

QUYỀN LỰC & TÁC ĐỘNG

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

POWER & IMPACT

Original work copyright ©2020 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

QUYỀN LỰC & TÁC ĐỘNG

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

Quyển lục & tác động / Harvard Business Review ; Huy Nguyễn dịch. - H. : Công Thương ;

Công ty Sách Alpha, 2021. - 124tr. ; 18cm

Tên sách tiếng Anh: Power & impact

ISBN 9786043113310

1. Quyền lực 2. Tác động 3. Xã hội học

303.3 - dc23

COF0076p-CIP

Harvard Business Review Press

QUYỀN LỰC & TÁC ĐỘNG

THUỘC SERIES TRÍ TUỆ XÚC CẢM CỦA HBR

Huy Nguyễn dịch

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



Mục lục

01	Đừng để quyền lực hủy hoại bạn <i>Dacher Keltne</i>	7
02	Phong cách quyền lực của bạn là gì? <i>Maggie Craddock</i>	27
03	Xác định tầm ảnh hưởng của bạn trong công việc <i>Maxim Sytch</i>	37
04	Con đường lãng phí quyền lực <i>Ron Carucci</i>	49
05	Thúc đẩy động lực cho cả nhóm <i>Harrison Monarth</i>	59
06	Sử dụng hiệu quả “siêu năng lực” <i>Peter Bregman</i>	69
07	Cảm giác quyền lực hủy hoại niềm vui sống <i>Trevor A. Foulk và Klodiana Lanaj</i>	81
08	Làm việc với kiểu người thao túng thế nào cho hiệu quả? <i>Liz Kislik</i>	93

09	Tình dục, quyền lực và hệ thống xã hội biến những người đàn ông thành Harvey Weinstein	103
10	Sức mạnh của đặc quyền “bình thường” <i>Dolly Chugh</i>	115
11	Để tạo ra thay đổi, khả năng lãnh đạo quan trọng hơn quyền lực <i>Greg Satell</i>	125
12	Tạo dựng di sản của bạn Kimberly Wade-Benzoni	137
13	Lãnh đạo khiêm tốn, dễ dàng thành công Dan Cable	149

01

**Đừng để
quyền lực
hủy hoại bạn**

Dacher Keltne

Khi thực hiện một nghiên cứu kéo dài 20 năm về hành vi, tôi đã phát hiện ra một mô-típ đáng lo ngại: Mặc dù mọi người thường giành được quyền lực nhờ những phẩm chất và hành động giúp thúc đẩy lợi ích của người khác, chẳng hạn như sự đồng cảm, tinh thần cộng tác, cởi mở, công bằng và sẻ chia, tuy nhiên, khi họ bắt đầu cảm nhận được quyền lực hay được hưởng một vị trí đặc quyền thì những phẩm chất đó bắt đầu phai nhạt. Những người sở hữu quyền lực thường dễ có hành vi thô lỗ, ích kỷ và phi đạo đức hơn so với những người khác. Nhà sử học, chính trị gia nổi tiếng của thế kỷ XIX, Huân tước Acton đã làm sáng tỏ mô-típ này: Quyền lực thực sự khiến con người tha hóa.

Tôi gọi hiện tượng này là “nghịch lý quyền lực” và đã tiến hành nghiên cứu nó trong rất nhiều bối cảnh khác nhau như các trường đại học, Thượng viện Mỹ, những đội thể thao chuyên nghiệp và các bộ phận công việc chuyên môn. Trong mỗi bối cảnh, tôi đều thấy rằng mọi người thăng tiến nhờ vào những phẩm chất tốt đẹp của bản thân, tuy nhiên những phẩm chất đó lại ngày càng trở nên tồi tệ sau mỗi nấc thang phát triển của sự nghiệp. Sự thay đổi này xảy ra nhanh chóng đến mức đáng kinh ngạc. Trong một thí nghiệm của tôi (còn được biết đến là “quái vật bánh quy”), tôi chia mọi người thành từng nhóm ba người rồi đưa vào phòng thí nghiệm, chỉ định ngẫu nhiên một người vào vị trí lãnh đạo, sau đó giao cho họ nhiệm vụ viết lách cho cả nhóm. Sau nửa giờ làm việc, tôi đặt một đĩa bánh quy mới nướng trước mặt mọi người – đủ cho mỗi thành viên trong nhóm có được một chiếc và thừa ra một chiếc khác. Trong tất cả các nhóm, mỗi

người đều lấy một chiếc bánh quy và để lại chiếc còn thừa vì phép lịch sự. Câu hỏi đặt ra là: Ai sẽ “xử” nốt chiếc bánh thứ hai dù biết rằng điều đó sẽ tước đi cơ hội tương tự của những người khác? Câu trả lời: hầu như luôn là người lãnh đạo. Không chỉ vậy, họ còn có xu hướng nhai nhồm nhoàm đầy ngon lành và để mặc những mảnh vụn rơi xuống quần áo.

Các nghiên cứu khác chỉ ra rằng giàu có và bằng cấp cũng có thể tạo ra những tác động tương tự. Trong một thí nghiệm khác, Paul Piff của Đại học California và tôi đi đến kết luận rằng, những người điều khiển phương tiện rẻ tiền – như Dodge Colts, Plymouth Satellites – *luôn* nhường quyền ưu tiên cho người đi bộ mỗi khi đi qua vạch kẻ đường dành cho người đi bộ, trong khi những người lái những chiếc ô tô sang trọng như BMW và Mercedes chỉ thực hiện điều đó trong 54% thời gian; gần một nửa thời gian còn lại họ luôn phớt lờ người đi bộ và luật giao thông. Một số cuộc khảo sát ở 27 quốc gia

cho thấy những người giàu có nhiều khả năng cho rằng các hành vi phi đạo đức như nhận hối lộ hoặc gian lận thuế là “có thể chấp nhận được”. Và nghiên cứu gần đây do Danny Miller tại HEC Montreal dẫn dắt đã chứng minh rằng các CEO sở hữu bằng MBA thường có khả năng cao hơn trong việc thực hiện các hành vi vụ lợi như dùng mách lới để tăng lương thưởng cá nhân nhưng lại khiến giá trị công ty giảm sút so với những CEO không có bằng MBA.

Phát hiện này cho thấy những hành vi lạm dụng quyền lực mang tính biểu tượng – hoạt động kế toán gian lận của Jeffrey Skilling tại Enron, tiền thưởng bất hợp pháp của Dennis Kozlowski – CEO của Tyco, các bữa tiệc ăn chơi khét tiếng của Silvio Berlusconi, hành vi trốn thuế của Leona Helmsley... là những ví dụ điển hình trong số các loại hành vi sai trái mà tất cả những nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ đều dễ mắc phải. Các nghiên cứu chỉ ra rằng khả năng những người nắm giữ các vị trí quyền lực

trong công ty thực hiện những hành vi như chơi xấu đồng nghiệp, làm việc riêng trong các cuộc họp, phát biểu và nói những điều xúc phạm tại văn phòng cao hơn gấp ba lần so với những người ở vị trí thấp hơn. Bên cạnh đó, nghiên cứu của tôi cũng như của nhiều nhà khoa học khác đều cho thấy rằng những người mới được chuyển lên các vị trí cao hơn sẽ rất dễ tha hóa, biến chất.

Hậu quả gây ra có thể vô cùng lớn. Lạm dụng quyền lực sẽ làm hoen ố danh tiếng của các nhà lãnh đạo và dẫn hủy hoại cơ hội xây dựng tầm ảnh hưởng của họ. Nó cũng gây ra sự căng thẳng và lo lắng giữa các đồng nghiệp, khiến tính kỷ luật và sáng tạo trong nhóm bị giảm sút, đồng thời làm suy yếu tính gắn kết cũng như hiệu suất giữa các thành viên. Trong một cuộc thăm dò gần đây với sự tham gia của 800 quản lý và nhân viên thuộc 17 ngành công nghiệp khác nhau, khoảng một nửa số người được hỏi cho biết họ bị đối xử thô lỗ tại nơi làm

việc, sau đó họ đã cố tình giảm bớt nỗ lực hoặc chất lượng công việc để đáp trả điều đó.

Vậy làm thế nào để bạn không rơi vào nghịch lý quyền lực? Câu trả lời là hãy thông qua nhận thức và hành động.

Nhu cầu được công nhận

Bước đầu tiên là phát triển nhận thức sâu rộng hơn về chính bản thân. Khi đảm nhận vai trò ở cấp cao hơn, bạn cần chú ý đến những cảm xúc gắn liền với quyền lực mới có được cũng như bất kỳ thay đổi nào trong hành vi của bản thân. Nghiên cứu của tôi chỉ ra rằng, quyền lực khiến chúng ta rơi vào một trạng thái giống như hưng cảm, khiến chúng ta trở nên cởi mở, tràn đầy sinh lực, khao khát giành được phần thưởng và miễn nhiễm với rủi ro – những yếu tố này lại khiến chúng ta dễ dàng hành động hấp

tập, thô lỗ và phi đạo đức. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu mới nhất về khoa học thần kinh, chỉ cần phản ánh những suy nghĩ và cảm xúc như vậy – “Này, tôi cảm thấy như thể tôi sẽ thống trị cả thế giới ngay bây giờ!” – cũng có thể tác động đến các vùng của thùy trán, giúp chúng ta kiểm soát những xung động tồi tệ nhất. Khi xác định và gán tên cho những cảm giác vui vẻ và tự tin, chúng ta sẽ ít có khả năng đưa ra các quyết định phi lý do những cảm giác đó gây nên. Khi thừa nhận cảm giác thất vọng (ví dụ như cấp dưới không cư xử theo cách chúng ta mong muốn), chúng ta ít có khả năng phản ứng theo cách đối đầu hoặc xung đột hơn.

Bạn có thể xây dựng loại nhận thức về bản thân này thông qua các hoạt động tự nhận thức mỗi ngày. Bắt đầu bằng việc ngồi ở một nơi thoải mái và yên tĩnh, hít thở sâu và tập trung vào từng nhịp thở của mình, cảm nhận cơ thể, âm thanh và cảnh vật trong thế giới của bạn. Các nghiên cứu chỉ ra chỉ

cần dành vài phút mỗi ngày cho các bài tập như vậy sẽ giúp mọi người tập trung và bình tĩnh hơn. Vì lý do đó, các kỹ thuật thực hiện hoạt động này hiện đã được đưa vào giảng dạy trong chương trình đào tạo tại các công ty như Google, Facebook, Aetna, General Mills, Ford và Goldman Sachs.

Một vấn đề quan trọng khác là cần phải suy ngẫm về lối hành xử và cách hành động của bạn. Bạn có hay ngắt lời mọi người không? Bạn có sử dụng điện thoại khi người khác đang nói chuyện không? Bạn có từng kể một câu chuyện khiến người khác phải xấu hổ hoặc bẽ mặt? Bạn có chửi thề ở văn phòng không? Bạn đã bao giờ nhận hết công trạng về mình dù công lao là của cả nhóm? Bạn có quên tên đồng nghiệp không? Bạn có đang tiêu nhiều tiền hơn trước đây hay chấp nhận những rủi ro bất thường về mặt thể chất?

Nếu câu trả lời của bạn là “Có” với ít nhất một vài câu trên, hãy coi đó là dấu hiệu cảnh báo sớm +

Thực hành sự tử tế

Dù bạn đã bắt đầu rơi vào nghịch lý quyền lực hay chưa thì vẫn phải ghi nhớ và lặp lại những hành vi đạo đức đã từng giúp bản thân vươn lên từ thời điểm ban đầu. Khi giảng dạy cho các giám đốc điều hành và những nhân vật quyền lực khác, tôi thường tập trung vào ba khía cạnh thiết yếu: sự đồng cảm, lòng biết ơn và sự rộng lượng – đã được chứng minh là có thể giúp chúng ta duy trì khả năng lãnh đạo tối ưu ngay cả trong những môi trường khắc nghiệt nhất.

Chẳng hạn như Leanne ten Brinke, Chris Liu, Sameer Srivastava và tôi đều nhận thấy các Thượng nghị sĩ Mỹ sử dụng nét mặt và giọng nói đồng cảm khi phát biểu sẽ được thông qua nhiều dự luật hơn những người sử dụng cử chỉ, giọng điệu độc đoán và hăm dọa trong bài phát biểu. Nghiên cứu do Anita Woolley tại Đại học Carnegie Mellon và Thomas Malone tại MIT thực hiện cũng chỉ ra rằng, khi những

đồng nghiệp bày tỏ sự thấu hiểu, gắn bó, quan tâm và lo lắng cho nhau một cách tinh tế thì cả nhóm sẽ giải quyết các vấn đề khó khăn hiệu quả hơn.

Những biểu hiện nhỏ bé thể hiện lòng biết ơn cũng mang lại kết quả tích cực. Các nghiên cứu cho thấy những người bạn đời lãng mạn, biết cách thừa nhận giá trị của đối phương trong những cuộc trò chuyện thông thường sẽ ít có khả năng ly hôn hơn, những học sinh thường được giáo viên khen ngợi, động viên sẽ dám thực hiện nhiều công việc khó khăn hơn, và những người bày tỏ sự đánh giá cao đối với người khác trong một nhóm mới thành lập sẽ cảm nhận được mối quan hệ bền chặt hơn với cả nhóm sau một vài tháng. Nhà tâm lý học Adam Grant tại Wharton phát hiện ra rằng, khi các nhà quản lý dành thời gian để cảm ơn nhân viên một cách chân thành, họ sẽ gắn bó và làm việc hiệu quả hơn. Và nghiên cứu của tôi cùng với Michael Kraus tại Đại học Yale về các đội bóng rổ thuộc Hiệp hội

Bóng rổ Quốc gia (NBA) cho thấy những cầu thủ thể hiện sự công nhận và chúc mừng đồng đội thông qua các cử chỉ thể chất (cụng đầu, ôm, đập tay...) sẽ truyền cảm hứng cho đồng đội chơi tốt hơn và giành chiến thắng nhiều hơn gần hai trận mỗi mùa (điều này vừa có ý nghĩa to lớn về mặt thống kê, cũng như thường là một trong những yếu tố làm nên sự khác biệt trong việc được lọt vào vòng loại trực tiếp hoặc bị loại).

Những hành động đơn giản thể hiện sự rộng lượng có thể tạo ra tác động không hề thua kém. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, những người luôn sẻ chia với đồng nghiệp trong cùng một nhóm, ví dụ như đóng góp ý tưởng mới hoặc trực tiếp hỗ trợ các dự án dù không phải của họ... thường được đánh giá là “đáng kính trọng”, “có tầm ảnh hưởng lớn” và “phù hợp với vai trò lãnh đạo”. Mike Norton tại Trường Kinh doanh Harvard nhận thấy, khi một tổ chức tổ chức các hoạt động quyên góp từ thiện tại nơi làm

việc thì nhân viên của họ có xu hướng cảm thấy hài lòng và làm việc năng suất hơn.

Việc kiên trì tuân theo nguyên tắc “quyền lực tốt đẹp” khi trở thành sếp và chịu trách nhiệm đảm bảo mọi việc được hoàn thành dường như là một điều khó khăn. Nhưng không phải vậy. Năng lực đồng cảm, lòng biết ơn và sự rộng lượng có thể được trau dồi qua những hành vi xã hội đơn giản mỗi khi có cơ hội: một cuộc họp nhóm, đàm phán với khách hàng hoặc một phiên phản hồi 360 độ. Dưới đây là một vài gợi ý.

Thực hành sự đồng cảm:

- Đặt 1-2 câu hỏi quan trọng trong mỗi lần tương tác và diễn giải những điểm quan trọng mà người khác đưa ra.
- Lắng nghe một cách chú tâm. Hướng cơ thể và mắt về phía người nói, đồng thời thể hiện sự quan tâm và gắn kết thông qua lời nói.

- Khi ai đó chia sẻ một vấn đề, hãy thể hiện sự quan tâm bằng những cụm từ như “Tôi rất tiếc”, “Điều đó thực sự khó khăn”... Tránh vội vàng phán xét và đưa ra lời khuyên.
- Trước các cuộc họp, hãy dành chút thời gian tìm hiểu về người bạn sẽ gặp và những gì đang xảy ra trong cuộc sống của họ.

Arturo Bejar, giám đốc kỹ thuật của Facebook, theo cảm nhận của tôi, là một nhà lãnh đạo luôn coi sự đồng cảm là một ưu tiên khi hướng dẫn các nhóm thiết kế, lập trình viên, chuyên gia dữ liệu hoặc biên tập viên. Khi quan sát Bejar tại nơi làm việc, tôi nhận thấy mọi cuộc họp của anh ấy đều có xu hướng xoay quanh một loạt các câu hỏi mở và anh ấy luôn thận trọng lắng nghe mọi người. Bejar thường nghiêng người về phía người đang phát biểu và cẩn thận ghi chép lại các ý tưởng của mọi người vào sổ tay. Những biểu hiện đồng cảm nhỏ bé này là tín hiệu để nhóm của Bejar biết rằng anh ấy hiểu

được mối quan tâm của họ và muốn cùng họ đi đến thành công.

Thực hành lòng biết ơn:

- Biến lời cảm ơn sâu sắc trở thành một phần trong cách thức giao tiếp của bạn.
- Gửi cho đồng nghiệp những email hoặc ghi chú cụ thể và kịp thời thể hiện rằng bạn đánh giá cao những việc mà họ đã hoàn thành tốt.
- Ghi nhận công khai giá trị đóng góp của từng người, bao gồm cả nhân viên hỗ trợ.
- Sử dụng các cử chỉ phù hợp – vỗ nhẹ vào lưng/vai, cung tay hoặc đập tay – để ăn mừng thành công.

Khi là CEO của Campbell Soup Company, Douglas Conant đã nhấn mạnh đến văn hóa biết ơn trong toàn bộ tổ chức của mình. Mỗi ngày, ông

và các trợ lý điều hành sẽ dành một giờ đồng hồ để rà soát email và mạng nội bộ của công ty nhằm tìm kiếm tin tức về những nhân viên đã “tạo ra sự khác biệt”. Sau đó, Conant sẽ đích thân gửi lời cảm ơn đến tất cả mọi người, từ các giám đốc cấp cao đến những nhân viên bảo trì – vì đóng góp của họ và thưởng bằng các bức thư viết tay. Ông ước tính mình đã viết ít nhất 10 bức thư mỗi ngày, tổng cộng khoảng 30.000 bức thư cảm ơn trong nhiệm kỳ kéo dài hàng thập kỷ của mình và ông thấy chúng thường được ghim trong không gian làm việc của các nhân viên. Các nhà lãnh đạo mà tôi từng làm việc cùng cũng chia sẻ nhiều chiến thuật khác như: tặng những món quà nhỏ cho nhân viên, mời họ đi ăn trưa hoặc ăn tối, tổ chức lễ tuyên dương cho các nhân viên tiêu biểu của tháng, xây dựng “bảng tri ân” thực hoặc ảo để mọi người có thể gửi lời cảm ơn lẫn nhau vì những đóng góp cụ thể.

Thực hành sự rộng lượng:

- Tìm kiếm cơ hội để dành thời gian riêng tư với những cấp dưới.
- Giao phó một số nhiệm vụ quan trọng.
- Sẵn sàng khen ngợi người khác.
- Cùng chia sẻ vinh quang. Ghi nhận công lao của tất cả những cá nhân đã đóng góp vào thành công chung của nhóm/tổ chức của bạn.

Đạo diễn Pete Docter của Pixar là một bậc thầy trong việc thực hiện phương pháp rèn luyện cuối cùng này. Trong lần hợp tác đầu tiên với anh qua bộ phim *Inside Out*, tôi đã rất tò mò về một tuyệt tác điện ảnh được anh tạo ra từ 5 năm trước đó: phần đầu bộ phim *Up* mô tả nhân vật chính, Carl. Anh ta gặp gỡ và đem lòng yêu thương một cô gái có tên Ellie; tận hưởng một cuộc sống hôn

nhân bền chặt, rồi lại phải nhìn cô ấy chống chọi với bệnh tật. Khi tôi hỏi Pete đã hoàn thành bộ phim bằng cách nào, câu trả lời của anh là một danh sách đầy đủ gồm 250 người gồm nhà văn, họa sĩ hoạt hình, diễn viên, họa sĩ kịch bản, nhà thiết kế, nhà điêu khắc, biên tập viên, lập trình viên và nhà thiết kế mô hình máy tính đã làm việc với anh. Khi mọi người hỏi về những kỷ lục phòng vé mà *Inside Out* đã đạt được, Pete cũng trả lời với một câu tương tự. Giám đốc sản phẩm Kelly Winters – một lãnh đạo cấp cao khác của Facebook mà tôi từng làm việc cùng – cũng chia sẻ rằng cô đã thành công theo cách thức tương tự như vậy. Khi thuyết trình bằng PowerPoint hoặc nói chuyện với các phóng viên về thành công của nhóm Compassion do bản thân gây dựng, cô luôn liệt kê và khẳng định rằng chính những nhà phân tích dữ liệu, kỹ sư và chuyên gia nội dung đã làm nên điều đó.

Bạn có thể vượt qua nghịch lý quyền lực bằng cách thực hiện các nguyên tắc của sự đồng cảm, lòng biết ơn và sự rộng lượng. Điều này giúp tối ưu hóa hiệu quả làm việc và nâng cao tinh thần hợp tác của mọi người. Bạn cũng sẽ được hưởng rất nhiều lợi ích từ đó, với một danh tiếng ngày càng vang dội, khả năng lãnh đạo lâu dài cũng như những niềm vui ngập tràn “hoóc-môn hạnh phúc” khi thúc đẩy lợi ích của mọi người.

DACHER KELTNER là Giáo sư tâm lý học tại Đại học California, Berkeley và là Trưởng khoa tại Trung tâm Greater Good Science. Ông cũng là tác giả của cuốn sách *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence*. (tạm dịch: Nghịch lý quyền lực: Chúng ta đạt được và đánh mất tầm ảnh hưởng như thế nào.)

02

Phong cách quyền lực của bạn là gì?

Hãy kiểm tra các yếu tố khởi phát
cảm xúc và hành vi của bạn.

Maggie Craddock

Bạn đã bao giờ tự hỏi, liệu trải nghiệm từ thời thơ ấu của một người có ảnh hưởng đến công việc và cuộc sống sau này của người đó hay không? Khi còn nhỏ, những nhà lãnh đạo hay hăm dọa người khác có từng bắt nạt hoặc cố tình xô ngã những đứa trẻ khác ở nơi vui chơi hay không?

Dù đang cố gắng thăng tiến ở công ty hiện tại hay tìm cơ hội ở một nơi mới, bạn cũng nên hiểu rằng bản năng trao đi và nắm giữ quyền lực bắt nguồn từ những trải nghiệm trong hệ thống đầu tiên của cuộc đời – hệ thống gia đình. Trong quá trình nghiên cứu để viết cuốn sách *Power Genes*

(tạm dịch: Mã gen quyền lực), tôi phát hiện ra rằng những yếu tố nền tảng làm nên phong cách quyền lực đặc trưng của một người thường khởi nguồn từ những môi trường buộc họ phải phản ứng về mặt cảm xúc và hành vi với những nhân vật quyền lực đầu tiên mà họ gặp trong cuộc đời, cụ thể là những người chăm sóc họ.

Để hiểu rõ cảm xúc của bản thân khi đặt trong điều kiện phản ứng trước quyền lực ở nơi làm việc, hãy suy ngẫm giây lát về cách thức sử dụng quyền lực chủ đạo của những người chăm sóc bạn trong hệ thống gia đình. Họ có thường quan tâm đến cảm xúc của người khác và đưa ra lời động viên không, hay luôn đưa ra những mệnh lệnh muốn người khác tuân theo ngay lập tức? Nếu được nuôi dưỡng bởi những người luôn hỏi ý kiến người khác trước khi đưa ra các quyết định quan trọng trong gia đình, lúc trưởng thành bạn sẽ có xu hướng phản hồi tích cực với những đồng nghiệp muốn kết nối với bạn.

Kiểu phản ứng này chỉ ra rằng, khía cạnh cảm xúc trong phong cách quyền lực đặc trưng có thể xuất phát từ sự tin tưởng.

Ngược lại, một người được nuôi dưỡng bởi một bậc phụ huynh cứng nhắc, độc đoán hoặc quá dễ dãi sẽ sở hữu phong cách quyền lực được hình thành dựa trên nỗi sợ hãi. Họ có thể phản ứng tiêu cực với việc tạo dựng sự đồng thuận trong công việc và tỏ ra ấn tượng với những nhà lãnh đạo hoạt động độc lập và toát ra vẻ tự tin.

Tuy nhiên, bạn cũng cần khám phá một cấp độ khác trong phong cách quyền lực. Khía cạnh hành vi trong phong cách quyền lực bắt nguồn từ cách thức cư xử với những người chăm sóc, giống như một bài học về làm thế nào để đạt được những gì mà mình muốn khi còn nhỏ. Một cách tiếp cận gần gũi hơn liệu có thuyết phục được mọi người hay không, hay bạn đã học được cách làm việc thân tình hơn với họ hay chưa?

Nếu bạn từng có kinh nghiệm thời thơ ấu về việc xin cha hoặc mẹ thứ gì đó mà vị phụ huynh còn lại đã từ chối, khi đó chiều hướng hành vi nổi bật trong phong cách quyền lực đặc trưng có thể là không trịnh trọng. Khi muốn tác động đến người khác, những người có xu hướng này thích tương tác trực tiếp tại nơi làm việc hơn. Ví dụ, khi cần trình bày một ý tưởng hoặc đề xuất trước nhóm, họ sẽ có xu hướng gặp riêng các nhân vật chủ chốt để trình bày ý tưởng trước khi họp toàn bộ nhóm.

Ngược lại, những người có phụ huynh luôn đồng thuận với nhau khi xem xét kỷ luật hoặc khen thưởng thường muốn giải quyết theo các nhóm nhằm xúc tiến một chương trình làm việc chuyên nghiệp về sau. Những người có xu hướng hành vi mang tính trang trọng trong phong cách quyền lực đặc trưng muốn tranh luận cởi mở các vấn đề với một nhóm hơn là thỏa thuận riêng với từng cá nhân.

Khi so sánh cách thích nghi (để đạt được nhu cầu) lúc còn nhỏ của các khách hàng của tôi với những thách thức mà họ đang phải đối mặt trong công việc hiện tại, tôi đã phát hiện ra một số xu thế quan trọng. Ví dụ, Jeff, một nhà điều hành cấp cao trong ngành công nghiệp quảng cáo sắp được thăng chức, anh ấy đã tỏ ra lo lắng về việc mình không đủ khả năng lãnh đạo một nhóm sáng tạo vì thường nói át người khác trong các cuộc họp. Jeff đã gặp các huấn luyện viên về thuyết trình, nhưng nhu cầu cần được lắng nghe của anh ấy mới chính là điều quan trọng.

Jeff lớn lên dưới cái bóng của người chị gái từng là nhà vô địch trượt băng nghệ thuật. Cha mẹ anh ấy đã quá bận tâm đến sự nghiệp thể thao của con gái mà vô tình khiến anh ấy cảm thấy như bị lãng quên. Jeff khao khát được cha mẹ quan tâm và niềm khao khát đó đã thôi thúc anh ấy tạo ra các chiến dịch quảng cáo thu hút sự chú ý của các gia

đình trên toàn thế giới. Khi hiểu rằng nỗi sợ hãi bị coi thường khi còn nhỏ đang gián tiếp làm suy giảm tiếng nói và tầm ảnh hưởng của mình tại nơi làm việc, anh ấy đã quyết tâm thay đổi để trở thành một người lắng nghe tốt hơn và cuối cùng nhận được sự thăng tiến xứng đáng.

Bước đầu tiên để thay đổi là xác định phong cách quyền lực của riêng bạn. Bạn có thể đánh giá phong cách quyền lực đặc trưng của mình bằng cách kiểm tra những yếu tố tạo nên cảm xúc và mô thức hành vi chủ đạo của bản thân. Hầu hết mọi người đều thấy rằng phong cách quyền lực đặc trưng là sự pha trộn tối thiểu giữa hai trong số bốn phong cách quyền lực căn bản sau:

- *Người lấy lòng.* Do những tác nhân gây căng thẳng từ bên ngoài nên những người thuộc nhóm này thường không được cha mẹ chăm sóc, quan tâm khi còn nhỏ. Khi trưởng thành và bước vào môi trường làm

việc, họ ngày càng mong muốn được công nhận và luôn quan tâm đến người khác. Họ thường cố gắng mở rộng quan hệ với mọi người ở cấp độ cá nhân nhằm thể hiện quyền lực và tầm ảnh hưởng của bản thân.

- *Người mê hoặc.* Đây là những người từng thiếu thốn tình cảm trong giai đoạn đầu đời thường. Vì vậy, đôi khi họ thiếu tôn trọng người có thẩm quyền chính thức và có thể thao túng người khác để đáp ứng nhu cầu bản thân. Những người thường xuyên hăm dọa và dụ dỗ người khác tuân thủ là minh chứng điển hình cho phong cách quyền lực của nhóm người mê hoặc.
- *Người chỉ huy.* Người chỉ huy thường lớn lên trong một hệ thống gia đình gắn với các lĩnh vực thể thao, tôn giáo, quân đội hoặc bất kỳ hệ thống nào áp dụng những kỷ luật và quy tắc ứng xử nghiêm ngặt. Nhóm người này

có định hướng kết quả rõ ràng và thường thôi thúc người khác phải khẩn trương.

- *Người truyền cảm hứng.* Các hệ thống gia đình khuyến khích kiểu người truyền cảm hứng thường coi trọng sự thể hiện bản thân hơn sự tuân thủ, và những người chăm sóc trong các hệ thống đó sẵn sàng hy sinh lợi ích cá nhân để đạt được sự xuất sắc trong các lĩnh vực như nghệ thuật hoặc khoa học. Người truyền cảm hứng thường có tư duy đổi mới và kiên định hướng tới những điều tốt đẹp hơn.

Mỗi phong cách đều có những ưu điểm và thách thức riêng, đồng thời mang lại cho chúng ta những bài học quan trọng về quyền lực tại nơi làm việc. Jeff phát hiện ra cách tiếp cận hiệu quả là sự pha trộn giữa phong cách của Người lấy lòng và Người chỉ huy, từ đó giúp anh có thể điều chỉnh thói quen và hành vi của bản thân.

Khi xác định phong cách quyền lực cho riêng mình, điều quan trọng mà bạn cần lưu ý là không có phong cách quyền lực tốt hay xấu, cũng như không nên đưa ra những phán xét thiếu suy nghĩ về người khác hoặc về chính bản thân. Hầu hết chúng ta đều sử dụng nhiều phong cách quyền lực khác nhau và bạn thậm chí có thể hoán đổi linh hoạt tùy vào tình hình thực tế.

MAGGIE CRADDOCK là nhà sáng lập kiêm Chủ tịch Workplace Relationships. Bà là tác giả cuốn sách *Power Genes: Understanding Your Power Persona—and How to Wield It at Work* (tạm dịch: Mã gen quyền lực: Hiểu về quyền lực của bạn và cách sử dụng nó trong công việc), Harvard Business Review Press, 2011).

03

Xác định tầm ảnh hưởng của bạn trong công việc

hãy kiểm tra và đánh giá quyền lực
phi chính thức của bạn.

Maxim Sytch

Một giám đốc ngân hàng ở Đông Nam Á muốn đề xuất một sản phẩm tài chính mới cho phép các nhân viên của công ty cho thuê ô tô mua lại chiếc ô tô đã qua sử dụng từ ông chủ của họ. Tuy nhiên không một đơn vị kinh doanh đơn lẻ nào có thể triển khai đề xuất đó. Danh mục sản phẩm hiện có, rủi ro cơ bản hay những quy định pháp lý không cho phép các bộ phận thực hiện việc này. Tuy nhiên, một đồng nghiệp thân thiết của vị giám đốc lại là người có thể thúc đẩy giá trị và vận động hành lang hết sức hiệu quả trong toàn bộ công ty. Điều đó đã dẫn đến giải pháp ký mã khóa (code-signed) do cả hai đơn vị kinh doanh cùng đưa ra.

Thành công của sản phẩm tài chính mới mẻ này đã giúp gia tăng quyền lực phi chính thức của vị giám đốc ngân hàng. Quyền lực phi chính thức – không liên quan đến chức danh chính thức – có thể giúp bạn huy động các nguồn lực, thúc đẩy sự thay đổi và tạo ra giá trị cho tổ chức cũng như cho chính bản thân bạn. Trong môi trường làm việc hiện đại, quyền lực phi chính thức ngày càng đóng vai trò quan trọng và có thể đảm bảo vị trí vững chắc của bạn trong công ty.

Tại sao lại như vậy? Ngày nay, quy trình làm việc đang chuyển dịch từ các ngành dọc chuyên biệt sang những “khoảng trống” xen giữa, do các công ty đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày một chính xác hơn. Xu hướng này đóng vai trò quan trọng trong các tổ chức sở hữu những bộ phận đa chức năng, quản lý quan hệ khách hàng hoặc cấu trúc ma trận. Ngay cả các tổ chức nhỏ hơn cũng đang ngày càng phát triển theo định hướng dự án.

Và công việc được thuê ngoài (outsource) với sự cộng tác của các nhà cung cấp, nhà phân phối đang ngày càng nhiều hơn. Các công ty đang tìm kiếm và tận dụng tối đa nguồn lực từ cộng đồng để thực hiện các sáng kiến và tạo ra cơ hội việc làm. Chúng ta hợp tác với những người lao động tự do và các bên thứ ba, đôi khi chúng ta thậm chí còn hợp tác với chính các đối thủ cạnh tranh.

Trên thực tế, chức danh chính thức, các nhân viên cấp dưới và quyền hạn được chỉ định chính thức không phải lúc nào cũng giúp bạn tiến xa khi làm việc trong tổ chức và với các bên liên quan nằm ngoài tổ chức.

Bạn có đang sở hữu quyền lực không chính thức để tạo ra giá trị và hoàn thành công việc hay không? Dưới đây là cách thức giúp bạn kiểm tra:

- Bước 1: Liệt kê 10 đầu mối hàng đầu có thể giúp bạn hoàn thành công việc. Các địa chỉ

liên lạc này có thể mang tính nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức của bạn.

- Bước 2: Với mỗi đầu mối này, hãy đưa ra mức điểm từ 1 đến 10 để đánh giá mức độ phụ thuộc của bạn đối với nó. Nếu một đầu mối mang lại nhiều giá trị và khó thay thế thì hãy chỉ định mức điểm cao và ngược lại. Hãy nghĩ rộng ra về giá trị mà các đầu mối đó đem đến cho bạn. Những giá trị này bao gồm hoạt động tư vấn nghề nghiệp, hỗ trợ về mặt cảm xúc, hỗ trợ các hoạt động hàng ngày, cung cấp thông tin và tiếp cận các nguồn lực hoặc những bên liên quan.
- Bước 3: Làm điều tương tự theo hướng ngược lại. Hãy đứng từ quan điểm của người khác và chỉ định điểm số cho chính bản thân bạn.

Xác định giá trị bạn mang lại cho các đầu mối đó và mức độ khó thay thế của bạn đối với họ. Hãy trung thực trong quá trình đánh giá.

Tiếp theo, hãy cân nhắc những dấu hiệu cảnh báo trong vấn đề kiểm tra quyền lực của bạn. Những điều này có thể chỉ ra rằng bạn thiếu quyền lực không chính thức và hoàn toàn có thể thay thế được.

Tất cả các đầu mối của bạn có làm việc trong một nhóm, một bộ phận, một đơn vị sản phẩm hoặc tòa nhà văn phòng không?

Điều này có thể cho thấy sự hạn chế của bạn trong việc tạo ra giá trị vượt trội hơn so với các yêu cầu cơ bản trong phần mô tả công việc của bạn.

Đầu mối bạn đang sở hữu có mang lại nhiều giá trị hơn những gì bạn có thể mang lại cho họ hay không? Những mối quan hệ như vậy khó có thể duy trì lâu dài. Sự bất cân xứng trong mối quan hệ phụ

thuộc cho thấy những người khác nắm giữ quyền lực trong mối quan hệ đó.

Điểm số phụ thuộc của bạn có duy trì ở mức thấp xuyên suốt mối quan hệ hay không? Điểm số này có thể cho thấy mức độ phổ biến của các mối quan hệ giao dịch, những mối quan hệ thường được thúc đẩy bởi quy luật có qua có lại. Ngược lại, các mối quan hệ có tính phụ thuộc cao có thể chứa đựng nhiều giá trị và động lực quan hệ vốn không chỉ được tính toán một cách đơn giản.¹

Tất cả giá trị bạn trao đi hoặc nhận lại có tập trung vào một số đầu mối không? Bạn có thể sẽ tổn thương nếu mất đi những liên hệ này hoặc mối quan hệ của bạn sẽ thay đổi. Một giám đốc điều hành cấp cao chia sẻ với tôi rằng có hai mối quan hệ chính thúc đẩy giá trị trong mạng lưới của anh ấy. Thật không may, một người đã qua đời và người kia chuyển đến một khu vực khác. Quyền lực phi chính thức của nhà quản lý có thể sẽ biến mất chỉ sau một đêm.

Vậy làm thế nào để cải thiện vị thế khi đã tiến hành kiểm chứng quyền lực không chính thức?

Trước hết, một cách thức quan trọng để khắc phục là mang lại giá trị cho các mối quan hệ của bạn. Hãy tự hỏi bản thân: Bạn có thể mang lại cho họ giá trị gì? Phương pháp đầu tiên là phát triển và liên tục cải thiện một bộ kỹ năng khiến người khác đánh giá cao những đóng góp của bạn. Sau đó, chủ động sử dụng các kỹ năng của bạn để giúp đỡ người khác không chỉ trong vai trò chính thức của bạn. Bạn hẳn không muốn trở thành một chuyên gia không ai biết đến.

Thứ hai, hãy để công việc hỗ trợ bạn. Hãy quản lý công việc của bạn như thế nào để có thể đóng góp cho các tiến trình làm việc đa chức năng bên trong tổ chức cũng như khách hàng, đối tác bên ngoài hoặc cơ quan quản lý. Tình nguyện thực hiện các sáng kiến đa chức năng. Coi việc luân chuyển vị trí công tác là một bước phát triển. Khi đặt mình

vào vị trí giao thoa giữa các quy trình làm việc, bạn đã tự tạo cơ hội cho bản thân để đạt được, học hỏi và mang lại giá trị cho nhiều nhóm khác nhau trong tổ chức.

Thứ ba, hiểu rõ hơn về các bên liên quan và cộng tác viên của bạn với tư cách là những cá nhân. Bạn có thể ngạc nhiên khi một điều gì đó khá dễ dàng với bạn lại mang lại giá trị đáng kể cho họ. Đôi khi chúng ta bị cản trở vì tin rằng bản thân phải cống hiến những đóng góp thực sự quan trọng hoặc hỗ trợ to lớn cho người khác. Hiểu rõ về người khác có thể giúp chúng ta thấy được những lựa chọn thay thế hữu ích. Và đừng giới hạn mình trong một phạm vi công việc.

Ngoài công việc, hãy tham gia các tổ chức đoàn thể xã hội hoặc hiệp hội ngành nghề. Suốt một thời gian dài, phạm vi ảnh hưởng của các hoạt động chung đã bị đánh giá thấp trong quá trình mở rộng mạng lưới ra bên ngoài một nhóm biệt lập – vốn chỉ

toàn những người đồng nghiệp đã quá quen thuộc với nhau. Một người bạn doanh nhân của tôi lần đầu tiên biết đến những tiêu chí lựa chọn và tài trợ của các tập đoàn đầu tư mạo hiểm thông qua một người bạn trong câu lạc bộ bơi lội. Người bạn đó sau này đã trở thành nhà đầu tư đầu tiên của anh ấy.

Giá trị của bạn không nên chỉ được xác định bằng khả năng thực hiện công việc tại một vị trí cố định trong một tổ chức chính thức. Nếu thực hiện như vậy, những rắc rối chỉ còn là vấn đề thời gian, bởi trước sau gì một đối thủ cạnh tranh yêu cầu mức lương thấp hơn, trẻ tuổi hơn và thông minh hơn sẽ gia nhập công ty. Bằng cách tạo ra giá trị cho nhiều bên liên quan và khiến bản thân trở nên không thể thay thế, bạn sẽ mở ra rất nhiều cơ hội cho chính mình trong công ty cũng như tìm thấy nhiều điều mới mẻ khác. Và bạn sẽ giúp công ty gia tăng giá trị khi thực hiện điều đó.

MAXIM SYTCH là Phó giáo sư chuyên ngành quản lý và tổ chức tại Trường Kinh doanh Stephen M. Ross thuộc Đại học Michigan. Nghiên cứu của ông tập trung vào mạng lưới các mối quan hệ xã hội và động lực ảnh hưởng bên trong tổ chức và giữa các tổ chức.

Chú thích

1. R. Gulati và M. Sytch, “Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer’s Performance in Procurement Relationships”, Báo cáo Khoa học Hành chính hàng quý 52, số. 1 (2007): 32-69.

04

Con đường lãng phí quyền lực

một số hành vi sẽ làm sụt giảm
tầm ảnh hưởng của bạn.

Ron Carucci

“**Đ**iều mà tôi không bao giờ mong muốn là được chú ý đến như một nhân vật đầy quyền lực.” Một giám đốc điều hành cấp cao từng nói với tôi như vậy, và nhiều nhà lãnh đạo hàng đầu khác cũng có chung quan điểm đó. Những nhà lãnh đạo với hành vi biến thủ tiền bạc, thăng tiến bằng cách hối lộ hoặc vướng vào những vụ lùm xùm thường bị bêu danh trên báo chí và tai tiếng để đời. Tuy nhiên, một nghiên cứu kéo dài suốt 10 năm của chúng tôi chỉ ra rằng, một giám đốc điều hành “bất lực” cũng nguy hiểm không kém và thường gặp hơn.

Chúng tôi đã thực hiện hơn 2.700 cuộc phỏng vấn với hơn 100 giám đốc điều hành mới được bổ nhiệm. Dù dữ liệu thu thập được đã đưa ra cảnh báo về sự cảm dỗ khi sử dụng quyền lực để phục vụ lợi ích cá nhân, tuy nhiên chúng tôi cũng nhận thấy thách thức lớn hơn của quyền lực không phải là sử dụng, mà là từ bỏ nó.

Nhiều lãnh đạo gặp khó khăn trong việc thực thi quyền lực vì cố gắng tạo ra chủ nghĩa quân bình, giúp cấp dưới của mình thấy rằng họ có giá trị và liên quan, cũng như tránh rủi ro khi đưa ra các quyết định khó khăn. Trong số những người được phỏng vấn, 57% cho rằng việc đưa ra quyết định phức tạp và rủi ro hơn so với dự kiến, trong khi 61% muốn có nhiều thời gian hơn để đưa ra quyết định, nhưng lại cảm thấy tội lỗi nếu từ chối (vì họ không muốn tỏ ra bận bịu đến mức không thể nhận công việc đó). Những người lãnh đạo này mắc kẹt trong nhu cầu phải làm hài lòng người khác hoặc lo sợ khi

né tránh những lỗi sai nghiêm trọng và thực sự cảm thấy bất lực. Một con số đáng kinh ngạc khi có tới 60% người tham gia phỏng vấn cho rằng mọi người gán cho họ nhiều quyền lực hơn thực tế những gì họ nắm trong tay. Gần một nửa số người được hỏi cho biết quyền lực đi kèm với công việc không đủ để thực hiện các mục tiêu được giao.

Có lẽ mọi giám đốc điều hành đều đã từng than thở: “Tại sao tôi vẫn không thay đổi được gì dù đã có tất cả các nguồn lực này?” Đó là điều mà chúng tôi thường nghe từ các giám đốc điều hành mới được bổ nhiệm. Và những lãnh đạo như vậy thường mắc sai lầm khi từ bỏ quyền lực mà họ thực sự nắm giữ. Trong số nhiều sự từ bỏ quyền lực, chúng tôi đã xác định bốn loại thường xuyên tái diễn và đặc biệt nguy hiểm:

Tê liệt. Đây là một trong những hình thức từ bỏ phổ biến nhất và có thể gây tổn hại tới tổ chức. Một giám đốc điều hành nọ bị gọi là “bánh trôi” vì

không đủ khả năng bảo vệ quyết định của mình. Anh ta luôn phơi nhiễm với hiện tượng “người cuối cùng” – người cuối cùng trong văn phòng tác động để hướng quan điểm của anh ta theo ý họ. Anh ta không bao giờ tuyên bố quyết định cuối cùng bất kể những thông tin hay sự hỗ trợ đã có sẵn và điều đó khiến tất cả mọi người lúng túng rằng không biết quyết định đã đưa ra hay chưa. Các thành viên trong nhóm nhanh chóng tận dụng sự thiếu rõ ràng này theo hướng có lợi cho bản thân. Mọi người có thể diễn giải kết quả cuộc họp theo quan điểm của họ vì không có bằng chứng nào thể hiện rằng quyết định cuối cùng được đưa ra. Họ luôn có thể khẳng định đó là ý mình hiểu về quyết định của anh ta và hạn chế thấp nhất rủi ro.

Bao gồm quá mức. Quá nhiều người cùng tham gia cũng sẽ ảnh hưởng tới sự quyết đoán của nhà lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo hay lo sợ thường tự huỷ hoại bản thân bằng cách đưa nhiều người

cùng tham gia để phân tán rủi ro. Mặc dù sự tham gia của những người liên quan đến việc ra quyết định là rất quan trọng, tuy nhiên bao gồm quá nhiều người mà bỏ qua khía cạnh hành động không phải là việc làm xây dựng sự đồng thuận, mà là hành vi che giấu. Nhiều người đã phát hiện ra thách thức này đối với đội ngũ điều hành. Một người phản nản: “Số lượng người dự kiến đóng góp vào các quyết định thật nực cười. Tôi tốn nhiều thời gian xây dựng sự đồng thuận giả tạo hơn là nâng cao chất lượng của quyết định. Tôi đã nghĩ rằng mình sẽ có nhiều quyền hành hơn.” Những giám đốc điều hành mới bổ nhiệm cần phải chai lì trước sự chỉ trích khó tránh khỏi từ những quyết định không được lòng tất cả mọi người. Việc né tránh những ý kiến trái chiều chẳng những không giúp phân tán mà còn tăng thêm rủi ro.

Thỏa hiệp. Đáp ứng các đòi hỏi của người khác bất chấp những tổn hại đến lợi ích tổng thể cũng

làm mất đi quyền lực. Mọi người thực sự cảm thấy được làm chủ khi kiểm soát định hướng của các dự án nhiều hơn, tuy nhiên chúng ta không nên thực hiện hình thức trao quyền đó nếu nó gây ra các vấn đề lớn hơn ở cấp độ tổ chức. Các lãnh đạo cấp cao có thể định hướng chiến lược đó, trong khi vẫn cho phép những người khác đưa ra các lựa chọn để biến tầm nhìn thành hành động. Đáp ứng nguồn lực mà cá bgaabh đòi hỏi “để họ cảm nhận được sự sở hữu” không phải là sự trao quyền, mà là sự từ bỏ. Đối với một giám đốc điều hành, việc thu hẹp các ưu tiên và tập trung tăng cường thực hiện là một trong những đóng góp lớn nhất của họ. Khi nhu cầu thỏa hiệp lấn át can đảm từ chối, các tổ chức sẽ bị chia rẽ và dẫn đến hình thức từ bỏ cuối cùng:

Chấp nhận kết quả yếu kém. Hình thức cốt lõi cuối cùng này xuất hiện trong các tổ chức có quá nhiều ưu tiên cạnh tranh lẫn nhau, khiến mọi người lúng túng và phải vật lộn với nguồn lực bị phân bổ

không hiệu quả, từ đó dẫn đến các kết quả yếu kém. Khi kế hoạch không được thực hiện nghiêm túc vì các ưu tiên thay đổi từng ngày, cam kết thúc đẩy chiến lược sẽ giảm đi hiệu quả và các kết quả đều chững lại. Để tránh bộc lộ khía cạnh đạo đức giả của chính mình, những giám đốc điều hành không kiểm soát được các hoạt động sẽ không dám thắc mắc về sự tụt dốc trong kết quả hoạt động và buộc phải chấp nhận nó. Ở đây tồn tại một nghịch lý: quá nhiều sự chấp nhận sẽ tước đi quyền sở hữu mà các giám đốc điều hành đang muốn củng cố, đồng thời khiến một tổ chức bị chia cắt rơi vào cạm bẫy hiệu suất mà những nhà lãnh đạo này đang muốn tránh.

Quyền lực là tài sản thiết yếu đối với các nhà lãnh đạo và là một dạng tiền tệ giúp củng cố di sản của nhà lãnh đạo. Nó có thể giải quyết những bất công trong tổ chức, nuôi dưỡng các tài năng triển vọng và thúc đẩy những thành tựu to lớn. Chúng ta cần kiểm soát quyền lực một cách thận trọng,

nhưng thay vì sợ hãi, chúng ta phải biết nắm bắt tầm ảnh hưởng của nó để tạo ra những điều tốt đẹp hơn.

RON CARUCCI là nhà đồng sáng lập của công ty Navalent, từng làm việc với nhiều CEO và lãnh đạo cấp cao nhằm mang lại sự thay đổi toàn diện cho tổ chức và lĩnh vực của họ. Ông là tác giả của tám cuốn sách best-seller, trong đó có *Rising to Power* (tạm dịch: Giành lấy quyền lực). Bạn có thể theo dõi ông ấy trên Twitter @RonCarucci..

05

Thúc đẩy động lực cho cả nhóm

Hãy mang lại cho nhân viên
cảm giác kiểm soát.

Harrison Monarth

Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng mang lại cảm giác kiểm soát mạnh mẽ cho nhân viên có thể thúc đẩy năng suất, cải thiện hiệu suất và giúp họ hài lòng hơn trong công việc. Một nghiên cứu được công bố trên tạp chí *Psychological Science* do Yona Kifer tại Đại học Tel Aviv thực hiện cho thấy tỷ lệ hài lòng của nhân viên với công việc cao hơn trung bình 26% khi họ được nắm giữ vị trí mang lại cảm giác quyền lực¹.

Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng, cảm giác quyền lực cũng có thể chuyển hóa thành một dạng cảm giác chân thực hơn và hạnh phúc hơn. Quyền lực sẽ khiến con người “sống thật với chính

mình” hơn, cho phép họ tham gia vào các hành động phản ánh chân thực các giá trị mà họ trân quý.

Tiếp theo đó, cảm giác chân thực mang tính chủ quan này lại tạo ra một cảm giác an lành và hạnh phúc hơn.

Tuy nhiên, nghiên cứu của Gallup đã chỉ ra một con số đáng kinh ngạc khi có tới 70% người lao động Mỹ không cam kết gắn bó lâu dài với người sử dụng lao động. Theo ước tính của Gallup, những người sử dụng lao động phải chịu thiệt hại về năng suất tương đương 450-550 tỷ đô-la/năm do sự thờ ơ của chính họ gây ra.² Tôi cho rằng nguyên nhân chủ yếu là vì những người lao động đó không cảm nhận được rằng họ đang nắm giữ quyền lực.

Mặc dù sẽ thật tuyệt khi nghĩ rằng chúng ta có thể lặp lại một câu thần chú mỗi sáng để đem lại cảm giác kiểm soát, từ đó thúc đẩy hạnh phúc, tuy nhiên một nghiên cứu toàn cầu khác do Gallup thực

hiện lại cho thấy trong số khoảng 600.000 công nhân ở một số ngành công nghiệp, các hoạt động hỗ trợ, ghi nhận, thường xuyên giao tiếp và thể hiện sự tin tưởng của lãnh đạo là yếu tố cần thiết để tạo ra một môi trường thịnh vượng – nơi các nhân viên tuyển đầu, những người làm việc trực tiếp với khách hàng cảm thấy họ được nắm quyền tự chủ để tạo ra sự khác biệt thực sự trong tổ chức.³ Nói cách khác, để lan truyền cảm giác quyền lực cho mọi người, từ đó xây dựng một môi trường gắn kết bền vững, bạn cần có sự hỗ trợ của toàn bộ hệ thống.

Ngược lại, theo các nhà nghiên cứu tại Đại học Illinois, các chương trình trao quyền theo hướng quản lý có cấu trúc quá chặt chẽ đi kèm với những sáng kiến cải tiến liên tục sẽ không thể phát huy hiệu quả do nhân viên dễ cảm thấy chúng chỉ mang tính ép buộc và ban lãnh đạo thường không chịu lắng nghe ý kiến đóng góp của họ về những ích lợi của các sáng kiến.⁴

Thay vào đó, các nhà nghiên cứu phát hiện ra ngay cả những nhân viên sở hữu ít quyền lực nhất cũng sẽ cam kết tìm kiếm phương pháp giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn nếu được trao quyền tự chủ khi đưa ra quyết định và thực hiện các biện pháp cải tiến mà họ tin tưởng. Các nhà quản lý cần tăng cường vai trò của mình với tư cách là người huấn luyện, đưa ra định hướng và hỗ trợ, đồng thời tin tưởng các nhân viên tuyến đầu là những chuyên gia thực thụ và biết rõ những cải tiến nào sẽ hoạt động hiệu quả vì lợi ích cao nhất của toàn bộ tổ chức. Nghiên cứu của Gopesh Anand, Dilip Chhajed và Luis Delfin cho thấy nhân viên sẽ cống hiến hết mình vì tổ chức nếu họ được trao quyền tự chủ trong công việc hằng ngày và tin tưởng vào sự hỗ trợ từ các nhà lãnh đạo. Cảm giác quyền lực và sự tin tưởng đến từ hai phía trong quá trình lãnh đạo sẽ thúc đẩy hành vi chủ động của nhân viên tuyến đầu, vì họ có thể phải chịu trách nhiệm không

ngừng tìm kiếm các phương thức cải thiện công việc hằng ngày để giúp tổ chức hoạt động hiệu quả.

Mặc dù những nỗ lực giúp nhân viên cảm thấy được tự quyết và được tin cậy trong toàn bộ công ty có thể mang tới lợi ích tối đa trong cam kết của nhân viên, tuy nhiên các nhà quản lý có thể bắt đầu từ chính các thành viên trong nhóm của mình. Khuyến khích nhân viên chia sẻ quan điểm về các vấn đề quan trọng, ủy quyền và chia sẻ quyền lãnh đạo, giao nhiệm vụ quản lý, thường xuyên giao tiếp và chấp nhận những sai lầm để học hỏi đều có thể giúp trao quyền cho nhân viên và khiến họ trở thành những cá nhân suy nghĩ độc lập, không ngại chấp nhận rủi ro và chủ động góp phần phát triển tổ chức..

Thăng chức cho mọi nhân viên lên vị trí lãnh đạo là điều không cần thiết và cũng rất khó thực hiện. Tuy nhiên, một nhà quản lý giỏi có thể đưa ra những lựa chọn giúp tạo ra một môi trường được

trao quyền mà không cần đến chức danh. Mặc dù chúng ta đều biết rằng con người luôn khao khát địa vị cao hơn, M. Ena Inesi tại Trường Kinh doanh London phát hiện ra rằng quyền tự quyết cũng quan trọng không kém. Trong một nghiên cứu của cô, những người tham gia được chia thành hai nhóm – cảm thấy có quyền và cảm thấy bất lực. Cô khuyến khích những người tham gia nghiên cứu thể hiện cảm xúc chân thực nhất của mình. Sau đó, họ phải lựa chọn mua sắm ở một cửa hàng gần đó với rất ít mặt hàng hoặc một cửa hàng xa hơn nhưng với nhiều mặt hàng hơn. Khi những người tham gia cảm thấy bất lực, họ khao khát có nhiều lựa chọn hơn. Trong khi đó, những người tham gia với cảm giác quyền lực vẫn thấy hài lòng dù có ít sự lựa chọn hơn. Inesi cho biết⁵: “Hãy tưởng tượng một người đang nắm giữ vị trí cấp thấp ở một tổ chức nào đó. Bạn có thể làm cho một người dường như đang bất lực có những cảm nhận tốt đẹp hơn về công việc và

nhiệm vụ bằng cách đưa ra một số lựa chọn trong cách thức thực hiện công việc hoặc về dự án đang tiến hành.”

Mọi người cần tin tưởng vào khả năng kiểm soát tình hình của bản thân, đặc biệt là trong những giai đoạn thay đổi và không chắc chắn, hoặc họ có thể áp dụng điều mà nhà tâm lý học Martin Seligman tại Đại học Pennsylvania gọi là “bất lực tập nhiễm”, trong đó họ sẽ dừng lại mọi nỗ lực trong công việc. Cũng đồng quan điểm trên, Giáo sư tâm lý học Ellen Langer của Đại học Harvard đã tiến hành nghiên cứu về sự tỉnh thức và lựa chọn, ông phát hiện ra việc mang đến cho mọi người những lựa chọn trong môi trường của họ thực sự giúp kéo dài tuổi thọ.

Tom Peters từng nói: “Các nhà lãnh đạo đích thực sẽ không tạo ra những nhân viên trung thành; họ sẽ tạo ra nhiều nhà lãnh đạo hơn.” Trao cho nhân viên quyền tự chủ thực sự và giúp họ cảm thấy

mạnh mẽ hơn không chỉ là cơ hội tốt nhất giúp giải quyết xu hướng thờ ơ và thiếu gắn kết với tổ chức, mà còn là trọng tâm trong chiến lược cạnh tranh hiện đại.

HARRISON MONARTH là chuyên gia khai vấn doanh nghiệp và tác giả của cuốn sách bán chạy nhất *The Confident Speaker* (tạm dịch: Diễn giả tự tin) và *Executive Presence* (tạm dịch: Sự hiện diện đặc biệt) do tờ *New York Times* bình chọn. Harrison làm việc với các nhà lãnh đạo và tổ chức về thay đổi hành vi tích cực, lãnh đạo đích thực và giao tiếp hiệu quả. Cuốn sách mới nhất của ông mang tựa đề *Breakthrough Communication*. Bạn có thể theo dõi ông ấy trên Twitter @HarrisonMonarth.

Chú thích

1. Y. Kifer và cộng sự, “The Good Life of the Powerful: The Experience of Power and Authenticity Enhances Subjective Well-Being”, tập san *Psychological Science* 24, số 3 (2013): 280-288.
2. Susan Sorenson và Keri Garman, “How to Tackle U.S. Employees’ Stagnating Engagement”, Gallup, ngày 11 tháng 6 năm 2013, <https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx>.

3. Peter Flade, Jim Harter và Jim Asplund, “Seven Things Great Employers Do (That Others Don’t)”, Gallup, ngày 15 tháng 4 năm 2014, <https://news.gallup.com/businessjournal/168407/seven-things-great-employers-others-don.aspx>.
4. Phil Ciciora, “Study: Job Autonomy, Trust in Leadership Keys to Improvement Initiatives”, Sở Thông tin Illinois, ngày 14 tháng 11 năm 2012, <https://news.illinois.edu/view/6367/204937>.
5. “It’s All About Control”, Hiệp hội Khoa học Tâm lý, <https://www.psychologicalscience.org/news/releases/its-all-about-control.html>.

06

Sử dụng
hiệu quả
"siêu năng lực"

Cảm xúc rất dễ lan truyền

Peter Bregman

Tôi gấp chiếc xe đạp và mang theo vào sảnh tòa nhà văn phòng ở khu trung tâm Manhattan. Nhân viên bảo vệ đang ngồi sau bàn làm việc ngược lên nhìn tôi, nhăn mặt, rồi lại nhìn xuống và lăm bắm gì đó.

Tôi hỏi nhân viên đó: “Xin lỗi, có chuyện gì vậy?”

Anh ta thở dài và im lặng một lúc. Sau đó, anh ta không thèm nhìn tôi và nói: “Anh không được mang cái đó vào đây.”

Lúc này tôi suýt lỡ taxi, và giờ đây sự việc này lại khiến tôi thậm chí mất tự tin hơn. Lý do không phải ở những gì anh ta nói – tôi từng gặp nhiều nhân

viên bảo vệ không muốn mọi người mang xe đạp vào tòa nhà – mà nằm ở giọng điệu khinh thường, lạnh lùng của anh ta.

Tôi cố gắng giữ bình tĩnh và vui vẻ, cho anh ta thấy mức độ gọn gàng của chiếc xe khi gấp lại. Tôi nói tôi có túi bao ngoài của chiếc xe và có thể đặt nó vào, nhưng anh ta vẫn không thay đổi quan điểm.

Cuối cùng, sau khi tôi viện dẫn luật về quyền sử dụng xe đạp tại các tòa nhà có thang máy chở hàng chấp nhận xe đạp tại thành phố New York, anh ta mới cho tôi vào.

Khi đi đến thang máy chở hàng, tôi mỉm cười với người vận hành thiết bị đang bông đùa với các công nhân xây dựng. Anh ta nhìn tôi, rồi quay lại nhìn bạn bè và tiếp tục trò chuyện. Tôi cảm thấy không thoải mái khi phải đợi một lúc, sau đó hỏi xem liệu anh ta có thể đưa tôi lên tầng 19 không. Anh ta nói với với bạn bè điều gì đó khá bất lịch sự

về những người thuê văn phòng, sau đó dẫn tôi lên mà chẳng nói năng gì, để tôi ở một tiền sảnh nhỏ có khóa cửa nhưng không rõ lối vào.

Khi tôi đang hỏi làm thế nào để vào trong thì anh ta đã đóng cửa thang máy. Anh ta nói to qua cửa thang máy đã đóng: “Thử ấn nút xem.” Tôi thấy có nút ở đó và ấn thử. Lúc ấy, tôi cảm thấy bản thân còn thấp kém hơn cả những người thấp kém.

Sau đó, như thể một phép màu xuất hiện, buổi sáng của tôi đã thay đổi.

Lisa (tên nhân vật đã được thay đổi), nhân viên lễ tân, mở cửa rồi cất tiếng chào tôi: “Xin chào! Chắc hẳn anh là Peter. Chào mừng anh!” Cô ấy mỉm cười nhưng sau đó có vẻ ái ngại, “Tại sao anh lại xuất hiện trong thang vận chuyển hàng hóa vậy?”

Tôi giải thích về việc mình vừa gặp và cô ấy nhìn mặt vẻ thông cảm. “Tôi rất xin lỗi. Điều đó thật tồi tệ. Hãy để tôi cầm xe đạp giúp anh.”

Tôi cảm giác như có thể khóc vì hạnh phúc. Chỉ trong giây lát, Lisa đã xoay chuyển cảm xúc của tôi từ vòng xoáy tiêu cực của nổi tức giận, chán nản và tuyệt vọng sang vòng xoáy tích cực của sự nhẹ nhõm, cảm kích và hạnh phúc.

Và đó là khi tôi nhận ra: Tất cả chúng ta đều có *siêu năng lực*.

Chúng ta có thể khiến mọi người cảm thấy tốt đẹp hoặc tồi tệ chỉ bằng một điều đơn giản như cử chỉ, biểu cảm, lời nói hoặc giọng điệu.

Nhưng hãy chờ đã. Liệu tôi thực sự có thể đổ lỗi cho người khác về sự khó chịu của chính mình? Chẳng phải mỗi người đều phải chịu trách nhiệm về tâm trạng của chính mình hay sao?

Chúng tôi nhận thấy rằng cũng giống như bệnh cảm lạnh thông thường, cảm xúc có tính lan truyền. Sau khi tiến hành nghiên cứu trên 70 nhóm làm việc thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, Caroline

Bartel tại Đại học New York và Richard Saavedra tại Đại học Michigan nhận thấy những người làm việc cùng nhau đều có chung tâm trạng, cả tốt và xấu.¹ Tâm trạng mang tính đồng quy.

Điều này đặc biệt quan trọng đối với những người có chức vụ, bởi vì hơn ai hết, các nhà lãnh đạo là những người thiết lập và lan truyền tâm trạng. Nếu đã từng làm việc trong văn phòng, hẳn bạn sẽ trải qua điều này. Khi sếp có tâm trạng không tốt, mâu thuẫn có xu hướng gia tăng. Ngược lại, khi sếp có tâm trạng tốt, mọi người sẽ thoải mái hơn.

Điều đó có đồng nghĩa rằng chúng ta không phải chịu trách nhiệm khi tức giận với ai đó ở hành lang? Đó có thực sự là lỗi của anh chàng đã va vào chúng ta trên tàu điện ngầm và không xin lỗi hay không?

Hãy nhìn nhận từ một góc độ khác: Nếu bị lây cảm lạnh từ ai đó, bạn có thể đi xung quanh và hắt

hơi vào người khác hay không? Bạn có thể đổ lỗi cho người khác vì gây ảnh hưởng đến tâm trạng của bạn, nhưng bạn phải chịu trách nhiệm về những gì gây ra cho người khác.

Tuy nhiên, khi bị cảm lạnh thì thật khó để tránh lây nhiễm cho người khác một cách triệt để. Vài năm trước, tôi nhận được lời mời khai vấn cho Renée – quản lý cấp cao tại một công ty bán lẻ tên tuổi. Nhiều ý kiến phản hồi rằng cô ấy quá khắt khe với nhân viên. Renée thường xuyên to tiếng, chỉ trích gay gắt và sỉ nhục các nhân viên mỗi khi họ mắc sai lầm.

Khi nói chuyện với những người khác trong văn phòng, tôi phát hiện ra vị giám đốc trực tiếp của Renée cũng có cách hành xử với nhân viên cấp dưới tương tự như vậy. Anh ta rất nóng tính, thường xuyên la mắng và yêu cầu mọi thứ phải hoàn hảo.

Thật không dễ dàng cho Renee khi đối xử với cấp dưới theo cách không hề tốt đẹp, nhưng cũng còn khó hơn khi không làm như vậy.

Do tâm trạng luôn ảnh hưởng đến hiệu suất nên doanh nghiệp cũng gặp phải những vấn đề tương tự. Theo nghiên cứu do Sigal Barsade tại Đại học Yale thực hiện, tâm trạng tích cực giúp thúc đẩy hợp tác, giảm thiểu xung đột và gia tăng hiệu suất.

Vậy giải pháp là gì?

Hãy hiểu rõ cảm xúc và tâm trạng của bản thân, coi chúng như bệnh cảm lạnh thông thường. Khi bị lây nhiễm do thể trạng kém, hãy hít thở sâu, nhận biết cảm giác và không khiến nó lây lan.

Thay vào đó, hãy đồng cảm, quan tâm và vui vẻ với mọi người vì điều đó sẽ khiến họ cảm thấy hạnh phúc hơn, gắn kết hơn và làm việc hiệu quả hơn.

Một thông tin tích cực là theo nghiên cứu của Barsade, tâm trạng tích cực cũng dễ lan truyền như tâm trạng tiêu cực.

Thế nhưng, đó có thực sự là một lựa chọn? Khi đang ở trong tâm trạng tồi tệ, bạn có thể quyết định bản thân sẽ hạnh phúc hay không? Theo tôi, giả vờ hạnh phúc thực sự là điều khó khăn, giả tạo, thậm chí không trung thực. Nhưng tôi đã tìm ra một giải pháp khá đơn giản để xoay chuyển tình thế, đó là lòng tốt.

Bất kể tâm trạng tồi tệ đến đâu, hãy cố gắng đối xử tử tế với người khác. Điều đó luôn tác động tích cực đến những người xung quanh cũng như bản thân tôi. Và thật tuyệt, tâm trạng của tôi cũng được cải thiện theo.

Khi Lisa đưa tôi đến văn phòng của khách hàng, tôi đã kể cho anh ấy nghe cô lễ tân thú vị đã xoay chuyển buổi sáng tồi tệ của tôi như thế

nào. Anh ấy đáp lại bằng một câu chuyện của riêng mình. Một lần nọ, khi Lisa bị ốm và không thể đến làm việc, một người đàn ông trầm tính và dè dặt tên Frank làm thay cô ấy. Dù không phải kiểu người sôi nổi, hòa đồng, nhưng Frank đã quen với phong cách vui vẻ của Lisa. Giống như những người khác trong văn phòng, anh ấy nhận được email chào buổi sáng hằng ngày của Lisa. Vào một ngày đặc biệt khi được yêu cầu làm thay cho Lisa, chỉ riêng những ký ức vui vẻ cũng đủ ảnh hưởng đến anh ấy.

Điều đầu tiên mà Frank làm vào sáng hôm đó là viết một email gửi tới toàn bộ nhân viên văn phòng: “Pizza cho bữa trưa nhé! Chúc mọi người có một ngày vui vẻ!!!!!!”

PETER BREGMAN là CEO của Bregman Partners, một công ty tư vấn và hỗ trợ những người thành công trở thành những nhà lãnh đạo xuất sắc hơn, thiết lập các nhóm hiệu quả hơn và lan truyền cảm hứng nhằm mang lại những kết quả tuyệt vời. Ông là tác giả của nhiều cuốn sách best-seller, có thể kể đến *18 Minutes*, *Leading with Emotional Courage*

(tạm dịch: 18 phút, dẫn đầu bằng cảm xúc dũng cảm), đồng thời là người dẫn chương trình “Bregman Leadership Podcast”.

Chú thích

1. C.A. Bartel and R. Saavedra, “The Collective Construction of Work Group Moods”, *Administrative Science Quarterly* 45, số 2 (2000): 197-231.

07

**Cảm giác quyền lực
hủy hoại
niềm vui sống**

Quyền lực lớn hơn, đau khổ nhiều hơn.

Trevor A. Foulk và Klodiana Lanaj

Bạn đã bao giờ cảm thấy không được tôn trọng, bị tổn thương hoặc khó chịu khi tiếp xúc với cấp trên nào đó đang ngồi trên chiếc ghế quyền lực chưa? Nếu đã từng thì bạn không phải là người duy nhất gặp phải điều đó. Nhiều nghiên cứu cho thấy con người có xu hướng lạm dụng người khác khi cảm thấy có được quyền lực, đồng thời thể hiện sự ủng hộ với quan điểm “quyền lực có xu hướng tha hóa, và quyền lực tuyệt đối sẽ làm tha hóa tuyệt đối.”¹ Một số nghiên cứu chỉ ra rằng những nhân viên bị lạm dụng sẽ phải chịu đựng đau khổ, làm việc kém hiệu quả, thiếu sáng tạo và có nhiều khả năng bỏ việc.² Mặt khác,

những người lạm dụng quyền lực dường như miễn nhiễm với những hành vi tiêu cực của họ: nghiên cứu cho thấy họ vẫn tiếp tục cuộc sống hằng ngày như thể không có chuyện gì xảy ra.

Nhưng nếu đây không phải là toàn bộ câu chuyện thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu quyền lực cũng mang đến một cái giá phải trả cho những nhà lãnh đạo quyền uy?

Chúng tôi đã tiến hành khảo sát đối với 108 nhà quản lý trong 10 ngày làm việc liên tục để nghiên cứu về khả năng đó.³ Những quản lý này làm việc trong các tổ chức khác nhau thuộc nhiều ngành nghề, lĩnh vực, bao gồm chăm sóc sức khỏe, kỹ thuật, giáo dục và ngân hàng. Mặc dù các nhà lãnh đạo sở hữu quyền lực ở một mức độ nào đó trong hệ thống, tuy nhiên nghiên cứu cho thấy cảm giác quyền lực của một người thường xuyên dao động và có thể được kích hoạt bởi một số sự kiện nhất định (ví dụ, lời nhắc nhở về vai trò đang đảm

nhận, tham dự cuộc họp của cấp quản lý, đưa ra quyết định tuyển dụng hoặc sa thải). Để nghiên cứu về tác động của quyền lực hằng ngày, chúng tôi đã chỉ định ngẫu nhiên những người tham gia vào 5 “ngày quyền lực” và 5 “ngày không gì cả”. Vào những ngày quyền lực, các nhà quản lý được yêu cầu suy nghĩ và viết về thời điểm họ nắm giữ quyền lực đối với người khác, sau đó hoàn thành một số bài tập ngắn về từ vựng (chẳng hạn như “Hoàn thành từ vựng sau với từ đầu tiên nghĩ đến: p_w_r”). Nghiên cứu chỉ ra cả hai cách thức này đều kích hoạt cảm giác quyền lực. Vào những ngày đối chiếu, các nhà quản lý hoàn thành những bài tập tương tự nhưng không liên quan đến quyền lực. Ví dụ như mô tả lộ trình đi làm vào ngày hôm đó và hoàn thành các câu mang nghĩa chung chung (“Hoàn thành đoạn từ sau với từ đầu tiên mà bạn nghĩ đến: i_la_d”).

Những người tham gia đã tương tác với đồng nghiệp, quản lý và khách hàng của họ trong suốt

quá trình nghiên cứu, điều này mang lại cho chúng ta nhiều cơ hội để đánh giá hành vi của các nhà lãnh đạo tại nhiều thời điểm trong ngày, cả ở nơi làm việc lẫn ở nhà. Chúng tôi gửi email các liên kết khảo sát đến những người tham gia ba lần mỗi ngày: Đánh giá hành vi thao túng quyền lực bằng cuộc khảo sát buổi sáng, trong đó những người tham gia cần phải hoàn thành vào khoảng 8h28; đánh giá hành vi lạm dụng hằng ngày và sự bất lực của những người khác vào cuối ngày làm việc, vào khoảng 17h23; đánh giá mức độ thư giãn và nhu cầu hạnh phúc khi ở nhà vào khoảng 20h24.

Phù hợp với các tài liệu thể hiện bản chất tha hóa của quyền lực, chúng tôi nhận thấy những người tham gia có nhiều tương tác tiêu cực hơn với người khác vào những ngày họ cảm nhận được quyền lực. Những tương tác tiêu cực này có hai dạng: Những người tham gia cho biết họ có nhiều hành vi lạm dụng hơn đối với người

khác (quát tháo hoặc chửi thề nhiều hơn, cư xử thô lỗ hoặc chế giễu đồng nghiệp), tuy nhiên họ cũng nhận được phản ứng khiêm nhã hơn từ những người khác (họ cảm thấy đồng nghiệp đối xử với họ thiếu chuyên nghiệp hơn, nói chuyện với giọng điệu coi thường và gần như không chú ý đến những phát biểu và ý kiến của họ). Những phát hiện này phù hợp với nghiên cứu trước đó về tầm ảnh hưởng của sức mạnh tâm lý. Quyền lực khiến chúng ta trở nên coi thường và xa cách người khác về mặt tâm lý, và việc lấy đó làm phương tiện để thực hiện mục đích của chúng ta giải thích lý do tại sao quyền lực dễ bị lạm dụng. Đồng thời, sức mạnh tâm lý khiến chúng ta cảm thấy mình đặc biệt và đáng được người khác chú ý, tôn trọng và ưu ái hơn. Những kỳ vọng bị thổi phồng này thường không được đáp ứng, khiến cho những người nắm giữ quyền lực cảm thấy bất lực nhiều hơn so với những người khác.

Mặc dù phát hiện của chúng tôi khắc họa một bức tranh khá ảm đạm về những tác động mà quyền lực gây ra đối với các nhà lãnh đạo, vẫn có một số điểm đáng có thể lạc quan. *Thứ nhất*, sức mạnh tâm lý không tác động đến mọi người với cùng một mức độ. Ví dụ, qua một cuộc khảo sát về tính cách, chúng tôi nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo dễ chịu đựng ít lạm dụng người khác hơn khi sở hữu quyền lực. Những người dễ chịu đựng quan tâm đến hạnh phúc của người khác và ưu tiên duy trì mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp. Mong muốn mang tính bẩm sinh về việc duy trì sự hòa hợp có thể giải thích lý do tại sao các nhà lãnh đạo tốt tính không thực hiện hành vi lạm dụng khi sở hữu quyền lực. Do vậy, bản chất tha hóa tuyệt đối của quyền lực có vẻ không tuyệt đối như chúng ta vẫn nghĩ.

Thứ hai, những người nắm giữ quyền lực sẽ dễ bị tổn thương bởi những hành vi không tốt đẹp của chính họ. Khi khảo sát các nhà lãnh đạo vào

buổi tối, chúng tôi nhận thấy các nhà lãnh đạo quyền lực thực hiện hành vi lạm dụng và phải chịu thái độ khiếm nhã từ người khác cho biết họ cảm thấy ngày làm việc kết thúc ở mức độ kém hiệu quả hơn – họ cảm thấy năng lực giảm sút, ít có khả năng liên hệ với người khác và thiếu tự chủ hơn. Ngoài ra, những người sở hữu quyền lực và lạm dụng người khác sẽ hiếm khi tìm được cảm giác nghỉ ngơi và thư giãn khi ở nhà. Những phát hiện này đưa ra đề xuất về sự “chán nản quyền lực” – những ảnh hưởng của quyền lực trải qua trong ngày làm việc sẽ làm suy giảm sức khỏe của các nhà lãnh đạo vào buổi tối, khi họ ở nhà. Nhìn chung, sự thao túng quyền lực chiếm 15% công việc hằng ngày và 2% sự nghỉ ngơi, thư giãn của quản lý. Nghiên cứu cho thấy rằng, một hành vi thao túng quyền lực nhỏ bé vào buổi sáng cũng có thể gây ra những tác động đáng chú ý đến sức khỏe kéo dài đến tận buổi tối.

Tại sao quyền lực lại làm tổn hại đến niềm vui của các nhà lãnh đạo ngay cả khi ở nhà? Vấn đề này có thể do các tương tác tiêu cực mà quyền lực gây ra đã đe dọa khả năng duy trì quyền lực của các nhà lãnh đạo đối với người khác tại nơi làm việc; những người cấp dưới bị lạm dụng có thể trả đũa hoặc không tuân theo các yêu cầu của các nhà lãnh đạo có tính cách lạm dụng. Một khả năng nữa là những nhà lãnh đạo quyền lực có thể cảm thấy tội lỗi vì họ nhận ra mình đã vi phạm các chuẩn mực xã hội trong cách ứng xử tại nơi làm việc, do đó họ vô hình trung thể hiện hành vi tiêu cực ở nhà.

Mặc dù đại đa số mọi người muốn sở hữu nhiều quyền lực và ảnh hưởng hơn, tuy nhiên nghiên cứu của chúng tôi cho thấy quyền lực không chỉ thúc đẩy chúng ta làm những việc tồi tệ mà còn có thể gây ra tâm trạng xấu hơn khi ở nhà. Do đó, điều quan trọng là phải làm dịu lại quan điểm lạc

quan của chúng ta về quyền lực và bắt đầu cân nhắc những cái giá phải trả do nó gây ra.

Những người nắm giữ vị trí quyền lực cần phải nhận thức được ảnh hưởng tiêu cực mà quyền lực có thể gây ra đối với mô thức tương tác của họ với những người khác, cũng như với niềm vui của chính họ. Đề nghị các cố vấn và đồng nghiệp đáng tin cậy giúp chúng ta duy trì tinh thần trách nhiệm khi cư xử tại nơi làm việc có thể là một việc làm hữu ích. Xét từ góc độ tổ chức, chỉ định những nhân viên có tinh thần trách nhiệm đảm nhận các vai trò quyền lực có thể đem lại hiệu quả, bởi những nhà lãnh đạo này sẽ ít lạm dụng quyền lực hơn.

Người ta thường nói: “Quyền lực càng lớn thì trách nhiệm càng lớn.” Như chúng tôi đã chỉ ra trong nghiên cứu này, quyền lực lớn hơn dường như cũng đi kèm với việc phải chịu đựng nhiều hơn.

TREVORA. FOULK là Phó giáo sư tại Trường Kinh doanh Robert H. Smith thuộc Đại học Maryland.

KLODIANA LANAJ là Giáo sư Walter J. Matherly tại Cao đẳng Kinh doanh Warrington thuộc Đại học Florida.

Chú thích

1. Anderson và S. Brion, “Perspectives on Power in Organizations”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (2014): 67-97.
2. E. X. M. Wee và cộng sự, “Moving from Abuse to Reconciliation: A Power-Dependence Perspective on When and How a Follower Can Break the Spiral on Abuse”, *Academy of Management Journal* 60, số 6 (2017): 2.352-2.380; S. Aryee và cộng sự, “Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure”, *Management and Organization Review* 4, số 3 (2008): 393-411; D. Liu, H. Liao và R. Loi, “The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity”, *Academy of Management Journal* 55, số 5 (2012): 1.187-1.212; C. I. C. Farh và Z. Chen, “Beyond

the Individual Victim: Multilevel Consequences of Abusive Supervision in Teams”, *Journal of Applied Psychology* 99, số 6 (2014): 1.074-1.095.

3. T. A. Foulk và cộng sự, “Heavy Is the Head That Wears the Crown: An Actorcentric Approach to Daily Psychological Power, Abusive Leader Behavior, and Perceived Incivility”, *Academy of Management Journal* 61, số 2 (2018): 661-684.

08

Làm việc với kiểu người thao túng thế nào cho hiệu quả?

Hãy khẳng định bản thân, chống lại
những kẻ lạm dụng quyền lực.

Liz Kislik

Hầu hết những người đã từng đi làm đều phải đối mặt với kiểu người thao túng tại nơi làm việc, tuy nhiên đa số đều tỏ ra do dự khi công khai mối lo ngại đó. Lý do chính đáng là khi một người dám thực hiện điều này, những phản ứng thường gặp trong công ty sẽ chuyển từ cảnh giác, bác bỏ sang công kích lại chính nạn nhân thay vì kẻ đã làm điều sai trái.

Thật đáng tiếc, nhiều nơi làm việc lại khuyến khích những người thao túng vì họ thường hoàn thành tốt công việc, bất chấp hành vi lạm dụng đó có thể gây ra những tổn hại đáng kể đến năng suất và nhân lực theo thời gian¹, đặc biệt là khi bạn

không thể nhờ người đứng đầu tổ chức hoặc những người có thẩm quyền khác thay mặt bạn can thiệp. Chương này sẽ giúp bạn chuẩn bị cách tiếp cận riêng để đối phó mà không cần khởi kiện.

Trong gần 30 năm làm nghề cố vấn, tôi gặp phải vô số trường hợp liên quan đến hành vi thao túng, bắt nạt và sử dụng quyền lực không phù hợp. Có ba cách phản ứng hiệu quả để đối phó với những kiểu người thao túng phổ biến nhất, ngay cả khi cấp bậc, quyền lực hoặc địa vị của bạn thấp hơn. Những cách phản ứng này chỉ ít sẽ giúp bạn khẳng định bản thân, lấy lại cảm giác kiểm soát, đồng thời chuẩn bị một kế hoạch dài hạn thay vì phải chịu đựng trong im lặng.

Thứ nhất, hãy cảnh giác khi được quan tâm, đặc biệt là khi được quan tâm quá mức

Những kẻ thao túng thường không thể hiện bản chất thực sự khi bắt đầu mối quan hệ. Trên thực

tế, họ thường thể hiện bản thân là đồng minh hoặc người đáng tin cậy để chia sẻ nhằm tiếp cận để đánh giá các sở thích cũng như những gì họ có thể nhận từ bạn. Những người này có thể đánh giá chính xác ai đủ khôn ngoan và tự tin để hoạt động độc lập và ai muốn lấy lòng hoặc dễ xấu hổ.

Thật thú vị khi được một đồng nghiệp có quyền lực hoặc cấp trên tỏ ra quan tâm, nhưng bạn cần thận trọng nếu từng nghe những điều đáng sợ về họ. Đặc biệt, hãy cảnh giác khi ai đó nói rằng bạn là người mà họ yêu mến, nhưng lại thường xuyên đưa ra những chỉ trích nhỏ nhặt khiến bạn cảm thấy tồi tệ, xúc phạm bạn khi nói chuyện với người khác hoặc gây áp lực buộc bạn phải làm những việc trái với sở thích nhằm duy trì lợi ích của họ.

Tôi từng gặp một giám đốc điều hành cấp cao bị đồng nghiệp gây tổn thương. Người đồng nghiệp này luôn tỏ ra công khai ủng hộ và là bạn tốt của vị giám đốc đó, nhưng lại thường xuyên vạch ra những

khiếm khuyết và sai lầm tưởng chừng mang tính xây dựng, nhưng thực chất lại khiến cô ấy mất tự tin. Cô ấy dần nghi ngờ năng lực của chính mình và bắt đầu hành động như một cộng sự dưới quyền của người đồng nghiệp thao túng kia thay vì bảo vệ sự nghiệp của bản thân.

Khi nhận ra những gì đang xảy ra, vị giám đốc yếu đuối này vẫn gặp khó khăn khi tách mình ra khỏi người đồng nghiệp đó và đánh mất vị thế cũng như ảnh hưởng to lớn với các đồng nghiệp khác. Cô ấy không còn giữ được uy tín và hình ảnh bản thân như trước và không thể lấy lại vị thế hay tầm ảnh hưởng cho đến khi rời khỏi công ty.

***Thứ hai, sẵn sàng đối đầu công khai
ở phạm vi nhỏ***

Đôi khi, cách duy nhất để vạch trần hành động của kẻ thao túng là đối diện trực tiếp. Điều này có thể khó thực hiện khi bạn là cấp dưới. Thậm chí ngay

những lãnh đạo cấp cao cũng có thể kinh ngạc đến mức không thể tin nổi, hoặc không biết nói gì khi ai đó dám phá vỡ các chuẩn mực hành vi thông thường để tìm kiếm sự công bằng bất chấp những tổn hại về mặt tổ chức. Vì vậy, khi một người vừa can đảm vừa khôn ngoan can thiệp vào sẽ khiến kẻ thao túng nhận ra hành vi của họ đã bị phát hiện, từ đó giúp những người xung quanh nhận thấy họ có thể can thiệp và đảm bảo an toàn cho bản thân trong quá trình làm việc.

Tôi từng tham dự một cuộc họp khách hàng, trong đó một giám đốc điều hành báo cáo qua điện thoại và những thành viên còn lại trong ban lãnh đạo đều có mặt đầy đủ. Tại một thời điểm, một Phó chủ tịch nổi tiếng tư lợi và thao túng nhún mảy tỏ vẻ ngạc nhiên, liên tục lắc đầu và nhún vai như để biểu thị với các đồng nghiệp trong phòng rằng ông ta không đồng ý với những gì người đồng nghiệp kia đang nói hoặc không hiểu tại sao anh ấy lại nói vậy – nhưng ông ta không nói một lời nào.

Vị giám đốc báo cáo qua điện thoại không hề biết uy tín và nội dung của anh ấy đang bị người khác coi thường. Tôi bèn trực tiếp hỏi vị Phó chủ tịch thao túng kia rằng: “Anh có muốn bổ sung điều gì không? Có vẻ như anh phản đối mạnh mẽ những gì chúng ta vừa được nghe. Anh muốn phản bác kết luận hoặc bất kỳ chi tiết cụ thể nào, hay hài lòng với bản báo cáo?”

Vị Phó chủ tịch phủ nhận việc phản đối báo cáo, nhưng rõ ràng ông ta không thoải mái khi bị tôi dồn vào thế bí và không thể lên mặt hay tuôn những lời phỉ báng vào đồng nghiệp. Và dĩ nhiên là sau chuyện này, những người khác đã biết được rằng ông ta hoàn toàn có thể bị hạ bệ.

Thứ ba, từ chối giữ bí mật hoặc diễn giải theo cách bình thường hóa hành vi thiếu trung thực

Thay vào đó, hãy thẳng thắn, trung thực và giữ vững lập trường. Những kẻ chủ mưu có thể coi bạn như

một “người truyền tin” nội bộ, cung cấp cho bạn những mẫu tin thú vị về những thiếu sót và thất bại của người khác, như thế chỉ bạn mới có thể tư duy và quyết định điều gì quan trọng. Đừng để những lời tâng bốc gián tiếp đánh lừa bạn. Hãy hỏi những chi tiết cụ thể để vạch rõ ý định: “Tôi không chắc anh muốn nói gì. Tại sao anh lại nói với tôi điều này? Anh đang yêu cầu tôi làm gì?”

Tôi từng làm tư vấn cho lãnh đạo của một công ty. Người này thường tránh những mâu thuẫn trực tiếp và cố gắng để những người khác – bao gồm cả tôi – truyền đạt những thông điệp mà cô ấy ngại đưa ra. Thay vì để cô ấy che giấu những lời chỉ trích sau lưng người khác, tôi sẽ nói những điều như: “Cô đã nói rõ rằng không thích cách James xử lý xung đột trong nhóm anh ấy. Tôi sẵn lòng tổ chức một cuộc gặp ba bên giữa tôi, cô và James để cô có thể giải thích mối lo ngại của mình, sau đó tôi sẽ làm việc với anh ấy về vấn đề quản lý nhóm.” Giờ đây, cô

ấy đã hiểu kiểu hành vi của bản thân và được hỗ trợ để thay đổi nên ít khi trút bỏ những tình huống rắc rối sang người khác.

Nếu bạn là cấp trên của người thao túng, cách hiệu quả nhất là chuẩn bị một kế hoạch hành động chặt chẽ và phản ứng kịp thời bằng các phương pháp như trên, sau đó đưa ra phản hồi hành vi cụ thể cho đến khi họ buộc phải từ bỏ những thói quen không phù hợp hoặc bạn loại bỏ được chúng. Trong trường hợp quyền lực và tầm ảnh hưởng ở mức thấp hơn, ba cách tiếp cận này sẽ giúp bạn bảo vệ bản thân và hạn chế tối đa tác động tiêu cực đến bạn và những người còn lại trong tổ chức, miễn là bạn sẵn sàng ở lại cuộc chơi.

LIZ KISLIK hỗ trợ rất nhiều loại hình tổ chức, từ các doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500 cho đến những tổ chức phi lợi nhuận quốc gia và doanh nghiệp hộ gia đình giải quyết những vấn đề hóc búa nhất. Bà giảng dạy tại Đại học New York và Đại học Hofstra, đồng thời là diễn giả tại chương trình TEDxBaylorSchool.

09

Tình dục, quyền lực và hệ thống xã hội biến những người đàn ông thành Harvey Weinstein

Những cái tên xuất hiện trên báo có thể thay đổi, nhưng lạm dụng quyền lực là điều có thể dự đoán trước và luôn lặp lại.

Dacher Keltner

Lần đầu tiên nghe kể về hành vi “săn mồi” của Harvey Weinstein¹, tâm trí tôi đã nảy ra những hình phạt giống với châu Âu thời Phục Hưng hoặc bộ phim *A Clockwork Orange*: che mắt ông ta bằng một chiếc mặt nạ ô nhục được sử dụng rộng rãi từ nhiều thế kỷ trước ở Đức; gây sốc thùy trán để ông ta có thể cảm nhận được những gì mà những người phụ nữ ông ta săn đuổi đã phải chịu đựng. Khi biết được một hành vi bất công nào đó, con người chỉ tập trung vào cách loại bỏ hoặc trừng phạt kẻ phải chịu trách nhiệm.

1. Harvey Weinstein là nhà sản xuất phim nổi tiếng ở Hollywood, bị phạt tù 23 năm vì các tội danh cưỡng bức, hiếp dâm hàng loạt phụ nữ.

Tuy nhiên, nghiên cứu tâm lý xã hội của tôi về quyền lực cho thấy rằng ngoài việc kết tội những cá nhân có hành vi băng hoại, chúng ta cũng cần phải xem xét lại hệ thống xã hội đã diễn ra hành vi lạm dụng đó.

Trong suốt 25 năm qua, tôi cùng nhiều nhà nghiên cứu xã hội khác đã ghi chép lại mức độ thay đổi hành vi do cảm giác quyền lực mang lại của những công dân bình thường – một điều có thể gọi là “sự tầm thường trong hành vi lạm dụng quyền lực”. Trong một số thí nghiệm, nhóm người quyền lực (được chỉ định ngẫu nhiên với một điều kiện quyền lực) dễ mắc phải hai nhược điểm: Họ không thể phát triển toàn diện sự đồng cảm và ít có khả năng hiểu được cảm xúc cũng như tiếp nhận quan điểm của người khác.¹ Và họ hành xử theo kiểu bốc đồng – vi phạm đạo đức nơi làm việc. Trong một thí nghiệm khác, những người tham gia (đang nắm giữ quyền lực) thậm chí đã lấy

keo của những đứa trẻ mà không thể hiện chút cảm xúc nào.²

Nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy hai khuynh hướng này được thể hiện trong một hành vi tình dục không phù hợp trong những bối cảnh bị chi phối bởi nam giới, giống với lời kể của những phụ nữ bị Weinstein tấn công. Các nghiên cứu cho thấy những người đàn ông quyền lực thường đánh giá quá mức nhu cầu tình dục của người khác và sai lầm khi nghĩ rằng họ có sức hút đối với những người phụ nữ xung quanh hơn nhiều so với thực tế.³ Những người đàn ông quyền lực cũng tình dục hóa công việc của họ, tìm kiếm cơ hội để hẹn hò và quan hệ tình dục, liếc mắt đưa tình giữa đường, tiếp xúc gần gũi trong một khoảng thời gian rất lâu mỗi ngày, từ đó vượt qua những ranh giới chuẩn mực của hành vi và còn tệ hơn thế nữa.⁴

Những phát hiện khoa học gần đây cho chúng ta thấy hành vi lạm dụng quyền lực có thể dự đoán

được và luôn tái diễn. Trong quá trình nghiên cứu về quyền lực, tôi nhận thấy mỗi năm đều sẽ có một hình mẫu mới về một người đàn ông quyền lực lạm dụng tình dục người khác trong mọi bối cảnh có thể hình dung – các tổ chức tôn giáo, quân đội, trụ sở Quốc hội Mỹ, Phố Wall, các tổ chức đoàn thể, thể dục thể thao, truyền thông đại chúng, công nghệ, phòng thí nghiệm và trường đại học.

Chúng ta cũng nên rút ra bài học từ các nghiên cứu kinh điển mà đến nay vẫn còn phù hợp của Stanley Milgram về trạng thái phục tùng quyền lực. Những nghiên cứu này – vốn được truyền cảm hứng từ nhiệm vụ của Milgram nhằm tìm hiểu điều kiện dẫn đến sự trỗi dậy của Đức Quốc xã, cho thấy môi trường độc tài có thể khiến những công dân bình thường, lương thiện gây ra những cú sốc khủng khiếp về mặt hành vi đối với những người lạ mặt ngoài đường. Tương tự như vậy, môi trường quyền lực không được kiểm soát sẽ khiến nhiều

người trong chúng ta dễ bị tổn thương và trở thành đồng phạm với hành vi lạm dụng quyền lực. Mọi người có thể không thích những gì đang diễn ra, nhưng đại đa số sẽ không thực hiện bất cứ việc gì để ngăn chặn nó. Đây không phải lý do bào chữa cho chúng ta, cũng như hành vi của những kẻ lạm dụng quyền lực là không thể bào chữa, tuy nhiên nó sẽ ngăn chúng ta nói dối nhằm an ủi bản thân rằng chúng ta cư xử tốt hơn những nhân viên trong hãng phim The Weinstein Company, vì họ biết rõ những việc mà Weinstein đang làm nhưng lại không dám lên án hành vi đó.

Thách thức đặt ra tiếp theo là thay đổi hệ thống xã hội, trong đó hành vi lạm dụng quyền lực tiếp tục diễn ra và không được kiểm soát. Về khía cạnh này, tâm lý xã hội về quyền lực sẽ mang đến cho chúng ta một số góc nhìn sâu hơn.

Trước tiên, chúng ta cần lắng nghe câu chuyện từ các nạn nhân bị lạm dụng bởi những kẻ

quyền lực, bởi họ cảm thấy khó khăn và lo ngại khi chia sẻ những điều đó. Những người dũng cảm lên tiếng tố cáo Weinstein xứng đáng được vinh danh. Những câu chuyện như vậy đã kích thích sự thay đổi xã hội. Ví dụ, khi người dân Anh bắt đầu nghe những câu chuyện nô lệ trên các con tàu buôn bị đối xử tồi tệ vào những năm 1700, các nguyên tắc đạo đức liên quan đến hoạt động buôn bán nô lệ bắt đầu thay đổi và các đạo luật chống buôn bán nô lệ cũng dần ra đời. Đưa ra những câu chuyện như vậy cũng đóng vai trò như một lời cảnh tỉnh để những người sở hữu quyền lực tự tìm cách khắc phục xu hướng bóc lột của bản thân.

Chúng tôi cũng tìm hiểu về những lợi ích khi phụ nữ vươn lên nắm giữ các vị trí quyền lực, từ tỷ lệ tham nhũng thấp hơn đến mức lợi nhuận cao hơn.⁵ Hollywood là một trong những lĩnh vực do nam giới thống trị ở mức cao nhất, chỉ có 4% đạo diễn là nữ; nhiều đạo diễn và nhà sản xuất nữ

sẽ thay đổi cán cân quyền lực trong quá trình làm phim. Các nghiên cứu chỉ ra loại hình thay đổi mang tính hệ thống này giúp giảm khả năng xảy ra hành vi lạm dụng tình dục. Ví dụ, các nhóm thiểu số có nhiều khả năng trở thành mục tiêu của tội phạm thù ghét hơn khi những lợi thế về số lượng người da trắng được hưởng tăng lên.⁶ Sự cân bằng lớn hơn về số lượng giữa những người thuộc các nhóm khác nhau sẽ hạn chế vấn đề lạm dụng quyền lực: Những người thuộc các nhóm ít quyền lực hơn có nhiều đồng minh hơn, họ sẽ nêu cao cảnh giác vì nhiều khả năng họ bắt buộc dĩ phải xuất hiện trong các bối cảnh mà những kẻ quyền lực lạm dụng quyền lực, và họ nhiều khả năng cảm thấy bản thân được trao quyền để bày tỏ sự thật về quyền lực đó.

Cuối cùng, chúng ta cần chống lại những lý lẽ hoang đường về hành vi lạm dụng quyền lực. Các nhà khoa học xã hội đã ghi lại cách thức các cấu trúc quyền lực mang tính cưỡng bức tự duy trì

thông qua các câu chuyện xã hội, điển hình nhất là sự biện minh cho hành vi bá quyền và không bị ràng buộc của những người đứng đầu. Trước đây, chúng ta từng nghe họ nói: “Bản chất sinh học của phụ nữ không phù hợp với vị trí lãnh đạo.” “Người Mỹ gốc Phi không xứng đáng được đi bỏ phiếu.” “Anh ta có thể hét vào mặt mọi người và vượt qua một số ranh giới, nhưng anh ta là một thiên tài.” Và một câu nói được yêu thích ở Hollywood: “Phụ nữ bị kích thích bởi những người đàn ông có quyền lực như Weinstein.” Các nghiên cứu khoa học thực tế cho thấy một sự thực hoàn toàn khác: Khi phụ nữ (và đàn ông) bị đặt vào những vị trí ít quyền lực hơn, sự lo lắng, ý thức về bản thân và cảm giác bất an của họ tăng lên đáng kể, trong khi đó niềm vui và khoái cảm (bao gồm cả trong khía cạnh tình dục) cũng bị dập tắt.⁷

Đây có thể là thời điểm quan trọng trong cuộc chiến chống lại nạn tấn công tình dục. Để

mọi việc diễn ra đúng theo những hứa hẹn trong bối cảnh này, chúng ta phải chỉ ra bộ mặt tầm thường của Harvey Weinstein, và tập trung vào việc thay đổi bối cảnh xã hội theo những cách khiến xu hướng lạm dụng quyền lực của con người trở thành dĩ vãng.

DACHER KELTNER là chuyên gia tâm lý học tại Đại học California và Giám đốc chuyên môn tại Trung tâm Greater Good Science. Ông cũng là tác giả của cuốn sách *The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence* (tạm dịch: Nghịch lý quyền lực: Cách chúng ta đạt được và đánh mất ảnh hưởng).

Chú thích

1. A. D. Galinsky cùng cộng sự, “Power and Perspectives Not Taken”, *Psychological Science* 17, số 12 (2006): 1.068-1.074.
2. P. K. Piff cùng cộng sự, “Higher Social Class Predicts Increased Unethical Behavior”, *PNAS* 109, số 11 (2012): 4.086-4.091.

3. J. W. Kunstman và J. K. Maner, "Sexual Overperception: Power, Mating Motives, and Biases in Social Judgment", *Journal of Personality and Social Psychology* 100, số 2 (2011): 282-294.
4. D. Keltner, D. H. Gruenfeld, và C. Anderson, "Power, Approach, and Inhibition", *Psychological Review* 110, số 2 (2003): 265-284.
5. Matthew Swayne, "Women Still Less Likely to Commit Corporate Fraud", Penn State News, ngày 13 tháng 8 năm 2013, <https://news.psu.edu/story/284069/2013/08/13/research/women-still-less-likely-commit-corporate-fraud>.
6. D. p. Green, D. z. Strolovitch, và J. S. Wong, "Defended Neighborhoods, Integration, and Racially Motivated Crime", *American Journal of Sociology* 104, số 2 (1998): 372-403.
7. C. Langner và D. Keltner, "Social Power and Emotional Experience: Actor and Partner Effects Within Dyadic Interactions", *Journal of Experimental Social Psychology* 44, số 3 (2008): 848-856.

10

Sức mạnh của đặc quyền "bình thường"

"Lợi thế của bạn có thể mang lại lợi ích cho những người không sở hữu chúng."

Dolly Chugh

Tôi thường quên mất rằng mình là trai “thẳng”. Tôi không suy nghĩ nhiều về điều này. Khi ai đó hỏi tôi làm gì vào cuối tuần này, hoặc khi đặt ảnh gia đình trên bàn làm việc, tôi sẽ không băn khoăn về việc liệu những gì nói ra có gây khó chịu hoặc khiến tôi bị cười nhạo hay không, hay khiến một đồng nghiệp đột nhiên nghĩ rằng tôi bị họ thu hút. Văn hóa của chúng tôi được xây dựng nhằm giúp những gã “thẳng” như tôi được là chính mình mà không cần suy nghĩ nhiều. Nhưng đối với một số đồng nghiệp đồng tính, một câu hỏi đơn giản về ngày cuối tuần hoặc quyết định trang trí không gian làm việc như thế nào cũng gây ra

những áp lực đáng kể – hành động như thế nào, tin tưởng ai và chia sẻ điều gì. Một nghiên cứu gần đây cho thấy 46% người lao động thuộc cộng đồng LGBTQ thường có xu hướng tách biệt tại nơi làm việc vì nhiều lý do, từ lo sợ mất việc làm đến việc bị đánh giá là rập khuôn.¹ Không giống như tôi, một người “không thẳng” sẽ không có đặc quyền sống hết một ngày mà không nghĩ đến xu hướng giới tính của mình.

Đặc quyền có thể quên đi một phần con người không chỉ dành riêng cho trai “thẳng”. Mỗi người trong chúng ta đều có một phần đặc điểm nhận dạng giúp bảo vệ bản thân khỏi nguy hiểm, phân biệt đối xử hoặc thói hài hước ngốc nghếch mà không được chú ý tới. Ví dụ, ở Mỹ, nếu bạn là người da trắng, theo đạo Thiên Chúa, có cơ thể khỏe mạnh, “thẳng” hoặc nói tiếng Anh, người ta sẽ dễ dàng quên đi những đặc điểm nhận dạng cụ thể này bởi đó chỉ là những đặc điểm “bình thường”. *Đặc quyền bình thường* này

chỉ mang tính tầm thường bởi vì nó bị pha trộn với các chuẩn mực và những người xung quanh chúng ta, do đó dễ dàng bị lãng quên.

Hầu hết mọi người ở Mỹ đều sở hữu đặc quyền bình thường dưới một hình thức nào đó. Mặc dù điều này giống như một lời cáo buộc, nhưng không có gì phải xấu hổ hay phủ nhận. Đặc quyền bình thường thực ra là một cơ hội. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng những người có đặc quyền bình thường có thể lên tiếng thay cho những người không có đặc quyền đó và tạo ra ảnh hưởng nhất định khi thực hiện. Đối với những người đang muốn chống lại sự cố chấp và thiên vị tại nơi làm việc hoặc trong bối cảnh rộng hơn, chúng ta có thể đang bỏ lỡ cơ hội nhìn lại chính mình, đó là sử dụng bản chất bình thường của chúng ta như một nguồn sức mạnh phi thường.

Chẳng hạn như nhà tâm lý học Heather Rasinski và Alexander Czopp đã xem xét cách mọi người nhìn nhận quan điểm của người chống phân biệt chủng

tộc.² Họ nhận thấy những nhà quan sát da trắng dễ bị những người da trắng thuyết phục hơn so với những người da đen, ngoài ra họ thường đánh giá những người da đen là thô lỗ hơn. Màu da trắng mang lại cho người ta nhiều tính hợp pháp hơn so với màu da đen khi lên tiếng về vấn đề phân biệt chủng tộc.

Tương tự như vậy, các học giả David Hekman, Stefanie Johnson, Maw-Der Foo và Wei Yang đã nghiên cứu về những người ủng hộ sự đa dạng thành phần tại nơi làm việc.³ Những người ủng hộ sự đa dạng thành phần là nữ và không phải da trắng sẽ bị xếp đánh giá kém hơn so với những người không ủng hộ sự đa dạng thành phần là nữ và không phải da trắng. Không có sự khác biệt trong đánh giá ở các nhà điều hành là nam, da trắng cho dù họ tán thành sự đa dạng thành phần hay không. Các học giả cũng nhận thấy điều tương tự trong các quyết định tuyển dụng. Nếu quản lý là nam, da trắng tuyển dụng một người nào đó giống anh ta (hoặc không giống), thì điều đó cũng

không ảnh hưởng gì đến đánh giá hiệu suất của anh ta. Nhưng nếu quản lý là nam và không phải da trắng tuyển dụng một người giống anh ta, quản lý đó sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Nói cách khác, đặc quyền bình thường – phần đặc điểm nhận dạng ít được quan tâm – cũng là chỗ mà chúng ta sử dụng, giúp chúng ta thay mặt người khác tạo ra ảnh hưởng to lớn.

Nhà khoa học chính trị Kevin Munger đã tiến hành một thử nghiệm thú vị trên Twitter, tập trung vào những người sử dụng từ “n” (nigger: mọi đen) để quấy rối những người khác và nhận thấy ảnh hưởng này thậm chí cũng xuất hiện trên mạng.⁴ Ông ấy sử dụng một ứng dụng thực hiện tác vụ tự động với đặc điểm nhận dạng da đen hoặc da trắng và đăng một dòng tweet đáp trả những kẻ quấy rối: “Này anh bạn, hãy nhớ rằng có những người thực sự tổn thương khi bị quấy rối bằng thứ ngôn ngữ đó.” Dòng tweet ôn hòa này từ một ứng dụng thực hiện tác vụ tự động của một người da trắng với khoảng

500 người theo dõi đã giúp kéo giảm các vụ quấy rối phân biệt chủng tộc trên mạng trong vòng bảy ngày sau khi đăng, trong khi dòng tweet tương tự từ một người da đen với cùng số lượng người theo dõi gần như không tạo ra tác động gì (điều thú vị là chỉ những người dùng từ “n” ẩn danh bị tác động, trong khi những người sử dụng tên thật và ảnh thật không bị tác động chút nào từ việc phản đối đó). Nếu một dòng tweet ôn hòa từ một người lạ có thể tạo ra tác động này, chúng ta cần phải tự hỏi về tác động tiềm tàng của đặc quyền bình thường của chính mình.

Dưới đây là một số lời khuyên giúp bạn sử dụng đặc quyền bình thường:

Đầu tiên, hãy tìm ra những đặc điểm nhận dạng mà bạn ít nghĩ đến nhất. Khi đã xác định chính xác những đặc điểm đó, tức là bạn đã xác định được đặc quyền bình thường của bản thân.

Thứ hai, bắt đầu tìm hiểu những thách thức đối với những người thiếu đặc quyền bình thường

đó ở nơi làm việc, trường học và trong cộng đồng. Bạn có thể sử dụng internet để bắt đầu tìm kiếm thông tin về người đầu tiên.

Thứ ba, tìm kiếm cơ hội lên tiếng và hành động. Phản đối chỉ là một trong nhiều cách sử dụng đặc quyền bình thường. Thay vào đó, chúng ta có thể đặt câu hỏi, nêu vấn đề và bổ sung các quan điểm vốn không xuất hiện trong các cuộc thảo luận tại nơi làm việc một cách tự nhiên. Chúng ta có thể đưa ra các dữ liệu, mời mọi người tham gia cuộc trò chuyện và khuyến khích tranh luận xung quanh các ý tưởng. Chúng ta có thể khuếch đại quan điểm của những người không được lắng nghe tại các cuộc họp và bắt đầu lại cuộc trò chuyện khi ai đó bị gián đoạn. Chúng ta có thể ghi nhận công lao của mọi người và quảng bá về tài năng của họ. Chúng ta có thể nhận thấy khi nào xuất hiện sự thiên vị và lên tiếng khi nó xảy ra.

Thứ tư, hãy suy nghĩ về những khoảnh khắc bạn có thể vô tình nói át một nhóm mà bạn muốn

hỗ trợ. Tập trung vào bản thân thay vì những người mà chúng ta muốn trở thành đồng minh là điều hết sức bình thường, tuy nhiên điều này khiến bạn phải trả giá. Khi nó xảy ra, hãy bước sang một bên hoặc lùi lại và học hỏi từ những người chịu ảnh hưởng trực tiếp từ vấn đề đó thay vì thể hiện bản thân là một chuyên gia. Hãy nghe theo sự dẫn dắt *của họ* trong khi sử dụng đặc quyền bình thường *của bạn*.

Những gì ít nghĩ đến nhất có thể là những gì chúng ta làm tốt nhất. Mỗi người đều có một hình thức đặc quyền bình thường nào đó và thật tốt khi như vậy bởi vì hầu hết chúng ta đều có nhiều ảnh hưởng hơn so với những gì mình nghĩ.

DOLLY CHUGH là Phó giáo sư tại Trường Kinh doanh Stern thuộc Đại học New York và là tác giả cuốn sách *The Person You Mean to Be: How Good People Fight Bias*.

Chú thích

1. Human Rights Campaign, “A Workplace Divided: Understanding the Climate for LGBTQ Workers Nationwide”, <https://www.hrc.org/resources/a-workplace-divided-understanding-the-climate-for-lgbtq-workers-nationwide>.
2. H. M. Rasinski và A. M. Czopp, “The Effect of Target Status on Witnesses’ Reactions to Confrontations of Bias”, *Basic and Applied Social Psychology* 32, số 1 (2010): 8-16.
3. . R. Hekman cùng cộng sự, “Does Diversity-Valuing Behavior Result in Diminished Performance Ratings for Non-White and Female Leaders?” *Academy of Management Journal* 60, số 2 (2016): 771-797.
4. K. Munger, “Tweetment Effects on the Tweeted: Experimentally Reducing Racist Harassment”, *Political Behavior* 39, số 3 (2017): 629-649.

11

**Để tạo ra thay đổi,
khả năng lãnh đạo
quan trọng hơn
quyền lực**

Một mình sức mạnh sẽ không thể tạo ra hành động; nhưng niềm tin truyền cảm hứng thì hoàn toàn có thể.

Greg Satell

Các giám đốc điều hành cấp thấp mơ ước leo lên được những bậc thang mới để vươn tới những vị trí quyền lực cao hơn, sau đó họ có thể hiện thực hóa mọi thứ và tạo ra sự thay đổi mà họ tin tưởng. Trong khi đó, các giám đốc điều hành cấp cao thường cảm thấy thất vọng vì họ thực sự sở hữu rất ít quyền lực.

Vấn đề là mặc dù quyền lực có thể buộc ai đó phải thực hiện một công việc được giao, nó lại không tạo ra niềm tin. Yêu cầu mọi người làm những gì bạn mong muốn là chưa đủ, mà phải khiến cho họ cũng *muốn* những gì bạn muốn – hoặc bất kỳ sự thay đổi nào cũng sẽ chết yểu.

Đó là lý do tại sao các nỗ lực quản lý sự thay đổi thường thất bại. Thông thường, các hoạt động này được thiết kế để thực hiện các sáng kiến xuất phát từ cấp trên. Thực hiện ngay những điều đó thực sự giống như việc bảo mọi người làm những gì bạn muốn nhưng theo cách tinh tế hơn. Để tạo ra sự thay đổi thực sự, vấn đề không nằm ở công tác *quản lý* mà ở công tác *trao quyền*. Đó là sự khác biệt giữa quyền lực và khả năng lãnh đạo.

Vào những năm 1850, Ignaz Semmelweis là bác sĩ trưởng khoa sản của một bệnh viện nhỏ ở Pest, Hungary. Sau khi tiến hành nghiên cứu sâu rộng về cách thức điều kiện vệ sinh có thể hạn chế nguy cơ nhiễm trùng, ông đã thiết lập chế độ rửa tay nghiêm ngặt và gần như loại bỏ căn bệnh sốt sản thường gặp ở phụ nữ sau sinh vào thời điểm đó.

Năm 2005, John Antioco là giám đốc điều hành nổi tiếng của Blockbuster – một gã khổng lồ của lĩnh vực cho thuê video. Tuy nhiên, bất chấp sự

thống trị của công ty lúc bấy giờ, ông nhận ra một mối đe dọa sống còn đến từ hình thức phát video trực tuyến và các đối thủ cạnh tranh nhanh nhạy như Netflix. Ông khởi động một chương trình mang tính cạnh tranh để loại bỏ các khoản phí trễ hạn và đầu tư vào một nền tảng trực tuyến.

Mọi thứ đều dẫn đến một kết thúc tồi tệ cho cả hai người đàn ông này. Semmelweis bị cộng đồng y tế chỉ trích và chết trong một bệnh viện tâm thần, nhưng trở trêu thay, nguyên nhân là do một căn bệnh nhiễm trùng ông mắc phải khi đang được chăm sóc y tế. Trong khi đó, Antioco bị hội đồng quản trị của công ty sa thải và người kế nhiệm đã thay đổi toàn bộ những cải cách của ông. Để rồi sau đó Blockbuster phải nộp đơn xin phá sản vào năm 2010.

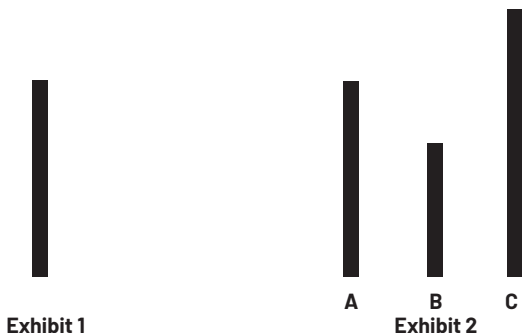
Mặc dù những thông tin về Semmelweis và Antioco dường như được công khai hơn ngày nay, nhưng vào thời điểm đó thì không. Trong trường hợp đầu tiên, người ta tin rằng bệnh tật là do sự

mất cân bằng của thể dịch; trong trường hợp thứ hai, mối đe dọa của video trực tuyến dường như quá xa vời để biện minh cho việc bỏ qua lợi nhuận ngắn hạn. Ngay cả khi nắm giữ những vị trí quyền lực thì họ cũng không thể vượt qua quan điểm của số đông.

Chúng ta có xu hướng đánh giá quá cao sức mạnh của tầm ảnh hưởng. Có vẻ như nếu sở hữu nhiều quyền lực hơn, có nhiều dữ liệu hơn hoặc có thể đưa ra lập trường của mình một cách mạnh mẽ hơn thì chúng ta có thể thúc đẩy các ý tưởng của bản thân. Tuy nhiên, Semmelweis và Antioch không chỉ nắm giữ quyền lực mà còn có những dữ liệu đáng tin cậy ủng hộ cho quan điểm của mình, ngoài ra họ còn sẵn sàng mạo hiểm sự nghiệp. Tuy nhiên, họ đã thất bại.

Vào những năm 1950, nhà tâm lý học lỗi lạc Solomon Asch đã tiến hành một loạt thí nghiệm nổi tiếng để lý giải vấn đề này. Ông cho một nhóm

người xem biểu đồ sau và hỏi cột nào bên phải khớp với cột ở bên trái.



Đây có vẻ là một nhiệm vụ khá đơn giản, nhưng Asch vốn nổi tiếng nhiều chiêu trò nên thí nghiệm đã có thêm một bước ngoặt. Tất cả những người trong phòng, ngoại trừ một người duy nhất, đều đưa ra câu trả lời không chính xác. Trước khi người cuối cùng đưa ra câu trả lời – người duy nhất trả lời chính xác, thì hầu như những người tham gia đều tuân theo quan điểm số đông, dù rõ ràng đó là đáp án sai.

Mặc dù chúng ta muốn tự nhìn nhận bản thân là người độc lập và có tư duy tự do, nhưng sự thật là chúng ta chịu ảnh hưởng rất nhiều từ quan điểm của những người xung quanh. Nếu đang ở văn phòng với những người thích xem các video ngắn về loài mèo thì bạn cũng sẽ thấy bản thân yêu thích thứ đó và cười theo. Tuy nhiên khi ở một công ty khác, thường thì bạn sẽ thấy những thứ đó chẳng vui nhộn gì.

“Phù hợp” không bao giờ mang tính tuyệt đối. Ngay cả trong thí nghiệm của Asch cũng có một số người khác biệt, giống như Semmelweis và Antioch. Tất cả chúng ta đều có những giới hạn niềm tin khó thay đổi, những lĩnh vực khác mà chúng ta cần được thuyết phục nhiều hơn, cũng như những lĩnh vực chúng ta thực sự không dành đủ sự quan tâm cần thiết để đưa ra ý kiến.

Về cơ bản, đó là những dự đoán từ mô hình ngưỡng về hành vi mang tính tập thể: Ý tưởng sẽ

trở nên mạnh mẽ trong các nhóm đa số tại một khu vực cục bộ quy mô nhỏ. Nhiều người dừng lại ở đó và không bao giờ đi xa hơn, nhưng một số lại hòa với các nhóm cục bộ đó và chuyển sang các nhóm miễn cưỡng hơn thông qua những mối quan hệ yếu kém. Cuối cùng, một hiệu ứng xếp tầng xảy ra sau đó.

Ví dụ nổi tiếng nhất về mô hình ngưỡng tại nơi làm việc là sự phổ biến của mô hình đổi mới do Everett Rogers phát triển, trong đó một nhóm nhỏ các nhà đổi mới nắm bắt ý tưởng và truyền bá cho một nhóm miễn cưỡng hơn với những người áp dụng từ giai đoạn đầu để hình thành các nhóm đa số cục bộ. Những người trầm lặng trong các nhóm này nhận ra họ dần chiếm ưu thế về số lượng và bắt đầu có những hành vi giống với đa số những người còn lại, giống như trong nghiên cứu của Asch. Chẳng bao lâu sau, những người mới thay đổi tư tưởng lại truyền ý tưởng cho các nhóm xã hội

khác mà họ cũng là thành viên. Quá trình này tiếp tục cho đến khi ý tưởng vượt xa quan điểm phù hợp ban đầu. Cuối cùng, ngay cả những người tụt hậu đa nghi nhất cũng sẽ tham gia.

Giờ đây, chúng ta có thể thấy được lý do thất bại của Semmelweis và Antioco – cũng như sự điên rồ của rất nhiều giám đốc điều hành đầy tham vọng. Thay vì tìm cách lãnh đạo một nhóm đầy nhiệt huyết với những nhà đổi mới năng động và luôn nỗ lực tạo dựng phong trào, họ dựa vào quyền hạn của bản thân để tạo ra những thay đổi hoàn toàn bằng cách ép buộc những người không chịu khuất phục đi ngược lại ý muốn của bản thân.

Nói cách khác, thay vì chăm chỉ xây dựng các nhóm nội bộ khác nhau, họ cố gắng thúc ép toàn bộ mọi người.

Kiểm soát là một điều ảo tưởng và luôn là điều ảo tưởng. Đây chính là nghịch lý Hobbesian: chúng

ta không thể ép buộc sự thay đổi trừ khi nó đã thực sự xảy ra. Địa vị cao hơn – hoặc thậm chí là một bài thuyết trình thuyết phục với đầy đủ dữ kiện – cũng chỉ hữu ích trong một khoảng thời gian nhất định. Những kẻ mất trí điều hành trại tâm thần. Điều tốt nhất chúng ta có thể làm với tư cách nhà lãnh đạo là trao quyền cho họ để điều hành theo cách phù hợp.

Và đó là lý do tại sao thay đổi luôn đòi hỏi khả năng lãnh đạo thay vì quyền lực. Những người có địa vị luôn ưa thích sự ổn định hơn là sự gián đoạn. Chỉ những người khác biệt mới cảm thấy bất an trước tình hình thực tế. Vì vậy, nếu muốn tạo ra sự thay đổi thực sự, thứ bạn cần không phải là quyền lực và tầm ảnh hưởng, mà là những người đang tìm cách thay đổi thực tế đó.

GREG SATELL là diễn giả quốc tế, cố vấn và tác giả sách best-seller có tựa đề *Cascades: How to Create a Movement That Drives Transformational Change* (tạm dịch: *Cascades: Cách tạo chuyển động thúc đẩy thay đổi*

chuyển đổi). Cuốn sách trước đó của ông, *Mapping Innovation* (tạm dịch: Lập bản đồ đổi mới), được lựa chọn là một trong những cuốn sách về kinh doanh hay nhất năm 2017. Bạn có thể tìm hiểu thêm về Greg trên trang web GregSatell.com và Twitter [@DigitalTonto](https://twitter.com/DigitalTonto).

12

Tạo dựng di sản của bạn

lời khuyên dành cho tất cả các nhà lãnh đạo:
Hãy tạo ra thứ gì đó tồn tại lâu hơn bạn.

Kimberly Wade-Benzoni

Điều quyền lực nhất trong sự nghiệp và cuộc đời của một nhà lãnh đạo là để lại một di sản lớn lao, bởi lẽ điều đó có thể tạo ra những ảnh hưởng trong tương lai – ngay cả khi họ không còn tham gia tổ chức. Tối đa hóa tác động đến tổ chức và mọi người là điều hết sức quan trọng. Việc xây dựng di sản trong môi trường kinh doanh có thể đảm bảo khả năng tồn tại lâu dài của tổ chức và giúp tổ chức hoạt động mạnh mẽ, hiệu quả và giá trị hơn so với trước đây. Hoặc trong một tình huống kịch tính hơn do các doanh nhân khởi nghiệp dẫn đầu, đó là thành lập một tổ chức hoàn toàn mới. Suy nghĩ về những điều mà mình sẽ để lại

cũng là một cách tuyệt vời đảm bảo bạn đang cân nhắc đến triển vọng dài hạn của tổ chức và chống lại sự cám dỗ khi đưa ra các quyết định thiên cận, quá tập trung vào mục tiêu ngắn hạn.

Vậy làm thế nào bạn có thể ghi nhớ những gì cần để lại khi bắt đầu đưa ra các quyết định hằng ngày? May mắn thay, nghiên cứu kéo dài hơn một thập kỷ về cách thức ra quyết định liên quan đến các thể hệ tương lai đã vạch ra một số chiến lược cụ thể giúp chúng ta ghi nhớ việc xây dựng di sản và tận dụng những suy nghĩ đó để tối đa hóa tác động đến thế giới xung quanh.¹

Suy nghĩ về việc làm của thế hệ trước

Hãy nhớ lại những người tiền nhiệm và hành động của họ đã ảnh hưởng đến bạn như thế nào. Họ để lại cho bạn và các đồng nghiệp những gì? Họ thay đổi tổ chức ra sao để tạo ra cơ hội? Họ hình thành văn hóa tổ chức bằng cách nào?

Dù không thể đền đáp việc làm của các thế hệ trước vì họ không còn trong tổ chức, nhưng bạn có thể cư xử tương tự với thế hệ tiếp theo. Khi đã có tầm nhìn dài hạn và nghĩ về tổ chức như một tập hợp đa thế hệ, sự tương hỗ sẽ không mang tính trực tiếp mà diễn ra dưới hình thái tổng quát hơn. Nghiên cứu chỉ ra rằng, việc hưởng lợi từ di sản của thế hệ trước sẽ khiến chúng ta muốn để lại những điều tích cực cho các thế hệ sau và có xu hướng đưa ra các quyết định mang tính dài hạn tốt hơn.²

Tập trung vào thách thức thay vì lợi ích

Khi đưa ra các quyết định về tương lai, các nhà lãnh đạo có thể phân bổ những lợi ích đáng mong muốn như lợi nhuận, nguồn lực, hoặc cũng có thể là những thách thức mà họ và người khác muốn tránh khỏi như nợ nần hoặc chất thải nguy hại. Nghiên cứu chỉ ra rằng, khi đề cập đến các quyết định phân bổ và những di sản để lại, mọi nguồn lực đều đáng

được quan tâm dù là lợi ích hay thách thức.³ Mọi người chú ý nhiều hơn đến việc tránh để lại di sản tiêu cực hơn là tạo ra di sản tích cực. So với việc để lại lợi ích cho những thế hệ tương lai, để lại gánh nặng sẽ khiến các cá nhân có trách nhiệm và đồng cảm hơn với những người kế thừa sau này, cũng như cảm thấy ý thức đạo đức hơn (chẳng hạn như cảm thấy xấu hổ và tội lỗi).

Nêu bật những rắc rối trong các quyết định dài hạn có thể giúp các nhà lãnh đạo phát hiện ra những di sản tiêu cực gây ra từ những lựa chọn đó. Hơn nữa, vấn đề chiến lược với các tổ chức là liên kết những quyết định về lợi ích và thách thức để các nhà quản lý thực hiện đồng thời. Tăng cường tập trung vào những cân nhắc về đạo đức đi kèm với phân bổ gánh nặng có thể giúp giảm bớt những hành vi chỉ đạo phân bổ lợi ích mang tính thiên cận và tư lợi.

Cân nhắc trách nhiệm đi kèm với quyền lực

Hầu hết các nghiên cứu về quyền lực đều cho thấy trải nghiệm quyền lực có xu hướng khiến mọi người tập trung và quan tâm tới bản thân nhiều hơn. Nghiên cứu này chủ yếu xem xét ảnh hưởng của quyền lực trong các khung thời gian giới hạn. Tuy nhiên, nghiên cứu gần đây về các quyết định giữa các thế hệ với thời gian dài hơn chỉ ra rằng quyền lực có thể khiến người ra quyết định quan tâm hơn đến các lợi ích của người khác trong tương lai.⁴ Khi kết hợp các quyết định giữa các thế hệ với trải nghiệm quyền lực ở mức độ cao hơn, mọi người cảm thấy “có trách nhiệm xã hội hơn” và “tập trung hơn vào di sản hơn” so với thời điểm họ không có nhiều quyền lực. Điều này khiến họ rộng lượng hơn với các thế hệ sau và giúp tạo dựng một di sản tích cực. Khi có quyền quyết định kết quả cho những người không có quyền lực và tiếng nói, chúng ta phải chịu trách nhiệm về mặt đạo đức khi đưa ra

các quyết định và cân nhắc nghiêm túc hơn những tác động đạo đức từ hành động của mình.

***Hãy nhớ rằng bạn sẽ chết
vào một ngày nào đó***

Vào một ngày năm 1888, một người đàn ông giàu có và thành đạt đang đọc một bản cáo phó của anh trai mình trên một tờ báo tiếng Pháp. Khi đọc, ông nhận ra người biên tập đã nhầm lẫn giữa hai anh em và thay vào đó đã viết cáo phó cho chính ông ấy. Dòng tiêu đề tuyên bố “Kẻ buôn cái chết đã qua đời”, sau đó mô tả một người đàn ông trở nên giàu có bằng cách tiếp tay cho mọi người giết hại lẫn nhau. Không có gì ngạc nhiên khi ông ta vô cùng bối rối khi ngẫm về những gì bản thân đã để lại cho đời, nếu thực sự chết vào ngày hôm đó. Người ta tin rằng sự việc này mang ý nghĩa then chốt thúc ông để lại gần như toàn bộ tài sản của mình sau khi thực sự qua đời vào tám năm sau đó để lập quỹ tài

trợ cho các giải thưởng hằng năm, trao cho những người có đóng góp to lớn cho nhân loại. Tất nhiên, đây là câu chuyện có thật về Alfred Nobel, người phát minh ra thuốc nổ và là nhà sáng lập giải Nobel.

Đúng vậy, tất cả chúng ta đều sẽ chết. Khi nhắc đến cái chết, chúng ta chợt nhớ ra bản thân không hề muốn chết – chúng ta muốn sống! Nhưng chúng ta đều hiểu cái chết là không thể tránh khỏi và thực tế đó tạo ra một tình thế khó xử vì bản năng sinh tồn đã ăn sâu trong mỗi con người. Một trong những cách hiệu quả nhất có thể giúp giảm bớt lo lắng về cái chết là tìm ra ý nghĩa của cuộc sống. Vấn đề trọng tâm là chúng ta cần tạo ra được sức tác động vượt ngoài sự tồn tại về mặt vật chất thông thường.

Nghiên cứu cho thấy, việc nhắc nhở mọi người về cái chết thúc đẩy họ xem xét về những di sản có thể để lại và hành động theo những cách có lợi cho thế hệ kế tiếp, từ đó cải thiện chất lượng chung của các quyết định dài hạn.⁵ Mọi người sẽ

cảm thấy dễ dàng hơn khi đối mặt với cái chết nếu họ là một phần của thứ gì đó vẫn còn tồn tại sau khi qua đời. Tác động tích cực đến thế hệ sau có thể đáp ứng nhu cầu đó. Nobel vẫn còn sống mãi nhờ vào di sản để lại, và lời nhắc nhở rằng cái chết là điều không tránh khỏi đã giúp ông đạt được điều đó. Câu chuyện của ông đã minh họa rõ nét việc tránh để lại một di sản tiêu cực sẽ tạo ra sự thôi thúc nhiều hơn như thế nào so với việc chỉ tạo dựng một di sản tích cực.

Tóm lại, hình ảnh thu nhỏ của quyền lực là để lại một di sản to lớn còn tồn tại sau khi qua đời. Điều này có thể giúp tối đa hóa tầm ảnh hưởng và đảm bảo bạn luôn ghi nhớ sự thành công lâu dài của tổ chức. Và bạn sẽ nhận được phần thưởng là một chút biểu tượng bất tử.

Cuối cùng, di sản của bạn là tất cả những gì bạn sở hữu. Hãy nghĩ đến những điều bạn muốn người khác nhớ về bản thân và hành động theo

những suy nghĩ đó. Hãy mang lại điều gì đó có ý nghĩa vượt ngoài con người bạn và không để thần chết chiến thắng dễ dàng.

KIMBERLY WADE-BENZONI là Phó giáo sư chuyên ngành Quản trị kinh doanh và học giả tại Trung tâm Đạo đức và Lãnh đạo tại Trường Kinh doanh Fuqua thuộc Đại học Duke. Bà là học giả hàng đầu thế giới chuyên nghiên cứu về các quyết định giữa nhiều thế hệ, nhận được nhiều giải thưởng từ Hiệp hội Quốc tế về Quản lý Xung đột, Tổ chức Các Công ty Nhà nước, Ủy ban Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ và Quỹ Khoa học Quốc gia.

Chú thích

1. K. A. Wade-Benzoni và L. p. Tost, "The Egoism and Altruism of Intergenerational Behavior", *Personality and Social Psychology* 13, số 3 (2009): 165-193.
2. K. A. Wade-Benzoni, "A Golden Rule Over Time: Reciprocity in Intergenerational Allocation Decisions", *Academy of Management Journal* 4, số 5 (2017): 1011-1028.
3. K. A. Wade-Benzoni, H. Sondak và A. D. Galinsky, "Leaving a Legacy: Intergenerational Allocations of Benefits and Burdens", *Business Ethics Quarterly* 20, số 1 (2010): 7-34.
4. L. p. Tost, K. A. Wade-Benzoni và H. H. Johnson, "Noblesse

Oblige Emerges (with Time): Power Enhances Intergenerational Beneficence”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 128 (2015): 61-73.

5. K. A. Wade-Benzoni cùng cộng sự, “It’s Only a Matter of Time: Death, Legacies and Intergenerational Decisions”, *Psychological Science* 23, số 7 (2012): 704-709.

13

Lãnh đạo khiêm tốn, dễ dàng thành công

Hãy giúp nhân viên làm việc hiệu quả nhất.

Dan Cable

Khi là một nhà lãnh đạo – bất kể bạn đã nắm giữ vị trí đó trong thời gian bao lâu hay chẳng đường đến đó khó khăn như thế nào – thì bạn cũng chỉ đơn thuần là một kẻ ăn trên ngồi chốc nếu không thể phát huy thế mạnh của các nhân viên. Thật không may, khá nhiều nhà lãnh đạo không nhận ra điều này.

Theo nghiên cứu từ một đồng nghiệp của tôi, Ena Inesi, quyền lực có thể khiến các nhà lãnh đạo bị ám ảnh quá mức về kết quả và sự kiểm soát, từ đó họ coi nhân viên như phương tiện để đạt được mục đích. Theo kết quả tôi phát hiện ra trong nghiên cứu của riêng mình, điều này chỉ làm gia tăng nỗi

sợ hãi của mọi người – lo sợ không đạt được mục tiêu, sợ mất tiền thưởng, sợ thất bại... Kết quả là mọi người không thể cảm nhận được những cảm xúc tích cực cũng như mất đi động lực để thử thách và học hỏi.¹

Lấy ví dụ một dịch vụ giao đồ ăn ở Vương quốc Anh mà tôi đã nghiên cứu. Số lượng các tài xế giao sữa và bánh mì cho hàng triệu khách hàng mỗi ngày giảm dần khi ban lãnh đạo ngày càng có xu hướng dựa vào những con số thống kê để giảm thiểu chi phí và cải thiện thời gian giao hàng. Mỗi tuần, các nhà quản lý thực hiện nhiều cuộc kiểm tra định kỳ về hiệu suất làm việc đối với các tài xế và xem xét các vấn đề, khiếu nại cũng như sai sót, sau đó ghi chép lại các nội dung trên.

Điều này không hề mang lại chút động lực nào cho cả hai bên. Và cuối cùng, các tài xế (trong đó có nhiều người đã làm việc cho công ty trong nhiều thập kỷ) đã trở nên bất bình. Kiểu lãnh đạo từ trên xuống

này đã lỗi thời và quan trọng hơn là phản tác dụng. Khi tập trung quá nhiều vào quyền lực kiểm soát và các mục tiêu đề ra mà không hề quan tâm đến khía cạnh con người, các nhà lãnh đạo sẽ khiến việc đạt được kết quả mong muốn ngày càng khó khăn hơn.

Vì vậy, chìa khóa để giải quyết vấn đề này là giúp mọi người cảm thấy có mục đích, có động lực và tràn đầy năng lượng để làm việc hết mình.

Tôi đã đưa ra một số cách thức thực hiện điều này trong cuốn sách *Alive at Work* (tạm dịch: Đam mê công việc). Tuy nhiên một trong những cách tốt nhất là áp dụng tư duy khiêm tốn của một nhà lãnh đạo phụng sự. Trong quá trình khám phá và phát triển, các nhà lãnh đạo phụng sự xem vai trò quan trọng của họ là phụng sự nhân viên, hỗ trợ các nhân viên cả về mặt vật chất và tinh thần.

Nói một cách thẳng thắn, những người lãnh đạo phụng sự cần phải có sự khiêm tốn, can đảm

và sáng suốt để thừa nhận rằng họ có thể hưởng lợi từ chuyên môn của những người sở hữu quyền lực thấp hơn họ. Họ chủ động tìm kiếm những ý tưởng và đóng góp độc đáo của nhân viên mà họ phụng sự. Đây là cách các nhà lãnh đạo phụng sự tạo ra văn hóa học hỏi và môi trường khuyến khích nhân viên trở thành phiên bản tốt nhất của chính họ.

Sự khiêm tốn và khả năng lãnh đạo phụng sự không hề ám chỉ rằng các nhà lãnh đạo có lòng tự trọng thấp hoặc có thái độ phục tùng. Thay vào đó, khả năng lãnh đạo phụng sự nhấn mạnh đến trách nhiệm của người lãnh đạo là gia tăng quyền sở hữu, quyền tự chủ và trách nhiệm của những nhân viên cấp dưới – khuyến khích họ tự suy nghĩ và thử nghiệm các ý tưởng của riêng mình.

Dưới đây là cách thực hiện.

Hãy đặt câu hỏi làm sao để giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, sau đó hãy lắng nghe

Nghe có vẻ đơn giản: Thay vì ra lệnh cho nhân viên phải làm như thế nào để hoàn thành công việc tốt hơn, hãy bắt đầu bằng cách hỏi bạn có thể giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn bằng cách nào. Dù đơn giản nhưng cách tiếp cận này lại mang đến những tác động hết sức mạnh mẽ.

Hãy xem xét trường hợp công ty giao đồ ăn mà tôi đề cập trước đó. Khi mô hình truyền thống của công ty này bị phá vỡ bởi các công ty giao hàng mới phát triển, đội ngũ quản lý quyết định cần phải thay đổi mọi thứ. Công ty cần có được dịch vụ khách hàng tuyệt vời, nhưng để làm được như vậy, ban lãnh đạo cần có sự hỗ trợ từ các nhân viên – những người thực sự cung cấp dịch vụ này. Và họ cần những ý tưởng có thể giúp công ty cạnh tranh hiệu quả hơn.

Sau khi gặp gỡ các chuyên gia tư vấn tại PricewaterhouseCoopers và trải qua một số khóa đào tạo, nhóm quản lý đã thử nghiệm một hình thức họp mới về hiệu suất diễn ra hằng tuần với các tài xế. Cách tiếp cận mới ư? Thay vì đưa ra các vấn đề kiểu “bói lông tìm vết”, mỗi quản lý sẽ được đào tạo để chỉ hỏi các tài xế: “Tôi có thể làm gì để giúp anh thực hiện dịch vụ một cách xuất sắc?” Như đã chỉ ra trong nghiên cứu của Bradley Owens và David Hekman, các nhà lãnh đạo cần phải truyền đạt lại mô hình các kiểu hành vi phục vụ cho nhân viên để nhân viên phục vụ khách hàng tốt hơn.²

Bạn có thể tưởng tượng ra nỗi hoài nghi rất lớn khi mới thực hiện điều đó. Ác cảm của các tài xế đối với những người quản lý thực sự rất cao, trong khi đó niềm tin lại ở mức độ cực thấp. Tuy nhiên, khi những người quản lý kho hàng tiếp tục hỏi: “Tôi có thể làm gì để giúp anh làm tốt nhiệm vụ?”, một số tài xế bắt đầu đưa ra đề xuất.

Ví dụ: một tài xế đã đề xuất các sản phẩm mới như sữa chua và pho mát sợi mà cha mẹ có thể nhận hàng sớm và đưa vào bữa trưa của con mình trước khi đến trường. Một tài xế khác đã nghĩ ra cách thông báo tình trạng thiếu hàng nhanh hơn để khách hàng không bị thiếu hụt loại hàng mà họ đã đặt.

Những thay đổi nho nhỏ này đã tạo ra một “vòng tròn phát triển”. Khi các tài xế được ghi nhận vì ý tưởng của bản thân và thấy chúng được thực hiện, họ càng sẵn sàng đưa ra nhiều ý tưởng hơn, từ đó giúp người quản lý kho hàng được tôn trọng, được biết ơn, cũng như làm tăng mức độ sẵn sàng đưa ra ý tưởng của người giao hàng, v.v.. Và những người quản lý kho hàng đã rút ra được bài học rằng, một số cái được gọi là “sai lầm” của các tài xế thực chất là những đổi mới họ đã tạo ra để hợp lý hóa các quy trình và vận giao hàng đúng hạn. Những đổi mới này đã giúp công ty cung cấp dịch vụ tới khách hàng tốt hơn.

Những thứ đó nói lên một điều: Những nhân viên làm việc thực tế trong công ty thường hiểu rõ cách thức thực hiện công việc hiệu quả hơn bạn. Hãy tôn trọng ý tưởng của họ và khuyến khích họ thử nghiệm những cách tiếp cận mới để cải thiện công việc, thúc đẩy họ nỗ lực hết mình trong công việc.

Một nhà quản lý khu vực tổng kết lại như sau: “Chúng tôi thực sự nghĩ rằng mình hiểu rõ những người giao hàng ở mọi góc độ, nhưng rồi chúng tôi nhận ra vẫn còn rất nhiều thiếu sót. Các cuộc họp trò chuyện khách hàng hằng tuần của chúng tôi giờ mang tính tương tác cao hơn, thực chất hơn và trưởng thành hơn trong cách tiếp cận. Thật khó để diễn tả thành lời những thay đổi mà chúng tôi đang thấy được.”

***Tạo ra môi trường ít rủi ro để nhân viên
xây dựng ý tưởng mới***

Đôi khi, cách tốt nhất để các nhà lãnh đạo phụng sự nhân viên – và tổ chức – là tạo ra một không gian ít rủi ro để nhân viên tự do thử nghiệm các ý tưởng của họ. Bằng cách đó, các nhà lãnh đạo sẽ khuyến khích nhân viên vượt qua ranh giới của những gì họ đã biết.

Ví dụ, khi Jungkiu Choi chuyển từ Singapore đến Trung Quốc để bắt đầu đảm nhận vai trò giám đốc ngân hàng bán lẻ tại Standard Chartered, anh ấy hiểu rằng một trong những kỳ vọng đã trở thành văn hóa của công việc mới là đến thăm các chi nhánh và gây áp lực lên các giám đốc chi nhánh để cắt giảm chi phí. Nhân viên chi nhánh sẽ mất hàng tuần thấp thỏm, lo lắng để chuẩn bị cho chuyến thăm này.

Jungkiu đã thay đổi bản chất của những chuyến thăm như vậy. Thay vì khẳng định quyền

lực của bản thân, anh bắt đầu đến các chi nhánh mà không báo trước, bắt đầu chuyến thăm bằng việc phục vụ bữa sáng cho nhân viên tại chi nhánh. Sau đó, Jungkiu sẽ tổ chức “cuộc trò chuyện riêng” và đặt ra câu hỏi anh ấy có thể làm gì để cải thiện hoạt động của các chi nhánh. Nhiều nhân viên của chi nhánh rất bất ngờ và ban đầu không biết phản ứng ra sao. Nhưng cách tiếp cận của Jungkiu đã làm giảm bớt sự lo lắng của họ và khuyến khích những ý tưởng đổi mới và sáng tạo.

Trong vòng một năm, Jungkiu đã đến thăm hơn 80 chi nhánh tại 25 thành phố. Sự kiên định và sẵn sàng giúp đỡ của anh đã thuyết phục được những nhân viên còn hoài nghi trong thời gian đầu. Các cuộc trò chuyện nhóm bộc lộ nhiều “điểm đau” đơn giản mà anh ấy có thể dễ dàng giải quyết (ví dụ: đào tạo về các hệ thống ngân hàng mới hoặc nâng cấp bộ nhớ máy tính để máy tính cũ có thể dùng phần mềm mới).

Các ý tưởng đổi mới của nhân viên diễn ra ở cấp độ lớn hơn. Lấy một trong những chi nhánh ở Thượng Hải (nằm bên trong một trung tâm mua sắm) làm ví dụ. Trong cuộc trò chuyện nhóm, các nhân viên đã hỏi Jungkiu liệu họ có thể mở và đóng cửa cùng với giờ hoạt động của trung tâm mua sắm hay không (chứ không phải giờ hoạt động thông thường của chi nhánh). Nhóm nghiên cứu muốn thử nghiệm làm việc vào cuối tuần. Trong vòng vài tháng, mức thu nhập cuối tuần của chi nhánh này đã vượt qua toàn bộ thu nhập ngày thường. Đây không phải là ý tưởng mà Jungkiu có thể tự mình nghĩ ra.

Những thử nghiệm này đã được đền đáp về mặt hiệu quả hoạt động của công ty. Sự hài lòng của khách hàng tăng 54% trong khoảng thời gian hai năm dưới sự lãnh đạo khiêm nhường của Jungkiu. Cũng trong giai đoạn này, khiếu nại từ khách hàng đã giảm 29%. Tỷ lệ tiêu hao lực lượng lao động vốn

ở mức cao nhất đã giảm xuống mức thấp nhất trong số tất cả các ngân hàng nước ngoài ở Trung Quốc.

Hãy khiêm nhường

Các nhà lãnh đạo thường không nhìn thấy giá trị thực sự từ những gì họ bỏ ra, đặc biệt là những nhân viên cấp dưới. Tuy nhiên, khi các nhà lãnh đạo thể hiện sự khiêm tốn, tôn trọng và học hỏi cách thức phục vụ nhân viên để cải thiện hiệu quả của toàn bộ tổ chức thì có thể đạt được kết quả hết sức ấn tượng. Và có lẽ còn quan trọng hơn cả kết quả hoạt động của công ty là những nhà lãnh đạo phụng sự bắt đầu hành động như những con người tốt đẹp hơn.

DAN CABLE là Giáo sư về hành vi tổ chức tại Trường Kinh doanh London. Ông là tác giả của cuốn sách *Alive at Work: The Neuroscience of Helping Your People Love What They Do* (tạm dịch: Sống tại nơi làm việc: Khoa học thần kinh giúp mọi người yêu thích công việc mình làm), Harvard Business Review Press, 2018.

NƠI QUY TỤ NHỮNG BỘ ÓC TƯ DUY QUẢN TRỊ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



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





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)

QUYỀN LỰC & TÁC ĐỘNG

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc – Tổng Biên tập
Nguyễn Minh Huệ

Biên tập: Đồng Thị Thu Thủy
Sửa bản in: Quân Đặng
Thiết kế bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Vũ Lê Thư

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://nhaxuatbancongtuong.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 ký xuất bản: 121-2021/CXBIPH/08-03/CT
Số Quyết định xuất bản: 145/QĐ - NXBCT cấp ngày 14 tháng 05 năm 2021
Mã số ISBN: 978-604-311-331-0. In xong và nộp lưu chiểu 2021.