

LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

AUTHENTIC LEADERSHIP

Original work copyright ©2018 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2021

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Lãnh đạo đích thực / Bill George, Peter Sims, Andrew N. Mclean... ; Thu Vân dịch. - H. : Công Thương ;

Công ty Sách Alpha, 2021. - 128tr. ; 18cm. - (Trí tuệ xúc cảm)

Tên sách tiếng Anh: Authentic leadership

ISBN 9786043113327

1. Lãnh đạo 2. Quản lí 3. Điều hành 4. Bí quyết thành công
658.4092 - dc23

Harvard Business Review Press

LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Thu Vân dịch

Mục lục

- | | | |
|-----------|---|------------|
| 01 | Khám phá tiềm năng lãnh đạo
đích thực trong bạn
<i>Bill George, Peter Sims,
Andrew N. McLean và Diana Mayer</i> | 7 |
| 02 | Nghịch lý của sự đích thực
<i>Herminia Ibarra</i> | 51 |
| 03 | Các ông chủ đạt được gì từ việc
tỏ ra yếu thế
<i>Emma Seppala</i> | 85 |
| 04 | Thực hành thấu cảm cứng rắn
<i>Rob Goffee và Gareth Jones</i> | 101 |
| 05 | Giải mã quy tắc ngăn cản người da màu
<i>Sylvia Ann Hewlett</i> | 109 |
| 06 | Để lời xin lỗi có hiệu quả,
CEO cần tỏ ra buồn bã
<i>Sarah Green Carmichael</i> | 119 |
| 07 | Có phải các nhà lãnh đạo đang quá cảm tính?
Cuộc phỏng vấn với Gautam Mukunda
và Gianpiero Petriglieri
<i>Adi Ignatius và Sarah Green Carmichael thực hiện</i> | 129 |

01

Khám phá tiềm năng lãnh đạo đích thực trong bạn

- Bill George, Peter Sims,
Arew N. McLean và Diana Mayer

Trong vòng 50 năm qua, các học giả về thuật lãnh đạo đã tiến hành hơn 1.000 nghiên cứu nhằm nỗ lực xác định phong cách, phẩm chất hay đặc điểm tính cách của những nhà lãnh đạo tài ba. Tuy vậy, không nghiên cứu nào trong số này khắc họa hành công bức chân dung rõ nét về một nhà lãnh đạo lý tưởng. Nỗ lực không thành này vô hình trung lại là điểm may. Giả sử các học giả đưa ra một khuôn mẫu chuẩn mực cho phong cách lãnh đạo, không biết bao nhiêu cá nhân sẽ cố gắng gò ép bản thân bắt chước theo khuôn mẫu đó, biến mình thành những cái bóng và bị người khác nhìn thấu ngay lập tức.

Một bản thể chân thực sẽ không bao giờ xuất hiện nếu họ cứ cố gắng bắt chước một ai đó. Bạn có thể học hỏi kinh nghiệm từ những người khác, nhưng bạn không thể thành công nếu cố gắng trở nên *giống* họ. Người ta đặt niềm tin vì họ thấy được chính bản thể và sự chân thành nơi bạn, thay vì bóng hình ai đó mà bạn sao chép. CEO kiêm Chủ tịch của Amgen, Kevin Sharer, người có nhiều kinh nghiệm vô giá khi còn làm trợ lý cho Jack Welch vào những năm 1980, đã chứng kiến mặt trái của việc sùng bái cá nhân đối với cựu CEO của Tập đoàn GE. “Ai cũng muốn giống như Jack,” Keven chia sẻ. “Nhưng thuật lãnh đạo muôn màu muôn vẻ. Bạn cần là chính mình, đừng nên mô phỏng ai đó.”

Trong năm năm qua, nhiều người trong chúng ta dần mất niềm tin với các nhà lãnh đạo. Đó chính là bằng chứng rõ ràng cho thấy chúng ta cần có một kiểu lãnh đạo mới trong lĩnh vực kinh doanh ở thế kỉ XXI này. Năm 2003, cuốn sách *Authentic*

Leadership (tạm dịch: Lãnh đạo đích thực) của Bill George đã đặt ra thách thức cho một thế hệ lãnh đạo mới: Làm sao để dẫn dắt một cách có bản sắc hơn. Những nhà lãnh đạo thực thụ là những người cống hiến hết mình vì mục đích của bản thân, kiên định với những giá trị họ theo đuổi, dẫn dắt người khác với trái tim nhiệt huyết và trí tuệ tuyệt vời của mình. Họ cũng biết cách tạo dựng những mối quan hệ bền vững, có ý nghĩa và tự đặt ra cho bản thân “kỷ luật thép” để đạt được kết quả mong muốn. Họ biết rõ điểm mạnh, điểm yếu của chính mình.

Nhiều độc giả của cuốn *Lãnh đạo đích thực*, bao gồm cả các CEO, bày tỏ rằng họ khao khát và mong mỏi tìm được phương hướng trở thành nhà lãnh đạo đích thực. Nhóm nghiên cứu chúng tôi được lập nên cũng nhằm mục đích tìm kiếm đáp án cho câu hỏi ấy. Chúng tôi đã phỏng vấn 125 nhà lãnh đạo để tìm hiểu con đường phát triển khả năng lãnh đạo của họ. Những cuộc phỏng vấn này sau

đó được tập hợp thành một công trình nghiên cứu sâu sắc và quy mô nhất về phát triển khả năng lãnh đạo từng được tiến hành. Những nhân vật chúng tôi phỏng vấn rất cởi mở và chân thành chia sẻ những câu chuyện giúp họ khai thác và phát triển tiềm năng của bản thân, những khó khăn phải trải qua cùng những thất bại và vinh quang mà họ đạt được.

Khách mời phỏng vấn của chúng tôi có độ tuổi trải dài từ 23 tới 93 tuổi, mỗi thế hệ có ít nhất 15 cá nhân đại diện. Tiêu chí lựa chọn gồm có danh tiếng, năng lực lãnh đạo, cũng như hiểu biết cá nhân của nhóm nghiên cứu. Ngoài ra, chúng tôi cũng dựa trên lời giới thiệu từ các nhà lãnh đạo hoặc học giả về những nhân vật này. Theo đó, một nhóm phỏng vấn của chúng tôi đa dạng cả về giới tính, chủng tộc, tôn giáo và tới từ những nền tảng kinh tế cũng như quốc tịch khác nhau. Một nửa trong số đó là CEO, nửa còn lại là lãnh đạo trong các tổ chức thương mại và phi lợi nhuận, tính cả

những nhà lãnh đạo có thâm niên và non trẻ mới bước chân vào thương trường.

Sau thời gian phỏng vấn, chúng tôi cuối cùng đã hiểu tại sao hơn 1.000 nghiên cứu trước đây không thể khắc họa được chân dung nhà lãnh đạo lý tưởng. Phân tích hơn 3.000 trang ghi chép nội dung các cuộc phỏng vấn, nhóm nghiên cứu giật mình nhận ra những con người này không hề mang một phẩm chất, đặc điểm, kỹ năng hay phong cách khái quát nào mang đến thành công cho họ. Chúng tôi chỉ có thể kết luận, họ trau dồi khả năng lãnh đạo từ chính những câu chuyện trong cuộc đời mình. Dù có ý thức hay vô thức, họ không ngừng thử thách bản thân qua những trải nghiệm thực tế và dựng lại tình huống mình gặp phải để hiểu rõ hơn chính mình. Từ đây, họ đã khám phá ra mục đích lãnh đạo thực sự của bản thân và nhận ra kiên trì với con người thật của mình chính là yếu tố giúp họ trau dồi khả năng lãnh đạo.

Những phát hiện này vô cùng đáng khích lệ: Bạn không cần phải có những phẩm chất bẩm sinh hay khả năng đặc biệt mới có thể trở thành nhà lãnh đạo đại tài. Bạn cũng không cần chờ đợi ai giúp đỡ hay phải đứng ở vị trí cao nhất của tổ chức. Thay vào đó, bạn có thể phát hiện ra tiềm năng của bản thân ngay bây giờ. Một trong những người được phỏng vấn, Chủ tịch kiêm CEO của Young & Rubicam, Ann Fugde, đã nói: “Tất cả chúng ta đều mang sẵn trong mình phẩm chất của người lãnh đạo, dù là trong lĩnh vực kinh doanh, trong bộ máy chính quyền hay tổ chức tình nguyện. Thách thức đặt ra là chúng ta cần hiểu bản thân đủ sâu sắc để tìm ra lĩnh vực mà chúng ta có thể sử dụng tài năng lãnh đạo thiên bẩm để phục vụ những người khác.”

Khám phá tiềm năng lãnh đạo đích thực đòi hỏi bạn phải kiên trì tự phát triển bản thân. Cũng như những nghệ thuật gia và vận động viên, bạn cần dành cả cuộc đời để hiện thực hóa tiềm năng

của mình. Hầu hết những nhà lãnh đạo tài giỏi mà CEO của Kroger, David Dillon đã gặp đều là những người không ngừng tự trau dồi để có thể dẫn dắt người khác tốt hơn. “Lời khuyên tôi dành cho các cá nhân trong công ty là đừng hy vọng công ty sẽ đưa cho bạn một kế hoạch phát triển bản thân. Bạn phải tự chịu trách nhiệm về việc này,” Dillon nói.

Từ những cuộc phỏng vấn trên, chúng tôi rút ra bài học mô tả con đường giúp họ trở thành những nhà lãnh đạo tài ba. Bài học đầu tiên và quan trọng nhất chính là họ chủ động định hình cuộc đời mình, tự nhận thức và đưa ra phương án phát triển bản thân từ những trải nghiệm đã qua, thay vì thụ động quan sát. Những nhà lãnh đạo đích thực có ý thức hành động dựa trên giá trị và nguyên tắc của mình, kể cả khi điều đó tiềm ẩn rủi ro đáng kể đối với bản thân họ. Họ rất cẩn trọng trong việc cân bằng những yếu tố thúc đẩy động lực, sao cho những giá trị tự thân lẫn khao khát được thừa nhận

và tưởng thưởng đều duy trì mức ổn định. Những nhà lãnh đạo đích thực cũng xây dựng cho mình đội ngũ hỗ trợ đủ mạnh để có thể giúp họ cân bằng giữa cuộc sống gia đình và công việc.

Học tập từ chính câu chuyện cuộc đời mình

Hành trình trở thành một nhà lãnh đạo đích thực khởi đầu từ việc thấu hiểu cuộc đời của chính bạn. Những câu chuyện bạn trải qua trong đời là bối cảnh cho những trải nghiệm của bản thân, và qua đây, bạn sẽ tìm thấy nguồn hứng khởi để tạo ra ảnh hưởng đối với thế giới quanh mình. Tiểu thuyết gia John Barth từng viết: “Câu chuyện cuộc đời bạn không phải là cuộc đời bạn, mà là câu chuyện mà bạn muốn kể lại trong cuộc đời.” Hay nói cách khác, cách diễn giải của cá nhân bạn về những việc đã xảy ra mới là điều quan trọng, chứ không chỉ đơn

thuần là những việc đã xảy ra. Cách diễn giải cuộc đời giống như chiếc máy quay thường trực trong tâm trí. Bạn sẽ tua đi tua lại những sự kiện cùng các hoạt động tương tác cá nhân quan trọng và lý giải chúng để tìm hiểu vị trí của mình trong thế giới này.

Trong khi câu chuyện cuộc đời của những nhà lãnh đạo đích thực chứa đựng vô vàn trải nghiệm, bao gồm ảnh hưởng tích cực từ bố mẹ, huấn luyện viên, giáo viên và người hướng dẫn, rất nhiều người kể rằng động lực giúp họ bước tiếp đến từ trải nghiệm khó khăn trong cuộc sống. Họ kể về chuyện mất việc, ốm đau, cái chết của bạn thân hoặc người nhà, cảm giác bị gạt ra rìa xã hội, bị phân biệt kỳ thị, bị từ chối đã mang lại tác động như thế nào. Không coi bản thân là nạn nhân, những nhà lãnh đạo đích thực trái lại còn biến những trải nghiệm này thành bước ngoặt thay đổi cuộc đời họ. Họ chọn một góc nhìn khác để vượt qua thử thách và khám phá năng lực dẫn dắt của mình.

Hãy lấy ví dụ về một trường hợp cụ thể, Chủ tịch kiêm CEO của hãng Novartis, Daniel Vasella. Ông là một trong những người được phỏng vấn có câu chuyện cuộc đời khó khăn nhất. Vasella đã vượt qua những thử thách khắc nghiệt thời trẻ để vươn tới đỉnh cao của ngành dược phẩm toàn cầu. Hành trình của ông chính là ví dụ minh họa cho con đường mà nhiều nhà lãnh đạo phải vượt qua nhằm đạt được thuật lãnh đạo đích thực.

Vasella ra đời năm 1953 trong một gia đình không mấy khá giả ở Fribourg, Thụy Sĩ. Suốt những năm thơ ấu, ông gặp rất nhiều vấn đề về sức khỏe, và vì vậy, ước mơ của ông là trở thành một bác sĩ. Ký ức đầu tiên mà ông nhớ là lần nhập viện năm bốn tuổi vì ngộ độc thức ăn. Đến năm năm tuổi, ông được gửi tới vùng núi phía đông của Thụy Sĩ trong hai mùa hè để chữa bệnh hen. Đối với ông, bốn tháng phải sống xa cha mẹ là một khoảng thời gian vô cùng khó khăn vì người chăm sóc cho ông là

một gã nát rượu và gần như không thể đáp ứng nhu cầu chăm sóc cơ bản đối với bệnh nhi.

Năm lên tám tuổi, Vasella bị viêm phổi, sau đó là viêm màng não và được gửi tới bệnh viện an dưỡng trong một năm. Vừa cô đơn vừa nhớ nhà, đó là một năm u uất đối với ông vì cha mẹ cũng hiếm khi tới thăm. Vasella vẫn nhớ rõ cảm giác đau đớn và sợ hãi mỗi khi y tá ghì chặt không cho ông vùng vẫy trong lúc chọc dò thắt lưng. Một ngày nọ, có một bác sĩ mới tới đã giảng giải để ông hiểu rõ từng bước trong quá trình này. Vasella hỏi lại người bác sĩ rằng, liệu ông có thể cầm tay y tá thay vì bị ghì xuống giường không.

“Kỳ diệu thay, tôi không hề cảm thấy đau đớn vào lần đó,” Vaseall nói. “Về sau, vị bác sĩ hỏi tôi cảm thấy thế nào. Tôi không tìm được bèn rướn người ôm chặt ông ấy. Những cử chỉ rất đổi quan tâm và thấu hiểu của ông ấy đã để lại một ấn tượng sâu sắc với tôi và ảnh hưởng lớn đến mẫu người mà tôi muốn trở thành.”

Trong những năm tiếp theo, cuộc sống của Vasella vẫn không ổn định. Khi ông 10 tuổi, người chị gái 18 tuổi đã qua đời vì bệnh ung thư. Ba năm sau, cha ông mất trong một lần phẫu thuật. Để nuôi sống gia đình, mẹ ông phải đi làm ăn xa và chỉ về nhà ba tuần một lần. Chỉ có một mình, ông và bạn bè thường tiệc tùng bù khú và đánh lộn. Tình trạng này kéo dài khoảng ba năm, cho đến khi ông gặp người bạn gái đầu tiên – người đã làm thay đổi cuộc đời ông.

Vào năm 20 tuổi, Vasella theo học trường y và tốt nghiệp loại ưu. Trong thời gian học đại học, ông chú tâm nghiên cứu những phương pháp điều trị tâm lý để có thể giúp bệnh nhân vượt qua được những trải nghiệm mà ông từng gặp phải trong quá khứ và khiến họ không còn cảm thấy mình là bệnh nhân cần chữa trị. Vasella đã tự tạo nên câu chuyện cuộc đời mình và thực sự muốn giúp đỡ nhiều người hơn với tư cách là một y sĩ chính thức. Ngay sau khi hoàn thành thủ tục cư trú, ông xin vào làm bác sĩ

tại Đại học Zurich, tuy nhiên, ban tuyển dụng của trường từ chối vì cho rằng ông quá trẻ.

Thất vọng nhưng không quá ngạc nhiên với kết quả này, Vasella quyết định sử dụng năng lực của bản thân để nâng tầm ảnh hưởng của mình đối với ngành y dược. Cũng vào thời điểm đó, ông bắt đầu say mê tài chính và kinh doanh. Ông đã trao đổi với trưởng bộ phận dược của công ty Sandoz, người đã đề nghị ông gia nhập chi nhánh của công ty này ở Hoa Kỳ. Trong năm năm làm việc tại Hoa Kỳ, Vasella nhanh chóng trưởng thành và phát triển sự nghiệp, khởi đầu là nhân viên kinh doanh, rồi sau đó làm giám đốc sản xuất, và liên tục thăng tiến trong bộ phận marketing của Sandoz.

Khi Sandoz sáp nhập vào Ciba-Geigy năm 1996 và lấy tên mới là Novartis, Vasella trở thành CEO dù tuổi đời rất trẻ và kinh nghiệm còn nhiều hạn chế. Sau khi đảm nhận vai trò CEO, tài lãnh đạo của Vasella lập tức nở rộ. Ông tinh tường nhìn

ra cơ hội xây dựng nên một đế chế chăm sóc sức khỏe trên quy mô toàn cầu, giúp đỡ con người với những loại thuốc mới, ví dụ như Gleevec. Dựa trên hình mẫu bác sĩ mà ông đã tiếp xúc hồi nhỏ, Vasella xây dựng văn hóa làm việc của Novartis tập trung vào thấu cảm, hiệu suất và tính cạnh tranh. Chiến lược này đã giúp Novartis vươn mình trở thành “gã khổng lồ” trong ngành dược phẩm và Vasella thành một người lãnh đạo giàu lòng trắc ẩn.

Trải nghiệm của Vasella chỉ là một trong số rất nhiều điều từng được các lãnh đạo chia sẻ – những người đã tự mình tìm ra nguồn cảm hứng từ chính câu chuyện cuộc đời. Khi được hỏi điều gì đã giúp họ trau dồi khả năng lãnh đạo, họ đều trả lời đó chính là sức mạnh có được từ những trải nghiệm mang tính bước ngoặt. Chính chúng đã giúp họ thấu hiểu mục đích sâu xa của nghệ thuật lãnh đạo.

Thấu hiểu chính mình

Khi được hỏi về khả năng quan trọng nhất đối với nhà lãnh đạo, 75 thành viên của Hội đồng Tư vấn Kinh doanh thuộc Trường Đại học Stanford đều đưa ra câu trả lời gần như đồng nhất: *năng lực tự nhận biết*. Tuy nhiên, rất nhiều nhà lãnh đạo, đặc biệt những người mới khởi đầu sự nghiệp, lại cố gắng nhào nặn bản thân trong một thế giới mà họ có rất ít thời gian để tự khám phá chính mình. Họ nỗ lực tìm kiếm thành công về mặt vật chất như xã hội thừa nhận – về tiền bạc, danh vọng, quyền lực, địa vị hay giá trị cổ phiếu. Mục tiêu họ đặt ra thường sẽ giúp họ thành công về mặt sự nghiệp trong một khoảng thời gian, nhưng lại không thể duy trì thành công đó về lâu dài. Khi dần có tuổi, họ bắt đầu thấy thiếu vắng điều gì đó trong cuộc sống và nhận ra họ đang tìm hãm chính mình trên hành trình trở thành hình mẫu mong muốn. Hiểu rõ bản thân đòi

hỏi sự dũng cảm và chân thành để cởi mở và khám phá trải nghiệm của chính mình. Một khi làm được điều này, nhà lãnh đạo sẽ trở nên giàu lòng trắc ẩn và sẵn sàng mở lòng đón nhận các thách thức hơn.

Trong số các nhà lãnh đạo mà chúng tôi phỏng vấn, David Pottruck, cựu CEO của Charles Schwab, là một trong những người có hành trình tự nhận ra bản thân bền bỉ nhất. Từng là ngôi sao sáng trong đội tuyển bóng đá hồi trung học, Pottruck trở thành MVP (Most Valuable Player – người chơi xuất sắc nhất) trong đội ở Đại học Pennsylvania. Sau khi hoàn thành chương trình Quản trị Kinh doanh tại Wharton và làm việc trong một thời gian ngắn ở Citigroup, ông gia nhập Wharton trong vai trò trưởng bộ phận marketing. Là một người vô cùng chăm chỉ, Pottruck không hiểu vì sao các đồng nghiệp lại tỏ ra khó chịu vì ông dành nhiều giờ đồng hồ và quyết liệt để đạt được kết quả như mong muốn.

“Tôi nghĩ thành tích tự nó sẽ nói lên tất cả. Nhưng tôi không ngờ năng lượng của mình lại khiến mọi người bức bối và cảm thấy bị đe dọa đến thế. Thực tế, tôi chỉ muốn cống hiến hết mình cho công ty mà thôi,” ông nói.

Pottruck thực sự bàng hoàng khi cấp trên nói: “Dave, các đồng nghiệp không tin tưởng cậu.”

“Lời nói đó như một nhát dao đâm vào tim tôi vậy. Tôi từ chối chấp nhận nó, vì tôi không nghĩ bản thân tôi tệ như mọi người phản ánh. Tôi dường như đã trở thành nguồn cơn của mọi bất hòa, tôi không hề biết trong mắt mọi người, tôi lại là một kẻ chỉ biết tư lợi. Dù sao, về khía cạnh nào đó, lời nhận xét này cũng có phần đúng.” Pottruck biết ông sẽ không thể thành công trừ khi nhận thức rõ ràng và vượt qua được “điểm mù” của mình.

Sự cố chấp có thể là trở ngại lớn nhất mà các nhà lãnh đạo phải đối mặt trong quá trình tự nhận thức. Họ đều có bản ngã cần được khai thông, nổi

bất an cần được xoa dịu, hay sự sợ hãi cần xua tan. Những nhà lãnh đạo đích thực nhận ra họ phải sẵn lòng đón nhận phản hồi, đặc biệt là những lời phản hồi mà họ không muốn nghe.

Chỉ đến cuộc ly dị thứ hai, Pottruck mới thừa nhận rằng bản thân có những “điểm mù” rất lớn. “Lúc đầu, tôi chỉ nghĩ do mình không có mắt chọn bạn đời.” Sau đó, ông trao đổi với chuyên gia tư vấn và nhận lại vài sự thật khó nghe: “Tin tốt là ông không gặp vấn đề gì với việc lựa chọn bạn đời. Tin xấu là ông có vấn đề trong việc làm một người chồng.” Từ đây, Pottruck quyết tâm thay đổi.

Ông mô tả quá trình ấy như sau: “Tôi giống như một gã đã trải qua ba cơn đau tim và cuối cùng cũng nhận ra rằng mình phải ngừng hút thuốc và giảm cân.”

Giờ đây, Pottruck đã tái hôn và luôn cố gắng trở thành một người biết lắng nghe khi vợ mình đưa

ra những phản hồi mang tính xây dựng. Ông thừa nhận đôi khi mình cũng rơi vào thói quen cũ, đặc biệt trong tình huống căng thẳng cao độ, nhưng ông đã tự phát triển những cách riêng để đối mặt với áp lực.

“Tôi đã có đủ thành công trong đời để xây dựng nền tảng vững chắc cho sự tôn trọng bản thân, vì vậy, tôi có thể bình thản tiếp nhận những lời phê bình. Cuối cùng, tôi cũng học được cách dung thứ cho thất bại và không lấy chúng làm lý do để dằn vặt bản thân.”

Thực hành những giá trị và nguyên tắc riêng

Những giá trị tạo nên nền tảng cơ bản cho nghệ thuật lãnh đạo đích thực xuất phát từ niềm tin và sự tự nhận thức, nhưng bạn sẽ không thể biết giá

trị thật sự của mình cho đến khi gặp phải thử thách và áp lực trong cuộc sống. Liệt kê giá trị quan của mình và sống theo đó khi mọi việc êm đẹp là việc rất dễ dàng. Khi bạn thành công, sự nghiệp cũng như cuộc sống của bạn đều sẽ cân bằng, bạn biết điều gì quan trọng, điều gì bạn sẵn sàng hy sinh và những đánh đổi mà bạn sẵn sàng chấp nhận.

Nguyên tắc về thuật lãnh đạo là việc những giá trị ấy được chuyển hóa thành hành động như thế nào. Có một nền tảng giá trị vững chắc và được kiểm nghiệm qua thời gian dài sẽ giúp bạn phát triển được những nguyên tắc cần thiết trong việc dẫn dắt người khác. Ví dụ, việc “quan tâm tới mọi người” có thể trở thành nguyên tắc lãnh đạo sau: “tạo dựng môi trường làm việc tôn trọng ý kiến đóng góp của tất cả mọi người, đảm bảo việc làm và tạo điều kiện cho mỗi cá nhân phát huy tối đa khả năng của mình.”

Lấy Jon Huntsman, người sáng lập kiêm chủ tịch tập đoàn Huntsman, làm ví dụ. Ông cảm thấy

hệ thống giá trị đạo đức của mình phải đối mặt với nhiều thử thách khi làm việc cho chính quyền Nixon hồi năm 1972, ngay trước sự kiện Watergate. Sau khi làm việc một thời gian ngắn ở cơ quan Y tế, Giáo dục và An sinh Xã hội Mỹ, ông trở thành nhân viên dưới quyền H. R. Halderman, Chánh văn phòng của Tổng thống Nixon. Theo Huntman chia sẻ, làm việc dưới quyền Halderman là một trải nghiệm “khó tả”.

“Tôi không sẵn sàng nhận lệnh, cho tới khi biết chúng có đúng đắn về mặt đạo đức hay không. Chúng tôi tranh cãi không ít, vì tôi hoài nghi với rất nhiều yêu cầu của Halderman. Thời điểm ấy, không khí của sự vô luân lơ lửng trong Nhà Trắng,” Halderman kể lại.

Một ngày nọ, Halderman yêu cầu Huntsman giúp mình giăng bẫy một nghị sĩ của bang California vì ông này phản đối ý tưởng mới của Nhà Trắng. Vị nghị sĩ này là đồng sở hữu của một nhà máy bị nghi là thuê những người không có giấy tờ hợp lệ. Để

thu thập thông tin nhằm bôi xấu, Halderman yêu cầu Huntsman bí mật đưa vài lao động không chính thức vào nhà máy của vị nghị sĩ này.

“Có những lần chúng ta hành động quá vội vã và không hề nhận ra điều gì đúng, điều gì sai,” Huntsman nhớ lại. “Đây là một trong những lần tôi không suy nghĩ kỹ càng. Bản năng tôi biết rằng nó sai, nhưng tôi mất vài phút mới ý thức được điều này. Sau chừng 15 phút, ý thức đạo đức trỗi dậy và tôi nhận ra việc mình làm không đúng. Những giá trị theo tôi từ thuở nhỏ đã trỗi dậy. Lúc ấy, tôi đang nói chuyện với một giám đốc nhà máy, và sau khi nhận thức được hành vi tồi tệ kia, tôi bèn bảo: ‘Thôi, chúng ta sẽ không làm việc này nữa. Tôi không muốn tham gia vào trò chơi này. Coi như tôi chưa nói gì nhé.’”

Huntsman nói lại với Halderman rằng ông sẽ không lợi dụng nhân viên của mình theo cách đó.

“Tôi nói ‘không’ với người quyền lực thứ nhì nước Mỹ. Ông ấy không hài lòng với điều đó, và coi đó là hành vi không trung thành. Tôi thì cũng chuẩn bị tinh thần để chào từ biệt rồi. Nên thôi. Trong vòng sáu tháng sau đó, tôi nghỉ việc.”

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC

Khi đọc bài viết này, hãy cân nhắc những nền tảng giúp bạn phát triển kỹ năng lãnh đạo và con đường để trở thành nhà lãnh đạo đích thực. Tự hỏi bản thân những câu sau:

- 1. Ai và những trải nghiệm nào trong quá khứ có ảnh hưởng lớn nhất tới bạn?**
- 2. Bạn dùng những công cụ nào để có thể tự nhận thức?**
Bản chất đích thực của bạn là gì? Đây là giây phút mà bạn tự nói với bản thân rằng: “Đây mới là con người thật của mình ư?”
- 3. Những giá trị sâu sắc nhất đối với bạn là gì? Chúng đến từ đâu? Những giá trị mà bạn theo đuổi có thay đổi gì so với thuở nhỏ không? Chúng ảnh hưởng đến hành động của bạn như thế nào?**

4. **Động lực ngoại sinh nào thúc đẩy bạn?** Động lực nội sinh của bạn là gì? Bạn cân bằng hai động lực này trong cuộc sống như thế nào?
 5. **Đội ngũ hỗ trợ của bạn như thế nào?** Họ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo đích thực ra sao? Làm sao để đa dạng hoá đội ngũ nhằm mở rộng góc nhìn?
 6. **Cuộc sống của bạn có cân bằng không?** Bạn là một bản thể đồng nhất trong tất cả các mặt của cuộc sống (dù đó là cá nhân, công việc, gia đình hay cộng đồng) không? Nếu không, điều gì ngăn cản bạn thực hiện điều đó?
 7. **Việc có bản sắc riêng có ý nghĩa thế nào đối với cuộc đời của bạn?** Nó có giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc hơn không? Bạn đã từng bao giờ phải trả giá cho sự “có bản sắc” của mình chưa? Cái giá đó có xứng đáng không?
 8. **Chiến lược phát triển kỹ năng lãnh đạo đích thực trong ngày hôm nay, ngày mai và trong một năm tới của bạn như thế nào?**
-

Cân bằng động lực nội sinh và ngoại sinh

Vì những nhà lãnh đạo đích thực vừa cần mang trong mình nguồn động lực đủ lớn, lại vừa phải

giữ cân bằng trong cuộc sống, nên việc hiểu rõ điều gì thúc đẩy họ hành động là điều cực kỳ cần thiết. Trong con người, có hai loại động lực phổ biến: ngoại sinh và nội sinh. Mặc dù có thể không thừa nhận, nhưng nhiều nhà lãnh đạo đạt đến thành công nhờ dùng thước đo của xã hội để đo đếm thành công của mình. Họ tận hưởng sự ghi nhận và địa vị đi cùng với việc thăng tiến và phần thưởng vật chất. Những động lực nội sinh, ngược lại, đến từ ý nghĩa cuộc sống. Chúng khởi nguồn với những câu chuyện cuộc đời của ai đó và cách người ấy định hình cuộc sống của bản thân. Ví dụ tiêu biểu cho kiểu động lực này là khao khát trưởng thành, mong muốn giúp đỡ người khác, tham gia vào những hoạt động xã hội và tạo nên thay đổi cho thế giới. Vấn đề chính yếu là làm sao để cân bằng giữa khao khát được ghi nhận trong xã hội với động lực từ bên trong khơi gợi cảm giác viên mãn trong công việc.

Rất nhiều người được phỏng vấn đã khuyên các nhà lãnh đạo tương lai tránh mắc kẹt trong những kỳ vọng của xã hội, bạn bè hay của cha mẹ. Debra Dunn, với hàng chục năm kinh nghiệm là giám đốc điều hành của Hewlette-Packard tại Thung lũng Silicon, đã thừa nhận áp lực nặng nề nhất đối với các lãnh đạo xuất phát từ bên ngoài.

“Con đường giàu có về mặt vật chất rất rõ ràng. Ai cũng biết làm sao để đong đếm. Nếu không đi theo con đường ấy, mọi người sẽ băn khoăn không biết bạn có vấn đề gì. Cách duy nhất để không mắc kẹt trong cái bẫy vật chất là phải thật sự hiểu niềm hạnh phúc và sự viên mãn của bạn nằm nơi đâu.”

Để tách mình khỏi ánh mắt đánh giá từ bên ngoài về thành tích cá nhân quả không dễ chút nào. Những nhà lãnh đạo có xu hướng đi theo thành tích đã quá quen với việc đạt được hết thành quả này tới thành quả kia trong những năm đầu sự nghiệp, để họ thay đổi và đi theo động lực tự thân thực sự

cần quyết tâm mạnh mẽ. Tuy nhiên tại một số thời điểm nào đó, hầu hết các nhà lãnh đạo đều nhận ra rằng họ cần phải tìm kiếm câu trả lời cho những vấn đề khó khăn hơn để theo đuổi thành công đúng nghĩa. Alice Woodward từ công ty McKinsey, người đã có thành công ấn tượng ở tuổi 29, nhớ lại: “Phiên bản thành công của tôi khá ngây thơ, gói gọn trong những tấm bằng khen và lời ghi nhận –những thứ mà tôi học được khi còn nhỏ. Nhưng nếu cứ cầm đầu cắm cổ mà đi, bạn sẽ không theo đuổi bất cứ điều gì có ý nghĩa cả.”

Động lực tự thân khá gắn gũi với những giá trị của bản thân bạn và thường mang lại cảm giác viên mãn hơn động lực ngoại sinh. John Thain, CEO của Sàn chứng khoán New York, chia sẻ: “Động lực làm việc của tôi xuất phát từ quyết tâm làm thật tốt bất cứ việc gì mà mình đảm nhiệm, nhưng tôi thật sự muốn nhân rộng ảnh hưởng xã hội của mình thông qua một cộng đồng hơn.”

Hoặc như Ann Moore, chủ tịch kiêm CEO của tờ *Time*, đã nói: “Tôi quyết tâm gia nhập tòa soạn 25 năm trước chỉ đơn giản vì tôi yêu tạp chí và thế giới xuất bản.”

Bà Moore nhận được rất nhiều lời mời làm việc sau khi tốt nghiệp ngành kinh doanh nhưng vì đam mê với ngành xuất bản, bà lại chọn công việc được trả lương thấp nhất trong số đó tại *Time*.

Xây dựng đội ngũ hỗ trợ

Nhà lãnh đạo không thể thành công nếu chỉ có một mình; kể cả những giám đốc điều hành tự tin nhất cũng cần sự hỗ trợ và lời khuyên. Nếu không có những mối quan hệ bền chặt để tham vấn nhiều góc nhìn, bạn sẽ rất dễ mất phương hướng.

Nhà lãnh đạo đích thực thường xây dựng những đội ngũ hỗ trợ tuyệt vời để có thể giúp họ

vững vàng trên con đường của mình. Đội ngũ này đảm nhiệm vai trò tư vấn vào những thời điểm bất định, giúp đỡ họ trong những lúc khó khăn và ăn mừng cùng họ khi thành công. Sau bao ngày khổn khó, những nhà lãnh đạo đích thực tìm thấy niềm an yên bên những người họ có thể tin tưởng, mở lòng chia sẻ và được làm chính mình. Họ luôn trân trọng những người yêu quý họ vì chính con người họ chứ không phải vì địa vị xã hội của họ. Nhà lãnh đạo đích thực hiểu rằng đội ngũ hỗ trợ thúc đẩy quyết tâm trong họ, đưa cho họ lời khuyên, góc nhìn mới mẻ và điều chỉnh hướng đi khi cần thiết.

Vậy xây dựng đội ngũ hỗ trợ bằng cách nào? Hầu hết các nhà lãnh đạo đích thực đều có một đội ngũ hỗ trợ gồm đủ loại người, từ vợ/chồng, bạn đời, gia đình, bạn bè, người cố vấn và đồng nghiệp. Họ xây dựng mạng lưới trong thời gian dài, thông qua những trải nghiệm, câu chuyện chung và sự cởi mở, gần gũi, tạo nên mối quan hệ tin cậy trong những

thời điểm khó khăn, bất trắc. Người lãnh đạo phải cho đi ngang với những gì họ nhận lại từ người ủng hộ để mối quan hệ có thể phát triển sâu sắc hơn.

Mọi thứ đều bắt đầu khi bạn có ít nhất một người chấp nhận bạn vô điều kiện, khi ở bên họ, bạn có thể hoàn toàn là chính mình, dù hay dù dở thế nào. Hầu hết nhà lãnh đạo có mối quan hệ gần gũi nhất với bạn đời, mặc dù cũng có người có mối quan hệ này với người thân trong gia đình, bạn bè thân thiết hay một người cố vấn đáng tin cậy. Khi những nhà lãnh đạo có điểm tựa vững chắc, họ sẽ có xu hướng dễ dàng chấp nhận bản thân hơn.

Nhiều mối quan hệ được xây dựng dựa trên những giá trị tương đồng và mục đích chung trong một thời gian dài. Randy Komisar của công ty đầu tư mạo hiểm Kleiner Perkins Caufield & Byers chia sẻ rằng hôn nhân của ông với Debra Dunn có thể kéo dài đến tận thời điểm hiện tại vì hai người có giá trị quan khá tương đồng.

“Debra và tôi tuy độc lập nhưng lại rất hòa hợp đối với khát vọng, quan điểm giá trị và nguyên tắc cá nhân. Sự cộng hưởng mạnh nhất xoay quanh những câu hỏi như: ‘Di sản mình để lại cho thế giới này là gì?’ Việc đồng điệu về những gì chúng tôi làm với cuộc đời mình rất quan trọng.”

Nhiều nhà lãnh đạo có người dẫn dắt họ thay đổi cuộc đời. Quá trình tương tác nên khởi phát từ sự học học lẫn nhau, khám phá những giá trị quan điểm tương đồng và cùng chia sẻ niềm vui. Nếu mọi người chỉ chăm chăm đi tìm một người dẫn dắt để vượt qua một tình huống nhất định mà không thực sự hứng thú với cuộc đời của chính người ấy, mối quan hệ này hiển nhiên sẽ không lâu bền. Sự kết nối hai chiều chính là điều giúp mối quan hệ trở nên bền vững.

Nhóm hỗ trợ phát triển cá nhân và nghề nghiệp có nhiều dạng. Tad Piper từ công ty Piper Jaffray là một thành viên của nhóm AA (Hội nghị

rượu ẩn danh). Ông nói: “Những thành viên này khi tham gia không phải CEO mà chỉ là một nhóm những người dễ mến, làm việc chăm chỉ, cố gắng để duy trì sự tỉnh táo, sống tốt và cùng nhau chia sẻ sự cởi mở, trung thực và đồng cảm trong mỗi người. Chúng tôi ủng hộ nhau thông qua những cuộc nói chuyện về lộ trình 12 bước kỷ luật tách mình khỏi các loại hóa chất rượu cồn. Tôi cảm thấy rất may mắn vì được gặp gỡ những người luôn nghĩ về vấn đề này và hành động thay vì chỉ nói suông.”

Những trải nghiệm của Bill Geogre cũng tương tự như Piper vào năm 1974, khi ông tham gia một nhóm đàn ông. Hơn 30 năm sau, cả nhóm vẫn gặp gỡ vào mỗi sáng thứ Tư hằng tuần. Sau khi dành ra một khoảng thời gian hỏi thăm cuộc sống của nhau và xử lý một vấn đề khó khăn mà ai đó trong nhóm phải đối mặt, một trong tám thành viên sẽ dẫn dắt cuộc thảo luận theo chủ đề mình lựa chọn. Những cuộc thảo luận này rất cởi mở và sâu sắc.

Yếu tố then chốt cho thành công của nhóm nằm ở việc các thành viên đều thẳng thắn nêu suy nghĩ mà không sợ bị phán xét, phê phán hay thù hằn. Tất cả các thành viên coi đây là một trong những điều quan trọng nhất cuộc đời, giúp họ làm rõ những niềm tin, giá trị quan trọng trong cuộc sống và hiểu thêm về những vấn đề thiết yếu cũng như là nguồn phản hồi đáng tin cậy khi họ cần.

Cân bằng cuộc sống

Cân bằng cuộc sống là một trong những thách thức lớn nhất của nhà lãnh đạo. Để có một cuộc sống cân bằng, bạn cần thấu hiểu từng yếu tố cấu thành cuộc sống của mình – công việc, gia đình, cộng đồng và bạn bè – để bạn có thể là cùng một bản thể trong mỗi môi trường. Hãy coi cuộc đời mình như một ngôi nhà, ở đó, phòng ngủ là cuộc sống riêng tư,

phòng làm việc là cuộc sống sự nghiệp, phòng sinh hoạt chung là cuộc sống gia đình và phòng khách là nơi bạn tụ họp bạn bè. Bạn có thể phá vỡ các bức tường ngăn chận hẹp và luôn là một chỉnh thể thống nhất ở mỗi nơi không?

Như John Donahoe, chủ tịch của eBay Marketplaces kiêm cựu CEO toàn cầu của hãng Bain, chia sẻ: Việc có bản sắc nghĩa là bạn phải là chính mình ở bất kỳ đâu. Ông cảnh báo: “Thế giới này chắc chắn sẽ nhào nặn con người bạn, nếu bạn cứ để mặc nó làm vậy. Muốn có ý thức về bản thể của mình, bạn cần đưa ra những lựa chọn có ý thức. Chúng đôi khi thật khó khăn và khiến bạn phạm phải vô số sai lầm.”

Các nhà lãnh đạo đích thực luôn kiên định và tự tin. Họ không phải là kiểu người trước sau bất nhất. Sự cân bằng này yêu cầu tính kỷ luật cao, đặc biệt trong những thời kỳ căng thẳng, khi mà bạn dễ bị tác động và lặp lại những thói quen không tốt

trước kia. Donahoe tin tưởng rằng việc biết cách cân bằng cuộc sống đã giúp ông trở thành một người lãnh đạo hiệu quả hơn.

“Không có cũi Niết bàn nào cả. Việc phải nỗ lực mỗi ngày là hiển nhiên và những gì bạn phải đánh đổi cũng không ‘nhẹ nhàng’ hơn theo tuổi tác đâu.”

Nhưng đối với những nhà lãnh đạo đích thực, cuộc sống riêng tư và cuộc sống công việc không phải trò chơi một mất một còn. Donahoe nói: “Con cái đã giúp tôi trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Cuộc sống cá nhân cân bằng chính là điều làm nên sự khác biệt.”

Lãnh đạo là một công việc vô cùng căng thẳng. Không có cách nào tránh được áp lực khi bạn phải chịu trách nhiệm về nhân sự, tổ chức, kết quả và xử lý những bất trắc bất ngờ. Càng lên cao, bạn càng có nhiều tự do để điều khiển vận mệnh của mình, nhưng đồng thời cũng phải chịu nhiều căng

thẳng hơn. Câu hỏi đặt ra không phải là liệu bạn có thể tránh né áp lực hay không mà là bạn có thể điều khiển nó theo cách nào để giữ cân bằng cuộc sống của chính mình.

Các nhà lãnh đạo đích thực luôn ý thức rõ tầm quan trọng của sự cân bằng. Bên cạnh việc dành thời gian bên gia đình và bạn bè thân thiết, họ còn tập luyện thể thao, tham gia hoạt động tôn giáo, công tác cộng đồng và thăm thú lại nơi mình đã lớn lên. Tất cả những điều này rất quan trọng với hiệu quả lãnh đạo của họ và chính chúng cũng giúp họ duy trì được nghệ thuật lãnh đạo có bản sắc riêng của mình.

Trao quyền cho người khác

Chúng ta đã bàn về quá trình khám phá khả năng lãnh đạo trong bạn, giờ hãy xem các nhà lãnh đạo đích

thực có thể nâng đỡ người khác trong tổ chức gạt hái những kết quả lâu dài thế nào. Đây là một trong những điều tối quan trọng của một nhà lãnh đạo.

Các nhà lãnh đạo đích thực hiểu rằng khả năng lãnh đạo không liên quan tới thành công của riêng họ hay là việc có bao nhiêu người thân cận theo mình. Họ biết yếu tố quan trọng của một tổ chức thành công là có những nhà lãnh đạo có thực quyền ở tất cả các cấp, bao gồm cả những người không có nhân viên dưới quyền. Họ không chỉ truyền cảm hứng mà còn nâng đỡ những người xung quanh cùng tiến lên.

Chủ tịch kiêm CEO của Xerox, Anne Mulcahy, được biết đến với khả năng tuyệt vời trong xây dựng các mối quan hệ và giúp đỡ những người xung quanh để tạo nên bước chuyển mình ấn tượng của Xerox. Khi Mulcahy tiếp nhận từ người tiền nhiệm thất bại, Xerox đang gánh một khoản nợ trị giá 18 tỷ đô-la và tất cả các nguồn tài chính đều cạn kiệt. Giá

cổ phiếu công ty rớt xuống mức thảm hại, cả công ty chìm trong không khí u ám, ảm đạm. Mọi chuyện còn tồi tệ hơn nữa khi Ủy ban Chứng khoán và Sàn Giao dịch Mỹ tiến hành điều tra ghi nhận doanh thu của công ty.

Việc bổ nhiệm Mulcahy là bước đi khiến tất cả kinh ngạc, bao gồm cả chính bản thân bà. Là một trong những lãnh đạo lâu năm của Xerox, bà làm việc trong lĩnh vực bán hàng và nhân sự suốt 25 năm, chứ không phụ trách mảng tài chính, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, hay sản xuất. Làm sao Mulcahy có thể giải quyết êm thấm khủng hoảng này khi bà không có chút kinh nghiệm nào về tài chính? Vào thời điểm đó, không ai đủ năng lực đảm nhiệm vị trí CEO ngoài Mulcahy. Bà có những mối quan hệ khăng khít đã xây dựng suốt hơn 25 năm, tường tận mọi thứ về công ty, và hơn hết là uy tín với tư cách nhà lãnh đạo đích thực. Ai cũng biết bà thực sự đã dành rất nhiều tâm huyết cho Xerox.

Vì vậy, họ sẵn sàng tin tưởng giao trọng trách này cho bà.

Sau khi được bổ nhiệm, Mulcahy đã gặp riêng 100 lãnh đạo trong công ty và hỏi liệu họ có muốn gắn bó với công ty, bất chấp vô vàn khó khăn phía trước hay không.

“Tôi biết có vài người không ủng hộ mình. Vì vậy, tôi quyết định đối mặt trực tiếp với họ và nói rằng: Mọi việc tôi làm hoàn toàn vì công ty,” bà nói.

Hai người đầu tiên mà Mulcahy nói chuyện là hai trưởng bộ phận lớn trong công ty và cả hai quyết định rời đi, nhưng 98 người còn lại đã ở lại. Xuyên suốt cuộc khủng hoảng, nhân viên Xerox đều được Mulcahy trao quyền để tiến lên đưa công ty quay trở về vị trí vốn có. Cuối cùng, dưới sự lãnh đạo của bà, Xerox đã hoàn trả khoản nợ 10 tỷ đô-la, tránh được nguy cơ phá sản, cũng như khôi phục lại doanh thu và lợi nhuận, kết hợp từ hai chiến lược

tiết kiệm chi phí và ra mắt sản phẩm tiên tiến mới. Giá cổ phiếu của công ty cũng tăng gấp ba lần.

Giống như Mulcahy, các nhà lãnh đạo đều cần đạt được kết quả lợi nhuận. Nhờ vòng tuần hoàn mà ở đó kết quả công việc chính là yếu tố cốt lõi năng lực lãnh đạo, các nhà lãnh đạo sẽ có cơ sở để duy trì kết quả kinh doanh tích cực trong những lúc khó khăn và cả khi thuận lợi. Những thành công ấy theo đó lại giúp họ thu hút thêm nhiều nhân tài và gắn kết hành động của các nhân viên với mục tiêu chung của tổ chức, thông qua việc hỗ trợ thành viên nhóm tiếp nhận những thử thách cao hơn. Thực chất, kết quả nổi trội sau một khoảng thời gian nhất định là điểm nổi bật nhất tạo nên một nhà lãnh đạo đích thực. Nhà lãnh đạo bình thường vẫn có thể đạt được những kết quả ấn tượng trong ngắn hạn, nhưng chỉ nhà lãnh đạo đích thực mới có thể tạo ra những kết quả bền vững.

Đối với các nhà lãnh đạo đích thực, có những phần thưởng đặc biệt. Không thành tích cá nhân

nào sánh được với niềm hạnh phúc khi được dẫn dẫn một nhóm người cùng đồng tâm đồng lòng đạt được một mục đích xứng đáng nào đó. Khi cùng nhau chạm tới vạch đích, tất cả những nỗi đau và khổ ải bạn phải chịu đựng sẽ nhanh chóng biến mất, thay vào đó là cảm giác thỏa mãn từ tận tâm can sau khi bạn đã hỗ trợ người khác để góp phần biến thế giới này thành một nơi tốt hơn. Đó là thử thách và cũng là đích đến của nghệ thuật lãnh đạo đích thực.

BILL GEORGE là giáo sư về thực hành quản trị tại trường Kinh Doanh Harvard. Ông nguyên là chủ tịch và CEO của Medtronic.

PETER SIMS là tác giả chuyên viết về quản trị nhưng đồng thời cũng là một doanh nhân thành đạt. Ông là tác giả cuốn sách *Little Bets: How breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries* (tạm dịch: Tiểu cược: Những ý tưởng đột phá hình thành từ những khám phá nhỏ). Ông cũng là người sáng lập của BLK SHP.

ANDREW N. MCCLEAN là trợ lý nghiên cứu tại trường Kinh Doanh Harvard.

DIANA MAYE là cựu CEO của Citigroup ở New York.

Bài viết này phỏng theo *True North: Discover Your Authentic Leadership*
(Chính bắc: Kim chỉ nam của nhà lãnh đạo) của Bill George và Peter Sims.

02

Nghịch lý của sự đích thực

- Herminia Ibarra

Sự đích thực dường như đã trở thành tiêu chuẩn vàng cho nghệ thuật lãnh đạo. Tuy nhiên, nếu chỉ hiểu một cách quá đơn giản về ý nghĩa thực sự của đặc tính này, tiềm năng phát triển và sức ảnh hưởng của bạn có thể bị hạn chế.

Lấy Cynthia, tổng giám đốc của một tổ chức chuyên về chăm sóc sức khỏe, làm ví dụ. Việc bổ nhiệm làm tăng số lượng nhân viên cô quản lý trực tiếp lên mười lần, cũng như mở rộng quy mô mảng kinh doanh mà cô phụ trách – Cynthia cảm thấy hơi lo lắng một chút về bước nhảy này. Vốn là một người tôn trọng phong cách lãnh đạo minh bạch và nêu cao tinh thần hợp tác, cô thẳng thắn chia

sẽ với các đồng nghiệp: “Tôi muốn làm công việc này. Nhưng nó cũng thật đáng sợ, vậy nên tôi cần các bạn.”

Sự thành thật của Cynthia đã gây phản tác dụng: Cô đánh mất uy tín với những người mong muốn được làm việc dưới quyền một nhà lãnh đạo tự tin, sẵn sàng đảm nhận trách nhiệm này.

Hoặc hãy nhìn trường hợp của George, CEO người Malaysia của một công ty chuyên về phụ tùng ô tô, nơi đề cao những mệnh lệnh rõ ràng và đưa ra quyết định dựa trên đồng thuận số đông. Sau khi một tập đoàn đa quốc gia Hà Lan mua lại công ty, George làm việc cùng những người đồng nghiệp mới – những người coi quá trình ra quyết định là một cuộc thi hùng biện nhằm lựa chọn những ý tưởng tốt nhất. Phong cách này hơi mới mẻ với ông vì nó đi ngược lại quan niệm truyền thống về sự khiêm tốn, nhún nhường tại đất nước ông sinh sống. Trong một cuộc trao đổi, cấp trên đề nghị

ông cần phải quyết liệt hơn trong việc “chào hàng” ý tưởng và thành tựu của mình. George cảm thấy bối rối khi phải chọn giữa việc làm một kẻ thất bại hoặc là một kẻ giả tạo.

Việc đi ngược lại bản tính tự nhiên của bản thân khiến chúng ta cảm giác mình chẳng khác nào kẻ đạo đức giả. Nhưng suy cho cùng, chúng ta lại thường lấy việc “duy trì bản sắc riêng” như cái cớ để nguy hiểm cho việc chúng ta chỉ muốn ở mãi trong vòng an toàn. Công việc nào có cho phép chúng ta làm điều đó. Thực tế này càng đúng khi chúng ta thăng tiến trong sự nghiệp hoặc khi các yêu cầu, kỳ vọng thay đổi, như trong trường hợp của Cynthia, George cũng như rất nhiều nhà lãnh đạo khác.

Trong công trình nghiên cứu về sự thay đổi vị trí lãnh đạo, tôi quan sát thấy rằng việc thăng tiến trong sự nghiệp đòi hỏi tất cả chúng ta phải đột phá vùng an toàn của mình. Tuy nhiên, những đổi thay này đồng thời cũng thúc đẩy cơ chế tự đối kháng

để chúng ta bảo vệ bản thể của mình: Khi không chắc chắn năng lực cũng như bản thân có thể hoàn thành tốt công việc hay bắt kịp hoàn cảnh mới hay không, chúng ta thường vô thức có những hành vi theo khuôn sáo cũ.

Song, nghiên cứu của tôi cũng chỉ ra rằng, khoảng thời gian thách thức ý thức về bản thể của chúng ta cũng chính là những giây phút chúng ta học hỏi nhiều nhất về cách dẫn dắt hiệu quả. Qua việc nhìn nhận bản thân như một “sản phẩm” đang trong quá trình hoàn thiện và phát triển bản sắc nghề nghiệp qua quá trình thử-và-sai, chúng ta có thể xây dựng phong cách cá nhân đúng với mong muốn của chính mình và phù hợp với những nhu cầu thiên biến vạn hóa của tổ chức.

Điều này đòi hỏi lòng dũng cảm và quyết tâm hành động, vì học hỏi bắt đầu với những hành vi gượng ép và nông cạn, khiến chúng ta phải tính toán thay vì thái độ thành thực và tự nhiên. Nhưng

cách duy nhất để tránh bị lãng quên và trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn là làm những điều mà ý thức cứng nhắc về bản thể ngăn không cho chúng ta làm.

Tại sao các nhà lãnh đạo vật lộn với sự đích thực

Từ “đích thực” gợi nhớ đến các tác phẩm nghệ thuật nguyên gốc. Tất nhiên, khi dùng tính từ này để miêu tả về một nhà lãnh đạo, nó cũng bao hàm những ý nghĩa khác và cũng gây khá nhiều rắc rối. Ví dụ, lý thuyết tôn trọng bản chất “đích thực” của mỗi người đi ngược lại rất nhiều nghiên cứu về việc con người trưởng thành ra sao nhờ việc trải nghiệm, khám phá những khía cạnh mà họ không bao giờ thấy được nếu chỉ nhìn vào nội tâm. Việc trở nên “trong suốt” – minh bạch với bản thể của chính mình để khám phá mọi suy nghĩ và cảm xúc

– là một việc vừa không tưởng lại vừa chịu nhiều rủi ro. (Xem bảng 1 – “Đích thực là gì?”)

BẢNG 1

Đích thực là gì?

Một định nghĩa quá cứng nhắc về tính “đích thực” có thể cản trở quá trình phát triển thuật lãnh đạo hiệu quả. Sau đây là ba ví dụ và những vấn đề mà chúng gây ra.

Thành thật với bản thân. Bản thân nào? Chúng ta có nhiều “bản thân”, tùy thuộc vào vai trò mà chúng ta đảm nhiệm trong cuộc sống. Chúng ta trưởng thành và tự biến đổi bản thân dựa trên kinh nghiệm thu được từ vai trò mới. Làm sao bạn có thể thành thật với cái tôi ở tương lai khi “cái tôi” đó còn chưa thành hình?

Duy trì nhất quán giữa cảm nhận và hành vi cùng lời nói. Bạn sẽ đánh mất uy tín và hiệu quả lãnh đạo nếu chia sẻ tất cả những gì bạn nghĩ và cảm nhận, đặc biệt là khi vị trí của bạn chưa chắc chắn.

Dưa ra những lựa chọn dựa trên giá trị. Khi tiếp nhận vai trò lớn hơn, những giá trị hình thành từ những kinh nghiệm trong quá khứ có thể khiến chúng ta lạc lối. Ví dụ, “kiểm soát ngặt nghèo tới từng chi tiết” có thể mang đến bản sắc riêng cho nhà lãnh đạo, nhưng lại dẫn đến định hướng hành vi sai lầm khi đối diện với thách thức mới.

Những nhà lãnh đạo ngày nay vật lộn với tính “đích thực” vì nhiều lý do. Đầu tiên, chúng ta phải thường xuyên có những thay đổi ở tần suất cao hơn và triệt để hơn trong công việc. Khi chúng ta nỗ lực *cải thiện* trò chơi, ý niệm rõ ràng về “cái tôi” sẽ là chiếc la bàn giúp chúng ta điều hướng lựa chọn để tiến tới mục đích của mình. Nhưng khi chúng ta *thay đổi* cuộc chơi, khái niệm cứng nhắc về “cái tôi” lại trở thành cái mỏ neo ngăn cản chúng ta đi xa hơn, giống như trường hợp của Cynthia.

Thứ hai, trên môi trường kinh doanh toàn cầu, chúng ta phải làm việc với những người có chuẩn mực văn hóa khác nhau và kỳ vọng khác nhau về hành xử. Chúng ta thường phải lựa chọn giữa những gì người khác kỳ vọng – và theo đó, mang lại hiệu quả – với việc cố gắng duy trì tính đích thực. George là một trường hợp như vậy.

Thứ ba, bản sắc cá nhân luôn phải được đặt trong bối cảnh thế giới của mạng xã hội và vô vàn

kết nối như ngày nay. Chúng ta thể hiện bản thân như thế nào – không phải với tư cách nhà quản lý mà là con người với những cá tính riêng – đã trở thành một phần quan trọng của nghệ thuật lãnh đạo. Việc thận trọng xây dựng hình ảnh cá nhân đôi khi sẽ mâu thuẫn với cảm giác về bản thân của mỗi chúng ta.

Trong những cuộc phỏng vấn với các nhà điều hành đang phải đối mặt với kỳ vọng mới, tôi nhận thấy rằng họ phải vật lộn nhất với bản sắc đích thực trong những tình huống sau:

Tiếp nhận vai trò mới

Như mọi người đều biết, 90 ngày đầu tiên đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong đối với một nhà lãnh đạo mới. Dựa vào tính cách của mỗi người, các nhà lãnh đạo sẽ có phản ứng rất khác nhau trước áp lực ngày càng tăng về hiệu quả công việc và mức độ hiện hữu.

Nhà tâm lý học Mark Snyder từ Trường Đại học Minnesota đưa ra hai kiểu mẫu tâm lý mà các nhà lãnh đạo thường dựa theo để phát triển phong cách cá nhân. “Những người tự kiểm soát cao” (hay tắc kè hoa, như tôi hay gọi), là những người có thể thích nghi với tình huống một cách hoàn toàn tự nhiên. Tắc kè hoa rất quan tâm tới hình ảnh trước công chúng của mình và thường che đậy những điểm dễ bị tổn thương bằng thái độ mạnh mẽ, phóng khoáng. Họ luôn cố gắng thử nghiệm các phong cách khác nhau để tìm ra phong cách phù hợp với bản thân và hoàn cảnh của mình. Nhờ có sự linh hoạt đó, họ thường thăng tiến rất nhanh. Nhưng tắc kè hoa sẽ gặp rắc rối khi mọi người nhận định rằng họ không chân thành hay thiếu giá trị đạo đức cốt lõi, cho dù bản chất “đích thực” của họ là tắc kè hoa.

Ngược lại, những người “thành thật với bản thân” (hay “những người tự kiểm soát thấp”, theo

Snyder) thường thành thật với những gì họ nghĩ và cảm nhận, cho dù điều đó trái ngược với yêu cầu của hoàn cảnh. Điều nguy hiểm với những người thành thật với bản thân mình như Cynthia và George là họ có xu hướng đi theo những khuôn sáo cũ, không thích ứng được với những yêu cầu mới, không phát triển phong cách của mình song song với việc tiếp thu kinh nghiệm và hiểu biết.

Cynthia đã tự bó buộc bản thân trong khuôn mẫu hạn hẹp đó. Cô nghĩ rằng mình sẽ thành công nếu kiên trì với phong cách quản lý thành thật. Cô đề nghị nhóm hỗ trợ mình trong vai trò mới và thẳng thắn thừa nhận rằng cô đang lo lắng. Song song với việc tìm hiểu những khía cạnh kinh doanh mới, cô cũng làm việc cật lực để đóng góp cho mọi quyết định và giải quyết mọi vấn đề. Sau vài tháng, cô chơi với bên bờ sụp đổ. Tệ hơn nữa, việc thẳng thắn quá sớm về điểm yếu của mình với các thành viên trong nhóm đã hủy hoại vị trí của cô.

Vài năm sau, nhớ lại về quãng thời gian đó, Cynthia chia sẻ: “Giữ nguyên bản sắc không có nghĩa là bạn phải phơi mình trước ánh sáng và để mặc mọi người nhìn thấu tất cả về mình.” Nhưng vào lúc đó, cô đã có suy nghĩ sai lầm như vậy, và thay vì tạo dựng niềm tin, cô lại khiến mọi người băn khoăn về năng lực đảm nhiệm công việc đó.

Ủy quyền và giao tiếp chỉ là một phần gây nên vấn đề trong những trường hợp trên. Nguyên do sâu xa hơn nằm ở việc tìm được công thức phù hợp đối với việc duy trì hay rút ngắn khoảng cách trong một tình huống không quen thuộc. Deborah Gruenfeld, một nhà tâm lý học tới từ Đại học Stanford mô tả việc này giống như việc điều hòa căng thẳng giữa thẩm quyền và thái độ gần gũi với nhân viên. Nếu muốn trở thành một nhà lãnh đạo quyền lực, bạn phải đặt kiến thức, kinh nghiệm và chuyên môn của mình lên trên tinh thần nhóm, duy trì một khoảng cách nhất định với nhân viên. Nhưng để trở thành

một nhà lãnh đạo giản dị, gần gũi, bạn lại cần tập trung xây dựng mối quan hệ, thấu hiểu sâu sắc đóng góp và tầm nhìn của họ; bạn dẫn dắt đội ngũ với tấm lòng đồng cảm ấm áp. Cân bằng hai phong cách này có thể gây ra một cuộc khủng hoảng về tính “đích thực” đối với những người thành thật với bản thân vì họ có xu hướng yêu thích hơn đối với một trong hai cách trên. Xét vào trường hợp của Cynthia, cô tỏ ra quá gần gũi và dễ tổn thương; điều này thực sự khiến cô kiệt sức. Trong vai trò quan trọng, Cynthia cần phải duy trì khoảng cách nhất định với nhân viên để họ đủ tự tin và hoàn thành tốt công việc.

Bán ý tưởng của bạn (và cả bản thân bạn nữa)

Sự phát triển của nghệ thuật lãnh đạo thường bao hàm quá trình biến đổi từ việc có ý tưởng, đến việc đề xuất chúng với những bên liên quan. Những nhà lãnh đạo thiếu kinh nghiệm, đặc biệt là những người

thành thật với bản thân, thường khó chịu với quá trình “mua sự chú ý” này vì họ thấy nó thật giả tạo và mang nặng tính chính trị. Họ tin rằng bản thân thành tích của họ đã tự nói lên cơ hội thành công rồi.

Hãy xem xét một ví dụ sau: Anne, quản lý lâu năm ở một công ty vận tải, đã giúp doanh thu tăng gấp đôi và tái cấu trúc những quy trình cốt lõi ở bộ phận cô quản lý. Tuy nhiên, bất chấp những thành tựu hiển nhiên như vậy, cấp trên vẫn không coi cô là một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng. Anne cũng biết mình giao tiếp chưa hiệu quả với vai trò là một thành viên trong ban quản trị của công ty mẹ. Chủ tịch Hội đồng Quản trị, một người nhìn xa trông rộng, thường tỏ ra mất kiên nhẫn với những định hướng quá đi sâu vào chi tiết của cô. Phản hồi của ông luôn là: “Cứ làm đi, mở rộng tầm nhìn ra.”

Nhưng với Anne, những lời đó dường như chỉ là đánh giá mang tính hình thức chứ không thực chất.

“Với tôi, như thế là thao túng, coi người khác chỉ là những con rối trong tay mình,” cô chia sẻ trong một cuộc phỏng vấn. “Tôi cũng biết kể chuyện chứ, nhưng tôi từ chối đùa giỡn với cảm xúc của mọi người. Nếu hành động giật dây lộ liễu đến vậy, tôi không thể ép mình làm theo được.”

Giống như nhiều nhà quản lý có tham vọng khác, cô từ chối tạo ra những thông điệp giàu cảm xúc để nâng tầm ảnh hưởng và truyền cảm hứng cho người khác vì cô cảm thấy việc đó không mang đậm tính “đích thực” như những dữ liệu thực, con số và bảng tính. Kết quả, cô đã xung đột với chủ tịch Hội đồng quản trị, nhấn mạnh nhiều vào các sự việc thay vì kéo ông về làm đồng minh giá trị.

Nhiều nhà lãnh đạo biết rõ rằng những ý tưởng tốt đẹp và tiềm năng phát triển mạnh mẽ của mình sẽ chẳng bao giờ được chú ý nếu họ không biết “bán” chúng. Tuy nhiên, họ vẫn không thể làm được điều đó.

“Tôi đã cố thiết lập mạng lưới dựa trên năng lực chuyên môn và những gì có thể đóng góp, chứ không phải dựa trên việc tôi quen biết những ai,” một người quản lý chia sẻ. “Có thể điều đó không thông minh lắm nếu nhìn từ góc độ sự nghiệp, nhưng tôi không thể đi ngược lại những đức tin của mình. Vì vậy, tôi quyết định hạn chế việc xây dựng mạng lưới.”

Nếu chưa nhận ra việc phát triển sự nghiệp là một cách hiệu quả để mở rộng tầm ảnh hưởng trong tổ chức – một thắng lợi cho cả tập thể, chứ không chỉ mang tính cá nhân, chúng ta vẫn sẽ khó mà cảm nhận được cái bản sắc khi đang cố gắng trau chuốt thế mạnh để gây ảnh hưởng lên người khác. Những người thành thật với bản thân luôn cảm thấy khó khăn khi phải quảng bá bản thân cho những người quản lý cấp cao hơn vào đúng lúc cần thiết nhất: khi họ chưa tạo dựng được vị trí vững chắc. Tuy nhiên các nghiên cứu chỉ ra rằng, sự do dự này sẽ biến

mất khi chúng ta có thêm trải nghiệm và vững tin hơn với những giá trị mang trong mình.

Xử lý phản hồi tiêu cực

Nhiều nhà quản lý thành công lần đầu tiên gặp phải những phản hồi tiêu cực trong sự nghiệp khi họ đảm nhận những vị trí hoặc trách nhiệm to tát hơn. Kể cả khi những lời phê bình không hẳn quá mới mẻ, chúng vẫn có sức nặng hơn vì trách nhiệm lớn hơn. Nhưng các nhà lãnh đạo thường tự thuyết phục bản thân rằng những mặt kém hiệu quả của “bản năng” của họ là cái giá tất yếu để làm việc hiệu quả.

Hãy xem xét trường hợp của Jacob, trưởng phòng sản xuất của một công ty thực phẩm. Trong phần đánh giá 360 độ từ những nhân viên cấp dưới, Jacob nhận được những đánh giá thấp về trí tuệ xúc cảm, xây dựng tập thể và trao quyền cho người khác. Một thành viên trong nhóm đã viết rằng Jacob

ít khi chịu tiếp nhận lời phê bình. Một người khác lại cho biết sau cuộc tranh cãi nảy lửa, Jacob lại pha trò cứ như chưa hề có chuyện gì xảy ra, không nhận ra rằng trạng thái tinh thần thiếu ổn định của mình gây ảnh hưởng đến những người xung quanh như thế nào. Đối với một người thật sự tin rằng mình có thể xây dựng niềm tin với mọi người trong nhóm, điều này thật khó chấp nhận.

Khi cú sốc đầu tiên lắng xuống, Jacob thừa nhận rằng đây không phải là lần đầu tiên anh nhận được những lời phê bình như vậy (vài đồng nghiệp và nhân viên dưới quyền cũng từng đưa ra những nhận xét tương tự những năm trước đó).

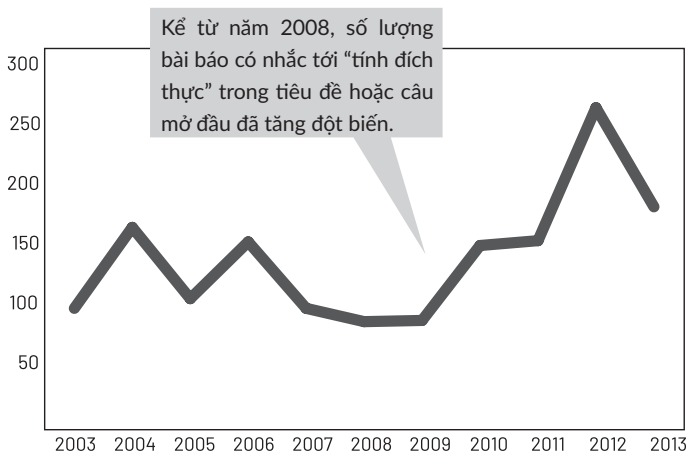
“Tôi cứ nghĩ là tôi đã thay đổi cách tiếp cận của mình,” anh ấy nhớ lại, “nhưng hóa ra không thay đổi là bao.”

Tuy nhiên, anh cũng nhanh chóng biện minh những hành động của mình trước sếp: “Đôi khi anh

cần phải cứng rắn để có thể đạt được kết quả mong muốn, dù rằng mọi người không thích điều đó. Anh cần chấp nhận rằng đó là một phần trong yêu cầu công việc.”

Tất nhiên, Jacob không nhận ra trọng tâm vấn đề. Phản hồi tiêu cực đối với các lãnh đạo thường tập trung vào phong cách hơn là năng lực chuyên môn. Những nhận xét này giống như mối đe dọa với bản sắc cá nhân – cứ như thể họ phải từ bỏ vũ khí bí mật của mình. Đó là cách Jacob nhìn nhận sự việc. Đúng là anh ấy dễ nổi giận, nhưng từ góc nhìn của mình, sự cứng rắn ấy giúp anh ấy duy trì thành tích suốt nhiều năm. Trên thực tế, anh ấy vẫn thành công tới mức này, *bất chấp* những hành vi đáng phê phán của mình. Khi đảm nhiệm những trách nhiệm lớn hơn, sự kiểm soát khắt khe đối với nhân viên đã trở thành vật cản lớn hơn vì điều này khiến anh ấy mất thêm khoảng thời gian xử lý, dù lẽ ra chúng nên được dùng để theo đuổi mục tiêu chiến lược.

VÌ SAO CÁC CÔNG TY THỨC ĐẨY TẬP HUẤN VỀ TÍNH ĐÍCH THỰC



Nguồn: *New York Times, Financial Times, Washington Post, Economic Post, Forbes, Wall Street Journal* và *HBR*.

Các nhà quản lý có thể tìm kiếm lời khuyên về “duy trì bản sắc” trong công việc từ vô số quyển sách, bài báo và những hội thảo dành cho lãnh đạo. Hai xu hướng đã lý giải sự phổ biến nhanh chóng của khái niệm và ngành đào tạo này.

Đầu tiên, niềm tin với các lãnh đạo doanh nghiệp rớt xuống mức thấp chưa từng có vào năm 2012 (theo Eldelman Trust Barometer). Thậm chí đến năm 2013, khi niềm tin bắt đầu hồi phục trở lại, chỉ có 18% số người được hỏi nói rằng họ tin tưởng lãnh đạo doanh nghiệp, và ít hơn một nửa trong số đó nói rằng họ tin doanh nghiệp đang làm điều đúng đắn.

Thứ hai, sự gắn kết nhân viên cũng ở mức thấp nhất. Một cuộc điều tra của Gallup năm 2013 cho thấy chỉ có 13% lao động trên toàn thế giới cảm thấy gắn kết với công việc. Chỉ có 1 trong 8 nhân viên, trên khoảng 180 triệu người được phỏng vấn, cảm thấy thực sự muốn gắn bó với công việc. Còn lại, trong rất nhiều nghiên cứu khác, tức giận, kiệt sức, thất vọng và không đồng nhất với giá trị bản thân là những lý do được đưa ra nhiều nhất cho nhảy việc.

Khi niềm tin của công chúng và lòng trung thành của nhân viên quá thấp như vậy, việc các công ty thúc đẩy các nhà lãnh đạo năng nổ hơn trong việc khám phá bản thân đích thực là điều dễ hiểu.

Một ví dụ rất rõ của hiện tượng này là Margaret Thatcher. Những người làm việc với bà đều biết bà rất tàn nhẫn nếu ai đó không làm tốt như bà. Bà sĩ nhục nhân viên ngay giữa chỗ đông người và nổi tiếng là người không biết lắng nghe, vì đối với bà, nhượng bộ chính là hèn nhát. Sau khi được toàn thế giới biết đến với biệt danh “Người đàn bà thép”, Thatcher càng tin tưởng vào những ý tưởng và sự cần thiết của phương pháp cưỡng ép của mình. Bà có thể đánh bại bất cứ ai bằng những lý lẽ đánh thép của mình và cũng hành động ngày càng mạnh bạo hơn. Tuy nhiên, đó lại chính là nguyên do hủy hoại bà – bà bị chính bộ máy của mình gạt bỏ.

Tư duy linh hoạt

Khái niệm “cái tôi” cứng nhắc dường như là kết quả của việc quá mức chú trọng xem xét nội tâm. Khi nhìn nhận lại bản ngã để tìm kiếm câu trả lời, chúng ta cũng vô hình trung củng cố những góc nhìn cũ

đối với thế giới và không đủ sức bắt kịp cách nhìn mới về bản thân. Nếu không nhìn ra ngoài – góc nhìn rộng mở, trau dồi từ trải nghiệm về những hành vi lãnh đạo mới – những thói quen suy nghĩ và hành động cũ sẽ bó hẹp chúng ta. Để tư duy như những nhà lãnh đạo đích thực, chúng ta cần: dẫn thân vào các dự án và hoạt động mới, tương tác với nhiều loại người và thử nghiệm những cách mới để hoàn thành công việc. Đặc biệt trong những khoảng thời gian chuyển giao và bất định, việc suy nghĩ và suy xét nội tâm nên đi đôi với trải nghiệm. Chính hành động mới thay đổi việc chúng ta là ai và những gì mà chúng ta tin rằng đáng thực hiện.

Tin mừng là có cách để tăng khả năng nhận thức thế giới bên ngoài và hướng đến phong cách lãnh đạo “thích nghi với bản chất đích thực”, nhưng điều này đòi hỏi một tư duy khá linh hoạt. Hãy coi quá trình phát triển nghệ thuật lãnh đạo như việc thử nghiệm toàn bộ các bản ngã có thể xuất hiện

của mình thay vì chỉ tập trung vào bản thân bạn – thành thực mà nói, điều này nghe cực nhọc biết bao. Khi đã có thái độ linh hoạt, tiềm năng phát triển của chúng ta sẽ rộng mở hơn rất nhiều. Không có thái độ nhất quán ngày này qua ngày khác cũng không sao. Đó không phải giả tạo, mà là cách chúng ta trải nghiệm để khám phá điều gì sẽ phù hợp với các thách thức và tình huống phải đối mặt.

Nghiên cứu của tôi đề xuất ba phương án khởi đầu quan trọng:

Học hỏi từ các hình mẫu khác nhau

Quá trình học hỏi hầu hết đều liên quan đến việc bắt chước theo một khía cạnh nào đó – và hiểu được rằng không có gì là “nguyên gốc” cả. Điều quan trọng đối với một nhà lãnh đạo là việc nhìn nhận bản sắc không phải trạng thái bên trong mà nằm ở khả năng đón nhận những yếu tố học hỏi

được từ phong cách và hành vi của người khác rồi biến chúng thành của bạn.

Nhưng đừng chỉ bắt chước phong cách lãnh đạo của một người duy nhất, hãy tìm hiểu nhiều hình mẫu đa dạng. Giữa việc bắt chước để giống y đúc một ai đó và chọn lọc từ nhiều người để xây dựng bản thể được gọt giũa và cải thiện của chính mình, có sự khác biệt rất lớn. Như nhà soạn kịch Wilson Mizner từng nói: “Sao chép từ một tác giả là ăn cắp, nhưng sao chép từ nhiều người lại là nghiên cứu.”

Tôi đã quan sát tầm quan trọng của hướng tiếp cận này trong một nghiên cứu về những chuyên gia ngân hàng và cố vấn đầu tư. Họ thăng tiến từ các vị trí công việc trong dự án và phân tích đơn thuần và trở thành những tư vấn viên và gia nhập các mảng kinh doanh mới. Dù hầu hết đều lo lắng và cảm thấy chưa đủ năng lực ở vị trí mới, nhưng những con “tắc kè hoa” đã có ý thức mượn phong cách và chiến

thuật từ những nhà lãnh đạo cấp cao thành công khác – ví dụ như lợi dụng vài câu đùa hóm hỉnh để phá vỡ căng thẳng trong các buổi họp và góp ý sao để không tỏ ra độc đoán. Các chú “tắc kè hoa” sẽ kiên trì với hướng tiếp cận này cho đến khi họ tìm ra phong thái phù hợp nhất. Khi nhận ra nỗ lực của họ, cấp quản lý sẽ dành cho họ những buổi tập huấn, hướng dẫn và chia sẻ tri thức ẩn.

Theo đó, như trong nghiên cứu của tôi, kiểu người tắc kè hoa sẽ chạm tới cái đích “bản sắc đích thực” (nhưng linh hoạt) sớm hơn so với những người thành thật với bản thân, vì họ phần đa chỉ đơn thuần tập trung vào việc bộc lộ kỹ năng chuyên môn sành sỏi của mình. Những người thành thật với bản thân kết luận rằng quản lý của họ “chỉ toàn nói suông” và vì thế không thích hợp để lấy làm hình mẫu. Cũng vì thiếu một hình mẫu “hoàn hảo”, họ gặp khó khăn trong việc bắt chước, vì vậy, mọi thứ ở họ rất “không thật”. Không may thay, cấp trên lại

coi khả năng thích nghi kém của họ là do thiếu nỗ lực hay đầu tư, vì vậy cũng không dành nhiều thời gian hướng dẫn, tập huấn cho như với những người tắc kè hoa.

Tập trung trau dồi để trở nên tốt hơn

Đặt ra các mục tiêu học hỏi (không chỉ riêng thực hành) sẽ giúp chúng ta thử nghiệm nhiều bản sắc cá nhân mà không cảm thấy mình như kẻ giả mạo. Thật khó mà kỳ vọng làm đúng mọi việc ngay từ đầu. Hãy thôi ở trong vòng tròn an toàn bảo vệ bản thân khỏi những rủi ro do thay đổi mang lại, và bắt đầu khám phá hình mẫu lãnh đạo nào chúng ta muốn trở thành.

Tất nhiên, chúng ta đều muốn thể hiện tốt ở vị trí mới – có chiến lược đúng đắn, điều hành thông suốt, mang lại kết quả mà công ty trông đợi. Nhưng chỉ đơn thuần tập trung vào những điều đó

sẽ khiến chúng ta e ngại chấp nhận rủi ro trong việc học hỏi. Qua một loạt thử nghiệm khéo léo, nhà tâm lý học của Đại học Stanford, Carol Dweck đã chứng minh được rằng sự quan tâm tới việc mọi người nhìn nhận chúng ta sẽ ngăn cản việc học hỏi những nhiệm vụ mới. Các mục tiêu về hiệu suất là hành động chúng tỏ cho người khác thấy chúng ta sở hữu những đóng góp giá trị, ví dụ như trí tuệ hay các kỹ năng xã hội, và cũng để chúng tỏ với chính bản thân rằng chúng ta có những điều đó. Ngược lại, các mục tiêu về học hỏi sẽ thúc đẩy chúng ta phát triển những đóng góp có giá trị.

YẾU TỐ VĂN HÓA

Cho dù tình huống là gì – tiếp nhận nhiệm vụ trong một lĩnh vực không quen thuộc, chào bán ý tưởng và bộc lộ bản thân, hay xử lý phản hồi tiêu cực, việc tìm ra giải pháp vừa hiệu quả, vừa mang bản sắc thường khó khăn hơn nhiều trong một môi trường đa văn hóa.

Như trong nghiên cứu của người đồng nghiệp của tôi tại INSEAD, Erin Meyer, phong cách thuyết phục và

hình thức tranh luận khiến mọi người cảm thấy thuyết phục không có mẫu số chung nào hết. Chúng xuất phát sâu xa từ những giả thuyết về mặt tâm lý xã hội, tôn giáo và giáo dục. Như vậy, công thức hành vi và thái độ của các nhà lãnh đạo thường không đa dạng như bản thân nhà lãnh đạo. Và mặc dù các doanh nghiệp cố gắng thấu hiểu các khác biệt văn hóa và thúc đẩy tính đa dạng, mọi người vẫn hy vọng các nhà lãnh đạo sẽ quyết đoán bày tỏ ý kiến, giành lấy sự tín nhiệm cho bản thân mình và dùng sự thu hút của mình để tạo động lực cũng như truyền cảm hứng cho mọi người.

Có bản sắc là phương thuốc cho một hình mẫu lãnh đạo duy nhất. (Suy cho cùng, thông điệp chúng tôi muốn gửi là hãy là chính bạn, chứ không phải người mà ai đó kỳ vọng bạn trở thành). Nhưng khi ý niệm này trở nên phổ biến, mĩa mai thay, ý nghĩa của nó lại bị bó hẹp về mặt văn hóa. Việc các nhà lãnh đạo được rèn luyện để khám phá và thể hiện bản sắc – ví dụ như qua câu chuyện về những khổ ải mà họ đã trải qua, lại bộc lộ phong cách Mỹ, về một con người cởi mở, khiêm tốn và theo chủ nghĩa cá nhân.

Điều này gây ra nghịch lý cho các nhà quản lý từ những nền văn hóa với những quan điểm khác nhau về quyền lực, giao tiếp và việc cống hiến vì tập thể bởi họ sẽ buộc phải hành xử không bản sắc để có thể thuận theo đòi hỏi về lãnh đạo có bản sắc.

Khi ở trạng thái hành động, nghệ thuật lãnh đạo có nghĩa là chúng ta thể hiện bản thân dưới góc độ tốt nhất. Khi ở trạng thái học hỏi, chúng ta hòa chung khao khát về bản sắc với cách chúng ta làm việc và dẫn dắt dựa trên mong muốn phát triển mạnh mẽ. Một nhà lãnh đạo tôi từng gặp xử lý hiệu quả trong mô hình nhóm nhỏ nhưng lại chật vật để bày tỏ sự cởi mở với những ý tưởng mới trong những cuộc họp có quy mô lớn hơn. Anh ấy thường mất kết với những bài trình bày dài dòng vì sợ rằng mình sẽ bị lời nhận xét của mọi người đẩy đi chệch hướng. Anh ấy đặt ra cho bản thân quy tắc gọi là “không PowerPoint” để phù hợp với phong thái ung dung và mộc mạc của mình. Anh ấy tự khiến bản thân ngạc nhiên với những gì mình đã học được, không chỉ sự thể hiện trong công việc mà còn cả việc xử lý vấn đề.

Đừng quá bó buộc trong "câu chuyện của bạn"

Hầu hết chúng ta đều có quan điểm cá nhân về những giây phút quyết định trong đời. Dù có ý thức hay không, chúng ta cho phép những câu chuyện và hình ảnh mà chúng vẽ nên này dẫn lối cho ta trong những tình huống mới. Nhưng những câu chuyện có thể không còn phù hợp khi chúng ta trưởng thành, vì vậy, đôi khi chúng ta cũng cần thay đổi một chút hay thậm chí là xóa chúng đi để bắt đầu lại từ đầu.

Điều này cũng đúng trong trường hợp của Maria, một nhà lãnh đạo tự nhận mình là “gà mẹ với đàn gà con xung quanh”. Người hướng dẫn của cô, cựu CEO của Ogilvy & Mather, Charlotte Beers, đã lý giải trong cuốn *I'd Rather be in Charge* (tạm dịch: Tôi thà làm người chịu trách nhiệm) rằng hình ảnh tự thân đó xuất hiện sau khi Maria buộc phải hy sinh mơ ước và mục tiêu của mình để chăm sóc cho đại

gia đình. Điều đó đã kìm hãm chính sự nghiệp của cô: Dù là một thành viên thân thiện, trung thành và luôn hòa nhã trong nhóm, nhưng cô không bao giờ được giao những nhiệm vụ lớn lao với vai trò làm người lãnh đạo như mong muốn. Maria và người hướng dẫn đã chọn một thời điểm để quyết định thắp lên “ngọn lửa thử vàng” – giúp Maria lột xác trở thành một bản thể mà cô ấy mong muốn trong tương lai. Họ chọn thời điểm Maria – với tư cách là một phụ nữ trẻ – rời bỏ gia đình để đi du lịch vòng quanh thế giới trong 18 tháng. Hành động táo bạo này đã giúp cô thỏa nguyện và đạt được, sự thăng tiến mà trước đây dường như như rất xa vời.

Dan McAdams, giáo sư tâm lý học ở Northwestern, người đã dành cả sự nghiệp để nghiên cứu về các câu chuyện cuộc đời, mô tả bản sắc như một “câu chuyện được nội tâm hóa và luôn phát triển dựa theo sự lựa chọn của bản thân trong quá khứ, hiện tại và tương lai”.

Đây không chỉ là thuật ngữ hàn lâm. McAdams nói rằng bạn cần phải tin vào câu chuyện của bạn – đồng thời chấp nhận việc nó thay đổi qua thời gian, dựa trên mục tiêu bạn xác định. Hãy thử tìm những câu chuyện mới về bạn, và luôn trau chuốt chúng, như cách bạn trau chuốt hồ sơ xin việc vậy.

Trau chuốt câu chuyện về bản thân vừa là một quá trình nội tại, vừa là một quá trình xã hội. Giọng kể mà chúng ta lựa chọn không chỉ tóm lại những kinh nghiệm và khao khát, mà còn phải phản ánh cả những gì chúng ta phải đối mặt và khơi gợi sự đồng cảm đối với nhóm khán giả cần chinh phục.

Rất nhiều cuốn sách và các nhà tư vấn nói rằng hãy bắt đầu hành trình lãnh đạo với ý niệm rất rõ ràng về bản thân. Nhưng điều đó có nguy cơ dẫn đến việc mãi bị kẹt trong quá khứ. Bản sắc lãnh đạo cần và nên thay đổi mỗi khi bạn tiến tới những điều lớn hơn và tốt hơn.

Cách duy nhất để chúng ta trở thành nhà lãnh đạo đích thực là cần nói rộng giới hạn quy định chúng ta là ai – làm những điều mà bản thân không tự tin sẽ mang đến những bài học vô giá về hình mẫu mà chúng ta muốn trở thành. Sự trưởng thành đó không nhất thiết đòi hỏi sự thay đổi triệt để về tính cách. Những thay đổi nho nhỏ – trong cách chúng ta chăm chút bản thân, giao tiếp hay tương tác – thường sẽ tạo ra sự khác biệt rất lớn trong hiệu quả lãnh đạo.

HERMINIA IBARRA là giáo sư về hành vi tổ chức kiêm chủ nhiệm Hội đồng Chuyên gia Lãnh đạo và đào tạo của Cora tại INSEAD. Bà cũng là tác giả của cuốn *Act like a Leader, Think like a Leader* (tạm dịch: Hành động như lãnh đạo, tư duy như lãnh đạo) (Harvard Business Review Press, 2015) và *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career* (tạm dịch: Bản sắc trong công việc: Các chiến lược độc đáo để đổi mới sự nghiệp của bạn) (Harvard Business Review Press, 2013). Theo dõi bà trên Twitter tại @HerminiaIbarra và xem trang web www.herminiaibarra.com

Dẫn lại từ *Harvard Business Review*, kỳ tháng 1-2 năm 2015

03

Các ông chủ đạt được
gì từ việc tỏ ra
yếu thế

- Emma Seppala

Một buổi sáng ở Bangalore, Nam Ấn Độ, Archana Patchirajan, người sáng lập một công ty khởi nghiệp công nghệ, đã gọi toàn bộ nhân viên đến tham dự một cuộc họp. Sau khi mọi người ổn định chỗ ngồi, cô thông báo mình buộc phải chấm dứt hợp đồng lao động vì công ty khởi nghiệp đã cạn nguồn tài chính. Cô không thể tiếp tục trả lương cho họ được nữa. Nhưng điều ngạc nhiên là đội ngũ nhân viên, bao gồm cả những kỹ sư có trình độ, tuy hoàn toàn có quyền lựa chọn công việc mới ở Thung lũng Silicon “Ấn Độ” đang trong thời kỳ bùng nổ, đã từ chối rời đi. Họ nói thà làm việc với đồng lương ít ỏi chứ không muốn rời bỏ cô

ấy. Họ ở lại và tiếp tục làm việc chăm chỉ đến nỗi vài năm sau, công ty của Patchirajan – Hubbl, một công ty cung cấp các giải pháp quảng cáo trên Internet – được mua lại với giá 14 triệu đô-la. Patchirajan tiếp tục làm việc trong lĩnh vực khởi nghiệp từ Mỹ, và nhiều nhân viên, mặc dù cách xa hàng nghìn dặm, vẫn tiếp tục làm việc cho cô.

Lý do nào có thể giải thích cho sự kết nối và tận tâm mà các nhân viên dành cho Patchirajan?

Câu chuyện của Patchirajan lại càng trở nên đặc biệt khi theo nghiên cứu của Gallup, có một thực tế đáng báo động rằng: 70% nhân viên “không tận tâm” hoặc “chủ động lơ là” trong công việc¹. Kết quả, họ “ít kết nối về mặt cảm xúc” và cũng “làm việc kém hiệu quả hơn”. Điều gì ở Patchirajan đã không chỉ ngăn được hiện tượng này mà còn thực sự đảo ngược nó?

Khi tôi hỏi một trong những nhân viên lâu năm nhất của Hubbl câu hỏi “nguyên nhân khiến

anh ở lại”, anh ấy đã chia sẻ như sau: “Tất cả chúng tôi đều coi nhau như một gia đình vì cô ấy đối xử với chúng tôi như người trong nhà.” “Cô ấy biết mọi người trong văn phòng và có mối quan hệ thân thiết với từng người”. “Cô ấy không khó chịu khi chúng tôi mắc lỗi, thậm chí cho chúng tôi thời gian để học cách phân tích và khắc phục tình hình.”

Nhìn vào những chia sẻ này, chúng ta có thể thấy mối quan hệ của Patchirajan với nhân viên sâu sắc hơn mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và nhân viên thông thường. Nói một cách đơn giản, cô ấy tỏ ra chân thành và yếu thế trước họ. Cô thành thật chia sẻ nỗi lòng khi công ty xuống dốc, cô ấy không áp đặt thứ bậc nghiêm ngặt mà coi nhân viên như thành viên trong gia đình. Dưới đây, tôi sẽ lý giải tại sao điều đó lại hiệu quả.

Brené Brown, một chuyên gia kết nối xã hội, đã thực hiện hàng nghìn cuộc phỏng vấn để khám phá gốc rễ của các mối quan hệ xã hội. Hàng loạt

phân tích kỹ lưỡng đều hướng đến một yếu tố: sự yếu thế. Sự yếu thế ở đây không mang nghĩa khúm núm hay phục tùng. Ngược lại, nó chính là khởi nguồn của sự dũng cảm luôn là chính mình, đồng nghĩa với việc thay thế “khoảng cách và thái độ lạnh lùng” bằng việc giải bày sự không chắc chắn, tình huống rủi ro và cảm xúc của người lãnh đạo. Cơ hội thể hiện chút yếu thế tại nơi làm việc xuất hiện hằng ngày. Những ví dụ mà Patchirajan đưa ra thường bao gồm gọi điện hỏi thăm sức khỏe con cái của nhân viên hoặc đồng nghiệp, quan tâm, an ủi người vừa trải qua mất mát trong gia đình, nhờ ai đó giúp đỡ, nhận trách nhiệm khi có sai phạm trong công việc, đến thăm đồng nghiệp hoặc nhân viên mắc bệnh nan y.

Quan trọng hơn, Brown mô tả sự yếu thế và chân thực là gốc rễ của quan hệ. Và những mối quan hệ con người gần như tuyệt tích trong môi trường công sở. Johann Berlin, CEO của *Transformational*

Leadership for Excellence (TLEX), đã kể lại trải nghiệm khi ông tham gia chương trình đào tạo của một công ty nằm trong danh sách *Fortune* 100. Những người tham gia đều là quản lý cấp cao. Sau bài tập thực hiện chia sẻ một sự kiện trong cuộc sống, một trong những nhà quản lý cấp cao đã tìm gặp Berlin. Người quản lý này vô cùng xúc động và đã nói: “Làm đồng nghiệp hơn 25 năm, tôi chưa bao giờ biết đến khoảng thời gian khó khăn đó trong cuộc đời của anh ấy.” Trong một khoảnh khắc kết nối chân thành ngắn ngủi, người quản lý đã cảm thông và kết nối sâu sắc hơn với đồng nghiệp – điều chưa từng xảy ra suốt nhiều thập kỷ làm việc cùng nhau trước kia.

Tại sao nơi làm việc lại thiếu vắng kết nối? Bởi giữa lãnh đạo và nhân viên, chúng ta thường được dạy phải giữ khoảng cách và thể hiện hình ảnh cá nhân nhất định – một con người tự tin, có năng lực và uy quyền. Chúng ta có thể bọc bọc khía cạnh

yếu đuối trước vợ chồng hoặc bạn thân vào đêm muộn, nhưng không bao giờ bộc lộ điều đó ở bất kỳ nơi nào vào ban ngày, chứ đừng nói là ở nơi làm việc.

Tuy nhiên, các dữ liệu thu thập được lại đề xuất chúng ta nên xem xét lại hình tượng này. Nghiên cứu cho thấy chúng ta thường vô thức nhận định hành vi thiếu chân thành của người khác. Chỉ cần nhìn vào ai đó, chúng ta sẽ thu nhận một lượng lớn thông tin về người ấy. “Chúng ta được lập trình để quan sát trạng thái của nhau nhằm tìm cách tương tác, đồng cảm hoặc khẳng định ranh giới thích hợp – căn cứ vào từng tình huống,” Paula Niedenthal, giáo sư tâm lý học tại Đại học Wisconsin-Madison cho biết. Chúng ta được kết nối để “đọc vị” mọi sắc thái biểu cảm của nhau. Quá trình này được gọi là “cộng hưởng”, tự động xảy ra trước khi chúng ta kịp nhận thức.

Giống như một bản âm sắc, não bộ của chúng ta ngấm lặt lại những gì người khác làm và

cảm nhận. Chỉ cần nhìn, bạn sẽ cảm nhận được nội tâm họ, hay nói cách khác, bạn đang ngầm cộng hưởng với họ. Bạn đã bao giờ nhìn thấy ai đó vấp ngã và cảm thấy đau nhói thay cho họ trong giây lát? Nghiên cứu cho thấy những gì bạn quan sát được đã góp phần kích hoạt “ma trận nỗi đau” trong não bộ². Bạn đã bao giờ cảm động khi thấy người nào đó đang giúp đỡ một người khác? Bạn đắm chìm trong trải nghiệm đó và cảm thấy sự phấn khởi, thỏa mãn. Theo nghiên cứu của Ulf Dimberg tại Đại học Uppsala, Thụy Điển, nụ cười của ai đó có thể kích hoạt cơ cười trên khuôn mặt chúng ta, ngược lại cái cau mày cũng kích hoạt cơ mặt cau mày³. Do đó, nếu nụ cười trông quá giả tạo, chúng ta sẽ cảm thấy khó chịu thay vì thoải mái.

Mặc dù ai cũng cố gắng tỏ ra hoàn hảo, mạnh mẽ hoặc thông minh, nhưng việc giả vờ thường có tác dụng ngược lại. Nghiên cứu của Paula Niedenthal cho thấy, chúng ta cộng hưởng sâu sắc đến mức

không thể chấp nhận tính không chân thực⁴. Hãy thử nghĩ đến việc bạn cảm thấy khó chịu như thế nào khi ở cạnh một người mà bạn cho là “làm trò” hoặc “ưa diễn ‘tuồng’”. Chúng ta nhìn thấy rõ sự giả tạo ấy và cảm thấy khó lòng đồng cảm. Hoặc thử nghĩ về cách bạn phản ứng khi biết ai đó đang khó chịu nhưng cố gắng che giấu nó. “Chuyện gì vậy?” bạn hỏi, và chỉ nhận được câu trả lời: “Không có gì!”. Đây hiếm khi là câu trả lời thỏa mãn – vì chúng ta cảm thấy đó không phải sự thật.

Não bộ của chúng ta có thể đọc các tín hiệu tinh vi đến mức ngay cả khi chúng ta không có ý thức ghi nhận những tín hiệu này, cơ thể vẫn đưa ra những phản hồi. Ví dụ, theo nghiên cứu của James Gross tại Đại học Stanford, khi ai đó giận dữ nhưng lại giữ kín cảm xúc trong lòng, chúng ta có thể không nhận ra rằng họ đang tức giận (trông họ không tức giận) nhưng huyết áp của chúng ta vẫn sẽ tăng⁵.

Tại sao chúng ta cảm thấy thoải mái khi ở bên một người chân thực? Vì chúng ta đặc biệt nhạy cảm với các dấu hiệu liên quan đến tin tưởng ở nhà lãnh đạo của mình⁶. Ví dụ như phong cách lãnh đạo phục vụ, đây là hình thức lãnh đạo lấy chân thực và giá trị làm nền tảng, gia tăng phản ứng tích cực và cầu tiến trong nhân viên cũng như cảm giác hy vọng và tin tưởng nhiều hơn ở cả người lãnh đạo và tổ chức⁷. Đổi lại, sự tin tưởng vào lãnh đạo sẽ cải thiện năng lực của nhân viên⁸. Bạn thậm chí có thể thấy điều này trong hoạt động của não bộ. Khi nhân viên nói về một người sếp biết đồng cảm, các phần của não liên quan đến cảm xúc tích cực và kết nối xã hội được kích hoạt và tăng cường hoạt động⁹. Điều ngược lại cũng đúng khi họ nghĩ về một người sếp không đồng cảm.

Ví dụ rõ nhất về sự chân thực và lòng đồng cảm là tha thứ. Tha thứ không có nghĩa là chịu đựng lỗi lầm mà là kiên trì khuyến khích phát triển.

Nhân viên của Archana Patchirajan mô tả điều này như sau: “Cô ấy không khó chịu khi chúng tôi mắc lỗi mà cho chúng tôi thời gian để học cách phân tích và khắc phục tình hình.” Tha thứ có thể là một thuật ngữ thể hiện thái độ mềm mỏng, nhưng như nhà khoa học Kim Cameron của Đại học Michigan đã chỉ ra trong cuốn sách *Positive Organizational Behavior* (tạm dịch: Hành vi tổ chức tích cực), nó mang lại những kết quả rõ ràng: Văn hóa tha thứ trong tổ chức có thể giúp tăng năng suất của nhân viên cũng như giảm thiểu hiện tượng tự thôi việc¹⁰. Nói cách khác, văn hóa tha thứ tạo nên niềm tin. Nhờ đó, tổ chức sẽ linh hoạt hơn trong thời gian khó khăn hoặc phải cắt giảm quy mô.

Tại sao chúng ta e sợ lòng đồng cảm hoặc nhận định rằng nó không phù hợp với nơi làm việc? Thứ nhất, chúng ta sợ nếu ai đó phát hiện ra con người thật hoặc điểm yếu của chúng ta, họ sẽ lợi dụng chúng để giành lợi thế. Tuy nhiên, như tôi mô

tả trong bài viết trên hbr.org của mình mang tên *The Hard Data on Being a Nice Boss* (tạm dịch: Khi làm một người sếp tốt) lòng tốt mang lại thành quả hơn sự thờ ơ rất nhiều.

Dưới đây là những gì có thể xảy ra nếu bạn luôn chân thành và bày tỏ lòng đồng cảm: Nhân viên coi bạn như một con người (thay vì một lãnh đạo); họ cảm thấy dễ kết nối với bạn hơn, muốn chia sẻ để nhận lại lời khuyên và – nếu bạn bị bó buộc trong hệ thống phân cấp – bạn sẽ thấy các thành viên trong nhóm sẽ bắt đầu ngang hàng. Mặc dù những thay đổi này có thể khiến bạn không thoải mái, nhưng như trong trường hợp của Patchirajan, những lợi ích chúng mang lại là hoàn toàn xứng đáng.

Có nhiều lợi ích bổ sung khác mà bạn có thể đạt được qua kết nối chặt chẽ với nhân viên. Một nghiên cứu ở Stanford cho thấy, các CEO luôn muốn tìm kiếm thêm lời khuyên và tư vấn, nhưng

2/3 trong số họ không được như mong muốn¹¹. Sự cô lập này có thể làm sai lệch quan điểm và dẫn đến các lựa chọn bất lợi. Ai có thể đưa ra lời khuyên tốt hơn ngoài chính những người đồng nghiệp – những người thực sự quen thuộc với sản phẩm, khách hàng và vấn đề tồn tại trong tổ chức?

Thay vì coi mình như một mắt xích nhỏ trong hệ thống, các thành viên trong nhóm của bạn sẽ cảm thấy được tôn trọng và đánh giá cao với các quan điểm họ đưa ra và từ đó trở nên tận tâm hơn trong công việc. Nghiên cứu chỉ ra rằng sự kết nối cá nhân và niềm hạnh phúc mà nhân viên có được từ công việc sẽ thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn yếu tố vật chất như tiền lương¹².

EMMA SEPPALA, PH.D., là giám đốc khoa học của Viện Nghiên cứu về Lòng trắc ẩn và Sự vị tha thuộc Đại học Stanford, kiêm tác giả cuốn sách *The Happiness Track* (tạm dịch: Chặng đường hạnh phúc). Cô đồng thời cũng là người sáng lập Fulfillment Daily. Theo dõi cô trên Twitter @emmaseppala hoặc trang web www.emmaseppala.com

Chú thích

1. “Report: State of the American Workplace,” Khảo sát của Gallup, ngày 22 tháng 9 năm 2014, <http://www.gallup.com/services/176708/state-american-workplace.aspx>.
2. C. Lamm và cộng sự, “What Are You Feeling? Using Functional Magnetic Resonance Imaging to Assess the Modulation of Sensory and Affective Responses During Empathy for Pain,” *PLOS One* 2, no. 12 (2007): e1292.
3. U. Dimberg, M. Thunberg, K. Elmehed, “Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions,” *Psychological Science* 11, no. 1 (2000): 86-89.
4. S. Korb và cộng sự, “The Perception and Mimicry of Facial Movements Predict Judgments of Smile Authenticity,” *PLOS One* 9, no. 6 (2014): e99194.

5. J. Gross và R. Levenson, "Emotional Suppression: Physiology, Self-Report, and Expressive Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 64, no. 6 (1993): 970-986.
6. K. Dirks và D. Ferrin, "Trust in Leadership: MetaAnalytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology* 87, no. 4 (2002): 611-628.
7. E. Joseph và B. Winston, "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust," *Leadership & Organization Development Journal* 26, no. 1 (2005): 6-22; T. Searle và J. Barbutto, "Servant Leadership, Hope, and Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro and Macro Behaviors and Performance Impact," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18, no. 1 (2011): 107-117.
8. T. Bartram và G. Casimir, "The Relationship Between Leadership and Follower In-Role Performance and Satisfaction with the Leader: The Mediating Effects of Empowerment and Trust in the Leader," *Leadership & Organization Development Journal* 28, no. 1 (2007): 4-19.
9. R. Boyatzis và cộng sự, "Examination of the Neural Substrates Activated in Memories of Experiences with Resonant and Dissonant Leaders," *The Leadership Quarterly* 23, no. 2 (2012): 259-272.
10. K. Cameron, "Forgiveness in Organizations," *Positive Organizational Behavior*, D. L. Nelson và C. L. Cooper biên soạn (London: Sage Publications, 2007), 129-142.

11. Đội ngũ giảng viên Viện Cao học Kinh doanh thuộc Đại học Stanford, “David Larcker: ‘Lonely at the Top’ Resonates for Most CEOs,” *Insights*, ngày 31 tháng 7 năm 2013, [dhttps://www.gsb.stanford.edu/insights/david-larcker-lonely-top-resonates-most-ceos](https://www.gsb.stanford.edu/insights/david-larcker-lonely-top-resonates-most-ceos).
12. Hiệp hội Kỹ thuật viên Kế toán, “Britain’s Workers Value Companionship and Recognition Over a Big Salary, a Recent Report Revealed,” ngày 15 tháng 7 năm 2014, <https://www.aat.org.uk/about-aat/press-releases/britains-workers-value-companionship-recognition-over-big-salary>.

Phỏng theo nội dung đăng trên hbr.org,
ngày 11 tháng 12 năm 2014 (sản phẩm # H01R7U).

04

Thực hành thấu cảm cứng rắn

- Rob Goffee
và Gareth Jones

Ngày nay, ý tưởng cho rằng các nhà lãnh đạo phải thể hiện sự quan tâm của họ đối với nhóm của mình dường như bị cường điệu hóa quá mức. Không có gì tệ hơn khi chứng kiến cảnh “quan tâm” của nhà lãnh đạo mới trở về từ khóa đào tạo kỹ năng cá nhân. Các nhà lãnh đạo đích thực không cần chương trình đào tạo để thuyết phục nhân viên rằng họ quan tâm đến mọi người. Họ luôn đồng cảm mãnh liệt với những người mà mình lãnh đạo và quan tâm sâu sắc đến công việc của nhân viên.

Cùng xem xét trường hợp của Alain Levy, cựu CEO của Polygram. Mặc dù thường được coi là một

trí thức khá tách rời, Levy vẫn làm rất tốt trong việc thu hẹp khoảng cách với những người đi theo anh. Có một lần, anh ấy giúp một số quản lý mới phụ trách mảng thu âm chọn ca khúc chủ đề cho album. Đây là một nhiệm vụ quan trọng trong kinh doanh âm nhạc, ảnh hưởng đến thành công hay thất bại của toàn bộ album. Levy đã ngồi lại với những người trẻ tuổi và nhiệt thành chia sẻ. “Đồ ngốc,” anh ấy nói với cả nhóm, “các cậu nên có một bài hát nhạc dance sôi động đầu tiên!” Trong vòng 24 giờ, câu chuyện lan rộng khắp công ty; đó là chiêu PR bản thân tốt nhất mà Levy từng thực hiện. Mọi người nói: “Levy thực sự biết cách chọn nhạc.” Trên thực tế, anh ấy biết cách xác định công việc và biết cách dẫn bước vào thế giới của người khác để thể hiện sự quan tâm của mình.

Rõ ràng, như ví dụ trên minh họa, chúng ta không tin sự đồng cảm của các nhà lãnh đạo truyền cảm hứng lại mềm yếu như chúng được mô tả trong

rất nhiều tài liệu về quản lý. Các nhà lãnh đạo quản lý thông qua cách tiếp cận độc đáo gọi là “thấu cảm cứng rắn”. Thấu cảm cứng rắn đồng nghĩa với việc mang lại cho mọi người những gì họ cần, chứ không phải những gì họ muốn. Các tổ chức như thủy quân lục chiến và công ty tư vấn thường xuyên sử dụng thấu cảm cứng rắn trong hoạt động của mình. Việc tuyển dụng và đào tạo được phát triển đến mức tốt nhất có thể và coi “phát triển hoặc ra đi” là phương châm vận hành. Chris Satterwaite, CEO của Bell Pottinger Communications kiêm cựu giám đốc của nhiều công ty quảng cáo, hiểu rất rõ về thấu cảm cứng rắn. Anh ấy xử lý thành thạo các thách thức trong việc quản lý những cá nhân phóng khoáng của ngành sáng tạo, song vẫn cứng rắn khi đưa ra quyết định. “Nếu cần thiết, tôi sẽ thẳng tay không thương xót,” anh nói. “Nhưng tôi hứa sẽ cố gắng hết sức để giúp họ học hỏi được nhiều nhất có thể khi làm việc cho tôi.”

Về mặt nào đó, thấu cảm cứng rắn cân bằng sự tôn trọng đối với cá nhân và công việc cần làm. Tuy nhiên, để đạt được cả hai điều này hoàn toàn không dễ dàng, đặc biệt là khi doanh nghiệp còn trong giai đoạn chật vật với việc sinh tồn. Trong những lúc như vậy, các nhà lãnh đạo quan tâm phải biết hy sinh cho những người xung quanh và biết khi nào nên rút lui. Hãy xem một tình huống tại Unilever vào thời điểm công ty phát triển dòng sản phẩm Persil Power, loại bột giặt đã bị loại khỏi thị trường vì nó làm hỏng quần áo. Mặc dù đã có dấu hiệu sự cố ban đầu, nhưng CEO Niall FitzGerald vẫn đứng về phía đội ngũ của mình. “Chỗ đó ai chẳng muốn đứng, nhưng đáng lẽ tôi không nên làm như vậy,” anh nói. “Tôi nên lùi lại, tỉnh táo và tách biệt với tình huống để có cái nhìn toàn cảnh về sự việc, đảm bảo quyền lợi cho khách hàng.” Nhưng vừa quan tâm, vừa đảm bảo sự tỉnh táo không phải điều dễ dàng, trong nhiều trường hợp, thấu cảm cứng

rắn sẽ khó khăn hơn cho bản thân bạn thay vì nhân viên. “Các lý thuyết về thuật lãnh đạo biến việc quan tâm trở nên thật dễ dàng. Thực tế thì không hề,” Paulanne Mancuso, Chủ tịch kiêm CEO của Calvin Klein Cosmetics cho biết. “Bạn phải làm những điều mình không muốn làm, điều đó thật khó khăn làm sao.” Cứng rắn thì bao giờ cũng khó hơn.

Thấu cảm cứng rắn cũng giúp các nhà lãnh đạo mạnh dạn chấp nhận rủi ro. Khi Greg Dyke tiếp quản BBC, các đối thủ cạnh tranh đã chi những tiền lớn hơn đáng kể trong sản xuất chương trình so với khả năng của công ty. Dyke nhanh chóng nhận ra để phát triển trong thế giới kỹ thuật số, BBC cần tăng chi. Ông đã trực tiếp giải thích và cởi mở về điều này với các nhân viên. Sau khi nhận được sự đồng thuận của toàn bộ nhân viên, ông bắt đầu tái cấu trúc toàn diện tổ chức. Mặc dù nhiều nhân viên đã bị cho thôi việc, nhưng ông ấy vẫn có thể duy trì lòng trung thành của tất cả mọi người. Dyke cho

rằng thành công ông đạt được phần lớn nhờ vào thấu cảm cứng rắn: “Một khi có mọi người ở bên, bạn sẽ có đủ dũng khí để đưa ra những quyết định khó khăn.”

Điểm cuối cùng về thấu cảm cứng rắn là: Những người lựa chọn sử dụng nó thường thực sự nặng lòng quan tâm đến điều gì đó. Và chỉ khi thực sự quan tâm, họ mới có nhiều cơ hội thể hiện con người thật của mình. Họ không chỉ truyền tải được sự đích thực của mình (thường là điều kiện tiên quyết cho nhà lãnh đạo) mà còn cho thấy họ thực sự dấn thân vào hoạt động lãnh đạo, thay vì chỉ đảm nhiệm vai trò lãnh đạo. Về bản chất, con người không muốn gấn bó với những giám đốc chỉ đơn thuần làm hết nghĩa vụ. Họ muốn nhiều hơn nữa, muốn một người quan tâm nhiệt tình đến con người và công việc – giống như họ.

ROB GOFFEE là giáo sư danh dự chuyên ngành Hành vi tổ chức tại Trường Kinh doanh London, nơi ông tham gia công tác giảng dạy trong Chương trình Đào tạo Giám đốc Cấp cao nổi tiếng thế giới.

GARETH JONES là thành viên của Trung tâm Phát triển Năng lực Quản lý tại Trường Kinh doanh London, kiêm giáo sư thỉnh giảng tại Trường Kinh doanh IE tại Madrid, Tây Ban Nha.

Goffee và Jones tham gia ban tư vấn hội đồng quản trị của một số công ty toàn cầu và là đồng tác giả của các cuốn sách: *Why Should Anyone Be Led by You?* (tạm dịch: Tại sao mọi người phải theo bạn?), *Clever* (tạm dịch: Khôn khéo) và *Why Should Anyone Work Here?* (tạm dịch: Tại sao mọi người nên làm việc tại đây), do Harvard Business Review Press xuất bản.

Trích từ “Why Should Anyone Be Led By You?” trên *Harvard Business Review*, số tháng 9-10 năm 2000 (mã bài viết #R00506).

05

**Giải mã quy tắc
ngăn cản
người da màu**

-Sylvia Ann Hewlett

Đây là chủ đề mà các công ty từng thường xuyên bỏ qua và mới chỉ bắt đầu được thảo luận trong những năm gần đây: tình trạng khan hiếm các chuyên gia da màu trong các vị trí cấp cao. Chuyên gia da màu chỉ nắm giữ 11% vị trí điều hành tại các công ty Mỹ¹. Trong số 500 CEO theo *Fortune*, chỉ có sáu người là người da đen, tám người gốc Á và tám người gốc Tây Ban Nha².

Thành tích và sự cần cù, cùng với sự hậu thuẫn đã giúp những tài năng hàng đầu được công nhận và thăng tiến, nhưng tiềm năng lãnh đạo không phải điều kiện đủ để được cất nhắc vào chức vụ giám đốc. Những vị trí hàng đầu được trao cho những người

có vẻ ngoài và cách hành xử mang “phong thái điều hành – executive presence” (EP). Theo nghiên cứu của Center for Talent Innovation (CTI), EP chiếm 26% những gì mà các nhà lãnh đạo cấp cao cần có để tiếp tục thăng tiến³. Tuy nhiên, vì các nhà lãnh đạo cấp cao đa số là người da trắng, các chuyên gia da màu (người Mỹ gốc Phi, người châu Á và gốc Tây Ban Nha) thấy mình gặp bất lợi khi cố gắng có được vẻ ngoài, cách nói chuyện và hành xử như một nhà lãnh đạo.

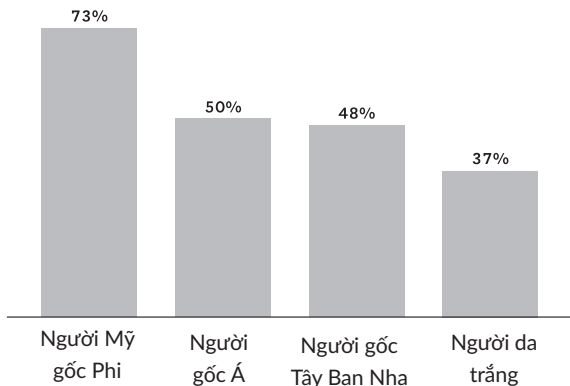
Phong thái điều hành gồm ba trụ cột: vẻ trang trọng (đặc điểm cốt lõi, theo 67% trong số 268 giám đốc điều hành cấp cao được khảo sát), tổ hợp các hành vi thể hiện sự tự tin, khơi dậy niềm tin và củng cố uy tín, kỹ năng giao tiếp (theo 28%) và ngoại hình, bộ lọc thể hiện các kỹ năng giao tiếp và vẻ trang trọng. Mặc dù nhận thức được tầm quan trọng của EP, nhưng người da màu vẫn gặp khó khăn trong việc thay đổi bản thân theo yêu cầu đặt ra bởi và chỉ dành cho những người đàn ông da trắng.

Nghiên cứu của CTI chỉ ra rằng các chuyên gia da màu, giống như những đối tác người da trắng của họ, ưu tiên vẻ trang trọng hơn kỹ năng giao tiếp và kỹ năng giao tiếp hơn là ngoại hình. Tuy nhiên, việc “giải mã quy tắc” phong thái điều hành có những thách thức rất riêng đối với các chuyên gia da màu vì các tiêu chuẩn về hành vi, lời nói và trang phục yêu cầu họ phải hy sinh một số bản sắc văn hóa. Họ cảm thấy EP được xây dựng dựa trên tiêu chuẩn nam giới da trắng – đặc biệt, tỷ lệ người Mỹ gốc Phi đồng ý với đánh giá này cao hơn 97% so với các đồng nghiệp da trắng. Việc tuân theo các tiêu chuẩn này đòi hỏi phải họ thay đổi bản sắc cá nhân, một phiên bản mới của “chuyên môn không bản sắc” – thứ góp phần tạo nên cảm giác bức bối và không tận tâm trong công việc. (Xem hình 2 và 3.) Những người da màu cảm thấy họ phải làm việc chăm chỉ hơn những người đồng nghiệp da trắng chỉ để ngang hàng với nhóm kia; hơn một nửa (56%)

các chuyên gia thuộc nhóm thiểu số cũng cảm thấy họ phải tuân theo quy tắc chặt chẽ hơn về các tiêu chuẩn EP.

HÌNH 2

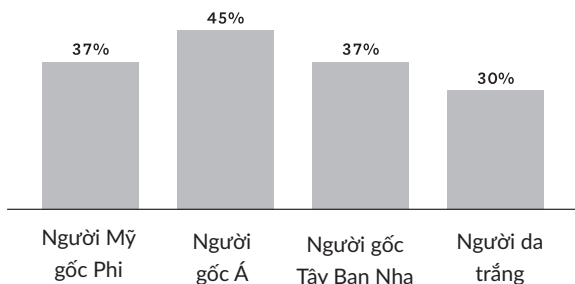
Phong thái điều hành tại công ty tôi được định nghĩa theo các tiêu chuẩn truyền thống của nam giới da trắng



Nguồn: Center for Talent Innovation

HÌNH 3

Tôi phải thỏa hiệp bản sắc của mình để phù hợp với các tiêu chuẩn phong thái điều hành tại công ty



Nguồn: Center for Talent Innovation

Phong thái điều hành càng khó khăn đối với các chuyên gia da màu vì họ không nhận được phản hồi về “hình tượng bản thân”. Các phát hiện định tính khẳng định rằng cấp trên, hầu hết là người da trắng, thường ngần ngại khi chia sẻ những thiếu sót về vẻ trang trọng hoặc sai lầm trong giao tiếp vì sợ bị đánh giá là kẻ phân biệt chủng tộc hoặc phân biệt

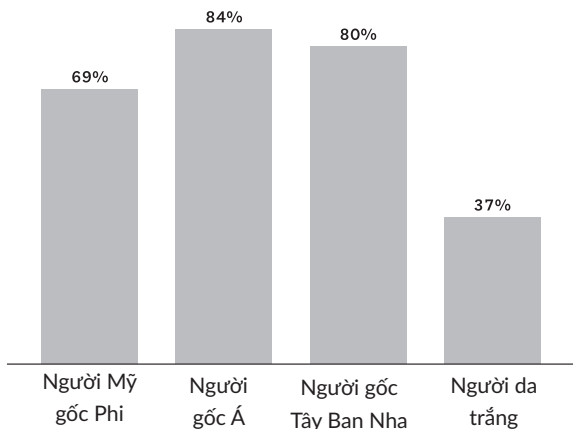
đối xử. Trong khi những cố vấn giàu kinh nghiệm có thể thu hẹp khoảng cách này thông qua việc lý giải cụ thể các vấn đề EP cho ứng viên tiềm năng, nghiên cứu năm 2012 của CTI cho thấy tỷ lệ các chuyên gia da màu có cố vấn kinh nghiệm hậu thuẫn thấp hơn người da trắng (8% so với 13%)⁴. Vậy nên khi nhận được phản hồi, họ không biết nên xử lý thế nào, đặc biệt trong trường hợp họ không sinh ra ở Mỹ. (Xem hình 4.) Đây là một vấn đề nghiêm trọng đối với các tập đoàn cần chuyên gia bản địa để mở rộng tầm ảnh hưởng trên thị trường toàn cầu.

Nói tóm lại, do không nhận được phản hồi, hoặc chúng quá mơ hồ và mâu thuẫn, phong thái điều hành vẫn là một bộ quy tắc khó hiểu đối với các chuyên gia da màu — các quy tắc mà họ bị đánh giá nhưng chẳng nhận được giải thích trong khi vẫn phải trả giá bằng chính bản sắc riêng. Do đó, ở nơi làm việc mà định kiến vô thức tiếp tục được hiện hữu và các nhà lãnh đạo vẫn chủ yếu là người da

trắng và nam giới, những chuyên gia da màu gặp rất nhiều bất lợi để trở thành một nhà lãnh đạo.

HÌNH 4

Không rõ cách khắc phục với các vấn đề được phản hồi



Nguồn: Center for Talent Innovation

Khi thị trường nội địa Mỹ ngày càng đa dạng, còn các công ty Mỹ tham gia sâu hơn vào thị trường toàn cầu, chiến thắng trong nền kinh tế cạnh tranh

khốc liệt ngày nay đòi hỏi một lực lượng lao động đa dạng “phù hợp với thị trường”. Những cá nhân như vậy hiểu rõ hơn nhu cầu chưa được đáp ứng của người tiêu dùng hoặc khách hàng giống như họ. Tuy nhiên, nghiên cứu của CTI cho thấy những hiểu biết sâu sắc của họ cần một thành phần quan trọng để triển khai toàn diện: một đội ngũ các nhà lãnh đạo đa dạng chủng tộc⁵. Song, sức mạnh của sự khác biệt vẫn còn thiếu ở cấp cao nhất, nơi cần điều này nhất.

SYLVIA ANN HEWLETT là nhà sáng lập kiêm CEO của Trung tâm Phát triển Tài năng và là nhà sáng lập Hewlett Consulting Partners LLC.

Chú thích

1. U.S. Equal Employment Opportunity Commission, *Job Patterns For Minorities And Women In Private Industry* (2009 EEO-1 National Aggregate Report), 2009.

2. Nhóm DiversityInc. biên soạn, “Where’s the Diversity in Fortune 500 CEOs?” ngày 8 tháng 10 năm 2012, <https://www.diversityinc.com/diversity-facts/wheres-the-diversity-in-fortune-500-ceos/>.
3. S. Hewlett và cộng sự, “Cracking the Code: Executive Presence and Multicultural Professionals,” Center for Talent Innovation, 2013.
4. S. Hewlett và cộng sự, “Vaulting the Color Bar: How Sponsorship Levers Multicultural Professionals into Leadership,” Center for Talent Innovation, 2012.
5. S. Hewlett và cộng sự, “Innovation, Diversity, and Market Growth,” Center for Talent Innovation, 2013.

Phỏng theo nội dung đăng trên hbr.org,
ngày 22 tháng 1 năm 2014 (mã bài viết #H00MV0).

06

**Để lời xin lỗi có
hiệu quả, CEO cần tỏ
ra buồn bã**

-Sarah Green Carmichael

“**T**hẳng thắn mà nói, chúng tôi đã mắc một số sai lầm,” hai vị CEO của Whole Foods, John Mackey và Walter Robb chia sẻ trong một video xin lỗi liên quan đến vụ bê bối tính phí quá cao.

CEO Airbnb Brian Chesky viết trên blog vào năm 2011, sau khi khách thuê phòng cướp tài sản của chủ nhà. “Chúng tôi đã không chuẩn bị cho cuộc khủng hoảng và thực sự đã mắc phải sai lầm.”

“Điều này lẽ ra không bao giờ được phép xảy ra. Thực không thể chấp nhận được”, Mary Barra,

CEO của GM, công khai xin lỗi sau vụ bê bối về hệ thống an toàn của hãng xe này.

Lời xin lỗi từ phía công ty – từng là một điều tương đối hiếm hoi, nay đã trở thành một phần bình thường của diễn ngôn kinh doanh. Sự việc bất ngờ xảy ra và sau đó chúng ta nói rằng chúng ta rất lấy làm tiếc vì điều đó. Nhưng khi lời xin lỗi của công ty trở nên phổ biến không có nghĩa là tất cả chúng đều giống nhau.

Hai nghiên cứu mới đây đã làm sáng tỏ điều gì tạo nên hiệu quả cho một số lời xin lỗi và điều gì khiến lời xin lỗi phản tác dụng.

Đầu tiên, Leanne ten Brinke của Trường Kinh doanh UC Berkeley Haas và Gabrielle S. Adams của Trường Kinh doanh London đã xem xét cách thể hiện cảm xúc ảnh hưởng đến lời xin lỗi của công ty. Trên tạp chí *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (Hành vi tổ chức và Quy trình ra

quyết định của con người), họ trình bày những phát hiện của hai nghiên cứu.¹

Trong nghiên cứu đầu tiên, họ xem xét phản ứng của các nhà đầu tư với những lời xin lỗi chân thành từ ban giám đốc. Họ đã xem 29 video ghi lại lời xin lỗi trong giai đoạn 2007-2011. Nhờ vào một hệ thống phân biệt biểu cảm trên khuôn mặt (Hệ thống mã hóa hành động trên khuôn mặt, FACS), các nhà nghiên cứu đã xem kỹ từng video được tắt âm thanh và theo dõi các biểu hiện trên khuôn mặt của các giám đốc điều hành. Họ có cau mày không? Mỉm cười? Buồn bã? Sau đó, Brinke và Adams xem xét giá cổ phiếu của công ty sau khi đăng tải lời xin lỗi. Họ phát hiện những nhà lãnh đạo mỉm cười khi xin lỗi, giá cổ phiếu sẽ giảm – có lẽ vì công chúng cảm thấy nhà lãnh đạo không chân thành, hoặc thậm chí dường như còn tận hưởng những đau khổ mà công ty của họ gây ra. Người nào cười càng nhiều, công ty của họ càng “rớt dài” thảm hại.

Đối với những nhà lãnh đạo thực tâm xin lỗi, ban đầu có vẻ như không tác động mấy đến giá cổ phiếu – công ty không hoạt động kém hơn mà cũng chẳng tốt hơn. Các tác giả nhận định: “Những cảm xúc chuẩn mực sẽ cho phép công ty tiếp tục vận hành.”

Nhưng sau đó, các nhà nghiên cứu đã xem xét kỹ hơn những lời xin lỗi của CEO, cụ thể – 16 trong số 29 trường hợp. Họ phát hiện khi CEO tỏ ra buồn bã, giá cổ phiếu của công ty thực sự tăng sau lời xin lỗi. “Một lời xin lỗi mang thành ý có thể tạo dựng niềm tin của nhà đầu tư,” đặc biệt là trong dài hạn.

Để điều tra kỹ lưỡng hơn về vấn đề này, Brinke và Adams đã tiến hành một thử nghiệm, trong đó họ thuê một diễn viên đóng vai giám đốc điều hành hãng hàng không, công khai xin lỗi về sự cố máy tính đã khiến 140 chuyến bay bị hủy, khiến hàng nghìn hành khách bị mắc kẹt – kịch bản dựa trên tình huống có thật của Alaska Airlines. Lời xin lỗi

hư cấu của anh ấy bao hàm tất cả yếu tố ngôn từ của một lời xin lỗi phù hợp – các thành phần được xác định là cốt lõi để hàn gắn các mối quan hệ, bao gồm cụm từ “Tôi xin lỗi”, đề nghị sửa chữa, lời giải thích, nhận trách nhiệm và lời hứa hẹn. Sau đó, họ đưa cho các đối tượng nghiên cứu xem video ghi lại quá trình vị CEO hư cấu này xin lỗi với ba kiểu thái độ – vui vẻ, buồn bã hoặc trung lập. Khi CEO tỏ ra buồn bã, tình nguyện viên đánh giá anh ấy chân thành hơn và có mong muốn hòa giải. Khi CEO đưa ra lời xin lỗi với nụ cười trên môi – hoặc một biểu hiện trung tính – những người tham gia không mấy tin tưởng, thậm chí nó còn củng cố thêm cảm giác tiêu cực trong họ.

Ngay cả đối với những nhà lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm, việc đưa ra lời xin lỗi cũng là một trải nghiệm không thoải mái và khi chúng ta cảm thấy không thoải mái, phản ứng thông thường sẽ là nhăn mặt, cười gượng, hoặc thậm chí cố gắng phá vỡ bầu

không khí căng thẳng bằng đôi ba câu bông đùa. Các nhà lãnh đạo (đặc biệt là người Mỹ) cũng cảm thấy họ không nên thể hiện buồn bã hoặc đau khổ quá mức mà nên thể hiện vẻ tích cực. Nghiên cứu của Brinke và Adams đã nhắc nhở chúng ta rằng những xung động này phản tác dụng như thế nào.

Một bài báo khác trên *Journal of Corporate Finance* (Tạp chí Tài chính Doanh nghiệp) chia sẻ thêm một vấn đề thú vị.² Ba nhà nghiên cứu Don Chance, James Cicon và Stephen P. Ferris đã thu thập 150 thông cáo báo chí từ năm 1993 đến năm 2009 để xem các công ty tự nhận lỗi về mình về những trường hợp sai sót hay đổ lỗi cho yếu tố bên ngoài. Họ phát hiện các công ty mặc dù có xu hướng đổ lỗi cho các yếu tố bên ngoài khi mọi thứ diễn ra không như ý muốn, nhưng hành động này về sau sẽ dẫn đến sự suy giảm tài chính. Ngược lại, với các công ty nhận trách nhiệm về mình, khoản thu bị bỏ lỡ sẽ duy trì ở mức ổn định và hiệu quả tài chính

cũng dần tăng lên. (Điều thú vị hơn là CEO thuộc cả hai nhóm đều có khả năng bị sa thải như nhau.)

Tại sao? Sau khi loại bỏ nhiều yếu tố, các nhà nghiên cứu kết luận rằng trung thực và minh bạch về nguồn gốc của vấn đề — hai đặc điểm quan trọng trong những tuyên bố tự trách bản thân — không chỉ xoa dịu các nhà đầu tư mà còn giúp công ty xoay chuyển tình thế nhanh chóng hơn. Ngược lại, những công ty đổ lỗi cho các yếu tố bên ngoài thường mập mờ (ví dụ như đổ lỗi cho “các lực lượng kinh tế”) sẽ bị coi là kém trung thực hơn (vì nhiều vấn đề của họ thực sự do họ tự gây ra).

Thông điệp ở đây rất rõ ràng: Khi bạn gây rắc rối, hãy thừa nhận. Và đừng quên tỏ ra buồn bã một chút.

SARAH GREEN CARMICHAEL là biên tập viên kỳ cựu tại *Harvard Business Review*. Theo dõi cô trên Twitter theo địa chỉ: @skgreen

Chú thích

1. L. Ten Brinke và G. Adams, “Saving Face? When Emotion Display During Public Apologies Mitigate Damage to Organizational Performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 130 (2015): 1-12.
2. D. Chance, J. Cicon và S. Ferris, “Poor Performance and the Value of Corporate Honesty”, *Journal of Corporate Finance* 33 (2015): 1-18

Phỏng theo bài viết “Research: For a Corporate Apology to Work, the CEO Should Look Sad” trên hbr.org, ngày 24 tháng 8 năm 2015
(mã bài viết #H02AMD)

07

Có phải các nhà lãnh đạo đang quá cảm tính?

**Cuộc phỏng vấn với Gautam Mukunda
và Gianpiero Petriglieri**

-Adi Ignatius và Sarah Green Carmichael
thực hiện

Có rất nhiều giọt nước mắt và tiếng quát tháo ở cả lĩnh vực chính trị lẫn nơi công sở. Gautam Mukunda tới từ Trường Kinh doanh Harvard và Gianpiero Petriglieri của INSEAD sẽ chia sẻ với chúng ta những điều này.

Sarah Green Carmichael: *Dường như ngày nay, khi các nhà lãnh đạo xuất hiện nhiều hơn trước công chúng, tính “đích thực” trong nghệ thuật lãnh đạo – một cụm từ nghe vô cùng thời thượng, cũng càng được dư luận chú ý nhiều hơn. Nước mắt và những tiếng la hét có vẻ đã làm nên bản sắc riêng cho các lãnh đạo. Gianpiero, anh nghĩ sao về điều đó? Các*

nhà lãnh đạo khóc lóc và quát tháo để chứng tỏ cho chúng ta thấy họ “thành thật” theo một cách nào đó?

Gianpiero Petrigli: Tôi không nghĩ mọi người quan tâm đến việc các nhà lãnh đạo “có bản sắc” hay không, điều họ quan tâm là việc các nhà lãnh đạo có kiên định hay không. Cảm xúc là điều tuyệt vời để truyền tải thông điệp bạn muốn nói.

Tôi nghĩ chúng ta cũng cần phân biệt giữa người ở vị trí quyền lực, khi việc bày tỏ cảm xúc khá rắc rối vì họ cần tuân theo một số chuẩn mực nhất định – mặc dù chúng luôn thay đổi, với các nhà lãnh đạo, nơi cảm xúc chiếm ưu thế tuyệt đối. Các cảm xúc hình thành mối liên kết giữa những người chúng ta tin phục và chính bản thân chúng ta. Việc bạn ở một vị trí quyền lực, không có nghĩa là mọi người sẽ coi bạn là một nhà lãnh đạo.

Trên thực tế, thể hiện cảm xúc chính là một lời khẳng định: “Xin chào, là tôi đây. Hãy chú ý vào

đây nhé! Tôi đang chia sẻ một vấn đề mà chúng ta đều nên quan tâm này.” Cảm xúc là điều mà những người nắm quyền cố gắng chi phối.

Adi Ignatius: *Gianpiero, tôi xin được tiếp lời về quan điểm mọi người không quan tâm đến việc lãnh đạo của họ có bản sắc riêng hay không của anh. Câu nói này thực sự thách thức với cả một ngành nghề – một nhánh nhỏ của ngành quản trị, cho rằng các nhà lãnh đạo cần phải có bản sắc. Chia sẻ thêm về vấn đề đó một chút nhé, đặc biệt là về bối cảnh của cảm xúc. Có vẻ như theo anh, một nhà lãnh đạo hoàn toàn có thể là người cảm tính, miễn là họ kiên định và làm việc hiệu quả, dường như mang chút gì đó của nét tính cách machiavellian (thao túng người khác). Anh có thể chia sẻ thêm về điều này không?*

GP: Nói về tính bản sắc, nghĩa là bạn đang nói về hai điều khác nhau. Một là tự phát, có

nghĩa là “Tôi sẽ bộc bạch cảm xúc của mình về giây phút này”. Điều này có vẻ không mấy – hay đúng hơn là không hề – thích hợp nếu bạn là một nhà lãnh đạo.

Có bản sắc, dưới một góc độ khác, lại có nghĩa là: “Tôi bày tỏ một cách đáng tin cậy, rõ ràng và chân thực những cảm xúc tương tự như của người khác. Tôi cho mọi người thấy chúng ta, theo một cách nào đó, đang chia sẻ cùng một mối quan tâm. Bằng nhiều cách khác nhau, tôi thể hiện rằng mình cũng quan tâm những điều giống bạn.”

Đây là những điều các nhà lãnh đạo vẫn thường xuyên thực hiện. Đôi khi theo cách xảo quyệt, nhưng đôi khi cũng rất thành thật. Thực tế, một trong những lý do chúng ta tin phục ai đó là vì họ có vẻ thực lòng quan tâm những điều mà chúng ta cũng quan tâm. Tình huống này xuất hiện khá nhiều trong lĩnh vực

chính trị. Ví dụ, một ứng viên nào đó nói rằng: “Tôi là một trong số các bạn. Tôi cũng quan tâm đến những điều tương tự. Những người kia, anh ta/cô ta chỉ nghĩ cho bản thân mà thôi.” Và ứng cử viên kia thì phản bác: “Không, không. Tôi mới thực tâm bàn luận về những điều chúng ta đều quan tâm. Người kia chỉ lo nghĩ cho bản thân thôi.”

Bất cứ ai có năng lực khiến chúng ta nghĩ rằng họ là đồng minh của chúng ta và đẩy người kia về phe đối lập, sẽ giành chiến thắng. Vậy nên, điều mà tôi muốn nói ở đây là chúng ta không nhất thiết phải tường tận rằng những nhà lãnh đạo có nói những điều đúng với con người họ hay không. Điều chúng ta thực sự quan tâm là họ bộc bạch những cảm xúc có ý nghĩa đối với chúng ta.

Đây là nguyên nhân khiến cho việc thể hiện cảm xúc là một con dao hai lưỡi. Vì đôi

khi, công chúng sẽ diễn giải cảm xúc thành một hành động vị kỉ, rằng cảm xúc đó là biểu hiện cho thấy bạn quan tâm đến bản thân thay vì hướng đến tôi.

Nhưng đôi khi, công chúng cũng diễn giải hành vi theo cảm xúc như một hành động hào hiệp. Bạn còn nhớ Bill Clinton không? Vào năm 1992, trong giai đoạn đầu của chiến dịch tranh cử, ông ấy đã nói trong một buổi diễn hành: “Tôi cảm nhận được nỗi đau của các bạn.” Và điều đó đã trở thành giây phút lịch sử trong lần thắng cử đầu tiên của ông ấy. Ông ấy đã làm điều mà các nhà lãnh đạo luôn cố gắng làm, không phải theo cách thao túng, mà còn chân thành bày tỏ rằng, các nhà lãnh đạo chia sẻ không chỉ *thấu hiểu* hoàn cảnh của chúng ta mà còn thực sự *trải nghiệm* hoàn cảnh đó. Đây là những điều mà chúng ta luôn mong muốn ở một lãnh đạo: không chỉ hiểu

hoàn cảnh, mà còn đặt mình vào đó để cảm nhận nỗi đau, mối lo ngại của chúng ta. Họ mong muốn điều chúng ta cũng mong muốn, họ khao khát điều chúng ta khao khát.

AI: *Gautam, anh có đồng ý với điều đó không? Vì như vậy có nghĩa là sự đồng cảm và trí tuệ xúc cảm chính là điều cốt lõi đối với thuật lãnh đạo. Tôi chỉ cố tóm lược đơn giản đi một chút, nhưng ý kiến của anh thì sao?*

Gautam Mukunda: Tôi đồng tình với quan điểm cho rằng sự đồng cảm và trí tuệ xúc cảm là những yếu tố cốt lõi của thuật lãnh đạo. Bạn vẫn hay nghe mọi người nói – giả dụ như hiện tượng Trump ở Mỹ – rằng họ muốn các nhà lãnh đạo phải nói điều họ nghĩ, thay vì chỉ nói những điều mà các nhà lãnh đạo nghĩ rằng họ muốn nghe.

Nhưng tất nhiên, cũng có những người nói vậy nhưng sau đó lại ủng hộ người nói điều công chúng muốn nghe. Do đó, nó dẫn đến khuôn mẫu tư duy hơi kỳ cục, ví dụ như “Donald Trumps nói những điều mà tôi nghĩ, vậy đó chắc hẳn phải là điều ông ấy nghĩ.”

Năng lực “nói cho mọi người nghe những điều họ muốn nghe theo cách khiến họ tin rằng bạn thực lòng suy nghĩ như vậy” làm tôi kinh ngạc vì nó vô cùng hiệu quả trong cuộc chiến giành quyền lực. Tất nhiên, qua bình luận của Gianpiero, tôi hiểu chúng ta muốn các nhà lãnh đạo không chỉ quan tâm đến bản thân họ mà còn phải để ý đến lợi ích của cả một nhóm, của những người mà họ dẫn dắt. Và trong những cuộc tranh giành quyền lực, mọi người sẽ tìm mọi cách để khắc họa chân dung đối thủ như một người chỉ quan tâm đến lợi ích cá nhân.

Tôi nghĩ rằng điều này cũng đúng trong hầu hết các tổ chức. Một người lãnh đạo chỉ chăm chăm lo cho lợi ích cá nhân chắc chắn sẽ không khiến những người đi theo tin phục. Nhưng với tôi, câu hỏi chúng ta cần suy ngẫm là: Cảm xúc là gì?

Cho dù là diễn viên kỳ tài cũng cảm thấy việc giả vờ khóc rất đối khó khăn. Vì vậy, khi Tổng thống Obama khóc vì những đứa trẻ bị giết trong vụ khủng bố tại trường học, mọi người có cảm giác rằng ông ấy đang thể hiện những cảm xúc kìm nén trong lòng.

Có một điều khiến tôi khá kinh ngạc là rất nhiều ý kiến bảo thủ trái chiều cho rằng Obama giấu hành tây hay cái gì đó tương tự để có thể giả vờ khóc thành công. Tôi nghĩ những người đưa ra nhận định này chắc hẳn cũng hiểu việc chứng kiến vị tổng thống bật khóc sẽ tạo nên ảnh hưởng sâu sắc đến mức

nào. Nhưng mặt khác, những nhận định như vậy cũng thể hiện vài điều về bản thân họ: Họ cảm thấy cái chết của những đứa trẻ vô tội không đáng để rơi nước mắt.

GP: Tôi không nghĩ công chúng chỉ muốn nghe các nhà lãnh đạo nói những điều họ muốn nghe đâu. Họ thực sự muốn các nhà lãnh đạo cho họ thấy những cảm xúc chân thật của bản thân. Họ muốn thấy các nhà lãnh đạo thể hiện những cảm xúc mà bản thân họ cảm thấy đó là trung thực.

Tất nhiên, không phải ai cũng có cùng cảm xúc như nhau. Ví dụ mà Gautam đưa ra – việc Tổng thống Obama đã khóc – mang một thông điệp vô cùng mạnh mẽ. Và điều đó khiến nhà lãnh đạo trở nên nhân tính hơn. Với những người có cùng cảm xúc đau đớn và lo lắng ấy, việc nhân tính hóa một nhà lãnh đạo thực tế

nhằm củng cố khả năng lãnh đạo của người đó. Với những người phản đối, việc nhân tính hóa ấy lại làm lu mờ khả năng lãnh đạo của ông. Đây chính là tác động hai mặt của việc thể hiện cảm xúc. Vì những người có cùng các cảm xúc của bạn sẽ cảm thấy gần gũi với bạn hơn, và theo đó, đánh giá bạn giống một nhà lãnh đạo hơn. Còn những người không đồng điệu thì bỗng thấy bạn xa cách và nghi ngờ rằng bạn muốn thao túng suy nghĩ của họ, hay đại loại vậy.

Vào khoảnh khắc đó, người nắm giữ một trong những vị trí quyền lực nhất thế giới phải đối mặt với một bi kịch. Một bi kịch mà dù dùng tất cả quyền lực, ông cũng không thể đảo ngược. Vì vậy, ông cảm thấy thất vọng về khả năng hữu hạn của mình, sự thất vọng không chỉ của riêng ông mà là của cả một đám đông cảm thấy rằng bi kịch đó lẽ ra có thể

dễ dàng tránh được bằng ý chí hay động thái chính trị. Song trên thực tế nó không được ngăn chặn, đơn giản là vì ý chí chính trị chưa đủ mạnh để thực thi những thay đổi cần có, chẳng hạn như đối với việc kiểm soát súng.

SGC: Vào giây phút Tổng thống Obama bật khóc, liệu hiệu quả có khác đi nếu đây là một nữ tổng thống không? Có những điểm gì khác biệt khi bạn nhìn thấy một người đàn ông hay một nữ lãnh đạo bật khóc?

GM: Chắc chắn là có khác biệt rồi. Những lời chỉ trích rằng ai đó quá cảm tính là một trong những lời phiếm chỉ kinh điển về giới đối với các lãnh đạo nữ. Hillary Clinton cũng xúc động đôi chút vào năm 2008 tại New Hampshire, và việc này được tán dương là một điểm sáng trong chiến dịch của bà. Đây cũng là một trong những khoảnh khắc lật ngược

tình thế và đưa bà trở lại cuộc đua với Obama năm 2008.

Nhưng một trong những lời chỉ trích đối với Hillary khi ấy là bà quá cứng nhắc. Như vậy, ngoại hình – chính là sự khác biệt đầu tiên.

Tôi nghĩ rằng đối với các lãnh đạo nữ, khóc là một hành động mạo hiểm hơn nhiều so với nam giới. Những khuôn mẫu về giới tính có thể làm lợi cho các đối thủ nếu chẳng may hành động đó khiến họ rơi vào thế yếu.

SGC: Nếu vậy, tôi nghĩ chúng ta cũng nên nhắc tới những khuôn mẫu về chủng tộc. Sẽ có những cảm xúc khác, ví dụ như tức giận, mà có thể khiến Obama gặp rắc rối nhưng Hillary thì không.

GM: Đúng vậy. Barack Obama từng có lần tiết lộ suy nghĩ của ông về cách ông thể hiện bản thân – dù ông ấy là kiểu người sâu sắc và cũng

luôn tự soi xét, ông chia sẻ mình luôn cố tránh việc bị đánh giá một người da màu giận dữ. Ông thực sự đã sử dụng cụm từ ấy. Và đó cũng chính là động lực mạnh mẽ để ông tạo nên hình tượng mà ông muốn.

Ông cảm thấy giận dữ là biểu hiện đi quá giới hạn với tư cách là một nhà lãnh đạo, dựa trên một số khuôn sáo về chủng tộc của Hoa Kỳ. Và trên thực tế, ông chưa bao giờ thể hiện sự giận dữ suốt bốn năm đầu tiên tại nhiệm. Chỉ đến khi ông tái cử, đặc biệt là trong năm cuối nhiệm kỳ, ông bắt đầu thoải mái hơn trong việc bày tỏ những cảm xúc ấy. Và ông đã biết cách tận dụng khá tốt sự tự do này trong một vài trường hợp.

AI: Dựa trên những gì vừa chia sẻ, anh khuyên các nhà lãnh đạo nữ hãy kìm nén cảm xúc của họ phải vậy không? Điều đó dường như không công bằng với

họ, nhưng dư luận sẽ phản ứng thế nào nếu họ khóc trước mặt nhân viên?

GM: Đầu tiên tôi sẽ khuyên tất cả các nhà lãnh đạo, dù là nam hay nữ, hãy cố gắng hết sức để kìm nén cảm xúc. Những khoảnh khắc này mang sức mạnh to lớn nhường ấy vì chúng rất hiếm hoi.

Việc John Boehner bật khóc chỉ đẩy lên tiếng cười nhạo với công chúng Washington. Tôi không nghĩ điều đó có giá trị đối với ông ấy. Nhưng khi Barack Obama làm như vậy, nó thực sự gây chấn động vì chúng ta chưa bao giờ thấy vị tổng thống nào làm điều tương tự.

Vì vậy, dù là nam hay nữ, nếu bạn quá cảm tính, điều đó sẽ gây cản trở cho chính bạn trong vai trò là một nhà lãnh đạo, ít nhất ảnh hưởng đến khía cạnh nào đó. Tôi biết điều này nghe có vẻ bất công với các nhà lãnh đạo nữ,

nhưng hãy thật cẩn trọng, vì họ sẽ bị soi mói cay nghiệt hơn nhiều. Và tất nhiên, họ còn hiểu rõ điều ấy hơn tôi nhiều. Không nhà lãnh đạo nữ mà tôi quen biết nào lại không hiểu và không nghĩ đến sự thật là họ bị phán xét bởi những chuẩn mực mà các đồng nghiệp nam giới chẳng bao giờ bị đánh giá.

Nhưng quả đúng là việc sử dụng những đòn công kích giới tính rất dễ dàng. Ví dụ như nhiều người thường lý luận rằng các nhà lãnh đạo nữ thường quá cảm tính và không thể nhìn nhận mọi việc với một cái đầu lạnh, hoặc nói rằng việc nhà lãnh đạo nữ bị cô lập không phải là chuyện gì to tát đến mức cô ấy phải làm quá lên như vậy.

SGC: *Gianpiero, anh có muốn chia sẻ thêm điều gì về khía cạnh giận dữ hay việc khóc lóc không?*

GP: Tôi nghĩ tức giận thì dễ đóng giả hơn buồn đau. Vậy nên cũng dễ khiến người khác đánh mất lòng tin hơn. Tôi nghĩ chúng ta đã tự mình đặt ra quá nhiều căng thẳng xoay quanh các khuôn phép “nên hay không nên” trên cương vị một nhà lãnh đạo.

Tôi đồng tình với quan điểm cho rằng, với các nhà lãnh đạo, đặc biệt là nhà lãnh đạo cấp cao trong lĩnh vực chính trị hay kinh doanh, việc hành xử một cách tương đối có kiểm chế là một quy tắc rất quan trọng. Tôi cũng cho rằng bất cứ ai muốn trở thành một nhà lãnh đạo – không tính mấy kẻ tự xưng – cần có mối quan hệ mật thiết với đời sống cảm xúc. Họ không chỉ tự hỏi bản thân mình những điều như: “Tôi có nên biểu lộ cảm xúc hay không?” mà còn phải suy tư phức tạp hơn một chút, ví dụ như: “Tôi nên biểu lộ cảm xúc như thế nào?”.

Nếu bạn để ý tới con sóng ngầm của đời sống tổ chức, các cảm xúc vẫn thường xuyên được biểu lộ. Khi làm việc với một nhóm quản lý cấp cao, câu hỏi đầu tiên của tôi không phải là “Bạn có thể hiện cảm xúc ra ngoài hay không?” mà là “Bạn có xu hướng thể hiện cảm xúc như thế nào?”

Ví dụ, cách bày tỏ sự phản đối kinh điển đơn giản là không xuất hiện, hoặc đến họp muộn và chẳng nói gì cả, trong khi những người khác bàn luận rất sôi nổi. Đó là cách thể hiện rất rõ ràng sự thất vọng hay thậm chí là thái độ gay gắt. Việc cách thể hiện đó có được bàn bạc trước không, có ai giải mã được không, có thể hiện bằng lời không lại là một điều khác. Chỉ vì không diễn đạt những cảm xúc của mình hay không rơi nước mắt, không có nghĩa là chúng ta không thể hiện cảm xúc mãnh liệt hay không thể hiện một cách phù hợp. Phản ứng cảm xúc

tách rời tình huống có thể trở thành không phù hợp và chẳng đem lại hiệu quả gì.

Vì vậy, tôi nghĩ rằng, với tư cách là một nhà lãnh đạo, câu hỏi quan trọng hơn cả đối với bạn là: Bạn có biết cảm xúc của mình là gì không? Bạn có biết cảm xúc của người khác không? Bạn có biết lý do tại sao bạn cảm thấy như thế không? Bạn có thể coi điều mình cảm thấy chỉ như biểu hiện bộc phát của trạng thái cảm xúc ở một thời điểm không không? Bạn có suy nghĩ sâu xa hơn về việc những cảm xúc đó cho bạn biết những gì đang xảy ra xung quanh không – hoặc điều gì đang xảy ra với cấp dưới của bạn không? Bạn có thể giải nghĩa và sau đó ghép chúng lại để sử dụng trong việc đẩy nhanh tiến độ công việc không?

ngành chính trị học tại Đại học MIT. Cuốn sách đầu tay của ông có tên *Indispensable: When Leaders Really Matter* (tạm dịch: Nhân tố thiết yếu: Khi nhà lãnh đạo đóng vai trò quan trọng) (Harvard Business Review Press, 2012).

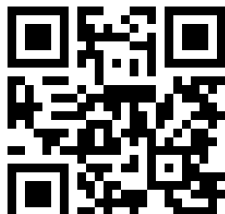
GIANPIERO PETRIGLIERI là trợ lý chuyên môn về hành vi tổ chức tại INSEAD, nơi ông điều hành Chương trình Quản trị Gia tốc – chương trình đào tạo phong cách điều hành dành cho nhà lãnh đạo. Ông có chứng chỉ y khoa về trị liệu tâm lý và tập trung nghiên cứu cũng như hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo. Theo dõi ông trên Twitter theo địa chỉ @gpetriglieri.

ADI IGNATIUS là Tổng biên tập của *Harvard Business Review*.

SARAH GREEN CARMICHAEL là Biên tập viên kỳ cựu của *Harvard Business Review*. Theo dõi cô trên Twitter tại địa chỉ @skgreen.

Phỏng theo tiết mục “Are Leaders Getting Too Emotional?” trên HBR IdeaCast (podcast), ngày 17 tháng 3 năm 2016

**Để tìm hiểu thêm
thông tin về cuốn sách,
vui lòng quét mã:**





Hãy tìm đọc ấn phẩm HBR OnPoint của chúng tôi để cập nhật những tr thức quản trị tinh túy nhất về các khía cạnh thiết yếu trong kinh doanh. Đây là sẽ là trợ thủ đắc lực dẫn bạn tới thành công.

Series HBR OnPoint

Liên tục cập nhật các chủ đề hot nhất theo quý:

- Chiến lược
- Đổi mới sáng tạo
- Truyền thông giao tiếp
- Marketing chiến lược
- Lãnh đạo
- Lãnh đạo
- Quản lý bản thân
- Quản lý sự thay đổi
- Ra quyết định thông minh
- Đổi mới mô hình kinh doanh
- Quản lý trong thời kỳ suy thoái
- Quản lý rủi ro

Cùng nhiều chủ đề hấp dẫn khác



Hbr.org.vn



Fb.com/hbrvietnam

Hãy mua HBR cho đội nhóm, khách hàng và sự kiện của bạn. Vui lòng liên hệ: 19002647 hoặc



**Harvard
Business
Review**



Chinh phục những thử thách khó nhằn trong công việc với những mẹo hay nhất của bộ sách HBR Guide:

- Tài chính dành cho sếp
- Đưa dự án đến thành công
- Kèm cặp nhân viên
- Chấp cánh ý tưởng kinh doanh
- “Chính trị” nơi công sở
- Trình bày thuyết phục
- Viết hay không khó
- Quản lý sếp và đồng cấp
- Làm đúng việc
- Giải tỏa áp lực



Làm chủ những kỹ năng thiết yếu để trở thành một nhà quản lý tài ba cùng bộ sách 20-minute manager:

- 20 phút làm chủ thời gian
- 20 phút hội họp hiệu quả
- 20 phút phân tích tài chính
- 20 phút quản lý sếp
- 20 phút ủy thác công việc
- 20 Phút Giải Quyết Mọi Việc
- 20 Phút Thuyết Trình Hiệu Quả
- 20 Phút Phản Hồi Hiệu Quả
- 20 Phút Lập Kế Hoạch Kinh Doanh
- 20 Phút Quản Lý Dự Án

 Hbr.org.vn
 [Fb.com/hbrvietnam](https://fb.com/hbrvietnam)

Hãy mua HBR cho đội nhóm, sách hàng và sự kiện của bạn

LÃNH ĐẠO ĐÍCH THỰC

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Tôn Nữ Thanh Bình
Sửa bản in: Hương Trần
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Mỹ Mây

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 04-3 934 1562 Fax: 04-3 938 7164
Website: <http://nhaxuatbancongthuong.com>
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 5.000 cuốn, khổ 12,7x17,8 cm
tại Công ty TNHH In - Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm
Địa chỉ: 352 giải phóng, Quận Thanh Xuân, Hà Nội.
Số xác nhận đăng kí xuất bản: 121-2021/CXBIPH/09-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 153/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-332-7. In xong và nộp lưu chiểu 2021.