chức, các mối quan hệ, vào cả cuộc sống riêng tư của chúng ta. Nó sản sinh sự ngờ vực, hoài nghi dai dẳng và dẫn đến một sự tốn kém chi phí và trì trệ đến suy sụp.

Hãy nhìn rộng ra xã hội chúng ta đang sống, niềm tin đã sút giảm đáng kể so với thế hệ trước, và trong nhiều trường hợp niềm tin đã xuống thấp đến mức kỷ lục. Tại Mỹ, theo một điều tra dư luận của Harris năm 2005, chỉ có 22% số người được hỏi ý kiến còn tin tưởng vào giới truyền thông, 8% tin vào các đảng phái chính trị, 27% tin vào chính quyền và 12% tin vào các doanh nghiệp lớn.

Có lẽ tệ hơn nữa là sự mất niềm tin giữa con người với nhau. Theo cuộc điều tra gần đây của David Halpern, nhà xã hội học người Anh, chỉ có 34% người Mỹ tin vào người khác. Tại châu Mỹ La-tinh con số này là 23%, châu Phi 18%. Công trình của Halpern cũng cho thấy

bốn thập kỷ trước tại nước Anh, 60% dân số có thể tin tưởng người khác; ngày nay con số này giảm xuống chỉ còn 29%.

Một tin vui của công trình nghiên cứu này - nói một cách tương đối - là 68% số dân ở Bắc Âu (Đan Mạch, Thụy Điển và Na Uy) và 60% dân số của Hà Lan có thể tin vào người khác. Đó là những tổ chức xã hội có mức độ niềm tin cao. Tại Mexico, mặc dù mức độ tin tưởng giữa con người tương đối thấp so với các nước Bắc Âu, chỉ 31%, nhưng so với con số 19% của năm 1983 thì mức độ niềm tin đã gia tăng đáng kể.

> *Bất kể bạn đang ở trong một đội thể thao, một tổ chức hay trong gia đình, nếu bạn không thể tin được ai thì chắc chắn bạn sẽ gặp nhiều rắc rối.*
>
> - JOE PATERNO, HUẤN LUYỆN VIÊN TRƯỞNG MÔN BÓNG ĐÁ TRƯỜNG ĐẠI HỌC PENN STATE

Ở cấp độ tổ chức, niềm tin trong các công ty cũng đã giảm xuống đáng kể. Hãy nhìn vào số liệu nghiên cứu sau:

• Chỉ có 51% số nhân viên tin và tín nhiệm cấp trên của mình.

• Chỉ có 36% số nhân viên tin rằng lãnh đạo của họ hành động trung thực và chính trực.

• Chỉ trong hơn 12 tháng, đã có 76% số nhân viên có hành vi vi phạm nội quy hoặc đạo đức nghề nghiệp - những hành vi một khi bị phát hiện sẽ làm giảm nghiêm trọng niềm tin của công chúng.

Thế còn niềm tin trong quan hệ cá nhân thì sao? Mặc dù niềm tin trong từng mối quan hệ cụ thể, đều có khác, nhưng đối với hầu hết mọi người nó vẫn là một vấn đề lớn, ít ra là trong một số quan hệ cơ bản (thường là mối quan hệ quan trọng với cấp trên hoặc đồng nghiệp, hoặc vợ chồng, con cái).

Hãy xem xét một số kết luận sau đây:

• Lý do chủ yếu khiến nhiều người bỏ việc là do mối quan hệ không tốt với cấp trên.

• Cứ hai cặp vợ chồng thì có một cặp ly hôn.

Các mối quan hệ đều được xây dựng và duy trì dựa trên cơ sở niềm tin, nên một khi thiếu vắng niềm tin chúng đều có nguy cơ đổ vỡ. Bạn thử hình dung xem có mối quan hệ tốt đẹp nào mà lại không có niềm tin.

Thế còn Niềm tin ở cấp độ cá nhân thì sao? Hãy xem xét tỷ lệ sinh viên thừa nhận đã có hành vi gian lận trong thi cử:

• Sinh viên ngành mỹ thuật: 43%

• Sinh viên ngành sư phạm: 52%

• Sinh viên ngành y: 63%

• Sinh viên ngành luật: 63%

• Sinh viên ngành kinh doanh: 75%

Bạn cảm thấy thế nào khi biết rằng có hơn 50% khả năng vị bác sĩ sẽ phẫu thuật cho bạn trong tương lai đã từng gian lận khi còn đi học? Hay 75% khả năng người điều hành công ty mà bạn sẽ vào làm việc đã từng không hề tôn trọng sự trung thực?

Gần đây, khi tôi trình bày số liệu này với một nhóm luật sư, họ sung sướng khi biết mình không thuộc nhóm chót bảng! Ngược lại họ quay sang chế nhạo tôi vì với mảnh bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh chính tôi mới thuộc nhóm xếp cuối bảng!

Đúng là một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng về niềm tin!

Bên cạnh niềm tin đối với xã hội, tổ chức và trong các mối quan hệ, còn có một khía cạnh niềm tin rất cơ bản và có sức mạnh: *Niềm tin đối với bản thân*. Chúng ta thường có những cam kết đối với bản thân như tự xác định các mục tiêu phấn đấu hay những việc quyết tâm thực hiện trong năm mới nhưng rồi chúng ta lại không thực hiện được. Từ đó chúng ta cảm thấy tin tưởng bản thân mình đã khó, đừng nói tin vào người khác. Như cha tôi thường nói, chúng ta luôn đánh giá bản thân dựa vào ý định chủ quan của mình nhưng lại xét đoán người khác qua hành vi của họ. Vì vậy cách tốt nhất để khôi phục niềm tin là khi chúng ta đã quyết tâm hay hứa hẹn điều gì với bản thân hay với bất cứ ai, chúng ta phải thực hiện bằng mọi giá.

Quả thực, chúng ta đang sống trong tình trạng khủng hoảng niềm tin. Nó ảnh hưởng đến chúng ta ở mọi cấp độ - xã hội, tổ chức, các mối quan hệ, bản thân và để lại cho chúng ta những hậu quả lâu dài. Mặc dù nhiều người trong chúng ta khá kiên định, nhưng mỗi khi được nghe hay chứng kiến những hành vi hủy hoại niềm tin hay những vụ bê bối chính trị hay tài chính, chúng ta khó lòng khôi phục lại niềm tin đã mất. Vì không biết còn điều tệ hại nào nữa sẽ xảy ra nên chúng ta càng lúc càng cảm thấy nghi ngờ người khác. Chúng ta bắt đầu đánh đồng tốt xấu lẫn lộn, chúng ta chỉ nhìn vào hành vi của thiểu số mà xét đoán đa số để rồi phải trả giá đắt cho thái độ đó.

> *Mỗi lần một vụ tai tiếng nghiêm trọng bị vạch trần, niềm tin của dân chúng Mỹ lại suy giảm thêm. Chúng ta không thể trong một sớm một chiều mà lấy lại được niềm tin của họ.*
>
> - ROBERT ECKERT, CEO, MATTEL

Người hoài nghi có thể hỏi rằng: "Thế thì sao nào? Có đúng là niềm tin còn quan trọng hơn cả một đức hạnh xã hội, cái được xem là yếu tố thuần khiết? Ai có thể chứng minh cụ thể rằng niềm tin là một động lực phát triển kinh tế hữu hiệu?". Tôi sẽ trả lời thỏa đáng các câu hỏi này qua dẫn chứng về những trường hợp kinh doanh thành công nhờ vào niềm tin trong quyển sách này.

Dưới đây là một công thức đơn giản cho phép chúng ta nhìn nhận niềm tin từ một phạm trù vô hình và không thể định lượng trở thành một yếu tố vừa hữu hình vừa có thể lượng hóa. Công thức này dựa vào nhận thức quan trọng: Niềm tin luôn tác động đến hai yếu tố - *tốc độ (speed) và chi phí (cost).*

Khi niềm tin giảm, tốc độ sẽ giảm xuống và chi phí tăng lên.

Khi niềm tin tăng, tốc độ tăng và chi phí giảm.

Điều này rất đơn giản, rất thực tế và vô cùng hiển nhiên. Tôi xin chia sẻ với các bạn một số ví dụ sau đây.

Ngay sau khi xảy ra những vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 năm 2001, niềm tin của công chúng vào những chuyến bay trên khắp nước Mỹ giảm sút nghiêm trọng. Chúng ta nhận ra những nhóm khủng bố luôn tìm cách làm hại chúng ta trong khi hệ thống bảo đảm an toàn cho hành khách không đủ mạnh để bảo vệ mọi người.

Trước ngày 11 tháng 9, tôi thường đến sân bay khoảng 30 phút trước giờ cất cánh, và tôi có thể nhanh chóng hoàn tất thủ tục kiểm tra an ninh. Nhưng sau ngày 11 tháng 9, nhiều thủ tục và quy trình kiểm soát nghiêm ngặt được áp dụng làm tôi phải mất nhiều thời gian và chi phí hơn. Tôi phải đến sân bay 90 phút trước giờ cất cánh đối với những chuyến bay nội địa và đến trước từ hai đến ba giờ nếu tôi bay quốc tế. Khi mua vé, tôi còn phải trả thêm khoản phí an ninh sân bay. Vì thế, khi niềm tin sụt giảm thì tốc độ công việc cũng giảm và chi phí sẽ tăng lên.

Mới đây khi tôi bay khỏi một thành phố lớn thuộc Trung Đông, tôi phải đến sân bay bốn giờ trước khi máy bay cất cánh, đi qua nhiều thiết bị kiểm tra, mở tung hành lý nhiều lần cho nhiều người khám xét. Vì lý do địa chính trị, niềm tin ở khu vực này cực thấp.

Các biện pháp hỗ trợ an ninh rõ ràng là cần thiết, và trong trường hợp này tôi rất biết ơn những biện pháp đó, nhưng thực chất vấn đề vẫn không thay đổi: do niềm tin sụt giảm, tốc độ cũng giảm và chi phí gia tăng.

Cái giá phải trả cho sự mất niềm tin là rất đắt.

- RALPH WALDO EMERSON

Chúng ta hãy xem một ví dụ khác. Đạo luật Sarbanes-Oxley được Quốc hội Mỹ thông qua nhằm đối phó với các vụ bê bối như từng xảy ra tại các tập đoàn Enron, Tyco, WorldCom... Mặc dù đạo luật này đạt được một số hiệu quả tích cực trong việc cải thiện hay chí ít cũng duy trì được sự tín nhiệm trên thị trường, nhưng rõ ràng chúng ta phải trả giá đắt cho việc này. Hãy thử hỏi xem các CEO, CFO[(2)] hay nhân viên tài chính trong các công ty sẽ mất thêm bao nhiêu thời gian và công ty mất thêm bao nhiêu chi phí để thực hiện các quy định của Đạo luật Sarbanes - Oxley. Trên thực tế, một công trình nghiên cứu gần đây cho thấy chi phí cho việc thi hành chỉ riêng một chương của Đạo luật này đã lên tới 35 tỷ đô la - vượt mức dự kiến ban đầu của Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ 28 lần! Các quy định bị buộc phải tuân thủ do sự thiếu vắng niềm tin chẳng khác nào những bộ phận giả được lắp thêm vào cơ thể - chỉ hoạt động chậm chạp và tốn kém. Như đã nói, chúng ta quay trở lại bài học then chốt: khi niềm tin sụt giảm, tốc độ công việc sẽ giảm xuống và chi phí tăng lên.

Khi phá vỡ những điều luật lớn, không có nghĩa là chúng ta sẽ có tự do, cũng chẳng phải chúng ta sẽ rơi vào tình trạng vô chính phủ, mà chúng ta sẽ bị ràng buộc bởi rất nhiều điều luật khác nhỏ hơn.

- G.K. CHESTERTON, TÁC GIẢ NGƯỜI ANH

Ngược lại, khi niềm tin tăng lên, tốc độ sẽ nhanh hơn và chi phí giảm xuống. Berkshire Hathaway gần đây đã hoàn thành vụ mua lại công ty McLane Distribution trị giá 23 tỷ đô la từ tập đoàn Wal-Mart. Thông thường việc mua lại và sáp nhập các công ty có quy mô lớn như thế này phải mất nhiều tháng và tốn kém nhiều triệu đô la thuê các kiểm toán viên và luật sư để xác minh và hợp thức hóa tất cả các chứng từ liên quan. Nhưng trong trường hợp này, do cả hai bên đều có uy tín lớn trên thương trường, nên việc giao dịch chỉ diễn ra trong một cuộc họp hai giờ và một cái bắt tay là xong. Trong vòng chưa đầy một tháng sau, mọi thủ tục của thương vụ đều được hoàn tất.

Trong bức thư của Hội đồng Quản trị gởi kèm theo báo cáo tổng kết hoạt động năm 2004 đến các cổ đông, Warren Buffett, Chủ tịch kiêm CEO của Berkshire Hathaway, viết như sau: "Chúng tôi đã chẳng cần phải mất nhiều thời gian. Chúng tôi tin tưởng vào các con số của Wal-Mart và thực tế đã diễn ra đúng như vậy". Bạn hãy tưởng tượng xem chỉ trong thời gian không đến một tháng (thay vì phải mất 6 tháng hoặc lâu hơn) và không mất tốn phí cho một cuộc kiểm toán nào (thường phải mất đến hàng triệu đô la), Warren Buffett đã mua xong một công ty trị giá 23 tỷ đô la! Quả thật, khi niềm tin cao thì tốc độ sẽ nhanh và chi phí sẽ thấp.

Thế giới đang thay đổi rất nhanh. Cá lớn không còn nuốt được cá bé nữa mà ai nhanh hơn sẽ là người chiến thắng.

- RUPERT MURDOCH, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, NEWS CORPORATION

Hãy xét một ví dụ khác về một nhà lãnh đạo huyền thoại, Herb Kelleher, Chủ tịch kiêm CEO của Southwest Airlines. Trong cuốn Executive EQ của Robert K. Cooper và Ayman Sawaf, các tác giả chia sẻ một câu chuyện lý thú. Một hôm đang đi dọc hành lang, Gary Barron - lúc đó là Phó Chủ tịch điều hành của bộ phận bảo dưỡng trị giá 700 triệu đô la phục vụ toàn bộ hãng Southwest Airlines, đã trình bày với Kelleher bản kiến nghị vắn tắt dài ba trang về dự án tái tổ chức quy mô lớn. Kelleher đã đọc bản kiến nghị ngay tại chỗ. Ông chỉ hỏi một câu và Barron trả lời rằng ông có cùng mối quan tâm đó và đang tìm cách giải quyết. Thế là Kelleher trả lời ngay: "Tôi đồng ý, cứ thế mà làm". Toàn bộ cuộc trao đổi chỉ kéo dài đúng bốn phút!

Kelleher không chỉ là nhà lãnh đạo được tín nhiệm mà ông còn biết đặt niềm tin vào người khác. Ông tin vào tính cách và năng lực của Barron. Và vì ông tin rằng Barron biết rõ mình phải làm gì nên công ty đã phát triển với tốc độ nhanh đến khó tin.

"Jim" có một cửa hàng bán cà phê, bánh ngọt phục vụ khách ra vào các cao ốc văn phòng tại New York. Vào giờ ăn sáng và ăn trưa, cửa hàng của Jim luôn đông khách. Anh để ý thấy do phải chờ đợi lâu nên nhiều khách hàng đã nản lòng bỏ đi tìm chỗ khác. Anh cũng nhận thấy rằng nguyên nhân khiến anh không thể bán được nhiều cà phê và bánh ngọt hơn chính là vì mất nhiều thời gian để thối lại tiền cho khách hàng.

Cuối cùng, Jim nghĩ ra việc đặt một chiếc rổ nhỏ đựng tiền giấy và tiền xu cạnh quầy để khách hàng tự mình lấy lại tiền thừa. Có thể bạn nghĩ rằng sẽ có khách hàng vô tình tính sai hoặc cố tình lấy thừa tiền trong rổ, nhưng điều Jim phát hiện ra lại trái ngược: hầu hết khách hàng đều rất trung thực, họ thậm chí thường để lại cho anh những khoản tiền hoa hồng nhiều hơn mức bình thường. Bây giờ anh có thể phục vụ khách hàng nhanh gấp đôi do không phải mất thời gian thối lại tiền thừa. Hơn nữa, anh cũng nhận thấy khách hàng thích cảm giác được tin cậy nên thường quay trở lại. Nhờ nâng cao niềm tin theo cách này, Jim đã tăng gấp đôi doanh thu mà không phải mất thêm khoản chi phí mới nào.

Nói tóm lại, khi niềm tin thấp, tốc độ công việc sẽ giảm và chi phí tăng lên. Còn khi niềm tin cao, tốc độ nhanh hơn và chi phí sẽ giảm xuống.

Những giá trị siêu việt như niềm tin và sự chính trực sẽ thực sự biến thành doanh thu, lợi nhuận và sự thịnh vượng.

- PATRICIA ABURDENE, TÁC GIẢ CUỐN MEGATREND 2010

Mới đây, khi tôi đang giảng về khái niệm này, một giám đốc tài chính - người luôn gắn bó với những con số, đến gặp tôi và nói: "Điều này thật bất ngờ! Tôi vẫn luôn xem niềm tin là một điều nên có, nhưng chưa bao giờ tôi nghĩ đến tác động trực tiếp của nó về mặt kinh tế học. Bây giờ được nghe anh giải thích, tôi có thể nhận ra điều này ở bất cứ nơi đâu.

Chẳng hạn, chúng tôi có một nhà cung cấp rất đáng tin cậy. Mọi công việc liên quan đến nhà cung cấp này đều diễn ra rất nhanh chóng, và chúng tôi chẳng tốn kém gì để duy trì mối quan hệ này. Nhưng đối với các nhà cung cấp mà chúng tôi không tín nhiệm, mọi việc dường như chẳng bao giờ xong và chúng tôi mất rất nhiều thời gian và nỗ lực để cải thiện mối quan hệ này. Đó chính là tổn thất về mặt kinh tế cho chúng tôi, một tổn thất quá lớn!".

Vị giám đốc tài chính này rất ngạc nhiên khi ông hiểu ra vấn đề. Mặc dù là một chuyên gia về "những con số", ông chưa bao giờ gắn những con số với niềm tin. Cho nên khi nắm được vấn đề, ông lập tức hiểu rõ niềm tin tác động như thế nào đến mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp, và ý tưởng về mối liên hệ giữa niềm tin, tốc độ và chi phí có ý nghĩa như thế nào trong việc lựa chọn và áp dụng các biện pháp nhằm tăng cường lợi nhuận cho công ty.

Tôi biết một số công ty hàng đầu từng tiến hành những cuộc khảo sát chính thức yêu cầu nhân viên trả lời một câu hỏi thật đơn giản: "Bạn có tin tưởng cấp trên của mình không?". Câu trả lời sẽ giúp ích cho việc đánh giá tình hình hoạt động của các đơn vị và cả công ty tốt hơn mọi câu hỏi khác.

Cảm giác khi hiểu được lợi ích kinh tế cụ thể và thiết thực của niềm tin cũng giống như một người cận thị được mang vào một đôi kính mới để nhìn rõ cảnh vật hơn. Nhìn vào đâu bạn cũng thấy tác động của nó - tại công sở, trong gia đình, trong tất cả các mối quan hệ và ngay trong mọi nỗ lực. Bạn sẽ bắt đầu nhận ra sự khác biệt đến khó tin mà các mối quan hệ có độ tin cậy cao có thể tạo ra trong mọi mặt của cuộc sống.

Thuế Niềm tin

Tác động lớn về mặt kinh tế học của niềm tin là trong nhiều mối quan hệ, trong các tương tác, chúng ta đang phải đóng một loại thuế vô hình cho sự thiếu niềm tin mà không hề hay biết!

Ba mùa hè trước, cậu con trai Stephen của tôi khi tròn 16 tuổi đã tìm được việc làm đầu tiên. Thằng bé rất háo hức vì sắp trở thành người quản lý cửa hàng bán các loại kem ốc quế.

Công việc mấy tuần đầu diễn ra thật suôn sẻ, và Stephen sung sướng khi nhận được khoản lương đầu tiên. Thằng bé mở toang chiếc phong bì rồi nhìn vào tờ séc đầy hy vọng. Bỗng nhiên nó nhăn mặt kêu lên: "Bố ơi, họ trả lương cho con không đúng rồi!".

Tôi nhìn lướt qua tờ séc và hỏi: "Con nói thế nghĩa là sao?".

"Bố xem này. Lương của con là 8 đô la một giờ. Con đã làm 40 giờ, như vậy con phải lĩnh được tổng cộng 320 đô la, đúng không?".

Tôi nhìn vào tờ séc, và thấy đúng như vậy. Stephen đã làm việc 40 giờ, nhưng tờ séc chỉ ghi có 260 đô la.

Tôi bảo Stephen: "Con nói đúng. Nhưng con hãy nhìn lên phần trên của tờ séc. Con có thấy dòng chữ ghi 'thuế thu nhập liên bang' không?"

Stephen hết sức ngạc nhiên: "Ý bố nói con phải đóng thuế sao?".

"Đúng thế con ạ," tôi trả lời, "và còn nhiều thứ thuế khác nữa. Con xem, đây là 'thuế thu nhập của bang', 'thuế an sinh xã hội', 'thuế chăm sóc y tế'..."

"Nhưng bố ơi, con đâu cần chăm sóc y tế!"

"Đúng là con không cần, nhưng ông nội con thì cần đấy! Chúc mừng con thực sự bước vào đời."

Có lẽ không ai thực sự muốn đóng thuế, nhưng chúng ta vẫn phải làm điều đó vì nghĩa vụ đối với xã hội (và cũng vì quy định của luật pháp). Nhưng nhỡ bạn không hề biết mình đang phải đóng thuế thì sao? Nhỡ đó là những loại thuế vô hình - được khấu trừ ngay từ gốc mà bạn không hề hay biết thì sao? Nếu như chúng là những loại thuế phi lý, hoàn toàn không đem lại lợi ích cho ai cả thì sao?

Thật không may, loại thuế đánh trên sự thiếu niềm tin không được thể hiện trên bảng kê thu nhập dưới dạng "phí tổn cho sự thiếu niềm tin", mặc dù chúng vô hình nhưng không có nghĩa là chúng không tồn tại. Chỉ khi nào bạn biết được mình cần gì và phải tìm nó ở đâu, bạn mới nhận ra những thứ thuế này tồn tại khắp nơi, từ trong các tổ chức cho đến các mối quan hệ. Chúng có thể được định lượng và đạt đến những con số rất lớn.

> *Kinh doanh mà thiếu chữ tín thì chỉ làm tăng gấp đôi phí tổn.*
>
> - GIÁO SƯ JOHN WHITNEY, TRƯỜNG KINH DOANH COLUMBIA

Hẳn bạn đã nhiều lần chạm trán thứ thuế này. Thậm chí, bạn phải chịu "thuế thừa kế" khi bạn tiếp nhận vị trí của người tiền nhiệm vốn bị mất tín nhiệm. Khi bạn khởi đầu một mối quan hệ cá nhân hay quan hệ trong công việc, hoặc tiếp nhận vai trò lãnh đạo tại một nơi mà văn hóa niềm tin không được coi trọng, mức thuế này có thể lên đến 30, 40, 50% hoặc thậm chí cao hơn nữa do những hậu quả không phải do bạn gây ra!

Tác giả bestseller Francis Fukuyama nói: "Tình trạng mất tín nhiệm lan tràn trong xã hội làm nảy sinh một loại thuế tác động đến mọi hoạt động kinh tế mà các xã hội có độ tin cậy cao không hề có". Theo tôi, loại thuế đánh vào sự thiếu niềm tin không chỉ ảnh hưởng đến các hoạt động kinh tế mà còn tác động đến tất cả mọi hoạt động khác từ các mối quan hệ, tương tác, giao tiếp cho đến mọi quyết định và mọi mặt của cuộc sống.

Cổ tức Niềm tin

Tôi cho rằng, trong khi loại thuế hình thành từ sự thiếu niềm tin là thực, có thể đo lường được và thuế suất rất cao, thì cổ tức phát sinh từ niềm tin cũng có thực, định lượng được và có giá trị cao. Hãy xem tốc độ mà Warren Buffett hoàn tất việc mua lại McLane hay tốc độ được phê chuẩn cho bản kế hoạch tái tổ chức quy mô của Barron. Hãy xem việc tăng gấp đôi doanh thu cà phê và bánh ngọt của Jim. Hãy xem tốc độ nhanh chóng trong

giao tiếp khi chúng ta có các mối quan hệ tin cậy - cả trong cuộc sống riêng và công việc.

Khi có niềm tin mạnh mẽ thì cổ tức bạn nhận được là động lực nâng cao và cải thiện mọi khía cạnh của công việc và cuộc sống. Niềm tin cũng giống như bột nổi sử dụng trong bánh mì, nó có tác dụng thúc đẩy mọi thứ liên quan phát triển mạnh mẽ. Niềm tin trong doanh nghiệp nâng cao chất lượng giao tiếp, tinh thần hợp tác, xúc tiến công việc; nó tác động tích cực đến việc cải tiến, hoạch định chiến lược, tuyển dụng, lựa chọn đối tác, duy trì mối quan hệ tốt đẹp với cổ đông. Trong đời sống cá nhân, niềm tin giúp tăng cường đáng kể sự nhiệt tình, niềm đam mê, tính sáng tạo và niềm vui trong các mối quan hệ gia đình, bạn bè và cộng đồng. Rõ ràng cổ tức niềm tin ở đây không chỉ là việc gia tăng tốc độ và cải thiện lợi ích kinh tế mà còn là một niềm vui lớn hơn và một chất lượng cuộc sống cao hơn.

Biến số ẩn

Có lần tôi thuê một hướng dẫn viên du lịch đi câu cá với tôi tại Montana. Khi tôi nhìn xuống dòng sông, anh ta hỏi tôi trông thấy gì? Tôi bảo tôi trông thấy một con sông đẹp với ánh mặt trời phản chiếu trên mặt nước. Anh ta hỏi: "Anh có nhìn thấy con cá nào không?". Tôi trả lời "không". Thế là anh ta đưa cho tôi một cặp kính phân cực và bảo tôi đeo vào. Bỗng nhiên mọi thứ trở nên khác hẳn. Tôi có thể nhìn xuyên qua làn nước và thấy từng đàn cá đang bơi, rất nhiều cá! Tôi hứng thú hẳn lên. Tôi có thể cảm nhận một khả năng lớn lao mà tôi chưa nhận thấy bao giờ. Trên thực tế, đàn cá vẫn ở đó, nhưng nếu tôi không mang kính vào, chúng vẫn không xuất hiện trong tầm nhìn của tôi.

Tương tự như thế, đối với hầu hết mọi người, niềm tin thường bị che khuất khỏi tầm nhìn. Họ không nhận thấy tác động của niềm tin đang hiện diện và lan tỏa khắp nơi trong các mối quan hệ, trong các tổ chức và mọi khoảnh khắc của cuộc sống. Nhưng một khi họ đeo vào " đôi kính của niềm tin", niềm tin sẽ ngay lập tức phát huy khả năng tăng cường tính hiệu quả của nó đối với mọi mặt của cuộc sống.

Dù ở mức độ cao hay thấp, niềm tin là "biến số ẩn" trong công thức thành công của doanh nghiệp. Công thức kinh doanh truyền thống khẳng định chiến lược nhân với sự thực hiện sẽ tạo ra kết quả:

SxE=R

Trong đó: S là chiến lược (Strategy)

E là thực hiện (Execution)

R là kết quả (Results)

Nhưng còn một biến số ẩn trong công thức này, đó là biến số T - Niềm tin (Trust) - dưới dạng hoặc là thuế do niềm tin thấp, làm giảm kết quả; hoặc là cổ tức từ niềm tin cao, làm gia tăng gấp bội kết quả đó, được biểu thị qua công thức sau:

(S x E) T = R

Bạn có thể có một chiến lược hay và quá trình thực hiện tốt (đạt điểm 10/10), nhưng bạn vẫn không thể đạt đến mục tiêu nếu thiếu niềm tin. Tuy nhiên, khi niềm tin cao, kết quả sẽ lớn hơn tổng giá trị của các yếu tố hợp lại. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Chiến lược	x	Thực hiện	=	Kết quả	Thuế hoặc Cổ tức	=	Kết quả thuần
10	x	10	=	100	Trừ 40% thuế	=	60
10	x	10	=	100	Trừ 10% thuế	=	90
10	x	10	=	100	Cộng 20% cổ tức	=	120

Một công ty có thể có chiến lược xuất sắc và năng lực thực hiện rất mạnh, nhưng kết quả thuần vẫn có thể bị giảm xuống do bị chi phối bởi mức thuế đánh trên niềm tin thấp (chẳng hạn 10 - 40%) hoặc được gia tăng nhờ cổ tức từ niềm tin cao (20%). Robert Shaw, nhà tư vấn nổi tiếng về đề tài này nói rằng: "Trên tất cả, thành công trong kinh doanh đòi hỏi hai yếu tố: một chiến lược cạnh tranh hữu hiệu và khả năng thực hiện ưu việt của doanh nghiệp. Và, sự thiếu niềm tin là kẻ thù của cả hai yếu tố này". Tôi muốn bổ sung rằng mặc dù niềm tin cao không hẳn cứu vãn được một chiến lược tồi, nhưng niềm tin thấp lại luôn luôn làm hỏng một chiến lược tốt.

Có lẽ trên tất cả, tác động của "biến số ẩn" này cho thấy tác động mạnh mẽ của niềm tin đến kết quả kinh doanh. Theo một công trình nghiên cứu của trường Kinh doanh Warwick tại Vương quốc Anh, các hợp đồng ủy quyền gia công được tiến hành chủ yếu dựa vào niềm tin nhiều hơn là dựa vào các thỏa thuận chặt chẽ và những điều khoản phạt chắc chắn mang lại một mức cổ tức niềm tin cho cả hai bên, mức này có thể lên đến 40% tổng giá trị hợp đồng. Một công trình nghiên cứu năm 2002 của Watson Wyatt cho thấy trong các công ty có mức độ tin cậy cao, tỷ suất lợi nhuận của các cổ đông lớn gần gấp 3 lần so với tỷ suất lợi nhuận trong các công ty có mức độ tin cậy thấp. Một công trình nghiên cứu về giáo dục của giáo sư Tony Bryk tại Đại học Stanford cho thấy các trường có độ tin cậy cao có khả năng nâng cao kết quả thi cử hơn 3 lần so với các trường có độ tin cậy thấp. Ở cấp độ cá nhân, những cá nhân có niềm tin cao có nhiều khả năng thăng tiến hơn, thu nhập cao hơn, có nhiều cơ hội tốt hơn, và tạo ra được những mối quan hệ chân thành và vui vẻ hơn.

Một trong những lý do biến số ẩn niềm tin trở nên quan trọng và có ảnh hưởng mạnh mẽ là vì chúng ta đã bước vào kỷ nguyên toàn cầu hóa và nền kinh tế tri thức. Thomas Friedman, tác giả quyển Thế giới phẳng, nói rằng nền kinh tế "phẳng" vận động quanh những mối quan hệ và cộng tác. Và tùy thuộc vào niềm tin mà những mối quan hệ và cộng tác sẽ bền vững hay chết yểu. Friedman nói:

> *Không có niềm tin, sẽ không có một xã hội an toàn cởi mở, vì sẽ không có đủ lực lượng cảnh sát để tuần tra canh gác khắp mọi nơi. Không có niềm tin, cũng sẽ không có thế giới phẳng, vì chính niềm tin cho phép chúng ta phá bỏ những bức tường ngăn cách, tháo dỡ rào cản và xóa bỏ mọi xung đột biên giới. Niềm tin là điều kiện thiết yếu để hình thành nên một thế giới phẳng...*

Đó là lý do vì sao tôi muốn khẳng định lại lần nữa rằng *năng lực lãnh đạo then chốt trong nền kinh tế mới toàn cầu chính là khả năng xây dựng, phát triển và khôi phục niềm tin với tất cả đối tượng liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp bao gồm các khách hàng, đối tác, các nhà đầu tư và đồng nghiệp.*

Dưới đây là bảng tóm tắt tác động của thuế và cổ tức niềm tin đối với các tổ chức và mọi cá nhân. Bạn hãy tự hỏi rằng tổ chức của bạn và ngay cả bản thân bạn đang bị đánh thuế do niềm tin thấp hay được hưởng cổ tức từ niềm tin cao để từ đó tập trung nỗ lực cải thiện tổ chức và cuộc sống của bạn.

Bảng tóm tắt các khoản thuế và cổ tức

Mức thuế 80% (Niềm tin không tồn tại)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Môi trường hoạt động hỗn loạn và văn hóa tiêu cực (xung đột công khai, phá hoại, bất bình, kiện cáo, phạm pháp) • Khuynh hướng không khoan nhượng giữa các thành viên • Quản lý chi li, chặt chẽ • Cơ cấu tổ chức cồng kềnh • Áp dụng triệt để hệ thống và cơ chế xử phạt	• Các mối quan hệ bị rối loạn • Đối đầu gay gắt, giận dữ hoặc lạnh nhạt xa lánh • Tư thế phòng thủ và dựa vào pháp luật ("Tôi sẽ gặp anh tại tòa!") • Phân loại người khác là kẻ thù và đồng minh • Xúc phạm nhau bằng lời nói, cảm xúc và/hoặc vũ lực

Mức thuế 60% (Niềm tin rất thấp)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Môi trường làm việc thiếu lành mạnh • Nhân viên, cổ đông bất mãn • Tình trạng bè phái và mâu thuẫn nội bộ nghiêm trọng • Lãng phí thời gian vào những hành vi và quyết định mang tính phòng thủ • Tình trạng quản lý chi li khắt khe và tệ quan liêu hoành hành	• Thái độ thù địch (quát tháo, đổ lỗi, buộc tội, chỉ trích) rồi lại hối tiếc ngay sau đó • Cách giao tiếp thận trọng, giữ kẽ • Thường xuyên lo lắng và nghi ngờ • Chấp nhặt và lợi dụng sai sót của người khác để phục vụ mưu đồ cá nhân • Vấn đề thực chất không được đưa ra hay xử lý dứt điểm

Mức thuế 40% (Niềm tin thấp)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Các hành vi "giấu giếm" thường thấy • Có mưu đồ đen tối • Khuynh hướng không khoan nhượng giữa các thành viên • Tình trạng bè phái, phân loại đồng minh và kẻ thù • Có nhiều nhân viên và cổ đông bất mãn • Tệ quan liêu hoành hành, hệ thống và cơ cấu tổ chức cồng kềnh	• Những giao dịch hao tổn sức lực và nhàm chán • Bới lông tìm vết, soi mói điểm yếu và sai sót của phe đối lập • Nghi ngờ uy tín hay cam kết của người khác • Có mưu đồ đen tối • Thận trọng (thường là miễn cưỡng) chia sẻ thông tin

Mức thuế 20% (Niềm tin có vấn đề)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Nảy sinh một số nguyên tắc và thủ tục quan liêu • Phát sinh cơ cấu không cần thiết • Quá trình phê duyệt chậm chạp • Hệ thống và cơ cấu tổ chức thiếu đồng bộ • Một số nhân viên và cổ đông bất mãn	• Hiểu lầm thường xuyên • Lo lắng về ý định và động cơ của nhau • Giao tiếp căng thẳng • Giao tiếp mang màu sắc sợ hãi, không chắc chắn, nghi ngờ và lo ngại • Mất nhiều công sức trong việc duy trì (thay vì tăng cường) các mối quan hệ

Không thuế/ Không cổ tức (Không có vấn đề về niềm tin)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Môi trường làm việc lành mạnh • Giao tiếp thuận lợi • Hệ thống và cơ cấu tổ chức đồng bộ quả • Ít mâu thuẫn nội bộ	• Giao tiếp lịch sự, thân ái, lành mạnh • Cùng nhau làm việc suôn sẻ và hiệu • Khoan dung và chấp nhận lẫn nhau • Không lo lắng

Mức cổ tức 40% (Niềm tin đẳng cấp thế giới)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Quan hệ hợp tác và đối tác ở mức cao • Giao tiếp dễ dàng • Quan hệ tích cực, minh bạch với nhân viên và các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan • Hệ thống và cơ cấu tổ chức hoàn toàn đồng bộ • Sức sáng tạo, tinh thần đổi mới, ý thức gắn bó, sự tin tưởng và lòng trung thành mạnh mẽ.	• Thực sự hạnh phúc trong gia đình và trong các mối quan hệ bạn bè bằng sự quan tâm và yêu thương lẫn nhau • Giao tiếp thoải mái, dễ dàng • Tạo cảm hứng cùng nhau làm việc dựa vào mục đích chung, sự sáng tạo và niềm say mê • Các quan hệ hoàn toàn cởi mở, minh bạch • Các mối quan hệ tạo nên môt năng lực đáng kinh ngạc

Mức cổ tức 20% (Niềm tin là một tài sản hữu hình)

Trong tổ chức...	Trong các quan hệ cá nhân...
• Tập trung vào công việc • Hợp tác và thực thi công việc có hiệu quả • Quan hệ đối tác tích cực với các nhân viên, cổ đông và những đối tượng liên quan • Hệ thống và cơ cấu tổ chức hữu ích • Sức sáng tạo và tinh thần đổi mới mạnh mẽ	• Các mối quan hệ hợp tác, thân thiết, năng động • Tập trung vào tìm kiếm và tận dụng các thế mạnh của nhau • Giao tiếp thuận lợi và tích cực • Xem sai lầm là cơ hội để học hỏi và mau chóng bỏ qua • Làm việc hiệu quả, con người lạc quan

Bây giờ, giả sử bạn đang huy động mọi người để thực hiện một dự án quan trọng trong vòng sáu tuần lễ. Bạn hãy tự hỏi rằng mức độ tin cậy lẫn nhau trong tập thể này đang ở mức độ nào, và với mức độ tin cậy đó, bạn đang đóng thuế hay được hưởng cổ tức từ niềm tin và tỷ lệ là bao nhiêu phần trăm? Điều đó có tác động như thế nào đến tốc độ, chi phí và khả năng thực hiện hiệu quả dự án này?

Tiếp theo, bạn hãy thử xem xét điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thay đổi tỷ lệ phần trăm đó, chẳng hạn khi bạn chuyển từ mức thuế 20% sang mức cổ tức 20%? Điều đó tạo ra sự khác biệt gì đối với khả năng thực hiện dự án này của bạn?

Bạn hãy nghĩ về những gì đang xảy ra trong các mối quan hệ cá nhân hay trong gia đình

của bạn và hãy tự hỏi rằng mức độ tin cậy đến đâu, tác động như thế nào đến chất lượng cuộc sống của bạn và những người mà bạn quan tâm, rồi điều gì xảy ra nếu bạn có thể chuyển từ tình trạng chịu thuế sang hưởng cổ tức từ niềm tin, và sự khác biệt ra sao...

Những định kiến về Niềm tin

Những ví dụ về việc mua lại công ty McLane, việc phê chuẩn kế hoạch cải tổ công ty của Kelleher và những ví dụ khác mà tôi đưa ra trong chương này góp phần đáng kể vào việc xua tan một số định kiến ngăn cản chúng ta thu được cổ tức niềm tin.

Một trong những định kiến đó nói rằng niềm tin là một thứ trừu tượng có được thì tốt không có cũng không sao, nhưng không thể xác định, định lượng hay đo lường. Tôi hy vọng ngay từ bây giờ bạn có thể khẳng định rằng chính điều ngược lại mới đúng. Niềm tin rất cụ thể, có thật và định lượng được. Trong mọi trường hợp, nó tác động đến cả tốc độ lẫn chi phí, mà tốc độ và chi phí đều có thể định lượng và đo lường được. Thay đổi mức độ niềm tin trong một mối quan hệ, một tập thể, hay một tổ chức sẽ gây tác động đáng kể đến thời gian và tiền bạc - về chất lượng cũng như giá trị của nó. Một định kiến sai lầm khác cho rằng niềm tin là một quá trình diễn ra chậm chạp. Mặc dù việc khôi phục niềm tin có thể mất nhiều thời gian, nhưng việc xây dựng và mở rộng niềm tin lại rất nhanh, và một khi đã được xác lập, niềm tin sẽ thúc đẩy mọi việc diễn ra đặc biệt nhanh chóng. Không cần tìm kiếm ở đâu xa, chỉ cần dựa vào các ví dụ mà tôi đã cung cấp hoặc thậm chí dựa ngay vào tốc độ giao tiếp và thực hiện công việc trong các mối quan hệ của mình, bạn cũng sẽ nhận ra sự thực rằng không có gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin.

Dưới đây là bảng liệt kê những định kiến ngăn cản việc hiểu đúng và thực hiện có hiệu quả những vấn đề liên quan đến niềm tin cùng với những thực tế trái ngược.

Định kiến	Thực tế
Niềm tin là trừu tượng.	Niềm tin rất cụ thể, có thực, và định lượng được. Nó tác động đến cả tốc độ và chi phí.
Niềm tin đến rất chậm.	Không gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin.
Niềm tin chỉ có thể được xây dựng bằng sự chính trực.	Niềm tin phụ thuộc vào cả tính cách (trong đó bao gồm sự chính trực) lẫn năng lực.
Người ta có thể có hoặc không có niềm tin.	Niềm tin có thể được tạo nên và cũng có thể bị hủy hoại.
Không thể khôi phục niềm tin một khi đã đánh mất nó.	Dù khó khăn nhưng đa số trường hợp niềm tin bị mất đều có thể khôi phục lại.
Người ta không thể dạy về niềm tin.	Có thể rèn luyện và học được cách xây dựng niềm tin và biến nó thành một lợi thế chiến lược.
Tin tưởng vào người khác là quá rủi ro.	Không tin ai cả mới là một rủi ro lớn hơn.
Chỉ có thể xây dựng niềm tin với một người vào một thời điểm.	Xây dựng được niềm tin với một người thì sẽ xây dựng được niềm tin với nhiều người khác.

Có lẽ định kiến dai dẳng nhất là của một lãnh đạo cao cấp của một ngân hàng đầu tư tại New York nơi tôi từng làm việc trong một thời gian ngắn, rằng: "Hoặc anh có niềm tin, hoặc không, ngoài ra anh chẳng thể làm gì hơn".

Thật ra bạn vẫn có cách giải quyết cho vấn đề này! Tôi đã là một nhà kinh doanh trong suốt 20 năm qua. Tôi có trách nhiệm xây dựng và điều hành doanh nghiệp, xây dựng đội ngũ, báo cáo cho hội đồng quản trị, đạt thành quả và phải hoàn thành các mục tiêu đề ra. Trong thời gian đó, tôi cũng đã có nhiều năm tư vấn cho hàng chục công ty nổi tiếng, trong đó có nhiều công ty xây dựng được chiến lược tốt và có năng lực thực hiện nhưng lại không đạt được kết quả mong muốn mà không giải thích được lý do vì sao. Tôi là một người chồng, người cha và là một thành viên của một đại gia đình có nhiều mối quan hệ về nhiều mặt. Tôi đã từng tư vấn cho nhiều trường hợp dân sự khi các gia đình và cá nhân gặp phải những vấn đề phức tạp do thiếu niềm tin. Và từ những kinh nghiệm đã qua, tôi chưa thấy có trường hợp ngoại lệ nào đối với tiền đề cơ bản của cuốn sách này: Bạn hoàn toàn có thể xây dựng được niềm tin mạnh mẽ và niềm tin đó có tốc độ nhanh hơn rất nhiều so với những gì bạn nghĩ!

Một lần nữa, tôi muốn khẳng định rằng không gì có thể nhanh bằng tốc độ của niềm tin. Không có mối quan hệ nào mỹ mãn bằng một quan hệ tin cậy. Không có gì truyền cảm hứng mạnh mẽ bằng tác động của niềm tin. Không gì có thể sinh lợi bằng tính kinh tế của niềm tin. Không gì có sức ảnh hưởng lớn hơn sức mạnh của niềm tin.

Niềm tin có thể làm thay đổi mọi thứ. Chưa lúc nào chúng ta cần xây dựng, khôi phục và mở rộng niềm tin ở mọi cấp độ như trong thời đại toàn cầu hóa này.

Dù bạn đang tiếp cận cơ hội và thách thức để tăng cường niềm tin trong cuộc sống riêng hay trong công việc, hoặc cả hai, tôi bảo đảm với bạn rằng niềm tin sẽ tạo ra sự khác biệt đáng kể trên mọi phương diện trong cuộc sống của bạn.

Chương 2. BẠN CÓ THỂ LÀM ĐƯỢC ĐIỀU NÀY!

Trong công việc, trách nhiệm hàng đầu của bạn là phải xây dựng được niềm tin.

- Robert Eckert, CEO, Mattel

Nếu bạn đã biết đến cha tôi, Tiến sĩ Stephen R. Covey qua cuốn sách 7 Thói quen để thành đạt của ông, hẳn bạn còn nhớ câu chuyện ông kể về việc cố gắng dạy đứa con trai cách chăm sóc thảm cỏ quanh nhà. Ông đã đặt tên cho câu chuyện là "Xanh và Sạch". Cha tôi dùng câu chuyện này làm ví dụ về cách dạy các nguyên tắc quản lý và tinh thần trách nhiệm cho trẻ con.

Vâng, tôi chính là chú bé trong câu chuyện đó, và tôi muốn kể cho bạn nghe câu chuyện này với cái nhìn của tôi! Đúng là tôi đã học được cách quản lý công việc và tinh thần trách nhiệm từ kinh nghiệm đó, nhưng tôi còn học được một điều mà tôi tin rằng còn quan trọng hơn, điều đó đã ảnh hưởng sâu sắc đến bản thân tôi trong suốt cuộc đời.

Lúc đó tôi mới 7 tuổi và cha tôi muốn tôi chăm sóc thảm cỏ. Ông bảo: "Con ạ, đây là sân cỏ nhà ta và nhiệm vụ của con là làm cho nó 'xanh' và 'sạch'. Bây giờ bố sẽ giải thích cho con hiểu". Ông dẫn tôi sang thảm cỏ nhà bên cạnh và nói: " Như thế này là xanh". (Ông không thể dùng sân cỏ nhà chúng tôi làm ví dụ vì dưới sự chăm sóc của ông lúc đó cỏ đang vàng úa). Ông nói: "Làm thế nào để thảm cỏ nhà ta xanh là tùy thuộc vào con. Con được tự do làm thế nào tùy ý, miễn là đừng dùng sơn xanh để phun lên cỏ. Con có thể tưới bằng vòi nước hay bằng xô tùy ý. Thậm chí con có thể phun nước bọt lên nó nếu con muốn. Đối với bố điều đó chẳng sao cả. Bố chỉ quan tâm làm sao sân cỏ nhà ta có màu xanh là được".

Kế đến ông bảo tôi: "Còn đây là sạch". Ông lấy ra hai bao tải đựng rác và hai cha con cùng nhau thu dọn những mẩu giấy lộn, những khúc gỗ và gạch đá vụn nằm trong một nửa sân để tôi có thể so sánh sự khác biệt. Rồi ông lại giải thích cách làm thế nào là tùy tôi, miễn sao thảm cỏ "sạch" là được.

Rồi cha tôi nói một điều có ý nghĩa rất sâu sắc với tôi: "Bây giờ con cần biết rằng khi con nhận nhiệm vụ này, bố sẽ không làm nữa. Đó sẽ là nhiệm vụ của con. Nó được gọi là đảm nhiệm công việc. Đảm nhiệm công việc có nghĩa là 'nhận trách nhiệm với sự tín nhiệm', bố tin con có thể làm và hoàn thành tốt việc này". Ông đưa ra một quy định xác định trách nhiệm. Ông nói chúng tôi sẽ cùng đi vòng quanh sân vườn mỗi tuần hai lần để tôi báo cáo cho ông biết công việc diễn tiến ra sao. Ông hứa với tôi sẽ có mặt để giúp đỡ khi tôi cần, nhưng nhấn mạnh đây hoàn toàn là nhiệm vụ của tôi - tôi là "sếp" của chính mình và cũng là trọng tài tự đánh giá kết quả công việc của chính mình.

Vậy đây là trách nhiệm của tôi. Thực ra, trong 4 hay 5 ngày sau đó tôi chẳng làm gì cả. Lúc đó đang vào giữa mùa hè nóng nực, và cỏ chết rất nhanh. Đồ ăn thừa còn lại sau bữa tiệc nướng ngoài trời với láng giềng vài hôm trước đó vẫn còn vương vãi trên sân cỏ. Quả là

một cảnh bừa bãi, nhếch nhác. Cha tôi định sẽ nhận lại công việc hoặc mắng cho tôi một trận, nhưng ông không muốn vi phạm thỏa thuận đã có giữa hai cha con.

Đến thời hạn báo cáo, ông hỏi: " Thế nào con trai, công việc chăm sóc thảm cỏ đến đâu rồi?". Tôi trả lời: "Mọi việc đều ổn, bố ạ". Ông hỏi tiếp: " Con có cần bố giúp gì không?".

"Không cần đâu bố ạ, mọi thứ đều ổn cả." - Tôi trả lời.

"Thế thì chúng ta cùng đi xem một vòng như đã thỏa thuận nhé." Khi chúng tôi đi quanh sân, tôi bắt đầu nhận ra sân cỏ chẳng hề "xanh" hay "sạch". Nó vàng úa và bừa bộn. Theo lời kể của cha tôi, lúc đó cằm tôi run cầm cập, nước mắt ràn rụa và tôi bật khóc: "Bố ơi, việc này khó quá!".

Ông nói: "Khó làm sao? Con đã làm gì đâu mà gọi là khó?". Im lặng một lúc rồi ông nói: "Con có muốn bố giúp một tay không?".

Nhớ lại việc giúp đỡ của cha tôi là một phần trong thỏa thuận của hai bố con và cảm thấy có triển vọng nên tôi trả lời ngay: " Vâng, con muốn".

Ông hỏi: " Con muốn bố giúp gì?".

Tôi nhìn quanh và nói: "Bố có thể giúp con nhặt rác ở đằng kia không?". Ông nhận lời. Thế là tôi vào nhà lấy ra hai bao tải để bố giúp tôi nhặt rác theo yêu cầu của tôi.

Kể từ ngày hôm đó trở đi, tôi mới thực sự chịu trách nhiệm chăm sóc sân cỏ... và tôi đã giữ cho nó luôn "xanh" và "sạch".

Như tôi đã nói, cha tôi dùng câu chuyện này làm một ví dụ về việc giao phó trách nhiệm hay những thỏa thuận hai bên cùng nỗ lực để thắng lợi. Nhưng mới 7 tuổi đầu, tôi còn quá nhỏ để hiểu được ý nghĩa của những từ ngữ to tát này. Điều tôi nhớ nhất về kinh nghiệm đó chỉ đơn giản là: *Tôi cảm thấy được tin tưởng!* Lúc đó tôi chẳng hề quan tâm đến tiền bạc hay địa vị, vì thế những thứ đó chẳng có ý nghĩa gì đối với tôi. Động lực của tôi khi ấy chính là niềm tin mà cha dành cho tôi. Tôi không muốn làm ông thất vọng, tôi muốn cho ông thấy tôi có khả năng và trách nhiệm. Việc cha đặt niềm tin nơi tôi đã tạo cảm hứng cho tôi, đã tạo nên ý thức trách nhiệm và tính chính trực trong tôi trong suốt cuộc đời của mình.

> *Ít có điều gì có thể giúp ích cho một cá nhân hơn việc trao trách nhiệm cho anh ta và làm cho anh ta hiểu rằng anh ta đang được tin cậy.*
>
> - BOOKER T. WASHINGTON

Niềm tin hoạt động như thế nào?

Như tôi đã học được từ cha tôi khi xưa, niềm tin là một trong những hình thức động viên và gây cảm hứng hữu hiệu nhất. Mọi người đều muốn được tin cậy và họ sẽ đáp ứng lại

niềm tin đó và họ thăng hoa vì nó. Bất kể ở hoàn cảnh nào, chúng ta cần phải làm tốt việc xây dựng, mở rộng và khôi phục niềm tin. Chúng ta không xem nó là thủ thuật mua chuộc mà là một phương tiện hiệu quả nhất để quan hệ và làm việc với người khác, và để đạt được kết quả mong muốn.

Để làm được điều đó, trước tiên chúng ta cần hiểu rõ niềm tin hoạt động như thế nào.

Trong khi thuyết trình, tôi thường đề nghị cử tọa suy nghĩ thật kỹ những câu hỏi về niềm tin. Bạn tin ai? Tin một người bạn? Một đồng nghiệp? Cấp trên? Vợ/chồng của bạn? Cha mẹ? Con cái? Vì sao bạn tin họ? Điều gì khiến bạn tin vào mối quan hệ đặc biệt này?

Và, những câu hỏi có tính gợi mở hơn: Ai tin bạn? Người thân trong gia đình? Đồng nghiệp nơi công sở? Người bạn mới quen? Người bạn quen biết đã lâu? Bạn có đặc điểm gì khiến người khác có thể tin vào bạn?

Hầu hết chúng ta khi nghĩ về niềm tin thường liên tưởng đến tính cách - là người tốt hay chân thành, có đạo đức hay chính trực. Và tính cách được xem là điều kiện tuyệt đối cơ bản và cần thiết. Nhưng như tôi đã nói trong chương mở đầu, việc cho rằng *niềm tin chỉ dựa trên cơ sở tính cách* là một định kiến sai lầm.

Niềm tin hình thành trên cả hai yếu tố: *tính cách và năng lực*. Tính cách bao gồm sự chính trực, động cơ, ý định của bạn đối với người khác. Năng lực bao gồm các khả năng, kỹ năng, thành tích, hiệu quả. Cả hai yếu tố này đều cần thiết.

Với khuynh hướng ngày càng chú trọng về đạo đức trong xã hội chúng ta, yếu tố tính cách trong niềm tin nhanh chóng trở thành giá trị tiêu chuẩn để hội nhập nền kinh tế mới toàn cầu. Tuy nhiên, một khía cạnh khác thường bị xem nhẹ của niềm tin là năng lực cũng quan trọng không kém. Bạn có thể đánh giá một người là chân thành, thậm chí trung thực, nhưng nếu người đó không làm việc hiệu quả thì bạn khó có thể đặt hết niềm tin vào họ. Ngược lại, một người có thể có năng khiếu, tài năng và nhiều thành tích, nhưng nếu người đó không trung thực, bạn cũng không thể tin người đó. Ví dụ trong thâm tâm tôi cảm thấy tin tưởng vào tính cách của một người đến mức khi tôi đi vắng có thể yên tâm giao cho người đó trông nom đàn con của mình. Nhưng trong công việc tôi có thể không tin cậy người đó vì họ không có năng lực chuyên môn. Ngược lại, tôi có thể tin cậy ai đó trong công việc nhưng sẽ không yên tâm để người đó trông nom con mình không hẳn vì người đó không trung thực hay không có khả năng, mà vì người đó không phải là người chu đáo để chăm sóc trẻ con.

Theo khuynh hướng tự nhiên, chúng ta thường xét về tính cách khi nghĩ đến niềm tin, nhưng chúng ta cũng nên nhận ra sự quan trọng không kém của yếu tố năng lực. Bạn thử nghĩ xem - người ta tin cậy những người có khả năng thực hiện tốt công việc. Chương trình giảng dạy mới thường được giao cho những giảng viên có năng lực tốt nhất. Những dự án hay thương vụ đầy triển vọng sẽ được giao cho những người đã từng hoàn thành tốt trong quá khứ. Nhận ra vai trò của năng lực giúp chúng ta nhận diện và lý giải những vấn đề sâu xa về niềm tin mà xưa nay chúng ta không chú ý đến. Từ quan điểm của cấp lãnh đạo, yếu

tố năng lực giúp củng cố và phát huy công năng thực tiễn của niềm tin.

Đây là một cách khác để nhìn nhận vấn đề: mối quan tâm ngày càng tăng về vấn đề đạo đức là điều tốt cho xã hội chúng ta. Đạo đức (vốn là một phần của tính cách) là yếu tố cơ bản của niềm tin, nhưng bản thân nó chưa đủ để xây dựng niềm tin. Bạn không thể có niềm tin nếu không có đạo đức, nhưng bạn có thể có đạo đức mà không có niềm tin. Niềm tin, bao gồm đạo đức, là một ý tưởng sâu rộng hơn nhiều.

Sau khi tôi thuyết trình đề tài Tốc độ của Niềm tin tại một hội nghị gần đây, giám đốc bán hàng của một công ty dược phẩm lớn đến gặp tôi và nói: "Cám ơn anh đã củng cố điều mà tôi từng nói với đồng nghiệp trong bộ phận của tôi - vì kết quả là điều thiết yếu để xây dựng niềm tin nên chúng ta cần phải đạt chỉ tiêu hàng tháng. Đạt được chỉ tiêu, công ty sẽ tin tưởng chúng ta hơn, cấp lãnh đạo, đồng nghiệp và mọi người sẽ tin chúng ta hơn. Bằng ngược lại, chúng ta sẽ đánh mất niềm tin nơi mọi người và không được duyệt ngân sách dự án. Điều đó thật dễ hiểu".

Như đã nói, cả hai yếu tố tính cách và năng lực đều cần thiết. Tính cách là một yếu tố bất biến của niềm tin trong mọi hoàn cảnh. Còn năng lực thay đổi theo hoàn cảnh. Jeri, vợ tôi rất tin tôi và tôi cũng tin tưởng cô ấy. Nhưng trong một cuộc phẫu thuật gần đây của cô ấy, Jeri không thể yêu cầu tôi làm việc đó vì tôi không phải là bác sĩ!

Một khi bạn hiểu rằng cả hai yếu tố tính cách và năng lực đều cần thiết đối với niềm tin, bạn sẽ nhận thấy các nhà lãnh đạo và các nhà quan sát thành công ở khắp nơi đã kết hợp hai yếu tố này như thế nào trong công việc của họ. Người ta có thể dùng nhiều lời lẽ khác nhau để diễn đạt ý tưởng này, nhưng nếu muốn dùng từ ngữ cô đọng nhất thì đó là sự cân bằng giữa tính cách và năng lực.

Chúng ta hãy xem xét những thông tin sau đây:

• Jack Welch, cựu CEO của hãng General Motors, nói về các nhà quản lý được đánh giá thành tích của họ trên hai khía cạnh: "Sống theo các giá trị" (tính cách) và "Cống hiến bằng kết quả" (năng lực).

• Jim Collins, tác giả cuốn sách Từ Tốt đến Vĩ đại, cho rằng một nhà lãnh đạo xuất sắc là người "cực kỳ khiêm tốn" (tính cách) và "ý chí mạnh mẽ trong nghề nghiệp" (năng lực). Trong cuốn Xây dựng để trường tồn, ông nói về sự cần thiết "duy trì điều cốt lõi" (tính cách) và "thúc đẩy sự tiến bộ" (năng lực).

• Warren Buffett, CEO của Berkshire Hathaway, xem "sự chính trực" (tính cách) và "sự thông minh" (năng lực) là những phẩm chất hàng đầu khi ông tuyển dụng nhân viên.

• Ram Charan, tác giả nhiều cuốn sách và là nhà tư vấn cho nhiều CEO của các công ty thuộc danh sách Fortune 500, nhấn mạnh đến sự cần thiết trở thành "nhà lãnh đạo của mọi người" (tính cách) và "nhà lãnh đạo của doanh nghiệp" (năng lực).

• Lý thuyết lãnh đạo đề cập đến việc người lãnh đạo phải như thế nào (tính cách) và

người lãnh đạo phải làm những gì (năng lực).

• Các phương pháp ra quyết định chú trọng vào sự cân bằng "con tim" (tính cách) và "khối óc" (năng lực).

Vậy, bạn cần ghi nhớ rằng niềm tin không chỉ phụ thuộc vào tính cách, mặc dù đó là điều cơ bản. Niềm tin phụ thuộc vào cả hai yếu tố ngang bằng là tính cách và năng lực. Cả hai yếu tố đều tuyệt đối cần thiết. Từ gia đình đến công ty, nhìn vào bất cứ sự thất bại nào trong lãnh đạo, bạn sẽ thấy nguyên nhân là do một trong hai yếu tố này.

5 Làn sóng của Niềm tin

Nhiều năm trước đây, tôi và một số đồng nghiệp cùng làm việc với một nhóm ít người đến từ một công ty đa quốc gia. Phản hồi đầu tiên của họ là: "Chúng tôi rất thích nội dung của lý thuyết lãnh đạo này! Nhưng các nhà quản lý bộ phận của chúng tôi không hiểu nó, nên họ là những người thực sự cần phải được nghe".

Sau đó một thời gian, chúng tôi thuyết trình nội dung cho các nhà quản lý bộ phận của họ. Những người tham dự bảo: "Chúng tôi hoàn toàn đồng ý với tất cả những điều ông trình bày. Cách giải quyết vấn đề thật tuyệt vời! Vấn đề là những người thực sự cần đến lý thuyết này là cấp trên của chúng tôi".

Khi chúng tôi thuyết trình cho cấp trên của họ, những vị này nói: "Chúng tôi rất tán thành nội dung này! Nó rất sâu sắc và hữu ích, nhưng những người cùng đẳng cấp với chúng tôi tại năm đơn vị khác không hiểu điều này. Họ mới là những người cần được nghe".

Những người cùng đẳng cấp với họ lại bảo vấn đề là ở ban điều hành, những người giám sát và quản lý các bộ phận này. Rồi ban điều hành lại bảo vấn đề nằm ở chỗ vị CEO của công ty. Cuối cùng khi chúng tôi gặp CEO, ông ấy nói: "Nội dung này rất hay, nhưng tôi không có quyền. Tôi không thể làm gì được vì quyền hành nằm trong tay hội đồng quản trị". Tôi dám chắc rằng nếu chúng tôi đi tiếp đến gặp hội đồng quản trị, có lẽ họ sẽ nói vấn đề nằm ở Wall Street!

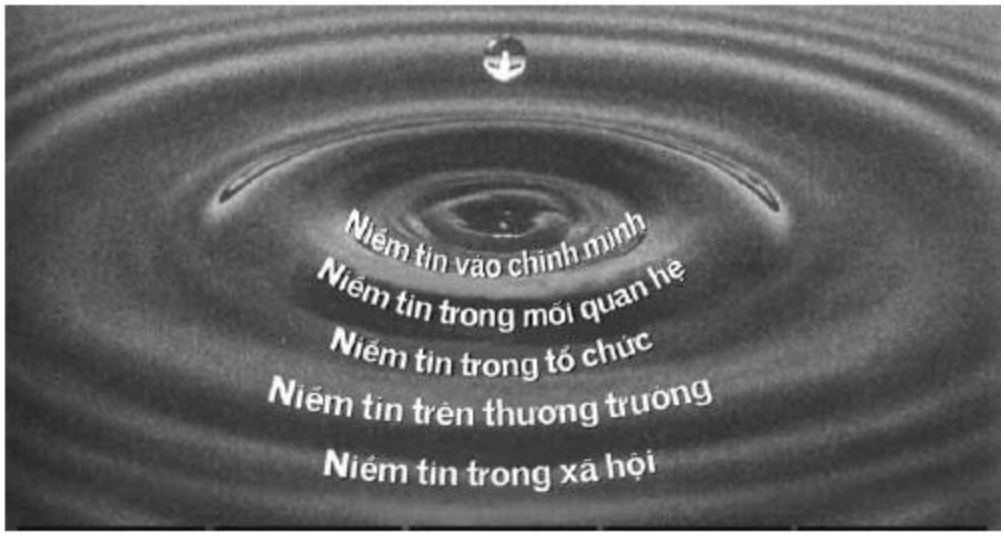
Như cha tôi đã nói rất có lý: *"Nếu bạn nghĩ vấn đề nằm đâu đó ở bên ngoài, thì chính suy nghĩ đó mới là vấn đề".*

Cuối cùng khi chúng tôi đã thuyết trình cho mọi người ở tất cả các cấp trong công ty lớn này, dù cấp trên của bạn, lãnh đạo đơn vị của bạn, CEO, hội đồng quản trị, vợ/chồng bạn, con cái, bạn bè, đồng nghiệp của bạn tất cả có thể đều có vấn đề về niềm tin (hay bất cứ vấn đề nào khác). Nhưng không có nghĩa là bạn bất lực! Trên thực tế, có lẽ bạn không biết mình có sức mạnh như thế nào trong việc làm thay đổi mức độ niềm tin trong tất cả các mối quan hệ nếu bạn biết cách hành động "từ trong ra ngoài".

Điểm mấu chốt là chúng ta cần hiểu rõ và biết cách hành xử trong môi trường mà tôi tạm gọi là "5 Làn sóng của Niềm tin". Mô hình này phát xuất từ ý tưởng "hiệu ứng gợn

sóng" (ripple effect) dùng hình tượng để mô tả tính chất tương thuộc của niềm tin và trình tự dịch chuyển của nó từ trong ra ngoài. Nó xác định năm cấp độ, hay bối cảnh xây dựng niềm tin. Trong ba phần tiếp theo của cuốn sách, chúng ta sẽ tìm hiểu cơ cấu của mô hình này để hiểu rõ niềm tin và cách tác động vào niềm tin như thế nào.

Chúng ta sẽ đi sâu vào từng làn sóng niềm tin ở phần sau, nhưng tôi muốn nêu ra ngay ở đây khái quát về 5 Làn sóng để bạn nắm trước khái niệm của nó.



Làn sóng thứ nhất: Niềm tin vào chính mình

Làn sóng đầu tiên là niềm tin vào bản thân, vào khả năng chúng ta có thể đặt ra và thực hiện các mục tiêu, cam kết và những gì đã nói - cũng như khơi dậy niềm tin trong lòng mọi người. Nguyên tắc chính của đợt sóng đầu tiên này là sự tín nhiệm (credibility), từ này có xuất xứ từ tiếng La-tinh, credere có nghĩa là "tin tưởng". Trong làn sóng này, chúng ta sẽ khảo sát "4 nhân tố cơ bản của sự tín nhiệm" và cách thức làm tăng uy tín của chúng ta để có thể xác lập niềm tin vững chắc đối với chính mình và đối với những người khác. Kết quả đem lại nhờ có tính cách và năng lực ở mức độ cao là sự tín nhiệm, sự đề cao và tầm ảnh hưởng.

Làn sóng thứ hai: Niềm tin trong mối quan hệ

Nguyên tắc chính chi phối làn sóng này là *hành vi nhất quán (consistent behavior)*. Trong phần này, chúng ta sẽ bàn về 13 hành vi phổ biến mà các nhà lãnh đạo hàng đầu thế giới thường thực hành. Tuy nhiên, điều thú vị là bất cứ ai cũng có thể học và vận dụng 13 hành vi này để tăng cường sự tín nhiệm nhằm xây dựng hay cải thiện các mối quan hệ.

Làn sóng thứ ba: Niềm tin trong tổ chức

Chúng tôi muốn nói đến niềm tin trong mọi loại hình tổ chức, bao gồm các công ty, các tổ chức phi lợi nhuận, cơ quan chính phủ, cơ sở giáo dục, gia đình, cũng như các đội nhóm trong tổ chức. Nếu bạn đã từng làm việc với những cá nhân mà bạn tin cậy, nhưng bạn không thấy niềm tin đó trong tổ chức bạn đang làm việc - hay trong tình huống mà các hệ thống và cơ cấu của tổ chức đó gây ra sự mất niềm tin - bạn sẽ dễ dàng nhận ra bản chất

quan trọng của làn sóng thứ ba. Nguyên tắc chính chi phối làn sóng này là sự liên kết (alignment). Nó giúp các nhà lãnh đạo tạo ra các cơ cấu, hệ thống và những biểu tượng niềm tin vào tổ chức nhằm làm xóa bỏ 7 thứ thuế do niềm tin thấp và tạo ra 7 loại cổ tức lớn nhất do niềm tin cao mang lại.

Làn sóng thứ tư: Niềm tin trên thương trường

Niềm tin trên thương trường là mức độ hầu như ai cũng nhận ra tác động của nó. Nguyên tắc chính đằng sau làn sóng này là uy tín (reputation), thể hiện thương hiệu công ty (cũng như thương hiệu cá nhân) của bạn. Làn sóng thứ tư cũng phản ảnh niềm tin của khách hàng, nhà đầu tư và những người khác trên thương trường đối với bạn. Thương hiệu tác động rất lớn đến hành vi và lòng trung thành của khách hàng. Phần này sẽ giúp bạn không những cải thiện thương hiệu và uy tín cá nhân mà còn giúp bạn cải thiện và nâng cao uy tín thương hiệu của công ty trên thương trường.

Làn sóng thứ năm: Niềm tin trong xã hội

Làn sóng thứ năm nói về việc tạo ra giá trị cho người khác và cho xã hội nói chung. Nguyên tắc bao trùm của làn sóng này là sự cống hiến (contribution). Bằng sự cống hiến hay "cho đi", chúng ta có thể triệt tiêu sự nghi ngờ, chủ nghĩa hoài nghi, và các loại "thuế thừa kế" niềm tin thấp. Chúng ta cũng sẽ khuyến khích người khác tạo ra các giá trị và cống hiến.

Tùy thuộc vào vai trò và trách nhiệm của mình, chúng ta có thể gây ảnh hưởng nào đó khi dịch chuyển từ làn sóng này sang làn sóng khác. Tuy nhiên, tất cả chúng ta đều có ảnh hưởng đặc biệt trong hai làn sóng đầu tiên, và đây chính là nơi chúng ta cần phải bắt đầu. Khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ hiểu rõ ngay cả niềm tin ở cấp độ xã hội (làn sóng thứ năm) cũng có thể quy về các vấn đề ở cấp độ cá nhân (làn sóng thứ nhất). Các vấn đề niềm tin cá nhân sẽ thực sự được nhân lên theo cấp số nhân khi chúng ta chuyển sang các làn sóng khác. Chẳng hạn, vấn đề niềm tin ở cấp độ cá nhân đối với một số lãnh đạo của Tập đoàn Enron lúc đầu được lan truyền đến những mối quan hệ giữa họ rồi đến tổ chức, và cuối cùng lan ra thương trường và toàn bộ xã hội. Hiệu ứng gợn sóng càng lớn khi nó càng lan rộng, cuối cùng trở thành một trong những động lực cho cuộc cải cách lớn: sự ra đời của Đạo luật Sarbanes - Oxley. Điều này cho thấy chúng ta luôn phải bắt đầu từ làn sóng thứ nhất với bản thân mình.

Phần cuối cùng của cuốn sách nói về việc khơi dậy niềm tin nơi người khác. Nó bao gồm việc học cách mở rộng "niềm tin sáng suốt" - để một mặt tránh sự cả tin (niềm tin mù quáng), mặt khác tránh sự ngờ vực (mất niềm tin) trong quan hệ với người khác và tìm ra "điểm tựa tối ưu" để niềm tin có thể đem lại cổ tức lớn nhất cho mọi người. Ngoài ra, phần này cũng đề cập đến việc khôi phục và phát triển niềm tin. Mặc dù đặt lòng tin nơi người khác không thể tránh khỏi những trường hợp rủi ro, nhưng rủi ro còn lớn hơn nếu chúng ta không tin vào ai cả. Nếu biết mở rộng niềm tin sáng suốt đúng lúc và đúng cách, chúng ta sẽ làm chủ được hoàn cảnh và đạt được những thành tựu bất ngờ, nhanh chóng hơn và tốn ít chi phí hơn. Có lẽ còn quan trọng hơn nữa, nó sẽ khơi dậy và truyền sức mạnh cho những

người mà bạn muốn đặt niềm tin vào họ.

Khôi phục Niềm tin

Trước khi bàn về 5 Làn sóng của Niềm tin, tôi muốn khẳng định lại rằng chúng ta không những có thể xây dựng được niềm tin mà còn có thể khôi phục niềm tin. Hiển nhiên có một số trường hợp ngoại lệ, nhưng tôi vẫn tin rằng đối với hầu hết chúng ta, khả năng khôi phục niềm tin còn lớn hơn chúng ta tưởng rất nhiều.

> *Tốt nhất nên trồng cây từ 20 năm về trước. Nếu chưa, bạn hãy làm việc đó ngay hôm nay.*
>
> - NGẠN NGỮ TRUNG HOA

Chúng ta hãy cùng xem xét kinh nghiệm của "Tom", người đã làm việc cho một công ty bất động sản lớn trong nhiều năm và cuối cùng trở thành một cổ đông trong công ty. Đến một lúc khi thị trường bất động sản đảo lộn và công ty bắt đầu chia rẽ, kéo theo đó là nhiều vụ tranh chấp quyền lực và Tom rời khỏi công ty. Một vụ khởi kiện, rồi một vụ khởi kiện ngược lại được mang ra tòa án. Vốn là một cổ đông lớn, Tom có quyền lợi trong hàng chục bất động sản. Và thật khó tin là sau nhiều năm trôi qua, quá trình xem xét và điều tra về pháp lý vẫn không chấm dứt.

Cuối cùng, Tom quyết định cần tìm giải pháp tốt hơn. Anh gọi điện cho "Chris" một cổ đông khác lúc đó là người phụ trách công ty, và nói: "Chúng ta hãy nói chuyện với nhau - chỉ anh và tôi và không cần luật sư riêng của chúng ta". Tom và Chris từng là đối tác của nhau trong nhiều năm, nhưng do biến động trên mà niềm tin giữa họ bị rạn nứt. Tuy vậy, Chris đồng ý gặp Tom.

Tom đến gặp với ý định tìm hiểu chân thành quan điểm của Chris. Anh lắng nghe Chris và nhắc lại quan điểm của Chris. Chris thấy Tom hiểu đúng ý mình và anh trở nên sẵn sàng lắng nghe ý kiến của Tom.

Sau khi trao đổi thẳng thắn với nhau, niềm tin đã từng chia sẻ giữa hai cựu đối tác trước đây đã nhanh chóng được khôi phục. Chính trong cuộc gặp đó, hai bên đã đạt được thỏa thuận giải quyết bất đồng sau cái bắt tay đầy thân thiện. Thông qua quá trình lắng nghe và khôi phục lại một phần niềm tin mà họ từng có trước đây, hai người đã tìm ra giải pháp giải quyết vấn đề và họ chấm dứt sự oán trách lẫn nhau cũng như sự lãng phí thời gian và tiền bạc vì vụ kiện cáo kéo dài trong nhiều năm trước đó.

Một ví dụ khác, chúng ta hãy xem xét mối quan hệ giữa hai cựu Tổng thống Mỹ John Adams và Thomas Jefferson. Hai vị này lần lượt là người khởi xướng và phác thảo bản Tuyên ngôn Độc lập của nước Mỹ và đã nỗ lực không mệt mỏi để giành lại nền độc lập của nước Mỹ khỏi sự thống trị của Anh Quốc. Hai ông đều được cử làm đại sứ tại Paris trong thời gian giữa các cuộc cách mạng Mỹ và Pháp - lúc đó cả hai đều không biết điều gì sẽ xảy

ra ở Hoa Kỳ và Pháp, hay bản thân họ sau này - họ là đôi bạn đặc biệt thân thiết của nhau. Jefferson trở thành cha đỡ đầu cho con trai của Adams là John Quincy, và được vợ của Adam là Abigail hết lòng ngưỡng mộ, gọi ông là "một trong những con người kiệt xuất nhất trên thế giới".

Tuy nhiên sau khi trở về Hoa Kỳ, do hai ông theo đuổi các quan điểm chính trị khác nhau nên mối quan hệ giữa hai người có phần căng thẳng. Theo luật pháp lúc đó, khi Adams là người ủng hộ thể chế Liên bang được bầu làm Tổng thống thứ hai của nước Mỹ, thì Jefferson, một đảng viên Đảng Cộng hòa với số phiếu bầu lớn thứ hai đương nhiên sẽ trở thành Phó Tổng thống,.

Adams hy vọng nhận được sự ủng hộ và tình bạn từ Jefferson như ông đã từng dành cho Tổng thống George Washington khi ông nhận chức vụ Phó Tổng thống. Thay vào đó, Adams cảm thấy Jefferson không trung thành với mình, bè phái cực đoan và đầy tham vọng chính trị. Vào cuối nhiệm kỳ của Tổng thống Adams, mối quan hệ giữa hai người chất chứa đầy ác ý và oán giận.

Nhiều năm sau đó, Bác sĩ Benjamin Rush (người cùng ký tên vào bản Tuyên ngôn độc lập) là bạn của cả hai người đã khuyên Adams hòa giải với Jeffeson. Adams nghe theo, gửi cho Jefferson một thiệp mừng năm mới với lời chúc Jefferson mạnh khỏe và hạnh phúc. Jefferson lập tức phúc đáp, vui mừng trước triển vọng được khôi phục lại tình bạn khi xưa. Ông viết: "Bức thư của ông làm tôi nhớ lại tất cả những kỷ niệm đẹp còn đọng lại trong ký ức của tôi. Nó đưa tôi trở lại thời kỳ đầy khó khăn và nguy hiểm, khi chúng ta đều là những người lính đấu tranh vì sự nghiệp chung, giành lại những điều quý giá nhất của con người, đó là quyền tự trị".

Adams sau đó viết thư cho Rush: "Điều anh muốn đã trở thành hiện thực... Anh đã mang đến điều kỳ diệu! Anh đã mang lại hòa bình cho những cường quốc chưa bao giờ có chiến tranh". Sau đó, Adams đem bức thư của Jefferson ra đọc trong buổi họp mặt gia đình, khi được hỏi vì sao ông có thể làm lành với một người đã từng xúc phạm ông như vậy, Adams trả lời rằng:

> *Tôi không tin rằng Ngài Jefferson lại căm thù tôi. Ngược lại, tôi tin rằng ông ấy luôn quý mến tôi... Ông ấy muốn trở thành Tổng thống Hoa Kỳ, nhưng tôi lại cản đường ông ấy, vì vậy mà ông ấy đã làm đủ mọi cách để triệt hạ tôi. Nhưng nếu tôi cứ cãi vã với ông ấy vì điều đó thì tôi sẽ phải cãi vã với tất cả những ai va chạm với tôi trong cuộc sống. Đó là bản chất tự nhiên của con người... Vì thế tôi tha thứ cho mọi kẻ thù của mình và hy vọng họ sẽ được tha thứ trên thiên đường. Ngài Jefferson và tôi đều đã già và đã thôi việc quốc sự, chúng tôi nên hòa giải với nhau.*

Adams và Jefferson đã sống vui vẻ trong tình bạn thật mãn nguyện và trao đổi thư từ qua lại cho nhau trong suốt 14 năm sau đó cho đến ngày họ qua đời, thật ngạc nhiên là vào cùng ngày 4 tháng 7 năm 1826, nhân kỷ niệm 50 năm ngày Tuyên ngôn Độc lập của nước Mỹ. Một trong số những lời đáng nhớ nhất mà Adams từng gửi cho Jefferson là: "Chừng

nào tôi còn thở, tôi vẫn là bạn của anh".

Nhìn nhận, Nói năng và Ứng xử

Mục đích của cuốn sách này là giúp bạn có cách nhìn nhận, nói năng và ứng xử một cách đúng đắn để xây dựng niềm tin. Cả ba hình thức này đều rất quan trọng.

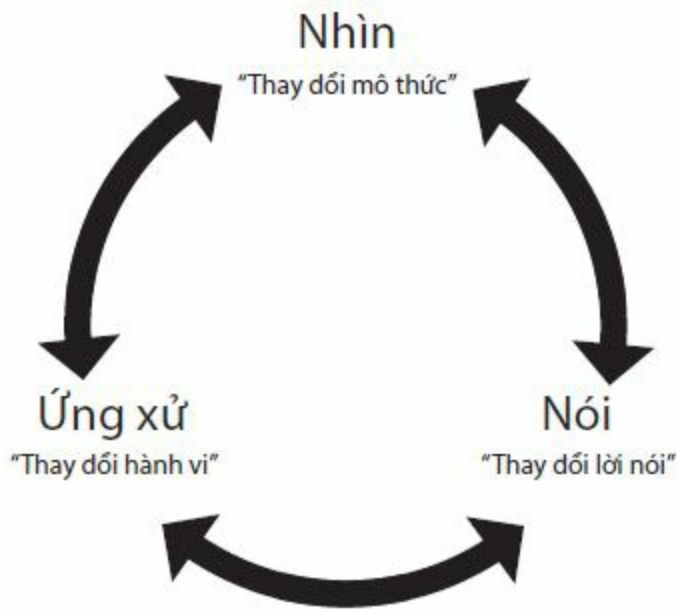
Bạn còn nhớ câu chuyện tôi kể ở chương trước về hướng dẫn viên câu cá tại Montana đã đưa cho tôi cặp kính để nhìn thấy đàn cá ở dưới mặt nước không? Tương tự, cuốn sách này sẽ trao cho cho bạn "đôi kính niềm tin" giúp bạn nhìn nhận niềm tin theo một cách hoàn toàn khác và lý thú để nhận biết các cơ hội cũng như khả năng nâng cao niềm tin và thu được lợi ích từ niềm tin ở mọi mức độ.

Đôi khi bạn biết mình không thể tin tưởng một ai đó hoặc có ai đó không tin tưởng bạn, nhưng bạn không nói được lý do vì sao và cũng không biết làm cách nào để cải thiện tình hình ấy. Cuốn sách này sẽ giúp bạn nói về niềm tin và chỉ ra những nguyên nhân sâu xa nhằm giúp bạn nhận thức tường tận vấn đề và giải quyết những vướng mắc về niềm tin trong cuộc sống.

Cuối cùng, cuốn sách sẽ giúp bạn rèn luyện cách ứng xử để xây dựng và nâng cao niềm tin, đặc biệt là 13 Hành vi ứng xử thường thấy ở những nhân vật và các nhà lãnh đạo có sự tín nhiệm cao trên thế giới.

Tôi đồng ý với nhận định rằng việc thay đổi mô thức tư duy sẽ dẫn đến thay đổi hành vi - hay nói cách khác, khi cách nhìn của bạn thay đổi thì hành vi và kết quả cũng tự động thay đổi theo.

Tuy nhiên, từ góc độ thực tế, tôi cũng tin rằng thay đổi cách nói và ứng xử cũng tác động không nhỏ đến nhận thức và kết quả. Chẳng hạn, hành động phụng sự một người nào đó có thể nhanh chóng làm thay đổi cảm nhận của bạn về họ - thậm chí bạn sẽ cảm thấy yêu thương và thông cảm với họ, những tình cảm bạn chưa từng có với họ. Tôi gọi đây là sự thay đổi hành vi (behavior shift) - một thay đổi trong cách cư xử cuối cùng dẫn đến sự thay đổi cách nhìn của chúng ta đối với thế giới xung quanh. Tôi cũng tin vào sức mạnh của sự thay đổi lời nói (language shift). Cách nói của chúng ta có thể thay đổi cách nhìn và cách cư xử của chúng ta, cũng như thay đổi cách nhìn của người khác đối với chúng ta.



Rất dễ nhận thấy rằng, ba yếu tố này tác động lẫn nhau và mỗi khi bạn làm thay đổi một yếu tố thì các yếu tố khác cũng thay đổi theo. Chính vì vậy cuốn sách này chú trọng vào cách nhìn, cách nói và cách ứng xử, để giúp bạn không chỉ điều chỉnh mô thức tư duy, mà cả lời nói và cách ứng xử cần thiết để xây dựng và phát triển niềm tin.

Thực hành Niềm tin

Như vậy, chúng ta đã có một số hiểu biết cơ bản về Tốc độ của Niềm tin, bây giờ chúng ta sẽ chuyển sang các bước thực hành để xây dựng, khôi phục và mở rộng niềm tin. Khi bạn đọc các phần còn lại của cuốn sách này, bạn cần lưu ý rằng dù bạn đang ở vị trí nào tại công ty hay trong gia đình của bạn, bạn vẫn là người chủ động quyết định. Bạn chính là một nhà lãnh đạo, thậm chí chỉ là lãnh đạo chính bản thân mình.

Theo thời gian, tôi đã đi đến định nghĩa đơn giản về vai trò lãnh đạo như sau: *Vai trò lãnh đạo là đem lại kết quả bằng cách khơi dậy niềm tin*. Việc xây dựng niềm tin sẽ giúp nâng cao tối đa khả năng cống hiến của chúng ta trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Phương tiện cũng quan trọng không kém mục đích. Khi bạn có niềm tin, bạn sẽ có khả năng đạt được nhiều kết quả tốt đẹp trong nỗ lực kế tiếp, và luôn luôn có lần kế tiếp chờ đợi bạn. Đạt được mục đích nhưng hủy hoại niềm tin không chỉ là một hành vi thiển cận, phản tác dụng mà cuối cùng không duy trì được sự lâu dài của kết quả đạt được.

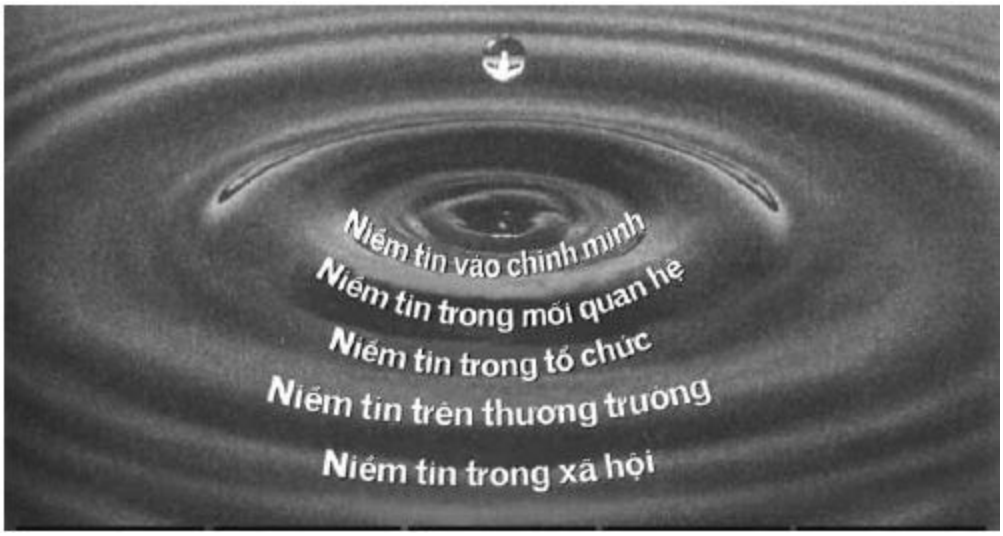
> *Niềm tin chính là chiếc chìa khóa vàng của sự thành công bền vững.*
>
> - JIM BURKE, CỰU CHỦ TỊCH KIÊM CEO, JOHNSON & JOHNSON

Tôi khuyên bạn nên đọc kỹ cuốn sách này, đặt câu hỏi thật sâu và tấn công trực diện vào những vấn đề hóc búa. Vì tôi luôn chú trọng đến niềm tin trong cuộc sống của mình và trong quan hệ với hàng ngàn người và hàng trăm tổ chức trên thế giới, tôi tin rằng quan điểm này được căn cứ trên những nguyên tắc đã được kiểm chứng, mang tính phổ quát và

có khả năng mang lại những kết quả tích cực. Tôi không ngại ngần bảo đảm với bạn rằng nếu bạn áp dụng những nguyên tắc này vào cuộc sống của chính mình, bạn sẽ thấy được lợi ích tức thì. Bạn sẽ có một năng lực lâu dài. Bạn sẽ xây dựng và duy trì được nhiều mối quan hệ bền chặt hơn. Bạn sẽ có thêm nhiều cơ hội, tầm ảnh hưởng và nhiều niềm vui hơn. Bạn sẽ biết cách xây dựng, phát triển, khôi phục, và mở rộng niềm tin, một yếu tố có tác động mạnh mẽ đến mọi mặt trong cuộc sống của bạn.

PHẦN II. LÀN SÓNG THỨ NHẤT - NIỀM TIN VÀO CHÍNH MÌNH

Nguyên tắc của sự Tín nhiệm



Mô hình 5 Làn sóng của Niềm tin là phép ẩn dụ về tác động của niềm tin trong cuộc sống. Niềm tin khởi đầu từ bản thân chúng ta lan sang các mối quan hệ, tổ chức và khắp các mối quan hệ trên thương trường và trong xã hội toàn cầu. Mô hình này phản ánh sức mạnh của phương pháp tiếp cận "từ trong ra ngoài": muốn xây dựng niềm tin với người khác, trước hết chúng ta phải bắt đầu từ chính bản thân mình.

Từ Làn sóng thứ nhất - Niềm tin vào chính mình - chúng ta biết được nguyên tắc cơ bản để xây dựng và gìn giữ niềm tin ở mọi mức độ là sự tín nhiệm, hay sự đáng tin cậy. Chúng ta cần tự hỏi xem bản thân chúng ta có đáng tin cậy hay không, chúng ta có thuộc loại người được người khác tín nhiệm hay không.

Điều đáng mừng là chúng ta có thể làm tăng khả năng tín nhiệm của bản thân một cách nhanh chóng, đặc biệt nếu chúng ta hiểu rõ bốn yếu tố then chốt, hay bốn điều "cốt lõi" về tính cách và năng lực. Khi chúng ta phát triển được bốn yếu tố cốt lõi này, chúng ta sẽ làm tăng mức độ tín nhiệm của bản thân. Khi đó chúng ta sẽ có cơ sở vững chắc để xây dựng và duy trì niềm tin trong tất cả các mối quan hệ trong cuộc sống.

Chương 3. BỐN YẾU TỐ CỐT LÕI CỦA SỰ TÍN NHIỆM

Đã đến lúc vai trò lãnh đạo cần phải đổi khác, phải đáng tin cậy... Cụ thể, đó là sự tín nhiệm, lời nói phải đi đôi với hành động.

- Anne Mulcahy, Chủ tịch kiêm CEO, Xerox

Hãy tưởng tượng bạn đang có mặt trong một phiên tòa. Bạn được triệu tập đến với tư cách là một nhân chứng về mặt chuyên môn, và luật sư bên nguyên đơn đang thuyết phục bồi thẩm đoàn rằng bạn là một nhân chứng đáng tin cậy. Vị luật sư sẽ phải chứng minh điều gì?

Trước hết, bạn là một người chính trực, bạn luôn trung thực và kiên định, được biết đến về tính trung thực và không biết nói dối.

Thứ hai, bạn là người có mục đích sống rõ ràng, bạn không lừa gạt hay bao che cho ai, bạn không có động cơ hay ý đồ đen tối để làm sai lệch lời khai trước tòa.

Thứ ba, bạn có những chứng nhận xuất sắc về chuyên môn, kiến thức, kỹ năng và năng lực chuyên môn trong lĩnh vực mà bạn được yêu cầu làm nhân chứng.

Thứ tư, bạn có nhiều thành tích tốt, chứng tỏ được năng lực của mình trong nhiều tình huống trong quá khứ, làm việc có kết quả và có lý do xác đáng để tin rằng hiện tại bạn cũng vẫn làm được như thế.

Bây giờ đến lượt luật sư bào chữa cho bị cáo đứng lên cố gắng thuyết phục bồi thẩm đoàn rằng bạn là người không đáng tin cậy. Vị luật sư này sẽ phải chứng minh điều gì? Tất nhiên ông ấy phải chứng minh những điều ngược lại.

Ông ấy sẽ đặt nghi vấn có thể bạn là người không chính trực, bạn không trung thực hay trước đây đã từng nói dối, hoặc bạn là người có tính khí thất thường khiến lời khai của bạn không đáng tin cậy, hoặc bạn có những ý đồ đen tối hay có động cơ riêng để đưa ra những lời khai có lợi cho bên nguyên; hoặc bạn không có đủ chứng nhận về chuyên môn; hoặc thành tích chuyên môn của bạn không đủ sức thuyết phục, bạn không chứng tỏ được năng lực để đánh giá các sự kiện cần bạn chứng thực.

Như nhiều bạn bè luật sư của tôi khẳng định, trong trường hợp này, về cơ bản người ta sẽ tập trung xem xét bốn khía cạnh sau: sự chính trực, ý định, năng lực và kết quả của bạn. Sự đáng tin cậy của bạn, dù với tư cách là một nhà chuyên môn làm vai trò nhân chứng, hay một cá nhân, một nhà lãnh đạo, một gia đình, một tổ chức đều phụ thuộc vào bốn yếu tố này. Sự đáng tin cậy rất quan trọng đối với một vụ kiện, đặc biệt trong những trường hợp thiếu chứng cứ xác thực, điều này nói lên rằng phán quyết của tòa án tùy thuộc rất lớn vào

mức độ tin cậy của các lời khai trước tòa.

Tại tòa án hay trong cuộc sống, có rất nhiều điều phụ thuộc vào việc bạn có đáng tin cậy hay không. Ví dụ, trong cuộc điều tra của Chính phủ Mỹ vào năm 2005 về vụ giao dịch bảo hiểm của AIG với General Re (công ty con của Berkshire Hathaway của tỉ phú Warren Buffett), rõ ràng đạo đức và sự chính trực của Warren Buffett đã giúp ông được mọi người tin là vô tội thậm chí trước khi các chi tiết liên quan đến vụ giao dịch này được công bố. Một giáo sư đạo đức học tại Trường Kinh doanh Wharton phát biểu: "Xét thành tích trong quá khứ của Warren Buffett, tôi dễ dàng tin rằng ông ấy vô tội". Một CEO khác nói: "Đây là một người rất giàu có và nổi tiếng đến mức mọi điều về ông ấy đều được công chúng biết đến. Ông ấy không chỉ là một người có uy tín lớn mà là một chuẩn mực". Có thể nói, Buffett là người có được sự tín nhiệm gần như tuyệt đối từ mọi người.

Tôi chưa từng bị từ chối giao kết chỉ vì tôi thiếu sự tín nhiệm của bản thân.

- JON HUNTSMAN, CHỦ TỊCH HUNTSMAN CORP.

Bạn có đáng tin cậy với bản thân và người khác?

Làn sóng Niềm tin thứ nhất - Niềm tin vào chính mình - cũng chính là sự tín nhiệm. Đó là việc xây dựng tính chính trực, mục đích, khả năng và thành tích để làm cho bạn trở thành người đáng tin cậy đối với bản thân mình và với người khác. Điều này có thể rút gọn bằng hai câu hỏi đơn giản: 1) Bạn có tin vào bản thân mình không? và 2) Bạn có được người khác tin cậy không?

Khi nói về niềm tin vào bản thân, người ta thường nghĩ đến những điều rất nhỏ. Tôi nhớ lại giai đoạn 5 tháng bận rộn nhất trong cuộc đời tôi, trong thời gian đó, đêm nào tôi cũng phải thức đến 2-3 giờ sáng để hoàn thành công việc. Tôi thường đặt đồng hồ báo thức để dậy tập thể dục, nhưng khi chuông reo, tôi chỉ có thể đủ sức vươn dậy tắt chuông và... ngủ tiếp. Tôi tự thanh minh rằng tôi cần ngủ hơn cần tập thể dục.

Cứ như vậy sau một thời gian, tôi bắt đầu suy nghĩ, tại sao mình lại đặt đồng hồ báo thức sớm như vậy? Hành động này có nguy cơ biến thành thói quen xấu và cứ như một trò đùa.

Cuối cùng, tôi quyết định thay đổi phương pháp. Thay vì dùng chuông đồng hồ báo thức mỗi sáng làm thời điểm để tôi quyết định có dậy hay không, tôi sẽ quyết định điều đó ngay từ đêm trước. Từ đó trở đi, một khi đã đặt chuông báo thức, tôi luôn thức dậy đúng giờ để tập thể dục, bất kể tôi có ngủ ít đến đâu. Bằng cách đó, tôi không sợ bị mất dần niềm tin vào chính mình. Mặc dù ví dụ này nghe khá vụn vặt, nhưng lại rất có ý nghĩa đối với tôi trong việc xây dựng niềm tin vào bản thân mình.

Kết quả khảo sát cho thấy nhiều người trong chúng ta không theo đến cùng mục tiêu đã đặt ra hoặc không giữ lời hứa hay cam kết đối với bản thân. Chẳng hạn, có đến gần một nửa

dân chúng Mỹ đặt ra nhiều mục tiêu vào đầu năm mới, nhưng theo kết quả khảo sát thì chỉ có 8% trong số họ quyết tâm thực hiện đến cùng.

Hậu quả sẽ ra sao nếu chúng ta thường xuyên xem nhẹ và không thực hiện quyết tâm của bản thân? Chắc chắn nó sẽ làm mất dần sự tín nhiệm vào bản thân chúng ta. Chúng ta có thể vay mượn sức mạnh từ địa vị hay sức mạnh của tổ chức, nhưng đó không phải sức mạnh thực sự của chúng ta và mọi người đều nhìn thấy rõ điều đó. Và dù chúng ta có nhận thức được điều đó hay không, nó vẫn gây ảnh hưởng xấu đến kết quả cuối cùng của chúng ta.

Thiếu niềm tin vào chính mình sẽ làm chúng ta mất niềm tin vào người khác. Hồng Y de Retz nói rằng: "Ai không tin vào bản thân sẽ không bao giờ thực sự tin vào người khác".

Điều đáng mừng rút ra từ những điều trên là bất cứ khi nào chúng ta đặt ra cam kết với bản thân hay mục tiêu hành động và thực hiện được những điều đó, chúng ta sẽ trở nên đáng tin cậy hơn. Càng thực hiện điều này thường xuyên, chúng ta càng thêm tự tin rằng chúng ta có khả năng thực hiện mọi cam kết, từ đó chúng ta càng tin vào bản thân hơn.

> *Tin vào chính mình là bí quyết đầu tiên của sự thành công... là phẩm chất cốt lõi của bậc anh hùng.*
>
> - RALPH WALDO EMERSON

Trở lại vấn đề làm thế nào để được người khác tin cậy, tôi muốn chia sẻ với các bạn một kinh nghiệm của cha tôi vài năm trước tại một cửa hàng quần áo nam ở Canada. Lần ấy, ông được người quản lý cửa hàng và một nhân viên tập sự đón tiếp. Khi ông đang cân nhắc giá cả của một chiếc áo khá đắt tiền, ông đề cập đến việc phải trả thêm thuế nhập khẩu trên giá trị chiếc áo đó khi mang nó về Mỹ.

- Ông không phải bận tâm về thuế nhập khẩu. - Người quản lý cửa hàng cười nói.

- Ông cứ mặc vào người.

- Ông nói sao? - Cha tôi kêu lên.

- Ông cứ mặc áo vào! - Người quản lý nhắc lại. - Thế là ông khỏi phải kê khai đóng thuế.

- Nhưng tôi phải ký vào tờ khai hải quan, tôi phải kê khai những thứ đã mua và mang về nước.

- Ông đừng kê khai nó, ông cứ mặc vào người, - người quản lý nhắc lại, - và đừng bận tâm về thuế nữa.

Cha tôi im lặng một lúc rồi bảo:

- Nói thật với anh, tôi không lo lắm về việc phải đóng thuế bằng lo cho nhân viên bán

hàng mới đang được anh huấn luyện ở đây. Cậu ấy đang quan sát anh, đang học hỏi ở anh, và cậu ấy sẽ nghĩ gì khi anh giao nhiệm vụ cho cậu ấy? Cậu ấy có thật sự tin tưởng anh sẽ quản lý và đánh giá cậu ấy một cách trung thực không?

Bạn có hiểu vì sao các nhân viên không tin vào người quản lý của họ không? Phần lớn việc đánh mất niềm tin trong tổ chức không phải do các vụ bê bối lớn dễ thấy như vụ Enron và WorldCom, mà chính những việc nhỏ nhặt xảy ra vào một ngày nào đó, hay một hành động kém cỏi hoặc thiếu trung thực sẽ làm xói mòn dần niềm tin của họ.

> *Không nên xem thường những việc nhỏ. Chẳng hạn, khi có ai đó gọi điện xin gặp giám đốc mà người trợ lý lại trả lời rằng ông ấy đang bận họp, trong khi sự thật không phải như vậy. Đó chỉ là điều nhỏ nhặt nhưng vấn đề là các nhân viên của bạn đều nhận thấy.*
>
> - FRANK VANDERSLOOT, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, MELALEUCA

Những hành vi làm suy giảm niềm tin như vậy tác động như thế nào đến tính hiệu quả của một tổ chức, đến sự thỏa mãn trong công việc và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức? Tổ chức sẽ phải chịu tổn phí gì do hậu quả của những hành vi này và tốc độ thực hiện công việc sẽ bị ảnh hưởng ra sao? Ngược lại, kết quả sẽ tốt đẹp thế nào nếu bạn bổ nhiệm những người đáng tin cậy vào các vị trí mà mọi người có thể tín nhiệm?

Một công trình nghiên cứu của một công ty tư vấn hàng đầu cho thấy khả năng xây dựng uy tín cá nhân là tiêu chuẩn quan trọng thứ hai của người lãnh đạo. Đáng chú ý là, Trường Kinh doanh của Đại học Harvard yêu cầu những người viết thư tiến cử các sinh viên tiềm năng vào trường phải nêu rõ ba tiêu chuẩn quan trọng. Một trong ba tiêu chuẩn đó là:

> *Trường Kinh doanh Harvard cam kết đào tạo những nhà lãnh đạo xuất sắc có khả năng truyền cảm hứng niềm tin và sự tin tưởng cho người khác. Xin quý vị vui lòng cho nhận xét về tư cách của ứng viên trong tổ chức của bạn cũng như trong cộng đồng (ví dụ, sự tôn trọng người khác, lòng trung thực, tính chính trực, sự đáng tin cậy đối với hành vi của bản thân) - và nhấn mạnh những điểm cần lưu ý khác.*

> *Cách duy nhất để xây dựng niềm tin trong công việc hay trong các mối quan hệ cá nhân là hãy trở thành con người đáng tin cậy.*
>
> - GERARD ARPEY, CEO, AMERICAN AIRLINES

Nên nhớ rằng chúng ta có nhiều cách để trở nên đáng tin cậy. Chúng ta có thể chọn cách tăng cường sự tín nhiệm từ trong ra ngoài vốn tác động đến mọi khía cạnh cuộc sống của chúng ta - cũng như cuộc sống của người khác.

Bạn đáng tin cậy đến mức nào?

Trong các chương trình phục vụ khách hàng tại chỗ, chúng tôi thường cho các học viên làm một bài tập riêng cho từng người và có chuẩn bị trước. Chúng tôi đưa cho họ những tấm thẻ có dán hình những người làm việc với họ và yêu cầu họ phân loại nhanh thành hai nhóm: "Tôi có thể tin người này" hay "Tôi không thể tin người này". Đối với các nhân viên mới, chúng tôi cho họ thêm khả năng thứ ba: "Tôi không biết nhiều về người này để có thể quyết định có tin họ được hay không".

Điều rất thú vị là những học viên đưa ra quyết định về vấn đề này rất nhanh. Khi nhìn vào ảnh, hầu hết mọi người đều có cảm nhận được ngay họ tin hay không tin người trong ảnh. Điều thú vị khác là trong hầu hết các trường hợp, cùng một người sẽ được tất cả mọi người cho là đáng tin cậy hay không đáng tin cậy.

Bạn hãy thử nghĩ về những người bạn quen biết, lần lượt từng người một. Bạn sẽ đưa ảnh của họ vào nhóm nào? Vì sao?

Bây giờ đến câu hỏi khó hơn: nếu ảnh của bạn nằm trong tập ảnh được chuyển đến tay những người quen biết bạn, họ sẽ phân loại ảnh của bạn vào nhóm nào? Và vì sao?

Như tôi đã nói trong phần đầu của chương này, có bốn yếu tố tạo nên sự tín nhiệm. Trước khi chúng ta bàn sâu hơn, bạn có thể muốn thử trả lời bảng câu hỏi tự đánh giá bản thân sau đây để giúp bạn xác định mình đang ở đâu trong từng lĩnh vực chúng ta đang xem xét.

Tôi muốn nói trước với bạn rằng những câu hỏi này rất thách đố, đòi hỏi sự tự vấn lương tâm chân thành và sự tự đánh giá sâu sắc. Nó sẽ giúp bạn hiểu rõ những yếu tố cơ bản của uy tín cá nhân, đánh giá bạn còn thiếu sót ở mặt nào, và nên tập trung nỗ lực vào đâu để có được những kết quả lớn nhất. Chính việc trả lời trung thực những câu hỏi này sẽ giúp bạn càng tín nhiệm mình hơn.

Khi bạn đọc từng phần của bảng khảo sát, hãy khoanh tròn vào con số mô tả đúng nhất theo đánh giá của bạn: điểm 1 có nghĩa là bạn giống hệt với những gì được mô tả ở cột bên trái; điểm 5 nếu bạn cho rằng nội dung ở cột bên phải mô tả đúng nhất theo đánh giá của bạn, các điểm còn lại 2, 3, 4 là các mức độ trung gian giữa hai nội dung của hai cột trên[(3)].

PHẦN MỘT		
Đôi khi tôi biện minh cho việc "nói dối vô hại", nói sai lệch về đối trung thực trong mọi con người hay hoàn cảnh, hoặc nói sai sự thật để đạt được kết quả mong muốn.	1 2 3 4 5	Ở mọi mức độ, tôi luôn tuyệt quan hệ tương tác với người khác.
Đôi khi điều tôi nói khác với điều tôi nghĩ, hoặc hành động không phù hợp với giá trị đạo đức của tôi.	1 2 3 4 5	Tôi luôn nói và làm đúng với suy nghĩ và cảm nhận của mình; và đã nói là làm.
Tôi không hiểu rõ các giá trị của tôi. Tôi khó có thể bảo vệ điều	1 2	Tôi có các giá trị của riêng tôi và sẵn sàng bảo vệ

gì khi người khác không đồng ý.	3 4 5	lập trường của mình.
Điều khó khăn đối với tôi là phải thừa nhận người khác đúng, hay có một căn cứ thuyết phục khiến tôi phải thay đổi ý kiến.	1 2 3 4 5	Tôi chân thành cởi mở tiếp thu những tư tưởng mới và suy xét lại mọi vấn đề hay thậm chí xác định lại các giá trị đạo đức của mình.
Tôi luôn thấy khó khăn trong việc lập và thực hiện các mục tiêu hay các cam kết cá nhân.	1 2 3 4 5	Tôi luôn có thể đưa ra và thực hiện các cam kết đối với bản thân cũng như với người khác.

Tổng số điểm của Phần Một----------(tối đa 25)

PHẦN HAI		
Tôi thật sự không quan tâm nhiều đến người khác, trừ những người thân thiết nhất của tôi. Tôi khó lòng quan tâm đến những gì không liên quan đến những thách thức trong cuộc sống của tôi.	1 2 3 4 5	Tôi thực lòng quan tâm đến người khác và đặc biệt quan tâm đến sự an vui của họ.
Tôi không suy nghĩ nhiều về lý do hành động của mình. Tôi rất ít khi (hoặc không bao giờ) cố gắng đi sâu vào nội tâm để hoàn thiện các động cơ trong cuộc sống của mình.	1 2 3 4 5	Tôi nhận thức rõ và luôn hoàn thiện các động cơ của mình để tin chắc rằng tôi luôn làm điều đúng với những lý do chính đáng.
Trong quan hệ với người khác tôi luôn chú trọng việc đạt được điều mình muốn.	1 2 3 4 5	Tôi chủ động tìm kiếm giải pháp để mọi người tham gia có cơ hội cùng thắng.
Căn cứ vào lối cư xử của tôi, mọi người không nghĩ rằng tôi thực sự quan tâm đến họ.	1 2 3 4 5	Qua những việc tôi làm, người khác có thể thấy rõ tôi thực sự quan tâm đến họ.
Tận đáy lòng, tôi luôn tin rằng nếu người khác đạt được điều gì (sự giàu có, cơ hội, sự tín nhiệm) thì đồng nghĩa với việc tôi đã mất điều đó.	1 2 3 4 5	Tôi thực lòng tin rằng trên đời có đủ mọi thứ cho tất cả mọi người.

Tổng số điểm Phần Hai ----------(tối đa 25)

PHẦN BA		
Tôi cảm thấy mình không thực sự sử dụng hết tài năng vào công việc hiện tại.	1 2 3 4 5	Trong công việc tôi đang làm có sự phù hợp cao giữa tài năng của tôi và các cơ hội.
	1	

Tôi không có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả.	2 3 4 5	Tôi đã trang bị kiến thức và nắm vững kỹ năng cần thiết cho công việc của tôi.
Tôi ít khi dành thời gian để nâng cao kiến thức và kỹ năng tại nơi làm việc hay trong các lĩnh vực khác của cuộc sống.	1 2 3 4 5	Tôi không ngừng nâng cao và trau dồi kiến thức, kỹ năng của mình trong tất cả các lĩnh vực quan trọng trong cuộc sống.
Tôi không biết chắc mình có ưu điểm gì; Tôi chỉ tập trung vào việc khắc phục điểm yếu của mình.	1 2 3 4 5	Tôi xác định được những ưu thế của mình, và tôi chủ trương phát huy chúng một cách hiệu quả.
Đến giờ tôi vẫn không biết làm cách nào để xây dựng niềm tin.	1 2 3 4 5	Tôi biết cách nào xây dựng, tăng cường, mở rộng và khôi phục niềm tin và tôi luôn chủ động thực hiện điều đó.

Tổng số điểm Phần Ba ----------(tối đa 25)

PHẦN BỐN		
Tôi không có thành tích nào đáng kể. Bản lý lịch làm việc của tôi chắc chắn không gây được ấn tượng với ai.	1 2 3 4 5	Thành tích của tôi khiến người khác tin rằng tôi sẽ đạt được kết quả như mong muốn.
Tôi tập trung nỗ lực thực hiện những việc được phân công.	1 2 3 4 5	Tôi tập trung nỗ lực để đạt kết quả chứ không phải tạo ra việc khác.
Khi phải nói về thành tích của mình, hoặc là tôi không nói gì (tôi không muốn mình trở nên khoác lác) hoặc tôi sẽ nói quá nhiều khiến người nghe phải chán ngán.	1 2 3 4 5	Tôi nói về thành tích của mình một cách đúng mực để tạo được niềm tin cho người nghe.
Tôi hay bỏ dở công việc giữa chừng.	1 2 3 4 5	Trừ rất ít ngoại lệ, khi làm việc gì tôi sẽ làm đến cùng.
Tôi không quan tâm nhiều đến việc làm cách nào để đạt kết quả tốt nhất - chỉ cần có kết quả là được.	1 2 3 4 5	Tôi luôn tìm cách đạt kết quả theo hướng tạo được niềm tin cao nhất cho người khác.

Tổng số điểm Phần Bốn ---------- (tối đa 25)

Tổng số điểm toàn bộ ----------(tối đa 100)

Bây giờ hãy thử nhìn vào tổng số điểm của bạn. Nếu tổng số điểm bạn ghi được từ 90 đến 100, bạn là người rất đáng tin cậy. Bạn chứng tỏ được cả về tính cách và năng lực. Bạn biết điều gì là quan trọng đối với mình và sẽ biến nó thành hành động trong cuộc sống hàng ngày. Bạn quan tâm đến mọi người. Bạn biết rõ năng lực của mình, biết phát huy và sử dụng nó một cách hiệu quả để tạo ra những kết quả tích cực. Do đó bạn cảm thấy tự tin và người khác cũng tin vào bạn.

Nếu số điểm của bạn từ 70 đến 90, thì sự đáng tin cậy của bạn còn một khoảng trống nhỏ, được thể hiện ở mức độ tự tin thấp hơn và trong một số trường hợp sẽ không gây được niềm tin ở người khác.

Nếu số điểm của bạn từ 70 trở xuống, nhiều khả năng bạn đang có vấn đề nghiêm trọng về sự tín nhiệm. Bạn cần phân tích kỹ những lĩnh vực cụ thể mà bạn tự đánh giá mình còn yếu kém. Khi đọc hết chương này, bạn sẽ có thể chú tâm vào những phương pháp cụ thể để cải thiện những lĩnh vực yếu kém đó.

Bốn yếu tố cốt lõi

Mỗi phần của bảng khảo sát tương ứng với một trong "4 yếu tố cơ bản của sự tín nhiệm". Đây là những yếu tố cơ bản khiến bạn trở nên đáng tin cậy đối với bản thân và với người khác. Bạn sẽ nhận ra đó cũng là những yếu tố dùng để chứng minh hay hủy hoại sự đáng tin cậy của bạn trên cương vị nhà chuyên môn làm nhân chứng tại một phiên tòa.

Hai yếu tố đầu tiên nói về tính cách, hai yếu tố còn lại nói về năng lực. Tất cả bốn yếu tố cốt lõi này đều cần thiết cho niềm tin vào chính mình.

Yếu tố cốt lõi thứ nhất: Sự chính trực

Chính trực (integrity) là đức tính mà hầu hết mọi người đều nghĩ tới khi nói về niềm tin. Như nhiều người vẫn cho rằng "chính trực" về cơ bản có nghĩa là "trung thực", thật ra tính chính trực bao hàm cả nghĩa trung thực. Đó là sự bao quát nhiều giá trị đạo đức khác. Đó là sự nhất quán giữa ý thức bên trong và hành động bên ngoài. Đó là lòng dũng cảm hành động theo các giá trị đạo đức và niềm tin của bạn. Thật lý thú là hầu hết những vụ xâm hại nghiêm trọng đến niềm tin cũng xâm hại đến sự chính trực.

Yếu tố cốt lõi thứ hai: Ý định

Yếu tố cốt lõi thứ hai là *Ý định (intent)*. Yếu tố này liên quan đến động cơ và những hành vi bắt nguồn từ đó. Niềm tin sẽ lớn mạnh khi các động cơ của chúng ta ngay thẳng và đặt trên cơ sở lợi ích chung - có nghĩa là chúng ta không chỉ quan tâm đến bản thân mình, mà còn quan tâm đến những người mà chúng ta đang có mối quan hệ tương tác, dẫn dắt hay phục vụ họ. Khi chúng ta nghi ngờ người khác có ý đồ xấu hay khi chúng ta không tin họ hành động có lợi cho chúng ta, chúng ta sẽ nghi ngờ tất cả lời nói và việc làm của họ.

Trong kinh doanh - hay cuộc sống, không có con đường tắt dành cho đạo đức. Về

cơ bản chỉ có ba loại người: những người không thành công, những người thành công tạm thời, những người đã và sẽ tiếp tục thành công. Sự khác biệt là ở tính cách.

- JON HUNTSMAN, CHỦ TỊCH, HUNTSMAN CHEMICAL

Yếu tố cốt lõi thứ ba: Năng lực

Yếu tố cốt lõi thứ ba là *Năng lực (capabilities)*. Đây là khả năng tạo niềm tin nơi người khác, cũng là tài năng, quan điểm, kỹ năng, kiến thức và phong cách. Đây là những phương tiện giúp chúng ta đạt được kết quả. Một bác sĩ gia đình có thể là người chính trực và có động cơ tốt, nhưng nếu không được đào tạo và rèn luyện kỹ năng để thực hiện công việc chuyên môn thì anh ta sẽ mất đi sự tín nhiệm trong lĩnh vực đó.

Yếu tố cốt lõi thứ tư: Kết quả

Kết quả (results) là các thành tích, hiệu quả công việc, hoàn thành đúng công việc được giao. Nếu chúng ta không hoàn thành công việc theo kỳ vọng, chúng ta sẽ bị mất tín nhiệm. Ngược lại, khi đạt được những kết quả chúng ta đã hứa hẹn, chúng ta sẽ xây dựng được uy tín tốt trong công việc, trong nghề nghiệp...

Như vừa được trình bày, mỗi yếu tố cốt lõi này đều rất thiết yếu trong mọi hoàn cảnh. Chẳng hạn, bạn có một người chính trực, có thiện ý, có thành tích tuyệt vời, nhưng nếu người đó không có năng lực chuyên môn cần thiết cho một công việc nào đó, bạn cũng sẽ không tin tưởng giao việc cho họ. Hoặc giả bạn có một người rất chính trực, khả năng chuyên môn rất tốt, có nhiều thành tích xuất sắc, nhưng nếu bạn cảm thấy người đó không thực sự quan tâm đến bạn hay quan tâm đến mục tiêu thắng lợi trong một cuộc đàm phán nào đó của bạn, bạn cũng sẽ không tin cậy đặt người đó vào tình huống như vậy. Trong các chương tiếp theo, chúng ta sẽ đi sâu vào từng yếu tố cốt lõi cụ thể.

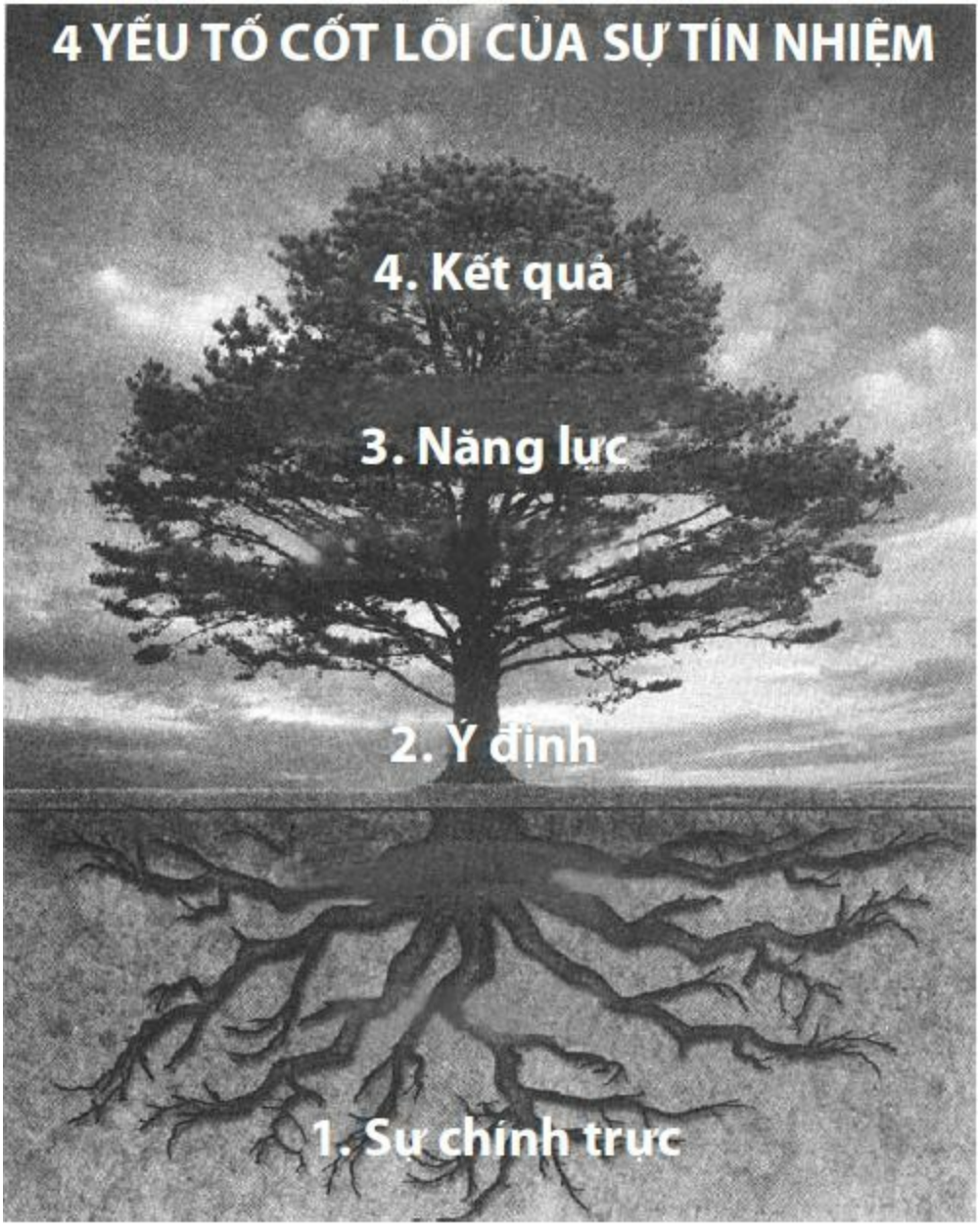
Hãy tự hỏi... một cách thẳng thắn rằng liệu bạn có làm mất dần niềm tin hay không? Bạn có phá vỡ "niềm tin" hay không? Hãy suy nghĩ thật kỹ về điều này.

- TOM PETERS

Có một cách để hình dung tầm quan trọng của 4 Yếu tố cốt lõi của sự tín nhiệm là thông qua ẩn dụ về một cây xanh. Sự chính trực là điều về cơ bản nằm sâu dưới bề mặt, giống như bộ rễ của cây từ đó mọc ra những thành phần khác. Ý định là điều dễ nhìn thấy hơn, tựa như thân cây từ dưới mặt đất vươn lên cao. Năng lực giống như những cành cây, nó giúp chúng ta tạo ra kết quả. Kết quả giống như quả của cây, có hình dạng cụ thể, trông thấy được, đo lường được và người khác cũng dễ trông thấy và đánh giá được.

Nhìn nhận 4 Yếu tố cốt lõi của niềm tin theo cách này sẽ giúp bạn nhận rõ mối tương quan giữa chúng và tầm quan trọng của từng yếu tố. Nó cũng giúp bạn nhìn nhận sự tín

nhiệm như một cơ thể sống, phát triển và có thể nuôi dưỡng. Khi chúng ta đi sâu vào từng yếu tố cốt lõi, chúng ta sẽ quay trở lại ẩn dụ này để hiểu rõ vì sao từng yếu tố đều quan trọng và nó có liên quan đến ba yếu tố còn lại như thế nào.



Lập kế hoạch hành động của bạn

Sau khi đã hiểu rõ bốn yếu tố cốt lõi của sự tín nhiệm, bây giờ chúng ta quay trở lại kết quả trả lời của bảng khảo sát ở phần trên và xem lại số điểm của bạn.

Phần	Yếu tố cốt lõi	Số điểm
1	Sự chính trực	
2	Ý định	
3	Năng lực	
4	Kết quả	
Tổng cộng		

Bạn có những điểm mạnh nào? Những lĩnh vực nào bạn cần bổ khuyết nhiều nhất?

Dù bạn là người đáng tin cậy như thế nào, tôi vẫn tin rằng cuốn sách này sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều. Chí ít nó cũng giúp bạn hiểu rõ và có thể bàn luận các vấn đề về niềm tin và sự tín nhiệm cũng như vận dụng sự hiểu biết đó vào thực tế cuộc sống. Gần đây, một đồng nghiệp của tôi, người cũng giảng dạy về Tốc độ của Niềm tin trong nhiều năm, nói rằng: "Vấn đề không phải tôi không được mọi người tin cậy. Mà đơn giản vì một khi tôi hiểu được và có thể bàn luận những vấn đề về niềm tin và có lối hành xử gây được niềm tin nơi người khác thì uy tín và khả năng gây ảnh hưởng đến người khác của tôi cũng tăng lên đáng kể".

Khi bạn đọc các chương sau, hãy lưu ý rằng bốn yếu tố cơ bản của sự tín nhiệm không chỉ áp dụng cho cá nhân mà còn có thể áp dụng cho các tổ chức. Một phó chủ tịch phụ trách tiếp thị của một công ty lớn gần đây nói với tôi rằng bốn yếu tố cơ bản này đã trở thành phương châm tiếp thị của họ. Ông nói: "Chúng tôi cần tạo dựng niềm tin nơi khách hàng và bảo đảm rằng họ hiểu rõ uy tín của chúng tôi dựa trên sự chính trực. Chúng tôi cần họ biết chúng tôi chủ trương giúp họ thành công và có đủ khả năng làm gia tăng giá trị cho tổ chức của họ. Chúng tôi cũng cần thể hiện những thành quả chúng tôi đã đạt được để giữ khách hàng ở lại với mình. Kết quả cuối cùng của những việc làm này sẽ là sự tín nhiệm và nhờ đó chúng tôi sẽ có khả năng xây dựng và duy trì các mối quan hệ dựa vào niềm tin lâu dài. Công việc kinh doanh của chúng tôi đã chứng minh rằng các mối quan hệ dựa trên niềm tin lâu dài là chìa khóa dẫn đến sự tăng trưởng lợi nhuận bền vững".

Mục đích của bốn chương tiếp theo là khảo sát sâu hơn từng yếu tố cốt lõi này - để hiểu rõ hơn chúng là gì, vì sao chúng cần thiết đối với sự tín nhiệm và niềm tin, và làm thế nào để cải thiện chúng nhằm gia tăng niềm tin ở mọi cấp độ bắt đầu từ trong ra ngoài. Ở phần cuối của mỗi chương, tôi sẽ tổng kết vấn đề lại thành ba "bộ tăng tốc" hay những điều cần chú ý mà bạn có thể làm để tạo ra sự khác biệt lớn nhất. Bạn nên đọc từng chương để hiểu rõ nội dung và bối cảnh, sau đó quay trở lại và bắt đầu với một hoặc hai hành động mà bạn cảm thấy sẽ tạo ra sự khác biệt lớn nhất cho bạn.

Chương 4. YẾU TỐ CỐT LÕI THỨ NHẤT - SỰ CHÍNH TRỰC

Bạn có phải là người chính trực?

Có ba điều tôi cần xem xét khi tuyển dụng nhân viên. Thứ nhất là tính chính trực, thứ hai là sự thông minh, và thứ ba là tính năng động cao. Nếu bạn không có điều thứ nhất thì hai điều kia sẽ giết chết bạn.

- Warren Buffett, CEO, Berkshire Hathaway

Tại vòng ba giải quần vợt Italia Masters năm 2005 ở Rome, nhà vô địch quần vợt Andy Roddick gặp tay vợt Tây Ban Nha Fernando Verdasco. Bước vào lượt giao bóng kết thúc trận đấu với lợi thế đang nghiêng về tay vợt Roddick, khi Verdasco phát quả giao bóng lần hai, trọng tài biên hô "out"[(4)] và khán giả bắt đầu reo hò chúc mừng Roddick. Verdasco cũng bước đến sát lưới để bắt tay đối thủ, xem như trận đấu đã kết thúc.

Nhưng Andy Roddick không nhận điểm thắng này mà quả quyết rằng quả bóng đó "in" [(5)] và đề nghị trọng tài lưu ý đến vết mà quả bóng để lại trên sân đất nện cho thấy quả bóng nằm trên vạch chứ không ra ngoài vạch. Rất ngạc nhiên trước thái độ của Roddick, song trọng tài đã đồng ý với ý kiến của anh và ghi điểm cho Verdasco.

Mọi người hết sức kinh ngạc. Trong một trận đấu mà kết quả không dựa vào danh dự của người chơi mà dựa vào quyết định của trọng tài - Roddick đã đưa ra một quyết định bất lợi cho mình và đã thua trong trận đấu này.

Dù Andy Roddick đã thua trận đấu ngày hôm đó, nhưng phần thưởng anh nhận được còn quý giá hơn rất nhiều, đó là sự tín nhiệm, sự tin cậy của mọi người đối với anh. Làm sao thái độ biểu hiện lòng chính trực đó lại mang đến cho anh sự tín nhiệm? Bạn hãy suy nghiệm theo hướng này: sau này các trọng tài sẽ có thái độ ra sao trước các phản ứng tương tự của Andy Roddick đối với các quyết định của họ? Chắc chắn họ sẽ phải hết sức tôn trọng ý kiến của anh vì uy tín của anh đã được biết đến; sự tín nhiệm sẽ mở đường cho anh.

Bạn cũng thử nghĩ xem Andy Roddick sẽ đánh giá thế nào về bản thân mình? Anh ấy sẽ cảm nhận ra sao nếu như anh chấp nhận điểm thắng ở séc đấu đó khi thừa biết quả bóng thật sự không ra ngoài biên?

Tôi gọi hành vi của Andy Roddick trên sân quần vợt hôm đó là "Sự lựa chọn của Roddick"- thể hiện tinh thần chính trực bất chấp mọi thiệt thòi cho bản thân. Nó cũng thể hiện mối liên quan giữa tính chính trực, sự tín nhiệm và niềm tin với mọi người xung quanh cũng như với bản thân chúng ta.

Đối với tôi, chính trực là từ ngữ thực sự bao quát ý nghĩa về một con người toàn diện, có tính cách, bản chất chu toàn và thánh thiện. Theo tôi, một người chính trực, dù là nam giới hay phụ nữ, phải giữ được sự cân bằng và toàn diện, có tính cách cao đẹp. Đó là mẫu người sống có nguyên tắc.

- HANK PAULSON, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, GOLDMAN SACHS

Nói một cách ẩn dụ về các loài thảo mộc, sự chính trực chính là gốc rễ. Dù nó nằm sâu dưới lòng đất và chẳng phải lúc nào cũng được nhìn thấy, nhưng nó đóng vai trò tuyệt đối cần thiết trong việc cung cấp dưỡng chất cho một sức sống mạnh mẽ và giữ thăng bằng cho cây. Chúng ta đã biết đến nhiều người có khả năng chuyên môn cao, thành tích tốt, và đôi khi có cả mục đích cao đẹp, nhưng tiếc rằng họ lại hành động không trung thực hay vô nguyên tắc. Đó là lối tư duy "mục đích biện minh cho phương tiện" dẫn đến các hành vi thao túng, dối trá, gian lận, tống tiền và tai tiếng như các vụ bê bối ở công ty Enron, WorldCom, những cuộc hôn nhân và các quan hệ khác tan vỡ vì bị phản bội. Trở lại ví dụ nhân chứng về mặt chuyên môn tại tòa án, nhân chứng này không thể được xem là đáng tin cậy nếu phía bị cáo chứng minh được người đó không chính trực.

Mặt khác, một người nếu chỉ có sự chính trực mà không có ba yếu tố cốt lõi còn lại thì họ chỉ đơn thuần là một "người tốt", thậm chí có thể là người rất trung thực, nhưng chẳng đảm trách được vai trò gì đáng kể. Trong ẩn dụ về cây của chúng ta, người như thế có thể ví như một gốc cây trơ trụi. Bạn có thể tin loại người đó có thể giữ bí mật cho bạn, nhưng không trông mong người đó làm được việc gì có ích hơn. Anh ta trung thực nhưng không thích hợp cho vai trò nào cả.

Như đã nói, tất cả bốn yếu tố cốt lõi này đều cần thiết đối với sự tín nhiệm và việc xây dựng niềm tin.

Khó khăn trong vấn đề khôi phục đạo đức

Vậy *Chính trực* là gì? Ngày nay, nhiều người đánh đồng tính chính trực với đạo đức. Ít ra sự gia tăng các vụ bê bối cá nhân, chính trị hay tập đoàn kinh tế gần đây cũng kèm theo một hệ quả tốt, đó là nảy sinh nhu cầu chấn chỉnh đạo đức. Hầu như mọi người đều nhận ra rằng sự thiếu đạo đức trên phạm vi thế giới ngày nay đang làm mất đi niềm tin giữa con người với nhau.

Từ đống tro tàn của khủng hoảng, tham nhũng và sự đánh mất niềm tin nơi công chúng, một phong trào làm sống lại đạo đức và tinh thần tự do kinh doanh đang được phát động và thu hút hàng triệu người tham gia.

- PATRICIA ABURDENE, TÁC GIẢ CUỐN MEGATRENDS 2010

Tuy nhiên, điều khó khăn đối với các tổ chức là nhiều giải pháp nâng cao đạo đức đều

chú trọng vào thái độ phục tùng mệnh lệnh. Định nghĩa "đạo đức" theo tinh thần phục tùng mệnh lệnh không liên quan gì đến tính chính trực hay tinh thần hòa hợp mà chỉ là một định nghĩa khiên cưỡng chỉ ép buộc con người "tuân thủ các quy tắc". Vì thế việc rèn luyện đạo đức trong các công ty, tập đoàn cũng chỉ chủ yếu tập trung vào việc tuân thủ Đạo luật Sarbanes - Oxley và các luật lệ khác mà không hề chú trọng đến việc làm rõ giá trị đạo đức hay bổ sung tính chính trực vào các giá trị đạo đức cùng những nguyên tắc bền vững.

Với quan điểm đó, công ty nào cũng có những tập nội quy dày cộm và phức tạp, trong khi nhân viên vẫn có thể gian dối hoặc thậm chí đối xử nhẫn tâm với nhau mà chẳng bị công ty xử lý gì nếu như họ vẫn đạt kết quả trong công việc, trừ phi họ bị phát hiện gian lận tài chính hay vi phạm nội quy cụ thể.

> *Luật lệ không thể thay thế được đạo đức.*
>
> - ALAN GREENSPAN, CỰU CHỦ TỊCH CỤC DỰ TRỮ LIÊN BANG MỸ

Như chúng ta sẽ bàn sau ở phần nói về Làn sóng thứ ba - Niềm tin trong Tổ chức, xét cho cùng, những vấn đề chúng ta đang gặp phải trong các tổ chức ngày nay không thể giải quyết bằng biện pháp ép buộc mọi người "tuân thủ luật lệ" với hy vọng dùng hành vi bên ngoài tác động vào ý thức. Như Chris Bauer, một nhà tâm lý học và giảng viên môn đạo đức doanh nghiệp đã nhận xét:

> *Điều chúng ta đang bàn ở đây không phải là vấn đề thực thi pháp luật hay các quy định, mà là vấn đề tâm lý - đó là sự thiếu vắng những chuẩn mực đạo đức khiến mọi người không biết điều gì đúng nên làm. Tôi thấy có rất nhiều công ty tuyên bố sẽ thắt chặt nội quy mà ít thấy công ty nào bảo sẽ cố gắng xác định rõ những chuẩn mực đạo đức của công ty mình và huấn luyện nhân viên áp dụng những giá trị đó vào hành động cụ thể.*

Chỉ khi nào các công ty chú trọng đến vấn đề niềm tin và sự chính trực, vào tinh thần tự giác hơn là sự tuân thủ mệnh lệnh thì họ mới có thể nâng cao sự tín nhiệm và niềm tin đích thực trong công ty. Nói như Albert Camus[(6)], "Sự chính trực không cần đến luật lệ".

Định nghĩa về sự chính trực

Hầu hết mọi người hiểu sự chính trực chính là sự trung thực. Tuy nhiên nhiều người không thật sự hiểu rằng sự trung thực không chỉ là nói đúng sự thật mà còn phải thể hiện được sự trung thực đó. Người ta có thể nói đúng sự thật, nhưng lại thể hiện khác đi, và đó không phải là sự trung thực.

> *Bất cứ ai không trung thực trong việc nhỏ sẽ không được tín nhiệm giao cho việc lớn.*

- ALBERT EINSTEIN

Hầu hết các nhà quản lý đều tự cho mình là người trung thực, tuy nhiên kết quả khảo sát cho thấy đa số các nhân viên không tin các cấp quản lý của họ thật sự trung thực hay thành thật trong giao tiếp. Nhà văn Anh, Maria Louise Ramé nói: "Tôi biết có hàng ngàn kẻ tinh quái nhưng chưa bao giờ thấy ai thừa nhận bản chất tinh quái của mình". Nhận xét của bà đã được đưa vào kịch bản phim "Cướp biển Ca-ri-bê" qua lời nói khôi hài của Thuyền trưởng Jack Sparrow, nhân vật chính trong phim: "Tôi là kẻ bất lương, một kẻ bất lương mà các bạn có thể tin tưởng vào tính bất lương rất trung thực của hắn. Đó là loại người trung thực mà bạn cần cảnh giác, vì bạn không bao giờ đoán được khi nào họ sẽ làm những điều cực kỳ ngu xuẩn".

Tính chính trực đương nhiên đã bao gồm tính trung thực, nghĩa là nói đúng sự thật và làm người khác hiểu đúng sự thật. Nhưng tính chính trực còn bao hàm ít nhất ba phẩm chất khác cũng quan trọng không kém, đó là:

Sự đồng nhất. *Chính trực (integrity)* có cùng từ gốc tiếng La-tinh với các từ *hợp nhất (integrated) và "trọn vẹn" (integer)*. Một người được xem là chính trực khi người đó không thể hiện sự khác biệt nào giữa ý định và hành vi, khi họ là một thể thống nhất từ suy nghĩ cho đến hành động, từ trong ra ngoài, mà không có sự sai biệt nào. Tôi gọi đó là *sự đồng nhất (congruence)*. Chính sự đồng nhất này, chứ không phải *sự tuân thủ mệnh lệnh (compliance)*, tạo ra sự tín nhiệm và niềm tin.

Người có sự đồng nhất luôn hành động theo những giá trị đạo đức và niềm tin trong lòng họ. Họ đã nói là làm và luôn nhất quán trong mọi việc. Họ không bị tác động bởi những áp lực bên ngoài, kể cả ý kiến của người khác hay những biện pháp tức thời. Họ chỉ lắng nghe và làm theo tiếng nói của lương tâm.

Một tấm gương về tính cách đồng nhất là Mahatma Gandhi. Có lần, ông được mời đến nói chuyện tại Hạ viện Anh. Không cần chuẩn bị trước, ông diễn thuyết suốt hai giờ liền và làm cho cử tọa thuộc phe đối lập phải đứng lên tán thưởng nhiệt liệt. Ngay sau bài nói chuyện, một số phóng viên đến gặp thư ký của ông là Mahadev Desai, tỏ ý hoài nghi rằng Gandhi làm sao có thể cuốn hút cử tọa trong thời gian dài như vậy mà không cần đến một dàn ý nào. Desai trả lời:

Những điều Gandhi nghĩ, cảm nhận, nói ra và hành động đều giống nhau, nên ông ấy không cần lập trước dàn ý... Còn ông và tôi, chúng ta nghĩ một đằng nhưng cảm nhận một nẻo, nói thế này nhưng lại làm thế khác, do đó chúng ta mới cần dàn ý để không nói mâu thuẫn hay nói sai.

Gandhi không chỉ thống nhất với bản thân mình, mà với cả những nguyên tắc mà ông coi trọng. Có thể nói ông không chỉ có bộ rễ chính trực mà có cả rễ cái cắm sâu vào kho tàng những nguyên tắc trường tồn chi phối cuộc sống của con người.

Cuộc đời tôi là một tổng thể không thể chia cắt, và mọi hoạt động của tôi đều có mối quan hệ đan xen với nhau... vì thế cuộc đời tôi chính là thông điệp mà tôi muốn gửi đến mọi người.

- MAHATMA GANDHI

Dựa vào sức mạnh của những nguyên tắc này và luôn sống theo nguyên tắc, Gandhi đã tạo được những thành tựu vẻ vang cho đất nước Ấn Độ và cho cả thế giới - mặc dù trên thực tế ông chưa từng nắm quyền lực hay giữ một cương vị lãnh đạo chính thức nào.

Khi bạn luôn thể hiện sự thống nhất của nội tâm với niềm tin và những nguyên tắc sống của mình, bạn đang khơi dậy niềm tin trong các mối quan hệ nghề nghiệp cũng như các mối quan hệ cá nhân. Mọi người sẽ cảm nhận được bạn là người đáng tin cậy, và họ tin phong cách sống của bạn chắc chắn đem lại kết quả tích cực và xứng đáng với niềm tin mà họ đã đặt vào bạn.

Tính khiêm tốn. Tính chính trực cũng bao gồm cả sự khiêm tốn. Trong khi tiến hành nghiên cứu để viết cuốn sách Từ Tốt đến Vĩ đại, chuyên gia về lý thuyết kinh doanh nổi tiếng, Jim Collins đã quan sát những công ty hoạt động có hiệu quả tốt chuyển biến thành những công ty đạt thành tích xuất sắc để tìm lý do dẫn đến thành công vượt bậc của các công ty này. Ông đã phát hiện ra hai lý do khiến ông rất ngạc nhiên.

Thứ nhất, mặc dù ông đã có ý định "bỏ qua các nhà quản lý" trong công trình nghiên cứu của mình, nhưng các dữ liệu thu được lại chứng minh rõ ràng rằng vai trò lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp. Như Collins nhận xét, "Tất cả những công ty khi chuyển biến từ tốt trở thành vĩ đại đều đã đạt đến trình độ lãnh đạo cấp độ 5".

Thứ hai là điểm đặc trưng của trình độ lãnh đạo "Cấp độ 5". Collins nói:

Chúng tôi rất ngạc nhiên, thậm chí sửng sốt khi phát hiện ra một kiểu lãnh đạo cần thiết để biến một công ty hoạt động tốt trở thành xuất sắc. So với những nhân vật thường được nhắc đến trên các hàng tít của báo chí như những siêu sao, thì các nhà lãnh đạo lừng lẫy mang một phong cách khác hẳn. Họ khiêm tốn, ít nói, dè dặt, thậm chí có hơi rụt rè - ở các nhà lãnh đạo này là một sự pha trộn đầy nghịch lý giữa tính khiêm tốn và tham vọng vươn cao trong nghề nghiệp. Họ giống Lincoln và Socrates nhiều hơn là giống Patton hay Caesar.

[phần gạch dưới là của tác giả]

Vậy tính khiêm tốn được thể hiện trong vai trò lãnh đạo và trong cuộc sống như thế nào? Một người khiêm tốn chỉ quan tâm đến hành động đúng hơn là muốn chứng tỏ rằng mình đúng, quan tâm đến việc thực hiện những ý tưởng hay hơn là muốn mình phải có ý tưởng hay, chấp nhận thực tế hiển nhiên hơn là bảo vệ lập trường đã lỗi thời, họ quan tâm

đến việc xây dựng tập thể hơn là đề cao bản thân, và họ muốn đề cao sự đóng góp của mọi người hơn là được mọi người công nhận sự đóng góp của bản thân mình.

Thể hiện tính khiêm tốn không có nghĩa là bộc lộ bản chất yếu đuối, dè dặt, hay nhún nhường mà chính là xác định và đặt nguyên tắc sống lên trên bản ngã, bảo vệ nguyên tắc sống ấy dù gặp phải sự phản đối. Chính vì vậy những người khiêm tốn có khả năng đàm phán hiệu quả và thành công trong những cuộc thương lượng gay go nhất. Họ thể hiện lập trường rõ ràng và kiên định khi gặp những tình huống căng thẳng trong quan hệ cá nhân thân thiết. Họ không bao giờ tỏ ra ngạo mạn, tỏ vẻ can đảm hay tham gia những trò tranh giành quyền lực. Họ nhận ra những nguyên tắc bền vững chi phối các tổ chức và các mối quan hệ và họ luôn cố gắng sống theo các nguyên tắc đó. Đặc biệt họ không bao giờ hành động theo ý riêng bất chấp luật lệ hay ý kiến người khác.

Người khiêm tốn hiểu rõ rằng họ không bao giờ đơn độc, mà họ đang được những người đi trước dẫn dắt, và họ chỉ có thể tiến bộ khi có sự giúp đỡ của người khác. Như hoạt động của tổ chức Alcoholics Anonymous[(7)] giúp đỡ những người nghiện rượu và nhiều chương trình cai nghiện khác đã chứng tỏ vấn đề căn bản để giải quyết những thử thách cam go nhất trong cuộc sống chính là sự khôn ngoan và khiêm tốn để chấp nhận thực tế rằng trong cuộc sống có nhiều việc chúng ta không thể tự mình giải quyết nếu không nhờ vào sự giúp đỡ của người khác.

Đối lập với sự khiêm tốn là tính kiêu căng và tự mãn, lấy cái tôi là quan trọng nhất, vượt lên trên mọi nguyên tắc và mọi người xung quanh.

Sự can đảm. Trong chính trực có cả sự can đảm để có thể vượt qua mọi khó khăn, trở ngại. Đó là sự can đảm thể hiện trong hành động của Andy Roddick tại giải quần vợt nhà nghề Italia, hay Sherron Watkins, Cynthia Cooper và Coleen Rowley, ba người đã dũng cảm tố cáo những hoạt động sai trái của Enron, WorldCom và FBI (Cục Điều tra Liên bang Mỹ). Cả ba đã được tạp chí Time tôn vinh là Công dân Tiêu biểu của năm 2002.

Chứng kiến những tấm gương dũng cảm của những người sống quanh mình giúp chúng ta trở nên can đảm hơn. Gần đây, tôi được nghe câu chuyện về lòng dũng cảm của một người từng học trường y do vợ anh ấy kể lại như sau:

Vào trường y là phải trải qua một cuộc thi tuyển khá gay go. Sau đó, để học tốt và qua được các kỳ thi tiếp theo là một áp lực lớn khác đối với các sinh viên mới nhập trường. Chồng tôi đã nỗ lực học tập và bước vào kỳ thi đầu tiên. Do trường y khoa rất chú trọng việc xây dựng lòng tự trọng và tự giác cho sinh viên, nên vị giám thị sau khi phát đề xong thì rời phòng thi. Các sinh viên lập tức rút ra những mẩu tài liệu giấu bên dưới giấy làm bài hoặc trong túi quần áo. Vào lúc đó, một anh sinh viên gầy gò, cao lêu nghêu ngồi ở cuối phòng đứng dậy và lên tiếng: "Tôi đã phải rời xa quê nhà để lại vợ cùng ba con nhỏ đang sống trong một căn gác và cố gắng học tập để được vào học trường y. Vì vậy tôi sẽ tố cáo bất cứ kẻ nào gian lận, tôi nói là làm đấy". Các sinh viên đang quay cóp biết anh ta nói là làm. Nhiều người tỏ vẻ ngượng ngùng,

và các mẩu tài liệu lập tức biến mất nhanh chóng như khi chúng xuất hiện. Anh sinh viên ấy đã đặt ra một chuẩn mực cho lớp và nhờ vậy tỷ lệ tốt nghiệp của lớp này đã đạt mức cao nhất trong lịch sử của trường y nọ.

Anh sinh viên đã lên tiếng trong phòng thi hôm đó sau này trở thành một thầy thuốc được nhiều người kính trọng. Hành động của anh hôm đó chắc hẳn không dễ chịu hay dễ dàng gì đối với anh, nhưng nó thể hiện sự can đảm mà một người chính trực cần phải có - sự can đảm của anh đã khẳng định các nguyên tắc bền vững, khích lệ tinh thần người khác, và cải thiện chất lượng cuộc sống cho tất cả chúng ta vì cuộc sống và sức khỏe của chúng ta luôn cần đến sự trợ giúp của kiến thức và kỹ năng của người thầy thuốc.

Khi tiếp xúc với những người mà bạn cho rằng họ chính trực, bạn có nhận thấy những phẩm chất của tính chính trực được thể hiện trong cuộc sống của họ không? Có thể họ là người trung thực, nhưng liệu họ cũng đồng nhất trong tính cách, khiêm tốn và dũng cảm không? Theo bạn, tính chính trực ảnh hưởng ra sao đến cách đánh giá của họ và của bạn về bản thân họ? Bạn có thừa nhận họ đáng tin cậy không? Và bạn có thể tín nhiệm họ không?

Dù ở trình độ nào, tất cả chúng ta đều có thể nâng cao những phẩm chất này. Và từ đó, chúng ta sẽ nâng cao sự tín nhiệm đối với bản thân mình và cuối cùng làm tăng tốc độ của niềm tin và giảm chi phí của công việc.

Làm thế nào để nâng cao tính chính trực?

Trước hết, chúng ta cần đánh giá mức độ chính trực của bản thân. Để làm việc này, những câu hỏi dưới đây dựa vào phiếu hỏi - đáp tự đánh giá sẽ rất hữu ích cho bạn.

• Bạn có thực sự trung thực khi giao tiếp với người khác không?

• Bạn có luôn nói đi đôi với làm?

• Bạn có nhận thức được các giá trị của bản thân và cảm thấy thích duy trì và phát huy các giá trị đó?

• Bạn có sẵn lòng tiếp nhận những sự thật hiển nhiên mới có thể khiến bạn phải thay đổi quan điểm hay thậm chí xác định lại các giá trị đạo đức của mình?

• Bạn có thường xuyên đặt ra và thực hiện những quyết tâm của mình không?

Tôi khuyên bạn nên đọc kỹ những câu hỏi trên và trả lời một cách thành thật. Bạn cũng có thể lấy ý kiến nhận xét về các phẩm chất nêu trên trong tính cách của bạn từ cấp trên, đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới, khách hàng, bạn bè, hoặc người thân trong gia đình, vì chúng ta ai cũng có những nhận thức chủ quan, đôi khi chúng ta đánh giá quá cao hoặc quá thấp những điểm mạnh của bản thân.

Tôi xin giới thiệu ba biện pháp hữu hiệu giúp nâng cao đáng kể tính chính trực.

1. Đưa ra và thực hiện các cam kết đối với bản thân

Không có cách nào giúp bạn nâng cao tính chính trực của mình nhanh bằng cách đưa ra và thực hiện những cam kết với bản thân. Trong phần trình bày về Làn sóng thứ hai - Niềm tin trong các mối quan hệ, chúng ta sẽ bàn về sức mạnh của việc đưa ra và thực hiện những cam kết với người khác, điều mà bạn không thể thực hiện nếu trước tiên bạn không tập đưa ra và thực hiện những cam kết với bản thân mình.

Một trong những câu chuyện được kể lại trong gia đình tôi là câu chuyện khởi nghiệp của chuỗi khách sạn Little America của ông cụ cố tôi, Stephen Mack Covey. Khi còn làm nghề chăn cừu trong thập niên 1890, vào một đêm đông, ông bị kẹt trong một cơn bão tuyết giữa vùng thảo nguyên Wyoming[(8)] hoang vắng. Dưới cơn bão có tốc độ 50 dặm một giờ và nhiệt độ xuống dưới không, ông thật sự cảm thấy mình khó lòng sống sót. Và ông đã quỳ xuống phát nguyện với lòng mình và với Thượng đế rằng nếu ông thoát nạn, ông sẽ tạ ơn bằng cách xây cho mọi người một nơi trú ẩn ngay tại nơi hoang vắng, âm u này.

Và ông đã bình an qua đêm bão tuyết đó. Mất rất nhiều thời gian và cuối cùng ông đã xây dựng xong chỗ trú ẩn cho mọi người ở nơi xa xôi hẻo lánh ấy như đã hứa. Ngày nay, dù nơi đó chỉ có một trạm xăng và một dãy nhà trọ Little America, nhưng thị trấn Little America, bang Wyoming nay đã có tên trên bản đồ, và trở thành một điểm du lịch được nhiều người biết đến. Nơi đó cũng trở thành địa điểm phát triển một ngành kinh doanh đặc biệt. Trước khi mất, ông cố tôi đã xây dựng được nhiều cơ sở kinh doanh tại địa phương bao gồm khách sạn, căn hộ cho thuê, cơ sở dầu khí và các cơ quan dịch vụ tài chính.

Tôi dám chắc rằng nếu ai ở vào hoàn cảnh của ông cố tôi cũng sẽ nghĩ rằng, "việc xây nhà trọ ở nơi hẻo lánh như thế này là điều thật ngớ ngẩn!" Ngoài ông cố tôi và Thượng đế ra, không ai biết đến lời phát nguyện đó, nhưng vì đã hứa với bản thân mình nên ông quyết tâm giữ đúng lời hứa. Việc ông giữ lời hứa với bản thân đã ảnh hưởng sâu đậm đến các thế hệ con cháu của ông, trong đó có tôi.

Càng trải nhiều kinh nghiệm cả trong nghề nghiệp lẫn trong cuộc sống cá nhân, tôi càng tin vào tầm quan trọng của việc đưa ra và thực hiện những cam kết với bản thân. Đó có thể là những cam kết lớn lao như lời hứa của ông cố tôi, hay chỉ là những cam kết nhỏ nhặt, thậm chí rất nhỏ như việc phải thức dậy khi chuông đồng hồ báo thức reo, hay không được ăn quá nhiều, nói năng phải biết tôn trọng người khác, dù đôi lúc hoàn cảnh khách quan khiến chúng ta có thể phải hành động khác đi. Cứ mỗi lần chúng ta đưa ra và thực hiện được một cam kết với bản thân mình, dù lớn hay nhỏ, chúng ta đều cảm thấy tự tin hơn. Chúng ta đang xây dựng nền tảng đạo đức cho chính mình. Từ đó chúng ta sẽ có thể đưa ra và thực hiện những lời hứa quan trọng hơn với bản thân mình cũng như với người khác.

Khi tìm cách nâng cao khả năng đưa ra và thực hiện cam kết đối với bản thân, bạn cần lưu ý một số điểm quan trọng sau đây:

Thứ nhất, đừng đưa ra quá nhiều cam kết vì bạn sẽ khó lòng thực hiện được hết. Hãy phân biệt rõ giữa mục tiêu, phương hướng, trọng tâm với một cam kết thực sự. Khi bạn cam

kết với bản thân, bạn phải hiểu rằng bạn đang thử thách tính chính trực của mình.

Thứ hai, nên tôn trọng cam kết với chính mình giống như cam kết đối với người khác, cho dù đó là cam kết về thời gian biểu (như giờ tập thể dục, đọc sách hay đi ngủ) hay cam kết ưu tiên cho sức khỏe hoặc một mối quan tâm nào đó.

Thứ ba, đừng đưa ra cam kết một cách tùy tiện, thiếu suy nghĩ. Tôi học được kinh nghiệm đắt giá này từ một cuộc bàn luận trong gia đình chúng tôi về vấn đề sức khỏe. Đó là dịp đầu năm mới, trong câu chuyện chúng tôi cùng đi đến quyết định rằng mọi người nên uống nhiều nước hơn thay vì uống sô đa. Lúc đó tôi đang say sưa với ý thức cải thiện sức khỏe, chẳng chút khiêm tốn, tôi ra vẻ tự tin nói với mọi người: "Mọi người hãy nghe đây, tôi tự hứa với bản thân mình từ nay sẽ không uống bất cứ thứ gì khác ngoài nước trắng trong suốt một năm! Tôi sẽ không uống sô-đa, không uống nước ép trái cây, cũng không uống gì khác!". Đó là lời hứa điên rồ khiến tôi phải hối tiếc sau đó. Tôi đã cố gắng giữ được lời hứa, nhưng quả thật rất khó khăn. Từ kinh nghiệm này, tôi hiểu ra rằng cần phải thận trọng khi đưa ra một cam kết và cam kết nên xuất phát từ sự khiêm tốn chứ không phải vì sĩ diện.

Cuối cùng, chúng ta nên hiểu rằng khi khó giữ được lời hứa, chúng ta thường ngả theo hai khuynh hướng: hoặc thay đổi hành vi cho phù hợp với cam kết, hoặc hạ thấp các giá trị đã đặt ra để phù hợp với hành vi của mình. Khuynh hướng đầu tiên tăng cường tính chính trực; khuynh hướng thứ hai làm giảm sự chính trực và mất tự tin vào khả năng đưa ra và thực hiện lời hứa trong tương lai. Hơn nữa, chính khuynh hướng điều chỉnh giá trị đạo đức dù rất nhỏ cũng có nguy cơ khiến chúng ta mất phương hướng và xa rời mục tiêu của mình.

Vì vậy, tôi khuyên bạn nên biết cách đưa ra và thực hiện những cam kết với bản thân một cách sáng suốt. Không có cách nào xây dựng sự tự tin nhanh hơn cả.

2. Chuẩn mực đạo đức

> *Hãy sống theo giá trị và các nguyên tắc. Phải biết mình đại diện cho những giá trị nào, và luôn sống theo các giá trị đó.*
>
> - GEORGE FISCHER, CHỦ TỊCH, EASTMAN KODAK

Chủ tịch kiêm CEO của American Express, Ken Chenault, đã biên soạn một cẩm nang dành cho nhân viên của ông với tựa đề Chương Tiếp Theo, một cuốn sách nêu rõ các mục tiêu của công ty và vạch ra kế hoạch thực hiện. Một trong những nguyên lý cơ bản được viết như sau:

***Chuẩn mực đạo đức**. Các giá trị đạo đức không thể định lượng. Chúng ta không đạt được thành công bằng mọi giá, mà thành công một cách đúng đắn. Đó mới là điều quan trọng... Chúng ta cần phải không ngừng chứng minh bằng hành động của mình rằng chúng ta đại diện cho những điều đúng đắn, đó là cam kết phục vụ lợi ích của khách*

hàng, đó là chất lượng sản phẩm hay dịch vụ, sự chính trực, tinh thần đồng đội, ý thức tôn trọng người khác, thực hiện tốt nghĩa vụ công dân, có ý chí chiến thắng, có trách nhiệm cá nhân, và nhiều giá trị khác nữa.

Nếu bạn muốn trở thành mẫu người chính trực hay người có tính cách đồng nhất, bạn phải có một giá trị cốt lõi và bạn phải là một người chân chính. Bạn không thể cải thiện bản thân từ trong nội tâm nếu bạn không biết tôn chỉ của bạn là gì. Vì vậy bạn cần có một tâm điểm xuất phát. Bạn cần xác định các giá trị đạo đức để biết mình đại diện cho những giá trị nào và bạn cần phải thể hiện mình đang đại diện cho giá trị đó, để mọi người xung quanh thấy được điều đó.

> *Tin vào một giá trị, nhưng lại không sống theo nó, là không trung thực.*
>
> - MAHATMA GANDHI

Jon Huntsman, Chủ tịch của Huntsman Chemical là một tấm gương vĩ đại về sự chính trực, cả trong việc giữ lời hứa và sống theo các giá trị đạo đức. Như ông kể lại trong cuốn *Người chiến thắng không bao giờ gian lận (Winners Never Cheat)* của mình, sau nhiều cuộc thương lượng giằng co, Huntsman đồng ý bán 40% cổ phần của một bộ phận trong công ty cho Hãng Great Lakes Chemical. Chỉ với một cái bắt tay với Emerson Kampen, Chủ tịch kiêm CEO của Great Lakes, hợp đồng trị giá 54 triệu đô la đã được thỏa thuận xong.

Tuy nhiên, Great Lakes đã kéo dài thời gian soạn thảo hợp đồng. Trong sáu tháng rưỡi chờ lập hợp đồng, giá nguyên vật liệu giảm mạnh khiến lợi nhuận của Huntsman tăng gấp ba lần và đạt mức cao chưa từng thấy. Giá trị 40% của bộ phận được sang nhượng đã tăng từ 54 triệu đô la lên đến 250 triệu đô la.

Do hợp đồng vẫn chưa được ký chính thức, Kampen gọi điện cho Huntsman bảo rằng ông không thể trả cho Huntsman toàn bộ phần chênh lệch giá phát sinh, mà chỉ có thể trả một nửa, như thế mới công bằng. Nhưng Huntsman đã từ chối đề nghị đó; với lý do hai bên đã bắt tay thỏa thuận mức giá 54 triệu đô la nên ông nhất quyết giữ nguyên mức giá đó.

Kampen e ngại: "Nhưng như thế là không công bằng đối với ông!".

Huntsman trả lời: "Ông thương lượng vì lợi ích của công ty ông, Emerson ạ, và cứ để tôi thương lượng vì lợi ích của công ty tôi".

Kampen rất xúc động trước sự chính trực của Huntsman, nên mặc dù hai người chưa từng là bạn thân của nhau, ông đã chọn Huntsman làm một trong hai người sẽ đọc điếu văn trong đám tang của ông sau này.

Jon Huntsman rõ ràng đã sống có lập trường đạo đức. Như ông nói khi viết lại câu chuyện này, "Mặc dù tôi đã có thể ép Great Lakes phải trả thêm 200 triệu đô la để sở hữu 40% cổ phần trong công ty của tôi, nhưng tôi không hề cảm thấy áy náy với lương tâm hay

e ngại điều gì. Lời nói của tôi thực sự là một cam kết".

Jon Huntsman biết rõ điều gì quan trọng đối với ông. Ông xác định rõ những giá trị đạo đức cho bản thân nên ông không bao giờ phải đắn đo mỗi khi gặp những tình huống thách thức những giá trị đó. Rõ ràng, lập trường đạo đức của ông đã tạo được niềm tin nơi người khác.

> *Khi đã định rõ chuẩn mực đạo đức của bạn thì việc ra quyết định không có gì khó cả.*
>
> - ROY DISNEY, CỰU PHÓ CHỦ TỊCH, WALT DISNEY COMPANY

Cách tốt nhất để xác định chuẩn mực đạo đức cho mình là phân tích rõ mục đích sống hoặc các giá trị đạo đức. Tôi thấy không gì tốt hơn là xây dựng tuyên bố sứ mệnh hay phương châm hành động, bất kể là đối với tổ chức, cá nhân hay gia đình. Xây dựng cho mình một lập trường sống sẽ giúp bạn được mọi người tín nhiệm và tin cậy.

> *Việc xác định bạn là ai, giá trị của bạn là gì và bạn bảo vệ cho những gì, sẽ là chiếc neo định vị, là sao bắc đẩu định hướng cho cuộc sống của bạn. Bạn không thể tìm thấy những điều này trong sách vở, mà từ trong chính tâm hồn của bạn.*
>
> - ANNE MULCAHY, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, XEROX

3. Tâm hồn rộng mở

Có lẽ bạn đã từng gặp nhiều người bạn cho là bảo thủ hay kiêu ngạo - đó là những người chẳng thèm lắng nghe bạn vì họ nghĩ rằng bạn không biết điều gì mới mẻ hơn họ; đó là những người không chịu chấp nhận những quan điểm mới vì họ tin rằng chỉ có cách suy nghĩ của họ mới đúng; họ là những người tận mắt chứng kiến sự thật nhưng vẫn cố tình bác bỏ vì không muốn chấp nhận có những thực tế, những nguyên tắc mà họ chưa hề biết đến. Thái độ vị kỷ này có ảnh hưởng gì đến quan hệ của bạn với họ? Nó sẽ khiến bạn đánh giá thế nào về khả năng đáng tin cậy của họ? Và nó ảnh hưởng thế nào đến ý muốn trải rộng niềm tin của bạn?

Tâm hồn rộng mở là điều kiện thiết yếu cho sự chính trực. Nó thể hiện cả hai phẩm chất khiêm tốn và can đảm - khiêm tốn để thừa nhận rằng có những nguyên tắc mà bạn chưa biết, và can đảm để áp dụng những nguyên tắc đó vào cuộc sống. Trong suốt lịch sử loài người, hầu hết những thay đổi mô thức tư duy trong khoa học đều bắt đầu từ những thay đổi tư duy truyền thống - những thay đổi này đòi hỏi phải có sự khiêm tốn và lòng can đảm.

Do đó, cách tốt nhất để chúng ta nâng cao tính chính trực là phải tập cho mình một sự rộng mở trong tâm hồn. Hãy xem tấm gương của Anwar Sadat, vị tổng thống thứ ba của Ai Cập từ năm 1970 cho đến khi ông bị ám sát vào năm 1981. Mặc dù được nuôi dạy trong một nền văn hóa rồi lãnh đạo một quốc gia nằm trong số nhiều nước chủ trương bài Do Thái,

Sadat đã biểu hiện tinh thần cởi mở khi nghe theo tiếng nói của lương tâm thúc giục ông mưu cầu hòa bình. Bất chấp sự phản đối của các nước Ả Rập láng giềng, ông đã áp dụng bài học mà ông rút ra được khi ngồi trong xà lim của Nhà tù Trung tâm Cairo: "Ai không chịu thay đổi tư duy của mình sẽ không bao giờ thay đổi được thực tế, và do đó sẽ không bao giờ tiến bộ". Ông đã sang thăm Israel, gặp gỡ Thủ tướng Menachem Begin, và nói chuyện với Hội đồng Lập pháp của quốc gia này. Sau đó, ông tiếp tục sang Mỹ gặp Begin rồi Tổng thống Mỹ đương nhiệm Jimmy Carter. Những cuộc bàn thảo này đã dẫn đến việc ký kết Hiệp định Trại David, và chính sự kiện này đã giúp Begin và Sadat nhận được Giải Nobel Hòa bình.

Cách đây vài năm, hai cha con tôi vinh dự được ăn trưa cùng Jehan, phu nhân góa phụ của Tổng thống Sadat, và được nghe bà kể về chồng mình. Điều tôi nhớ nhất trong câu chuyện là việc ông quyết tâm mở rộng và nhận thức lại những điều ông ngỡ mình đã biết.

Cả Anwar Sadat và Nelson Mandela[9] đều thể hiện cùng một chủ đề mà chúng ta thường gặp trong các quan hệ hàng ngày với đồng nghiệp, người thân trong gia đình và bạn bè. Đó là tinh thần cởi mở để gây tín nhiệm và niềm tin; còn thái độ bảo thủ sẽ chỉ nuôi dưỡng sự hoài nghi và mất tin tưởng.

Để đánh giá mức độ cởi mở của bạn, bạn nên tự hỏi rằng:

• Tôi có tin rằng cách tôi nhìn nhận thế giới là hoàn toàn chính xác và toàn diện? Tôi có thật lòng lắng nghe và cân nhắc những quan điểm và ý tưởng mới?

• Tôi có nghiêm túc xem xét quan điểm của người khác (cấp trên, nhân viên cấp dưới, đồng đội, vợ/chồng hay con cái) và tôi có sẵn sàng tiếp thu những quan điểm đó không?

• Tôi có tin rằng có những nguyên tắc mà tôi chưa biết? Tôi có quyết tâm tìm hiểu và sống theo những nguyên tắc mới đó, bất kể việc này đòi hỏi tôi phải phát triển các mô thức tư duy mới hay thói quen mới?

• Tôi có đánh giá cao và không ngừng học hỏi những điều mới mẻ?

Tùy mức độ cởi mở của bạn đối với những ý tưởng, khả năng và trào lưu mới mà bạn sẽ tạo nên mức cổ tức niềm tin nhiều hay ít; và cũng tùy mức độ bảo thủ, bạn sẽ tạo cho mình một mức thuế niềm tin ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của cả hiện tại và tương lai của bạn.

Sự tác động của niềm tin đến tốc độ và chi phí

> *Tham lam hủy hoại sự giàu có. Niềm tin và sự chính trực, ngược lại, sẽ nuôi dưỡng sự phồn vinh.*
>
> - PATRICIA ABURDENE, TÁC GIẢ QUYỂN MEGATRENDS 2010

Ba yếu tố "gia tốc" - đưa ra và thực hiện đúng cam kết với bản thân, chuẩn mực đạo đức

và tâm hồn rộng mở - sẽ giúp bạn tăng cường tính chính trực, đồng thời cũng làm tăng tốc độ và giảm chi phí khi thực hiện những công việc quan trọng trong cuộc sống của bạn.

Mức độ chính trực của bạn càng cao có nghĩa là bạn càng trung thực, đồng nhất trong tính cách, khiêm tốn và can đảm thì bạn càng đáng tin cậy và càng tạo được niềm tin với mọi người. Bạn sẽ càng có nhiều khả năng biến những khoản thuế niềm tin thành cổ tức niềm tin trong mọi mặt của cuộc sống.

Chương 5. YẾU TỐ CỐT LÕI THỨ HAI - Ý ĐỊNH

Ý định của bạn là gì?

Về mặt luật pháp, một người được xem là có tội khi anh ta xâm phạm đến quyền lợi của người khác. Về mặt đạo đức, chỉ cần nghĩ đến hành động đó là anh ta đã có tội.

- Immanuel Kant

Tôi hy vọng cha mẹ tôi sẽ không trách khi tôi chia sẻ một câu chuyện khá buồn cười về họ, nhưng câu chuyện này thực sự giúp tôi làm rõ luận điểm của mình.

Vào một ngày mùa đông, cha mẹ tôi (tôi xin được đề cập bằng tên thật của họ là Stephen và Sandra) đang trên đường về nhà từ nhà nghỉ ở Montana. Họ rất mệt vì đã trượt tuyết bằng xe cả buổi sáng cùng các thành viên trẻ trong gia đình. Stephen mệt đến mức không thể cầm lái, nên Sandra ngồi vào sau vô-lăng còn ông thì nằm lăn ra ngủ ở ghế sau.

Đi được vài giờ, mắt Sandra cứ díp lại vì buồn ngủ, bà cho xe tạt vào bên đường và đánh thức Stephen, bảo rằng đến lượt bà chui vào ghế sau. Hai người mở cửa xe để đổi chỗ cho nhau. Stephen ngồi vào ghế tài xế, còn Sandra khi vừa định bước lên xe ngồi vào ghế sau thì chợt nhớ ra chiếc xe mới của họ có chức năng đặc biệt có thể nâng hay hạ gầm xe cho tiện lợi. Do đầu gối đau nên bà bảo ông: "Anh hạ gầm xe xuống cho em dễ bước lên" và bà đóng cửa xe lại để ông chỉnh gầm xe.

Đột nhiên, bà thấy chiếc xe bắt đầu lao nhanh về phía trước. Nghĩ rằng Stephen giả vờ bỏ bà lại (bà nghĩ cũng có lý vì tính ông hay đùa) nên bà liền chạy đuổi theo, nhưng Stephen tăng tốc, bỏ lại bà đứng chơ vơ một mình bên đường cao tốc.

Vì đang là mùa đông mà bà lại không mặc áo ấm và chân chỉ mang mỗi đôi tất, Sandra nghĩ không phải là lúc để đùa, và bà sẽ mắng Stephen một trận khi ông quay trở lại! Nhưng sau mười phút đứng một mình trên đường giữa trời giá lạnh, cuối cùng bà kết luận rằng có lẽ Stephen đinh ninh bà đã lên xe và đang ngủ ở ghế sau!

Sự thực là Stephen không hề nghe thấy Sandra yêu cầu ông hạ gầm xe nên khi nghe tiếng cửa xe đóng lại, ông cho rằng bà đã lên xe. Ông nghĩ rằng vì quá mệt, chắc bà đã ngủ thiếp đi ngay giữa đống gối mền ấm áp. Sandra thích dừng xe nhiều lần để đi vệ sinh và mua quà vặt, nên Stephen nghĩ nếu ông giữ im lặng, bà sẽ ngủ suốt đoạn đường còn lại và họ sẽ về đến nhà sớm hơn.

Rất may, một người đàn ông lái chiếc xe khác nhìn thấy Stephen lái xe vút đi bỏ lại một người phụ nữ đang í ới chạy theo xe. Nghĩ rằng mình cần thực hiện nghĩa vụ của người công dân tốt, ông ấy đã gọi điện báo cảnh sát tuần tra rằng ông nhìn thấy một người đàn ông bỏ rơi một phụ nữ trên đường cao tốc.

Không lâu sau đó, xe tuần tra chạy đến chỗ bà Sandra, viên cảnh sát hỏi bà đã xảy ra chuyện gì.

Bà trả lời: "Chồng tôi vừa bỏ tôi ở lại đây, nhưng tôi nghĩ ông ấy không cố tình làm như vậy".

Nghi ngờ về khả năng có sự ngược đãi trong gia đình, viên cảnh sát hỏi: "Bà có bị đánh đập không? Tại sao ông ấy bỏ lại bà ở đây?".

"Tôi chắc rằng ông ấy đinh ninh là tôi đang nằm ngủ ở ghế sau."

"Ông ấy nghĩ bà nằm ở ghế sau à? Bà không thấy lạ là ông ấy không nhận ra bà không có ở đấy sao?"

"Không, tôi tin chắc ông ấy nghĩ rằng tôi đã ngủ."

"Tên bà là gì?"

"Sandra Covey."

Im lặng một lúc lâu, người cảnh sát hỏi tiếp, "Bà có quan hệ gì với tác giả Stephen Covey? Tôi có học một lớp do ông ấy dạy".

"Chính ông ấy đấy. Ông ấy đã bỏ quên tôi ở đây!"

Khi Sandra và viên cảnh sát tuần tra tiếp tục nói chuyện, bà nhớ ra Stephen có mang theo điện thoại di động, họ liền gọi điện cho ông.

"Thưa ông Covey, tôi là cảnh sát tuần tra giao thông. Ông cần dừng xe lại ngay và báo cho tôi biết địa điểm chính xác ông đang ở đâu."

Ngạc nhiên không hiểu sao cảnh sát giao thông lại biết số điện thoại cầm tay của mình, và băn khoăn không biết mình có chạy xe quá tốc độ hay không, ông trả lời: "Được rồi, tôi nghĩ hiện tôi đang ở đâu đó gần Thác nước Idaho, nhưng tôi không biết chính xác vì trước đó tôi đã ngủ trong xe, vợ tôi cầm lái suốt cho đến cách đây khoảng 10-15 phút mới chuyển tay lái cho tôi. Để tôi hỏi vợ tôi xem chúng tôi đang ở đâu".

Thế rồi ông lớn tiếng gọi về phía sau: "Sandra! Sandra! Dậy đi! Có cảnh sát giao thông gọi điện hỏi muốn biết chính xác hiện chúng ta đang ở đâu".

"Ông Covey! Ông Covey!". Viên cảnh sát nói như hét vào máy điện thoại: "Vợ ông không có ở đấy đâu!".

"Bà ấy đang ngủ ở ghế sau mà," Stephen tỏ vẻ khó chịu. "Chờ đã, tôi sẽ dừng xe và đánh thức bà ấy". Thế rồi ông lật tung chiếc mền và gối, nhưng không thấy Sandra ở đó!

"Vợ tôi mất tích rồi!" - Ông kêu lên.

"Bà ấy đang ở trên xe với tôi." - Viên cảnh sát trả lời.

"Bà ấy đang ở chỗ anh à, sao lại thế được?"

"Ông đã bỏ lại bà ấy bên đường được một lúc rồi."

"Sao?", Stephen ngạc nhiên hỏi. "Ý ông nói là bà ấy đã không lên xe à? Thật không tin nổi! Thảo nào tôi lấy làm lạ không biết sao bà ấy lại im lặng thế!".

Thế là, cuối cùng xe cảnh sát tuần tra cũng tìm thấy Stephen và họ

được một phen cười vỡ bụng khi vỡ lẽ ra câu chuyện. Stephen nói, "Mấy đứa con tôi chắc không thể tin có chuyện như thế này!".

Viên cảnh sát nói: "Đúng thế! Nhưng hãy chờ để tôi thông báo về đồn đã. Thật là chuyện hiếm thấy!".

Tầm quan trọng của ý định

Đây là câu hỏi dành cho bạn: Nếu như bạn đã theo dõi diễn biến toàn bộ câu chuyện, bạn nghĩ ý định của Stephen là gì?

Đầu tiên, Sandra cho rằng ông có ý đùa với bà bằng cách giả vờ bỏ bà lại. Vì sao? Vì ông là người hay đùa và trước đây ông đã từng đùa trong nhiều tình huống khác nhau. Tuy nhiên, khi bà hiểu chuyện gì xảy ra, bà cho rằng Stephen không hề biết bà không có mặt trên xe và ông cố ý không nói chuyện vì muốn bà ngủ yên. Vì sao? Vì bà hiểu rõ tính cách của ông. Bà biết ông luôn quan tâm đến bà, ông muốn bà được nghỉ ngơi, và không bao giờ cố tình bỏ bà lại như vậy.

Ngược lại, người đàn ông gọi điện báo cảnh sát không biết gì về tính cách của Stephen, nên ông ấy mới cho rằng Stephen có ý định bỏ bà Sandra. Vì sao? Vì có thể ông ấy từng chứng kiến những việc bỏ rơi như vậy. Hoặc là ông ấy có linh cảm về khả năng đó (như hầu hết chúng ta đều có) do tính chất văn hóa của xã hội chúng ta ngày càng có nhiều hiện tượng bỏ rơi hay ngược đãi như thế.

Viên cảnh sát tuần tra cũng không thể biết được tính cách của Stephen, nên lúc đầu anh ta còn ngờ rằng sự việc xảy ra là có ý đồ. Vì sao? Có thể, do nghề nghiệp của mình, anh ta đã từng chứng kiến nhiều trường hợp bạo hành trong gia đình và những kinh nghiệm đó đã tạo cho anh một thói quen nhìn nhận mọi sự việc qua lăng kính đó.

Còn ý định thực sự của Stephen là gì? Rõ ràng ông ấy không hề có ý định bỏ Sandra ở lại chịu rét bên đường. Tôi muốn khẳng định rằng ông cố ý không nói chuyện với bà để bà được nghỉ ngơi. Nhưng, như ông đã thú nhận, ông cũng muốn về nhà càng nhanh càng tốt, và nếu bà ấy thức, bà sẽ đòi dừng lại nhiều lần trên suốt chặng đường về.

Toàn bộ câu chuyện này nêu ra cho chúng ta một số vấn đề quan trọng liên quan đến ý

định:

• Ý định rất quan trọng.

• Ý định phát sinh từ tính cách.

• Chúng ta có khuynh hướng phán xét bản thân qua ý định của mình, nhưng lại phán xét người khác qua hành vi của họ.

• Chúng ta cũng thường có khuynh hướng suy đoán ý định của người khác căn cứ vào tính cách và kinh nghiệm của bản thân chúng ta.

• Cách nhận thức của chúng ta về ý định có tác động đáng kể đến niềm tin.

• Người khác thường không tin chúng ta vì họ kết luận dựa vào cách họ đánh giá hành vi của chúng ta.

• Chúng ta cần chủ động tác động đến những kết luận của người khác bằng cách "trình bày rõ ý định của mình".

Tác động của ý định đến niềm tin

Diễn đàn Kinh tế Thế giới tiến hành cuộc khảo sát hàng năm trên toàn thế giới so sánh mức độ tin tưởng của con người vào các tổ chức, bao gồm chính phủ các nước, các công ty có quy mô toàn cầu và các công ty lớn hoạt động trong nước. Bạn thử đoán xem tổ chức nào đứng đầu danh sách hàng năm kể từ khi bắt đầu tiến hành khảo sát? Đó chính là các tổ chức NGO (Non-Governmental Organization - Tổ chức phi chính phủ) trong nước và quốc tế chủ trương hoạt động phi lợi nhuận để tham gia giải quyết các vấn đề xã hội như sức khỏe, nhân quyền, tình trạng nghèo đói và môi trường.

Trong các cuộc điều tra so sánh mức độ niềm tin trong các nghề nghiệp khác nhau, bạn có đoán được nghề nào thường xuyên xếp cuối danh sách không? Đó là nghề làm chính trị gia.

Vậy sự khác biệt ở đâu? Vì sao niềm tin của chúng ta đối với các tổ chức NGO rất lớn, còn niềm tin đối với các nhà chính trị lại quá thấp? Hãy xét bốn yếu tố cơ bản của sự tín nhiệm. Phần lớn, các tổ chức phi chính phủ và các chính trị gia đều có năng lực. Cả hai đều có những thành tích đáng kể. Nhưng ở mức độ nào đó, tính chính trực xem ra là một thách thức lớn đối với các nhà chính trị (hoặc có thể do các phe chính trị đối lập hay giới truyền thông thường cho rằng mọi vấn đề rắc rối đều phát sinh từ hành vi không chính trực của các nhà chính trị).

Tôi cho rằng nguyên nhân khiến chúng ta có những đánh giá khác nhau về các tổ chức phi chính phủ và các nhà chính trị là vì chúng ta đánh giá căn cứ trên ý định - có thể đó là ý định thực sự, hoặc cũng có thể chỉ là ý định mà chúng ta chủ quan gán ghép cho họ. Động cơ hay chủ trương của họ là gì? Họ có thực sự quan tâm đến lợi ích tốt nhất của những

người có liên quan không? Hay họ chỉ quan tâm đến quyền lực chính trị, bè phái, thỏa mãn cái tôi của họ, hay lợi ích mà họ có thể đạt được từ đó?

Các tổ chức phi chính phủ thường có những động cơ tốt đẹp và minh bạch; ý định của họ là tạo giá trị gia tăng trong hoạt động từ thiện hay thực hiện một sứ mệnh cụ thể nào đó. Còn ý định của các nhà chính trị là làm những gì có lợi nhất cho giới hoạt động chính trị như họ hoặc đảng phái của họ, chứ không nhất thiết vì lợi ích chung của mọi người.

Tác động của ý định đối với niềm tin là rất lớn. Cách đây khá lâu, một phiên dịch của hãng CNN đã dịch sai một từ trong bài phát biểu của Tổng thống Iran, Mahmoud Ahmadinejad. Thay vì phải dịch là "phát triển kỹ thuật hạt nhân", hãng này lại đưa tin Tổng thống Ahmadinejad đã nói đến việc "phát triển vũ khí hạt nhân". Trong bầu không khí chính trị đã rất căng thẳng xung quanh vấn đề phát triển hạt nhân của Iran, CNN lập tức bị trục xuất ra khỏi Iran. Hossein Shariatmadari, Tổng biên tập của tờ Kayban nói rằng: "Sự xuyên tạc cố ý này tác động xấu đến bài phát biểu của Tổng thống đối với dư luận".

Bạn hãy để ý đến việc tập trung vào động cơ, và việc gán ghép động cơ và ý đồ... cùng với kết quả của những hành động đó. Sau khi công khai xin lỗi, CNN được phép trở lại hoạt động tại Iran. Nhưng từ ví dụ này - cũng như hàng loạt sự việc diễn ra hàng ngày, nếu để ý, chúng ta sẽ thấy rõ vấn đề ý định gây ra những tác động rất lớn.

Trở lại ví dụ về "nhân chứng chuyên môn" nêu ở phần trên, một trong những mục đích của phe đối lập là nhắm vào ý định của nhân chứng để làm mất tín nhiệm của người này. Họ sẽ lập luận vì sao người này đến tòa làm nhân chứng? Người này sẽ được lợi gì từ việc này? Phải chăng có sự xung đột về lợi ích? Phải chăng người này được trả tiền để làm nhân chứng trước tòa? Nếu đối phương đưa ra được nguyên nhân khiến mọi người nghi ngờ mục đích của nhân chứng, lời khai của người này trước tòa sẽ không còn đáng tin cậy.

Ý định, hay động cơ, là vấn đề còn quan trọng hơn nhiều đối với người bị xét xử tại tòa. "Người này phạm tội vì động cơ gì?". Hầu hết các vụ án đều chú trọng vào động cơ phạm tội để đi đến phán quyết.

Như đã minh họa trong ẩn dụ về cây cối, ý định giống như thân cây, ngoài phần nhìn thấy được trên mặt đất vẫn còn một phần ẩn sâu dưới mặt đất không ai nhìn thấy. Động cơ vốn ẩn sâu bên trong con tim và khối óc của chúng ta nên người khác chỉ nhận ra chúng thông qua hành vi của chúng ta hoặc khi chúng ta chia sẻ chúng với người khác.

Cũng như các yếu tố cốt lõi khác, ý định là yếu tố rất cần thiết đối với niềm tin. Một người chính trực mà thiếu ý định tốt sẽ chỉ là người trung thực, có năng lực, có thành quả nhưng động cơ thì thật đáng ngờ. Có thể người đó luôn muốn chiến thắng bằng mọi giá, dù biết sẽ gây thiệt hại cho người khác. Mọi người xung quanh đều có thể nhận ra điều đó và họ khó có thể tin cậy được người này. Ngược lại một người có mục đích tốt mà không có ba yếu tố cốt lõi kia (chính trực, năng lực và kết quả) có thể là người chu đáo nhưng không trung thực hoặc thậm chí hèn nhát, bất tài và chẳng đạt được thành tích gì. Như đã nói, cả 4 Yếu tố cốt lõi đều cần thiết.

Khi muốn tìm hiểu về ý định, bạn nên tự đặt những câu hỏi sau:

• Tôi có thường phải "trừ hao" những điều người khác nói vì tôi nghi ngờ động cơ của họ?

• Tổ chức của tôi phải trả giá như thế nào khi nhân viên không tin vào ý định của người quản lý? Điều này đã ảnh hưởng như thế nào đến tốc độ và chi phí?

• Nhóm làm việc của tôi thiệt hại đến mức nào khi các thành viên không tin vào động cơ của nhau?

• Tôi sẽ chịu những tổn thất nào khi người khác nghi ngờ ý định của tôi?

• Tôi phải làm gì để cải thiện và thể hiện ý định của mình một cách rõ ràng hơn?

Những câu hỏi trên sẽ giúp bạn chuẩn bị tinh thần và tâm thế khi xem xét các yếu tố tạo nên động cơ của bạn và cách cải thiện nó.

"Ý định" là gì?

Theo tự điển Webster, Ý định (Intent) được định nghĩa là "một trạng thái tinh thần trước khi thực hiện một hành động nào đó". Theo tôi mọi cố gắng định nghĩa về từ này sẽ không thể bao quát đầy đủ ý nghĩa của nó nếu không xét đến ba yếu tố sau: động cơ (motive), kế hoạch hành động (agenda) và hành động (behavior).

Động cơ. Động cơ là lý do khiến bạn làm một việc nào đó. Chính "động cơ" sẽ thúc đẩy "hành động".

Động cơ tạo được niềm tin lớn nhất là sự quan tâm chân thật đối với mọi người, quan tâm đến các mục đích chung của tập thể, quan tâm đến chất lượng của việc bạn làm và quan tâm đến xã hội nói chung. Hãy thử nghĩ xem liệu bạn có tin tưởng một người không quan tâm gì đến bạn, hoặc công việc, các nguyên tắc, giá trị, hay đến bất cứ ai hay bất cứ điều gì khác?

> *Mọi người thấy hạnh phúc khi biết rằng có ai đó hiểu và quan tâm đến họ.*
>
> - DENNIS P. LESTRANGE, CỰU PHÓ CHỦ TỊCH, IKON OFFICE SOLUTIONS

Chúng ta đặt niềm tin vào con người hay các tổ chức một phần vì chúng ta tin rằng họ quan tâm đến chúng ta. Tôi nhớ khi tôi còn nhỏ, cha mẹ hay phạt tôi vì lỗi này hay lỗi khác; lớn lên, tôi biết họ làm điều đó là vì họ thương yêu tôi. Tôi không thích hình phạt chút nào, tôi thường ghét cay ghét đắng nó. Nhưng trong thâm tâm tôi chưa bao giờ có chút nghi ngờ về tình yêu thương và sự chăm lo của cha mẹ dành cho tôi. Tôi biết rằng tôi luôn có thể tin tưởng vào tình yêu thương của họ.

Các công ty trên thế giới đều nhận thấy tầm quan trọng của sự quan tâm. Vô số mẩu

quảng cáo mà bạn nhìn thấy hàng ngày đều truyền đạt thông điệp bằng từ ngữ hoặc hình ảnh rằng: "Chúng tôi quan tâm đến bạn", "Chúng tôi quan tâm đến chất lượng", "Chúng tôi quan tâm đến môi trường", hay "Chúng tôi rất quan tâm đến cộng đồng và muốn mang đến một sự thay đổi tốt đẹp". Các công ty đều hy vọng bằng cách truyền đạt sự quan tâm qua hình ảnh như vậy, khách hàng sẽ tin và mua sản phẩm, dịch vụ của họ.

Gần đây người ta viết nhiều sách nói về tác động tích cực của sự quan tâm đến hiệu quả công việc. Các tác phẩm như "Nghệ thuật lãnh đạo bằng sự quan tâm" và "Bò được chăm sóc sẽ cho sản lượng sữa tốt hơn" đã chứng minh cho mối liên quan chặt chẽ giữa sự quan tâm đến người khác và hiệu quả công việc. Tôi vẫn tin rằng thật sự có mối liên quan hiển nhiên giữa sự quan tâm và hiệu quả công việc vì chính sự quan tâm và chăm sóc tạo nên niềm tin trong lòng mọi người.

Rõ ràng, những vấn đề liên quan đến động cơ và đặc biệt là sự quan tâm đến mọi người sẽ có tác động hơn hẳn mọi yếu tố khác trong việc xây dựng sự tín nhiệm và niềm tin. Nhưng mọi việc sẽ ra sao nếu như bạn thực sự không có mối quan tâm nào? Nếu động cơ thực sự của bạn chỉ vì lợi nhuận, thu vén cho riêng mình hay sự công nhận của người khác? Hoặc giả bạn không thực sự quan tâm đến khách hàng hay nhân viên của mình? Liệu bạn có nên thuyết phục họ tin rằng bạn đang quan tâm đến họ không?

Nếu bạn thực sự không quan tâm đến ai, và bạn cũng không muốn quan tâm thì cũng chẳng sao. Nhưng bạn cần hiểu rằng bạn sẽ phải trả giá cho thái độ đó! Những điều bạn nói hay những việc bạn làm sẽ phải mất nhiều thời gian hơn và tốn kém hơn vì bạn không có được sự tín nhiệm và niềm tin từ sự quan tâm. Bạn có thể nghĩ rằng bạn đã đạt được những thành quả tốt, nhưng bạn nên tự hỏi mình rằng bạn đang để lại hậu quả gì.

Bạn cũng cần hiểu rằng nếu bạn chỉ giả vờ quan tâm, hoàn toàn trái ngược với động cơ thật của bạn, thì sớm muộn bạn cũng sẽ nhận lãnh hậu quả đích đáng và thiệt hại cho bạn sẽ vô cùng lớn. Trên thực tế, không tổn thất nào lớn bằng sự trả giá cho hành vi lừa dối, đặc biệt khi liên quan đến động cơ không trong sáng.

> *Một huấn luyện viên hay một CEO không quan tâm đến học trò hay nhân viên của mình còn hơn những người chỉ giả vờ quan tâm ở vẻ bề ngoài. Mọi người sẽ luôn phát hiện ra ngay bất cứ thái độ giả dối nào. Họ thừa biết ai không quan tâm đến họ và tệ hơn nữa họ còn xem đó là một sự xúc phạm vì đó là hành động xem thường họ.*
>
> - JIMMY JOHNSON, CỰU HUẤN LUYỆN VIÊN CỦA ĐỘI BÓNG RỔ DALLAS COWBOYS VÀ MIAMI DOLPHINS

Vì vậy, nếu bạn thực sự không quan tâm và cũng không có ý định thay đổi thì tốt nhất bạn nên thẳng thắn thể hiện điều đó để chỉ phải trả một khoản thuế vì thái độ không quan tâm. Tuy nhiên, có thể lúc này bạn chưa quan tâm, nhưng nếu bạn thực lòng muốn quan tâm thì sẽ có rất nhiều cách để bạn nâng cao động cơ của mình. Tôi sẽ trở lại vấn đề này ở

phần cuối chương.

Kế hoạch hành động. Kế hoạch hành động xuất phát từ động cơ. Đó là những việc bạn dự định làm hay đang xúc tiến vốn xuất phát từ động cơ của bạn.

Kế hoạch hành động chỉ xây dựng được niềm tin lớn nhất khi hướng đến lợi ích chung, nghĩa là phải thật lòng mong muốn điều tốt đẹp nhất cho mọi người có liên quan. Bạn không chỉ quan tâm đến người khác mà còn phải thật lòng muốn họ đạt được thắng lợi. Đương nhiên bạn muốn mưu cầu thắng lợi cho bản thân mình, đó là điều tất nhiên và cũng là điều dễ hiểu. Nhưng bạn cũng nên mưu cầu thắng lợi cho tất cả những người có liên quan. Cuộc sống luôn có những mối tương quan, vì vậy bạn nên tìm những giải pháp để xây dựng niềm tin và mang lợi ích đến cho mọi người.

> *Mất nhiều năm để tìm hiểu những yếu tố cơ bản của niềm tin, tôi đi đến kết luận rằng nếu hai người có thể nói với nhau hai điều và nói thực lòng, thì đó chính là cơ sở của niềm tin thực sự giữa họ. Hai điều đó là "Tôi không có ý làm hại bạn" và "Tôi chỉ muốn đem đến cho bạn điều tốt đẹp nhất".*
>
> JIM MEEHAN, NHÀ TÂM LÝ HỌC VÀ NHÀ THƠ NGƯỜI ANH

Đối lập với kế hoạch hành động vì lợi ích chung là kế hoạch hành động chỉ phục vụ cho lợi ích cá nhân theo kiểu "Tôi muốn chiến thắng - đó là mục đích duy nhất của tôi". Nếu đó là mục đích của bạn, có thể bạn sẽ đạt được nó, nhưng bạn cần tự hỏi mình đó có phải là kết quả tốt nhất cho bạn chưa? Và kết quả này có tồn tại được lâu dài không? Câu trả lời cho cả hai câu hỏi này đều là "không". Chẳng sớm thì muộn bạn cũng phải trả giá đắt cho mục đích như vậy. Hơn nữa, cách suy nghĩ này của bạn cũng không tồn tại được lâu, vì lẽ ra xây những chiếc cầu bằng sự tín nhiệm và niềm tin, bạn lại đang tạo ra những rào cản từ sự ngờ vực và bất tín.

Tôi muốn chia sẻ với bạn một trải nghiệm của Shea Homes - một ví dụ điển hình về khoản cổ tức thu được từ kế hoạch hành động vì lợi ích chung. Ngành xây dựng là nơi diễn ra các mối quan hệ "thắng- thua" và đối địch giữa các nhà thầu chính và thầu phụ, nhưng Shea Homes quyết định tạo ra một mô hình khác. Trong số các bước họ đã tiến hành, họ đổi cách gọi nhà thầu phụ của mình thành "đối tác kinh doanh" và hỗ trợ tài chính cho các nhà thầu phụ này hoàn thành tốt các hạng mục công trình. Họ làm rất minh bạch. Phương châm hoạt động của họ là: "Chúng tôi muốn các bạn và chúng tôi cùng thắng và chúng ta hãy cùng nhau giúp khách hàng của chúng ta thắng lợi. Vậy chúng ta phải nghĩ cách làm thế nào để thực hiện công trình này một cách tốt nhất?".

Cách thực hiện này so với cách làm truyền thống khác biệt nhau như ngày và đêm. Và kết quả đạt được là: thời gian hoàn thành công trình được rút ngắn, chi phí xây dựng giảm xuống, sai sót về chất lượng được hạn chế, khách hàng hài lòng hơn, số công trình do khách hàng giới thiệu tăng lên. Họ kiếm được nhiều tiền hơn. Các đối tác của họ cũng kiếm được nhiều tiền hơn và tất cả các bên đều được hưởng lợi.

Ví dụ của Shea Homes cho thấy rõ tác động của kế hoạch hành động vì lợi ích chung trên nền tảng niềm tin. Nó cũng cho thấy sức mạnh của chương trình hành động công khai trái ngược hẳn với hình thức che đậy hay bưng bít. Có lẽ bạn từng tham dự hàng chục, nếu không nói hàng trăm cuộc họp hay giao dịch mà bạn cảm thấy mọi người không nói thẳng với bạn điều họ thực sự muốn hay đang cố gắng hoàn thành - nói cách khác họ đang che giấu ý đồ hành động của họ. Nhiều khả năng, bạn có thể nhận thấy ý đồ này ở một mức độ nào đó, và sự ngờ vực buộc bạn phải thận trọng, cảnh giác và không tránh khỏi cảm giác khó chịu. Bạn thử nghĩ xem hậu quả này sẽ gây nên tổn thất ra sao, và tác động của nó đến tốc độ và chi phí như thế nào. Và những lợi ích mà mọi người lẽ ra được hưởng nếu như không phải lo ngại về những động cơ bị che đậy hay mục đích được ngụy tạo - nếu như tất cả kế hoạch hành động đều được trình bày công khai, và đặc biệt nếu như mục đích chính thực sự hướng đến lợi ích chung của mọi người có liên quan.

Hành động. Thông thường, hành động là sự biểu hiện bên ngoài của động cơ và kế hoạch hành động. *Hành động tạo được sự tín nhiệm và niềm tin lớn nhất chính là hành động vì lợi ích cao nhất của người khác.* Đó là điểm mấu chốt của vấn đề. Nói rằng "Tôi quan tâm" hay "Tôi muốn anh thắng" thật dễ, nhưng chính hành động thực tiễn của chúng ta mới chứng minh được chúng ta có thật lòng với những gì mình nói hay không.

> *Tôi nghĩ rằng các bạn cần phải sát cánh với nhân viên của mình những lúc họ gặp khó khăn, và cần phải luôn quan tâm đến họ. Tôi muốn họ hiểu rằng Southwest luôn sẵn sàng hỗ trợ họ.*
>
> - HERB KELLEHER, CHỦ TỊCH, SOUTHWEST AIRLINES

Howard Shultz, người sáng lập và là Chủ tịch Hãng Starbucks là một ví dụ rất đáng trân trọng về cách cư xử thể hiện thái độ quan tâm và gây dựng niềm tin. Năm 1997, ba nhân viên của Starbucks bị sát hại khi một cửa hàng của Starbucks tại Washington, D.C. bị cướp tấn công. Nghe được tin này, Howard Shultz lập tức thuê riêng một chiếc máy bay đến Washington D.C. và ở lại đó cả tuần lễ để làm việc với cảnh sát, an ủi gia đình nạn nhân và gặp gỡ các nhân viên. Ông đến dự đám tang các nhân viên này. Ông còn tuyên bố một điều không ai ngờ là ông sẽ dành toàn bộ lợi nhuận thu được của cửa hàng này cho "các tổ chức hoạt động vì quyền lợi của các nạn nhân và phòng chống bạo lực".

Qua sự quan tâm sâu sắc và chăm sóc chu đáo đối với ba nhân viên bị nạn và gia đình của những người này, Howard Shultz đã gửi một thông điệp lớn về sự quan tâm của ông đến hàng ngàn nhân viên khác của Starbuck và gia đình họ. Ai cũng cảm nhận được và không nghi ngờ về điều đó. Họ nghĩ rằng "Nếu ông ấy đã quan tâm đến những người này và gia đình của họ, thì ông ấy cũng sẽ quan tâm đến tôi như thế. Và tôi thấy tự hào được làm việc cho công ty này".

Đó là một trong những hành động giúp Shultz xây dựng được một đội ngũ "nhân viên có phẩm chất cao, biết quan tâm nhiều hơn đến khách hàng và đồng nghiệp". Đây cũng là một trong những lý do vì sao Starbucks có được một nền văn hóa công ty đáng nể cùng sự

hoạt động hiệu quả. Và trên thực tế, Starbucks được đánh giá là một trong 100 công ty có môi trường làm việc tốt nhất tại Mỹ.

Đáng tiếc là, ví dụ này không được nhiều công ty lấy làm chuẩn mực. Thay vì thể hiện thiện chí "Chúng tôi quan tâm tới các bạn", họ có những hành động chứng tỏ rằng "Chúng tôi có thể thay thế các anh bất cứ lúc nào. Đối với chúng tôi, lợi nhuận là số một". Thực tế, một cuộc khảo sát cho thấy:

• Chỉ có 29% nhân viên tin rằng lãnh đạo công ty quan tâm đến việc nâng cao kỹ năng chuyên môn của họ.

• Chỉ có 42% nhân viên tin rằng lãnh đạo công ty quan tâm đến họ. Điều này có tác động gì đến niềm tin, tốc độ và chi phí trong hiệu quả công việc của những công ty này?

Hành động vì lợi ích tốt nhất của người khác phải xuất phát từ động cơ quan tâm và chủ trương vì lợi ích chung. Tuy nhiên có những trường hợp mà hành động bề ngoài biểu thị cho thông điệp đó, nhưng thực chất lại là hành động giả dối. Đó là màn kịch "Tôi quan tâm đến anh" của loại người chủ trương "Tôi thật sự chẳng quan tâm đến anh lắm đâu, nhưng tôi muốn biểu hiện như một mẫu người biết quan tâm đến người khác". Đừng quên rằng hành động thực ở đây lại là giả dối, mà cuối cùng mọi người cũng nhận ra. Màn kịch không thể diễn lâu, mà sự phương hại đến mức độ tín nhiệm, và cuối cùng đến niềm tin lại rất lớn.

Tiêu chuẩn của người được ủy thác

Khi tin rằng người khác thực sự hành động vì lợi ích tốt nhất của chúng ta, chúng ta sẽ tin tưởng ở họ. Ngược lại, nếu biết người khác hành động không vì lợi ích của chúng ta, chúng ta sẽ không thể nào tin cậy họ được. Điều đó thật dễ hiểu.

Chúng ta hãy suy nghĩ về từ "người được ủy thác" (trustee) xem. Người được ủy thác là người được trao quyền hợp pháp để quản lý tiền bạc hay tài sản của người khác. Tiêu chuẩn để chọn người ủy thác là người ấy sẽ hành động "vì lợi ích tốt nhất" của người mà họ đại diện. Chính từ "người được ủy thác" đã hàm ý người "được tin cậy" để làm công việc đó. Tôi gọi đó là "tiêu chuẩn của người được ủy thác".

Thử nghĩ một cách toàn diện về công đoàn xem sao. Công đoàn là một thực thể tồn tại trong nhiều tổ chức có người làm công ăn lương trên thế giới. Họ đại diện cho những người có phẩm chất tốt và tất nhiên có mặt trong Southwest Airlines, Toyota, General Electric...

Nhưng lý do cơ bản để đa số các công đoàn (đặc biệt tại Hoa Kỳ) ra đời chính vì là các nhóm nhân viên không tin các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ hành động vì lợi ích tốt nhất của họ. Nói cách khác, nhân viên cảm thấy cần có một tổ chức riêng để bảo vệ quyền lợi của họ. Như vậy, công đoàn là kết quả của sự mất niềm tin, bắt nguồn từ một hành động nào đó vi phạm tiêu chuẩn của người được ủy thác.

Tôi nghĩ rằng một công ty tốt thực sự cần phải có... mối quan hệ gắn kết với các

nhân viên của mình. Bạn phải hành động vì lợi ích tốt nhất của họ... và cuối cùng mối quan hệ như vậy sẽ mang lại lợi ích phục vụ cho công ty.

- SAM WALTON, NGƯỜI SÁNG LẬP WAL-MART VÀ CÂU LẠC BỘ SAM

Ý định tốt nhưng hành động kém

Điều quan trọng chúng ta cần lưu ý là đôi khi cách ứng xử không thích hợp sẽ làm phản tác dụng của một ý định tốt.

Một điều cần lưu ý là chúng ta thường xét đoán người khác qua hành vi của họ. Vì vậy, chúng ta cần bảo đảm rằng hành vi phản ánh đúng động cơ và ý định thực sự của chúng ta.

Và chúng ta cũng cần thận trọng trong cách xét đoán người khác. Tôi có một người bạn thường hay gán động cơ xấu cho các tài xế có hành vi mà anh ta cho là không thích đáng, chẳng hạn như vượt lên trước đầu xe của anh ta. Còn vợ anh lại luôn biện hộ cho họ bằng những khả năng như: "Có thể anh ấy cần phải đến bệnh viện" hay "Có thể anh ta trễ giờ đi đón con", hoặc "Có thể con chó cưng nhà anh ấy mới chết". J. M Barrie, một tác giả người Scotland, nói: "Đừng bao giờ gán cho đối thủ [hay bất kỳ ai] những động cơ tầm thường hơn động cơ của bạn".

Tôi cũng muốn khuyến cáo các bạn hãy thận trọng để đừng suy diễn ý định của người khác theo lối "suy bụng ta ra bụng người" và cũng nên hiểu rằng người khác cũng có thể suy diễn ngược lại về bạn. Qua kinh nghiệm thực tế (cũng như phát hiện của bản thân tôi qua kinh nghiệm từ vụ sáp nhập công ty FranklinCovey vài năm trước đây) bạn sẽ thấy rõ rằng không ai trong chúng ta muốn hành động của mình bị quy kết vào những động cơ xấu. Trong mọi tình huống, chúng ta nên cố gắng hiểu thiện ý của người khác, cho dù đó chỉ là phỏng đoán... và đôi khi phải bất chấp hành vi bên ngoài của họ.

Khi chúng ta nhìn ra những điều tốt đẹp trong hành vi của người khác, đặc biệt đối với những trẻ vị thành niên hay những đồng nghiệp đang gặp rắc rối, đó là chúng ta đang khẳng định niềm tin của chúng ta vào họ và vào thiện ý của họ, chúng ta đang động viên tinh thần họ. Hành động đó thể hiện động cơ cao đẹp và sự quan tâm của chúng ta đối với người khác.

Làm thế nào để nâng tầm ý định của bạn?

Về mặt cơ bản, ý định xuất phát từ nội tâm nên chúng ta rất khó giả dối, hoặc không thể giả dối được lâu. Tuy nhiên, chúng ta có thể chuyển biến và nâng tầm cho ý định của mình.

Một số người thực sự có ý định không tốt. Dù có thể họ không nhận ra hay thậm chí không thừa nhận nó, nhưng thâm tâm họ luôn đặt lợi ích, địa vị, hay của cải của họ lên trên lợi ích của mọi người, bất chấp nguyên tắc và mọi chuẩn mực khác.

Một số người có ý định tốt, họ chân thành muốn làm những điều tốt đẹp và đem lại lợi ích cho người khác nhưng cách thể hiện của họ lại kém đến mức gây ngộ nhận về thiện ý

của họ.

Dù có thể không nhận ra, nhưng hầu hết chúng ta luôn ít nhiều đối mặt với thách thức của cả hai vấn đề này. Thành thật mà nói, chúng ta phải thừa nhận đôi lúc động cơ của chúng ta không hoàn toàn minh bạch. Đôi khi chúng ta xử lý hoàn cảnh với những ý đồ riêng - ngay cả những chuyện nhỏ nhặt khiến người khác khó lòng tin tưởng chúng ta. Cũng có khi chúng ta có những hành vi ứng xử không biểu hiện sự quan tâm, chăm sóc, hay cởi mở với người khác. Tùy mức độ tác động của những thách thức này đến cuộc sống mà chúng ta phải trả giá trong quan hệ cá nhân cũng như trong công việc.

Vì vậy, thách thức đối với chúng ta là phải cải thiện mục đích. Sau đây tôi muốn giới thiệu đến các bạn ba biện pháp tăng tốc để giúp các bạn làm được điều này.

1. Xem xét và tinh chỉnh động cơ của bạn

Con người có khuynh hướng cho mình có tâm ý tốt, hoặc ít ra cũng là chính đáng. Có những lúc, ý định của chúng ta thật sự tốt, nhưng cũng có những lúc chúng ta ngụy biện (tự thuyết phục mình bằng "lời nói dối hợp lý") để biện minh cho những ý định đối với bản thân và với người khác. Vậy làm thế nào chúng ta có thể thực sự soi thấu chiều sâu của tâm hồn để xem xét động cơ của mình, để khám phá nguyên nhân hành vi của mình, và thay đổi những gì cần thay đổi?

Có một cách khá hiệu quả là chúng ta nên thường xuyên tự vấn lương tâm mình bằng những câu hỏi sau đây:

• *Khi tiếp xúc với trẻ con*: Hành động của tôi có xuất phát từ sự quan tâm và lòng thương yêu thực sự không? Tôi có hành động vì lợi ích tốt nhất của đứa trẻ này không? Tôi có đủ khiêm tốn để thừa nhận rằng mình sai không? Hay thật ra tôi đang cố áp đặt ý muốn của mình vào đứa trẻ?

• *Trong quan hệ vợ chồng:* Tôi có chân thành lắng nghe vợ/chồng mình nói? Tôi có thực sự cởi mở tiếp thu ý kiến của vợ/chồng tôi? Tôi có hiểu rõ quan điểm của vợ/chồng tôi hay chỉ chú ý bảo vệ quan điểm của mình, luôn cho rằng mình đúng, và làm theo ý mình?

• *Trong quan hệ với đồng đội:* Tôi có nhận ra ngay và thừa nhận sự đóng góp của các thành viên khác? Tôi quan tâm vào "thắng lợi" của toàn đội hay chỉ chú tâm vào "chiến thắng" của riêng mình để trở thành "người hùng" và được mọi người thừa nhận những ý tưởng của mình?

• *Trong quan hệ kinh doanh:* Tôi có muốn lợi ích tốt nhất cho cả hai bên? Tôi có thực sự hiểu điều gì tạo nên "thắng lợi" cho đối tác của tôi? Tôi đã suy nghĩ thông suốt và có thể xác định được điều gì tạo nên "thắng lợi" cho bản thân không? Tôi có sẵn sàng chấp nhận sự đồng tâm hiệp lực và những giải pháp thứ ba có lợi cho cả hai bên? Hay tôi chỉ muốn "thắng lợi" cho riêng mình bất kể điều gì xảy ra với đối tác?

Trong cuộc sống, tôi càng tiếp xúc với nhiều người ở mọi tầng lớp của xã hội, từ gia đình,

bạn bè, công việc đến các tổ chức cộng đồng, tôi càng nhận thấy tầm quan trọng của việc thường xuyên xem xét lại động cơ của mình. Chẳng hạn, khi tôi có dịp nói chuyện với những nhóm giáo dân trong nhà thờ, tôi nhận ra lợi ích của việc thường xuyên tự hỏi bản thân rằng mình muốn cầu phúc cho mọi người hay chỉ muốn gây ấn tượng với họ? Câu hỏi này giúp tôi luôn giữ vững mục đích trong lòng và nói chuyện với mọi người bằng thái độ hết sức cởi mở và trung thực.

Có một cách khác để xem xét động cơ của bạn, đó là vận dụng kỹ thuật "5 lý do vì sao" - một phương pháp giải quyết vấn đề đơn giản được Hệ thống Sản xuất của Toyota áp dụng và trở nên phổ biến trong thập niên 70. Ý tưởng của Toyota là truy ngược từ kết cục của vấn đề qua hàng loạt "lý do vì sao" cho đến khi bạn tìm ra nguyên nhân chính. Chúng tôi nhận thấy quy trình này rất thích hợp cho bản thân và cho mọi người phát hiện ý định thực sự của mình.

Giả dụ bạn cảm thấy mình đang bị đánh giá thấp, không được trọng dụng, và nói chung bạn rất thất vọng với hoàn cảnh công việc hiện nay, và bạn đã sắp xếp một cuộc hẹn với sếp để trao đổi về vấn đề này. Nếu bạn áp dụng trước quy trình "5 lý do vì sao" với bản thân mình theo trình tự dưới đây, bạn sẽ có khả năng tác động hiệu quả đến nội dung và kết quả của cuộc gặp gỡ này.

1. Vì sao tôi cảm thấy bị đánh giá thấp và không được trọng vọng? *Vì tôi nghĩ rằng những người xung quanh không nhìn thấy hiệu quả việc làm của tôi.*

2. Vì sao tôi nghĩ họ không nhìn thấy kết quả công việc của tôi? *Vì họ chỉ chú tâm đến những người mới có triển vọng - những "ngôi sao đang lên".*

3. Điều gì làm tôi nghĩ rằng họ chỉ tập trung vào các ngôi sao đang lên? *Đó là việc Sarah được thăng chức vào tuần trước mà lẽ ra phải là tôi!*

4. Vì sao tôi nghĩ người ta thăng chức cho Sarah thay vì tôi? *Tôi không biết. Có thể đó là điều tôi thực sự muốn trao đổi với sếp của mình.*

5. Tại sao tôi muốn trao đổi với sếp về vấn đề này? *Tôi nghĩ rằng, ý định ban đầu của tôi là nói ra cảm nghĩ và thắc mắc về việc Sarah được thăng chức. Nhưng tôi cho rằng điều tôi thực sự muốn biết là tôi có thể làm gì để đóng góp cho công ty và để tôi được xem xét trong những đợt thăng chức sau này.*

Nói chung, sau khi trả lời "5 lý do vì sao" trên, bạn sẽ xác định được ý định thực sự của mình hay ít ra cũng gần với ý định đó. Một khi bạn tìm ra đúng "lý do tại sao", bạn sẽ quyết định chấp nhận ý định đang có hay muốn thay đổi nó. Bí quyết rất đơn giản: Nếu ý định của bạn đặt trên các nguyên tắc quan tâm, cống hiến, mưu cầu lợi ích chung, hành động vì lợi ích của người khác, bạn sẽ thu được cổ tức từ niềm tin; ngược lại, bạn sẽ phải trả một khoản thuế niềm tin.

Vì vậy, nếu bạn muốn cải thiện hay nâng tầm ý định của mình, tôi xin gợi ý như sau:

Thứ nhất, bạn cần xác định các nguyên tắc có khả năng đem lại kết quả mà bạn mong muốn.

Thứ hai, bạn nên hiểu rằng bạn cần sự giúp đỡ để có thể thay đổi từ nội tâm và nên tìm người giúp đỡ. Đối với một số người, họ sẽ tìm kiếm những người kiểu mẫu, tìm đọc tiểu sử của những tấm gương sống vì người khác, hay đúc kết những biện pháp tinh thần hàng ngày để tu dưỡng, những tư tưởng quan tâm đến cộng đồng được lưu trữ trong sách vở qua nhiều thời đại. Chúng ta cũng có thể tìm sự giúp đỡ từ các nhà tư vấn giàu kinh nghiệm, hoặc qua việc thiền định hay cầu nguyện. Hoặc cơ bản nhất chúng ta có thể trông cậy vào sự mách bảo của lương tâm, lắng nghe và đáp lại tiếng nói của nội tâm cũng sẽ giúp chúng ta đến với những động cơ cao đẹp hơn và những mục đích trong sáng hơn.

Thứ ba, cần ứng xử theo tính cách của mẫu người mà bạn muốn trở thành. Hành vi ứng xử không chỉ là biểu hiện của động cơ và kế hoạch hành động mà còn là công cụ quan trọng để nâng tầm ý định. Hãy cư xử một cách quan tâm, hãy làm những việc mang lợi ích cho người khác. Khi hành động theo điều mong muốn bạn đang tái tạo lại bản thân để trở nên mẫu người tốt đẹp hơn.

2. Nói rõ ý định của bạn

Mới đây có người hỏi tôi làm cách nào để nói cho những khách hàng tiềm năng biết những điểm mạnh và thành quả của công ty của anh mà không bị cho là kiêu ngạo hay khoe khoang làm họ chán ngán bỏ đi như đã từng xảy ra. Tôi bảo anh ấy: "Hãy nói rõ ý định của bạn. Hãy nói cho khách hàng biết vì sao bạn muốn nói cho họ biết những điểm mạnh và thành quả của bạn, rằng không phải để tâng bốc bản thân mà chỉ để họ tin rằng với khả năng và thành tích đã có, bạn sẽ phục vụ họ tốt".

Việc nói rõ ý định, kế hoạch hành động và động cơ của bạn có sức tác động rất lớn, đặc biệt khi hành vi của bạn đang bị người khác hiểu lầm hay suy diễn sai lệch. Nó còn là một phương tiện hữu hiệu để xây dựng niềm tin trong các mối quan hệ mới.

Gần đây Doug Conant, CEO của công ty Campbell Soup nói với tôi rằng trong giờ làm việc đầu tiên với đồng nghiệp mới hay các đối tác mới, ông sẽ nói cho họ biết cách điều hành công việc của ông để họ có thể biết những gì sẽ xảy ra. Ông nói rõ với họ rằng ý định của ông là muốn xây dựng niềm tin nơi họ, và ông muốn họ tin ông khi thấy ông thực hiện những điều đã nói. Ngoài ra, Doug nhận thấy rằng nói rõ ý định của mình không chỉ xây dựng được niềm tin, mà giúp ông có trách nhiệm với điều mình nói.

Lý do chính khiến việc nói rõ mục đích có thể làm gia tăng niềm tin vì nó báo hiệu hành vi của bạn - nó cho người khác biết những điều sắp xảy ra để sau đó họ có thể dễ dàng nhận thức, và chấp nhận những hiện tượng đó. Phản ứng của họ lúc đó cũng giống như người vừa mua một chiếc xe mới và đột nhiên nhận ra có nhiều chiếc xe giống như vậy trên mọi nẻo đường. Vấn đề ở đây không phải vì sự xuất hiện đột ngột nhiều xe loại đó trên đường mà chính vì khi mua xe người đó đã biết đến loại xe đó.

Một điều cần lưu ý khi bày tỏ mục đích, bạn phải thành thật và thực tế, nếu không nó sẽ khiến mọi người hoài nghi và mất niềm tin. Bạn cũng cần bảo đảm rằng mục đích của bạn không chỉ phục vụ lợi ích riêng của mình. Chính quá trình cân nhắc cách bày tỏ mục đích của mình sẽ giúp bạn cải thiện mục đích đó.

3. Nếp nghĩ rộng rãi

Hãy cư xử với tất cả mọi người như một bát nước đầy. Đối với hầu hết những yếu tố quan trọng trong cuộc sống như tình yêu, sự thành đạt, sức mạnh, thành quả và niềm tin - thì sự dồi dào, rộng rãi không chỉ là một thực tế mà còn là động lực phát triển những yếu tố đó.

Theo Paul Zane Pilzer, cựu kinh tế gia của Đại học New York, thì "thuật giả kim kinh tế" [(10)] xuất phát từ các nguyên tắc của sự dồi dào chứ không phải sự khan hiếm, và công nghệ đã giải phóng chúng ta thoát khỏi luật chơi "kẻ được người mất" của kinh tế học cổ điển để chuyển sang một thế giới mới của sự dồi dào vô tận.

Điều quan trọng chúng ta nên hiểu là: *Mọi người đều có thể chọn lấy sự dồi dào!*

Bản thân tôi tin rằng, bất kể chúng ta đang ở địa vị kinh tế nào, mỗi người đều có quyền chọn cho mình sự dồi dào. Tôi biết có những người rất giàu có nhưng lại cư xử hẹp hòi trong khi những người kém may mắn hơn nhiều lại có tư tưởng rất dồi dào, khoáng đạt.

> *Thước đo giá trị cuộc sống của bạn không phải là những gì bạn tích lũy được, mà là những gì bạn cho đi.*
>
> - DR. WAYNE DYER, TÁC GIẢ CUỐN SỨC MẠNH CỦA Ý ĐỊNH

Trong chương trước, tôi đã kể về việc Jon Huntsman (CEO của Huntsman Chemical) đã giữ lời hứa của mình như thế nào sau khi bắt tay thỏa thuận hợp đồng, mặc dù điều đó gây tổn thất cho ông hàng triệu đô la. Huntsman là một trong những người có tấm lòng rộng lượng và nhân ái nhất trên thế giới. Ông cũng là một trong những người giàu có nhất hành tinh (xếp thứ 198 trong danh sách của Forbes 400 năm 2005). Nhưng điều đáng chú ý là ông đã quyết tâm sống chia sẻ với người khác ngay thuở hàn vi. Có lẽ một trong những lý do giúp ông thành đạt là vì lý do đó. Con trai của ông là Peter, người đang điều hành Huntsman Chemical, nói rằng: "Mục tiêu chung của chúng tôi là tăng tốc độ kiếm tiền nhanh hơn tốc độ cho đi của cha tôi".

Rộng lượng là một nếp nghĩ, một lối sống và mục đích sống. Nó cũng là một yếu tố cơ bản để chúng ta được người khác tín nhiệm hơn.

Vậy làm thế nào để có tư duy rộng lượng?

Trước hết, cũng như các biện pháp tăng tốc khác đã nêu trong chương này, tôi đề nghị bạn xem xét lại tư duy hiện tại của bạn. Hãy tự hỏi mình:

• Trong các cuộc thương lượng mà tôi tham gia, tôi có tin rằng có thể có giải pháp có lợi cho cả hai bên, hay trong lòng tôi chỉ nghĩ rằng nếu bên kia có lợi thì tôi sẽ bị thiệt?

• Trong một cuộc họp khi mọi người đưa ra nhiều ý kiến đóng góp, tôi có nghĩ rằng mọi ý kiến đều đáng được trân trọng và chấp nhận, hay tôi cho rằng chỉ có ý kiến của tôi mới có giá trị?

• Tôi có nghĩ rằng khi tôi yêu thương ai thì tình cảm của tôi sẽ được bù đắp thêm, hay cạn kiệt đi?

• Tôi có nghĩ rằng quan điểm của người khác không giống với của tôi là có cơ sở và đúng không?

• Tôi có tin rằng, dù hoàn cảnh của tôi như thế nào, tôi vẫn có thể chia sẻ và đem lại lợi ích cho người khác?

Những câu hỏi như thế sẽ giúp bạn nhận ra bạn đang có nếp nghĩ rộng rãi hay hẹp hòi. Nếu bạn có suy nghĩ hẹp hòi, dù ở bất kỳ mức độ nào, việc nhận ra nó sẽ là bước khởi đầu để bạn chuyển sang nếp nghĩ rộng rãi.

Dù quá khứ của chúng ta như thế nào, thậm chí đó là một quãng đời thơ ấu đau khổ và bất công, chúng ta vẫn có thể xây dựng cho mình một tư duy rộng lượng đối với cuộc sống của mình và cuộc sống của người khác. Hãy xem tấm gương Oprah Winfrey, từ nhỏ bà được ông bà ngoại nuôi nấng ở vùng quê nghèo Mississippi và thuở thiếu thời bị họ hàng ngược đãi. Bà đã quyết tâm thay đổi hoàn cảnh của mình và phấn đấu vượt qua những khó khăn đó.

Bà nói:

Tôi không bao giờ nghĩ mình là một đứa con gái nghèo khổ ở khu ổ chuột đã trở nên thành đạt. Mà tôi biết mình là một người có trách nhiệm với bản thân ngay từ nhỏ, và chắc chắn tôi phải thành đạt.

Từ công việc đầu tiên trong ngành truyền thông với thu nhập 100 đô la một tuần, Oprah đã chủ trương sống mở lòng với bản thân và người khác, và bà đã trở thành một trong những người giàu nhất, có ảnh hưởng nhất và rộng lượng nhất trong thời đại chúng ta. Lòng hảo tâm của bà được chứng minh qua vô số những hoạt động từ thiện của bà.

Tiến sĩ Laura Schlessinger, một nhà tâm lý học và tác giả nổi tiếng, đã viết trong cuốn *Thời thơ ấu tồi tệ - Cuộc sống tốt* đẹp của bà rằng:

Bạn không nên chấp nhận số phận của mình như một nạn nhân của nghịch cảnh mà phải vươn lên thành người chiến thắng. Trong bản thân mỗi người đều tồn tại một ý chí khiến người ta có khát vọng chinh phục số phận hơn là chỉ cố gắng sống còn. Tôi hy vọng bạn sẽ phát hiện được tinh thần đó trong bản thân mình.

Hãy học từ tấm gương của những nhà lãnh đạo có tư tưởng rộng mở và tinh thần chia sẻ sâu sắc. Bạn phải luôn nhớ rằng, sự tín nhiệm là yếu tố quyết định của niềm tin.

Chúng ta có thể nâng cao sự chính trực của mình, và có thể nâng tầm ý định nhanh hơn chúng ta tưởng.

Chương 6: YẾU TỐ CỐT LÕI THỨ BA - NĂNG LỰC

Bạn có thông thạo chuyên môn?

Những người có năng lực luôn truyền cho chúng ta nguồn cảm hứng lớn.

- Trích kinh Samaveda (Đạo Hin-đu)

Trong chương này, chúng ta sẽ chuyển đề tài từ các yếu tố cốt lõi của niềm tin qua tính cách sang các yếu tố cốt lõi tập trung vào năng lực, bao gồm tài năng, kỹ năng, kiến thức và những khả năng khác giúp chúng ta thực hiện công việc đạt hiệu quả cao nhất.

Quay trở lại ẩn dụ về cây cối, năng lực chuyên môn như những nhánh cây đơm hoa kết trái, hay thành quả của công việc. Liên hệ ví dụ về nhân chứng chuyên môn tại tòa án, năng lực là điều kiện không thể thiếu vì có ai lại muốn nghe bản tường trình của một nhân chứng về mặt chuyên môn nhưng không hề có chút năng lực chuyên môn nào?

Cha tôi có kể lại một kinh nghiệm của ông cách đây vài năm khi ông thuyết trình trước các tướng lĩnh trong lực lượng không quân của một quốc gia nhỏ. Ông hỏi một vị tướng về tính hiệu quả của quy trình phản hồi 3600 để các phi công đánh giá năng lực của nhau. Ông muốn biết họ làm cách nào để ngăn ngừa tình trạng các phi công sẽ thông đồng đánh giá cao năng lực của nhau để cả hai cùng được thăng tiến. Quả nhiên, vị tướng bất ngờ trước câu hỏi này. Ông ấy nói: "Ông có nhận thấy rằng chúng tôi luôn bị quân thù bao vây mọi mặt, và sự tồn vong của đất nước chúng tôi hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng thiện chiến của chúng tôi không? Vì vậy không ai nghĩ đến việc đánh giá sai khả năng chuyên môn của người khác trong lực lượng này".

Như ví dụ này cho thấy, năng lực rất cần thiết để tạo sự tín nhiệm đối với cá nhân lẫn tổ chức. Nó giúp chúng ta gây dựng niềm tin nơi người khác đặc biệt khi những khả năng đó yêu cầu phải có để thực hiện một nhiệm vụ đang được triển khai. Năng lực còn giúp chúng ta tự tin hoàn thành những việc cần làm.

Chúng ta hãy nghĩ về sự khác biệt giữa một đứa trẻ đã biết cách chơi một nhạc cụ hay xuất sắc trong một môn thể thao, kịch nghệ hay một lĩnh vực học thuật với một đứa trẻ khác thiếu năng lực nên chỉ lãng phí thời gian. Hãy nghĩ đến sự khác biệt về sự tự tin và tính kỷ luật của đứa trẻ này - không những cậu ta có thể thực hiện những điều đã học được mà còn có khả năng học hỏi và làm được những điều khác trong cuộc sống sau này. Khi cậu ta đến tuổi trưởng thành và đi xin việc làm, chắc hẳn những ông chủ tương lai sẽ tin tưởng cậu ta. Dù công việc không đòi hỏi những năng khiếu hay kỹ năng mà cậu ta đã rèn luyện, những người sử dụng cậu ta sẽ nhận ra ý muốn và khả năng phát triển những kỹ năng mới như đã được chứng minh qua khả năng trong quá khứ của cậu. Khi cậu học lên đại học, có nghề nghiệp, có gia đình và cống hiến, thì những khả năng của cậu - cả ý muốn và khả năng phát triển năng lực - sẽ trở thành nguồn lực to lớn xây dựng niềm tin và tác động tích cực,

đáng kể đến mọi mặt trong cuộc sống của cậu.

Những người có năng lực thường dễ được tin cậy vì họ có thể tạo được niềm tin nơi người khác. Điều đó thật dễ hiểu. Bạn có thể có đủ ba yếu tố cốt lõi kia - sự chính trực, ý định tốt và thậm chí thành tích tốt trong quá khứ, nhưng cuối cùng - đặc biệt trong nền kinh tế lao động tri thức đang biến đổi rất nhanh chóng ngày nay, nếu bạn không có những khả năng chuyên môn đi cùng thời đại, nếu bạn không cập nhật kiến thức chuyên môn, bạn sẽ không được tín nhiệm. Bạn sẽ chịu thiệt thòi và không nhận được một khoản cổ tức từ niềm tin.

Một ví dụ về những người có đủ ba yếu tố cốt lõi trên - nhưng thiếu hẳn yếu tố cốt lõi thứ tư là khả năng chuyên môn - họ có thể là người trung thực, biết quan tâm đến người khác và có thành tích cần thiết để được đề bạt lên vị trí cao hơn nhưng lại không có đủ năng lực để đảm trách vị trí đó. Đây chính là Nguyên tắc Peter trong hành động - đề bạt người lên vị trí mà họ không đủ năng lực. Nếu anh ta chỉ dựa vào kỹ năng đã đưa anh ta lên vị trí hiện nay - nếu anh ta không chịu học hỏi, phát triển và nâng cao những kỹ năng mới - anh ta sẽ không có những điều kiện cần thiết để thành công trong cương vị mới. Anh ta sẽ giống như một bác sĩ gia đình nhưng lại được yêu cầu phẫu thuật não; anh ta có thể thông thạo việc chữa trị bệnh tại gia đình, nhưng anh ta không đủ khả năng để đảm nhiệm "trọng trách" mổ não như thế!

Đặt trường hợp ngược lại, bạn có thể là người có năng lực và hiểu biết sâu rộng về chuyên môn, nhưng lại thiếu tính chính trực, ý định tốt, hay thành tích. Chẳng hạn, bạn có thể là người có khả năng tiềm ẩn lớn nhưng chưa bao giờ có thể biến những khả năng đó thành kết quả cụ thể, nên chúng vẫn mãi chỉ là tiềm năng. Hoặc bạn có thể dùng trí thông minh và năng khiếu để đạt những mục tiêu không thích đáng hay để đạt mục tiêu bằng những phương pháp không thích đáng. Khi tách rời năng lực khỏi gốc rễ tính cách, con người sẽ dễ sa vào các hành vi tham nhũng và lũng đoạn. Trường hợp này sẽ không xây dựng được sự tín nhiệm mà chỉ phá vỡ niềm tin.

Như đã nói cả bốn yếu tố cốt lõi đều rất cần thiết. Và khả năng chuyên môn đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế ngày nay đang không ngừng biến đổi, khi mà công nghệ và toàn cầu hóa đang làm cho các kỹ năng mau chóng trở thành lạc hậu hơn bao giờ hết. Tuổi thọ của kiến thức và kỹ năng của chúng ta ngắn hơn trước đây rất nhiều, và những người đầy năng lực và thành tích của thế giới hôm qua đột nhiên không còn đáp ứng được năng lực yêu cầu của thế giới hôm nay.

> *Kiến thức và kỹ năng, giống như mọi tài sản khác nếu không được chăm sóc sẽ bị hao mòn giá trị nhanh một cách không ngờ.*
>
> - DAVID MAISTER, TÁC GIẢ VÀ NHÀ TƯ VẤN KINH DOANH

Thông điệp muốn nhắn nhủ đến các cá nhân cũng như tổ chức ở đây là để có thể duy trì sự tin cậy trong thế giới ngày nay, chúng ta cần thường xuyên hoàn thiện khả năng của

mình. Một đồng nghiệp của tôi luôn nói rằng chúng ta cần phải "làm mới bản thân" ba năm một lần bằng cách nâng cao kỹ năng và kiến thức để có thể đáp ứng yêu cầu của công việc và cống hiến trong thế giới không ngừng thay đổi ngày nay. Sự đổi mới ba năm một lần này cũng quan trọng và cần thiết đối với các tổ chức. Như được khẳng định trong quyển"Chương kế tiếp" của hãng American Express: "Sự đổi mới là yếu tố tạo nên sự trường tồn". Điều này chưa bao giờ quan trọng như hiện nay khi nền kinh tế đang thay đổi không ngừng, các đối thủ mới thường xuất hiện từ vạch xuất phát và công nghệ có thể làm cho một chiến lược đã từng thành công trở nên lạc hậu chỉ sau một đêm.

Khi xem xét đến yếu tố cốt lõi thứ ba là năng lực, có lẽ bạn nên tự hỏi:

• Tôi có những khả năng nào để có thể tạo nên sự tín nhiệm và niềm tin nơi người khác?

• Tôi có (hoặc không có) những kinh nghiệm nào về việc phát triển khả năng chuyên môn ảnh hưởng đến sự tự tin của tôi?

• Những yếu tố như công nghệ và sự toàn cầu hóa tác động thế nào đến năng lực hiện tại của tôi?

• Quan điểm và thái độ của tôi đối với việc cải thiện năng lực hiện có và học hỏi những khả năng mới là gì?

Trong phần đầu của chương này, chúng ta sẽ xem qua cái gọi là "khả năng kỹ thuật" (technical abilities). Đó là những kỹ năng chuyên môn cần thiết cho công việc, tình huống hay nhiệm vụ cụ thể đang triển khai. Trong phần cuối, chúng ta sẽ tập trung vào một khả năng thiết yếu cho mọi hoàn cảnh, đó là khả năng xây dựng, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin, mà tôi gọi là "khả năng xây dựng niềm tin".

TASKS - Các thành tố của năng lực

Có một cách để ghi nhớ các thành tố của năng lực là dùng nhóm từ viết tắt "TASKS", được ghép từ các chữ đầu của các từ sau đây:

Talents - Tài năng

Attitudes - Thái độ

Skills - Kỹ năng

Knowledge - Kiến thức

Style - Phong cách

Tài năng là năng khiếu hay thế mạnh thiên phú của chúng ta. *Thái độ* biểu thị quan điểm cũng như cách sống. *Kỹ năng* là sự thông thạo trong những việc chúng ta làm. *Kiến thức* chính là học vấn, trình độ nhận thức và hiểu biết sâu sắc. *Phong cách* thể hiện quan điểm và cá tính của mỗi người.

Đây là tất cả các thành phần của yếu tố mà chúng ta gọi là năng lực. Chúng là những phương tiện để chúng ta làm ra kết quả. Bằng cách phân tích chúng thành những thành phần phụ, chúng ta có thể khảo sát chúng đầy đủ hơn một cách riêng lẻ và trong quan hệ tương tác lẫn nhau.

Dưới đây là một số câu hỏi để đáng được xem xét:

Tài năng: Thế mạnh và năng khiếu riêng của tôi là gì? Tài năng của tôi được dùng nhiều nhất và tốt nhất vào việc gì? Làm thế nào để phát huy tối đa tài năng tôi có? Tôi có những tài năng nào chưa được phát triển?

> *Hạnh phúc đích thực là được cống hiến toàn bộ tài năng và sức lực.*
>
> - JOHN GARDNER, TÁC GIẢ CUỐN EXCELLENCE & SELF-RENEWAL

"Tài năng" đến với chúng ta rất tự nhiên. Tôi có một đồng nghiệp có tài diễn thuyết trước công chúng. Trong khi nhiều người cảm thấy căng thẳng khi phải làm việc này thì Barry lại luôn tìm thấy cảm giác hứng thú và mới mẻ. Anh ấy có năng khiếu tự nhiên trong việc thu hút mọi người, tạo sự hứng thú, gắn kết mọi người và những ý tưởng. Kỹ năng và kiến thức giúp ích rất nhiều cho anh ấy, nhưng tài năng mới chính là yếu tố tạo nên khả năng và sự đam mê của anh.

Một người quen khác của tôi là Christi, có kinh nghiệm trong việc kinh doanh tại nhà, nhưng cô vẫn đang muốn tìm kiếm công việc khác để có thể phát huy tối đa tài năng của cô. Khi gặp một chuyên gia chuyên giúp mọi người phát hiện tài năng của bản thân, cô phát hiện ra mình rất thích công việc tổ chức nên cô lập tức tham gia công việc này. Hiện nay, Christi là chủ tịch chi nhánh của Hiệp hội Quốc gia các Nhà tổ chức chuyên nghiệp tại tiểu bang nơi cô sinh sống và kinh doanh dịch vụ tổ chức các hoạt động gia đình và công sở. Christi cho nguyên nhân thành công của cô chủ yếu là do tài năng và sự đam mê hơn là sự chăm chỉ. Cô nói, " Tôi không thể tin rằng mình kiếm được tiền nhờ làm công việc này!".

Khi nghĩ đến tài năng, chúng ta cần hiểu rằng chúng ta có thể sở hữu những tài năng mà chúng ta chưa phát hiện ra. Có thể chúng ta chưa thật sự suy nghĩ thấu đáo về tài năng. Hoặc chúng ta đã để cho các nhu cầu tuyển dụng, hoàn cảnh hay người khác xác định tài năng thay cho chúng ta. Đi sâu vào quá trình tự nhận diện tài năng cá nhân có thể hé mở những hướng đi bất ngờ và lý thú cho chúng ta.

Có một câu chuyện dụ ngôn nổi tiếng như sau: Một ông chủ trước khi đi xa đã gọi ba đầy tớ đến giao việc trông coi tài sản cho mình. Ông đưa cho người thứ nhất 5 "tài năng" (talent còn có nghĩa là tiền). Với người thứ hai, ông đưa 2 "tài năng". Người cuối cùng, ông chỉ đưa 1 "tài năng". Trong thời gian ông chủ đi vắng, hai người hầu có 5 và 2 "tài năng" đem chúng đi trao đổi và làm tăng "vốn" lên gấp đôi; Còn người hầu chỉ được giao 1 "tài năng" sợ rằng mình có thể đánh mất, nên đã mang đi chôn dưới đất. Khi trở về, ông chủ gọi ba đầy tớ đến

và kiểm kê tài sản, ông khen ngợi hai người hầu đã làm tăng thêm "tài năng" của họ và bảo rằng vì họ tỏ ra trung thành trong việc nhỏ nên ông sẽ giao cho họ nhiều việc khác lớn hơn. Khi người thứ ba nói với ông chủ rằng anh ta đã chôn "tài năng" của mình dưới đất vì sợ mất, ông chủ liền mắng và gọi anh ta là "người hầu vô ích". Ông lấy lại "tài năng" đó, giao lại cho người hầu đã làm tăng 5 "tài năng" thành 10 và đuổi người hầu vô ích ra khỏi nhà.

Dù ngụ ý của câu chuyện trên là gì đi nữa, nó cũng nhắc nhở chúng ta về tầm quan trọng của việc phát triển tài năng sẵn có, và của sự tín nhiệm cũng như niềm tin được tạo dựng từ việc phát triển tài năng đó. Cuối cùng, những công trình lớn và sự cống hiến của chúng ta sẽ nảy sinh từ những tài năng của chúng ta.

Thái độ: Thái độ của tôi ra sao đối với công việc, cuộc sống, học tập, bản thân, khả năng chuyên môn và cơ hội cống hiến? Tôi có cần đến mô thức và thái độ hay hơn để giúp tôi đạt được những kết quả tốt hơn không?

Nói về thái độ đối với cuộc sống, chúng ta hãy xem xét cách hành xử thật đặc biệt mà Eugene O'Kelly, cựu CEO của KPMG lựa chọn cho 100 ngày cuối cùng của đời mình. Vào tuổi 53, khi phát hiện căn bệnh ung thư não không thể cứu chữa, O'Kelly được bác sĩ cho biết ông chỉ còn sống thêm 3 tháng nữa. Cách ông ấy tiếp cận với cái chết đang đến gần là một câu chuyện về sự can đảm và nguồn cảm hứng, được mô tả trong cuốn sách của ông mang tên *Đuổi theo Ánh sáng: Cái chết sắp đến đã thay đổi cuộc đời tôi ra sao*.

Ông viết:

Tôi đã được ban phúc. Tôi được báo trước chỉ còn sống thêm 3 tháng... Tôi nhận được bản án này vào tuần cuối cùng của tháng 5 năm 2005...hóa ra đó lại là một ân huệ, tôi nói thật lòng... Tóm lại, tôi buộc mình trả lời hai câu hỏi: Đoạn cuối cuộc đời có phải là khoảng thời gian tồi tệ nhất không? Và có thể làm cho nó trở nên có ích - thậm chí là thời gian tốt đẹp nhất của cuộc đời không? Câu trả lời lần lượt của tôi là: Không và Có. Tôi đã có thể đến gần với dấu chấm hết trong trong trạng thái tinh thần vẫn còn minh mẫn (thường là vậy) và thể lực vẫn còn tốt (đại loại thế), cùng với những người thân yêu bên cạnh. Như tôi nói, đó là một ân huệ.

O'Kelly mất ngày 10 tháng 9 năm 2005, nhưng trước khi mất ông đã "giải quyết tốt đẹp" những mối quan hệ cá nhân và trải qua những ngày cuối đời thanh thản mà ông gọi là "Những khoảnh khắc hoàn hảo" và "Những ngày hoàn hảo".

Chúng ta hãy cùng xem xét sự khác biệt mà những thái độ sau đây có thể đem đến niềm vui trong cuộc sống và khả năng thực hiện nó của bạn:

Tôi phải đi làm việc.	hay	Tôi háo hức muốn làm việc để có thể đóng góp và tạo thêm giá trị bằng tài năng và kỹ năng của mình.
Tôi làm việc như điên và chỉ thực sự sống vào những ngày cuối tuần. Tôi không thể chờ đến khi nghỉ hưu để làm những điều mình muốn.	hay	Tôi có một cuộc sống cân bằng trong đó công việc, giải trí và các mối quan hệ phong phú đều quan trọng như nhau. Tôi muốn có một cuộc sống cân bằng như vậy suốt đời.

Vợ/Chồng của tôi không đáp ứng yêu cầu của tôi trong mối quan hệ này.	hay	Tôi có thể làm gì để giúp vợ/chồng của tôi hạnh phúc và thỏa mãn?
Tôi không thể chờ đến khi con cái khôn lớn.	hay	Tôi chia sẻ niềm vui hàng ngày với con cái vì tôi biết chúng tôi đang xây dựng các mối quan hệ đầy ý nghĩa kéo dài suốt cả cuộc đời.

Cũng như sự khác biệt mà những thái độ này đã tạo ra cho cuộc sống của bạn, hãy xem xét liệu sự khác biệt sẽ được tạo ra đối với cuộc sống của con cái bạn ra sao trong thời gian sau. Điều gì xảy ra nếu chúng lớn lên luôn phải nghe những lời lẽ nêu ở cột bên trái? Và cuộc sống của chúng sẽ khác biệt ra sao nếu chúng luôn được nghe những lời nhận xét ở cột bên phải.

Có một thái độ mà tôi tin rằng chúng ta cần đặc biệt thận trọng là tâm lý "cậy quyền": "Tôi là người quản lý, tôi đã có địa vị cao, nên tôi có thể thảnh thơi trong khi mọi người khác phải làm việc". Thái độ này sẽ nhanh chóng làm xói mòn sự tín nhiệm và hủy hoại niềm tin. Khi người quản lý lơ là với công việc, nhân viên sẽ nhanh chóng vượt qua họ, và tạo nên tình trạng căng thẳng đáng kể trong quan hệ giữa họ. Tình trạng này thường khiến nhà quản lý phải chủ trương hạ tiêu chuẩn khi tuyển dụng cấp dưới. Như Steve Jobs, CEO của hãng Apple nói, các nhà quản lý hạng B phải thuê nhân viên hạng C và các nhà quản lý hạng C lại phải thuê nhân viên hạng D làm việc cho họ.

Cần lưu ý rằng các nhà quản lý hạng A (không mang tâm lý "cậy quyền") thuê nhân viên cấp dưới hạng A+, sẽ dẫn đến khả năng hoàn thành việc cao hơn, sự tín nhiệm cao hơn, niềm tin mạnh mẽ hơn và thành quả lớn hơn. Thực tế này chứng minh một triết lý lãnh đạo được nhiều nhà quản lý xuất sắc tán thành: nên luôn luôn tập trung quanh mình những nhân viên có năng lực và tài năng hơn bản thân mình. Để làm được điều này, người lãnh đạo phải có sự tự tin mạnh mẽ - một niềm tin bắt nguồn từ tính chính trực, ý định tốt đẹp, và một thái độ không ngừng hoàn thiện - và kết quả đạt được thì không gì sánh được.

Kỹ năng. Tôi có những kỹ năng nào? Kỹ năng nào cần cho tương lai mà hiện tại tôi chưa có? Tôi phải luôn nâng cao kỹ năng của mình tới mức độ nào?

Sau khi giành chiến thắng trong giải đấu nhà nghề với kỷ lục 12 cú đánh vào năm 1997, thời kỳ khởi đầu sự nghiệp, Tiger Wood được công nhận là tay gôn giỏi nhất thế giới nhưng vẫn quyết định luyện tập để hoàn thiện động tác bạt bóng của mình. Và anh đã sẵn sàng trả giá cho việc này bằng một năm rưỡi tạm ngừng thi đấu. Vì sao phải như vậy? Vì anh tin rằng làm như vậy, anh mới có thể chơi tốt hơn và lâu dài hơn. Anh nói:

Bạn có thể có một tuần lễ tuyệt vời... ngay cả khi cú bạt bóng của bạn không được tốt lắm. Nhưng liệu bạn có thể tham gia vào các giải đấu với cú bạt bóng như thế và bạn sẽ cầm cự được bao lâu? Với cách bạt bóng như vậy thì câu trả lời của tôi là không, và tôi cần phải thay đổi nó.

Tiger đã xuất hiện trở lại sau thời gian tạm nghỉ và giành thắng lợi tại một giải lớn được mọi người cho là "Giải Grand Slam" của riêng Tiger với 4 danh hiệu cùng lúc - một thành

tích trước đó chỉ có một người đạt được trong lịch sử môn gôn, Bobby Jones huyền thoại.

Thế rồi, trước sự ngạc nhiên của mọi người, Tiger một lần nữa quyết định hoàn thiện động tác bạt bóng của mình. Anh nói:

Tôi muốn chơi tốt nhất một cách thường xuyên hơn, và đó là tất cả ý định của tôi. Đó là lý do vì sao bạn phải có sự thay đổi. Tôi nghĩ rằng tôi có thể kiên định hơn và nâng cao trình độ thường xuyên hơn... Tôi luôn chấp nhận rủi ro để cố gắng trở thành tay chơi gôn giỏi hơn.

Mặc dù chưa rõ kết quả của lần tạm dừng thi đấu để luyện tập này của Tiger Woods sẽ kéo dài đến mức nào, nhưng rõ ràng anh là một tấm gương về sự không ngừng tự hoàn thiện bản thân. Tạp chí Golf Digest đã viết về nguyện vọng hoàn thiện không mệt mỏi của Tiger như sau: "Niềm tin của Tiger: Tôi không ngừng hoàn thiện để có ngày hôm nay".

Còn Tạp chí Time thì viết rằng:

Điều nổi bật nhất ở Woods là tinh thần không mệt mỏi hay quyết tâm không ngừng hoàn thiện, mà người Nhật gọi là Kaizen: vận hành, kiểm tra phát hiện sai sót, hiệu chỉnh, cải tiến, rồi lại vận hành, kiểm tra... Đó chính là tinh thần Kaizen, tinh thần Tiger.

Thái độ và động cơ của Tiger Woods cũng chính là thái độ và động cơ cần thiết cho sự thành công của nền kinh tế toàn cầu hóa ngày nay. Nếu bạn không cải thiện kỹ năng của mình một cách liên tục, bạn sẽ sớm trở thành người vô dụng và như thế, bạn sẽ không còn được mọi người tín nhiệm. Khi không có sự tín nhiệm, bạn cũng sẽ không duy trì được niềm tin - và điều này sẽ tác động lớn đến tốc độ lẫn chi phí cho công việc của bạn.

Khi nói về kỹ năng, có một điều cần thận trọng mà tác giả Jim Collins gọi là "lời nguyền của năng lực". Đôi khi chúng ta làm rất tốt một công việc nào đó nhưng thực ra chúng ta lại không hề có năng khiếu hay đam mê về công việc đó. Như cha tôi thường nói: "Kỹ năng hiện có của bạn có thể liên quan hoặc không liên quan với năng khiếu tự nhiên". Chúng ta cần lưu ý đừng để những kỹ năng mà chúng ta đang rèn luyện hạn chế hay định hình chúng ta. Tận cùng mà nói, tài năng đem đến cho chúng ta một nguồn lực sâu hơn các kỹ năng.

Kiến thức: Trình độ hiểu biết hiện tại trong chuyên môn của bạn đến đâu? Bạn đang làm gì để theo kịp thời đại? Bạn đang tìm kiếm thêm kiến thức ở những lĩnh vực nào?

> *Tôi vẫn tiếp tục học hỏi. Một điểm quan trọng của người lãnh đạo tốt... là hiểu rằng mình không và sẽ không bao giờ biết hết mọi thứ.*
>
> **- ANNE MULCAHY, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, XEROX**

Tôi không bao giờ quên điều mà một CEO nói về rủi ro trong việc đầu tư vào dự án tập trung đào tạo nhân viên cho công ty của ông. Có người hỏi ông: "Nếu tất cả những người

ông đào tạo xong lại bỏ công ty đi hết thì sao?". Ông trả lời: "Vậy nếu chúng ta không đào tạo mà tất cả vẫn cứ ở lại công ty thì sao?".

Rõ ràng, nâng cao kiến thức là điều kiện sống còn trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay, khi khối lượng thông tin của thế giới hiện nay cứ sau thời gian từ hai đến hai năm rưỡi lại tăng lên gấp đôi. Có một cách để đẩy nhanh tốc độ học tập cho cá nhân cũng như tổ chức là học tập với mục đích dạy lại người khác những điều bạn học được. Như Peter Drucker đã nhận xét: "Người lao động tri thức và nhân viên dịch vụ sẽ học được nhiều nhất khi họ dạy lại người khác". Khi các nhà lãnh đạo hệ thống lại các cơ hội và quy trình để mọi người truyền đạt lại những điều đã học cho người khác trong tổ chức, phong trào học tập của cá nhân và trong tổ chức cũng như việc trao đổi kiến thức đã gia tăng đáng kể. Các quá trình tư vấn, huấn luyện và các hình thức đào tạo khác đã hỗ trợ cho cách học tập này và việc dạy lại những điều đã học trở thành nếp sống mới cho những ai đã có kinh nghiệm và biết rõ hiệu quả của quy trình dạy và học này.

Quan điểm trên được minh họa trong câu chuyện do Marion D. Hanks kể về một phụ nữ sống tại London. Sau khi tham dự bài giảng của Tiến sĩ Louis Agassiz, một nhà tự nhiên học nổi tiếng, cô than rằng chưa bao giờ mình có cơ hội học tập. Ông hỏi cô làm nghề gì. Cô trả lời rằng cô đang giúp chị mình quản lý một nhà trọ qua việc gọt khoai tây và thái hành.

Ông hỏi: "Cô ngồi ở đâu khi làm những công việc lý thú nhưng giản đơn này?".

"Tôi ngồi ở bậc cuối của cầu thang nhà bếp."

"Thế chân cô để ở đâu?"

"Trên nền gạch men."

"Gạch men là gì?" "Tôi không biết."

Ông hỏi: "Cô đã ngồi đó bao lâu rồi?".

"Mười lăm năm."

"Đây là danh thiếp của tôi," Tiến sĩ Agassiz nói. "Cô có thể vui lòng viết thư cho tôi giải thích rõ về tính chất của gạch men được không?".

Cô nhận lời ông rất nghiêm túc và về tra cứu từ điển, tìm đọc trong bách khoa toàn thư và phát hiện ra rằng gạch men là hỗn hợp nung của cao lanh và silicat nhôm. Vẫn không hiểu hỗn hợp đó là gì, cô tiếp tục tìm hiểu. Cô đến viện bảo tàng. Cô tìm hiểu về địa chất học. Cô đến xưởng làm gạch và biết được có hơn 120 loại gạch men và gạch lát. Thế là cô viết một chuyên luận dày 36 trang về đề tài gạch men và gạch lát rồi gửi cho Tiến sĩ Agassiz.

Ông viết thư trả lời và đề nghị trả cho cô 250 đô la nếu cô đồng ý cho ông xuất bản đề tài này. Thế rồi ông hỏi: " Vậy ở dưới lớp gạch men đó có gì?".

Cô trả lời: "Đàn kiến".

Ông nói: "Thế thì hãy nói cho tôi nghe về kiến đi".

Thế là cô về nghiên cứu sâu về loài kiến, sau đó viết thành 360 trang về đề tài này và gửi cho Tiến sĩ Agassiz. Ông đã in thành sách và xuất bản. Với thu nhập từ cuốn sách này cô đã có thể đi du lịch đến những nơi mà cô vẫn ước ao được đặt chân đến.

Khi nghe xong câu chuyện này, bạn có nhận ra rằng tất cả chúng ta đều đang ngồi đặt chân lên những tấm gạch nung bằng cao lanh và silicat nhôm, và dưới lớp gạch đó là những con kiến không? Quả thật, không có gì không đáng quan tâm cả; chỉ có những con người không biết quan tâm mà thôi.

Phong cách. Phong cách của bạn ảnh hưởng thế nào đến việc tiếp cận các vấn đề, các cơ hội và việc giao tiếp với người khác? Cách tiếp cận của bạn tạo thuận lợi hay cản trở việc hoàn thành công việc? Bạn cần làm gì để cải thiện cách thức làm việc?

> *Các nhà lãnh đạo đều có những hình thức biểu hiện khác nhau, với nhiều phong cách và phẩm chất khác nhau. Có người trầm tính có người lại quen lớn tiếng. Có người sử dụng lợi thế ở tài hùng biện, một số khác ở khả năng xét đoán, có người lại ở sự can đảm.*
>
> **- JOHN GARDNER, TÁC GIẢ CUỐN EXCELLENCE & SELF -RENEWAL**

Giữa thời kỳ bùng nổ thương mại điện tử những năm cuối thập

niên 1990, Candice Carpenter là người đồng sáng lập, Chủ tịch kiêm CEO của iVillage, đã áp dụng một phương pháp cứng rắn để huấn luyện và đào tạo các nhân viên trẻ mà bà gọi là "huấn luyện từ căn bản". Theo một bài báo đăng trên tờ Fast Company vào thời kỳ đó, Carpenter thích ví mình và đối tác kinh doanh của mình là Nancy Evans như "những trung úy điều hành trại huấn luyện các nhà lãnh đạo trẻ".

Cứ vài tháng, Carpenter và Evans lại chọn ra một nhân viên nổi bật để huấn luyện. Họ thường xuyên có những bữa ăn trưa cùng nhau, những cuộc gặp riêng, thỉnh thoảng lại liên lạc qua điện thoại vào đêm khuya. Quan trọng hơn, họ góp ý với nhân viên đó một cách trực tiếp, thường xuyên, hết sức thẳng thắn theo phương châm: "Người ta không thể tiến bộ nếu bạn dễ dãi với họ".

Người có phong cách làm việc được xem là hoàn toàn trái ngược với xu hướng lãnh đạo chung là John Mackey, nhà sáng lập và CEO của Whole Foods[(11)] (đã bất ngờ vượt trên cả Wal-Mart - nhà bán lẻ lớn nhất tại Mỹ - về tốc độ tăng trưởng doanh số cả về toàn diện lẫn ở cấp cửa hàng có thể so sánh được trong bốn năm liên tục).

Theo tờ Fast Company, Mackey mặc quần soóc và mang ủng khi làm việc. Ông thường

kết thúc các cuộc họp bằng một loạt những lời khen ngợi hoặc những lời lẽ tốt đẹp gửi đến những người tham dự. Ông công khai niêm yết mức lương của mọi người. Ông quyết định dựa trên đa số phiếu bầu (kể cả các quyết định về tuyển dụng nhân viên mới), và hiếm khi nào ông ta bỏ qua quyết định của đa số.

John Mackey không chỉ trao quyền; trên thực tế, ông dường như không tự tin lắm khi phải trình bày về công ty của mình. Được hỏi làm cách nào mà 140 thủ quỹ có thể làm việc ăn khớp với nhau... trông ông lúc đó như một vị giáo sư đáng kính đứng trước một câu hỏi khó của sinh viên.

Ông trả lời:"Nghe có vẻ phức tạp thật vì một tập thể đông như vậy dễ làm đảo lộn các nguyên tắc hoạt động cơ bản. Nhưng tôi phải thú thật rằng tôi hoàn toàn không biết họ đã giải quyết khó khăn đó bằng cách nào. Đó không phải là việc của tôi nữa, nhưng bạn cứ gọi đến họ mà hỏi. Tôi tin rằng họ có cách gì đó. Tôi cũng tò mò muốn biết xem họ đã làm thế nào".

Rõ ràng, Candice Carpenter và John Mackey có những "phong cách" làm việc hoàn toàn khác nhau, nhưng cả hai đều thành công trong việc xây dựng sự tín nhiệm và niềm tin.

Hẳn có nhiều phong cách làm việc hiệu quả khác nhau, vấn đề là phong cách phải phù hợp để công việc đạt hiệu quả cao nhất. Nếu "phong cách" của bạn gây cản trở và làm mất niềm tin, mọi rắc rối sẽ nảy sinh. Ví dụ cách đây nhiều năm, Al Dunlap được một số người đặt cho danh hiệu "Máy cưa Al" và tự xưng mình là "Ram-bô trong bộ com- lê kẽ sọc". Ông được giới tài chính Wall Street chú ý bởi một chính sách lãnh đạo nặng tay, "trừng trị", "san bằng cơ cấu tổ chức và sẵn sàng sa thải một nửa nhân viên". Mặc dù đã một thời từng là người hùng của giới tài chính, ông sẽ không bao giờ được mọi người xem là người hùng được nữa. "Phong cách" làm việc của ông chỉ đạt được kết quả trước mắt sau khi hủy hoại niềm tin, và hủy hoại luôn tính bền vững cũng như tinh thần làm việc của nhân viên.

T-A-S-K-S phải tương xứng với nhiệm vụ

Mục đích cuối cùng là phát triển các thành tố của TASKS cho phù hợp với các nhiệm vụ được giao - nhằm tạo ra sự liên kết tốt nhất giữa năng khiếu bẩm sinh, sự đam mê, kỹ năng, kiến thức và phong cách với cơ hội tìm kiếm thu nhập, cống hiến, và tạo nên sự khác biệt.

Theo một khảo sát của Viện Gallup, chỉ có 20% nhân viên làm việc trong các công ty lớn cảm thấy phát huy được thế mạnh của mình trong công việc hàng ngày. Có nghĩa là, cứ 10 nhân viên thì có đến 8 người cảm thấy vị trí đang đảm nhiệm là không phù hợp với khả năng của họ.

Trong cuốn Từ Tốt đến Vĩ đại, Jim Collins nói về tầm quan trọng của việc tuyển dụng người có khả năng và sử dụng người vào đúng công việc trong các công ty hoạt động hiệu quả qua cách ví von "xe buýt phải đón đúng người" và "mọi người phải ngồi vào đúng chỗ

của mình". Là người lãnh đạo, bạn cần có những nhân viên thực sự có năng lực, nhưng bạn cần bố trí họ vào những công việc phù hợp với chuyên môn của họ.

Ngày càng có nhiều công ty nhận ra tác động của Nguyên tắc Peter.[(12)] Các công ty khôn ngoan áp dụng nhiều biện pháp thực tế như là mô hình hóa năng lực, đào tạo, hướng dẫn, huấn luyện để bảo đảm rằng những người được thăng cấp có đầy đủ TASKS giúp họ xây dựng được mức tín nhiệm cần có để họ thành công.

Ở cấp độ cá nhân, vấn đề là ở chỗ nhiều người không lấy ý tưởng không ngừng hoàn thiện làm trọng. Do đó trong khi làm việc tại một công ty 10 hay 15 năm nhưng thay vì có 15 năm kinh nghiệm, họ thực sự chỉ có kinh nghiệm của 1 năm được áp dụng lần lượt 15 lần! Thế nên họ không thích nghi được với những thay đổi mà nền kinh tế toàn cầu đòi hỏi. Cuối cùng, họ không có đủ sự tín nhiệm để gây được niềm tin và tạo ra cơ hội lớn hơn. Họ dễ bị tụt hậu và không còn đủ khả năng đáp ứng được yêu cầu của công ty cũng như của các thị trường bên ngoài.

Hậu quả tương tự cũng xảy ra với các công ty chỉ dựa vào kinh nghiệm thành công trong quá khứ mà không đáp ứng được những yêu cầu và thách thức của nền kinh tế toàn cầu mới. Nếu các công ty không chủ trương cải tiến liên tục, và trong một số trường hợp cần phải cải tiến triệt để, họ sẽ có nguy cơ bị tụt hậu và không đủ năng lực tồn tại. Các công ty rơi vào trường hợp này đã chứng minh lời nói của nhà sử học vĩ đại Arnold Toynbee là đúng: "Không gì dễ dẫn đến thất bại bằng sự thành công". Nói cách khác, họ đang tiếp tục bám víu vào những điều đã giúp họ thành công trên thương trường ngày hôm qua, nhưng những điều đó không thể giúp họ thành công trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay.

> *Nếu anh không thích thay đổi, anh sẽ bị cô lập, thậm chí còn tệ hơn thế nữa.*
>
> **- TƯỚNG ERIC SHINSEKI, TỔNG THAM MƯU TRƯỞNG QUÂN ĐỘI HOA KỲ**

Các công ty không ngừng đầu tư vào việc học tập, phát triển và tự làm mới bản thân sẽ có nhiều câu chuyện thành công để kể. Hãy xem câu chuyện thành công của Michael Dell và Kevin Rollins của hãng Dell Inc. Là hai nhà lãnh đạo của một trong những công ty hoạt động hiệu quả nhất thế giới, họ đã thiết lập một quy trình phản hồi 3600 đâu vào đấy. Việc chú ý đến ý kiến phản hồi nhằm làm mới bản thân tổ chức, ngay cả trong những hoàn cảnh khó thực hiện nhất, là một lý do quan trọng cho sự thành công của họ.

Theo bài báo đăng trên tạp chí BusinessWeek năm 2003, Dell và Rollins nhận được những ý kiến phản hồi cá nhân đáng thất vọng:

> *Nhân viên hãng Dell nghĩ rằng ông chủ Michael Dell 38 tuổi của họ là người lạnh lùng và vô cảm; còn Rollins, 50 tuổi, là người độc đoán và có thái độ thù địch. Rất ít người thực sự trung thành với những người lãnh đạo của công ty. Tệ hơn nữa, sự bất mãn đang lan rộng: tiếp theo đợt sa thải lớn nhất chưa từng có, kết quả một cuộc*

thăm dò dư luận được tiến hành suốt mùa hè cho thấy một nửa số nhân viên của hãng Dell sẽ rời bỏ công ty nếu họ có cơ hội.

Thay vì làm ngơ trước ý kiến phản hồi này (hành vi thường thấy ở các nhà lãnh đạo thành công như họ), hai người lập tức có hành động khắc phục. Dell gặp các nhà quản lý chủ chốt của mình, nhận thiếu sót và cam kết sẽ quan hệ chặt chẽ hơn với nhóm làm việc của ông. Việc Dell tự phê bình được ghi hình và trình chiếu cho mọi cấp quản lý trong công ty xem, cả Dell lẫn Rollins đều nghiêm túc nỗ lực cải thiện bản thân. Dell đặt trên bàn làm việc mô hình xe ủi đất bằng nhựa để tự nhắc nhở đừng phá hủy sự nghiệp bằng những ý tưởng không có sự tham gia đóng góp của người khác, còn Rollins dùng hình tượng Curious George[13] để nhắc mình lắng nghe ý kiến của người khác trước khi quyết định một vấn đề.

Năm 2005, Dell Inc. được tạp chí Fortune xếp hạng "Công ty được ngưỡng mộ nhất nước Mỹ" và "Công ty được ngưỡng mộ thứ ba trên thế giới".

Tạp chí BusinessWeek viết tiếp:

Bí quyết của Dell là gì? Điểm mấu chốt nằm ở chỗ ông tin rằng duy trì được tình trạng hiện tại vẫn chưa đủ, cần phải thay đổi cho dù đó là những thay đổi bất lợi cho bất cứ một nhân vật quan trọng nào. Khi thành công đạt được, một tràng vỗ tay chúc mừng kéo dài 5 giây, và tiếp theo là cuộc họp rút kinh nghiệm suốt 5 giờ để xem xét lại điều gì đáng ra phải làm tốt hơn. Michael Dell nói: "Hãy ăn mừng một na-nô[14] giây. Rồi lại tiếp tục công việc".

Thái độ và thói quen không ngừng cải tiến là một trong những yếu tố phân biệt chủ yếu giữa các công ty còn tồn tại và thành công với các công ty sụp đổ giữa đường trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay.

> *Công ty nào tự mãn xem như đã chết. Thành công ngày nay đòi hỏi sự nhanh nhạy và động lực không ngừng thay đổi tư duy, tiếp thêm sinh lực, hành động, và đổi mới.*
>
> **- BILL GATES, CHỦ TỊCH, MICROSOFT**

Làm cách nào để nâng cao năng lực của bạn

Khi làm việc với khách hàng, tôi phát hiện một số ý tưởng rất hay có thể nâng cao sự tín nhiệm bằng cách nâng cao năng lực, nhưng ba biện pháp tăng tốc sau đây sẽ tạo ra sự khác biệt lớn nhất:

1. Phát huy thế mạnh của bản thân (cùng với mục đích)

Ý tưởng ở đây đơn giản chỉ là nhận diện các thế mạnh của bạn (bất kể đó là năng khiếu,

thái độ, kỹ năng, kiến thức, hay phong cách) và sau đó tập trung vào việc sử dụng, nâng cao và tận dụng những thế mạnh thực sự của bạn.

Peter Drucker khuyến khích các nhà lãnh đạo "nuôi dưỡng cơ hội và ngăn chặn các vấn đề nảy sinh". Cùng một lối suy nghĩ như vậy, tôi cho rằng chúng ta cần "nuôi dưỡng những điểm mạnh và ngăn chặn những điểm yếu". Điều đó không có nghĩa là chúng ta không để ý những điểm yếu của mình; mà chỉ là vô hiệu hóa những điểm yếu của chúng ta bằng cách hợp tác làm việc hiệu quả với những người khác để những điểm mạnh của họ bù lại những điểm yếu của chúng ta và những điểm mạnh của chúng ta bù lại điểm yếu của họ. Điều này bảo đảm cho mọi người ngồi đúng ghế của mình trên xe buýt.

Một ví dụ nổi tiếng về việc phát huy thế mạnh của bản thân là vận động viên bóng rổ xuất sắc Michael Jordan. Có một lần, anh quyết định thôi không chơi môn bóng rổ mà anh đang rất thành công để chuyển sang chơi bóng chày, một môn thể thao mà anh luôn yêu thích và muốn chứng minh rằng mình có thể chơi ở trình độ cao. Tuy nhiên, khi bỏ môn bóng rổ để chuyển sang chơi bóng chày, anh đã chuyển từ một cầu thủ giỏi nhất thế giới sang vị trí một cầu thủ bình thường. Vì vậy Jordan quyết định quay trở lại với môn bóng rổ, và đoạt thêm ba chức vô địch cùng với ba chức vô địch đã giành được trước đó. Anh đã biết phát huy thế mạnh của mình. Do đó anh không chỉ đạt được thành công lớn hơn trong nghề nghiệp mà còn được trân trọng vì sự đóng góp cho môn bóng rổ nói riêng và thể thao trên thế giới nói chung.

Tôi từng có một nhân viên được xem như một "Michael Jordan" trong lĩnh vực bán hàng. Anh ta là người rất có tài bán hàng và thuyết phục khách hàng, anh thật sự là nhân viên bán hàng có đẳng cấp thế giới. Nhưng anh ta chỉ thích làm giám đốc. Tôi đồng ý để anh ta làm thử mặc dù trước đó anh ta từng thử sức ở vị trí này hai lần ở hai công ty khác nhưng đều thất bại. Kết quả là anh ta giống như Michael Jordan khi chuyển sang chơi bóng chày vậy. Tôi đưa anh ta trở lại bộ phận bán hàng nhưng anh ta không muốn và tôi đành chấm dứt hợp đồng lao động với anh ta. Đây là một ví dụ điển hình về tổn thất nhân sự và tổ chức khi người ta không biết phát huy thế mạnh của mình.

Một điều quan trọng cần nhận thấy là có những lúc tầm quan trọng của việc phát huy thế mạnh cá nhân có thể bị lấn át bởi sức mạnh khác - sức mạnh của mục đích. Đó có thể là mục đích do lương tâm thôi thúc hay mục đích chúng ta bị buộc phải theo đuổi. Khi đó có thể chúng ta chưa phát triển những thế mạnh cần thiết của TASKS để thực hiện mục đích đó.

Trong cuộc đời mình, tôi thấy rất hài lòng theo đuổi lĩnh vực đào tạo huấn luyện và những cơ hội làm việc và cống hiến trong các lĩnh vực mà tôi cảm thấy mình có thế mạnh tự nhiên. Nhưng tôi cũng cảm thấy hăng hái và hứng thú đáp lại tiếng gọi trong nội tâm để thỉnh thoảng tham gia vào những lĩnh vực còn lạ lẫm, buộc tôi phải tự khám phá những thế mạnh mới của bản thân hay rèn luyện những kỹ năng mới để đáp ứng công việc mới dù đôi lúc không dễ dàng gì.

2. Nâng cao năng lực chuyên môn

Xưa nay, ai cũng công nhận giá trị của tấm bằng đại học 4 năm, nhưng để thành công trong nền kinh tế ngày nay, bạn cần phải có mảnh bằng 40 năm! Nói cách khác, bạn cần phải học suốt đời. Bằng đại học 4 năm chỉ giúp bạn có kiến thức cơ bản và phương pháp tư duy, nhưng mục đích chính của nó là chuẩn bị cơ sở cho quá trình học tập lâu dài của bạn.

Tôi biết một người đàn ông rất đặc biệt, trong suốt nhiều năm ngày nào anh ta cũng thức dậy sớm để đọc sách trong hai giờ. Mục đích của anh là học tất cả mọi thứ liên quan đến hành vi và sự phát triển trong tổ chức, hành vi của con người, quản lý và lãnh đạo. Anh ta đã làm được điều đó. Tôi đã thấy anh ta trở nên người đầy năng lực. Cứ mỗi lần anh được giao trách nhiệm lớn hơn, anh ta lại nâng cao năng lực cho tương xứng với trách nhiệm đó - tôi gọi đó là sự áp dụng Nguyên tắc Peter Nghịch đảo.

Quay trở lại ví dụ về Dell/Rollins, Michael Dell và Kevin Rollins có đủ lý do để có thể dễ dàng bỏ qua ý kiến phản hồi mà họ nhận được, vì xét cho cùng, họ đã là những nhà lãnh đạo nổi tiếng rất thành công. Nhưng ngược lại, họ đã quyết tâm cải thiện không ngừng. Điều này không chỉ nâng cao sự tín nhiệm của họ, mà còn giúp họ củng cố thêm niềm tin và nâng cao kết quả công việc.

Tôi không ngừng học tập và làm việc để nâng cao sự hiểu biết của mình.

- HARVEY GOLUB, CHỦ TỊCH, CAMPBELL SOUP COMPANY

3. Định rõ mục tiêu của bạn

Trong cuộc nói chuyện gần đây với nhà chiến lược và chuyên gia tiếp thị Jack Trout, tôi có hỏi theo quan điểm của ông thì bí quyết lãnh đạo là gì. Tôi sẽ không bao giờ quên câu trả lời đơn giản mà sâu sắc của ông: "Mọi người sẽ đi theo người nào biết rõ mình đang đi về đâu".

Thật tồi tệ cho người lãnh đạo khi quay lại nhìn phía sau thì không còn thấy một ai đi theo mình nữa.

- FRANKLIN DELANO ROOSEVELT

Tôi còn nhớ cách đây nhiều năm khi cha tôi quyết định từ bỏ vị trí giảng dạy tại trường đại học để thành lập công ty đào tạo và tư vấn riêng của mình khi ông ở độ tuổi 50. Nhiều người bạn của ông cho quyết định của ông là điên rồ và khuyên ông nên từ bỏ ý định này. Cha tôi đã sống thoải mái với công việc giảng dạy tại trường đại học. Ông vẫn cống hiến và vẫn có thể đồng thời làm thêm công việc tư vấn. Nhưng cha tôi có quan điểm rõ ràng về hướng đi của mình - một quan điểm cống hiến theo cách khác mà ông tin rằng chỉ có thể thực hiện được khi thành lập công ty riêng của mình. Thế là ông đã quyết tâm thực hiện một bước nhảy và r ồi mọi người đi theo ông. Cuối cùng, họ đã cùng nhau gầy dựng Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey, sau này là FranklinCovey, thành một trong những

công ty phát triển kỹ năng lãnh đạo lớn nhất và hiệu quả nhất trên thế giới.

Biết mình đang đi về đâu và có đủ khả năng để đến được đó là một cách chứng tỏ năng lực của bạn. Năng lực đó cùng với tính cách sẽ tạo nên một người lãnh đạo đáng tin cậy để mọi người đi theo, không phải vì họ bị bắt buộc mà vì họ cảm thấy hứng thú khi làm điều đó.

> *Những người được bạn dẫn dắt luôn muốn biết họ sẽ đi về đâu.*
>
> - CHRISTOPHER GALVIN, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, MOTOROLA

Khả năng xây dựng niềm tin

Như tôi đã nói ở phần trên, trong khi tính cách không thay đổi thì năng lực - gần như hầu hết các loại năng lực - đều thay đổi theo hoàn cảnh.

Tuy nhiên, có một số khía cạnh của năng lực rất cần thiết trong mọi hoàn cảnh, và khía cạnh mà tôi gọi là "khả năng xây dựng niềm tin" là quan trọng nhất. Đây chính là điều mà cuốn sách này muốn bàn đến - đó là khả năng xây dựng, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin. Có lẽ tôi đã đi quá xa khi nói rằng năng lực kỹ thuật của bạn phải trả giá đáng kể, và đôi khi có thể trở thành vô dụng khi xét về khả năng xây dựng niềm tin của bạn. Cũng vì vậy, một lần nữa tôi muốn khẳng định rằng điều này không chỉ thiết yếu đối với sự thành đạt cá nhân, nó còn là năng lực lãnh đạo then chốt trong nền kinh tế toàn cầu mới.

Dù có công nhận tầm quan trọng của khả năng chuyên môn kỹ thuật đối với niềm tin, tôi vẫn tin rằng điều quan trọng nhất bạn cần rút ra từ chương này là nhận thức về tầm quan trọng đặc biệt của khả năng xây dựng niềm tin. Để hiểu thấu đáo khả năng này, một lần nữa bạn cần xem lướt qua khuôn mẫu TASKS - tài năng, thái độ, kỹ năng, kiến thức và phong cách - để đánh giá mình nên tập trung vào khâu nào để phát triển tốt nhất khả năng xây dựng niềm tin của mình. Bạn có thể tự hỏi:

- Tôi có tài năng tự nhiên đến mức độ nào xét về phương diện khả năng xây dựng niềm tin? Những điều như tính chính trực và ý định tốt đẹp có đến với tôi một cách tự nhiên không? Tôi có tìm kiếm lợi ích chung với người khác một cách tự nhiên không? Tôi có tự biết phải làm gì để gây dựng niềm tin không?

- Thái độ của tôi trong vấn đề này là gì? Tôi có nhận ra và coi trọng sự cần thiết của niềm tin? Tôi có tiếp cận vấn đề và giải quyết vấn đề trên cơ sở xây dựng niềm tin?

- Tôi có kỹ năng xây dựng niềm tin? Tôi có giao tiếp với người khác trên cơ sở xây dựng niềm tin?

- Tôi có kiến thức và sự hiểu biết gì về xây dựng, tăng cường, mở rộng và khôi phục niềm tin?

- Phong cách hoạt động và quan hệ giao tiếp của tôi có gây được niềm tin hay không? Phong cách của tôi có mở rộng niềm tin cho người khác không?

"Biện pháp tăng tốc" tốt nhất mà tôi có thể nghĩ ra để giúp bạn cải thiện khả năng xây dựng niềm tin là bạn hãy nghiền ngẫm nội dung cuốn sách này. Khi bạn học cách xây dựng, nâng cao, mở rộng và khôi phục niềm tin từ trong nội tâm, bạn sẽ rất ngạc nhiên về sự tín nhiệm mà bạn xây dựng được, về sự tự tin mà bạn tự cảm nhận và những thành quả bạn sẽ đạt được trong mọi mặt của cuộc sống.

Chương 7. YẾU TỐ CỐT LÕI THỨ TƯ - KẾT QUẢ

Bạn có những thành tích gì?

Bạn không thể tạo ra một nền văn hóa công ty có độ tin cậy cao nếu mọi người không cùng nhau phấn đấu để đạt thành tích cuối cùng.

- Craig Weatherup, cựu CEO, PepsiCo

Vào tháng 12 năm 1994, tôi được yêu cầu đảm nhiệm chức vụ Chủ tịch kiêm CEO của Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey. Trong tuần đầu tiên, tôi có buổi họp khá căng thẳng với ngân hàng. Điểm thuận lợi là chúng tôi đã tạo được giá trị rất tốt cho khách hàng, được chứng minh qua sự lớn mạnh của công ty. Nhưng điểm bất lợi là chúng tôi vẫn chưa xác định được mô hình kinh doanh của mình, thể hiện qua tình trạng thiếu tiền mặt và không thu được lợi nhuận.

Mặc dù có nguồn lực tri thức lớn, nhân lực trình độ cao và tốc độ tăng trưởng đáng kinh ngạc, công ty chúng tôi đang lâm vào tình trạng tài chính rất nghiêm trọng - đang trải qua 11 năm liền có lưu chuyển tiền mặt âm. Chúng tôi không có nguồn vốn bên ngoài, không có lợi nhuận và không có số dư trong tài khoản ngân hàng. Chúng tôi đã phải gia hạn tất cả các khoản nợ phải trả và các hạn mức tín dụng đã đạt đến giới hạn tối đa. Tỷ suất nợ trên giá trị ròng tài sản cố định hữu hình là 223:1. Về cơ bản, chúng tôi đang trên đà phá sản và không có cơ sở nào để gây được sự tín nhiệm và niềm tin với ngân hàng. Họ yêu cầu chúng tôi trở lại với giải pháp bảo lãnh cá nhân, và họ đang cân nhắc có nên chấm dứt quan hệ giao dịch với chúng tôi hay không.

Thật may cho chúng tôi, và cả các khách hàng của chúng tôi, ngân hàng đã không làm như thế.

Trong vòng hai năm rưỡi sau cuộc họp đó, chúng tôi đã thiết lập một mô hình kinh doanh bền vững cho phép chúng tôi tăng giá trị tài sản của công ty từ 2,4 triệu đô la lên 160 triệu đô la. Lợi nhuận của chúng tôi tăng lên 1.200%. Chúng tôi rút ngắn số ngày thu nợ từ 87 xuống còn 48 ngày và giảm tỷ suất nợ trên giá trị ròng tài sản cố định hữu hình từ 223:1 xuống dưới mức 2:1. Chúng tôi không chỉ đạt mức tăng trưởng cao mà còn có lợi nhuận cao.

Một trong những điều đáng chú ý nhất trong toàn bộ câu chuyện là tác động của những kết quả này đến mối quan hệ của chúng tôi với các ngân hàng. Khi họ thấy chúng tôi vượt qua hết bước ngoặt này đến bước ngoặt khác trong thời gian hai năm rưỡi đó - tạo ra hiệu quả, đạt chỉ tiêu, tăng biên độ lãi và tăng lưu lượng tiền mặt như chúng tôi đã cam kết - niềm tin của họ vào chúng tôi đã gia tăng. Họ bắt đầu nhìn chúng tôi như một khách hàng đáng tin cậy. Họ đã lần lượt tăng mức tín dụng rất đáng kể cho chúng tôi, hết lần này đến lần khác. Họ muốn tạo thêm cơ hội kinh doanh cho chúng tôi.

Điều gì đã tăng cường niềm tin của họ nếu không phải là thành tích mà chúng tôi đã gặt hái được!

Thành tích thật sự quan trọng!

Thành tích rất quan trọng! Vì nó ảnh hưởng đến uy tín của bạn. Nó quan trọng đối với khả năng thiết lập và duy trì niềm tin với người khác. Theo lời của Jack Welch, có thành tích cũng giống như có trong tay một "giấy chứng nhận". Nó tạo cho bạn uy tín và ảnh hưởng. Nó xếp bạn vào lớp người làm ra của cải, tạo ra thành quả. Nếu không có thành tích, bạn không thể nào có được ảnh hưởng như thế.

Trở lại phép ẩn dụ cây cối một lần nữa, thành tích ví như quả trên cây - đó là mục đích cụ thể cuối cùng và là sản phẩm của rễ cây, thân cây và cành lá. Nếu có cả ba yếu tố cốt lõi kia nhưng không có thành tích thì cũng như một cái cây cằn cỗi, không thể ra hoa kết trái. Bất kể ba điều cốt lõi kia có mạnh đến đâu, nó cũng sẽ không tạo ra được sự tín nhiệm hay niềm tin vì cây đã không cho ra quả như mong đợi.

Quay trở lại ý tưởng tạo sự tín nhiệm cho nhân chứng chuyên môn tại tòa án. Một nhân chứng được mọi người đánh giá là trung thực và có năng lực chuyên môn, nhưng nếu không có thành tích cụ thể thì người ta sẽ phải xét lại xem có nên tín nhiệm nhân chứng đó hay không và tất nhiên giá trị lời nói của họ cũng sẽ giảm đi đáng kể.

Nói tóm lại, nếu không có thành tích, bạn sẽ không có được sự tín nhiệm. Như một câu ngạn ngữ xưa của dân Texas: "Chỉ thấy mũ mà chẳng thấy con bò nào!". Người ta không tin bạn vì bạn không làm được việc. Đây là điều rõ ràng không thể che giấu, hoặc bạn tạo ra được kết quả, hoặc không. Bạn có thể viện lý do, thậm chí bạn có những lý do xác đáng, nhưng cuối cùng, nếu bạn không có thành tích nào, bạn cũng sẽ không có được sự tín nhiệm cũng như niềm tin của người khác. Thật đơn giản, và cũng thật phũ phàng.

Mặt khác nếu bạn có một số thành tích nhưng vi phạm một trong ba tiêu chuẩn còn lại - chẳng hạn bạn làm cách nào đó để có được một số thành quả nhưng thiếu sự chính trực hay bạn gây ra thiệt hại cho người khác - thì thành quả của bạn sẽ không được bền lâu. Ví như quả sẽ không ngon cũng chẳng thơm, dù bề ngoài thật bắt mắt nhưng bên trong đã thối rữa. Bạn chẳng thể nào thu được những trái cây tươi ngon bổ dưỡng nếu thành quả bị cắt đứt khỏi bộ rễ tính cách.

Đây là một vấn đề lớn đối với nhiều công ty ngày nay. Bạn sẽ xử trí như thế nào với những người có thành tích, nhưng lại vi phạm các giá trị của công ty?

Quan điểm của công ty General Electric là kết hợp hai mục tiêu "đạt thành tích" và "tôn trọng các giá trị". Họ thừa nhận bốn khả năng có thể xảy ra. Theo họ, dễ xử lý nhất là những người vừa có thành tích vừa sống theo các giá trị. Những người này cần được giữ lại và thăng cấp. Xử lý khả năng thứ hai cũng không khó, đó là những người vừa không có thành tích vừa không sống theo các giá trị của công ty. Họ buộc phải ra khỏi công ty. Tuy nhiên đối với hai khả năng còn lại thì khó khăn hơn nhiều. Những người sống theo giá trị nhưng

đạt thành tích thấp có thể được đào tạo lại, huấn luyện thêm hay chuyển sang vị trí khác. Sau đó, nếu họ không có tiến bộ, họ cũng phải ra đi. Và, khả năng cuối cùng và khó xử lý nhất là những người có thành tích cao nhưng không sống theo các giá trị. Họ đạt được thành tích mà ai cũng muốn có, nhưng cách làm của họ vi phạm thô bạo các giá trị của tổ chức. Những người nằm trong trường hợp này cần phải học cách làm việc trong khuôn khổ các giá trị của công ty, nếu không họ sẽ phải ra đi, bất kể thành tích của họ tốt đẹp đến đâu. Việc giữ họ ở lại với tính cách không thay đổi không chỉ là việc tạm bợ, mà còn gây phương hại đến tổ chức và hủy hoại sự tín nhiệm và niềm tin.

Theo Jack Welch:

Chỉ cổ vũ các giá trị và hành vi tốt đẹp mà không có biện pháp hỗ trợ sẽ không mang lại kết quả tốt. Để mọi người thấy được các giá trị có ý nghĩa thực tiễn đối với họ, các công ty cần khen thưởng những người tuân thủ và xử phạt những trường hợp vi phạm. Tôi đoan chắc làm như vậy mới đạt được kết quả như mong muốn. Tôi nói như vậy vì mỗi lần chúng tôi buộc phải sa thải một người quản lý có thành tích cao vì anh ta không tuân thủ các giá trị, cả công ty đều đồng tình đến không ngờ. Qua các cuộc khảo sát ý kiến hàng năm trong hơn thập kỷ qua, các nhân viên phản ảnh rằng công ty của chúng tôi luôn nâng cao các giá trị đặt ra. Điều đó làm cho họ càng thêm quyết tâm sống theo các giá trị đó. Khi nhân viên càng đồng tình với chủ trương của công ty thì kết quả tài chính của chúng tôi cũng tăng theo.

Tuy nhiên thành tích cũng không tránh khỏi hàng loạt những thiếu sót. Chẳng hạn nếu bạn là người làm được việc thì lãnh đạo công ty sẽ dễ dàng bỏ qua việc bạn nộp báo cáo không đúng hạn. Chúng ta cũng thường thấy những hiện tượng tương tự trong công sở mà đôi khi thường dẫn đến sự hoài nghi trong nội bộ. Nhưng về lâu dài, ngay cả những thành tích lớn nhất cũng không thể bù đắp cho sự thiếu chính trực.

Ngược lại, sức mạnh của sự chính trực cũng không thể bù đắp cho việc thiếu thành tích. Như đã nói, tất cả bốn điều cốt lõi đều rất thiết yếu đối với uy tín của cá nhân cũng như của tổ chức, nó là cơ sở cho việc xây dựng niềm tin.

Trước khi chúng ta đi vào khảo sát điều cốt lõi thứ tư, bạn nên tự hỏi mình:

• Đâu là kết quả mà tôi đạt được trong công việc hiện tại? Những kết quả này làm tăng hay làm giảm uy tín của tôi?

• Nếu tôi đang cân nhắc việc tuyển dụng một ai đó, thì thành tích quá khứ và kết quả làm việc hiện tại của người đó có ảnh hưởng thế nào đến quyết định của tôi?

• Thành tích quá khứ của tôi ra sao? Dựa vào thành tích này, tôi có chắc mình sẽ được tuyển dụng không?

• Tôi có thể xác định kết quả mà tôi mong muốn và thực hiện được kết quả đó như thế nào? Kết quả công việc của tôi có tạo được sự tin cậy và niềm tin không?

Thành tích trong quá khứ, hiện tại và tương lai

Tôi từng làm quản lý trong một thời gian ngắn tại trung tâm tài chính Wall Street cho một công ty đại chúng. Ở đó, chúng tôi thường dùng ba tiêu chí để đánh giá kết quả. Một là kết quả làm việc trong quá khứ - thành tích đã đạt được, uy tín và những công việc bạn đã hoàn thành. Hai là kết quả làm việc hiện tại - hiện nay bạn đang làm việc như thế nào. Và ba là kết quả dự kiến - người ta đánh giá bạn có khả năng đạt được thành tích gì trong tương lai.

Bạn cũng có thể thấy rõ tác dụng của ba tiêu chuẩn này khi những đơn vị bên ngoài đánh giá một công ty. Họ xét trên lợi nhuận theo thời gian của công ty đó (hiệu quả trong quá khứ), hoặc họ căn cứ vào dữ liệu và kết quả hiện tại (thành tích hiện tại), hoặc như trường hợp của Wall Street, họ lấy kết quả dự kiến (thành tích trong tương lai). Tất cả ba loại kết quả - quá khứ, hiện tại và tương lai - đều quan trọng trong việc đánh giá một công ty.

Ba khía cạnh kết quả nói trên cũng ảnh hưởng đến mỗi cá nhân chúng ta. Uy tín của bạn không chỉ xuất phát từ thành tích trong quá khứ và kết quả công việc hiện tại, mà còn phụ thuộc vào mức độ tin tưởng của người khác vào khả năng tạo ra kết quả của bạn trong tương lai.

Tôi từng làm việc với một người rất trung thực, có ý định tốt và rất có tài năng, nhưng suốt cuộc đời dường như anh ta chưa làm được việc gì đáng kể. Chúng tôi cùng tham gia một nhóm làm việc theo hệ thống luân phiên. Khi có cơ hội tốt và đến lượt anh ta đảm trách công việc, tôi cảm thấy ái ngại, mà thực tế mọi người trong nhóm đều cảm thấy ái ngại khi giao nhiệm vụ đó cho anh ta vì anh ta chưa bao giờ làm việc đó một cách hiệu quả. Khi chúng tôi thử xét khả năng dự kiến dựa vào thành tích quá khứ của anh, chúng tôi cảm thấy không thể tin anh ta có thể thực hiện tốt công việc này cho nhóm. Sau một thời gian, tài năng chẳng giúp anh làm được việc gì, anh trở nên người thừa và cuối cùng phải rời khỏi công ty.

Ngược lại, khi một người hay một công ty có uy tín nhờ bề dày thành tích thì lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Bạn thử xem trường hợp của ngành công nghiệp chuyển phát hàng qua đêm nhiều năm trước đây khi đó độ tin cậy của dịch vụ này khá tốt, nhưng vẫn chưa đạt mức 100%. Lúc đó FedEx xuất hiện với khẩu hiệu: "Với dịch vụ hoàn hảo của chúng tôi, hàng hóa của bạn sẽ đến ngay trong đêm!". Họ không chỉ nêu khẩu hiệu suông mà còn triển khai dịch vụ theo tinh thần của khẩu hiệu đó. Họ đã làm được. Họ luôn đạt được hiệu quả. Người sáng lập công ty, Frederick Smith, đã nói: "Chúng tôi đang làm dịch vụ vận chuyển hàng hóa; nhưng thực ra chúng tôi đang bán dịch vụ làm yên lòng khách hàng". Nhờ thành tích đạt được, họ có được uy tín và niềm tin của khách hàng, từ đó họ có thêm nhiều cơ hội mở rộng kinh doanh. Ngày nay, khách hàng luôn tin FedEx sẽ giao hàng đúng hạn vì họ đã và vẫn đang chuyển hàng đúng thời hạn.

Nhiều công ty như The Hartford dùng thành tích của mình để xây dựng niềm tin và theo đuổi những cơ hội kinh doanh mới. Ngay cả những khẩu hiệu quảng cáo như "50 năm

phục vụ khách hàng" hay "Hoạt động từ năm 1925" cũng nhằm mục đích nhắc đến bề dày thành tích để tạo được niềm tin. Tuy nhiên, một trong những diễn biến đáng chú ý trong nền kinh tế toàn cầu mới là sự kiện một doanh nghiệp tương đối mới như JetBlue có thể lập thành tích rất nhanh chóng. Bắt đầu hoạt động từ năm 2000, JetBlue là một trong số rất ít hãng hàng không Mỹ thu được lợi nhuận trong giai đoạn suy thoái ngay sau sự kiện 11 tháng 9, và đã được công nhận về thành tích phục vụ khách hàng. Tương tự, hãng Google thành lập năm 1999, đã được công nhận là thương hiệu lớn thứ ba tại Hoa Kỳ theo cuộc điều tra Chỉ số Danh tiếng (Reputation Quotient) năm 2006 của tờ Wall Street. Những ví dụ này khẳng định một thực tế rằng, thông qua thành tích, bạn có thể xây dựng niềm tin nhanh hơn bạn tưởng.

Một trong những đối thủ cạnh tranh của JetBlue là Continental Airlines lại khẳng định một khía cạnh khác, đó là thông qua thành tích, bạn có thể khôi phục niềm tin. Sau khi đứng bên bờ vực phá sản vào năm 1991, Continental đã đẩy mạnh cải thiện cách thức hoạt động và được công nhận là hãng hàng không bay đúng giờ nhất và có tỷ lệ hành lý bị thất lạc thấp nhất. Hãng còn nhận được nhiều giải thưởng J.D Power về dịch vụ khách hàng hơn hẳn các hãng hàng không khác. Năm 2005, Continental được Tạp chí Fortune công nhận là "Hãng hàng không được ưa chuộng nhất nước Mỹ".

Điều đáng nói là bất kể bạn đang khôi phục hay bước đầu xây dựng niềm tin, chỉ có thành tích mới có thể xóa bỏ mọi hoài nghi.

"Kết quả gì" và "Bằng cách nào"

Khi xem xét kết quả, có hai câu hỏi quan trọng bạn cần trả lời: Bạn sẽ đạt được những kết quả gì? Và bằng cách nào? Hầu hết mọi người chỉ quan tâm đến câu hỏi cái gì (What) mà không hề biết rằng câu hỏi bằng cách nào (How) mới thật sự khó trả lời hơn.

Ví dụ, bạn lãnh đạo nhóm của mình đạt được chỉ tiêu được giao, nhưng trong quá trình thực hiện bạn tạo ra sự cạnh tranh đối đầu giữa các thành viên trong nhóm, thúc ép họ đến kiệt sức, và nhận tất cả công lao của cả đội về phần mình. Thử hỏi các thành viên trong nhóm sẽ có thái độ ra sao khi lần sau bạn lại yêu cầu họ lập được thành tích như vậy? Liệu bạn sẽ đạt được kết quả dễ dàng hơn hay khó khăn hơn?

Ngược lại, giả dụ bạn lập được thành tích, nhưng bằng cách động viên các thành viên trong nhóm làm việc với tinh thần phóng khoáng và hợp tác. Bạn giúp mọi người cùng làm việc với nhau để ai cũng có thành tích, không ai bị kiệt sức, và công lao được chia đều cho mọi người. Khi đó các thành viên trong nhóm sẽ có thái độ ra sao trong những lần thách thức sau? Và nếu như trong lần sau bạn cũng đạt cùng mức kết quả, liệu nó có nhanh hơn và dễ dàng hơn 30% so với trước?

Đó là lý do vì sao bạn nên đặt câu hỏi xem bạn phải đạt kết quả bằng cách nào? Câu hỏi bằng cách nào có thể tạo ra những trở ngại đáng kể đối với kết quả tương lai hoặc cũng có thể tạo thuận lợi cho công việc của bạn. Bạn sẽ dễ dàng đạt được kết quả ở những lần sau nếu mọi người thật sự tin bạn n ếu họ biết bạn sẽ thừa nhận công lao của họ, tìm kiếm lợi

ích chung cho mọi người và không tìm cách đổ lỗi cho ai. Họ sẽ muốn hợp tác với bạn, cung cấp thông tin cho bạn, giúp đỡ bạn vì bạn đã làm cho họ tin tưởng. Họ tin rằng bạn sẽ tìm cách đạt kết quả để họ và những ai tham gia đều được hưởng lợi.

Đó là lý do vì sao khả năng gây niềm tin mà tôi nhắc đến ở chương trước rất quan trọng. Đó cũng là lý do vì sao tôi định nghĩa sự lãnh đạo là nỗ lực gặt hái kết quả bằng cách tạo dựng niềm tin. Tôi tin rằng khi nói đến kết quả thì việc đạt được kết quả bằng cách nào cũng quan trọng không kém vấn đề đạt được kết quả gì. Bạn có thể nhìn thấy điều này được thể hiện ở mọi cấp độ từ cá nhân, mối quan hệ, tập thể, đến tổ chức và xã hội.

Trong nền kinh tế đang thay đổi rất nhanh chóng như hiện nay, tôi đã chứng kiến nhiều công ty buộc phải thay đổi mô hình kinh doanh, cắt giảm chi phí và nhân công nhằm duy trì hoạt động. Trong quá trình đó, một số công ty đã phải trả giá đáng kể không chỉ đối với những người họ sa thải, mà cả với những người còn ở lại và chứng kiến số phận của những người ra đi.

Tôi cũng chứng kiến một số công ty nổi bật khác đã thực sự xây dựng niềm tin trong quá trình này. Có một trường hợp, tôi cố vấn cho một công ty đang trong quá trình tái tổ chức triệt để đầy khó khăn để tiếp tục tồn tại và phát triển. Sau nhiều thay đổi bằng cách cắt giảm chi phí, đến thời điểm họ cần phải tinh giảm biên chế để khôi phục lợi nhuận. Họ rất công khai, minh bạch và trung thực với tất cả nhân viên của mình. Qua việc chi trả trợ cấp thôi việc thỏa đáng và giúp đỡ tìm việc làm, họ thể hiện sự quan tâm đối với những người phải nghỉ việc nên đã thực sự tạo được niềm tin và sự tin cậy không những đối với những người ra đi mà cả đối với những người còn ở lại. Mọi người hiểu rằng công ty đang đối mặt với thực tế khó khăn, nhưng họ đã hành xử theo nguyên tắc thể hiện sự quan tâm và chăm sóc đối với mọi người.

Cần lưu ý rằng "kết quả" không phải lúc nào cũng được đo bằng tiền bạc. Trên thực tế, việc bỏ sót các khoản thuế niềm tin hay cổ tức niềm tin trong mọi phân tích đều dẫn đến những kết quả sai lệch. Lợi nhuận lớn nhất có thể không đến từ hoạt động giao dịch hiện thời, mà từ sự tín nhiệm và niềm tin hình thành từ giao dịch đó và sẽ mở đường cho những kết quả to lớn hơn trong tương lai.

"Kết quả" là gì?

Khi làm việc tại trung tâm tài chính Wall Street, tôi hiểu "kết quả" là yếu tố tối quan trọng và mối quan hệ của nó với sự tín nhiệm thường rất khắt khe. Một công ty có thể trong một thời gian dài luôn đạt kết quả tốt, nhưng chỉ cần trong một quý nào đó, kết quả không khả quan, dù rất nhỏ, thì những kết quả trước đó xem như không còn giá trị. Xét về mặt nào đó, điều này còn tồi tệ hơn vì lúc đó người ta đánh giá công ty ấy hoạt động không ổn định.

Tuy nhiên khi làm việc bên ngoài lĩnh vực tài chính, tôi lại hiểu thêm một điều khác là đôi khi chúng ta có thể nhận định "kết quả" theo nhiều quan điểm khác. Như Robert S. Kaplan và David P. Norton nêu ra trong cuốn Bảng điểm Cân bằng (The Balanced

Scorecard), rằng có nhiều thành phần liên quan và dữ kiện đóng vai trò chỉ số để xét tính bền vững của kết quả tài chính. Một trong những chỉ số quan trọng để xem xét là những tổn thất hay lợi ích liên quan đến niềm tin mà chúng ta vừa bàn đến. Không có cách nào có được bức tranh chính xác của kết quả công việc nếu không tính đến các bội số hay ước số này.

Một yếu tố khác cần xem xét là cách bạn định nghĩa kết quả. Có thể mọi việc bạn làm đều đúng, bạn hành động chính trực, có ý định tốt, có khả năng chuyên môn và làm việc có nguyên tắc nhưng công việc kinh doanh của bạn vẫn có thể thất bại, vợ/chồng có thể bỏ rơi bạn, con cái có thể hư hỏng, hoặc một cơn sóng thần hay một cơn bão như Katrina sẽ kéo đến quét sạch nhà cửa và mọi thứ mà bạn đã mất bao công sức gầy dựng. Có những điều nằm ngoài khả năng kiểm soát của bạn, và sẽ có lúc bạn phải định nghĩa lại "kết quả" theo một cách khác với suy nghĩ trước đó.

Vâng, công việc kinh doanh của tôi đang trải qua thời kỳ khó khăn. Nhưng tôi rút ra được kinh nghiệm gì? Tôi có được thêm sức mạnh nào? Tôi cần tăng cường năng lực gì cho tương lai?

Vâng, cuộc hôn nhân của tôi bị tan vỡ. Nhưng kết quả là gì? Tôi rút ra được bài học gì? Tôi đã làm hết sức mình chưa? Tôi có luôn hành động chính trực không? Liệu tôi có trở nên tốt hơn, mạnh mẽ hơn từ việc này? Tôi có trở thành tấm gương tốt về hành vi cho con cái noi theo không?

Vâng, thảm họa đã quét sạch nhà cửa và công việc làm ăn của tôi. Nhưng từ thảm họa này tôi sẽ có những cơ hội mới nào? Có cách nào tốt hơn để tôi có thể dùng tài năng và năng lực của mình tạo nên sự khác biệt? Sức mạnh nào của tôi sẽ giúp tôi cùng với mọi người xây dựng lại những cái đã mất?

Ngay cả khi kết quả trước mắt thật tệ hại, bạn vẫn có thể tự nâng cao sự tự tin và niềm tin của mình bằng cách xem xét, nhìn nhận và đánh giá lại bản thân dựa vào những kết quả không chỉ tích cực mà còn rất quan trọng về sau này.

Tôi có dịp huấn luyện cho một đội bóng bầu dục thiếu nhi Little League trong 9 năm, và đã nhận thấy những tác động đến những đứa trẻ mà cha mẹ và các huấn luyện viên của chúng nghĩ rằng chiến thắng là kết quả mong muốn duy nhất. Trong suy nghĩ của tôi, có những kết quả khác - đặc biệt đối với những đứa trẻ ở lứa tuổi đó - còn quan trọng hơn nhiều. Do vậy, tôi đã làm việc với đội bóng và đưa ra danh sách 6 mục tiêu:

1. Chơi hết sức

2. Chơi vui vẻ

3. Chơi đẹp

4. Có tinh thần đồng đội

5. Chơi để học hỏi

6. Chơi để chiến thắng

Bạn có thấy "chiến thắng" là mục tiêu cuối cùng trong danh mục trên? Cho dù đội khác có thắng cuộc chúng ta vẫn còn có nhiều thành quả đáng mừng khác, nhiều thứ khác để tự hào. Những thành quả này cũng cần được chúc mừng. Đó là những thành quả sẽ giúp ích cho những đứa trẻ này trong suốt cuộc đời của chúng về sau.

Nhìn bề ngoài, bạn thấy nhiều cuộc hôn nhân hay gia đình có vẻ như rất đầm ấm, nhưng thực ra không phải như vậy. Hoặc bạn thấy những công ty hay doanh nghiệp có vẻ như làm ăn có lãi và phát đạt nhưng thực ra bên trong không hẳn như vậy. Bạn thấy có những sinh viên đạt toàn điểm A nhưng lại thực sự không đủ kiến thức. Chúng ta cần thận trọng để không hời hợt khi nhìn nhận hay đánh giá kết quả, cả trong cuộc sống của chúng ta và của người khác. Khi thực hiện vai trò đánh giá người khác, chúng ta cũng cần dựa vào thành tích quá khứ để dự kiến kết quả tương lai. Như các thông tin tài chính kêu gọi đầu tư thường viết: "Thành tích quá khứ không đủ bảo đảm cho thành quả trong tương lai".

Wall Street Journal có lần đưa tin rằng David Sokol, CEO của MidAmerican Energy (một công ty con của Berkshire Hathaway) đã phải đối mặt với CEO của Berkshire Hathaway là Warren Buffett về một số nguồn tin đáng quan ngại. Có tin công ty dịch vụ công cộng của bang Iowa này buộc phải xóa sổ khoản nợ trị giá 360 triệu đô la đối với dự án nhà máy kẽm đã bị phá sản. Sokol chuẩn bị tinh thần cho việc bị sa thải, nhưng hoàn toàn bất ngờ trước câu trả lời của Warren Buffett: "David ạ, chúng ta ai cũng có sai lầm. Nếu sợ sai lầm, không ai trong chúng ta dám đưa ra quyết định. Bản thân tôi cũng từng mắc phải nhiều sai lầm còn nghiêm trọng hơn". Toàn bộ cuộc họp chỉ diễn ra trong vòng 10 phút.

Trong công việc kinh doanh, trong các mối quan hệ gia đình và cuộc sống cá nhân, chúng ta cần phải nhận biết con người có khả năng rút kinh nghiệm từ những sai lầm để thay đổi, và chúng ta cũng nên xây dựng nếp văn hóa tạo điều kiện cho mọi người thực hiện được khả năng đó. Một nếp văn hóa cổ động cho việc học hỏi và trưởng thành sẽ tạo nên sự tín nhiệm và niềm tin, ngay cả khi kết quả trước mắt chưa phải là tốt nhất. Kết quả quan trọng hơn mà chúng ta hướng đến chính là sự trưởng thành, và sự trưởng thành không thể có nếu con người không trải nghiệm những rủi ro trong cuộc sống. Nếu chúng ta chỉ dựa vào thành tích quá khứ của một người để đưa ra quyết định và tạo cơ hội cho người đó, chúng ta sẽ tự hạn chế rất lớn khả năng đạt đến kết quả lớn hơn của người đó trong tương lai.

Cuối cùng, chúng ta cần nhận thức và đề cao giá trị của vai trò hỗ trợ để đạt được kết quả cuối cùng tốt đẹp. Trên thực tế, không một cá nhân hay một tổ chức nào có thể hoàn toàn tự mình đạt được kết quả mà thường phải nhờ vào nỗ lực của nhiều người. Bạn có thể nhìn thấy rõ điều này trong lĩnh vực khoa học, nơi mà hầu hết những khám phá mới thường xuất phát từ công việc, và thậm chí từ sai lầm của những người đi trước. Bạn cũng dễ dàng

nhận thấy điều đó trong thể thao, như trong môn bóng rổ hay bóng đá, người ta không chỉ đánh giá vận động viên qua số bàn thắng ghi được mà còn qua sự bọc lót, hỗ trợ tấn công cho đồng đội. Hiểu rõ và trân trọng tầm quan trọng của vai trò hỗ trợ trong nỗ lực đạt kết quả giúp chúng ta đánh giá sự đóng góp của bản thân cũng như của người khác xác thực hơn.

Thông tin kết quả

Khi ở tuổi thiếu niên, tôi có làm việc cho một tổ chức, nơi đó đặt ra một số tiêu chuẩn mà tôi phải đạt để được xét tăng bậc. Háo hức với công việc và muốn hoàn thành tốt công việc, tôi đã cố gắng chuẩn bị trước và ngay ngày đầu tiên tôi đã đạt được những tiêu chuẩn đó. Thật ngẫu nhiên, ngày làm việc đầu tiên của tôi cũng là ngày đầu tiên sếp mới đến nhận nhiệm vụ, và trong bao nhiêu sự việc xảy ra hôm đó mà tôi không hay biết có cả việc sếp không hề để ý việc tôi đã đạt yêu cầu để có thể được xét tăng bậc.

Tám tháng sau, những người khác đều được tăng bậc trừ tôi, mặc dù tôi đã rất chăm chỉ làm việc. Tôi không hiểu vì sao nhưng tôi chẳng nói gì, chỉ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn. Cuối cùng, sếp gọi tôi bảo: "Này Stephen, tôi không hiểu được trường hợp của cậu. Cậu là nhân viên xuất sắc, những việc khác cậu làm đúng cả, nhưng sao cậu lại không đạt được yêu cầu để chúng tôi có thể đưa cậu lên vị trí quản lý?".

Sửng sốt trước câu hỏi của sếp, tôi kêu lên: "Nhưng tôi đã qua sát hạch và đạt yêu cầu ngay từ ngày đầu tiên tôi đến làm ở đây mà!". Lúc đó cả hai chúng tôi đều ngỡ ngàng hiểu ra rằng mọi việc lẽ ra đã hoàn toàn khác nếu sếp tôi biết sự thật này. Tôi đã có thành tích, nhưng trên thực tế thành tích của tôi không được nhìn nhận đúng lúc, điều đó đã ảnh hưởng đến sự đánh giá của sếp đối với tôi, đến khả năng tín nhiệm của tôi, và đến niềm tin mà ông muốn dành cho tôi. Tuy nhiên, khi kết quả của tôi được công nhận cùng với thành tích mà tôi đạt được chỉ trong vài tháng qua, cách nhìn nhận của sếp đối với tôi đã thay đổi. Niềm tin được gia tăng và tôi có thể yên tâm cống hiến bằng những hành động ý nghĩa hơn.

Để tạo được sự tín nhiệm nơi người khác, chúng ta không phải chỉ chú tâm đến việc lập thành tích mà còn phải để mọi người biết đến những thành tích đó của mình. Vì vậy, việc thông báo thành tích của bạn đến mọi người cũng là vấn đề quan trọng.

Làm thế nào để nâng cao thành tích của bạn?

Do tầm quan trọng của thành tích đối với việc tạo nên sự tín nhiệm và niềm tin với bản thân và với người khác, vấn đề cần đặt ra là làm thế nào để nâng cao thành tích của chúng ta? Tôi tin rằng ba biện pháp tăng tốc dưới đây thật sự hữu hiệu nhất.

1. Chịu trách nhiệm với kết quả công việc của mình

Khi tôi lên 7 tuổi, cha tôi dạy rằng chìa khóa dẫn đến thành công là mỗi người phải có trách nhiệm với kết quả công việc của mình, chứ không chỉ hành động. Ông giao cho tôi trách nhiệm giữ cho sân nhà được "sạch" và "xanh" nhưng ông không nói cho tôi biết cần

phải tưới sân cỏ một tuần hai lần, cắt cỏ vào mỗi thứ bảy, hay phải nhặt rác cho vào thùng. Ông bảo rằng tôi có thể làm bất cứ cách nào tôi thích. Điều quan trọng là khi tôi chịu trách nhiệm với ông, tôi phải có trách nhiệm về kết quả công việc của mình.

Bài học đó khởi đầu cho những bài học lớn hơn trong cuộc đời của tôi: cần phải có trách nhiệm với kết quả của việc mình làm chứ không phải chỉ với hành động. Có như vậy chúng ta mới phát huy được khả năng sáng tạo của mình. Điều đó giúp chúng ta hiểu rằng nếu làm cách này không có kết quả, chúng ta sẽ phải thử cách khác chứ không thể chỉ ngồi mà than thở: "Con đã làm đúng những gì cha bảo!". Điều này giúp tôi phát huy khả năng sáng tạo khi làm việc với các đồng nghiệp cũng như với trẻ con.

Bạn hãy thử xem xét bảng so sánh sau đây:

Hành động	Kết quả
Tôi đã gọi điện cho khách hàng.	Tôi đã bán được hàng.
Tôi tiến hành nghiên cứu và viết báo cáo.	Tôi nhận được kinh phí tài trợ.
Tôi tham dự lớp học.	Tôi học được cách thuyết trình có hiệu quả.
Tôi tiếp tục ăn kiêng.	Tôi giảm được 13 cân Anh.
Tôi đã thử.	"Đừng thử; chỉ có làm hay không làm." - Đại sư Yoda

Tập trung vào kết quả là một cách tư duy. Đó là một lối tư duy khác hẳn với lối tư duy chú trọng vào hành động. Có lần, Kozo Ohsone của hãng Sony đem một mẩu gỗ cho nhóm kỹ thuật xem và bảo họ rằng ông muốn sản xuất một loại máy nghe nhạc âm thanh nổi (stereo) có kích thước nhỏ đúng như thế. Kết quả là máy nghe nhạc bỏ túi Sony Walkman ra đời. Trong cuốn sách của mình, Thịnh vượng trong Hỗn loạn (Thriving in Chaos), Tom Peters kể câu chuyện Lee Iacocca, cựu Chủ tịch kiêm CEO của hãng Chrysler, muốn đưa kiểu xe mui trần gập được vào các mẫu xe của Chrysler. Ông viết:

> *Tuân theo các quy trình sản xuất tiêu chuẩn, Iacocca đã yêu cầu kỹ sư trưởng của mình ráp một mô hình. Anh kỹ sư này, vốn thông thạo các tiêu chuẩn của ngành, trả lời: "Vâng, chúng tôi sẽ lắp rắp mẫu thiết kế mới trong 9 tháng". Những người chứng kiến kể lại khi đó Iacocca đã phản ứng giận dữ: "Anh chẳng hiểu gì cả! Anh cứ lấy một chiếc xe rồi cưa bỏ phần mui đi là xong mà!".*

Sau đó Iacocca nhanh chóng nhận được mẫu thiết kế, và đã đưa sáng kiến này đi đến thành công rực rỡ. Qua sự kiện ra đời của cả hai loại máy nghe nhạc Discman và xe Chrysler có mui gập, chúng ta nhận thấy điều cần chú trọng không phải là các hoạt động thực hiện sáng kiến mà chính là kết quả của những hoạt động đó.

Bên cạnh lợi ích của việc phân biệt giữa kết quả và hoạt động, còn có một khía cạnh tích cực khác của việc xác định trách nhiệm đối với kết quả. Như tôi đã nhiều lần nhấn mạnh ở chương này, việc đạt được kết quả sẽ có tác động đến xây dựng tín nhiệm và niềm tin. Nhưng đơn thuần có trách nhiệm với kết quả vẫn có thể tạo được sự tín nhiệm và niềm tin,

thậm chí có những khi kết quả không được tốt... và cũng đôi khi không phải do lỗi của bạn.

Người Mỹ vẫn còn nhớ sự kiện năm 1982 khi có 7 người chết ở Hoa Kỳ do uống thuốc Tylenol có chất kịch độc xy-a-nua. Cả nước Mỹ rơi vào hoảng loạn. Ở vùng lân cận Chicago, xe cảnh sát đã phải sử dụng cả loa phóng thanh chạy khắp các nẻo đường cảnh báo dân chúng không được dùng Tylenol. Một số người cho rằng rằng từ nay hãng Johnson & Johnson sẽ không bao giờ có thể bán được một viên thuốc nào mang tên Tylenol. Nhưng Johnson & Johnson đã thể hiện trách nhiệm của họ trước thảm họa này. Họ lập tức khuyến cáo người tiêu dùng tạm ngưng sử dụng Tylenol cho đến khi họ xác định được mức độ nghiêm trọng của vụ việc này (về sau người ta đã xác định rằng đây là một vụ phá hoại danh tiếng thương hiệu Tylenol của Johnson & Johnson, vốn chiếm 37% thị phần thuốc giảm đau lúc đó với doanh thu hàng năm 1,2 tỉ đô la). Họ đã thu hồi gần 31 triệu lọ thuốc Tylenol, trị giá hơn 100 triệu đô la, và đề nghị đổi lại cho khách hàng tất cả số thuốc Tylenol dạng con nhộng đã bán ra bằng loại Tylenol dạng viên nén (được xác định là không bị nhiễm xy-a-nua), việc này gây tổn thất thêm cho công ty nhiều triệu đô la nữa. Họ quan hệ chặt chẽ với các nhà điều tra ở các cấp để truy tìm thủ phạm đã pha chất độc vào thuốc để ngăn chặn trường hợp này xuất hiện trong tương lai. Họ đặt giải thưởng 100.000 đô la cho người nào giúp tìm ra thủ phạm (nhưng cho đến nay thủ phạm vẫn ở ngoài vòng pháp luật). Khi sản phẩm được đưa trở lại thị trường, họ đã sử dụng bao bì mới với ba lớp niêm phong để chống bị mở trước (các nhà điều tra sau đó kết luận rằng thủ phạm đã mở các lọ thuốc trên kệ hàng và cho xy-a-nua vào). Bằng các hành động này, họ đã biến sự kiện lẽ ra là một thảm họa trở thành một chiến thắng trong việc tạo sự tín nhiệm và niềm tin của công chúng.

Điều lý thú là cơ sở để đưa ra quyết định nói trên là một "cam kết" do Robert Wood Johnson, người lãnh đạo công ty trong suốt 50 năm viết vào giữa thập niên 1940. Những giá trị mà công ty đặt ra rất rõ ràng và hướng đến lợi ích chung. Như một nhà quan sát đã nhận xét:

> *Johnson cam kết thực hiện cao nhất trách nhiệm của công ty đối với "người tiêu dùng và các thầy thuốc sử dụng sản phẩm của họ; đối với nhân viên và cộng đồng dân cư nơi họ sinh sống và làm việc; và các cổ đông của họ".*
>
> *Johnson tin rằng nếu công ty của ông luôn tuân thủ những trách nhiệm này thì việc kinh doanh của công ty sẽ phát triển bền vững lâu dài. Ông nhận thấy cam kết của mình không chỉ mang tính chất đạo đức mà còn phải sinh lợi nữa.*

Và thực tế diễn ra đúng như vậy. Bằng cách tập trung vào lợi ích chung của cộng đồng và chịu trách nhiệm đối với kết quả, dù là kết quả tồi tệ và dù không phải do lỗi của Johnson & Johnson, qua hành động đó, công ty đã xây dựng được sự tín nhiệm và niềm tin nơi công chúng.

Thái độ sẵn sàng chịu trách nhiệm với kết quả cũng có tác động sâu sắc trong cuộc sống

cá nhân và gia đình. Thay vì đổ lỗi hay lên án, người chồng/vợ hãy nói: "Anh/em xin lỗi vì có một phần trách nhiệm trong chuyện này. Anh/em phải làm gì để khắc phục chuyện này?". Hoặc bậc làm cha mẹ sẽ thú nhận mình đã chưa giải thích rõ với con về vấn đề này và hứa sẽ cố gắng giải thích thêm cho rõ hơn. Hoặc một người anh hay người chị đang bất hòa sẽ nhận trách nhiệm về mình và chủ động hàn gắn lại tình cảm. Khi bạn nói, "Dù thế nào đi nữa, tôi cũng thừa nhận mình có phần trách nhiệm trong chuyện này" và "Tôi có trách nhiệm tìm ra giải pháp để khắc phục việc này", khi đó bạn sẽ xây dựng được sự tín nhiệm và niềm tin và cuối cùng sẽ đạt được kết quả tốt hơn.

> *Thật vô ích khi hứa hẹn "Chúng tôi sẽ làm hết sức mình". Điều quan trọng là bạn biết cần phải làm gì để thành công.*
>
> - WINSTON CHURCHILL

2. Kỳ vọng chiến thắng

Theo thần thoại Hy Lạp, Pygmalion, vị vua của đảo Síp, cho tạc bức tượng một người phụ nữ tuyệt mỹ bằng ngà voi. Ông đặt tên cho bức tượng là Galatea. Bức tượng đẹp đến nỗi vua Pygmalion đem lòng yêu say đắm. Nhà vua khao khát muốn nàng Galatea biến thành người thật. Nhờ sự giúp đỡ của thần Vệ Nữ, ông đã đạt được ý nguyện và hai người sống hạnh phúc mãi mãi bên nhau.

Câu chuyện thần thoại này là một ví dụ cho sức mạnh của sự kỳ vọng. Và người ta gọi nó bằng nhiều tên gọi khác nhau như: "phép lạ Pygmalion", hay còn gọi là phép lạ Galatea, phép lạ Rosenthal, lời tiên tri thành hiện thực, triển vọng tích cực, hay sự tự tin, sự lạc quan, hay chỉ đơn giản là niềm tin.

Nguyên tắc thật là đơn giản: Chúng ta có khuynh hướng đạt được những gì chúng ta kỳ vọng, cả từ bản thân và từ người khác. Khi có kỳ vọng mạnh mẽ, chúng ta sẽ đạt được nhiều kết quả to lớn; ngược lại, kết quả của chúng ta sẽ nhỏ bé.

Hiện tượng này được chứng minh cụ thể trong một nghiên cứu vào năm 1968 của Tiến sĩ Robert Rosenthal. Trong nghiên cứu này, các giáo viên giảng dạy được bảo rằng, dựa vào kết quả đo chỉ số thông minh, các sinh viên trong nhóm khảo sát luôn đạt được kết quả học tập cao, mặc dù thực ra họ được chọn ngẫu nhiên. Khi các sinh viên nhóm này được kiểm tra sau đó vài tháng, họ vẫn đạt kết quả tốt hơn các sinh viên thuộc nhóm đối chứng. Như vậy, khi giáo viên đặt kỳ vọng cao hơn vào sinh viên, kết quả học tập của họ cũng được nâng cao thêm.

Trong cuộc sống cá nhân, nếu chúng ta luôn đặt niềm tin vào thắng lợi thì khả năng giành thắng lợi của chúng ta sẽ lớn. Tư tưởng đó giúp chúng ta đạt được kết quả tốt hơn. Và chính kết quả tốt hơn làm tăng sự tín nhiệm và sự tự tin của chúng ta, dẫn đến sự kỳ vọng vào bản thân mạnh mẽ hơn, và từ đó chúng ta lại đạt đến nhiều thành tích cao hơn - và chu trình sẽ cứ thế tiếp tục theo hướng gia tăng. Nó trở thành một lời tiên tri tự hóa thành hiện

thực.

Rosabeth Moss Kanter, giáo sư trường Kinh doanh Harvard và là một tác giả, nhận xét: "Niềm tin bao gồm những kỳ vọng tích cực về các kết quả tốt... thắng lợi đưa đến thắng lợi, vì nó tạo ra niềm tin ở bốn mức độ". Mức độ thứ nhất, theo bà là "sự tự tin: biểu hiện cảm xúc của những kỳ vọng cao". Mức độ thứ hai là "niềm tin lẫn nhau".

Vì vậy nếu bạn muốn nâng cao thành tích của mình, hãy mong muốn thắng lợi không chỉ cho bản thân mình mà cho cả tập thể của bạn. Không phải thắng lợi bằng bất cứ giá nào, mà là thắng lợi trong danh dự. Không phải thắng lợi gây phương hại đến người khác mà trên tinh thần hợp tác với họ. Mong muốn thắng lợi và mong muốn người khác cũng thắng lợi là con đường cơ bản giúp chúng ta đạt kết quả như mong muốn.

3. Quyết tâm về đích

Năm đó, Stephen, con trai tôi, đang là cầu thủ bóng đá xuất sắc và là đội trưởng đội bóng của trường trung học quyết định chuyển sang chơi bóng rổ. Cháu được tuyển vào đội, nhưng thất vọng vì chỉ chơi ở mức trung bình nên phải ngồi ghế dự bị gần như suốt năm đó. Chỉ còn một tháng trước khi mùa giải kết thúc, cháu bị thương ở vai và bác sĩ bảo cháu sẽ không được chơi bóng cho đến hết năm. Phản ứng ban đầu của cháu là muốn bỏ đội bóng, vì nghĩ rằng mình đang bị thương và không được chơi nên cháu chẳng có lý do gì để ở lại.

Nhưng Jeri và tôi lại nghĩ khác. Theo chúng tôi ở đây có một nguyên tắc. Stephen là một thành viên của đội bóng, và cả đội vẫn tiếp tục chơi, dù cháu có ra sân hay không vẫn không quan trọng vì cả đội vẫn cần sự cổ vũ của cháu.

Lúc đầu Stephen càu nhàu, vì cho rằng như vậy chỉ mất thời gian. Cháu còn định đánh vào tâm lý cha mẹ rằng: "Bố ạ, con còn phải học nữa!" Tuy nhiên cuối cùng cháu vẫn ở lại cho đến hết mùa bóng. Cháu giúp đồng đội luyện tập, cổ vũ cho đồng đội thi đấu. Các huấn luyện viên và đồng đội đều khen ngợi nỗ lực của cháu.

Sau khi tốt nghiệp trung học, cháu phát biểu cảm ơn các huấn luyện viên và nói nhờ tham gia thể thao cháu đã học được hai bài học lớn trong đời: thứ nhất là phải nỗ lực hết sức mình; thứ hai là quyết tâm về đích. Và chúng tôi đã nhìn thấy những kết quả tích cực mà cháu có được từ những bài học này.

Nói đến kết quả là nói đến việc về đích. Có lẽ bạn không lạ gì với câu cách ngôn: Người xuất phát thì nhiều nhưng người về đến đích thì rất ít. Có vẻ như trong xã hội chúng ta, ngày càng có nhiều nạn nhân và những người bỏ cuộc. Chỉ riêng con số những người bỏ việc, những ông bố bỏ con cái (cả về phương diện con người lẫn tài chính), những cặp vợ chồng ly dị, những thanh thiếu niên bỏ học... đã cho chúng ta thấy khi gặp tình huống khó khăn người ta thường bỏ cuộc. Tất nhiên có những trường hợp quyết định bỏ cuộc là điều tốt nhất nên làm. Nhưng trong nhiều tình huống và khi không tìm được lý do chính đáng, người ta không có động cơ và bản lĩnh để quyết tâm về đích.

Rõ ràng, quyết tâm về đến đích là liều thuốc chữa căn bệnh bỏ cuộc giữa đường. Có bao giờ bạn nghĩ rằng nó có khả năng tác động mạnh mẽ hơn đến sự tín nhiệm và niềm tin không?

Phương châm của tôi là: Khi đã làm việc gì, tôi phải quyết tâm làm đến cùng. Một đồng nghiệp của tôi đang làm huấn luyện viên marathon đã chia sẻ một lời khuyên quý giá mà anh nhận được từ một vận động viên đẳng cấp thế giới: "Khi bạn kiệt sức và cảm thấy không thể tiếp tục cuộc đua, thay vì để tâm vào tình trạng kiệt quệ của mình, bạn hãy ngẩng cao đầu và bước nhanh hơn nữa". Thoạt nghe, lời khuyên này có vẻ không bình thường, nhưng nghĩ lại, bạn sẽ thấy nó rất có lý. Bằng thái độ "rảo bước nhanh", bạn đang tự nhủ rằng bạn không chỉ về đích mà còn về đích thật mạnh mẽ.

Tóm tắt bốn yếu tố cốt lõi

Trong phần này, chúng ta đã khảo sát Làn sóng thứ nhất - Sự Tự tin. Chúng ta đã xem xét 4 Yếu tố Cốt lõi tạo nên sự tín nhiệm. Đó là tính cách và năng lực cần thiết để chúng ta tự tin vào bản thân và xứng đáng với niềm tin của người khác. Chúng ta đã nói đến các phương pháp xây dựng tính cách bằng cách nâng cao sự chính trực và nâng tầm ý định. Chúng ta cũng đã bàn qua các phương pháp rèn luyện năng lực và cải thiện kết quả. Đó là những nhân tố giúp chúng ta tạo được sự tín nhiệm và xây dựng niềm tin.

Như tôi đã nói ở phần trước, trong những buổi hội thảo về niềm tin, một trong những bài tập chúng tôi đưa ra cho các học viên là phương pháp phản hồi niềm tin 360 độ bằng cách gửi phiếu lấy ý kiến phản hồi từ cấp trên, đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới của họ và bất cứ ai do họ lựa chọn. Kết quả phản hồi sau đó được tập hợp và đưa sang một tổ chức độc lập phân tích và thậm chí chúng tôi còn chưa xem qua. Ngày hôm sau chúng tôi bố trí thời gian cho những ai muốn trao đổi kết quả phản hồi với những người hướng dẫn và chia sẻ trong nhóm.

Rất nhiều người bất ngờ trước những đánh giá của người khác về bản thân mình dựa trên tiêu chí 4 Yếu tố Cốt lõi.

Tại một buổi hội thảo vừa mới đây, một CEO nói:

Tôi tự đánh giá mình rất khắt khe, nhưng tôi thấy mình đã đạt được kết quả rất tốt. Nhưng họ lại bảo tôi "chẳng đạt được thành quả gì" và cuối cùng tôi đã hiểu ra vấn đề. Công ty của tôi hoạt động rất tốt, nhưng tôi bắt đầu phải suy nghĩ, nếu tôi lắng nghe họ nhiều hơn, không can thiệp quá sâu, và tạo điều kiện để mọi người chủ động hơn thì công ty của tôi còn tiến xa hơn nữa!

Một nhà lãnh đạo của một tổ chức phi lợi nhuận phát biểu:

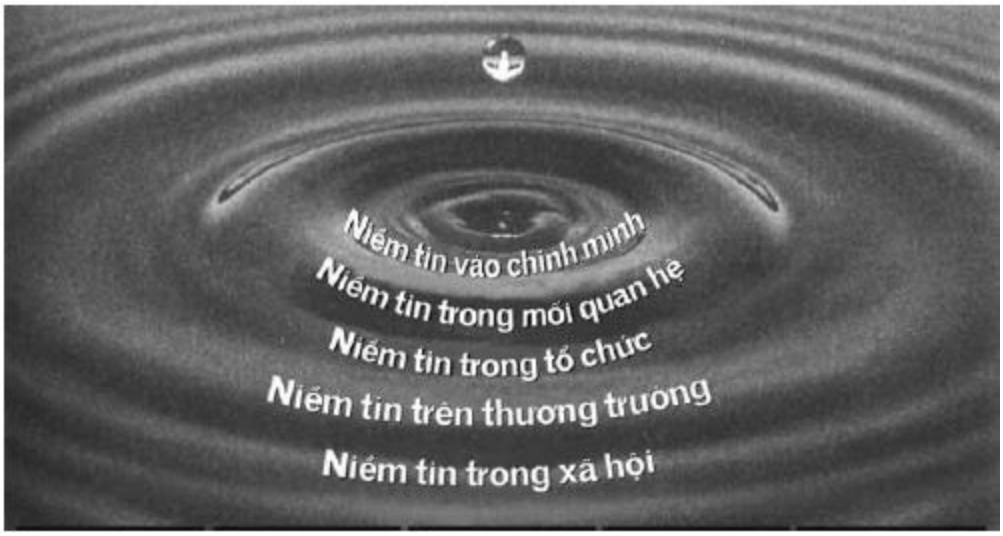
Tôi thật sự ngỡ ngàng khi có một nhận xét cho rằng tôi là người ích kỷ. Tôi cứ băn khoăn mãi, Ích Kỷ ư? Làm sao họ có thể nói rằng tôi ích kỷ?

Nhưng khi gặp người hướng dẫn và trao đổi về một số vấn đề tôi đã không còn thắc mắc và phải thừa nhận: "Có thể tôi đã ích kỷ thật vì cố 'giữ cho mình thật kín kẽ bằng bất cứ giá nào'. Có lẽ tôi phải thay đổi cách nghĩ để mọi người nhận ra rằng 'Đây là thắng lợi chung của tất cả chúng ta'".

Không hiểu bạn có nhận thấy điều này hay không, nhưng mọi người luôn quan tâm đến 4 Yếu tố Cốt lõi vì chúng ảnh hưởng đến khả năng tín nhiệm của bạn. Khi hiểu rõ 4 Yếu tố Cốt lõi này, bạn sẽ có được năng lực nhận thức, giống như bạn được trang bị thêm đôi kính niềm tin giúp bạn nhìn nhận mọi vấn đề thấu đáo hơn, và bạn sẽ hiểu rõ vì sao bạn hay những người khác được hay không được mọi người tin cậy. Nó cũng giúp bạn nhận ra mình cần phải làm gì trong cuộc sống để nâng cao niềm tin, và làm thế nào để giúp người khác nâng cao niềm tin trong tổ chức cũng như trong gia đình.

PHẦN III. LÀN SÓNG THỨ HAI - NIỀM TIN TRONG MỐI QUAN HỆ

Nguyên tắc ứng xử



Làn sóng thứ hai - Niềm tin trong Mối quan hệ (Relationship Trust) - đề cập đến những vấn đề liên quan đến hành vi ứng xử, hay nói chính xác là hành vi nhất quán (consistent behavior).

Phần này hướng dẫn cách thức giao tiếp để nâng cao niềm tin nơi người khác và tránh những hành vi làm hủy hoại niềm tin.

Cụ thể hơn, đây là phần trình bày 13 Hành vi Ứng xử thường thấy ở những nhà lãnh đạo và những người có uy tín lớn trên khắp thế giới. Những hành vi ứng xử này có sức ảnh hưởng mạnh mẽ bởi lẽ:

Đây là những hành vi dựa trên các nguyên tắc chi phối những mối quan hệ tin cậy lẫn nhau: Chúng hoàn toàn không dựa vào những trào lưu nhất thời hay kỹ thuật giao tiếp, hoặc tập quán ứng xử, mà dựa vào những nguyên tắc bền vững đã được chứng minh về tính hiệu quả qua tất cả các nền văn minh rực rỡ nhất của nhân loại.

Những hành vi này xuất phát từ 4 Yếu tố Cốt lõi của Niềm tin: Chúng dựa vào sự tín nhiệm cá nhân - cả về tính cách lẫn năng lực, xuất phát từ bản chất thật của bạn, chứ không phải từ con người giả tạo mà bạn muốn thể hiện.

Những hành vi này đều khả thi: Bạn có thể thực hiện được ngay.

Những hành vi này mang tính phổ quát: Chúng có thể được áp dụng trong mọi mối quan hệ như quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp, đối tác, khách hàng, vợ chồng, con cái, họ hàng, hay bạn bè. Chúng cũng có thể áp dụng cho mọi tổ chức kinh doanh, chính phủ,

giáo dục, y tế hay các tổ chức phi lợi nhuận, và trong mọi nền văn hóa, mặc dù mỗi nền văn hóa có những cách ứng dụng riêng.

Tôi có thể cam đoan với bạn rằng 13 Hành vi Ứng xử này sẽ giúp bạn nâng cao đáng kể khả năng xây dựng niềm tin trong mọi mối quan hệ, kể cả quan hệ cá nhân và nghề nghiệp.

Chương 8. 13 HÀNH VI ỨNG XỬ CƠ BẢN

Bạn không thể bằng lời nói mà giải quyết được vấn đề rắc rối từ hành vi của mình gây ra.

- Stephen R. Covey

Đúng vậy, nhưng bạn có thể dùng hành vi để giải quyết một vấn đề rắc rối từ hành vi trước đó của mình gây ra... và thường bạn có thể thực hiện điều đó nhanh hơn bạn tưởng!

- Stephen M. R. Covey

Một vài năm sau khi cưới nhau, Jeri và tôi chuyển đến Boston, nơi tôi theo học ngành kinh doanh. Lúc đó con trai tôi, Stephen mới được một tuổi. Vào một ngày cuối tuần, cha mẹ tôi đáp máy bay đến thăm chúng tôi. Chúng tôi đi ăn buffet[(15)] tối và tôi rất háo hức được ở bên cạnh cha mẹ đến nỗi tôi cứ ngỡ rằng mình được quay trở lại thời thơ ấu. Sau khi nhanh chóng lấy đầy đĩa thức ăn, tôi ngồi vào bàn và bắt đầu cười nói huyên thuyên nhắc lại chuyện ngày xưa với cha mẹ tôi. Tôi quên mất Jeri còn đang xếp hàng loay hoay với đứa con một tuổi và túi tã lót, vừa lấy thức ăn cho mình và cho con. Sau cùng Jeri cũng ngồi cùng với chúng tôi, nhưng suốt buổi tối hôm đó vợ tôi chỉ chăm chú trông con mà không nói gì nhiều.

Khi về đến nhà, tôi thở phào mãn nguyện và nói: "Thật vui khi có cả bố mẹ ở đây, phải vậy không em?". Thế rồi tôi quay sang vợ tôi và nói: "Ôi, anh yêu em quá!".

Cô ấy trả lời: "Không, anh không yêu em".

Ngạc nhiên trước phản ứng của cô ấy, tôi nói: "Tất nhiên là anh yêu em!".

Cô ấy nói: "Không, anh không hề yêu em - Freddy ạ!". "Freddy!", tôi kêu lên. "Freddy là ai?".

"Đó là một nhân vật trong vở My Fair Lady," cô ấy trả lời với giọng trách móc. "Anh biết không... đó là một người luôn nói đến tình yêu nhưng chẳng làm gì để thể hiện điều đó cả".

"Sao?", tôi không tin vào tai mình. "Em đang nói gì thế?".

Cô ấy nhìn thẳng vào mắt tôi. "Khi chúng ta ở trong nhà hàng tối nay, anh thật là vô tâm! Em thì bận bịu chăm sóc con, lấy thức ăn cho nó, cho nó ăn và dỗ dành để nó khỏi quấy khóc, còn anh chỉ lo chuyện trò cười nói vui vẻ với bố mẹ anh. Anh chẳng hề giúp gì cho mẹ con em cả - Freddy ạ!".

Với những lời đó, cô ấy nhắc tôi nhớ đến lời của Eliza, nhân vật chính trong My Fair Lady, khi nàng hát cho Freddy nghe (bằng một giọng miệt thị): "Thôi anh đừng nói đến các

vì sao sáng rực trên bầu trời kia nữa; nếu anh yêu em, thì hãy hành động cho em thấy đi nào!". Eliza không cần những lời nói suông; cô cần những hành động cụ thể. Và Jeri của tôi cũng vậy.

Khi nghĩ đến sự việc tối hôm đó từ góc độ của cô ấy, tôi cảm thấy thật tồi tệ. Cô ấy nói đúng - tôi đã xử sự như một kẻ vô tâm. Lẽ ra tôi phải đủ nhạy cảm để nhận ra điều đó. Lẽ ra tôi phải chứng tỏ tình yêu của mình dành cho cô ấy bằng hành động - hơn là chỉ bằng lời nói.

Người ta không nghe điều bạn nói; mà nhìn bước chân bạn đi.

- KHUYẾT DANH

Hành vi rất quan trọng

Sự thật là trong mọi mối quan hệ, dù là quan hệ cá nhân hay quan hệ công việc, hành vi của bạn luôn có sức ảnh hưởng lớn hơn mọi lời nói. Bạn có thể nói bạn yêu thương ai đó, nhưng nếu bạn không thể hiện tình yêu thông qua hành động, thì lời nói của bạn cũng trở nên vô nghĩa. Bạn có thể nói rằng bạn muốn thương lượng trên tinh thần hai bên cùng có lợi nhưng nếu hành vi của bạn không chứng tỏ được điều đó, bạn vẫn bị xem là không thành thật. Bạn có thể nói rằng công ty của bạn xem khách hàng là trên hết. Bạn có thể nói bạn xem con người là tài sản quý nhất. Bạn có thể hứa hẹn tuân thủ các quy định, sẽ không dùng đến các biện pháp thiếu đạo đức, sẽ tôn trọng bí mật hay sẽ phấn đấu cho những kết quả tốt đẹp. Bạn có thể nói tất cả những điều này, nhưng nếu bạn chưa thực sự làm được những điều đó thì những lời nói đó vẫn không thể tạo được niềm tin mà ngược lại, chúng sẽ hủy hoại niềm tin trong lòng mọi người.

Những lời nói chính trực sẽ dễ dàng tạo được niềm tin cho người nghe. Chúng mở đường cho hành vi. Chúng nói lên ý định. Chúng tạo ra niềm hy vọng lớn. Khi những lời nói đó đi liền với hành vi tương xứng, chúng làm tăng trưởng niềm tin, đôi khi ngoài dự kiến của chúng ta. Nhưng khi hành vi không đi cùng lời nói hay không tương xứng với thông điệp đưa ra, mọi lời nói đều trở thành vô nghĩa.

Niềm tin được xác lập thông qua hành động...

- HANK PAULSON, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, GOLDMAN SACHS

Trong phần này, chúng tôi sẽ trình bày về 13 Hành vi cơ bản nhất từ những con người và những nhà lãnh đạo có uy tín cao trên thế giới. Những hành vi này có ảnh hưởng rất lớn vì chúng dựa trên các nguyên tắc chi phối các mối quan hệ tin cậy lẫn nhau. Chúng xuất phát từ 4 Yếu tố Cốt lõi của Niềm tin. Chúng có thể áp dụng được cho tất cả mọi người, vì, như bạn sẽ thấy, chúng đã được khẳng định qua khảo sát và thực nghiệm.

Chắc hẳn bạn đã từng thể hiện một số hành vi này và nhận được cổ tức từ niềm tin mà

bạn đã tạo được nơi người khác. Và có thể bạn chưa bao giờ thực hiện một số hành vi khác, vì vậy bạn đã phải đóng một khoản thuế vì thiếu niềm tin. Khi đọc qua các chương ngắn sau đây mô tả những hành vi nói trên, bạn có thể chọn cho mình những hành vi có thể giúp bạn thay đổi hiệu quả nhất.

Tuy nhiên, trước khi đi vào nội dung từng chương, tôi muốn chia sẻ ngắn gọn với bạn một vài ý tưởng quan trọng để giúp bạn hiểu rõ và áp dụng những hành vi này vào hoàn cảnh riêng của mình.

Bạn có thể thay đổi hành vi ứng xử của mình

Có một số người nói rằng bạn không thể thay đổi hành vi ứng xử. Nhưng có nhiều bằng chứng cho thấy con người có thể và thực tế đã thay đổi được hành vi, đôi khi rất đáng kể và thường đem lại những kết quả vượt ngoài dự kiến.

Chúng ta hãy nhìn lại trường hợp của Anwar Sadat, người đã thay đổi hẳn hành vi bài Do Thái của mình để đưa Ai Cập và Israel, hai kẻ thù lâu đời của nhau đến bàn đàm phán để thiết lập hòa bình. Rồi đến Nelson Mandela, người từng là thủ lĩnh lực lượng vũ trang của Phong trào Giải phóng Dân tộc Nam Phi (ANC), sau cùng đã lãnh đạo và làm thay đổi hẳn cả đất nước bằng tinh thần bất bạo động, tha thứ và hòa giải hết sức tuyệt vời. Hãy cùng nhìn lại nhiều bậc cha mẹ đã trở thành những mẫu người cấp tiến không chấp nhận hành vi hà khắc của cha mẹ mình đối với con cái, và thay thói quen bạo hành thành cách đối xử yêu thương. Hãy nhìn lại những đối tượng nghiện rượu và ma túy đã cai nghiện thành công, rồi nhìn lại bản thân cuộc sống của bạn. Chắc hẳn có những lúc bạn nhận thấy cần phải thay đổi hành vi ứng xử, và bạn đã làm được điều đó chưa?

Nhìn chung, người ta có thay đổi hành vi hay không là do ý thức về mục đích của mỗi cá nhân. Khi bạn hướng đến mục đích là đạt được kết quả theo hướng xây dựng niềm tin, thì lập tức những hành vi xây dựng niềm tin không chỉ đơn thuần là những điều tốt "nên làm" mà chúng thực sự trở thành những công cụ hữu hiệu giúp bạn có được những mối quan hệ vui vẻ và khắng khít, quan hệ hợp tác gắn bó hơn với thành quả cùng chia sẻ và tinh thần vui vẻ hơn.

Những năm gần đây, người ta nói nhiều về tầm quan trọng của "việc chuyển đổi mô thức", đó là sự thay đổi cách nhìn và cách suy nghĩ về những yếu tố làm thay đổi tận gốc rễ hành vi. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ giúp bạn tạo được những thay đổi mô thức đáng kể liên quan đến niềm tin trong cuộc sống của bạn.

Tuy nhiên tôi cũng mong cuốn sách này sẽ giúp bạn có những thay đổi trong hành vi ứng xử, những thay đổi này sẽ thực sự làm thay đổi cách nhìn và cách nghĩ của bạn. Tôi rất thích câu chuyện của mục sư George Crane về một phụ nữ không chỉ muốn ly dị chồng mà còn muốn làm cho anh ta phải đau đớn nữa. Cô ấy đã đến gặp mục sư Crane và ông bảo chị: "Cô hãy trở về nhà và cư xử như thể cô thật sự yêu chồng. Hãy nói với anh ấy rằng anh ấy có ý nghĩa lớn đối với cô như thế nào, hãy khen ngợi bất cứ điểm tốt nào của anh ấy. Hãy tỏ ra tử tế, chu đáo và rộng lượng. Đừng từ bỏ một cố gắng nào để làm anh ấy vui. Hãy khiến

anh ấy tin rằng cô thực sự yêu anh ấy. Sau khi đã thuyết phục anh ấy tin vào tình yêu bất diệt của cô và tin rằng cô không thể nào sống thiếu anh ấy, thì cô hãy ra tay. Khi đó, hãy nói với chồng cô rằng cô muốn ly dị. Điều đó sẽ khiến anh ta thực sự đau đớn". Người phụ nữ cho đó là một ý kiến hay, nên cô ấy quyết tâm thuyết phục chồng mình tin rằng cô yêu anh hết lòng. Hàng ngày cô làm bất cứ việc gì mà cô nghĩ có thể làm cho chồng mình tin vào điều đó. Nhiều tháng sau, cô ngạc nhiên nhận ra rằng cô yêu chồng thực sự. Cuối cùng cô đã quay trở lại với tình yêu của mình.

Bài học rút ra từ câu chuyện này là nếu hiện giờ bạn chưa phải là người biết quan tâm đến người khác, nhưng bạn mong muốn được như vậy thì bạn hãy bắt đầu thể hiện sự quan tâm đến họ. Nếu hiện giờ bạn chưa phải là người trung thực nhưng bạn mong muốn trở thành người trung thực thì bạn hãy bắt đầu thể hiện hành vi trung thực. Điều đó có thể đòi hỏi một thời gian dài, nhưng một khi đã hành động, bạn sẽ dần dần thay đổi mình thành con người như bạn mong muốn.

Mở tài khoản niềm tin

Khi bạn đang quyết tâm cư xử theo hướng xây dựng niềm tin, có một cách hữu hiệu giúp bạn hình dung và xác định mức độ mà bạn cần nỗ lực là bạn hãy nghĩ về thuật ngữ "Tài khoản Niềm tin" (Trust Account) tương tự như "Tài khoản Tình cảm" mà cha tôi đã giới thiệu trong cuốn sách 7 Thói quen để thành đạt. Mỗi khi thể hiện hành vi xây dựng niềm tin, bạn sẽ có một khoản ký gửi cộng thêm vào số dư tài khoản của mình. Khi có những hành vi hủy hoại niềm tin, bạn sẽ bị khấu trừ trong tài khoản. "Số dư" trong tài khoản phản ánh mức độ niềm tin trong mối quan hệ tại từng thời điểm.

Một trong những lợi ích lớn nhất của ẩn dụ Tài khoản Niềm tin là nó trao cho bạn một thứ ngôn ngữ để nói về niềm tin. Nó còn có giá trị giúp bạn nhận ra nhiều thực tế quan trọng khác:

Tài khoản niềm tin của mỗi người là độc nhất vô nhị. Tài khoản của tôi với tài khoản của con gái ba tuổi và của cậu con trai mười bảy tuổi của tôi hoàn toàn khác biệt. Trong khi con gái tôi tin tôi một cách tuyệt đối thì cậu con trai của tôi lại luôn nhắc tôi nhớ đến một câu nói của nhà văn Mark Twain: "Khi tôi 14 tuổi, tôi thấy cha tôi chẳng có kiến thức như tôi, điều đó làm tôi thấy chán nản khi phải ở cạnh một ông già. Năm 21 tuổi, tôi ngạc nhiên vì không hiểu làm sao chỉ trong bảy năm mà ông già ấy lại học được nhiều đến thế!". Nhận ra sự khác biệt đó sẽ giúp bạn xây dựng từng tài khoản hiệu quả hơn.

Mọi khoản gửi vào và rút ra đều không bằng nhau. Thường thì những điều nhỏ nhặt lại có thể gây ảnh hưởng lớn lao bất thường. Khi cơn bão Katrina tàn phá vùng bờ biển đông nam nước Mỹ, một đồng nghiệp của tôi gửi thư điện tử thăm hỏi một khách hàng đã sơ tán khỏi ngôi nhà trên đảo nơi chị sinh sống. Anh ấy viết rằng anh luôn cầu nguyện cô được bình an, rằng anh ấy mong được nói chuyện với cô khi cô trở về. Cô viết thư trả lời như sau: "Đây là bức thư thăm hỏi duy nhất mà tôi nhận được không phải từ những người thân trong gia đình, và nó thật ý nghĩa đối với tôi. Xin cám ơn anh". Ngược lại, những chuyện nhỏ như quên ngày sinh của người thân trong gia đình (hay tệ hơn nữa là quên

chính ngày cưới của bạn!), quên nói lời "cám ơn", hay không quan tâm những lễ nghi nhỏ nhặt hay phong tục có thể tạo ra những khoản khấu trừ lớn, đặc biệt với một số người, hay với hầu hết mọi người trong một số nền văn hóa của thế giới.

Hành vi có thể tạo ra "khoản gửi vào" của người này nhưng không phải của người khác

Tôi có thể nghĩ rằng tài khoản niềm tin của tôi sẽ tăng thêm khi mời bạn và đối tác đi ăn tối, nhưng đối với bạn điều đó lại có thể là một khoản rút ra vì bạn không thích đi ăn bên ngoài với các đối tác kinh doanh, hoặc bạn đang ăn kiêng, hay bạn chỉ muốn dành buổi tối cho gia đình. Tuy nhiên, bạn buộc lòng chiều theo ý tôi vì không muốn làm tôi phật ý. Hoặc tôi có thể nghĩ rằng công khai thừa nhận việc làm tích cực của bạn là một khoản gửi vào, nhưng đối với bạn đó lại là một khoản rút ra, thậm chí là một khoản rút đáng kể. Vì thế, hãy luôn nhớ rằng khi bạn nỗ lực xây dựng niềm tin, điều quan trọng là bạn cần hiểu rõ hành vi nào sẽ tạo ra khoản gửi đối với từng người.

Khoản rút ra thường lớn hơn khoản gửi vào. Warren Buffett từng nói: "Phải mất hai mươi năm mới xây dựng được uy tín nhưng chỉ cần năm phút để hủy hoại nó". Nói chung, khoản rút có ảnh hưởng lớn hơn khoản gửi 10, 20 hay thậm chí 100 lần, nhưng cũng có một số khoản rút quan trọng đến mức chỉ cần một lần rút là nó xóa sạch số dư trong tài khoản. Niềm tin cũng giống như một chiếc thùng lớn hứng lấy từng giọt nước (tức các khoản gửi vào), và những khoản rút giống như dòng nước tuôn ra khi chiếc thùng bị đá đổ. Bạn có thể mắc phải sai lầm, nhưng cố tránh những sai lầm có nguy cơ phá hủy niềm tin, hãy nỗ lực xây dựng niềm tin và khôi phục lại những niềm tin đã mất.

Đôi khi cách nhanh nhất để xây dựng niềm tin là ngừng ngay các khoản rút ra. Khi tôi nhận trách nhiệm điều hành Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey, chúng tôi có tất cả 5 mảng kinh doanh, trong đó 4 mảng làm ăn có lãi. Mảng thứ năm thua lỗ. Nó chiếm 20% thời gian của tôi nhưng chỉ tạo ra được 2% doanh thu. Mặc dù một số nhà lãnh đạo của công ty vẫn muốn duy trì mảng này, tôi nhận thấy cách nhanh nhất để tăng lợi nhuận chung của công ty là chưa cần tập trung vào việc cải thiện 4 mảng kia, mà phải dồn sức loại bỏ mảng thứ năm. Vì vậy chúng tôi bán mảng kinh doanh này và đã khôi phục được hiệu quả của Trung tâm, khôi phục niềm tin của các ngân hàng và các bên có quyền lợi liên quan. Kinh nghiệm này cho thấy, để nâng cao hiệu quả công việc, bạn không những phải củng cố các nguồn lực chủ yếu, mà còn phải loại bỏ những lực cản. Nếu không làm như vậy thì chẳng khác nào bạn muốn lái xe tới trước trong khi một chân đạp ga và chân kia đạp thắng. Cách nhanh nhất và đơn giản nhất là hãy rút chân ra khỏi bàn đạp thắng.

Cần biết rằng mỗi mối quan hệ có đến hai tài khoản niềm tin. Mỗi người đều có cách đánh giá khác nhau về mức độ niềm tin trong một mối quan hệ. Do đó chúng ta nên xét các mối quan hệ qua hai tài khoản niềm tin thay vì chỉ có một, và chú ý đến số dư của hai tài khoản này. Tôi thường nghĩ đến vạch tín hiệu biểu thị mức độ thu sóng trên màn hình điện thoại di động và nếu chúng ta có thể nhìn thấy vạch tín hiệu tương tự trên đầu

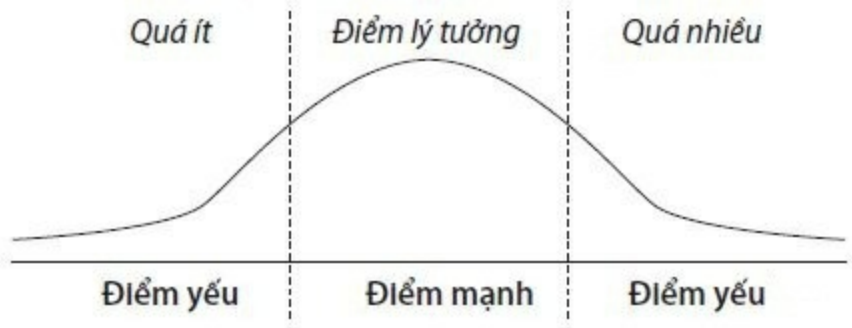
mỗi người để biết được hiệu quả của mỗi quan hệ giao tiếp qua diễn biến của khoản gửi vào hay khoản rút ra, và số dư trong tài khoản. Tuy nhiên, vì không có sự trợ giúp bằng kỹ thuật đó, cách tốt nhất là chúng ta hãy cố gắng hiểu được điều gì tạo ra khoản gửi hay khoản rút đối với người khác và luôn hành động theo hướng xây dựng niềm tin.

Những điều cần ghi nhớ

Trước khi đi sâu vào 13 Hành vi Ứng xử, tôi muốn bạn lưu ý một vài ý tưởng giúp bạn hiểu rõ và thực hiện các hành vi này dễ dàng hơn.

Trước hết, tất cả 13 Hành vi này đều đòi hỏi sự kết hợp cả hai yếu tố tính cách và năng lực: 5 hành vi đầu tiên xuất phát từ tính cách, 5 hành vi tiếp theo bắt nguồn từ năng lực, và 3 hành vi còn lại là sự kết hợp cả tính cách và năng lực. Nhận ra điều này rất quan trọng vì, nói chung, cách nhanh nhất để làm suy giảm niềm tin là vi phạm các hành vi tính cách, trong khi để tăng cường niềm tin nhanh nhất chúng ta phải chứng tỏ được hành vi năng lực

Thứ hai, giống như mọi điều tốt đẹp khác, người ta có thể sử dụng quá đà các hành vi này. Bất cứ điểm mạnh nào khi được sử dụng thái quá đều có thể trở thành điểm yếu. Hiểu được biểu đồ dưới đây sẽ rất có ích khi chúng ta đi vào thảo luận từng hành vi nói trên. Tôi sẽ nêu ra những cách cụ thể giúp bạn vận dụng bốn yếu tố cốt lõi và củng cố khả năng xét đoán của bạn để đạt được "điểm lý tưởng" trên đường cong biểu thị của từng hành vi.



Thứ ba, 13 Hành vi này khi kết hợp với nhau sẽ tạo ra sự cân bằng. Chẳng hạn, Hành vi "nói thẳng" cần phải được cân bằng với Hành vi "Tôn trọng người khác". Nói cách khác, bạn sẽ không muốn mình ăn nói thẳng thừng như một người thiếu ý tứ, xem thường các giá trị, ý kiến, hay cảm xúc của người khác.

Thứ tư, khi giới thiệu mỗi hành vi ứng xử, tôi sẽ chú thích các nguyên tắc của hành vi đó. Tôi cũng sẽ nêu ra hành vi trái ngược và ngụy tạo đối với từng hành vi ứng xử này. Chính các hành vi trái ngược và ngụy tạo này (thường ít ai nhận ra) sẽ tạo ra những khoản rút lớn nhất trong tài khoản của bạn.

Thứ năm, ở phần cuối của mỗi chương, tôi sẽ đề xuất một vài gợi ý về việc xây dựng niềm tin. Phần này sẽ bao gồm những ý tưởng củng cố 4 Yếu tố cốt lõi để đạt được "điểm lý tưởng" trên đồ thị, cũng như một vài phương pháp áp dụng. Cần lưu ý rằng bản thân từng hành vi là điều cần làm được nêu ở từng chương; còn những gợi ý áp dụng nhằm kích thích suy

nghĩ trong những bước kế tiếp.

Liên hệ với bản thân

Có lần, khi tôi kết thúc một buổi thuyết trình, một người đàn ông đến gặp tôi và nói: "Phải chi tôi được nghe những điều này cách đây 10 năm. Câu nói của Warren Buffett rằng 'Phải mất 20 năm để xây dựng uy tín nhưng chỉ cần 5 phút để phá hủy nó' quả thật rất đúng. Chỉ trong 5 phút tôi đã hủy hoại uy tín của tôi với vợ mình, và từ đó xung đột không bao giờ chấm dứt".

Tôi đã thừa nhận với anh ta, có những tình huống mà các khoản rút ra và nỗi đau lớn đến mức không thể nào khôi phục lại niềm tin, và cuối cùng tài khoản niềm tin phải bị đóng lại. Nhưng tôi tin chắc rằng trong đa số các trường hợp - đặc biệt trong các quan hệ bạn bè và gia đình - chúng ta đưa ra phán xét như vậy là quá sớm. Tôi đã được chứng kiến những hiện tượng kỳ diệu trong các mối quan hệ khi người ta chân thành và cố gắng tìm cách khôi phục niềm tin. Đôi khi việc khôi phục niềm tin đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian, nhưng nó thường diễn tiến nhanh hơn người ta tưởng. Trong một số trường hợp, niềm tin được khôi phục còn mạnh mẽ hơn trước đó.

Bạn hãy dành nhiều thời gian cho phần này và liên hệ với trường hợp của bản thân bằng cách nghĩ đến hai mối quan hệ cụ thể, mối quan hệ nơi làm việc và mối quan hệ trong cuộc sống cá nhân đang có số dư thấp trong Tài khoản Niềm tin, để thực hiện nhằm đạt được kết quả tốt hơn trong chuyên môn cũng như hạnh phúc trong cuộc sống cá nhân.

Ở phần cuối của chương này, tôi sẽ cho bạn cơ hội nhìn lại, xác định hai hoặc ba hành vi có khả năng tạo ra sự thay đổi lớn nhất đối với bạn, và xây dựng kế hoạch hành động để thay đổi.

> *Mối quan hệ duy nhất đáng giá và vững bền trên thế gian này là mối quan hệ mà trong đó con người có thể tin cậy lẫn nhau.*
>
> - SAMUEL SMILES, TÁC GIẢ VÀ NHÀ VIẾT TIỂU SỬ NGƯỜI ANH

Khi suy nghĩ về cách ứng xử để xây dựng niềm tin, bạn nên nhớ rằng mọi giao tiếp với người khác đều là "cơ hội để xây dựng niềm tin". Cách bạn hành xử trong thời điểm đó sẽ tạo ra hay làm mất đi niềm tin. Cơ hội như vậy có thể nhìn thấy được. Bạn hành xử với một thành viên trong gia đình ra sao thì những người khác trong gia đình đều nhận thấy. Bạn hành xử với một khách hàng ra sao sẽ được những khách hàng khác nhìn thấy. Đây chính là cách thức mà các công ty tạo nên những huyền thoại về thành công của họ. Như đã nói, đây là hiệu ứng domino: Bằng cách hành xử theo hướng xây dựng niềm tin với một người, bạn sẽ xây dựng được niềm tin với nhiều người khác.

Chương 9. HÀNH VI THỨ 1: NÓI THẲNG

Những người tôi gặp rắc rối khi giao tiếp với họ... là những người không chịu nói ra hết sự thật. Họ cố tình giữ lại một phần của câu chuyện - họ xuyên tạc sự thật.

- Shelley Lazarus, Chủ tịch kiêm CEO, Ogilvy & Mather

Có một dạo tôi làm việc với một người rất kín kẽ, không bao giờ nói ra lập trường của mình trước bất cứ vấn đề nào cho đến khi vấn đề đó được quyết định và sự đúng sai trở nên rõ ràng. Bạn không thể nào có thể bắt anh ta nói ra ý kiến của mình. Tuy nhiên, lần nọ khi quyết định cuối cùng được đưa ra và có kết quả, anh ta lại đắc thắng và mạnh dạn khẳng định rằng đây hoàn toàn là ý kiến của anh ta ngay từ đầu.

Lần khác, một đề xuất quan trọng được đưa ra trong cuộc họp. Tôi biết rằng nếu chúng tôi làm theo đề xuất này, hoặc sẽ có một kết quả tuyệt vời hoặc sẽ là một thảm họa. Như mọi khi, anh chàng này nói thao thao bất tuyệt tại cuộc họp, nhưng không hề khẳng định lập trường của mình đứng về bên nào.

Không chịu nổi thái độ lảng tránh trách nhiệm của anh ta, tôi muốn anh ta phải xác định rõ lập trường của mình. Tối hôm đó tôi đến nhà anh ta để nói chuyện. Biết tôi không tán thành đề xuất này, nên khi tôi hỏi lập trường anh ta thế nào, anh ta nói ngay: "Ồ, tôi hoàn toàn phản đối đề xuất này".

Ngày hôm sau, trước mặt cả nhóm, tôi nói với anh ta: "Trong cuộc họp ngày hôm qua, anh đã không nói rõ lập trường của anh về vấn đề này. Anh có thể cho chúng tôi biết quan điểm của mình không?". Chủ tịch của công ty cũng có mặt tại cuộc họp, và vì anh ta biết rõ ông chủ tịch ủng hộ đề xuất này, nên anh ta bộc lộ thái độ hoàn toàn khác với điều anh ta nói với tôi tối hôm trước.

Cảm thấy thất vọng, tôi bảo anh ta: "Đó không phải là điều anh nói với tôi tối hôm qua. Anh nói thẳng với tôi rằng anh phản đối đề xuất này mà". Anh ta ầm ừ rồi nói: "Vâng, đúng vậy, lúc đó tôi đã nghĩ như thế, nhưng....". Anh ta rất giỏi lảng tránh và quay sang tán dương ý kiến của những người có vai vế trong cuộc họp.

Nói đúng sự thật và để lại ấn tượng tốt

Trong cuộc sống cá nhân cũng như trong nghề nghiệp, có bao giờ bạn từng gặp những tình huống mà bạn muốn người khác trung thực và thẳng thắn, nói đúng sự thật, nghĩ sao nói vậy, nói hết sự việc, nói rõ ý đồ của họ với bạn?

Trong trường hợp họ cư xử như thế, hoặc không, niềm tin của bạn vào họ sẽ như thế nào?

"Nói thẳng" là một hành động dựa trên nguyên tắc chính trực, trung thực và thẳng thắn.

Như tôi đã nói ở trên, điều này có hai ý nghĩa: nói đúng sự thật và để lại ấn tượng đúng, đó là hai yếu tố cần thiết để tạo dựng niềm tin. Chúng ta cũng có thể nói đúng sự thật nhưng để lại ấn tượng không đúng. Để lại ấn tượng đúng có nghĩa là truyền đạt một cách rõ ràng để bạn không hiểu nhầm sự việc.

> *Chúng ta phải nói thẳng và nói thật - chứ không chỉ nói đúng.*
>
> - TRÍCH QUY TẮC ỨNG XỬ CỦA CÔNG TY DELL

Một ví dụ rất hay về Hành vi nói thẳng là câu chuyện về vị giám đốc một bộ phận lớn của một công ty đại chúng mà tôi quen biết. Mỗi khi phê bình người nào làm việc không tốt và có nguy cơ bị sa thải ông đều nói thẳng: "Đây là những điều cụ thể anh cần làm, và nếu anh không làm, anh sẽ bị sa thải". Ông không bao giờ để mọi người nghĩ rằng họ sẽ chỉ chịu hình phạt hay chuyển sang bộ phận khác, mà họ phải hiểu rõ rằng nếu họ không thực hiện, họ sẽ bị sa thải. Đây là điều khó nghe đối với mọi người, và hiển nhiên cũng là điều không dễ nói ra đối với ông. Nhưng nói thẳng ra như thế còn tốt hơn là để mọi người hoài nghi rằng ông vẫn còn giải pháp khác trong đầu.

Một ví dụ khác về Hành vi nói thẳng là Warren Buffett. Hàng năm tự tay ông viết thư gởi cổ đông báo cáo tổng kết cuối năm. Thư của ông mô tả đúng sự thật, không úp mở. Chẳng hạn, ông viết:

• Tôi đã tự mình đưa ra kiểu thỏa thuận này vài lần - và tính ra, hành động của tôi đã gây tổn thất cho công ty.

• Năm ngoái tôi làm việc đó không được tốt lắm. Tôi hy vọng ký kết được nhiều hợp đồng mua lại công ty giá trị nhiều tỷ đô la để tăng thêm nguồn thu nhập dồi dào mà chúng ta đã có. Nhưng tôi đã không làm được.

• Thay vì đề cập tình hình một cách trực diện, tôi lại để lãng phí nhiều năm khi chúng ta cố gắng bán đi bộ phận kinh doanh đó... tôi có lỗi đã chần chừ trong việc này.

Ngược lại, nhiều công ty có những thư báo cáo thường niên dài dòng theo kiểu thông tin quảng cáo, tô vẽ hình ảnh công ty càng khả quan càng tốt. Khi một bức thư bắt đầu đại loại như "Năm 2007 là một năm đầy thử thách đối với công ty XYZ..." bạn hiểu rằng công ty đó đã trải qua một năm tồi tệ, nhưng đang cố "tô hồng sự thật".

Một ví dụ khác là Abraham Lincoln, một huyền thoại về khả năng tạo dựng niềm tin với người khác, kể cả những đối thủ trước đây của ông. Tất nhiên có nhiều lý do, nhưng một trong những tính cách nổi bật của ông là phương pháp giao tiếp. Người ta thường mô tả ông là người "nói năng chất phác", một cách ám chỉ tính nói thẳng của ông. Mặc dù một số người không đồng tình với ông, nhưng không ai xem ông là người không thành thật cả. Lincoln từng nói một cách dí dỏm rằng: "Nếu tôi có hai mặt, liệu tôi có thể mang bộ mặt này không?".

Ngược lại với nói thẳng là nói dối hay lừa gạt. Hành vi lừa dối này phải chịu một khoản thuế niềm tin rất nặng về trong các quan hệ giao tiếp, có thể ngay lập tức hoặc sau khi sự lừa dối bị phơi bày. Vụ bê bối Watergate của Nhà Trắng vào đầu những năm 1970 là ví dụ hùng hồn về hậu quả của sự nói dối, lừa gạt, và âm mưu đen tối. Khi người ta nói dối là họ đang hủy hoại niềm tin. Chỉ có vậy. Từ đó sẽ không còn ai tin vào lời nói của họ nữa.

> *Điều làm tôi thất vọng không phải là anh đã nói dối tôi, mà chính là tôi không còn tin anh nữa.*
>
> - FRIEDRICH NIETZSCHE

Phần lớn người ta không nói dối hoàn toàn, ít ra cũng không nói dối trắng trợn. Nhưng người ta thường ngụy tạo Hành vi nói thẳng như nói quanh co, nói lấp lửng, nói nước đôi, nịnh bợ, phô diễn, và tệ hại nhất là lối thêu dệt nhằm xuyên tạc suy nghĩ, tình cảm hay hành động của người khác. Một hành vi ngụy tạo khác là kiểu nói thật một cách máy móc nhưng dụng ý để lại ấn tượng sai. Đó là kiểu ăn nói màu mè sáo rỗng, nước đôi. Tất cả những hành vi này luôn làm mất niềm tin.

Tác động đến tốc độ và chi phí

Theo một công trình nghiên cứu vào năm 2005 của Trung tâm Tư vấn Quản lý Mercer, chỉ có 40% số nhân viên tin rằng cấp trên của họ nói thật, nghĩa là cứ 10 người thì có đến 6 người cho rằng cấp trên của họ không nói thật.

Theo bạn thì điều đó có tác động gì đến tốc độ và chi phí?

Thay vì nói thật, cuộc sống trong các tổ chức đầy rẫy những kiểu nói thêu dệt. Điều này tạo ra cái mà tôi gọi là một thứ "thuế thêu dệt" và là một trong những lý do vì sao mức độ niềm tin trong rất nhiều công ty xuống rất thấp. Khi người ta luôn phải nghe những lời nói thêu dệt từ cấp trên của mình, họ sẽ trở nên nghi ngờ, cũng giống như cách nhiều người phản ứng lại các nhà chính trị và kiểu nói ba hoa vốn dĩ của họ. Rồi đến khi những biến động lớn xảy ra như sa thải lao động, tái cơ cấu, hay sáp nhập công ty, thì nhân viên sẽ không còn tin vào những điều lãnh đạo nói hay làm. Họ thản nhiên chịu mức thuế cao vì thiếu niềm tin.

Đôi khi toàn bộ văn hóa của tổ chức bị kìm hãm bởi lối giao tiếp thêu dệt và phô diễn, làm mất niềm tin và tạo ra một thứ "thuế" khi mà người ta giấu giếm thông tin cho riêng mình. Vì vậy, các công ty thường phải tổ chức ba cuộc họp thay vì chỉ một: cuộc họp chuẩn bị (chuẩn bị và xếp đặt), cuộc họp chính thức (thường do tác động của lối giao tiếp thêu dệt và bưng bít, các vấn đề chính ít khi được thảo luận cặn kẽ trong cuộc họp này), và "những cuộc trao đổi sau khi họp" (là những cuộc họp riêng lẻ nơi người ta thực sự thảo luận các vấn đề chính).

Khi mà văn hóa công ty bị cuốn vào vòng xoáy của lối giao tiếp thêu dệt và bưng bít, nó

đòi hỏi con người phải thật sự can đảm mới có thể nói ra sự thật. Có lẽ bạn còn nhớ câu chuyện cổ của Andersen "Trang phục mới của hoàng đế". Một vị hoàng đế bị hai tên đại bịp đánh lừa và đã tin rằng chúng có thể dệt ra loại vải thần kỳ mà những kẻ ngu ngốc hoặc hèn kém không thể nhìn thấy, một loại vải "trong suốt". Vì không muốn bị coi là ngu ngốc hay hèn kém nên mọi người (kể cả vị hoàng đế) khi đến xem đều ca ngợi vẻ đẹp lộng lẫy của bộ trang phục đó. Bất chấp thực tế hiển nhiên, mọi người bỗng chốc bị cuốn theo nhau vào thói giả dối và xu nịnh.

Cuối cùng khi hoàng đế mặc "bộ trang phục mới" làm bằng thứ vải kỳ diệu này trong cuộc ngự giá trước công chúng, mọi người đứng dọc hai bên đường hò reo trầm trồ khen ngợi. Cho đến khi một đứa bé hét to lên rằng: "Hoàng đế ở truồng! Hoàng đế đang ở truồng", thì mọi người mới nhận ra sự thật.

Nếu người ta có can đảm để thoát ra khỏi ảnh hưởng của thói giả tạo và nói ra sự thật thì điều kỳ diệu sẽ xảy ra. Việc giao tiếp sẽ trở nên rõ ràng hơn. Việc họp hành sẽ bớt đi, ngắn gọn hơn và đi thẳng vào vấn đề. Niềm tin vì vậy sẽ tăng lên kéo theo tốc độ tăng lên và chi phí giảm xuống.

Khi hành vi nói thẳng bị lạm dụng

Giống như mọi hành vi ứng xử khác, sự nói thẳng có thể bị lạm dụng. Tôi biết một nhà lãnh đạo đã nhân danh sự thật để ngụy biện cho lối hành xử độc ác và tàn bạo của mình. Hoặc một người nào đó không nhận ra hậu quả tai hại từ thái độ của mình đối với người khác và niềm tin của họ; hoặc anh ta biết nhưng vẫn cứ làm. Trong trường hợp này, Hành vi nói thẳng của anh ta trở thành một điểm yếu cùng cực.

Trong khi nói thật là điều thiết yếu để xây dựng niềm tin, trong hầu hết các trường hợp, bạn cần phải khéo léo, tế nhị và có óc phán đoán. Năm ấy, trong một kỳ nghỉ mát ở biển cùng gia đình, tôi quyết định đi bơi. Khi tôi cởi áo sơ mi, đứa con gái 3 tuổi của tôi nhìn thấy và kêu lên "Nhìn bố kìa! Bố có cái bụng phệ!". Đó là một lời nói thật - nhưng nó lại không được dung hòa bằng sự tế nhị hay cân nhắc gì cả!

Ví dụ đơn giản này khẳng định các hành vi ứng xử cần được phối hợp để cân bằng lẫn nhau, và 4 Yếu tố Cốt lõi của Niềm tin sẽ giúp bạn đạt đến "điểm tối ưu" trên đồ thị hình chuông nói trên. Khi bạn kết hợp lòng dũng cảm (sự Chính trực) với một kế hoạch hành động thực sự vì lợi ích chung (Ý định), cùng khả năng đề cập các tình huống trực tiếp (Năng lực) và tập trung vào việc xây dựng niềm tin (Kết quả), bạn sẽ có đủ sáng suốt để nói thẳng theo hướng gia tăng niềm tin một cách đáng kể.

Lời nói thẳng trong gia đình

Nói thẳng không chỉ quan trọng tại nơi làm việc mà cả trong các mối quan hệ cá nhân và gia đình. Đặc biệt trong các mối quan hệ gần gũi, mọi việc sẽ thuận lợi hơn nếu bạn nói thẳng ý định của mình trước khi bắt đầu bàn bạc - nhất là khi bạn có những điều khó nói hay khó nghe.

Sau đây là một số ví dụ cần sự nói thẳng trong gia đình:

• Cha hoặc mẹ tỏ ra thẳng thắn và rõ ràng trong việc giáo dục hay giúp đỡ con cái, cả trong việc giải quyết những vấn đề khó khăn như vấn đề ma túy, tình dục hay việc lựa chọn bạn bè.

• Những cặp vợ chồng trao đổi rõ ràng và tử tế những suy nghĩ và tình cảm để tìm ra những giải pháp hai bên cùng có lợi, cả việc xử lý những vấn đề khó khăn như vấn đề kỷ luật với con cái, quan hệ với gia đình bên chồng hoặc bên vợ, hay vấn đề tiền bạc.

• Các thành viên nên thông báo cho nhau mỗi khi đạt một thành tích nào đó: "Tôi đã làm được việc này, và tôi muốn anh biết điều đó" thay vì phải mang cảm giác bị xem thường, bị hắt hủi hay quay sang lên án người khác thiếu nhạy cảm hay vô tâm.

Cứ như thế, hãy nghĩ về tác dụng to lớn của sự nói thẳng nói thật đối với mối quan hệ của bạn với những người quan trọng nhất trong cuộc sống.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Khi bạn biểu thị Hành vi nói thẳng lên đồ thị, bạn sẽ thấy rằng các hành vi bên trái biểu thị những hành vi chưa thật sự nói thẳng thường phát xuất từ các vấn đề về sự thiếu chính trực (thiếu dũng cảm), đến ý định vì lợi ích cá nhân (chỉ tập trung vào bản thân, chỉ muốn tránh phiền phức hơn là quan tâm đến lợi ích của người khác), đến yếu kém năng lực (thiếu kỹ năng giao tiếp hay kỹ năng con người), hay kết quả kém (thất bại trong việc đạt những kết quả tạo ra niềm tin). Rõ ràng, những hành vi bên trái của đường cong sẽ không được tận dụng để xây dựng niềm tin.

Nhưng những hành vi thái quá bên phải đường cong cũng không mang lại kết quả tốt đẹp hơn. Ở đây bạn có thể tìm thấy các ví dụ đã nêu ở phần "Khi hành vi nói thẳng bị lạm dụng". Có một đôi vợ chồng đến gặp các nhà tư vấn để học cách trở thành những người giỏi giao tiếp, nhưng cuối cùng họ trở thành người giỏi gây gổ hơn. Có người chỉ lợi dụng "nói thẳng" để ăn nói độc địa và nói xấu sau lưng người khác. Những hành vi thái quá này cũng phản ánh các vấn đề liên quan đến 4 Yếu tố cốt lõi, có thể là do thiếu khiêm tốn (Chính trực) hay thiếu quan tâm đến người khác (Ý định), hoặc do phong cách độc đoán (Năng lực), thiếu nhạy bén trước hậu quả (Kết quả).

Như đã nói, chìa khóa để tối ưu hóa các hành vi là bảo đảm rằng mỗi hành vi có liên kết cao nhất với 4 Yếu tố cốt lõi. Nó sẽ giúp chúng ta sáng suốt trong việc áp dụng hành vi và bảo đảm sự liên kết với các nguyên tắc chi phối các mối quan hệ tin cậy lẫn nhau. Nhờ đó, bạn sẽ có khả năng đạt được mức cổ tức niềm tin lớn nhất và tránh được khoản thuế niềm tin.

Dưới đây là một số gợi ý để nâng cao khả năng nói thẳng của bạn:

• Bạn hãy tự hỏi: Điều gì ngăn cản bạn nói thẳng? Có phải bạn sợ hậu quả của nó? Sợ gây ra đau đớn? Sợ mình sai? Sợ xúc phạm người khác? Sợ làm mất lòng ai đó? Do thiếu

can đảm? Do sống hoặc làm việc trong môi trường mà mọi người không quen nói thẳng? Bạn hãy so sánh mức cổ tức niềm tin từ sự trung thực và nói thẳng với mức tổn thất nếu bạn không làm được những điều đó. Sau đó bạn hãy nâng cao 4 Yếu tố cốt lõi và khả năng nói thẳng của bạn.

• Bạn hãy để ý đến cách nói chuyện của mình. Giữa những lúc đang giao tiếp, thỉnh thoảng bạn nên dừng lại và tự hỏi mình đang nói thẳng thắn hay đang thêu dệt? Nếu bạn đang thêu dệt, hãy tìm ra lý do vì sao, nhận ra rằng mình đang phải đóng thuế niềm tin vì hành vi này, và cố gắng nâng cao tính chính trực và ý định của bạn.

• Bạn hãy tập cách nói thẳng vào vấn đề. Tránh nói dài dòng. Bạn cần hiểu rằng trong hầu hết các trường hợp giao tiếp, "ít hơn" lại có nghĩa là "nhiều hơn". Sống theo nguyên tắc nói thẳng sẽ giúp chúng ta luyện được cách sử dụng ngôn từ chính xác, tiết kiệm lời nói và tránh được lối nói thêu dệt.

Dù tôi không thể liệt kê hết mọi chi tiết trong từng hành vi, nhưng tôi muốn bạn ghi nhớ gợi ý sau đây để liên hệ với tất cả những hành vi khác:

• Hãy mời nhiều người khác cùng tham gia. Hãy bảo họ rằng: "Tôi đang cố gắng nâng cao khả năng nói thẳng của mình trong giao tiếp với mọi người. Bạn hãy giúp tôi bằng cách góp ý về cách tôi xử sự trong quan hệ với bạn".

Có người khác cùng tham gia sẽ có hai điều thuận lợi:

Thứ nhất, bạn dễ thay đổi hơn. Khi mời người khác cùng tham gia vào nỗ lực tiến bộ của bạn, bạn đã biến đổi một nếp văn hóa từ bảo thủ trở thành cấp tiến.

Thứ hai, nó sẽ giúp bạn thấy rõ hơn tình trạng thực tế và sự tiến bộ của bạn. Khi nói đến hành vi của bản thân, chúng ta thường có những "điểm mù", đó là những sự việc mà chúng ta không nhận ra nhưng người khác lại nhìn thấy. Những ý kiến góp ý của người khác sẽ giúp chúng ta nhận ra những điểm mù đó.

Khi có người khác cùng tham gia vào nỗ lực hoàn thiện bản thân của bạn, bạn cũng đang nâng cao sự kỳ vọng của họ. Nếu bạn không phấn đấu đến cùng, chắc chắn bạn sẽ tạo cho mình những khoản rút ra trong tài khoản niềm tin. Nhưng nếu bạn quyết tâm phấn đấu, đây sẽ là một cách vô cùng hữu hiệu để xây dựng niềm tin.

Tóm tắt: Hành vi thứ 1 - Nói thẳng

Hãy trung thực. Nói sự thật. Để người khác biết lập trường của bạn. Dùng ngôn ngữ giản dị. Gọi đúng tên bản chất của sự vật. Thể hiện lòng chính trực. Đừng xuyên tạc người khác hay bóp méo sự thật. Không tránh né sự thật. Không để lại ấn tượng sai.

Chương 10. HÀNH VI THỨ 2: TÔN TRỌNG NGƯỜI KHÁC

Có thể nhận biết tính cách của một người dựa vào cách anh ta đối xử với những người không có khả năng giúp ích gì cho anh ta; hoặc những người làm anh ta tổn thương.

- Khuyết danh

Công ty Tài chính Synovus là một trong số 100 công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ theo xếp hạng của tạp chí Fortune, và từ đó hàng năm công ty luôn nằm trong danh sách này, riêng năm 1999 được xếp hạng nhất. James Blanchard, Chủ tịch công ty, chia sẻ quan điểm của ông và được nhiều người tán thành về lý do vì sao công ty của ông có thể thành công trên thương trường và là một trong những nơi tốt nhất để làm việc:

Có một bí quyết chung giúp một số ít các công ty vượt lên và luôn chiếm vị trí hàng đầu. Những công ty này luôn đạt và vượt mức chỉ tiêu. Họ xác định được tầm nhìn, khát vọng và luôn luôn vượt xa hơn mức kỳ vọng của họ... Và dường như những công ty vững mạnh, đầy năng lực, nhiệt tình và thành công không ngừng này có một bí quyết riêng. Thú thật, chúng tôi đã nghiên cứu bí quyết này, chúng tôi đã đến trường để học, nhờ các nhà chuyên môn tư vấn, và làm mọi việc để tìm ra công thức có thể hứa hẹn rằng: "Chúng ta sẽ trở thành một trong số ít các công ty dường như luôn gặt hái được thành công".

Bí quyết đó đơn giản chỉ là cách cư xử của bạn đối với mọi người. Đó là cách bạn cư xử thế nào đối với nhân viên, đội ngũ quản lý, khách hàng, các cơ quan quản lý, khán giả, công chúng. Đó là cách bạn đánh giá một cá nhân, cách bạn thực sự xem trọng yếu tố con người chứ không chỉ bằng những lời nói suông trong báo cáo tổng kết thường niên.

Hành vi thứ hai là Hành vi thể hiện sự tôn trọng người khác. Hành vi này có hai khía cạnh quan trọng: thứ nhất, đó là sự bày tỏ lòng tôn trọng đối với người khác; và thứ hai, luôn thể hiện sự quan tâm chăm sóc họ. Trong nhiều nền văn hóa, đặc biệt các nền văn hóa phương Đông, hành vi này được đánh giá cao như biểu hiện của một người có giáo dục. Do đó, phong cách quá tự do, quá thoải mái của văn hóa phương Tây dưới con mắt của một số người được coi là xúc phạm và thô lỗ. Hiểu rõ sự khác biệt văn hóa này là điều rất quan trọng trong việc xây dựng Tài khoản Niềm tin trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay.

Hành vi tôn trọng người khác được dựa trên các nguyên tắc về sự công bằng, lòng tốt, tình yêu thương và phép lịch sự. Tuy nhiên, nguyên tắc bao quát là sự tôn trọng giá trị nội tại của mỗi con người phải được tôn trọng với tư cách là một thành viên của đại gia đình

nhân loại. Hành vi này là Quy tắc Vàng trong hành động, cũng là quy tắc được hầu hết mọi nền văn hóa và tôn giáo trên thế giới công nhận:

Thiên chúa giáo: *"Hãy làm cho người khác những gì ngươi muốn người khác làm cho ngươi..."*

Do Thái giáo: *"Điều gì mình ghét thì đừng làm với người khác."*

Hồi giáo: *"Không ai trong số anh em có thể trở thành người có đức tin trừ phi anh em biết yêu quý người khác như yêu quý bản thân mình."*

Đạo Hin-đu: *"Đừng làm với láng giềng điều mình không muốn họ làm với mình."*

Đạo Phật: *"Điều gì làm mình đau khổ, chớ làm điều đó với người khác."*

Đạo Sikh[(16)]: *"Hãy cư xử với người khác như cư xử với chính bản thân mình."*

Đạo Khổng: *"Điều gì ta không muốn người khác làm với ta thì chớ làm điều đó với người khác."*

Triết gia Aristotle: *"Chúng ta nên đối xử với bạn bè giống như cách chúng ta muốn họ đối xử với chúng ta."*

Triết gia Plato: *"Tôi sẽ cư xử với người khác giống như cách tôi muốn họ cư xử với tôi."*

Tất nhiên trái ngược với Hành vi tôn trọng người khác là thái độ xem thường họ. Đây là một vấn đề lớn đang tồn tại nơi công sở cũng như trong gia đình. Biểu hiện có thể nhìn thấy là sự thiếu quan tâm đến người khác, có thể do bạn thực sự không muốn quan tâm, hoặc bạn có quan tâm nhưng không biết cách thể hiện hay không có thời gian.

Hành vi giả vờ tôn trọng người khác, hay chỉ tôn trọng một số ít người có thể làm lợi cho bạn, và xem thường những người khác, được gọi là "Quy tắc Người hầu bàn" ("Waiter Rule"). Nó dựa trên ý tưởng cho rằng bạn có thể hiểu khá nhiều về tính cách của một người thông qua cách cư xử của người đó với người hầu bàn trong nhà hàng. Sara Lee, CEO của Brenda Barnes, bản thân đã từng là người hầu bàn, nói rằng: "Chiếc ghế CEO không làm tôi cao đẹp hơn người lái xe nâng trong nhà máy của chúng tôi. Nếu bạn đối xử với người hầu bàn hay với thuộc cấp như rác rưởi, bạn thử đoán xem điều gì xảy ra? Liệu họ có hết lòng làm việc cho bạn không? Tôi cho là không!".

> *Tôi cố gắng đối xử với mọi người như những con người đáng được trân trọng... nếu họ biết bạn quan tâm đến họ, họ sẽ làm hết sức mình.*
>
> - RICHARD BRANSON, NGƯỜI SÁNG LẬP
>
> KIÊM CHỦ TỊCH, THE VIRGIN GROUP

Tôi rất thích câu chuyện về một cô sinh viên ngành quản trị kinh doanh đã làm rất tốt bài thi tốt nghiệp cho đến khi trả lời câu hỏi cuối cùng: "Người dọn vệ sinh ký túc xá của bạn tên gì?". Cô thật sự bối rối. Vì sao người ta lại muốn cô phải trả lời câu hỏi này? Và câu hỏi này có liên quan gì đến bằng tốt nghiệp đại học của cô? Cuối cùng, cô hỏi vị giáo sư xem câu hỏi này có thực sự được tính vào kết quả thi tốt nghiệp hay không. "Có chứ!", vị giáo sư trả lời. "Giấc mơ của hầu hết các anh chị là sau này làm chủ tịch hay giám đốc điều hành của một công ty thành công. Nhưng sự thành công của công ty là do nỗ lực của tập thể. Một người lãnh đạo tốt phải quan tâm cả những điều nhỏ nhặt nhất và phải thừa nhận sự đóng góp của tất cả mọi người trong tập thể, ngay cả những người làm những công việc có vẻ như ít quan trọng nhất".

Tại nơi làm việc, các vấn đề như sự phân biệt đối xử và quấy rối tình dục đã nhấn mạnh tầm quan trọng của Hành vi tôn trọng người khác trong việc hoàn thiện tổ chức, vì đó là hành vi cần thiết và cũng là một phương pháp kinh doanh hiệu quả hơn. Viện nghiên cứu các doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt nhất khi cộng tác với tạp chí Fortune để liệt kê danh sách 100 công ty tốt nhất đã xem Hành vi tôn trọng người khác làm một trong ba yếu tố cơ bản để xây dựng niềm tin trong tổ chức. Sirota Survey Intelligence, tổ chức điều tra và tư vấn quan hệ trong doanh nghiệp, nhận ra Hành vi tôn trọng người khác là một trong những tính cách đặc trưng chủ yếu của các tổ chức có tinh thần đạo đức cao và nhận thấy trong 10% các tổ chức hàng đầu, những nhân viên cấp thấp được đối xử bình đẳng với các nhà quản lý cấp cao. Nhiều công ty đang thực hiện những biện pháp để bảo đảm nhân viên các cấp đều có Hành vi tôn trọng lẫn nhau. Tất nhiên, mục đích này chỉ đạt được khi ý thức tôn trọng người khác thực sự xuất phát từ lý trí và tình cảm của mọi người, chứ không bị gò ép bởi một quy định nào.

Những điều tưởng như nhỏ nhặt

Hành vi tôn trọng người khác là một ví dụ điển hình cho ta thấy "những điều tưởng như nhỏ nhặt" lại có tác động lớn đến việc xây dựng Tài khoản Niềm tin. Tôi nhớ lại việc tôi đến thăm mẹ của người trợ lý của tôi tại bệnh viện đã khiến cô ấy xúc động như thế nào. Đó chỉ là một hành động nhỏ, nhưng là biểu hiện của sự quan tâm của tôi và nó thật sự có ý nghĩa đối với cô ấy. Cảm nhận của cô ấy cũng giống như một khách hàng của chúng tôi ở Texas khi sơ tán tránh cơn bão Katrina và nhận được thư thăm hỏi từ đồng nghiệp của tôi. Như người ta thường nói: "Trên đời không có việc gì là nhỏ nhặt cả".

Một học viên của chúng tôi từng làm trợ lý điều hành cho hiệu trưởng một trường đại học trong 10 năm đã chia sẻ kinh nghiệm sau đây:

Vào một buổi chiều, khi chúng tôi đang chuẩn bị một bữa ăn tối đặc biệt tại nhà thầy hiệu trưởng dành cho các nhà bảo trợ lớn của trường và một người được nhận bằng tiến sĩ danh dự là một quan chức cao cấp đến từ một nước Mỹ La-tinh.

Khi chúng tôi đang chuẩn bị bàn ăn, thì những lẵng hoa do văn phòng trường đặt mua được giao đến. Sau đó, phu nhân của thầy hiệu trưởng đến gặp ông với vẻ bối

rối:"Chúng ta gặp một rắc rối nhỏ". Thế rồi bà cho đưa lên một bình hoa với những cành vi-ô-lét xinh xắn được hái từ trong vườn nhà và được Lola, quản gia của họ, cắm sẵn tự lúc nào.

Thầy hiệu trưởng nhìn vợ và nói: "Không, chẳng có gì rắc rối cả. Hãy gửi trả hoa lại cho cửa hàng. Chúng ta sẽ dùng những bình hoa do Lola đã chuẩn bị".

Đó là một thời khắc rất có ý nghĩa đối với tôi. Nó dạy tôi hiểu rằng sự đóng góp cho một hoạt động hay một nỗ lực chung dù có nhỏ nhặt đến đâu cũng cần được khen ngợi và trân trọng.

Bạn thử nghĩ khoản gửi vào trong Tài khoản Niềm tin của người quản gia sẽ như thế nào từ sự quan tâm và tôn trọng "một điều tưởng như nhỏ nhặt" của vị hiệu trưởng? Tôi tin rằng tất cả những ai nghe câu chuyện học viên này kể lại (kể cả tôi) cũng đều xúc động bởi khoảnh khắc tràn ngập niềm tin này.

Bạn thấy đấy, niềm tin được xây dựng từ những khoảnh khắc như thế!

Thể hiện sự tôn trọng trong gia đình

Trong gia đình, những "điều nhỏ nhặt" còn quan trọng hơn thế nữa. Những câu nói đơn giản như "làm ơn" hay "cám ơn", thái độ lắng nghe chân thành, tự mình dọn dẹp những thứ mình bày ra, chịu khó dùng chung bộ điều khiển ti-vi, gây bất ngờ cho người thân bằng những bó hoa hay những cách bày tỏ yêu thương khác đều tạo ra những khoản gửi lớn vào Tài khoản Niềm tin của gia đình.

Khi lớn lên, tôi vẫn còn nhớ câu chuyện bố mẹ tôi hàng ngày bỏ ra nửa giờ chở nhau trên chiếc xe máy Honda chạy vòng quanh khu lân cận để có khoảng thời gian riêng tư trò chuyện với nhau. Tôi nhớ lại cảnh những người thân trong gia đình thường tập trung lại chào hỏi tôi với tình cảm ấm áp và yêu thương mỗi khi tôi trở về nhà. Tôi lại nhớ những lần bố hoặc mẹ tôi bảo tất cả chúng tôi phải gây bất ngờ cho người sắp trở về nhà bằng cách dọn dẹp sạch sẽ nhà bếp, nhà xe, hay sân nhà trước khi người ấy về, và chúng tôi đã rất vui khi thấy vẻ mặt ngạc nhiên và cảm kích của họ. Trong gia đình chúng tôi hiện giờ, tôi thường bắt gặp đôi mắt rạng rỡ của đứa con gái 3 tuổi của tôi mỗi khi ông anh trai 13 tuổi chở nó bằng chiếc xe 4 bánh đồ chơi chạy quanh sân, hay cảnh vui vầy của hai đứa khi ông anh trai 19 tuổi của nó đóng giả một hoàng tử để cùng "công chúa" dự tiệc trà trên sàn nhà.

Từ kinh nghiệm cá nhân tôi biết rõ "những điều nhỏ nhặt" này có thể tạo ra sự khác biệt lớn như thế nào!

Kết quả của lòng tốt là nó thu hút nhiều người về phía bạn.

- ANITA RODDICK, NGƯỜI SÁNG LẬP KIÊM CEO, THE BODY SHOP

Tuy nhiên, tôi cũng biết rằng những biểu hiện thiếu tôn trọng dù nhỏ cũng có thể dẫn đến những khoản rút lớn và cuối cùng có nguy cơ xóa sạch số dư trong Tài khoản Niềm tin. Một ấn phẩm về nạn bạo hành trong gia đình đã nêu ra như sau:

Khởi đầu của tệ nạn ngược đãi trong gia đình thường xuất phát từ những chi tiết có vẻ như không quan trọng, như xem thường năng lực và khả năng của người khác, luôn miệng chỉ trích nhau, chửi mắng, không nói chuyện với nhau, thao túng, gây cảm giác tội lỗi, thường xuyên hứa hẹn mà không giữ lời, hăm dọa dùng vũ lực, vu cáo thiếu cơ sở hay đập vỡ đồ đạc...

Trong một nền văn hóa mà truyền hình, âm nhạc, sách báo và phim ảnh thường thể hiện, thậm chí đề cao những thái độ thiếu tôn trọng và những hành vi ngược đãi nhỏ nhặt, người ta dễ trở nên vô tâm trước tác động của những điều tưởng như nhỏ nhặt này đến các mối quan hệ có ý nghĩa nhất đối với họ. Chúng ta đừng bao giờ quên rằng - dù tốt hay xấu - những điều "nhỏ nhặt" lại gây ảnh hưởng rất lớn đối với các quan hệ trong gia đình.

Vậy, điểm cốt yếu là gì?

Trong khi đối với một số người, Hành vi tôn trọng người khác được coi là "mềm yếu", tôi lại cho rằng nó tuyệt đối có mối liên hệ trực tiếp đến niềm tin và do đó nó là một điểm cốt yếu.

Chúng ta hãy xem lại một số kết quả nghiên cứu tôi đã chia sẻ trong cuốn sách này. Vì sao chỉ có 29% số nhân viên tin rằng cấp lãnh đạo của họ quan tâm đến việc nâng cao trình độ tay nghề của họ? Vì sao chỉ có 42% tin rằng cấp lãnh đạo thật sự quan tâm đến họ? Trong rất nhiều trường hợp, dù các nhà lãnh đạo có khẳng định rằng họ có quan tâm, nhưng cơ bản họ không thể hiện được thái độ tôn trọng với nhân viên, nên nhân viên cũng không tin ở họ.

> *Xét cho cùng, người lãnh đạo chỉ tạo được niềm tin trong doanh nghiệp khi thể hiện sự tôn trọng đối với nhân viên của mình.*
>
> - JAMES O'TOOLE, TÁC GIẢ QUYỂN LEADING CHANGE

Thế còn tác động của nó đến tốc độ và chi phí thì sao? Khi nhân viên tin rằng người quản lý của mình không thực sự quan tâm đến họ, liệu họ có muốn cống hiến hết sức mình hay không? Họ có muốn phát huy sáng kiến không? Họ có muốn hợp tác không? Hay nói cách khác, khi nào các nhân viên này sẽ than phiền, chỉ trích, tập hợp lại với nhau và đình công chống lại công ty?

Xét trên quan điểm khách hàng, Hành vi tôn trọng người khác có tác dụng rất lớn. Cách đây nhiều năm, một cuộc cạnh tranh quyết liệt đã xảy ra giữa các đại lý bất động sản về việc môi giới bán khu nhà ở cao cấp gần Park City, bang Utah. Khu đất rộng 1.600 ha trước đó do một gia đình có trang trại nuôi cừu sở hữu từ thời khai hoang.

Nhà đầu tư mời một loạt đại lý bất động sản tại Park City đến thuyết trình dự án. Trong số đó có Tom Peek, người đến với một bản thuyết trình giống như mọi người khác. Tuy nhiên, Tom đã viết thư tay cảm ơn và gởi đến nhà đầu tư đã cho anh cơ hội trình bày dự án của mình. Nhà đầu tư bảo rằng công ty của anh được chọn chính nhờ lá thư đó.

Dự án này, với tên gọi là The Colony, trở thành dự án khu nhà nghỉ trượt tuyết lớn nhất ở Bắc Mỹ. Park City đã trở thành một trong những điểm thi đấu của thế vận hội Olympic mùa đông năm 2002.

Có vô số ví dụ về sự thành công trong lĩnh vực kinh tế nhờ vào hành vi biểu hiện sự tôn trọng (đôi khi rất nhỏ). Những người hoạt động trong lĩnh vực quảng cáo hiểu rõ điều này, và họ thường tìm cách thuyết phục người tiêu dùng rằng sản phẩm của họ làm ra là biểu hiện sự quan tâm của nhà sản xuất đối với khách hàng.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Khi biểu thị Hành vi tôn trọng trên đồ thị, chúng ta thấy rõ các hành vi bên trái đồ thị thể hiện sự thiếu tôn trọng thường bắt nguồn từ các vấn đề về sự Chính trực (thiếu khiêm tốn), Ý định (quá ích kỷ; thiếu sự quan tâm), hay Năng lực (không biết cách bày tỏ sự tôn trọng hay sự quan tâm). Các hành vi thái quá bên phải đồ thị bao gồm hành vi quá cầu toàn, ghen tỵ, nuông chiều và lo lắng vô ích có thể do vấn đề Ý định (tập trung vào lợi ích bản thân thay vì quan tâm đến lợi ích của người khác), Năng lực (thái độ và phong cách), Kết quả (ôm đồm trách nhiệm, không nhạy bén để nhận ra hậu quả của hành vi).

Cần lưu ý rằng, đối với hành vi này, cũng như các hành vi khác, khả năng xét đoán dựa vào việc kết hợp và nâng cao 4 Yếu tố cốt lõi là điều thiết yếu để có thể đạt đến "điểm tối ưu" trên đường cong.

Dưới đây là một vài ý tưởng có thể giúp bạn thể hiện Hành vi tôn trọng người khác:

• Áp dụng "Quy tắc Người hầu bàn" trong việc cư xử với mọi người tại nơi làm việc và trong gia đình. Bạn có hài lòng với điều bạn chứng kiến không? Nếu không, bạn cần tập trung nâng tầm Ý định của mình.

• Tìm những hành vi cụ thể để thể hiện sự quan tâm đối với người khác như gọi điện hỏi thăm hay viết thư cám ơn. Hàng ngày hãy cố gắng làm cho người khác vui cho dù đó chỉ là người gác cửa nơi bạn làm việc. Đừng để có sự khác biệt giữa điều bạn nghĩ và việc bạn làm.

• Đừng bao giờ xem các mối quan hệ hiện có là điều đương nhiên - đặc biệt các mối quan hệ với người thân, gia đình, bạn bè. Tránh theo khuynh hướng chung là tập trung công sức vào các mối quan hệ mới và cho rằng những người đang có quan hệ hiện tại với bạn thừa hiểu rằng bạn quan tâm đến họ. Đôi khi những mối quan hệ hiện có còn cần nhiều sự quan tâm hơn những mối quan hệ mới.

Tóm tắt: Hành vi thứ 2 - Thể hiện sự tôn trọng người khác

Hãy quan tâm đến người khác một cách chân thành. Bày tỏ sự quan tâm của mình với họ. Tôn trọng nhân phẩm của mọi người, không phân biệt vai trò của họ. Cư xử với người khác bằng sự tôn trọng, đặc biệt với những người không có khả năng giúp ích gì cho bạn. Thể hiện lòng tốt cả trong từng việc nhỏ. Đừng quan tâm một cách giả dối. Đừng tính toán thiệt hơn trong quan hệ với mọi người.

Chương 11. HÀNH VI THỨ 3: HÀNH ĐỘNG MINH BẠCH

Đối với một số người, trở thành lãnh đạo là một cơ hội để nắm quyền lực thực sự. Họ thích thú với cảm giác điều khiển cả con người và các nguồn lực. Do đó họ giữ bí mật mọi thông tin và chỉ tiết lộ rất ít suy nghĩ của họ về người khác cũng như kết quả hoạt động của người khác. Hành vi kiểu này chắc chắn làm cho người lãnh đạo trở thành một "sếp lớn", nhưng nó sẽ làm cạn kiệt niềm tin của cả tập thể.

- Jack Welch

Cách đây vài năm, Donald Carty, CEO của hãng hàng không American Airlines, đã thương lượng với công đoàn về mức cắt giảm lương bổng nhằm giúp công ty không bị phá sản. Cuộc thương lượng kết thúc với việc công đoàn đồng ý cắt giảm 1,8 tỷ đô la tiền lương và phụ cấp trong năm.

Tuy nhiên, trong quá trình thương lượng, công ty đã thu xếp khoản tiền thưởng đáng kể cho sáu nhà quản lý cấp cao của American Airlines còn ở lại làm việc, và một quỹ đặc biệt được lập ra để trả lương hưu cho 45 nhà quản lý cao cấp nhất cho dù công ty bị phá sản. Những việc này đều được thực hiện đúng luật, nhưng đã không được thông báo cho phía công đoàn trong quá trình thương lượng.

Tuy nhiên, những khoản tiền thưởng dành cho các nhà quản lý này được kê khai trong báo cáo hàng năm của Ủy ban Giao dịch Chứng khoán (SEC) và được công bố đúng vào ngày công đoàn đồng ý cắt giảm khoản lương nói trên. Công đoàn hoàn toàn bị bất ngờ khi biết được sự thật này. Ngay lập tức, niềm tin của công đoàn, thậm chí cả một vài thành viên hội đồng quản trị, bị sụp đổ. Tờ BusinessWeek đưa tin: "Bỗng nhiên, lời kêu gọi của Carty về 'sự hy sinh chia sẻ' trở thành điều dối trá" và "cái giá phải trả cho sự vụng về của Carty chính là cái ghế của ông". Vài ngày sau, Carty từ chức.

Khi Gerard Arpey lên thay Carty, ngay lập tức ông ta phải đối mặt với tổn thất rất lớn tạo ra bởi hành vi của người tiền nhiệm. Arpey nói rằng ông ta sẽ cố gắng để "khôi phục niềm tin của tất cả nhân viên". Quan điểm của ông là công khai thay vì bưng bít thông tin, minh bạch hơn là giấu giếm. Ông đã tạo ra một môi trường làm việc công khai, bắt đầu công bố mọi khoản tài chính với công đoàn, từ chối khoản tăng lương mà hội đồng quản trị đề nghị với bản thân ông, và bán đi những đồ mỹ nghệ đắt tiền của công ty vì chúng không còn thích hợp trong thời kỳ khó khăn lúc đó. Điều quan trọng hơn cả là ông đã để công đoàn tham gia trực tiếp giải quyết các vấn đề khó khăn của công ty bằng cách đưa các đại diện công đoàn vào các ủy ban quản lý cấp cao để họ hiểu được những thách thức từ góc nhìn của cấp quản lý. Ông nói: "Một số người cho rằng công đoàn chỉ hay gây phiền toái, nhưng chúng tôi lại nghĩ họ cũng có một phần đóng góp giúp công ty tìm ra giải pháp".

Hãy cố gắng minh bạch, rõ ràng và trung thực, cho dù điều đó có khó khăn đến đâu.

- JEAN-CYRIL SPINETTA, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, AIR FRANCE

Hành vi của Arpey không hề có ý "phô trương" mà nó thể hiện tính cách và năng lực thực sự của ông (4 Yếu tố cốt lõi của bản thân ông). Ông nói: "Cách duy nhất để xây dựng niềm tin trong nghề nghiệp và cuộc sống riêng là bạn phải đáng tin cậy. Tôi đang phấn đấu để đạt đến tiêu chuẩn đó". Chính vì vậy mà Arpey đã khôi phục được niềm tin, và American Airlines đã vượt qua nguy cơ phá sản, trong khi bốn hãng hàng không tầm cỡ khác của Mỹ lại không làm được như thế. Campbell Little, vị lãnh đạo công đoàn nói: "Tôi tin Gerard là người chân thành, biết thông cảm và là người thực tâm muốn vực dậy American Airlines".

Nhiều tháng trước đây, tôi gặp một phi công của hãng American Airlines trong thang máy và hỏi anh: "Anh nghĩ thế nào về Gerard Arpey?".

Không do dự, anh trả lời: "Ông ấy rất xuất sắc! Tôi tin ông ấy".

Uy tín lớn chỉ có được khi các công ty hoạt động một cách minh bạch.

- CHARLES FOMBRUN, TÁC GIẢ CUỐN REPUTATION

Hành vi thứ 3 - Hành động minh bạch - muốn nói đến thái độ công khai và cởi mở. Đó là lối sống chân thật và nói đúng sự thật để người khác có thể kiểm chứng được.

Hành vi này dựa trên các nguyên tắc thành thật, cởi mở, chính trực và chuẩn xác. Tôi muốn đề cập đến cả nguyên tắc ánh sáng, vì với một vật trong suốt, ánh sáng sẽ xuyên qua nó dễ dàng. Chánh án Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ Louis Brandeis nói: "Ánh sáng mặt trời có khả năng khử trùng tốt nhất". Nó khử sạch mọi thứ. Nó đẩy lùi bóng râm. Nó xóa tan đêm tối. Nó giúp con người thấy rõ sự vật. Nó đem đến cho họ cảm giác dễ chịu và tin tưởng vì họ biết chắc rằng mọi thứ đều minh bạch.

Đối lập với Hành động minh bạch là sự giấu giếm, che đậy, tạo sự mơ hồ hay làm cho mờ mịt, là những gì ngăn cản ánh sáng để mọi người không nhìn thấy được sự thật.

Sự minh bạch giả tạo chính là ảo giác. Nó có vẻ giống như thật nhưng không phải là sự thật. Internet là một ví dụ điển hình cho cả sự minh bạch lẫn ảo giác. Nó minh bạch đến mức mọi người có thể tự do tiếp cận thông tin bất kể họ đang sống ở đâu, nhưng nó cũng là nơi để mọi người có thể khoác lên mình những cái tên giả để tiếp xúc với những người khác trong một không gian ảo để không ai biết được nhân thân hay ý đồ thực sự của họ.

Để xây dựng niềm tin nhanh chóng

Trong nền kinh tế toàn cầu, tính minh bạch ngày càng trở thành một giá trị quan trọng

trong các tổ chức có độ tin cậy cao. Theo công ty kiểm toán PriceWaterhouseCoopers, "tinh thần minh bạch" là chìa khóa đầu tiên để khôi phục niềm tin của công chúng.

Sự minh bạch sẽ giúp cho việc xây dựng niềm tin được nhanh hơn, nhất là trong những tình huống có xung đột về quyền lợi. Cách tốt nhất để ngăn chặn tình trạng lo lắng là đối mặt với vấn đề đó và trình bày vấn đề với thái độ hoàn toàn công khai. Những công ty minh bạch thường xuyên công bố các mối quan hệ, các lợi ích và những xung đột để mọi người hiểu rõ và không còn nghi ngờ kế hoạch hành động của họ.

Khi mức độ niềm tin thấp, người ta không tin vào những điều họ không nhìn thấy. Khi mọi thứ được công khai, bạn mới khiến mọi người tin chắc rằng không có gì giấu giếm.

Một ví dụ về sự minh bạch là cách hãng Toyota làm việc với các nhà cung cấp của họ. Trong một ngành công nghiệp mà hầu hết các nhà chế tạo ô tô chú trọng việc mua hàng với giá thấp nhất và yêu cầu các nhà cung cấp phải làm theo ý họ, thì mô hình mà Toyota áp dụng hoàn toàn khác. Họ tập trung vào việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp và giữa các nhà cung cấp với nhau. Ngược lại, các nhà cung cấp hợp tác với Toyota và hợp tác lẫn nhau. Mặc dù công ty giữ độc quyền bí quyết sản phẩm, nhưng bí quyết quy trình sản xuất được chia sẻ trong phạm vi chuỗi giá trị. Cách hoạt động của Toyota sẽ không có kết quả nếu các bên tham gia thiếu sự minh bạch, và chính sự minh bạch này là nền tảng của mối quan hệ giữa Toyota với các nhà cung cấp.

Có lần, CEO của một công ty 500 triệu đô la đàm phán với chúng tôi về một hợp đồng. Chúng tôi gặp nhau, thảo luận nhưng chưa ký kết được hợp đồng vì cần làm rõ một số thông tin về doanh số bán, phương pháp phát triển sản phẩm và các yêu cầu về mặt pháp lý. Tôi thảo ra các điểm chính của hợp đồng và gửi e-mail cho ông ấy. Sau khi trao đổi với các quản lý của mình, ông nhận được các ý kiến phản hồi viết bằng mực đỏ nêu những vấn đề khó khăn và nỗi băn khoăn của họ. Thay vì tóm tắt những ý kiến phản hồi đó rồi gửi cho tôi, ông ấy chuyển cho tôi toàn bộ thông tin này khiến tôi rất ngạc nhiên. Nó đã giúp tôi hiểu rõ và tiếp cận những vấn đề thực tế mà không phải mất công suy đoán. Tôi quyết định áp dụng theo cách làm việc rõ ràng đó và gửi tài liệu tương tự đến cho cấp dưới của ông với lời giải thích của tôi về mối băn khoăn của họ. Nhờ đó, chúng tôi có thể thương lượng và đi đến thỏa thuận có lợi cho cả hai bên thật nhanh chóng, với thời gian chỉ bằng một phần ba nếu như không có sự minh bạch như vậy.

Đứng trên góc độ tốc độ và chi phí, sự minh bạch có ý nghĩa rất lớn. Bạn không cần phải lo lắng vì những mưu đồ của người khác và cũng không cần phải bận tâm suy đoán. Bạn không phải mất thời gian và công sức để duy trì một vẻ bề ngoài của mình hay tìm cách cư xử sao cho phù hợp với từng đối tượng.

Nhiều công ty xây dựng một văn hóa minh bạch với nhân viên bằng phương pháp quản lý công khai sổ sách - công khai các báo cáo tài chính với toàn thể nhân viên. Tôi từng làm việc với một giám đốc tài chính mà theo ông ấy đây là cách xây dựng niềm tin nhanh hơn bất cứ biện pháp nào mà công ty từng làm. Ông nói: "Lúc đầu cũng có một số ý kiến hoài nghi không biết những số liệu chúng tôi công bố có thực hay không. Nhưng chúng tôi vẫn

duy trì hoạt động này và không bao lâu sau chúng tôi đã thấy được tinh thần hăng hái và niềm tin được nâng cao đáng kể. Đó là lúc công ty bắt đầu thu được lợi nhuận cao".

> *Chúng tôi áp dụng nguyên tắc không giấu giếm nhân viên bất cứ điều gì, kể cả những vấn đề khó khăn của chúng tôi.*
>
> - ROLLIN KING, NGƯỜI SÁNG LẬP, SOUTHWEST AIRLINES

Hành động minh bạch cũng là tạo ra ý thức đóng góp của mọi người xung quanh. Trong gia đình, việc cha mẹ cho con mình biết rõ tình hình tài chính của gia đình và cho phép chúng tham gia bàn bạc quyết định về chi tiêu sẽ không chỉ giúp chúng hiểu vì sao có những lúc cha mẹ phải từ chối một đòi hỏi nào đó của chúng mà còn giúp chúng ý thức hơn khi đòi hỏi điều gì. Hơn nữa, sự minh bạch còn giúp trẻ hiểu rõ tình hình tài chính của gia đình và tập cho chúng có trách nhiệm trong việc chi tiêu sau này, khi chúng đã trưởng thành.

Đàm phán một cách minh bạch không có nghĩa lúc nào bạn cũng phải đặt hết những lá bài của mình lên bàn, mà là bạn phải cung cấp thông tin chính xác và rõ ràng trong phạm vi mục tiêu của bạn.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Hành vi minh bạch, cũng giống như mọi hành vi khác, cần phải có sự cân bằng trách nhiệm. Đặc biệt trong các công ty đại chúng, có một số điều pháp luật không cho phép bạn tiết lộ với bất cứ ai. Ngoài ra còn có những điều khác luôn được xem là bí mật không được tiết lộ. Nhưng bạn đừng lo, lương tri sẽ nhắc nhở bạn biết khi nào thì không nên nói đến những điều cần bảo mật, những câu chuyện riêng tư hay những vấn đề khác mà bạn không có quyền đề cập.

Tôi đã gặp tình huống một CEO cố tạo ra sự minh bạch trong một cuộc họp với ban giám đốc bằng cách tiết lộ mức lương của mọi người, kể cả những người quản lý đang có mặt trong phòng họp. Không khí cuộc họp lập tức thay đổi, mọi người quay ra thắc mắc tại sao một số người ngang cấp với họ lại có thu nhập gấp đôi họ. Vì không được kết hợp với các hành vi khác, như Hành vi tôn trọng người khác chẳng hạn, để cân bằng tình thế, hành động này gây chấn động tinh thần mọi người trong tổ chức. Đó là loại hành vi thái quá nằm phía bên phải của đồ thị hình chuông. Nó là một sự minh bạch vô trách nhiệm - một hành động quá đáng và quá vội vàng. Thông thường, cách xử sự này do thiếu một hay nhiều tính cách như: sự khiêm tốn (Chính trực), ý thức về lợi ích chung (Ý định), khả năng gây niềm tin và kỹ năng lãnh đạo (Năng lực) cũng như sự hiểu biết thích đáng và ý thức về hậu quả việc mình đang làm (Kết quả).

Tuy nhiên, ở bên trái của đường cong, đó là những hành vi hạn chế sự minh bạch, bưng bít thông tin, che giấu mục đích, những lá bài không được mở công khai trên bàn thương lượng. Không tạo được sự minh bạch thường là dấu hiệu của sự thiếu trung thực hay can

đảm (Chính trực), có ý đồ giấu kín thay vì công khai (Ý định), hay thiếu khả nâng gây niềm tin để nhận thức được tầm quan trọng của sự minh bạch và để tạo ra sự minh bạch (Năng lực).

Như đã nói, cần lưu ý rằng củng cố 4 Yếu tố cốt lõi sẽ giúp bạn đạt đến "điểm tối ưu" trên đồ thị hình chuông, và tất cả những hành vi này sẽ phối hợp để cân bằng lẫn nhau.

Khi xây dựng Hành vi minh bạch, bạn nên tham khảo những lời khuyên sau đây:

• Tại nơi làm việc và tại nhà, thỉnh thoảng hãy tự hỏi mình: bạn có bưng bít thông tin mà lẽ ra bạn nên chia sẻ hay không? Nếu có, hãy tự hỏi vì sao bạn làm như vậy. Hãy thử nghĩ về khoản thuế niềm tin phát sinh từ hành vi này, và mức cổ tức niềm tin có được nhờ hành vi minh bạch của mình.

• Nếu bạn giữ vai trò lãnh đạo tại nơi làm việc, hãy đánh giá mức độ minh bạch của công ty bạn đối với những người có trách nhiệm và nghĩa vụ liên quan. Sau đó thử xem xét từng tình huống và tự hỏi mình: Nếu tổ chức của bạn minh bạch hơn thì sẽ có sự khác biệt nào? Tìm cách tăng cường sự minh bạch một cách thích hợp - từ đó tăng cổ tức niềm tin.

• Nếu bạn chia sẻ trách nhiệm quản lý tài chính với người khác, chẳng hạn với vợ/chồng của bạn, hãy cân nhắc bạn cần minh bạch ở mức độ nào khi xử lý các vấn đề tài chính. Hãy lưu ý rằng theo đánh giá của nhiều người vấn đề tiền bạc là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến các vụ ly hôn. Nếu bạn không minh bạch về các ưu tiên, các quyết định và việc chi tiêu tài chính, hãy tự hỏi lý do vì sao. Củng cố 4 Yếu tố cốt lõi không những giúp bạn hành động và giao tiếp với đối tác của mình một cách minh bạch hơn, mà nó còn giúp bạn thống nhất được quan điểm với họ.

Tóm tắt: Hành vi thứ 3 - Hành động minh bạch

Nói đúng sự thật để người khác có thể kiểm chứng.

Luôn thực tế và chân thật. Cởi mở và xác thực. Không giấu giếm.

Hành động theo phương châm: "Điều nhìn thấy được mới có thể tin được".

Không theo đuổi những kế hoạch đen tối. Đừng bưng bít thông tin.

Chương 12. HÀNH VI THỨ 4: SỬA CHỮA SAI LẦM

Người biết điều đúng mà không làm là kẻ hèn nhát nhất thế gian!

- Khổng Tử

Từ khi còn nhỏ, anh em chúng tôi đã rất yêu thích thể thao vì tinh thần cạnh tranh của nó. Cũng chính vì lòng say mê này, tôi rất hối hận mỗi khi nghĩ về một trận đấu cách đây vài năm. Trong trận đấu đó, tôi đã mất tự chủ với Kam, đứa cháu trai của tôi.

Đó là ngày diễn ra trận bóng rổ lớn nhất tại bang Utah, giữa hai đội BYU và Utah. Vốn là hai đối thủ "truyền kiếp" của nhau nên bất chấp những kết quả thắng thua trong quá khứ, trận đấu luôn diễn ra căng thẳng. Vì anh rể của tôi trước đây theo học tại trường Đại học Utah, nên anh ấy và Kam là những cổ động viên rất nhiệt tình cho đội Utah. Kam đã được cha nhắc nhở phải kiềm chế cảm xúc để không làm phật ý những thành viên khác trong đại gia đình, vì tất cả mọi người, trừ bố con Kam, đều ủng hộ đội BYU.

Và Kam đã kiềm chế... cho đến khi trận đấu đến hồi gay cấn nhất, trọng tài đã thổi phạt không chính xác tạo lợi thế cho đội Utah, lúc này Kam không kiềm chế được nữa, nó nhảy cẫng lên reo hò rồi vung vẫy tay đầy phấn khích. Khi Kam ngồi xuống, tôi nổi nóng nên đã cầm lấy chai nước trút hết lên đầu cu cậu! Nụ cười hớn hở trên gương mặt Kam bỗng tắt ngấm và thằng bé bị tổn thương. Rõ ràng Kam không ngờ tôi lại hành động như vậy.

Ngay lúc đó tôi cảm thấy xấu hổ và hối hận vô cùng về hành động thiếu suy nghĩ của mình. Tôi biết rằng tôi đã làm sứt mẻ mối quan hệ giữa hai cậu cháu chúng tôi. Tôi muốn xin lỗi nên đã làm ngay điều duy nhất mà tôi nghĩ ra được lúc đó. Sau khi hết lời xin lỗi, tôi mua nước ngọt và bảo Kam hãy tạt nó vào mặt tôi! Kam lúng túng từ chối và bảo rằng vì biết tôi mất bình tĩnh nên nó đã bỏ qua. Nhưng tôi sẽ không bao giờ tha thứ cho bản thân mình.

Suốt hai tháng sau đó, gần như tuần nào tôi cũng gọi điện cho Kam. Lần nào nói chuyện với Kam tôi cũng bảo: "Cậu muốn cháu biết rằng cậu rất hối hận vì đã đổ nước lên đầu cháu. Hãy tha lỗi cho cậu!". Đến trận đấu sau giữa BYU-Utah, tôi mua vé mời Kam và chị gái tôi đi xem. Lần này trận đấu diễn ra trên sân của đội Utah, tôi ngồi trên khán đài không hò hét như mọi khi. Tôi mua cho Kam bộ quần áo có huy hiệu của đội Utah và một ít quà vặt, và nhắc lại: "Một lần nữa cậu xin lỗi cháu về chuyện lần trước". Cuối cùng thằng bé tội nghiệp trả lời: "Được rồi, cháu đã tha thứ cho cậu! Và chúng ta hãy quên chuyện này đi!".

Điều đáng chú ý là, sau chuyện này, quan hệ giữa tôi và Kam trở nên thân thiết hơn xưa. Việc tôi nhiều lần nỗ lực xin lỗi đã thuyết phục Kam tin rằng tôi thực sự quan tâm đến nó và đến mối quan hệ giữa hai chúng tôi. Một điều hay khác là kinh nghiệm này đã giúp tôi biết kiềm chế tính nóng nảy của mình. Tôi vẫn say mê những trận đấu và vẫn muốn đội của tôi thắng, nhưng tôi không bao giờ để mình mất bình tĩnh một lần nào nữa.

Hành động trên cả sự mong đợi

Hành vi thứ 4 - Sửa chữa sai lầm - không chỉ là lời xin lỗi mà chúng ta phải có hành động chuộc lại lỗi lầm. Đó là sự đền bù và hàn gắn lại những tổn thất do mình gây ra, và sau đó hãy hành động trên cả sự mong đợi của người khác để mọi việc trở lại tốt đẹp.

Trong kinh doanh, Hành vi sửa chữa sai lầm bao gồm khôi phục lại chất lượng dịch vụ hay sửa chữa những sai sót với khách hàng với hy vọng khách hàng không chỉ thỏa mãn mà còn gắn bó lâu dài hơn với các dịch vụ của công ty. Hãy hành động trên cả sự mong đợi của họ để khôi phục lòng trung thành của họ. Đó có thể là những tặng phẩm nho nhỏ hay phiếu tặng quà kèm theo một đơn hàng đã điều chỉnh để xin lỗi về sự bất tiện đã gây ra cho khách hàng. Nhưng đó cũng có thể là những hình thức có giá trị lớn, như hãng JetBlue đã miễn mọi lệ phí cho khách hàng khi chuyến bay của họ bị trì hoãn.

Trong việc khôi phục quan hệ cá nhân hay quan hệ gia đình thì hành động trên cả sự mong đợi có thể là nỗ lực biểu hiện tình yêu thương như kèm theo lời xin lỗi chân thành và hành động chuộc lỗi bằng một cử chỉ chăm sóc, hoặc tặng hoa, hoặc phục vụ một bữa điểm tâm.

Khiêm tốn và Can đảm - hay Ích kỷ và Tự ái?

Hành vi sửa chữa sai lầm phải dựa vào các nguyên tắc về sự khiêm tốn, tính chính trực và thái độ sửa lỗi chân thành. Trái ngược với nó là hành vi bào chữa cho sai lầm, hoặc miễn cưỡng nhận lỗi khi không còn cách nào khác. Đó là sự nhượng bộ trước sức ép của hoàn cảnh thay vì sự thôi thúc của lương tâm.

Xét trên phương diện sửa chữa sai lầm, hành vi ngụy tạo gây ra hai khoản thuế niềm tin, một loại phát sinh do phạm sai lầm và một loại thuế khác thường lớn hơn rất nhiều do hành vi che đậy lỗi lầm và bị người khác phát hiện. Trên thực tế không ai tránh khỏi sai lầm, nhưng vấn đề không nằm ở chỗ bạn có mắc sai lầm hay không, mà chính là bạn sẽ xử lý sai lầm như thế nào. Đó là vấn đề bạn hành xử với thái độ khiêm tốn và can đảm, hay vị kỷ và tự ái.

Hãy xem tấm gương những người đã chọn cách khiêm tốn và can đảm để xử lý vấn đề. Gần đây, Oprah Winfrey đã giúp đưa cuốn sách của James Frey, A Million Little Pieces, vào danh sách các sách bán chạy nhất đăng trên tờ New York Times bằng cách liệt kê nó trong loạt sách tuyển chọn của câu lạc bộ sách của bà. Khi có nhiều lời cáo buộc rằng Frey đã tô vẽ thêm cho những tình tiết trong cuốn sách được xếp vào thể loại "hiện thực" này, lúc đầu Oprah đã bênh vực tác giả. Nhưng sau khi biết được sự thật, bà đã mời Frey trở lại chương trình của mình để bà thành thật xin lỗi khán giả truyền hình, và công khai phê bình Frey đã phản bội độc giả của mình lẫn khán giả của bà. Bà nói: "Tôi cảm thấy mình bị lừa dối, nhưng điều quan trọng hơn, tôi cảm thấy ông ấy đã phản bội hàng triệu độc giả của mình". Bà cũng thừa nhận mình đã sai lầm khi gọi điện thoại đến chương trình của Larry King để bảo vệ tác giả. Bà nói: "Tôi rất ân hận về cuộc điện thoại đó. Tôi đã mắc sai lầm khiến mọi người nghĩ rằng tôi không tôn trọng sự thật, tôi thực sự xin lỗi về việc này. Đó

không phải là quan điểm của tôi. Tôi muốn khẳng định rằng những ai đã tranh cãi với tôi về sự thật trong chuyện này đã hoàn toàn đúng". Hành vi của Oprah đã khiến mọi người tin tưởng sự trung thực và quan tâm của bà đối với mọi người, đó là những phẩm chất đặc trưng cho tên tuổi và uy tín của bà.

Trong quyển *Lợi thế của Sự Chính trực (The Integrity Advantage)* của hai đồng tác giả Adrian Gostick và Dana Telford, các tác giả đã kể lại kinh nghiệm của Wayne Sales, Chủ tịch kiêm CEO của công ty

Canadian Tire như sau:

Hãng Chrysler có chính sách cho phép các nhân viên cao cấp của họ đi những chiếc xe mới của công ty và sẽ thu lại xe sau khi đã đi được vài ngàn cây số. Kết quả là nhiều người đã vặn ngược đồng hồ đếm cây số để sau đó công ty bán lại những chiếc xe này như xe mới. Khi việc này bị khách hàng phát hiện, tôi có thể đoán được điều gì sẽ diễn ra... Để sửa chữa lỗi lầm, Lee Iacocca rút ra trang quảng cáo trên tờ Detroit Free và nói: "Hãy xem đây, chúng ta đã phạm một sai lầm. Chúng ta đã làm mất niềm tin và sự tín nhiệm của khách hàng. Chúng ta phải nhận lỗi và cam kết sẽ không bao giờ tái phạm". Và bạn biết điều gì đã xảy ra không? Mọi việc được thu xếp ổn thỏa và cuộc sống lại tươi đẹp với Chrysler.

Vào tháng 3 năm 2005, Doug Wead, cựu trợ lý đặc biệt của Tổng thống George W. Bush, đã gửi thư xin lỗi vì đã viết cuốn sách chứa nội dung lấy ra từ băng ghi âm một cuộc thảo luận mà tổng thống không hề hay biết. Nội dung bức thư được phát trên chương trình truyền hình và được đăng trên tờ USA Today.

Trong bức thư, Wead cho biết đã bắt đầu ghi âm những cuộc nói chuyện với George Bush từ năm 1987 với sự đồng ý của ông. Wead nói:

Khi chúng tôi lại tiếp tục có những cuộc nói chuyện bàn bạc công việc vào năm 1997, ban đầu tôi ghi chép lại. Nhiều phương án đã được thảo luận và bác bỏ trong các cuộc nói chuyện này. Cho đến khi tôi được yêu cầu chuyển một thông tin khá nhạy cảm cho một phóng viên hay thậm chí một nhà chính trị thuộc phe đối lập. Với yêu cầu đó, độ chính xác của câu chữ là rất quan trọng và tôi chỉ lo không đáp ứng được việc này. Vì vậy, đến năm sau tôi bắt đầu bí mật ghi âm cuộc nói chuyện với ông Bush. Ban đầu chỉ với mục đích giúp tôi làm đúng yêu cầu của công việc. Nhưng tôi đã tự hào và quá tự tin khi tin rằng ý định tốt có thể biện minh cho hành động của mình. Tôi đã ghi âm cuộc nói chuyện của một người mà chưa được sự đồng ý của người đó và sau đó chính người đó đã đắc cử tổng thống. Việc tôi công bố một phần cuốn băng này làm cho gia đình tôi phải trả giá đắt và xúc phạm nghiêm trọng đến nhiều người.

Tôi đã dại dột và sai lầm khi ghi âm cuộc nói chuyện với ông Bush mà chưa được phép. Tôi cũng đã sai khi công bố một phần cuốn băng cho các nhà xuất bản bất kể trong hoàn cảnh nào. Tôi cũng đã sai khi công bố cuốn băng đó cho giới báo chí. Tôi

đã xin lỗi tổng thống trước khi câu chuyện được đăng và cả sau đó. Mặc dù cảm thấy bị xúc phạm, ông ấy vẫn tỏ ra kiên nhẫn như mọi khi.

Đến giờ, những công việc sửa chữa sai lầm của tôi đã được bắt đầu thực hiện như sau:

• Hủy bỏ chương trình vận động bán sách của tôi.

• Tiền nhuận bút trong tương lai sẽ được chuyển giao cho các quỹ từ thiện.

• Nội dung cuốn băng dài nhiều giờ được gợi ý mua với giá nhiều triệu đô la đã được chuyển trả lại cho tổng thống.

• Đã bắt đầu nỗ lực hàn gắn lại các mối quan hệ với Thượng đế, với tổng thống và bạn bè.

Nếu tôi có thể được làm lại từ đầu, có nhiều việc tôi sẽ làm khác đi. Dù tôi không thể xóa đi sự tổn thương đã gây ra cho người khác, nhưng nhờ ơn Chúa, tôi xin chịu đích đáng hình phạt của mình và tiếp tục công việc.

Điều rất may trong sự việc này là nó đã không biến thành một vấn đề chính trị lớn - theo tôi một phần nhờ ở lời xin lỗi kịp thời, khiêm tốn và chân thành, và tiếp sau đó là những hành động chứng minh cho lời nói của ông ấy như từ bỏ tiền nhuận bút và nguồn lợi từ cuốn băng.

Thường những câu chuyện mà tôi được nghe về sức ảnh hưởng của việc sửa chữa lỗi lầm trong việc xây dựng niềm tin lại không từ những nhân vật chính, mà từ các nhân viên khi họ được hỏi về niềm tin trong tổ chức của họ. Nói cách khác, hành vi gây dựng niềm tin của giới lãnh đạo trong các tổ chức này đã trở thành biểu tượng tiêu biểu của tổ chức. Đây cũng là một ví dụ về sự gia tăng hữu hình tốc độ của sự tin cậy: khi bạn xây dựng niềm tin với một người là bạn đang xây dựng niềm tin với nhiều người.

Bây giờ chúng ta hãy xét kết quả tương phản giữa những kinh nghiệm tích cực kể trên với trường hợp khi người ta hành xử bằng tính ích kỷ và tự ái. Một ví dụ điển hình là vụ bê bối Watergate vào đầu thập niên 1970. Khi người ta phát hiện ra việc chính quyền Tổng thống Richard Nixon đã dính líu vào âm mưu phạm pháp để tiếp cận những thông tin bí mật, những người liên can bao gồm tổng thống đã không dũng cảm chịu trách nhiệm và xin lỗi về những hành động sai trái của họ; ngược lại, họ đã tìm mọi cách che giấu sự thật. Chính vì vậy, niềm tin của công chúng đã hoàn toàn sụp đổ, và Tổng thống Nixon đã buộc phải từ chức.

Bạn để ý sẽ thấy trong các ví dụ về hành vi tích cực ở chương này, nhiều người đã nhanh chóng thừa nhận sai lầm của mình và nỗ lực sửa chữa nó. Khi xảy ra lỗi lầm, nếu bạn biết nhanh chóng thừa nhận và xin lỗi thì trong hầu hết các trường hợp bạn đều có thể vượt

qua. Điều tổn hại nhiều nhất đến uy tín và niềm tin là khi có sai lầm người ta không chịu thừa nhận hay xin lỗi, khiến cho những sự việc nhỏ trở nên nghiêm trọng, và khi người ta tìm cách che đậy nó thì tình hình càng trở nên tồi tệ hơn. Mặc dù xin lỗi sau vẫn tốt hơn là không xin lỗi, nhưng rõ ràng hành vi xin lỗi và khắc phục sai lầm ngay lập tức vẫn có tác dụng lớn hơn rất nhiều trong việc xây dựng và khôi phục niềm tin.

Tóm tắt

Sửa chữa lỗi lầm có tác động mạnh mẽ đến kết quả cuối cùng. Mặc dù hầu hết các công ty bảo hiểm đều khuyên các bác sĩ không nên xin lỗi bệnh nhân khi họ mắc phải sai lầm, nhưng ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy những người xin lỗi được mọi người kính trọng, thông cảm và ít bị kiện hơn. Người ta thường kiện cáo khi cảm thấy tức tối vì họ đáng ra phải được xin lỗi nhưng lại không nhận được lời xin lỗi nào. Trong nhiều trường hợp, một lời xin lỗi chân thành sẽ làm người ta nguôi ngay cơn giận.

Ngay cả khi người khác có lỗi với bạn, bạn có thể thực hiện nhiều hành vi quan trọng để giúp họ sửa chữa lỗi lầm và xây dựng niềm tin. Chẳng hạn, bằng thái độ sẵn sàng tha thứ, bạn có thể khiến người khác dễ dàng xin lỗi và chuộc lỗi với bạn hơn. Việc bạn thừa nhận sai lầm cũng sẽ khuyến khích người khác hành động tương tự, tạo nên một văn hóa tốt đẹp tại nơi làm việc cũng như trong gia đình.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Nếu hành vi của bạn nằm quá xa về phía bên trái của đồ thị hình chuông có nghĩa là hành vi của bạn không đủ để sửa chữa lỗi lầm, bạn cần rèn luyện thêm tính trung thực, khiêm tốn, hay can đảm (Chính trực), hoặc quan tâm đến người khác (Ý định), hay tính liên kết giữa hành vi và hệ quả mong muốn (Kết quả). Nếu bạn ở quá xa về phía bên phải của đường cong có nghĩa là bạn thường xin lỗi quá mức cần thiết hay xin lỗi quá nhiều lần về một sai lầm, do đó bạn cần rèn luyện thêm về tính nhất quán (Chính trực), hay động cơ (Ý định), hay khả năng phán đoán nhờ tăng cường và kết hợp tất cả 4 Yếu tố cốt lõi của niềm tin.

Để rèn luyện khả năng sửa chữa lỗi lầm, bạn có thể tham khảo những lời khuyên sau đây:

• Lần sau khi phạm sai lầm, hãy lưu ý cách phản ứng của bạn. Bạn đang cố gắng bỏ qua, tìm lý do để biện minh, hay cố tình che đậy nó? Hay bạn thừa nhận ngay và tìm mọi cách để chuộc lại lỗi lầm của mình? Nếu lúc này bạn không có đủ khiêm tốn và can đảm để nhanh chóng sửa chữa lỗi lầm của mình, hãy tập cư xử theo những đức tính đó.

• Sau này nếu ai đó có lỗi với bạn, bạn hãy tha thứ ngay cho họ. Hãy cố giúp họ sửa chữa sai lầm vì điều này không những giúp họ tiến bộ mà còn có lợi cho bạn.

Tóm tắt: Hành vi thứ 4 - Sửa chữa sai lầm

Hãy sửa chữa sai lầm mà bạn gây ra. Nhanh chóng xin lỗi, cố gắng chuộc lỗi và đền bù những tổn thất do mình gây ra. Thể hiện sự khiêm tốn. Không nên che đậy lỗi lầm, và đừng để tính tự ái cản trở hành vi sửa chữa sai lầm.

Chương 13. HÀNH VI THỨ 5: THỂ HIỆN SỰ TRUNG THÀNH

Theo kinh nghiệm của tôi, những người nhanh chóng có được niềm tin, sự trung thành, hăng hái và nhiệt tình là những người dành sự thừa nhận công lao cho những người thực sự tạo ra thành tích. Người lãnh đạo không cần công trạng... vì họ luôn được hưởng công trạng nhiều hơn công sức của họ.

- Robert Townsend, cựu CEO, Avis

Nhiều năm trước đây, tôi làm việc cho một công ty và hầu như ngày nào tôi cũng đi ăn trưa với nhóm bạn đồng nghiệp khoảng 12 người. Khi ăn xong, thường có một số người trong nhóm đứng dậy đi trước, những người còn ngồi lại lập tức bắt đầu bàn tán về họ. Khi có thêm 2-3 người nữa rời khỏi bàn, nhóm còn lại chuyển đề tài sang những người này. Vì vậy tôi không dám rời bàn ăn vì e rằng khi tôi vừa đi khỏi họ sẽ nói về mình!

Sự trải nghiệm của tôi về bữa ăn trưa chung này là một ví dụ của hành vi trái ngược với Hành vi thứ năm. Nó thể hiện sự không trung thành, và tạo ra một khoản rút lớn khỏi Tài khoản Niềm tin không chỉ đối với những người bị bàn tán mà cả đối với mọi người có mặt ở đó. Chúng ta đều biết rằng những người vắng mặt bị đối xử ra sao thì khi chúng ta không có mặt, chúng ta cũng sẽ bị đối xử như thế. Điều đó chắc chắn không thể xây dựng niềm tin!

Ngược lại, Hành vi chứng tỏ lòng trung thành là cách đem đến khoản gửi lớn vào Tài khoản Niềm tin không chỉ đối với người mà bạn bày tỏ sự trung thành, mà còn đối với tất cả những ai biết đến hành vi đó của bạn.

Colleen Barrett, Chủ tịch kiêm CEO của Southwest Airlines, đã nêu ra một cách thể hiện lòng trung thành đối với nhân viên như sau:

Đối với tôi điều này hoàn toàn hợp lý, nhưng đôi khi nó lại là điều bất ngờ đối với một số công ty chú trọng dịch vụ khách hàng vì họ khẳng định khách hàng luôn luôn đúng. Chúng tôi không đồng ý với quan điểm đó. Chúng tôi cũng đã khẳng định điều này trước công chúng, và tôi cũng nhận được một vài thư phản đối. Nhưng đó là một trong những phương pháp chúng tôi thu phục được niềm tin của nhân viên. Tôi không có ý nói rằng khi nhân viên của chúng tôi có lỗi, thậm chí là lỗi nghiêm trọng, rằng họ sẽ không bị kỷ luật hay nhắc nhở, mà điều tôi muốn nói chính là nếu khách hàng sai, và nếu khách hàng có hành vi không tốt đẹp, tôi sẽ sẵn sàng bênh vực và bảo vệ nhân viên của mình. Chúng tôi không thường xuyên hành động như vậy, nhưng chúng tôi đã có lần nói với một khách hàng rằng chúng tôi không muốn anh ta quay lại hãng hàng không của chúng tôi.

Hành vi thể hiện sự trung thành dựa trên các nguyên tắc của sự chính trực, lòng trung thành, sự biết ơn và sự công nhận hành vi của người khác. Có nhiều cách thể hiện lòng trung thành, trong chương này chúng ta chỉ chú trọng vào hai khía cạnh: ghi nhận công lao của người khác và chỉ nói về người khác khi họ vắng mặt cũng giống như khi họ đang có mặt.

Ghi nhận công lao của người khác

Một cách khá hiệu quả để thể hiện lòng trung thành là ghi nhận công lao xứng đáng của người khác, thừa nhận vai trò của họ đối với kết quả đạt được. Qua đó, bạn không chỉ khẳng định giá trị đóng góp của cá nhân, mà còn tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích mọi người sáng tạo và hợp tác, nhiệt tình chia sẻ ý tưởng và thúc đẩy tăng cường niềm tin.

Khi đề cập đến việc ghi nhận công lao, tôi nghĩ ngay tới ẩn dụ "cửa sổ và tấm gương" của Jim Collins. Ông nói đại ý rằng khi mọi việc diễn tiến tốt đẹp, bạn nhìn qua cửa sổ hay nói cách khác bạn nhìn vào mọi người bên ngoài và chứng kiến tất cả những đóng góp của họ, rồi bạn ghi nhận công lao, công nhận và khen ngợi họ. Khi kết quả không khả quan, bạn nhìn vào gương. Bạn không nhìn ra ngoài để đổ lỗi và lên án người khác, mà bạn nhìn vào bản thân mình.

Trái ngược với việc ghi nhận công lao của người khác là giành lấy thành quả về mình. Khi xúc tiến một trong những chương trình của chúng tôi, một nhân viên bán hàng kể lại câu chuyện anh tìm được một khách hàng tiềm năng, thu xếp mọi việc và khi đến giai đoạn ký kết hợp đồng, anh đến gặp cấp trên để xin ý kiến. Khi cấp trên của anh nhìn thấy giá trị của hợp đồng này, ông ta tiếp nhận về mình thương vụ đó. Ông ta giành lấy tất cả doanh thu và thành tích cho mình. Hành vi này dẫn đến việc đánh mất niềm tin một cách nghiêm trọng không chỉ đối với người bị ông cướp công, mà cả đối với những người khác trong tập thể. Không ai muốn đến gặp ông này để được giúp đỡ nữa vì sợ rằng ông ta lại cướp công của họ như ông đã làm. Đây lại thêm một ví dụ cho thấy khi bạn xây dựng (hay hủy hoại) niềm tin với một người, bạn sẽ xây dựng (hay hủy hoại) niềm tin với nhiều người khác.

> *Người lãnh đạo cũng có thể xây dựng niềm tin bằng cách thừa nhận công lao xứng đáng của người khác. Họ không bao giờ cướp công nhân viên của mình bằng cách đánh cắp ý tưởng của họ và nhận đó là của mình.*
>
> - JACK WELCH

Việc giả vờ ghi nhận công lao của người khác là hành vi hai mặt: trước mặt, họ tỏ ra công nhận công lao người khác, nhưng sau lưng, họ phủ nhận công sức đóng góp của người đó và nhận tất cả công lao về mình. Hành vi hai mặt này khó có thể giấu giếm và nó hủy hoại niềm tin với tất cả mọi người.

Dottie Gandy, tác giả về lý thuyết kinh doanh chứng minh rằng điều quan trọng không chỉ là ghi nhận công lao của người khác về những việc họ làm, mà còn phải công nhận cả

giá trị bản thân của họ. Có nhiều cách công nhận con người và công lao đóng góp của họ tại nơi làm việc cũng như trong gia đình. Bạn có thể chúc mừng. Bạn có thể tạo nên những huyền thoại và giai thoại về họ bằng những câu chuyện kể. Bạn có thể gửi đến họ lời cám ơn bằng hình thức thư, thiệp, hoặc hoa. Hoặc bạn có thể công bố những câu chuyện thành công của họ trên những tờ thông tin tại nơi làm việc hay trong gia đình. Bạn có thể làm theo cách của mình để tuyên dương những người có thành tích tốt.

Một nhà quản lý cấp cao tham dự một trong những buổi hội thảo của chúng tôi đã chia sẻ ý tưởng sau:

Mỗi khi bộ phận của chúng tôi được yêu cầu cung cấp số liệu cho cấp trên, tôi luôn chia sẻ yêu cầu này với cấp dưới của mình. Khi nhận được những ý kiến đề xuất từ cấp dưới, thay vì tập hợp lại hay ký tên vào đó để chuyển đi, thì tôi lại đính kèm thư điện tử của họ và chỉ viết thêm rằng: "Ý kiến của chúng tôi như sau...". Làm như vậy, công sức của người có đóng góp mới được công nhận. Nó còn tạo ra sự tin cậy và trung thành giữa tôi và nhân viên của mình vì họ hiểu rằng bất cứ khi nào có điều kiện tôi sẽ công nhận thành tích xứng đáng của họ.

Dù bạn chọn cách làm như thế nào, tôi tin rằng công nhận công lao của người khác sẽ làm tăng đáng kể niềm tin và kết quả kinh tế cũng như các kết quả tích cực khác ở mọi mức độ. Tôi khuyên bạn nên công nhận công lao của người khác một cách rộng lượng. "Công nhận thành tích" là một hành vi phán xét, nhưng công nhận công lao một cách rộng lượng lại bắt nguồn từ tấm lòng rộng lượng.

> *Bạn có thể hoàn thành mọi việc trong cuộc sống nếu bạn không bận tâm công lao đó thuộc về ai.*
>
> - HARRY S. TRUMAN

Nói về người vắng mặtnhư khi họ đang có mặt

Khía cạnh thứ hai của việc thể hiện lòng trung thành là nói về người khác hệt như lúc họ đang có mặt. Tôi đã học được tầm quan trọng của hành vi này trực tiếp từ kinh nghiệm bản thân trong những bữa cơm trưa tập thể mà tôi đã kể ở trên. Tôi đã chứng kiến những câu chuyện bàn tán về những người rời khỏi phòng ăn đã làm tổn hại đến niềm tin của tất cả mọi người có liên quan như thế nào.

Rõ ràng ví dụ này là sự trái ngược với hành vi nói về người khác như thể họ đang có mặt, đó là sự bán đứng người khác hay không đại diện cho họ một cách công bằng khi họ không có mặt ở đó. Hành vi ngụy tạo này cũng có tác hại không kém, đó là kiểu nói tốt về người khác khi có mặt họ nhưng lại nói xấu sau lưng họ. Thường thì chúng ta không nhận ra mình đang thực hiện những hành vi trái ngược hay ngụy tạo này và cũng không nghĩ rằng chúng ta đang tác động xấu đến niềm tin. CEO của một công ty phần mềm đã chia sẻ cảm tưởng của bà về ý kiến phảnhồi bà nhận được từ chương trình Trust Audit 3600 như sau:

Trong mục "Góp ý", có một người viết rằng: "Khi có người nghỉ việc,đừng nên nói xấu họ trước mặt những nhân viên còn ở lại. Điều đó làm cho tôi có cảm giác dù tôi có đóng góp cho công ty này đến đâu, người ta sẽ quên ngay tất cả khi tôi rời khỏi công ty, trong bất cứ hoàn cảnh nào". Tôi thật không hề biết mình đã hành động như vậy và cũng không nhận ra tác động của hành động đó. Tôi cảm thấy xấu hổ khi nghe điều này.

Đáng chú ý là những người nói sau lưng người khác lại hay nghĩ rằng điều đó sẽ tạo nên sự thân tình và niềm tin với những người đang có mặt. Nhưng thực tế thì ngược lại. Khi bạn nói xấu sau lưng người khác, điều đó sẽ làm cho những người có mặt nghĩ rằng bạn cũng sẽ làm như vậy với họ khi họ vắng mặt. Rõ ràng điều này sẽ gây ra tác động tiêu cực đối với niềm tin.

Ngược lại, Jeri, vợ tôi, có một người bạn mà cô ấy kể: "Em hoàn toàn tin vào Karen trong tất cả mọi chuyện. Em chưa bao giờ nghe cô ấy nói xấu hay chỉ trích người khác. Em tin rằng cô ấy sẽ không bao giờ làm như vậy". Và tôi nghĩ ý Jeri muốn nói là: "Em tin cô ấy sẽ không bao giờ nói xấu em".

Một ví dụ điển hình về hành vi này là trường hợp khi Sam Alitođược cử làm Thẩm phán Liên bang tại New Jersey. Ông phải tiếp nhận một vụ án mà người tiền nhiệm đã xử lý không suôn sẻ và ông đã thất bại. Trong hoàn cảnh đó, ông có thể dễ dàng đổ lỗi cho người tiền nhiệm của mình, nhưng theo bài báo trên tờ USA Today, "Alito đã không đổ lỗi cho người tiền nhiệm, người đã thụ lý vụ án trước đó, và các trợ lý của ông ta". Nhờ đó "Vị thẩm phán liên bang đã tạo được uy tín với các nhân viên của mình".

> *Để giữ uy tín với người có mặt, hãy trung thành với những người vắng mặt.*
>
> - STEPHEN R. COVEY

Trong quan hệ gia đình, một người quen kể rằng khi lớn lên, cô luôn tin rằng những điều cô tâm sự với cha mẹ mình sẽ không bao giờ được đưa ra bàn bạc với bất cứ ai khác trong gia đình. Họ không bao giờ nói với anh trai cô rằng: "Ồ, đáng lẽ con phải biết em con nói gì với ba mẹ hôm nọ!". Họ cũng không bao giờ nói lại với cô những câu chuyện họ nói riêng với các thành viên khác trong gia đình. Biểu hiện của lòng trung thành đó đã tạo nên mối quan hệ có độ tin cậy cao giữa cha mẹ và con cái trong nhà.

Rõ ràng, dù với mục đích tốt hay xấu, việc chúng ta nói hay không nói sau lưng người khác đều có hiệu quả rõ ràng. Nó có thể xây dựng hay hủy hoại lòng tin rất nhanh.

Khi bạn phải nói về người khác

Nếu như bạn ở trong tình huống mà công việc của bạn đòi hỏi phải nói về người khác thì sao? Chẳng lẽ bạn phải tránh né việc ấy và nói rằng: "Tôi sẽ không nói về người khác đâu". Vậy bạn phải làm thế nào?

Một cựu giám đốc nhân sự chia sẻ kinh nghiệm như sau:

Có một thời gian, công việc đòi hỏi tôi phải nói về người khác suốt ngày. Các giám đốc thường đến gặp tôi và bảo "Tôi đang có vấn đề với Jim hoặc Lori. Tôi phải làm gì đây?". Đương nhiên chúng tôi cần phải thảo luận về cá nhân đó và đôi khi điều chúng tôi bàn bạc không phải lúc nào cũng có lợi cho họ. Do đó tôi tự hỏi tôi phải làm thế nào vừa thể hiện lòng trung thành với người không có mặt mà vẫn thực hiện tốt nhiệm vụ của mình?

Cuối cùng tôi nhận ra sự khác biệt giữa việc thể hiện lòng trung thành hay không là ở mục đích. Nếu mục đích để nâng cao hiệu quả công việc hay cải thiện mối quan hệ và nếu cuộc nói chuyện là công bằng và tôn trọng đối với người đó thì tôi cảm thấy mình đang biểu hiện lòng trung thành. Hầu hết các cuộc nói chuyện đó cuối cùng tập trung vào người quản lý và điều người quản lý nên làm thay vì tập trung vào lỗi lầm (dù có thật hay tưởng tượng) của người mà chúng tôi đang bàn đến.

Điều quan trọng là cách nói thể hiện được sự tôn trọng. Như đã nói, bạn sẽ xây dựng được niềm tin với những người đang có mặt bằng cách làm cho họ hiểu rằng bạn cũng sẽ nói về họ với thái độ tôn trọng khi họ vắng mặt.

Một vấn đề quan trọng khác là bạn cần can đảm nói thẳng vớingười mà bạn quan tâm. Đôi khi người cần phải thay đổi tính cách lại là người cuối cùng biết mình có khuyết điểm. Thể hiện sự can đảm bằng cách đi gặp và nói thẳng với người nào đó về mối bận tâm của bạn cũng là biểu hiện của lòng trung thành.

Những lời khuyên

Chúng ta hãy nhìn vào đồ thị hình chuông của hành vi này. Bên trái đường cong biểu thị hành vi thể hiện lòng trung thành của bạn rất hời hợt. Có lẽ bạn chỉ trung thành với những trường hợp có lợi cho bạn. Hoặc có lẽ bạn chỉ thể hiện một mức độ trung thành nào đó, không đủ mạnh để bạn bảo vệ lập trường khi có người khác phản đối.

Bên phải của đường cong biểu thị những hành vi quá mức trung thành đối với ai đó tại một thời điểm nhưng không phải trung thành với cuộc sống tương lai của họ hay với nguyên tắc. Chẳng hạn một người có thể đồng ý giữ kín hành động phạm pháp của một người khác, hay cương quyết trung thành với một hệ tư tưởng hay niềm tin, ngay cả khi nó được chứng minh rằng đã trở nên lạc hậu hay không hoàn hảo.

Sự chính trực (đặc biệt là sự can đảm và nhất quán), ý định (động cơ và hành vi) và năng lực (khả năng tạo niềm tin) có vai trò quan trọng giúp hành vi của bạn nằm trong khu vực tối ưu. Chúng ta cần lưu ý rằng thường xuyên trung thành với nguyên tắc là cách tốt nhất để thể hiện lòng trung thành với người khác.

Để hoàn thiện hành vi này, bạn nên tham khảo những ý tưởng sau đây:

• Lần sau khi bạn nghe người khác nói xấu người vắng mặt, bạn nên cân nhắc thái độ của mình. Bạn có thể tham gia bàn tán, hoặc có thể bỏ đi. Bạn cũng có thể ở lại, nhưng im lặng. Bạn có thể nói tốt về người vắng mặt để cân bằng lại câu chuyện. Hoặc bạn có thể nói: "Tôi thực sự không cảm thấy thoải mái khi nói về người này theo kiểu như vậy khi họ không có mặt. Nếu có điều gì bận tâm, chúng ta nên nói trực tiếp với anh/chị ấy".

• Lần sau khi bạn làm việc với người khác về một dự án tại nơi làm việc hay tại nhà, hãy thừa nhận công lao của người khác. Hãy tạo ra một môi trường làm việc mà những đóng góp của mọi người đều được công nhận và mỗi cá nhân đều được biết đến. Hãy ghi nhận công sức của mọi người một cách công bằng.

• Lập thành quy tắc: không bao giờ nói những điều không hay về các thành viên trong gia đình. Hãy thận trọng trong cách nói với vợ/chồng về các thành viên trong gia đình, kể cả con cái của bạn. Hãy khen ngợi khi con cái có hành vi tốt - và chia sẻ niềm vui của bạn với người khác về những hành vi tốt của chúng.

Tóm tắt: Hành vi thứ 5 - Thể hiện sự trung thành

Luôn ghi nhận công lao xứng đáng của người khác. Thừa nhận sự đóng góp của họ. Nói về người khác như thể họ đang hiện diện trước mặt bạn. Hãy bảo vệ những người không có mặt. Đừng nói xấu sau lưng người khác. Đừng tiết lộ thông tin cá nhân của người khác.

Chương 14. HÀNH VI THỨ 6: TẠO RA THÀNH QUẢ

Các nhà lãnh đạo tương lai sẽ nói ít hơn và làm nhiều hơn để tạo ra những thành quả mà họ đã cam kết.

- Dave Ulrich, tác giả và giáo sư quản trị kinh doanh

Nhiều người thường hỏi tôi: "Nếu bạn muốn thiết lập mối quan hệ với một khách hàng mới, bạn nên làm gì để xây dựng niềm tin nhanh nhất?". Không do dự, tôi trả lời: "Hãy tạo ra thành quả cho họ!". Thành quả giúp bạn gây được sự tín nhiệm và niềm tin ngay lập tức vì nó cho bạn sức ảnh hưởng. Thành quả chứng minh rằng bạn là người làm tăng giá trị, bạn có khả năng đóng góp và có khả năng thực hiện công việc. Là một trong 4 Yếu tố cốt lõi cấu thành sự tín nhiệm cá nhân, thành quả là công cụ hữu hiệu giúp bạn xây dựng niềm tin trong mối quan hệ của bạn với mọi người.

Với ý thức tạo ra thành quả, chúng ta chuyển từ hành vi tính cách sang hành vi năng lực. Hành vi này xuất phát từ các nguyên tắc về tinh thần trách nhiệm, sự đáng tin cậy và kết quả công việc. Trái ngược với Hành vi tạo ra thành quả là hành động qua loa chiếu lệ không mang lại thành quả.

Tôi đã làm việc với nhiều người trong nhiều năm đặc biệt với những nhân viên bán hàng là những người nói nhiều nhưng thành quả thì không được bao nhiêu. Họ đưa ra đủ mọi hình thức chào hàng hấp dẫn và những lời hứa hẹn hào hứng về những thành quả tuyệt vời mà họ sẽ đạt được. Nhưng cuối cùng hoặc họ không thực hiện được hoặc chỉ đạt được một phần nhỏ của những điều họ hứa hẹn. Cuối cùng, tôi rút kinh nghiệm phải tìm những người nói ít nhưng đem lại thành quả nhiều. Không phải những người này không biết thuyết trình hay không muốn có thành quả cao. Họ biết cả, nhưng họ không huênh hoang mà chỉ chuyên tâm hành động thật hiệu quả. Tôi rút ra được kinh nghiệm nên tạo cơ hội tốt nhất cho những người nói ít làm nhiều hơn là những người nói nhiều mà làm được chẳng bao nhiêu.

> *Chúng ta tự đánh giá bản thân qua những việc chúng ta nghĩ mình có thể làm được, còn người khác đánh giá chúng ta qua những việc chúng ta đã làm.*
>
> - HENRY WADSWORTH LONGFELLOW

Khi nói về việc tạo thành quả, tôi nhớ đến bộ phim ba tập "Chúa tể của những chiếc nhẫn" (Lord of the Rings). Bạn ngồi xem bộ phim này trong suốt 9 giờ đồng hồ, và cuối cùng bạn nhìn thấy gì? Đó là cảnh Frodo đưa chiếc nhẫn phép thuật vào núi lửa. Nếu không có kết thúc đó, mọi cảnh khác trong phim đều vô nghĩa.

Tác động đến Tài khoản Niềm tin

Khi tôi đến đảm nhiệm vai trò CEO của Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey, có một bộ phận trong công ty mà tính chất công việc của nó được mọi người xem như "trò chơi", đó là bộ phận mà ai cũng muốn vào làm nhưng lại là bộ phận hiện tại (và có lẽ sẽ mãi mãi) không sinh lợi. Mặc dù trong ba năm qua họ nói rất nhiều, nhưng vẫn không làm ra sản phẩm hay có thành quả gì, và mọi người có cảm nhận chung là công ty đang phải cưu mang bộ phận này. Tôi đã gặp người lãnh đạo bộ phận này và chúng tôi cùng thống nhất với quyết định rằng họ phải làm ra được một sản phẩm, và trong vòng sáu tháng phải có thành quả, sẽ không một ngoại lệ nào được chấp nhận. Chúng tôi đặt ra mục tiêu rõ ràng và xác định trách nhiệm thực hiện mục tiêu đó.

Trong quá trình thực hiện, tôi bắt đầu nghe ý kiến phản hồi từ những người trong bộ phận đó rằng thời hạn đặt ra quá khắt khe và họ không thể thực hiện được. Tôi bảo họ: "Các anh nên biết, uy tín của chúng ta phụ thuộc vào thời hạn này. Chừng nào chưa có sản phẩm, bộ phận này chỉ là nơi để mọi người tiêu khiển. Chúng ta đã nói nhiều về sản phẩm suốt nhiều năm qua; bây giờ chúng ta phải thực hiện đúng thời hạn".

Tất cả bọn họ đều bực tức với tôi. Họ muốn tôi cho họ thêm thời gian, nhưng tôi cảm thấy cần phải bắt họ có trách nhiệm với thỏa thuận. Cuối cùng họ đã làm được. Sản phẩm được hoàn thành vào đúng ngày đã thỏa thuận, và chỉ trong vài tháng sau đó đã đem lại doanh thu nhiều triệu đô la.

Điều này đã làm thay đổi quan điểm của mọi người đối với bộ phậnnày. Họ đã đem lại thành quả và gây được niềm tin, niềm tin vào những người làm việc trong bộ phận đó, niềm tin vào văn hóa của công ty, niềm tin vào bản thân và đồng đội của những người đã làm ra sản phẩm đó.

Trong gia đình, Jeri và tôi gần đây giao cho Christian, đứa con trai12 tuổi của chúng tôi công việc đổ rác và đem thùng rác về. Đó là một công việc nặng trong nhà vì phải mang thùng rác nặng đi một quãng đường dài và leo dốc ra phố, khó khăn nhất là khi trời có tuyết rơi. Làm cha mẹ, chúng tôi rất vui với cách mà Christian thực hiện trách nhiệm của mình. Chúng tôi chỉ bảo cho cháu một lần, và cháu cũng chẳng bao giờ nói gì đến công việc này. Nhưng cứ mỗi tối thứ tư khi tôi trở về nhà thì thùng rác đã được mang đi, và đến thứ năm khi tôi về lại thấy thùng rác được đặt vào đúng chỗ. Christian vừa mang nó về.

Một phần lý do chúng tôi cảm thấy vui với việc làm của Christian là vì chúng tôi đã từng chứng kiến hành động trái ngược của anh trai cháu. Khi anh trai cháu được giao nhiệm vụ tương tự, chúng tôi đã phải nhắc đi, nhắc lại nhiều lần nhưng thằng bé chỉ làm được một phần công việc.

Trong cả hai trường hợp, một công việc được thực hiện có trách nhiệm hay thiếu trách nhiệm đều có tác động rất lớn đến Tài khoản Niềm tin (và do đó tác động đến tốc độ và chi phí). Chúng tôi phát hiện ra rằng chúng tôi nhanh chóng đáp ứng ngay đòi hỏi và dành ưu đãi cho bọn trẻ khi chúng đạt được thành quả và có Tài khoản Niềm tin cao.

Động lực tương tự cũng diễn ra tại nơi làm việc, nơi thành quả hầu như luôn đem lại cho người làm ra nó nhiều sự lựa chọn hơn, nhiều giải pháp hơn và linh hoạt hơn. Jack Welch cho rằng sự linh hoạt này có liên quan đến sự ủng hộ của lãnh đạo, những người muốn nhân viên của họ có được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống:

Các nhà lãnh đạo sẵn sàng cho phép nhân viên được linh hoạt trong giờ giấc làm việc sau khi họ chứng tỏ được thành tích và hiệu quả. Thực ra, tôi muốn mô tả cách làm việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống như một hệ thống ghi điểm cổ điển. Người nào làm ra nhiều thành quả sẽ tích lũy được nhiều điểm, có thể đem đổi lấy sự linh hoạt. Càng có nhiều điểm, càng có nhiều cơ hội được làm việc vào bất cứ lúc nào, ở đâu và như thế nào tùy ý.

Tạo ra thành quả là hành động có khả năng thuyết phục những kẻ mang căn bệnh hoài nghi. Đó là cách giúp bạn xây dựng nhanh chóng niềm tin trong một mối quan hệ mới. Đó là cách giúp bạn được linh hoạt và có nhiều sự lựa chọn. Đó cũng là cách giúp bạn khôi phục nhanh chóng niềm tin khi bạn đánh mất nó vì bạn thiếu năng lực. Đó cũng là vế đầu của định nghĩa về sự lãnh đạo mà tôi đã nói ở trên: đạt thành quả theo hướng tạo ra niềm tin.

Tôi không nghĩ rằng bạn có được mối quan hệ có niềm tin trọn vẹn nếu bạn không thực sự đạt được thành quả một cách liên tục. Khi một trong những nhà cung cấp chính của tôi bảo rằng chúng tôi cần có mối quan hệ tin cậy lẫn nhau, tôi thầm nghĩ: "Thật vớ vẩn!" Tôi liền quay sang họ và nói: "Tôi không tin anh. Và tôi sẽ không tin anh cho đến khi nào tôi nhìn thấy các thành quả nối tiếp nhau của anh."

- PETER LOWE, GIÁM ĐỐC TIN HỌC, HOME OFFICE, ANH QUỐC

Xác định rõ "thành quả" ngay từ đầu

Rất nhiều lần tôi nói chuyện với những người làm việc hiệu quả, nhưng không được đáp ứng điều họ mong muốn. Họ dự kiến sẽ có một khoản 1.000 đô la gửi vào Tài khoản Niềm tin, nhưng cuối cùng chỉ có 10 đô la, hoặc thậm chí còn tệ hơn khi có một khoản rút ra. Họ thắc mắc vì sao.

Trong hầu hết các trường hợp, đó là vì ngay từ đầu họ đã không xác định rõ họ muốn điều gì. Vì thế những thành quả mà họ cho là tốt hay thậm chí xuất sắc lại chỉ được xem là tầm thường đối với người tiếp nhận thành quả đó. Hoặc là thành quả của họ lại không phải điều mà mọi người đang mong đợi, cũng giống như trường hợp cha mẹ làm quần quật 80 giờ một tuần để có tiền mua cho con cái thêm nhiều thứ, nghĩ rằng điều đó sẽ tạo ra một khoản gửi lớn vào Tài khoản Niềm tin, trong khi điều mà con họ cần nhất lại chính là thời gian được gần gũi cha mẹ. Hoặc như trường hợp một nhóm nhân viên phát triển sản phẩm làm việc cật lực để tạo ra những đường nét mới cho sản phẩm mà thực tế khách hàng lại

chẳng quan tâm.

Tại một hội nghị gần đây ở Anh, các giám đốc tin học và các chuyên gia tin học thảo luận về công nghệ và niềm tin trong các tổ chức. Một trong những kết luận chính rút ra từ hội nghị này là trong khi công nghệ đưa ra nhiều hứa hẹn hấp dẫn, nhưng nếu không thường xuyên đem lại thành quả cơ bản thiết thực, thì những hứa hẹn đó chẳng có ý nghĩa gì. Paul Coby, Giám đốc tin học của hãng British Airways nói:

> *Quan điểm của tôi về nỗ lực xây dựng niềm tin là tôi không đến đây để nói về những điều to tát mà chúng tôi sắp sửa tạo ra trên trang BritishAirways.com, hay những dự án phát triển lớn lao khác, trừ phi tôi làm cho hệ thống công nghệ thông tin hoạt động thông suốt 24/24 giờ và 7 ngày một tuần... Khi nào bạn làm được điều đó, bạn hãy nói đến những ý tưởng sáng tạo khác.*

Trong nền kinh tế ngày nay, việc dành chút ít thời gian để xác định ngay từ đầu thành quả bạn muốn đạt được là điều tối quan trọng vì một tỷ lệ lớn lực lượng lao động được tuyển dụng vào những công việc rất khó đo lường thành quả. Do vậy, điều quan trọng trong từng hoàn cảnh là phải xác định những thành quả có khả năng tạo được niềm tin và sau đó thực hiện để đạt được những thành quả đó một cách nhất quán, đúng thời hạn, và trong phạm vi ngân sách của bạn.

> *Điều trước tiên bạn cần làm là báo cáo số liệu thống kê - đó là kết quả. Nếu bạn không lập ra được hệ thống hoạt động nghiêm ngặt và không đạt hiệu quả gì, bạn sẽ không có quyền bỏ phiếu.*
>
> - JP RANGASWAMI, GIÁM ĐỐC TIN HỌC TOÀN CẦU,
>
> DRESDNER KLEINWORT WASSERSTEIN

Bí quyết xây dựng niềm tin

Trở lại đồ thị hình chuông, chúng ta sẽ thấy được đầy đủ hơn vai trò của những yếu tố về năng lực. Phía bên trái của đường cong biểu thị thành quả dưới mức mong đợi, và cần rèn luyện thêm sự Chính trực, Năng lực, và tất nhiên cả Thành quả nữa - trong mọi trường hợp cần định nghĩa rõ ràng những thành quả đó ngay từ đầu. Phía bên phải biểu thị tình trạng đạt được quá nhiều thành quả, nhưng lại thiếu sự cân nhắc xem những thành quả đó có phù hợp với ưu tiên cần phải thực hiện hay không (ví dụ, một nhân viên làm việc cật lực, nhưng lại không đáp ứng đúng ưu tiên của cấp trên... hay cha mẹ ra sức làm thêm ngoài giờ thay vì dành thời gian cho con như chúng mong đợi). Như đã nói, việc tập trung vào sự Chính trực (đặc biệt là tính nhất quán), và về sự phù hợp của các Năng lực và xác định Thành quả, sẽ giúp bạn hướng tới "điểm tối ưu" trên đồ thị.

Khi rèn luyện để tạo ra thành quả, bạn có thể tham khảo các điểm sau:

• Lần sau, khi bạn hoạch định tạo ra thành quả, bạn cần hiểu rõ kỳ vọng của người tiếp nhận thành quả. Bạn đừng nghĩ rằng bất kỳ thành quả nào bạn cho là tốt đều được công nhận. Nếu bạn thực sự muốn xây dựng niềm tin, bạn cần phải biết thành quả nào đang được mong đợi.

• Lần sau khi bạn cam kết tạo ra thành quả, hãy dành ít thời gian tự hỏi mình xem cam kết đó có thực tế không. Cam kết quá mức nhưng không thực hiện sẽ luôn tạo ra một khoản rút trong Tài khoản Niềm tin.

• Đối với khách hàng hay đồng nghiệp, chúng ta nên dự kiến những điều họ mong muốn để thực hiện trước khi họ yêu cầu. Cầu thủ khúc côn cầu huyền thoại của Canada, Wayne Gretzky nói: "Tôi băng đến vị trí mà quả bóng sẽ rơi xuống, chứ không phải đường đi của quả bóng". Dự kiến trước nhu cầu sẽ cho bạn cổ tức phụ thêm trong khoản gửi vào Tài khoản Niềm tin.

Tóm tắt: Hành vi thứ 6 - Tạo ra thành quả

Xác lập bảng thành tích. Làm đúng việc. Phấn đấu tạo ra thành quả. Hoàn thành công việc được giao đúng thời hạn, và không vượt kinh phí. Đừng hứa hẹn quá nhiều và thực hiện quá ít. Đừng tìm cách biện minh khi không đạt được thành quả.

Chương 15. HÀNH VI THỨ 7: CẦU TIẾN BỘ

Người mù chữ của thế kỷ 21 không phải là người không biết đọc, không biết viết mà là người không biết học hỏi, từ chối học hỏi và từ chối học lại.

- Alvin Toffler

Thời niên thiếu, mùa đông năm nào tôi cũng đi trượt tuyết. Tôi luyện tập rất chăm chỉ và cứ mỗi năm tôi lại tiến bộ hơn. Tôi tiến bộ không chỉ vì tôi có thể trượt giỏi hơn, mà còn vì tôi thường bị ngã. Điều này thoạt nghe có vẻ không bình thường, nhưng tôi nhận ra rằng nếu tôi không ngã, tôi sẽ không có động lực để phấn đấu.

Năm 18 tuổi, tôi đạt đến đỉnh cao của mình trong môn trượt tuyết. Đó là lúc tôi bắt đầu trở nên bảo thủ hơn. Tôi có nhiều động cơ khác. Tôi không muốn bị ngã nữa vì không muốn bị gãy chân. Do đó tôi từ bỏ việc mạo hiểm.

Hiện nay mặc dù tôi vẫn trượt tuyết giỏi, nhưng tôi đã không tiến bộ thêm chút nào trong hơn 25 năm qua. Kỹ năng của tôi có được đều từ quá trình học và luyện tập nhiều năm trước. Nếu tôi trượt theo địa hình đồi hay dốc đứng thì động tác của tôi trông rất vụng về. Tôi đã thử vào mùa đông năm ngoái và chợt nhận ra tôi không còn đủ khả năng giữ thăng bằng hay kiểm soát được động tác của mình nữa.

> *Một trong những lý do khiến người ta không tiếp tục học tập là vì càng ngày họ càng ít muốn mạo hiểm hơn.*
>
> - JOHN GARDNER, TÁC GIẢ QUYỂN EXCELLENCE & SELF-RENEWAL

Ngày nay chúng ta đang sống trong thế giới của công nghệ cao và xu hướng toàn cầu hóa, nền kinh tế lao động tri thức đã làm tăng độ phức tạp và đặt chúng ta vào một bối cảnh nhiều thách thức hơn trước. Tìm cách áp dụng những kỹ năng mà chúng ta đã có trước đây vào bối cảnh mới đòi hỏi một trình độ cao hơn. Nếu không chịu khó nỗ lực phát triển năng lực của mình, chúng ta sẽ không đủ sức đương đầu với thách thức của thời đại, đây là điều hiển nhiên trong môi trường cạnh tranh không ngừng hiện nay. Cũng giống như việc trượt tuyết của tôi, với những động tác có độ khó thấp, trông tôi có thể không khác một người trượt tuyết thành thạo khác, nhưng khi chuyển sang cấp độ cao hơn, sự khác biệt giữa tôi và họ sẽ rất rõ rệt.

Rõ ràng những người trượt tuyết ở trình độ cao (và những người dẫn đầu) mới thực sự tạo được niềm tin.

Sự tiến bộ tạo ra niềm tin

Sự tiến bộ dựa trên các nguyên tắc về sự cải tiến liên tục, học hỏi và thay đổi không

ngừng. Người Nhật gọi đó là kaizen, và nó tạo được niềm tin đáng kể. Cũng giống như Hành vi tạo ra kết quả, cầu tiến bộ là một ví dụ giải thích làm thế nào một trong 4 Yếu tố cốt lõi (Năng lực) có thể trở thành công cụ xây dựng mối quan hệ hữu hiệu. Khi người khác nhìn thấy bạn hoặc tổ chức của bạn luôn học hỏi, tiến bộ và đổi mới, họ sẽ tin bạn có khả năng thành công trong một môi trường thay đổi nhanh chóng, điều đó giúp bạn xây dựng được các mối quan hệ có độ tin cậy cao và tiến bộ với tốc độ không ngờ.

Trái ngược với sự tiến bộ là sự tụt hậu, tùy tiện, tự mãn. Với nhịp độ thay đổi đến chóng mặt của thế giới ngày nay, nếu bạn không có ý thức cầu tiến, bạn không chỉ dẫm chân tại chỗ mà càng lúc càng bị bỏ lại phía sau vì những người xung quanh bạn đang tiến rất nhanh về phía trước. Khi đó, bạn sẽ không thể tạo được niềm tin nơi mọi người, mà ngược lại, bạn chỉ làm suy giảm niềm tin ấy.

Có hai loại hành vi ngụy tạo cho sự tiến bộ. Thứ nhất là hành vi lúc nào cũng học nhưng không bao giờ thực hiện. Thứ hai là hành vi được nhà văn Frank Herbert mô tả như sau: "Người mà tôi không thể nào tin tưởng được là người có ý muốn cải thiện cuộc sống của mọi người nhưng lại chỉ hành động theo một cách duy nhất". Họ áp đặt tất cả mọi việc theo cách mà họ thành thạo nhất. Đó là trường hợp thể hiện ý tưởng của nhà tâm lý học Abraham Maslow: "Người giỏi tay búa luôn xem mọi thứ trên đời là những chiếc đinh".

Những ví dụ về sự cầu tiến

Đó là những tấm gương điển hình như Jack Canfield, đồng tác giả loạt sách Chicken Soup for the Soul, người đọc ít nhất một cuốn sách một ngày; các nhà sáng lập doanh nghiệp như Bill Gates của Microsoft, Fred Smith của Hãng Phát chuyển nhanh FedEx, Mary Kay Ash của Hãng Mỹ phẩm Mary Kay. Họ là những người không ngừng học hỏi và học rất nhanh để có đủ năng lực đáp ứng cho công việc không chỉ vào thời điểm họ thành lập công ty mà cả trong những giai đoạn biến động của nền kinh tế.

> *Ai ngừng học hỏi sẽ trở nên già nua, dù đang ở tuổi 20 hay 80. Còn người không ngừng học hỏi thì không chỉ trẻ mãi mà còn không ngừng nâng cao giá trị bản thân bất kể năng lực thể chất của người đó.*
>
> - HARVEY ULLMAN

Một tấm gương cầu tiến trong lĩnh vực thể thao là Karl Malone, tiền vệ tấn công xuất sắc đã chơi 20 năm trong Giải NBA, Mỹ. Trong mùa bóng đầu tiên của mình, Malone chỉ ném trúng rổ 48% từ vạch phạt đền. Nhận thấy mình sẽ còn phải ném bóng tự do nhiều lần trong sự nghiệp, anh quyết định biến nhược điểm này thành thế mạnh. Anh đã ra sức luyện tập động tác này, và trở thành cầu thủ ném bóng trúng rổ 75% từ chấm phạt đền trong suốt sự nghiệp của mình, một thành tích xuất sắc mà nhiều cầu thủ bóng rổ mơ ước.

Ngoài ra, sau mùa bóng đầu tiên, Malone quyết định tập thể hình với cường độ cao. Khi anh xuất hiện ở mùa bóng sau với thân hình cường tráng hơn hẳn, ai cũng nhận ra anh

hẳn đã luyện tập rất dày công, và anh đã vượt trội hẳn so với đồng đội. Malone được vinh danh trong bảo tàng viện những cầu thủ bóng rổ xuất sắc nhất nước Mỹ.

Trong thế giới kinh doanh, tinh thần cầu tiến có thể nhìn thấy rõ ở Nokia, một công ty của Phần Lan được công nhận có thương hiệu đáng tin cậy nhất châu Âu và hiện là công ty điện thoại di động lớn nhất thế giới với doanh số 40,5 tỷ đô la tại hơn 130 nước. Ít ai biết rằng Tập đoàn Nokia hùng mạnh ngày nay có xuất phát điểm gần một thế kỷ rưỡi về trước là một công ty sản xuất giấy. Vào thời kỳ đó, những người lãnh đạo công ty đã xây dựng năng lực sáng tạo thành một nét văn hóa của công ty và xem đó là năng lực then chốt của họ. Họ gọi đó là "sự đổi mới" và đã thực hiện nó liên tục trong suốt hơn 140 năm qua. Như bài báo trong tạp chí Fast Company đã viết:

Nokia đã đi từ sản xuất giấy đến làm ủng cao su, rồi áo mưa, súng săn và đến hàng điện tử gia dụng trước khi tập trung tiền của vào sản xuất điện thoại di động. Toàn bộ tiến trình đó đều nằm trong kế hoạch tập trung vào sự đổi mới... Nokia là một trong những công ty từ chối kiểu phát triển theo quy mô lớn, cồng kềnh vốn chỉ gây ra sự trì trệ.

Ngày nay Nokia đang hoạt động trong một ngành công nghiệp đầy thử thách, và cấp lãnh đạo nhận thức rằng họ sẽ bị các công ty khác vượt xa nếu không liên tục đổi mới và cải tiến theo đòi hỏi của thị trường. Chính vì vậy mà Nokia đã không ngừng sáng tạo và đổi mới.

Dù được gọi dưới bất kỳ tên gọi nào, như đổi mới, sáng tạo, tái tạo, cải tiến, không ngừng cải thiện, hay tiến bộ, thì hành vi này đã trở thành một yêu cầu không thể thiếu cho sự thành công của cá nhân và tổ chức trong một thế giới không ngừng thay đổi ngày nay. Jeffrey Imelt, CEO của hãng GE phát biểu với nhân viên của ông rằng: "Liên tục cải tiến là nhu cầu thiết yếu tại GE... Chúng ta chỉ cách bãi tha ma hàng hóa trong gang tấc mà thôi".

Làm thế nào để tiến bộ

Trong nỗ lực mưu cầu tiến bộ, có hai chiến lược đặc biệt có ích trong việc tối đa hóa nỗ lực của bạn: lấy ý kiến phản hồi và rút kinh nghiệm từ sai lầm.

Tiếp thu ý kiến phản hồi

Tiếp thu ý kiến phản hồi và vận dụng chúng một cách hiệu quả là điều thiết yếu để nâng cao chất lượng cuộc sống của chúng ta. Trong cuộc sống của tôi, ý kiến phản hồi là một phần không thể thiếu. Những phản hồi đó đến từ các cuộc thăm dò ý kiến nội bộ, những chuyến viếng thăm khách hàng và cả từ Jeri, vợ tôi. Tôi thường hỏi cô ấy rằng: "Anh có thể làm gì để cuộc sống của em tốt hơn?".

Lấy ý kiến phản hồi và có hành động thích hợp là biểu hiện của một công ty không ngừng học hỏi, phát triển và sáng tạo. Tập đoàn khách sạn Marriott International thường gửi e-mail mời tôi góp ý mỗi khi tôi đến nghỉ tại một trong các khách sạn thuộc chuỗi kinh doanh của họ. Amazon.com mời tôi đánh giá bất cứ đơn đặt hàng nào tôi mua qua bên bán

hàng trung gian, và ý kiến của tôi trở thành một phần căn cứ để đánh giá kết quả hoạt động của đơn vị đó. Hầu hết các công ty lớn đều tiến hành những cuộc thăm dò ý kiến từ các nhân viên, đặt những câu hỏi về mức độ hài lòng, cách bố trí công việc... Điểm khác biệt giữa những công ty tốt với công ty xuất sắc không phải là vấn đề đặt câu hỏi mà là họ phản ứng như thế nào trước những câu trả lời.

Ý kiến phản hồi đóng vai trò rất cần thiết cho sự tiến bộ, cho nên, như tôi đã đề cập, chúng tôi đã đưa công cụ phản hồi về Niềm tin 3600 vào chương trình huấn luyện Tốc độ của Niềm Tin. Thật lý thú khi quan sát mọi người học cách thực hiện quy trình này - họ so sánh nhận thức của họ về điểm mạnh và điểm yếu của bản thân với kết quả đánh giá của người khác, và đôi khi phải nghe những ý kiến góp ý không dễ chịu chút nào để sau đó tự điều chỉnh lại nhận thức của mình, giúp họ mở mang đầu óc, cởi mở tấm lòng, dẫn đến sự thay đổi theo hướng tích cực.

Như chúng tôi thường trình bày với các học viên của mình, chúng ta có thể quá chú tâm vào ý kiến phản hồi hay phản ứng thái quá đối với những ý kiến phản hồi đó, và khi thực hiện quy trình, chúng ta hãy tạm quên đi bản năng và quan điểm của mình. Hơn nữa, ý kiến phản hồi thường giúp chúng ta hiểu biết thêm về người góp ý kiến nhiều hơn về bản thân chúng ta. Tuy vậy, bản thân thông tin này cũng rất hữu ích trong việc xây dựng niềm tin vì nó giúp bạn thấu hiểu ý nghĩa mà người khác gửi gắm vào mối quan hệ và những hành vi nào sẽ tạo ra khoản gửi vào Tài khoản Niềm tin mà bạn đang chia sẻ với họ.

Bạn cũng cần biết rõ để cảm ơn những người đã phản hồi ý kiến và nên cho họ biết kế hoạch hành động của bạn. Khi bạn thể hiện thái độ trân trọng góp ý của người khác, thì không những bạn tạo được niềm tin với mọi người, mà còn tạo ra môi trường thuận lợi cho sự tiến bộ và thay đổi. Tuy nhiên, như chúng tôi đã nêu ở chương 14 - Tạo ra Thành quả, bạn luôn phải có trách nhiệm thực hiện đến cùng. Nếu không, việc bạn thể hiện ý định sẽ tạo một khoản rút lớn, và khiến bạn rơi vào tình thế tồi tệ hơn cả khi bạn không đề xướng việc góp ý của mọi người.

Rút kinh nghiệm từ sai lầm

Từ kinh nghiệm trượt tuyết của mình, tôi nhận thấy nếu chúng ta sợ mắc phải sai lầm thì chúng ta sẽ không bao giờ tiến bộ được. Thường người ta sợ mắc sai lầm hoặc sợ thất bại hoặc không muốn mất thể diện mà không hành động. Thực ra, sai lầm là điều thường tình trong cuộc sống và chính nó không những giúp chúng ta tiến bộ mà còn trở thành những chuyên gia hoàn thiện bản thân.

Trên thực tế, phần lớn các trường hợp thất bại đều dẫn đến những thành tựu đột phá và ý tưởng mới. Albert Einstein đã nói rằng: "Tôi cứ suy nghĩ hết tháng này sang năm khác, 99 lần tôi đưa ra kết luận đều sai, cho đến lần thứ 100 tôi mới thật sự đúng". Khi nhận xét về quá trình hoàn thiện bóng đèn điện, Thomas Edison nói, "Không phải tôi đã thất bại 10.000 lần, mà là tôi đã thành công trong việc loại ra 10.000 loại vật liệu không đạt yêu cầu".

Các công ty thuộc đẳng cấp thế giới đã áp dụng lối tư duy tương tự trong công việc sáng tạo. Soichiro Honda, người sáng lập hãng Honda, đã nói: "Theo tôi, thành công chỉ có được qua nhiều lần thất bại và tự suy nghiệm. Trên thực tế thành công chỉ là 1% từ 99% cái được gọi là thất bại".

> *Bạn chẳng học được gì từ những thành công của bạn ngoài việc nghĩ quá nhiều về bản thân mình. Chính sự thất bại mới mang lại sự tiến bộ, miễn là bạn nhận diện ra nó, chấp nhận nó, rút kinh nghiệm từ nó, vượt qua nó, và cứ tiếp tục như thế.*
>
> - DEE HOCK, NGƯỜI SÁNG LẬP VÀ CỰU CEO,
>
> VISA INTERNATIONAL

Những nhà lãnh đạo sáng suốt sẽ tạo ra một môi trường khuyến khích người khác mạo hiểm đúng mực, một môi trường đủ an toàn để mọi người yên tâm rút kinh nghiệm từ những sai lầm. Một ví dụ điển hình là Ngài Thomas Watson, người sáng lập hãng IBM. Trong cuốn "Các chiến lược điều hành của lãnh đạo", Warren Bennis và Burt Nanus đã kể lại câu chuyện sau đây về Watson:

> *Một người quản lý cấp thấp đầy triển vọng của IBM đã tham gia thực hiện một dự án kinh doanh đầy thách thức cho công ty và đã làm tổn thất hơn 10 triệu đô la cho canh bạc này. Đó thật sự là một thảm họa.*
>
> *Khi Watson gọi người quản lý đang rất lo lắng vào phòng làm việc của ông, người quản lý trẻ tuổi này liền nói: "Tôi đoán ông muốn tôi từ chức?". Watson bảo: "Cậu đừng nghĩ thế. Chúng tôi vừa bỏ ra 10 triệu đô la để đào tạo cậu đấy!".*

Đây chính là cách học tập mà Watson từng nói: "Nếu bạn muốn tăng tỷ lệ thành công, hãy tăng gấp đôi tỷ lệ thất bại của mình."

Bí quyết xây dựng niềm tin

Trên đường cong hình chuông, để hành vi tiến bộ đạt hiệu quả cao nhất, bạn cần đến cả 4 Yếu tố cốt lõi. Bạn cần sự chính trực để đưa ra và thực hiện cam kết tiến bộ. Bạn sẽ đạt đến đỉnh điểm khi bạn nuôi dưỡng Ý định nâng cao năng lực của mình nhằm giúp cuộc sống của người khác tốt đẹp hơn - dù họ là những người được hưởng lợi từ tài năng và kỹ năng tinh tế của bạn hay trong trường hợp họ là người thân trong gia đình được hưởng lợi từ khả năng thu nhập của bạn. Sự cầu tiến đòi hỏi phải có năng lực chuyên môn. Ngoài những điều hiển nhiên, nó còn đòi hỏi khả năng đặt ra và đạt được các mục tiêu có ý nghĩa cũng như khả năng xây dựng, nâng cao, mở rộng và khôi phục niềm tin. Nó còn đòi hỏi phải có Kết quả, cả về khía cạnh gia tăng đến mức tối đa tỷ lệ nỗ lực của bạn với kết quả đạt được trong quá trình hoàn thiện bản thân, cũng như ý thức được mối quan hệ giữa việc chú trọng hoàn thiện bản thân và những kết quả mà bạn cố gắng đạt được.

Để có sự tiến bộ bạn nên cân nhắc thực hiện những điều sau đây:

• Gửi phiếu thăm dò "Tiếp tục/ngưng/khởi sự" đến nhân viên của bạn, khách hàng, thành viên trong nhóm, hay thành viên trong gia đình. Hãy nêu ba câu hỏi đơn giản như sau:

1. Điều gì chúng ta đang thực hiện mà bạn nghĩ rằng chúng ta nên tiếp tục?
2. Điều gì chúng ta đang thực hiện mà bạn nghĩ rằng chúng ta nên dừng lại?
3. Điều gì bây giờ chúng ta chưa làm mà bạn nghĩ chúng ta nên khởi sự?

Hãy cám ơn những người đã cung cấp thông tin, cho họ biết kế hoạch bạn định làm, và thông báo cho họ biết diễn biến của kế hoạch đó.

• Lần sau khi bạn phạm phải một sai lầm, thay vì ray rứt với nó, bạn hãy xem nó như một thông tin phản hồi. Hãy xác định bài học kinh nghiệm từ sai lầm đó và cách giải quyết vấn đề mang lại kết quả khả quan hơn sau này.

• Nếu bạn giữ vai trò lãnh đạo trong một tổ chức, trong một nhóm làm việc, hay trong gia đình, bạn nên từng bước tạo ra một môi trường an toàn nếu có phạm sai lầm. Bạn hãy khuyến khích người khác mạo hiểm một cách hợp lý và rút ra bài học từ thất bại để bạn tạo dựng niềm tin vững vàng, tinh thần đồng tâm hiệp lực và năng suất làm việc cao.

Tóm tắt: Hành vi thứ 7 - Cầu tiến bộ

Hãy không ngừng hoàn thiện. Nâng cao năng lực chuyên môn. Phấn đấu học tập không ngừng. Thiết lập các hệ thống thông tin phản hồi - cả chính thức lẫn không chính thức. Xem xét những ý kiến phản hồi mà bạn nhận được. Hãy cám ơn những người đã đóng góp ý kiến. Đừng đặt mình lên trên ý kiến phản hồi. Đừng cho rằng kiến thức và kỹ năng của ngày hôm nay có thể đáp ứng các thách thức của tương lai.

Chương 16. HÀNH VI THỨ 8: ĐỐI MẶT VỚI THỰC TẾ

Trách nhiệm đầu tiên của người lãnh đạo là xác định rõ thực tế.

- Max DePree, Chủ tịch kiêm CEO, Herman Miller

Bạn đã bao giờ tham gia vào "cuộc họp nhỏ sau cuộc họp lớn", tức là những cuộc bàn tán giữa các nhóm nhỏ về những vấn đề lớn lẽ ra phải được họ thảo luận thẳng thắn trong cuộc họp chính thức trước đó? Theo bạn thì bao nhiêu thời gian và tiền bạc đã bị lãng phí chỉ vì những vấn đề thực tế đã không được trực tiếp đưa ra bàn bạc và giải quyết?

Có bao giờ bạn ở trong một tình huống gia đình khi rõ ràng mọi người đều lảng tránh những vấn đề được gọi là "những vấn đề không dễ bàn bạc"? Những vấn đề nảy sinh ngay trong những mối quan hệ cởi mở, tin cậy nhưng lại không ai có đủ can đảm nêu ra? Bạn có nghĩ rằng sự việc sẽ khác đi thế nào nếu không tồn tại những "vấn đề không dễ bàn bạc" như vậy - nghĩa là, người ta cảm thấy thoải mái trao đổi với nhau về mọi mặt bằng sự cởi mở và tôn trọng lẫn nhau?

Hành vi thứ 8 - Đối mặt với thực tế - sẽ bàn về việc đương đầu trực diện với những vấn đề phức tạp. Đó là việc chia sẻ mọi thông tin dù xấu hay tốt, là việc nêu lên những "vấn đề khó nói", những điều cấm kị hay thảo luận những vấn đề "không dễ bàn bạc". Khi bạn xử lý những vấn đề này một cách suôn sẻ, bạn sẽ nhanh chóng tạo dựng được niềm tin. Mọi người sẽ hiểu rằng bạn là người chân thật. Bạn không hề né tránh những vấn đề khó khăn mà ngược lại bạn đã trực tiếp đề cập và giải quyết những vấn đề gai góc từng khiến mọi người ưu tư nhưng không dám nói ra.

Đối mặt với thực tế cần dựa trên các nguyên tắc: dũng cảm, trách nhiệm, hiểu biết và sự tôn trọng lẫn nhau. Khi Mulcahy trở thành CEO của hãng Xerox vào tháng 8 năm 2001, Xerox không những làm ăn thua lỗ, mà còn nợ nần chồng chất, chi phí cao, doanh số sụt giảm nghiêm trọng và đang đứng trước nguy cơ phá sản, nhiều nhân tài đã rời bỏ công ty. Công ty đang phải đối mặt với vụ bê bối sổ sách kế toán, một mô hình kinh doanh lỗi thời và một dây chuyền sản phẩm và dịch vụ lạc hậu. Ban lãnh đạo trước đã trì hoãn việc đưa ra những quyết định táo bạo cần thiết để công ty phát triển công nghệ, sản phẩm và các dịch vụ. Hơn nữa, tình hình kinh tế nước Mỹ cũng đang trong giai đoạn đình trệ. Giá cổ phiếu của Xerox giảm từ 63,69 đô la xuống còn 4,43 đô la một cổ phiếu.

Đó là những thực tế hết sức tồi tệ, nhưng thay vì lảng tránh, Mulcahy đã đối mặt với những thách thức đó. Trước hết, bà tập trung để cứu công ty không bị phá sản bất chấp những ý kiến phản đối của các chuyên gia kỳ cựu. Bà nói: "Bất kể các anh nghĩ thế nào về những lợi ích từ tình trạng phá sản xét trên quan điểm tài chính, riêng tôi, tôi cho đó là điều đáng buồn và làm nản chí một công ty đang muốn chuyển biến và giành lại uy tín của

mình".

Thế rồi Mulcahy đưa ra những quyết định cứng rắn. Bà cho đóng cửa bộ phận sản xuất máy tính để bàn, cắt giảm chi phí, giải quyết vụ bê bối sổ sách kế toán và thay đổi dây chuyền sản xuất. Điều quan trọng nhất là bà đã nói sự thật, ngay cả khi đó là điều mọi người không thích và không muốn nghe, rằng mô hình kinh doanh của Xerox không bền vững và cần phải tái tạo. Điều đó không có lợi cho giới tài chính Wall Street, và chỉ trong một ngày giá cổ phiếu đã giảm xuống 26%. Nhưng trong khi giá cổ phiếu giảm, thì uy tín của bà được tăng lên - trước tiên với các đồng nghiệp tại Xerox, rồi đến khách hàng và các nhà đầu tư, kể cả các ngân hàng. Mọi người nhìn thấy ở bà một mẫu người lãnh đạo dám đương đầu với các vấn đề mà các nhà lãnh đạo Xerox trước đó có thể đã nhìn thấy nhưng không đủ năng lực hoặc không muốn đề cập đến.

Kể từ đó, tình hình của Xerox được cải thiện đáng kể. Công ty bắt đầu kinh doanh có lãi. Các khoản nợ giảm xuống đáng kể và giá cổ phiếu của công ty tăng trở lại. Anne Mulcahy thực sự là một tấm gương về lãnh đạo xây dựng niềm tin bằng cách sẵn sàng đối mặt với những vấn đề khó khăn.

Đối lập với Hành vi đối mặt với thực tế là lảng tránh nó, như thể nó không hề tồn tại. Hành vi đó chẳng khác nào vùi đầu vào cát mà hy vọng vấn đề sẽ tự biến đi. Hành vi giả tạo là giả vờ đương đầu với thực tế nhưng thật ra là tìm cách lảng tránh nó.

Một trong những hậu quả của cả hai hình thức đối lập và giả tạo với Hành vi đối mặt với thực tế là mỗi khi bạn không thể giải quyết được vấn đề cụ thể nào đó, dù với bất cứ lý do gì, mọi người sẽ đánh giá bạn theo một trong hai cách: hoặc họ xem bạn là người thiếu chí khí (bạn không cởi mở, thiếu minh bạch, không nói thẳng vấn đề); hoặc bạn là người thiếu năng lực (bạn thiếu khôn ngoan, ấu trĩ, kém năng lực; thậm chí không hiểu vấn đề). Và cả hai hành vi này đều không gây được niềm tin nơi người khác.

Chi phí và tốc độ

Khi bạn công khai đối mặt với thực tế, tốc độ và chi phí sẽ bị tác động theo hai hướng. Thứ nhất, nó giúp xây dựng những mối quan hệ mang tính cởi mở và nhờ đó công việc mau chóng đạt kết quả. Thứ hai, thay vì đơn độc vật lộn với những vấn đề khó khăn và cố vẽ ra trước mắt mọi người một bức tranh màu hồng, bạn sẽ thực sự huy động được sức sáng tạo, khả năng chuyên môn và sự đồng tâm hiệp lực của người khác để giải quyết những vấn đề đó. Ý tưởng sẽ tuôn trào. Sáng kiến và sự hợp tác sẽ hình thành. Các giải pháp sẽ được đưa ra ra nhanh hơn và tốt hơn dựa vào sự hiểu biết, đồng cảm, và thường có cả sự nhiệt tình của những người tham gia giải quyết vấn đề.

Trải nghiệm của tôi khi bắt đầu sáp nhập FranklinCovey là sự khẳng định mạnh mẽ về các khoản cổ tức niềm tin có được từ việc đối mặt với thực tế. Ngày ấy tại Washington, D.C., khi tôi đưa ra đề nghị gác lại nội dung cuộc họp để thảo luận những vấn đề mà mọi người thực sự muốn bàn đến, tôi có thể cảm nhận được sự ngạc nhiên và nghi ngờ của mọi người. Nhưng chỉ trong một giờ, tình hình đã biến chuyển như dòng nước bị chặn được khai

thông. Tôi cảm nhận được sự hoan hỉ và niềm tin tràn ngập trong khán phòng. Đó quả là một trải nghiệm mang tính đột phá và tạo ra sự khác biệt đáng kể đối với khả năng hợp tác của chúng tôi - và cuối cùng là khả năng tạo ra nhiều giá trị lớn hơn cho khách hàng.

Vậy tại sao chúng ta không đối mặt với thực tế?

Trong cuốn, Quản lý bằng Sự Cởi mở (Open Book Management), tác giả về lý thuyết kinh doanh kỳ cựu John Case nói rằng chìa khóa đi đến thành công trong quản lý là đối xử với mọi người như những người trưởng thành. Ông khẳng định: "Khi được đối xử như người trưởng thành người ta sẽ hành động như người trưởng thành". Đó là mô thức đằng sau lý thuyết "những trang sách mở": đối mặt với thực tế và chia sẻ mọi thông tin cả xấu lẫn tốt. Theo Case, cách tiếp cận này thể hiện sự tôn trọng người khác. Nó gửi thông điệp đến mọi người rằng: "Bạn là người trưởng thành, nên hiển nhiên bạn có thể giải quyết được việc này". Đối với tôi, điều đó còn có nghĩa rằng: "Tôi trân trọng và tin rằng ý kiến của bạn sẽ làm cho tình hình khả quan hơn".

Bạn sẽ khó đạt được kết quả nếu tự ngăn cách mình với những người có khả năng giúp bạn giải quyết những thách thức bạn đang gặp phải. Như Gerard Arpey, CEO của American Airlines, nói về việc ông quyết định để công đoàn công khai đối mặt với những vấn đề thực tế mà American Airlines đang gặp phải: "Nếu mọi người không thật sự tham gia vào việc kinh doanh của công ty, trước sau gì họ cũng sẽ làm hỏng chiến lược của chúng ta".

Vậy thì tại sao người ta lại không muốn đối mặt với thực tế?

Trong một số trường hợp, đó là vì họ muốn được lòng tất cả mọi người. Họ không muốn mình là người mang đến những tin tức không hay. Đôi khi các nhà lãnh đạo để cho cấp dưới của mình thông báo những tin tức xấu, vì nghĩ rằng họ cần giữ khoảng cách với những điều không hay đang xảy ra để duy trì sự tín nhiệm và niềm tin của mọi người đối với mình. Nhưng thực ra hành động đó lại có tác dụng ngược lại. Nó tạo ra một khoản thuế niềm tin khá lớn vì mọi người cảm thấy cấp lãnh đạo của họ không trung thực và không thẳng thắn, rằng người ấy đang lảng tránh đối thoại với họ về những vấn đề khó khăn và đùn đẩy trách nhiệm cho người khác.

> *Các nhà lãnh đạo cần thật tình hơn đối với những người dưới quyền. Chia sẻ với mọi người những tin tốt là điều dễ dàng, nhưng khi gặp những tin không hay, thì họ nên thành thật và có trách nhiệm. Đừng ém nhẹm tin xấu và cũng đừng đùn đẩy trách nhiệm ép cấp dưới phải thông báo những tin đó thay mình. Hãy cập nhật thông tin đúng lúc cho nhân viên của bạn biết những vấn đề khó khăn đang xảy ra.*
>
> - JON HUNTSMAN, CHỦ TỊCH, HUNTSMAN CHEMICAL

Cũng có khi người ta muốn tránh sự ngại ngùng. Chẳng hạn, đôi khi cha mẹ không muốn nghe người khác nói đến việc con cái họ nghiện ma túy hay những hành vi tồi tệ

khác vì điều đó khiến họ đau lòng. Họ nhìn sự việc theo hướng khác và không đối mặt với con cái thay vì nhìn nhận vấn đề và sớm có biện pháp để có thể ngăn bọn trẻ không lún sâu vào con đường nghiện ngập.

Trong một số trường hợp khác, đó là vì người ta không muốn bị mất mặt. Có một gia đình đang gặp khó khăn nghiêm trọng về mặt tài chính, nhưng họ vẫn duy trì lối sống xa hoa như trước. Lý do chính vì họ lo ngại không còn giữ được hình ảnh của những người thành đạt như trước và sợ mất mặt với bạn bè, do đó họ cố che đậy sự thật bằng cách tiêu sạch các khoản tiền dành dụm để rồi lâm vào cảnh nợ nần. Nếu họ cứ tiếp tục lối sống đó, chắc chắn họ sẽ bị khánh kiệt. Sau nhiều lần được tư vấn và trao đổi thẳng thắn với tôi trong nhiều tháng liền, cuối cùng họ chấp nhận thực tế của mình và cùng với tôi, họ đã xác lập được những bước đi cần thiết để vượt qua hoàn cảnh đó.

Tôi đã rút ra từ những trải nghiệm của mình trong công việc cũng như trong cuộc sống là chúng ta không nên trì hoãn việc đối mặt với sự thật vì nó chẳng giúp cho hoàn cảnh dễ dàng hơn hay tốt đẹp hơn. Và trong nhiều trường hợp, nếu bạn không tận dụng được thông tin từ người khác và không hành động nhanh chóng, bạn sẽ mất đi cơ hội lựa chọn. Lúc đó bạn sẽ phải đối phó khẩn cấp với những thiệt hại nghiêm trọng hơn.

Theo nghiên cứu của Công ty tư vấn nguồn nhân lực Mercer, chỉ có 39% số nhân viên tin rằng quản lý cấp cao của họ có khả năng xử lý tốt các vấn đề nảy sinh trước khi chúng trở nên nghiêm trọng. Xét đến mặt phí tổn, hiệu quả sẽ cao hơn nhiều nếu các vấn đề được quan tâm xử lý sớm.

Điều quan trọng là chúng ta không nên sợ phải truyền đạt tin xấu, cũng đừng nghĩ rằng mình phải cố tạo ra lớp vỏ tích cực cho mọi vấn đề. Tất nhiên không ai muốn rơi vào vị trí xa nhất phía bên phải của đường cong trên đồ thị hình chuông để nói rằng: "Mọi thứ đều tồi tệ và chúng ta chỉ có chết mà thôi!". Jim Collins nói rằng, chúng ta có thể "đối mặt với những sự thật phũ phàng nhưng đừng bao giờ đánh mất niềm tin". Trên thực tế, nhiều công ty (và nhiều nhà lãnh đạo) mà ông nghiên cứu đã đi từ tốt đến vĩ đại bằng cách làm đúng như thế, và chủ trương đó đã thực sự trở thành một nguồn sức mạnh của họ. Collins nói:

Khi đương đầu với những thực tế nghiệt ngã, các công ty từ tốt đến vĩ đại càng trở nên hùng mạnh hơn, chứ không phải yếu hơn hay nhụt chí. Chúng ta sẽ có được tinh thần lạc quan và phấn chấn khi dám đối mặt với sự thật đầy khó khăn và quyết tâm rằng: "Chúng ta sẽ không bao giờ chịu thua. Chúng ta sẽ không bao giờ đầu hàng. Cho dù phải mất bao nhiêu thời gian, chúng ta nhất định sẽ tìm ra cách để tồn tại". Tương tự, bạn có thể tuyên bố: "Đây chính là những vấn đề thực tế mà chúng ta nhất định phải xử lý. Và tôi sẽ chứng minh cho bạn thấy vì sao chúng ta có thể vượt qua khó khăn để tồn tại". Hay, "Đây chính là giải pháp mà tôi tin rằng chúng ta có thể làm cho tập thể này tiến đến sự xuất sắc".

Bí quyết xây dựng niềm tin

Hiệu quả cao nhất của Hành vi đối mặt với thực tế thể hiện sự phối hợp đồng bộ của cả 4

Yếu tố cốt lõi. Phía bên trái của đường cong biểu thị Hành vi đối mặt với thực tế không được thực hiện hoặc bị xem nhẹ, thái độ không đủ mạnh mẽ để tạo hiệu quả mong muốn. Hoặc giả nếu có đối mặt đi nữa thì cũng không hành động đến cùng. Muốn dịch chuyển về phía thuận lợi nhất của đồ thị, bạn cần tăng cường lòng can đảm, nâng tầm ý định, trau dồi các khả năng xây dựng và củng cố niềm tin nhờ kinh nghiệm rút ra từ sự đối mặt với thực tế.

Phía bên phải của đường cong trên đồ thị là những trường hợp người ta đối đầu lẫn nhau, đôi khi rất tàn nhẫn, thay vì ngồi lại với nhau để giải quyết vấn đề. Hoặc, có khi người ta đi đến chỗ cực đoan đại loại như : "Tình hình đã quá tồi tệ, chúng ta sẽ chết mất thôi!" hay "Tình hình rất xấu, tôi chẳng thể làm gì được nữa!".

Trường hợp này, giải pháp chủ yếu là củng cố 4 Yếu tố cốt lõi.

Trong nỗ lực củng cố Hành vi đối mặt với thực tế, bạn cần cân nhắc những điều sau đây:

• Lần sau khi bạn cảm thấy miễn cưỡng phải đối mặt với thực tế trong công việc hay trong gia đình, bạn hãy rà soát lại cảm xúc của mình xem có phải bạn lưỡng lự vì sợ hậu quả hay vì sợ đau đớn. Bạn hãy thử xem xét những hậu quả nếu bạn không dám đối mặt với thực tế. Hãy thử điều chỉnh lại thái độ của bạn đối với những người có liên quan. Hãy tôn trọng họ như những người trưởng thành (hoặc nếu là trẻ con, hãy xem chúng như những đứa trẻ mạnh mẽ, năng động) có đủ khả năng xử lý vấn đề. Hãy đối mặt với thực tế và tôn trọng mọi người.

• Hãy nghĩ về tình hình tài chính của bạn, khả năng chuyên môn, hay sức khỏe của bạn. Bạn đang đối mặt với thực tế hay bạn đang sống trong "thế giới hão huyền"? Hãy hết sức thành thật với bản thân. Hãy chấp nhận thách thức gắn cuộc sống của bạn với những nguyên tắc có khả năng tạo ra những kết quả mà bạn mong muốn.

• Nếu bạn cảm thấy không thoải mái trong một mối quan hệ cá nhân hay quan hệ trong công việc, hãy tự hỏi xem lý do vì sao. Liệu có vấn đề nào đang cản trở việc tạo nên một mối quan hệ cởi mở, đầy tin cậy hay không? Hãy đối mặt tích cực với mọi vấn đề bằng sự tôn trọng cao nhất có thể dành cho mọi người.

Tóm tắt: Hành vi thứ 8 - Đối mặt với thực tế

Hãy xác định cụ thể vấn đề khó khăn. Nhận biết những điều không được nói ra. Dũng cảm khởi xướng vấn đề khi tranh luận. "Tuốt thanh gươm ra khỏi tay người khác". Đừng loanh quanh tránh né những vấn đề thực tế. Đừng chạy trốn mà hãy nhìn thẳng vào sự thật.

Chương 17. HÀNH VI THỨ 9: XÁC ĐỊNH RÕ CÁC KỲ VỌNG

Hầu hết mọi cuộc xung đột đều là kết quả của những kỳ vọng không được đáp ứng.

- Blaine Lee, Tác giả cuốn The Power Principle

Vào một buổi tối cách đây vài tháng, Jeri, vợ tôi, bảo McKinlee, cô con gái 16 tuổi của chúng tôi: "Tối nay con không được đi chơi với bạn nếu con không dọn dẹp gọn gàng sạch sẽ phòng ngủ và buồng tắm". Sau đó, Jeri đến gặp tôi phàn nàn: "Cần phải phạt McKinlee! Nó không giữ lời hứa! Em bảo nó không được ra khỏi nhà nếu chưa dọn phòng ngủ và buồng tắm, nhưng nó không làm mà vẫn cứ đi".

"Để anh gọi nó", tôi nói và gọi vào điện thoại di động của McKinlee trong lúc con bé đang khiêu vũ với bạn bè. Tôi bảo: "McKinlee, con phải về nhà ngay! Con đã hứa với mẹ sẽ dọn sạch phòng ngủ và buồng tắm trước khi đi, nhưng con đã không làm!".

- Con đã làm rồi bố! - Con bé kêu lên.

- Rõ ràng là con chưa làm.

- Con có làm thật mà!

- Thế thì con chỉ làm qua loa.

- Nhưng, bố ơi, con vẫn làm như mọi lần mà!

Con gái tôi nghĩ là nó đã giữ lời hứa. Nó đã làm theo lời mẹ nó yêu cầu. Tuy nhiên đối với vợ tôi thì đây là vấn đề về niềm tin. Vợ tôi cho rằng McKinlee đã cam kết, nhưng nó đã đi chơi với bạn mà không thực hiện lời hứa.

Khi Jeri và tôi xem xét lại sự việc, chúng tôi nhận ra rằng vấn đề nằm ở chỗ tiêu chuẩn "dọn dẹp sạch sẽ" của McKinlee và của Jeri không giống nhau. Ở đây đã không có sự bàn bạc để xác định rõ việc "dọn sạch phòng ngủ và buồng tắm" là như thế nào. Cuối cùng chúng tôi cho phép McKinlee được ở lại khiêu vũ và sẽ nói lại chuyện này khi nó về nhà.

Kỳ vọng và niềm tin

Hành vi thứ 9 - Xác định rõ các kỳ vọng - là tạo ra cách nhìn và thỏa thuận chung về những điều cần thực hiện ngay từ đầu. Đây là một trong những hành vi mà mọi người ít để ý đến. Tôi gọi nó là hành vi ngăn ngừa vì nếu bạn chú tâm đến nó ngay từ đầu, bạn sẽ tránh được những điều phiền muộn và đau đầu sau này. Ngược lại, nếu bước đầu bạn không chịu khó thực hiện hành vi này, bạn sẽ gặp phải những vấn đề về niềm tin và ảnh hưởng đến tốc

độ và chi phí của bạn.

Bạn cứ thử ngẫm nghĩ từ sự trải nghiệm của mình trong công việc cũng như trong gia đình. Người ta đã lãng phí bao nhiêu thời gian và sức lực chỉ vì không nói rõ những điều kỳ vọng, đại loại như: "Anh được yêu cầu làm thế này...", "Tôi cứ nghĩ anh bảo tôi làm thế kia...", "Anh muốn điều đó khi nào?", "Ý anh nói việc này vượt quá kinh phí nghĩa là sao? Anh chưa bao giờ nói cho tôi biết...", "Anh chưa bao giờ bảo là tôi không được...". Đã bao lần người ta thực hiện sai một dự án chỉ vì cấp lãnh đạo không giải thích rõ ràng các yêu cầu? Đã có bao nhiêu "kết quả không như kỳ vọng" do thiếu sự giải thích rõ ràng về những điều được mong đợi? Và tất cả những điều này đã tác động thế nào đến niềm tin?

Việc xác định rõ các kỳ vọng phải dựa trên các nguyên tắc rõ ràng, ý thức và tinh thần trách nhiệm. Đối lập với hành vi này là việc không xác định kỳ vọng cho từng trường hợp vì cho rằng đó là điều ai cũng biết, hay không thể tiết lộ vì một lý do nào đó, khiến mọi người không có khái niệm chung về những kết quả mong muốn. Điều này làm cho người ta phải suy đoán, thắc mắc, hay tự giả định một cách chủ quan. Thế rồi khi kết quả đạt được nhưng lại không được đánh giá cao, mọi người đều thất vọng và niềm tin, tốc độ và chi phí đều bị tổn thất.

Hành vi giả tạo của việc xác định kỳ vọng là cố tình tạo ra sự không rõ ràng - bằng lời lẽ rất hay về kỳ vọng, nhưng lại không chỉ rõ được các chi tiết cụ thể (kết quả, thời hạn, hay mức kinh phí) để xác định trách nhiệm. Hay là những kỳ vọng biến đổi tùy theo tình huống căn cứ vào trí nhớ hay cách diễn giải của mọi người, hoặc đó chỉ là yêu cầu tức thời hay thuận tiện trong từng thời điểm nhất định.

Xác định rõ những điều kỳ vọng có thể không dễ dàng. Trong những chương trình huấn luyện về Tốc độ của Niềm Tin, thỉnh thoảng chúng tôi yêu cầu từng người ở mỗi nhóm liệt kê 10 từ ngữ xuất hiện trong đầu khi họ trả lời câu hỏi niềm tin là gì. Điều đáng ngạc nhiên là mặc dù "niềm tin" là từ ngữ chúng tôi luôn dùng đến, nhưng có tới sáu hay bảy người trong một nhóm không thể nêu được hơn 1 hoặc 2 từ. Tôi cho rằng điều này nói lên sự khó khăn trong việc xác định các kỳ vọng. Mỗi người chúng ta đều thể hiện quan điểm của bản thân mình vào ngôn ngữ và quá trình trải nghiệm cuộc sống. Quan điểm không nằm trong hiện tượng; nó cũng không nhất thiết nằm trong từ ngữ mà xuất phát từ ý thức của con người. Do đó, ngay cả khi bạn và tôi thỏa thuận với nhau về một điều gì đó, chúng ta cần bảo đảm rằng chúng ta có cùng cách hiểu về từ ngữ đang dùng.

Một trong những lý do khiến việc xác định các kỳ vọng có tác động rất lớn vì trong mọi hoạt động giao tiếp của con người, dù được trình bày rõ ràng cụ thể hay ngầm hiểu đều luôn tồn tại kỳ vọng của các bên. Và mức độ kỳ vọng được đáp ứng hay không sẽ quyết định tác động đến niềm tin. Trên thực tế, các kỳ vọng không được xác định là một trong những nguyên nhân chủ yếu làm tan vỡ niềm tin, bởi, như trường hợp xảy ra giữa Jeri và McKinlee - các kỳ vọng không được đáp ứng luôn ảnh hưởng đến niềm tin dẫn đến các kết luận mang tính "phán xét": " Con đã không hoàn tất việc mẹ giao", "Con đã không làm như đã hứa".

Xác định rõ các kỳ vọng trong kinh doanh

Có người hỏi tôi nếu đã tin tưởng vào đối tác của mình, tại sao chúng ta lại phải lập thỏa thuận bằng văn bản. Tôi trả lời rằng văn bản thỏa thuận xác định và làm rõ kỳ vọng của các bên để bảo vệ và nâng cao niềm tin của nhau qua quá trình hợp tác. Tôi từng chứng kiến nhiều "thỏa thuận miệng" cuối cùng gặp trục trặc vì các kỳ vọng về nhau đã không được xác định rõ bằng văn bản và như vậy mỗi người hiểu về những điều khoản trong thỏa thuận miệng đó một cách khác nhau. Tôi không phản đối hình thức thỏa thuận miệng, nhưng nó phải được viết thành văn bản ngay sau đó để xác định rõ kỳ vọng của các bên.

Tuy nhiên, ngay cả những thỏa thuận bằng văn bản cũng có những hạn chế và không thể làm tăng trưởng niềm tin. Trên thực tế, tôi đã gặp phải vấn đề trong các thỏa thuận pháp lý khi chúng được viết bằng loại ngôn ngữ thiên vị, đối nghịch, thiếu tin cậy lẫn nhau, hoặc khi chúng được chủ định dùng làm vật thay thế cho những mối quan hệ tin cậy.

Ngược lại, niềm tin giúp cho các thỏa thuận bằng văn bản sinh động, có ý nghĩa và sự hiểu biết giữa các bên, giúp cho việc thực hiện khả quan hơn. Chẳng hạn, trong chương đầu của cuốn sách này, tôi có đề cập đến một công trình nghiên cứu do Trường Kinh doanh Warwick tài trợ, trong đó các nhà nghiên cứu đã phân tích 1.200 hợp đồng ủy quyền gia công trong thời gian hơn 10 năm. Những mối quan hệ chủ yếu dựa vào niềm tin (thay vì dựa vào những điều khoản nghiêm ngặt trong hợp đồng), đã đem lại kết quả vượt trội hơn so với giá trị theo hợp đồng từ 20-40%.

Đó chính là cổ tức của niềm tin!

Marshall Thurber, một môn đồ của cả W. Edwards Deming và Buckminster Fuller, đã đưa ra một nhận xét sắc sảo rằng "sự rõ ràng chính là sức mạnh". Ví dụ về sức mạnh này có thể tìm thấy trong minh họa của Jim Collins về "Cork" Walgreen III, CEO của Walgreens trong khoảng thời gian công ty này chuyển đổi từ tốt đến vĩ đại. Trước đó công ty đã quyết định rằng lĩnh vực mà họ có thể thành công nhất trên thị trường thế giới là kinh doanh dược phẩm, chứ không phải nhà hàng, mặc dù công ty đã kinh doanh trong ngành phục vụ ăn uống nhiều thế hệ. Trong cuốn Từ Tốt đến Vĩ đại của Collins, Dan Jorndt, CEO kế nhiệm Cork, đã giải thích như sau:

Cork đã nói tại một cuộc họp của tiểu ban kế hoạch của chúng tôi rằng: "Nào, bây giờ tôi sẽ đưa ra thời hạn. Chúng ta sẽ rút khỏi ngành kinh doanh nhà hàng trong vòng 5 năm tới". Lúc đó chúng tôi đã có hơn 500 nhà hàng. Cả phòng họp im phăng phắc. Ông nói tiếp: "Tôi muốn mọi người biết rằng công việc sẽ bắt đầu được tiến hành từ giờ phút này...". Sáu tháng sau, khi chúng tôi đến dự cuộc họp tiếp theo của ủy ban kế hoạch, có người khi gặp qua chúng tôi đã nhắc đến việc chúng tôi chỉ còn 5 năm để rút khỏi ngành kinh doanh nhà hàng. Cork không thuộc loại người nóng nảy, ông chỉ ôn tồn bảo: "Xin lưu ý các vị rằng chúng ta chỉ còn 4 năm rưỡi để thực hiện. Sáu tháng trước tôi tuyên bố chúng ta có 5 năm để thực hiện, đến bây giờ các vị chỉ còn 4 năm rưỡi nữa thôi". Thế là kể từ hôm sau cả bộ máy bắt đầu hoạt động dồn dập để giải thể hoạt động kinh doanh nhà hàng.

Tôi nhớ đến một kinh nghiệm trong lần tham dự một cuộc họp, một nhân vật cấp cao trong công ty muốn bảo đảm rằng mọi người đều nhận thức rõ tính chất nhạy cảm của vấn đề đang bàn vì mọi người trong tập thể đó có quan hệ khá thân mật với nhau nên đã từng để xảy ra một số trường hợp làm lộ bí mật và tạo ra một môi trường thiếu tin cậy. Để mọi người thật sự hiểu rõ yêu cầu, vị này đã đi quanh bàn họp và nói chuyện trực tiếp với từng người, sau cùng ông ta hỏi: "Các vị có nhận thức rõ đây là vấn đề bí mật và có đồng ý giữ kín không?". Đây là một cách làm hay và hiệu quả để những người liên quan hiểu rõ các kỳ vọng được đặt vào công việc của họ.

Xác định rõ các kỳ vọng trong gia đình

Như đã nói, Hành vi xác định rõ các kỳ vọng tạo ra sự khác biệt lớn trong quan hệ công việc cũng như trong gia đình. Nếu đã lập gia đình, bạn thử hình dung nỗi thất vọng và bất bình sẽ lớn đến thế nào khi hai vợ chồng bạn không xác định rõ ràng hay có cách hiểu khác nhau về vai trò và trách nhiệm của nhau. Chẳng hạn người bạn đời của bạn mong muốn bạn sẽ là người quản lý tài chính, dạy dỗ con cái, sắp xếp mọi thứ trong nhà vì đó là nếp sống trong gia đình mà người đó đã sinh trưởng, còn bạn lại muốn người ấy làm những việc đó vì bạn đã quen với nếp sống như vậy trong gia đình bạn. Vì bạn chưa bao giờ đưa vấn đề này ra bàn bạc để giải quyết, nên nó vẫn là vấn đề nhức nhối trong quan hệ của cả hai người.

Nếu bạn là bậc cha mẹ, thử tính xem bạn đã phí bao nhiêu thời gian và công sức khi bạn không chịu bỏ chút thời gian để làm rõ những yêu cầu liên quan đến trách nhiệm hay những vấn đề khác trong gia đình. Sau sự việc xảy ra giữa chúng tôi và McKinlee, tôi có nói chuyện với một người bạn, cô này cho biết khi con của cô còn nhỏ, cô đã làm rõ mọi yêu cầu trong nhà bằng cách ghi ra giấy treo lên mặt sau mỗi cánh cửa phòng để đồ hay buồng tắm những điều cụ thể phải làm mỗi khi cô bảo các con "dọn sạch" phòng. Sau đó cô ấy tập cho chúng làm và bắt chúng chịu trách nhiệm với những yêu cầu ghi trên giấy. Vì vậy bọn trẻ không còn thắc mắc gì về những yêu cầu của mẹ chúng. Cô bảo cách làm này không hẳn loại bỏ được mọi vấn đề, nhưng giúp giảm thiểu được thời gian và sức lực, nâng cao chất lượng công việc và tạo được một môi trường tin cậy giữa cha mẹ và con cái.

Tác động hai chiều

Theo công trình nghiên cứu gần đây của AMA/HRI, nguyên nhân số một dẫn đến hành vi thiếu đạo đức trong kinh doanh là đặt ra những kỳ vọng không thực tế. Mọi người bị áp đặt phải đáp ứng những yêu cầu, những thời hạn với một mức kinh phí khắt khe khiến họ phải tìm cách xoay xở, kể cả sử dụng thủ đoạn để đáp ứng các yêu cầu đặt ra cho họ.

Các bạn nên nhớ rằng để xác định rõ những yêu cầu mong muốn một cách hiệu quả, bạn cần phải có một quy trình tác động hai chiều. Những người liên quan cần có cơ hội tác động phản hồi để tạo ra một yêu cầu thực tiễn và đáp ứng được quan điểm của cả hai phía.

Có một lần tại Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey, một số đại diện của một công ty đến gặp tôi và đưa ra đề nghị thành lập một liên minh chiến lược để thực hiện một

dự án. Chúng tôi đã xem xét nghiêm túc mọi khả năng của đề nghị này, nhưng nhận thấy dự án này không mang lại ích lợi gì cho cả hai bên.

Một người của công ty này quay lại gặp tôi và nói rất bức xúc: "Tôi thực sự thất vọng về anh. Anh thậm chí không làm được những điều cha anh đã dạy".

Thái độ của anh ta làm tôi ngạc nhiên. Tôi cố kiềm chế để không mất bình tĩnh và trả lời: "Xin lỗi. Mong anh giải thích thêm cho tôi được rõ".

Anh ta nói: "Cha anh luôn dạy về tư duy cùng thắng win/win. Chúng tôi đến đây để lập một thỏa thuận song phương với anh, nhưng anh lại không làm!".

Phần nào cảm thấy nhẹ nhõm, tôi nói: "Tôi hoàn toàn nhất trí với quan điểm hai bên cùng có lợi. Vấn đề ở đây là đề nghị của các anh không mang lợi ích song phương mà chỉ là quan hệ thắng/thua. Thực hiện dự án này không hẳn mang đến thắng lợi cho chúng tôi, và nếu chúng tôi thắng thì các anh sẽ nhận phần thua thiệt. Đó không phải là điều cha tôi đề cập. Ông chỉ nói rằng: "hoặc hai bên cùng thắng, hoặc không nên thỏa thuận gì cả". Nếu không có lợi ích cho cả hai bên, chúng tôi sẽ không thỏa thuận. Đó là quan điểm của chúng tôi trong vụ này".

Người này vì muốn thuyết phục tôi nên đã cố ý loại bỏ vế sau của điều cha tôi dạy: "hoặc không nên thỏa thuận gì cả". Nhưng bạn thì không thể loại bỏ vế này; nếu không, bạn sẽ bị kéo vào những cuộc thương lượng chỉ dẫn đến kết cục hai bên cùng thua. Khi nào người này hiểu ra điều tôi nói, nghĩa là khi các kỳ vọng đã được làm rõ (hoặc hai bên cùng có lợi hoặc không thỏa thuận gì cả), anh ta mới có thể thay đổi quan điểm của mình.

Để làm điều đó xảy ra

Qua nhiều năm tôi đã học được nhiều điều quan trọng về việc xác định rõ các kỳ vọng.

Trước hết, tôi đã học được là cần phải cụ thể hóa mọi thứ như: Kết quả là gì? Ai là người thực hiện? Thời hạn ra sao? Mức chi phí là bao nhiêu? Làm thế nào để đo lường kết quả? Làm thế nào biết được khi nào công việc được xem là hoàn tất? Rồi, khi nào, và ai sẽ chịu trách nhiệm - cả về các tiêu chuẩn lẫn kết quả cuối cùng? Như tôi đã đề cập trong chương nói về 4 Yếu tố cốt lõi, việc chú tâm vào kết quả sẽ hiệu quả hơn chú tâm vào hành động, mặc dù đối với trẻ em đôi khi chúng ta cần phải quy định rõ ràng hơn về cách hoạt động. Tuy nhiên, ngay cả khi tôi mới 7 tuổi, cha tôi đã cho phép tôi có thể làm sân nhà "xanh và sạch" theo cách nào tùy ý tôi. Ông đã khuyến khích tôi sáng tạo và cho tôi được tự do hành động để đạt kết quả. Tuy nhiên, ông cũng đã chỉ dẫn tôi về các vòi phun nước và sử dụng chúng.

Kế đó, tôi hiểu ra rằng trong hầu hết các trường hợp, cần xem xét ba thông số sau: chất lượng, tốc độ và chi phí. Tôi nhận ra rằng thường chúng ta chỉ có thể chọn bất kỳ hai thông số, chứ không thể cả ba. Ví dụ, nếu bạn muốn kết quả có chất lượng cao và nhanh chóng, bạn phải trả chi phí cao hơn. Nếu bạn muốn kết quả nhanh và mức chi phí thấp, có thể bạn

phải hy sinh chất lượng. Nếu bạn muốn sản phẩm có chất lượng và chi phí thấp, thời gian thực hiện có thể sẽ lâu hơn. Hầu như luôn có sự lựa chọn: muốn có được hai, bạn sẽ phải từ bỏ một. Hiểu biết này rất có ích cho tôi trong việc xác định rõ các kỳ vọng và hiểu rõ sự đánh đổi cần thiết. Tuy nhiên chỉ có một tham số có thể làm thay đổi phương trình đánh đổi này, đó là niềm tin ở mức cao. Khi môi trường có độ tin cậy đủ mạnh, việc đạt được chất lượng cao (giá trị), tốc độ nhanh và chi phí thấp hoàn toàn có thể thực hiện được.

Cuối cùng, tôi đã học được rằng dù đôi khi rất khó xác định rõ các kỳ vọng, chẳng hạn khi phải đưa ra cho ai đó một thời hạn phù hợp thực tế thay vì hứa suông những điều mà họ muốn nghe, nên làm điều đó ngay từ đầu hơn là khiến họ thất vọng về sau.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Để đạt hiệu quả cao trong việc xác định rõ các kỳ vọng, bạn phải có sự Chính trực (trung thực và dũng cảm đặt ra những yêu cầu và thông tin với người khác), cần có Ý định tốt để đề xuất những kỳ vọng "hai bên cùng có lợi", cần có Năng lực, bao gồm khả năng thiết lập các yếu tố của thỏa thuận như xác định trách nhiệm và thực hiện thành công thỏa thuận đó. Bạn cũng cần có khả năng xác định các kết quả mong muốn sao cho mọi người tham gia đều hiểu rõ.

Nếu bạn ở phía bên trái của đường cong trên đồ thị, ở mức độ nào đó, những điều bạn kỳ vọng chưa được rõ ràng. Nếu ở phía bên phải của đường cong, bạn có thể quá trọng các tiểu tiết, sa vào việc sự vụ và không chấp nhận những điều chỉnh tạm thời khi cần thiết, hay nói cách khác là quá thiếu niềm tin. Chẳng hạn, đối với nhiều người, một thỏa thuận phân chia tài sản trước hôn nhân sẽ nằm xa về phía bên phải. Dù điều này xác định rõ các kỳ vọng, nhưng lại làm giảm niềm tin.

Hãy xem lại 4 Yếu tố cốt lõi và cân nhắc xem bạn cần cải thiện yếu tố nào. Ngoài ra bạn cũng nên thử thực hiện những điều sau đây:

• Khi giao tiếp với người khác, bạn cần nhận ra rằng sự rõ ràng chính là sức mạnh. Có một cách để "kiểm tra sự rõ ràng" trong giao tiếp của bạn là trả lời một số câu hỏi đơn giản sau:

+ Từ cuộc đối thoại này bạn hiểu ra điều gì?

+ Từ kết quả của cuộc giao tiếp, bạn nghĩ bước tiếp theo của bạn là gì? Theo bạn, bước tiếp theo của tôi là gì?

+ Bạn có cảm thấy các kỳ vọng của người khác thật sự rõ ràng hay không?

+ Chúng ta có thể làm gì để mọi vấn đề được rõ ràng hơn?

• Lần sau khi bạn thực hiện một dự án nào đó, hãy tạo ra một thỏa thuận rõ ràng ngay từ đầu. Nếu là người phụ trách, bạn nên khuyến khích tất cả người có liên quan bày tỏ suy

nghĩ và mối quan tâm của họ. Cố gắng đi đến một thỏa thuận rõ ràng có tính thực tế và bảo đảm quyền lợi cho tất cả những người tham gia.

Nếu bạn không phải là người phụ trách, bạn có thể gợi ý cho người lãnh đạo hay tự mình viết ra bản thỏa thuận với đầy đủ các kỳ vọng. Hãy nói với người lãnh đạo rằng: "Đây là ý kiến của tôi về những điều anh/chị kỳ vọng và những điều tôi có thể làm. Ý kiến của anh/chị có giống như vậy không?". Điều đó giúp cả nhóm tránh các rắc rối về sau.

• Xác định rõ các kỳ vọng trong gia đình. Lập kế hoạch cho thời gian "đầu tư cho hôn nhân" với người bạn đời của bạn. Cả hai người hãy tự viết ra theo ý riêng ba điều thất vọng nhất trong cuộc sống hôn nhân. Sau đó xem xét từng điều thất vọng ấy và tự hỏi: Kỳ vọng nào của bạn nêu ra không được đáp ứng? Hãy cùng chia sẻ quan điểm về những điều thất vọng và kỳ vọng của mỗi người, từ đó làm rõ các kỳ vọng chưa được đáp ứng.

Tóm tắt: Hành vi thứ 9 - Xác định rõ các kỳ vọng

Hãy nêu rõ các kỳ vọng. Bàn bạc, công nhận các kỳ vọng của nhau. Cùng thương lượng nếu cần. Đừng làm trái kỳ vọng của nhau. Đừng chủ quan cho rằng mình biết rõ các kỳ vọng của người khác.

Chương 18. HÀNH VI THỨ 10: NHẬN TRÁCH NHIỆM

Sức mạnh nằm ở niềm tin; chúng ta có trách nhiệm thực hành nó.

- Benjamin Disraeli

Hành vi thứ 10 là Nhận trách nhiệm. Lý do hành vi này đứng sau hành vi xác định các kỳ vọng là vì bạn sẽ giải trình trách nhiệm chính xác hơn nhiều sau khi đã xác định rõ các kỳ vọng. Thật khó quy trách nhiệm cho một người nếu họ không biết rõ điều chúng ta kỳ vọng ở họ chính xác là gì?

Rõ ràng hành vi này có tác động đáng kể đến niềm tin. Trong cuộc thăm dò dư luận năm 2002 của Golin/Harris, thì "chịu trách nhiệm cá nhân và ý thức trách nhiệm" được xếp hạng là yếu tố quan trọng thứ hai trong việc xây dựng niềm tin. Công ty kiểm toán PriceWaterhouse- Coopers xem "văn hóa giải trình trách nhiệm" là một trong ba yếu tố then chốt để xây dựng niềm tin đối với công chúng.

Hành vi nhận trách nhiệm có hai khía cạnh chủ yếu. Thứ nhất là bản thân chịu trách nhiệm; thứ hai là buộc người khác chịu trách nhiệm. Các nhà lãnh đạo có khả năng xây dựng niềm tin đều phải thực hiện được cả hai khía cạnh này.

Bản thân chịu trách nhiệm

Trong một chương trình huấn luyện gần đây về Tốc độ của Niềm tin, một học viên đã chia sẻ một câu chuyện về "Matt", người phụ trách mua hàng của một nhà cung cấp thịt bò lớn nhất nước Mỹ. Một nhân viên của Matt bị tai nạn trong khi lái chiếc xe của công ty. Vụ tai nạn không nghiêm trọng lắm, nhưng quy định của công ty là mỗi khi xảy ra tai nạn có liên quan đến vấn đề xe cộ - dù chiếc xe nằm trong bãi đỗ xe hay đâm vào gốc cây - thì đương sự phải báo cảnh sát ngay khi xảy ra sự việc. Matt đã không biết về quy định này. Do đó khi sếp của anh đến gặp và bảo: "Nhân viên của anh đã không báo cảnh sát, nên anh phải viết thư cảnh cáo anh ta". Matt trả lời: "Cậu ấy không hề biết về quy định của công ty vì tôi cũng không biết quy định đó". Matt đã viết một bản tường trình về nhân viên của mình, sau đó anh viết một bản tường trình khác của chính anh và nộp cả hai bản lên cấp trên. Sếp của anh bảo: "Tôi không chấp nhận việc không cảnh cáo nhân viên của anh!". Matt trả lời: "Trách nhiệm của tôi là bảo đảm nhân viên của mình biết rõ quy định của công ty".

Hành vi của Matt là một ví dụ hết sức điển hình thể hiện tinh thần dám chịu trách nhiệm cá nhân. Nó thể hiện một trong những luận điểm qua ẩn dụ cửa sổ và tấm gương của Jim Collins. Đây là lúc bạn không nên nhìn ra cửa sổ, không nhìn vào người khác và đổ lỗi cho họ mà phải soi mình qua gương, tập trung vào trách nhiệm của bản thân trước trục trặc

đã xảy ra.

Hành vi này được xây dựng trên các nguyên tắc về sự giải trình trách nhiệm, tinh thần trách nhiệm, vai trò dẫn dắt và tinh thần làm chủ trong công việc. Đối lập với hành vi này là không dám chịu trách nhiệm, không nhận trách nhiệm về mình, thường nghe thấy bằng lời như: "Đó không phải là lỗi của tôi". Hành vi giả tạo là đổ trách nhiệm cho người khác: "Đó là lỗi của họ".

Còn nhớ, trong nỗ lực cuối cùng của một trận đấu quan trọng, Steve Young, cầu thủ hậu vệ được ghi tên vào Nhà Lưu niệm những tên tuổi nổi tiếng (Hall of Fame) của đội bóng bầu dục San Francisco 49ers đã ném bóng cho đồng đội nhưng quả bóng bị đối phương chặn lại và 49ers đã thua. Sau đó một phóng viên hỏi Young có đồng ý với nhận định rằng đồng đội của anh đã chạy sai hướng hay không. Sự thật đúng là như vậy, và sẽ là điều dễ hiểu nếu như Young đồng ý với ý kiến của phóng viên để tránh cho mình bị khiển trách. Khi tôi nhắc lại chuyện này, Young trả lời: "Tôi đã chuyền bóng sai để bị đối phương chặn lại. Đó là trách nhiệm của tôi. Tôi là hậu vệ công, nhưng đã chạy đến không kịp". Do đó, các cổ động viên và các nhà bình luận đã phản ứng gay gắt với Young. Nhưng huấn luyện viên và các cầu thủ (những người biết rõ quả bóng bị chặn là do lỗi người tiếp bóng) đã bênh vực cho Young và đứng ra chịu trách nhiệm với sự tin tưởng và niềm tin khi đó được nâng lên rất nhiều.

> *Một người lãnh đạo tốt là người nhận phần lớn lỗi về mình, và nhường phần lớn công lao của mình cho người khác.*
>
> - ARNOLD GLASNOW

Một ví dụ khác là Scott Waddle, cựu chỉ huy con tàu USS Greeneville - chiếc tàu ngầm nguyên tử 6.900 tấn đã đâm vào chiếc tàu đánh cá của Nhật bản ở ngoài khơi ven biển Hawaii, làm chết 9 người. Điều tra sau đó cho thấy có nhiều người có liên quan trong chuỗi thực hiện các mệnh lệnh, và nhiều sai lầm do các sĩ quan cấp dưới và thủy thủ gây ra vì đã không chuyển tải thông tin đầy đủ đến Waddle. Nhưng Waddle với tư cách là người chỉ huy con tàu đã đứng ra nhận toàn bộ trách nhiệm và chịu trả một giá đắt cho bản thân mình. Bất chấp lời khuyên nhiệt tình của cố vấn pháp lý của ông, Waddle đã tự xác nhận trong cuộc điều tra như sau:

Trong cả đời binh nghiệp của mình, kể cả cái ngày 9 tháng 2 năm 2001, tôi đã luôn thi hành nhiệm vụ bằng hết khả năng... Nếu tôi có mắc phải sai lầm, thì những sai lầm đó đều xuất phát từ lòng chân thực và với ý định tốt. Tôi thành thật xin lỗi về vụ tai nạn này. Đó là một bi kịch cho những gia đình của các nạn nhân, cho thủy thủ đoàn của tàu USS Greeneville, cho gia đình của họ, cho lực lượng tàu ngầm, cho tôi và gia đình tôi. Tôi hiểu rằng nói ra lúc này tôi có thể đánh mất cơ hội tự bảo vệ mình trước tòa án binh... Tòa án này và các gia đình cần phải được nghe tôi nói mặc dù điều đó không có lợi cho tôi về mặt pháp lý ... nhưng đó là điều đúng đắn cần phải làm.

Waddle đã bị bãi chức chỉ huy và ông đã xin ra khỏi lực lượng hải quân. Ông đã đến Nhật để đích thân xin lỗi gia đình các nạn nhân của vụ tai nạn. Mặc dù sự kiện này đã chấm dứt đời binh nghiệp của ông, nhưng việc ông đứng ra nhận trách nhiệm về mình và cách hành xử của ông trong toàn bộ quá trình đã làm cho ông nhận được sự tín nhiệm, lòng kính trọng và niềm tin rất lớn - cả trong quân đội và ngoài xã hội.

Đối lập với những tấm gương này là trường hợp của Michael Brown, cựu Giám đốc Bộ Xử lý Tình trạng Khẩn cấp Liên bang (FEMA), về các cáo buộc xung quanh phản ứng chậm chạp của Chính phủ Liên bang đối với Cơn bão Katrina.

Sau khi ông tường trình trước Quốc hội, tờ USA Today chạy ngay một hàng tít lớn: "Cựu Giám đốc FEMA đổ lỗi cho Chính quyền Địa phương". Bài báo có đoạn:

Trong một cuộc điều trần gay gắt giữa một Michael Brown ngoan cố và các nghị sĩ bất bình, cựu Giám đốc FEMA đã tự bào chữa cho việc xử lý yếu kém trước cơn bão Katrina và đổ lỗi thất bại trong việc sơ tán dân chúng ra khỏi vùng bị bão cho Thống đốc bang Louisiana là Kathleen Blanco và Thị trưởng New Orleans là Ray Nagin.

Tiêu đề của CNN.com cũng tương tự: "Brown đổ lỗi cho các quan chức bang Louisiana". Mặc dù đã thừa nhận một số trách nhiệm, nhưng Brown vẫn khăng khăng tuyên bố: "Đó không phải là lỗi của tôi, mà là lỗi của chính quyền địa phương". Nhiều người cảm thấy rằng ông ta không những không hoàn thành nhiệm vụ, mà còn tìm cách đổ lỗi cho người khác.

Một lý do khiến ý thức trách nhiệm và tinh thần dám chịu trách nhiệm thật sự là một thách thức chính vì chúng ta đang sống trong một xã hội ngày càng có nhiều người trở thành "nạn nhân của hoàn cảnh". Việc giải trình trách nhiệm phải đi ngược lại hiện tượng văn hóa đang bao trùm lên xã hội này. Tục ngữ Nga có câu: "Thành công có nhiều cha chú, nhưng thất bại thì chẳng khác nào một đứa trẻ mồ côi".

Mặt khác, đây cũng là một lý do giải thích vì sao Hành vi dám chịu trách nhiệm lại có ảnh hưởng sâu sắc trong việc xây dựng niềm tin. Trong khi hiện tượng con người trở thành nạn nhân tạo ra thái độ phụ thuộc và ngờ vực, Hành vi dám chịu trách nhiệm lại khuyến khích tinh thần độc lập và tin cậy. Tác động lan truyền của nó rất mạnh mẽ. Khi người ta - đặc biệt là người lãnh đạo - dám chịu trách nhiệm về mình, điều đó sẽ khuyến khích người khác làm theo.

Điều này cũng đúng trong quan hệ hôn nhân hay quan hệ gia đình. Khi có người nói: "Anh xin lỗi vì đã tiêu tiền thiếu suy nghĩ. Điều đó trái với thỏa thuận của chúng ta", hay "Đáng lẽ anh không nên la mắng em. Đó là hành vi thiếu tôn trọng em", hoặc "Anh hứa với em anh sẽ có mặt ở đó, và anh đã giữ lời hứa", sự thừa nhận trách nhiệm như thế sẽ khuyến khích người khác thể hiện trách nhiệm trong hành vi của họ và cũng tạo ra môi trường cởi mở và tin cậy.

Quy trách nhiệm đối với người khác

Bên cạnh việc chịu trách nhiệm bản thân, việc yêu cầu người khác chịu trách nhiệm cũng quan trọng không kém tại nơi làm việc cũng như trong gia đình. Thực ra mọi người đều có ý thức trách nhiệm và muốn chịu trách nhiệm, đặc biệt những người tham gia thực hiện công việc. Họ cảm thấy tin tưởng hơn vào cấp trên, đồng nghiệp, cộng sự khi họ có cơ hội được giao trách nhiệm để thực hiện công việc tốt hơn. Họ cũng cảm thấy tự tin hơn vào bản thân khi họ thường xuyên đưa ra và thực hiện các cam kết trong công việc.

Ngoài ra, người thực hiện công việc muốn những người có liên quan cũng phải có trách nhiệm về việc làm của họ. Họ chỉ có thể tiến bộ trong một môi trường mà họ biết chắc mọi người đều được yêu cầu phải tiến bộ và có tinh thần trách nhiệm, nơi mà họ tin rằng những kẻ lười biếng và làm việc kém hiệu quả không thể tồn tại.

Hãy tuyển chọn những người có phẩm chất tốt và đặt kỳ vọng đối với họ. Nếu bạn chọn nhầm người, hãy cho họ thôi việc một cách hợp lý.

- J. WILLARD MARRIOTT JR., CHỦ TỊCH KIÊM CEO,

MARRIOTT INTERNATIONAL

Tinh thần dám chịu trách nhiệm giúp xây dựng niềm tin mạnh mẽ và hình thành một nền văn hóa mà người ta cảm thấy an tâm khi biết rằng ai cũng bị ràng buộc vào những chuẩn mực nhất định. Khi cấp lãnh đạo không buộc mọi người chịu trách nhiệm, điều ngược lại sẽ xảy ra. Mọi người sẽ cảm thấy bất công và bảo nhau: "Hãy xem kìa... anh ta sai phạm như thế... mà có bị làm sao đâu!". Điều đó sẽ tạo ra sự thất vọng, cảm giác bất công và không an toàn. Bạn có thể thấy nhiều trường hợp như vậy trong các gia đình không triệt để áp dụng kỷ luật, cha mẹ bắt đứa con này phải có trách nhiệm nhưng với đứa con khác thì không, hoặc bắt con chịu trách nhiệm trong trường hợp này nhưng lại bỏ qua trong trường hợp khác.

Tôi xin chia sẻ với các bạn một câu chuyện cá nhân về hành vi này. Khi đủ tuổi 16, Stephen, con trai tôi, đã lấy được bằng lái xe. Jeri và tôi ngồi lại dặn dò cháu: "Được rồi, nếu con muốn lái xe, ba mẹ cần phải nói cho con biết một số quy định và trách nhiệm". Chúng tôi viết ra một trang thỏa thuận nêu ra tất cả quy định cần thiết như "lái xe an toàn", "thắt dây an toàn" và "tuân thủ luật giao thông". Chúng tôi cũng giao ước rằng để được lái xe, cháu cần phải thực hiện một số yêu cầu khác, bao gồm việc hoàn thành các trách nhiệm của cháu ở nhà và duy trì kết quả học tập tốt.

Chưa đầy một tháng sau khi Stephen bắt đầu lái xe, đội bóng của cháu bị thua trong trận đấu loại. Cả đội chán nản. Stephen và vài người bạn lên xe đi chơi. Vào nửa đêm tôi nhận được điện thoại của cảnh sát. Họ đã chặn Stephen lại vì lái xe quá nhanh. Bọn trẻ không uống rượu hay những việc tương tự, nhưng vi phạm kiểu này đủ để cảnh sát phải gọi điện cho tôi. Jeri cùng đi với tôi để đưa chiếc xe về nhà.

Jeri và tôi đã làm rõ với Stephen về những yêu cầu của chúng tôi: "Nếu con không tuân thủ luật giao thông, con sẽ mất quyền lái xe". Vấn đề bây giờ là bắt nó phải chịu trách nhiệm. Cũng như những bậc cha mẹ có con trong lứa tuổi vị thành niên đều biết đó không phải là chuyện dễ dàng. Chúng tôi nhận thấy rằng cuộc sống bây giờ dễ dàng hơn nhiều khi con trai tôi có xe riêng và thỉnh thoảng còn giúp chúng tôi những việc vặt của gia đình. Nếu chúng tôi căn cứ theo giao ước, chúng tôi sẽ mất những thuận lợi đó. Ngoài ra, tôi cảm thấy tiếc cho cháu. Stephen mới 16 tuổi và số tiền phạt khá lớn, làm sao cháu có thể trả được? Điều này sẽ có ảnh hưởng gì đến uy tín và quan hệ của cháu với bạn bè, và quan hệ với chúng tôi?

Tôi nhận thấy chúng tôi thực sự không còn sự lựa chọn nào khác. Stephen cần phải chịu trách nhiệm. Nếu chúng tôi bỏ qua, làm sao cháu có thể tin vào lời chúng tôi những lần sau? Làm sao những đứa khác tin vào lời chúng tôi? Rõ ràng vấn đề này không chỉ ảnh hưởng đến Stephen, mà còn ảnh hưởng đến văn hóa của cả gia đình.

Cuối cùng, Stephen phải trả khoản tiền phạt 550 đô la bằng gần hết số tiền mà cháu dành dụm được từ công việc làm thêm trong kỳ nghỉ hè. Mặc dù cảnh sát không tịch thu bằng lái xe của cháu, nhưng chúng tôi đã làm điều đó - không phải vĩnh viễn, mà chỉ trong thời gian vài tháng như đã quy định trong bản thỏa thuận. Mức kỷ luật này xem ra rất nặng đối với Stephen, nhưng cháu đã được một bài học lớn và kể từ đó trở thành người lái xe mẫu mực: luôn đi với tốc độ cho phép, thắt dây an toàn và tuân thủ luật giao thông.

Không phải lúc nào bạn cũng dễ dàng buộc người khác chịu trách nhiệm. Trên thực tế, đôi khi điều đó thực sự rất khó thực hiện. Nhưng lợi ích đem lại dưới góc độ niềm tin là rất lớn, và nó ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ và chi phí hoàn thành công việc của bạn.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Trên đường cong hình chuông biểu thị hành vi dám chịu trách nhiệm, đỉnh của đường cong biểu thị sức mạnh của 4 Yếu tố cốt lõi. Phía bên trái của đường cong thể hiện bạn là người thiếu trách nhiệm, nguyên nhân do việc thiếu ý thức trách nhiệm hay không làm hết trách nhiệm... hoặc do không xây dựng được hệ thống quy trách nhiệm hiệu quả. Để di chuyển sang vùng hiệu quả của đồ thị, bạn cần nâng cao tính cách (tính Chính trực và Ý định), đặc biệt là thái độ dám chịu trách nhiệm. Tuy nhiên cũng cần phải nâng cao Năng lực - cải thiện khả năng xác định và đáp ứng kỳ vọng cá nhân và xây dựng tinh thần dám chịu trách nhiệm trong văn hóa gia đình cũng như công sở.

Bên phải của đường cong thể hiện tinh thần trách nhiệm quá mức. Đó là những người gánh chịu mọi trách nhiệm nếu cuộc hôn nhân của họ đổ vỡ, kể cả những việc đáng lên án do người bạn đời của họ gây ra. Đó là trường hợp con cái gánh chịu trách nhiệm về mối quan hệ tồi tệ hay vụ li dị của cha mẹ. Đó là những hoàn cảnh cha mẹ sẵn sàng làm bất cứ điều gì có thể chỉ nhằm nuôi dạy con thật tốt để rồi sau đó lại cảm thấy có lỗi và có trách nhiệm khi đứa con đó lạm dụng thiện ý của họ để hành động lầm lạc. Đó là khi những vị giám đốc lợi dụng trách nhiệm với ý định không tốt như để trừng phạt, đánh giá một ý kiến không hay của ai đó thay vì giúp họ đạt hiệu quả trong công việc và tiến bộ. Đó là việc

những nhà kinh doanh chịu trách nhiệm về hậu quả của những tình huống nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ, như biến động tiền tệ hay lãi suất. Để quay trở lại vùng hiệu quả của đồ thị, bạn đòi hỏi phải có cả tính cách lẫn năng lực và khả năng phán xét dựa vào 4 Yếu tố cốt lõi.

Khi thực hành tinh thần dám chịu trách nhiệm, bạn nên thử một trong những điều sau:

• Hãy thận trọng với ngôn ngữ và suy nghĩ của mình và dừng lại đúng lúc khi xảy ra tình hình bất ổn và phát hiện thấy mình đang muốn đổ lỗi hay buộc tội người khác. Hãy kiềm chế và tự hỏi bản thân làm thế nào để đóng cửa sổ lại và chỉ nhìn vào gương thôi? Hãy tự so sánh sự khác biệt khi xây dựng niềm tin bằng hai hành vi: đổ lỗi cho người khác và nhận trách nhiệm về mình.

• Trong công việc, bạn cần yêu cầu cấp dưới chịu trách nhiệm với công việc của họ. Luôn luôn xác định rõ những yêu cầu của công việc ngay từ đầu để mọi người hiểu rõ trách nhiệm của họ là gì và thời hạn phải hoàn thành. Khi mọi người báo cáo kết quả công việc với bạn, nên cho phép họ tự đánh giá trước bằng cách đối chiếu với mục tiêu mà bạn đã thỏa thuận (đa số mọi người đều nghiêm khắc khi đánh giá bản thân hơn cả bạn); sau đó đánh giá kết quả theo như thỏa thuận hay theo kết quả tự nhiên mà người đó đạt được (hay không đạt). Nên nhớ rằng, những người mà bạn tin cậy nhất trong công ty - những người thực hiện công việc - muốn được chịu trách nhiệm và người khác cũng phải có trách nhiệm giống như vậy.

• Nghĩ ra cách xây dựng một môi trường phân công trách nhiệm rõ ràng trong gia đình của bạn. Nên có những cuộc nói chuyện trong sự tin cậy với người bạn đời của bạn về những vấn đề mà vợ/chồng bạn đã thỏa thuận cùng thực hiện, như vấn đề tài chính chẳng hạn. Thỏa thuận với con cái của bạn về trách nhiệm của chúng đối với công việc gia đình, kể cả những hệ quả có thể xảy ra, cả tự nhiên và lô-gíc, cả tốt lẫn xấu. Thực hiện bằng được các thỏa thuận. Hãy xây dựng một mẫu người và một văn hóa mà các thành viên trong gia đình có thể tin cậy.

Tóm tắt: Hành vi thứ 10 - Nhận trách nhiệm

Dám chịu trách nhiệm về mình. Yêu cầu mọi người phải có trách nhiệm. Chịu trách nhiệm với kết quả mình làm. Thông tin rõ ràng cách thức bạn và mọi người đang làm. Đừng lảng tránh hay từ bỏ trách nhiệm. Đừng tìm cách đổ lỗi cho người khác khi công việc thất bại.

Chương 19. HÀNH VI THỨ 11: LẮNG NGHE TRƯỚC TIÊN

Nếu có bí quyết thành công nào lớn nhất trên đời này thì đó là khả năng đặt mình vào vị trí của người khác và nhìn sự vật từ quan điểm của họ - cũng như quan điểm của bạn.

- Henry Ford

Lắng nghe trước tiên không chỉ đơn thuần là lắng nghe để thật sự hiểu được suy nghĩ, tình cảm, kinh nghiệm và quan điểm của người khác, mà chính là phải thực hiện hành vi này đầu tiên, trước khi bạn cố gắng nhận định, gây ảnh hưởng hay đưa ra giải pháp cho một vấn đề nào đó.

Khi còn là học sinh trung học, tôi đã học được ít nhiều giá trị của việc phải biết lắng nghe đầu tiên. Khi đó tôi quyết định tham gia một đội hùng biện và rất hồi hộp về lần diễn thuyết đầu tiên của mình. Khi tôi đang trình bày, tôi nhận thấy có vài lần vị giám khảo đưa tay lên và làm động tác quay vòng rất nhanh. Tôi nghĩ ông muốn bảo tôi cần trình bày chi tiết hơn, nên tôi quay trở lại vấn đề từ một góc độ khác. Hiện tượng này được lặp lại nhiều lần, nên tôi cứ phải quay trở lại những luận điểm của mình theo nhiều cách khác nhau. Tôi nhớ lại suy nghĩ của tôi lúc đó là bài trình bày của mình không được tốt lắm.

Tuy nhiên, sau khi cuộc thi hùng biện kết thúc, tôi phát hiện ra điều mà vị giám khảo muốn nói với tôi khi ra hiệu là hoàn toàn ngược lại với điều tôi đã suy diễn. Điều ông muốn nói là: "Được rồi, tôi đã hiểu ý em. Hãy nói sang điểm khác đi". Thật đáng hổ thẹn cho tôi (và một tổn thất cho đội của chúng tôi) vì tôi đã "nhìn thấy" nhưng không "nghe ra" ý của vị giám khảo!

Những nguyên tắc làm cơ sở cho Hành vi lắng nghe trước tiên bao gồm sự hiểu biết, sự tôn trọng và lợi ích chung. Đối lập với hành vi này là hành vi nói trước nghe sau hoặc không lắng nghe. Đó là thái độ chỉ chú tâm vào mục đích của bản thân mình mà không quan tâm đến việc liệu người khác có thể có những thông tin, ý tưởng hay quan điểm có thể ảnh hưởng đến điều bạn đang muốn nói. Đó là việc bỏ qua nhu cầu được thấu hiểu của người khác, thường là trước khi họ sẵn sàng lắng nghe người khác. Đó là biểu hiện của tính ích kỷ, chỉ chú trọng cái tôi của mình, vốn không thể tạo dựng được niềm tin.

> *Chúng ta thường nghe người khác chỉ trích: "Anh ta nói quá nhiều!". Có bao giờ bạn nghe ai đó phê bình một người nào đó vì đã lắng nghe quá nhiều không?*
>
> - NORMAN AUGUSTINE, CỰU CHỦ TỊCH, LOCKHEED MARTIN

Hành vi giả tạo là giả vờ lắng nghe. Đó là hành vi dùng thời gian giả vờ lắng nghe để tìm

câu trả lời hay chỉ để chờ đến lượt mình nói. Hoặc nghe mà chẳng hiểu gì cả. Dù ở vào trường hợp nào, bạn đều không hiểu được những điều người khác đang nói, và thường những người mà bạn "lắng nghe" luôn cảm nhận được rằng bạn chẳng hiểu ý họ.

Điều đáng chú ý là khi tôi phỏng vấn người khác hay khi người khác đến đặt câu hỏi với tôi sau khóa học hay buổi thuyết trình, tôi vẫn nhận thấy rằng biết lắng nghe trước tiên là hành vi tôi đánh giá cao nhất. Đó là xuất phát điểm trong hầu hết mọi hoàn cảnh. Rất thường thấy, những vấn đề rắc rối mà mọi người gặp phải trong công việc cũng như trong gia đình đều do họ không thực sự lắng nghe trước tiên.

Tác động đến tốc độ và chi phí

Một số người cho rằng hành vi lắng nghe trước tiên chẳng có ích gì, chỉ làm mất thời gian. Tôi không thể đồng ý với kiểu nhận định như vậy. Tôi tin chắc rằng hành vi này rất thiết thực, nó có tác động hầu như không gì sánh nổi đến việc xây dựng niềm tin, tốc độ và chi phí.

Trong một bài báo đã được xuất bản và sau đó được in lại trong tập san Harvard Business Review, tác giả quản trị học Peter Drucker đã nêu lên tám hành vi của các nhà quản lý hiệu quả. Ở phần cuối bài viết, ông kết luận:

> *Chúng ta vừa điểm lại tám hành vi của các nhà quản lý thành công. Tôi muốn đưa thêm một hành vi bổ sung cuối cùng. Hành vi này quan trọng đến mức tôi muốn nâng nó lên thành một quy tắc: Lắng nghe trước, nói sau".*
>
> [Gạch dưới của tác giả]

Vì sao ông nâng nó lên thành quy tắc? Vì khi bạn lắng nghe trước, bạn sẽ tiếp thu được kiến thức và sự hiểu biết mà bạn chưa có. Bạn sẽ có những quyết định xác đáng hơn. Bạn cũng thể hiện được sự tôn trọng người khác, đem lại cho họ một tâm lý thoải mái. Và qua đó, tác động của nó đến niềm tin sẽ rất đáng kể.

Những tổ chức khôn ngoan đều nhận ra sức mạnh của hành vi lắng nghe trước, đặc biệt đối với vấn đề liên quan đến khách hàng và những cổ đông bên ngoài công ty. Nếu các công ty không nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu và sở thích của người tiêu dùng trước khi họ làm ra sản phẩm, họ sẽ không thể thu lợi nhuận. Đôi khi họ phải đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc để thiết kế lại sản phẩm. Cũng có khi họ phải trả giá bằng sự phá sản.

Các nhà lãnh đạo khôn ngoan đều nhận ra sức mạnh của hành vi lắng nghe trước, đặc biệt khi nó liên quan đến đồng nghiệp và các khách hàng nội bộ. Nếu không, họ sẽ tự lừa dối mình và cả công ty khi từ chối những thông tin, ý kiến phản hồi, sáng kiến, sự hợp tác và cộng tác vốn có trong môi trường làm việc tin cậy và thiết yếu cho sự thành công trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay.

Người lãnh đạo không phải chỉ biết đi tiên phong và lãnh đạo, mà quan trọng hơn phải biết lắng nghe các nhu cầu của mọi người trong tổ chức và đáp ứng các nhu cầu đó.

- CHARLES M. CAWLEY, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, MBNA AMERICA

Khi Mike Garrett trở thành chủ tịch của Nhà máy điện Georgia, tôi hỏi ông về kế hoạch của ông sau khi nhậm chức. Ông nói: "Trong vài tháng đầu, tôi sẽ chỉ đến công ty và chủ yếu là lắng nghe. Tôi sẽ xem xét tình hình đang diễn ra. Nếu tôi đến công ty và vạch ra ngay tầm nhìn dài hạn và kế hoạch thực hiện mà không lắng nghe, tôi sẽ không thể nào có được tính hiệu quả và niềm tin để làm điều tôi muốn làm. Tôi luôn lắng nghe trước khi ra quyết định".

Triết lý khôn ngoan này rất hữu ích đối với tôi khi đảm nhận vai trò CEO của Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey. Vào lúc đó, chúng tôi đang có tám vụ tranh chấp pháp lý chưa giải quyết xong. Những tranh chấp này đã kéo dài nhiều tháng - có một trường hợp thậm chí đã kéo dài nhiều năm, làm tiêu tốn rất nhiều thời gian và công sức khiến tôi rất chán nản vì cảm thấy những nỗ lực đó lẽ ra nên dành vào việc khác. Mặt khác, tôi cũng rất thất vọng vì phải giải quyết những bất đồng đó ngay từ những ngày đầu của mình trong vai trò CEO mới của Trung tâm. Do đó tôi quyết tâm giải quyết xong những vấn đề này trong vòng hai tháng.

Quan điểm cơ bản của tôi là lắng nghe ý kiến của phía bên kia trước. Trong tám vụ tranh chấp thì có đến bảy vụ, việc lắng nghe đã tạo ra sự cởi mở, tin tưởng và hiểu biết cần thiết để đưa đến các giải pháp (thường do các bên cùng góp sức) khả quan cho tất cả mọi người. Trong vụ cuối cùng, người có liên quan không có ý định chia sẻ lợi ích chung mà chỉ muốn thao túng tình hình, do đó chúng tôi phải kết thúc bằng một thỏa hiệp. Tôi nghĩ rằng chúng tôi cũng vẫn đạt đến kết quả sau cùng giống như vậy nếu chúng tôi không chịu lắng nghe mà tiếp tục giải quyết theo pháp luật, nhưng tôi vẫn cảm thấy dễ chịu hơn vì đã lắng nghe trước. Như vậy, trừ trường hợp cuối cùng phải mất thêm vài tháng, các trường hợp khác đều được giải quyết đúng thời hạn hai tháng.

Tôi phát hiện ra hai đức tính mà một CEO cần có: đó là khả năng lắng nghe và tin vào động cơ tốt của người khác.

- JACK M. GREENBERG, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, MCDONALD'S

Một trường hợp khác xảy ra tại Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo, khi chúng tôi muốn cắt đứt quan hệ với một đại lý hoạt động không đạt yêu cầu. Tôi biết đại lý này cho rằng có nhiều nguyên nhân làm cho anh ta hoạt động kém, nên khi gặp anh ta, tôi nói: "Tôi chỉ muốn nghe quan điểm của anh về vấn đề này". Sau khi tôi bỏ ra hai giờ để nghe anh ta trình bày, anh ta dừng lại và nói: "Tôi cảm thấy anh đã hiểu tôi. Tôi không quan tâm anh sẽ quyết định như thế nào nữa. Tôi cảm thấy anh đã hiểu rõ mọi điều mà trước đó anh

có thể chưa biết hay coi trọng, tôi mong anh hãy xem xét những điều này rồi đưa ra quyết định". Chúng tôi đã đi đến quyết định chấm dứt quan hệ với đại lý này, nhưng người đàn ông này ra đi với tâm trạng thanh thản. Nếu anh ta không cảm thấy được thấu hiểu, thì sự việc có thể sẽ trở thành một vụ tranh tụng tốn kém và mất nhiều thời gian hơn so với khoảng thời gian tôi bỏ ra để nghe anh ta trình bày.

Tạo các khoản gửi vào tài khoản niềm tin

Một trong những lợi ích đáng kể của Hành vi lắng nghe trước tiên là bạn học được cách xây dựng niềm tin. Nó giúp bạn hiểu hành vi nào có thể tạo ra khoản gửi vào từng Tài khoản Niềm tin và hành vi nào không thể. Hành động trên cơ sở hiểu biết này sẽ dẫn đến tốc độ nhanh hơn vì bạn đang nói và hành xử với cùng một ngôn ngữ với đối tượng bạn đang muốn thiết lập Tài khoản Niềm tin.

Trong cuốn 5 Ngôn ngữ tình yêu (The Five Love Languages), Gary Chapman đưa ra một lập luận rất thú vị rằng trong khi có vô số cách biểu hiện tình yêu, thì chỉ có 5 loại ngôn ngữ yêu thương. Ông nói: "Ngôn ngữ tình yêu của bạn và ngôn ngữ của người bạn đời của bạn có thể rất khác nhau như giữa tiếng Anh và tiếng Hoa vậy... Chúng ta cần phải học ngôn ngữ yêu thương ban đầu của người bạn đời của mình nếu chúng ta muốn hiểu được tình yêu của người ấy".

Trong khi Chapman áp dụng ngôn ngữ yêu thương này vào các mối quan hệ cá nhân, thì khái niệm tương tự cũng có thể được áp dụng vào các mối quan hệ công việc của chúng ta. Nhờ học và nói cùng thứ tiếng địa phương của khách hàng, nhà đầu tư, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhân viên, chúng ta có thể hiểu và giao tiếp với họ tốt hơn. Heinrich Pierer, CEO của Siemens AG nói rằng: "Lãnh đạo xét cho cùng có nghĩa là sự thấu hiểu mọi người".

Điều quan trọng cần lưu ý trong các mối quan hệ là đôi khi lời nói chỉ chuyển tải rất ít điều mà người ta thực sự nghĩ, cảm nhận, hay muốn nói. Trên thực tế, đôi khi lời nói không chuyển tải thông tin gì cả. Nghiên cứu thái độ và cảm xúc trong giao tiếp trực tiếp cho thấy 7% thông tin biểu hiện qua điều người ta nói, 38% qua cách nói và 55% qua cử chỉ. Do đó lắng nghe trước tiên không phải chỉ nghe bằng đôi tai của bạn, mà còn phải nghe bằng đôi mắt và trái tim của bạn nữa. Điều này đang trở thành một thách thức đối với các công ty ngày nay khi phần lớn việc giao tiếp được tiến hành từ xa và với những người mà bạn chưa bao giờ gặp mặt. Điều này làm cho việc lắng nghe ngày càng quan trọng hơn - chứ không hề kém đi. Leonard Riggio, CEO của hãng Barnes & Noble nói: "Tôi cố gắng nghe bằng tai của người khác và nhìn sự việc qua đôi mắt của họ".

Lắng nghe trước tiên có nghĩa là lắng nghe để thấu hiểu. Khi bạn lắng nghe khách hàng, bạn đang lắng nghe để hiểu điều mà họ quan tâm. Khi bạn lắng nghe các nhà đầu tư, bạn đang lắng nghe để biết điều gì quan trọng nhất trong mục tiêu của họ. Khi bạn lắng nghe nhân viên, bạn lắng nghe để hiểu điều gì có liên quan đến quyền lợi và sức sáng tạo của họ. Một nhà quan sát lắng nghe những cuộc trò chuyện nơi công cộng để biết người ta bàn tán gì quanh cách cư xử của người khác, qua đó anh ta sẽ hiểu rõ văn hóa của công ty hơn là

đọc các tuyên ngôn về sứ mệnh hay các giá trị của công ty.

Cuối cùng, và quan trọng hơn cả, lắng nghe trước tiên còn có nghĩa là lắng nghe chính bản thân mình, lắng nghe cảm nghĩ thực sự của mình, tiếng nói nội tâm của mình trước khi quyết định hay hành động. Tôi nhớ có một lần tôi cần phải ra một quyết định khó khăn trong kinh doanh là cắt giảm nhân lực, một quyết định có tác động lớn đến công ty và nhiều con người mà cuộc sống của họ phụ thuộc vào quyết định của tôi. Tôi lắng nghe ý kiến góp ý của nhiều người về vấn đề này. Đó là những người tôi thực sự tin tưởng, từ các thành viên hội đồng quản trị cho đến các nhà tư vấn bên ngoài và các nhân viên của tôi. Ý kiến của mọi người rất mâu thuẫn với nhau, và giống như một biểu đồ, tất cả đều nằm trên bảng. Tôi cảm thấy rất lúng túng và hoang mang, tôi cảm thấy sức ép nặng nề do số phận của rất nhiều người đang tùy thuộc vào quyết định của tôi.

Thế rồi tôi nhận ra rằng tôi đã nghe quá nhiều ý kiến của mọi người. Thay vì vậy, tôi chỉ cần lắng nghe chính bản thân mình, lắng nghe tiếng nói của nội tâm và thực tế là tôi đã tìm ra quyết định hay nhất. Qua sự việc này, tôi hiểu được rằng khi chúng ta có cơ sở cho sự tự tin, thì đôi khi tiếng nói đáng tin cậy nhất cần phải lắng nghe chính là tiếng nói từ nội tâm của chúng ta.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Rõ ràng, vùng hiệu quả nhất trên đường cong hình chuông là lắng nghe trước tiên bằng sự Chính trực, Ý định tốt, Năng lực cao và kỳ vọng vào những Kết quả vượt trội. Nếu bạn ở về phía bên trái của đường cong thì hoặc là bạn không lắng nghe hay không lắng nghe trước tiên, vì vậy bạn cần tập trung rèn luyện tính khiêm tốn, quan tâm đến lợi ích chung, kỹ năng lắng nghe thấu hiểu, hay bảo đảm rằng người khác cảm thấy được thấu hiểu. Dưới đây là hai điều then chốt giúp bạn có được

Kết quả tốt đẹp:

1. Nói chung, chỉ khi một người giao tiếp có cảm xúc mạnh mẽ, họ mới cảm thấy được người khác thấu hiểu.

2. Thường thì người ta sẽ không hỏi ý kiến bạn nếu họ không cảm thấy rằng bạn hiểu họ. Cho người khác một lời khuyên quá sớm chỉ khiến người ấy hoang mang hoặc khiến họ bỏ ngoài tai mọi ý kiến của bạn.

Nếu bạn ở phía bên phải của đường cong, có nghĩa là bạn đã dành rất nhiều thời gian để lắng nghe người khác nhưng chẳng bao giờ quyết định được điều gì, đưa ra lời khuyên hay gây được ảnh hưởng nào - bạn cần tập trung rèn luyện sự can đảm (Chính trực), hành động vì lợi ích của người khác (Ý định), nâng cao khả năng quyết định và hợp tác (Năng lực), hay chỉ đơn giản là hoàn thành công việc (Kết quả).

Khi xây dựng Hành vi lắng nghe trước tiên, bạn có thể thực hiện những ý tưởng hữu ích sau đây để tăng cường niềm tin:

• Xem xét lại cách giao tiếp của bạn với người khác trong tuần qua, cả trong công việc cũng như trong gia đình. Nhớ lại những lần bạn lắng nghe hay không lắng nghe trước tiên. Kết quả những lần ấy ra sao? Nếu bạn hành động khác đi thì kết quả sẽ thế nào?

• Lần sau khi bạn nói chuyện với ai đó, hãy dừng lại và tự hỏi xem bạn có thực sự lắng nghe họ không? Bạn có thực sự hiểu họ đang có cảm giác thế nào không? Nếu không, hãy cố lắng nghe và hiểu họ. Hãy gác lại mọi ý nghĩ của bạn và tập trung để hiểu rõ quan điểm của người khác trước khi bạn chia sẻ quan điểm của mình.

• Tại công ty, bạn cần chủ động để hiểu rõ những người cùng cộng tác - cả người trong và ngoài công ty. Đừng vội nghĩ rằng bạn đã biết rõ mọi việc hay có thể giải đáp mọi chuyện. Hãy cân nhắc điều bạn có thể làm để mọi người tin rằng bạn đang lắng nghe họ và cố gắng đáp ứng những mối quan tâm hay nhu cầu của họ.

Tóm tắt: Hành vi thứ 11 - Lắng nghe trước tiên

Lắng nghe trước, nói sau. Thấu hiểu. Phán đoán. Lắng nghe không chỉ bằng tai, mà cả bằng mắt và cả trái tim. Hãy tìm hiểu xem đâu là cách cư xử quan trọng nhất đối với những người cùng làm việc với bạn. Đừng tự cho rằng bạn đã hiểu điều gì quan trọng nhất đối với người khác. Đừng cho rằng bạn biết tất cả mọi lời giải đáp hay mọi câu hỏi.

Chương 20. HÀNH VI THỨ 12: GIỮ CAM KẾT

Hãy bảo vệ điều đúng, dù vấn đề lớn hay nhỏ, và luôn thực hiện lời hứa của mình.

- Reuben Mark, Chủ tịch kiêm CEO, Colgate - Palmolive

Hành vi thứ 12 - Giữ cam kết - là hành vi "chủ đạo" của những hành vi khác. Đó là cách nhanh nhất để xây dựng niềm tin trong mọi quan hệ - bất kể đó là quan hệ với nhân viên, cấp trên, đồng nghiệp, khách hàng, nhà cung cấp, vợ hoặc chồng, con cái, hay với công chúng nói chung. Hành vi đối lập là phá vỡ hay vi phạm cam kết. Chắc chắn đây là hành vi hủy hoại niềm tin nhanh nhất.

Rõ ràng, hành vi này bao gồm việc xác lập cam kết và giữ đúng cam kết. Theo cách nói của Roger Merrill, một người bạn của tôi, khi bạn cam kết là bạn xây dựng niềm hy vọng; khi bạn thực hiện cam kết là bạn xây dựng niềm tin. Để tránh tác động xấu của việc phá vỡ cam kết, điều quan trọng là chúng ta phải cẩn trọng với các cam kết của mình.

Hành vi giả tạo của việc giữ cam kết là đưa ra những lời hứa mập mờ để không ai bắt lỗi được, hay thậm chí tệ hơn, vì sợ thất hứa nên một số người chẳng bao giờ cam kết điều gì. Hành vi như thế rõ ràng thiếu sự dũng cảm và hứa hẹn, và chắc chắn sẽ không có tác dụng trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay, nơi các công ty cần đưa ra và thực hiện những cam kết quan trọng, nhất là trong cuộc cạnh tranh toàn diện với các đối thủ của họ.

> *Trách nhiệm của người lãnh đạo là chứng minh cho mọi người thấy rõ ý nghĩa của việc giữ lời hứa và tạo uy tín về sự đáng tin cậy của mình.*
>
> - HANK PAULSON, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, GOLDMAN SACHS

Gần đây trong một cuộc phỏng vấn tôi có chia sẻ vấn đề vì sao đưa ra cam kết và giữ đúng cam kết lại là hành vi quan trọng hàng đầu trong việc xây dựng hay phá hủy niềm tin. Khi tôi nói xong, người phỏng vấn hỏi tôi với vẻ thích thú: "Ông có cần thêm ví dụ chứng minh cho vấn đề này không?". Rồi anh ấy kể gần đây anh mới mua lại một công ty trị giá hàng triệu đô la. Đây là lần thứ ba công ty này được bán lại trong vòng bốn năm qua, những người quản lý và nhân viên trong công ty tỏ ra rất hoài nghi vì họ đã thấy những người mua trước hứa hẹn rất nhiều nhưng lại không thực hiện được gì. Tuy nhiên, người lãnh đạo mới này đã tập hợp mọi người lại chỉ để lắng nghe họ bộc bạch những nỗi thất vọng và lo lắng. Sau khi hỏi han và lắng nghe, người lãnh đạo này đưa ra cam kết gồm 14 điểm với các nhân viên về những cải tiến mà anh sẽ thực hiện có ấn định rõ thời hạn thực hiện. Mọi người vẫn rất hoài nghi. Nhưng chỉ trong một tuần, người lãnh đạo mới này đã thực hiện xong mọi cam kết. Anh gặp lại các nhân viên của mình và nói: "Tôi đã hứa với các bạn, và tôi đã thực hiện xong. Mọi người còn cần tôi làm gì nữa không?". Uy tín của anh ngay lập tức gia tăng đến không ngờ. Anh đã nhanh chóng tạo ra một môi trường tin cậy,

biến khoản thuế niềm tin lâu nay thành cổ tức niềm tin. Chẳng bao lâu, thành quả xuất hiện. Sau nhiều năm đình trệ, doanh thu hiện nay đã tăng gấp đôi trong năm đầu tiên, và lợi nhuận còn tăng nhanh hơn thế.

> *Luôn luôn thực hiện bằng được những điều bạn hứa. Đừng bao giờ hứa những gì mà bạn không thể thực hiện. Cách xây dựng niềm tin thực sự là vượt qua thử thách. Bạn cần phải chứng tỏ rằng bạn sẽ thực hiện cam kết của mình, dù khó khăn đến đâu.*
>
> - DENNIS ROSS, CỰU ĐẠI SỨ HOA KỲ

Hành vi giữ cam kết phải dựa trên các nguyên tắc về sự chính trực, thành tích, sự can đảm và tính khiêm tốn. Nó gắn chặt với các hành vi khác, bao gồm Hành vi "Nói thẳng" và "Tạo ra thành quả". Nó là sự kết hợp cân bằng tuyệt đối giữa tính cách và năng lực. Đặc biệt, nó liên quan đến tính chính trực (tính cách) và khả năng thực hiện điều đã hứa (năng lực).

Tác động đến Niềm tin

Trong hầu hết các cuộc thảo luận về niềm tin, giữ cam kết luôn là hành vi số một có ảnh hưởng đến niềm tin. Trong công trình nghiên cứu năm 2005 của AMA/HRI về đạo đức kinh doanh, "giữ lời hứa" được đánh giá là hành vi số một hình thành văn hóa đạo đức trong kinh doanh. Mặt khác, cuộc điều tra năm 2002 về các nhà lãnh đạo để chuẩn bị cho Diễn đàn Kinh tế Thế giới đã xác nhận hành vi "không thực hiện những điều đã cam kết" là yếu tố lớn nhất hủy hoại niềm tin.

Tôi từng làm việc với một nhà lãnh đạo thông minh, đầy tài năng và rất có năng lực, nhưng ông lại không thể giữ được bí mật. Vì nhiều người xem giữ bí mật là một cam kết quan trọng, nên khuyết điểm này của ông đã tạo ra một khoản rút đáng kể khỏi Tài khoản Niềm tin và làm thay đổi bản chất cuộc nói chuyện giữa họ với ông vì họ cảm thấy không thể đặt niềm tin vào ông. Vì thế mà ông ấy không còn nhận được thông tin chia sẻ từ mọi người, trong đó có những thông tin thực sự có ích cho ông trong vai trò lãnh đạo.

Trong một trường hợp khác, tôi đọc thấy câu chuyện về một vị lãnh đạo, sau khi chuyển công ty của mình thành công ty đại chúng, đã yêu cầu các nhân viên cấp cao đừng bán cổ phiếu của họ với mục đích ổn định giá cổ phiếu. Nhưng sau đó ông đã hành động ngược lại và bán đi một số cổ phiếu của ông viện lẽ rằng tính theo tỷ lệ phần trăm của tổng số cổ phiếu thì ảnh hưởng từ số cổ phiếu của ông thật sự không đáng kể. Nhưng trong nhận thức của các nhân viên, yêu cầu không bán cổ phiếu được xem như một cam kết ngầm cho cả trường hợp của ông, và như vậy ông ta đã phải trả giá đắt bằng khoản thuế niềm tin.

> *Kẻ đạo đức giả có ba biểu hiện: mở miệng là nói dối, hứa hẹn nhưng không giữ lời, và khi được tin cậy thì phản bội niềm tin của mọi người.*

- MUHAMMAD

Qua các ví dụ trên chúng ta thấy rõ rằng người ta có thể cam kết bằng lời hay ngụ ý, và việc vi phạm hình thức cam kết nào cũng sẽ dẫn đến một khoản rút đáng kể khỏi Tài khoản Niềm tin. Nhiều người cho rằng hầu hết các công ty đều có cam kết về sự trung thực, tính chính trực và chất lượng. Khi những tên tuổi như Enron, WorldCom, Parmalat, hay City of San Diego (với biệt danh "Enron bên bờ biển" về hành vi gian lận tài chính) có hành vi vi phạm những cam kết, họ đã tự tạo ra những khoản rút khổng lồ và lập tức bị mất niềm tin nơi công chúng. Trong quan hệ hôn nhân cũng thế, khi người vợ hoặc chồng vi phạm cam kết của nhau về sự yêu thương, chung thủy, các vấn đề tài chính niềm tin của họ vào người kia sẽ bị hủy hoại nghiêm trọng.

Bất kể cam kết được nói ra bằng lời hay ngụ ý, chúng đều có tác động đến tốc độ và chi phí. Những hành vi vi phạm cam kết sẽ gây ra thái độ hoài nghi và mất niềm tin làm cản trở sự phát triển. Giữ đúng cam kết sẽ khơi dậy trong lòng mọi người niềm hy vọng, sự nhiệt tình, tin tưởng và niềm tin làm tăng động lực để công việc được thành tựu.

Trí tuệ văn hóa

Trong nền kinh tế toàn cầu mới, mọi người cần phải hiểu rằng sự cam kết đối với mỗi nền văn hóa khác nhau mang một ý nghĩa khác nhau. Hiểu được sự khác biệt này là cơ sở giúp chúng ta tạo ra khoản gửi và tránh được những khoản rút ngoài ý muốn trong Tài khoản Niềm tin.

Tôi không chỉ nói đến sự khác biệt về chủng tộc hay địa lý. Tôi đã từng làm việc trong nhiều nền văn hóa công ty khác nhau. Chẳng hạn, có nơi khi bạn bố trí cuộc họp vào lúc hai giờ, mọi người phải có mặt đúng hai giờ để bắt đầu cuộc họp. Tôi cũng từng làm việc trong những môi trường văn hóa khác nơi bản chất của cam kết được phản ánh bởi một loại đồng hồ biểu thị giờ theo kiểu "vào khoảng một giờ", "vào khoảng hai giờ", "vào khoảng ba giờ"... tùy thuộc vào điều mà người ta cho là quan trọng nhất tại thời điểm đó. Người Hy Lạp dùng các từ chronos và kairos để diễn đạt độ sai lệch này. Chronos có nghĩa là thời gian theo trình tự và kairos là thời gian theo chất lượng, hay giá trị thực chất mà bạn nhận được từ quỹ thời gian của bạn.

Tôi còn nhớ cuộc họp đầu tiên của chúng tôi sau khi công bố việc sáp nhập FranklinCovey. Các vị bên công ty Franklin đã có mặt trong phòng họp chính thức, tất cả đều mặc com-lê trang trọng và rất đúng giờ. Còn người bên Covey của chúng tôi mặc đồ ka-ki và đến chậm 10 phút. Người của Franklin thực hành văn hóa "quản lý thời gian hợp lý"; còn văn hóa của chúng tôi lại theo "phong cách cá nhân". Tôi biết mọi người từ hai công ty đều tự hỏi rằng: Chúng ta đang làm gì thế nhỉ?

Vấn đề ở đây là bằng sự nhạy cảm với bản chất của các cam kết thuộc nhiều văn hóa khác nhau - dù được thể hiện bằng lời hay ngụ ý, bạn có thể xây dựng niềm tin nhanh hơn so với trường hợp bạn không nhạy bén hoặc thiếu hiểu biết.

Những cam kết quan trọng nhất

Khi nói đến việc thực hiện đúng các cam kết với khách hàng, nhiều người có khuynh hướng cương quyết hơn. Nhưng khi nói đến cam kết trong gia đình, họ lại có xu hướng dễ dãi - đôi khi đơn giản chỉ vì họ là người chu cấp cho gia đình nên họ thường biện minh cho hành vi phá vỡ cam kết của mình hơn. Nhưng tôi khẳng định rằng cam kết với người thân trong gia đình cũng quan trọng không kém, đôi khi còn quan trọng hơn cả cam kết trong công việc.

Trước đây, khi con gái tôi là McKinlee đóng vai trò chính trong buổi biểu diễn ca nhạc tại trường trung học của cháu, tôi hứa sẽ đến dự. Đầu tiên tôi dự tính về nhà bằng đường bộ, nhưng sau đó tôi đã quyết định đi bằng máy bay để kịp xem cháu biểu diễn. Tôi không hứa: "Bố nhất định sẽ có mặt" mà chỉ nói "Được rồi. Bố nghĩ bố sẽ đến được". Nhưng đối với cháu, đó là một cam kết và điều đó thật quan trọng.

Khi tôi thuyết trình với các đại diện khách hàng nhiều tuần trước khi trở về, họ bảo: "Stephen này, chúng tôi thực sự muốn anh ở lại thêm". Tôi định gọi cho con gái để thương lượng lại, nhưng tôi nhận ra rằng đó là một khoản rút lớn. Do đó tôi đã thuyết phục khách hàng để tôi về sớm, nhưng họ không hài lòng và cứ nài nỉ tôi ở lại thêm.

Tôi rơi vào tình thế thật khó xử. Tôi quyết định áp dụng điều mà đồng nghiệp của tôi là Blaine Lee gọi là Quy tắc 10 năm. Tôi tự hỏi điều gì tôi làm hôm nay sẽ khiến tôi có thể vui suốt 10 năm sau? Tôi thấy ngay kết luận rõ ràng là tôi sẽ vui vì thực hiện đúng điều mà con gái tôi xem là một cam kết. Thế là tôi trả lời khách hàng rằng tôi không thể ở lại thêm. Vì chuyện này mà tôi đã mất đi một số cơ hội, nhưng tôi hạnh phúc vì con gái tôi rất vui khi có mặt tôi. Đêm cháu biểu diễn, tôi ngồi ngay hàng ghế đầu với một bó hồng trong tay.

Chính vì việc giữ đúng cam kết có tác động lớn đến niềm tin, và vì niềm tin rất quan trọng đối với văn hóa của một gia đình hạnh phúc, chúng ta phải luôn tâm niệm rằng không điều gì quan trọng hơn những cam kết đối với người thân trong gia đình. Như đã bàn đến trong chương 4 về Sự Chính trực, chúng ta có cam kết và giữ đúng cam kết với bản thân thì chúng ta mới có thể cam kết và giữ đúng cam kết với người khác. Đó là điều căn bản khởi đầu cho mọi hoạt động của chúng ta và đem đến cho chúng ta sức mạnh và niềm tin, từ đó, chúng ta sẽ xây dựng được niềm tin nơi người khác.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Nếu hành vi của bạn được biểu thị ở phía cuối bên trái của đường cong hình chuông, điều đó có nghĩa là bạn đã không cam kết hoặc không thực hiện đầy đủ những điều bạn cam kết. Trong trường hợp này bạn cần chú ý nâng cao tính chính trực, củng cố thêm ý định vì lợi ích chung, nâng cao năng lực thực hiện thuần thục hành vi này và biến nó thành một thói quen, hay có ý thức hơn về những kết quả có tác dụng xây dựng niềm tin.

Nếu bạn ở phía cuối bên phải của đường cong, có thể bạn là người quá câu nệ bằng quá nhiều cam kết hay nhất định phải giữ đúng cam kết bằng mọi giá mặc dù tình thế đã thay

đổi và cam kết đó không còn thiết thực hay hợp lý nữa - bạn cần chú trọng vào khả năng vận dụng lý trí bằng cách rèn luyện thêm tất cả 4 Yếu tố cốt lõi. Bạn có thể cần chú trọng đặc biệt vào tính chính trực và cân nhắc kết quả của các cam kết mà bạn không thể hay không nên thực hiện.

Khi bạn muốn giữ đúng cam kết, bạn nên thực hiện một trong những điều sau đây:

• Khi thiết lập một quan hệ mới và bạn muốn xây dựng niềm tin mau chóng, hãy theo quy trình sau: Tìm lý do xác đáng để cam kết và giữ đúng cam kết... Tiếp tục hành động như thế... Khi bạn thực hiện chu kỳ "cam kết - thực hiện - tiếp tục lặp lại", bạn sẽ thấy Tài khoản Niềm tin tăng trưởng nhanh chóng như thế nào.

• Lần sau khi bạn cam kết điều gì với ai trong công việc, bạn phải biết chắc cam kết đó thật sự thiết thực. Cho dù bạn có phải làm ai đó thất vọng, bạn vẫn nên xác định điều này ngay từ đầu còn hơn là hứa quá nhiều để rồi không thực hiện được. Hãy bảo đảm bạn thực hiện đến cùng những điều bạn đã cam kết. Nếu bạn buộc phải kéo dài thời hạn, hãy cố gắng thương lượng lại thời hạn mới càng sớm càng tốt, đừng bỏ qua và đừng trễ hạn.

• Hãy lưu ý đến ngôn ngữ của bạn sử dụng tại nhà. Bạn nên hiểu rằng khi bạn cam kết làm điều gì, các thành viên trong gia đình sẽ xem đó là một lời hứa. Hãy nghiêm túc với điều mình đã cam kết và thực hiện đến cùng. Bạn nên hiểu rằng niềm tin trong gia đình là niềm tin quan trọng nhất.

Tóm tắt: Hành vi thứ 12 - Giữ cam kết

Nói ra điều bạn sẽ làm, và hãy làm những điều bạn đã nói. Thận trọng khi cam kết và hãy giữ đúng điều cam kết đó. Hãy xem việc giữ lời hứa là biểu hiện danh dự của bản thân. Không tiết lộ những điều cần giữ kín. Trong mọi trường hợp, đừng cố biện bạch cho sự thất hứa của bạn.

Chương 21. HÀNH VI THỨ 13: TIN VÀO NGƯỜI KHÁC

Hãy tin người và họ sẽ đáp lại bạn bằng sự chân thành; nếu bạn đối xử tuyệt vời với họ, họ sẽ cho bạn thấy họ tuyệt vời như thế nào.

- Ralph Waldo Emerson

Có một mùa bóng khi tôi huấn luyện cho một đội bóng bầu dục cờ (flag football[17]) thiếu niên, Little League, trong đội có một cầu thủ rất dũng cảm tên là Anna Humphries. Cô bé là cầu thủ nữ duy nhất trong đội của chúng tôi. Thật ra, theo tôi nhớ lúc đó trong cả đội bóng chỉ có một hoặc hai cầu thủ khác là nữ. Anna không phải là cầu thủ kém, nhưng kinh nghiệm và trình độ chưa bằng một số cầu thủ khác.

Theo nội quy của đội bóng Little League, tôi phải cho mỗi cầu thủ ra sân khoảng một nửa thời gian trong mỗi trận đấu. Như vậy tôi phải có 14 cầu thủ để bố trí vào 7 vị trí trên sân. Tuy nhiên trong mùa bóng đó, tôi chỉ có 10 cầu thủ. Xét thấy kinh nghiệm và trình độ còn hạn chế của Anna, lẽ ra tôi chỉ bố trí cho cô bé chơi một nửa thời gian ở mỗi trận, nhưng vì thấy cô bé dũng cảm hơn một số cầu thủ nam khác và vì muốn khích lệ em, nên tôi quyết định cho em ra sân với thời gian như mọi người khác.

Mọi chuyện diễn ra tốt đẹp cho đến khi chúng tôi bước vào trận đấu quyết định. Đó là vào cuối mùa bóng, và cả hai đội đều chưa bị thua trận nào. Vào cuối trận đấu, đội bạn nhắm vào Anna để ghi điểm. Lúc này đội chúng tôi chỉ còn dẫn trước đúng một điểm. Với lượt đấu còn lại, họ đang cố ghi hai điểm để giành thắng lợi.

Tôi đã phải lựa chọn. Hoặc tôi thay Anna bằng cầu thủ khác, hoặc vẫn để em tiếp tục chơi. Vì mục tiêu giành chiến thắng của đội là giữ nguyên tỷ số, nên tôi đã quyết định để Anna tiếp tục chơi và dặn nếu bên kia tấn công vào em lần nữa, em phải cố chặn lại.

Anna cảm nhận mình được tin tưởng nên đã hết sức cố gắng. Quả vậy, phía bên kia lại lao lên về phía em, nhưng Anne đã vượt qua, em giật được cờ của đối phương và chặn đứng không cho đối thủ ghi điểm khi chỉ còn cách vạch vài phân. Đây mới là lần thứ hai em giật được cờ trong suốt mùa bóng, nhưng là lần giật cờ trong trận đấu quyết định nhất trong năm.

Đội của chúng tôi đã thắng và giành được chức vô địch của giải đấu năm đó. Giờ đây, mỗi lần trông thấy Anna, tôi cảm thấy vui trong lòng vì đã tin tưởng và đặt niềm tin vào em. Tôi nói với em: "Em là người hùng của đội bóng! Em đã làm nên thành tích!".

Người được tin cậy sẽ trở thành người lãnh đạo biết tin vào người khác

Hành vi thứ 13 - Đặt niềm tin vào người khác - là hành vi khác hẳn những hành vi còn lại. Đó là sự chuyển biến từ niềm tin lý thuyết sang hành động. Trong khi các hành vi khác giúp bạn trở nên một cá nhân hay một nhà quản lý đáng tin cậy hơn, thì hành vi này giúp bạn trở thành một người lãnh đạo biết đặt niềm tin vào người khác. Nó không chỉ giúp bạn xây dựng mà còn làm tăng sức mạnh của niềm tin. Nó tạo ra mối quan hệ hai chiều: khi bạn tin vào người khác, thì ngược lại người khác cũng sẽ tin vào bạn. Hơn nữa, cũng thật ngạc nhiên khi đặt niềm tin vào người khác lại là cách tốt nhất để tạo ra niềm tin mà trước đây chúng ta chưa hề có.

> *Lãnh đạo mà không có niềm tin lẫn nhau là lãnh đạo mâu thuẫn.*
>
> WARREN BENNIS, TÁC GIẢ CUỐN ON BECOMING A LEADER

Trở lại ví dụ về việc Warren Buffett mua lại công ty McLane Distribution. Vụ mua bán này chỉ có thể diễn ra với tốc độ nhanh chóng và chi phí thấp như vậy là nhờ Warren Buffett sẵn sàng gửi gắm niềm tin của mình. Một ví dụ khác tương tự là trường hợp A. G. Lafley - CEO của Procter & Gamble, và Jim Kilts - CEO của hãng Gillette, hai người đã tin tưởng lẫn nhau trong qua trình sáp nhập hai công ty. Lafley mô tả quan điểm trên tạp chí Fortune như sau:

Tôi quyết định rằng chúng tôi sẽ thương lượng trên tinh thần hợp tác. Đây là một thỏa thuận hữu nghị, nên không có lý do gì để không đặt hết các lá bài lên bàn thương lượng. Tôi đã mời một người được cả Jim và tôi tin cậy, đó là Rajat Gupta, người đứng đầu McKinsey, người đã yêu cầu Jim cho tôi xem công khai chi phí của việc sáp nhập và công nghệ của Gillette trong tương lai. Chúng tôi đã làm việc với tinh thần hợp tác mà không cần đến nhà tư vấn nào. Có lúc Jim hỏi tôi: "Ông có đại diện ngân hàng nào đi cùng không?". Tôi trả lời: "Chúng tôi không cần đại diện ngân hàng". Ông ấy hỏi tiếp: "Thế ông có đi cùng luật sư không?". Tôi trả lời: "Chúng tôi cũng không cần luật sư"... Đó là dấu hiệu rất quan trọng khẳng định việc chúng tôi đã tin cậy lẫn nhau.

Ví dụ sau đề cập đến việc chuyển giao niềm tin, Rajat Gupta của McKinsey đóng vai trò mà tôi gọi là "cầu nối niềm tin" giữa hai bên. Vì cả hai bên đều đặt niềm tin vào cùng một cá nhân, nên niềm tin của cá nhân này đối với một bên sẽ ảnh hưởng đến bên kia, nhờ đó hai bên có thể chuyển niềm tin đến cho nhau.

Tất nhiên tôi không có ý nói rằng mọi người nên làm theo cách mà Warren Buffett hay A. G. Lafley đã làm trong việc sáp nhập công ty. Bạn có thể dễ dàng gặp ai đó, rồi bắt tay thỏa thuận mà không hề tiến hành việc xác minh để sau đó phát hiện ra cái kho hàng mà bạn mua không hề tồn tại! Thật vậy, trong giờ giải lao của một khóa huấn luyện của tôi, một học viên đến gặp tôi và kể rằng bà từng có một kinh nghiệm thảm hại vì tin người. Bà kể: "Thời gian trước, tôi quyết định mua lại một công ty. Trong quá trình thương lượng, khi tôi yêu cầu làm hợp đồng tuyển dụng, thì vị CEO của công ty mà tôi sắp mua lại bảo rằng không muốn làm hợp đồng. Ông ta bảo tôi: 'Bà thử nghĩ xem, bà sắp mua công ty của tôi thì bà phải tin tôi chứ. Nếu không tin tôi thì bà mua công ty này làm gì?'. Lập luận của ông

ấy nghe có vẻ hợp lý, nên tôi đồng ý: 'Được rồi, tôi tin anh'". Tuy nhiên, theo bà kể, sau khi việc mua bán hoàn tất, vị CEO này vốn có những kinh nghiệm và các mối quan hệ mà bà cần đã gây ra cho bà mọi điều rắc rối và còn dọa sẽ rời khỏi công ty nếu không được tăng lương. Do không có hợp đồng tuyển dụng, nên toàn bộ việc mua bán công ty trở thành một thảm họa. Từ đó trở đi bà không bao giờ muốn tin ai nữa.

Đương nhiên, không ai muốn mình là kẻ ngờ nghệch. Không ai muốn mình trở thành một "Pollyanna"[(18)]. Chắc hẳn bạn cũng không muốn đặt niềm tin vào người khác một cách dễ dãi hay thiếu suy nghĩ, vì như thế bạn dễ bị lừa và bị tổn hại. Nhưng đồng thời bạn cũng không muốn rút lại niềm tin đã đặt vào người khác khi mà niềm tin đó đem lại lợi ích lớn cho bạn.

Phần cuối của cuốn sách này sẽ đề cập vấn đề khơi dậy niềm tin. Trong phần này chúng ta sẽ bàn sâu vào vấn đề khi nào và bằng cách nào chúng ta có thể đặt "niềm tin sáng suốt" nhằm giảm thiểu rủi ro và tránh bị rơi vào hoàn cảnh mà người phụ nữ này đã gặp phải. Tôi muốn nhấn mạnh rằng trong phần lớn các trường hợp, việc đặt niềm tin vào người khác sẽ tác động đặc biệt đến việc xây dựng niềm tin trong các mối quan hệ và trong văn hóa công ty. Đó là cách tốt nhất và nhanh nhất để thiết lập và nâng cao niềm tin của người khác, và đó là khía cạnh chúng ta sẽ bàn đến trong phần này.

Điều gì xảy ra khi bạn đặt niềm tin vào người khác

Hành vi đặt niềm tin vào người khác thường dựa vào các nguyên tắc khả năng phó thác, tác động hai chiều và niềm tin cơ bản rằng hầu hết mọi người đều đáng tin cậy, muốn được người khác tin cậy và sẽ đáp ứng những điều mong muốn của người khác khi được tin cậy.

Đối lập với hành vi này là thái độ nghi ngại thường làm phát sinh chi phí đáng kể trong mọi công việc, đặc biệt trong các tổ chức.

Khi nghĩ về điều này, bạn sẽ thắc mắc vì sao tỷ lệ số nhân viên tin vào cấp lãnh đạo của họ rất thấp? Tất nhiên điều này có nhiều lý do, nhưng tôi tin rằng lý do cơ bản là các nhà lãnh đạo cấp cao không tin ở nhân viên của mình, và chính sự thiếu niềm tin này đã có tác động ngược lại. Như vậy, chính các nhà lãnh đạo là người tạo ra sự mất niềm tin trong các nhân viên. Và hiện tượng này trở thành một vòng luẩn quẩn: Người ta có khuynh hướng không tin tưởng những ai không tin tưởng họ.

Đây cũng là một ví dụ về sự thiếu niềm tin. Nhiều công ty không cho phép nhân viên làm thêm giờ, làm ngoài giờ, hay làm vào ngày nghỉ cuối tuần nếu không có người giám sát. Vì sao vậy? Vì thực chất họ không tin nhân viên của họ sẽ thực hiện tốt công việc. Như một nhân viên đang làm việc trong một công ty kiểu như thế đã tâm sự: " Họ cứ nghĩ rằng chúng tôi đến chỉ ngồi chơi để kiếm thêm tiền ngoài giờ!".

Bây giờ chúng ta hãy so sánh hành vi đó với cách hành xử của các khách sạn trong hệ thống Ritz-Carton, ở đó cấp quản lý tin tưởng trao cho mỗi nhân viên, kể cả nhân viên tạp vụ quyền được tự xử lý đáp ứng những nhu cầu của khách hàng trong phạm vi chi phí 2.000

đô la mà không cần xin ý kiến. Hay trường hợp nhà bán lẻ Nordstrom, nhân viên của họ chỉ tuân thủ một quy tắc phục vụ duy nhất là: "Cho khách hàng ý kiến tốt nhất trong mọi trường hợp".

Hay chúng ta hãy so sánh với quan điểm của hãng JetBlue nổi tiếng về chất lượng phục vụ. JetBlue không có trung tâm đăng ký đặt chỗ mà nhân viên của họ làm việc ngay tại nhà vì đa số nhân viên đặt chỗ của họ là các bà mẹ, những người muốn kết hợp công việc với việc chăm sóc gia đình. Những người quản lý của JetBlue thiết lập cho họ các thiết bị liên lạc với công ty và tin tưởng giao việc cho họ khi cần. Những công ty thiếu niềm tin nơi nhân viên có thể lo ngại rằng nhân viên làm việc tại nhà sẽ sao lãng công việc. Nhưng các nhân viên tiếp nhận đặt chỗ này đã chứng tỏ họ có tinh thần trách nhiệm rất cao và có thái độ phục vụ khách hàng qua điện thoại lịch sự, tử tế, vui vẻ và chu đáo - một phần vì họ cư xử với khách hàng giống như cách mà công ty đối xử và tin cậy họ, và cách mà họ cảm nhận về công ty và công việc của họ.

Thật thú vị khi các hãng hàng không khác cũng đã thử sao chép mô hình hàng không giá rẻ của JetBlue (và Southwest), kể cả Ted (do hãng United quản lý) và Song (do hãng Delta quản lý). Tuy nhiên cho đến nay, họ cũng chỉ sao chép được chiến lược chứ vẫn chưa đạt được hiệu quả như JetBlue vì họ không thể sao chép được văn hóa tin cậy. Khi được hỏi JetBlue khác với các hãng máy bay "truyền thống" ở chỗ nào, Vincent Stabile, Phó chủ tịch của hãng trả lời rằng: "Chúng tôi đối xử với nhân viên của mình giống như cách mà chúng tôi muốn họ đối xử với khách hàng".

> *Các công ty cần tin tưởng ở những nhân viên làm việc tại nhà nhiều hơn. Việc đi lại hàng ngày lãng phí rất nhiều thời gian và công sức lẽ ra có thể dành cho việc sáng tạo.*
>
> - SIR RICHARD BRANSON, NGƯỜI SÁNG LẬP KIÊM CHỦ TỊCH,
>
> THE VIRGIN GROUP

Hãng Best Buy cũng tin tưởng vào nhân viên giống như vậy. Vào năm 2002, sau khi tỷ lệ nhân viên bỏ việc tăng vọt và nhiều khiếu nại về vấn đề sức khỏe liên quan đến stress, công ty quyết định cho phép các nhân viên được làm việc bất cứ khi nào và ở đâu họ muốn miễn là họ hoàn thành nhiệm vụ. Trong chương trình 60 Phút gần đây, một trong những người quản lý của công ty, Chap Achen đã nói: "Tôi tin rằng nhóm làm việc của tôi sẽ hoàn thành nhiệm vụ trong môi trường làm việc như vậy và điều đáng ngạc nhiên là chính yếu tố niềm tin đã làm cho họ làm việc hăng hái hơn". Kết quả đúng như vậy - năng suất lao động đã tăng lên 35%. Gordon Forward, cựu Chủ tịch kiêm CEO của Chaparral Steel, nói:

Chúng tôi không có nội quy nào cả. Chúng tôi chỉ bắt đầu bằng những điều rất sơ đẳng. Trước hết, chúng tôi cho rằng những điều như niềm tin và tính trung thực phải đóng vai trò lớn trong những việc chúng tôi đang làm. Chúng tôi cảm thấy trong nhiều tổ

chức có rất nhiều nội quy được lập ra chỉ để đối phó với 3% những người có ý không trung thực bằng cách này hay cách khác. Chúng tôi quyết định lập ra những quy tắc để áp dụng cho 97% số nhân viên mà chúng tôi có thể tin cậy. Chúng tôi nghĩ, những người còn lại sẽ bị cô lập, và cuối cùng họ sẽ phải ra đi. Và thực tế đã diễn ra đúng như vậy.

Một trong những trở ngại lớn nhất đối với hình thức làm việc tại nhà là các ông chủ còn phân vân không biết có nên tin vào nhân viên của mình hay không, nên họ chọn cách đối xử với 97% số người mà họ tin cậy giống như cách đối xử với 3% số người không tin cậy, thay vì ngược lại.

Một số người có thể phản đối rằng tỷ lệ 3% số người không đáng tin cậy là quá thấp mà trên thực tế nó phải là 10%. Nhưng cho dù điều đó có đúng đi nữa, thì đối với 90% số người đáng tin cậy sẽ ra sao? Liệu chúng ta có nên để "thiểu số" đó làm ảnh hưởng đến tinh thần của "đa số"? Nếu chúng ta làm như vậy sẽ có tác động gì đến tốc độ và chi phí?

Tôi cho rằng tác động của nó rất nguy hại! Nó thực sự giết chết sự nhiệt tình, gắn bó, hợp tác và tin tưởng lẫn nhau vốn có, những yếu tố này có thể thúc đẩy tổ chức tiến rất xa, như ví dụ của JetBlue và Best Buy đã cho chúng ta thấy rõ điều đó.

Sự ngụy tạo hành vi đặt niềm tin nơi người khác có hai hình thức. Thứ nhất là "niềm tin nửa vời", tức là giao trách nhiệm cho người khác, nhưng không cho họ thẩm quyền hay nguồn lực để thực hiện công việc. Thứ hai là "giả vờ tin" - hành động như thể bạn tin người đó nhưng thực ra bạn không hề tin họ. Nói cách khác, một mặt bạn trao cho ai đó một nhiệm vụ, nhưng mặt khác bạn lại theo dõi hay áp đặt họ, hoặc thậm chí còn làm thay công việc của người đó.

Một ví dụ đơn giản về người có hành vi giả vờ tin tưởng người khác là trường hợp một cố vấn của hội đồng học sinh tại một trường trung học. Bạn đồng nghiệp của tôi có một người con phục vụ trong hội đồng này, gần đây cậu ấy được giao nhiệm vụ liên hệ với một trường đại học địa phương để mượn dụng cụ thể thao cho hoạt động sắp tới. Khi cậu liên hệ với trường đại học thì được biết vị cố vấn của cậu đã liên hệ trước với trường và thu xếp xong mọi chuyện. Rõ ràng đây là một kinh nghiệm thường thấy đối với các thành viên hội đồng.

Và điều này thật sự tác động xấu đến tính chủ động và niềm tin của mọi người.

Động lực mạnh mẽ

Khi được cha giao cho nhiệm vụ chăm sóc cho sân nhà "sạch và xanh", tôi đã hiểu ra rằng không gì có thể động viên hay gây cảm hứng cho con người bằng việc được người khác tin cậy. Lúc đó, người ta không cần ai quản lý hay giám sát mà họ tự mình sẽ chủ động quản lý công việc.

Quả thực, khi được yêu cầu nghĩ về người có ảnh hưởng mạnh nhất đến cuộc sống của họ và mô tả vì sao người đó lại có ảnh hưởng đến như vậy, thì mọi người thường trả lời rằng: "Vì người đó tin tưởng tôi trong khi những người khác thì không", hay "Vì người đó nhìn

thấy ở tôi điều mà người khác không nhìn thấy". Điều họ muốn nói ở đây là người đó tin tưởng họ, nên họ chịu ảnh hưởng mạnh bởi người đó và họ muốn đáp lại niềm tin đó.

> *Nhiều người hỏi tôi nhờ đâu tôi có được hứng thú và nhiệt tâm để làm được những thành quả như thế. Tôi trả lời: "Vì cha tôi đã cư xử với tôi theo một quan điểm triệt để: đó là ông ấy đặt niềm tin ở tôi". Tôi đã bị niềm tin ấy thuyết phục và phải giữ niềm tin đến cùng. Ông ấy tin ở tôi. Nhờ đó, tôi biết đặt niềm tin vào người khác và mọi người hoàn thành tốt công việc.*
>
> - ROBERT GALVIN JR., CỰU CEO, MOTOROLA

Khi đặt niềm tin vào người khác, có nghĩa là bạn đang phó thác trách nhiệm và những điều kỳ vọng nơi họ, và đồng thời nâng cao hiệu quả vai trò lãnh đạo của bạn. Bạn đang tạo ra một văn hóa tin cậy cao, khai thác được sức mạnh ở mọi người, tạo được tinh thần đồng tâm hiệp lực, và phát huy hết năng lực của tổ chức - dù là tổ chức kinh doanh, trường học, tổ chức phi lợi nhuận, hay trong gia đình - để hoàn thành mục tiêu đặt ra.

Bí quyết xây dựng niềm tin

Để có thể đặt niềm tin vào người khác, bạn phải cần đến sức mạnh của 4 Yếu tố cốt lõi - Chính trực, Ý định, Năng lực và Kết quả. Nếu bạn đang ở bên trái của đường cong hình chuông, có thể bạn chưa thật sự tin ai hay thái độ thể hiện niềm tin của bạn không gây được hiệu quả. Khi đó bạn cần tập trung rèn luyện thêm lòng can đảm (Tính chính trực) hay khuynh hướng đặt niềm tin vào người khác (Ý định), hay nâng cao khả năng xác định rõ những điều kỳ vọng, ràng buộc trách nhiệm hay đặt niềm tin một cách sáng suốt (Năng lực).

Nếu bạn ở phía bên phải đường cong, có thể bạn quá tin người để rồi cuối cùng bị tổn thương. Khi đó, bạn cần dựa vào 4 Yếu tố cốt lõi để tăng cường khả năng phán đoán. Ở phần cuối của cuốn sách, tôi sẽ nói cụ thể hơn để giúp bạn chuyển đến vùng hiệu quả nhất của hành vi đặt niềm tin sáng suốt.

Khi xây dựng hành vi này, bạn nên cân nhắc những gợi ý sau:

• Hãy nghĩ đến một mối quan hệ mà bạn cảm nhận được rằng họ không tin bạn. Bạn hãy tự hỏi có phải họ không tin bạn một phần vì bạn không tin họ? Nếu niềm tin của bạn đang giảm sút, hãy cố gắng đảo ngược tình thế. Bạn hãy bắt đầu thể hiện niềm tin vào người khác và để ý xem kết quả xảy ra.

• Trên thang điểm từ một đến mười, bạn hãy tự đánh giá mức độ bạn tin tưởng người khác, cả trong công việc lẫn trong gia đình. Hãy tưởng tượng kết quả dịch chuyển điểm hành vi của bạn sang bên trái (ít niềm tin hơn)... và sau đó lại dịch chuyển sang bên phải (niềm tin nhiều hơn). Nếu bạn cho mình điểm năm hoặc thấp hơn, bạn cần một vài biện pháp để nâng cao niềm tin của mình.

• Nếu bạn là bậc cha mẹ, hãy chú ý đến cách bạn giao tiếp với con cái. Liệu bạn có khuynh hướng hay nghi ngờ, ngầm theo dõi, hay giám sát chặt chẽ con cái không? Hay bạn đối xử với chúng như những người có trách nhiệm đáng được tin cậy? Trong phần V nói về Khơi dậy Niềm tin, chúng tôi sẽ nói về cách đặt niềm tin sáng suốt nơi con cái, nhưng tại thời điểm này, ít ra bạn nên xem xét lại những khuynh hướng cư xử của mình và thông điệp chuyển đến các thành viên trong gia đình... và kết quả của những hành vi đó.

Tóm tắt: Hành vi thứ 13 - Đặt niềm tin vào người khác

Nên biểu hiện khuynh hướng đặt niềm tin vào người khác. Đặt niềm tin vào những người bạn thật sự tin cậy, và đặt niềm tin có điều kiện đối với những người mà bạn chưa thật sự tin họ. Chúng ta cần học cách đặt niềm tin vào người khác tùy theo hoàn cảnh, mức độ rủi ro, và sự đáng tin cậy (tính cách và năng lực) của họ. Đừng khép kín niềm tin chỉ vì sợ rủi ro.

Chương 22. LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Ở mở đầu phần giới thiệu 13 Hành vi, để bạn sử dụng tài liệu này một cách thiết thực và hữu ích cho bản thân, tôi đã đề nghị bạn phân biệt rõ hai mối quan hệ: quan hệ trong công việc và quan hệ cá nhân. Và tôi có nói ở phần kết thúc rằng chúng ta sẽ có dịp quay lại để xác định xem hai hoặc ba hành vi nào có thể tạo được sự khác biệt lớn nhất và sau đó sẽ lập kế hoạch hành động thích hợp.

Bây giờ chúng ta sẽ thực hiện công việc này. Nếu bạn chưa từng làm qua, tôi khuyên bạn nên thực hành nó ngay từ bây giờ. Nó giúp bạn có thể đưa ra những quyết định có thể xây dựng niềm tin, nhằm chuyển hóa những khoản thuế niềm tin thành cổ tức niềm tin, giúp bạn cải thiện những mối quan hệ giữa hai người, sau đó mở rộng sang những mối quan hệ với nhiều người.

Nhiều người thấy rằng bảng tổng kết dưới đây rất hữu ích. Nếu thấy phương pháp này giúp ích cho bạn, hãy bắt đầu thực hành với một mối quan hệ nào đó. Hãy để ý những hành vi của mình và đánh dấu vào ô mà bạn nghĩ rằng nó tương ứng với hành vi của bạn. Sau đó bạn hãy trở lại và khoanh tròn vào hai hay ba hành vi mà bạn cảm thấy sẽ tạo ra sự khác biệt tích cực lớn nhất.

Bạn hãy xác định một hay hai bước kế tiếp cho mỗi hành vi để tạo sự thay đổi. Bạn có thể áp dụng những gợi ý ở cuối mỗi chương, hoặc bạn có thể nghĩ ra cách nào thích hợp hơn trong tình huống cụ thể của bạn. Điều quan trọng là các bước này phải thực hiện được và bạn phải cam kết thực hiện chúng triệt để.

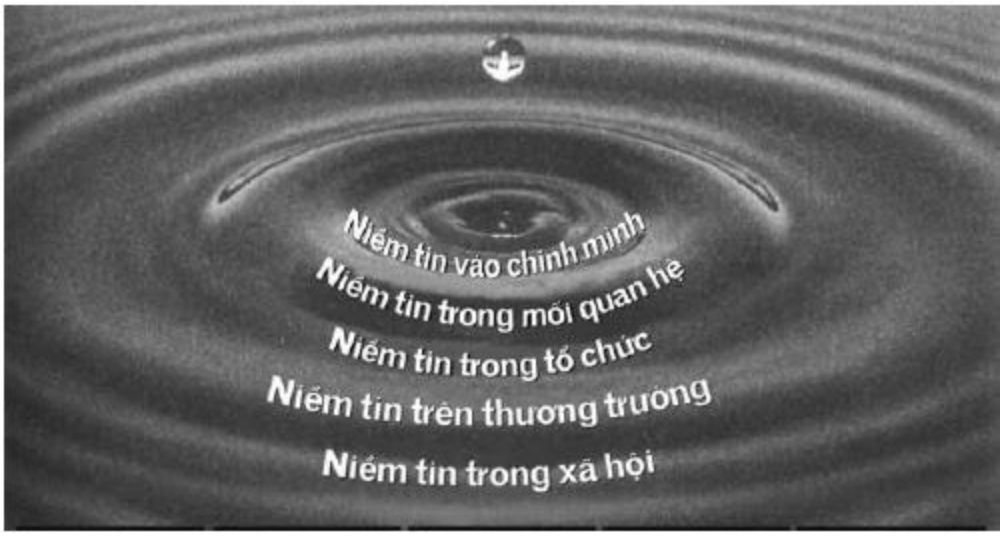
Sau đó bạn trở lại thực hiện tương tự đối với mối quan hệ thứ hai mà bạn đã chọn.

Khi lập kế hoạch hành động, bạn cần lưu ý rằng cách nhanh nhất để tạo ra khoản rút từ Tài khoản Niềm tin là thực hiện những hành vi vi phạm tính cách, và cách nhanh nhất để tạo ra khoản gửi vào tài khoản là hành vi chứng tỏ năng lực. Đó cũng là cách nhanh nhất để xây dựng niềm tin trong hoàn cảnh cụ thể của bạn.

Nếu thích bạn cũng có thể dùng một phương pháp khác. Tuy nhiên có thể bạn vẫn cần xem bảng tổng kết này để có cái nhìn khái quát về tất cả 13 Hành vi, kể cả những hành vi đối lập và ngụy tạo. Đây là một phương pháp hay để bạn hiểu được cách đối nhân xử thế của các nhà lãnh đạo có uy tín cao.

TÍNH CÁCH	Hành vi	Đánh giá của bạn	Các hành vi đối lập/ngụy tạo
	Nói thẳng	|_|_|_|_|_|	Nói dối, thêu dệt, không nói hết sự thật, nói nước đôi, xu nịnh
	Tôn trọng người khác	|_|_|_|_|_|	Không quan tâm hay không tỏ ra quan tâm, thiếu tôn trọng, hay chỉ tôn trọng những người làm lợi cho mình
	Hành động minh bạch	|_|_|_|_|_|	Bưng bít thông tin, giấu giếm bí mật; gây ảo tưởng, vờ vĩnh
	Sửa chữa sai lầm	|_|_|_|_|_|	Không thừa nhận hay không chịu sửa chữa sai lầm; che đậy sai lầm
	Thể hiện sự trung thành	|_|_|_|_|_|	Bán đứng người khác; giành lấy công lao cho mình, nói hay trước mặt người khác nhưng lại nói xấu sau lưng họ
NĂNG LỰC	Tạo ra thành quả	|_|_|_|_|_|	Không tạo ra kết quả, chỉ hoạt động hình thức mà không có kết quả
	Cầu tiến bộ	|_|_|_|_|_|	Ngày càng kém đi, không đầu tư để tiến bộ; chỉ có một giải pháo cho mọi vấn đề
	Đối mặt với thực tế	|_|_|_|_|_|	Tránh né thực tế; tập trung vào những việc vặt vãnh để tránh né những vấn đề thực tế
	Xác định rõ các kỳ vọng	|_|_|_|_|_|	Tự giả định kỳ vọng hay không tiết lộ rõ các kyg vọng; tạo ra những điều kỳ vọng mơ hồ hoặc không ổn định.
	Nhận trách nhiệm	|_|_|_|_|_|	Không có ý thức trách nhiệm việc lẽ rằng" Đó không phải là lỗi của tôi!" không quy được trách nhiệm cho người khác
CẢ HAI	Lắng nghe trước tiên	|_|_|_|_|_|	Không chịu lắng nghe; nói trước nghe sau; giả vờ lắng nghe; nghe mà không hiểu
	Giữ cam kết	|_|_|_|_|_|	Thất hứa; vi phạm cam kết, cam kết mơ hồ hoặc không cam kết
	Đặt niềm tin vào người khác	|_|_|_|_|_|	Thái độ nghi ngại, giả vờ tin nhưng bí mật giám sát, giao trách nhiệm nhưng không giao quyền hạn

PHẦN IV. LÀN SÓNG THỨ BA, THỨ TƯ,THỨ NĂM - NIỀM TIN TRONG CỘNG ĐỒNG



Bây giờ bạn đã có trong tay các công cụ để xây dựng niềm tin - 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi xây dựng niềm tin. Trong phần này, chúng ta sẽ tập trung sử dụng các công cụ này để tăng tốc độ, hạ chi phí, tạo ra giá trị, xây dựng niềm tin và gia tăng tối đa ảnh hưởng của bản thân và tổ chức của bạn.

Trong Làn sóng thứ ba - Niềm tin trong tổ chức - chúng ta sẽ bàn về việc xây dựng niềm tin với những người cộng sự trong nội bộ chủ yếu tập trung vào việc xây dựng mối liên kết giữa mọi người nhằm xóa bỏ thuế niềm tin và gia tăng cổ tức niềm tin bên trong tổ chức.

Trong Làn sóng thứ tư - Niềm tin trên thương trường - chúng ta sẽ bàn đến việc xây dựng niềm tin với những người có liên quan bên ngoài tổ chức bằng cách tập trung xây dựng danh tiếng hay thương hiệu tạo uy tín trên thị trường.

Trong Làn sóng thứ năm - Niềm tin trong xã hội - chúng ta sẽ bàn về việc xây dựng niềm tin trong xã hội dựa vào những nguyên tắc cống hiến và tư cách công dân toàn cầu. Đây là vấn đề đang được mọi người công nhận là cần thiết trong đời sống kinh tế cũng như xã hội.

Khi chúng ta đi vào nội dung phần này, tôi khuyên bạn nên có sự lựa chọn ngay từ bây giờ vì nó sẽ ảnh hưởng đến cách đọc ba chương tiếp theo và tác động đến khả năng xây dựng niềm tin của bạn với các đồng sự. Sự lựa chọn đó có việc định nghĩa "tổ chức" theo cấp độ, hay theo bối cảnh thuận lợi nhất cho bạn.

Nếu bạn là chủ tịch hoặc CEO của một tổ chức, bạn có thể định nghĩa tổ chức ở mức độ "vĩ mô" hay bối cảnh rộng hơn. Khi đọc nội dung cuốn sách này, bạn sẽ phải liên hệ đến toàn bộ tổ chức của bạn, và như thế những người có liên quan trong nội bộ sẽ là tất cả những người làm việc trong tổ chức của bạn. Còn những người có liên quan khác - bao gồm

khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhà đầu tư - sẽ được coi như là nhân tố bên ngoài.

Nếu bạn là người đứng đầu một bộ phận trong tổ chức, bạn nên định nghĩa tổ chức ở mức độ "vi mô" hơn. Tổ chức ở đây sẽ là bộ phận nơi bạn đang làm việc. Những người có liên quan trong nội bộ sẽ bao gồm những người làm việc trong bộ phận. Trong bối cảnh này, người có liên quan bên ngoài sẽ bao gồm các phòng ban khác trong công ty, khách hàng bên ngoài công ty, hay ngay cả đối tượng được gọi là khách hàng nội bộ trong công ty mà bộ phận của bạn phục vụ.

Nếu bạn là cán bộ quản lý hệ thống giáo dục cấp quận, tổ chức của bạn là hệ thống các trường học trong quận. Nếu bạn là hiệu trưởng, tổ chức của bạn là nhà trường. Nếu bạn là giáo viên, tổ chức của bạn là lớp học bạn đang giảng dạy. Nếu bạn là sinh viên, tổ chức của bạn là lớp bạn đang theo học. Nếu bạn làm việc theo nhóm, thì nhóm làm việc đó chính là tổ chức của bạn. Nếu bạn có gia đình, tổ chức của bạn sẽ là gia đình của bạn. Trong từng trường hợp, những người có liên quan trong nội bộ sẽ được xem xét trong chương nói về Niềm tin trong tổ chức, và những người liên quan bên ngoài sẽ được bàn đến trong chương nói về Niềm tin trên thương trường và Niềm tin trong xã hội.

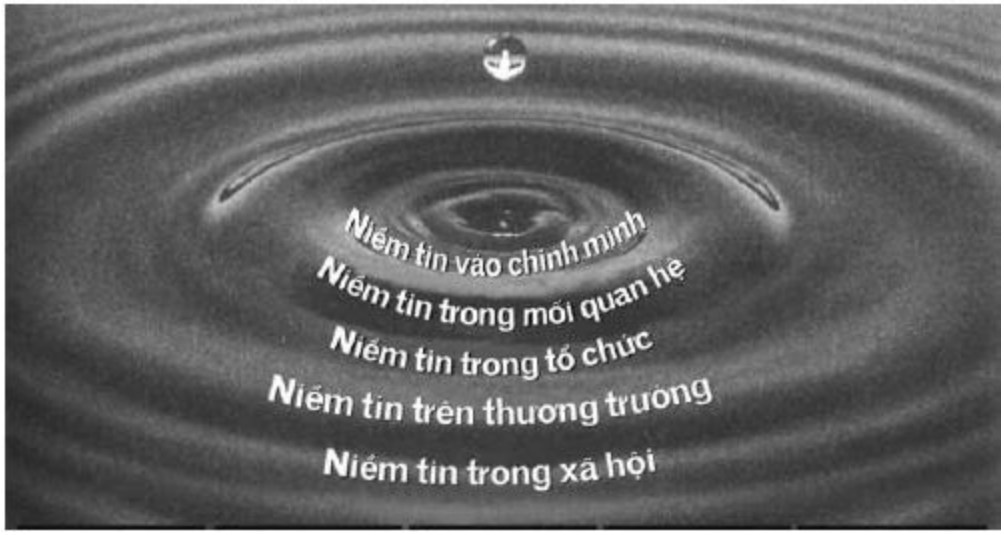
Dù bạn đang giữ vai trò nào trong tổ chức, tôi tin rằng sau khi đọc phần này bạn sẽ tiếp thu được nhiều thông tin bổ ích nhất. Bạn nên đọc lại phần này một lần nữa với độ bao quát cao hơn để đào sâu sự hiểu biết và ứng dụng những gì bạn đã tích lũy được.

Chương 23. LÀN SÓNG THỨ BA - NIỀM TIN TRONG TỔ CHỨC

Nguyên tắc Liên kết

Ngày nay, các tổ chức không còn được xây dựng bằng vũ lực, mà bằng niềm tin.

- Peter Drucker



Khi chúng tôi làm việc với các khách hàng của mình - và trước khi nói đến 4 Yếu tố cốt lõi hay 13 Hành vi - chúng tôi thường hỏi họ 4 câu hỏi mà chúng tôi sẽ hỏi bạn ngay bây giờ. Nếu bạn dành vài phút trả lời các câu hỏi này trước khi đọc tiếp, bạn sẽ thấy có sự khác biệt lớn về khả năng của mình trong việc tiếp thu và áp dụng các ý tưởng của chương này.

Bạn sẽ mô tả một tổ chức có độ tin cậy thấp như thế nào?

Bạn sẽ mô tả một tổ chức có độ tin cậy cao như thế nào?

Cách mô tả nào thể hiện chính xác nhất tổ chức của bạn?

Kết quả đạt được ra sao?

Trong các lớp chuyên đề và các buổi diễn thuyết của chúng tôi, các học viên thường bảo rằng trong một tổ chức có độ tin cậy thấp, văn hóa ứng xử thường thấy như sau:

• Mọi người thao túng hay xuyên tạc sự thật

• Thông tin bị ém nhẹm và bưng bít

• Quá chú trọng việc giành công lao cho bản thân mình

- Mọi người thổi phồng sự thật theo hướng có lợi cho mình
- Những ý tưởng mới bị công khai phản đối và vô hiệu hóa
- Sai lầm được che đậy, giấu giếm
- Mọi người có khuynh hướng đổ lỗi, nói xấu lẫn nhau
- Hiện tượng tập trung tán gẫu trở nên phổ biến
- Họp hành tràn lan và không hiệu quả
- Nhiều vấn đề không thể bàn bạc và giải quyết
- Mọi người hứa quá nhiều mà không thực hiện được bao nhiêu
- Nhiều yêu cầu không thực hiện được với đủ các lý do ngụy biện
- Mọi người cứ giả vờ như chưa hề xảy ra những điều tệ hại hoặc đều đã được ngăn ngừa
- Nhiệt tình rất thấp
- Mọi người thường cảm thấy bị áp lực tiêu cực - đôi khi sợ hãi

Các học viên nói rằng trong các tổ chức có độ tin cậy cao, họ thường thấy văn hóa ứng xử như sau:

- Thông tin được chia sẻ công khai
- Sai lầm được khoan dung và được xem như bài học để rút kinh nghiệm
- Có tinh thần đổi mới và sáng tạo
- Mọi người đều giữ thái độ trung thực và tôn trọng những người vắng mặt
- Mọi người nói chuyện thẳng thắn và đối mặt với những vấn đề thực tế
- Thái độ giao tiếp và hợp tác đều thật lòng
- Mọi người sẵn lòng chia sẻ công lao với nhau
- Rất ít những cuộc họp vô bổ
- Sự minh bạch được xem là một giá trị phải thực hiện
- Mọi người luôn cư xử trung thực và chân thành
- Tinh thần trách nhiệm cao

• Mọi người đều cảm thấy một động lực tích cực từ khí thế hừng hực của tổ chức.

Trước khi chúng tôi kịp hỏi học viên bản liệt kê các hành vi nào thể hiện giống nhất hình ảnh của công ty nơi họ làm việc, hầu như mọi người đều nhìn vào bản liệt kê thứ nhất và cười, nói: "Đó chính xác là thực trạng đang diễn ra trong công ty chúng tôi".

Chúng tôi liền hỏi họ về kết quả của các hành vi này như:

• Cách làm việc trong công ty của bạn ra sao?

• Bạn thật sự tập trung bao nhiêu thời gian vào công việc?

• Khả năng của bạn để có quan hệ tốt với các đối tác trong nội bộ cũng như bên ngoài công ty ra sao?

• Những vấn đề thuộc diện "miễn bàn" được xử lý như thế nào?

• Văn hóa hợp tác trong công ty của bạn ra sao?

• Tinh thần đổi mới trong công ty bạn thế nào?

• Các đồng sự có gắn bó với nhau?

• Khả năng mọi người thực hiện chiến lược của công ty đến đâu?

• Mọi người có biết rõ những vấn đề ưu tiên thực hiện trong tổ chức không?

• Những người có thẩm quyền quyết định có nhận được những dữ liệu trung thực mà họ cần không?

• Việc họp hành ra sao?

• Mọi người quan niệm đạo đức là việc tuân thủ các quy định hay hành động đúng?

• Phạm vi quản lý ra sao?

• Những hệ thống và quy trình làm việc nào đang được áp dụng trong tổ chức?

• Điều gì tác động đến tốc độ?

• Điều gì tác động đến chi phí?

Điều đáng chú ý là sự ngạc nhiên nhất trong bài tập này xảy ra không phải khi mọi người nhìn thấy hệ quả của niềm tin thấp trong tổ chức của họ. Đó là thế giới mà họ sống và tiếp cận hàng ngày.

Sự ngạc nhiên lớn nhất xuất hiện khi người ta nhận ra đó là hệ quả của việc vi phạm các nguyên tắc - không chỉ trong phạm vi cá nhân mà cả trong phạm vi tổ chức. Đó không chỉ

là sự vi phạm 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi, mà còn vi phạm các nguyên tắc của cơ cấu tổ chức hình thành trên cơ sở các nhân tố cơ bản và các hành vi. Tình trạng đó xảy ra khi người ta, đặc biệt các nhà lãnh đạo, đổ lỗi các hành vi của mọi người trong tổ chức cho môi trường có độ tin cậy thấp mà không hiểu rằng họ có trách nhiệm thiết lập, sử dụng và duy trì những hệ thống để hình thành được một môi trường có độ tin cậy cao.

Chuyên gia thiết kế cơ cấu tổ chức Arthur W. Jones nói rằng: "Tất cả các tổ chức đều xây dựng cho mình một cơ chế hoàn hảo nhằm đạt được kết quả mong muốn". Tôi muốn bổ sung rằng: "Tất cả các tổ chức đều xây dựng cho mình một cơ chế hoàn hảo nhằm đạt được mức độ tin cậy mong muốn". Do đó nếu bạn không có mức độ niềm tin và cổ tức niềm tin cao trong tổ chức như bạn mong muốn, thì đã đến lúc bạn cần xem lại nguyên tắc xây dựng cơ cấu của tổ chức. Những hệ thống chi phối các mô thức ảnh hưởng đến văn hóa niềm tin thuyết phục hơn nhiều so với lời nói.

Một doanh nghiệp mất cân bằng nội tại sẽ không có sức mạnh hay sự tập trung để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh ngày nay.

- GIÁO SƯ JOHN O. WHITNEY, TRƯỜNG KINH DOANH COLUMBIA

Ở phần trước tôi đã nói rằng niềm tin là một biến số ẩn có ảnh hưởng đến mọi mặt. Lý do mọi người không nhận ra sự tồn tại của niềm tin trong tổ chức vì các nhà lãnh đạo không chú trọng đến nó khi xây dựng các hệ thống, cơ cấu, quy trình và khuôn khổ chi phối hành vi hàng ngày của con người trong tổ chức. Họ chỉ chú ý đến những hiện tượng bên ngoài giống như chỉ nhìn ánh nắng chói chang trên mặt nước mà không trông thấy đàn cá đang bơi lội bên dưới. Là người lãnh đạo, bạn có thể thành công ở cấp độ niềm tin vào chính mình và niềm tin trong các mối quan hệ khiến người khác có thể tin cậy bạn trong tư cách cá nhân, nhưng bạn cũng có thể thất bại ở cấp niềm tin trong tổ chức vì bạn không xây dựng và vận dụng các hệ thống hành vi giúp thúc đẩy niềm tin.

Những biểu hiện của sự liên kết xây dựng niềm tin (hoặc không có)

Tại một cuộc hội thảo của chúng tôi, một học viên kể rằng mới đây chồng cô đã rời bỏ công ty nơi anh đang làm việc để chuyển sang một trường đại học vì anh cảm thấy đó là môi trường làm việc mà anh thực sự yêu thích. Nhưng chỉ sau bốn ngày làm việc tại trường đại học, anh đã quay trở lại công ty cũ. Nguyên do vì những chính sách và thủ tục quan liêu của trường đại học, chẳng hạn để có một cây bút, anh phải làm đơn yêu cầu và qua ba cấp phê duyệt! Anh bảo: "Tôi không thích những thủ tục đó. Tôi không thích cảm giác khó chịu khi bị chi phối bởi cách làm việc như thế". Rõ ràng các chính sách áp dụng tại trường đại học này là biểu hiện của sự thiếu niềm tin.

Niềm tin là công cụ dự báo tốt nhất về sự hài lòng của cá nhân đối với tổ chức của họ.

- JIM KOUZES VÀ BARRY POSNER, CÁC TÁC GIẢ VỀ KINH DOANH

Tôi đã thấy tình trạng tương tự trong một công ty tư vấn lớn khi cơ chế không phù hợp với mục đích xây dựng niềm tin. Lúc công ty này bắt đầu phải vật lộn với khó khăn về tài chính, và trong nỗ lực quản lý chi phí, các nhân viên tài chính mới đã đưa ra áp dụng các quy định thanh toán rất chi li và rắc rối. Quy định có những đòi hỏi cực kỳ nhiêu khê, chẳng hạn như: "Nhân viên nào đến sân bay để trả lại xe thuê mà chưa đổ xăng, nhân viên đó phải tự trả tiền xăng với giá cao hơn". Các nhân viên tư vấn thường phải chạy đến hết khách hàng này đến khách hàng khác tại nhiều thành phố khác nhau và rất vất vả với các chuyến bay lại bị đối xử như thể họ là những người lười biếng và thiếu trách nhiệm. Một quy định khác là, công ty sẽ không thanh toán cước phí điện thoại di động cho nhân viên tư vấn trong khi làm việc bên ngoài ngoại trừ đối tác công ty. Như vậy quy định này sẽ khiến các nhân viên tư vấn tận dụng điện thoại di động cho mục đích cá nhân thay vì dùng cho công việc.

Toàn bộ chính sách trên là một biểu hiện rõ ràng của sự thiếu tin cậy. May mắn là công ty có một số nhân viên tư vấn có uy tín đã lên tiếng phản đối. Họ bảo: "Chúng tôi không thích chính sách này. Chúng tôi đang bị đối xử như trẻ con. Các ông đang chứng tỏ chẳng có chút niềm tin nào đối với chúng tôi cả!". Nhờ vậy chính sách đó cuối cùng đã được sửa đổi và đã đem đến sự liên kết các giá trị lớn hơn của công ty về sự tôn trọng và niềm tin.

Những nhà lãnh đạo tốt phải biết tin tưởng vào những người xung quanh họ.

- RICHARD BRANSON, NGƯỜI SÁNG LẬP KIÊM CHỦ TỊCH, THE VIRGIN GROUP

Cả hai ví dụ trên cho thấy hệ lụy khi cơ cấu và hệ thống làm việc không phù hợp với các nguyên tắc thúc đẩy niềm tin. Chúng cũng chứng tỏ sức mạnh của các biểu hiện mà tổ chức truyền đạt mô thức làm việc căn bản cho mọi người.

Quả thực, các biểu hiện có sức ảnh hưởng rất lớn. Chúng thể hiện được giá trị mà không hình thức nào có thể xác định chính xác. Chúng luôn có sức thuyết phục hơn mọi lời nói sáo rỗng. Chúng truyền đạt các mô thức rõ ràng hơn hẳn mọi lời nói và có sức ảnh hưởng trên diện rộng. Người ta thường nói: "Trăm nghe không bằng một thấy" và câu nói đó cũng đúng khi nói về biểu hiện vì nó truyền đạt rất nhiều điều, rất nhanh chóng đến với rất nhiều đối tượng.

Biểu hiện có thể là tích cực lẫn tiêu cực, và có nhiều hình thức khác nhau, bao gồm các vật thể hữu hình, các hệ thống hay quy trình, những hành vi được áp dụng thường xuyên, hay những mẩu chuyện huyền thoại. Biểu hiện có thể là cuốn sổ tay nội quy dày hàng trăm trang, hay hình ảnh các nhà quản lý cấp cao đỗ những chiếc xe đắt tiền của họ trong khu vực dành riêng, câu chuyện những CEO mới được bổ nhiệm từ chối được tăng lương vì không muốn gây hiểu lầm trong các nhân viên, hoặc những huyền thoại như Howard

Shultz với thái độ quan tâm ân cần khi các nhân viên của Starbucks bị sát hại. Biểu hiện cũng có thể là việc mua những tác phẩm nghệ thuật đắt tiền để trưng bày trong phòng họp ban giám đốc trong khi nhiều nhân viên đang bị sa thải, hay việc một CEO bỏ thời gian đọc 10.000 thư phản hồi của khách hàng vì ông thực sự quan tâm đến suy nghĩ của họ. Biểu hiện cũng có thể là những giai thoại được truyền miệng trong công ty, như câu chuyện có lần David Neeleman, CEO của hãng JetBlue lái xe đến sân bay JFK và đích thân làm thủ tục cho hành khách bằng máy tính cá nhân của ông khi thành phố New York bị mất điện.

Có một thời gian tôi làm việc cho một công ty bất động sản lớn chủ trương 3 giá trị cơ bản là làm việc chăm chỉ, làm việc một cách thông minh và làm việc say mê. Có lần, một nhà môi giới đại diện cho khách hàng đến gặp chúng tôi để thực hiện một dự án lớn. Anh ta muốn chọn ra một trong số 10 nhà thầu hàng đầu của thành phố. Chúng tôi rất sốt sắng với cơ hội này, nhưng qua những cuộc đàm phán, chúng tôi phát hiện thấy rất khó làm việc với nhà môi giới này và những đòi hỏi quá đáng của anh ta khiến cho việc thương lượng trở nên gay gắt, một chiều, và thực sự đáng tiếc. Khi chúng tôi họp bàn đến lần thứ mười về dự án này, thì trưởng đoàn đàm phán quay sang tôi và hỏi: "Này, Stephen, tôi muốn hỏi anh câu này: 'Anh có thấy hứng thú khi làm việc về dự án này không?'. Tôi đành phải thú nhận là không. Ông ấy nói: 'Tôi cũng không cảm thấy hứng thú chút nào. Làm việc hứng thú là một trong những giá trị của công ty, vì vậy chúng ta nên rút lui khỏi cuộc đấu thầu này.'. Việc chúng tôi rút lui khỏi một cơ hội làm ăn đầy hứa hẹn như vậy đã gây bất ngờ cho nhà môi giới và khách hàng của anh ta, nhưng nó lại hoàn toàn phù hợp với những giá trị của công ty, và nó truyền đi một thông điệp rõ ràng đến toàn công ty rằng chúng tôi rất tôn trọng những giá trị đó. Quyết định đó đã trở thành một biểu hiện cho những giá trị của chúng tôi, và đã được kể đi kể lại như một trong những giai thoại đầy ý nghĩa trong công ty chúng tôi.

Dù ở bất cứ hình thức nào, những biểu hiện luôn được xem là đại diện, biểu tượng, hình ảnh của những điều đúng hoặc sai trong một tổ chức.

> *Một người lãnh đạo được tin cậy chỉ có thể tồn tại lâu dài trong một tổ chức lớn nếu xây dựng được những giai thoại tốt đẹp, đặc biệt về tính kiên định của ông ấy.*
>
> - HENK BROEDERS,
>
> NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU TỔ CHỨC CAP GEMINI E&Y VÌ NƯỚC HÀ LAN

Dưới đây là một số ví dụ về những biểu hiện niềm tin và xây dựng niềm tin.

1. Khi công ty Hewlett-Packard đi vào hoạt động được vài năm, vào một ngày cuối tuần Bill Hewlett, một trong những người đồng sáng lập công ty, đã ghé vào nhà kho để tìm một dụng cụ thì phát hiện tủ đựng dụng cụ bị khóa. Điều này trái với chủ trương của công ty ngay từ đầu là nhà kho và tủ đựng dụng cụ luôn để mở cho các nhân viên của HP có thể đến lấy dụng cụ bất cứ lúc nào họ cần. Quyết định để mở tủ đựng dụng cụ có mục đích biểu hiện

niềm tin nơi các nhân viên HP. Quyết định này ra đời do David Packard, người đồng sáng lập rút kinh nghiệm từ những năm làm việc trong một công ty quá thận trọng canh giữ các dụng cụ để bảo đảm các nhân viên không lấy cắp được thứ gì.

Tức giận trước việc tủ đựng dụng cụ bị khóa, Hewlett phá tung và vứt bỏ ổ khóa, rồi treo vào đó một tấm biển ghi dòng chữ: **"HP tin tưởng nhân viên của mình"**. Từ ngày đó, tủ đồ nghề để mở trở thành một biểu hiện của niềm tin và thúc đẩy lòng trung thành và tính sáng tạo. Nó có sức thuyết phục hơn mọi thứ khác. Packard sau đó đã nói rằng: "Tủ và nhà kho để mở là biểu hiện của niềm tin vốn là trọng tâm trong đường lối kinh doanh của HP".

2. Khi mà đa số sổ tay nhân viên và nội quy công ty thường dày hàng trăm trang như tôi đã nói ở trên, thì sổ tay nhân viên của hãng Nordstrom chỉ vỏn vẹn là một tấm thẻ. Mặt trước của tấm thẻ ghi những dòng chữ sau:

Sổ tay nhân viên

Chào mừng bạn đến với Nordstrom!

Chúng tôi vui mừng đón nhận bạn vào đội ngũ của công ty.

Mục tiêu số một của công ty là cung cấp cho khách hàng dịch vụ hoàn hảo.

Hãy chú trọng mục tiêu nghề nghiệp và cá nhân của bạn.

Chúng tôi hoàn toàn tin tưởng vào khả năng hoàn thành mục tiêu của bạn nên sổ tay nhân viên của chúng ta thật đơn giản.

Chúng ta chỉ có một quy tắc duy nhất...

Và mặt sau của tấm thẻ ghi:

Quy tắc duy nhất

Cần suy xét kỹ càng trong mọi tình huống.

Đừng ngại hỏi ý kiến Trưởng phòng, Cửa hàng trưởng hay Phòng nhân sự bất cứ khi nào bạn cần.

David Sirota, Louis A. Mischkind và Michael Irwin Meltzer đã nêu trong cuốn sách của họ, có tựa đề *Một Nhân viên Nhiệt tình (The Enthusiastic Employee):*

Cuốn sổ tay một trang này nói lên nhiều điều về công ty Nordstrom, nhưng vẫn chú trọng vào mục tiêu làm hài lòng khách hàng, văn hóa không quan liêu và niềm tin vào năng lực và tính cách của các nhân viên. Tuyên ngôn này là một biểu tượng bằng lời cho một tổ chức đáng được hoan nghênh và kính trọng.

"Cuốn sổ tay nhân viên" của Nordstrom là một biểu tượng của niềm tin, và hoàn toàn

phù hợp với giá trị đã nêu về việc cung cấp dịch vụ hoàn hảo cho khách hàng thông qua những nhân viên có sự suy xét kỹ càng khi làm việc.

3. Nếu bạn có dịp bước vào phòng làm việc của Michael Dell - Chủ tịch Hội đồng Quản trị - và Kevin Rollins - Chủ tịch kiêm CEO của Dell Inc., bạn sẽ nhận thấy hai vị lãnh đạo này đã sắp xếp chỗ làm việc của họ chỉ cách nhau một lớp kính, và bàn làm việc đối diện nhau. Họ thậm chí còn tháo cánh cửa ra để lúc nào cũng có thể nói chuyện thoải mái với nhau. Điều này đã trở thành một biểu tượng tiêu biểu của văn hóa về niềm tin tại công ty Dell thể hiện thái độ hoàn toàn cởi mở giữa hai nhà lãnh đạo này và họ không hề nói xấu sau lưng nhau.

Vậy biểu tượng trong công ty của bạn là gì? Biểu tượng đó đưa ra thông điệp gì cho những người có liên quan trong nội bộ tổ chức? Những biểu tượng đó có phù hợp với các nguyên tắc tạo ra độ tin cậy cao? Kết quả do biểu tượng này đem lại ra sao?

Làm cách nào tác động đến sự thay đổi của tổ chức

Nếu biểu tượng của công ty bạn thể hiện hay gây ra sự mất niềm tin hay không đủ mức độ tin cậy thì bạn hãy xem lại 4 Yếu tố cốt lõi áp dụng trong tổ chức, và tự hỏi:

• Tổ chức của bạn có sự Chính trực hay không? Các bạn có biết mình đang đại diện cho giá trị gì không? Cơ cấu và hệ thống quản lý của tổ chức các bạn có phản ánh mô thức cơ bản về sự tôn trọng và tin cậy lẫn nhau? Có xây dựng được một văn hóa trung thực và khiêm tốn không? Các bạn có lắng nghe ý kiến của nhau không? Chúng ta có mắc sai lầm và thừa nhận sai lầm? Các bạn có đủ can đảm để đối mặt giải quyết những vấn đề gai góc? Hệ thống và cơ cấu điều hành có khuyến khích lối ứng xử đạo đức?

• Tổ chức của bạn có Ý định tốt không? có văn hóa quan tâm chăm sóc lẫn nhau hay không? Có quan tâm đến công việc, đến khách hàng không? Các bạn có thực sự muốn mọi người cùng đạt kết quả tốt đẹp? Hệ thống tổ chức được thành lập có nhằm mục đích khen thưởng tinh thần cạnh tranh hay hợp tác? Hệ thống đó có khuyến khích mọi người chia sẻ ý tưởng và thông tin một cách thoải mái không? Hay nó khuyến khích người ta giữ lại những điều họ biết?

• Những Khả năng chuyên môn nào mà tổ chức của bạn yêu cầu? Tổ chức của bạn có đủ điều kiện để tạo nên giá trị không, có thu hút và duy trì được những Tài năng, Thái độ, Kỹ năng, Kiến thức, và Phong cách (TASKS) cần thiết để tồn tại trên thương trường cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay không? Bạn có chọn được đúng người đúng việc không? Bạn có liên tục cải thiện và đổi mới bản thân không?

• Tổ chức của bạn có đạt được Kết quả mong muốn không? Có thực hiện được những điều đã cam kết? Liệu người khác có tin tưởng chúng ta có thể tạo ra giá trị và thực hiện những điều đã cam kết? Các bạn có thành tích gì để gây được niềm tin? Khách hàng có giới thiệu các bạn cho những người khác biết không? Các bạn có tạo được những kết quả có thể gây được niềm tin?

Nếu bạn nhận thấy tổ chức của mình thiếu một trong những nhân tố trên, bạn nên bắt đầu từ nhân tố đó để tạo cơ sở xây dựng niềm tin trong tổ chức. Dù bạn không chính thức là người lãnh đạo trong tổ chức, bạn vẫn có thể làm nhiều điều để gây được ảnh hưởng với người khác. Nếu bạn không có khả năng đó, thì trước tiên bạn nên xem xét lại 4 Yếu tố cốt lõi với tư cách cá nhân để nâng cao sự tín nhiệm của bản thân, từ đó bạn mới có thể gây được ảnh hưởng với mọi người.

Một số ý tưởng về cách ứng dụng 4 Yếu tố cốt lõi khá hiệu quả ở trường hợp cá nhân cũng sẽ có tác dụng ở cấp độ tổ chức, chẳng hạn như ví dụ sau:

Để nâng cao sự Chính trực trong tổ chức, bạn có thể lập ra và chỉnh lý tuyên ngôn sứ mệnh hay tuyên ngôn các giá trị của tổ chức, khuyến khích mọi người tham gia để bảo đảm đó không chỉ là khẩu hiệu sáo rỗng treo trên tường. Bạn cũng có thể tạo ra văn hóa biết giữ và thực hiện đúng cam kết trong tổ chức. Điều này khá quan trọng đối với cấp lãnh đạo, và đặc biệt quan trọng trong cả những vấn đề nhỏ nhặt. Tôi biết có nhiều trường hợp người lãnh đạo dường như không tôn trọng những cam kết nhỏ nhặt, và dần dà mọi người cũng xem nhẹ những cam kết trong nội bộ.

Để cải thiện Ý định trong tổ chức, sứ mệnh và các giá trị mà bạn nêu ra phải thể hiện động cơ và nguyên tắc xây dựng niềm tin. Bạn cũng có thể tạo ra một tấm gương về thái độ quan tâm đến người khác. Bạn nên nhớ rằng dù chỉ có một người - đặc biệt người đó lại thuộc cấp lãnh đạo - thể hiện sự tôn trọng hay quan tâm đến người khác, cũng gây được tác động đến cả tổ chức. Ngoài ra, bạn có thể xây dựng những hệ thống thực hiện chủ trương vì lợi ích chung - đó là những hệ thống hoạt động theo các thỏa thuận trách nhiệm công việc, khen thưởng những hành vi hợp tác thay vì cạnh tranh, và biểu lộ niềm tin với người khác.

Để nâng cao Năng lực chuyên môn trong tổ chức, bạn có thể từng bước xây dựng cơ cấu và hệ thống tổ chức (trong đó có hệ thống tuyển dụng và lương bổng) có khả năng thu hút và giữ chân người giỏi để tăng sức cạnh tranh của tổ chức trên thương trường. Bạn có thể thường xuyên tổ chức huấn luyện và tư vấn qua những chương trình phát triển để bảo đảm mọi nhân viên đều bắt kịp và đáp ứng được yêu cầu của thời đại. Bạn cần bảo đảm rằng thông tin và những quyết định đều nằm trong nỗ lực đáp ứng những yêu cầu của tổ chức và khách hàng.

Để nâng cao Kết quả trong tổ chức, bạn có thể giúp mọi người cùng xây dựng nhận thức chung về những thành quả mong muốn thông qua một hệ thống nêu đầy đủ các mục tiêu và được mọi người đồng thuận. Bạn cũng có thể lập ra "Hệ thống Bảng điểm Cân bằng" thể hiện các kết quả thỏa mãn các nhu cầu của tất cả những người có liên quan, không riêng các chủ sở hữu của tổ chức. Ngoài ra, bạn có thể tạo ra văn hóa mà mọi người đều có cơ hội thường xuyên trình bày về thành tích của mình chứ không chỉ được nêu trong các báo cáo tổng kết.

Tôi tin rằng nếu xem xét tác động của việc củng cố 4 Yếu tố cốt lõi trong tổ chức của bạn ở bất cứ cấp độ nào trên quan điểm niềm tin, bạn sẽ thấy kết quả thật bất ngờ. Và nếu bạn thực sự làm những điều cần thiết để củng cố những điều cốt lõi này, thì những kết quả tích

cực và cổ tức niềm tin phát sinh từ đó sẽ rất đáng kể.

Sau khi phổ biến 4 Yếu tố cốt lõi trong tổ chức, bạn nên xem xét văn hóa trong công ty có thể tác động đến 13 Hành vi. Bạn hãy nhìn lại bảng tổng kết dưới đây, lần này ở cấp độ tổ chức. Phần nào trong bảng miêu tả thể hiện đúng nhất văn hóa trong tổ chức của bạn, bất kể bạn định nghĩa tổ chức của bạn là gì?

	Hành vi	Đánh giá của bạn	Các hành vi đối lập/ngụy tạo
TÍNH CÁCH	Nói thẳng	|||||	Nói dối, thêu dệt, không nói hết sự thật, nói nước đôi, xu nịnh
	Tôn trọng người khác	|||||	Không quan tâm hay không tỏ ra quan tâm, thiếu tôn trọng, hay chỉ tôn trọng những người làm lợi cho mình
	Hành động minh bạch	|||||	Em nhẹm thông tin; giả vờ bí mật; gây ảo tưởng, giả vờ
	Sửa chữa sai lầm	|||||	Không thừa nhận hay không chịu sửa chữa sai lầm; che đậy sai lầm
	Thể hiện sự trung thành	|||||	Bán đứng người khác; giành lấy công lao cho mình, nói hay trước mặt người khác nhưng lại nói xấu sau lưng họ
NĂNG LỰC	Tạo ra thành quả	|||||	Không tạo ra kết quả, chỉ hoạt động hình thức mà không có kết quả
	Cầu tiến bộ	|||||	Ngày càng kém đi, không đầu tư để tiến bộ; chỉ có một giải pháo cho mọi vấn đề
	Đối mặt với thực tế	|||||	Tránh né thực tế; tập trung vào những việc vặt vãnh để tránh né những vấn đề thực tế
	Xác định rõ các kỳ vọng	|||||	Tự giả định kỳ vọng hay không tiết lộ rõ các kyg vọng; tạo ra những điều kỳ vọng mơ hồ hoặc không ổn định.
	Nhận trách nhiệm	|||||	Không chịu trách nhiệm vì cho rằng không phải lỗi của mình; không bắt người khác chịu trách nhiệm
CẢM HAI	Lắng nghe trước tiên	|||||	Không chịu lắng nghe; nói trước nghe sau; giả vờ lắng nghe; nghe mà không hiểu
	Giữ cam kết	|||||	Không thực hiện cam kết, thất hứa; đưa ra những cam kết mơ hồ hay không cam kết gì cả
	Đặt niềm tin vào người khác	|||||	Không tin ai; giả vờ tin và bí mật theo dõi; giao trách nhiệm nhưng không giao quyền hạn

Khi xét đến một hay nhiều hành vi, nếu văn hóa trong tổ chức của bạn được mô tả đúng nhất ở cột bên phải trong bảng tổng kết, bạn nên tìm hiểu rõ xem trong hệ thống và cơ cấu tổ chức của đơn vị mình có điểm nào đã đưa đến thái độ thiếu tin cậy như thế?

> *Cốt lõi của vấn đề luôn luôn làm thay đổi hành vi của con người.*
>
> - GIÁO SƯ JOHN KOTTER, TRƯỜNG KINH DOANH HARVARD
>
> LÀN SÓNG THỨ BA - NIỀM TIN TRONG TỔ CHỨC 355

Có lần, một người bạn của tôi đem trả cho bộ phận chăm sóc khách hàng của một nhà buôn lớn một máy hát còn nguyên hộp chưa mở mà một người gửi tặng anh. Anh mang theo hóa đơn, và chiếc hộp rõ ràng còn nguyên chưa mở. Anh xếp hàng chờ một lúc thì được một nhân viên đại diện bộ phận phục vụ khách hàng trả lời: "Tôi xin lỗi chưa thể hoàn lại tiền cho anh ngay được vì phải chờ bộ phận chuyên môn cử người đến đây kiểm tra

chiếc hộp này". Hết sức thất vọng, bạn tôi khẳng định rằng anh đang vội và một điều rất rõ ràng là chiếc hộp chưa hề được mở ra. Nhân viên này hoàn toàn đồng ý với bạn tôi rằng chiếc hộp chưa được mở, nhưng do quy định của công ty là hàng phải được bộ phận chuyên môn về điện tử kiểm tra nên cô phải tuân thủ. Phải hơn 10 phút sau người của bộ phận điện tử mới đến. Khi đến người này chỉ nhìn qua chiếc hộp, khẳng định chiếc hộp chưa được mở và do đó không cần phải kiểm tra. Bạn tôi ra về và quyết định sẽ không bao giờ quay lại cửa hàng đó, sau đó anh kể lại câu chuyện này cho nhiều người khác.

Như bạn có thể nhận thấy, quy định của công ty này chỉ tập trung vào quy trình hoạt động nội bộ, mà hiển nhiên không hề hỗ trợ cho các nguyên tắc phục vụ khách hàng và đặt niềm tin vào các nhân viên của mình để họ có thể chủ động phát huy khả năng phán đoán của họ. Và chính điều này đã tác động đáng kể đến kết quả hoạt động của công ty.

Việc phân tích cụ thể tất cả các hệ thống chính sách và cơ cấu tổ chức của công ty bạn như nguồn và cách thức xử lý thông tin, cách thức giao tiếp, cách ra quyết định, và chính sách lương bổng sẽ giúp bạn tìm ra những chỗ không thích hợp cho việc xây dựng niềm tin. Nó sẽ cho bạn biết vì sao bạn phải chịu khoản thuế niềm tin, vì đâu công việc bị giảm tốc độ và tăng chi phí, và do đâu bạn đã để mất đi phần cổ tức niềm tin từ môi trường làm việc có độ tin cậy cao.

Cuối cùng bạn cần bảo đảm các mô thức lãnh đạo phải phù hợp với các nguyên tắc tạo dựng niềm tin. Khi các nhà lãnh đạo về cơ bản không nghĩ rằng mình có thể đặt niềm tin vào người khác, họ liền thiết lập các hệ thống và cơ cấu tổ chức theo quan điểm của họ như hệ thống cấp bậc, quản lý đa cấp và các quy trình làm việc phức tạp. Rồi đến lượt những hệ thống và cơ cấu tổ chức này lại sản sinh những thái độ không tín nhiệm thể hiện nhận định của các vị lãnh đạo cho rằng không thể tin được ai. Cứ thế nó trở thành một vòng luẩn quẩn và mỗi lúc càng tệ hại.

> *Cách chắc chắn nhất để khiến một người trở nên không đáng tin cậy là đừng tin anh ta và cho anh ta thấy sự nghi ngờ của bạn.*
>
> - HENRY STIMSON, CỰU NGOẠI TRƯỞNG MỸ

David Packard đã chứng minh thực tế của vòng luẩn quẩn này từ kinh nghiệm của ông khi làm việc cho công ty đã chủ trương bảo vệ nhà kho và các tủ đựng dụng cụ. Ông nói:

> *Tôi đã học được từ khi mới bước vào nghề rằng có nhiều rắc rối nảy sinh từ thái độ thiếu niềm tin của các vị lãnh đạo công ty đối với nhân viên... Khi chứng kiến biểu hiện thiếu tin tưởng này qua việc khóa tủ đựng dụng cụ làm việc, nhiều nhân viên bắt đầu đáp trả bằng cách lấy dụng cụ và phụ tùng bất cứ khi nào họ có cơ hội.*

Ngược lại, khi các nhà lãnh đạo như David Packard, Blake Nordstorm và David Neeleman thật sự tin rằng mọi người đều đáng tin cậy, họ xây dựng các hệ thống và cơ cấu

tổ chức theo niềm tin đó, như việc không khóa cửa các nhà kho, sổ tay nội quy nhân viên chỉ đơn giản là một trang giấy, và để các nhân viên nhận đặt chỗ máy bay làm việc tại nhà. Những hệ thống và cơ cấu tổ chức này giúp tăng cường và cuối cùng sẽ tạo ra những thái độ tin cậy thể hiện niềm tin của cấp lãnh đạo rằng nhân viên của họ là những người đáng tin cậy. Như vậy, những mô thức hoạt động và hành vi phối hợp để tạo ra chu trình phát triển đạo đức.

Bốn Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi là những công cụ thiết yếu giúp bạn thống nhất chủ trương và xây dựng niềm tin trong tổ chức. Chúng giúp bạn tạo nên những thay đổi quan trọng trong nội bộ ở cả ba mức độ - giúp mọi người thấy được ảnh hưởng của niềm tin đến những mối quan hệ và thành quả trong tổ chức, từ nhận thức đó họ sẽ nói về niềm tin theo hướng tăng cường sự hiểu biết, đối thoại và giải quyết vấn đề, và sau đó họ sẽ xử sự theo hướng xây dựng niềm tin. Chúng giúp bạn, trong vai trò người lãnh đạo, xây dựng một tổ chức có độ tin cậy cao được thể hiện qua những hoạt động tiêu biểu và kết quả kinh doanh của tổ chức đó.

Từ thuế biến thành cổ tức niềm tin

Nếu bạn chưa có đủ động lực để tăng cường niềm tin trong tổ chức của bạn, tôi tin rằng thông tin bổ sung dưới đây sẽ giúp bạn quyết định dễ dàng.

Tôi đã nói rằng nếu tổ chức của bạn không có độ tin cậy cao, bạn sẽ phải chịu một khoản thuế niềm tin, và đó là một khoản thuế hết sức phí phạm. Mặc dù nó không xuất hiện trên bản thu nhập với tên gọi "thuế niềm tin", chúng vẫn thật sự tồn tại dưới hình thức những vấn đề rắc rối nảy sinh trong tổ chức. Do đó tôi muốn bạn nhìn vào lăng kính niềm tin để bạn có thể nhìn thấy những gì đang diễn ra bên dưới bề mặt của các hoạt động trong tổ chức của bạn, để bạn thấy được các khoản thuế niềm tin đang tiềm ẩn bên trong, và rồi bạn cũng sẽ thấy cả những cổ tức đặc biệt có được nhờ tổ chức có mức độ tin cậy cao.

7 Loại thuế của các tổ chức có độ tin cậy thấp

1. Sự dư thừa

Dư thừa là tình trạng tăng số lượng không cần thiết. Nhưng sẽ có những khoản thuế thặng dư đánh vào những tổ chức có bộ máy quản lý đa tầng nấc, cơ cấu tổ chức trùng lắp nếu họ muốn tăng cường kiểm soát hoạt động. Phần lớn điều này xuất phát từ lối nhận định rằng trừ phi có biện pháp giám sát nhân viên một cách chặt chẽ, không có cách gì để tin cậy họ được. Và như vậy, làm điều này sẽ rất tốn kém.

Cha tôi có chia sẻ với tôi một kinh nghiệm trong một lần ông đến thuyết trình cho một công ty kinh doanh các trò chơi đánh bạc ở Las Vegas. Ban quản lý chỉ cho ông xem sàn đánh bạc của họ và giải thích rằng vì đây là môi trường có độ tin cậy thấp, cộng với rủi ro thường bị mất cắp, nên nơi này có đến 4-5 lớp quản lý. Họ bố trí người này giám sát người kia, người kia giám sát người kia nữa và cứ thế. Trong khi với một sòng bạc có độ tin cậy cao, chỉ hai cấp quản lý là đủ.

Trong một số trường hợp, việc làm lại và thiết kế lại một công việc có thể làm chi phí phát sinh cộng thêm do sự thiếu niềm tin. Trong công việc phát triển phần mềm, có đến 30-50% chi phí dành cho những công việc phải làm lại. Trong sản xuất, chi phí chỉnh sửa sản phẩm thường cao hơn chi phí làm ra sản phẩm mới.

2. Tệ quan liêu

Tệ quan liêu bao gồm những quy định, chính sách, thủ tục và quy trình phức tạp, rườm rà không hiệu quả. Nó thể hiện qua việc sử dụng quá nhiều giấy tờ, thủ tục phức tạp, sự giám sát chặt chẽ quá mức cần thiết, trình tự phê duyệt nhiều cấp, và quá nhiều những quy định của chính phủ. Thay vì tập trung vào việc tiếp tục cải tiến cho tốt hơn, thì tệ quan liêu chỉ làm cho hiện trạng thêm phức tạp, kém hiệu quả, tăng chi phí. Lý thuyết gia về quản trị học Laurence Peter nói rằng: "Sự quan liêu chỉ bảo vệ tính ù lỳ không muốn thay đổi bên trong một tổ chức và kéo dài thời gian tồn tại của nó trong khi thực tế nó đang mất dần vị thế".

Chi phí phát sinh từ tệ quan liêu trong tất cả các loại hình tổ chức - bao gồm chính phủ, các tổ chức y tế, giáo dục, phi lợi nhuận và các doanh nghiệp là rất lớn. Năm 2004, một dự toán chi phí do việc thi hành các điều luật và quy định của chính phủ liên bang tại Mỹ lên đến 1,1 ngàn tỷ đô la, cao hơn 10% so với tổng sản phẩm quốc nội của nước này. Tại Đức, Thủ tướng Angela Merkel nói rằng từ 4-6% doanh thu của các doanh nghiệp có quy mô vừa được chi cho việc thực hiện các quy định quan liêu tại nước này. Năm 2003, chi phí cho thủ tục quan liêu trong ngành y tế tại Mỹ là 399 tỷ đô la - vượt xa chi phí để cung cấp dịch vụ y tế cho tất cả những người không được bảo hiểm y tế!

Chính tình trạng thiếu lòng tin sản sinh ra tệ quan liêu, và tệ quan liêu lại giúp duy trì môi trường thiếu lòng tin. Vì vậy, tình trạng quan liêu trở nên phổ biến trong các tổ chức có độ tin cậy thấp.

3. Tình trạng bè phái nội bộ

Trong tổ chức, "tình trạng bè phái nội bộ" được định nghĩa là hành vi dùng những chiến thuật hay thủ đoạn để tranh quyền đoạt vị. Tình trạng bè phái trong công sở làm chia rẽ nội bộ bằng cách tạo ra cuộc xung đột với điều mà tác giả Lawrence MacGregor Serven gọi là "giặc từ bên trong".

Tình trạng bè phái gây ra những hành vi như ém nhẹm thông tin, bất đồng nội bộ, tìm cách đoán mò ý đồ của nhau, tiến hành những ý đồ mờ ám, đối kháng giữa các bộ phận, nói xấu sau lưng và tổ chức nhiều cuộc họp không cần thiết. Những hành vi này gây lãng phí lớn về thời gian, sức lực, tài năng và tiền bạc. Ngoài ra, chúng còn tác động xấu đến văn hóa của công ty, làm lệch hướng chiến lược, hủy hoại các sáng kiến, các mối quan hệ và sự phát triển nghề nghiệp. Tổn thất tài chính gián tiếp gây ra do nhân viên, các phòng ban thực hiện các thủ đoạn kình chống nhau trong công sở được dự tính lên đến 100 tỷ đô la mỗi năm; một số nhà quan sát cho rằng con số thực tế còn cao hơn nhiều.

Tình trạng bè phái trong các công sở phát triển mạnh trong các môi trường thiếu niềm tin. Xét về nhiều mặt, "tình trạng bè phái" (politics) chính là từ ngữ trái nghĩa với từ niềm tin (trust).

4. Thiếu nhiệt tình trong công việc

Thiếu nhiệt tình trong công việc là thái độ khi nhân viên vẫn tiếp tục làm việc tại công ty, nhưng xét về tính hiệu quả thì chẳng khác nào người đã bỏ việc (mà người ta thường nhận xét "có xác nhưng không có hồn"). Họ chỉ nỗ lực trong chừng mực vừa phải để được trả lương và không bị đuổi việc, còn thì họ chẳng bao giờ cống hiến hết sức lực, tài năng, sức sáng tạo và nhiệt tình cho công việc. Họ vẫn hiện diện nơi làm việc, nhưng không dành hết tâm trí cho công việc. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tình trạng thờ ơ với công việc, nhưng một trong những nguyên nhân chủ yếu là do nhân viên không cảm thấy mình được tin cậy.

Viện Gallup đưa ra con số khiêm tốn về tổn thất do tình trạng thờ ơ với công việc từ 250-300 tỷ đô la mỗi năm chỉ riêng tại Mỹ. Công trình nghiên cứu của họ đưa ra dự tính chỉ có 28% số nhân viên ở Mỹ là thực sự tận tụy với công việc, ở nhiều nước khác con số này còn thấp hơn nữa. Về mặt niềm tin, nghiên cứu của Gallup cho thấy 96% số nhân viên được khảo sát là những người làm việc tận tụy, nhưng có đến 46% trong số họ không tin tưởng cấp quản lý của mình. Thế là một câu hỏi xưa như trái đất được đặt ra: Cái gì có trước, con gà (sự thiếu niềm tin) hay quả trứng (sự thiếu nhiệt tình trong công việc)? Đó là một chu kỳ tự lặp làm trì trệ dần hoạt động của tổ chức hoặc thậm chí có thể làm ngưng trệ hoạt động.

5. Người trong rời bỏ

Biến động nhân sự gây tổn phí lớn cho các tổ chức, đặc biệt trong môi trường thiếu niềm tin thì tỷ lệ biến động nhân sự thường vượt quá tiêu chuẩn trong ngành hay tiêu chuẩn trên thị trường. Ở đây tôi không nói đến việc chủ động thay thế số nhân viên làm việc không hiệu quả, mà là sự ra đi của những nhân viên có năng lực. Sự thiếu lòng tin gây ra tình trạng thiếu nhiệt tâm với công việc thường là nguyên nhân dẫn đến nhiều trường hợp nhân viên bỏ việc, đặc biệt những người rất có khả năng mà bạn không muốn mất họ. Những nhân viên làm việc thực sự muốn được tin cậy và muốn làm việc trong môi trường biết tin cậy lẫn nhau. Việc không được tin cậy gây cho họ cảm giác bị xúc phạm, và đa số những người này cuối cùng sẽ tìm việc khác ở nơi họ cảm thấy được tin cậy. Việc biến động nhân sự cũng phát sinh từ hai loại thuế niềm tin đầu tiên. Nhân viên thường bỏ đi do không muốn đối mặt với tệ nạn quan liêu giấy tờ và nạn bè phái trong môi trường làm việc thiếu niềm tin. Hoặc theo kết quả khảo sát của Viện Gallup, nhân viên bỏ đi do mối quan hệ của họ với cấp trên không tốt (thiếu niềm tin chẳng hạn).

Việc thay đổi nhân viên ngoài ý muốn là rất tốn kém. Để thay thế một nhân viên đang làm việc, trung bình công ty phải mất chi phí gấp rưỡi đến gấp hai lần mức lương hàng năm của người đó.

Nếu văn hóa nơi bạn làm việc không cởi mở và trung thực, điều đó sẽ không tạo được sự hài lòng cho nhân viên và bạn sẽ phải đối mặt với tình trạng biến động nhân sự và năng suất thấp gây tốn kém nhiều về tiền bạc, sức lực và thời gian. Ngược lại, nếu môi trường làm việc có đạo đức, có tính xây dựng và tích cực, mọi người sẽ ở lại gắn bó và phát triển công ty.

- KENT MURDOCH, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, O.C.TANNER COMPANY

6. Người ngoài quay lưng

Khi các thành viên bên trong một tổ chức thiếu niềm tin lẫn nhau thì tác động của nó đến thị trường gây ra tình trạng thay đổi thường xuyên khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và các nhà đầu tư. Vấn đề này ngày càng trở nên nghiêm trọng do sự tiến bộ của những công nghệ mới như các blog trên mạng tạo điều kiện cho các nhân viên trao đổi với thế giới bên ngoài những trải nghiệm của họ.

Khi nhân viên không được tin cậy, họ có khuynh hướng áp dụng thái độ thiếu niềm tin đó khi giao dịch với khách hàng để rồi khách hàng chán nản bỏ đi. Em gái tôi kể lại với tôi chuyện gần đây cô ấy đến một hiệu ăn và đề nghị người phục vụ giúp cô chọn món. Bạn có biết người phục vụ trả lời thế nào không? Anh ta bảo: "Tôi khuyên cô nên đến một nhà hàng khác!".

Tôi không biết người hầu bàn có ý gì trong câu nói đó, nhưng tôi biết rằng nhân viên thường đối xử với khách hàng theo cách mà cấp quản lý đối xử với họ. Đó là lý do vì sao Colleen Barrett, Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc điều hành của hãng Southwest Airlines nói rằng: "Do chúng tôi chủ trương áp dụng cùng một cách phục vụ khách hàng - không phân biệt người trong nội bộ hay khách hàng bên ngoài công ty - nên tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của từ ngữ "niềm tin" như nhau khi nói với nhân viên hay với hành khách".

Các nghiên cứu về tình trạng mất khách hàng cho thấy chi phí để kiếm được một khách hàng mới lên đến 500% so với chi phí để giữ chân một khách hàng hiện có!

7. Gian lận

Gian lận là hành vi không trung thực, phá hoại, gây cản trở, lừa dối và làm đình đốn công việc. Tổn thất do nó gây ra rất lớn. Trên thực tế, hầu hết sáu loại thuế niềm tin vừa nói ở trên là kết quả phản ứng của cấp quản lý đối với thuế "do hành vi gian lận" này - đặc biệt "thuế dư thừa" và "thuế quan liêu". Do đó ngoài tất cả các loại thuế riêng lẻ nói trên, còn có loại thuế tác động liên đới - "thuế gian lận" gây ra thuế niềm tin thấp song trùng nhằm đối phó với sự gian lận, nhưng tự nó gây thêm tổn thất về thời gian và chi phí trong quá trình đó.

Một công trình nghiên cứu năm 2004, do Hiệp hội các Nhà giám sát Hành vi Gian lận tiến hành, dự tính rằng một công ty Mỹ loại trung bình bị mất đi 6% doanh thu hàng năm do các hành vi gian lận. Trong vụ lừa đảo Enron, thuế gian lận này chiếm đến 100%, và nó

đã nhấn chìm công ty.

Gian lận hầu như là một vấn đề tính cách hình thành từ sự không chính trực cộng với ý định chỉ tập trung vào cái tôi của bản thân. Nếu chúng ta tiếp cận thách thức của tính cách này chỉ nhằm mục đích siết chặt kỷ cương và tăng cường kiểm soát tại chỗ, chúng ta sẽ chỉ có thể giảm được chút ít mức thuế gian lận. Khi làm như vậy, chúng ta sẽ kích động thêm sáu loại thuế khác, mà tác hại của chúng sẽ còn lớn hơn nhiều - thậm chí gấp năm đến mười lần so với mức thuế gian lận ban đầu.

Theo lẽ thông thường, chúng ta cần phải cân nhắc và tiếp cận vấn đề theo một cách khác. Chúng ta cần sử dụng 4 Yếu tố cốt lõi của sự tín nhiệm, đến cả tính cách cũng như năng lực và cần tập trung vào hoạt động huấn luyện và phát triển để giúp mọi người nâng cao tính chính trực và nâng tầm ý định. Chúng ta cần xây dựng và lấy văn hóa đạo đức làm động lực để nâng cao hơn nữa các tập quán văn hóa và giá trị. Nhà xã hội học Emile Durkheim nói rằng: "Khi tập quán đạo đức [các giá trị văn hóa] được tôn trọng, thì luật lệ không còn cần thiết; khi tập quán đạo đức không được tôn trọng, thì không có luật lệ nào có thể thực thi". Điều quan trọng là phải củng cố tập quán văn hóa hay giá trị đạo đức; vì đó là cơ sở để mọi người tuân thủ luật lệ ở bất cứ nơi đâu.

> *Luật lệ không thể thay thế cho tính cách đạo đức.*
>
> - ALAN GREENSPAN, CỰU CHỦ TỊCH CỤC DỰ TRỮ LIÊN BANG MỸ

Khi bạn cộng hết chi phí phát sinh từ bảy loại thuế niềm tin này trong các tổ chức thiếu sự tin cậy, liệu bạn còn chút nghi ngờ gì về mối liên quan trực tiếp, đáng kể, và không thể chối cãi giữa việc thiếu niềm tin, tốc độ thấp và chi phí cao nữa không?

7 loại cổ tức niềm tin trong tổ chức có độ tin cậy cao

Bây giờ chúng ta chuyển sang xem xét các loại cổ tức từ sự tin cậy cao. Rõ ràng những cổ tức này hoàn toàn trái ngược với 7 loại thuế trong các tổ chức thiếu niềm tin mà chúng ta vừa bàn đến ở trên. Việc giảm thiểu hay loại trừ các hiện tượng dư thừa, quan liêu, thờ ơ, tranh giành quyền lực nội bộ, biến động nhân lực, mất khách hàng và gian lận chắc chắn sẽ tạo ra sự khác biệt đáng kể trong Tài khoản Niềm tin và thành quả của bất kỳ tổ chức nào.

Tuy nhiên vẫn còn có những cổ tức niềm tin phát sinh từ sự tin cậy cao chứng minh rất rõ việc niềm tin luôn tác động đến tốc độ và chi phí... cũng như thước đo thứ ba chính là giá trị.

1. Làm tăng giá trị

Niềm tin cao làm tăng giá trị ở cả hai khía cạnh.

Khía cạnh thứ nhất là giá trị mang lại cho cổ đông - thể hiện qua số liệu rất đáng chú ý. Như đã nói ở trên, trong nghiên cứu năm 2002 của Watson Wyatt, lợi tức mang lại cho các

cổ đông (giá trị cổ phiếu cộng với cổ tức) ở các tổ chức có độ tin cậy cao vượt trội hơn các tổ chức có độ tin cậy thấp khoảng 286%. Ngoài ra theo nghiên cứu của Russell Investment Group trong năm 2005, "100 công ty tốt nhất để làm việc tại Mỹ" đăng trên tạp chí Fortune (trong đó niềm tin chiếm 60% các tiêu chí) có thu nhập cao gấp 4 lần so với mức thu nhập của thị trường lớn hơn trong bảy năm trước. Theo nhận định của Fortune, "Nhân viên thích được tự do làm việc theo cách mà họ cho là tốt nhất, và giới lãnh đạo sáng suốt đều tin tưởng họ".

Khía cạnh thứ hai là giá trị mang lại cho khách hàng. Nhờ vào 5 loại cổ tức niềm tin được trình bày dưới đây, các tổ chức có độ tin cậy cao có khả năng không ngừng tạo ra và mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng của họ. Giá trị mang lại cho khách hàng, đến lượt nó, lại tạo ra giá trị lớn hơn cho các cổ đông và những người có liên quan.

2. Kích thích tăng trưởng

Những công ty có độ tin cậy cao hoạt động hiệu quả hơn những công ty thiếu niềm tin, không những về giá trị mang lại cho cổ đông, mà còn cả về doanh số và lợi nhuận. Khảo sát cho thấy rất rõ rằng khách hàng mua hàng nhiều hơn, thường xuyên hơn, giới thiệu cho nhiều người hơn, và trung thành hơn với các công ty và những người mà họ tin cậy. Hơn nữa, các công ty này hoạt động hiệu quả hơn nhưng với chi phí thấp hơn. Đó chính là trường hợp điển hình của "Jim", chủ quán cà phê bánh ngọt. Kết quả cuối cùng không chỉ là tăng trưởng nhanh, mà phải là tăng trưởng nhanh về lợi nhuận. John Brennan, CEO của Vanguard Investments, nói: "Niềm tin là tài sản quý giá nhất của chúng tôi... Khi khách hàng hiểu rằng họ có thể đặt niềm tin vào chúng tôi, họ sẽ giúp chúng tôi có những bước tăng trưởng bất ngờ".

3. Đẩy mạnh đổi mới

Các công ty có độ tin cậy cao luôn cải tiến những sản phẩm và dịch vụ mà họ đang cung cấp cho khách hàng, và họ chủ trương phát huy văn hóa đổi mới vốn chỉ có thể phát triển trong môi trường có sự tin cậy cao. Sự đổi mới và sáng tạo đòi hỏi phải có những điều kiện cần thiết như việc chia sẻ thông tin, không quan tâm công lao sẽ thuộc về ai, tinh thần dám mạo hiểm, không ngại mắc sai lầm và tinh thần hợp tác. Tất cả những điều kiện này chính là kết quả của niềm tin mạnh mẽ lẫn nhau trong tổ chức.

Những lợi ích từ sự đổi mới rất hiển nhiên: đó là cơ hội kinh doanh, là sự tăng trưởng doanh thu, và thị phần. Hãng máy tính Apple gần như "giãy chết" vài năm trước đây đã "lột xác" hoàn toàn bằng việc phát triển dòng sản phẩm máy nghe nhạc iPod và phần mềm tải nhạc iTunes. Gần đây tạp chí BusinessWeek và công ty tư vấn Boston Consulting Group đã xếp hạng Apple là công ty sáng tạo nhất thế giới.

John Marchica nhận xét trong tác phẩm Tổ chức có trách nhiệm của ông:

Nhiều người ca ngợi dịch vụ của Apple là cứu tinh cho ngành công nghiệp âm nhạc... nhờ đưa ra thị trường sản phẩm iTunes, dường như nhận định của Steve Jobs (CEO

của Apple)... cuối cùng đã đúng.

"Người tiêu dùng không muốn bị đối xử như những kẻ vi phạm luật bản quyền, và các nghệ sĩ không muốn tác phẩm quý giá của họ bị đánh cắp," theo ông,"iTunes Music Store là giải pháp căn bản cho cả hai vấn đề trên".

4. Tăng cường cộng tác

Môi trường làm việc ở các công ty có độ tin cậy cao nuôi dưỡng sự cộng tác và tinh thần đồng đội vốn là yếu tố quyết định sự thành công trong nền kinh tế mới toàn cầu. Khác với những quan niệm cũ về sự phối hợp và hợp tác, sự cộng tác thực sự tạo ra mô hình cơ hội chủ yếu trong thế giới ngày nay. Theo lời của nhà tư vấn kinh doanh, Tiến sĩ Michael Hammer: "Tái thiết cũng chỉ là sự khởi động nền kinh tế mang tính cộng tác". Sự cộng tác này không chỉ mang tính chất nội bộ trong tổ chức mà còn cần thiết trong quan hệ với khách hàng và các nhà cung cấp bên ngoài. Tạp chí Forbes đã nhấn mạnh xu thế của năm 2006 là "Cộng tác chính là cơ hội". Họ đã chỉ ra "nền tảng" của sự cộng tác: Niềm tin. Không có niềm tin, sự cộng tác chỉ đơn thuần là hợp tác, và không thể đạt đến những lợi ích và khả năng mà các bên thật sự mang lại trong thời đại lao động tri thức ngày nay.

5. Thắt chặt quan hệ đối tác

Công trình nghiên cứu của Trường Kinh doanh Warwick mà tôi có đề cập đến đã khẳng định rằng những quan hệ đối tác (như các hợp đồng ủy thác gia công) dựa trên cơ sở niềm tin đã tạo ra cổ tức niềm tin lên đến 40% giá trị hợp đồng. Còn những quan hệ chỉ thuần túy dựa vào ngôn ngữ của hợp đồng mà không dựa vào quan hệ niềm tin đạt kết quả thấp hơn nhiều. Báo cáo đó viết rằng: "Chúng tôi nhận thấy các hợp đồng có quan hệ được định hướng dựa trên cơ sở niềm tin chứ không phải những thỏa thuận nghiêm ngặt và điều khoản phạt có nhiều khả năng mang đến "cổ tức niềm tin" cho cả hai bên hơn. Niềm tin thật sự không phải là sự cả tin mà là kết quả của cả một quá trình hoạt động".

6. Thực thi chiến lược hiệu quả hơn

Các công ty có văn hóa tin cậy cao có khả năng thực thi (execution) chiến lược tốt hơn các công ty thiếu niềm tin. Tôi nhận thấy rõ tầm quan trọng của khả năng thực thi ngay trong ngày đầu tiên học tại Trường Kinh doanh Harvard. Cuối bài tập tình huống kéo dài 4 giờ, vị giáo sư đã nói một điều mà tôi không bao giờ quên: "Nếu các bạn chỉ nhớ được một điều trong suốt hai năm học tại Trường Kinh doanh Harvard, thì điều đó phải là: Thà đặt ra chiến lược loại B mà kết quả thực hiện loại A còn hơn là ngược lại."

Được độc giả của tạp chí Chiến lược + Kinh doanh bình chọn là ý tưởng bền vững nhất, khả năng thực thi ngày nay được các tổ chức đặc biệt chú trọng, và niềm tin là yếu tố quan trọng thúc đẩy khả năng đó. Công cụ xác định chỉ số khả năng thực thi của FranklinCovey gọi tắt là "xQ" luôn cho thấy mối tương quan chặt chẽ giữa khả năng thực hiện cao của tổ chức và mức độ tin cậy cao trong tổ chức đó. Trong nghiên cứu năm 2006 về các cửa hàng tạp hóa, những cửa hàng có mức độ thực thi hàng đầu đạt độ tin cậy cao hơn các cửa hàng

có mức độ thực thi thấp hơn về mọi phương diện.

7. Nâng cao lòng trung thành

Các công ty có niềm tin cao chiếm được sự trung thành của những người có liên quan như đồng sự, khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhà đầu tư - cao hơn các công ty thiếu niềm tin. Bằng chứng về từng trường hợp này rất hiển nhiên:

• Nhân viên sẽ làm việc lâu dài hơn trong những công ty có niềm tin cao.

• Công ty có niềm tin cao giữ chân khách hàng được lâu hơn.

• Các nhà cung cấp và nhà phân phối hợp tác với các công ty có niềm tin cao lâu hơn.

• Các nhà đầu tư duy trì lâu hơn khoản đầu tư của mình ở các công ty có niềm tin cao.

Tiến sĩ Larry Ponemon, Chủ tịch và cũng là nhà sáng lập Ponemon Institute, một chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực xác định niềm tin trong quan hệ cá nhân và hệ thống an ninh, đã nói rõ rằng: "Niềm tin đang trở thành yếu tố quan trọng quyết định sự trung thành của khách hàng và sức mạnh của thương hiệu".

Khi bạn tổng hợp tất cả các loại cổ tức niềm tin - và chứng minh thực tế rằng niềm tin cao làm giảm bớt hay loại trừ được tất cả những khoản thuế niềm tin mà chúng ta đã bàn đến - liệu bạn còn nghi ngờ gì về mối tương quan trực tiếp, đáng kể, có thể đo lường được, và không thể chối cãi giữa niềm tin cao, tốc độ cao, chi phí thấp và giá trị gia tăng nữa không?

> *Các nhà điều hành doanh nghiệp cần xây dựng lại chủ trương về niềm tin. Không có niềm tin bạn chẳng thể đạt được kết quả khả quan nào. Nhưng nếu có niềm tin bạn có thể vượt qua được mọi trở ngại. Và bạn có thể xây dựng nên những công ty mà ai cũng phải tự hào.*
>
> - JIM BURKE, CỰU CHỦ TỊCH KIÊM CEO, JOHNSON & JOHNSON

Như tôi đã nói, không gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin. Không gì

sinh lợi nhiều bằng những nền kinh tế dựa vào niềm tin. Không gì mạnh mẽ bằng tác động của niềm tin. Và nếu bạn xem xét kỹ điều này, chắc chắn bạn sẽ nhìn thấy những thực tế không thể chối cãi đó sau khi bạn đã xây dựng niềm tin với những người có liên quan trong tổ chức của bạn.

Gia đình cũng là một tổ chức

Tôi không muốn kết thúc phần này mà không khẳng định với các bạn rằng gia đình cũng là một tổ chức, và tất cả những điều chúng ta nói đến trong chương này khi áp dụng vào gia đình cũng đạt hiệu quả như khi áp dụng vào bất cứ tổ chức nào.

Gia đình sẽ có niềm tin cao hơn khi có sự liên kết giữa các thành viên cùng các hệ thống và cơ cấu thừa nhận các giá trị và đề cao những hành vi thể hiện niềm tin cao.

Gần đây một đồng nghiệp của tôi kể về cuộc đối thoại của anh với một người bạn. Khi bạn tôi hỏi rằng liệu con trai anh ấy có chơi bóng rổ không, người đó trả lời: "Học lực của nó không đạt yêu cầu, nên năm nay nó sẽ không được chơi bóng rổ". Sau một cuộc trao đổi ngắn, người đó kết luận rằng: "Tôi đang nuôi dạy con trai chứ không phải đào tạo một cầu thủ bóng rổ!".

Bạn hãy thử nghĩ về điều này xem! Việc thưởng phạt trong gia đình cần phải hợp lý, chẳng hạn như:

Hệ thống khen thưởng: Khi con trai bạn thắng trong một trận đấu thể thao, bạn tổ chức ăn mừng, dẫn con đi ăn nhà hàng. Nhưng khi nó đạt điểm A, thì bạn chỉ khen: "Khá lắm!".

Hệ thống giao tiếp: Tuần nào bạn cũng háo hức hỏi con trai mình: "Bao giờ đến trận đấu sau vậy con?". Trong khi bạn chỉ hỏi về việc học tập của nó mỗi quý một lần khi nhận được học bạ.

Hệ thống ra quyết định: Những gì bạn làm với tư cách gia đình chỉ liên quan đến trận đấu sau, sự kiện tiếp theo. Còn kết quả học tập của con cái thì bạn không bao giờ quan tâm.

Cơ cấu tổ chức: Con trai bạn được tự quyết định giờ đi ngủ, thời gian xem TV, thời gian chơi với bạn bè - bất kể kết quả học tập ra sao.

Gia đình đó xây dựng một cơ cấu để có được kết quả đang có: một đứa trẻ chú trọng vào thể thao và không quan tâm đến kết quả học tập.

Nếu ai thực sự quan tâm đến gia đình mình, họ cần tự hỏi những câu hỏi tương tự mà người ta vẫn đặt ra cho các tổ chức:

• Sự trung thực có tồn tại trong gia đình bạn hay không? Các giá trị có rõ ràng, và các quy định, hướng dẫn (cơ cấu và tổ chức) và hành vi của cha mẹ có ủng hộ cho các giá trị đó? Đó có phải là môi trường lý tưởng cho sự trung thực và khiêm tốn? Các thành viên trong gia đình có mạnh dạn bày tỏ suy nghĩ và ý kiến của mình một cách tự do, và làm điều đó với sự tôn trọng người khác?

• Gia đình của bạn có ý định tốt? Chúng ta có xây dựng văn hóa tôn trọng và quan tâm lẫn nhau? Mọi người có chủ trương vì lợi ích chung, hay chỉ có người lớn, hoặc trẻ con, là người có ưu thế? Gia đình có đặt ra quy chế khen thưởng cho hành vi hợp tác không?

• Gia đình của bạn có những năng lực gì? Cơ cấu trong gia đình có tạo điều kiện hay khuyến khích sự phát triển và trưởng thành? Gia đình có khuyến khích rút kinh nghiệm từ sai lầm? Gia đình có những chương trình giúp trẻ con phát triển những kỹ năng trong cuộc

sống để chúng thành công khi lớn lên không?

• Gia đình bạn có những thành tích gì? Gia đình có hoạt động gì để tạo niềm vui khi chia sẻ thành tích của ai đó? Có thường xuyên trao đổi, hỗ trợ và yêu thương lẫn nhau không? Các thành viên trong gia đình có đạt được những mục tiêu quan trọng không?

Biểu tượng của gia đình là gì? Biểu tượng đó có phù hợp với các giá trị mà chúng ta tin tưởng và muốn phát huy?

Là người chủ gia đình, cách tốt nhất để tôi xây dựng niềm tin là thiết lập trong gia đình 4 Yếu tố cốt lõi cùng với 13 Hành vi và xây dựng những cơ cấu và hệ thống hỗ trợ các giá trị mà tôi muốn các thành viên trong gia đình hiểu rõ và sống theo. Làm được như vậy, tôi đã tạo ra sự ảnh hưởng lẫn nhau giữa các thành viên. Ví dụ, trong gia đình tôi, do con trai tôi muốn được thử thách và chúng tôi bắt nó phải có trách nhiệm khi lái xe, con gái tôi cũng biết được nó cần phải như thế nào khi lái xe. Chúng tôi không cần phải mất thêm thời gian để dạy dỗ nó, và con bé cũng không nghi ngờ chúng tôi có áp dụng kỷ luật với nó hay không, vì nó tin rằng chúng tôi sẽ làm. Đó là lợi ích của phương thức "kỷ luật một người, cả nhà sẽ phải tuân thủ". Nhưng phương thức này cần phải nhất quán, và phải nằm trong cơ cấu và hệ thống có mục đích tạo ra văn hóa niềm tin.

Bất kể tổ chức của bạn là một doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận, một bộ phận hay tổ nhóm của một tổ chức lớn, hay một gia đình, bạn cần nhận thức rằng việc thiết kế hay xếp đặt để tạo dựng niềm tin mới có thể gây được ảnh hưởng lớn nhất cho bạn. Bằng cách đó, bạn mới có thể tác động tích cực đến mọi mặt bên trong tổ chức.

Chương 24. LÀN SÓNG THỨ TƯ - NIỀM TIN TRÊN THƯƠNG TRƯỜNG

Nguyên tắc về Danh tiếng

Hùm chết để da, người ta chết để tiếng.

- Ngạn ngữ

Mời bạn nhìn vào những lô-gô thương hiệu dưới đây. Khi nhìn, bạn hãy để ý phản ứng của bản thân. Bạn cảm nhận thế nào khi nhìn vào từng lô-gô? Bạn có cảm nhận giống nhau khi nhìn vào tất cả những lô-gô đó hay không? Nếu không, bạn hãy giải thích xem?

Nếu sự trải nghiệm của bạn cũng giống như hầu hết mọi người, thì khi nhìn vào một số lô-gô này, bạn sẽ có những cảm giác tích cực. Có thể bạn đã biết công ty đó. Có thể bạn đã có kinh nghiệm với những sản phẩm và dịch vụ của họ, hoặc bạn bè hay người thân của bạn biết. Có thể bạn đã từng nghe những lời bình luận tốt đẹp về tình hình tài chính, cách lãnh đạo của họ, hay ý thức về trách nhiệm xã hội của họ, hoặc bạn đã từng đọc thấy những điều tốt đẹp khác về họ trên báo chí. Do đó, bạn có thể mua hay giới thiệu người khác mua các sản phẩm hay dịch vụ của những công ty đó chỉ vì danh tiếng của họ.

Khi bạn nhìn vào những lô-gô khác, có thể bạn sẽ có những cảm giác tiêu cực. Có thể bạn, hay một người quen của bạn, từng có một trải nghiệm cá nhân đáng thất vọng đối với sản phẩm hay dịch vụ của những công ty đó, hoặc đã từng nghe những câu chuyện không hay về họ trên các phương tiện thông tin đại chúng. Dù với bất cứ lý do gì, bạn cũng có cảm giác khác hẳn, và có thể bạn sẽ khó lòng mua các sản phẩm hay dịch vụ của các công ty này - hay giới thiệu chúng cho người khác.

Nói đến niềm tin trên thương trường là nói đến thương hiệu hay danh tiếng của các công ty. Đó là sự cảm nhận khiến cho bạn muốn mua các sản phẩm, dịch vụ của họ hay đầu

tư tiền bạc, thời gian vào đó. Đây là mức độ mà hầu hết mọi người đều nhìn thấy rõ mối tương quan giữa niềm tin, tốc độ và chi phí.

Quả thật, bạn có thể nói rằng "thương hiệu" chính là niềm tin với khách hàng, niềm tin với thị trường, hoặc thậm chí là "niềm tin được tiền tệ hóa". Hầu hết mọi người ít ra cũng hiểu được điều này qua trực giác, nếu không cũng có thể theo một cách đo lường nào đó. Vì vậy các công ty không tiếc tiền của đầu tư để xây dựng một thương hiệu có thể tạo được niềm tin với khách hàng và thị trường. Một số công ty xây dựng thương hiệu còn có công thức nhằm lượng hóa giá trị kinh tế của thương hiệu. Công ty Golin/ Harris hoạt động trong lĩnh vực PR mô tả công việc xây dựng thương hiệu của họ chẳng khác gì việc "xây dựng niềm tin rộng khắp thế giới."

Niềm tin là nền tảng để xây dựng danh tiếng của công ty. Và kết quả trực tiếp chính là các giá trị mà nó mang lại cho những người có quyền lợi liên quan của công ty đó.

- ROBERT ECKERT, CEO, MATTEL

Trong một lần thuyết trình tại hội nghị quốc tế các nhà quản lý bán hàng và tiếp thị, một lãnh đạo của một công ty có lịch sử hàng trăm năm, có doanh số hàng tỷ đô la đến gặp tôi và nói, "Chúng tôi có một thương hiệu hết sức uy tín, và nó mang lại những cổ tức khổng lồ. Tỷ lệ khách hàng tái sử dụng dịch vụ của chúng tôi lên đến 90%, một tỷ lệ rất đáng kinh ngạc. Đó là biểu hiện rõ rệt nhất về giá trị thương hiệu của chúng tôi. Chúng tôi luôn cố gắng giữ được nguyên vẹn mối quan hệ tin cậy này, vì đó là tài sản quý giá nhất của chúng tôi. Có nhiều doanh nghiệp muốn liên kết với thương hiệu của chúng tôi; tuy nhiên tiêu chuẩn lựa chọn đối tác của chúng tôi rất chặt chẽ nhằm bảo vệ mối quan hệ tin cậy mà chúng tôi đã có với khách hàng của mình".

Khi khách hàng trung thành với thương hiệu của bạn (có niềm tin), họ dễ lắng nghe thông điệp của bạn hơn, họ đọc thông tin do công ty bạn đưa ra kỹ càng hơn và sẵn lòng hơn trước các cuộc điện thoại tiếp thị các sản phẩm và dịch vụ mới của bạn.

- CHARLES GIORDANO, BELL CANADA INTERNATIONAL

"Thương hiệu" quan trọng đối với mọi cấp độ

Thương hiệu rất quan trọng đối với các công ty, nhưng nó cũng quan trọng đối với tất cả các tổ chức khác, bao gồm chính phủ, trường học, tổ chức từ thiện, bệnh viện, thành phố... Ví dụ, khi các gia đình di chuyển chỗ ở, nhiều người sẽ đi tìm hiểu các trường học trong khu vực để chọn ra những trường có danh tiếng nhất trước khi họ quyết định tìm một ngôi nhà. Điều này đã gây tác động đáng kể đến số tiền thuế dành cho các trường học, quyền ưu tiên xây dựng trường lớp mới hay thay đổi mô hình và khả năng thu hút hay tuyển dụng các

nhà quản lý và giáo viên.

Những thành phố nổi tiếng, thể hiện qua danh sách các địa danh tốt nhất cho khách du lịch viếng thăm hay những nơi tốt nhất để định cư... sẽ tạo ra những nguồn thu từ thuế, từ hoạt động du lịch, từ việc thu hút các doanh nghiệp đến làm ăn, và từ việc gia tăng giá trị nhà ở trong khu vực. Các chính quyền địa phương, chính quyền bang, và chính phủ các quốc gia sẽ có danh tiếng để có thể giao dịch kinh doanh cũng như thu hút các hoạt động kinh doanh. Ở cấp độ nhỏ hơn, danh tiếng của một nhóm hay một bộ phận trong phạm vi một tổ chức cũng có tác động đáng kể đến các yếu tố như phân bổ nguồn lực và lập kế hoạch ngân sách. Thường thì người quản lý một bộ phận hay nghĩ rằng bộ phận của họ đáng được cấp nhiều kinh phí hơn do tính chất quan trọng trong công việc của bộ phận đó, nhưng rồi họ phát hiện ra ngân sách mà họ yêu cầu được dành cho các bộ phận khác vì các bộ phận này nổi tiếng hơn về hiệu quả công việc. Trong những tình huống khác, tiếng tăm của một bộ phận trong tổ chức cũng sẽ ảnh hưởng đến cách cư xử của mọi người thuộc các bộ phận khác khi làm việc với họ.

Chẳng hạn, tôi nhớ đến một trường hợp khi đơn vị do tôi quản lý phải phụ thuộc vào một đơn vị khác để nhận nguyên liệu sản xuất và vận chuyển sản phẩm. Đơn vị đó không có một chút uy tín nào - hệ thống tổ chức kho hàng rất yếu kém và việc thực hiện công việc hết sức tồi tệ. Đơn vị của tôi hiểu rằng khách hàng sẽ không gắn bó với chúng tôi nếu chúng tôi không phục vụ họ tốt, do đó chúng tôi phải chọn cách làm đơn giản nhưng tốn kém và tự chủ động làm lấy. Chúng tôi phải tự chất nguyên liệu trong kho của mình. Chúng tôi tự thiết lập quy trình phân phối và giao hàng để bảo đảm việc xuất hàng đúng thời hạn. Kết quả là chúng tôi đã tạo ra một hệ thống dư thừa cho mình, và cả công ty bị thiệt hại về thời gian và sức lực vì phải bỏ vào những công việc mà đáng lẽ những người khác phải làm.

Ở cấp độ nhỏ nhất, mỗi cá nhân đều có thương hiệu hay danh tiếng riêng ảnh hưởng đến niềm tin, tốc độ và chi phí. Nó thể hiện trong bản lý lịch cá nhân của bạn và trong nhận xét của những giấy xác nhận khi bạn nộp hồ sơ xin việc. Nó quyết định thái độ cư xử của người khác đối với bạn tại nơi làm việc hay trong giao tiếp ngoài xã hội. Nó ảnh hưởng đến việc người khác có đi chơi với bạn hay không, đến việc con cái có chịu nghe bạn nói hay không, đến cả mức độ ảnh hưởng của bạn trong từng tình huống.

Nó cũng quyết định liệu bạn có được người khác tin rằng bạn vô tội hay không khi bạn bị nghi ngờ. Trong chương nói về 4 Yếu tố cốt lõi, tôi có nêu ví dụ về thương hiệu cá nhân của Warren Buffett mạnh đến mức ông vẫn được mọi người tin tưởng ngay khi bắt đầu có cuộc điều tra của chính phủ về vụ giao dịch của hãng bảo hiểm AIG với General Re. Anne Mulcahy, Chủ tịch kiêm CEO của Xerox đã nói về Buffett như sau: "Tôi kính nể ông ấy và tin rằng tính chính trực của ông không ai sánh được. Đây là mẫu người mà giá trị đạo đức thể hiện trong mỗi quyết định đưa ra, trong hành vi cư xử và trong lời khuyên dành cho người khác". Uy tín này nhất định đem lại những cổ tức niềm tin to lớn.

Bản thân tôi đã có lần nhận rõ tầm quan trọng của thương hiệu cá nhân khi tôi cần đánh giá và tìm kiếm số liệu tài chính nhạy cảm liên quan đến một cơ hội kinh doanh khá quan

trọng. Nhân viên tài chính khi đó là người rất có khả năng, nhưng anh ta có tiếng là người không giữ được bí mật. Do đó, tôi đã không nhờ đến anh ta mà tìm đến một người khác.

Ngay cả uy tín từ một đứa trẻ cũng rất quan trọng. Nếu bạn là bậc cha mẹ, có thể bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn rất nhiều (giống như tôi) khi dành những đặc quyền cho đứa trẻ có tiếng về tinh thần trách nhiệm hơn là một đứa khác không được như vậy. Có thể với đứa trẻ này, bạn thậm chí không cần suy nghĩ khi nói: "Được rồi, con ạ", nhưng với đứa khác, có thể sẽ là: "Con đã làm xong bài tập chưa? Con đã tập đàn xong chưa? Mấy giờ con về nhà? Bố sẽ gọi điện cho ai để biết chắc điều đó?".

Ở mỗi cấp độ và trong từng mối quan hệ, thương hiệu hay uy tín của bạn sẽ tạo ra sự khác biệt. Sự khác biệt đó có thể nhận ra được mức độ và có liên quan trực tiếp đến niềm tin, tốc độ và chi phí.

Bằng chứng thuyết phục

Khi chúng ta xem xét một số bằng chứng thuyết phục trong lĩnh vực niềm tin trên thị trường, một lần nữa tôi đề nghị bạn hãy nhìn từ trong "tổ chức" đã được xác định thực tế của bạn, bất kể đó là công ty, trường học, cơ quan nhà nước, nhóm hay đơn vị làm việc trong một tổ chức lớn hơn, hay gia đình. Bạn nên nhớ rằng niềm tin trên thị trường bàn về những người có liên quan bên ngoài tổ chức. Mặc dù những đối tượng này có thể bao gồm các nhà cung cấp, nhà phân phối và nhà đầu tư cũng như khách hàng, để đơn giản hóa bạn có thể coi tất cả các đối tượng này đều là "khách hàng" của bạn. Khi đi sâu vào các nội dung sau, bạn cần lưu ý mối tương quan trực tiếp giữa danh tiếng và niềm tin.

Danh sách các công ty được ngưỡng mộ nhất hàng năm của tạp chí Fortune được Fortune gọi là "Báo cáo thừa nhận danh tiếng các công ty", cho thấy mối liên hệ rõ rệt giữa danh tiếng và sự nể trọng.

Trong một nghiên cứu do Hay Group thực hiện, có 8.645 lãnh đạo cấp cao, giám đốc và các nhà phân tích chứng khoán tại 23 nước đã xếp hạng 351 công ty thuộc 30 ngành công nghiệp. Các công ty được đánh giá trên phạm vi toàn cầu căn cứ vào chín phẩm chất, hay "lĩnh vực lãnh đạo" tạo nên danh tiếng, trong đó có trách nhiệm xã hội (tính Chính trực), quản lý con người (Ý định), sự đổi mới (Năng lực), sự vững mạnh tài chính và khả năng đầu tư dài hạn (Kết quả). Đây là lần thứ sáu trong suốt tám năm, công ty General Electric được công nhận là Công ty được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Công ty Toyota đứng thứ hai trong bảng danh sách (là công ty duy nhất không mang quốc tịch Mỹ được xếp hạng cao nhất từ trước đến nay), phần lớn do thành tích của bản thân họ. Lợi nhuận của họ cao hơn cả 12 công ty sản xuất ô tô lớn khác kế tiếp trong bảng danh sách cộng lại.

Vì sao những điều này lại quan trọng? Vì rằng từ ngữ khác của "danh tiếng" chính là "thương hiệu" và từ ngữ khác của "thương hiệu" là "niềm tin trên thương trường".

Theo một cuộc thăm dò dư luận của Golin/Harris năm 2003 cho thấy:

• 39 % những cá nhân được hỏi ý kiến bảo rằng họ sẽ bắt đầu hoặc tăng cường cộng tác với một công ty vì niềm tin hay sự đáng tin cậy của công ty đó.

• 53% nói rằng họ sẽ chấm dứt, cắt giảm, hay chuyển việc cộng tác kinh doanh sang đối thủ cạnh tranh khi họ cảm thấy lo ngại về vấn đề niềm tin hay sự đáng tin cậy của một công ty.

• 83% nói rằng họ sẽ dành cho công ty mà họ tin cậy sự tin tưởng khi chưa chứng minh được công ty đó có phạm lỗi đối với họ và sẽ lắng nghe ý kiến công ty trước khi phán xét hành vi đạo đức của công ty này .

Ngoài ra, báo cáo năm 2006 của tổ chức Annual Edelman Trust Barometer (tạm dịch: Tổ chức Phong vũ biểu Niềm tin Edelman) chỉ ra rằng: "Niềm tin không chỉ là một phần thưởng, nó còn là tài sản hữu hình mà một tổ chức cần phải tạo ra, duy trì và xem đó là cơ sở cho mọi hoạt động. Trong khi niềm tin đem lại lợi ích to lớn cho các công ty, sự nghi ngờ hay mất niềm tin lại gây ra tổn hao không ít. Ít nhất có đến 64% ý kiến của các nhà lãnh đạo ở tất cả các nước được khảo sát nói rằng họ thường từ chối mua sản phẩm hay dịch vụ của những công ty mà họ không tín nhiệm". Không những thế, họ còn chỉ trích các công ty này (nói xấu) với người khác, từ chối hợp tác và đầu tư vào các công ty này. Khoảng một nửa ý kiến nói rằng họ sẽ không làm việc cho các công ty đó.

> *Chúng tôi có một nguyên tắc kinh doanh như sau: "Tài sản của chúng tôi là con người, là tiền vốn và uy tín của chúng tôi". Nếu mất đi một trong các tài sản này thì tài sản sau cùng (uy tín) là thứ khó lấy lại nhất.*
>
> - HANK PAULSON, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, GOLDMAN SACHS

Thuế niềm tin đối với quốc gia và ngành nghề

Một khía cạnh đáng chú ý của thị trường toàn cầu ngày nay là nhiều thương hiệu đang phải chịu khoản thuế niềm tin (hay được hưởng cổ tức niềm tin) tùy thuộc vào nhận thức và niềm tin của mọi người đối với nước xuất xứ của thương hiệu đó. Chẳng hạn, bất kể một công ty đặt tại Trung Quốc, Pháp, Ấn Độ, hay Hoa Kỳ, mọi người thường chỉ quan tâm liệu có thể tin tưởng vào hoạt động nghiêm túc của công ty đó hay không. Có rất nhiều yếu tố tạo nên nhận thức về niềm tin, bao gồm lịch sử, văn hóa, và chính sách hiện thời của chính phủ. Nhưng bất kể vì lý do gì, những khoản thuế niềm tin hay cổ tức niềm tin đối với quốc gia là điều có thật.

Loại thuế niềm tin này đang đánh mạnh vào các thương hiệu có xuất xứ Hoa Kỳ. Các thương hiệu Mỹ nhận được cổ tức niềm tin tại Hoa Kỳ và châu Á lại đang bị đánh thuế niềm tin nặng nề tại một số quốc gia châu Âu và các thị trường khác. Tổ chức Phong vũ biểu Niềm tin Edelman với mục đích nhấn mạnh ảnh hưởng của những khoản thuế và cổ tức niềm tin này, đã ghi nhận rằng trong cuộc thăm dò ý kiến của 750 các nhà lãnh đạo tại 11

quốc gia, các thương hiệu Mỹ bị giảm giá trị (hoặc bị đánh thuế niềm tin) rất đáng kể tại Canada, Anh, Pháp và Đức, trong khi chúng lại không bị ảnh hưởng gì tại châu Á và nhận được cổ tức niềm tin tại Nhật Bản. Dẫn chứng cụ thể hơn về các thương hiệu Mỹ, mức tín nhiệm mà Hãng phát chuyển nhanh UPS đạt được là 84% tại Hoa Kỳ và 53% tại châu Âu; với Procter & Gamble là 70% và 44%; Coca-Cola 65% và 41%; McDonald's là 51% và 30%.

Tuy nhiên, thuế niềm tin đối với quốc gia nói chung không có tính chất đối lưu - các công ty đặt tại Anh và Đức không hề bị đánh thuế niềm tin ở bất cứ nơi đâu, và các công ty của Pháp cũng vậy (trừ tại Hoa Kỳ). Đáng chú ý là mức thuế niềm tin đáng kể nhất được đánh vào các công ty đặt tại Trung Quốc, nơi mà những công ty đang bị mất niềm tin ở khắp mọi nơi.

Tương tự, Phong vũ biểu Niềm tin Edelman xác định sự tồn tại của "thuế hay cổ tức niềm tin đối với ngành nghề" mà tôi đã đề cập đến, do nhận thức khái quát về một ngành nghề có ảnh hưởng đến việc đánh giá của mọi người về khả năng đáng tin cậy của một công ty hoạt động trong ngành đó. Chẳng hạn ở phần lớn các quốc gia, các ngành năng lượng và truyền thông nói chung đều phải chịu khoản thuế niềm tin. Ngược lại, các ngành bán lẻ và công nghệ lại thường được hưởng cổ tức niềm tin. Do đó các công ty hoạt động trong ngành chịu ảnh hưởng của thuế niềm tin cần phải tạo được danh tiếng riêng vượt trội hơn danh tiếng của ngành, như hãng Johnson & Johnson đã làm trong ngành dược phẩm, vốn là ngành chịu ảnh hưởng nặng nề của thuế niềm tin tại Hoa Kỳ.

Tốc độ niềm tin trong việc xây dựng (hay hủy hoại) danh tiếng

Một khía cạnh đáng chú ý khác của thị trường toàn cầu mới được thể hiện trong công trình nghiên cứu năm 2005 về Hệ số Uy tín (RQ - Reputation Quotient) do Hãng Harris Interactive tiến hành và được công bố trong tờ Wall Street Journal. Nghiên cứu này xếp hạng 60 công ty dễ nhận diện nhất tại Mỹ dựa vào danh tiếng của họ. Năm 2005, xếp hạng nhất (năm thứ bảy liên tục) là Johnson & Johnson. Công ty này đã có thành tích được tín nhiệm lâu năm, với bề dày 120 năm lịch sử.

Điều làm tôi kinh ngạc nhất là Google được xếp hạng thứ ba trong danh sách khi công ty này chỉ mới hoạt động được 7 năm! Đối với tôi đây là bằng chứng không thể phủ nhận rằng trong nền kinh tế công nghệ cao ngày nay, người ta không cần mất nhiều thời gian để xây dựng niềm tin.

Khi người sáng lập eBay là Pierre Omidyar được hỏi bài học nào có ý nghĩa nhất từ sự thành công của eBay, ông trả lời: "Điều đáng nói là 135 triệu người đã hiểu ra rằng họ có thể tin tưởng một người hoàn toàn xa lạ. Mọi người có nhiều điểm chung hơn họ tưởng".

Trở lại Bảng Hệ số Uy tín của Harris Interactive, bạn có biết công ty nào xếp hạng cuối cùng trong bảng danh sách không? Đó là WorldCom (bây giờ là MCI) được xếp hạng 59; Enron đứng vị trí 60. Rõ ràng, dù có thể xây dựng niềm tin nhanh chóng, việc hủy hoại nó còn dễ dàng và nhanh chóng hơn. Bạn hãy nhớ lại lời Warren Buffett: "Phải mất 20 năm để xây dựng danh tiếng, nhưng chỉ cần 5 phút để hủy hoại nó". Như tôi đã xác định, trong nền

kinh tế toàn cầu mới của chúng ta, không nhất thiết phải cần đến 20 năm để xây dựng danh tiếng. Nhưng quan điểm của Buffett vẫn đúng khi nói bạn có thể hủy hoại danh tiếng của mình gần như chỉ trong chốc lát.

> *Các công ty khôn ngoan sẽ tích lũy những thành tựu từ niềm tin có khả năng bảo vệ thương hiệu trong những giai đoạn khó khăn. Không có những khoản ký gửi này trong Tài khoản Niềm tin, chỉ cần một hành vi xâm phạm niềm tin cũng có thể hủy hoại cả công ty vì bạn không có thành tích từ niềm tin để thuyết phục khách hàng.*
>
> - ELLEN RYAN MARDIKS, CMO, GOLIN/HARRIS

Xây dựng thương hiệu bằng cách nào

Vậy bằng cách nào để xây dựng thương hiệu của bạn? Làm cách nào để tránh hủy hoại nó? Lúc này, tôi tin rằng bạn sẽ không ngạc nhiên nếu tôi trả lời rằng: hãy áp dụng "4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi" ở cả cấp độ tổ chức và thị trường.

Nhưng có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi nghe điều này: Tôi tin chắc rằng nếu tổ chức của bạn (dù bạn định nghĩa tổ chức là gì) củng cố 4 Yếu tố cốt lõi và thể hiện 13 Hành vi với các cộng sự, bạn có thể làm tăng giá trị thương hiệu của tổ chức mình một cách rõ rệt. Những nhân tố cơ bản và các hành vi này là yếu tố cơ bản để xây dựng uy tín và niềm tin trên thị trường.

Và lần này, vẫn trên quan điểm niềm tin, bạn hãy nhìn từ góc độ của "tổ chức" của bạn để xét đến niềm tin đối với thị trường. Hãy xem xét từ góc độ "khách hàng" của bạn và tự hỏi mình:

- Thương hiệu của chúng ta có tính chính trực không? Chúng ta có được mọi người tin tưởng vì trung thực không? Chúng ta có những giá trị nào để mọi người tin tưởng và tín nhiệm không? Chúng ta có đủ danh tiếng trên thị trường để có thể dũng cảm đề cập ngay đến những vấn đề gai góc để thành thật thừa nhận và sửa chữa sai lầm?

- Thương hiệu của chúng ta có thể hiện thiện ý không? Liệu mọi người có cho rằng chúng ta "chỉ chạy theo lợi nhuận" hay họ cảm thấy chúng ta thực sự quan tâm, và muốn giúp người khác cùng có lợi?

- Thương hiệu của chúng ta có chứng tỏ được khả năng không? Mọi người có gắn thương hiệu của chúng ta với chất lượng, sự ưu việt, sự liên tục cải tiến và khả năng thay đổi để đứng vững trong thời đại kinh tế toàn cầu? Liệu chúng ta có được thừa nhận có khả năng hoàn thành mục tiêu của mình theo hướng xây dựng niềm tin không?

- Thương hiệu của chúng ta có gắn liền với kết quả? Mọi người có cảm thấy chúng ta

đem lại cho họ kết quả như chúng ta đã hứa? Tên tuổi của chúng ta có gắn với thành tích tốt? Liệu mọi người có trả lời "Có" với câu hỏi mà Frederick Reichheld của Công ty Tư vấn Bain cho là quan trọng nhất: Bạn có giới thiệu công ty này cho bạn bè của mình hay không?

Nếu bạn không có thương hiệu hay danh tiếng mà bạn mong muốn, 4 Yếu tố cốt lõi sẽ cung cấp cho bạn một công cụ kiểm tra rất hữu hiệu giúp bạn xác định lý do tại sao và lĩnh vực nào mà việc đầu tư sẽ mang lại kết quả tốt nhất. Một khi bạn đã xác định được vấn đề là do tính cách (Tính Chính trực hay Ý định) hay năng lực (Khả năng hay Kết quả), bạn mới có thể tập trung vào lĩnh vực mà hoạt động cải tiến sẽ đạt hiệu quả tích cực nhất.

> *Thương hiệu đối với một công ty cũng giống như uy tín đối với một cá nhân. Để có được uy tín bạn phải nỗ lực thực hiện tốt những công việc khó khăn.*
>
> - JEFF BEZOS, NGƯỜI SÁNG LẬP KIÊM CEO, AMAZON.COM

Bạn còn có thể nỗ lực nhiều hơn nữa bằng cách đối chiếu với 13 Hành vi khi phân tích kết quả hoạt động của tổ chức. Cũng giống như việc áp dụng các hành vi này sẽ xây dựng niềm tin ở phạm vi các mối quan hệ, việc áp dụng chúng trong quan hệ với những cộng sự bên ngoài tổ chức như khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối, nhà đầu tư, cộng đồng sẽ giúp xây dựng niềm tin trên thị trường.

Chúng ta hãy cùng xem xét một số ví dụ sau:

Nói thẳng. Hãng Johnson & Johnson đã xây dựng chiến dịch quảng cáo giáo dục "Trực tiếp với khách hàng" đối với loại thuốc kê toa, họ trao đổi chân thành và xem khách hàng như những người lớn có học thức. Đưa ra thách thức đối với các công ty khác trong ngành về sự nói thẳng, William Weldon, CEO của hãng, nói:

> *Tôi tin chúng ta nên bắt đầu bằng việc thừa nhận rằng khuôn khổ mà chúng tôi gọi là "quảng cáo trực tiếp với khách hàng" có thể vô tình làm giảm tầm quan trọng và ảnh hưởng của thuốc và sự rủi ro mà chúng có thể gây ra. Việc chúng tôi trao đổi với bệnh nhân nên được hiểu là một hình thức giáo dục trực tiếp đến khách hàng.*
>
> [Tác giả gạch dưới]

Kiểu nói thẳng này là lý do giúp Johnson & Johnson duy trì được vị trí cao nhất cho thương hiệu của mình trong bảng xếp hạng Hệ số Uy tín.

Hành động minh bạch. CEO của eBay là Meg Whitman và nhóm làm việc của bà đã dẫn dắt loại hình kinh doanh mà bà gọi là "nền kinh tế năng động tự điều chỉnh" trong môi trường hoàn toàn mở của mạng thông tin toàn cầu. Whitman nhìn nhận tính chất đặc biệt của công ty mình: "Chúng tôi chỉ có một đối tác độc nhất, đó là hàng trăm triệu người". Theo BusinessWeek OnLine, thay vì kiểm soát hay cất giấu thông tin, eBay chủ trương cho

phép tất cả công dân mạng của mình tiếp cận tất cả "xu hướng kinh doanh, giao dịch, thể lệ trong thế giới eBay. Đây là một hệ thống hoạt động hoàn toàn minh bạch".

Biết lắng nghe. Superquinn - một chuỗi cửa hàng tạp hóa và trung tâm mua sắm tại Ireland - đã xây dựng nên một vương quốc dựa trên cơ sở "hệ thống lắng nghe" nhiều kênh theo cách nói của họ. Hệ thống này bao gồm ban đại diện những khách hàng thường xuyên, các phiếu góp ý của khách hàng, chương trình nghiên cứu thị trường chính thức, một quầy dịch vụ khách hàng đặt tại mỗi cửa hàng, và các cuộc gọi điện thoại thăm hỏi đến từng khách hàng trong chương trình khách hàng trung thành của công ty. Nhờ việc lắng nghe, Superquinn đã có được những hiểu biết giúp họ trở thành công ty tiên phong trong lĩnh vực an toàn thực phẩm và đổi mới dịch vụ khách hàng. Tổ chức này đã chiếm lĩnh được thị trường dù phải cạnh tranh với các đối thủ lớn hơn nhiều.

Feargal Quinn, CEO của Superquinn, người được mệnh danh là "Giáo hoàng trong hoạt động Chăm sóc Khách hàng" của Ireland nói: "Khả năng lắng nghe chân thành là một trong số rất ít những hình thức của lợi thế cạnh tranh... Lắng nghe không phải là một hoạt động mà bạn có thể giao phó cho người khác, bất kể bạn là ai".

Kinh nghiệm của những công ty như J&J, eBay và Superquinn đã chứng minh rõ giá trị của 13 Hành vi trong việc tăng cường niềm tin đối với thị trường và nhận được những cổ tức niềm tin dồi dào xuất phát từ những hành vi đó.

Không có niềm tin của khách hàng, mọi thứ còn lại chẳng còn ý nghĩa gì.

- RAM CHARAN, TÁC GIẢ CHUYÊN VIẾT SÁCH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Bản thân bạn là thuế hay cổ tức niềm tin?

Như đã trình bày ở trên, chính tại Làn sóng thứ tư - Niềm tin trên thương trường - mà đa số mọi người thấy được mối tương quan giữa niềm tin và danh tiếng với nguyên tắc kinh doanh vì ai cũng hiểu được tầm giá trị của thương hiệu.

Tuy nhiên, có một điều mà hầu hết mọi người không nhận ra là cũng chính nguyên tắc sinh ra cổ tức niềm tin cho một công ty được tín nhiệm ở mức độ Niềm tin đối với thị trường sẽ tạo ra cổ tức ở những mức độ khác như Niềm tin vào bản thân, Niềm tin trong quan hệ, Niềm tin trong tổ chức.

Do đó, bên cạnh bất kỳ vấn đề niềm tin nào mà chúng ta có thể đề cập liên quan đến công ty, trường học, tổ chức phi lợi nhuận, gia đình hay các tổ chức khác mà chúng ta đại diện, chúng ta cần phải hỏi xem trước tiên tôi có danh tiếng gì? Tôi tạo cho mình thương hiệu gì? Bản thân tôi là thuế hay cổ tức niềm tin?

Nhân viên chính trực là những người tạo danh tiếng cho công ty.

- ROBERT GOIZUETA, CỰU CEO, COCA-COLA

Chúng ta hãy luôn nhớ rằng bất cứ niềm tin nào chúng ta có thể tạo ra trong tổ chức của mình và trên thị trường đều là kết quả của uy tín mà chúng ta đã tạo ra cho bản thân.

Chương 25. LÀN SÓNG THỨ NĂM - NIỀM TIN TRONG XÃ HỘI

Nguyên tắc cống hiến

Các nhà quản lý muốn đi đường tắt nên nhớ lời răn của Khổng Tử rằng nhà cầm quyền giỏi cần có vũ khí, lương thực và niềm tin. Nếu không cùng lúc có được ba điều này, họ nên hạ vũ khí trước, sau đó đến lương thực, còn niềm tin thì phải giữ đến cùng, vì "không có niềm tin, chúng ta không tồn tại".

- Trích Xã luận trên Financial Times

Vào cuối tháng tư năm 1992, phiên tòa xét xử Rodney King, một người Mỹ gốc Phi, đã châm ngòi cho các cuộc bạo loạn dẫn đến đốt phá và cướp bóc diễn ra trong tất cả các khu phố tại Los Angeles, bang California. Cuộc tàn phá thật khủng khiếp, gây tổn thất hàng tỷ đô la cho các công ty.

Điều đáng ngạc nhiên là tất cả các hiệu ăn của McDonald's nằm trong khu vực bị tàn phá vẫn còn nguyên vẹn. Chúng đứng sừng sững vô sự như những ngọn hải đăng giữa quang cảnh đổ nát trong đêm.

Hiển nhiên một câu hỏi đã được đặt ra: Vì sao những tòa nhà của McDonald's được bình yên vô sự trong khi hầu như các công trình quanh đó đều bị phá hủy? Câu trả lời của dân cư địa phương đều giống nhau: "McDonald's quan tâm đến cộng đồng của chúng tôi. Họ ủng hộ chúng tôi trong các phong trào nâng cao học vấn và các chương trình thể thao. Giới trẻ biết chắc lúc nào họ cũng tìm được việc làm tại các cửa hiệu McDonald's. Không ai muốn phá hủy những nơi đem lại quá nhiều điều tốt đẹp cho mọi người".

Ý thức trách nhiệm xã hội của McDonald's đã tạo ra niềm tin đối với xã hội, và niềm tin đó đã đem đến những kết quả hiển nhiên và cụ thể.

Tất cả những mối quan hệ hợp tác hòa bình giữa con người trước hết dựa trên cơ sở niềm tin lẫn nhau và sau đó mới cần sự can thiệp của các cơ quan công quyền như cảnh sát và tòa án.

- ALBERT EINSTEIN

Cuối cùng cá mới nhận ra nước

Có lẽ bạn đã từng nghe câu tục ngữ của Pháp "Cuối cùng cá mới nhận ra tầm quan trọng của nước[(19)]". Nhưng có bao giờ bạn thực sự suy nghĩ về ý nghĩa của câu này chưa?

Đối với cá, nước đơn giản chỉ là nước. Nước là môi trường sống. Nước bao bọc chúng. Nước trở nên quá quen thuộc nên loài cá không nhận ra sự hiện diện của nó cho đến khi nguồn nước bị ô nhiễm hoặc cạn kiệt. Thế rồi, hậu quả tức thời và nghiêm trọng đó khiến loài cá nhanh chóng nhận ra nước sạch tuyệt đối cần thiết cho sự sống còn của chúng. Không có nước sạch, cá chết.

Tương tự, con người chúng ta cuối cùng mới nhận ra sự quan trọng của niềm tin. Chúng ta sống dựa trên niềm tin và xem nó như điều đương nhiên, cho đến khi nó bị lạm dụng hay bị hủy hoại, chúng ta mới chợt nhận ra niềm tin có ý nghĩa quyết định đối với cuộc sống của chúng ta như nước đối với cá vậy. Không có niềm tin, mọi hoạt động xã hội sẽ bị tê liệt và xã hội cuối cùng tự sụp đổ.

Hoạt động thương mại sẽ suy yếu dần và chết hẳn khi con người không còn niềm tin lẫn nhau.

- HENRY WARD BEECHER, MỘT TÁC GIẢ NGƯỜI MỸ Ở THẾ KỶ 19

Chính tính chất phổ quát của niềm tin khiến nó có thể làm thay đổi mọi thứ như tôi đã nói từ phần đầu cuốn sách.

Chúng ta hãy xét một ví dụ nhỏ. Khi lái xe, chúng ta tin rằng những người lái xe khác trên đường cũng biết lái xe và tuân thủ luật giao thông, và như vậy chúng ta cảm thấy yên tâm rằng họ sẽ không gây ảnh hưởng nguy hại gì đến chúng ta. Nhưng mọi việc sẽ thế nào nếu bạn sống trong một xã hội mà mỗi khi ngồi vào xe, bạn luôn nơm nớp lo sợ không biết xe mình có bị gài bom không, hay liệu những chiếc xe khác trên đường có thể phát nổ hay những người lái xe khác cố ý đâm vào xe bạn không? Hay như một vụ án mạng xảy ra gần đây tại thủ đô Washington, bạn sẽ luôn phải thận trọng với từng hành động nhỏ như mỗi khi bước ra khỏi xe tại trạm xăng vì không biết mình có thể nằm trong tầm ngắm của một tên bắn tỉa nào đó hay không?

Thật khó có thể tưởng tượng ra một thế giới không có niềm tin. Như Thomas Friedman lập luận trong cuốn Thế giới Phẳng, niềm tin là điều thiết yếu trong một xã hội phẳng và có quan hệ rộng mở. Mục tiêu chính của bọn khủng bố là phá hoại niềm tin đó. Chúng muốn

chúng ta phải lo sợ trong những hoạt động hàng ngày. Trong khi nền kinh tế toàn cầu phẳng, với quy mô rộng mở khuyến khích những hành vi như nói thẳng, hành động minh bạch, sửa chữa sai lầm, thực thi trách nhiệm, giữ lời hứa, đặt niềm tin vào người khác, thì cái xã hội khủng bố, khép kín lại khuyến khích những hành vi giả tạo và trái ngược như lừa dối, âm mưu đen tối, biện minh cho những sai lầm, không trân trọng lời hứa, đổ lỗi cho người khác, và không tin bất cứ ai trừ những người trong giới quyền lực. Ngay cả trong trường hợp đó, niềm tin cũng rất dễ thay đổi và tùy thuộc vào sự tùy hứng của kẻ cầm đầu.

> *Để chống lại mối đe dọa của xu thế cởi mở, bọn khủng bố đã quyết tâm tấn công vào chính yếu tố giúp cho xã hội mở không bị đóng lại, luôn đổi mới, và luôn phẳng, và đó chính là niềm tin.*
>
> *- THOMAS FRIEDMAN, TÁC GIẢ CUỐN THẾ GIỚI PHẲNG*

Chúng ta hãy suy nghĩ về những khoản thuế phát sinh trong một xã hội khép kín, thiếu niềm tin. Kế đến, chúng ta hãy nghĩ về những cổ tức niềm tin như sự chia sẻ kiến thức, những thành tựu đột phá về y học, những tiến bộ công nghệ, sự hợp tác kinh tế và trao đổi văn hóa, vốn không hề tồn tại trong một xã hội khép kín.

Một xã hội có độ tin cậy cao sẽ mang lại nhiều lợi ích hơn cho mọi người. Chúng ta có nhiều sự chọn lựa và nhiều cơ hội hơn. Chúng ta ít va chạm hơn trong giao tiếp, nhờ đó công việc tiến triển nhanh chóng hơn và ít tốn kém hơn. Đó là lý do việc xây dựng một xã hội có độ tin cậy cao rất có ý nghĩa đối với chúng ta. Ngoài niềm tin, không có hành động nào có thể gây ra tác động đáng kể như vậy đến không chỉ tốc độ và chi phí, mà còn đến chất lượng cuộc sống của mọi người trên hành tinh này.

Nguyên tắc của sự cống hiến

Nguyên tắc chủ đạo của niềm tin đối với xã hội là sự cống hiến. Nó thể hiện ý định tạo ra giá trị thay vì hủy hoại nó, đem lại cho xã hội thay vì nhận về cho riêng bản thân mình. Càng lúc mọi người càng nhận thức được tầm quan trọng của sự cống hiến và những tác động của nó - đối với một xã hội lành mạnh.

Chỉ cần xem xét mọi việc đang diễn ra, từ những cá nhân đang tìm cách thay đổi phạm vi ảnh hưởng của mình, cho đến các công ty chấp nhận trách nhiệm phục vụ toàn bộ các cộng sự chứ không chỉ riêng các cổ đông, cho đến các tổ chức kinh doanh mà mục đích cơ bản là phục vụ các mục tiêu của xã hội.

Ví dụ, năm 2005, Bill Gates và Melinda - vợ ông, cùng Bono - ca sĩ chính của ban nhạc U2, đã được tạp chí Times công nhận là "Nhân vật của Năm", không phải vì tài năng, kỹ năng chuyên môn, sức sáng tạo, năng suất lao động, hay tài sản kếch sù của họ, mà vì những khoản đầu tư đáng kể của họ cả về thời gian và tiền bạc để cải thiện điều kiện sức khỏe, giáo dục và phúc lợi cho những người kém may mắn trên khắp thế giới. Gia đình Gates đã lập ra Tổ chức Bill và Melinda Gates nhằm mục đích này, và đến tháng 6 năm

2006, Bill Gates tuyên bố quyết định tổ chức lại phạm vi ưu tiên cho các hoạt động của ông sắp tới để ông có thể chuyển trọng tâm từ việc tham gia điều hành hàng ngày tại Microsoft sang công việc của tổ chức này. Hai tuần sau đó, Warren Buffett tuyên bố ông sẽ hiến tặng Tổ chức này 37 tỷ đô la (84% tài sản của ông) để làm từ thiện, trong đó 30,7 tỷ đô la sẽ đóng góp cho Tổ chức của gia đình Gates.

Năm 1998, Oprah Winfrey thành lập "Mạng lưới Thiên thần" của bà nhằm khuyến khích các cá nhân tạo cơ hội giúp đỡ những người không gặp may tiến thân bằng chính khả năng của mình. Kể từ đó, mạng lưới đã hỗ trợ rất nhiều dự án nhân đạo, trong đó có việc xây dựng trường học ở nông thôn tại 11 nước trên khắp thế giới, quyên góp được 50 triệu đô la cho sáng kiến Nô-en hảo tâm tại Nam Phi, quyên góp 10 triệu đô la để giúp các nạn nhân trong cơn bão Katrina và hỗ trợ "các nhóm giúp đỡ phụ nữ tại các khu vực bị tàn phá sau chiến tranh có khả năng kiếm sống và khôi phục lại địa vị của họ".

Một nhân vật có cống hiến lớn cho xã hội đã gây ấn tượng sâu sắc cho cá nhân tôi là Buckminster Fuller, nhà sáng chế và kiến trúc sư các công trình mái vòm làm bằng vật liệu nhẹ. Một trong những học trò của ông là Marshall Thurber kể lại với tôi rằng lẽ ra khi Fuller nhận được các tờ séc trả tiền bản quyền (trong đó có một séc trị giá 1,2 triệu đô la), ông ấy có thể trích ra trả hết các chi phí của công ty mình và cho đi số tiền còn lại. Nhưng thực tế, Fuller thường chi hết số tiền có trong séc của mình. Fuller vẫn tin rằng: "Nếu bạn dành thời gian và sự quan tâm của mình cho lợi ích cao nhất của người khác, thì cả vũ trụ sẽ luôn hỗ trợ lại cho bạn, nhất là vào những lúc nguy nan nhất".

Mặc dù đây chỉ là ví dụ về những cá nhân nổi tiếng, nhưng toàn bộ cống hiến vĩ đại cho toàn xã hội là kết quả đóng góp của rất nhiều cá nhân từ nhiều cộng đồng trên khắp thế giới. Hàng ngàn bác sĩ và y tá cống hiến thời gian và phương tiện của mình thực hiện các ca mổ chữa trị những dị dạng cho trẻ em và người lớn tại các nước đang phát triển. Nhiều người đóng góp để giúp đỡ các nạn nhân trong các vụ thiên tai, như nạn sóng thần mới đây ở Ấn Độ Dương, cơn bão Katrina, các vụ động đất, sụt lở đất và nhiều thảm họa khác trên thế giới. Trong các cộng đồng địa phương, người ta tình nguyện cống hiến thời gian và sức lực để phục vụ cho các phong trào xóa nạn mù chữ, chăm sóc sức khỏe, giáo dục và phúc lợi xã hội, kể cả giúp đỡ những người vô gia cư và nạn nhân các vụ bạo hành trong gia đình.

Hãy thử nghĩ xem xã hội của chúng ta sẽ chật vật như thế nào nếu không có những cống hiến như vậy, và những cống hiến đó đã tác động thế nào đến niềm tin trong xã hội?

Mục đích của tôi trong chương này không phải để mô tả một thế giới quan phi thực tế, không tưởng hay mang tính chất chính trị, mà chính là những lợi ích thiết thực và niềm tin xuất phát từ các nguyên tắc cống hiến và trách nhiệm ở mức độ xã hội.

Nguyên tắc cống hiến trong kinh doanh

Ngày nay, càng lúc càng có nhiều doanh nghiệp cũng như cá nhân nhận ra giá trị của sự cống hiến. Nhiều công ty được thiết lập nhằm mục đích cống hiến thường xuyên cho xã hội, như công ty Sản phẩm của Newman (do diễn viên điện ảnh Paul Newman thành lập), đã

tạo ra lợi nhuận vượt trên 200 triệu đô la, tất cả được dùng đóng góp cho các hoạt động từ thiện. Tạp chí Business Ethics hàng năm đều công bố danh sách "100 Công ty thực hiện nghĩa vụ công dân tốt nhất" để tôn vinh những công ty phục vụ cộng đồng xuất sắc và chính trực. Năm 2006, những công ty khổng lồ như Intel, Wells Fargo, Texas Instrument và General Mills đều nằm trong 20 vị trí đầu bảng. Tạp chí Fast Company và Monitor Group đã lập ra giải thưởng "Social Capitalist", trao giải hàng năm cho 25 công ty có tinh thần trách nhiệm cao nhất đối với xã hội. Một nhà tư bản xã hội như vậy, PATH, là đối tác với nhiều tổng công ty, cơ quan chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận khác để đem những công nghệ mới về y học phục vụ cho các cộng đồng không đủ khả năng tài chính để tự trang bị cho mình.

Trong khi nhiều cống hiến đầy ý nghĩa vẫn xuất phát từ khái niệm bác ái của thời đại công nghiệp, kiếm lợi nhuận và cống hiến cho những hoạt động xứng đáng, thì xu thế ngày nay là chuyển sang mô thức công dân toàn cầu của thời đại công nhân tri thức toàn diện hơn (còn gọi là ý thức xã hội, vai trò công dân của doanh nghiệp, và gần đây nhất còn có "trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp"). Quan điểm này bao gồm tinh thần bác ái truyền thống, nhưng còn gắn thêm trách nhiệm xã hội và đạo đức vào trong cấu trúc kinh doanh. Làm điều tốt không còn được xem là hoạt động phụ của việc kinh doanh, mà nó đã trở thành một phần của hoạt động kinh doanh.

> *Đã xuất hiện một xu hướng trong giới kinh doanh gây nhầm lẫn giữa ý thức công dân với lòng bác ái. Hai điều này không phải là một. Công ty Enron là một nhà từ thiện lớn, nhưng rõ ràng họ không phải là một công ty có ý thức công dân tốt. Tâm điểm của công dân toàn cầu là đạo đức và hành vi, bắt đầu bằng nhận thức của công ty về vai trò của nó trên thế giới. Phải chăng sự tồn tại của nó chỉ để làm ra càng nhiều tiền càng tốt?*
>
> - DEBORAH DUNN, PHÓ CHỦ TỊCH, HEWLETT-PACKARD

Đã có nhiều diễn biến báo hiệu xu hướng chuyển sang mô thức trách nhiệm của công dân toàn cầu.

Một ví dụ cho xu hướng này là sự ra đời của hoạt động tài chính vi mô được Muhammad Yunus, người sáng lập Ngân hàng Grameen tại Bangladesh áp dụng thành công. Ngân hàng này được thành lập để cho vay những khoản tiền nhỏ (thường từ 50 - 200 đô la) dành cho những người túng quẫn, mà 96% số người này là phụ nữ, để giúp họ tự lập và sử dụng kỹ năng của mình để kiếm sống. Yunus bắt đầu hoạt động này vào những năm 1970, và những cố gắng của ông cũng như của nhiều người khác đã đem lại thành công lớn khiến Liên Hợp Quốc tuyên bố năm 2005 là Năm Quốc tế Tín dụng vi mô. Theo người sáng lập eBay là Pierre Omidyar, tài chính vi mô có thể tạo ra tác động xã hội chẳng khác gì eBay qua sự kiện hàng trăm triệu người hiểu ra rằng họ có thể tin cậy những người hoàn toàn xa lạ.

Xu thế tài chính vi mô hiện đang bắt đầu lan truyền sang lĩnh vực nhượng quyền kinh doanh vi mô, trong đó các doanh nhân có ý thức xã hội tổ chức đào tạo và hỗ trợ tài chính

để giúp những người khác tạo lập cơ sở kinh doanh vừa sức để họ tận dụng được khả năng của mình, thuê mướn người khác và tạo ra lợi nhuận đáng kể.

"Đạo đức có chủ ý" và "Chủ nghĩa tư bản có ý thức"

Trong khi chúng ta hoan nghênh nhiệt tình những nỗ lực tuyệt vời mới xuất hiện này, chúng ta cũng nên biết rằng ý tưởng về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp không phải hoàn toàn mới. Thực ra, ngay từ đầu nó đã là khuôn khổ nhận thức đằng sau toàn bộ ý tưởng của hệ thống tự do kinh doanh. Adam Smith, cha đẻ của tư tưởng tự do kinh doanh và tác giả của cuốn Lý thuyết về tình cảm đạo đức và Sự giàu có của các quốc gia[(20)], nói rằng "đạo đức có chủ ý" là nền tảng cho một nền kinh tế phồn vinh, và rằng khi số đông người cạnh tranh cho lợi ích tốt nhất của riêng họ trong khuôn khổ của đạo đức có chủ ý, thì dường như có một "bàn tay vô hình" sẽ định hướng các hoạt động trong xã hội để tạo sự phồn vinh và giàu có cho tất cả mọi người.

Tuy nhiên trong những năm cuối của thế kỷ 20, khái niệm "đạo đức có chủ ý" phần nào ít được quan tâm, và người ta hiểu về nó mơ hồ một cách tai hại rằng: "Nếu bạn chỉ đơn thuần cạnh tranh trên thị trường, thì một 'bàn tay vô hình' sẽ dẫn dắt bạn tạo ra của cải". Nhận thức lệch lạc này đã bác bỏ sự cần thiết của 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi, cổ vũ cho lòng tham, chủ nghĩa vật chất, lừa đảo, giả dối, và làm tăng vọt những khoản thuế do thiếu niềm tin.

> *Giả dối và gian lận hủy hoại nghiêm trọng chủ nghĩa tư bản thị trường tự do, và rộng hơn, làm chao đảo cả xã hội của chúng ta... Hệ thống thị trường của chúng ta phụ thuộc chủ yếu vào niềm tin - tin vào lời nói của đồng nghiệp và tin vào lời nói của những cộng sự của chúng ta.*
>
> - ALAN GREENSPAN, CỰU CHỦ TỊCH CỤC DỰ TRỮ LIÊN BANG MỸ

Ngày nay, nói chung nhìn đâu chúng ta cũng chỉ thấy một niềm tin yếu ớt. Nhưng đây lại là một nghịch lý thú vị: Giữa lúc hiện tượng thiếu niềm tin phổ biến khắp nơi, thì một trào lưu mới đang cố gắng phục hồi niềm tin trên toàn cầu. Càng lúc mọi người càng nhận thấy cái giá phải trả cho sự thiếu niềm tin và đang nỗ lực xây dựng và khôi phục niềm tin. Đây chính là hiện tượng "cuối cùng cá mới nhận ra tầm quan trọng của nước"; khi niềm tin sắp mất đi, chúng ta mới nhận ra sự cần thiết của nó đối với sự tồn vong của loài người.

Một số người thậm chí còn cố gắng thay thế chủ nghĩa vật chất cơ bản bằng chủ nghĩa cống hiến có tính bền vững hơn. Ví dụ, Viện Acton đã thông qua phương tiện truyền thông chống lại lối kinh doanh chỉ biết kiếm tiền mà không có trách nhiệm đối với xã hội, và tìm cách làm tăng sự tin cậy lẫn nhau giữa các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và lãnh đạo tôn giáo bằng cách giúp họ kết hợp các giá trị và nguồn lực nhằm xây dựng xã hội. Paul Dolan, CEO của Fetzer Vineyards, kêu gọi tất cả các doanh nghiệp cam kết về "ba yếu tố đánh giá kết quả kinh doanh", một phương pháp đánh giá sự thành công của một công ty không chỉ trên kết quả tài chính mà còn tính đến tác động xã hội và môi trường của công ty đó.

Công dân Toàn cầu: Nhu cầu thiết yếu của nền kinh tế

James Surowiecki của tạp chí Forbes nói:

Chủ nghĩa tư bản đang tiến hóa theo hướng niềm tin và ngày càng minh bạch hơn với hành vi tư lợi ít hơn; không phải là sự trùng hợp ngẫu nhiên khi sự tiến hóa này đã mang đến năng suất lao động và tăng trưởng kinh tế cao hơn. Sự tiến hóa đó, xảy ra, tất nhiên không phải vì bản chất các nhà tư bản là những người tốt, mà vì các lợi ích đáng kể của niềm tin, đó là sự được tin cậy và bản chất đáng tin cậy - và vì sự thành công của hệ thống thị trường khiến mọi người nhận ra những lợi ích đó.

Qua cuốn Các Đại Xu thế từ năm 2010 (Megatrends 2010), Patricia Aburdene ghi nhận sự ra đời của "chủ nghĩa tư bản có ý thức" và mối liên quan trực tiếp của nó với lợi nhuận. Bà chỉ ra rằng trong khoảng thời gian từ năm 1984 đến 1999, những công ty nổi bật trong quan hệ tốt với tất cả đối tác (đối lập với khuynh hướng chỉ quan tâm đến các cổ đông) bao gồm các nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và các hội đoàn được mệnh danh "siêu sao của các cộng sự" hoạt động hiệu quả hơn 126% so với các công ty trong danh sách S&P 500 (Chỉ số phức hợp Standard & Poor về 500 loại chứng khoán). Đáng chú ý là, sáu trong số bảy xu thế lớn mà Aburdene khái quát trong cuốn sách của bà đều có liên quan đến các nguyên tắc về sự cống hiến, giá trị, ý nghĩa, mục đích và trách nhiệm là những điều gắn liền với Làn sóng thứ năm liên quan đến niềm tin đối với xã hội - đối với cả cá nhân lẫn tổ chức.

Công trình nghiên cứu năm 2002 của Đại học DePaul cho thấy kết quả tổng thể về tài chính của "100 Công ty có ý thức công dân tốt nhất" đăng trên tạp chí Business Ethics cũng "tốt hơn đáng kể" so với S&P 500. Trên thực tế, hiện nay kết quả tài chính là một trong những tiêu chí để xem xét ý thức trách nhiệm công dân của các công ty. Điều này đang trở thành một chứng minh tốt, trên phương diện xã hội, về sự lãnh đạo "thành công bằng cách xây dựng niềm tin" với các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan.

> *Mọi người nói đến việc thể hiện trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp như nói đến một điều mới mẻ mà chúng ta cần ưu tiên thực hiện. Nhưng trách nhiệm xã hội chính là tính chất cơ bản trong kinh doanh. Chủ trương của tôi là "chúng tôi không điều hành công ty chỉ để kiếm lợi nhuận, mà chúng tôi kiếm lợi nhuận cho công ty hoạt động". Các công ty của chúng tôi cần xác định ý nghĩa và mục đích xem có thích hợp với thế giới không, nếu không thì chúng tồn tại để làm gì?*
>
> - TACHI KIUCHI, CỰU CEO, MITSUBISHI ELECTRONICS

Tập đoàn Tư vấn Đầu tư Mercer của Anh đưa ra nhận xét rằng lúc đầu có thể các công ty muốn tham gia vào vai trò công dân toàn cầu chủ yếu vì họ muốn tránh các hậu quả - các tổn thất tài chính do bị coi là thiếu trách nhiệm xã hội. Orin Smith, Chủ tịch kiêm CEO của Starbucks nói: "Chỉ có một tỷ lệ nhỏ các khách hàng quyết định mua sản phẩm của công ty vì công ty có trách nhiệm xã hội. Nhưng nếu một lúc nào đó họ nghĩ rằng công ty của bạn

không có trách nhiệm xã hội, thì một tỷ lệ khách hàng lớn hơn sẽ có phản ứng tiêu cực ngay tức khắc."

> *Khách hàng có ấn tượng về sản phẩm từ hàng trăm nguồn thông tin khác nhau, nhưng khi họ tin rằng công ty sản xuất ra sản phẩm đó có ý thức công dân tốt, họ sẽ cảm nhận tích cực về thương hiệu đó.*
>
> - SHELLEY LAZARUS, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, OGILVY & MATHER

Mặc dù nỗi lo sợ thất bại là động lực ban đầu thúc đẩy công ty trở thành công dân toàn cầu, tôi tin rằng theo thời gian, những cổ tức niềm tin và sự phồn thịnh do sự cống hiến tạo ra sẽ trở thành động lực chủ yếu cho các cá nhân cũng như tổ chức.

Bản thân tôi cũng tin rằng cuối cùng thì tư cách công dân toàn cầu sẽ trở thành một yêu cầu giống như khả năng kinh doanh giỏi. Theo thời gian, nó sẽ trở thành tiêu chuẩn để bước vào thị trường. Ngay cả hiện nay, ngày càng có nhiều người tiêu dùng bỏ phiếu bằng túi tiền của mình để ủng hộ các công ty đã thể hiện tính Chính trực và Ý định tốt, cũng như Năng lực và Thành tích. Tôi tin chắc rằng xu thế mạnh mẽ này cuối cùng sẽ trở thành một nhu cầu thiết yếu của nền kinh tế.

Trong những ngày đầu hoạt động của Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey, chúng tôi đã xây dựng cái gọi là "Tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát" vì nó có thể áp dụng cho mọi cá nhân và tổ chức, đơn giản vì tất cả đều là một bộ phận của xã hội. Tuyên ngôn đó chỉ ngắn gọn như sau: Phát triển nền kinh tế vững mạnh và chất lượng cuộc sống cho mọi đối tác.

Tôi thích ý nghĩa của bản tuyên ngôn này ít nhất trên hai khía cạnh: Thứ nhất, công nhận tầm quan trọng của tất cả cộng sự (chứ không chỉ là các sở hữu chủ); và thứ hai, hiểu rõ tầm quan trọng của chất lượng cuộc sống (chứ không chỉ là lợi nhuận). Niềm tin luôn luôn là đồng tiền chung của thế giới, là chất xúc tác mạnh nhất làm cơ sở cho tuyên bố sứ mệnh phổ quát.

Công dân toàn cầu: Sự lựa chọn của cá nhân

Ý thức công dân toàn cầu của tổ chức chủ yếu được hình thành từ ý thức công dân toàn cầu cá nhân trong chính tổ chức đó, vì chính bạn và tôi là người quyết định một cách có ý thức về việc đánh giá và đầu tư vào phúc lợi của người khác. Cũng chính bạn và tôi thực hiện quyết định đó ở mỗi khía cạnh của cuộc sống.

Như Gandhi nói: "Con người không thể hành động đúng ở một phương diện của cuộc sống nhưng lại đang hành động sai trái ở một phương diện khác, vì cuộc sống vốn là một tổng thể thống nhất". Do đó chúng ta đừng nên ép buộc nhân viên của mình chỉ phục vụ hết lòng những khách hàng có tiền đang làm lợi cho chúng ta rồi ném chút ít tiền của công ty ra làm từ thiện, và làm ngơ trước những người láng giềng đang gặp cảnh khó khăn. Với

hành động như vậy, chúng ta đang cô lập cuộc sống của chính mình và khiến các nhân viên và các thành viên trong gia đình nghĩ rằng sự cống hiến chỉ có mục đích trao đổi hay phô diễn và đến lúc nào họ không còn những thứ chúng ta muốn hay chúng ta cần thì họ cũng sẽ bị đối xử giống như những người láng giềng nọ, họ chẳng còn đáng để chúng ta quan tâm. Hơn nữa, cách xử sự không nhất quán của chúng ta có thể tạo ra những khoản thuế niềm tin đáng kể.

Thay vì vậy, chúng ta nên tập trung vào phát triển ý thức công dân toàn cầu thực sự trong mọi khía cạnh của cuộc sống xuất phát từ bên trong bản thân mình trước. Chúng ta quay trở lại 4 Yếu tố cốt lõi, và bắt đầu từ bản thân: Liệu bản thân tôi có phải là người đáng tin cậy không? Tôi có ý định muốn làm điều tốt, cống hiến và đền đáp không? Liệu tôi có phải là mẫu người mà xã hội có thể tin cậy?

Kế đến chúng ta chuyển sang quan hệ gia đình. Hãy tự hỏi xem chúng ta có thực hiện vai trò lãnh đạo của mình trong gia đình để khuyến khích và giúp các thành viên trong gia đình trở thành những công dân toàn cầu gương mẫu? Chúng ta có làm gương tốt cho mọi người không? Chúng ta có phải là một công dân gương mẫu của gia đình cũng như của thế giới không? Chúng ta có thiết lập cơ cấu và hệ thống trong gia đình theo hướng xây dựng ý thức công dân trong gia đình và trên thế giới? Cá nhân chúng ta có tin rằng xây dựng mô hình công dân trong gia đình và dạy dỗ con cái trở thành công dân toàn cầu tốt là một trong những cơ hội tốt nhất để xây dựng niềm tin đối với xã hội không?

Tiếp đến chúng ta xét đến tổ chức. Hãy tự hỏi: Tổ chức của chúng ta có đáng tin cậy không? Chúng ta có sự chính trực và có thể hiện tính cách đó trong hành vi của mình? Chúng ta có thể hiện Ý định làm điều tốt, cống hiến và đền đáp không? Chúng ta có đủ Năng lực chuyên môn để tạo ra sự khác biệt không? Chúng ta có mang lại Kết quả, không phải chỉ cho các cổ đông, mà cho tất cả các bên có liên quan? Chúng ta có phải là một tổ chức mà xã hội có thể tin cậy? Và cũng nên tự hỏi: Liệu rằng chúng ta có lãnh đạo mọi người trong tổ chức say mê trở thành các công dân toàn cầu gương mẫu? Chúng ta có thiết lập cơ cấu và hệ thống trong tổ chức, hay trong tổ nhóm theo hướng xây dựng ý thức công dân trong tổ chức và trên thế giới?

> *Thành công lớn trong kinh doanh và sự phồn vinh của thế giới chưa bao giờ gắn chặt với nhau như bây giờ. Hoạt động kinh doanh không thể tách khỏi các vấn đề toàn cầu, vì nó chỉ có một thế giới để hoạt động mà thôi. Các doanh nghiệp không thể thành công trong một xã hội thất bại.*
>
> - JORMA OLLILA, CHỦ TỊCH KIÊM CEO, NOKIA

Chúng ta hãy nhớ lại 13 Hành vi và tự hỏi: Tôi (hay tổ chức, gia đình của tôi) có:

- Nói thẳng?
- Tôn trọng người khác?

• Hành động minh bạch?

• Sửa chữa sai lầm?

• Thể hiện sự trung thành?

• Tạo ra kết quả?

• Luôn cầu tiến?

• Đối mặt với thực tế?

• Làm rõ những điều kỳ vọng?

• Thực thi trách nhiệm?

• Biết lắng nghe?

• Giữ cam kết?

• Biết tin tưởng người khác?

Nếu xem xét kỹ, chúng ta sẽ nhận thấy rằng trên phương diện xã hội, nhà tâm lý học Carl Rogers rất có lý khi nói: "Những vấn đề thuộc về cá nhân nhất lại mang tính đại chúng nhất". Chúng ta thấy rằng niềm tin ở Làn sóng thứ năm là kết quả trực tiếp của sự đáng tin cậy bắt đầu từ Làn sóng thứ nhất và lan truyền ra các mối quan hệ của chúng ta, các tổ chức, đến thị trường và lan tỏa khắp xã hội nói chung.

Thực vậy, công dân toàn cầu là sự lựa chọn của cá nhân cho cả đời người. Khi quyết định sự lựa chọn đó cho cuộc đời mình, chúng ta sẽ ảnh hưởng đến những người cùng làm việc và cùng sống với chúng ta khiến họ cũng có sự lựa chọn tích cực tương tự cho bản thân họ. Chúng ta sẽ cùng nhau xây dựng những tổ chức và gia đình có khả năng góp sức tạo nên một thế giới tốt đẹp.

Nền hòa bình thịnh trị của các quốc gia không nằm ở sự cân bằng sức mạnh vũ trang, mà ở niềm tin lẫn nhau.

- GIÁO HOÀNG JOHN XXIII

Tóm tắt

Sau khi đã đọc xong phần nói về niềm tin đối với các bên có liên quan, tôi xin tổng kết lại những nội dung cơ bản sau:

1. 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi là những công cụ để thiết lập hay khôi phục niềm tin trong bất cứ hoàn cảnh nào - từ tổ chức (trong đó có gia đình), trên thị trường và trong xã

hội nói chung.

2. Nguyên tắc chính của việc xây dựng niềm tin trong tổ chức là tổ chức các cơ cấu và hệ thống bên trong cho phù hợp với các nhân tố cơ bản và hành vi. Đây là cách xây dựng niềm tin với các cộng sự trong nội bộ.

3. Nguyên tắc chính để xây dựng niềm tin đối với thị trường là xây dựng danh tiếng hay thương hiệu. Đó là việc áp dụng các nhân tố cơ bản và cách ứng xử để tạo sự tín nhiệm và hành vi có khả năng tạo ra niềm tin đối với những người có liên quan bên ngoài tổ chức khiến họ mua hàng, đầu tư, giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ của bạn với người khác.

4. Nguyên tắc chính để xây dựng niềm tin đối với xã hội là sự cống hiến. Nó thể hiện ý định đền đáp, trở thành công dân toàn cầu có trách nhiệm, và trở thành một nhu cầu thiết yếu của xã hội và kinh tế trong thời đại lao động tri thức.

Nói thế vì tôi muốn lưu ý rằng nếu bạn chưa thực sự đối mặt với tình huống phải áp dụng đến những nhân tố cơ bản và hành vi trong bối cảnh tổ chức của bạn, thị trường, hay xã hội nói chung, bạn sẽ không thấy hết tác động của chúng đến tốc độ, chi phí và niềm tin.

Vì lý do đó, trong các lớp hội thảo chuyên đề chúng tôi thường tổ chức trò chơi mô phỏng. Chúng tôi phát cho mỗi người trong bàn một bộ bài tây gồm những lá bài 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi. Sau đó chúng tôi yêu cầu họ tạo thêm các lá bài bổ sung nêu ra những tình huống khác có thể xảy ra. Ví dụ, nếu bạn tham gia vào trò chơi, bạn có thể tạo thêm một lá bài có nội dung như sau:

Bạn đang làm việc trong môi trường văn hóa đặc trưng của một công ty. Bạn được yêu cầu phải tuân thủ một loạt những quy định của công ty, nhưng những quy định đó lại làm sai lạc sự thật và gây mất niềm tin. Vậy bạn sẽ làm gì?

Có thể bạn sẽ luôn chơi trước tiên với một hay nhiều hơn 4 lá bài Yếu tố cốt lõi (đó là những lá bài "bắt đầu từ bản thân"). Bạn có thể nói rằng: "Nếu tôi được nói chuyện trực diện với sếp, trước hết tôi cần phải hỏi: Tôi có điểm nào đáng tín nhiệm? Nếu tôi không đáng tin cậy, sếp tôi sẽ ít quan tâm đến điều tôi nói. Sếp sẽ không coi ý kiến của tôi là góp ý xây dựng, mà sẽ coi đó là lời phàn nàn. Nhưng nếu tôi tạo ra thành quả, nếu tôi đạt được chỉ tiêu đề ra, có thể sếp sẽ sẵn sàng lắng nghe tôi hơn". Do đó bạn sẽ chơi lá bài " Điều cốt lõi thứ tư: Kết quả".

Thế rồi người ngồi bên cạnh bạn có thể chơi lá bài Hành vi, có thể là "Đối diện với thực tế" hay "Nói thẳng" chẳng hạn. Có thể thấy rõ rằng các lá bài Hành vi sẽ phát huy kết quả tốt khi bạn chơi một hay nhiều lá bài 4 Yếu tố cốt lõi trước.

Mục đích trò chơi này không phải để tìm ra câu trả lời đúng hay sai, mà là nâng cao nhận thức và lựa chọn cách giải quyết vấn đề một cách tốt nhất trong các tình huống đặt ra. Để đạt được mục đích này, trò chơi không những chỉ kích thích, thúc đẩy những cuộc tranh luận nảy sinh ý tưởng, nó còn làm cho mọi người tỉnh ngộ khi nhận ra rằng hiểu một vấn

đề trên khái niệm và hiểu qua kinh nghiệm thực tế - khi bạn thực sự đối mặt với thực tế để quyết định và chấp nhận hậu quả của quyết định - là hai điều hoàn toàn khác nhau. Nhờ tham gia trò chơi này, các học viên hiểu sâu hơn nội dung và có sự chuẩn bị tốt hơn cho việc áp dụng vào thực tế cuộc sống.

Thế nên tôi khuyên bạn đọc nên đi sâu vào nội dung cuốn sách ở mức độ thực nghiệm càng nhanh càng tốt. Hãy áp dụng nó ngay lập tức. Tận dụng mọi cơ hội để hướng dẫn lại cho người khác. Làm như vậy, tôi tin rằng bạn sẽ rất ngạc nhiên trước kết quả thu được. Bạn sẽ không chỉ hiểu rõ hơn sức mạnh của những điều cốt lõi và các hành vi, mà bạn sẽ rất ngạc nhiên với những kết quả đạt được một cách nhanh chóng từ tất cả những đối tượng có liên quan khi bạn hoạt động với tốc độ của niềm tin.

Tóm tắt 5 Làn sóng Niềm tin

PHẦN V. KHƠI DẬY NIỀM TIN

Đến đây tôi hy vọng bạn đã tin điều tôi nói, không gì nhanh bằng tốc độ của niềm tin.

Không gì sinh lợi bằng nền kinh tế dựa vào niềm tin. Không gì có giá trị bằng tác động rộng khắp của niềm tin. Hơn nữa, những cổ tức của niềm tin có thể làm tăng đáng kể chất lượng của mọi mối quan hệ ở mọi cấp độ trong cuộc sống của bạn.

Nhưng... có thể bạn còn do dự hay e ngại khi thực sự phải đặt niềm tin vào người khác. Có thể trong thâm tâm, bạn thực sự cảm thấy không thể tin vào bất cứ ai khác. Có thể bạn lớn lên trong môi trường thiếu niềm tin. Có thể bạn đã thất vọng nhiều trong quá khứ. Có thể chưa ai thực sự trao niềm tin cho bạn.

Trong phần cuối cùng của cuốn sách này, tôi muốn chứng minh với bạn rằng, dù trong bất cứ hoàn cảnh nào, bạn vẫn có thể trao gửi "niềm tin sáng suốt". Bạn có thể nâng cao khả năng trao gửi lòng tin mà không sợ mắc phải sai lầm và bảo đảm có được cổ tức lớn nhất cho những người liên quan. Bạn cũng có thể biết cách khôi phục lại niềm tin đã mất, và xây dựng khuynh hướng biết tin cậy người khác, vốn rất quan trọng đối với lãnh đạo hiệu quả và cả trong cuộc sống.

Ngoài việc trở thành người đáng tin cậy và biết cách xây dựng những mối quan hệ tin cậy lẫn nhau ở mọi mức độ, việc bạn có thể đặt niềm tin vào người khác là yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ nhất có thể tạo nên một môi trường tin cậy tại nơi làm việc cũng như trong gia đình. Thực ra, vấn đề "Trao gửi Niềm tin" được đưa vào Hành vi thứ 13 do ảnh hưởng đáng kể của nó đến việc xây dựng niềm tin. Chúng ta sẽ phân tích sâu hơn vấn đề này ngay dưới đây.

Nhiệm vụ đầu tiên của người lãnh đạo là tạo được niềm tin. Chính khả năng này tạo nên sự khác biệt chủ yếu giữa một người quản lý và một nhà lãnh đạo. Xây dựng được niềm tin chính là tạo nên nền tảng cho sự thành công của mọi doanh nghiệp - và mọi mối quan hệ.

Chương 26. TRAO GỬI "NIỀM TIN SÁNG SUỐT"

Tin bất cứ ai hoặc không tin ai cả đều sai lầm như nhau.

- Tục ngữ La Mã

Có bao giờ bạn cảm thấy không thể tin được ai đó và vì thế đã để mất những cơ hội quan trọng cả trên phương diện cá nhân lẫn công việc? Bạn cảm thấy thế nào về chuyện đó?

Khi thật sự quan tâm đến vấn đề này, bạn cần xét đến những vấn đề thực tiễn liên quan đến việc trao gửi niềm tin, như khi nào thì có thể tin vào một ai đó, và bằng cách nào có thể trao gửi niềm tin vào người khác để tạo ra những cổ tức dồi dào từ niềm tin cao mà không bị rủi ro quá mức?

Khi xét đến niềm tin, chúng ta có thể nhận ra hai thái độ cực đoan thường thấy. Một số người chưa đủ niềm tin, họ luôn nghi ngờ, nên luôn tỏ ra rất thận trọng. Thường thì họ chỉ tin vào bản thân họ. Một số người khác lại quá tin người, họ hết sức nhẹ dạ, cả tin. Ai nói gì họ cũng tin, gặp người nào họ cũng tin. Họ nhận thức thế giới quá đơn giản, ấu trĩ, và họ thậm chí không nghĩ (dù một cách hời hợt) đến sự cần thiết phải bảo vệ quyền lợi của chính họ.

Trao gửi niềm tin vào người khác có thể đem lại cổ tức lớn, nhưng cũng có thể dẫn đến rủi ro nghiêm trọng. Vậy chúng ta làm cách nào để có thể trao gửi "niềm tin sáng suốt" mà vẫn có được cổ tức cao nhất và ít rủi ro nhất?

Tôi biết một trường hợp xảy ra tại một công ty có chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc công ty rất tin tưởng nhau. Tuy nhiên, đến một ngày ông chủ tịch phát hiện ra rằng ông tổng giám đốc đã tổ chức một "cuộc đảo chính" nhỏ trong công ty. Ông ta lôi kéo một số nhân vật lãnh đạo trong công ty để thực hiện mục đích chuyển hướng hoạt động của công ty khác với phương hướng mà ông chủ tịch (đồng thời là người sáng lập công ty) và hội đồng quản trị đã hoạch định. Việc này đã làm đổ vỡ niềm tin giữa hai người. Vị chủ tịch hết sức thất vọng vì cảm thấy bị phản bội. Tổng giám đốc bị sa thải, và công ty được cấu trúc lại. Quan hệ nghề nghiệp giữa vị chủ tịch và tổng giám đốc chấm dứt, họ đường ai nấy đi.

Tuy nhiên, vì tình bạn hai người đã gắn bó với nhau nhiều năm trước, nên họ cố gắng

khôi phục lại niềm tin trong mối quan hệ cá nhân. Trải qua nhiều tháng trao đổi ý kiến, xin lỗi chân thành, thậm chí có cả nước mắt, cuối cùng họ cũng tha thứ cho nhau và nối lại mối quan hệ thân thiết xưa kia của họ.

Có lần, ông cựu tổng giám đốc đến gặp ông chủ tịch hội đồng quản trị với một đề nghị hợp tác. Trước khi thảo luận nghiêm túc, ông chủ tịch nói dứt khoát: "Tôi đánh giá cao mối quan tâm của anh. Tôi sẽ làm việc với anh với tư cách cá nhân hay quan hệ như người trong gia đình. Tôi có thể cùng tham gia với anh trong ủy ban xã hội của hội đồng thành phố. Tôi có thể làm chủ tịch nếu anh là thành viên; hoặc tôi làm thành viên nếu anh làm chủ tịch của ủy ban đó. Nhưng tôi quyết định sẽ không hợp tác kinh doanh với anh nữa".

Cuối cùng thì ông chủ tịch đã sử dụng đến "niềm tin sáng suốt". Ông đã không trả đũa, cũng không nuôi lòng tức giận. Ông đã tha thứ và làm hết sức mình để khôi phục niềm tin ở mức độ có thể với người vừa là đối tác kinh doanh vừa là bạn. Nhưng ông không thể quên bài học rút ra từ việc đã xảy ra. Nếu ông cảm thấy không thể yên tâm tin tưởng trong việc gì, ông sẽ từ chối và rút lui.

Cơ cấu "Niềm tin sáng suốt"

Cuộc sống đầy những rủi ro. Tuy nhiên, như sử gia nổi tiếng và giáo sư luật Stephen Carter nhận xét: "Tư tưởng văn minh gồm có hai phần: thái độ rộng lượng dù phải trả giá đắt, và tin cậy dù biết có rủi ro".

Vì thế mục đích không phải là tránh rủi ro. Thứ nhất, bạn không thể tránh được nó; và thứ hai, bạn cũng không muốn vì chấp nhận rủi ro là một phần cơ bản của cuộc sống. Thay vào đó, mục đích của chúng ta là đối phó với rủi ro một cách khôn ngoan, làm sao để việc đặt niềm tin vào người khác lâu dài vẫn tránh được những khoản thuế niềm tin và tạo ra cổ tức lớn nhất.

Biết cách đặt "niềm tin sáng suốt" vào người khác là một hàm số bao gồm hai yếu tố - khuynh hướng tin cậy và khả năng phân tích - được thể hiện trong sơ đồ cơ cấu "niềm tin sáng suốt" như hình minh họa tại trang 413.

"Khuynh hướng tin cậy" chủ yếu là vấn đề tình cảm. Đó là khuynh hướng tin rằng mọi người đều đáng tin cậy và ý muốn được đặt niềm tin vào người khác không cần chút đắn đo. Mức độ của khuynh hướng này tùy thuộc vào tính cách riêng của bạn, vào thái độ tin tưởng mà những người có vai trò quan trọng nhất đối với cuộc đời bạn đã dành cho bạn, hay vào sự trải nghiệm của chính bạn (tốt hay xấu) khi đặt niềm tin vào người khác - hoặc nhiều khả năng hơn cả, là sự kết hợp của những yếu tố này.

"Khả năng phân tích" chủ yếu là vấn đề thuộc về khối óc. Đó là khả năng phân tích đánh giá, khái quát, cân nhắc hậu quả và các khả năng xảy ra, và đưa ra các quyết định và giải pháp hợp lý. Như đã nói, mức độ của "khả năng phân tích sáng suốt" của bạn có thể phụ thuộc vào nhiều yếu tố hay sự kết hợp của nhiều yếu tố, trong đó có năng khiếu tự nhiên hay khả năng, trình độ học vấn và cách tư duy của bạn, phong cách và/hoặc kinh nghiệm

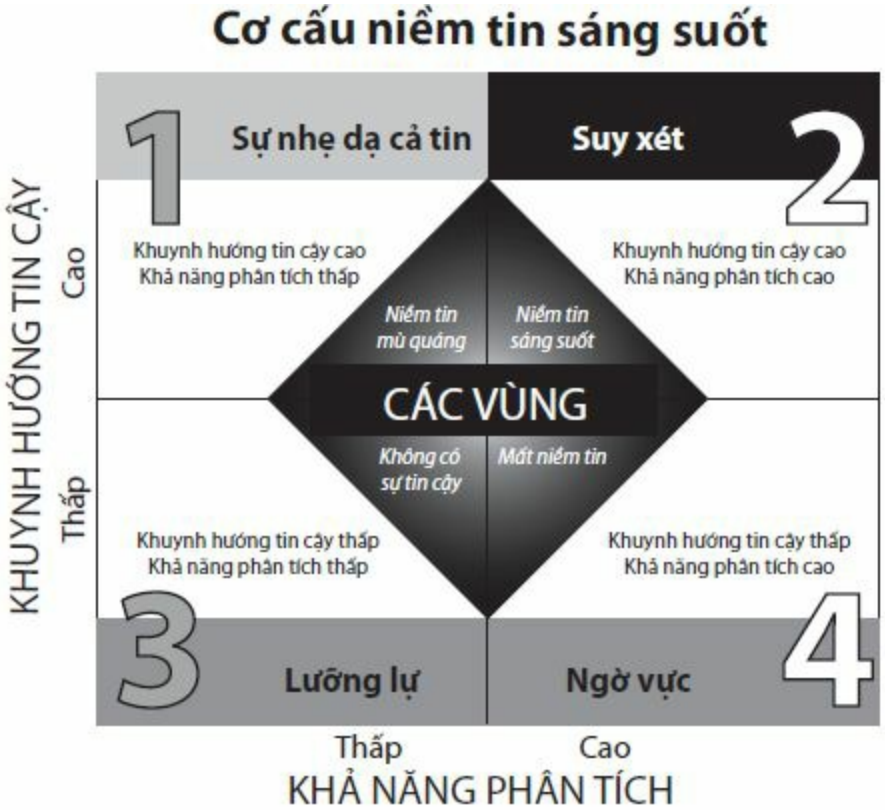
sống của bạn.

Một kinh nghiệm với các con trai tôi là Christian và Britain đã chứng minh rõ cả hai yếu tố này. Vào một ngày, tôi dẫn hai đứa đi câu cá. Hôm đó rất vui, sau đó chúng tôi đi kiếm cái gì đó để ăn. Britain (lúc đó 5 tuổi và trẻ con ở tuổi đó có khuynh hướng rất tin người) đã cám ơn tôi rối rít. Cu cậu nói: "Con cám ơn bố. Cám ơn bố nhiều lắm! Bố là người cha tốt nhất trên đời!". Còn Christian (lúc đó 9 tuổi, đã biết phân tích hơn) bảo em nó: "Này, Britain, em không thể nói bố là người cha tốt nhất trên đời. Em không biết đó thôi, còn rất nhiều người cha tốt trên đời này". Thế rồi chợt nhận ra câu nói của nó có thể làm tôi phật ý, nó vội nói thêm: "Anh cá rằng bố là người cha tốt nhất xếp thứ chín trên thế giới!".

Khi bạn nghĩ về hai yếu tố này - khuynh hướng tin cậy và khả năng phân tích - bạn sẽ đánh giá bản thân mình như thế nào đối với mỗi yếu tố? Bạn là người có khuynh hướng dễ dàng tin người, hay bạn luôn ngờ vực người khác và sống khép kín. Bạn có khuynh hướng phân tích, khái quát và cân nhắc mọi chuyện hay bạn chỉ quan tâm qua loa những vấn đề rắc rối và để chúng cứ thế qua đi?

Theo bạn thì khuynh hướng hiện nay của bạn làm gia tăng hay suy giảm khả năng đặt "niềm tin sáng suốt" của bạn đến mức nào? Hãy nhìn vào sơ đồ, bạn sẽ ngạc nhiên đấy!

Vùng 1 (Khuynh hướng tin cậy cao; Khả năng phân tích thấp) là vùng biểu thị "Niềm tin mù quáng" của sự nhẹ dạ, cả tin. Đó gọi là quan điểm Pollyanna, quan điểm của những người sẵn sàng tin cậy bất cứ ai một cách vô tư. Đây là nơi chúng ta tìm thấy những người nhẹ dạ ngày càng nhiều - những người này rất dễ bị mắc lừa trong các trò tiếp thị, đầu tư lừa đảo trên Internet và nhiều trò gian xảo khác.



Vùng 2 (Khuynh hướng tin cậy cao; Khả năng phân tích cao) là vùng biểu thị "Niềm tin sáng suốt" của những người biết suy xét. Đây là nơi bạn kết hợp khuynh hướng tin cậy với khả năng phân tích để kiểm soát rủi ro một cách khôn ngoan. Đây là nơi bạn có sự suy xét sáng suốt trong kinh doanh và cả khả năng đánh giá về con người, trong đó có cả việc tận dụng bản năng và trực giác. Nếu bạn có khuynh hướng không muốn tin ai, trực giác và bản năng sẽ thiên về mách bảo bạn không nên tin ở người khác. Ngược lại, không có khả năng phân tích, bạn sẽ nhầm lẫn khuynh hướng tin cậy với trực giác và bản năng. Chính vì vậy, việc kết hợp khả năng phân tích cao với khuynh hướng tin cậy cao sẽ tăng sức mạnh của trực giác và bản năng giúp chúng ta có được khả năng suy xét sáng suốt.

Niềm tin sáng suốt không có nghĩa là bạn tin vào tất cả mọi người. Tùy hoàn cảnh, sự phán đoán của bạn có thể sẽ quyết định không tin hoặc chỉ tin ở một mức độ giới hạn - như vị chủ tịch hội đồng quản trị đã làm với cựu tổng giám đốc trong ví dụ nêu trên.

> *Hãy tin, nhưng phải kiểm chứng.*
>
> - RONALD REAGAN

Vùng 3 (Khuynh hướng tin cậy thấp; Khả năng phân tích thấp) là vùng biểu thị sự "Không tin tưởng" vì do dự. Những người thuộc nhóm này có khuynh hướng không tin ai. Vì khả năng phân tích thấp, họ có khuynh hướng không tin ngay cả bản thân mình. Vùng này được đặc trưng bởi các hành vi lưỡng lự, bất an, muốn tự vệ, lo âu, không dứt khoát và thụ động.

Vùng 4 (Khuynh hướng tin cậy thấp; Khả năng phân tích cao) là vùng biểu thị thái độ "Thiếu niềm tin" do ngờ vực. Những người thuộc nhóm này rất thận trọng khi trao gửi niềm tin hoặc không tin ai cả. Trên thực tế, có một số người quá đa nghi đến mức không dám tin ai trừ bản thân mình. Những người thuộc nhóm này có khuynh hướng dựa hẳn vào khả năng phân tích (thường là của bản thân họ) để đánh giá, quyết định, hay thực hiện điều gì.

Bây giờ, sẽ là điều khiến bạn phải ngạc nhiên. Xét đến việc đặt niềm tin vào người khác, theo bạn thì vùng nào trên đây có rủi ro lớn nhất?

Hiển nhiên, Vùng 1 (Nhẹ dạ, cả tin) có rủi ro rất lớn. Nếu bạn tin bất cứ ai mà không cần suy xét gì, không sớm thì muộn, bạn sẽ bị tổn hại.

Vùng 3 (Lưỡng lự) rõ ràng là một thất bại. Với Khả năng phân tích thấp và Khuynh hướng tin cậy thấp, bạn sẽ chỉ vận dụng được hai yếu tố này ở mức độ thấp nhất. Kết quả sẽ rất thấp do rủi ro cao.

Điều gây ngạc nhiên nhất cho hầu hết mọi người là Vùng 4 (Ngờ vực).

Nhiều người thường nghĩ đây là vùng có rủi ro thấp nhất. Đây là vùng mà người ta phân tích, tính toán và cân nhắc các vấn đề một cách thận trọng. Vì bạn nghi ngờ và cảnh giác

nên bạn sẽ không dễ đặt niềm tin vào ai cả. Bạn muốn nắm chắc mọi thứ trong tay, và cố gắng chủ động kiểm soát mọi việc.

Vùng này bề ngoài trông có vẻ ít rủi ro, nhưng thực ra lại là vùng có rủi ro cao nhất. Khi bạn quá đa nghi, bạn sẽ phải xác minh mọi thứ, phân tích mọi thứ - và như thế tốc độ sẽ giảm và chi phí sẽ tăng. Ngoài ra, bạn sẽ còn mất nhiều cơ hội. Bạn cắt đứt sự hợp tác và hiệp lực với người khác. Sự phân tích duy nhất mà bạn đang sử dụng hoàn toàn mang tính chủ quan của bản thân bạn, mà dù bạn tin hay không, đó cũng chỉ là sự phân tích đầy hạn chế và khập khiễng; có thể bạn không nhận ra điều đó vì bạn đã cô lập mình khỏi những suy nghĩ, ý tưởng, sự khôn ngoan, và quan điểm quý giá của mọi người xung quanh.

Cuối cùng thì các nhà quản lý vi mô chỉ tin vào bản thân mình chỉ có thể đưa công ty của họ tiến đến mức giới hạn của khả năng bản thân họ mà thôi. Họ không thể nâng cao khả năng của bản thân. Ngoài ra, họ còn làm người khác mệt mỏi khi cùng làm việc. Họ có nguy cơ để mất đi những người giỏi nhất và tài năng nhất vì những người này sẽ không thể làm việc trong một môi trường kiểm soát quá chặt chẽ.

Tôi có biết một chủ doanh nghiệp luôn ngờ vực nhân viên lấy cắp tài sản của mình đến mức cứ tra xét họ hầu như hàng ngày. Thậm chí thỉnh thoảng ông ta còn khám xét người của các nhân viên khi họ ra về, vì ông ta tin rằng nhân viên luôn tìm cách trộm tài sản của ông ta. Trên thực tế thì không có ai như vậy, nhưng hành vi ngờ vực của ông đã đẩy những người giỏi nhất ra đi vì họ không thể chịu đựng một môi trường làm việc thiếu sự tin tưởng và xúc phạm con người như vậy.

Các nhà lãnh đạo và quản lý thuộc Vùng 4 cũng gây ra nhiều loại thuế phát sinh từ việc thiếu niềm tin mà chúng ta đã bàn đến ở phần niềm tin trong tổ chức. Mặt khác, họ cũng làm mất đi những cổ tức từ lòng tin cao như sáng kiến đổi mới, tinh thần hợp tác, sự phối hợp và lòng trung thành. Điều đáng buồn là đôi khi chính sự ngờ vực của họ làm nảy sinh những hành vi mà họ lo sợ, và khiến họ càng tin vào sự ngờ vực của bản thân. Với cách đối xử với nhân viên như thể họ là những người không đáng tin cậy, những người lãnh đạo và quản lý đã vô tình tạo ra tình trạng thông đồng và suy thoái từ sự mất niềm tin trong tổ chức như David Packard đã nói đến hành vi của ông chủ trước đây của ông khi khóa tủ dụng cụ. Như ông đã nói, "nhiều nhân viên nhân thể muốn phản kháng bằng cách chứng minh hành vi ngờ vực của công ty là đúng".

Đặc biệt đối với nhà lãnh đạo, nguy cơ rơi vào Vùng 4 là rất lớn. Đó là nguy cơ về tầm nhìn hạn hẹp, thiếu sự cộng tác, không thu hút được những tài năng, và đánh mất cơ hội. Đó là nguy cơ tổn thất bởi những khoản thuế từ sự thiếu niềm tin và để mất cổ tức niềm tin. Đó là lý do vì sao - trong nền kinh tế toàn cầu của "thế giới phẳng"- thái độ không tin tưởng người khác thường được xem là nguy cơ lớn nhất.

Sẽ không ích lợi gì khi thuê người có kiến thức chuyên môn cao để rồi giám sát nhất cử nhất động của họ. Đó là nguyên lý của niềm tin. Mọi người không chỉ cần được tin cậy trong công việc, mà họ cần phải biết tin cậy lẫn nhau nữa. Công việc

tri thức muốn thành công đòi hỏi phải có sự cộng tác của nhiều người khác.

- MICHAEL SKAPINKER, BIÊN TẬP VIÊN, FINANCIAL TIMES

Vậy tại sao người ta lại rơi vào Vùng 4? Đối với một số người, đó có thể do phong cách - với khuynh hướng quá chú ý vào chi tiết, chủ nghĩa cầu toàn, hay lối quản lý quá chi li. Đối với một số người khác có thể là do ý thức cố hữu cơ bản do thiếu niềm tin ở con người. Có thể họ thực sự nghĩ rằng bản thân họ tốt hơn, thông minh hơn mọi người. Cũng có thể họ chỉ tin vào bản thân họ mà thôi. Hoặc có thể họ đã từng bị tổn thương trong quá khứ khiến họ trở thành đa nghi thái quá. Hoặc cũng có thể chưa có ai thực sự tin họ. Dù với lý do gì, thì cách cư xử của họ thể hiện quan điểm cho rằng người khác không đáng tin tưởng. Nếu họ không có biện pháp cần thiết để thay đổi nhận thức đó, họ sẽ mãi mãi bị sa lầy ở Vùng 4 đầy rủi ro, tốc độ chậm và chi phí cao.

Bạn có thể bị lừa nếu bạn quá tin người, nhưng bạn sẽ phải sống trong sự giày vò nếu bạn không đủ niềm tin.

- FRANK CRANE, TÁC GIẢ VÀ NHÀ BÁO

Đến đây, bạn thấy rằng nơi có rủi to thấp nhất và lợi ích cao nhất là Vùng 2 của Niềm tin sáng suốt (Suy xét). Tại đó sự rủi ro tuy vẫn có nhưng chúng ta có thể giảm thiểu và kiểm soát bằng sự khôn ngoan, sáng suốt của mình. Bạn không chỉ cần có khả năng phân tích cá nhân để đánh giá và xem xét các vấn đề một cách thận trọng, mà còn phải có khuynh hướng tin cậy người khác để có thể khai thác, khuyến khích và nhận được sự hiệp lực của khả năng sáng tạo và suy xét từ người khác. Nhờ đó trong Vùng 2, khả năng "Suy xét" được nhân lên đáng kể. Khuynh hướng tin cậy của bạn cũng được nhân lên gấp bội khi nó trở thành chất xúc tác tạo ra khuynh hướng tương tự nơi người khác, và họ thực sự muốn sống với niềm tin đó.

Nói cách khác, Vùng 2 là vùng sống động nhất. Khả năng phân tích cao và khuynh hướng tin cậy cao không chỉ tạo ra khả năng suy xét chính xác, mà còn tạo ra sự chung sức năng động tạo nên một khả năng vô tận.

Bạn nên nhớ rằng, có niềm tin sáng suốt không nhất thiết là bạn phải tin ai đó. Bạn có thể quyết định giới hạn lòng tin hoặc không đặt chút niềm tin nào giống như bạn có thể đã làm ở Vùng 4. Nhưng dù những quyết định như thế của bạn có vẻ giống nhau, việc xuất phát từ Vùng 2 sẽ tạo sự khác biệt hoàn toàn vì bản thân hành vi trong vùng này hầu như luôn tạo được niềm tin.

Xác định các yếu tố niềm tin

Cơ cấu Niềm tin sáng suốt có thể vừa là công cụ để chẩn đoán vừa là công cụ để trị liệu rất hữu ích.

Về khả năng phân tích, có 3 biến số cơ bản mà bạn có thể sử dụng bằng cách nêu ra những câu hỏi sau:

1. Cơ hội là gì (là hoàn cảnh hay nhiệm vụ đang thực hiện)?

2. Rủi ro có thể có là gì?

• Những kết cục có thể xảy ra là gì?

• Những kết cục nào là chắc chắn?

• Tầm quan trọng và khả năng trông thấy của các kết cục?

3. Khả năng Tín nhiệm (tính cách/năng lực) của những người có liên quan là gì?

Bây giờ chúng ta hãy xem những câu hỏi này giúp gì cho chúng ta trong việc xác định niềm tin sáng suốt trong thực tế cuộc sống. Bạn còn nhớ trải nghiệm của tôi với cô bé Anna Humphries trong đội bóng Little League? Nếu áp dụng các câu hỏi về khả năng phân tích, chúng ta sẽ hỏi:

"Cơ hội ở đây là gì?". Chức vô địch của đội bóng đang lâm nguy, đây là trận đấu cuối cùng, Anna không đủ trình độ và kinh nghiệm như các cầu thủ khác, tôi đã cho cô bé chơi trong khoảng thời gian theo đúng điều lệ giải Little League, vì thế tôi có thể dễ dàng gọi cầu thủ khác vào thay thế.

"Rủi ro là gì?". Chúng tôi có thể thắng hoặc thua. Cả đội bóng có thể rất vui mừng - hay vô cùng thất vọng. Anna có thể cảm thấy mình là người chiến thắng, hoặc là nguyên nhân thất bại của đội bóng - hoặc cô bé có thể cảm thấy rằng nếu không vì tình thế không còn sự lựa chọn, tôi vẫn không tin cô bé có thể làm được điều cần làm. Tôi có thể được xem là một người hùng... hay cũng có thể là một kẻ điên rồ. Và mặc dù kết quả thi đấu của đội bóng cấp quận chẳng quan trọng gì lắm đối với mọi người, nhưng nó lại rất quan trọng đối với Anna, các cầu thủ, và những người có liên quan.

"Sự tín nhiệm của những người có liên quan là gì?". Tất cả thành viên của đội là những cầu thủ nhí xuất sắc, các em đã nỗ lực rèn luyện kỹ năng để thi đấu trong trận chung kết này. Tính cách của Anna không chỉ thể hiện qua hành vi của mình mà còn thể hiện ở lòng dũng cảm khi quyết định thi đấu với các cầu thủ nam. Tuy nhiên, năng lực của em chưa bằng các cầu thủ khác.

Dựa vào các câu trả lời đối với ba câu hỏi trên, nói cách khác, chỉ đơn thuần dựa vào sự phân tích bằng lý trí, có thể nhiều huấn luyện viên khác sẽ quyết định đưa cầu thủ khác vào thay ở những phút chót khi mà khả năng đoạt chức vô địch vẫn chưa ngã ngũ.

Nhưng xét đến yếu tố thứ hai đó là khuynh hướng niềm tin. Yếu tố đó có tính chất khác hẳn với sự phân tích lý trí; nó liên quan đến nhiều cảm xúc bản năng từ nghi ngờ đến thận trọng rồi đến phóng khoáng. Xem biểu đồ mở rộng của cơ cấu niềm tin sáng suốt dưới đây.

Tôi không chút nghi ngờ động cơ hay ý định của Anna (mà khi kết hợp với kết quả phân tích của tôi, có lẽ vị trí của tôi sẽ nằm trong Vùng 4). Rõ ràng, tôi đã tin vào tính cách của cô bé.

Tôi đã thận trọng đặt niềm tin vào các khả năng chuyên môn và khả năng đem lại kết quả của em (nói cách khác, tin vào năng lực của em), vì lẽ đó vị trí của tôi thuộc phía trên của Vùng 4, hay phần dưới của Vùng 2.

Tuy nhiên, tôi đã hào phóng đặt niềm tin của mình vào Anna. Tôi hiểu rằng đây có thể là một thời khắc mang tính quyết định trong cuộc đời em.

Mặc dù tôi không có thời gian để xem xét kỹ tất cả những yếu tố này tại sân bóng ngày hôm đó, nhưng những yếu tố đó đã phát huy tác dụng khi tôi nhanh chóng biến thời khắc đưa ra quyết định thành thời khắc của niềm tin. Và tôi tin rằng sự lựa chọn đó của tôi rõ ràng là nằm trong Vùng 2 của niềm tin sáng suốt. Nhờ một phần vào quyết định đó, chúng tôi đã chiến thắng, mọi người trong đội đều vui mừng và Anna đã có một sự trải nghiệm quan trọng đầy ý nghĩa.

Liệu tôi vẫn có thể tin rằng quyết định của tôi là ứng dụng của niềm tin sáng suốt không nếu chúng tôi thua trận đấu hôm đó? Vâng, tôi vẫn tin như vậy. Tôi tin rằng quyết định đó không chỉ gửi thông điệp đến Anna, mà còn đến mọi người trong đội rằng tôi tin tưởng họ và sẽ ủng hộ họ, bất kể kết quả như thế nào. Chiến thắng trong trận đấu thể thao không phải là vấn đề quan trọng duy nhất. Điều không kém quan trọng là cách nhận thức của các em về những nỗ lực của mình, và tác động của sự trải nghiệm của một thành viên trong đội bóng đến sự tự tin và khả năng nhận ra mình được tin cậy và biết tin cậy người khác trong suốt cuộc đời của các em sau này.

Nguyên tắc chung trong việc gửi gắm niềm tin là cần trao gửi niềm tin có điều kiện cho những người đáng tin cậy, và sẵn sàng trao gửi niềm tin hơn cho những người mà hành động của họ đã được kiểm chứng. Cần lưu ý rằng ngay cả khi bạn trao gửi niềm tin một cách dễ dãi, thì vẫn luôn phải xác định trách nhiệm vì đó là nguyên tắc thực sự nâng cao niềm tin.

Kiểm soát rủi ro

Quyết định trao gửi niềm tin hay không luôn luôn là một vấn đề thuộc về kiểm soát rủi ro. Để hiểu rõ hơn điều này, chúng ta quay lại một số ví dụ tôi đã nêu ra ở phần trước và xem xét chúng dưới góc độ của cơ cấu niềm tin.

Trước hết, chúng ta nhìn lại vụ Warren Buffett mua lại công ty McLane Distribution từ Wal-Mart. Cơ hội ở đây là việc mua lại công ty hứa hẹn nhiều tiềm năng. Việc không tiến hành điều tra xác minh đối với hầu hết mọi người có vẻ hết sức rủi ro. Nhưng trong trường hợp này rủi ro lại không lớn như các trường hợp thông thường. Wal-Mart là một công ty đại chúng, chịu ảnh hưởng của các luật lệ, quy tắc và đặt dưới sự giám sát kỹ của công chúng. Hơn nữa, uy tín về tính cách và năng lực của những người làm việc bên công ty Wal-Mart rất cao. Ngoài ra, danh tiếng và ảnh hưởng của bản thân Buffett cũng rất lớn, và nói thật rằng chẳng có ai dám lừa gạt Warren Buffett trong một vụ làm ăn công khai như thế này. Do đó Buffett đã quyết định đặt niềm tin một cách dễ dàng và thỏa thuận giao kèo chỉ bằng cái bắt tay mà không tiến hành điều tra xác minh, nhờ đó đã đẩy nhanh công việc và giảm chi phí rất nhiều. Phải chăng đây là niềm tin sáng suốt? Tất nhiên rồi. Đó là Vùng 2 trong biểu đồ cơ cấu niềm tin sáng suốt.

Bây giờ chúng ta hãy xét đến một ví dụ khác, đó là trường hợp người phụ nữ tôi đã nhắc đến ở chương nói về hành vi "Biết đặt niềm tin vào người khác" trong số 13 Hành vi. Hẳn bạn còn nhớ vị tổng giám đốc điều hành của công ty mà bà quyết định mua lại đã không muốn ký hợp đồng làm việc mới. Ông ta nói: "Bà mua công ty của tôi, nên bà phải tin tôi." Bà đã tin và kết quả hết sức thảm hại. Đây có phải là niềm tin sáng suốt không? Hoàn toàn không. Trong trường hợp này, bà ấy không có được tầm ảnh hưởng lớn như Buffett và ông tổng giám đốc này cũng không có được uy tín hay trách nhiệm xã hội lớn như các nhân viên của Wal- Mart. Do đó trao gửi niềm tin một cách dễ dãi mà không chút thận trọng trong trường hợp này không thể hiện sự suy xét đúng đắn. Trường hợp này rơi vào Vùng 1 với khuynh hướng tin cậy cao, khả năng phân tích thấp, một kiểu giao dịch "nhẹ dạ, cả tin".

Một ví dụ khác là trường hợp tôi gửi gắm niềm tin vào Stephen, con trai tôi và cho phép nó lái chiếc ô tô của gia đình. Rõ ràng rủi ro trong trường hợp này rất lớn. (Nói cho cùng, nó vẫn còn là một thiếu niên!). Tuy nhiên, rủi ro phần nào giảm đi do thằng bé nói chung là đứa có thiện ý, đã học lái xe và đã qua các kỳ thi để được cấp bằng lái xe. Ngoài ra, chúng tôi còn có bản thỏa thuận quy định rõ hậu quả nếu nó có hành vi sai trái hay những lựa chọn không đúng. Stephen đã sai vì lái xe quá nhanh. Theo thỏa thuận, trước hết nó phải chịu trách nhiệm xử lý hậu quả do lựa chọn sai lầm của mình. Liệu đây có phải là niềm tin sáng suốt không? Tôi nghĩ đúng như vậy. Chắc chắn nó sáng suốt hơn so với các phương

án khác như đặt niềm tin vô điều kiện (Vùng 1) hay không đặt chút niềm tin nào.

Khi làm cha mẹ, bạn luôn luôn phải đối mặt với vấn đề đặt niềm tin vào con cái, và đôi khi việc này đòi hỏi phải hết sức linh động khi bọn trẻ bắt đầu trưởng thành. Tôi nhận ra điều đặc biệt hữu ích cho các bậc cha mẹ, họ nên nỗ lực để chủ động ở trong Vùng 2 của cơ cấu niềm tin sáng suốt - nghĩa là phải có khuynh hướng tin cậy cao, nhưng đồng thời cũng phải có khả năng phân tích cao để việc đặt niềm tin vào trẻ có thể khuyến khích và giúp đỡ chúng biết trân trọng niềm tin và phát triển khả năng điều khiển hành vi với ý thức trách nhiệm cao.

Rõ ràng, còn có nhiều quan điểm khác nhau ngay cả trong Vùng 2. Tùy theo từng tình huống, việc suy xét niềm tin sáng suốt có thể bao gồm bất kỳ phương án nào từ việc đặt hết niềm tin cho đến việc không đặt chút niềm tin nào, hay đặt niềm tin vào một số phương diện cốt lõi nhất định (như Tính chính trực, Ý định và Khả năng chẳng hạn), nhưng không đặt niềm tin ở những phương diện khác (ví dụ như Kết quả). Điều đó đòi hỏi phải tính đến những cổ tức chung của các mối quan hệ tin cậy cao, cũng như tính đến hoàn cảnh cụ thể, sự rủi ro, tính cách và năng lực của những người có liên quan. Nó là sự kết hợp khuynh hướng tin cậy với khả năng phân tích để có thể tối đa hóa các cổ tức và giảm thiểu rủi ro.

> *Nỗi ám ảnh về việc đo lường là một vấn đề. Có những cái chúng ta có thể suy xét thay cho thước đo. Nhưng trên đời có một số điều rất quan trọng không thể nào đo lường được.*
>
> - HENRY MINTZBERG, TÁC GIẢ VÀ GIÁO SƯ

Vì sao nhiều nhà quản lý được tin cậy không bao giờ trở thành nhà lãnh đạo

Trong suốt cuốn sách này, tôi đã nói rằng lãnh đạo là đạt được kết quả theo cách xây dựng niềm tin. Nhiều nhà quản lý được tin cậy - họ là những người đáng tin cậy nhờ có tính cách tốt và năng lực chuyên môn cao - nhưng không bao giờ trở thành "nhà lãnh đạo" chỉ vì họ không biết cách trao gửi niềm tin sáng suốt. Họ chủ yếu hoạt động trong Vùng 4 - vùng ngờ vực. Họ có thể trao quyền, hay giao nhiệm vụ cho người khác với những điều kiện để hoàn thành công việc. Họ có thể trao gửi niềm tin giả tạo - nói cách khác, họ trao gửi niềm tin chỉ bằng lời nói suông, nhưng thực ra lại kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động của người khác. Họ không thực sự giao phó. Họ không phó thác (tin cậy trao trách nhiệm) quyền chủ động cho người khác, để người được phó thác có ý thức làm chủ và tinh thần trách nhiệm, tận dụng nguồn lực lớn nhất của họ, và tạo ra môi trường sản sinh những cổ tức từ niềm tin cao.

Bạn có thể cảm thấy rằng việc trao quyền thiên về lý trí, còn việc phó thác lại mang tính bản năng. Những người không biết tin vào người khác sẽ không thể trở thành nhà lãnh đạo đúng nghĩa trong công việc cũng như trong gia đình.

Khi kết thúc một lớp học, có một người đàn ông là cố vấn sắp nghỉ hưu của một công ty

đến gặp tôi và nói: "Được đào tạo và trải qua nhiều kinh nghiệm trong ngành pháp lý nên tôi có khuynh hướng không tin ai cả. Có những lúc khuynh hướng này rất có ích cho tôi, nhưng nhiều khi nó cũng gây cho tôi nhiều rắc rối đáng kể. Nó làm tôi bị sa lầy vào những mối quan hệ tranh chấp pháp lý tốn kém và mất nhiều thời gian, nó khiến tôi bị tổn thương nặng nề trong các mối quan hệ cá nhân khi tôi áp dụng nếp suy nghĩ trong nghề nghiệp vào cuộc sống cá nhân. Giờ đây tôi đang bắt đầu một sự nghiệp mới, và tôi rất hứng thú với ý tưởng khởi đầu bằng khuynh hướng tin cậy. Tôi không rõ kết quả sẽ ra sao, nhưng tôi tin vào lợi ích của nó. Đó là một điểm xuất phát tốt".

Tôi hoàn toàn đồng ý với ông đó là một điểm xuất phát tốt.

Nhiệm vụ quan trọng số một của một nhà lãnh đạo là gây niềm tin. Điều đó sẽ giúp khuyến khích sự cống hiến tối đa khả năng sáng tạo và năng lực của mỗi cá nhân và tạo ra môi trường có độ tin cậy cao, ở đó mọi người có thể cùng làm việc với nhau có hiệu quả. Điều này đúng với cả quan hệ trong công việc lẫn quan hệ trong gia đình.

> *Điều trước tiên các nhà lãnh đạo cần làm là gây được niềm tin.*
>
> - DOUG CONANT, CEO, CAMPBELL SOUP COMPANY

Vậy bạn làm cách nào để gây được niềm tin? Bạn hãy làm tất cả những gì mà chúng ta đã bàn đến trong suốt cuốn sách này. Trước hết, bạn hãy bắt đầu xây dựng niềm tin từ bản thân mình và uy tín riêng của bạn (bằng 4 Yếu tố cốt lõi). Kế đó, bạn gây dựng niềm tin bằng cách cư xử với người khác bằng những hình thức xây dựng niềm tin (áp dụng 13 Hành vi), kể cả việc đặt niềm tin vào người khác có chủ ý và khôn ngoan (áp dụng niềm tin sáng suốt). Nếu bạn có vai trò lãnh đạo lớn hơn, hãy sử dụng 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi để tạo ra sự liên kết trong "tổ chức" của bạn (việc kinh doanh, phòng ban, nhóm làm việc, hay gia đình), danh tiếng trên thị trường, và sự cống hiến cho thế giới. Khi bạn thực hiện những công việc này, bạn sẽ đạt được kết quả dẫn đến sự tin tưởng và niềm tin.

Một số nhà lãnh đạo có phong cách đi quá sâu vào chi tiết đến mức dù họ không hẳn là nhà quản lý quá chi li vẫn có thể bị xem là không biết tin người. Xét đến các loại thuế do thiếu niềm tin, các nhà lãnh đạo nên khôn ngoan xem lại phong cách của mình được mọi người nhìn nhận như thế nào, và những người lãnh đạo quá chi li nên có nỗ lực giao tiếp và thực hành khuynh hướng tin cậy cơ bản.

Một lần nữa, tôi muốn khẳng định rằng đặc biệt trong nền kinh tế "thế giới phẳng" của chúng ta, khả năng xây dựng, phát triển, mở rộng và khôi phục niềm tin là năng lực then chốt cả trong nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân, và khả năng thực hiện niềm tin sáng suốt là một phần thiết yếu của năng lực đó. Nó sẽ giúp bạn tạo ra sự cân bằng vững chắc và khả năng kết hợp giữa khả năng phân tích và khuynh hướng tin cậy, giúp bạn có khả năng suy xét đúng đắn để tăng sức mạnh bản thân và khuyến khích sự phát triển tài năng, khả năng sáng tạo, tinh thần hợp lực và sự cống hiến cao nhất của người khác.

Chương 27. KHÔI PHỤC NIỀM TIN ĐÃ MẤT

Con người xây nên quá nhiều bức tường nhưng bắc quá ít những chiếc cầu.

- Isaac Newton

Gần đây tôi có đọc một bài báo của một tác giả hàng đầu về lĩnh vực kinh doanh, ông viết như sau:

Sự thật là bạn không thể lấy lại niềm tin đã mất. Chấm hết.

Bạn nghi ngờ ư? Hãy nghĩ thật kỹ về những lần bạn bị phản bội xem. Liệu kẻ vô lại đó có tìm được cách nào lấy lại thiện cảm của bạn không? Nếu bạn cũng giống như hàng ngàn người mà tôi đã hỏi ý kiến, thì câu trả lời là không bao giờ. Niềm tin chỉ có được một lần rồi mất đi cũng chỉ một lần.

Một khi đã mất đi, nó sẽ không bao giờ trở lại.

Có lẽ bạn cũng đã có những trải nghiệm chứng minh lập luận này. Có thể bạn đã làm mất niềm tin trong các mối quan hệ nghề nghiệp hay quan hệ cá nhân, và bạn đã cố gắng khôi phục nó, nhưng không thành. Hoặc có ai đó đã làm bạn mất niềm tin, và bạn thề sẽ không bao giờ tin người đó nữa - bất kể thế nào! Hoặc có thể bạn đã thề rằng từ nay sẽ không bao giờ tin bất cứ ai nữa.

Đương nhiên niềm tin đổ vỡ sẽ gây đau đớn, thất vọng và mất mát. Nó làm hỏng các mối quan hệ, sự cộng tác, những kế hoạch, ước mơ, và mọi hình thức kinh doanh khác.

Tôi là người đầu tiên thừa nhận rằng có những trường hợp niềm tin không thể khôi phục được do mức độ xâm phạm quá nghiêm trọng, sự phản bội quá sâu sắc và nỗi đau quá lớn. Niềm tin khi đã tan vỡ sẽ không có cách nào hàn gắn lại nguyên vẹn như cũ. Trên thực tế, thậm chí không có cơ hội nào để cố gắng khôi phục lại niềm tin đã mất. Do đó, tôi hoàn toàn đồng ý với những ai nói rằng cách tốt nhất là đừng bao giờ chủ động xâm phạm niềm tin. Niềm tin không phải tự nhiên mà có được; mà phải mất công sức để xây dựng nên, để nâng niu, quý trọng, bảo vệ và gìn giữ.

Tuy nhiên, bản chất của cuộc sống khiến tất cả chúng ta sẽ có lúc phải đứng trước vấn đề niềm tin bị tan vỡ, có thể không ít lần trong cuộc đời của chúng ta. Có khi chúng ta trót làm điều khờ dại. Chúng ta phạm sai lầm trong quan hệ nghề nghiệp hay quan hệ cá nhân, và sau đó chúng ta chợt tỉnh ngộ khi Tài khoản Niềm tin bị cạn kiệt hoặc thậm chí bị thâm hụt. Bỗng chốc sự ngờ vực thế chỗ cho tinh thần chung sức. Mối liên kết bị chấm dứt. Việc kinh doanh không còn. Gia đình ly tán. Ý muốn trừng phạt trỗi dậy.

Lại có những lúc, chúng ta có thể phạm sai lầm một cách vô tình hay thể hiện sự thiếu năng lực, nhưng chúng ta phát hiện ra hành vi của mình đã bị hiểu sai thành sự vi phạm

tính cách rất khó lấy lại.

"Hãy nhìn xem anh đã làm gì!"

"Nhưng tôi không cố ý..." "Nhưng tôi chỉ cố gắng..."

Như chúng ta đã bàn ở phần đầu trong chương nói về 13 Hành vi, không phải chỉ có cách cư xử của chúng ta mới tác động đến niềm tin, mà niềm tin còn phụ thuộc vào cách đánh giá của mọi người đối với hành vi của chúng ta và những kết luận mà họ rút ra từ những hành vi đó. Nói theo lời của Nietzsche: "Không có sự kiện, mà chỉ có những ý kiến đánh giá các sự kiện". Chúng ta nên nhớ rằng mọi người có khuynh hướng đánh giá người khác dựa trên hành vi của họ nhưng lại đánh giá bản thân mình dựa vào chủ định. Như vậy, hành vi xấu nhưng xuất phát từ chủ định tốt vẫn có thể khiến người khác cho đó là ý định xấu khiến Tài khoản Niềm tin bị sụt giảm và gây khó khăn cho việc khôi phục niềm tin.

Mặt khác, có thể có những lúc người khác làm mất niềm tin nơi chúng ta và chúng ta phải quyết định nên xử lý như thế nào. Có thể là một đối tác kinh doanh lạm dụng quỹ chung, một thành viên trong nhóm không hoàn thành trách nhiệm, một nhà cung cấp nói xấu chúng ta với người khác trong ngành, vợ/chồng tự ý sử dụng thẻ tín dụng bừa bãi, con cái thường xuyên vi phạm quy định về giờ giấc. Cách chúng ta xử lý những hành vi xâm phạm niềm tin này sẽ ảnh hưởng lớn đến các mối quan hệ và các cơ hội trong kinh doanh, các mối quan hệ xã hội, hạnh phúc cá nhân và gia đình, thậm chí ảnh hưởng đến cả những thế hệ sau.

Vậy chúng ta phải làm gì?

Liệu có thể thực sự khôi phục được niềm tin?

Liệu việc cố gắng khôi phục niềm tin là khôn ngoan hay ngớ ngẩn?

Thách thức chính là cơ hội

Như tôi đã trình bày trong Chương 1, ý tưởng cho rằng không thể khôi phục lại niềm tin một khi đã đánh mất nó là chuyện hoang đường. Mặc dù đó có thể là việc rất khó, nhưng trong đa số các trường hợp, niềm tin đã mất có thể khôi phục lại, và thậm chí còn làm tăng thêm niềm tin nữa!

Ví dụ, vào cái đêm tôi nhận được điện thoại của cảnh sát mời đến đồn để đưa con trai tôi về vì đã lái xe quá tốc độ, niềm tin của tôi đối với nó sụp đổ. Trước đó vợ chồng tôi đã cố hết sức nói rõ những quy định mà Stephen phải tuân theo để được lái chiếc xe của gia đình, và nó đã đồng ý tuân theo những quy định này. Thế mà nó đã tự ý lái xe đi ra ngoài và vi phạm một trong những quy định quan trọng nhất, đó là việc tuân thủ pháp luật.

Tuy nhiên, niềm tin mà chúng tôi trao cho Stephen trước khi xảy ra chuyện vi phạm không những được khôi phục mà còn tăng trưởng thêm. Tôi có thể nói thành thật rằng niềm tin của tôi dành cho Stephen bây giờ còn mạnh mẽ hơn nhiều so với lúc trước khi xảy

ra chuyện, và một phần tốt đẹp của lý do là nhờ chúng tôi đã cùng nhau xử lý vấn đề sau đó.

Vì Stephen thừa nhận lỗi lầm, xin lỗi, và bỏ ra nhiều tháng làm việc thêm để trang trải tiền bị phạt và chịu đựng hậu quả do hành vi sai trái của mình, nó đã hiểu biết hơn, trưởng thành hơn và quyết tâm không lặp lại sai lầm đó nữa. Uy tín cá nhân của thằng bé tăng lên. Stephen đã củng cố được Tính chính trực và Mục đích tốt của mình, tăng cường Khả năng nhờ tìm ra những giải pháp chín chắn hơn để khắc phục nỗi thất vọng trong cuộc đời của mình. Thằng bé đã tạo ra thành quả, có thái độ tốt hơn, thói quen tốt hơn, lái xe giỏi hơn, thậm chí được công nhận là người lái xe "an toàn" nhất trong số bạn bè cùng trang lứa. Nó đã không hề biết rằng mình đã thực hiện một số trong 13 Hành vi gây dựng niềm tin. Stephen đã đối mặt với thực tế, sửa chữa sai lầm, tạo ra kết quả, giữ lời hứa và luôn tiến bộ. Nhờ thế, nó đã củng cố bản chất tốt của mình cũng như mối quan hệ với chúng tôi.

Vì tôi đã theo dõi Stephen trong suốt quá trình này - do thằng bé đã được thử thách và do mối quan hệ của chúng tôi đã được thử thách, và nó đã vượt qua được - nên tôi tin rằng Tài khoản Niềm tin của chúng tôi đã được gia tăng nhiều hơn so với trước đó. Dù có khổ sở, nhưng hoàn cảnh đó đã đem lại cho Stephen và cả vợ chồng tôi một cơ hội để học hỏi, để tiến bộ, và xây dựng niềm tin.

Một trong những trở ngại lớn nhất trong việc xây dựng và khôi phục niềm tin là quan niệm nông cạn và ba phải cho rằng cuộc sống lý tưởng không hề có thách thức. Điều đó không đúng. Chúng ta thế nào cũng gặp phải thách thức. Chúng ta sẽ không tránh khỏi sai lầm. Những người khác cũng sẽ mắc sai lầm gây ảnh hưởng đến chúng ta. Cuộc sống là như thế. Vấn đề là chúng ta nên phản ứng như thế nào đối với những điều này - liệu chúng ta có nên ưu tiên cho những cổ tức niềm tin khổng lồ và lâu dài thay vì cho những thỏa mãn nhất thời có được từ hành vi phá vỡ niềm tin, cố gắng biện minh cho hành vi thiếu niềm tin, nuôi dưỡng hiềm khích, hay thái độ không biết tha thứ.

Tôi tuyệt đối tin rằng trong hầu hết các trường hợp, ưu tiên cho niềm tin - chủ động tìm cách thiết lập nó, tăng cường nó và trao gửi nó một cách khôn ngoan - sẽ đem lại những cổ tức niềm tin cho cá nhân và tổ chức vượt xa kết quả của mọi hướng hành động khác. Vì vậy, mặc dù nỗ lực khôi phục niềm tin có thể rất khó khăn, nhưng đó là việc đáng làm. Cho dù không khôi phục được niềm tin trong một mối quan hệ nào đó như bạn mong muốn, nhưng nỗ lực khôi phục niềm tin của bạn sẽ làm tăng khả năng xây dựng niềm tin của bạn trong các mối quan hệ khác.

Như trong hầu hết mọi khía cạnh khác của cuộc sống, những đổ vỡ này có thể tạo ra những diễn biến tích cực khác. Thách thức và sai lầm có thể trở thành những cơ hội tốt nhất để chúng ta học hỏi, trưởng thành hơn và trở nên tốt đẹp hơn. Hiểu được điều này, bây giờ hãy xem chúng ta có thể làm gì để khôi phục niềm tin - trường hợp thứ nhất, khi chúng ta làm mất niềm tin của người khác, và trường hợp thứ hai, khi người khác làm mất niềm tin của chúng ta. Trong cả hai trường hợp, câu trả lời nằm trong 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi. Chúng không những giúp chúng ta xây dựng niềm tin mà còn có thể khôi phục niềm tin nữa.

Khi bạn đánh mất niềm tin của người khác

Bất kể bạn đánh mất niềm tin của người khác bằng hành động phản bội có chủ ý, đánh giá sai, do vô ý, thiếu năng lực, hay đơn giản chỉ là sự hiểu lầm thì cách thức khôi phục niềm tin đều giống nhau - làm tăng uy tín cá nhân của bạn và cư xử theo hướng tạo niềm tin với người khác.

Tuy nhiên, trước hết chúng ta cần hiểu rõ niềm tin bị mất như thế nào để biết cách áp dụng các yếu tố cốt lõi và những hành vi nhằm khôi phục niềm tin. Nói chung, mất niềm tin là do vi phạm về tính cách (Tính chính trực hay Ý định) sẽ khó khôi phục hơn nhiều so với mất niềm tin do thiếu năng lực (Năng lực hay Kết quả). Những vi phạm về sự chính trực là trường hợp khó khăn nhất khi khôi phục niềm tin trong mọi mối quan hệ, bất kể là quan hệ cá nhân, gia đình, quan hệ nghề nghiệp, quan hệ trong tổ chức, hay trên thị trường.

Cần lưu ý rằng khi bạn nói đến việc khôi phục niềm tin, bạn đang đề cập đến việc thay đổi cảm nhận của người khác và niềm tin của họ đối với bạn. Đó không phải là việc bạn có thể chủ động được, vì bạn không thể ép buộc người khác tin tưởng ở bạn. Có thể họ đang gặp phải thách thức khó khăn hơn vì những vấn đề khác trong cuộc sống của họ, hoặc có thể họ hiểu sai hành vi do thiếu năng lực của bạn thành hành vi vi phạm tính cách khiến vấn đề trở nên phức tạp. Vấn đề cần lưu ý là bạn chỉ có thể làm được những điều nằm trong khả năng của mình. Nhưng như vậy cũng đã là nhiều. Và cho dù bạn không thể khôi phục được niềm tin trong một hoàn cảnh hay một mối quan hệ nào đó, thông qua việc tăng cường những điều cốt lõi và thực hiện thành thói quen các hành vi, bạn sẽ nâng cao khả năng thiết lập hay khôi phục niềm tin trong các tình huống khác hay mối quan hệ khác trong suốt cuộc đời của bạn.

Vì vậy chúng ta cần lưu ý rằng ở đây chúng ta sẽ không nói về việc "cải hóa" người khác. Bạn không làm được điều đó đâu. Nhưng bạn có thể chứng tỏ cho người khác thấy một con người có uy tín, đáng tin cậy và cách cư xử gây được niềm tin. Kinh nghiệm cho thấy qua thời gian những việc làm để khôi phục niềm tin như thế có tác dụng hơn bất cứ biện pháp nào.

Khôi phục niềm tin ở mọi cấp độ

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét một số ví dụ về tất cả 5 Làn sóng Niềm tin và xem khả năng tin cậy và hành vi có thể giúp bạn khôi phục niềm tin ở mọi cấp độ như thế nào. Nếu để ý chúng ta sẽ thấy trong nhiều trường hợp, vượt qua thách thức để giải quyết vấn đề niềm tin bị đổ vỡ sẽ tạo nền tảng cho niềm tin lớn hơn.

Niềm tin trong xã hội

Khôi phục niềm tin ở cấp độ xã hội có nghĩa là xây dựng lại niềm tin trong các quốc gia, các tổ chức, các ngành công nghiệp, các ngành chuyên môn và con người nói chung. Nó bao gồm cả việc giải tỏa sự ngờ vực, hoài nghi và thay bằng hành vi cống hiến, sản sinh giá trị và ứng xử đạo đức.

Có nhiều dữ kiện cho thấy có thể cải thiện niềm tin trong xã hội. Không lâu sau các vụ tai tiếng của Enron và WorldCom, một nghiên cứu của Watson Wyatt vào năm 2002 cho thấy niềm tin của nhân viên đối với cấp quản lý chỉ chiếm 44%. Nghiên cứu thứ hai của Watson Wyatt thực hiện sau đó chỉ vài năm cho thấy con số này đã tăng lên 51%. Tại một số nước như Nhật Bản, Đan Mạch và Hà Lan, niềm tin trong xã hội đã tăng lên đáng kể trong hai thập kỷ qua.

Tại Cộng hòa Ireland, các nhà lãnh đạo trong 30 năm qua đã làm thay đổi mục tiêu của nước này từ hướng nội sang hướng ngoại. Họ đã biến đổi quốc gia này từ một nước cô lập về kinh tế thành nước có nền kinh tế có quan hệ quốc tế. Họ đã cải cách hệ thống giáo dục lạc hậu để biến Ireland thành một trong những nước có nền giáo dục tiên tiến hàng đầu trên thế giới. Họ đã phát triển được sự cân bằng hài hòa lực lượng lao động thông qua chương trình cộng tác có trọng điểm, thu hút trở lại lao động nước ngoài, đưa Ireland trở thành một trung tâm lớn về công nghệ, thu hút nhiều đầu tư nước ngoài - thu hút 25% đầu tư của Mỹ vào châu Âu, trong khi dân số của họ chỉ chiếm 1% dân số châu Âu.

Như nhận xét của Thủ tướng Ireland là Bertie Ahern: "Công nghệ thực sự là động lực thúc đẩy sự phát triển của chúng tôi. Nó đem lại niềm tin cho toàn thể thế hệ mới của dân tộc Ireland. Nó giúp tạo ra công ăn việc làm và chặn lại làn sóng di dân nhờ đem lại tương lai cho người dân chúng tôi".

Các nhà lãnh đạo Cộng hòa Ireland đã làm được tất cả những điều này nhờ sự nỗ lực với tinh thần chủ động và cộng tác bằng những hành vi như là đối mặt với thực tế, cầu tiến và tạo ra thành quả. Nhờ đó, họ đã xây dựng nên uy tín và niềm tin trên toàn thế giới đối với quốc gia của họ.

Niềm tin trên thương trường

Đối với niềm tin trên thương trường, trong nhiều trường hợp, nếu bạn làm mất niềm tin của khách hàng, bạn sẽ không còn cơ hội thứ hai. Quyết định đó hoàn toàn tùy thuộc vào khách hàng, những người có thể quyết định chấm dứt cuộc chơi và đi theo con đường riêng của họ. Như tôi đã nói, đây là một thực tế, nhất là khi nguyên nhân làm mất niềm tin có liên quan đến tính cách, đặc biệt là Tính chính trực.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, kinh nghiệm cho thấy rằng 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi có thể giúp khôi phục lại niềm tin, và thậm chí còn làm tăng niềm tin trên thương trường. Trong cuốn *"Những câu chuyện phục vụ khách hàng gây sửng sốt" (Tales of Knock Your Socks Off Service),* Kristen Anderson và Ron Zemke, các tác giả về Lý thuyết Kinh doanh đã chia sẻ câu chuyện sau đây:

Những người bạn thân của chúng tôi sắp làm lễ kỷ niệm 25 năm ngày cưới của họ. Chúng tôi đã gọi điện để chúc mừng họ, và nhân tiện kiểm tra hoa chúng tôi đặt để chúc mừng ngày lễ của họ và cho bữa tiệc mà họ tổ chức vào tối hôm đó. Nhưng thất vọng thay khi biết rằng thay vì gửi hai lẵng hoa lớn như chúng tôi mong đợi, cửa

hàng hoa đã gửi đến một chậu hoa nhỏ xíu, có lẽ chỉ đủ để trang trí cho một góc phòng tắm của họ.

Lúc đó là 6 giờ tối, và buổi lễ sẽ bắt đầu lúc 7 giờ 30.

Chúng tôi gọi điện và may mắn gặp được Ferry, chủ cửa hàng hoa và kể lại sự việc. Anh ta bảo: "Ông không phải nói nữa, tôi sẽ cho khắc phục ngay!". Đến 7 giờ 10, người bạn của chúng tôi gọi điện lại báo rằng một chiếc xe tải đã chở đến hai lẵng hoa lộng lẫy và một bình hoa trang trí cho bàn ăn. Tôi quên nói là nhà bạn của chúng tôi ở North Carolina - còn chúng tôi, và chủ cửa hàng hoa đang sống ở Minneapolis, cách nhau một múi giờ và một nửa lục địa.

Hóa đơn gửi đến chúng tôi chỉ tính đúng bằng giá đặt hoa ban đầu và do đích thân Ferry mang đến nhà kèm theo một lẵng hoa nhỏ trên tay. Anh ta lại xin lỗi chúng tôi, và bảo đảm rằng chuyện như vậy sẽ không bao giờ lặp lại. Không hề thanh minh. Không hề đổ lỗi cho đại lý bán hoa tại Charlotte. Cũng không hề giải bày kiểu như "Hôm nay tôi đã phải vất vả thế nào để khắc phục sự cố này". Không hề có những lời nào như vậy; mà chỉ là: "Một lần nữa, tôi thành thật xin lỗi về rắc rối đã xảy ra. Tôi mong rằng anh sẽ nhớ đến chúng tôi mỗi khi anh cần đến hoa". Bạn có thể tin chắc rằng nhất định chúng tôi sẽ nhớ đến cửa hàng hoa đó và sự thật là như thế.

Trong tình huống này, cũng như nhiều tình huống khác liên quan đến việc đền bù dịch vụ cho khách hàng, chính bản thân vấn đề rắc rối lại trở thành chất xúc tác tạo ra niềm tin còn lớn hơn trước khi các công ty quan tâm và trực tiếp giải quyết vấn đề để khôi phục lại niềm tin với khách hàng. Cách khôi phục niềm tin như vậy sẽ giúp bạn có được khách hàng trung thành lâu dài.

Thêm một ví dụ khác, vào những năm 1990, căn cứ vào những điều kiện làm việc tại một số nhà máy của đối tác nước ngoài hãng Nike bị các nhà hoạt động xã hội chỉ trích nặng nề vì thiếu trách nhiệm xã hội. Chủ tịch công ty là Phil Knight đã tiến hành những biện pháp để sửa chữa sai lầm. Ông thừa nhận vấn đề là "Phản ứng ban đầu của chúng tôi là không ổn, chúng tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về thiếu sót này". Những việc làm và hành vi của Nike trong nhiều năm sau đó đã mang lại kết quả trông thấy và thể hiện cam kết cải thiện điều kiện làm việc trong toàn ngành và trở thành công ty dẫn đầu về trách nhiệm công dân. Năm 2006, Nike được xếp hạng 13 trong danh sách "Những công ty có ý thức công dân tốt nhất". Niềm tin lẽ ra đã mất được khôi phục lại vì công ty đã giải quyết vấn đề tồn tại một cách minh bạch. Tuy đâu đó vẫn còn những lời chỉ trích, nhưng theo lời các giám đốc phụ trách thương hiệu của Nike, Mark Parker và Charlie Denson trong bản báo cáo về trách nhiệm của công ty: "Chúng tôi muốn xây dựng niềm tin và tạo điều kiện cho các cộng sự trong công ty phán xét chúng tôi không phải bằng cảm nhận, mà qua những việc chúng tôi làm. Để thực hiện điều đó, tính minh bạch sẽ là công cụ chủ yếu".

Niềm tin trong tổ chức

Khôi phục niềm tin trong tổ chức xem ra rất khó khăn, đặc biệt khi mọi người chỉ đặc biệt tập trung vào việc làm ra sản phẩm mà không chú ý đến nhu cầu duy trì năng lực sản xuất trong tương lai. Tuy nhiên, thực trạng những công ty có niềm tin cao đạt năng suất vượt trội hơn các công ty thiếu niềm tin gấp ba lần đã khuyến khích việc xây dựng niềm tin trong các tổ chức. Niềm tin cao không chỉ tạo ra môi trường làm việc lý tưởng, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ.

Tôi có một trải nghiệm cá nhân về việc đánh mất sau đó khôi phục lại niềm tin trong tổ chức vào những tuần lễ đầu tiên làm CEO cho Trung tâm Đào tạo Kỹ năng Lãnh đạo Covey. Khi nhận nhiệm vụ này, tôi phân vân với việc có nên tiếp tục tài trợ cho bộ phận đào tạo hay không. Tôi thực sự đánh giá cao sứ mệnh và tiềm năng của bộ phận này, nhưng vì chúng tôi đã giảm đáng kể mức học phí để tăng khả năng thu hút số lượng học viên, nên mọi người trong công ty đều cho rằng bộ phận đào tạo này không tạo được lợi nhuận cho công ty. Thật không may, lúc đó chúng tôi không có đủ số liệu tài chính để hiểu vấn đề khác đi.

Mặc dù trước đây tôi có quan hệ rất tốt với các nhân viên thuộc bộ phận đào tạo, giờ đây tôi phải ngồi đối mặt với giám đốc bộ phận trong nhiều cuộc họp để quyết định sự tồn tại của bộ phận này. Ngoài ra, tôi rất tiếc phải thú nhận rằng tôi đã vi phạm một số trong 13 Hành vi, như nói với người khác những điều sau lưng ông ấy. Rõ ràng những điều này đã có tác động không tốt đến số dư trong Tài khoản Niềm tin giữa tôi và giám đốc bộ phận và với cả nhân viên của ông ấy.

Cuối cùng chúng tôi đã chấn chỉnh lại tình hình tài chính của công ty, xây dựng lại hệ thống báo cáo tài chính chính xác, và áp dụng các kỹ thuật quản lý và tính toán chi phí căn cứ vào hoạt động thực tế để có một bức tranh toàn cảnh về khả năng sinh lợi thực sự của tất cả các bộ phận. Kết quả là mặc dù đã hạ mức học phí, bộ phận đào tạo không những sinh lợi mà biên độ lợi nhuận hầu như đạt mức cao bằng với những bộ phận có thu nhập cao nhất trong công ty.

Vào ngày số liệu được công bố, tôi đã đến phòng làm việc của giám đốc bộ phận và nói: "Tôi xin lỗi, tôi đã sai. Tôi xin lỗi ông và toàn thể bộ phận đào tạo. Tôi sẽ bù đắp lại cho ông và các nhân viên của ông. Từ nay, tôi sẽ là phát ngôn viên chính cổ động cho bộ phận đào tạo". Tôi đã thực hiện lời hứa đó. Tôi đã nỗ lực hết sức mình để mọi người hiểu rằng hoạt động đào tạo là một lĩnh vực sinh lợi và hoạt động có hiệu quả của công ty.

Nhờ đó, Tài khoản Niềm tin giữa tôi và giám đốc bộ phận đào tạo tăng vọt. Ông ấy bảo tôi rằng lời xin lỗi của tôi là động lực cho cá nhân ông và cả toàn thể nhân viên trong bộ phận của ông, và cũng chính điều đó đã tạo nên thành công đáng kể của bộ phận đào tạo trong suốt thập niên sau này.

Tôi đã nhận ra rằng niềm tin của ông giám đốc và bộ phận đào tạo đối với tôi không những được khôi phục mà còn tăng lên. Nghĩ lại chuyện cũ, tôi thấy trải nghiệm này chứng minh được tầm quan trọng của hai hành vi thể hiện sự trung thành và sửa chữa sai lầm, giá trị của việc khôi phục niềm tin trong tổ chức, và tác động của niềm tin đến tốc độ và chi phí.

Niềm tin trong mối quan hệ

Như tôi đã khẳng định từ đầu, nếu bạn là một khách hàng của một công ty đã làm bạn mất niềm tin, bạn sẽ không cho công ty đó có cơ hội thứ hai để khôi phục niềm tin đó. Đó chỉ là quan hệ giao dịch, và bạn có thể không xem nó quan trọng lắm. Nhưng nếu một người thân trong gia đình làm mất niềm tin của bạn, đó không còn là một quan hệ giao dịch. Vì quan hệ gia đình quan trọng hơn, mang nhiều ý nghĩa sâu xa hơn, nên bạn sẽ hy vọng rằng ý muốn và sự cởi mở để khôi phục niềm tin sẽ phải lớn hơn nhiều.

Tất nhiên không phải ai ở vào hoàn cảnh đó cũng muốn khôi phục lại niềm tin. Nhưng khi người ta có quyết tâm thì điều đó là có thể.

Một lĩnh vực khác gây ra những vấn đề lớn về niềm tin trong các quan hệ cá nhân là tiền bạc. Như nhiều nhà tư vấn hôn nhân khẳng định, vấn đề tiền bạc là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến các vụ ly dị. Mặc dù nhiều vấn đề tiền bạc gây ra do thiếu tính cách (tính ích kỷ hay chi tiêu hoang phí, muốn độc quyền tài chính, hay lập quỹ riêng không cho vợ/chồng biết), nhiều trường hợp khác lại do thiếu năng lực (thiếu hiểu biết hay kinh nghiệm quản lý tiền bạc). Ngoài ra, hai người đi đến cuộc hôn nhân thường có ảnh hưởng từ cách sống khác nhau của hai gia đình - chẳng hạn một người xuất thân từ một gia đình có thói quen chi tiêu rộng rãi, còn người kia từ một gia đình có nếp sống cần kiệm.

Một phụ nữ chia sẻ câu chuyện sau:

Nhiều năm qua, hai vợ chồng tôi nảy sinh nhiều vấn đề về quản lý tiền bạc. Chúng tôi thỏa thuận với nhau về cách chi tiêu, nhưng rồi thỉnh thoảng anh ấy mang về nhà những thứ mà hai vợ chồng chưa thỏa thuận mua. Điều đó làm tôi rất thất vọng và cuối cùng cảm thấy quá khó chịu, tôi quyết định không dính vào vấn đề tiền bạc nữa.

Tuy nhiên, sau một thời gian chúng tôi nhận ra tình trạng này ảnh hưởng tiêu cực đến niềm tin trong quan hệ của hai vợ chồng, nên chúng tôi quyết định cần phải thay đổi. Anh ấy bắt đầu có trách nhiệm hơn trong chi tiêu, làm đúng những gì vợ chồng thỏa thuận; còn tôi góp ý kiến và trực tiếp tham gia vào các quyết định chi tiêu. Thế là hai vợ chồng cùng nhau học hỏi cách quản lý tiền bạc tốt hơn kể cả cách lập kế hoạch chi tiêu và đầu tư.

Điều đó đòi hỏi phải có thời gian để thay đổi thói quen cũ, nhưng qua đó vợ chồng tôi trở nên gần gũi nhau hơn và nhất trí với nhau về những vấn đề tài chính, mục tiêu và thói quen. Bây giờ tôi có thể nói sự đồng lòng về tài chính là một trong những ưu điểm của vợ chồng tôi. Cùng chung sức là một thách thức khiến cho sự gắn bó niềm tin trong quan hệ vợ chồng chúng tôi được củng cố bền chặt hơn.

Khi rơi vào các tình huống thiếu lòng tin, mọi người thường cảm thấy khó có thể làm được gì để thay đổi tình hình. Nhưng những ví dụ trên và nhiều ví dụ khác cho chúng ta thấy khi người ta quyết tâm - ngay cả vào những tình huống khó khăn trong các mối quan hệ cá nhân thân thiết - thì niềm tin vẫn có thể khôi phục được. Hơn nữa, chính nỗ lực khôi

phục niềm tin càng làm cho niềm tin mạnh mẽ hơn trước.

Sự tự tin

Thường thì niềm tin khó khôi phục nhất chính là niềm tin vào bản thân. Khi chúng ta vi phạm lời hứa với chính bản thân mình, không thực hiện đến cùng mục tiêu đặt ra, hay hành động trái với những giá trị mà mình coi trọng, thì sự tự tin của chúng ta sẽ suy sụp. Khi lặp lại nhiều lần những vi phạm đó, chúng ta sẽ đi đến tình trạng thất vọng, không còn dám tin vào bản thân mình nữa.

Một vài năm trước, một người bạn của tôi, là người có danh tiếng nhưng không phải là người quản lý tài chính giỏi, đã buộc phải tuyên bố phá sản. Biến cố đó làm anh xấu hổ vì mọi người đều biết - và nó hủy hoại nghiêm trọng sự tự tin của anh. Anh buộc phải bán đi một số tài sản cá nhân để có thể giữ lại nhà cửa, vợ anh phải tìm việc làm thêm ở nhà, và anh phải đi tìm công việc khác.

Mọi người cứ nghĩ rằng khi anh đã tuyên bố phá sản thì cũng chấm dứt luôn sức ép tài chính, và anh có thể làm lại mọi thứ từ đầu. Nhưng tình cảnh bi đát của anh như thế vẫn chưa đủ, anh còn cảm thấy khổ sở hơn vì nghĩ rằng khoản nợ của anh đã kéo những chủ nợ của mình sa lầy vào. Do đó anh đã lao vào làm 3-4 công việc trong nhiều năm - đôi khi suốt cả ngày đêm - để trả các món nợ mà theo luật pháp anh không phải trả. Cuối cùng anh đã trả hết nợ cho chủ nợ cuối cùng và hoàn toàn không còn nợ nần gì nữa.

Nhiều năm sau, câu chuyện được kể lại (không phải từ anh), và mọi người hết sức ngạc nhiên trước việc anh đã làm - đặc biệt khi anh không có nghĩa vụ pháp lý phải trả những món nợ đó. Khi đó uy tín của anh với bạn bè, láng giềng và gia đình tăng lên.

Nhưng điều quan trọng hơn là anh đã lấy lại niềm tin vào chính mình. Mặc dù phải trải qua rất nhiều khó khăn, anh đã tìm lại sự tự tin cho mình, và cảm thấy thanh thản.

Khôi phục lại sự tự tin còn có một ảnh hưởng khác khá quan trọng - đến những nhân tố cơ bản và các hành vi. Bạn hãy nghĩ xem có thể áp dụng 13 Hành vi vào mối quan hệ với chính bản thân mình như thế nào.

Nói thẳng có nghĩa là nói đúng sự thật, dù tốt hay xấu. Đừng nói quanh co. Đừng biện minh hay thanh minh những điều bạn đã làm, hay tự thuyết phục mình. Thay vì vậy, hãy tự khuyên mình lẽ ra phải làm gì và cần phải làm gì để cải thiện tình hình. Nhưng cũng đừng tự dối mình kiểu như: Mình thật vô dụng; Mình đã làm hỏng việc và không làm được cái gì đúng; Mọi cố gắng chỉ là vô ích. Hãy nói thật với chính mình rằng dù phải cầu xin đến trời đất phù hộ, bạn vẫn có thể làm cho hoàn cảnh tốt đẹp hơn nếu bạn muốn, và thực sự cố gắng.

Hãy tôn trọng bản thân mình. Đừng tự trách mình về những điều bạn cho là điểm yếu hay sai lầm. Tự đối xử với bản thân bằng tất cả yêu thương như đối với người khác. Đừng kỳ vọng ở mình nhiều hơn những điều mình có thể kỳ vọng ở người khác có cùng hoàn cảnh

với bạn.

Hành động minh bạch trong cuộc sống của mình. Hãy cởi mở và trung thực với bản thân về những động cơ và quyết định của bạn. Đừng tìm cách biện minh cho chính mình. Đừng cố che giấu điểm yếu hay lỗi lầm; hãy đối mặt với chúng và trực tiếp xử lý chúng. Hãy cư xử đúng với con người hiện nay của mình và phấn đấu trở nên tốt hơn trong tương lai.

Sửa chữa lỗi lầm bạn đã gây ra cho bản thân. Hãy tha thứ cho bản thân (thường khó tha thứ nhất). Tự giải phóng bản thân để có thể phát triển sự tự tin và niềm tin một lần nữa.

Chứng tỏ sự trung thành với bản thân mình. Đừng nói xấu hay hạ thấp bản thân khi giao tiếp với chính mình hay khi nói chuyện với người khác.

Tạo ra thành quả cho cuộc sống của mình, cho những điều bạn cảm thấy quan trọng, bất kể người khác có cho là quan trọng hay không. Hãy đặt ra mục tiêu và thực hiện.

Luôn cầu tiến. Hãy dành thời gian để thường xuyên nâng cao năng lực của bản thân. Phát triển kỹ năng và sử dụng năng khiếu và các khả năng sẵn có, cũng như trang bị thêm kiến thức và kỹ năng mới để đối phó với những thách thức nhằm củng cố sự tự tin và niềm tin của mình.

Đối mặt với thực tế. Đừng sống trong sự tránh né, trốn tránh sự thật. Đừng sống bi quan và tuyệt vọng. Hãy đối mặt với sự thật cần phải chấp nhận và vượt qua nó bằng sự dũng cảm và hy vọng.

Xác định rõ điều kỳ vọng. Hãy xác định rõ điều gì bạn mong đợi ở bản thân. Đừng để người khác thuyết phục bạn từ bỏ kỳ vọng của mình, và cũng đừng để những điều kỳ vọng của người khác chi phối quyết định và cuộc sống của bạn.

Thực thi trách nhiệm. Khi bạn nhận thức được điều mình phải làm, hãy viết nó ra và tự bắt mình có trách nhiệm phải thực hiện. Đừng để kỳ vọng của người khác lấn át trách nhiệm theo đuổi khát vọng của bạn.

Hãy lắng nghe lương tâm của bạn, lắng nghe tiếng nói từ nội tâm của bạn. Đừng để ý kiến của người khác thuyết phục bạn làm trái với điều mà lương tâm bạn mách bảo.

Giữ lời hứa với chính mình. Bạn hãy thận trọng đưa ra lời hứa với bản thân, và tôn trọng nó giống như lời hứa với người khác.

Đặt niềm tin vào bản thân. Hãy tin vào trực giác và bản năng của bạn. Hãy tin ở khả năng suy xét của mình. Tin vào khả năng nhận ra hướng đi cho cuộc đời mình. Hãy tin tưởng khi tâm hồn của bạn ngay thẳng, cả vũ trụ sẽ giúp cho mọi điều diễn biến tốt đẹp với bạn.

Khi thực hiện những điều này, bạn đã củng cố 4 Yếu tố cốt lõi của mình. Bạn sẽ phát huy tính Chính trực, nâng tầm Ý định, nâng cao Năng lực và cải thiện Kết quả. Bạn sẽ trở thành

con người mà chính bạn, cũng như người khác, có thể tin cậy.

Nói tóm lại…

Qua công việc, phục vụ cộng đồng, cuộc sống cá nhân và gia đình tôi trong suốt 20 năm qua, tôi đã chứng kiến đủ sự kiện để tin rằng ở mọi cấp độ - xã hội, thương trường, tổ chức, các mối quan hệ, cá nhân - người ta đều có khả năng khôi phục lại niềm tin đã mất, chí ít là ở một số khía cạnh - nếu họ thực sự quyết tâm làm điều đó. Nếu họ không quyết tâm - hoặc nếu họ tiếp tục lạm dụng nó sau khi đã khôi phục lại nó - thì chắc chắn cơ hội sẽ không còn.

Tôi cũng biết rằng, trong nhiều trường hợp, người ta không chỉ có thể khôi phục lại niềm tin mà thực sự còn có thể làm cho niềm tin mạnh mẽ hơn trước. Những khó khăn trong quá trình xây dựng niềm tin với những người quan trọng đối với cuộc sống của chúng ta sẽ trở thành miếng đất màu mỡ cho niềm tin phát triển bền vững - niềm tin lúc này thực sự mạnh mẽ hơn vì đã được thử thách và chứng minh qua những thách thức.

Trong mọi trường hợp, 4 Yếu tố cốt lõi và 13 Hành vi đem đến cho chúng ta những công cụ hữu hiệu để khôi phục niềm tin.

Khi người khác làm mất niềm tin của bạn

Cho đến lúc này, chúng ta vẫn nói về việc khôi phục niềm tin khi bạn làm mất niềm tin với người khác, nhưng khi người khác làm mất niềm tin của bạn, bạn sẽ làm gì?

Cũng như việc bạn không thể ép buộc người khác tin tưởng bạn một khi bạn đã đánh mất niềm tin nơi họ, không ai có thể ép buộc bạn tin vào họ khi họ đã làm cho bạn mất niềm tin. Việc bạn có khôi phục niềm tin với người đã làm mất niềm tin của bạn hay không hoàn toàn là sự lựa chọn của bạn. Nhưng khi bạn cân nhắc sự lựa chọn của mình, tôi khuyên bạn nên xem xét những gợi ý rất hữu ích sau đây.

Đừng phán xét vội vàng. Bạn thừa hiểu cảm giác như thế nào khi ai đó không tin tưởng bạn. Có lẽ bạn cũng biết cảm giác khi bị hiểu lầm, suy diễn sai, đánh giá sai, hay mất niềm tin mà không phải do lỗi của bạn. Vậy hãy đặt mình vào địa vị của người khác mà suy xét. Hãy cứ để người khác nghi ngờ. Còn bạn đừng vội thừa nhận sai lầm gây ra do năng lực cũng là sai lầm do tính cách. Bạn cũng đừng vội kết luận mọi lỗi lầm như nhau vì không phải lỗi lầm nào cũng do cố ý.

Đừng vội tha thứ. Tôi muốn giải thích rõ rằng tha thứ và tin cậy là hai vấn đề hoàn toàn khác nhau. Chẳng hạn ví dụ về một người vợ bị ngược đãi, mà luôn luôn "tha thứ" hết lần này đến lần khác (nghĩa là cô ấy tha tội và quay lại với chồng để tiếp tục bị hành hạ) không phải là điều tôi muốn nói tới. Đó không phải là niềm tin sáng suốt.

Điều tôi muốn nói ở đây là khả năng chúng ta giũ sạch mọi cảm xúc tức giận, hận thù, oán trách, lên án, hay trả thù đối với người đã xúc phạm chúng ta, dù vô tình hay cố ý. Tôi muốn nói đến việc từ chối đóng vai trò phán xét người khác, việc bỏ qua những điều nằm ngoài khả năng kiểm soát của chúng ta bao gồm thái độ và hành vi của người khác và

những điều đã xảy ra trong quá khứ. Tôi muốn nói đến việc giải thoát bản thân chúng ta về thể xác, trí tuệ, tinh thần và tình cảm khỏi những phản ứng với những lỗi lầm và những lựa chọn sai trái của người khác.

Một tấm gương về sự khoan dung là Nelson Mandela. Sau 27 năm bị giam cầm trên đảo Robben, ông được trả tự do và trở thành tổng thống của Nam Phi. Tại lễ nhậm chức, ông đã đích thân mời những viên cai ngục ngày xưa giam giữ ông đến ngồi trên dãy ghế đầu như một biểu thị của sự khoan dung mà ông cảm thấy là cần thiết để hàn gắn tâm hồn ông và đất nước của ông.

Không phải lúc nào cũng dễ dàng tha thứ. Trên thực tế, đối với nhiều người trong chúng ta, để làm điều đó đòi hỏi sự hỗ trợ tinh thần của thần thánh. Nhưng dù chúng ta có tin tưởng hay không, chúng ta cũng cần phải tha thứ vì bản thân chúng ta và vì người khác. Chỉ đến khi chúng ta có thể tha thứ, chúng ta mới thực sự thanh thản để thực hành niềm tin sáng suốt. Chúng ta mới không còn mang theo gánh nặng tình cảm ngăn cản khả năng phân tích lẫn khuynh hướng tin cậy của chúng ta.

> *Kẻ yếu đuối không bao giờ biết tha thứ. Sự khoan dung là thuộc tính của kẻ mạnh.*
>
> - MAHATMA GANDHI

Khoan dung là nguyên tắc để sống tốt hơn. Nó cũng là một phần trách nhiệm của chúng ta trong việc sửa chữa sai lầm. Khi chúng ta không chịu tha thứ, chúng ta vi phạm vào hành vi quan trọng này. Chúng ta không chỉ tự tước bỏ khả năng suy xét sáng suốt, để cảm xúc chi phối, từ bỏ những cổ tức niềm tin cao, mà có thể chúng ta còn cản trở người khác tự tha thứ và thay đổi bản thân họ.

Nên nhớ rằng chúng ta có được sức mạnh khi tha thứ cho người đã làm lỗi với chúng ta không phải bằng hành động của họ mà bằng chính hành động của chúng ta. Chúng ta tha thứ không phải để xóa tội cho người xúc phạm ta; mà theo quan điểm của Mandela, chúng ta tha thứ để mang lại sự minh mẫn và thanh thản cho bản thân chúng ta.

> *Ai không biết tha thứ cho người khác, người đó đang phá bỏ chiếc cầu mà chính mình cũng sẽ phải đi qua.*
>
> - LORD HERBERT, NHÀ TRIẾT HỌC VÀ THẦN HỌC ANH

Là công dân toàn cầu, một thành viên của loài người, và vì lợi ích của chính mình cũng như vì lợi ích của người khác, chúng ta cần phải tha thứ. Sau đó dù chúng ta chọn bất cứ phương hướng nào về niềm tin, chúng ta cũng sẽ cảm thấy tự do mà đi tới.

Ưu tiên khôi phục niềm tin

Tôi có một người bạn thân đã chia sẻ câu chuyện sau đây:

Từ nhỏ cho đến năm 14 tuổi, cậu con trai của chúng tôi vẫn là một đứa trẻ gương mẫu. Nó vui vẻ tham gia các hoạt động trong gia đình, kết quả học tập khá, có nhiều bạn tốt - chúng tôi đã nghĩ rằng chính chúng tôi dạy dỗ nó được như vậy. Khi nó bắt đầu thay đổi chút ít, chúng tôi nghĩ rằng đó là điều bình thường đối với một đứa đang tuổi lớn nên đã bỏ qua. Nhưng khi nó bắt đầu bỏ đi chơi lang thang với một nhóm bạn mới và giấu giếm các hoạt động của mình, chúng tôi mới nhận ra mình đã gặp rắc rối to.

Vì vậy chúng tôi quyết định dành ưu tiên cho con trai mình.

Chúng tôi dành nhiều thời gian hơn cho nó. Chúng tôi bớt chiều chuộng, đặt ra các mục tiêu của gia đình, hỏi ý kiến các chuyên gia tư vấn, dẫn nó đến gặp các chuyên gia tư vấn.

Đã có nhiều lời giáo huấn, những lời xin lỗi, những lời hứa được đưa ra và không thực hiện. Càng lớn, nó càng thích những trò nguy hiểm. Chúng tôi thường xuyên thất vọng và lo sợ; nhưng chúng tôi quyết tâm làm cho nó hiểu rằng chúng tôi sẽ không bao giờ bỏ rơi nó, không bao giờ hết yêu thương nó bất kể điều gì xảy ra.

Khi mọi việc ngày càng tồi tệ, chúng tôi nói với nó rằng vì chúng tôi rất thương yêu nó nên không thể ủng hộ lối sống mà nó đang chọn. Chúng tôi muốn nó sống với chúng tôi, nhưng phải tuân theo những điều kiện chúng tôi đặt ra. Nếu nó vẫn muốn sống theo lối sống của nó, thì phải đi tìm chỗ khác mà ở.

Thế là nó ra khỏi nhà - và lối sống của nó càng trở nên tệ hại hơn. Dù đau đớn, chúng tôi vẫn làm ngơ và tiếp tục giữ vững những giá trị của gia đình nhưng vẫn khẳng định tình yêu thương đối với nó. Chúng tôi muốn cho nó và bạn bè của nó biết rằng chúng tôi lúc nào cũng muốn chúng đến nhà ăn cơm với gia đình vào các tối Chủ nhật. Chúng tôi nói với chúng rằng khi đến ăn cơm với gia đình, chúng phải có thái độ đúng mực, nhưng chúng tôi vẫn luôn yêu thương chúng và cho ăn uống tử tế. Vào một số Chủ nhật, một nhóm bạn của nó trông rất thô lỗ xuất hiện, nhưng dù chúng trông thế nào vẫn được gia đình tôi đối xử tử tế và cho ăn uống no nê.

Dần dần, cậu con trai của chúng tôi đã tìm lại được chính mình.

Sau khi tự dấn thân vào những quãng thời gian đầy khó khăn, tâm tính nó đã thay đổi và bây giờ nó trở lại là một đứa con ngoan như thời nó 14 tuổi. Nó nói với chúng tôi rằng sợi dây mà nó bấu víu trong suốt 5 năm thử thách vừa qua chính là niềm tin rằng chúng tôi vẫn hết lòng yêu thương và dành mọi điều tốt đẹp nhất cho nó. Nó biết rằng nó có thể tin tưởng ở chúng tôi - và bây giờ, rất may, chúng tôi biết có thể tin tưởng ở nó.

Khôi phục niềm tin trong các mối quan hệ gần gũi có thể rất khó khăn, khổ sở và đôi khi phải mất nhiều năm. Nhưng trên đời không có cổ tức nào lớn hơn từ việc ưu tiên cho việc khôi phục niềm tin và thực hiện được nó.

Niềm tin tan vỡ: Chỉ là sự khởi đầu

Đối với nhiều người, niềm tin khi đã tan vỡ được xem như chấm hết. Đó là sự kết thúc của một mối quan hệ, sự kết thúc của một cơ hội - đôi khi còn là sự kết thúc của sự tự tin và khả năng có được niềm tin mới.

Nhưng không nhất thiết phải như vậy. Quả thực, tôi xin quả quyết rằng niềm tin tan vỡ có thể trở thành một sự khởi đầu có ý nghĩa.

Nếu bạn làm mất niềm tin với người khác, đó là cơ hội để bạn xem xét lại các hành động của mình, cải thiện tính cách và năng lực, thực hiện những hành vi gây dựng niềm tin. May ra những hành động này sẽ ảnh hưởng đến người bị xúc phạm để họ có thể khôi phục lại niềm tin vào bạn. Nhưng dù không được như vậy, thì hành động của bạn cũng có ảnh hưởng tích cực đến những người khác, và chắc chắn sẽ giúp bạn xây dựng các mối quan hệ tin cậy cao trong tương lai.

Nếu người khác làm mất niềm tin của bạn, đó là cơ hội để bạn thể hiện sự khoan dung, biết cách trao gửi niềm tin sáng suốt và tối đa hóa cổ tức niềm tin có được từ các mối quan hệ đó.

Dù trong hoàn cảnh nào, niềm tin tan vỡ là một cơ hội để bạn gấp rút xây dựng lòng tự tin và uy tín cá nhân. Khi bạn trải qua quá trình khôi phục niềm tin ở người khác do lỗi của bạn, hoặc quá trình tha thứ và trao gửi niềm tin sáng suốt cho người đã làm mất niềm tin của bạn, cũng chính là bạn đang phát triển tính cách và năng lực xây dựng niềm tin của bạn. Bạn sẽ có niềm tin vào sự suy xét và khả năng của mình trong việc thiết lập, tăng cường, mở rộng và khôi phục niềm tin ở mọi cấp độ trong cuộc sống của bạn.

Chương 28. KHUYNH HƯỚNG TIN CẬY

Hãy tin tưởng người khác cho đến khi họ tỏ ra không xứng đáng với niềm tin đó, như thế sẽ tốt hơn.

- Jim Burke, cựu Chủ tịch kiêm CEO, Johnson & Johnson

Bạn có khi nào rơi vào tình huống có ai đó tin tưởng và đặt niềm tin vào bạn, trong khi người khác thì lại không? Điều đó làm cho bạn có suy nghĩ gì? Nó có tạo ra sự khác biệt gì cho cuộc sống của bạn?

Tôi đã từng ở trong tình huống đó không lâu sau khi tôi tốt nghiệp đại học. Khi đó tôi làm thuê cho Công ty Trammell Crow - vào lúc đó là công ty bất động sản lớn nhất nước và là một trong số "100 công ty có môi trường làm việc tốt nhất" tại Hoa Kỳ. Đó là một trường hợp ngoại lệ vì thông thường cộng sự khu vực sẽ đứng ra thuê nhân viên. Tuy nhiên, lần này, tôi đến buổi họp có dùng bữa trưa với cộng sự điều hành của công ty, và được ông trực tiếp mời tôi làm nhân viên phụ trách cho thuê ngay tại chỗ. Ông chưa biết tôi sẽ làm việc tại văn phòng nào, nhưng tin rằng sẽ bố trí được một nơi thích hợp cho tôi.

Tôi chấp nhận lời mời, và sau đó phải đến một số văn phòng khu vực để phỏng vấn. Nhưng đi hết văn phòng này đến văn phòng khác, chẳng có cộng sự nào tỏ ra mặn mà với tôi. Tôi học rất khá, và đã có kinh nghiệm làm việc xuất sắc, trong bản sơ yếu lý lịch tôi có nói rõ mục đích của tôi làm việc một vài năm và sau đó đi học tiếp lấy bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh. Nhưng vị trí mà tôi được thuê làm việc trước đây dành cho những người đã có bằng thạc sĩ của các trường danh tiếng. Những người được bố trí vào vị trí đó sẽ được ưu tiên cất nhắc lên vị trí đối tác trong thời gian ngắn từ 3-5 năm. Không ai muốn đầu tư để đào tạo tôi chỉ làm việc hai năm và sau đó bỏ đi. Ngoài ra, trong đơn xin việc tôi có viết rằng mục tiêu nghề nghiệp của tôi là lĩnh vực tư vấn quản lý và nghệ thuật lãnh đạo, là lĩnh vực mà các đối tác của Trammell Crow, những người trong ngành kinh doanh bất động sản, không quan tâm. Do đó bản sơ yếu lý lịch và đơn xin việc của tôi không gây được sự chú ý của mọi người ở đây. Lúc đó, tôi còn ấu trĩ đến mức không nhận ra vấn đề, nhưng tôi không cảm thấy cần phải che giấu mục đích của mình và chỉ nói những điều người khác muốn nghe.

Do đó suốt 6 tuần lễ, tôi ở trong tình trạng tiến thoái lưỡng nan, chỉ đến công ty để có mặt nhưng thực sự không làm gì cả. Sau khi gặp gỡ hơn một chục cộng sự, tôi thấy rõ không ai muốn thuê tôi cả, và tôi tin rằng bây giờ chắc ông giám đốc điều hành cũng băn khoăn vì sao ông lại muốn nhận tôi. Tôi cảm thấy mất tinh thần, và niềm tin của tôi xuống thấp chưa từng thấy.

Thế rồi tôi gặp một cộng sự khác tên là John Walsh, người tỏ ra hăng hái muốn thử tôi một lần xem sao. Ông nói: "Tôi thích người này. Tôi tin cậu ấy. Tôi muốn cậu ấy làm việc trong nhóm của tôi". Ông ấy đã quan tâm giúp đỡ tôi, ngay từ đầu ông đối xử với tôi như

những thạc sĩ và luật sư khác mà ông đã thuê. Tôi cảm thấy vô cùng biết ơn ông ấy, cảm thấy được khích lệ và hứng thú. Tôi không muốn làm cho ông phải thất vọng.

Phải mất sáu tháng công việc của tôi mới có kết quả. Trong thời gian đó, tôi thường nghi ngờ bản thân mình, nhưng John Walsh vẫn luôn tin vào tôi. Thế rồi, đột nhiên mọi chuyện thay đổi, trước khi kết thúc hai năm làm việc, tôi trở thành nhân viên phụ trách cho thuê có hiệu quả cao nhất trong công ty và là một trong những nhân viên xuất sắc nhất trong nước.

Niềm tin của John Walsh dành cho tôi đã được đền đáp - không chỉ là kết quả dành cho ông về lợi nhuận của công ty, mà còn là kết quả dành cho tôi, đó là sự định hình vai trò lãnh đạo và cả cuộc sống của tôi. Ngày nay, khi ngồi nghĩ lại về con người này, lòng tôi tràn đầy sự kính trọng và biết ơn. Ngoài cha tôi ra, John Walsh là người có ảnh hưởng lớn nhất đến sự nghiệp của tôi (cũng như có ảnh hưởng sâu sắc đến cuộc sống cá nhân của tôi), vì ông đã tin ở tôi và dám mạo hiểm đặt niềm tin vào tôi trong khi không có ai làm như vậy đối với tôi. Việc được ông trao gửi niềm tin đã phát huy những khả năng tốt đẹp nhất trong con người tôi.

Tôi xin tặng bạn món quà quý gồm bốn từ: Tôi tin ở bạn.

- BLAISE PASCAL, NHÀ VẬT LÝ VÀ TOÁN HỌC NGƯỜI PHÁP

Truyền cảm hứng niềm tin

Trong cuộc sống, hầu hết chúng ta đều có những trải nghiệm tương tự, khi có ai đó tin tưởng ở chúng ta và nhờ đó tạo ra sự khác biệt lớn trong cuộc đời của chúng ta. Điều thú vị nhất là khi chúng ta nhận ra rằng chúng ta có thể làm điều tương tự với người khác! Chúng ta có thể đặt niềm tin vào họ. Chúng ta có thể giúp họ đứng lên đương đầu với thách thức, khám phá những tiềm năng trong con người họ, và có những cống hiến hữu ích cho mọi người.

Hãy nghĩ về sự khác biệt của những người như Sam Walton, người sáng lập Wal-Mart và Câu lạc bộ Sam. Dean Sanders, một thời là phó chủ tịch điều hành của Wal-Mart, đã nói rằng sau khi Sam đi thăm các cửa hàng, ông gọi Dean lại và nói: "Hãy giao cho cậu bé này một cửa hàng để quản lý. Cậu ta đã sẵn sàng". Khi Dean bày tỏ băn khoăn về kinh nghiệm còn non trẻ của người đó, Sam chỉ trả lời: "Cứ giao cho cậu ta. Để xem cậu ta làm thế nào".

Cho dù một niềm tin quá mức, đôi lúc, dẫn đến nguy cơ bị lừa gạt hay thất vọng, nhưng, về lâu dài, vẫn khôn ngoan hơn so với việc bám lấy quan niệm rằng hầu hết mọi người là kém năng lực hay thiếu chân thành.

- WARREN BENNIS, TÁC GIẢ CUỐN ON BECOMING A LEADER

Hãy nghĩ về sự khác biệt do lãnh đạo của các công ty như Nordstrom, người tin tưởng

vào khả năng suy xét của các nhân viên, hay Ritz Carlton, nơi mà các nhân viên được tự chủ tài chính để giải quyết yêu cầu của khách hàng, hay BestBuy, nơi nhân viên có thể làm việc ở bất cứ đâu và khi nào họ thích, miễn là họ hoàn thành nhiệm vụ.

Hãy nghĩ về trải nghiệm của chính bạn. Bạn sẽ cảm thấy thế nào khi có người nói với bạn: "Anh có thể làm được việc này! Anh rất đáng tin cậy. Anh có tính cách và năng lực để thành công. Tôi tin ở anh, tôi tin cậy anh". Đôi khi, chỉ cần nghe được những lời như vậy cũng đã tạo ra cảm hứng cần thiết để thành công.

Những người lãnh đạo nào trao gửi niềm tin vào chúng ta sẽ trở thành những cố vấn, thần tượng và người hùng của chúng ta. Chúng ta biết ơn mỗi khi nghĩ về họ và về sự khác biệt mà họ tạo ra cho cuộc đời của chúng ta. Những công ty nào biết trao gửi niềm tin cho các nhân viên của mình là những nơi tốt nhất để làm việc.

> *Quan điểm của chúng tôi dựa vào kết quả 20 năm nghiên cứu - Niềm tin giữa quản lý và nhân viên là đặc trưng chủ yếu xác định đâu là nơi làm việc tốt nhất.*
>
> - VIỆN NGHIÊN CỨU NƠI LÀM VIỆC TỐT NHẤT

Cách lãnh đạo tương tự cũng gây được niềm tin trong gia đình. Bạn thử nghĩ về sự khác biệt được tạo ra trong cuộc sống của những đứa trẻ khi cha mẹ nói với chúng rằng: "Cha mẹ yêu con. Cha mẹ tin ở con", và giúp chúng phát triển tính cách và năng lực bằng cách giao phó cho chúng việc làm có ý nghĩa với niềm tin cậy để chúng thực hiện. Khi các học viên trong các lớp học về nghệ thuật lãnh đạo của chúng tôi chia sẻ cảm nghĩ về những con người có ảnh hưởng lớn nhất đến cuộc sống của họ, thì đó thường là cha mẹ của họ (hoặc là thầy giáo, huấn luyện viên, hay người cố vấn tại nơi làm việc) - những người tin tưởng ở họ trong khi không có ai khác tin họ.

Như tôi đã nói, nhiệm vụ đầu tiên của người lãnh đạo tại nơi làm việc hay trong gia đình là truyền cảm hứng niềm tin. Hành vi đó giúp phát huy những điều tốt đẹp nhất ở con người bằng cách giao phó cho họ những trách nhiệm có ý nghĩa và tạo ra một môi trường trong đó sự tương tác với độ tin cậy cao sẽ thúc đẩy khả năng sáng tạo và năng lực.

> *Thà tin người và đôi khi bị thất vọng còn hơn là không bao giờ tin ai và thỉnh thoảng mới đúng một lần.*
>
> - NEAL A. MAXWELL, NHÀ GIÁO DỤC VÀ LÃNH TỤ TÔN GIÁO

Đa số con người đều có phản ứng tích cực khi được tin cậy

Niềm tin tạo ra những điều tốt đẹp nhất ở con người và làm thay đổi triệt để những động lực giao tiếp. Đúng là có một số ít người lạm dụng niềm tin, nhưng phần lớn mọi người không hành xử như vậy mà họ có những phản ứng rất tích cực khi được tin cậy. Khi đáp lại niềm tin đó, họ không cần đến sự giám sát bên ngoài, không cần sự kiểm tra, hay biện pháp

"cây gậy và củ cà rốt". Họ cảm thấy hứng khởi. Họ hăng hái hoạt động xứng đáng và muốn đền đáp lại niềm tin đó.

Như Émile Durkheim nói: "Khi các giá trị đạo đức được tôn trọng thì luật pháp không còn cần thiết; khi các giá trị đạo đức không được tôn trọng thì luật pháp không thể không thực thi". Tôi muốn mở rộng thêm như sau: "Khi xã hội có đủ niềm tin, luật pháp không còn cần thiết; Khi thiếu niềm tin, thì luật pháp không thể không thực thi".

Bất kể chúng ta là ai, chúng ta đều có vô số cơ hội để đặt và truyền cảm hứng niềm tin cho người khác, nhờ vậy, chúng ta lại tạo ra một sự khác biệt đáng ngạc nhiên không chỉ đối với cuộc sống của cá nhân họ, mà còn đối với cuộc sống của nhiều người khác chịu ảnh hưởng bởi việc làm của họ.

Chúng ta cũng sẽ tạo ra sự khác biệt lớn trong cuộc sống của chúng ta. Niềm tin có tác động hai chiều, bạn càng tin người khác bao nhiêu, bạn sẽ được người khác tin lại bấy nhiêu. Trong buổi thực hành của một chương trình hội thảo, chúng tôi phát cho các học viên tấm hình của những người cùng làm việc với họ và yêu cầu họ phân loại những người họ tin cậy và không tin cậy, kết quả là những người không tin cậy ở người khác cũng chính là những người không được người khác tin cậy. Lão Tử dạy: "Không tin người, người chẳng tin ta".

Những thời khắc quyết định của niềm tin

Sự thật là có nhiều sự kiện có ý nghĩa trong hoạt động kinh doanh, lịch sử, văn học, và cuộc sống phụ thuộc vào những thời khắc quyết định của niềm tin - vào những con người biết trao gửi niềm tin một cách đáng ngạc nhiên.

Tôi nghĩ đến khoảnh khắc quyết định của Đại đế Alexander, Vua xứ Macedon. Vua Darius III của Ba Tư treo giải thưởng 1.000 quan tiền cho ai giết được Alexander. Alexander bị bệnh viêm phổi sắp chết. Các thầy thuốc sợ không dám chữa bệnh cho ông vì lo rằng ông sẽ không sống nổi, và họ cũng sợ rằng nếu ông chết họ sẽ bị nghi oan là đầu độc ông và nhận hối lộ của Darius. Nhưng Philip, một người bạn và là thầy thuốc đã theo hầu Alexander từ nhỏ, quyết tâm chữa bệnh cho Alexander vì ông ta tin vào thuốc chữa bệnh cũng như tình bạn của Alexander. Nhà sử học H. A. Guerber thuật lại:

Khi nhà vua sốt cao, Philip nói rằng ông sẽ dùng liều thuốc mạnh để cứu nhà vua và ông đi sắc thuốc.

Ngay sau khi Philip đi ra ngoài để sắc thuốc, Alexander nhận được bức thư cảnh báo ông phải cẩn thận với thầy thuốc của mình, vì ông này đã bị Vua Ba Tư, Darius III, hối lộ để đầu độc ông.

Sau khi đọc bức thư, Alexander giấu lá thư dưới gối, và bình thản nằm chờ người thầy thuốc quay trở lại. Khi Philip bưng chén thuốc vào như đã hứa, Alexander một tay cầm lấy chén thuốc, còn tay kia đưa lá thư cho ông ta. Trong khi Philip đọc thư, thì Alexander

uống cạn chén thuốc không còn một giọt nào.

Khi người thầy thuốc đọc xong lá thư buộc tội, mặt ông tái đi, ngước nhìn lên chủ nhân của mình, người đang mỉm cười và đưa trả lại chiếc chén trống không. Alexander đã biểu hiện niềm tin vững chắc dành cho người thầy thuốc của mình; thang thuốc đã chữa ông khỏi bệnh, và không lâu sau đó ông hoàn toàn bình phục.

Tôi nghĩ đến vị giám mục trong tuyệt tác Những người khốn khổ của nhà văn Victor Hugo, ông đã không chỉ tha thứ cho tên trộm Jean Valjean mà còn khẳng định giá trị con người của hắn và trao niềm tin cho hắn, thái độ của ông đã làm thay đổi vĩnh viễn cuộc đời hắn ta.

Tôi nghĩ đến cô giáo Anne Sullivan đã trao niềm tin tạo ra những thành quả đáng kể cho cô học trò Helen Keller vừa mù, vừa câm và điếc.

Tôi nghĩ đến doanh nhân Pierre Omidyar, người sáng lập một công ty hoạt động với một tiền đề cơ bản là hầu hết mọi nhân viên phải là người tốt và có thể tin cậy.

Tôi nghĩ đến một huấn luyện viên biết tin tưởng vào tiềm năng của vận động viên.

Tôi nghĩ đến một người bạn đã sát cánh với ai đó trong những giờ phút khó khăn của họ.

Tôi nghĩ đến một đứa trẻ tin tưởng ở cha mẹ chúng.

Tôi nhớ đến một người cha đã trao niềm tin cho đứa con trai 7 tuổi. Hãy tin người

> *Thà tin mọi người và bị lừa dối, và khóc lóc cho niềm tin đó, cho sự lừa dối đó, còn hơn là ngờ vực một trái tim, mà nếu nó được tin tưởng, thì một cuộc đời đã được ban phúc bằng niềm tin đích thực.*
>
> - FRANCES ANNE KEMBLE, NHÀ VĂN ANH

Chúng ta sinh ra đã có khuynh hướng tin cậy người khác. Khi còn nhỏ, hầu hết chúng ta đều ngây thơ, ấu trĩ, dễ bị tổn thương, và cả tin. Trải qua kinh nghiệm của cuộc sống, nhiều người trong chúng ta không còn dễ tin nữa - đôi khi, với những lý do chính đáng.

Nhưng dù với bất cứ hoàn cảnh nào, sự thật là chúng ta có thể duy trì hay khôi phục khuynh hướng tin cậy của mình, bí quyết nằm trong khả năng tha thứ của chúng ta, và khả năng cân bằng khuynh hướng tin cậy với khả năng phân tích, đem đến cho chúng ta sự suy xét đúng để trao niềm tin sáng suốt nhằm tối đa hóa cổ tức niềm tin và giảm thiểu rủi ro.

Trong cuộc sống cá nhân, tôi đã từng trải qua cả hai thái cực của niềm tin. Có những lúc tôi ở trong hoàn cảnh bị quản lý quá chặt chẽ, môi trường làm việc không có sự tin cậy. Khi đó, tôi thấy được hoàn cảnh đó đã ảnh hưởng tiêu cực đến suy nghĩ và tình cảm của tôi về

nhiều mặt, như tinh thần hăng hái, sự gắn bó, thích thú, sức sáng tạo và việc phát huy sức lực và tài năng của mình. Nhưng tôi đã trải qua những hoàn cảnh mà niềm tin được trao gửi rộng rãi, khi đó tôi cảm thấy niềm tin đã giúp tôi hứng khởi và phát huy những điều tốt nhất trong con người tôi.

Thỉnh thoảng, tôi cũng thất vọng. Tôi đã tin vào những người không đáp lại niềm tin của tôi. Nhưng phần lớn các trường hợp, tôi đều thấy họ đáp lại và kết quả thật khó tin. Tôi đã thấy họ đáp lại kỳ vọng như mong đợi. Tôi đã thấy họ nhiệt tình, hăng hái và gắn bó. Tôi đã thấy họ mang hết sức lực bằng cả con tim, khối óc và bàn tay để làm việc không biết mệt mỏi. Tôi đã thấy họ vượt qua những khác biệt, những trở ngại để làm được những việc lớn thật nhanh chóng vì có ai đó đã khôn ngoan đặt niềm tin vào họ.

> *Thỉnh thoảng bị lừa dối còn hạnh phúc hơn là không tin ai bao giờ.*
>
> - SAMUEL SMILES, NHÀ VĂN ANH

Không thể lảng tránh sự thật là trong nền kinh tế toàn cầu "phẳng" ngày nay, niềm tin là điều kiện cơ bản cho sự phồn vinh. Trong các mối quan hệ cá nhân và gia đình của chúng ta, niềm tin cần thiết để chúng ta sống mãn nguyện và vui vẻ.

Sự thật là chúng ta có thể thiết lập niềm tin. Chúng ta có thể tăng trưởng nó. Chúng ta có thể nhân rộng nó. Chúng ta có thể khôi phục lại nó. Chúng ta có thể trở thành những cá nhân và tổ chức đáng tin cậy. Chúng ta có cách hành động để gây được niềm tin. Chúng ta có thể tăng tốc độ và giảm chi phí trong mọi mặt của cuộc sống.

Vậy tại sao chúng ta lại không muốn làm điều đó? Tại sao chúng ta không muốn có một lối sống truyền cảm hứng niềm tin?

Có lẽ câu trả lời tốt nhất là của Albert Schweitzer:

> *Trong cuộc sống của mỗi con người, có những lúc ngọn lửa nội tâm bùng lên. Đúng lúc đó nếu cộng hưởng với một người nào khác, nó sẽ bùng lên thành ngọn lửa lớn. Chúng ta cần biết ơn những người đã làm sống lại sức mạnh nội tâm đó.*

Đặt niềm tin vào người khác sẽ làm sống lại sức mạnh nội tâm của bạn - và cả sức mạnh nội tâm của họ. Nó thức tỉnh và khơi dậy khuynh hướng tin cậy và được tin cậy bẩm sinh mà chúng ta ai cũng có. Nó mang hạnh phúc đến trong các mối quan hệ, thành quả trong công việc, và niềm tin cho cuộc sống. Trên tất cả, nó đem đến một cổ tức đặc biệt cho mọi khía cạnh của cuộc sống chúng ta: đó là Tốc độ của Niềm tin.

Về COVEYLINK WORLDWIDE

Được Stephen M. R. Covey và Greg Link đồng sáng lập, **Coveylink Worldwide** là công ty chuyên tư vấn nâng cao tầm ảnh hưởng của cá nhân và tổ chức qua việc huấn luyện nghệ thuật lãnh đạo bằng cách truyền cảm hứng và tạo niềm tin (vì thế mà tăng tốc độ và giảm chi phí).

Qua những kinh nghiệm trực tiếp thu thập được trong vai trò lãnh đạo và nhà tư vấn cùng hơn một thập niên nghiên cứu chuyên sâu về nghệ thuật lãnh đạo và quản lý, các chuyên gia của CoveyLink Worldwide đã kinh ngạc lẫn say đắm nhận ra rằng cội rễ của tầm ảnh hưởng trong lãnh đạo là niềm tin, vốn là một vũ khí cạnh tranh tối hậu trong nền kinh tế "thế giới phẳng" hiện nay.

Tăng cường khả năng xây dựng, nuôi dưỡng, mở rộng và phục hồi niềm tin đối với tất cả các bên có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan sẽ gia tăng một cách có ý nghĩa các cơ hội và tầm ảnh hưởng của bạn với người mà bạn giao tiếp hay có quan hệ, bất kể họ là đối tác kinh doanh, nhà quản lý, công nhân, khách hàng, vợ/chồng, cha mẹ, bạn bè hay người thân của bạn. Coveylink Worldwide trang bị cho bạn nhiều phương pháp khác nhau để bạn tiếp cận và sử dụng tốt các nguồn lực tiềm năng để tăng cường niềm tin, bao gồm: các hội thảo chuyên đề Lãnh đạo theo Tốc độ của Niềm tin (Leading at the Speed of Trust), các chương trình huấn luyện tại chỗ, đào tạo các nhà huấn luyện cho các doanh nghiệp, hội thảo trực tuyến (webinars), các bài trắc nghiệm hiệu năng hoạt động cá nhân và tổ chức, cung cấp cố vấn theo dự án và tư vấn khách hàng... Bạn có thể vào trang www.CoveyLink.com để biết thêm chi tiết về các nguồn lực này.

Để nhận biết ai là người tín nhiệm bạn, hãy vào trang web www.WhoTrustsYou.com.

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