

HANZ FINZEL

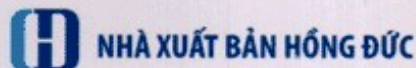
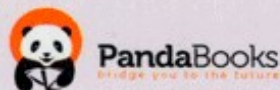
Người dịch : Minh Hiền

10 Sai lầm



LỚN NHẤT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

HƠN 200.000 BẢN ĐÃ ĐƯỢC PHÁT HÀNH



Lời đề tặng Cuốn “10 sai lầm lớn nhất của người lãnh đạo”

"Đa số các cuốn sách viết về nghệ thuật lãnh đạo đều yếu mệnh, nhưng sách của Hans thì khác, nó có một sức sống mạnh mẽ, dai dẳng. Quan điểm về lãnh đạo phục vụ ở đây quả thật rất đáng để học hỏi".

Rick Warren, mục sư của nhà thờ Saddleback, tác giả cuốn sách The Purpose Driven Life.

"Đây là một trong những cuốn sách có giá trị thực tiễn nhất về nghệ thuật lãnh đạo mà tôi có được. nếu bạn thật sự nghiêm túc với mong muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi, đây là cuốn sách dành cho bạn".

John C. Maxwell, tác giả, diễn giả đồng thời là sáng lập viên tập đoàn inJOY, Atlanta, georgia.

"Cuốn sách của Hans giống như một tấm gương phản chiếu của một nhà lãnh đạo... bạn sẽ bắt gặp hình ảnh mình đâu đó trong cuốn sách. Qua cuốn sách này, tôi đã học hỏi được cách để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi".

Joseph M. Stowell, tác giả, diễn giả và cựu chủ tịch

Viện nghiên cứu Moody Bible, Chicago.

"Lý luận đanh thép. Lý giải tuyệt vời. Ví dụ minh họa trực quan. Hans Fazel đã biết kết hợp những lý thuyết lãnh đạo cao siêu với những nguyên tắc thực tiễn dễ hiểu để giúp chúng ta hiểu thêm về nghệ thuật lãnh đạo. Hãy đọc quyển sách này ngay hôm nay để chuẩn bị cho thành công lãnh đạo của bạn trong tương lai".

Leith Anderson, Mục sư tại nhà thờ

Woodable, Eden Praire, Minnesota.

"Tôi cho rằng chương 3, 'thiếu vắng sự khẳng định' là nội dung đáng giá nhất của cuốn sách. những nhà lãnh đạo trong thế giới

ngày nay cần khẩn thiết học hỏi cách đánh giá và công nhận năng lực nhân viên cũng như thể hệ lãnh đạo kế cận”.

Bobby Clinton, chuyên gia về lãnh đạo, Học viện Fuller, Pasadena, California.

“Một cuốn sách không thể không có. Với kinh nghiệm từng làm đa ngành nghề trong nhiều năm của tôi, cuốn sách được coi là sách gối đầu giường cho bất kỳ ai muốn trở thành lãnh đạo”.

**Luis Bush, Chiến lược gia tầm nhìn quốc tế;
lãnh đạo của transform World.**

“Dễ đọc và thực tế, nhưng vẫn dựa trên quyền lực và kinh nghiệm lãnh đạo. Một cuốn sách ai cũng mong muốn được thu nạp thêm vào bộ sưu tập sách về lãnh đạo”.

Robertson McQuilken, Chủ tịch danh dự, đại học quốc tế Columbia, Columbia, nam Carolina.

“Cảm ơn Hans vì không những giúp tiếp cận mà còn hướng dẫn chúng tôi cách để thực thi ‘lãnh đạo phụ vụ’. Ông đã làm nó theo một cách vô cùng tuyệt vời và hấp dẫn. Một khi loại bỏ được “10 cái tôi” ông đã liệt kê thì chúng ta sẽ trở thành những nhà lãnh đạo liêm chính và trung thực”.

Crawford W. Loritts Jr., tác giả, dẫn chương trình audio, diễn giả và là mục sự của nhà thờ Fellowship Bible, Roswell, Georgia.

“Cách trình bày mạch lạc, dân dã của Hans Finzel là một cách nhắc nhở vô cùng tuyệt vời về những sai lầm nghiêm trọng chúng ta cần tránh. nó là tài sản vô giá với bất kỳ những ai khi đảm đương trọng trách mới”.

Paul Eshleman, sáng lập viên, xưởng phim the JESUS.

“Cuốn sách này của Hans Finzel hé mở một sự thật trần trụi trong thế giới ngầm của nghệ thuật lãnh đạo. Bằng cách chỉ ra nguyên nhân của những sai lầm trong lãnh đạo, ông đã vô tình nhắc nhở chúng ta về con người lãnh đạo vĩ đại trong nhân danh chúa Jesus.

đây là một trong những cuốn sách hay nhất về lãnh đạo mà tôi từng đọc... tôi thật lòng khuyên bạn nên đọc nó!”.

Mark L. Bailey, Chủ tịch, trưởng dòng Dallas.

Lời nói đầu

Gửi tặng bốn người con yêu quý của cha, Mark, Jeremy, Cambria và Andrew.

Các con, chính các con chứ không phải ai khác, là những người cha quan tâm nhất, trăn trở nhất về việc dẫn dắt các con đi trên đường tốt nhất dưới ánh sáng của Chúa.

Một trong những thử thách lãnh đạo đầu đời của tôi là được dẫn dắt đội hướng đạo sinh Eagle Scout non trẻ. năm mười bốn tuổi, tôi giữ chức đội trưởng đội hướng đạo sinh, người chủ trì tất cả các cuộc họp và quyết định đường lối của đội. đây là cuộc phiêu lưu đầu tiên của tôi trong sứ mệnh lãnh đạo và phải thú thật rằng tôi rất thích cái quyền gây ảnh hưởng đến người khác này. Trong suốt thời niên thiếu, tôi đã từng làm rất nhiều công việc, hầu hết trong số đó đều đưa tôi đến vị trí thủ lĩnh; nổi bật nhất là công việc bếp trưởng ca tối khi mới mười lăm tuổi tại nhà hàng Big Boy của Shoney ở quê nhà Huntsville, Alabama. ngay từ nhỏ, số phận đã đưa đẩy tôi tới vai trò “chim đầu đàn” và dường như, khi trưởng thành tôi càng ngày càng yêu thích những thử thách này. Cho đến những năm 20 tuổi, tôi đã trải qua hàng tá công việc khác nhau như bảo vệ, nhân viên kinh doanh, tài xế xe tải, thợ mộc, thợ sơn, và cả đại diện bán hàng cấp cao tại một công ty thiết bị an ninh gia đình. trong suốt hai thập niên trên cương vị lãnh đạo ở nhiều ngành nghề khác nhau, trong cả lĩnh vực kinh doanh cũng như giáo mục tôn giáo, tôi không hề nhận được bất kỳ sự đào tạo bài bản nào. nhưng tất cả đã thay đổi vào năm 1986, khi tôi gặp Sam Metcalf, Chủ tịch CRM (quản lý quan hệ khách hàng) tại Fullerton, California, người mà kể từ đó đã trở thành một trong những người thầy dẫn dắt tôi (xem chương 7). Sam kể với tôi rằng một giáo sư hiếm hoi tại trường nghiên cứu Liên văn hóa Fuller ở Pasadena đang khởi xướng phương thức tiếp cận đầy sáng tạo với môn lãnh đạo học dành cho các trường nhóm thiên chúa giáo. Vì thế tôi quyết định bay ngay tới California để gặp người đàn ông độc đáo này và lập tức bị cuốn vào khoá đào tạo của ông. Cho đến tháng 9/1987, tôi mãi mê với các chương trình nghiên cứu sinh tiến sĩ dưới

sự cố vấn của Bobby Clinton “sắc số”. Hơn ai hết, Clinton đã cách mạng hóa quan điểm của tôi về nghệ thuật lãnh đạo, cũng như giúp tôi hiểu đúng về những giá trị lãnh đạo tôn giáo, điều mà tôi tin rằng sẽ rất có ích cho tôi trong thế kỷ 21.

Tôi cũng cần công nhận sự ủng hộ khó tin của vợ tôi, Donna. Trong suốt hơn ba mươi năm, cô ấy đã phải chịu đựng những cơn bùng phát năng lượng khiến tôi bị kéo căng giữa đồng hồ độn của cuộc sống vốn đã bộn bề cộng thêm trách nhiệm nặng nề của công việc. Tôi đã hứa sẽ viết cuốn sách mà bạn đang cầm trong tay trước khi được bầu vào vị trí lãnh đạo hiện tại trong một công ty toàn cầu nhưng vị trí này đã chiếm gần hết tâm trí, thời gian và sức lực của tôi từ khi tôi đảm nhận nó vào năm 1993. Tôi thực sự rất biết ơn những đêm muộn và ngày nghỉ cuối tuần mà Donna cho phép tôi xa nhà để tôi hoàn thành dự án này. Nó vô cùng quan trọng.

Kinh nghiệm lãnh đạo của tôi cũng là kinh nghiệm của cả chúng tôi. Tôi chia sẻ mọi điều giá trị mà mình học hỏi hoặc thực hiện được trong suốt những năm qua cùng với người vợ tuyệt vời mà Chúa đã nhân từ mang đến cho tôi. Và giờ đây, mười lăm năm sau khi viết bản đầu tiên của cuốn sách này, con cái chúng tôi đã bay ra khỏi tổ ấm của chúng, còn cô ấy vẫn chung thủy bên tôi, ủng hộ tôi toàn diện trong việc lãnh đạo của mình. Kỳ thực, tôi là một người rất có phước.

Giới thiệu

Mọi chuyện diễn ra trong cái phòng họp ngột ngạt không cửa sổ tại khách sạn Holiday inn ở địa phương. Nóng bức, mệt mỏi và chán nản, chúng tôi đã gần kết thúc ngày chạy đua kiểm tra gắt gao khi tôi và vợ tôi, Donna, gặp gỡ ủy ban tìm kiếm CEO của tập đoàn này. Tôi là ứng viên đầu tiên cho chức tân chủ tịch, và ủy ban này muốn đảm bảo rằng họ không bỏ sót bất kỳ thông tin nào về tôi. Phiên tra hỏi kéo dài suốt một ngày này chính là phần kết cho cuộc điều tra suốt sáu tháng trời về thân thể của tôi. Hẳn là những cảm xúc tôi trải qua cũng giống với những người tự đưa mình ra trước sự phán xét căng thẳng tại các kỳ họp thượng nghị viện.

Một trong những quý ông ngồi bên trái hỏi tôi một câu khiến tôi vô cùng ngạc nhiên: “Hans, hãy cho chúng tôi biết tại sao ông muốn trở thành lãnh đạo mới của chúng tôi?”.

Để các bạn hiểu rõ hơn về bối cảnh của câu hỏi này, tổ chức của chúng tôi, WorldVenture là một công ty toàn cầu. Chúng tôi hiện diện tại hơn sáu mươi quốc gia với tổng nhân lực hơn 600 người. Ngoài ra, chúng tôi có trụ sở chính đặt tại Mỹ với hơn năm mươi nhân viên, cộng thêm bốn văn phòng địa phương trên khắp Bắc Mỹ. CEO sẽ chịu trách nhiệm một khoản ngân quỹ khoảng hai mươi lăm triệu đô-la mỗi năm.

"Tôi đã từng nói là mình muốn trở thành nhà lãnh đạo sao?", tôi cười và hỏi, "Ông chưa từng nghe điều đó thốt ra từ miệng tôi!". Rồi tôi giải thích rằng trong suốt mười hai năm phục vụ công ty, tôi luôn sẵn sàng đảm nhận những trách nhiệm lớn hơn. Và giờ đây tôi đã sẵn sàng nắm giữ vị trí cao nhất, "nhưng cần nói rõ là tôi sẵn sàng, chứ không theo đuổi".

Tôi biết rằng sự nghiệp này sẽ tạo ra áp lực khủng khiếp lên cuộc sống của tôi, cuộc hôn nhân của tôi, và gia đình non trẻ của tôi. Tôi có bốn đứa con, đứa lớn nhất mới vừa chạm tuổi mười ba. giờ đây, khi đã nắm chức vụ này được hơn một thập kỷ, tôi có tin xấu cho các bạn - những nhà lãnh đạo đầy tham vọng: Việc này căng thẳng hơn

tất cả những gì tôi tưởng tượng! Cho đến nay tôi đã gắn bó với WorldVenture được hai mươi bảy năm, trong đó có mười bốn năm giữ chức chủ tịch. Lãnh đạo là một cuộc hành trình dài mà ở đó, căng thẳng luôn thường trực. Một hôm, sau khi tôi vừa có buổi nói chuyện về viễn cảnh của công ty mình, một phụ nữ đã nhận xét về tôi: “Ông hẳn rất yêu công việc của mình!”. Tôi thầm nghĩ: Có thể... vào một ngày nào đó... khi tất cả các hành tinh xếp thẳng hàng và mọi thứ đều đi đúng hướng.

Việc lãnh đạo có thể trở nên nguy hiểm. Để hiểu điều này, bạn nên tìm hiểu lịch sử thế giới và cuộc đời của các vị lãnh đạo vĩ đại cũng như các vị lãnh đạo có kết cục tồi tệ, những gì họ đã đạt được từ việc chỉ đạo người khác. Những người ở vị trí lãnh đạo như chúng ta có thể thay đổi cả con người cũng như thế giới theo chiều hướng tích cực. Mặt khác, nếu gặp sai lầm, chúng ta cũng nắm giữ đủ quyền lực để gây ra thiệt hại không thể cứu vãn đối với những người theo gót.

Tầm ảnh hưởng của vai trò lãnh đạo càng lớn thì tác động của chúng ta lên thế giới xung quanh càng nhiều. Và chúng ta càng lãnh đạo nhiều người thì thiệt hại tiềm tàng gây ra từ những quyết định và hành động sai lầm của chúng ta càng khủng khiếp. Đây là một trong những thực tế trần trụi mà chúng ta phải đối mặt khi tiếp quản vai trò lãnh đạo.

Nhà lãnh đạo tốt có vẻ như là của hiếm hiện nay. Có rất nhiều vị trí nhưng rất ít ứng viên tốt. Tại sao rất nhiều công ty, tổ chức, nhà thờ và trường học vẫn tìm kiếm các nhà lãnh đạo để lấp vào vị trí trống? Có lẽ vấn đề này chẳng có gì mới. Hàng ngàn năm trước, một nhà thông thái từng viết:

"Tôi tìm kiếm một người trong số họ có thể... đại diện cho vùng đất này, đứng trước mặt tôi, đủ xa để tôi không phải phá hủy nó, nhưng tôi chẳng tìm được ai cả" (Ezek. 22:30).

Kể từ khi cuốn sách này được xuất bản lần đầu vào đầu những năm 1990, tôi đã có cơ hội nói chuyện với nhiều nhà lãnh đạo thuộc đủ mọi thành phần trong xã hội: cảnh sát, giáo viên, hiệu trưởng

trường học, lãnh đạo tập đoàn, quản lý cấp trung, nhân viên tổ chức chính phủ, doanh nhân, người bán hàng, chủ công ty gia đình, và tất nhiên, những người nắm chức vụ cao và nhân viên nhà thờ địa phương. Người ta thường hỏi tôi: “Sau mười lăm năm, ông có thay đổi quan điểm của mình về 10 sai lầm lớn nhất không?”. Và câu trả lời của tôi là: Chắc chắn là không! Mặc dù đến giờ thì tôi đã liệt kê ra thêm được 12 sai lầm tiếp theo mà các lãnh đạo thường mắc phải.

Những năm tháng nằm trong chiếc nôi áp suất mang tên lãnh đạo đã khẳng định mọi điều tôi viết trong cuốn sách này, và chúng cũng khuyến khích tôi bổ sung thêm một số điều tôi thu thập được trong quá trình viết sách. Tôi chỉ đơn giản cố gắng chia sẻ một số bài học lớn về mà tôi rút ra từ chính những sai lầm của bản thân. Mục tiêu của cuốn sách này không phải là giải đáp câu hỏi về sự hiếm hoi của khả năng lãnh đạo, mà là để tìm hiểu những gì khiến cho một lãnh đạo tốt vấp ngã, hay tốt hơn cả là những thói quen cần tránh nếu bạn muốn ứng tuyển vào vị trí này và đẩy lùi nạn khan hiếm lãnh đạo. Đây sẽ là cuốn sách gối đầu giường cho bất kỳ ai trong bất kỳ vị trí thủ lĩnh nào.

Nếu bạn đã đọc đến đây, chắc hẳn bạn là một nhà lãnh đạo đang đối mặt thử thách. Thử thách này có thể là với chính vai trò lãnh đạo của bạn, hoặc với người đang lãnh đạo bạn. Hoặc cũng có thể là với những người bạn đang được yêu cầu lãnh đạo. Tôi đã lắng nghe rất nhiều độc giả, những người đang phải làm việc dưới trướng những “ông chủ” thích đàn áp. Tôi hy vọng cuốn sách này sẽ tiếp thêm nghị lực cho họ.

Theo nghiên cứu không chính thức của tôi, mọi người đến với việc lãnh đạo phần nhiều vì tình cờ hơn là cố ý. Và cho dù hoàn cảnh nào đã đưa đẩy họ đến vị trí đó thì họ cũng bị ném vào vị trí lãnh đạo và trở thành những người mà tôi gọi là “lãnh đạo bất đắc dĩ”. Có bao nhiêu người thực sự đã đăng ký hoặc tự ứng cử vào vị trí lãnh đạo? Đây là vai trò mà bạn được lựa chọn - không phải vai trò bạn tự nguyện làm.

Và sau khi bị cuốn vào vòng xoáy lãnh đạo, chúng ta có xu hướng làm những gì tự nhiên mách bảo - chúng ta làm theo bản năng. Điều

này khiến cho các “vị cầm quân” gặp rắc rối, bởi đường lối lãnh đạo tốt thường đi ngược lại với trí thông minh truyền thống. Ví dụ như con người thường có xu hướng đối xử với nhân viên như với những đứa trẻ, trong khi sẽ tốt hơn rất nhiều nếu đối xử với họ như những người trưởng thành, như nguồn lực mang đến thành công giá trị nhất cho bạn.

Ít ai tự chuẩn bị hoặc tình nguyện lãnh đạo, mà thường được chỉ định. Điều này có vẻ đúng ở mọi lĩnh vực - công nghiệp, kinh doanh và chính trường. Trong lĩnh vực lãnh đạo tôn giáo cũng vậy. Nhiều người nắm giữ vị trí lãnh đạo tại các nhà thờ hoặc tổ chức thiên chúa giáo không hề được đào tạo, hoặc được đào tạo rất ít về cách lãnh đạo và quản lý. Những người đứng đầu các tổ chức thiên chúa thường đạt chuẩn về mặt tinh thần, nhưng lại thiếu kiến thức chuyên môn. Vấn đề ở đây là, để lãnh đạo bạn cần đến cả trái tim và khối óc.

Những bài học lớn nhất tôi thu được về khả năng lãnh đạo tốt đều đến từ những sai lầm của chính tôi. Và từ những ví dụ tồi. Những sai lầm và ví dụ tồi đó đã giúp định hình nên một số kiểu mẫu chung cho những sai lầm mà lãnh đạo hay gặp phải.

Vậy những cạm bẫy thường gặp nhất với lãnh đạo là gì? Chúng ta có thể thực sự học được bài học tốt nào từ những sai lầm tồi tệ của người khác không?

Học hỏi từ những gì đã đổ bể

Nhiều năm trước, sự nghiệp của tôi lâm vào bế tắc khi tôi rơi vào hố sâu khủng hoảng. Mọi việc bùng phát chủ yếu từ mối quan hệ của tôi với người lãnh đạo cấp trên. Khi đó tôi vừa tốt nghiệp đại học và sau đại học, đã chuẩn bị sẵn sàng cho một sự nghiệp rực rỡ trên con đường mình lựa chọn. Trái tim tôi ních đầy những ước mơ và viễn cảnh về việc tôi sẽ thay đổi thế giới ra sao. Thế giới hãy nhìn đây, ta đã tới! Bằng nỗ lực của bản thân, tôi bắt đầu gặt hái được một số thành tích nhất định, tôi tham gia vào một cuộc viễn chinh mới đầy hứng khởi, một thứ thực sự đã tạo nên thay đổi.

Nhưng rồi sự nghiệp của tôi chệch hướng, và tôi chẳng bao giờ được thấy cuộc viễn chinh đầy hứng khởi kia xuất hiện. Những nhà

lãnh đạo vĩ đại thường thách thức người khác thử làm những điều họ sẽ không bao giờ tự thử. Tôi gặp một người đã truyền cảm hứng cho tôi và thách thức tôi thực hiện một mục đích cao cả. Ông ta tuyển dụng tôi với những lời hứa hẹn về những điều tốt đẹp đang tới. Tôi sẽ trở thành một phần trong một tương lai vĩ đại hơn tất cả những gì tôi từng mơ ước. Tôi và vợ tôi chuyển nhà để tham gia vào nhóm của ông ta, và năm năm đầu tiên thật tuyệt. Những nhà lãnh đạo vĩ đại vẫn vậy. Họ truyền cảm hứng cho chúng ta để đi tới những nơi chúng ta sẽ chẳng bao giờ tự đến, và thử làm những điều chúng ta chưa từng nghĩ tới.

Và rồi chuyện đó xảy ra. đúng vào lúc đánh dấu 5 năm dưới sự lãnh đạo của ông ta, mọi thứ bắt đầu sáng tỏ. Ông ta mất niềm tin vào tôi, và tôi mất niềm tin vào ông ta. Bỗng dưng thế giới sụp đổ xung quanh tôi. Những hoài bão tuổi trẻ và giấc mơ đầu đời bị vùi dập như cơn sóng đánh vào bờ biển đầy đá lớn nhón. Tôi mất phương hướng về tương lai và rơi vào thung lũng tuyệt vọng. Trái tim tôi, một thời tràn đầy nhiệt huyết hành hiệp trong thế giới xấu xa, bỗng dưng được thay thế bằng thất vọng cay đắng. Tôi tức giận, nổi tức giận dâng trào từ giấc mơ tan vỡ và lời hứa dang dở.

Và ai là kẻ đáng bị trách cứ? nếu không tự trách mình thì tôi thật là ngạo mạn. Tôi đã mắc lỗi là không học được những bài học quan trọng trong lãnh đạo. Chúa đang hạ thấp lòng tự tôn của tôi xuống vài trăm bậc và dạy tôi về những khuyết điểm trong cách lãnh đạo của chính tôi.

Tiếp theo là đến người sắp sửa thành sếp cũ của tôi - một con người với một vài điểm tốt và cũng chừng đó điểm yếu. Tôi rơi từ đỉnh cao đầy hứa hẹn xuống vực sâu tuyệt vọng cũng một phần bởi hành động của vị lãnh đạo kia, và từ khía cạnh nào đó là từ sự thờ ơ của ông ta. Vị lãnh đạo này, giống như hầu hết những vị lãnh đạo khác, không có tí chút khái niệm nào về quyền lực của ông ta đối với cấp dưới. Những nhà lãnh đạo cao cấp thường quên đi cái cảm giác được lãnh đạo. Một số người trong đó còn chưa từng trải nghiệm cảm giác "Theo gót" người khác, bởi họ đã lãnh đạo ngay từ giờ phút họ ra đời - chỉ đạo bố mẹ chạy xung quanh mình!

Chức vụ thủ lĩnh có quyền năng khó tin khi mang lại cả sự tốt đẹp lẫn nỗi thống khổ cho người khác. Một số người còn nắm giữ số phận của nhiều người. Nhưng đã bao nhiêu người trong chúng ta khởi đầu với đầy lý tưởng và ước mơ cao đẹp, để rồi bị vùi dập bởi những gì phải nếm trải với các vị lãnh đạo này? trước khi chúng ta nhận ra điều này, con người đã mất niềm tin, và cuộc chiến đào hào bắt đầu. Hoặc là chẳng có ai nói ra điều gì, nhưng niềm tin vào lãnh đạo bắt đầu sút mẻ nhanh chóng. Mọi người từ chức và ra đi. Lãnh đạo bị sa thải. Sự chia rẽ, bất hòa và đâm lén sau lưng nổi lên. Và cho dù điều gì xảy ra thì công việc cũng bị đình trệ, tổn hại hoặc lâm vào bế tắc.

Lãnh đạo là ảnh hưởng

Chủ đề về lãnh đạo có thể khó hiểu. Nếu bạn nhờ tôi gợi ý một cuốn sách hay về lãnh đạo, tôi sẽ áp dụng và chẳng đưa ra được câu trả lời. Không phải là tôi không có những tủ sách hay về chủ đề này, mà bởi vì chúng nhấn mạnh đến quá nhiều sắc thái trong lãnh đạo. Thay vào đó tôi sẽ hỏi bạn rằng, bạn muốn tìm hiểu về khía cạnh nào của nghệ thuật lãnh đạo. Một trong những cuốn sách thuộc chủ đề phẩm chất lãnh đạo mà tôi ưa thích nhất chính là cuốn sách kinh điển viết năm 1989: Những nhà lãnh đạo của Warren Bennis và Burt nanus. Cuốn sách bắt đầu bằng việc liên hệ từ lịch sử nghiên cứu đầy gian nan đến bản chất thực của nghệ thuật lãnh đạo tài ba.

Hàng thập kỷ phân tích học thuật đã đem lại cho chúng tôi hơn 350 định nghĩa về lãnh đạo. Chưa bao giờ có nhiều người làm việc miệt mài đến thế để nói ít đến thế. Cũng như tình yêu, lãnh đạo tiếp tục là một điều mà ai cũng biết là nó tồn tại nhưng lại chẳng định nghĩa được. Nhiều lý thuyết về lãnh đạo đến rồi lại đi.

Có người phân tích trên bình diện cá nhân người lãnh đạo. Số khác lại nhìn trên những tình huống nhất định. Chẳng có gì đứng vững trước thử thách của thời gian. Với một hồ sơ như vậy, có thể hiểu được tại sao các nghiên cứu và lý thuyết về lãnh đạo khiến người ta nản trí tới mức xứng với danh xưng “La Brea tar Pits” của khoa học tổ chức. Các hố nhựa đường này nằm ở Los Angeles, là

nơi chứa rất nhiều xác của các sinh vật tiền sử đã đến khám phá nhưng không bao giờ ra khỏi khu vực này.

Tôi thường nhìn nhận quá trình lãnh đạo rộng lớn từ một định nghĩa rất đơn giản: Lãnh đạo là ảnh hưởng. Vậy đấy. định nghĩa chỉ một từ. Bất kỳ ai gây ảnh hưởng đến người khác để họ làm gì chính là đã lãnh đạo người đó. Hay nói cách khác: Lãnh đạo đưa người ta tới những nơi mà họ sẽ không bao giờ tự tới.

Hầu hết các lãnh đạo hành động theo bản năng?

Nhiều năm đã trôi qua kể từ khi tôi ném trái kinh nghiệm cay đắng đầu tiên về lãnh đạo. Tôi đã tha thứ cho vị lãnh đạo đó. Thực ra giờ đây tôi cảm phục ông ta về những tố chất lãnh đạo tuyệt vời của ông. Và tôi cảm ơn ông vì tất cả những gì ông đã đem đến cho đời tôi trong những năm chúng tôi làm việc cùng nhau. Ông ấy chính là một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Ông truyền cảm hứng cho tôi về những điều vĩ đại. Ông giúp đỡ tôi bằng rất nhiều cách. Và hi vọng rằng tôi có thể học được từ những sai lầm của ông.

Vậy điều gì khiến các nhà lãnh đạo thất bại? tại sao những thói quen lãnh đạo tồi vẫn tồn tại mãi mãi? Bởi hầu hết những nhà lãnh đạo đều chưa từng được đào tạo bài bản hoặc có hình mẫu lý tưởng để theo đuổi. đơn giản, chúng ta chỉ lãnh đạo là lãnh đạo mà thôi.

Tại một cuộc họp gần đây của các mục sư và thủ lĩnh thiên chúa giáo, câu hỏi đã được đặt ra: “Bao nhiêu người trong số các vị từng theo học khóa học về cách lãnh đạo có hiệu quả tại trường đại học hoặc trường dòng?”. Kết quả thật sốc. Hầu như không ai được đào tạo bài bản cả. Và khi không được đào tạo, các nhà lãnh đạo hành xử như người theo gót. Họ có thể được huấn luyện rất kỹ về cách làm mục sư, nhưng không phải về cách lãnh đạo con chiên. Các buổi hội thảo hiếm khi đào tạo về chủ đề này. Còn nhà thờ cũng chẳng làm tốt hơn. Họ phải trông chờ vào sách báo, hội thảo, băng đĩa và các nguồn thông tin không chính thống khác để xây dựng nền tảng kiến thức kỹ năng về lãnh đạo.

Ngành mục sư không phải là nơi duy nhất gặp phải vấn đề này. Thiếu đào tạo, thiếu chuẩn bị là vấn đề xảy ra trên mọi lĩnh vực. Một

nhà lãnh đạo trung bình thường gặp phải ít nhất năm vấn đề trong việc học cách lãnh đạo, và cuốn sách này sẽ giúp bạn giải quyết từng vấn đề trong số đó:

Cuốn sách này dành cho những ai được chỉ định để lãnh đạo và cảm thấy phần nào sợ hãi khi phải hoàn thành nó. Cuốn sách này cũng dành cho những ai đang phải chịu đựng sự lãnh đạo tồi tệ của người khác. Bạn có thể áp dụng kiến thức trong cuốn sách này vào tất cả mọi lĩnh vực, cho dù bạn đang lãnh đạo một công ty, một giáo đoàn, một cơ quan, một hai người đồng nghiệp, một câu lạc bộ Hướng đạo sinh, một trung đội, một hội đồng, hay chính gia đình của bạn.

Ngày nay, ảnh hưởng của thế hệ lãnh đạo chúng tôi, những người sinh ra sau thế chiến II, đang đạt đến mức tối đa. Nhưng trong tương lai không xa, chúng tôi sẽ chuyển đến các trại dưỡng lão, và bàn giao quyền hành trên khắp đất nước cho thế hệ kế cận. Tôi có thể thấy thế hệ những nhà lãnh đạo trẻ hôm nay đang khao khát được truyền tụng kiến thức thực tế. Và điều này làm tôi phấn khích! Khi thế hệ trẻ được bầu làm lãnh đạo tại các công ty trong top Fortune 500, các doanh nghiệp gia đình, các nhà thờ, hội thảo, giáo đoàn, nhà máy và thậm chí cả chính phủ, thì đây chính là cơ hội để tôi có thể truyền đạt cho họ những bài học mà tôi thu lượm được trong những năm nếm mật nằm gai trong guồng máy này.

- Họ hành xử theo thói quen lãnh đạo yếu kém của những người khác

- Họ lãnh đạo như cách họ từng bị chỉ đạo
- Chúng ta không được sinh ra với kỹ năng lãnh đạo bẩm sinh
- Họ thiếu những hình mẫu và người chỉ dẫn tốt
- Họ thiếu sự đào tạo bài bản

Lãnh đạo tối cao không tự nhiên sinh ra; họ phải học hỏi bằng cách thử và mắc lỗi sai lầm. Những thói quen và cách thức lãnh đạo tồi có thể sản sinh ra một thế hệ lãnh đạo kém cỏi. Hoặc chúng cũng có thể gây khó chịu đến mức các nhà lãnh đạo phải tìm cách chấn chỉnh.

đây là kinh nghiệm của chính tôi, và tôi sẽ cung cấp những ghi chép trong cuộc hành trình của mình cho những ai được bầu vào vị trí lãnh đạo.

Khi con tôi còn nhỏ, tôi thường giải tỏa áp lực công việc bằng cách đưa chúng đi đạp xe trên những con đường đẹp nhất gần nhà. Là một người bố, tôi có quyền quyết định ngày hôm đó sẽ là một ngày vui tuyệt vời hay là một thảm họa cho bọn trẻ. Tôi là một lãnh đạo được chỉ định. Và nếu chúng tôi ra ngoài trời trong vài tiếng, tôi sẽ chuẩn bị tất cả đồ đạc thiết bị cần thiết cho mọi tình huống khẩn cấp (thành thực mà nói thì mẹ bọn trẻ mới là người chuẩn bị những thứ này!). Chúng tôi sẽ bơm căng lốp xe, mặc quần áo đúng kiểu, chuẩn bị thức ăn và nước uống cho cuộc hành trình. Với lũ trẻ, không có cuộc đạp xe nào trở nên hoàn hảo nếu không chuẩn bị trước cho những trục trặc trên đường: ổ gà, cháy nắng, khát, gió rát, trầy xước, thâm tím, đau họng, lật xe (vì thế nên cần mũ bảo hiểm) và sự mệt mỏi. Những dụng cụ đạp xe tối tân nhất trên thế giới cũng có thể bị đánh bại bởi vấn đề nhỏ như xe xịt lốp mà không có bộ đồ nghề sửa xe, hoặc trời nắng gắt mà không mang kem chống nắng. Tôi đã có những kỷ niệm tuyệt vời từ những cuộc dạo chơi đó - một điều không thể xảy ra nếu chúng tôi không chuẩn bị kỹ càng.

Lãnh đạo cũng giống như vậy. điều tốt đẹp bạn tạo ra có thể bị phá hủy bởi sự thiếu cẩn trọng của bạn. Cho dù bạn có là một nhà lãnh đạo tài năng đến đâu, chỉ một hoặc hai lỗi nhỏ cũng có thể làm sụp đổ ảnh hưởng của bạn. Một số thói quen xấu còn có thể che mờ tài năng và cống hiến của bạn. Chốt lại: chuẩn bị cẩn thận quan trọng gấp nhiều lần khả năng lãnh đạo tốt. đó chính là lý do chúng ta cần tìm hiểu một số sai lầm lãnh đạo phổ biến.

Khi làm lãnh đạo, bạn sẽ được coi trọng... và được phiêu lưu! Có lẽ câu nói của Bernard Shaw trong Con người và Siêu nhân đã tổng kết rõ nhất tầm quan trọng của việc lãnh đạo đúng cách này:

Đó là niềm vui đích thực trong đời, việc được trọng dụng vì một mục đích mà bạn cho là cao cả, việc được trở thành một thế lực tự nhiên thay vì một kẻ ốm đau dặt dẹo ích kỷ chỉ biết than vãn rằng thế gian không chịu làm cho hẳn hạnh phúc.

Tôi muốn được trọng dụng triệt để cho tới khi tôi chết, bởi tôi càng làm việc nhiều, tôi càng sống lâu. Tôi hãnh diện về cuộc đời mình bởi chính những gì nó mang lại. Với tôi cuộc đời không phải là một ngọn nến mong manh, mà là một ngọn đuốc rực rỡ tôi nắm trong tay hiện tại, và tôi muốn nó cháy càng sáng càng tốt trước khi chuyển giao cho thế hệ tương lai.

1. Thái độ từ trên xuống

Kiểu lãnh đạo gây khó chịu nhất

- Lãnh đạo từ trên xuống là bản năng của con người.
- Lãnh đạo phục vụ là một hiện tượng hiếm hoi.
- Các nhà lãnh đạo hiệu quả coi họ là đáy của hình.....kim tự tháp ngược.

Tôi định để dành điều hay nhất đến cuối cùng, giống như kiểu đếm ngược từ mười của David Letterman. Nhưng sau khi nghĩ lại, tôi nhận ra rằng thái độ lãnh đạo từ trên xuống chính là cha đẻ của mọi sai lầm trong lãnh đạo. Nếu bạn có thái độ này, nó sẽ ghi dấu ấn trên mọi thứ mà tầm uy lực của bạn chạm tới. Vì thế phải đặt nó lên đầu cuốn sách như một nền tảng cho mọi thứ tôi sẽ quan sát về cách lãnh đạo sai lầm.

Tại một hội thảo về lãnh đạo dành cho mục sư và vợ con họ tại

Bắc California vài tháng trước, tôi đã thuyết trình về chủ đề mười sai lầm lãnh đạo tồi tệ nhất. Đến giờ nghỉ, một người đàn ông đi đến và hỏi một câu rất hiển nhiên: “Sai lầm nào là sai lầm lớn nhất trong top 10 sai lầm này?”. Thật là một câu hỏi quá dễ với tôi. Tôi tin rằng sai lầm lãnh đạo số một trên đời là kiểu lãnh đạo độc đoán từ trên xuống dưới.

“Có những người cho rằng mình đang ‘lãnh đạo’, chỉ là không có người ủng hộ. Thực ra họ chỉ đang đi dạo mà thôi”

- Dr. John Maxwell -

Bạn sẽ nghĩ rằng đến giờ thì con người đã phải rút ra bài học này cho mình rồi, nhưng thực ra sai lầm đó vẫn cứ xuất hiện: đây là vấn đề muôn thuở về kiểu lãnh đạo thống trị, chuyên quyền từ trên xuống. Trong số tất cả những sai lầm trong lãnh đạo, chẳng có sai lầm nào lớn hơn nó, và cũng chẳng có sai lầm nào được lặp lại nhiều

Như vậy, từ thế hệ này qua thế hệ khác.

Cách lãnh đạo theo kiểu tiếp cận từ trên xuống vốn dựa trên hình mẫu quản lý quân đội, khi các thủ lĩnh hét điều lệnh vào mặt cấp dưới. Nó giống như là: "Tôi là thủ lĩnh ở đây, các anh nhận ra điều đó sớm chừng nào thì tốt cho anh chừng đấy!". Để ví dụ, điều này khiến tôi nhớ lại một câu chuyện về một học sinh trong khóa học về lãnh đạo của tôi:

Công ty tôi đang cần tuyển một trưởng nhóm địa phương. Những người ra quyết định cũng đã chọn được một người. Tuy nhiên trước khi ra quyết định cuối cùng, họ phải xin ý kiến một số người về ứng viên họ chọn. Và tôi đã nêu ra ý kiến và quan sát nghiêm túc của tôi. Tuy nhiên, dù bỏ thời gian lắng nghe chúng tôi, họ lại chẳng biết chúng tôi đang nói gì. Cuối cùng, những đóng góp và phản hồi của chúng tôi bị bỏ xó.

Dự đoán của tôi bị dẹp sang một bên. Toàn bộ việc này khiến tôi cảm thấy ra sao? tôi kết luận rằng những nhà lãnh đạo tối cao đã quyết định từ trước, và sau đó họ mới nghĩ tới việc nói chuyện với chúng tôi - cấp dưới - để có được sự đồng tình chắc chắn. Điều này khiến tôi cảm thấy họ thực sự không cần đóng góp của tôi. Nếu họ muốn nghe ý kiến của tôi thì chúng tôi hẳn đã được chia sẻ sự đau đớn, hiểu lầm và đau khổ khi mọi người nhận ra rằng người đó là một lựa chọn sai lầm cho vị trí lãnh đạo.

Những người lãnh đạo theo kiểu từ trên xuống có một cách làm rất khó chịu: sử dụng kiến thức - thực ra là sự thiếu kiến thức - để ổn định tổ chức và cấp dưới của mình.

Trong một tổ chức, tri thức là quyền lực. Một lãnh đạo có thể sử dụng quyền lực này để thống trị những người bên dưới bằng bịt mắt và bắt họ đi trong bóng tối.

Từ lâu các nhà độc tài đã nhận ra rằng tri thức của người khác chính là kẻ thù lớn nhất của họ. Tôi lớn lên ở Alabama thuộc miền nam, nơi mà người da trắng làm mọi cách giữ cho người da đen luôn ngu dốt để kiến thức của họ không trở nên nguy hiểm. Tôi sẽ không bao giờ quên cái ngày mà thống đốc bang đứng trước cổng đại học Alabama để ngăn một cô gái trở thành sinh viên da đen đầu tiên

trong một trường đại học dành cho người da trắng. đây là một thái độ ngạo mạn bệnh hoạn và sai trái mà may mắn thay, đã nhanh chóng biến mất.

Những đặc điểm thể hiện kiểu lãnh đạo từ trên xuống

- *Lạm dụng quyền hành*
- *Sự ủy quyền đáng chỉ trích*
- *Thiếu sự lắng nghe*
- *Độc tài khi ra quyết định*
- *Thiếu sự nhượng bộ*
- *Thái độ vị kỷ*

Nếu con người bị kìm giữ trong bóng tối của sự ngu dốt, họ sẽ ít có xu hướng nổi dậy chống lại kẻ thống trị bạo tàn. Một tờ báo của Canada - Royal Bank Letter đã ghi nhận:

Một chuyên gia về cách thống trị bằng sự ngu dốt, Adolf Hitler, đã viết trong cuốn Mein Kampf rằng, việc tuyên truyền chỉ hoạt động tốt trên những tầng lớp “ngu dốt nhất” trong xã hội. Hitler, kẻ căm ghét giáo dục đại học, biết rằng sự ngu dốt luôn đi kèm với cảm giác tội lỗi. Hắn nhận ra rằng hắn có thể thực hiện "Tham vọng độc ác nhất" của mình - theo cách gọi của Winston Churchill - khi thính giả của hắn đắm chìm trong bóng đêm.

Kiểu lãnh đạo từ trên xuống có thể trở thành phản ứng dây chuyền. Ông sếp ra lệnh cho nhân viên. Người nhân viên về nhà và ra lệnh cho vợ anh ta. Vợ anh ta ra lệnh cho lũ trẻ. Lũ trẻ đá con chó, và con chó thì đuổi bắt con mèo hàng xóm! Với hầu hết mọi người trong chúng ta, kiểu lãnh đạo này vẫn bị coi là độc đoán, nhưng nó lại là một sai lầm lãnh đạo cực lớn.

Vậy tại sao nhiều người lại rơi vào kiểu lãnh đạo này? Có ít nhất năm lý do:

SO SÁNH HAI CÁCH TIẾP CẬN

Trong những năm gần đây, người ta bàn nhiều đến một số kiểu lãnh đạo khác đối lập với kiểu chuyên quyền từ trên xuống. Chúng được đặt cho những cái tên như “quản lý tham dự”, phong cách tổ chức bình đẳng, “lãnh đạo dân chủ”, hoặc theo cái tên tôi thích nhất là “lãnh đạo phục vụ”. Kiểu lãnh đạo phục vụ bao hàm tất cả những mô hình lãnh đạo mới và được dựa trên những quy tắc mà một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất thế giới - Chúa Jesus - đã khởi xướng.

Lãnh đạo phục vụ được Robert K. Greenleaf viết cách đây ba mươi năm là một cuốn sách nói về kiểu lãnh đạo này. Cuốn sách có tựa nhỏ là Cuộc hành trình vào Bản chất của Quyền năng và sự Vĩ đại Chính đáng. Ông định nghĩa toàn bộ quá trình lãnh đạo phục vụ như sau:

Một quy tắc đạo đức mới đang nổi lên. Những ai chọn cách đi theo nguyên tắc này sẽ không tự nhiên mà chấp nhận các thể chế đương đại. Thay vào đó, họ sẽ tự nguyện phục vụ những người được chọn làm lãnh đạo bởi họ đã được chứng thực và tin tưởng khi còn là người theo gót (9-10).

Tôi rất thích thú khi nhận ra rằng lãnh đạo phục vụ chẳng có gì mới, thậm chí cả trong các tài liệu về cách quản lý thế tục. Trước bối cảnh ngày càng có nhiều sự đan xen giữa các thể hệ nhân viên, các nhà quản lý cần phải am hiểu về những điều giúp họ phấn khích và những điều khiến họ nản lòng.

Thấu hiểu những nhân viên trẻ

Những điều giúp phấn khích

- *Sự công nhận và khen ngợi*
- *Được dành nhiều thời gian làm việc với cấp trên*
- *Nắm rõ công việc họ đang làm*
- *Cơ hội học hỏi*
- *Môi trường làm việc thú vị: vui chơi, những trò đùa thực tế vô hại, xem phim hoạt hình, những bất ngờ và những cuộc tỉ thí nhẹ nhàng*

- *Phần thưởng nhỏ nhưng bất ngờ khi họ hoàn thành tốt công việc.*

Những điều khiến nản lòng

- Nghe được những điều không hay về quá khứ, đặc biệt là của bạn

- Thời gian làm việc cứng nhắc, thiếu linh động

- Chủ nghĩa nghiện việc

- Bị theo dõi và soi mói

- Cảm thấy áp lực vì chuyển sang cách cư xử quá truyền thống

- Bị coi thường về khiếu thẩm mỹ

- Cảm thấy không được tôn trọng.

- **Lawrence J. Bradford và Claire Raines, *Twenty-Something*** -

Hơn bốn mươi năm trước, một cuốn sách đánh dấu cuộc cách mạng chống lại kiểu lãnh đạo chuyên chế đã ra đời. Năm 1960, Douglas McGregor xuất bản cuốn *Khía cạnh con người trong mỗi Công ty*, trong đó ông bác bỏ kiểu lãnh đạo “Lý thuyết X đối lập Lý thuyết Y”. Về cơ bản, McGregor tin rằng con người thực sự muốn cống hiến hết khả năng cho tổ chức, và nếu được tham gia chịu trách nhiệm về mục tiêu của tổ chức, họ có thể kiểm soát bản thân và làm việc hết mình.

Để hiểu rõ về quan điểm này, bạn phải tìm hiểu bối cảnh viết cuốn sách này. Trong thập niên 1950 và 1960, một cuộc phản công đã nổi lên chống lại lẽ thói lãnh đạo chuyên chế tập trung và bền vững. McGregor là người đứng đầu làn sóng ủng hộ thái độ này trong xã hội, và ông đã phát triển mô hình lãnh đạo Lý thuyết Y của mình. Lý thuyết này dựa trên việc tôn trọng cá nhân và trao cho cấp dưới quyền tham gia vào viễn cảnh cũng như hướng đi của họ, thay vì những mệnh lệnh khô khan và sự kiểm soát trong bàn tay của người giám sát.

Lý thuyết X

- Hầu hết mọi người đều chán ghét công việc

- Hầu hết mọi người đều không có tham vọng, ít ham muốn trách nhiệm và thích bị chỉ đạo.
- Hầu hết mọi người đều thiếu tính sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề của công ty.
- Động lực chỉ có thể xảy ra tại mức độ sinh lý và an toàn.
- Hầu hết mọi người đều phải bị kiểm soát chặt chẽ và bắt buộc đạt được mục tiêu của công ty.

Lý thuyết Y

- Công việc cũng tự nhiên như một trò chơi, nếu có điều kiện tốt.
- Tự kiểm soát bản thân là điều không thể thiếu nếu muốn đạt mục tiêu công ty.
- Hầu hết mọi người đều có tính sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề của công ty.
- Động lực xảy ra ở mức độ xã hội và hiện thực hóa bản thân, cũng như mức độ sinh lý và an toàn.
- Mọi người có thể tự đặt ra hướng đi và làm việc một cách sáng tạo, nếu được động viên đúng cách.

- Hersey, Blanchard và Dewey, Quản lý Hành vi Tổ chức -

Mcgregor đã khơi mào một xu hướng tốt lành hướng tới kiểu lãnh đạo phục vụ trong lĩnh vực kinh doanh, và giúp dẫn dắt các công ty tiến tới mô hình lãnh đạo tốt đẹp hơn. Lý thuyết sơ khởi của ông chính là nền tảng cho rất nhiều triết lý phổ biến khác về lãnh đạo trong thập niên 1990. Trong bảng trên đây tôi đã tóm tắt quan điểm Lý thuyết X so với Lý thuyết Y của ông. Từ hai cột dưới đây, bạn có thể dễ dàng nhận thấy Lý thuyết X chính là kiểu lãnh đạo từ trên xuống. Và tôi chưa bao giờ hết kinh ngạc bởi sau bao nhiêu năm, Lý thuyết X cũng như các trường phái lãnh đạo khác vẫn chưa thâm nhập được vào đầu óc của nhiều lãnh đạo quốc tế.

Dựa trên cách nhìn nhận mới về bản chất con người và đặc biệt là về thuyết tạo động lực, Lý thuyết Y cho rằng công việc có thể trở nên thú vị và nhân viên có thể cống hiến hết mình khi cấp trên tin rằng họ

có khả năng tạo động lực cho bản thân khi làm việc. Các nhà lãnh đạo nên cho cấp dưới của họ tự định hướng và tự kiểm soát công việc của mình từ sự tôn trọng và tin tưởng của ban lãnh đạo.

Lý thuyết X tập trung vào các chiến lược định hướng và kiểm soát bằng quyền lực. Trong khi đó lý thuyết Y lại tập trung vào bản chất của mối quan hệ giữa con người với con người - sự gắn kết giữa mục tiêu cá nhân và thành công của cả một tổ chức.

Cao cấp hay người phục vụ?

Vậy thì trên thực tế kiểu lãnh đạo phục vụ trông như thế nào?

Tôi sẽ cho bạn một số ví dụ từ kinh nghiệm của chính tôi gần đây.

Hầu như mọi buổi sáng tại công sở của tôi đều bắt đầu giống nhau. Lịch của tôi thường kín đặc: đọc các tài liệu quan trọng, viết những bức thư quan trọng, thực hiện những cuộc họp quan trọng, đưa ra nhiều quyết định quan trọng, và chỉ trả lời các cuộc gọi quan trọng. Tóm lại, tôi sẽ ngồi sau cái bàn giấy, và mọi người sẽ đến với tôi để yêu cầu điều gì đó.

Sai rồi! Vào một buổi sáng đặc biệt nọ, trong vòng một tiếng đồng hồ đầu tiên ở văn phòng, tôi đã có mặt tại tầng hầm, giúp họ dọn dẹp các kệ sách cũ và đổ rác. Tôi giúp giám đốc hậu cần chuẩn bị cho một thư viện mới mà chúng tôi sắp xây - điều mà chính tôi khởi xướng. Một lãnh đạo phục vụ phải sẵn sàng xắn tay áo làm việc cùng đồng đội để thực hiện mục tiêu của anh ta.

Thái độ lãnh đạo từ trên xuống được áp dụng bởi những người tin rằng mọi người đều phải phục vụ họ chứ không phải họ phục vụ mọi người trong tổ chức. Trên thực tế tôi thấy có vẻ như mọi người trong công ty đều dựa vào tôi - tôi nằm ở đáy hình kinh tự tháp ngược. Tôi dành không biết bao nhiêu thời gian để giúp người khác làm việc hiệu quả bằng cách cung cấp cho họ số liệu, năng lượng, nguồn lực, mạng lưới, thông tin và bất cứ thứ gì họ cần để làm việc hiệu quả. Tôi dành gần như cả ngày để giúp người khác hoàn thành mục tiêu của họ và dẹp mục tiêu của tôi sang một bên. Thỉnh thoảng tôi phải dành hàng giờ ngồi cạnh người khác, làm những công việc lặt vặt, tỉ mỉ để hoàn thành công việc của họ. Mới đây tôi còn dành nửa giờ rà

lại toàn bộ ổ cứng để tìm một tập tin mà người thư ký rất cần. Bởi tôi là người nắm rõ nhất cách tìm tập tin trên chiếc máy tính đó, nên tôi cho rằng tôi cần bỏ thời gian để tìm kiếm nó. (Và tôi đã tìm được, mọi người đều thở phào nhẹ nhõm!).

Vợ tôi, Donna, tận tụy làm việc cho một công ty tên là nSA, nằm ở Memphis, Tennessee. Đây là một công ty có lịch sử bốn mươi năm chuyên phân phối trực tiếp các sản phẩm dinh dưỡng. Donna đã gắn bó với công ty này hàng bao nhiêu năm qua bởi cô ấy là sếp của chính mình và nhiệm vụ của công ty là giúp cô ấy thành công. Cô ấy nắm vị trí giám đốc Marketing Quốc gia. Công ty này tồn tại vì nhân viên, khác với nhiều công ty trên nước Mỹ công nghiệp tồn tại chỉ để làm giàu cho cổ đông và tầng lớp chóp bu, sứ mệnh mà công ty này tự đặt ra chính là nguyên tắc cơ bản của kiểu lãnh đạo phục vụ từ dưới lên:

Sứ mệnh của NSA

“Gây dựng một công ty ổn định lâu dài, giúp càng nhiều người đạt được giấc mơ của họ càng tốt”

Bản chất của lãnh đạo phục vụ là quan tâm tới người khác hơn cả bản thân bạn. Đó là lòng trắc ẩn của tất cả những ai đang phục vụ tổ chức. Nó làm giàu tất cả mọi người, không chỉ những người ở tầng cao nhất. Lãnh đạo phục vụ buộc chúng ta phải ngồi xuống khóc than với những ai đang khóc. Nó buộc chúng ta sẵn sàng lấm bẩn khi phải hoàn thành những công việc chân tay nặng nhọc. Trong công ty tôi, chẳng có công việc nào của người khác mà tôi lại không sẵn sàng tự làm nếu điều đó tốt cho cả tổ chức.

NGƯỜI DẪN ĐƯỜNG CHO CHÚNG TA

Mỗi người đi theo lãnh đạo vì nhiều lý do. Bảng trên trang 39 đã diễn tả “năm cấp độ lãnh đạo” của tiến sĩ John Maxwell. Ông đã chỉ ra rõ ràng rằng kiểu lãnh đạo hiệu quả và đáng tin cậy nhất phải dựa trên cá tính cá nhân của mỗi người - sự tôn trọng lãnh đạo. Mọi người đi theo bạn bởi chính con người bạn và những gì bạn đại diện.

Và khi nói về phong cách lãnh đạo phục vụ thì Chúa Jesus là ví dụ tuyệt vời hơn cả. Vào cái đêm bị phản bội, Chúa Jesus đã cho những

môn đồ của mình thấy ông yêu quý họ thế nào. Trong John 13:1, chúng ta thấy ông “biết rằng thời khắc của ông đã điểm và ông cần tạm biệt thế giới để quay về thế giới của Cha. Vốn yêu quý những môn đồ của mình trên thế giới, giờ đây Chúa cho họ thấy tình yêu bao la của người”. Và khi đó, Chúa đã chứng tỏ cấp bậc tận cùng của sự lãnh đạo phục vụ: ông rửa chân cho môn đồ của chính mình!

Không có tham vọng lãnh đạo

Một người lãnh đạo chính trực và an toàn thường có xu hướng là người không hề có tham vọng lãnh đạo mà buộc phải tại vị bởi thế lực thiêng liêng bên trong và tình huống khách quan bên ngoài. Nó giống như trường hợp của tông đồ Moses, David và kinh Cựu ước. Tôi nghĩ, hiếm có nhà lãnh đạo nào thực sự vĩ đại kể từ thời đại của tông đồ Paul đến nay. Chính vì nhiệm vụ thần thánh được giao phó và sự uỷ thác của Chúa mà ông đã toàn tâm toàn ý hoàn thành sứ mệnh. Tôi nghĩ rằng, tuy hơi cá nhân, nhưng có một quy tắc khá đúng rằng thông thường, những người tham vọng đa phần là những nhà lãnh đạo tồi. Nhà lãnh đạo đích thực phải là người không có tham vọng bá chủ, mang trong mình đầy đủ sự khiêm nhường, hoà nhã, đức hi sinh và tất cả hội tụ đủ để gánh vác sứ mệnh dẫn dắt cao cả. Một khi đã thông tư tưởng, họ sẽ trở thành một con người tài năng và khôn ngoan hơn con người của thực tại.

- A. W. Tozer -

Điều đầu tiên tôi nhận ra trong đoạn này chính là quyền lực và sự tin cậy bao la của Chúa. Nhận thức đích thực về quyền lực, địa vị và danh tiếng của mình chính là nền tảng cho sự phục vụ của Chúa. Là một nhà lãnh đạo, Chúa có toàn quyền trở thành một kẻ độc tài. Thực ra theo ý kiến của tôi, ông là người duy nhất trên đời có quyền trở thành nhà độc tài toàn diện!

Jesus đã chứng minh phong cách lãnh đạo phục vụ của mình bằng cách cởi bỏ tấm áo choàng, cầm chiếc khăn trên tay, và rửa chân cho môn đồ của Chúa. Nếu tôi có mặt trong đêm đó, tôi hẳn sẽ rất xấu hổ khi thấy đức Chúa quỳ xuống trước mặt môn đồ đầu tiên. Tôi sẽ cảm thấy hổ thẹn và nhỏ bé, bởi tôi không thể hạ mình làm công

việc tầm thường đó. Vậy mà Chúa Jesus đã chứng tỏ rằng người vĩ đại nhất khi đã thực hiện hành động đó trước các tông đồ của mình.

Và kết chuyện, Chúa đã giải thích sự lãnh đạo phục vụ của mình: "Ta đã đưa cho các con một ví dụ rằng các con nên làm những gì ta đã làm cho các con. Thực ra chẳng có môn đồ nào vĩ đại hơn chủ nhân của hắn, và cũng chẳng có người đưa tin nào vĩ đại hơn kẻ đã sai hắn đi. giờ đây khi các con đã biết được những điều này, các con sẽ gặp phước lành nếu thực hiện chúng" (vv. 15-17).

Kết luận

Có phương thức lãnh đạo nào có thể thay thế phong cách lãnh đạo từ trên xuống? Xét về phong cách lãnh đạo, tôi muốn tóm tắt lại những phong cách sau:

Vậy làm sao tôi có thể tránh được thái độ ngạo mạn của kiểu lãnh đạo từ trên xuống? nếu tôi muốn trở thành một lãnh đạo phục vụ mà vẫn giữ được trách nhiệm và vị thế của mình trong tổ chức, tôi cần giữ vững nguyên tắc nào? Hãy thử một trong số những cách sau:

- Không dùng quyền lực đàn áp, mà dùng thái độ phục vụ (xem John 13).

- Không phải sự ủy thác tệ hại, mà là quyền tự do khi con người muốn là chính họ (xem Eph. 4).

- Hãy học cách lắng nghe, tập trung vào nhu cầu của người khác (xem Phil. 2).

- Đừng làm kẻ độc tài, hãy làm người hợp tác trong toàn bộ quy trình (xem 1 Peter 5:1-4).

- Đừng kiểm chế, mà hãy thả lỏng với sự đảm bảo (1 thes. 5:11-14).

- Đừng dùng lòng tự tôn,

"Chúa Jesus toàn năng... đã rũ bỏ tất cả. Chúa biến mọi hận thù sân si trở thành hư không - vứt bỏ mọi quyền hành của đấng cái thế. Không danh lợi, không hình tượng".

"Tôi nhớ, cha tôi từng lắc đầu và lặp đi lặp lại với chính mình 'Ước gì tôi hiểu được nó. Có một sức mạnh siêu thần ở đây. giá mà tôi biết

nó là gì'. đó có thể là lý do vì sao Kinh thánh có sức ảnh hưởng đến tôi như vậy và thẳng thắn thì nó làm phiền tôi. Với tôi, danh vọng giữ vị trí vô cùng quan trọng trong đời người. Tôi muốn được bắt gặp với những người tài giỏi, được ghi nhận bởi những thành công chói sáng, tên tuổi được quảng bá ở khắp các mọi nơi, sống trong một khu phố tuyệt hảo, lái một chiếc xe hợp cạ với mình và ăn mặc thì hợp thời. Nhưng Chúa Jesus, ngài từng khước từ mọi danh vọng!

- Gayle D. Erwin, Phong cách lãnh đạo của Chúa -

mà hãy dùng sức mạnh của người khác (Col. 3:12, 13).

Chốt lại, truyền thuyết cổ xưa này đã minh họa một cách hoàn hảo về tầm quan trọng của lãnh đạo phục vụ thầm lặng:

Khi bắt đầu xây dựng một nhà thờ lớn, một thiên thần xuất hiện và hứa thưởng cho người có đóng góp nhiều nhất vào việc hoàn thành điện thờ. Sau khi xây dựng xong, người ta bắt đầu dự đoán ai sẽ đoạt giải thưởng. Kiến trúc sư? nhà thầu? người xẻ gỗ? người thợ thủ công lành nghề chuyên về vàng, sắt, đồng và kính? Hay người thợ mộc được giao nhiệm vụ điêu khắc bàn thờ tỉ mỉ? Bởi từng người trong số họ đã làm hết sức mình, nên nhà thờ này đã trở thành một kiệt tác. Nhưng đến giờ trao giải, mọi người đều ngạc nhiên. giải thưởng được trao cho một bà nông dân nghèo ăn mặc xuềnh xoàng. Vậy bà ấy đã làm gì? Mỗi ngày bà đều cần mẫn đem cỏ đến cho con bò kéo viên đá hoa cương đến chỗ chiếc máy cắt đá.

Năm cấp độ lãnh đạo

"Tại sao mọi người lại hay đi theo vết xe của kẻ khác"

Mọi người đi theo bởi họ buộc phải làm như vậy. Khi đó ảnh hưởng của bạn sẽ không vượt ra ngoài biên giới công việc. Và bạn càng ở lại lâu, tỉ lệ nghỉ việc và tinh thần làm việc càng giảm sút. Mọi người bắt đầu cô lập bạn, xây nên những hàng rào xung quanh bạn. Bạn không thể tồn tại ở đây quá hai năm.

Mọi người đi theo bởi họ muốn như vậy. Mọi người sẽ đi theo bạn ra ngoài phạm vi quyền lực của bạn. Cấp độ này giúp công việc trở

nên vui vẻ. Lưu ý: nếu bạn ở lại cấp độ này quá lâu mà không tiến bộ, những người vốn được tạo động lực sẽ cảm thấy mệt mỏi.

Mọi người đi theo bởi những gì bạn đã làm cho tổ chức. Đây là điểm thành công với hầu hết mọi người. Họ thích bạn và thích những gì bạn làm. Vấn đề được giải quyết một cách nhẹ nhàng nhờ động lực này. (Đừng để động lực này ngừng lại!).

Mọi người đi theo bởi những gì bạn làm cho bản thân họ. Từ đây, sự phát triển lâu dài bắt đầu. Việc bạn cam kết phát triển tầng lớp lãnh đạo sẽ đảm bảo sự lớn mạnh vững chắc của tổ chức và của con người. Hãy làm mọi điều bạn có thể để đạt được và tồn tại ở cấp độ này.

Mọi người đi theo bởi chính bản thân bạn và những gì bạn đại diện. Bước này chỉ dành cho những lãnh đạo đã dành hàng năm trời để phát triển con người và tổ chức. Ít ai đạt được cấp độ này. Những người làm được điều đó đã vượt quá tự nhiên!

- Tiến sĩ John Maxwell, Phát triển nhà Lãnh đạo bên trong bạn

-

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: Bản chất của con người là ham muốn thống trị người khác. Kiểu lãnh đạo từ trên xuống tập trung vào mệnh lệnh kiểm soát, đối lập với việc trao quyền. Khi chúng ta lần đầu nắm vai trò lãnh đạo, chúng ta thường coi mình là "Đỉnh cao" bởi chính sự thông minh, cá tính và tài năng đã đưa ta tới vị trí đó. Và chúng ta có xu hướng thống trị cấp dưới, đàn áp họ bằng thói quen văn hóa ra lệnh và kiểm soát. Thái độ quản lý từ trên xuống đặt các lãnh đạo ở vị trí cao nhất của kim tự tháp tổ chức.

- Lãnh đạo từ trên xuống là bản năng của con người. Đó là vị trí mặc định của bản chất con người.

- Lãnh đạo phục vụ là một hiện tượng hiếm hoi. Đó là người đặt lợi ích tổ chức lên trên vị trí bản thân.

- Những nhà lãnh đạo hiệu quả coi họ là đáy kim tự tháp ngược. Có rất nhiều cách để vẽ biểu đồ tổ chức. Nhà lãnh đạo phục vụ sẽ

mang cả tổ chức trên vai và cho rằng nhiệm vụ của mình là giúp mọi người cùng chiến thắng.

Ý tưởng về một phong cách lãnh đạo đối lập, hướng vào việc phục vụ người khác cũng không phải là mới. Hàng thập kỷ nay, một số nhà văn chuyên viết về lĩnh vực kinh doanh (đáng chú ý nhất là greenleaf và McGregor) đã ủng hộ hướng đi này, nhưng mãi đến gần đây nó mới thu hút được sự chú ý của nước Mỹ và nhà thờ. Chúa Jesus là ví dụ vĩ đại nhất về lãnh đạo phục vụ trong lịch sử, bởi ông đã chứng tỏ hình mẫu của mình khi nằm xuống vì lợi ích của những môn đồ mình.

2. Đặt chỉ tiêu công việc lên trên mối bận tâm về nhân sự

Lời thú nhận của một người có tính cách thuộc Tuýp A

- Càng tiến cao trên nấc thang danh vọng, người lãnh đạo
....càng có ít thời gian để quan tâm đến nhân viên hơn.
- Vị trí lãnh đạo càng cao thì kỹ năng quản lý nhân sự lại
....càng quan trọng.
- Con người mang đến những cơ hội, không phải là sự
....phiền hà.
- Chỉ có sự đồng tâm hiệp lực mới có thể sản sinh ra
....những biến chuyển tích cực.

Cách đây không lâu, các công ty điện thoại tại phía nam California được yêu cầu đưa thêm vào sử dụng một mã vùng mới tại Los Angeles. Một công ty PR đưa ra cách giải thích riêng về việc này "Tất cả điện thoại trên ô tô đều gọi tới máy trả lời tự động. Các máy này lại gọi tới các hòm thư thoại. Tiếp đó thông tin được truyền qua các môđem tới các máy PDA có chức năng chuyển cuộc gọi qua email để truyền dẫn tin nhắn khắp L.A, dạng như "gặp nhau vào bữa trưa nhé!".

Những nhà lãnh đạo tính cách loại A với đặc trưng "nghiện việc" cần học cách sống chậm lại và chia sẻ nhiều hơn. Ai chẳng muốn lấp đầy lịch làm việc của mình với email, điện thoại, tin nhắn, thế nhưng, bạn biết đấy, chúng ta chỉ có thể tác động một cách sâu sắc và bền vững nhất tới đối phương khi giao thiệp trực tiếp. Không gì khác được. Ngay cả trong kỷ nguyên của công nghệ thông tin ngày nay thì vẫn không có gì có thể thay thế được sự kết nối chân thành và keo sơn trong tâm hồn.

Các biểu hiện của nghiện bản giấy

- Mọi người chỉ làm phiền và cản trở công việc của tôi.
- Tôi chỉ muốn ngồi làm việc một mình.
- Công việc này sẽ rất tuyệt nếu không có những người bọ họ.
- Tôi trở nên lạc lõng trong các mối quan hệ nơi công sở.
- Tôi rất lạnh lùng và không mấy quan tâm đến mọi người xung quanh
- Tôi rất hiếm khi lắng nghe người khác, thậm chí là không bao giờ
- Tôi là người thiếu kiên nhẫn
- Giá trị bản thân tôi được xây dựng trên những thành công trong công việc

Tôi là một người Đức, chính vì vậy tôi sẽ có xu hướng thuộc tuýp người nghiện việc. Từ khi dẫn thân vào sự nghiệp lãnh đạo, tôi luôn có một bản khoản liệu nguồn gốc dân tộc có ảnh hưởng gì đến phong cách lãnh đạo của mình. Thực tế, có thể hơi vơ đũa cả nắm khi nói người Đức là người của công việc, nhưng, hãy thử suy xét bất kỳ người đức nào bạn biết. Có phải họ có xu hướng cầu toàn, luôn hoàn thành công việc một cách hoàn hảo, vô cùng chăm chỉ và rất kỹ tính trong quan hệ? Rất có thể. Chắc chắn sẽ có ngoại lệ, nhưng không phải trong số những người Đức tôi quen biết. Người vợ xinh đẹp và tình cảm của tôi thường xuyên phụng phịu: “Hans, dừng lại đi anh! Anh không thể ngồi yên không làm gì trong một tiếng được sao? Chúng ta không thể chỉ ngồi nói chuyện được à?”. Thực sự, “ngồi không” là một cực hình với tôi. Sâu trong tiềm thức, tôi thấy nói chuyện kiểu này thật vô bổ. Tôi sẽ đóng vai một đối tác giao thiệp thiếu kiên nhẫn trừ phi buổi tranh luận sôi nổi giúp tôi giải quyết một vấn đề nào đó, hoặc không thì cũng là tôi đang có một chút thời gian nghỉ ngơi, chưa phải làm việc ngay. Khi đi cắm trại cùng gia đình, tôi cũng thường luôn tay luôn chân chứ không bao giờ ngồi yên một chỗ để thư giãn - mục đích chính của chuyến đi này như ai cũng nghĩ tới. Thậm chí dù cuối tuần không phải đi làm nhưng tôi vẫn liệt kê ra một danh sách những công việc phải làm và thích thú gạch bỏ những công việc đã hoàn thành.

Tại sao chúng ta lại đặt công việc lên trên tình cảm

- *Kết quả có thể đánh giá được trực quan thay vì những mối quan hệ không thể cân đo đong đếm được.*

- *Công việc cụ thể hiệu quả hơn là những cuộc nói chuyện chung chung*

- *Cuộc sống vật chất lấn át cuộc sống phi vật chất*

- *Chúng ta cho rằng xã hội sẽ đánh giá con người bằng việc làm cụ thể chứ không phải tìm hiểu xem anh ta là ai.*

- *Tính cách này là mẫu số chung của những người thuộc tuýp A*

- *Việc xử lý các mối quan hệ chẳng bao giờ bị hạn chế về thời gian hoàn thành nghĩa vụ.*

Tôi muốn dùng những ví dụ này để minh họa cho một loại hành vi. Trong khoa học lãnh đạo, những hành vi đó được gọi là nghiện việc. Trong tâm lý học, chúng ta lại làm quen với khái niệm ám ảnh tâm lý.

Con người: Cơ hội hay sự phiền nhiễu?

Tôi có một thử nghiệm nhỏ để các bạn tự xác định xem mình thuộc tuýp người nghiện việc hay thiên về tình cảm. Phương pháp thử nghiệm này không dựa vào căn cứ khoa học nào nhưng khá là chính xác. Khi có người bỗng dưng bắt chuyện ngay lúc bạn đang làm việc, bạn sẽ phản ứng như thế nào? Phiền nhiễu, khó chịu hay là rạng rỡ vì một cơ hội đang đến? nếu phản ứng của bạn là thoải mái trò chuyện một cách tự nhiên thì đích thị bạn là một con người của “nhân dân”. Còn nếu bạn qua loa kết thúc câu chuyện hay oanh tạc đối phương với những mạch chuyện cụt lủn, không đầu không cuối thì bạn chính xác là một thành viên của bộ tộc kinh hãi "Tuýp A" chúng tôi. Bản năng của người nghiện việc trong tình huống này là tìm mọi cách để có thể quay lại công việc dang dở của anh ta.

Nissan Motors trong một đoạn phim quảng cáo từng khẳng định

“Chúng tôi không ngừng hoàn thành các mục tiêu mới”

“Anh sẽ nhận ra sự kỳ diệu của cuộc sống nếu anh có lòng tin rằng rất nhiều sự kiện bất ngờ xảy ra không phải cản trở công việc mà

chính là lời nhắn nhủ của Chúa về sự trở lại của ngài...”.

- **Henri J. Nouwen,**

Thoát ra khỏi sự cô độc -

Công việc mới chính là rào cản

“Một vài năm trước, tôi có gặp một vị giáo sư có tuổi tại trường đại học Notre Dame. Nhìn lại những gì đã trải qua trong cuộc đời dạy học, ông nói với tôi "Tôi từng thường xuyên phàn nàn rằng tôi luôn bị quấy nhiễu khi đang làm việc. Nhưng dần dần, tôi nhận ra rằng, thực ra công việc mới là sự cản trở lớn nhất trong cuộc sống của tôi”.

"Tôi luôn cố gắng kết nối với các thành viên trong dàn nhạc của mình mà không cần phải dùng đến quyền uy được ban phát. Xét cho cùng, một người nghệ sĩ không phải là sĩ quan quân đội. Điều quan trọng nhất nằm ở sợi dây kết nối tâm hồn. Bí quyết cho sự thành công của một dàn nhạc là tạo ra mối quan hệ thân thiết keo sơn gắn bó trong một tập thể. Mọi nhạc công trong dàn nhạc của tôi đều hiểu rằng họ luôn có được sự quan tâm chân thành từ đáy trái tim tôi”.

- Carlo Maria Giulini, nguyên nhạc trưởng dàn nhạc Los Angeles. Nội dung này được trích nguyên văn từ tác phẩm Những nhà lãnh đạo của Bennis và Nanus -

Các nhà tâm lý và thần kinh học ưu ái cái tên tuýp A cho những người có nhóm tính cách trên. Biểu hiện ở cấp độ cao của loại tính cách này sẽ có xu hướng trở thành ám ảnh tâm lý. Đặc trưng của tuýp A bao gồm những nét tính cách sau: thiếu kiên nhẫn, chặt chẽ về mặt thời gian, luôn cảm thấy bất an, tính cạnh tranh cao, hiếu chiến, nóng tính và thiếu khả năng tự giải toả bản thân. Những cá nhân thuộc tuýp A này đa số là những “con nghiện việc” xuất sắc, có thể làm rất nhiều việc cùng lúc,

Tuân thủ đúng lịch trình và dị ứng với bất kỳ một sự trì hoãn nào dù là nhỏ nhất. Họ là những bóng ma stress chính hiệu. Vì lý do nào đấy, lãnh đạo trong nhà thờ Thiên Chúa giáo phần lớn đều là những người có tính cách loại A. Để có được vị trí này hẳn nhiên họ đều phải rất chăm chỉ. Nhưng cũng vì vậy mà thực tế đáng buồn là họ

không phải là những người biết lắng nghe. đặc thù tính cách này dường như đã tác động mạnh đến hoạt động của các nhà thờ hiện nay. Chúng ta đã chứng kiến hàng ngày qua báo đài khá nhiều câu chuyện về sự tụt dốc về sức khoẻ và tinh thần của họ. Liệu có phải chúng ta đang hy sinh quá nhiều cho tổ chức của mình? Có phải số phận của những người với tính cách tuýp A là sự hao mòn kiệt sức trong một ngày không xa? Có phải chúng ta đang đặt quá nhiều áp lực lên người lãnh đạo và không chú ý vào quan hệ con người trong tổ chức?

Gần đây, tôi thường tự hỏi rất nhiều về thành quả thực sự của những việc tôi đã làm được. Nếu bạn cũng giống tôi, bạn sẽ luôn muốn làm người bận rộn với chi chít lịch trình. Nhưng nó cũng sẽ đồng nghĩa với việc bạn đang bỏ lỡ một chuyến phiêu lưu kỳ thú trong cuộc sống - hành trình khám phá lại con người.

SỨC ÉP CỦA CÔNG VIỆC BÀN GIẤY ĐƠN THUẦN VÀ CÔNG VIỆC GIAO THIỆP TÌNH CẢM GIỮA CON NGƯỜI

Trước khi có nhận thức tốt hơn (tôi vẫn đang trong hành trình không ngừng học hỏi) về nghiệp vụ, tính cách tuýp A đã khiến tôi phải đương đầu với một trong những thách thức lớn nhất trên cương vị lãnh đạo, đó là khối mâu thuẫn sâu sắc giữa tôi và các đồng nghiệp. Tôi sẽ không đề cập đến một cá nhân hay tổ chức cụ thể nào ở đây vì tình huống này không có gì xa lạ, nó xảy ra ở rất nhiều nơi dưới đủ mọi trạng thái khác nhau. điểm tôi muốn nhấn mạnh ở đây liên quan đến cái gọi là kỳ vọng trách nhiệm - xung đột lớn nhất giữa chiến tuyến của cấp dưới và phòng tuyến của nhà cầm quân. Vị thế của một nhà lãnh đạo biểu hiện rõ nhất qua phong cách dẫn dắt của anh ta. Nó cũng giống như bộ cánh phủ bên ngoài bản chất năng lực, là diện mạo mọi người tiếp nhận chúng ta. Vì vậy mà đôi khi, những mặt tốt của chúng ta sẽ bị phủ nhận hoàn toàn bởi sự “ghét bỏ” của nhân viên.

Đội ngũ nhân viên của tôi hoàn toàn không có phản nản về kết quả công việc của tôi. Họ đều công nhận những việc tôi làm đạt kết quả rất tốt. Tôi không bao giờ thất bại trong công việc, nhưng tôi thất bại ở khía cạnh lãnh đạo. Công việc diễn ra rất suôn sẻ, nhưng điều

nhân viên mong muốn nhận được từ tôi là sự quan tâm chú ý. Tôi thì lại quá bận rộn để làm điều đó. Tôi hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ của tổ chức, nhưng lại bỏ qua các nhiệm vụ vô hình liên quan đến con người. Lẽ ra tôi phải kết nối và quan tâm nhân viên của mình nhiều hơn. Tôi đã cho rằng nhiệm vụ trên cương vị lãnh đạo của tôi là chỉ cần hoàn thành tốt mọi mục tiêu và xử lý các phát sinh trong công việc để đạt được kết quả cuối cùng tốt nhất. Tôi đã cố gắng là một người lãnh đạo tốt chỉ bằng cách đáp ứng nhu cầu vật chất của nhân viên. Tôi giải quyết những khó khăn trong công việc của họ, đứng ra chịu trách nhiệm trước tổ chức đối với mọi kết quả công việc của bộ phận. Tôi tin rằng nhân viên của mình đã đủ cảm thấy thoải mái khi có sự hỗ trợ đặc lực như vậy.

Nhưng tôi đã nhầm. Tôi đã thất bại với một nhân tố quan trọng - quan hệ con người. Nhân viên của tôi cho rằng tôi không quan tâm gì đến họ; trong khi tôi đã luôn tin rằng bằng cách hoàn thành mọi công việc cần phải làm, tôi đã mang đến môi trường làm việc tốt nhất cho họ. giống như câu chuyện của một người cha phấn đấu làm việc cả đời để cung cấp mọi điều kiện vật chất cho con cái mình, nhưng đến một ngày, bọn trẻ lại nói rằng: “Bố không quan tâm gì đến chúng con cả!”. Vậy ông bố có quan tâm không? tất nhiên là có. Tôi có quan tâm đến những người làm việc cùng tôi không? tất nhiên rồi. Nhưng đường lối lãnh đạo của tôi đã sai. Tôi biết đã đến lúc tôi cần nhìn nhận lại.

Phong cách lãnh đạo chỉ tập trung vào kết quả công việc

Phần lớn các nhà lãnh đạo thành công ngày nay đều chỉ chú trọng đến kết quả công việc. Kể cả khi đó có phải là bản tính của họ hay không thì họ vẫn chạy theo xu hướng này như một tất yếu của môi trường làm việc hiện đại. Chúng ta đánh giá con người theo thành tích của họ. Những người chỉ biết đến kết quả công việc luôn là lựa chọn hàng đầu cho vị trí lãnh đạo. Họ vươn lên vị trí này là nhờ vào bảng thành tích công việc ấn tượng. Lãnh đạo phải có khả năng tạo ra sự phát triển. Steve Jobs, nhà sáng lập Apple từng nói “Lãnh đạo là đầu tàu”. Chuyên gia về nghệ thuật lãnh đạo Ken Blanchard cho rằng “nếu anh chỉ có suy nghĩ tốt mà không mang lại được kết quả

cụ thể thì suy nghĩ tốt cũng là vô nghĩa”. Và cuộc cách mạng thông tin đã khiến các nhà lãnh đạo phải xử lý khối lượng công việc hành chính lớn hơn nhiều lần. Ai bảo rằng máy tính có thể loại bỏ công việc giấy tờ?

Con người thường có xu hướng hoặc chỉ đắm đầu vào công việc hoặc chỉ chú trọng đến con người. Vấn đề là ở chỗ chúng ta quá coi trọng sự chăm chỉ và chú trọng kết quả công việc trong yêu cầu tuyển dụng lãnh đạo. Trên thực tế, nếu không chú trọng đến con người, chúng ta sẽ không thể hoàn thành được nhiều mục tiêu. Về bản chất, lãnh đạo là quản lý con người. Chuyên gia đầu ngành đã khẳng định rằng nhà lãnh đạo hiệu quả là những người dành phần lớn thời gian để làm việc và giải quyết những vấn đề liên quan đến con người. Kết quả cuộc điều tra của Warren Bennis và Burt Nanus trong quyển sách Những nhà lãnh đạo đã nói rõ “Chúng tôi thấy rằng vị trí lãnh đạo càng cao thì yêu cầu về kỹ năng nhân sự càng cao. Những CEO hàng đầu tham gia phỏng vấn với chúng tôi đều dành khoảng 90% thời gian của họ để giải quyết những phát sinh liên quan đến nhân sự trong tổ chức”.

Vấn đề của khối lượng công việc hành chính

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà sự phức tạp không ngừng gia tăng. Các tổ chức, doanh nghiệp luôn có xu hướng phức tạp và rườm rà hơn thay vì tinh gọn và linh hoạt. Với cuộc cách mạng công nghệ, thế hệ lãnh đạo trong thời đại mới phải chịu áp lực lớn hơn với hàng loạt những công việc mang tính chất thủ tục. Máy tính làm gia tăng mạnh khối lượng tài liệu cần được viết và đọc. Sự phát triển của website giúp tất cả chúng ta có điều kiện thể hiện ý tưởng và tiếng nói của mình. Internet tạo ra nguồn cung tri thức khổng lồ cho độc giả. Vậy làm thế nào người lãnh đạo xử lý được lượng thông tin lớn như thế này? Ai có thể xác định được chúng ta nên đọc cái gì? Ai có thể quan tâm đến con người khi phải xử lý khối lượng lớn thông tin như thế này? Để xử lý khối lượng công việc hành chính nhiều như vậy lại đòi hỏi kỹ năng của một nhà lãnh đạo nghiệm làm việc và chú trọng kết quả công việc. Trở lại câu chuyện của các giáo đoàn và nhà thờ Thiên Chúa giáo, những người quan tâm và muốn

làm việc trong lĩnh vực này phần lớn nằm trong cùng một loại tính cách. Việc này gây ra vấn đề không ai lường trước được. Trong khoảng thời gian tôi đang hoàn thành khóa học tại trường đạo Dallas, tiến sĩ Paul Meier đến từ phòng khám Minirth-Meier là thầy dạy môn Sự phát triển tâm lý và tính cách của tôi. Ông nói rằng kết quả các bài kiểm tra tâm lý của sinh viên năm thứ nhất của trường cho thấy phần lớn họ có tính cách thuộc tuýp A. Vài người trong số họ còn cho thấy các dấu hiệu của việc rối loạn hành vi ám ảnh (OCD). Tại sao những người có tính cách loại A lại đăng ký và được nhập học nhiều như vậy? Liệu có phải vì họ là những người có hồ sơ xuất sắc với nhiều thành tích nổi trội nhất? trường lựa chọn các ứng viên xin học dựa vào bản chất con người họ hay dựa vào thành tích họ đã đạt được?

Và họ sẽ là những người như thế nào trong tương lai của ba hoặc bốn năm nữa? Liệu trường của tôi có đang tạo ra quá nhiều nhà lãnh đạo “robot”? tỷ trọng của các khóa học được thiết kế để phát triển kỹ năng làm việc với con người là như thế nào? Khi tôi tốt nghiệp, tôi biết rõ tôi có đủ kỹ năng cần thiết để làm việc. Tôi đã rất tự tin vào những kỹ năng đã được rèn luyện trong bốn năm học. Nhưng không lâu sau khi bắt đầu công việc đầu tiên, tôi đã rất bất ngờ khi nhận ra mình thiếu kỹ năng xã hội như thế nào. Nhiều linh mục thường nói đùa: "Tôi rất yêu giáo đoàn, nhưng tôi không thể chịu được những con người trong đó".

Trong vị trí lãnh đạo đầu tiên của mình, tôi đã rất khó khăn để học cách nói chuyện và kết nối các thành viên trong tổ chức: hội đồng thành viên, chủ tịch, các gia đình, nhà tư vấn .v.v... Rất khó để có thể phân loại vai trò của linh mục: linh mục giống như chàng chăn cừu chăm sóc đàn gia súc (làm việc với con người) hay linh mục là người điều hành một tổ chức lớn (công việc hành chính).

Tôi nhận ra rằng tôi gần như đã không nhận được bất kỳ sự huấn luyện nào về cách làm việc với con người tại trường học.

Khối lượng công việc hành chính ngày càng nhiều và khó kiểm soát. Những nhà lãnh đạo thuộc tuýp A có nhiều cách xử lý khác nhau. Nếu không tập trung xử lý công việc hành chính, họ sẽ bị coi là

những người không đủ năng lực lãnh đạo. Thậm chí trong nhiều trường hợp, họ thất bại trong vị trí lãnh đạo. Trong khi đó, những con chiên trong các giáo đoàn vẫn tiếp tục mong chờ sự quan tâm ít ỏi từ những nhà lãnh đạo của mình.

Điều gì đã xảy ra với nghiệp vụ nhân sự?

Chắc chắn Chúa Jesus là bậc thầy trong lĩnh vực quản lý nhân sự. Cách đây không lâu tôi bắt đầu đọc bốn quyển kinh phúc âm, ghi lại những quy tắc lãnh đạo Chúa Jesus đã sử dụng. Thật bất ngờ, tôi nhận ra rằng: Chúa dành nhiều thời gian nhất vào việc nói chuyện và kết nối với con người. Ngài không chú trọng lời nói mà chú trọng sự chia sẻ thật sự. Chúa Jesus không phải là người coi trọng công việc, mặc dù ngài biết ngài chỉ có một thời gian rất ngắn để huấn luyện 12 con chiên trở thành những người truyền giáo và thay đổi thế giới.

Chúa Jesus đã thực hiện thành công cả 2 việc: quan tâm chăm sóc mọi người và hoàn thành khối lượng công việc huấn luyện khổng lồ. Nếu chú ý đến hai từ "Đám đông" và "dân chúng" được đề cập trong kinh phúc âm, bạn sẽ thấy ngạc nhiên trước sự tôn sùng và kính trọng của đám đông đối với Chúa. Vào cuối mỗi ngày làm việc bận rộn nhất, kinh phúc âm ghi lại như sau "Khi mặt trời bắt đầu lặn, Chúa sẽ chữa bệnh cho mọi người với nhiều thể trạng khác nhau. Ngài đặt tay lên từng người và chữa lành mọi vết thương".

Vậy lãnh đạo thực sự là gì? Là kết quả công việc hay con người? Rõ ràng là tất cả những nhiệm vụ chúng ta hoàn thành đều là để phục vụ cho con người. Nhưng chúng ta lại thường xuyên rơi vào tình trạng kiệt sức và thiếu thời gian sau khi cố gắng giải quyết những công việc này. Chúng ta không thể phủ nhận được rằng các công việc hành chính, thời hạn và lịch làm việc dày đặc điều khiển cuộc sống và ngăn cản các cơ hội của chúng ta để kết nối sâu sắc với thế giới xung quanh.

Tạo ảnh hưởng: Câu chuyện về sự thay đổi

Như tôi đã đề cập từ đầu chương này, cốt lõi của nghệ thuật lãnh đạo là khả năng gây ảnh hưởng tới người khác. Đối với những lãnh đạo của nhà thờ thiên Chúa, họ cần tạo ảnh hưởng để những con

chiên của Chúa thực hiện theo mục tiêu ngài đặt ra. Nhưng chẳng phải một trong những mục tiêu lớn nhất của Chúa là thay đổi con người hay sao? tông đồ Paul, người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ truyền giáo mà Chúa Jesus giao phó vào những năm đầu tiên của thiên Chúa giáo đã coi việc thay đổi cuộc sống con người là một lý tưởng, là nhiệm vụ cao cả của mình: “Chúng tôi hứa với Chúa sẽ nhắc nhở và răn dạy mọi con chiên với tất cả trí tuệ mình có để mọi người đều trở nên ‘hoàn hảo’ trước Chúa. để đạt được mục tiêu này, tôi đã cố gắng đến mức tối đa. Lạy Chúa phù hộ” (Col, 1:28-29).

Trong ngôn ngữ Hy Lạp cổ, ‘hoàn hảo’ nghĩa là trưởng thành. Chúng ta không tạo ra những người hoàn hảo, điều chúng ta nên làm là giúp đỡ họ trưởng thành. Tất cả những người muốn phục vụ Chúa phải có chung một lý tưởng: giúp đỡ con người thay đổi cuộc sống của họ theo những lời Chúa răn dạy. đối với các nhà lãnh đạo thiên Chúa giáo, thành tựu lớn nhất của họ là gây ảnh hưởng trực tiếp đến những con chiên của mình để giúp họ thay đổi, trưởng thành.

Con người thay đổi qua những tương tác trực tiếp

Vào một đêm cách đây không lâu tại đỉnh Hermon, tôi đã có bài học sâu sắc về việc xây dựng mối quan hệ. Trong 6 tháng học tiến sĩ, tôi đã được giáo sư Bobby Clinton tận tình chỉ bảo. Tôi chăm chỉ đến lớp học của thầy hằng ngày, nhưng lại chưa bao giờ có cơ hội để nói chuyện kỹ hơn với ông. Lịch làm việc của hai thầy trò đều quá dày đặc. Trong một dịp bất ngờ, chúng tôi đều bị kẹt tại đỉnh Hermon ở phía bắc California trong vài ngày. Vậy là chúng tôi có thời gian để hàn huyên. Chúng tôi quyết định ở chung phòng và dành trọn một đêm thức trắng để gây dựng cái gọi là mối quan hệ thực sự.

Tôi học được nhiều điều đáng giá từ Bobby Clinton trong ba tiếng đồng hồ nói chuyện đêm đó, hơn rất nhiều so với hàng tá thời gian ngồi nghe trên giảng đường.

Làm thế nào để thay đổi con người? Làm thế nào để những người lãnh đạo như chúng ta có thể giúp người khác trưởng thành hơn? Cách đơn giản nhất để trả lời cho câu hỏi này là tự hỏi: Khi nhìn lại

kinh nghiệm bản thân, điều gì đã tạo nên ảnh hưởng lớn nhất giúp bạn phát triển bản thân mình? Có phải là qua sách vở, bài giảng hay băng đĩa? Qua các hội thảo? Hay qua trường lớp? Mọi câu trả lời tôi được biết với câu hỏi này đều nhắc đến một nguồn tác động chính: Một hoặc một nhóm người có quan hệ trực tiếp với bạn sẽ là những người giúp bạn thay đổi và phát triển.

Những mối quan hệ trực tiếp là nguồn ảnh hưởng lớn nhất lên sự thay đổi trong cuộc sống của chúng ta. Chắc chắn là chúng ta ít nhiều chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, nhưng những thay đổi sâu sắc nhất trong cuộc đời mỗi người lại đến từ những người bạn chúng ta thường nói chuyện ở quán cà phê, những người bạn cùng phòng, chơi cùng, cầu nguyện cùng.

Tại văn phòng làm việc, tôi làm một bức tường của những “anh hùng cá nhân” gần tủ sách của mình. Nó thực ra là nơi tôi lưu giữ kỷ niệm những người có tầm ảnh hưởng lớn trong sự phát triển của cá nhân tôi. Tại đó, tôi dán ảnh những người gây tác động đến tôi trong sự nghiệp, những người đã làm thay đổi sâu sắc cuộc sống của tôi. Bộ sưu tập càng lớn khi tôi càng trưởng thành. Càng trưởng thành, tôi càng hiểu rằng tôi đang đứng trên vai họ để phát triển kỹ năng lãnh đạo của mình, và tôi rất trân trọng điều đó. Dưới từng tấm ảnh, tôi có đề tên và thời gian tôi biết họ. Mỗi lần nhìn vào những tấm ảnh này, tôi luôn thấy họ như đang nói chuyện với tôi, nhắc nhở tôi ghi nhớ và thực hiện những gì tôi đã được lĩnh hội từ họ. Vài người trong số họ đã ra đi, nhưng ảnh hưởng của họ tới tôi thì vẫn còn đó.

Kinh thánh đã ghi lại rất nhiều câu chuyện về sự thành công của mô hình tạo ảnh hưởng qua những mối quan hệ trực tiếp. Sự trưởng thành của con chiên thiên Chúa không phải là thông qua dạy dỗ mà là thông qua việc hướng dẫn tận nơi. Kinh tân ước là một minh chứng cho ta thấy rõ quy luật này. Barnabas dẫn dắt Paul tìm ra và hoàn thành lý tưởng của chính mình, rồi Paul tiếp tục hướng dẫn Timothy đạt được cuộc sống mà timothy thấy toại nguyện. Rõ ràng Paul và timothy có mối quan hệ cá nhân thân thiết chứ không chỉ là quan hệ xã giao trong lớp học hay văn phòng.

Dù bạn có phong cách lãnh đạo như thế nào - coi trọng công việc hay coi trọng con người, những nhà lãnh đạo hiệu quả luôn có thời gian dành cho con người. Sẽ là một sai lầm lớn nếu lãnh đạo không chú ý đến việc này.

Nếu bạn cũng như tôi, thích làm việc độc lập và chỉ quan tâm đến kết quả công việc, bạn phải thay đổi lại bản thân. Mọi người chỉ có thể bị ảnh hưởng và thay đổi nếu chúng ta chân thành kết nối với họ.

Hãy dành thời gian cho nhân sự

Thomas Watson, nhà sáng lập IBM, đã xây dựng thành công một trong những công ty xuất sắc nhất trong lịch sử bởi ông luôn ưu tiên chú ý vào con người. Ông không bao giờ để cho công việc hành chính trùm lấp nghiệp vụ nhân sự. Trong một cuộc họp vào thời kỳ đầu hoạt động của IBM, một số nhà quản lý cùng Watson đang thảo luận về vấn đề khách hàng. Trên bàn có 8 đến 10 tập tài liệu phân tích: lý do về sản xuất, lý do về phát triển sản phẩm, và những thứ tương tự. Sau nhiều tranh luận, Watson đứng lên, giận dữ gạt hết đồng giấy tờ khỏi bàn họp và nói: “nguyên nhân của vấn đề không phải ở trong đồng giấy tờ này. Chỉ có một vấn đề duy nhất: chúng ta chưa quan tâm đủ đến khách hàng”. Rồi ông rời khỏi phòng họp ngay lập tức. Các nhà quản lý ở lại vẫn chưa hiểu chuyện gì xảy ra. (Peters và Waterman, Cuộc tìm kiếm sự hoàn hảo, 159).

Nên học tập các bài học lãnh đạo từ những công ty thành công. Trong nghệ thuật lãnh đạo, điều quan trọng nhất là cần quan tâm đến con người chứ không phải là giấy tờ và công việc. Chúng ta có thể đi theo một xu hướng lãnh đạo vì tính cách cá nhân, nhưng chúng ta không thể dùng tính cách cá nhân là lý do giải thích cho việc không quan tâm đến con người.

Kết luận

Bill Clinton chiến thắng trong cuộc bầu cử năm 1992 phần lớn là do người dân Mỹ lúc đó muốn nhìn thấy sự thay đổi. đồng thời, Clinton cũng được những cố vấn của ông giúp đỡ trong việc tập trung và xây dựng định hướng rõ ràng. Ông tập trung vào điều mà người dân Mỹ quan tâm nhiều nhất - kinh tế. Tại văn phòng tranh cử của ông, các

phụ tá treo những khẩu hiệu với nội dung “nền kinh tế là điều quan trọng nhất, đồ gỗ a” nhằm nhắc nhở chính họ về mục tiêu cần tập trung trong chiến dịch tranh cử. Với tôi, trên cương vị của một nhà lãnh đạo, khẩu hiệu của tôi sẽ phải có nội dung “CON NGƯỜI LÀ ĐIỀU QUAN TRỌNG, ĐỒ GỖ A”. Nếu tôi không thực hiện khẩu hiệu này thì chính tôi sẽ là đồ gỗ.

Có người từng nói rằng người bạn tốt nhất của con người là con chó và cái thùng rác. đã bao nhiêu lần tôi quá tập trung vào công việc tại giáo đoàn mà quên mất không quan tâm đến con người? người tiền nhiệm của tôi tại WorldVenture, tiến sĩ Warren Webster đặt một khẩu hiệu trên bàn làm việc như một nguyên tắc sống: “Con người là quan trọng nhất”. Ông đã đúng, và ông đã để lại một kỳ tích mà tôi phải phấn đấu nhiều để theo kịp.

Chúng ta, những người nghiện công việc thường xuyên bị ám ảnh bởi tương lai. Chúng ta sống trong tương lai. Tôi luôn đặt mục tiêu và lập kế hoạch để đạt được mục tiêu đó. Tôi muốn đuổi theo những ngôi sao sáng. Và thực sự tôi thấy rất khó khăn khi ngồi yên ở hiện tại trong khi đang có quá nhiều mục tiêu muốn theo đuổi. Tương lai như một cục nam châm khổng lồ thu hút mọi chú ý và năng lượng của tôi.

Làm thế nào để không bị chi phối bởi công việc

- *Sử dụng thùng rác của bạn tốt hơn*
- *Không dùng bữa trưa tại bàn làm việc*
- *Dành thời gian cho gia đình, bạn bè, đồng nghiệp*
- *Sắp xếp các kỳ nghỉ*
- *Cầu nguyện cho mọi người*
- *Chơi thể thao với đồng nghiệp*
- *Thường xuyên nói chuyện với mọi người xung quanh*
- *Phân quyền nhiều hơn*
- *Học cách đọc có chọn lọc*

- *Đặt con người là ưu tiên*

- *MBWA - Quản lý bằng cách quan sát ngẫu nhiên môi trường làm việc.*

Nhưng tôi cũng học cách thường xuyên tạm dừng và dành thời gian nhìn lại những việc mình đã làm. Tôi tự hỏi: "Được rồi Hans, nếu mọi việc có thể kết thúc trong ngày hôm nay thì anh sẽ làm gì cho chính mình?". Nếu tôi dành thêm thời gian để làm việc, liệu tôi có hài lòng hơn về cuộc sống của mình? Câu trả lời là không. Khi nhìn lại, những việc tôi cảm thấy hài lòng và đáng tự hào nhất trong số các thành tích của mình luôn liên quan đến những người tôi đã giúp phát triển và thay đổi - thay đổi tích cực sau khi gặp tôi. Trong vài thời khắc hiếm hoi của cuộc sống bận rộn, tôi đã có thể kết nối với mọi người và dành thời gian cho họ.

Khi có người tiếp cận tôi trong lúc làm việc, bản năng tự nhiên là tôi sẽ cảm thấy phiền hà. Nhưng trong một thập niên vừa qua, cuối cùng tôi cũng đã thay đổi. Tôi đã học được cách dành thời gian cho mọi người. Tính ra, thành tựu tôi đạt được không nằm ở công ty tôi đã quản lý, những quyển sách tôi đã viết hay những tòa nhà tôi đã xây nên. Thành tựu lớn nhất sẽ in dấu trong những con người tôi đã trực tiếp giúp thay đổi. Biết đâu đấy tôi sẽ ở trên bức tường anh hùng của một ai đó sau này.

Những sợi chỉ

Có những khi các bạn chỉ kết nối với nhau, như những sợi chỉ nhỏ

Không phải thứ gì đó to tát, đơn giản chỉ là một chút gì đó vượt ra ngoài công việc thường nhật

Nó đến và đi rất nhanh nên bạn phải rất chú ý

Một chút thay đổi trong ánh mắt

Khi bạn hỏi thăm về gia đình

Một nỗi buồn đằng sau những điểm số của những cô bé cậu bé ở trường

Hay những câu chuyện trong ngày chủ nhật tại nhà thờ. Câu chuyện của một người đàn ông nói về vợ mình

Một cách không tự nhiên sau cuộc hôn nhân 25 năm.

Một cậu thanh niên trẻ bật tiếng cười trước khi bạn kết thúc bài giảng. Có người kể về công việc của vợ,

Hoặc tại sao vợ mình lại nghỉ việc để chăm sóc gia đình.

Một người đàn ông luống tuổi cần một nụ cười mới trên chặng đường hưu trí.

Một người đàn bà sẵn sàng chi phần lớn số lương của mình cho việc ăn học của con cái

Nhưng không thể tìm được chỗ học chất lượng,

Lương của chị không nhiều, nhưng không gì quan trọng bằng đứa trẻ. Hãy lắng nghe.

Trong từng văn phòng, bạn đều có thể nghe thấy những sợi chỉ của tình yêu, vui mừng, nỗi lo sợ hay tội lỗi, của những tiếng khóc vì hạnh phúc hay vì cần sự an ủi, và theo một cách nào đấy, bạn biết rằng công việc của mình là kết nối những sợi chỉ đó, và mọi thứ sẽ vận hành như vậy.

- James A. Autry, Tình yêu và lợi ích -

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: để trở thành nhà lãnh đạo thành công, bạn cần phải mài giũa kỹ năng quản lý nhân sự sắc bén. Càng ở vị trí cao, bạn lại càng cần dành nhiều thời gian hơn trong việc tương tác giữa người với người, khi mà việc chỉ lao đầu làm việc được chứng minh là những cản trở lớn cho sự thành công của một người đứng đầu. Chúng ta thường bị mắc kẹt trong núi việc mà quên đi mất nhiệm vụ chính. Vì vậy, các nhà lãnh đạo phải học cách quản lý công việc mà vẫn có thể kết nối và chăm sóc nhân viên của mình.

- Càng tiến cao trên nấc thang danh vọng, người lãnh đạo càng có ít thời gian để quan tâm đến nhân viên hơn. Các nhà lãnh đạo phải đọc rất nhiều, nhưng chính việc này lại làm tăng áp lực công việc cho

họ. Máy tính và internet không hề làm giảm khối lượng công việc. Trên thực tế là gia tăng khiến những người cầm quân bận bịu xao nhãng khỏi công việc chính của mình.

- Vị trí lãnh đạo càng cao thì kỹ năng quản lý nhân sự lại càng quan trọng. Những nhà lãnh đạo thành công biết cách dung hoà các quan hệ, và những kỹ năng này giúp họ làm việc hiệu quả. Càng thăng cấp, thành công của nhà lãnh đạo càng phụ thuộc vào thời gian họ dành để làm việc với thành viên chủ chốt cũng như nghệ thuật quản lý nhân viên.

- Con người mang đến những cơ hội, không phải là sự phiền hà. Rất nhiều nhà lãnh đạo thành công thuộc tuýp A và coi trọng thành tích công việc. Chúng ta đôi lúc cần bớt quan tâm đến công việc và chuyển sự quan tâm đến yếu tố con người.

- Chỉ có sự đồng tâm hiệp lực mới có thể sản sinh ra những biến chuyển tích cực. Chúng ta không thể thay đổi con người nếu không dành thời gian cho họ. Một người không thay đổi quan điểm của bản thân thì không thể giúp thay đổi người khác và cũng không thể trông mong vào bất kỳ sự biến chuyển nào.

3. Thiếu sự ghi nhận

Điều gì hấp dẫn hơn cả việc tăng lương?

- tất cả mọi người đều khao khát được ghi nhận và tán
.....dương.
- Chúng ta đã đánh giá quá thấp những cử chỉ tình cảm
.....nhỏ nhất nhưng lại có sức mạnh “chạm tới trái tim”
- Cố gắng học hỏi càng nhiều mức độ của cử chỉ ghi nhận
....càng tốt.

Sau 50 năm chung sống với nhau, cuối cùng vợ ông ấy đã phải cam chịu đầu hàng. Bà than vãn một cách đầy cảm phẫn: "Tôi đã phải chịu đựng nó, khi sống chung với ông. Chưa bao giờ ông nói rằng ông yêu tôi. Dường như đã hàng thế kỷ tôi mãi mòn chờ đợi ông cất lên ba tiếng ấy". Người chồng đáp lại một cách điềm tĩnh: "Hãy ngẫm lại xem, tôi đã nói tôi yêu bà khi chúng ta kết hôn. Nếu tôi thay đổi, tôi sẽ nói với bà".

Các nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức đã chỉ ra từ rất lâu rằng: đối với một người, cảm giác được khẳng định bản thân là động lực thúc đẩy mạnh hơn cả so với những bổng lộc kinh tế; tuy nhiên, chúng ta vẫn chưa thể lĩnh hội được điều này. Con người sẽ có bước tiến mạnh mẽ nếu nhận được sự tán dương. Nó mang lại cảm giác mãn nguyện hơn cả tiền tài và danh vọng.

Có bao nhiêu ông chủ kỳ vọng những “anh chàng phi-công- đồng-nghiệp” của mình sẽ luôn vận hành ở chế độ lái tự động như ông chồng có trái tim thép ở trên? Bạn có chấp nhận làm việc cho một người luôn kỳ vọng bạn làm những điều phi thường trong khi chưa bao giờ nhả một lời động viên? nếu bạn sẵn sàng, tôi chắc chắn bạn đang có một khoảng thời gian công tác không hề dễ chịu. Hoặc bạn có đang sử dụng lao động, những con người sẵn sàng cống hiến cho công việc nhưng chưa bao giờ nhận được từ bạn một lời ghi nhận

hay khích lệ? Hãy để cho họ biết bạn ghi nhận năng lực và đóng góp của họ và chờ xem điều gì sẽ xảy ra!

Tôi có một người trợ lý tuyệt vời, người đã cùng tôi làm việc trong suốt 12 năm qua. Joyce quả thật là một chuyên gia đích thực, cô ấy giúp tôi mỗi ngày một tốt hơn. Tôi thường xuyên bày tỏ rằng tôi đánh giá cao công việc của cô ấy qua những tờ giấy ghi chép nhỏ. Cách đây không lâu, tôi hoàn toàn bất ngờ khi phát hiện ra cô ấy lưu lại toàn bộ những mảnh giấy này. Cô ấy trân trọng việc được tôi ghi nhận và lẽ thường thì ai cũng vậy. Có một sự tương đồng nho nhỏ giữa những người chúng ta làm việc cùng và chú thỏ Bunny của Energizer, một chú thỏ màu hồng cứ liên tiếp xuất hiện và di chuyển qua lại. Con người cũng chẳng phải thực thể đi ngược quy luật chung. Họ cần được lên dây cót tinh thần liên tục. Tôi đã từng chứng kiến, đâu đó trong công ty của chính tôi thái độ làm việc thoát ra khỏi tính trách nhiệm nghĩa vụ, vì vậy, có lý do gì để bạn trì hoãn thứ mà chúng ta gọi là sự tán dương?

Sự tán dương là chất có thể hòa tan

“Một trong những hàng hoá thiết yếu trong cuộc sống mà con người không bao giờ cảm thấy đủ là những lời tán dương. Cái tôi cá nhân chưa bao giờ cứng nhắc đến nỗi bạn không thể tìm ra một chút xíu lời khen ngợi. Nhưng sự tán dương, theo một cách đầy tự nhiên nhất, là một thứ dễ dàng bị thổi rữa và phân huỷ sau nhiều giờ hoặc nhiều ngày kể từ thời điểm giao nhận. Đó là lý do vì sao lúc nào chúng ta cũng có thể sử dụng một cái khác”.

- Phyllis Theroux -

Một số công ty theo đạo thiên chúa giáo đôi khi là những tổ chức tồi tệ nhất, bởi vì họ sống với triết lý rằng “họ đang làm việc cho Chúa và Chúa sẽ ban thưởng cho những công sức của họ”. Một vài người nhận định rằng triết lý này sẽ xây dựng bản ngã mà sự tán dương sẽ trở nên thiếu thiêng liêng và nên được ngăn chặn bằng mọi giá. Cá nhân tôi cho rằng lập luận trên thật đáng buồn vì phủ nhận mọi sự ghi nhận khi những người đồng nghiệp, những người đã hoàn thành tốt công việc. Đúng, tôi đang làm công việc cuối cùng của những vị

người dẫn dắt con chiên của Chúa trên trời là võ lưng và khen ngợi: “Con đã làm tốt nhất, rất tốt hỡi con chiên ngoan đạo và trung thành”. Nhưng tôi tin Chúa cũng hi vọng tôi sẽ làm như vậy trong cuộc sống này.

Tôi cũng chợt nhớ ra một ví dụ từ trong chính gia đình tôi khi bọn trẻ còn nhỏ. Trong nhiều tháng trời, Andrew, cậu út 5 tuổi của tôi cùng hai cậu anh trai “phát cuồng” với giày trượt patin của Rollerblades, nhưng chúng tôi không muốn lũ trẻ gặp nguy hiểm. Sau khi cạn kiệt lý do trì hoãn nghĩa vụ mua sắm này, chúng tôi cuối cùng cũng phải đầu hàng và kết thúc thương vụ bằng một đôi giày trượt rất ngẫu với hi vọng có thể duy trì giá trị sử dụng trong một năm hoặc hơn. Sau khi thanh toán đơn hàng, sáu người chúng tôi đi ăn khuya mà dĩ nhiên, trong suốt khoảng thời gian đó, Andrew không thể quan tâm đến điều gì hơn ngoài chiến lợi phẩm vừa đạt được. Trời đã tối nhưng chúng tôi đã đồng ý rằng cậu bé có thể “chạy roda” khi chúng tôi về tới nhà.

Ngay khi về đến nhà, Andrew đã được thỏa ước nguyện trượt thử đôi giày lần đầu tiên trong đời. Trông cậu bé như một chú ngựa non loạng choạng những bước đi đầu tiên, lảo đảo và không có gì chắc chắn. Tôi vui vẻ được là tay vịn cho cậu bé như cậu mong mỗi mỗi khi cậu loạng choạng lên xuống trên đường trượt. Thực tế thì cậu con trai 12 tuổi của tôi, Mark cũng tham gia vào phi vụ. Andrew đứng giữa, bám vào hai người chúng tôi và sai bước.

Tuy nhiên, hai ngày sau đó, bạn có nghĩ là Andrew vẫn cần tới sự hỗ trợ từ những “chiếc tay vịn” là chúng tôi? Không hề. gần như ngay lập tức, cậu bé đã ra ngoài chơi khúc côn cầu đường phố trên đôi giày trượt với chúng bạn hàng xóm. Andrew đã cần tới sự ủng hộ nhiệt tình từ những bước đi chập chững đầu tiên của trải nghiệm thú vị này, nhưng cậu bé đã nhanh chóng tự đứng vững trên đôi giày bánh xe.

Khả năng định khả năng của những người làm việc cùng bạn hay làm cho bạn cũng giống như câu chuyện tôi vừa kể. Họ cần sự khích lệ lớn nhất ở giai đoạn mới vào nghề hoặc khởi đầu một nhiệm vụ. Nói đến đây, tôi lại nhớ ra một câu chuyện khác, một trải nghiệm của anh

bạn hàng xóm tên Keith trong một lần anh bước sang ngã rẽ khác trên con đường sự nghiệp. Sau rất nhiều lo lắng và cân nhắc, Keith đã bỏ công việc là một nhân viên kinh doanh hệ thống lò sưởi và điều hòa nhiệt độ để bắt đầu hướng đi mới trong ngành vay thế chấp bất động sản. “Công việc thế nào, Keith?”, tôi hỏi anh bạn hàng xóm trong một dịp chúng tôi ngồi trò chuyện đêm khuya. Phản ứng của anh ấy là “Tôi thấy mình thật vô dụng. Mọi thứ đều mới với tôi và dường như tôi chẳng nắm được cái gì vào với cái gì cả”.

Tôi đã nói với Keith rằng chuyện này nhắc tôi nhớ đến những tổn thương tâm lý mà chúng tôi từng trải qua khi chuyển ra nước ngoài sinh sống thời gian trước - chúng tôi cảm thấy mình như những đứa trẻ bơ vơ bắt đầu bươn trải cuộc sống từ con số 0. Với Keith cũng vậy, dường như chẳng có mối liên quan nào giữa công việc tại thời điểm đó với kinh nghiệm trước đây. Anh ấy đã từng là một nhân viên kinh doanh siêu hạng với cảm giác được mọi người ngưỡng mộ. Nhưng thời khắc này, anh ấy như trở lại thời kỳ tay trắng.

Tôi sẽ không bao giờ quên được những câu nói kế tiếp của Keith: “Tôi gần giống như một chú chó nhỏ la liếm từng lời khích lệ nhỏ mọn. Đó là những thứ duy nhất giúp tôi tiếp tục đứng vững”. Thế đó, thường thì chúng ta hầu như không thể nhận thức đầy đủ được ý nghĩa của cái vỗ lưng khích lệ đối với mọi người xung quanh.

Những lát cắt tính cách khác nhau

Hãy ghi nhớ rằng mỗi người làm việc với chúng ta sẽ đòi hỏi những kiểu được công nhận khác nhau với mức độ, tất nhiên, cũng hoàn toàn khác nhau. Thực tế, tôi phải nói rằng nhu cầu đa dạng của việc này giống như một kiểu miền liên tục được minh họa dưới đây. Mặc dù đa số con người có xu hướng cảm thấy tuyệt vọng, thường xuyên tự cảm thấy mình cô đơn và thèm khát sự khẳng định hơn là số ít thích co mình lại trong ốc đảo, nhưng xét cho cùng, hầu hết mọi người có xu hướng rơi vào một điểm nào đó trong bảng minh họa. Và đây là cách tôi phân loại các thể thức của sự ghi nhận:

Những con người tuyệt vọng (Desperados). đây là nhóm những người không thể lĩnh hội đủ sự khen ngợi và thành công. Họ mòn

mọi chờ đợi được đánh giá. Chúng tôi gọi họ là “những con người nhạy cảm”. Có một anh chàng làm việc cho tôi thường xuyên ở trong trạng thái sẵn sàng nghỉ việc chỉ cho đến khi chúng tôi kéo cậu ta lại bằng những lời khen ngợi không ngớt và sự công nhận năng lực. Hầu hết những nhân sự mới trong nhóm này đều cần sự quan tâm để ý, để chắc chắn rằng mình sẽ được chào đón và mình sẽ làm tốt công việc đảm nhiệm. Trường hợp của Keith trong giai đoạn đầu tiếp xúc công việc chính là một dạng con người tuyệt vọng.

Miền cực trị của sự ghi nhận

Những người tuyệt vọng (Desperados)

- Thiếu tự tin
- Thích được vỗ về bằng sự ghi nhận
- “Càng nhiều càng tốt”
- Dễ bị tổn thương

Những người vận hành ở chế độ tự động (Autopilots)

- Tự lực
- Nghi ngờ với sự ghi nhận
- “Hãy để tôi yên”
- Cứng cỏi

Những con người thất thường (Up-and-Downers). Trong suốt một thời gian dài, Mary cảm thấy rất bình thường với việc nhận được khan hiếm sự quan tâm. Thế nhưng, sau đó cô ấy lại rơi vào vũng lầy cảm xúc. Vấn đề cá nhân ư? Hay rắc rối với bọn trẻ ở nhà? Ai mà biết được, chỉ có một điều chắc chắn là cô ấy bắt đầu đưa ra tín hiệu cần được nhận nhiều sự quan tâm hơn. Một người lãnh đạo tốt cần phải học cách đọc những tín hiệu dạng này trong cách biểu hiện của nhân viên. Trường hợp của Mary cũng tương tự như trường hợp một nhân viên khác của tôi. Chỉ cần tôi không giao tiếp với anh ta trong vòng vài tuần là tôi sẽ bắt đầu phải lo lắng đến việc tâm trạng anh ta sẽ chán nản. Vì vậy, tôi phải nhanh chóng tìm anh ta, đảm bảo rằng anh ta vẫn giữ nguyên “giá trị” như lần trước chúng tôi nói chuyện.

Có lần gần đây, anh ta bị ốm và ở nhà vài ngày. Tôi đã nhét một tấm thiệp nhỏ qua khe cửa phòng để mong muốn rằng, đó sẽ là thứ đầu tiên anh ta bắt gặp khi quay trở lại làm việc. Tấm thiệp đơn giản chỉ nói rằng mọi người thấy nhớ anh. Tôi nghĩ, điều này đặc biệt quan trọng khi người đồng nghiệp này còn độc thân và phải ở nhà một mình. Tôi nói với anh ta “Chúng tôi thấy thiếu vắng việc anh xuất hiện xung quanh chúng tôi, không phải vì những công việc anh đang làm mà vì anh là một phần trong chúng tôi”. Nó thật sự rất ý nghĩa.

Cảm ơn - Điều kì diệu chạm lấy trái tim

“Chúng ta thường đánh giá quá thấp những cử chỉ tình cảm nhỏ nhưng lại có sức mạnh “chạm trái tim”. Trong số những cử chỉ quan tâm tình cảm, tôi thấy rằng những ghi chú ngắn gọn, được viết bằng tay với nội dung “Bạn đã hoàn thành xuất sắc công việc” có sức ảnh hưởng lớn nhất. (thậm chí nó dường như có sức lay chuyển hơn cả một cuộc điện thoại - một thứ gì đó vô hình)”

“Một cựu giám đốc (người đã từng đạt được thành công đáng ngưỡng mộ trong sự nghiệp) đã đều đặn dành 15 phút (nhiều nhất) cuối mỗi ngày, vào lúc 5:30, 6:30 chiều... hay bất cứ lúc nào để viết vài dòng gửi tới những người đã dành thời gian cho ông hay những ai để lại ấn tượng tốt trong một buổi họp. Tôi nhớ ông từng nói ông đã chết lặng người trước con số những lời cảm ơn ông nhận được từ chính những người ông gửi lời cảm ơn họ”.

- Tom Peters, "Tinh hoa quản trị" - The Business Journal -

Những con người “bình thường”. Liệu có tồn tại những thực thể này? nếu có, tôi cá với bạn rằng họ đang trên đà tuyệt chủng. Những người trưởng thành trong môi trường gia đình ổn định có thể cần ít sự công nhận hơn những người khác, nhưng chúng ta đang chứng kiến ngày càng có nhiều người lớn lên từ những hoàn cảnh bất ổn hơn. Nền tảng gia đình càng bất ổn, họ lại càng cần những sự công nhận bình thường nhất. Theo quan sát của tôi thì thế hệ trẻ sẽ cần nhiều sự chăm sóc hơn những người từng trải trong một đoàn thể.

Những người vận hành ở chế độ tự động (Autopilots). Họ thật sự là những chú thỏ Energizer. Tôi biết một số ít người có thể trụ

được rất lâu mà không cần bất cứ sự khích lệ nào. Họ quá mạnh mẽ và bận rộn đến mức bất kỳ nỗ lực khen ngợi nào dường như không khác gì có sự phiền phức vo ve bên cạnh. Họ sẽ nhanh chóng phủi sạch với vẻ khó chịu. Cũng có một số ít người khác lại nhìn nhận sự tán dương với con mắt nghi ngờ. Anh ta muốn điều gì vậy? Cái gì sẽ xảy ra? Liệu có phải anh ta đang dỗi dành cho mình ăn trước khi hành quyết? Họ là những người đa nghi và có thể do họ đã từng trải qua những kinh nghiệm xương máu khi bị ai đó lợi dụng. Với họ, tất cả những gì chúng ta cần làm là khai quật lòng tốt bụng của họ.

Khái niệm về những lát cắt tính cách khác nhau của những con người khác nhau không hề mới. Trong bản di chúc mới của mình, thánh Paul có nói: “Và chúng tôi thúc giục bạn, những người anh em, cảnh báo những ai còn đang ăn không ngồi rồi, khích lệ những trái tim nhút nhát và giúp đỡ kẻ yếu, kiên nhẫn với từng con người” (1 thess, 5:14).

Việc ghi nhận một ai đó làm việc cùng hay làm việc cho bạn vô cùng đơn giản. Hãy làm nó! Luôn thủ sẵn bên mình những hộp giấy ghi chép hay những tấm thiệp khích lệ trên bàn làm việc. Thường thì, bạn không cần phải bận tâm quá xem mình sẽ nên gửi một tấm thiệp riêng hay một bức thư trình trọng. Đơn giản bạn chỉ cần tốc ký bên lề một tờ giấy ghi chép với những lời khen ngợi như “Bạn làm tốt lắm” hay gửi hồi đáp một email ngắn gọn. Nó sẽ giúp bạn giải quyết hai vấn đề. Trước tiên, bạn đã thực sự đọc được dòng thông tin mà bản thân nó đã chứa đựng sự kỳ diệu vì hầu hết chúng ta đều làm những công việc bàn giấy. Thứ hai, nó giúp cho cấp dưới của bạn hiểu được rằng bạn đang khen ngợi khi họ hoàn thành tốt công việc. Những đồng sự của tôi nhận thức được rằng tôi không bao giờ tự dưng khen ngợi tất cả mọi việc vì

Tôi có những chuẩn mực và yêu cầu khá cao. Tuy nhiên, chúng ta luôn luôn tìm thấy sự sống trên những mảnh vụn hoang tàn. Kể cả những người khó làm việc nhất cũng có những ưu điểm nhất định. Tôi có thể liên tục chĩa súng bắn vào ai đó nhưng tôi không buộc phải thường xuyên khiến họ cảm thấy đau đớn.

Thánh Paul cũng chốt lại đức tin của mình rằng “Hãy đảm bảo đừng để sai lầm nối tiếp sai lầm [nó tồn tại đầy rẫy ở ngoài kia rồi], cố gắng đối xử tốt với nhau và với mọi người xung quanh” (v.15). Tôi quan niệm đó chính cái tâm trong nghệ thuật lãnh đạo. Mỗi ngày, tôi đặt ra mục tiêu viết ít nhất ba từ khen ngợi hào phóng tới ai đó. Việc sẵn sàng buông lời khen ngợi khi thấy xứng đáng này bắt nguồn từ một bài thơ mà tôi tình cờ đọc được:

Nếu bạn biết rằng sự khen ngợi này xứng đáng với ai thì đừng ngại ngần tán dương họ

Vì họ sẽ không thể đọc được những lời khắc trên bia mộ khi họ đã lìa đời.

Kết luận

Trở lại khi cặp sinh đôi của chúng tôi còn nhỏ, chúng là minh chứng rõ nhất cho bài học vĩ đại về sự tán dương và được công nhận. Sự công nhận này không phải là bất biến. Nó cần được tưới bón sau những kỳ nắng hạn.

Do công việc mà tôi phải di chuyển rất nhiều, và cũng vì vậy mà tôi buộc phải làm quen với công việc không mấy dễ chịu chút nào là nói lời tạm biệt lũ trẻ trước mỗi chuyến đi. Nhưng, thật vui là chúng yêu quý tôi và rất thích những cái ôm và cả những nụ hôn nữa trước khi tiễn tôi ra sân bay. Chúng tôi chơi một trò gọi là "Tiếp nước". Nếu chuyến đi của tôi kéo dài năm ngày thì tôi sẽ chào tạm biệt chúng rằng: “Bây giờ, cốc nước của tôi cần được đong đầy năm ngày theo đơn vị nụ hôn và ôm âu yếm”. Chúng sẽ

Nhảy chồm về phía tôi, để rồi ba cha con lăn lộn trên sàn ôm nhau và hôn hít. Chúng tiếp cho tôi đầy cốc yêu thương. Và trong những trường hợp khác tương đồng, tôi cũng phải "Tiếp nước" cho đồng nghiệp khi họ đang khô héo dưới sức nóng của công việc. điểm mấu chốt ư? Và đây là một vài khái niệm tương ứng với từng lời khích lệ.

Lắng nghe. “Lắng nghe” là ngôn ngữ sống quan trọng nhất của một người lãnh đạo. Chúng ta là lãnh đạo, không có nghĩa là chỉ duy nhất chúng ta có tiếng nói. Chữ L trong từ lãnh đạo (Leader) được hiểu là Listening (Lắng nghe) (James 1:19).

Sự đồng cảm. Nếu ai đó hạnh phúc, hãy chia sẻ niềm vui với họ. Nếu họ gặp phải tai ương trong cuộc sống, hãy dừng lại và sống cùng họ (Rom. 12:15).

Sự an ủi. Chúng ta đã trải qua rất nhiều thăng trầm trong cuộc sống đủ để cho chúng ta kinh nghiệm dồi dào trên tư cách người lãnh đạo, người luôn động viên an ủi đồng nghiệp khi họ trải qua hoàn cảnh như bạn đã từng (2 Cor. 1:3-4).

Gánh vác trách nhiệm. Trong tất cả, đây chính là cách chúng ta "Tuân theo lời chỉ dạy của Chúa" (Gal. 6:2).

Khích lệ. Hãy để mọi người thường xuyên biết rằng họ đang làm tốt công việc của mình. Tìm và chỉ ra những điểm tốt của họ, bạn sẽ thấy họ sẽ ngày càng tốt hơn. "Bởi vậy, hãy động viên người khác và cùng nhau tiến lên, đúng như những gì bạn đang thực hiện" (1 thess. 5:11).

Nâng niu những cố gắng vượt trội

Cựu phó chủ tịch IBM Buck Rodgers từng nhắc đến lời khuyên của một vị chủ chuyên mục tờ báo mà ông đọc khi còn trẻ, Dr. George Crane. Crane có đề xuất về một "Câu lạc bộ Ba lời khen mỗi ngày". Ông tin rằng nếu bạn "Tham gia" vào Câu lạc bộ này, mỗi ngày bạn sẽ được hưởng những lợi ích sau:

- Có động lực để nhìn nhận những điều tốt đẹp xung quanh bạn
- Khiến cho ít nhất ba người khác hạnh phúc
- Chính bản thân cảm thấy hạnh phúc
- Mọi người sẽ đổ dồn về phía bạn

Rodgers cho rằng ý tưởng này có vẻ như hơi cổ lỗ sĩ trong thời đại này nhưng nó thật sự có ích. Ông cũng đưa ra những lời gợi ý cải tiến:

- Buck Rodgers, Khởi dậy điều tốt nhất trong bạn và người xung quanh -

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: những nhà lãnh đạo nghèo kinh nghiệm sẽ yêu cầu thật nhiều nhưng lại chẳng bao giờ thềm buông lời ghi nhận những đóng góp của cấp dưới. Những nhà quản lý hiệu quả, trái lại, nhận ra rằng hầu hết chúng ta đều cảm thấy được tiếp sức rất nhiều khi được công nhận và động viên, nhiều hơn cả những phần thưởng về tài chính. Một sai lầm vô cùng lớn trong nghệ thuật lãnh đạo là lờ đi những khích lệ tinh thần mà cấp dưới mong mỏi. Đó là nguyên nhân của những biến động nhân sự trong rất nhiều công ty và tổ chức, khi nhân viên của họ rời đi để tìm tới những “khu vực văn hoá quyền lực hơn”.

- Tất cả mọi người đều khao khát được công nhận và tán dương - ngay từ khi còn là những đứa trẻ, chúng ta đều thích được khen ngợi khi hoàn thành một công việc nào đó. Nhu cầu này không hề mất đi theo thời gian khi chúng ta trưởng thành!

- Chúng ta đã đánh giá quá thấp những cử chỉ tình cảm nhỏ nhất nhưng lại có sức mạnh “chạm tới trái tim” - đối với rất nhiều người, được ghi nhận là ngôn ngữ yêu thương chiếm ở vị trí một. Nhưng từ ngữ khích lệ này tiếp thêm sức mạnh để họ vững bước dù trong điều kiện làm việc khắc nghiệt nhất. Hãy bày tỏ sự yêu thương đến nhân viên và họ sẽ theo bạn đến hang cùng ngõ hẻm!

- Cố gắng học hỏi càng nhiều mức độ của cử chỉ ghi nhận càng tốt - mỗi một người có nhu cầu một khác về mức độ về tần suất được ghi nhận. Hãy học cách “Đọc vị” họ và lựa chọn hình thức khích lệ phù hợp nhất.

Người lãnh đạo cần phải chỉ ra cho nhân viên của mình thấy được là họ quan tâm đến từng người. Nếu bạn thuộc tuýp nhà lãnh đạo này, bạn sẽ có những người bạn đường trung thành. Đó là tất cả cách thức hoạt động của sự ghi nhận. Chúng ta tung hô những đóng góp tích cực. Và, từ “yêu thương” không nằm ngoài giới hạn công ty, như người xưa thường nói: “Sẽ chẳng có ai quan tâm xem bạn biết đến đâu cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến mức nào”.

4. Không có chỗ cho những kẻ nổi loạn

Họ là những người mở đường tới tương lai

- những người nổi loạn có thể giúp tổ chức của chúng ta thoát khỏi hiểm họa đập khuôn thể chế hoá.

- Các tổ chức lớn thường triệt tiêu từ trong trứng nước các nhân tố nổi loạn trước khi họ kịp phát huy sức mạnh.

- Bản chất của những kẻ nổi loạn là tạo ra những xáo trộn - những xáo trộn cần thiết cho các tổ chức.

- Học cách nhận ra những kẻ nổi loạn chân chính.

Bill và Mary ngồi với tôi suốt một tiếng đồng hồ chỉ để nói về sự bức xúc của họ. Họ là những cá nhân kiệt xuất, đã góp phần đưa nhà thờ của họ phát triển mạnh mẽ bằng lòng nhiệt tâm sắc bén. Trong nhóm năm gia tộc, Bill và Mary nổi lên với tài nghệ xây dựng, mở rộng và phát triển. Tuy nhiên, họ lại là những con người nổi loạn. Chỉ sau 2 năm làm việc, các đồng đội đã yêu cầu lệnh trục xuất với cả hai với lý do “không thực thi trong khuôn khổ điều lệ”. Họ trở thành thiểu số. Thậm chí, các đồng nghiệp trong đội còn nói với tôi rằng: “Đừng để Bill và Mary quay lại. Chúng tôi không muốn làm việc với họ”.

Vậy họ đã vi phạm những luật lệ gì? Lần theo bản án kết tội của họ, những gì tôi tìm được chỉ toàn là những quy tắc làm việc tổ chức một cách cứng nhắc, rườm rà và quan liêu. Bill và Mary đã khổ sở thế nào để tìm cách thích nghi. Họ là những “kẻ nổi loạn” và họ cần một bầu trời để tự do bay nhảy và phát huy sức mạnh.

Tôi luôn tìm kiếm những cá nhân với năng lực tưởng tượng vô tận. Họ không tự giới hạn mình bởi những ý nghĩ không thể.

- Henry Ford -

Gần đây, tôi có đưa ra một chủ đề thảo luận mang tính đặt nền móng cho các nhân viên quản lý của mình về việc làm thế nào để tạo điều kiện làm việc cho những cá nhân sáng tạo. Câu hỏi hóc búa đặt ra là: “Liệu môi trường làm việc của chúng ta có đang kìm

hãm việc toả sáng của một ngôi sao đang lên hay bóp nghẹt một kẻ nổi loạn?”. Khi chúng ta quá chú trọng vào những chính sách, quy trình, luật lệ, tiêu chuẩn thì hậu quả sẽ là chôn vùi những tài năng.

Các tổ chức luôn có xu hướng phát triển theo hướng thể chế hóa. Và sự dập khuôn này dần dần sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đối với phát triển của tổ chức. Các bước tiến sẽ chỉ là một phần lịch sử và cảm hứng chỉ còn là những hoài niệm quá khứ. Bi kịch lớn nhất của câu chuyện này là ở chỗ khi tổ chức càng trưởng thành, những nhân tài có tinh thần doanh nhân sẽ càng ít có môi trường để làm việc. Bản chất của những kẻ nổi loạn là thích tự do, và những tổ chức già cỗi sẽ loại bỏ họ bằng chính sự cứng nhắc và nguyên tắc của mình. Những kẻ nổi loạn là nhóm người giúp tổ chức năng động và sáng tạo hơn. Trong từ điển, kẻ nổi loạn được định nghĩa là “một cá nhân độc lập, không theo đuôi hay bị ảnh hưởng bởi một nhóm người hay phe phái”. Khái niệm này xuất hiện từ những năm 1870 khi một trong những người tiên phong khai khẩn miền tây hoang dã ở nước Mỹ từ chối không đóng dấu cho gia súc của mình. Tên ông là Samuel A. Maverick. ‘Mavericks’ - những kẻ nổi loạn là những người có tinh thần tự do và luôn dễ bị hiểu nhầm.

Thực tế tại các nhà thờ cũng không khác so với trên thương trường. Các tổ chức luôn phát triển theo một khuôn mẫu: họ bắt đầu với niềm đam mê rồi dần chuyển sang trạng thái tê liệt, bắt đầu bằng từ tinh thần hóa và dần chuyển thành vật chất hóa. Mô hình này dường như phản ánh theo đúng vòng đời sinh tồn của con người, từ lúc mới sinh cho đến lúc trưởng thành, trải qua những năm đỉnh cao của sự nghiệp và rồi kết thúc với cái chết. Kể cả những tổ chức không phá sản cũng sẽ hoạt động như những xác ướp.

Khi tôi ở vị trí chủ tịch HđQt và giám đốc điều hành của WorldVenture 15 năm trước, công ty đang kỷ niệm 50 năm thành lập. đã có rất nhiều khoảnh khắc đáng tự hào trong lịch sử công ty, nhưng đối với tôi, tuổi 50 không chỉ là thời điểm để tự hào, nó còn là thời điểm của những vấn đề phát sinh! trong những năm tại vị, mối quan tâm hàng đầu của tôi là làm thế nào để thay đổi công ty một cách toàn diện, từ trong ra ngoài và từ trên xuống dưới. Tôi thay đổi

gần như tất cả mọi thứ. Thế giới ngày nay đã thay đổi hoàn toàn so với thế giới vào năm 1943, khi công ty mới ra đời. Chúng tôi đang dần đi vào vòng xoáy của sự già cỗi và tôi quyết tâm phải thay đổi được vòng xoáy này.

Để minh họa cụ thể, cho phép tôi mô tả vòng đời điển hình của tổ chức trong sơ đồ dưới đây. Những kẻ nổi loạn sẽ đặc biệt cần thiết cho doanh nghiệp và tổ chức trong thời gian “dậy thì”, thời kỳ trưởng thành và ngay khi tiến trình lão hóa bắt đầu. đây là lúc công ty cần được hồi sinh.

Một lý do khiến tôi nhớ rất rõ câu chuyện của Bill và Mary là lúc họ ra đi, nhà thờ của họ cũng rơi vào tình trạng ngắc ngoải chờ chết, cần những nhân tố hồi sinh - những người như họ nhưng giáo đoàn đã không nhận ra. Việc họ cứng đầu từ chối, mặc nhiên đứng nhìn sự xuống dốc thực sự làm tôi bất ngờ. Một người đang chết từ chối sự cứu vớt.

Thời kỳ khai sinh: đây là thời điểm một vài cá nhân hay gia đình quyết định thử nghiệm ý tưởng mới. Họ bước đầu khởi nghiệp, thành lập giáo đoàn hay lên kế hoạch thay máu cho một tổ chức.

Giai đoạn sơ sinh: giai đoạn một tổ chức non trẻ cần được sự quan tâm, chăm sóc, tiếp sức và củng cố. đây cũng là lúc những người sáng lập tận hưởng niềm vui nhìn thấy đứa con tinh thần của mình lớn lên hằng ngày; đồng thời phải chấp nhận bỏ ra những khoản đầu tư khó có thể thu lại lợi nhuận.

Thời thơ ấu: đây là thời kỳ tổ chức chập chững những bước đi đầu tiên. Tuổi ấu thơ sẽ luôn đi cùng với những vết thương, vấp ngã và sự học hỏi mạnh mẽ.

Tuổi thanh niên: Khi tổ chức bắt đầu cứng cáp và tăng tốc phát triển, khủng hoảng bản chất sẽ xuất hiện. Lúc này, những nguyên tắc hoạt động ban đầu sẽ liên tục được xem xét lại cùng với sự phát triển mạnh mẽ của thành viên mới - những người không chứng kiến sự ra đời của tổ chức. đây là thời kỳ sẽ chứng kiến những thay đổi đột phá, những bước đi lớn.

Trưởng thành: tổ chức trong giai đoạn này đã được phát triển toàn diện và hoạt động theo đúng đường hướng đã được vạch ra từ ban đầu. đây là khoảng thời gian hoàng kim của doanh nghiệp. Mọi thứ đều diễn ra theo đúng kỳ vọng và đạt được những mục tiêu lớn.

Thời kỳ trung niên: Khi đến giai đoạn trung niên, cũng như con người, các tổ chức bắt đầu hoạt động chậm lại. Sự năng động và sáng tạo giảm dần. Những mục tiêu tổ chức đặt ra trong giai đoạn này khá hạn chế.

Giai đoạn lão hóa: trong giai đoạn này, doanh nghiệp đối mặt với hiện tượng thể chế hoá, hoặc thậm chí rơi vào tình trạng hóa thạch. Các tổ chức “giãy chết” hoang mang tìm mọi cách bảo tồn những giá trị cũ, thảng tay đàn áp những ý tưởng mới trong sự sợ hãi phá vỡ những hào quang quá khứ. điệp khúc quen thuộc lúc này là “Chúng ta vẫn thường làm như vậy”.

Tuổi già: nếu tổ chức vẫn còn tồn tại đến giai đoạn này, nó sẽ ở trong tình trạng thoi thóp với thị phần kinh doanh ít ỏi. Không hoạt động nào đáng kể, tất cả đều trong trạng thái ngủ đông, một không khí phảng lảng bao trùm các phòng họp và các dãy hành lang. Có rất nhiều nhà thờ quanh khu vực của tôi ở trong tình trạng này. Chúng chỉ hoạt động cầm hơi dựa vào nguồn thu từ những khu đất quý giá thuộc sở hữu trước đó.

Phá sản: tôi mong rằng sẽ ngày càng có nhiều tổ chức cố thể đi được đến bước cuối cùng này để dũng dạc tuyên bố “nghỉ hưu” khi họ đã hoàn tất sứ mệnh phục vụ của mình. Sớm hay muộn thì con ngựa già cũng phải ngừng bước chân mỗi mệ để tận hưởng cuộc sống - chỉ ít là các cuộc sống mà chúng ta đã từng mường tượng - và tạo điều kiện cho những thế hệ trẻ tự do sáng tạo, tự do thiết kế cho mình những cỗ chiến xa tối tân có thể giúp họ chinh phục đỉnh cao trong thời đại mới.

Sinh, lão, bệnh, tử. đó là vòng luân hồi tự nhiên của tạo hoá. Vậy vòng đời này có liên quan gì đến những kẻ nổi loạn? Bạn phải công nhận với tôi một thực tế hiển nhiên rằng, một tổ chức càng lâu đời thì càng khó chấp nhận những nhân tố sáng tạo. Trong những năm đầu

khởi nghiệp, tầm nhìn sắc sảo và nhiệt huyết rạo rực chính là nguồn khí huyết mạnh mẽ giúp doanh nghiệp phát triển. Đó là thời kỳ mà một nhà thờ tìm mọi cách thu hút con chiên hay một doanh nghiệp cố gắng gia tăng thị phần và cũng là thời kỳ vàng son của những người tiên phong, dám nghĩ dám làm.

Có sinh viên từng hỏi tôi một câu hỏi kinh điển: “Liệu chúng ta có thể tránh được sự suy thoái và xuống dốc của tổ chức không thưa thầy?”. Tuổi già đã khiến tôi ngày càng trở nên bảo thủ. Tôi tin rằng mọi tổ chức đều sẽ dần suy thoái và xuống dốc. Chúng ta có thể có cơ hội để hồi sinh. Nhưng việc hồi sinh đòi hỏi một sự thay máu toàn diện của những-kẻ-nổi-loạn với máy trợ kích tối tân.

Phần lớn những người bạn của tôi đều biết rằng ẩn dưới bề ngoài cứng nhắc, bảo thủ điển hình của người đức, bên trong tôi là một kẻ nổi loạn thực sự. Vậy tại sao một tổ chức đã tồn tại hơn 50 năm thuê một kẻ nổi loạn ở cái tuổi 40 như tôi làm giám đốc điều hành? Tôi rất cảm ơn hội đồng quản trị của công ty, không phải vì họ đã lựa chọn tôi, mà vì họ đã chấp nhận rủi ro đưa một kẻ nổi loạn vào vị trí cầm quân. Công ty cần những người nổi loạn trong giai đoạn này. Chúng tôi đã ở giai đoạn trung niên và bắt đầu trải qua những dấu hiệu của thời kỳ lão hóa. Tình trạng thể chế hoá đã xuất hiện. Khi phỏng vấn tôi, hội đồng quản trị đã đặt ra câu hỏi về mối quan ngại lớn nhất của tôi đối với công ty. Mối quan tâm lớn nhất của tôi là về tương lai. Với một công ty như thế này, câu trả lời là khá rõ ràng: “Mối quan ngại lớn nhất của tôi là tương lai. Những ngày tháng tươi đẹp nhất đã đi qua. Công ty chúng ta đang dần lu mờ trên thị trường. Tôi thực sự lo sợ viễn cảnh đó”.

Một trong những người thầy có ảnh hưởng sâu sắc đến cuộc sống của tôi trong những năm 1980 là một quý ông đáng kính tên là Arno Enns. Hình ảnh ông chiếm một vị trí trang trọng trên bức tường thần tượng của tôi. Phần lớn mọi người không biết ông là ai, nhưng rất nhiều nhà lãnh đạo hàng đầu trong tổ chức của tôi đều đã từng được ông dẫn dắt.

Arno là ông chủ, là người trực tiếp chỉ đạo tôi trong suốt mười năm. Nhưng đối với tôi, ông không chỉ là một người sếp, ông là một

người cha, đặc biệt là sau khi cha tôi qua đời vào năm 1984. Arno là một người rất cẩn trọng và nguyên tắc. Ông không phải là người thích rủi ro. Nhưng ông lại rất tin tưởng tôi. Ông dành rất nhiều tâm huyết để dẫn dắt và phát triển một con người sáng tạo và nổi loạn như tôi. Ông chính là người đã tạo cơ hội để tôi phát triển công việc của mình tại đông Âu vào đầu những năm 1980.

10 dấu hiệu của một tổ chức bị tê liệt

Hãy làm thế nào để đặt những kẻ nổi loạn vào đúng vị trí của mình:

1. *"Điều đó là không thể".*
2. *"Đó không phải là cách chúng ta làm".*
3. *"Chúng ta đã từng thử làm điều đó trước đây và nó không hiệu quả".*
4. *"Ước gì việc đó dễ dàng như anh nói".*
5. *"Làm như thế này là đi ngược với chính sách của chung".*
6. *"Khi anh có kinh nghiệm hơn, anh sẽ hiểu".*
7. *"Ai cho phép anh thay đổi nguyên tắc?"*
8. *"Làm sao anh dám nói rằng chúng ta đang làm sai?"*
9. *"Nếu anh có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này như tôi, anh sẽ nhận ra những đề nghị của mình là rất ngớ ngẩn".*
10. *"Đó là một sự thay đổi quá lớn với chúng ta".*

Minh chứng điển hình cho cách Arno tạo điều kiện để tôi phát triển là một sự việc xảy ra vào năm 1982. Khi đó, chúng tôi đang ở Vienna, áo để tìm cách thâm nhập vào đông Âu, xây dựng một mạng lưới ngầm phát triển tiềm năng lãnh đạo. đầu năm 1982, tôi đề nghị tổ chức cung cấp cho mình một chiếc máy tính cá nhân có giá trị 3.900 đô la. Hãy nhớ đó là thời điểm 1982, khi mà phần lớn mọi người không hề biết gì về Steve Jobs và máy tính để bàn của IBM chưa ra đời. Tôi muốn mua một chiếc tandy Radio Shack tRS thế hệ thứ 3 để viết lách và quản lý dữ liệu. Có lẽ tôi là người đầu tiên trong tổ chức đưa ra yêu cầu như thế này. Phản ứng của số đông là: "Tại sao anh ta lại cần dùng máy tính cá nhân cơ chứ?"

Nhưng Arno lại nghĩ khác. Ông tin tưởng tôi, và ông cũng hiểu rằng đây có thể sẽ là hướng đi cho tương lai. Ông lắng nghe ý kiến

của tôi và phê duyệt cho khoản chi đó. Một phần lý do tôi ở lại với Arno và tổ chức lâu đến vậy chính là do tầm nhìn xa và đầy tính chiến lược này. giờ đây, khi tôi ở vị trí lãnh đạo, tôi lại tiếp tục truyền cảm hứng để phát triển thế hệ những kẻ nổi loạn tiếp theo. Arno giờ đã ở tuổi 80 và nghỉ hưu từ lâu, nhưng ông vẫn liên tục gửi cho tôi tham khảo những bài viết hay, giúp tôi luôn giữ vững tinh thần lãnh đạo sáng tạo và linh hoạt. Ông là một ví dụ sinh động cho tinh thần của những kẻ nổi loạn: anh có thể đã hơn 80 tuổi (hay mới có 80 tuổi) nhưng vẫn có thể là một kẻ nổi loạn.

Tạo điều kiện cho những kẻ nổi loạn

Từ điển Webster định nghĩa kẻ nổi loạn là “một người tiên phong, một cá nhân độc lập không phụ thuộc hay chịu ảnh hưởng của phe phái nào”. Nói về từ đồng nghĩa với “kẻ nổi loạn”, có thể kể đến “kẻ không theo khuôn phép”, “kẻ dị giáo”, “những kẻ chống đối”, “kẻ biệt giáo” hay “kẻ ly khai”. Hãy thử nghĩ mà xem, Chúa Jesus chính là một “kẻ nổi loạn”, một người tiên phong. Ngài đến thế gian để cứu giúp loài người, nhưng rồi cuối cùng lại bị hủy hoại bởi chính tôn giáo mà ngài cứu rỗi. Vậy mà bạn nghĩ rằng bạn đã thật vất vả để ý kiến của mình được lắng nghe và sử dụng!

Một trong các lý do tôi rất thích đọc Kinh thánh là vì quyển sách này kể rất nhiều câu chuyện về những kẻ nổi loạn, khác biệt với tiêu chuẩn thông thường của xã hội. điều này khiến tôi cảm thấy gần gũi. Kinh thánh nói nhiều về hình tượng những kẻ nổi loạn và các cuộc cách mạng thay đổi cả thế giới. Moses là một kẻ ngoại đạo mà Chúa Jesus đã chọn để mang đến sự tái sinh cho những đứa con của ngài. Joseph đã bị những người anh em của mình hãm hại. Peter luôn là một kẻ nổi loạn, nhưng Chúa Jesus không bao giờ gạt bỏ các tông đồ vì sự nổi loạn đó. Ngược lại, ngài trau dồi và khai thác phẩm chất đó. Và tất nhiên không thể không kể đến tín đồ vĩ đại nhất trong những người Fa-ri - thánh Paul,

Nhân tố tạo sự khác biệt: Kẻ nổi loạn

- Thánh Paul: Một cú lộn ngược dòng ngoạn mục! ngài từ một kẻ hủy diệt thiên Chúa giáo trở thành tín đồ vĩ đại xây dựng nên kinh tân

Ước.

- Martin Luther: Ông đóng bản tuyên án mình ngay trên cánh cửa để giới Quyền uy không “lãng quên”

- William Carey: Khi vị trưởng giáo yêu cầu ông ngồi im như phỗng ở vị trí của mình, ông đã phớt lờ, và cuối cùng đã trở thành một trong những nhà sáng lập của Hội truyền giáo Baptist, cha đẻ của phong trào truyền giáo đương đại.

- Lee Iacocca: Một kẻ nổi loạn đến từ Ford đã giúp công ty Chrysler hồi sinh.

- Chuck Colson: từ vị trí cố vấn đặc biệt của tổng thống Nixon, là thủ hạ của Nixon bị buộc tội trong vụ Watergate, bị giam giữ trong tù 7 tháng, ông cuối cùng đã trở thành nhà lãnh đạo với ảnh hưởng lớn trong cộng đồng tin Lành.

- Martin Luther King Jr: Ông sẵn sàng theo đuổi một giấc mơ lớn cho dù phải trả giá bằng tính mạng của mình; và ông đã thay đổi cuộc sống của rất nhiều người dân Mỹ.

- Steve Jobs: Khởi nghiệp trong ga-ra chỉ với những ý tưởng đột phá, ông đã hạ gục người khổng lồ IBM. Nhiều năm sau đó, ông lại làm nên một kỳ tích khác, tạo nên cuộc cách mạng thần kỳ cho nền công nghiệp nhạc số.

Người mà giống như Martin Luther, được nuôi dạy và phát triển trong lòng thể chế tôn giáo truyền thống nhưng lại dần dần vượt ra ngoài khuôn khổ. Phải chăng Chúa đã biến một trong những tín đồ trung thành của cái cũ, kinh Cựu Ước, trở thành một trong những người đặt nền tảng quan trọng của cái mới, kinh Tân Ước?

Vài năm trước, tôi có đọc một quyển sách rất hay kể về quá trình mở rộng của đạo thiên Chúa có tên là "Từ Jerusalem đến Irian Jaya" của tác giả Ruth Tucker. Cuốn sách chỉ ra một chân lý giản đơn: những bước đi vĩ đại nhất của thiên Chúa giáo đều được tạo ra bởi những kẻ nổi loạn chứ không phải nhà thờ chính thống. Tương tự như vậy, những nhà sáng chế tiên phong như Thomas Edison hay George Washington Carver là chính là người mang lại bước phát

triển vĩ đại cho thế giới. Chester Carlson, người phát minh ra công nghệ X-quang từng bị cả thị trấn cười nhạo trước khi ông được cấp bản quyền sáng chế và công nhận. Công ty 3M rất khuyến khích những kẻ nổi loạn. Post-it note vốn là một dự án riêng của nhân viên công ty được thực hiện trong giờ làm việc. Một thợ đồng hồ Thụy Sĩ là người đã đầu tiên phát minh ra đồng hồ thạch anh. Nhưng rất tiếc, cấp trên của anh ta không chấp nhận ý tưởng này. Cuối cùng, người Nhật và Mỹ đăng ký bản quyền phát minh này và Thụy Sĩ đánh mất 70% thị phần đồng hồ đeo tay trên toàn cầu.

Đôi khi, tôi cũng rất lo lắng tự hỏi rằng những kẻ nổi loạn sẽ làm gì với tổ chức của mình. Nhưng sự lo lắng này không là gì so với nỗi sợ hãi về tương lai của công ty nếu chúng tôi để mất họ vào tay những đối thủ khác!

Tạo ra không gian làm việc "dễ thở" và linh hoạt

Một trong những cách tốt nhất rút hơi những quả bong bóng

Tầm nhìn là đưa những ý tưởng của họ ra trước vành móng ngựa với quan toà là hội đồng doanh nghiệp - những con người xứng đáng với những nhận xét sau:

- Con voi trên bản kế hoạch sẽ được hội đồng vẽ lại thành con ngựa.

- Các vị hội đồng tiếc rẻ từng phút nhưng lại lãng phí hàng giờ.

- Hội đồng thẩm định tốt nhất là gồm ba thành viên với số phiếu vắng mặt là hai.

- Hội đồng thẩm định là một tập hợp của kẻ cầm đầu đội quân ô hợp cố gắng dẫn dắt những kẻ bất đắc dĩ làm những điều vô bổ.

- Hội đồng thẩm định là tập hợp của những kẻ bất tài trên cương vị cá nhân để khi tập hợp lại thì đưa ra những quyết định bất khả dụng.

Hành vi vùi dập tài năng bằng những khuôn khổ, quy định hay “Nhiếp ảnh không hề có giá trị thương mại”. - Thomas Edison nhận xét về phát minh của chính ông vào năm 1880 -

“Loài người không có khả năng chạm đến năng lượng nguyên tử”. - Robert Millikan, nhận giải thưởng nobel về Vật lý năm 1920 -

"Thật là viễn vông khi cho rằng ô tô có thể thay thế xe lửa để chuyên chở hành khách đường dài". - Đại hội giao thông đường bộ Mỹ, 1913 -

"Tôi nghĩ có một thị trường toàn cầu cho khoảng năm chiếc máy tính". - Thomas J. Watson Sr., chủ tịch của IBM, 1943 -

“Chẳng có lý do gì để mỗi cá nhân sở hữu 1 máy tính ở nhà”. - Ken Olsen, chủ tịch tập đoàn thiết bị kỹ thuật số (Digital Equipment Coportation), 1977 -

- Joel Barker, Future Edge -

Thủ tục hành chính là một sai lầm vô cùng nghiêm trọng. Như tôi đã đề cập ở chương 1 về thái độ lãnh đạo từ trên xuống, nhận thức của chúng ta về nghệ thuật lãnh đạo đã trải qua một cuộc cách mạng trong vài thập kỷ qua. Mô hình quản lý cũ, ví dụ như dây chuyền sản xuất của Henry Ford, yêu cầu những nhà quản lý cấp cao phân tích công việc cần hoàn thành, sau đó đặt ra các quy tắc và hướng dẫn chi tiết để ai cũng có thể thực hiện theo. Người quản lý bị tách biệt khỏi công việc thực tế sẽ trở nên quan liêu trong khi cấp dưới của họ chán chường thực hiện các mệnh lệnh máy móc.

Mô hình quản lý này đã được sử dụng hiệu quả trong suốt thế kỷ 20, nhưng không còn hợp lý nữa trong thế kỷ 21 này. Mặc dù vậy, rất nhiều công ty và nhà thờ vẫn tiếp tục đi theo những giá trị và mô hình quá khứ này vì một lý do hết sức đơn giản: thay đổi là một cuộc cách mạng đau đớn và làm việc với những người nổi loạn rất rủi ro.

Tôi thực sự rất ngưỡng mộ sự chuyển mình của một trong những công ty lâu đời và cứng nhắc nhất của nước Mỹ - general Electric. Người tạo ra sự thay đổi này là Jack Welch, một kẻ nổi loạn điển hình. Ông là người đã đem lại mô hình quản lý mới cho gE, một công việc chính ông thừa nhận là không hề dễ dàng. Mục tiêu của Jack Welch là đổi mới các quan niệm về quản lý. Thay vì tập trung tìm cách để quản lý nhân viên chặt chẽ hơn, Welch muốn tạo môi trường

tự do cho họ. Nguyên nhân Welch đặt ra mục tiêu này, theo ông giải thích, là dựa vào lý thuyết khuyến khích lợi ích cá nhân lành mạnh:

“GE trong quá khứ là một GE được xây dựng trên cơ chế kiểm soát, nhưng thế giới đã đổi thay. Thế giới chúng ta đang sống thay đổi với một tốc độ chóng mặt, khiến cho mọi sự kiểm soát đều trở thành giới hạn. Nó khiến công ty bạn trì trệ. Tất nhiên là bạn cần cân bằng sự tự do dân chủ đi kèm với sự kiểm soát, nhưng hãy biết rằng sự tự do ấy sẽ nhiều hơn mức bạn đã từng tưởng tượng”. (Tichy và Sherman, Điều khiển số phận của bạn hoặc người khác sẽ làm, 20-21).

Kết luận

Khi chúng tôi sống tại nam California vào năm 1987, ở đây đã xảy ra một trong những trận động đất lớn nhất khu vực. Nó bắt đầu vào sáng sớm và đánh bật tôi ra khỏi giường. Buổi sáng hôm đó, toàn bộ những quan điểm của tôi về sự ổn định và an toàn thật sự đã lung lay. Nhắc đến sự chắc chắn, chúng ta đều tin rằng mặt đất dưới chân ta là vô cùng ổn định phải không? tôi thì không còn tin vào điều này nữa. Chúng ta đang sống trong một thời đại với nhiều thay đổi lớn. đôi lúc tôi thấy sợ hãi vì tốc độ thay đổi chóng mặt này.

Cứ sau vài trăm năm, lịch sử phương tây lại ghi nhận những biến cố lớn. Trong vài thập niên ngắn ngủi, xã hội con người đã liên tục tổ chức lại chính mình... Cứ sau 50 năm chúng ta lại ở trong một thế giới mới. Và những người trẻ được sinh ra sẽ không thể hình dung được thế giới mà ông bà và cha mẹ họ đã sống. Chúng ta đang sống trong một thời kỳ quá độ như vậy. (Peter Drucker, Xã hội hậu tư bản).

Tôi khẩn thiết mong muốn tất cả mọi người đang làm việc trong những định chế già cỗi hãy có phản ứng linh hoạt và cởi mở hơn với những quy trình và điều lệ. Nếu bạn đang nằm trong ban giám đốc hay hội đồng quản trị và có quyền quyết định, hãy mạo hiểm sử dụng những người trẻ tuổi trong tổ chức. Bạn sẽ bất ngờ khi nhìn thấy sự đổi mới mà một vài kẻ nổi loạn mang lại. Hãy cho họ cơ hội để tỏa sáng.

Chúng ta phải tránh không lặp lại sai lầm lớn mà những thể chế cộng sản xã hội trong quá khứ từng phạm phải. Họ cào bằng xã hội, làm cho mọi người công bằng trên danh nghĩa. Các ý tưởng sáng tạo cá nhân bị triệt tiêu. Trong chuyến đi đầu tiên của tôi tới nga vào năm 1982, tôi đã rất ngạc nhiên khi được người hướng dẫn viên giới thiệu rằng nước nga không có thất nghiệp. Nhưng rồi tôi nhanh chóng nhận ra tình trạng việc làm thực sự của đất nước này. Ở đó, mọi người đều có việc làm, nhưng không ai thực sự làm việc. Hệ thống cộng sản triệt tiêu mọi cơ hội phát triển ý tưởng cá nhân, và chúng ta đều biết hệ lụy sau cùng của mô hình đó.

Một tổ chức thiếu vắng hoài bão sẽ giống như một chiếc hầm trú ẩn của sự nhỏ nhen.

Đừng để những điều lệ và quy trình vùi dập tài năng. Hãy linh hoạt. Thay đổi quy tắc nếu bạn tin

Nhân viên của mình cần thêm không gian để tỏa sáng. đừng bao giờ trở thành nô lệ của những điều luật. Luật lệ sinh ra là để bị phá vỡ, còn các định luật tự nhiên thì không. Người phi công chiến đấu xuất sắc nhất có thể thay đổi quy tắc chiến đấu nhưng không thể chống lại trọng lực.

Đừng để những quy tắc cứng nhắc xua đuổi các nhân viên trẻ tài năng và đầy nhiệt huyết. Bạn cần chấp nhận rủi ro và để những kẻ nổi loạn phát triển. Và hãy cân nhắc nghiêm túc lời khuyên này: Mục tiêu không bao giờ chỉ nên bắt nguồn từ chính sách doanh nghiệp, sự trung thành với công ty hay truyền thống tôn giáo.

Nếu không cẩn thận, các sáng kiến hành động của doanh nghiệp bạn sẽ rơi vào bốn giai đoạn suy thoái tất yếu như sau:

- Giai đoạn 1: Con người - Mọi ý tưởng đều bắt đầu từ suy nghĩ của một cá nhân.
- Giai đoạn 2: Sáng kiến hành động - Lúc này, ý tưởng mới không chỉ còn là tâm huyết của một cá nhân.
- Giai đoạn 3: Hoạt động máy móc - Ý tưởng trở nên máy móc và cứng nhắc, mất đi tính sáng tạo ban đầu.

- Giai đoạn 4: Hoà niệm - đây là khi nhiệt huyết cho đã cạn, những gì còn lại chỉ là những "Tượng đài ghi danh".

giải pháp cần thiết để ngăn chặn hiện tượng này là đảm bảo tính linh hoạt trong tổ chức và liên tục trọng dụng những người trẻ sáng tạo và sẵn sàng thay đổi.

Làm thế nào để nhận biết những kẻ nổi loạn chân chính

Không phải tất cả những kẻ gây rối và chống đối đều là những kẻ nổi loạn chân chính. Một vài người thực sự là rắc rối và không mang lại giá trị gì cho tổ chức. Vì thế, học cách nhận biết và trọng dụng những kẻ nổi loạn chân chính là việc rất quan trọng.

Những kẻ nổi loạn chân chính có thể mang lại giá trị to lớn cho tổ chức là những người:

- Không chỉ quan tâm đến ý tưởng cá nhân mà trọng tâm là mục tiêu của một tổ chức.
- Tạo nên điều khác biệt ngay ở vị trí đương nhiệm.
- Sẵn sàng chiến đấu để giành tiếng nói.
- Tạo được ảnh hưởng tích cực đến những người khác và cho ra kết quả công việc tốt.

Làm thế nào để khuyến khích những kẻ nổi loạn chân chính cống hiến cho tổ chức:

- Nói lỏng mọi xiềng xích - họ cần không gian tự do để phát triển.
- Bổ nhiệm họ thực thi những công việc mà họ là chuyên gia
- Lắng nghe ý kiến và cho họ thời gian để phát triển
- Tạo điều kiện cho họ làm việc độc lập nếu họ muốn vậy
- Để họ tự phát triển và từ từ tỏa sáng.

Làm thế nào để tiết chế những kẻ nổi loạn:

- Tạo ra thật nhiều cấp độ quản lý trong quy trình ra quyết định
- Theo dõi, giám sát công việc của họ

- Xây dựng càng nhiều chính sách quyết định bởi con người càng tốt
- Gửi mọi ý tưởng và kế hoạch tới các hội đồng thẩm định để xem xét
- Bắt họ chờ đợi.

Hãy để tôi nhấn mạnh lại điều này một lần cuối: Hãy ủng hộ những kẻ nổi loạn. Tuyển dụng họ. Nuôi dưỡng họ. Chỉ bảo họ. Vì họ sẽ là người mang lại tương lai cho doanh nghiệp của chúng ta.

Các tổ chức thay đổi vì nhu cầu và vì các lý do khác nhau. Tuy nhiên, động lực lớn nhất thúc đẩy sự thay đổi ở một tổ chức thường là khi có một vị lãnh đạo mới ở một vị trí chủ chốt... một người với quan điểm mới mẻ, người không thỏa hiệp và chấp nhận tình trạng hiện tại.

(John Kotter, Điều những nhà lãnh đạo thực sự làm).

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: Chúng ta sử dụng khái niệm “kẻ nổi loạn” để ám chỉ những người tiên phong, những người được từ điển Webster mô tả là “những cá nhân độc lập, không chịu ảnh hưởng hay đi theo một nhóm hội hay phe phái nào”. Vòng đời tồn tại của mọi tổ chức sẽ dần dần chuyển từ sự đam mê, nhiệt huyết sang tình trạng tê liệt, và chỉ có tinh thần của những kẻ nổi loạn mới có thể giúp chúng ta tránh khỏi quy luật này. Lịch sử đã chỉ ra rất nhiều ví dụ của những nhà sáng chế tiên phong, những người dù bị hiểu nhầm nghiêm trọng nhưng vẫn kiên định với lý tưởng của mình, tạo nên những cuộc cách mạng làm thay đổi thế giới. Chúng ta phải học cách nhận biết những kẻ nổi loạn chân chính và giữ chân họ trong tổ chức.

- Những người nổi loạn có thể giúp tổ chức của chúng ta thoát khỏi hiểm họa rập khuôn thể chế hoá. Qua thời gian, tổ chức của chúng ta sẽ trở nên già cỗi, cứng nhắc và mệt mỏi giống như con người. Tinh thần tiên phong của những kẻ nổi loạn có thể giúp thay đổi tình trạng này.

- Các tổ chức lớn thường triệt tiêu từ trong trứng nước các nhân tố nổi loạn trước khi họ kịp phát huy sức mạnh.

Tổ chức càng lớn và già cỗi thì càng khó chấp nhận những cá nhân sáng tạo và dám thay đổi. Chúng ta cần học cách phát triển những người tiên phong trong tổ chức của mình.

- Bản chất của những kẻ nổi loạn là tạo ra những xáo trộn - những xáo trộn cần thiết cho các tổ chức. Các định chế trong quá trình phát triển sẽ trở nên rất có tổ chức, vì vậy rất khó chấp nhận thay đổi và xáo trộn. Nhưng những xáo trộn này lại là cần thiết để tổ chức có thể hồi sinh khi đã ở trong giai đoạn trung niên.

- Học cách nhận ra những kẻ nổi loạn chân chính. Một vài người chỉ biết phàn nàn và chê bai. Những kẻ nổi loạn thực thụ hành động chứ không gây rắc rối cản trở công việc. Hơn hết, họ muốn tạo ra giá trị gia tăng khác biệt cho tổ chức. Chúng ta cần tạo môi trường để những kẻ nổi loạn chân chính này phát triển và cống hiến.

5. Sự độc tài trong quyết định

Vượt qua sự ngạo mạn "Tôi biết hết giải pháp cho mọi vấn đề"

- Lãnh đạo độc tài phủ nhận năng lực của cá nhân.
- những người có tầm ảnh hưởng lớn trong tổ chức cũng giống như cổ đông của công ty.
- Quyết định nên được đưa ra từ chính người chịu trách nhiệm thực thi công việc.
- Sơ đồ tổ chức "phẳng" là mô hình tổ chức của tương lai.

Cuộc sống dưới chế độ độc tài là như vậy, mất đi sự tươi đẹp vốn có. Tinh thần phấn đấu và khát khao sáng tạo của người dân bị triệt tiêu hoàn toàn.

Một đặc điểm cơ bản khác làm nên chất lãnh đạo độc tài chúng ta phải kể đến yếu tố thần thánh hoá trong quy trình ra quyết định. Những vị lãnh đạo này tự kiêu mà cho rằng họ là những người có kiến thức vượt trội hoặc được ban phát cho khả năng siêu phàm để giải quyết mọi vấn đề: "Tôi có năng lực đặc biệt cùng nội công thâm hậu, được bổ nhiệm những vị thế quan trọng và vì vậy, tôi biết hết mọi thứ. Với tư cách là người lãnh đạo, người có hiểu biết tôi nhất, tôi sẽ là người cầm cương chỉ hướng". Tôi vẫn luôn ngạc nhiên khi thấy những người như vậy có thể đứng được ở vị trí lãnh đạo.

Gần đây, một người bạn có kể cho tôi về trải nghiệm của anh ấy khi làm việc với một vị giám mục có phong cách chuyên chế. Ông ta điều hành nhà thờ giống như một vị giám đốc doanh nghiệp độc tài. Ông ta yêu cầu mọi quyết định trong nhà thờ, từ lớn đến nhỏ đều phải do một mình ông ta quyết định, kể cả việc ký tá các séc chuyển tiền. Ông ta tin dùng những người phụ tá chỉ biết ngoan ngoãn tuân lệnh và chấp nhận môi trường làm việc ngột ngạt và khó chịu. Cuối cùng, anh bạn tôi nghỉ việc và thực sự hạnh phúc về quyết định của mình. Không lâu sau đó, vị linh mục này bị điều tra về tính vấn đề đạo đức của hoạt động nhà thờ. Ông ta có thể kiểm soát toàn bộ nhân

viên nhưng lại không thể kiểm soát được tham vọng của chính bản thân mình.

Trong một dịp khác, tôi cũng gặp một trường hợp tương tự câu chuyện của anh bạn mình. Lần đó, tôi nhận được cuộc gọi của một cảnh sát ở Florida. Tôi nhắc máy, tưởng rằng mình đang gặp vấn đề với cảnh sát. Hoá ra không phải. Người cảnh sát này là một chức sắc cao tuổi trong nhà thờ và ông vừa được đọc phiên bản đầu tiên của quyển sách này. Tất cả mọi người trong ban lãnh đạo của nhà thờ đó đều cho rằng linh mục đang đi sai hướng và ông muốn nghe lời khuyên của tôi trong trường hợp này. Vị linh mục thiển cận và độc tài làm mọi người đều thấy khó chịu. Ông hỏi tôi: “Khi tất cả mọi người đều không đồng ý với quyết định của linh mục, chúng tôi có đúng khi phản đối ông ta?”. Tôi khuyên ông hãy cố gắng nói chuyện và thuyết phục vị linh mục đó bằng ý kiến và sự thông thái của tất cả mọi người. Kinh thánh có nói: “nơi nào có nhiều nhà tư vấn, nơi đó sẽ có sự thông thái”. Một tổ chức sẽ xác định được hướng đi tốt nhất cho mình khi định hướng đó là kết quả tổng hợp đóng góp của tất cả mọi lãnh đạo trong tổ chức. Rất tiếc là trong trường hợp này, vị linh mục không sẵn sàng lắng nghe đóng góp của mọi người.

Rất nhiều lần trong sự nghiệp của mình, tôi đã phải làm việc với những lãnh đạo giống như vị linh mục nêu trên. Sau nhiều tháng làm việc hết mình cho một dự án, toàn bộ công sức của tôi trở nên vô nghĩa bởi cấp trên đột ngột quyết định thực hiện theo cách làm mới. Không có bất kỳ sự giải thích nào, chỉ có mệnh lệnh ép buộc.

Đừng bao giờ trở thành một nhà lãnh đạo bí ẩn giấu mình trong hộp đen. Những nhà lãnh đạo kiểu này thường đột ngột xuất hiện trong các cuộc họp và tuyên bố: “Mọi chuyện đã được quyết định”. Chúng ta thậm chí không bao giờ nên nghĩ đến câu nói này. Tuyên bố đó khẳng định rằng mọi chuyện đã được bàn thảo và quyết định trong phòng kín, những người khác không được tham dự và không thể thay đổi được cái gì. Nó đánh gục tinh thần con người giống như làm một thuyền đua lớn trở nên mệt mỏi, uể oải giữa chừng cuộc đua. đột nhiên, chúng ta thấy như mình đã chết, sự sắc sảo trước kia dường như đã biến mất. Trong cơn nóng giận, rất nhiều

Người sẽ phản ứng: “Vây sao? Ai đã quyết định? tôi phải cho hăn một trận”.

Những ý kiến tốt nhất thường đến từ những nhân viên bình thường nhất

Trong một cuộc gặp mặt với nhân viên gần đây, tôi đặt ra câu hỏi cho 60 nhân viên của mình: "Trong công ty của chúng ta, những ý tưởng tốt nhất đến từ đâu? Ai là người sẽ tiên phong thực hiện những thay đổi sáng tạo nhất? nguồn lực nào sẽ mang lại cho chúng ta bước tiến dài nhất?". đây là một câu hỏi khó. Và tôi tin rằng câu trả lời là chính họ! tôi giải thích cho các nhân viên niềm tin của bản thân tôi về nghệ thuật lãnh đạo: Những ý tưởng vĩ đại nhất bắt nguồn từ những nhân viên. “Chính các anh, không phải là tôi, sẽ là người tạo ra những điều tuyệt vời nhất”, tôi khẳng định lại với nhân viên của mình trong khi họ đang rất lúng túng với tuyên bố của tôi. Bởi một lý do nào đó, có vẻ chưa từng có ai nói với họ như vậy, và chắc rằng họ cũng không tin những gì tôi đang nói cho lắm.

Nhưng hãy nhìn vào lịch sử, tất cả những bước tiến vĩ đại nhất của xã hội trong bất kỳ lĩnh vực nào thường được tạo ra bởi những thành phần electron ngoài rìa chứ không phải bởi các thể chế proton trong nhân. Tôi đã đề cập đến câu chuyện này trong chương trước về những kẻ nổi loạn. Rất hiếm khi các định chế công kênh có được năng lượng và động lực sáng tạo để hiện thực hóa các ý tưởng. Những cá nhân nổi loạn mới là những người đem lại các ý tưởng xuất sắc. Apple, công ty phát triển chiếc máy nghe nhạc thành công nhất trong lịch sử - iPod, là một công ty máy tính và là kẻ ngoại đạo trong nền công nghiệp âm nhạc. Thiết bị nhỏ bé này đã đánh bại ông lớn Sony, công ty thống trị thị trường thiết bị nghe nhạc di động trong hàng thập kỷ với máy nghe đĩa CD Walkman và máy nghe nhạc số MP3.

“Những giá trị cốt lõi của tổ chức không phải là những thứ xa vời được tạo ra dựa trên ý muốn của lãnh đạo. Chúng được chắt lọc ra từ chính những gì vốn đang tồn tại trong lòng của tổ chức”.- Jim Collins, Xây dựng đế trường tồn -

Nguyên lý này được minh họa rất rõ trong nhà bếp của chúng tôi. Khi còn bé, một trong những món ăn truyền thống của Đức mà chúng tôi rất thích là griesbrei. Phải nói rằng gia đình tôi thời đó không phải là khá giả gì, vì vậy những bữa ăn không thịt xuất hiện khoảng vài lần mỗi tuần, và một trong số đó là bữa griesbrei, món súp được làm từ men bột mì. đun nóng men bột mì với sữa, rồi cho thêm tinh dầu vani, trứng và đường. Khi hỗn hợp này hoàn thành, đem trộn với lòng trắng trứng đánh bông và ăn cùng sữa, phúc bồn tử và chuối. Tôi tiếp tục giữ món ăn truyền thống này khi có gia đình riêng. Các con tôi mỗi khi về nhà đều muốn ăn griesbrei do tôi nấu.

Vậy làm thế nào để biết griesbrei đã chín? Khi thấy những bong bóng khổng lồ bắt đầu nổi lên từ đáy nồi và nổ, đó chính là dấu hiệu. Đây quả là một hình ảnh sinh động thể hiện quan điểm của tôi về vai trò của người lãnh đạo. Nhiệm vụ của tôi trong tổ chức là phải làm cho những bong bóng khổng lồ đó nổi lên và bùng nổ. Những bong bóng đó chính là các ý tưởng lớn tôi phải khơi gợi trong nhân viên của mình, từ những người ở vị trí thấp nhất. Tôi có thể lấy một ví dụ khác từ bộ phận xây dựng thương hiệu. Trong suốt một thời gian dài, tất cả các sản phẩm hay hoạt động sử dụng logo của WorldVenture đều được văn phòng công ty kiểm soát để đảm bảo thông điệp thương hiệu của chúng tôi là thống nhất. Nhưng khoảng một năm trước, tôi đã tuyển dụng một vài nhân tố trẻ và để họ phát triển thương hiệu. Kết quả thật tuyệt vời! tôi chưa bao giờ thấy thương hiệu của công ty được mở rộng như vậy. Rất nhiều sản phẩm sáng tạo ấn tượng có logo của công ty trên đó. Họ là những người rất trẻ, sáng tạo, giàu ý tưởng mới lạ mà tôi chưa bao giờ nghĩ tới. Những câu chuyện thế này luôn nhắc nhở tôi không bao giờ trở thành kẻ độc tài tự kiêu. "Thật may mắn là những kẻ độc tài không thống trị trái đất!".

Các nhà độc tài không bao giờ làm griesbrei. Họ còn không bao giờ động tay đến lò nướng. Phong cách lãnh đạo của họ na ná như một kiểu bế quan toả cảng, giữ chặt những con ếch công nhân ngồi nơi đáy giếng.

Thomas J. Watson Jr., vị Chủ tịch hội đồng quản trị kỳ cựu của IBM đặc biệt tin rằng những ý tưởng tốt nhất đến từ những thành phần electron. Ông từng nói: "Thật là kỳ lạ, rất nhiều ý tưởng vĩ đại trong lịch sử nhân loại lúc đầu thường được coi là lập dị hay khác người. Khi có ý tưởng được công nhận thì lại có những ý tưởng thất bại. Nhưng hãy nhớ rằng: Một người nếu bị đánh bại bởi đối thủ thì sẽ đứng dậy được. Một người nếu bị đánh bại bởi định kiến xã hội có thể sẽ thất bại mãi mãi".

Lãnh đạo hỗ trợ

Một sai lầm lớn của các nhà độc tài là quá tin vào nền báo chí xu nịnh. Họ nghĩ rằng quyền lực của họ càng lớn, họ càng có nhiều hiểu biết và họ càng phải kiểm soát những người xung quanh nhiều hơn. Trên thực tế, điều các nhà lãnh đạo cần phải quan tâm là làm thế nào để quản lý các nguồn lực. Càng ở vị trí lãnh đạo cao cấp, tôi càng phải quản lý nhiều nguồn lực. Trách nhiệm của lãnh đạo càng lớn thì họ càng phải nhận ra giá trị quan trọng của những người ủng hộ.

Đây được gọi là phong cách lãnh đạo hỗ trợ. Nhiệm vụ của tôi là giúp đỡ những người dưới quyền khám phá và phát triển năng lực tiềm năng. Tôi không trực tiếp thi hành công việc, các nhân viên của tôi sẽ chủ động thực hiện công việc dưới sự lãnh đạo của tôi. Đây cũng chính là cách mà Chúa đã sử dụng để hoàn thành nhiệm vụ của ngài trên trái đất: "ngài chọn một số người thành tông đồ của mình, một số khác trở thành nhà tiên tri, nhà truyền giáo, những người khác trở thành linh mục và cha xứ để giúp các vị thánh hoàn thành nhiệm vụ của mình" (Eph. 4:11-12 nASB). Chúa không bao giờ muốn kiểm soát công việc của các vị thánh. Ngài hỗ trợ các môn đồ của mình hoàn thành việc họ phải làm:

Đối với người lớn tuổi, ta làm việc với họ như người bạn lớn tuổi... Hãy là người chăn cừu cho đàn cừu của Chúa..., đừng cai trị chúng mà hãy nêu gương sáng cho đàn cừu... Hãy khiêm nhường trước mọi người khác...

"Chúa phản đối sự tự kiêu và đề cao tính khiêm nhường". (1 Peter 5:1 - 35, Kinh Phúc âm).

Phát triển cơ cấu tổ chức phẳng

Hãy xem xét các cơ cấu tổ chức và minh họa chúng bằng sơ đồ. Hình A là sơ đồ tổ chức điển hình rất nhiều tổ chức đang áp dụng. Cơ cấu này đặt một cá nhân tại vị trí cao nhất, quản lý và kiểm soát mọi việc và phía dưới là các ban bộ dưới quyền, nhưng không mang lại lợi ích cho tổ chức, bởi nó gợi ý rằng người càng lên cao trong cơ cấu tổ chức của công ty sẽ càng trở nên quan trọng và càng có nhiều cấp dưới phải tuân lệnh mình.

Hai lựa chọn khác bạn có thể cân nhắc nằm ở Hình B và C. Thoạt nhìn, sơ đồ B có vẻ giống như sơ đồ A xoay theo chiều ngang. Nhưng mô hình B này minh họa sự hiệu quả của cấu trúc tổ chức theo chiều ngang sẽ giúp phát triển tiềm năng của mọi nhân viên. Tôi thích mô hình này bởi nó gợi cho tôi liên tưởng tới một đoàn quân, trong đó các nhà lãnh đạo và quản lý có nhiệm vụ dẫn đầu đoàn quân ra trận. Tôi là một tướng quân dẫn dắt quân đội của mình chứ không phải là kẻ độc tài đứng trên cao chi phối các nhân viên bên dưới của mình. Người lãnh đạo đi đầu, dẫn đường cho những người khác, khác hẳn vị trí đứng trên đầu mọi người như trong sơ đồ A.

Sơ đồ C thể hiện mô hình tổ chức phẳng với vai trò của lãnh đạo như một trung gian điều phối quan hệ giữa các bên liên quan trong công ty. Ở đây, không chỉ tồn tại sự liên lạc và điều phối của lãnh đạo với các nhân viên phụ trách mà còn giữa các bên liên quan với nhau. Người quản lý không được phép kiểm soát thông tin dù nằm ở vị trí điều phối. Tôi thực sự rất thích mô hình này và tại WorldVenture, chúng tôi đã áp dụng nó. Công việc được tổ chức theo nhóm. Mỗi nhóm được minh họa như các hình bát giác trong sơ đồ C. Lãnh đạo các nhóm này liên kết với các đội khác như cái cách mà tổ chức của họ kết nối với thế giới bên ngoài.

Sơ đồ D mô tả một cấu trúc tổ chức theo đội nhóm, trong đó hoạt động của các nhóm này có thể chồng chéo lên nhóm khác. Có lẽ sơ đồ này mô tả cơ cấu tổ chức theo nhóm chính xác hơn so với sơ đồ C. Trên thực tế thì trong mọi công ty, công việc của các nhóm thường xuyên có sự giao thoa. Chúng ta vẫn thi thoảng đảm nhiệm một số công việc của nhóm khác! nơi tất cả các vòng tròn giao nhau trong

sơ đồ này là nơi cần sự xuất hiện của lãnh đạo. Cũng không có nhóm nào ở vị trí trung tâm chi phối các nhóm khác. Hãy tưởng tượng thêm các vòng tròn tỏa ra từ những vòng tròn hiện tại.

Sơ đồ E minh họa cách thức lãnh đạo của Chúa Jesus - mô hình lãnh đạo phụng sự. Tại sơ đồ E, hình kim tự tháp ngược đại diện cho tư tưởng mọi việc đều được người lãnh đạo gánh vác và chịu trách nhiệm. Đây không chỉ là sơ đồ tổ chức mà còn là một nhận thức về nghệ thuật lãnh đạo. Người lãnh đạo cần nhận thức được rằng họ đang gánh vác cả một tổ chức và nhiệm vụ của họ là làm cho tất cả mọi người trong tổ chức thành công.

Với kinh nghiệm lãnh đạo ngày một dạn dĩ, tôi dần dần học được cách gánh vác ngày một nhiều trách nhiệm và sự kiên nhẫn khi làm việc với người khác. Gần đây, có người nói với tôi rằng: “Chắc anh đã có những trải nghiệm rất tuyệt vời khi lãnh đạo một tổ chức lớn như thế này”. Tôi cười và chia sẻ với anh ta về trải nghiệm thực tế của mình. Đứng ở vị trí lãnh đạo cao nhất không tuyệt vời như mọi người nghĩ. Càng ở vị trí cao, bạn càng phải đau đầu để xử lý những rắc rối của các nhân viên dưới quyền. Tôi rất thích một cảnh trong bộ phim Giải cứu binh nhì Ryan, khi tiểu đội của nhân vật do Tom Hanks thủ vai hỏi anh ấy tại sao anh không bao giờ phàn nàn về nhiệm vụ giải cứu này. Anh đã trả lời "Tôi là đội trưởng, tôi không kêu ca với đồng đội của mình. Chỉ nên phàn nàn với cấp trên, không bao giờ được kêu ca với cấp dưới". Chắc chắn là người đội trưởng này đang gánh vác trọng trách lãnh đạo nặng nề trong nhiệm vụ của anh ấy... Anh ấy gánh vác, theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng, mọi thành viên trong đội của mình.

Ngày nay, chúng ta đã có cách nhìn mới về cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp. Xu hướng trong kinh doanh đang chú trọng ứng dụng mô hình tổ chức phẳng, tạo ra các đội nhóm linh hoạt, dám chịu trách nhiệm, hoạt động minh bạch và có quyền tự chủ để đáp ứng sự thay đổi trong môi trường kinh doanh. Các lý thuyết quản lý mới dần dần không còn nhắc đến cơ cấu tổ chức và các mô tả công việc đại diện cho cấu trúc lãnh đạo từ trên xuống dưới truyền thống nữa. Mô hình này tổ chức công việc theo chiều dọc, quyền lực hoàn toàn nằm

trong tay lãnh đạo và việc quản lý cũng như kiểm soát chặt chẽ là rất quan trọng. Một mô hình hoàn thiện hơn là mô hình tam giác ngược, trong đó vai trò hỗ trợ và tạo điều kiện phát triển nhân viên của lãnh đạo được nhấn mạnh.

- R. Daniel Reeves, "Những biến chuyển của xã hội", Tổ chức Ministry Advantage -

Ra quyết định dựa trên giá trị

Tại công ty của tôi, chúng tôi đã phát triển một hệ thống các giá trị để giúp định hình phương pháp ra quyết định. Hai trong số các giá trị đó đề cập trực tiếp đến quy trình và các đối tượng tham gia ra quyết định.

Tôn trọng giá trị cá nhân. Chúng tôi luôn duy trì và khuyến khích mọi cá nhân trong công ty phát triển giá trị của riêng mình. Những cá nhân với sự tự ý thức rõ ràng về động lực và nguyên tắc cá nhân đều được tham gia các nhóm thảo luận về mục tiêu, kế hoạch và độ minh bạch trong hoạt động của công ty. đảm bảo sự năng động của công ty. giống như tinh thần của Chúa, chúng tôi khuyến khích sự phát triển của các ý tưởng và chiến lược sáng tạo. Các ý tưởng này được đảm bảo thi hành dựa vào sự hợp lực của các chính sách và cơ chế hợp lý và cởi mở.

Trong tác phẩm "Tự do hóa quản lý", tác giả Tom Peters đã nhấn mạnh xu hướng xây dựng tổ chức theo cấu trúc phẳng. Ông đã làm việc với rất nhiều công ty thành công trong nhiều lĩnh vực khác nhau khắp nơi trên thế giới. Những công ty này có một điểm chung: họ đều từ bỏ thói quen tổ chức nặng nề và phân cấp của những năm 70, 80, 90. Các tổ chức thành công đã không còn áp dụng khái niệm cấp bậc và quy tắc để giải quyết những vấn đề căn bản của họ. Mô hình cũ sử dụng các quy tắc và luật lệ để đảm

Nhà quản lý hoàn hảo

Dưới đây là bản mô tả đặc điểm của một nhà quản lý hoàn hảo. Bản mô tả này được phát triển bởi một nhóm các nhà quản lý tham gia vào khóa đào tạo quản lý ngắn hạn tại trung tâm y khoa bệnh viện Brookdale. Các nhà quản lý tham gia chương trình được yêu cầu liệt

kê và xếp thứ tự giảm dần 10 đặc điểm họ nghĩ là một nhà quản lý giỏi phải có. Một nhà quản lý giỏi cần phải:

- thực hiện ủy quyền quản lý theo trách nhiệm
- thảo luận với cấp dưới trước khi ra quyết định liên quan đến công việc của họ
- giải thích lý do đưa ra quyết định với các nhân viên
- không thiên vị
- khen ngợi những công việc được thực hiện tốt
- khiển trách những nhân viên không tôn trọng quan hệ đồng nghiệp
- đừng khiển trách hay kỷ luật nhân viên trước mặt đồng nghiệp
- khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến và quan điểm về các chính sách quản lý
- lắng nghe giải thích của nhân viên trước khi khiển trách hay kỷ luật họ; hãy chấp nhận giải thích chứ không phải là sự bào chữa
- nghiêm túc tuân thủ mọi luật lệ đặt ra cho nhân viên.

Bảo hàng trăm nghìn con người với bản chất ích kỷ, dễ thay đổi đi theo một mục tiêu chung bằng những cách thức lý thuyết và cứng nhắc. Những tổ chức sử dụng mô hình như vậy giờ đã bị đè nặng bởi chính hệ thống của họ và thua các đối thủ với cơ cấu tổ chức phẳng, linh hoạt và nhẹ nhàng hơn rất nhiều.

Nhưng hãy chú ý tới vấn đề thông tin và dân chủ trong việc ra quyết định, đừng bao giờ “hất rơi cả đứa bé khi đổ nước tắm”. Đừng vô tình bỏ cả những điểm tốt khi loại bỏ điểm xấu. Một tổ chức không có lãnh đạo sẽ trở nên hỗn loạn, như được mô tả trong sơ đồ F, mô hình hỗn loạn của tổ chức. Một số tổ chức hiện nay đang hướng tới mô hình như vậy, nhưng theo tôi, mô hình này chỉ có thể áp dụng được với một số trường hợp rất hiếm gặp. Trong cuốn sách “Sao biển và con nhện: Sức mạnh vô song của các tổ chức không có lãnh đạo”, Ori Braffman và Rod Beckstorm nghiên cứu sự thay đổi của các công ty khi áp dụng mô hình phân quyền.

Hình tượng ẩn dụ sao biển và nhện được sử dụng để thể hiện nội dung chính: tuy hình dáng của 2 con vật này thoạt nhìn có nhiều điểm tương đồng nhưng cấu trúc bên trong thì hoàn toàn khác biệt- con nhện khi bị chặt đôi thì chắc chắn sẽ chết, còn sao biển thì lại có thể tự tái tạo lại chỉ với một cái chân. Tương tự như vậy, những tổ chức phân quyền như internet, bộ tộc Apache hay hội những người thích đồ uống có cồn, được tạo thành bởi rất nhiều cá thể nhỏ có thể tự vận động và phát triển độc lập. đặc điểm này giúp tổ chức phòng vệ rất tốt trước mọi sự tấn công của đối thủ (theo một bài xã luận trên tạp chí Publishers Weekly phát hành ngày 5/10/2006). Nhận xét này có thể đúng với một số tổ chức, nhưng theo tôi, rất ít tổ chức có thể tồn tại lâu dài với cấu trúc này.

Các nhà lãnh đạo cần phải lãnh đạo chứ không chỉ triển khai các ý kiến đồng thuận. Khi không có ai chịu trách nhiệm, tổ chức sẽ rơi vào hỗn loạn. Tôi hết sức tin tưởng rằng phải có một người chịu trách nhiệm trong từng nhóm làm việc trong tổ chức, một người chứ không phải một hội đồng. Khái niệm này sẽ được bàn đến trong phần tiếp theo đây.

Các nhà độc tài không phải là các nhà lãnh đạo

Thay vì độc tài trong quá trình ra quyết định, các tổ chức nên phát triển phương pháp lãnh đạo nhóm. Khái niệm nhóm đã được nói đến khá nhiều trong những năm gần đây. Ở công ty của tôi, nhân viên ngày càng chú ý đến mô hình hoạt động theo nhóm. Tôi đã được nghe hàng trăm lần từ “nhóm” khi nói chuyện với các nhân viên trẻ. Mong muốn làm việc trong môi trường hoạt động nhóm cũng là sự cộng hưởng cho xu hướng thay đổi cơ cấu tổ chức truyền thống. Từ điển Webster’s định nghĩa khái niệm “nhóm” là “một tập hợp những người có liên quan đến nhau trong công việc hay hoạt động chung; tập hợp những người cùng nằm trong một bên của trận đấu hay những người hỗ trợ cho nhau trong công việc”. Từ “nhóm” bắt nguồn từ ý tưởng mô tả tập hợp những con vật cùng làm việc với nhau, ví dụ như hai con ngựa, hai con bò hay những con vật tương tự cùng kéo cày. đối với chúng ta ngày nay, khái niệm đội nhóm được liên tưởng với các đội tuyển thể thao.

Gia đình chúng tôi rất may mắn được sống ở Chicago trong thập kỷ hoàng kim của Michael Jordan và đội Chicago Bulls. Chicago Bulls chiến thắng sáu giải vô địch bóng rổ thế giới dưới sự dẫn dắt của Jordan và huấn luyện viên Phil Jackson. Rõ ràng Jordan là lãnh đạo của đội bóng. Nhưng chính Jordan cũng hiểu rằng đội bóng không thể có được thành công rực rỡ như vậy nếu không có tài năng, sự ủng hộ và cống hiến của huấn luyện viên Jackson và những người đồng đội xuất sắc của anh như Horace Grant, Scottie Pippen hay John Paxson.

Yogi Berra từng được hỏi: "Điều gì tạo nên một người quản lý tốt?". Ông trả lời: "Một câu lạc bộ xuất sắc".

"Theo quan sát của tôi, những nhà lãnh đạo hiệu quả nhất không bao giờ nói "Tôi" và nghĩ theo quan điểm của "Tôi". Họ nghĩ theo quan điểm của "Chúng tôi" và "nhóm". Họ hiểu rằng nhiệm vụ của họ là điều phối hoạt động của các nhóm công việc. Họ sẵn sàng nhận trách nhiệm và không bao giờ né tránh, nhưng người nhận được khen thưởng sẽ là "Chúng ta". Họ luôn gắn bó với công việc và nhóm của mình (một cách rất tự nhiên). Đây chính là cách tạo ra sự tin tưởng và khiến mọi người đều hoàn thành tốt công việc."

- Peter F. Drucker, *Điều hành các tổ chức phi lợi nhuận: Nguyên tắc và thực hành* -

Tôi đã nhận được rất nhiều lời đề nghị xây dựng các nhóm công việc trong công ty. Và cấu trúc này rất hiệu quả. Chúng tôi đã tổ chức lại toàn bộ WorldVenture thành các nhóm hoạt động. Tôi đứng đầu ban điều hành, làm việc cùng hai phó giám đốc nữa. Hai phó giám đốc này tiếp tục lãnh đạo các đội nhóm của họ. Mọi lãnh đạo trong công ty đều đứng đầu các đội nhóm chứ không phải là bộ phận. Các nhóm này ở khắp nơi trên thế giới, có những nhóm làm việc tại trụ sở chính, có những nhóm làm việc thực nghiệm. Mặc dù luôn cố gắng để nhân viên tham gia nhiều hơn vào việc ra quyết định, chúng tôi vẫn nghĩ rằng phần lớn các quyết định đều mới có sự tham gia của những đội nhóm, dự án hay bộ phận chính. Thay đổi mô hình tổ chức thành các nhóm làm việc đã giảm tải công việc cho những người

quản lý và tận dụng được nhiều hơn năng lực sáng tạo vô cùng lớn của mọi nhân viên trong công ty.

“Anh không thể lãnh đạo bằng cách gõ đầu người khác. Đây là sự sỉ nhục chứ không phải là lãnh đạo”.

- Dwight D. Eisenhower -

Nghệ thuật lãnh đạo bao gồm kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng huấn luyện, năng lực sáng tạo và khả năng tạo ra liên kết giữa những người được truyền cảm hứng. Không một cá nhân nào có thể tạo nên thành công cho cả một tập thể. Tôi vẫn còn nhớ những giai đoạn khó khăn trong sự nghiệp của mình khi phải làm việc dưới sự độc đoán của các vị lãnh đạo. Tôi đã kể một trong những câu chuyện như thế trong phần mở đầu của chương này. Những nhà lãnh đạo độc tài nhìn mọi thứ từ xa. Họ biết rõ kế hoạch và định hướng của tổ chức. Nhưng những người thực hiện các kế hoạch do lãnh đạo một mình vạch ra này lại là nhân viên.

Cách tư duy này nghe có vẻ rất tuân theo ý Chúa, nhưng tôi không cho là như vậy. Thời của các tông đồ theo tâm ước như Peter và Paul, những người thực sự đã được Chúa trực tiếp truyền cảm hứng đã qua. Nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo ngày nay là cùng hợp sức với nhân viên của họ để xây dựng ý tưởng và hiện thực hóa chúng. Chỉ khi mỗi cá nhân đều cảm thấy mục tiêu của tổ chức là của mình thì lãnh đạo mới nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ. Cuối cùng thì người lãnh đạo vẫn có trách nhiệm định hướng, dẫn đường cho toàn bộ tập thể để hoàn thành mục tiêu, nhưng mục tiêu đó cần được xác định bởi các thành viên có tầm ảnh hưởng lớn trong tập thể. Chúng tôi luôn coi việc điều hành WorldVenture cũng giống như điều hành một tổ chức thiên Chúa giáo. Chúng tôi tin vào sự dẫn dắt của Chúa. Chúng tôi dành thời gian để cầu nguyện. Phải kính trọng Chúa nếu muốn Chúa dẫn dắt chúng ta. Không có ai trong chúng tôi hoàn hảo đến mức luôn đưa ra những quyết định đúng đắn, nhưng công ty đã có nhiều năm hoạt động tốt và ổn định. Là các thành viên trong ban lãnh đạo, chúng tôi cùng cầu nguyện, cùng làm việc và chia sẻ với nhau để đưa ra quyết định tốt nhất.

Phân quyền quyết định bất cứ khi nào có thể

Thay vì ra quyết định một cách độc đoán, một nhà lãnh đạo giỏi luôn tìm cách để những người cấp dưới trực tiếp ra quyết định. Việc tham gia vào mọi quyết định từ lớn đến bé chứng tỏ người lãnh đạo không tin tưởng vào nhân viên của mình. Việc này cũng cản trở sự phát triển của thể hệ lãnh đạo kế tiếp. Thực tế, quan trọng không phải là anh làm việc theo cách nào, mà là kết quả cuối cùng là gì. Anh có thể làm việc theo cách rất khác biệt nhưng hiệu quả, công việc hoàn thành đúng hạn, đấy là điều quan trọng nhất. Tư duy này đặc biệt có hiệu quả trong công việc gia đình. Một trong những quy định của gia đình Finzel chúng tôi là “bất kỳ ai chịu trách nhiệm làm việc sẽ chủ động quyết định thực hiện công việc như thế nào”. Tất nhiên là chúng tôi muốn công việc được hoàn thành một cách chính xác. Nhưng nếu tôi chịu trách nhiệm nấu bữa tối nay, tôi sẽ được chủ động lựa chọn món ăn và cách chế biến. Donna thường rất sốt ruột khi tôi nấu ăn. Vì vậy, tôi bắt cô ấy phải tránh xa khỏi cái bếp cho đến khi bữa tối sẵn sàng. Các món ăn sẽ không được chế biến theo cách mà Donna vẫn thường làm, nhưng cô ấy phải chấp nhận, bởi tôi là người chịu trách nhiệm nấu bữa tối. Trong gia đình của tôi, các nhiệm vụ được phân công theo tuần, tùy thuộc vào độ bận rộn của các thành viên trong nhà. Bất kỳ ai nhận nhiệm vụ nào đều có quyền tự quyết định cách làm công việc đó. đôi lúc lũ trẻ muốn rửa xe cho tôi. Tôi lại rất kỹ tính trong việc rửa xe. Chúng không bao giờ rửa xe theo đúng cách mà tôi nghĩ là phải làm theo để có một chiếc xe sạch bóng từ trong ra ngoài, nhưng tôi phải bình tĩnh và chấp nhận cách làm của chúng. Ít nhất là chúng cũng giúp tôi tiết kiệm 6 đô la mỗi tuần từ việc rửa xe này! nếu theo dõi và bắt chúng phải làm theo chỉ dẫn thì tôi chỉ đang làm chúng thiếu tự tin hơn.

Hãy cố gắng phân chia quyền quyết định trong tổ chức của bạn.

Bạn sẽ giúp nhân viên của mình tự tin hơn. gần đây, một trưởng phòng đề nghị tôi lựa chọn giữa hai phương án của công việc. Anh ta nói: “Xin sếp hãy quyết định”. Tôi có hai cách để trả lời. Hoặc là tôi trực tiếp ra quyết định và anh ta sẽ thực thi. Nhưng tôi muốn để anh tự quyết định. Một ngày nào đó, anh ta sẽ phải thay thế tôi; vì vậy, tôi

phải tập luyện kỹ năng và kinh nghiệm ra quyết định cho anh. Càng đẩy quyền quyết định về các bộ phận thì họ sẽ càng chủ động và nhiệt tình thực hiện quyết định đó. Tôi hỏi lại người quản lý: "Đây là lĩnh vực của anh, anh nghĩ chúng ta sẽ nên quyết định thế nào?"

"Lãnh đạo là khả năng nhận ra năng lực đặc biệt và điểm hạn chế của mỗi người và đặt họ vào đúng vị trí thế mạnh của họ".

- J. Oswald Sanders, Nhà lãnh đạo tinh thần -

Định hướng của anh ta không phải là cách tôi sẽ chọn khi ở trong trường hợp đó, nhưng việc hỗ trợ anh ta đưa ra quyết định quan trọng hơn nhiều so với việc tự quyết định theo ý của mình. Vì vậy tôi khuyên anh ấy đi theo trực giác và tôi sẽ hết sức ủng hộ anh. Sau câu chuyện ngắn ngủi, người quản lý đó có được sự hài lòng vì tự thấy được giá trị và vai trò của mình trong công ty, còn tôi thì có được một người chiến thắng. Không lâu sau đó, tôi được biết rằng anh ta đã quyết định đúng đắn, còn tôi nếu ra quyết định thì đã rất sai lầm.

Harry Truman từng thẳng thắn nói rằng: "Lãnh đạo là người có khả năng khiến mọi người thực hiện được những việc họ không muốn làm, thậm chí còn thấy thích thú với nó". Nhưng chúng ta dễ có cảm giác không mấy tích cực rằng các vị lãnh đạo đang lợi dụng chúng ta để làm việc có lợi cho bản thân họ. Chúng ta đều nghĩ vậy, nhưng vẫn tích cực làm theo bởi đấy là công việc của chúng ta. Những nhà lãnh đạo xuất sắc là những người thực sự tin tưởng rằng những người đi theo cũng quan trọng như những người lãnh đạo.

Một nhà lãnh đạo nổi bật trong việc phân chia quyền quyết định này là Max De Pree. Ông tổng kết rất chính xác nội dung của phong cách lãnh đạo phi độc tài: "Lãnh đạo phải học cách tôn trọng con người, tôn trọng sự đa dạng về năng lực của mỗi người, tôn trọng các thỏa thuận và học cách cởi mở, chân thực trong giao tiếp. Họ cũng phải biết rằng lãnh đạo là một trọng trách vô cùng nặng nề" (Max De Pree, Nghệ thuật lãnh đạo, 72).

Kết luận

Các lãnh đạo độc tài thường làm gì:

Các nhà lãnh đạo hỗ trợ hành động như thế nào:

Khi nhiệm vụ của người lãnh đạo xuất sắc nhất hoàn thành, tất cả mọi người sẽ đồng thanh: “Chúng tôi đã tự hoàn thành nhiệm vụ!”.

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: Không ai muốn làm việc trong môi trường độc tài. Sự độc tài khiến cho cuộc sống và công việc trở nên xám xịt. Các nhà độc tài trong môi trường kinh doanh sẽ thu tóm mọi quyền quyết định. Họ nghĩ rằng với chức vụ và năng lực của mình, họ có thể đưa ra tất cả các mọi quyết định trong tổ chức. Những kẻ bảo thủ này không nhận ra giá trị của sự lãnh đạo hỗ trợ và sức mạnh của làm việc nhóm. Rõ ràng là các nhà lãnh đạo độc tài sẽ chỉ có được nhân viên yếu kém và không thể tạo ra một môi trường làm việc năng động và tích cực.

- Lãnh đạo độc tài phủ nhận năng lực của cá nhân. Các tổ chức có nhà lãnh đạo độc tài là tổng hoà giá trị của tầng lớp chóp bu chứ không thể thu lượm được từ giá trị của nhân viên. Nhà lãnh đạo độc tài sử dụng nhân sự chứ không phát triển họ.

- Những người có tầm ảnh hưởng lớn trong tổ chức cũng giống như cổ đông của công ty. Họ cần được góp tiếng nói cho định hướng phát triển của công ty. Cho dù là ở trong nhà thờ hay trên thương trường, mọi nhân viên nên cảm thấy tự hào và có quyền tự chủ với tầm nhìn và định hướng chung của tổ chức. Cảm giác tự chủ càng cao, họ sẽ càng cố gắng để làm việc tốt hơn. Mọi người có tầm ảnh hưởng lớn trong tổ chức cần có tiếng nói trong định hướng và chính sách của công ty.

- Quyết định nên được đưa ra từ chính người chịu trách nhiệm thực thi công việc. Phương pháp quản lý hiệu quả nhất là đưa quyền quyết định cho những người trực tiếp làm việc. Hãy để những người chịu trách nhiệm có quyền tự chủ trong việc ra quyết định.

- Sơ đồ tổ chức “phẳng” là mô hình tổ chức của tương lai. Mặc dù có rất nhiều mô hình tổ chức có thể áp dụng, ngày nay, các công ty càng thiên về mô hình tổ chức “phẳng”, một mô hình gọn nhẹ, linh hoạt sau khi đã lược bỏ bớt bộ máy quan liêu. Những người lao

động trẻ đặc biệt rất mong muốn rút ngắn khoảng cách giữa nhân viên và người đứng đầu công ty. Mô hình kim tự tháp xuôi giờ đã trở thành quá khứ!

6. Giao việc thiếu minh bạch

Từ chối nới lỏng sự kiểm soát

- Quản lý vi mô là một trong những dấu hiệu đáng báo động của sự yếu kém trong lãnh đạo...
- Không có gì khó chịu hơn việc được giao trách nhiệm nhưng lại bị giật dây như con rối.
- Cần giao đúng người, đúng việc.

Đây là một lời thú nhận của cá nhân tôi về sự thiếu minh bạch khi giao phó công việc. Câu chuyện xảy ra vào ngày hôm qua. Tôi quyết định công ty sẽ đăng một bài quảng cáo nửa trang in màu trên một tạp chí địa phương để giới thiệu về chiến dịch khuyến mại đặc biệt của chúng tôi. Ted là giám đốc bộ phận truyền thông - bộ phận danh chính ngôn thuận đảm nhận nhiệm vụ này. Tôi cho gọi anh ấy đến và yêu cầu phát triển một số ý tưởng quảng cáo để tôi lựa chọn. Anh ấy hăng hái nhận việc mà không mấy may nghi ngờ rằng những việc tôi sắp làm sau đó sẽ khiến anh thất vọng thế nào.

Cùng lúc giao việc cho Ted, tôi đã gặp gỡ đại diện của một công ty chuyên phát triển thương hiệu. Kinh nghiệm của anh ta rất ấn tượng. Vì vậy, tôi đề nghị công ty đó phát triển một số ý tưởng cho dự án quảng cáo này. Anh ta ngay lập tức nhận lời: “Chắc chắn rồi, đây là chuyên môn của chúng tôi, thưa ngài”. Không lâu sau đó, tôi nhận được bản phác thảo từ công ty này với ý tưởng hết sức độc đáo.

Hãy đoán xem câu chuyện tiếp diễn như thế nào... Ted mời tôi ghé qua để trình bày ý tưởng mà anh ấy đã bỏ rất nhiều công sức. Thậm chí anh ấy còn xuống tận thư viện thành phố để tham khảo mẫu quảng cáo trong các tạp chí tương tự. Lúc ấy, tôi chỉ còn biết run rẩy, sợ hãi: "Ted, ý tưởng của anh thật sự rất tốt nhưng tôi đã quyết định chọn ý tưởng của công ty tư vấn phát triển thương hiệu cho chiến dịch lần này". Cũng chính lúc ấy, tôi mới nhận thức ra vấn đề. Ted đã vô tư không nghĩ rằng anh ấy đang phải cạnh tranh ý tưởng với một bên thứ ba.

Bạn nghĩ Ted sẽ cảm thấy thế nào? nếu là bạn, bạn sẽ cảm thấy ra sao? Vấn đề không phải ai là người lên ý tưởng quảng cáo tốt nhất. Vấn đề nằm ở việc tôi đã không nói cho Ted rằng anh ấy có đối thủ cạnh tranh trong phi vụ này. Tôi giao việc cho anh ấy nhưng lại âm thầm quyết định kết quả sau lưng anh ấy. Tôi đã tiến hành một sự giao việc không minh bạch.

Hãy biết chia sẻ công việc

"Tôi thà phân công cho mười người thực hiện công việc còn hơn là phải một mình làm việc của mười người"

- D. L. Moody -

Tại sao các nhà lãnh đạo thất bại khi phân việc?

Snoopy nằm dài bên ngôi nhà nổi tiếng của nó. Nó đang kêu ca rằng mọi người yêu cầu nó làm quá nhiều thứ. Nó phải làm nhiều việc hơn là khối lượng nó có thể hoàn thành được. Trong cảnh cuối cùng của tập phim, Snoopy thở dài nói: "Tôi ghét là lãnh đạo của loài chó".

Cuộc sống ở vị trí lãnh đạo

Thực ra sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu chúng ta học được cách giao phó công việc cho những người có năng lực ở quanh ta. Rất tiếc là phần lớn các nhà lãnh đạo đều gặp khó khăn trong vấn đề này. Họ đánh giá quá cao vai trò của mình và đánh giá quá thấp vai trò của cấp dưới. Nghệ thuật giao phó công việc minh bạch thực sự là thách thức lớn nhất trong kỹ năng lãnh đạo. Tâm lý không muốn giao phó công việc của lãnh đạo sẽ làm rất nhiều nhân viên tài năng mất động lực phấn đấu, giống như câu chuyện tôi kể ở đầu chương.

Tại sao các nhà lãnh đạo không giao phó công việc

- Lo sợ quyền lực bị mất
- Lo sợ chất lượng công việc không đảm bảo
- Lo sợ rằng nhân viên sẽ hoàn thành công việc tốt hơn mình
- Không đủ kiên nhẫn để phân công công việc

- Không muốn bị ràng buộc
- thiếu kỹ năng lãnh đạo và không có trải nghiệm tích cực trong trong việc giao phó công việc
- Lo sợ mình bị mất giá trị trong tổ chức.

Có rất nhiều lý do khiến các nhà lãnh đạo không sẵn sàng giao phó trách nhiệm một cách rõ ràng: Lo sợ quyền lực bị mất. Sẽ cần phải có rất nhiều niềm tin cũng như sự dũng cảm để có thể giao phó những công việc quan trọng cho người khác. Đặc biệt, những người vẫn đang suy nghĩ theo mô hình kiểm soát cũ sẽ rất khó khăn để học được cách giao phó công việc minh bạch. Các nhà độc tài không bao giờ giao phó công việc. Họ chỉ tìm kiếm những nhân viên yếu kém luôn ngoan ngoãn phụng sự mọi ý đồ của mình.

Lo sợ chất lượng công việc không đảm bảo. đây là nguyên nhân thường gặp nhất lý giải tại sao một số nhà lãnh đạo không thể yên tâm giao phó công việc. Họ luôn lo sợ rằng chất lượng công việc không đảm bảo. Trong một số trường hợp đặc biệt, sự lo ngại này có thể chấp nhận được, ví dụ như với bác sĩ phẫu thuật tim. Một vị bác sĩ phẫu thuật tim sẽ chỉ tin tưởng một vài y tá khi thực hiện các phẫu thuật phức tạp. Nhưng phần lớn lý do cho sự lo ngại này là do tâm lý không muốn những người khác thực hiện công việc theo cách riêng của họ. Trên thực tế, không thể có cách làm hoàn hảo duy nhất cho mọi việc. Cuối cùng thì mục tiêu quan trọng nhất vẫn là hoàn thành công việc.

Lo sợ rằng nhân viên sẽ hoàn thành công việc tốt hơn mình. Thay vì lo lắng cho chất lượng công việc, có những nhà lãnh đạo lại bị ám ảnh với suy nghĩ nhân viên của họ sẽ thực hiện công việc tốt hơn cả bản thân họ. đây là một ví dụ điển hình cho thấy sự tự kiêu có thể phá hoại hiệu quả công việc như thế nào. Mục tiêu của chúng ta là phát triển thế hệ lãnh đạo kế cận sẽ thay thế chúng ta trong tương lai (vấn đề này sẽ được thảo luận trong chương 9). Vì vậy, chúng ta không nên lo sợ việc cấp dưới có kỹ năng tốt hơn chính chúng ta. Nếu các bạn thực sự tin rằng những ý tưởng tốt nhất xuất phát từ nhân viên thì các bạn cũng phải tin rằng sẽ có những nhân viên thực

hiện công việc tốt hơn bạn. Một lãnh đạo giỏi sẽ trọng dụng những nhân viên có thể làm việc tốt hơn cả sếp của họ.

Không đủ kiên nhẫn để phân công công việc. Cần nhiều thời gian để giao phó công việc. Những người chú trọng công việc thường chỉ muốn công việc được thực hiện nhanh chóng. Họ hết sức thiếu kiên nhẫn khi chờ đợi mọi người hoàn thành phần việc của họ. Những người này thường nghĩ: "Tôi có thể làm việc tốt hơn và nhanh hơn nếu làm một mình. Nếu phân công nhiệm vụ, tôi phải dành thời gian gặp gỡ, giải thích công việc rồi chờ đợi họ hoàn thành. Và tôi lại phải hy vọng kết quả công việc sẽ đúng như kỳ vọng của mình!".

Không muốn bị ràng buộc. Nỗi sợ hãi này là hệ quả của sự thiếu kiên nhẫn được nói đến ở trên. Nhiều lãnh đạo gặp vấn đề cố hữu về tính độc lập trong quản lý. Họ quá độc lập, ngang ngạnh và không thể chịu sự ràng buộc với các đồng nghiệp. Họ sợ phải phụ thuộc vào các cá nhân khác trong nhóm để hoàn thành xong công việc.

Thiếu kỹ năng lãnh đạo và không có trải nghiệm tích cực trong việc giao phó công việc. Một số nhà lãnh đạo có thể chưa được đào tạo về kỹ năng phân công công việc. Họ không được ai dẫn dắt, không được ai tin tưởng để được giao phó công việc trong quá khứ. Vì vậy, họ phải học cách làm việc độc lập. Nếu trải nghiệm của bạn là như vậy, hãy bắt đầu thử phân công một vài nhiệm vụ bạn vẫn thường tự đảm nhiệm. Hãy thử và bạn sẽ thấy công việc được thực hiện hiệu quả như thế nào!

Lo sợ mình bị mất giá trị trong tổ chức. Chúng ta luôn muốn thấy mình có ích trong tổ chức. Khi phân chia công việc hiệu quả, trách nhiệm của chúng ta đương nhiên sẽ giảm đi. Điều này với rất nhiều người đồng nghĩa với cảm giác vai trò của mình trong tổ chức bị mất đi. "nếu tôi không làm những việc đó, tôi sẽ trở nên vô dụng!". Suy nghĩ này hoàn toàn là không đúng. Vai trò của người lãnh đạo là hướng dẫn và dẫn dắt chứ không phải quản lý vi mô.

Những cách thức đi động lực của nhân viên

Quản lý vi mô là một trong những sai lầm lớn nhất của các nhà lãnh đạo. Chúng ta phải rất cẩn thận để không khiến nhân viên ngột

ngạt trong môi trường làm việc kiểu này. giao phó trách nhiệm nghĩa là đảm bảo quyền tự do lựa chọn cách làm việc của mỗi người chứ không phải là theo dõi từng hành động của nhân viên. giao phó công việc thiếu rõ ràng, minh bạch sẽ hạn chế năng lực sáng tạo và khả năng tự giải quyết vấn đề của nhân viên bởi trong các công việc họ được giao, các quyết định đều bị chi phối bởi cấp trên.

Quá trình phân công

Sam, một người bạn thân của tôi mới bắt đầu làm việc trong công ty với tôi. Sếp của chúng tôi nói với anh ta: “Sam, tôi muốn anh làm việc này cho tôi. Anh rất thông minh. Tôi hoàn toàn tin tưởng anh sẽ làm tốt công việc. Hãy tìm hiểu việc này và tìm ra giải pháp xử lý”.

Sam rất vui khi được giao trách nhiệm. Anh hăng hái làm việc với tất cả sự nhiệt tình của một nhân viên trẻ. Sam mong muốn

(a) chứng minh cho sếp thấy anh còn giỏi hơn cả nhận xét của mọi người và (b) tạo uy tín ban đầu trong công ty bằng cách giải quyết vấn đề đã thách thức chúng tôi hàng tháng trời. Anh tìm hiểu tình hình, xem xét các giải pháp khả thi và viết ra một bản báo cáo dài 50 trang về giải pháp cho vấn đề sau vài tháng.

Ban giám đốc đã cho Sam một khoảng thời gian dài để hoàn thành dự án. Khi nhiệm vụ đã hoàn thành, anh gửi bản báo cáo cho sếp, cảm thấy tự hào về những gì mình đã làm. Và anh đợi phản hồi từ sếp. Sau vài ngày không thấy phản hồi, cuối cùng, Sam thu hết dũng cảm để hỏi về bản báo cáo khi gặp sếp ngoài hành lang. Câu trả lời anh nhận được hết sức

Ngắn gọn: “nó có vẻ ổn, nhưng Sam này, chúng tôi đã quyết định đi theo một hướng khác”.

Điều gì đang diễn ra vậy? Có đúng là anh vừa được nghe những lời ấy từ sếp không hay là anh ấy đang mơ? Sam hoàn toàn bất ngờ. Lòng tự trọng của anh bị tổn thương. Anh giận dữ và bối rối. Các bạn sẽ phản ứng thế nào trong tình huống này? Liệu có ai có thể hiểu được cảm giác của Sam khi đó? Vị lãnh đạo này đã phạm phải sai lầm gì với Sam? theo tôi, anh ta đã mắc một vài sai lầm nghiêm trọng như sau:

Không có sự cảm thông với nhân viên. Càng ở vị trí lãnh đạo lâu, chúng ta càng dễ quên mất cảm giác ở vị trí nhân viên. Một vài người thậm chí còn chưa bao giờ thực sự ở vị trí phụ tá. Khi nắm giữ quyền lực tối cao thì con người thường không cảm nhận được sức mạnh của quyền lực đó, nó cũng giống như con chồn miễn dịch với mùi của chính nó. Các vị lãnh đạo tuyên chỉ và nhân viên thì run rẩy tuân theo!

Thất bại khi giao việc cho người khác. Vị lãnh đạo này thực tế là không hề giao việc cho Sam. Ông ta chỉ đùa giỡn với anh ấy chứ không thực sự để Sam làm việc. Cách cư xử của ông ta hết sức thiếu tôn trọng khi giao việc cho Sam rồi lại đẩy anh ra khỏi dự án mà không có một lời thông báo. Khi đã được giao việc, nhân viên cần có quyền chủ động tự quyết định cách thức hoàn thành công việc. Hơn nữa, người thực hiện công việc đó có quyền được biết công ty sẽ sử dụng kết quả công việc như thế nào. Bất kỳ cá nhân nào khi đã dành thời gian và công sức cho một dự án thì đều rất mong muốn biết được kết quả của dự án đó.

Thất bại trong việc cập nhật thông tin. Sai lầm kinh điển nữa của vị sếp này là việc ông ta không hề quan tâm đến quá trình làm việc của Sam. Nếu ông ta biết được Sam đã dồn nhiều tâm huyết đến mức nào cho dự án này, có lẽ ông ta đã không làm như vậy.

Không minh bạch trong việc đưa ra quyết định. Trong quá trình ra quyết định, Sam không được tham dự mặc dù anh là người đảm nhiệm công việc. Thực tế là Sam còn không hề biết là đã có quyết định về dự án.

Nhưng anh không phải là người duy nhất trong tình huống này. Trong nhiều trường hợp, hệ thống liên lạc không tồn tại để thông báo cho mọi người trong tổ chức biết về những quyết định được đưa ra từ các buổi họp kín. Chúng ta sẽ thảo luận thêm về vấn đề này tại chương 7.

Trò chơi hội kín. Ai là người đã trực tiếp đưa ra quyết định cho dự án của Sam? Sếp và ban quản trị của ông ta. Một vài tổ chức, kể cả những giáo đoàn thiên chúa, rất tự hào vì sự tồn tại của những hội

điều hành kín như trong Kinh thánh. Thực ra, họ chỉ làm phức tạp hóa dòng chảy của thông tin trong tổ chức.

Những tổ chức này luôn ca ngợi sự công bằng và minh bạch của tổ chức, nhưng lại che giấu rất nhiều hoạt động. Tất nhiên có một số thông tin cần phải giữ bí mật, nhưng vấn đề ở đây không phải chỗ bảo mật thông tin. Vấn đề là ở chỗ Sam chưa bao giờ được ban giám đốc lắng nghe. Họ đã đưa ra quyết định trước khi đọc đến báo cáo của Sam.

Câu chuyện này tác động như thế nào đến lòng nhiệt tình của Sam với công việc? Rõ ràng là anh đã mất động lực. Anh không còn tôn trọng vị lãnh đạo này và thu mình lại, tìm cơ hội sớm rời khỏi công ty. Từ cuộc nói chuyện đó, Sam đã quyết định ưu tiên hàng đầu trong công ty là bảo vệ lợi ích của mình chứ không phải lợi ích của tổ chức. Anh ấy nói với tôi: "Tôi sẽ không bao giờ tình nguyện làm việc cho ông ta nữa".

Phân công công việc là năng lực vĩ đại của chúa

Các câu chuyện về giao phó trách nhiệm xuất hiện khắp nơi trong Kinh thánh. Khi nhắc đến những câu chuyện này, tôi nhớ ngay đến nhà lãnh đạo vĩ đại nehemiah và hàng nghìn công nhân được ông giao trách nhiệm tham gia xây dựng lại các bức tường của Jerusalem. Rồi còn cả câu chuyện về Aaron, anh trai của Moses, người chịu trách nhiệm điều hành trang trại khi Moses gặp Chúa trên đỉnh Sinai. Câu chuyện về Aaron là một ví dụ điển hình cho việc tạo ra kết quả không tốt khi được giao phó quyền lực. Aaron thất bại trong việc quản lý trang trại và khi Moses trở về, trang trại của ngài trở thành một đống hỗn loạn. đây là rủi ro chúng ta phải chấp nhận khi giao phó trách nhiệm.

Kinh tân ước có kể về câu chuyện Chúa Jesus giao phó trách nhiệm tới các tông đồ của mình để thực hiện nhiệm vụ vĩ đại của thiên chúa giáo - ban phát tình yêu của Chúa đến tất cả các con chiên. Ngài dạy bảo họ rất kỹ lưỡng rồi ban cho họ quyền tự chủ để thực hiện nhiệm vụ vĩ đại này. Và họ đã rất thành công. Nhờ vậy mà rất nhiều người trong chúng ta giờ đây đang được tình yêu đó dẫn

đường. Hãy xem Chúa đã giao phó quyền lực cho các học trò của mình như thế nào:

Ta được thượng đế toàn năng giao phó toàn bộ quyền lực của thiên đàng và mặt đất. Nhân danh Cha, con và thánh thần, các con hãy đi đến mọi quốc gia trên mặt đất này, khai sáng, rửa tội cho tất cả chúng sinh. Hãy dạy dỗ cho họ tuân theo những gì mà ta đã yêu cầu các con tuân theo. Ta sẽ luôn ở bên các con. (Matt. 28:18-20).

Chúa không chỉ giao phó cho họ một nhiệm vụ quan trọng mà ngài còn khẳng định sẽ luôn đi theo và ủng hộ cho các tông đồ của mình "Ta sẽ luôn ở bên các con". Ngài vừa đảm bảo họ sẽ thực hiện đúng trách nhiệm của mình, lại luôn ủng hộ và khuyến khích họ. Một bài học về cách giao phó công việc tuyệt vời!

Chỉ sau ba năm chuẩn bị, Chúa đã hoàn toàn tin tưởng và giao phó cho các tông đồ của mình sứ mệnh trọng đại: mang ánh sáng của cuộc cách mạng thần thánh mà ngài tạo ra đến khắp mọi nơi trên trái đất. Ngài hoàn toàn tin tưởng vào những học trò của mình, tin tưởng đến mức không xây dựng một kế hoạch dự phòng nào. Hoặc là họ sẽ xây dựng nhà thờ và bắt đầu phong trào truyền giáo vĩ đại, hoặc là sẽ chẳng có gì xảy ra cả. Chúa không hề xây dựng một hội nghị "bóng tối" bí mật bàn luận kế hoạch sau cánh cửa đóng kín và tìm cơ hội đưa ra những quyết định hết sức bất ngờ.

Tôi nghĩ mười hai vị tông đồ đều rất trung thành và tuyệt đối tin tưởng vào những gì Chúa nói. Họ tin rằng Chúa không có một ý đồ hay kế hoạch nào khác, vì vậy họ cố hiến toàn bộ tâm huyết và thậm chí cả tính mạng của mình cho sứ mệnh vĩ đại của Chúa. Những cấp dưới trung thành có thể làm được rất nhiều điều kỳ diệu cho lãnh đạo của mình một khi họ được tin tưởng.

Trong thế hệ môn đồ thứ hai của Chúa, tông đồ Paul cũng là một người hết sức thành công trong việc giao phó trách nhiệm. Cuối đời, trước khi ra đi, Paul sử dụng chiến lược giao phó trách nhiệm để hoàn thành giấc mơ của ông, xây dựng nhà thờ tân ước. Ông đặt sự tin tưởng của mình vào một lãnh đạo trẻ tuổi - Timothy:

Con trai, con sẽ tìm được sức mạnh dưới sự che chở của Chúa. Và những gì con đã nghe ta nói trước mặt rất nhiều môn đệ trung thành là sự đảm bảo về uy tín của con. Những môn đệ trung thành sẽ tiếp tục dẫn dắt những người khác (2 Tim. 2:1-2).

Paul cũng yêu cầu những môn đệ mà mình đã tin tưởng giao phó trách nhiệm áp dụng cách thức làm việc này với những con chiên của họ. Đó chính là phương pháp giao phó trách nhiệm tốt nhất - chia sẻ quyền lực và trách nhiệm tới mọi người trong tổ chức.

Làm thế nào để theo dõi tiến độ công việc đã giao

Mỗi kiểu nhân viên khác nhau sẽ cần được giám sát theo cách khác nhau. Đây là một nguyên tắc quan trọng mọi lãnh đạo cần biết. Khi đã giao phó trách nhiệm, người lãnh đạo sẽ cần sử dụng nhiều hình thức theo dõi tiến độ công việc tùy theo từng tính cách của người được nhận nhiệm vụ.

Tôi có thể minh họa sự khác biệt này qua cách làm việc với hai đứa con tôi, Andrew và Joe. Andrew là đứa bé nhất nhà. Joe thì lớn hơn và từng trải hơn nhiều.

Andrew là điển hình của loại người được mô tả tại đỉnh xa nhất về phía bên trái của sơ đồ giám sát công việc đã phân công (hình minh họa phía dưới). Ở nhà, các con tôi chịu trách nhiệm dọn dẹp nhà bếp. Lần lượt từng đứa phải dọn dẹp nhà bếp vào những ngày cố định trong tuần. Nhiệm vụ của chúng gồm có chuẩn bị bàn ăn, dọn bàn, rửa bát và vứt rác. Andrew rất không có hứng thú làm việc này. Nó cũng không biết làm như thế nào. Vì vậy, tôi thường xuyên phải đứng cạnh giám sát việc thực hiện công việc của nó. Bọn thanh niên ngày nay chẳng bao giờ sẵn sàng giúp chúng ta những công việc bếp núc cả. Tôi đứng cạnh không chỉ để liên tục nhắc nhở mà còn để hướng dẫn và giúp nó biết cách làm. Nếu tôi mặc kệ nó tự làm, nhà bếp sẽ rất bừa bộn. Andrew cần được giám sát liên tục và sát sao khi được giao việc. Nhiều nhân viên trong tổ chức của các anh có thể cũng giống như vậy.

Joe thì hoàn toàn khác. Nó đã làm việc cho tôi được hơn một năm trong một dự án lớn của công ty. Tôi sống ở Denver, trụ sở của công

ty. Còn nó thì ở California, không hề chịu sự giám sát của tôi hàng ngày. Nhưng khoảng cách này không gây ra khó khăn gì cho dự án của công ty. Joe rất nghiêm túc và độc lập trong công việc. Nó chủ động hoàn thành mọi trách nhiệm của nó theo đúng thời hạn yêu cầu với chất lượng cao nhất. đâu là điểm khác biệt giữa Andrew và Joe? Sự khác biệt không chỉ ở vấn đề tuổi tác mà còn là ở động lực, hứng thú và kỹ năng làm việc.

Việc sử dụng linh hoạt những cách giám sát khác nhau với từng loại người thừa hành nhiệm vụ là lãnh đạo theo tình huống. Một trong những quyển sách hay nhất tôi từng được đọc về nghệ thuật giao việc và giám sát công việc là “Quản lý hành vi ứng xử trong tổ chức” của các đồng tác giả Hersey, Blanchard và Johnson. Trong cuốn sách này, họ giới thiệu về khái niệm lãnh đạo theo tình huống và bốn cách thức giao phó và giám sát công việc tùy thuộc theo động lực và kỹ năng làm việc. Bốn phương pháp này gồm giao phó trách nhiệm, tham gia cùng làm việc, thuyết phục làm việc và yêu cầu làm việc. Sai lầm lớn nhất khi giám sát công việc là áp dụng cùng một kiểu giám sát cho tất cả mọi người. Hersey và Blanchard mô tả bốn phương pháp giám sát như sau:

Giao phó hoàn toàn trách nhiệm. đây là cách giám sát tốt nhất đối với những người như Joe, những người có động lực làm việc và kỹ năng chuyên môn cao.

Tham gia cùng làm việc. Trong phương pháp này, người lãnh đạo sẽ trực tiếp cùng làm việc với nhân viên và hướng dẫn họ cách vận hành. Khi dạy con trai lớn nhất cách cắt cỏ, tôi cùng làm với nó trong mùa cắt cỏ đầu tiên. giờ đây thì nó đã có thể tự làm kể cả khi tôi không có mặt ở nhà. Từ chỗ cùng tham gia làm việc, giờ đây tôi đã chuyển thành giao phó hoàn toàn trách nhiệm.

Thuyết phục. Cách thức này được áp dụng với những người có kỹ năng cao nhưng lại không có động lực làm việc. Họ sẽ hoàn thành công việc xuất sắc nếu bạn thuyết phục thành công. đây là phương pháp quản lý những tổ chức phi lợi nhuận phải áp dụng hàng ngày.

Yêu cầu làm việc. đây là cách tôi đã áp dụng với Andrew và những đứa con khác bởi chúng thiếu động lực và không có kỹ năng với việc dọn dẹp bếp núc. Với một số người, bạn phải nghiêm khắc yêu cầu họ làm việc cho dù họ có muốn hay không muốn làm. đây là hình thức giao việc bất đắc dĩ nhất và không được khuyến khích sử dụng thường xuyên.

Trò chơi "chuyển giao chú khỉ"

Trong những năm 1950, Tuần san kinh doanh Havard (Harvard Business Review) có đăng một bài bình luận về giao phó trách nhiệm với hình tượng ẩn dụ nổi tiếng “hãy bỏ con khỉ khỏi lưng tôi”. Trong bài báo đặc biệt đó, tác giả mô tả một tình huống điển hình diễn ra trong các công ty và tổ chức trên khắp thế giới. Hãy tưởng tượng giao việc cho một người cũng giống như việc bạn đặt một chú khỉ lên lưng họ. Nhiệm vụ của họ là phải chăm sóc chú khỉ cho đến lúc nó được trả tự do, tức là khi công việc được hoàn thành. Việc này nghe có vẻ đơn giản nhưng thực tế, nó không đơn giản chút nào. Một đồng nghiệp phàn nàn với tôi về công việc anh ta được giao. Anh ta gặp vướng mắc và đề nghị được giúp đỡ. Mục đích của anh ta là chuyển chú khỉ cho tôi. Làm thế nào mà chú khỉ lại nhảy sang lưng tôi? Chú khỉ sẽ nhảy sang lưng tôi nếu tôi nói rằng "Để tôi nghĩ về chuyện này", "Để xem tôi có thể làm được những gì", "Để tôi tham khảo ý kiến mọi người" hoặc "Tôi sẽ lo việc này". Khi trả lời như thế này, tôi đã vô tình nhận trách nhiệm chăm sóc chú khỉ của những đồng nghiệp khác.

Nếu câu chuyện này xảy ra nhiều lần trong ngày, bản thân các bạn sẽ chịu áp lực công việc rất lớn. Tôi phải chăm sóc hàng đống khỉ của người khác. Tôi rất thoải mái và sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp giải quyết khó khăn. Nhưng tôi cũng luôn yêu cầu mọi người phải tự có trách nhiệm chăm sóc chú khỉ của họ. đừng bao giờ làm hộ việc của người khác. Tôi thường muốn chủ động làm việc thay vì giao việc cho bọn trẻ trong nhà vì như vậy nhanh hơn. Nhưng tôi phải học cách giao việc cho bọn trẻ. Việc giao và để bọn trẻ tự chủ thực hiện công việc giúp nâng cao tính độc lập và trách nhiệm của chúng và của chính bản thân tôi. Cách đây không lâu, tôi đề nghị con trai rửa

xe giúp tôi sau giờ học của nó. Nó rất mong chờ nhiệm vụ này, nhưng đã rất thất vọng khi thấy tôi về nhà tối hôm đó với một chiếc xe sạch sẽ.

“Sao lại thế này hả bố?”. Nó rất bối rối và thất vọng khi nhìn thấy chiếc xe đã được rửa sạch sẽ. Tôi phải thừa nhận với nó là tôi đã không minh bạch khi giao việc. Sẽ nhanh hơn rất nhiều nếu tôi đưa xe qua xưởng rửa xe trên đường đi làm thay vì để nó rửa xe trong một tiếng đồng hồ. Trong trường hợp này, tôi đã chọn cách dễ dàng nhất để giải quyết công việc của mình và cùng lúc không thực hiện lời hứa giao việc cho con trai mình. Tôi đã không tin tưởng nó. Vì vậy, nó cũng có thể đã mất niềm tin vào tôi.

Kết luận

Cốt lõi của giao phó trách nhiệm là vấn đề của sự tôn trọng. Trách nhiệm cần phải đi cùng với quyền hạn để thực hiện được công việc. Tôi tin vào quy tắc thành công 80/20. Trong 80% thời gian tôi có thể đưa ra quyết định đúng và 20% thời gian còn lại tôi có thể phạm sai lầm. Các nhân viên của tôi cũng được khuyến khích sử dụng quy tắc 80/20 này trong công việc của họ. Họ được chủ động làm việc và được phép mắc sai lầm trong giới hạn 80/20.

Quy tắc hàng đầu của tôi là:

“Nếu mọi thứ có vẻ như đều nằm trong tầm kiểm soát thì anh đang không tiến đủ nhanh”.

- Mario Andretti -

Người được giao việc phải quyết định công việc được làm như thế nào. Ở vị trí lãnh đạo, chúng ta có thể kiểm tra tiến độ công việc, nhưng không nên (a) liên tục theo dõi nhân viên, (b) yêu cầu nhân viên thực hiện công việc theo ý mình, (c) phủ nhận công sức và kết quả làm việc của họ và (d) thay đổi quyết định để phục vụ lợi ích của những nhóm đặc quyền.

Những yếu tố chính giúp giao phó trách nhiệm minh bạch:

Tùy theo phong cách làm việc của từng tuýp người

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: giao phó trách nhiệm không minh bạch là hệ quả của sự độc tài trong quản lý. Nó đồng nghĩa với việc từ chối nói lòng kiểm soát trong công việc. Một người lãnh đạo giỏi sẽ biết cách giao việc, đồng thời để nhân viên có quyền tự chủ thực hiện. Những người giao phó trách nhiệm thiếu minh bạch sẽ liên tục theo dõi nhân viên của mình và không thể để họ chủ động làm việc.

- Quản lý vi mô là một trong những dấu hiệu đáng báo động của sự yếu kém trong lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo không dám giao phó trách nhiệm thường là vì họ cảm thấy bất an. Họ lo sợ rằng không ai có thể làm tốt công việc như họ. Rào cản tâm lý này xuất hiện do họ không tin tưởng vào năng lực của nhân viên.

- Không có gì khó chịu hơn việc được giao trách nhiệm nhưng lại bị giật dây như con rối. giao việc cho nhân viên nhưng lại không tạo điều kiện để họ hoàn thành công việc đồng nghĩa với việc thể hiện sự thiếu tôn trọng với nhân viên. Họ sẽ nghĩ rằng lãnh đạo không tin tưởng vào họ. Không ai muốn làm việc trong môi trường thiếu minh bạch như vậy. Và không ai có thể phát triển được trong môi trường đó.

- Cần giao đúng người, đúng việc. Ở vị trí lãnh đạo, chúng ta cần học cách nhìn người. Chúng ta phải biết cách nhận ra người đủ tin cậy để giao việc. Những người tận tụy với công việc nên được giao những trách nhiệm lớn.

7. Nhiều sóng truyền thông nội bộ

Làm sao để "Trăm miệng một lời"

- đừng bao giờ mặc định là tất cả mọi người đều nắm rõ thông tin...
- tổ chức càng lớn thì truyền thông lại càng cần được coi trọng.
- thông tin thiếu minh bạch sẽ là cơ sở để những tin đồn thất thiệt phát triển.
- truyền thông nội bộ phải là một trong những ưu tiên hàng đầu của những nhà lãnh đạo hiệu quả.

Tôi vẫn còn nhớ cái mùa hè mà lũ trẻ nhà tôi lần đầu tiên được đến công viên quốc gia Yellowstone. Với những ký ức mờ nhạt từ hồi còn bé, tôi đã quên mất công viên nổi tiếng nhất nước Mỹ này rộng lớn như thế nào. Xen giữa khung cảnh tuyệt vời của Yellowstone là những cảnh tượng khiến chúng tôi chết lặng: những vụ cháy rừng lớn vào năm 1989 đã phá hủy rất nhiều diện tích của công viên. đống tàn dư đó không chỉ nhắc nhở chúng tôi về đám cháy mà hơn hết là câu chuyện về một thảm họa truyền thông nguy hiểm hơn suýt nữa đã hủy hoại hoàn toàn Yellowstone.

Khi đó, đi kèm với việc ngọn lửa ngày càng lan rộng và đe dọa toàn bộ công viên, các nhân viên của công ty quản lý cũng gia tăng sự sợ hãi về an nguy của chính mình. Trong công ty xuất hiện tin đồn rằng ban lãnh đạo đã sẵn sàng rút chạy nếu đám cháy không thể kiểm soát được và các nhân viên trong công ty sẽ phải tự bảo vệ chính mình. Tâm lý hoang mang đe dọa sự ổn định của toàn thể nhân viên. Ai cũng tin rằng ban lãnh đạo chỉ quan tâm đến bản thân và bỏ mặc họ. Thông tin kế hoạch sơ tán nhân sự mù mịt cùng với sự xuất hiện của một tin đồn vu vơ đã phá hỏng niềm tin của nhân viên vào công ty. Sau khi nhận thức ra vấn đề, công ty đã lập tức tuyển một phát ngôn viên với nhiệm vụ hàng ngày là cập nhật tình trạng vụ cháy và cung cấp thông tin về kế hoạch sơ tán trong tình huống nguy hiểm. Ban lãnh đạo xác nhận lại tin đồn và cam kết đảm bảo an toàn cho mọi nhân viên trong thảm họa. Thông tin này đã

không được công bố trong thời gian đầu của vụ cháy, tạo cơ sở cho sự ngờ vực và tin đồn.

Tin đồn là vấn đề của mọi tập thể hay tổ chức. Chúng được lan truyền nhanh chóng như những vụ cháy rừng nhưng lại hết sức không chính xác. Bạn có thể nghĩ rằng những nhân viên của công ty khai thác rừng tại Yellowstone thật là dốt dẫn khi tin vào những tin đồn nhảm tâm như vậy. Nhưng chỉ khi ở trong tình huống ngàn cân treo sợi tóc, con người lẽ thường sẽ chủ động tin vào những đánh giá chủ quan của mình về tình huống nếu sự thật khách quan không được công bố rõ ràng.

Đừng bao giờ mặc định là tất cả mọi người đều biết những gì bạn đang biết. đây là một nguyên tắc cơ bản trong nghệ thuật lãnh đạo. Chúng ta không bao giờ có thể cung cấp đủ thông tin trong tổ chức. giống như các mạch máu nuôi sống cơ thể người, hệ thống thông tin là mạch máu quyết định sự sống còn của tổ chức. Những nhân viên cấp thấp nhất sẽ cảm thấy thoải mái và an tâm trong công việc của họ khi họ biết được những gì đang xảy ra trong những phòng họp đóng kín của ban lãnh đạo. Trong cuốn sách “Bốn ưu tiên hàng đầu của những nhà quản lý xuất sắc”, Patrick Lencioni nhấn mạnh 2 trong số 4 ưu tiên đó có liên quan đến thông tin liên lạc: duy trì bản chất của tổ chức và liên tục nhắc nhở nhân viên về bản chất đó. Bản chất của tổ chức là định nghĩa cơ bản về lý do hoạt động của tổ chức. Việc này thoáng nghe thì rất đơn giản, nhưng thực tế là trong phần lớn các công ty trên thế giới, rất nhiều nhân viên không biết cách mô tả sứ mệnh cơ bản của công ty mình” (159).

Ở vị trí của CEO, nhiệm vụ chính của tôi là giới thiệu về sứ mệnh, tầm nhìn và ước mơ của công ty tới công chúng bên ngoài. Nhưng tôi cũng cần phải rất quan tâm đến truyền thông trong nội bộ chính công ty mình. Trên thực tế, tôi dành nhiều thời gian và công sức cho truyền thông nội bộ như đối với hoạt động đối ngoại. Tôi không bao giờ mặc định bất kỳ ai, kể cả người đồng sự thân thiết nhất có thể biết tôi đang nghĩ gì. đây là bài học sâu sắc tôi rút ra sau thời gian dài chứng kiến hoạt động của những tin đồn thất thiệt.

Làm thế nào để nhận diện một tổ chức đang gặp khó khăn về truyền thông nội bộ?

Một quý ông nọ đang rảo bước trên đường thì bắt gặp cảnh

Tượng một người đàn ông loay hoay với chiếc máy giặt ngay trước hiên nhà. Quý ông mở lời muốn được giúp đỡ và vị chủ nhà vô cùng cảm kích. Họ cùng nhau hợp sức tìm cách xử trí thứ vật dụng cồng kềnh kia. Nhưng sau một hồi loay hoay vô vọng, họ tạm dừng và đứng nhìn nhau. Ai cũng đã thấm mệt. Quý ông sau khi hồi sức bèn mở lời: “Chúng ta sẽ chẳng thể khiêng cái máy giặt vào nhà được”. Người chủ nhà ngạc nhiên trả lời: “Sao lại vào trong? tôi đang cố khiêng nó ra ngoài kia mà!”.

Tam sao thất bản là hiện tượng tổ chức của bạn sẽ phải đối mặt một khi muốn phát triển. Khi còn là một công ty nhỏ mới khởi nghiệp, truyền miệng là phương thức giao tiếp vô cùng hiệu quả, mọi thứ đều thông trên biết dưới. Nhưng khi công ty lớn dần, nhu cầu truyền thông chính thống nội bộ ngày càng trở nên cấp thiết. Hãy nhớ lại vòng đời phát triển của một tổ chức mà tôi đã đề cập ở chương 4. Tôi xin nhắc lại nhưng dưới thể thức hơi khác một chút, ở đây tôi không đề cập đến sự sụt giảm đến phá sản mà chỉ tái hiện lại quá trình của tổ chức từ khi khởi nghiệp đến khi lớn mạnh. đi liền với quá trình này thì truyền thông nội bộ cũng cần được chú ý phát triển theo hướng ngày càng chuyên nghiệp và chính thống hơn.

Trong những năm đầu khởi nghiệp, tôi có may mắn được làm việc trong một tổ chức phát triển lãnh đạo mới thành lập có trụ sở tại Vienna, áo. Chúng tôi là một nhóm những người trẻ liều lĩnh sẵn sàng khởi nghiệp. Khởi đầu với năm thành viên, chúng tôi thuê văn phòng tại tầng hầm của một tòa nhà. Tôi vẫn còn nhớ rất rõ những cuộc họp chớp nhoáng trong cầu thang, những quyết định nhanh chóng được đưa ra và sự cởi mở trong các câu chuyện của mọi người. Chúng tôi còn cùng nhau chạy bộ trong những khu rừng quanh Vienna để xây dựng kế hoạch định kỳ cho tổ chức. đó là một tổ chức đầy nhiệt huyết, hứng khởi và nhanh nhạy! Chúng tôi còn chẳng bao giờ viết lại những ý tưởng bùng nổ của mình, bởi tất cả mọi người đều tham gia bàn luận và đã biết về ý tưởng đó. Chúng tôi

làm việc rất ăn ý. Mọi việc diễn ra hết sức suôn sẻ. Không ai không hiểu chúng tôi đang nói về cái gì và làm gì. Mọi người đều cùng biết đoạn nào của bài thánh ca đang được hát.

Sau 5 năm hoạt động, tổ chức của chúng tôi đã lớn mạnh với hơn 60 nhân viên và căn cứ địa đã phủ kín cả toà nhà. Chú chim non giờ đã mọc đủ lông đủ cánh. Cách ra quyết định chóng vánh và dễ dàng trong thời kỳ đầu giờ lại trở thành nguyên nhân của mọi sự hỗn loạn mà chúng tôi phải đối mặt. Phong cách ra quyết định ngoài phòng họp được coi là cách thức liên lạc tiêu cực. Những cách thức làm việc suồng sã trước kia giờ cần phải chính thức hóa. Ở khắp các phòng ban, mọi người lúng túng không hiểu tổ chức đang làm gì, có ưu tiên là gì và có những kế hoạch hành động như thế nào. Niềm cảm hứng trước kia giờ được thay thế bằng sự bất an và mơ hồ. Không khí làm việc đã mất đi sự vui vẻ vốn có.

Một lý do phá vỡ cách làm việc suồng sã trước kia phải kể đến là sự xuất hiện của những anh lính mới, những người có thể bị đem con bỏ chợ, vợ chồng không bắt sóng được nguồn thông tin không chính thức được phát ngôn từ những cuộc bàn luận khi chạy bộ. Quyết định vẫn tiếp tục được đưa ra một cách cảm quan, truyền miệng, không văn bản giấy tờ ghi chép. Không dấu vết!

Lòng nhiệt huyết tự phát giai đoạn khởi nghiệp có thể quay lại bóp nghẹt tổ chức đó khi nó tiến lên giai đoạn "vị thành niên". Cùng với sự lớn mạnh của doanh nghiệp, nhóm nhỏ những người đồng sáng lập sẽ trở thành những nhà lãnh đạo cao cấp. Họ là những người nắm giữ hầu hết mọi thông tin với quyền lực vạn năng, đương nhiên vì họ góp sức ngày từ thời kỳ sơ khai cơ mà. Chỉ có lính mới là cảm thấy bị bỏ rơi và hoang mang. Một trong những nhân viên mới trong nhóm của tôi đã từng phàn nàn về tình trạng trên: "Tôi cảm giác như mình đang sống trong một trang trại nấm, suốt ngày ở lì trong phòng tối và làm một công việc tẻ nhạt là bón phân". đây quả là một cách ví von rất đắt, lột tả được hậu quả của sự yếu kém trong truyền thông nội bộ. Patrick Lencioni nói về đề tài này trong quyển sách Four Obsessions (tạm dịch: Bốn nỗi ám ảnh) của ông như sau:

Trong những công ty có hệ thống truyền thông hiệu quả, nhân viên ở mọi cấp độ và bộ phận có thể hiểu được sứ mệnh, tầm nhìn cốt lõi của tổ chức để từ đó tự đánh giá được những đóng góp của mình vào thành công chung, thay vì dành thời gian một cách vô bổ vào việc đoán biết tâm lý lãnh đạo hay cố gắng thấu hiểu ẩn ý đằng sau những thông tin lưu hành không chính thống. Nhờ vậy, mọi người trong tổ chức sẽ cùng hướng đến một mục tiêu và kế hoạch hành động chung. Các hiện tượng cục bộ, phe phái sẽ biến mất.

Chính xác là chúng ta cần chọn hướng đi nào?

Nhạc trưởng là những ông thầy phù thủy kiệt xuất, người có

Thể hồ biến hàng tá thứ âm thanh hỗn độn trở thành một bản nhạc du dương. Trong hơn 10 năm, tôi và Donna may mắn được sống trong lòng thủ đô âm nhạc lớn nhất thế giới, thành phố Vienna. đó thực sự là một đặc ân vô cùng lớn lao. Bạn sẽ được coi là chưa đến đây nếu chưa từng đặt chân đến căn cứ địa của những người yêu nhạc và đắm chìm trong những bản hợp tấu kỳ diệu. Nhà hát thành phố Vienna được coi là nhà hát chuẩn mực nhất thế giới về chất lượng âm thanh. Và dàn nhạc giao hưởng Vienna theo tôi là dàn nhạc xuất sắc nhất. Tất nhiên, trong màn dạo đầu, âm thanh phát ra không lấy gì làm dễ chịu cho lắm, mỗi người một phách, tạo ra một thứ âm thanh hỗn độn, điếc tai. Nhưng bàn tay người nhạc trưởng đã nhào nặn chúng thành những bản hoà tấu tuyệt vời. Họ bước lên sân khấu, tại vị tại bục diễn dành cho mình và khoan thai gõ nhịp để xác định tông khởi đầu. Tất cả bí quyết chỉ huy của người nhạc trưởng có thể gói gọn trong việc định hình điểm xuất phát của dàn nhạc, điểm nút để mọi sự hỗn độn trở nên xinh xắn và hoàn hảo.

Sau 5 năm hoạt động, dự án của chúng tôi tại Vienna bắt đầu xuất hiện nhiều vấn đề. Chúng tôi phải mời một công ty tư vấn quản lý phân tích, đánh giá tình hình và tìm cách giải quyết. Họ đã dành một ngày diện kiến bàn tròn và làm việc với ban quản trị về những vấn đề mang tính nền tảng.

Từng người trong chúng tôi được yêu cầu viết ra mục tiêu cốt yếu của tổ chức, rồi chia sẻ những ý kiến này. Không ai viết ra trùng một

nội dung! Có những điều viết ra còn khác biệt hoàn toàn. Hóa ra đây là lý do khiến công ty rơi vào khủng hoảng. giống như cây đàn guitar bị mất chốt điều chỉnh, ban lãnh đạo chúng tôi không còn phối hợp nhịp nhàng nữa. Việc đội ngũ lãnh đạo mơ hồ về những vấn đề căn bản như tầm nhìn chiến lược chính là dấu hiệu giúp bạn nhận biết tổ chức của mình đang gặp rắc rối.

Căn nguyên vấn đề nằm ở việc chúng tôi trì hoãn nâng cấp từ cách quản lý truyền miệng cũ kỹ sang phương thức truyền thông chính thống hơn, tức là bằng văn bản. đã đến lúc chúng tôi cần xem xét lại kế hoạch chiến lược và văn bản hoá toàn bộ để chính thức cắt bỏ chỗ ung nhọt và sẵn sàng định hướng cho thành viên mới. Khi còn là một nhóm nhỏ, tất cả chúng ta đều nắm rõ sứ mệnh hoạt động bởi vì chúng ta có thể giao lưu trực tiếp với nhau mỗi ngày. Nhưng ở quy mô lớn hơn, đội ngũ lãnh đạo sẽ không thể gặp mặt trao đổi thông tin với tất cả mọi người như trước nữa. Trong trường hợp của chúng tôi, tổ chức phát triển ra các thành phố và quốc gia khác. Không thể có cách nào để chúng tôi thường xuyên nói chuyện với nhau hàng ngày. Chúng tôi buộc phải văn bản hóa các kênh truyền thông để có thể hoạt động ổn định, lâu dài.

“Khái niệm thông tin và truyền thông thường được dùng để thay thế cho nhau, nhưng thực ra chúng hàm nghĩa hoàn toàn khác nhau.

Thông tin là nội dung phát ngôn, còn truyền thông là cách thức nội dung được truyền đi”.

- Sydney J. Harris, Hiệp hội các nhà xuất bản -

Mọi doanh nghiệp và tổ chức, không sớm thì muộn cũng sẽ phải văn bản hóa các kế hoạch và quyết định của mình. điều này không đồng nghĩa với việc giữ nguyên, không bao giờ thay đổi kế hoạch. Nó chỉ có ý nghĩa giúp mọi thành viên biết được những gì đang diễn ra trong tổ chức của mình, cũng có nghĩa là giúp cả tổ chức cùng hướng về một mục tiêu chung.

Truyền thông: Tập hợp của những đầu mối liên lạc

Càng ở vị trí lãnh đạo cao cấp, bạn càng phải thận trọng trong phát ngôn. Sự thận trọng này là một phần của khái niệm "Đầu mối liên

lạc”. Mỗi lần gọi điện, viết thư hay đưa ra quyết định, tôi luôn tự hỏi: “Ai là những người chịu ảnh hưởng của quyết định/ ước thu/yêu cầu này? đâu là những đầu mối liên lạc?”. Rất khó để xác định tất cả những người liên quan cần được thông báo khi có quyết định mới. đôi lúc, tôi thấy như mình đang bị mắc trong mạng nhện, loay hoay thoát ra khỏi những dòng thông tin chằng chéo, phức tạp! nhưng tôi rất hiểu hậu quả của việc không cung cấp thông tin đầy đủ cho tất cả mọi người. đó sẽ là sự hỗn loạn về thông tin, tin đồn thất thiệt và rạn nứt trong các mối quan hệ. Vì vậy, tôi luôn gửi các thông báo của mình tới mọi người có liên quan để đảm bảo ai cũng biết được quyết định mới và kế hoạch hành động.

Khi cuộc họp kết thúc cũng là lúc truyền thông phải đảm trách nhiệm vụ quan trọng: truyền đạt thông tin đến mọi đối tượng, hay còn gọi là "Truyền thông phân tầng". Truyền thông phân tầng là quá trình truyền đạt thông tin từ những cấp lãnh đạo cao nhất xuống đến các nhóm nhân viên thấp nhất trong tổ chức. Hãy tưởng tượng quá trình này giống như sự xuất hiện những gợn sóng khi bạn ném một viên đá xuống mặt hồ. Viên đá tượng trưng cho các quyết định được ban lãnh đạo đưa ra, còn những gợn sóng tượng trưng cho quá trình truyền thông phân tầng, giúp truyền đạt thông tin trong tổ chức một cách nhanh chóng và chính xác. Trong cuốn sách “Chết vì họp hành”, Patrick Lencioni đưa ra thử thách thách đố các nhà lãnh đạo truyền đạt thông tin ban hành trong cuộc họp chính xác tới tất cả những người liên quan trong vòng 24 giờ.

Là nhà lãnh đạo, bạn không những phải thông báo quyết định một cách rõ ràng mà còn cần bàn bạc với các đồng sự của mình trước khi chốt phương án cuối cùng. Tôi cũng không ngoại lệ, dù nắm quyền sinh sát trong tay nhưng tôi sẽ phá hỏng mọi thứ nếu tự ý ra quyết định mà không trưng cầu ý kiến của những thành viên chủ chốt. để tôi kể cho các bạn một câu chuyện. Có một quý ông đã từng làm việc cho chúng tôi suốt hơn 35 năm tại Manila. Năm năm trước khi nghỉ hưu, người nhân viên này muốn tìm cho mình những thử thách mới. Thế là tôi vô cùng hứng thú với quyết định thiên chuyển anh ta sang phụ trách phát triển thị trường lại phân khúc Moscow, một thị trường đang bùng nổ với nhiều cơ hội mới.

Nói cách khác, tôi đã tuyển dụng nội bộ. Bạn chỉ việc chuyển một nhân viên công ty từ bộ phận này sang một bộ phận khác.

Người nhân viên này hằng hái đến Moscow ngay mùa hè năm đó để liên lạc với mạng lưới đối tác và khảo sát các cơ hội phát triển kinh doanh. Trở về Manila, anh ta rất phấn khởi và sẵn sàng nhận dự án đầy thách thức này. Nhưng tôi không thể đơn phương ra quyết định điều chuyển nhân sự mà không tham khảo ý kiến của người phụ trách người nhân viên này tại Manila và người có-thể- là-sếp anh ta tại châu Âu. Toàn bộ quy trình điều chuyển phải có sự tham gia của những bên có liên quan. để làm được điều này, tôi phải xây dựng được hệ thống truyền thông nội bộ hiệu quả.

Khi tổ chức thay máu

Thời điểm vàng của truyền thông nội bộ chính là lúc có sự thay đổi cơ cấu và sếp mới tiếp quản. Mọi nhân viên cần được biết họ có thể kỳ vọng những gì ở vị tân lãnh đạo. Nếu ở trong trường hợp này, hãy chắc chắn rằng bạn đang biết đặt truyền thông lên vị trí nhiệm vụ tiên quyết. Còn nếu bạn đang ở vị thế của một nhân viên, hãy đề nghị nhà lãnh đạo mới của mình chia sẻ càng nhiều càng tốt về những hoài bão và tầm nhìn của họ đối với tổ chức. Mười lăm năm trước, việc được bổ nhiệm vào vị trí CEO của WorldVenture cũng đồng nghĩa với việc tôi gánh trên vai trách nhiệm cải tổ một tổ chức thối nát một phong cách lãnh đạo hoàn toàn khác trong suốt hai mươi hai năm. Sự khác nhau giữa tôi và vị tiền nhiệm không chỉ ở phong cách lãnh đạo mà còn ở khoảng cách thế hệ. Tôi là những thế hệ trẻ đi sau, kẻ nổi loạn với nguy cơ phá huỷ công trình do người "Thợ xây" để lại. Nhân viên sẽ phản ứng ra sao? Hẳn nhiên là họ cảm thấy không thoải mái, thậm chí lo sợ bởi vì họ không biết được tương lai sẽ ra sao. Trong những năm đầu tại vị, ai cũng tỏ ra quan ngại liệu tôi có thể sống sót trong tổ chức này và câu hỏi lớn nhất được đặt ra là: "Vị tân lãnh đạo vất-mũi-chưa-sạch này là ai vậy?". Thế nhưng, tôi không những đứng vững mà còn tạo niềm tin với mọi người trong tổ chức nhờ việc chú trọng đối thoại cởi mở và chân thành với tất cả nhân viên. Truyền thông nội bộ là một phần việc quan trọng khi tôi ở vị trí lãnh đạo. điều này hẳn cũng giống như việc toàn bộ cầu thủ cần

được biết rõ chiến thuật triển khai khi được huấn luyện viên mới tiếp quản.

Lãnh đạo xuất sắc là những người luôn sẵn sàng lắng nghe

“Giá trị của một tổ chức quyết định sự sống còn của chính tổ chức đó. Nếu như không được truyền thông một cách hiệu quả, chính xác và thường xuyên, những giá trị này rồi sẽ lặn mất tăm trong biển công việc và giấy tờ, báo cáo. Để mọi nhân viên cùng hướng đến mục tiêu hoàn thành sứ mệnh của tổ chức, chúng ta nhất định phải học hỏi và áp dụng nghệ thuật truyền thông đúng cách”.

- Max De Pree, *Lãnh đạo là một nghệ thuật* -

Lãnh đạo thường được biết đến là những người “lợi khẩu” hơn là những người biết lắng nghe. Họ dường như chỉ có thú vui lắng nghe duy nhất những lời vàng ý ngọc về sự thông thái và triết lý của chính bản thân mình. Đôi lúc, họ trở nên tự kiêu. Càng nắm nhiều quyền lực, họ lại càng có ít lý do để lắng nghe cấp dưới. Đã bao giờ bạn thử để ý thấy rằng trong một tổ chức, thông thường sẽ tồn tại hình thức truyền thông theo chiều ngang hơn là truyền thông theo chiều dọc? Cấp dưới luôn có đủ thứ để bàn tán, thế nhưng giao thiệp giữa các cấp với nhau lại vô cùng ít ỏi và quá quy củ. Nhà lãnh đạo cần phải tìm cách để với tay xuống tận tầng đáy của thông tin, cần tạo ra dòng chảy từ những mạch nước ngầm, hay nói cách khác, họ cần tìm cách để truyền bá thông tin tới tầng lớp nhân viên thấp nhất trong tổ chức.

Càng ở vị trí lãnh đạo cao, bạn lại càng phải lắng nghe. Nhà lãnh đạo hiệu quả nên biết nghe nhiều hơn nói. Thường thì các lãnh đạo chỉ là những người nắm tổng quan sự việc, vì vậy họ cần phải lắng nghe ý kiến từ chính những người trực tiếp thực thi ở mọi cấp độ để có đủ căn cứ ra quyết định khôn ngoan nhất. Tuy nhiên, áp lực của công việc lãnh đạo lại là rào cản khiến nhiều người không thể thực hiện được điều này.

Dưới đây là một số lý do giải thích vì sao các nhà lãnh đạo thường khó có thể lắng nghe mọi ý kiến trong tổ chức.

Thời gian eo hẹp. Ở vị trí lãnh đạo càng cao, chúng ta càng có ít thời gian trò chuyện với mọi nhân viên (Và tất nhiên, đối lập với nó là

kỳ vọng của nhân viên dành cho bạn lại càng cao, càng nhiều việc cần phải giải quyết).

Quy mô tổ chức lớn. Công ty của tôi có đến hàng tá các nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau mà tôi cần quan tâm sâu sát, từ những đồng nghiệp trong khối văn phòng trụ sở đến đại diện ở các chi nhánh Bắc Mỹ, giám đốc toàn cầu, và khoảng 60 có lẽ những người đứng đầu các dự án của công ty trên khắp thế giới. Con số quá đông đảo, nhưng từng người trong bọn họ sẽ “xách cổ áo tôi” nếu tôi không dành thời gian hay xây dựng một hệ thống giao tiếp mà tại đó họ có thể trao đổi thông tin với tôi.

Áp lực công việc. Các nhà lãnh đạo liên tục phải đối mặt với trạng thái căng thẳng mãn tính với hàng núi công việc phải hoàn thành cũng như trách nhiệm vượt quá khả năng họ có thể đảm đương. Nói đến đây, tôi lại nhớ đến hình ảnh một anh lính trên chiến trường trong một ví dụ vui như sau: tôi là một anh lính đang nấp dưới đường hào, đạn bay vèo vèo cùng máy bay vùn vũ trên đầu, xe tăng thì đang từ từ trườn tới chỗ tôi. Chiếc đài radio thì chạy đua phát sóng với dày đặc tin tức từ khắp các mặt trận. Và rồi, một trong những chiến sĩ muốn tôi dành thời gian nói chuyện

Tâm sự tỉ tê về vấn đề của anh hay cô ấy. áp lực nặng nề của một vị cầm quân đôi khi khiến tôi không thể lắng nghe một cách chăm chú. đến đây thì chúng ta cần xem lại chương 2 - dành thời gian cho mọi người.

Khoảng cách địa lý. Trong một vài trường hợp, khoảng cách địa lý xa xôi là lý do khiến cho việc liên lạc giữa lãnh đạo và nhân viên trở nên khó khăn. Tôi cũng phải đối mặt với khó khăn này khi có đồng đảo lãnh đạo quản lý các cấp của tôi ở cách xa tôi đến hơn 8.000 km.

Quá từng trải. Các nhà lãnh đạo có thể đã rất kinh nghiệm và từng trải. Vì vậy, họ thực sự thấy khó khăn để lắng nghe khi mọi người nói về những câu chuyện hay tình huống tương tự những thứ họ đã nghe trước đó hàng chục lần.

Sự tự kiêu. đây là hệ quả của vấn đề quá từng trải nêu trên. Nhiều khi chúng ta mặc định rằng mình biết quá nhiều và không nghĩ rằng

cần phải nghe người khác chỉ bảo điều gì nữa. Hãy nghĩ tới lời răn dạy trong Kinh thánh sau: “Hãy nhanh chóng lắng nghe (nhưng) chậm rãi phát biểu” (James 1:19).

Quá tải về thông tin. Vấn đề này đã được nhắc đến trong chương 2 về chủ đề ưu tiên con người hay công việc hành chính. Cách mạng thông tin đã khiến các lãnh đạo trở nên quá tải với khối lượng thông tin phải tiếp nhận. Họ rơi vào tình trạng bão hòa thông tin đến mức họ không còn muốn liên lạc với người khác nữa. Các bạn có thể điều hành công việc với điện thoại, máy tính bảng, máy fax, email và BlackBerrys nhưng bạn không thể tránh được sự quá tải về thông tin này.

Không có gì huỷ hoại một tổ chức nhanh như việc một người lãnh đạo nói không với việc lắng nghe những ý kiến đóng góp của nhân viên. Uy tín của người lãnh đạo sẽ bị ảnh hưởng nặng nề nếu dòng chảy thông tin bị tắc nghẽn. Nhân viên luôn muốn đối thoại với sếp. Nếu bạn không thể lắng nghe họ, hiệu quả công việc cùng động lực làm việc của họ sẽ tụt dốc. Cuối chương này, tôi sẽ chia sẻ với các bạn một số kinh nghiệm vượt qua thử thách dạng này.

Cái giá của việc xa rời quần chúng

Khi không được lắng nghe và đối thoại, nhân viên có thể đánh mất niềm tin vào lãnh đạo. Dưới đây là một vài chia sẻ của những người thật - việc thật trong cuộc sống. Đầu tiên là một nhân viên nữ trẻ liên tục không được sếp lắng nghe:

Sếp của chúng tôi là một người rất nóng tính. Ông ấy làm chúng tôi bị tổn thương khá nhiều lần. Chúng tôi đã luôn hy vọng ông sẽ kiên nhẫn lắng nghe và đưa ra gợi ý cho những thắc mắc của chúng tôi liên quan đến công việc. Nhưng ông ấy luôn thường xuyên bỏ đi giữa chừng, như thể chẳng nghe cái gì. Điều này thường xảy ra với nhân viên nữ hơn là nam.

Kế đến là trường hợp của một vị lãnh đạo trẻ tuổi trong nhà thờ. Anh ta bị đưa ra hội đồng khiển trách mà không hề được nhắc nhở trước đó. Anh ta bị “bắt quả tang” theo như cách tôi gọi, đó là sự “phục kích”:

Trong lúc đang học đại học, tôi có ứng cử vào vị trí lãnh đạo trẻ ở một nhà thờ địa phương. Tôi dành từ 20 đến 30 tiếng mỗi tuần để làm việc với các cấp lãnh đạo từ cao đến thấp ở đây. Sau hai năm làm việc, tôi được gọi ra trước hội đồng bộ lão. Một trong số họ, người có ba đứa con làm việc trong giáo đoàn của tôi, lấy ra một danh sách thống kê những việc tôi đã làm sai trong suốt hai năm. Hầu hết những lời buộc tội đó là đúng bởi suy cho cùng đây là một công việc mới mẻ của tôi và tôi chắc chắn phạm phải không ít lỗi. Tiếp đến, hội đồng bộ lão đã giận dữ yêu cầu tôi thôi việc ngay trong buổi họp đó. Toàn hoàn toàn bất ngờ. Và đây là những thứ tôi đúc rút ra: trước hết, tôi không hề nhận được bất kỳ sự chỉ dạy hay hướng dẫn nào từ phía hội đồng trưởng lão trong suốt hai năm thụ giáo. Thứ hai, tôi không hề nhận được bất kỳ sự nhắc nhở nào để biết mình đã và đang làm sai ở đâu. Cuối cùng, chẳng có mối quan hệ nào đáng kể giữa lãnh đạo và nhân viên khác trong nhà thờ. Không ai có thể tin tưởng được.

Trường hợp cuối cùng là lá thư của một nhân viên nản chí khi phải làm việc với người sếp bảo thủ và không chịu lắng nghe:

Nhóm làm việc của tôi sử dụng hình thức bỏ phiếu để giải quyết một vấn đề nọ. Đa số thành viên biểu quyết cho phương án A, nhưng trưởng nhóm lại đi theo phương án B. Bỏ phiếu là để tuân thủ theo số đông nhưng nó lại không phải ý mà anh ta mong muốn, vì vậy, anh ta đưa ra lập luận mới và yêu cầu mọi người biểu quyết lại. Kết quả không có gì thay đổi nhưng phải sau sáu lần tương tự, vị trưởng nhóm này mới ngậm ngùi chấp nhận phương án của chúng tôi. Đúng là kinh hoàng!

Nếu có một văn bản ghi lại quyền lợi của nhân viên, điều khoản đầu tiên chắc chắn phải là được lãnh đạo lắng nghe. Tôi tin rằng lãnh đạo phải có khả năng định hướng, nhưng họ cũng phải có khả năng lắng nghe. Nếu nhóm làm việc trong câu chuyện cuối cùng thực hiện quy trình ra quyết định một cách dân chủ, người trưởng nhóm lẽ ra phải sẵn sàng lắng nghe quan điểm của nhân viên trước khi thực hiện biểu quyết. Tình huống này chứng tỏ rằng anh ta đã không hề đối thoại với nhân viên của mình.

Hướng tới bức tranh tổng thể của tổ chức với tất cả nhiệt huyết

Truyền thông đặc biệt quan trọng với những vấn đề ở quy mô lớn, mang tính sống còn của tổ chức. Tôi ủng hộ việc các nhà lãnh đạo vạch ra mục tiêu, đích đến, giá trị cốt lõi và ban bố rộng khắp các tầng lớp nhân viên công ty từ trên xuống dưới. Thực tế thì, đây được coi là một trong những công việc cần thiết của một vị cầm quân. Với những nhân viên lâu năm, họ cần được nhắc nhở; còn với nhân viên mới, họ cần được thấm nhuần tư tưởng về tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức họ vừa gia nhập.

Dưới đây là một ví dụ về cách một công ty có trụ sở tại Fullerton, California tương tác để phổ biến thông tin tới nhân viên mới của mình. Công ty này có tên là CRM với người đứng đầu là tiến sĩ Sam Metcalf.

Chúng ta tiếp tục tìm hiểu một bài học thành công khác về truyền thông đến từ một trong những công ty xuất sắc nhất, nằm trong top đầu ngành của nước Mỹ mà tôi có cơ hội tham quan trụ sở vài tháng trước đây: ServiceMaster. Không một ai tại ServiceMaster lơ mơ về mục tiêu và tầm nhìn sứ mệnh của doanh nghiệp. Thông điệp này có mặt trên hầu hết các bức tường tại văn phòng công ty.

Bất kỳ ai mong muốn trở thành thành viên của gia đình ServiceMaster, hay gọi dân dã với chức danh nhân viên, đều phải tuân theo các giá trị hành động của công ty.

Bí quyết của chiến lược truyền thông hiệu quả

Việc khai thông thông tin khỏi vòng lộn xộn trong một tổ chức không phải là công việc dễ dàng. Nó sẽ nhẹ nhàng hơn nếu bạn đang ở điểm khởi đầu. Nhưng, cho dù bạn mới khởi nghiệp hay đang cố gắng tận tụy dẹp tan đám mây mù thông tin trong một tổ chức lâu đời thì bạn cũng cần đảm bảo nhân viên của mình hiểu một cách rõ ràng bốn điều căn bản sau:

Tầm nhìn và giá trị của tổ chức. Mỗi một tổ chức hoạt động đều cần thiết phải dựa trên sứ mệnh rõ ràng, chỉ ra những mục tiêu chiến lược mà tổ chức hướng tới. Sứ mệnh của tổ chức thực chất là một

bản tuyên bố rành mạch về tầm nhìn, đi kèm với nó là danh sách những mục tiêu và đối tượng cụ thể. Kế hoạch hành động chung cần được bàn thảo một cách minh bạch và cập nhật thường xuyên dựa trên thực tế công việc. (Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về tổng thể văn hoá và giá trị doanh nghiệp ở chương kế tiếp và tìm hiểu về tầm nhìn doanh nghiệp ở chương 10).

Nguyên tắc thực thi mệnh lệnh. điều này có vẻ như không phù hợp lắm khi thế giới dần tiến đến cơ cấu tổ chức phẳng và phân quyền. Nhưng thực ra là ngược lại. Nguyên tắc thực thi mệnh lệnh được dùng để giúp tổ chức biết được ai đang đảm đương và chịu

Kỳ Vọng Và Quyền Lợi Của Một Nhân Viên Tại Crm

Là một nhân viên tại CRM, tôi nghĩ mình có đủ quyền để kỳ vọng với các cấp lãnh đạo của mình như sau:

Tôi cần được biết về con người và niềm tin của người lãnh đạo mình. Khi tôi chọn đi theo ai đó, liệu tôi có được biết họ là ai? Họ là người

Như thế nào? Liệu họ có trung thực, minh bạch và liêm chính khi làm việc với tôi?

Tôi kỳ vọng các lãnh đạo sẽ giải thích cho tôi về tầm nhìn của họ.

Ban lãnh đạo đã nhìn nhận về trường hợp của tôi thế nào? tương lai của tôi ở tổ chức và sự phù hợp của tôi thế nào? Liệu họ có quan tâm đến tương lai của tôi? Liệu tôi có được coi trọng tôi như một đồng nghiệp hay chỉ lợi dụng bóc lột sức lao động của tôi?

Liệu ban lãnh đạo có ở bên cạnh tôi? Có yêu quý hoặc tương lai sẽ yêu quý tôi? Hay quan tâm đến tâm lý, tình cảm và nhu cầu của tôi?

Ban lãnh đạo, các ngài sẽ lắng nghe những ai? Liệu ý kiến của tôi có được lắng nghe, cân nhắc và trân trọng?

Tôi có thể chủ động đưa ra ý tưởng không? Liệu ý tưởng sáng tạo của tôi có được trọng dụng và khuyến khích? tôi có thật sự được tôn trọng?

Liệu tôi có được khuyến khích để không ngừng học hỏi? Liệu tài năng của tôi có được trau dồi và có đất dụng võ? tôi có thể được tự do hành động theo ý đồ của Chúa không? tôi sẽ được phát triển bản thân chứ?

Tôi sẽ được tự chịu trách nhiệm cho những niềm tin của tôi trong cuộc sống và lĩnh vực mình đảm nhận chứ? tôi sẽ được đánh giá đúng tinh thần trách nhiệm của mình? tôi sẽ đạt được ước vọng lớn nhất của Chúa ở nơi tôi chứ?

Liệu tôi có được tha thứ cho những sai lầm, yếu kém và thất bại của mình không? tôi có được tự do sống với con người thật của mình? tôi có được dẫn dắt bằng thiện chí và tình thương yêu?

Trách nhiệm về vấn đề gì. Nó đặc biệt quan trọng đối với cơ cấu tổ chức theo nhóm cũng như mô hình tôn ti trật tự truyền thống. Nếu nhân viên của bạn gặp rắc rối hay có thắc mắc, họ đã biết ai chịu trách nhiệm để giúp họ giải quyết chưa? nếu họ có đôi chút phàn nàn, họ đã thấy được cách thức đệ đơn lên lãnh đạo cao cấp? trong một dự án, ai sẽ phụ trách các nhiệm vụ nào? nếu có vấn đề phát sinh, ai sẽ là người chịu trách nhiệm xử lý phát sinh không? tất cả đều tuân theo nguyên tắc thực thi mệnh lệnh. Chuỗi mệnh lệnh ở đây được hiểu đơn giản là cách thức phân chia trách nhiệm trong một tổ chức - đảm bảo ai cũng biết được các đầu mối làm việc và chịu trách nhiệm cho các hoạt động thực thi. Nếu cào bằng trách nhiệm thì rồi sẽ chẳng ai chịu trách nhiệm cả. Nguyên tắc thực thi mệnh lệnh sẽ giải đáp các câu hỏi: ai sẽ báo cáo cho vị cấp trên nào, ai giám sát ai và người nào chịu trách nhiệm vấn đề gì.

Chúng ta là công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ. Chính vì vậy, chúng ta cần không ngừng hoàn thiện, hướng tới gia tăng chất lượng dịch vụ vượt trội cũng như lợi ích cho khách hàng. Triết lý kinh doanh này được gói gọn trong bốn mục tiêu sau:

- Luôn hướng tới những giá trị cao cả mà Chúa mong muốn chúng ta làm trong mọi công việc
- giúp đỡ nhau cùng phát triển
- nỗ lực vươn tới sự hoàn hảo

- gia tăng lợi nhuận

Sơ đồ tổ chức. Chúng ta đã từng thảo luận về sơ đồ tổ chức trong những chương trước của cuốn sách này. Sơ đồ tổ chức đóng vai trò quan trọng, là tham số quyết định cách thức truyền thông hiệu quả. Khái niệm sơ đồ tổ chức không phải là mới. Từ thời của Moses, ngài đã biết cách xây dựng một sơ đồ tổ chức vô cùng chi tiết. Tổ chức của bạn đã có sơ đồ tổ chức chưa? Sơ đồ tổ chức thực chất là một hình thức bản đồ, chỉ ra các mối quan hệ trong một tổ chức, quyền hạn và trách nhiệm. Nó giúp cho tất cả nhân viên hình dung cụ thể của chuỗi mệnh lệnh thực thi, cũng như biết được vị trí của mình và cách thức làm việc trong công ty. Đối với người lãnh đạo, sơ đồ tổ chức giúp họ có cái nhìn tổng thể cách tổ chức vận hành của tổ chức mình một cách nhanh chóng. Sơ đồ này cũng giúp mọi thành viên biết được cách thức phối hợp khi cần sự trợ giúp, tăng cường nguồn lực, xin phép, nghỉ việc, hay có điều than phiền và bất bình. Ngoài ra, nó còn rất hữu dụng cho việc tiếp cận và giải thích văn hoá doanh nghiệp tới thành viên mới. Tóm lại, sơ đồ tổ chức là cái nhìn tổng thể về các mối quan hệ trong một tổ chức sống. Tuy nhiên, các mối quan hệ này có xu hướng thay đổi liên tục, thế nên các sơ đồ tổ chức cũng cần thay đổi khi cần thiết. Vì vậy, hãy đảm bảo các sơ đồ tổ chức linh hoạt và đơn giản nhất có thể.

Mô tả công việc. Bạn có bản mô tả công việc cụ thể cho nhân viên của mình không? Có hàng ngàn cách thức để định nghĩa và viết ra danh sách công việc của một người, cả phức tạp lẫn đơn giản. Tôi thích sự đơn giản. Trong WorldVenture, chúng tôi tiến lên mô tả công việc theo vị trí, chỉ rõ những trách nhiệm cơ bản của một công việc. Những bản mô tả này cần rất linh hoạt và chỉ ra ba thông tin cơ bản dù cho bất kỳ vị trí nào: (1) các trách nhiệm chính trong tổ chức, (2) các nhiệm vụ cần hoàn thành tại vị trí đó, và (3) cấu trúc báo cáo. Với một mô tả công việc rõ ràng, nhiệm vụ của mọi nhân viên và lãnh đạo trong tổ chức sẽ không bị lẫn lộn. Và đây cũng là một công cụ đánh giá hiệu quả công việc hàng năm.

Kết luận

Làm thế nào để xác định được tổ chức của các anh có đang gặp vấn đề nhiều sóng thông tin nội bộ? Hãy kiểm tra xem công ty bạn có bao nhiêu biểu hiện trong số những liệt kê dưới đây:

Không có ai là người thấp cổ bé họng trong một tổ chức. Cách đây nhiều năm, Francis Schaeffer đã xuất bản một quyển sách có tên là “Không tồn tại người thấp cổ bé họng”. Trong cuốn sách, ông khẳng định đứng dưới góc độ của Chúa thì không ai hay vật nào, nơi nào là bé nhỏ cả. Vạn vật đều có giá trị như nhau, bất kể xuất thân từ đâu và làm bất cứ việc gì. Tôi thiết nghĩ nguyên tắc này cũng nên được các vị lãnh đạo thiên chúa giáo cân nhắc áp dụng trong tổ chức mình. Cá nhân nào cũng đều quan trọng. Ai ai cũng có quyền và nhu cầu được cập nhật tình hình đang diễn ra tại doanh nghiệp, tổ chức mình, dù lớn hay bé. Càng biết được nhiều thông tin, họ sẽ càng cảm thấy mình là một phần của tổ chức và cơ hội cho những sự hiểu nhầm không đáng có sẽ giảm đi.

Bạn sẽ thấy như thế nào khi mình không nắm được điều mà người khác biết? Bạn đã từng nghe lại một tin quan trọng về tổ chức của mình từ một người ngoài? Khi đó, cảm giác của bạn ra sao? Hụt hẫng? tổn thương? thấy mình bị bỏ rơi? Vì vậy, hãy quan tâm đến đội quân của bạn. Không ngừng đối thoại, đối thoại và đối thoại, một cách đầy nhiệt huyết! truyền thông không bao giờ là đủ. Trong cuốn sách Lãnh đạo là một nghệ thuật, Max De Pree từng khẳng định: “Quyền được cung cấp thông tin là quyền cơ bản. Hơn nữa, chúng ta thà chấp nhận sai lầm vì đã cung cấp quá nhiều thông tin còn hơn là chịu rủi ro khi để nhân viên của mình lạc trong bóng tối. Thông tin là sức mạnh, nhưng nó sẽ mất đi sức mạnh nếu bị che giấu. Sức mạnh thông tin cần được chia sẻ để một tổ chức hay một mối quan hệ phát triển” (104-5).

Làm thế nào để tổ chức thoát khỏi sự rập khuôn, cứng nhắc.

Nhìn vào vòng đời phát triển của tổ chức và hệ thống truyền thông được đề cập ở đầu chương, các bạn có thể nghĩ rằng tôi không muốn tổ chức của mình phát triển theo phương thức rập khuôn, cứng nhắc dưới chế độ các cấp cồng kềnh, quan liêu. Dưới

đây là một vài lời khuyên giúp các tổ chức vẫn giữ được sự nhanh nhạy, linh hoạt dù áp dụng hình thức truyền thông bằng văn bản:

- thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện cởi mở với các nhân viên. Hãy để họ bắt sóng với nhiệt huyết của bạn và hãy là những người lắng nghe tích cực đối với câu hỏi khó nhằn của họ.

- đảm bảo nội dung diễn đàn cô đọng, súc tích.

- tập thói quen tóm tắt lại nội dung toàn bộ báo cáo trong một trang đính kèm.

- Sử dụng fax và email để đảm bảo thông tin luôn được cập nhật.

- Xây dựng bản tuyên bố ngắn gọn, chính xác về sứ mệnh hoạt động và tầm nhìn của công ty và cung cấp cho tất cả nhân viên.

- triển khai các buổi họp "Đứng" ngắn gọn, tránh tranh luận dài dòng. đọc cuốn "Chết vì họp hành" của Patrick Lencioni để học cách điều hành các cuộc họp hiệu quả.

- Phát triển hệ thống thư ngỏ cho nội bộ để cập nhật thông tin hàng tuần cho tất cả các nhân viên.

- trên cương vị lãnh đạo, hãy chắc chắn rằng nội bộ công ty cũng nắm được các thông tin về tầm nhìn phát triển đầy đủ như những gì bạn phát ngôn ra bên ngoài.

Làm thế nào để duy trì mối quan hệ với cấp dưới. Sau 15 năm giữ chức vụ chủ tịch và giám đốc điều hành của WorldVenture, tôi nhận ra rằng những người tôi có quan hệ thân thiết nhất là những người tôi từng đến thăm nhà hoặc thường xuyên đến thăm nhà tôi. Việc này rất đơn giản nhưng hiệu quả! Không có phương pháp nào tốt hơn việc gặp mặt trực tiếp để hâm nóng các mối quan hệ. Chúng tôi chú trọng vào việc xây dựng quan hệ cá nhân, ngoài công việc với các đồng nghiệp của mình. Dưới đây là một số nguyên tắc được nhắc đến trong chương này để giúp các tổ chức tránh rơi vào tình trạng nhiễu sóng truyền thông nội bộ:

- Dành thời gian cho các buổi đối thoại trực tiếp các cấp.

- Cùng đi chơi và cầu nguyện với cấp trên của mình.

- Sắp xếp các buổi dã ngoại vừa chơi vừa làm để củng cố kỹ năng cho đội, nhóm và phòng ban.

- đặt truyền thông nội bộ là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu đối với nhà lãnh đạo.

- đảm bảo nhân viên cấp dưới biết rõ kỳ vọng của bạn đối với họ.

- tìm cách truyền thông về tầm nhìn và giá trị tổ chức.

- Xây dựng hệ thống truyền thông bằng văn bản.

- đừng áp dụng kiểu tấn công đột kích với những thành viên còn sai sót trong công việc. Hãy thẳng thắn.

- MbWA: Quản lý bằng cách quan sát ngẫu nhiên môi trường làm việc. Hãy tạm biệt tạm thời chiếc ghế quen thuộc và bước chân ra khỏi văn phòng của mình để quan sát toàn bộ công ty. Tuy nhiên, hãy đủ tinh tế để tránh mọi can thiệp vào công việc mọi người đang làm.

- tìm cách để có thể chạm tới được mọi tầng thông tin, kể cả những “mạch ngầm” của tổ chức. Hãy sử dụng những người đưa tin tin cậy.

- Khuyến khích văn hóa đối thoại trung thực, cởi mở và minh bạch (HOt: Honest, Open, and transparent). Tổ chức sẽ không thể phát triển được nếu thiếu sự đối thoại.

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: thông tin liên lạc được coi là huyết mạch của bất kỳ một tổ chức nào. Nếu máu không lưu thông tốt thì cơ thể của tổ chức sẽ phát bệnh. Vì vậy, là lãnh đạo, bạn cần đặt truyền thông lên vị trí tiên quyết thực thi hàng ngày, tập trung theo đúng bốn hướng: bên trong, bên ngoài, trên thông và dưới tỏ. Từ nhân viên, khách hàng cho đến cổ đông, nhân viên cấp cao hay cấp thấp đều cần được cung cấp thông tin đầy đủ hướng đi của tổ chức một cách đầy đủ. đối thoại không bao giờ là quá nhiều. Thực tế là chúng ta thường đối thoại ít hơn nhiều lần mức độ cần thiết. đối thoại quá mức chưa bao giờ là một sai lầm.

- Đừng bao giờ mặc định là tất cả mọi người đều nắm rõ thông tin. Đại bộ phận nhân viên công ty đều mù mờ về những gì đang diễn ra đối với doanh nghiệp và tổ chức mình. Chúng ta nên tiến hành triển khai dựa trên giả thiết thông tin chưa được tiết lộ tới bất kỳ ai và chúng ta cần tranh thủ truyền thông mọi lúc, mọi nơi, lặp đi lặp lại.

- Tổ chức càng lớn thì truyền thông lại càng cần được coi trọng. Quy mô tổ chức sẽ tỷ lệ thuận với mức độ đòi hỏi sự truyền bá thông tin một cách chính thống. Những công ty khởi nghiệp thường là khá nhỏ, thích hợp với mô hình

Truyền thông truyền miệng. Nhưng đối với các công ty dày đặc phòng ban thì truyền thông bằng văn bản dường như là bắt buộc nhưng lại thường xuyên bị phớt lờ.

- Thông tin thiếu minh bạch sẽ là cơ sở để những tin đồn thất thiệt phát triển. Đây là quy luật tất yếu mang tính bản năng. Con người có xu hướng bới móc những gì xấu xa nhất của nhau thay vì nhìn nhận những ưu điểm. Tin đồn gây tổn hại về nhân cách đạo đức, và phát triển thuận lợi trong môi trường “ám khí” về thông tin. Nhiệm vụ của một nhà lãnh đạo hiệu quả là phải xây dựng hệ thống cầu nối thông tin giữa các bộ phận trong tổ chức, đảm bảo mọi người có cơ hội giao tiếp và tiếp nhận thông tin chính xác.

- Truyền thông nội bộ phải là một trong những ưu tiên hàng đầu của những nhà lãnh đạo hiệu quả. Các nhà lãnh đạo có vẻ rất hưng phấn khi nói về tầm nhìn, nhưng họ lại thất bại trong công cuộc phủ sóng toàn dân. Càng ở vị trí cao, bạn lại càng phải học cách diễn tả và truyền đạt tầm nhìn của mình tới mọi tầng lớp nhân viên, thông suốt từ trong ra ngoài.

8. Lỗi hổng văn hóa doanh nghiệp

Kẻ thù giấu mặt của số đông các nhà lãnh đạo

- Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của văn hóa tổ chức.
- Phát triển văn hóa tổ chức phải là một trong những ưu tiên hàng đầu của nhà lãnh đạo.
- Học cách tôn trọng sự đa dạng của các giá trị cá nhân.
- Học cách trân trọng những giá trị khác biệt.

Xin hãy bình tĩnh, ngài Hans. Chúng ta đang ở vùng trung cận tây Hoa kỳ chứ không phải là ở California”, cô thư ký nhắc nhở tôi.

Đây là một ví dụ về cú sốc văn hoá doanh nghiệp mà tôi đã phải đương đầu khi gia nhập một công ty mới thuộc địa phận địa lý khác của nước Mỹ. Cuộc sống ở đây hoàn toàn xa lạ với quãng thời gian dài vợ chồng tôi chung sống ở California. Chúng tôi yêu những người dân ở Chicago nhưng đến ngay cả thói quen ăn uống cũng khác biệt hoàn toàn với những người California thân thuộc!

Trong suốt 15 năm qua, tôi có một sở thích thú vị là tìm hiểu về văn hoá doanh nghiệp. Sở thích đó khiến tôi có thói quen luôn “soi mói” về môi trường văn hóa của bất kỳ đối tác nào tôi có dịp viếng thăm. Hãy xem một vài ví dụ minh họa sống dưới đây để hiểu thêm về cái mà chúng ta gọi là “văn hoá doanh nghiệp”:

Một ông sếp nọ cho gọi một trong những người nhân viên mới được tuyển vào công ty làm được vài tuần đến và nói: “Công ty chúng ta tự hào có một môi trường làm việc thân thiện, Matthews à. Vì vậy, từ nay về sau, chúng tôi hy vọng anh sẽ trở nên thân thiện hơn nữa”.

Một nữ nhân viên mới làm việc cho một văn phòng nha sĩ đã được đồng nghiệp khế kéo vào một bên và nhắc nhở sau một vài tuần thử việc: “Ồ đây, mọi người đang nhảy trên nền điệu Waltz. Vì vậy, nếu cô chọn cách nhảy theo điệu Polka, chẳng phải là lạc điệu sao?”.

Một ông bố chia sẻ với người con trai mới tốt nghiệp của mình kinh nghiệm quý báu để giữ việc: “Hãy tìm ra cách công ty ghi bàn và ghi bàn theo cách của họ con trai ạ”.

Với tôi, văn hoá doanh nghiệp đơn giản là “cách chúng ta hành xử trong các hoạt động của một tổ chức”. Hay để chính thống hơn thì ta sẽ định nghĩa là: “Văn hóa doanh nghiệp chính là tấm gương phản chiếu cách thức nội bộ doanh nghiệp ứng xử dựa trên những giá trị và truyền thống họ tạo dựng”.

Hãy làm bài test nhanh này để xem liệu bạn đã từng phải giáp mặt với “Văn hoá doanh nghiệp” chưa nhé. Trả lời có hoặc không cho những câu hỏi sau:

Nếu đa số các câu trả lời của bạn là Có thì chứng tỏ bạn đã từng phải đương đầu với “Văn hoá doanh nghiệp”. Văn hoá doanh nghiệp ẩn mình giống như lớp hồ giữa các lớp gỗ dán vậy, bạn sẽ không thể nhận ra sự tồn tại của nó trừ phi bạn tách chúng ra.

Với tôi, văn hoá doanh nghiệp cũng giống như cá nhân mỗi con người với đa dạng diện mạo và tính cách. Không có gì đáng ngạc nhiên khi rất khó có thể tìm ra hai khuôn mặt giống nhau như đúc. Với dân số hàng tỷ người trên trái đất này, thì quả thật Chúa phải có một sức sáng tạo vô biên. Ngài đã ban cho mỗi người một hình hài, giọng nói, vân tay và tính cách khác nhau. Các tổ chức cũng vậy. Mỗi một nơi lại có một đặc trưng riêng. đặc điểm văn hoá này được tạo dựng dựa trên những giá trị và đức tin được chất lọc từ cốt lõi của nghệ thuật lãnh đạo, cũng giống như những dòng nham thạch chảy ra từ miệng núi lửa.

Văn hóa doanh nghiệp chính là tấm gương phản chiếu cách thức nội bộ doanh nghiệp ứng xử dựa trên những giá trị và truyền thống họ tạo dựng .

Vậy rốt cuộc, văn hóa tổ chức là gì? Và nó có liên quan thế nào đến nghệ thuật lãnh đạo? Khái niệm “văn hóa”, hàng ngàn năm nay, luôn gắn liền với các nhà nhân chủng học và xã hội học. Tuy nhiên, ngày nay, khái niệm này đã trở nên phổ biến đến mức bất kỳ ai có hứng thú với vấn đề lãnh đạo và quản lý sẽ có cơ hội giáp mặt

thường xuyên. Khái niệm này cũng được thảo luận rộng rãi trong nhiều hoàn cảnh thực tiễn và đã trở thành một trong những nhân tố căn bản cho sự tồn tại của một tổ chức.

Văn hoá doanh nghiệp cất giữ một sức mạnh khổng lồ. Nó có thể trở thành một thứ tôn giáo khiến cho mọi nhân viên đều sẵn sàng cống hiến hết mình cho tôn giáo hay chính doanh nghiệp đó.

Khi nào thì ta bắt đầu để ý đến đặc trưng văn hóa?

Nếu đã lập gia đình, chắc chắn bạn sẽ đối mặt với tình thế xung đột văn hoá khi nhận thấy gia đình của vợ/chồng mình không giống như gia đình bố mẹ đẻ. Tôi vẫn nhớ như in cái cảm giác ấy khi tôi và Donna mới kết hôn. Lớn lên trong môi trường kín kẽ, bảo thủ của văn hoá đức khiến tôi như đối lập với sự nòng ảm, cởi mở của gia đình Donna. Mỗi gia đình, giống như mỗi tổ chức, đều có những giá trị đặc thù, hình thành nên những thói quen sống không ai giống ai. Sau nhiều năm chung sống, chúng tôi đã dung hòa được văn hóa của 2 gia đình và tạo ra một văn hóa riêng có của gia đình Finzel.

Khi còn đang học MBA tại Dallas, tôi có cơ hội làm việc cho một vài công ty trong thời gian ngắn. Việc chuyển từ công ty này sang công ty khác luôn gây cho tôi những cú sốc văn hoá đáng kể. Công việc đầu tiên của tôi là công nhân ca đêm cho nhà máy sản xuất bơ thực vật Fleischmann. đây là lần đầu tiên tôi "Được" sống trong tập thể những con người cực đoan. Môi trường làm việc ở đây thật sự vô cùng khắc nghiệt! Họ luôn tìm cách răn đe tôi rằng tôi không thuộc bất kỳ hội nhóm nào trong số bọn họ. Và tôi đã quyết định nghỉ việc sau hai tuần.

Công việc thứ hai của tôi là ở vị trí nhân viên bán hàng của một công ty an ninh, nơi tôi được phân công làm việc cùng một cựu cảnh sát. đó lại là một trải nghiệm văn hóa với những người thi hành luật! Văn hóa này hoàn toàn khác biệt so với văn hóa tại Fleischmann. Khoảng một năm sau, tôi chuyển về phía Bắc Dallas để làm cho một công ty về xây dựng và thiết kế. Nhiệm vụ của tôi là phải sửa chữa và nâng cấp những ngôi nhà cũ. Lại một lần nữa, tôi được trải

nghiệm một nét văn hóa khác biệt của những thợ sơn và thợ mộc chuyên nghiệp.

Khi bạn chuyển việc, bạn sẽ phải làm quen với những thể chế quy luật bất thành văn. Là lính mới gia nhập, bạn có thể cảm nhận rõ văn hoá doanh nghiệp hơn là những người nhập cuộc đã lâu. Thống kê cho thấy bạn sẽ không thể nhận ra được đặc trưng văn

hoá của một nơi cho đến khi bạn rời bước đến một tổ chức khác. Trong chuyến viếng thăm tới một đất nước khác trong vài tuần, bạn bắt đầu nhận thấy thế giới không hề có chung suy nghĩ và hành động với người dân nước bạn. Và sau đó, khi đặt chân trở lại đất mẹ thì văn hoá quốc gia trong mắt bạn cũng đã được thay đổi. Bạn sẽ thấu hiểu hơn về cảm nghĩ của những khách du lịch nước ngoài khi lần đầu tiên đến thăm đất nước bạn.

Nhân viên mới cũng có cảm giác tương tự khi họ phải bước chân vào “lãnh địa” mới. Họ sẽ phải học cách “làm việc ở nơi đây”, nếu không, đồng nghiệp sẽ cho bạn nếm mùi nhắc nhở. Ralph Kidman từng viết:

Bản thân trong mỗi tổ chức đều ẩn chứa một phẩm chất vô hình - từ phong cách, đặc điểm, cách thức giải quyết vấn đề - Chúng có sức chi phối mạnh hơn bất kỳ vị lãnh đạo độc tài hay văn bản quy định nào. Để hiểu được bản chất của tổ chức một cách sâu sắc, chúng ta phải bỏ qua các biểu đồ, quy tắc, luật lệ, máy móc và những thứ khác để chạm được tới thế giới ngầm của văn hóa doanh nghiệp (Không chỉ là giải quyết vấn đề nhanh, 92).

Vấn đề va chạm văn hóa phát sinh lúc nào

- Khi mới cưới
- Khi mới tham gia giáo đoàn
- Chuyển đến thành phố mới
- Có công việc mới
- Có giám mục mới
- Có sếp mới

- Tuyển dụng một thể hệ mới
- Phát sinh mâu thuẫn
- Sở thích khác nhau
- Gu khác nhau
- Lối sống khác nhau

Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và lãnh đạo

Văn hoá là gì? nó là khái niệm được hiểu theo nhiều nghĩa khác nhau, nghĩa hẹp, nghĩa rộng, có nhiều định nghĩa cho văn hóa. Mỗi người lại có một định nghĩa khác nhau. William B. Ren- ner đến từ Công ty sản xuất nhôm của Mỹ nói về sự đa dạng của khái niệm văn hóa:

Khái niệm văn hoá là khác nhau đối với từng người. Với một số người, văn hóa là gia đình hay tôn giáo. Nó lại có thể có nghĩa là những thứ như opera, kịch Shakespeare hay những đồ gốm khảo cổ tìm được từ thời La Mã. Mỗi quyển sách giáo khoa lại đưa ra những định nghĩa khác nhau. Với tôi, nó vô cùng đơn giản: Văn hóa là những giá trị và hành vi ứng xử chung của một cộng đồng, giúp gắn kết các thành viên trong cộng đồng đó. Văn hoá cũng được hiểu như những luật lệ ngầm hiểu của cuộc chơi, là sợi dây liên kết vô hình tạo ra sự thống nhất, đoàn kết của một tổ chức, một cộng đồng. Mọi tổ chức đều có một bản sắc văn hóa riêng của mình (ibid., 92).

Từ điển Merriam - Webster định nghĩa văn hóa là “một tập hợp những chuẩn mực về tri thức, đức tin và hành vi ứng xử được tích lũy sau thời gian dài học hỏi và được truyền thụ cho những thế hệ tiếp theo; là những tín ngưỡng, là các cách tổ chức xã hội, đặc điểm của một nhóm dân tộc, tôn giáo hay giai tầng xã hội”.

Trong lịch sử, văn hóa thường được định nghĩa đơn giản là những đặc điểm khác biệt về tập quán, phong tục và giá trị sống của một dân tộc. Ngày nay, các luồng tư tưởng mới cho rằng tổ chức cũng có văn hóa riêng biệt của nó. Nó cũng có điểm khác biệt về tập quán, phong tục, giá trị tồn tại, điều mà trước đây chúng ta nghĩ chỉ dùng cho phạm vi phổ quát là xã hội. Các nghiên cứu trong lĩnh vực quản

lý cũng cho rằng văn hóa tổ chức cần được xác định rõ, nuôi dưỡng, phát triển và quản lý. Mất đi mạch tư tưởng này cũng đồng nghĩa với việc bạn tự đẩy mình vào giai đoạn “khó khăn” với nhân viên của mình.

Intel và Avis rất hay được đưa ra như những ví dụ điển hình của công ty thành công nhờ chú trọng văn hoá doanh nghiệp. Họ dồn rất nhiều tâm huyết cho việc quản lý hành vi ứng xử của nhân viên thông qua xây dựng văn hóa.

Vào năm 1982, Thomas Peters và Robert Waterman phát hành cuốn sách nổi tiếng “Con đường vươn tới sự hoàn hảo: Bài học của những công ty thành công nhất nước Mỹ”. Cuốn sách phân tích rõ những đặc điểm và lợi ích của việc xây dựng văn hoá doanh nghiệp lớn mạnh tại những tổ chức thành công nhất nước Mỹ. Peters và Waterman gây chú ý với phát hiện: một cơ sở văn hóa doanh nghiệp bền vững sẽ tác động rất lớn đến sự thành công của tổ chức, nhất là khi sức mạnh văn hoá này song hành cùng sứ mệnh, mục tiêu và tầm nhìn chiến lược.

Theo đuổi sự hoàn mỹ là điều mà tất cả những con chiên của Chúa đều cần nghĩ đến. Kinh thánh dạy rằng bất kể làm gì, chúng ta luôn phải mang lại vinh quang cho Chúa: “Cho dù con đang ăn hay uống hay làm bất cứ việc gì, hãy luôn làm hết sức mình để mang lại vinh quang cho Chúa” (1 Cor. 10:31). “Và bất kỳ việc gì con làm, hãy làm trên danh nghĩa của Chúa Jesus, hãy cảm tạ thượng đế bằng việc phục vụ Chúa” (Col 3:17). Trong một phần khác của Kinh thánh, tông đồ Paul nói rõ: “Cho dù con làm gì, hãy làm bằng tất cả trái tim của mình, như là con đang làm việc cho Chúa chứ không phải cho người khác. Bởi con biết rằng con sẽ được nhận sự ban ơn của Chúa. Chúng ta đang làm việc cho Chúa” (vv. 23-24).

Khía cạnh xã hội của các tổ chức thiên chúa giáo

Vợ tôi, Donna, làm việc trong ngành chăm sóc dinh dưỡng, sức khỏe và sắc đẹp. Định kỳ hai lần một năm, vợ chồng chúng tôi đều tham dự hội nghị toàn quốc của công ty cô ấy. Những hội nghị này

Tạo cảm hứng giúp cho hàng nghìn nhân viên của công ty tự phát triển bản thân mình và hướng tới cuộc sống hạnh phúc. Tôi rất yêu thích những sự kiện như thế này! thật thoải mái khi nói chuyện với những con người tràn đầy sức sống, nhiệt huyết và có quan điểm sống tích cực. So với những cuộc họp mặt nhằm chán của nhiều nhà thờ thiên Chúa tôi từng tham dự, tôi chợt nhận ra công ty của vợ mình còn xây dựng được một cộng đồng khăng khít và có ý nghĩa hơn rất nhiều giáo đoàn. Cộng đồng đó quan tâm, giúp đỡ và tạo cảm hứng để mọi người hoàn thiện bản thân mình.

Đối với nhiều con chiên thiên Chúa, làm việc trong những công ty với văn hóa tích cực thoải mái và thú vị hơn rất nhiều so với những giáo đoàn cứng nhắc, quy củ. Tại sao vậy? Bởi các nhà thờ thường không chú ý đến những nguyên tắc cơ bản chi phối quan hệ giữa người với người. Nguyên nhân của tình trạng này thường là do lãnh đạo. Chúa luôn biết rằng những người ngoại đạo sẽ sáng suốt hơn các con chiên của Chúa: Vị chúa tể, con chiên ngoan đạo của Chúa, rất tin dùng những người thiếu trung thực nhưng khôn ngoan. Thực ra, những kẻ ngoại đạo bên ngoài thế giới kia sẽ khôn ngoan hơn chúng ta rất nhiều khi sử dụng những kẻ giống như họ” (Luke 16:8).

Người quản gia trong Kinh thánh được khen ngợi vì sự khôn ngoan chứ không phải vì đức hạnh của mình. Một nhà bình luận điển giải đoạn Kinh thánh này như sau: “những đứa con của thế giới này hiểu rõ cách làm việc với người của chính họ hơn những đứa con của Chúa” (Morris, 248). Bất kỳ ai từng làm việc trong các tổ chức thiên chúa đều hiểu rằng mỗi giáo đoàn có một cách làm việc riêng. Tổ chức nào cũng có văn hóa tổ chức của riêng mình. Và những nét văn hóa này được truyền lại qua các thế hệ lãnh đạo.

Vậy làm thế nào để tìm ra văn hóa doanh nghiệp?

Một câu hỏi đặt ra là: “Làm thế nào để tôi nhìn ra được văn hoá của tổ chức mình?”. Cách duy nhất trả lời cho câu hỏi này là hãy dành thời gian làm việc với các đồng sự trong ban lãnh đạo công ty và thảo luận về nó. Dưới đây là gợi ý của tôi để phân biệt rõ giá trị và đức tin trong một tổ chức: hãy coi giá trị của tổ chức là “ưu tiên hành động” còn đức tin là “Tiêu chuẩn đạo đức”.

Dưới đây là một số ví dụ về giá trị (ưu tiên hành động) và đức tin (những chuẩn mực đạo đức). Khi đọc những ví dụ này, hãy cố gắng trả lời những câu hỏi sau: tôi sẽ tuân theo những giá trị và niềm tin nào? Cái gì tôi có thể nhượng bộ được? Cái gì không thể nhượng bộ được? điều gì tôi không đồng ý tuân theo? Hãy đánh dấu cộng vào những điểm bạn đồng ý, dấu trừ vào những điểm không đồng ý nhưng cũng không phản đối và gạch bỏ những điểm bạn hoàn toàn phản đối. Sau khi đã đọc hết, hãy tự hỏi: Có bao nhiêu đồng nghiệp trong công ty có chung ý kiến với tôi?

Giá trị hay ưu tiên hành động

- Chúng ta sẽ áp dụng công nghệ hiện đại nhất để triển khai công việc

- Với công nghệ, nhiều còn hơn thiếu
- Thời gian quan trọng hơn tiền bạc
- Cố gắng cắt bỏ các công việc hành chính
- Chỉ nên thực thi nếu đảm bảo chất lượng công việc
- Tất cả những thông tin quan trọng nên được ghi lại trong báo cáo
- Tốc độ luôn được đánh giá cao
- Độ chính xác của yêu cầu tiên quyết
- Mọi việc phải được hoàn thành một cách hoàn hảo
- Nhân viên của công ty phải biết sử dụng ngôn ngữ địa phương nơi họ làm việc
- Chúng ta phải tuân theo văn hóa của các thị trường đối tác

Niềm tin hay chuẩn mực đạo đức

- Chúng ta cam kết xây dựng mối quan hệ trung thực và cởi mở giữa mọi người trong tổ chức, sẵn sàng tha thứ cho những sai lầm của người khác và mong nhận được điều tương tự cho những sai lầm của bản thân mình.

- Trộm cắp là hành vi tuyệt đối không được chấp nhận.

- Gia đình quan trọng hơn công việc
- Gian dối là hành vi tuyệt đối không được chấp nhận
- Không nên cư xử quá gay gắt
- Chúng ta sẽ không nhân nhượng với những hành động suy đồi đạo đức
- Xây dựng nhà thờ mới là cách tốt nhất để hoàn thành Sứ mệnh cao cả mà Chúa đã giao cho chúng ta
- Chúng ta cần phải thương cảm với những số phận nghèo và bất hạnh
- Kinh thánh là cuốn sách thánh thần, soi rọi cho cuộc sống của con người
- nhân viên phải đa dạng về sắc tộc.

Câu trả lời của các bạn sẽ có nhiều điểm khác biệt, thậm chí là đối lập so với câu trả lời của các đồng nghiệp. Những thứ là giá trị của người này lại có thể là đức tin của người khác. Tôi có những người bạn tin rằng họ nhất định phải trung thành với Apple! Với một số người, cuộc sống chỉ là đúng hoặc sai. Mọi việc đều là nằm trong tiêu chuẩn đạo đức. Những người như vậy rất khó để làm việc nhóm. Họ quá cứng nhắc và bảo thủ với quan điểm cá nhân.

Hiểu rõ sự khác nhau giữa giá trị và đức tin đã giúp cho tôi có những nhìn nhận sâu sắc hơn về văn hóa doanh nghiệp. Tôi đã học được cách từ bỏ sự cố chấp của mình trong nhiều vấn đề. Có những việc không đáng để chúng ta phải tranh luận, trừ khi nó liên quan đến vấn đề đạo đức. Mỗi người có quyền tuân theo những giá trị khác nhau. Chúng ta phải học cách tôn trọng sự đa dạng đó.

Ở vị trí lãnh đạo, bạn cần dành thời gian để xác định toàn bộ giá trị và đức tin của chính mình. Sau đó, hãy cùng ngồi với ban lãnh đạo của mình để tìm ra những giá trị và đức tin mà tất cả mọi người đều cùng tin tưởng. Những giá trị và đức tin này là sợi dây vô hình gắn kết tất cả mọi người trong đội.

Những công ty thành công hiểu rất rõ nguyên tắc này. Donna và tôi rất thích mua sắm tại siêu thị Whole Foods. Trên các bức tường gần các quầy tính tiền, siêu thị cho dán rất nhiều bản tuyên bố về giá trị của công ty. Trên website của siêu thị, từng giá trị này được mô tả chi tiết và cụ thể. Đó là những tuyên bố về giá trị doanh nghiệp chi tiết nhất mà tôi từng thấy. Và tôi tin rằng mọi nhân viên Whole Foods sống với những giá trị đó. Chúng tôi luôn nhìn thấy các giá trị được thể hiện qua mọi hoạt động của tại đây.

Giá trị cốt lõi của hệ thống Whole Foods

Một trong những dịch vụ bưu điện thành công nhất nước Mỹ được điều hành bởi công ty Lands' End có trụ sở tại Wisconsin. Nhà cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh này xác định bốn giá trị lớn tạo nên văn hóa của công ty như sau:

Sun Valley Waterbeds là một trong những nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc giấc ngủ hàng đầu của nước Mỹ với trụ sở tại bờ tây. Công ty này hiểu rõ mục tiêu của mình và biết cách truyền thông rất hiệu quả với tất cả các đối tượng liên quan.

SUN VALLEY WATERBEDS "Triết lý của chúng tôi"

Cuối cùng là một ví dụ của một nhà thờ địa phương với các nguyên tắc và giá trị hoạt động rõ ràng, cụ thể. Rick Warren, mục sư xuất sắc của nhà thờ Saddleback tại Lake Forest, California và tác giả của cuốn sách "Cuộc sống có mục tiêu" xác định những giá trị của nhà thờ như sau:

Chiến lược của Saddleback

Lợi ích của việc nắm rõ văn hóa doanh nghiệp

"Kiểm toán văn hóa" rất cần thiết cho các tổ chức Thiên chúa vì nhiều lý do khác nhau. Họ có thể giúp các nhà lãnh đạo hiểu được động lực hoạt động của tổ chức. Các giá trị và đức tin ẩn sâu có thể được phát triển. Sau đây là một số lợi ích có được khi nắm rõ văn hóa doanh nghiệp:

Bạn có thể đánh giá được tổ chức của mình có đang đáp ứng đủ tiêu chuẩn hoạt động của một giáo đoàn Thiên chúa không. Một tổ

chức thiên chúa, dù ở bất cứ hình thức nào, đều cần có sự khác biệt trong cách hoạt động của mình. Các tổ chức này cần đại diện cho những giá trị của đạo giáo. Ai cũng hiểu rằng khoảng cách giữa các giá trị được nhắc đến trong Kinh thánh và việc thực hành những giá trị này là rất xa. Ví dụ, một giáo đoàn nói rằng họ rất coi trọng cuộc sống của các thành viên trong giáo đoàn. Nhưng họ lại kỳ vọng quá nhiều ở các lãnh đạo, nhiều đến mức cuộc sống của các thành viên đều bị ảnh hưởng. Bất kỳ tổ chức thiên chúa nào cũng đều cần tự hỏi xem mình có đang thực sự đáp ứng đủ tiêu chuẩn hoạt động của một giáo đoàn thiên chúa không.

Bạn có thể đo lường được hiệu quả của tổ chức. Rất nhiều học giả nghiên cứu về văn hóa tổ chức đều khẳng định rằng đánh giá hiệu quả hoạt động một lợi ích to lớn của việc hiểu biết về văn hóa. Văn hóa của một tổ chức có thể ủng hộ hoặc cản trở sự phát triển của tổ chức đó. Tổ chức sẽ gặp vấn đề nghiêm trọng nếu các giá trị và đức tin đi ngược lại với sứ mệnh đặt ra. Tôi có biết một giáo đoàn thiên chúa với mục tiêu đặt ra là giới thiệu ánh sáng của thiên chúa giáo tới giới trẻ Mỹ. Nhưng giáo đoàn này lại hoạt động nặng nề với rất nhiều thủ tục hành chính và nguyên tắc. Mục tiêu của tổ chức hướng tới tương lai, nhưng văn hóa tổ chức lại quá truyền thống và cứng nhắc.

Các tổ chức không nên theo đuổi những mục tiêu đi ngược với văn hóa của mình. Tìm hiểu văn hóa tổ chức là tìm hiểu về thế mạnh và điểm yếu cần được khắc phục.

Bạn có thể điều chỉnh được mâu thuẫn trong tổ chức. Một tổ chức có thể có rất nhiều văn hóa cục bộ. Văn hóa của bộ phận này có thể xung đột với bộ phận khác dẫn đến sự chia tách. Đây dường như là một tình huống không mấy lạ lẫm trong các nhà thờ địa phương. Tôi đã được chứng kiến rất nhiều câu chuyện như vậy với nguyên nhân mâu thuẫn xuất phát từ khác biệt trong cách cầu nguyện hay trong các bài thánh ca. Ai cũng cho là mình đúng.

Một tổ chức thiên chúa lớn gần đây bị chia rẽ sâu sắc bởi một mâu thuẫn đã có từ lâu. Một nhóm thành viên, trong đó có cả một số các lãnh đạo cao cấp muốn tách ra khỏi tổ chức để theo đuổi mục tiêu

riêng. Những người này thấy rất khó chịu với văn hóa cục bộ tồn tại trong phần còn lại của tổ chức. Như vậy, sự khác biệt về văn hoá đóng vai trò thúc đẩy sự chia tách này.

Một kiểm toán viên văn hóa có thể phân tích được những mâu thuẫn này và đưa ra những giải pháp xử lý sớm, trước khi mọi việc trở nên quá nghiêm trọng.

Bạn sẽ nâng cao được hiệu quả lãnh đạo. Trong một số trường hợp, nhà lãnh đạo không thể thích nghi với văn hóa của tổ chức mình. Tình huống này thường xảy ra khi những người bổ nhiệm lãnh đạo không xem xét kỹ về đặc điểm văn hóa của tổ chức trước khi ban hành quyết định. Những giá trị và đức tin của người được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo lẽ ra cần được so sánh với giá trị và đức tin của tổ chức để đánh giá sự phù hợp. Những thao tác so sánh này có thể được thực hiện dễ dàng từ khâu tuyển chọn. Ủy ban tuyển chọn nên xác định quan điểm của ứng viên lãnh đạo với những vấn đề của tổ chức. Rất tiếc là những cuộc tuyển chọn thường chỉ tập trung kiểm tra động lực và cảm hứng với công việc chứ không thảo luận về các giá trị và đức tin của cá nhân ứng viên.

Các nhà lãnh đạo phải hòa nhập được với văn hóa của tổ chức để có thể làm việc lâu dài và hiệu quả. Tôi từng chứng kiến cuộc tuyển dụng thất bại vì không chú ý đến yếu tố này. Một tổ chức có trụ sở tại georgia tuyển dụng một vị lãnh đạo đến từ bờ tây nước Mỹ. Vị lãnh đạo này bề ngoài và cách nói chuyện rất dễ chịu. Toàn bộ hội đồng tuyển dụng đều có cảm tình với ứng viên ngay vòng phỏng vấn. Nhưng sau vài tháng không thể thích nghi với văn hóa của miền nam, vị tân lãnh đạo này đã từ chức và quay lại California.

Trong một câu chuyện khác, một vị mục sư với cá tính mạnh đến tiếp quản một nhà thờ với phong cách văn hóa tôn trọng ý kiến tập thể. Ông muốn chịu trách nhiệm mọi việc, nhưng ban lãnh đạo lại muốn ông phải tôn trọng ý kiến tập thể khi đưa ra các quyết định trong tổ chức. Không lâu sau, mâu thuẫn xảy ra và vị mục sư này sớm chọn cách rút lui.

Ở câu chuyện cuối cùng, một nhà thờ tuyển dụng giám mục mới với kinh nghiệm làm việc hoàn toàn khác biệt. Vị giám mục

Này trước kia chủ yếu đảm nhiệm các vị trí quản lý trong các tập đoàn kinh tế. Lúc đầu, hội đồng tuyển dụng rất ấn tượng với bài thuyết giảng xuất sắc của ông này. Nhưng dần dần sau đó, họ phát hiện ra ông không hề phù hợp với nhà thờ. Và vị lãnh đạo này cũng phải nhanh chóng từ chức.

Bạn sẽ phải chịu trách nhiệm với các hành vi lãnh đạo của mình. Hành vi của người đứng đầu một tổ chức thiên chúa giáo sẽ khác biệt với các lãnh đạo trong giới kinh doanh. Họ phải đối xử với nhân viên theo cách khác, nhận thức sứ mệnh của họ theo cách khác và có những động lực làm việc cũng hoàn toàn khác. Nhà lãnh đạo là người bảo vệ văn hóa tổ chức. Và các nhà lãnh đạo của tổ chức thiên chúa phải gánh vác trách nhiệm bảo vệ cơ sở văn hóa của đạo mình. đức tin và giá trị của người lãnh đạo sẽ là kim chỉ nam dẫn đường cho các con chiên của người.

Các nhà lãnh đạo thiên chúa phải hành động theo mô hình lãnh đạo phục vụ chứ không phải là mô hình quản lý như các lãnh đạo trong doanh nghiệp. Một vị CEO gần đây bất ngờ từ chức để chuyển sang công ty khác. Hành động từ chức này đã gây ảnh hưởng tiêu cực đến công ty, bởi công ty này đang thực hiện rất nhiều cải cách theo định hướng của vị CEO vừa từ chức. Chỉ sau vài năm tại vị và tiến hành vô số các cải cách căn bản trong cách thức hoạt động của tổ chức, vị lãnh đạo bất ngờ ra đi mà không hề báo trước. Khi bị chất vấn bởi chủ tịch hội đồng quản trị về lý do của hành động bất ngờ này, vị cựu CEO trả lời “Vì đây là kinh doanh. Mọi thứ trong môi trường này phải được giữ bí mật”. Trong hoạt động của các nhà thờ, văn hóa này không nên tồn tại.

Những nhà lãnh đạo hiểu rõ và quản lý được các giá trị của tổ chức có thể nâng cao vai trò lãnh đạo của mình. Trong cuốn sách Thách thức lãnh đạo, James Kouzes và Barry Posner đã thống kê 6 lợi ích nhà quản lý và tổ chức có được khi xây dựng được bản sắc văn hóa của tổ chức.

Xác định rõ văn hóa của tổ chức sẽ giúp:

- Kouzes và Posner, Thách thức lãnh đạo -

Bạn sẽ có quy trình tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự hiệu quả hơn. Sự phù hợp của nhân viên trong tổ chức cũng rất quan trọng. Khi một tổ chức tiến hành tuyển dụng nhân viên mới, quá trình tuyển chọn này phải rất chú ý đến sự phù hợp về văn hóa giữa nhân viên và tổ chức. Tổ chức cần đặt kỳ vọng cụ thể đối với họ về việc thích nghi văn hoá doanh nghiệp.

Khi tuyển dụng nhân sự, tôi biết chính xác giá trị của công ty và những gì công ty chúng tôi hướng tới. Vì vậy, tôi luôn truyền đạt một cách rành mạch điều đó với các ứng viên. Như vậy, họ cũng tự nhận thấy được sự phù hợp cũng như tự hào khi làm việc với chúng tôi, tránh tình trạng như số đông mọi người thường cảm thấy thất vọng khi chứng kiến công ty trong những ngày đầu làm việc là một thế giới khác xa với những gì họ được hứa hẹn khi phỏng vấn.

Nhân viên công ty sẽ được đào tạo tốt hơn. Không có cách nào định hướng nhân viên mới hơn tốt hơn là việc giảng giải cụ thể từng giá trị và đức tin của tổ chức cho họ. Làm như vậy có nghĩa là bạn đang (a) truyền đạt cho họ những gì mà bạn tâm huyết, (b) cung cấp cho họ một lý do để tập trung vào những gì bạn coi trọng và (c) truyền cho họ hơi thở và tâm hồn của chính tổ chức.

Bạn sẽ có định hướng nghề nghiệp khôn ngoan hơn. Khi xem xét ứng tuyển, mọi ứng viên đều cần phải tìm hiểu những giá trị văn hoá cơ bản của tổ chức và đánh giá sự phù hợp đối với bản thân mình trước khi phất cờ gia nhập.

Có rất nhiều loại hình tổ chức với những giá trị và đức tin khác nhau. Thay vì cố gắng hòa nhập vào một môi trường hoàn toàn không hợp với mình, các ứng viên tìm việc nên lựa chọn những môi trường có sự giao thoa về giá trị và đức tin của bản thân.

Bạn có thể ra quyết định sáp nhập, hợp nhất và liên doanh tốt hơn. gần đây, tôi có để ý một vụ sáp nhập của hai tổ chức ở Colorado với kết quả phá sản chỉ sau sáu tháng ký kết thương vụ. Trước khi sáp nhập, cả hai công ty đều kiệt quệ, thoi thóp. Họ hi vọng sự sáp

nhập này sẽ mang lại sự hồi sinh cho cả hai nhưng vấn đề nằm ở sự đối lập trong văn hoá doanh nghiệp. Trước khi xem xét khả năng sáp nhập hay hợp nhất, doanh nghiệp cũng như tổ chức thiên chúa cần phân tích sự khác biệt về văn hóa giữa các tổ chức dự định sáp nhập. Từ đó, các nhà lãnh đạo có thể dự đoán những vấn đề có thể xảy ra và phòng tránh rủi ro.

Ví dụ, công ty A muốn hợp tác kinh doanh với công ty B. Hai tổ chức này có sự khác biệt to lớn trong cách nhìn nhận về thời điểm, nguồn lực và quan hệ công việc. Công ty A chú trọng hệ thống truyền thông bằng văn bản. Mọi người trong công ty làm việc theo các quy trình chuẩn hóa và nghiêm khắc và không bao giờ liên hệ công việc qua điện thoại. Trong khi đó, công ty B lại làm việc theo cách thức thân thiện, suồng sã. Các nhân viên của công ty B chọn hình thức trao đổi trực tiếp hoặc qua điện thoại và trao đổi trực tiếp, bất chấp chi phí đáng kể phát sinh cho cuộc gọi đường dài. Khi hai tổ chức bắt tay với nhau, công ty A rất khó chịu với các cuộc điện thoại liên tục của công ty B, còn công ty B lại rất không thích phong cách làm việc cứng nhắc, nguyên tắc của công ty A. Thậm chí, họ còn từ chối thực hiện theo những quy trình chuẩn hoá của công ty A. Tất nhiên, thương vụ thất bại. Cho đến tận gần đây, hai công ty vẫn không thể làm việc được với nhau vì chính sự khác biệt căn bản này.

Bạn sẽ có được tầm nhìn rõ ràng hơn về lãnh đạo và sự thay đổi. Một trong những nhiệm vụ chính của lãnh đạo là phải phát triển văn hóa doanh nghiệp. Càng hiểu về bản chất của tổ chức, các nhà lãnh đạo càng dễ đưa ra định hướng thay đổi và phát triển văn hóa của tổ chức mình.

Dung hòa hay bất hòa: Bản hợp xướng văn hóa hay mâu thuẫn đối nghịch

Tất cả những vấn đề được nhắc đến trong phần trước đều có một điểm chung: chúng có liên quan đến sự hòa hợp về văn hóa tổ chức. Một cá nhân có thể hòa hợp hay bất hoà với văn hóa của tổ chức. Xác định rõ văn hóa của tổ chức sẽ giúp lãnh đạo biết được ai là người phù hợp và ai là người không. Đây là thực tế hiển nhiên cho dù

bạn ở bất kỳ vị trí cao hay thấp, nhân viên hay lãnh đạo, ma cũ hay ma mới.

Nhân viên A

Nhân viên B

Nhân viên

Nhân viên D

Nhân viên F

Nhân viên E

Đôi khi, sự không phù hợp thể hiện ở đức tin, ở ranh giới giữa đúng và sai trong hành vi ứng xử. Cũng có khi, đó là hành vi đi ngược lại với ý kiến số đông.

Tầm quan trọng của vấn đề hoà hợp này được minh hoạ khá rõ trong mô hình Hòa hợp về văn hóa dưới đây.

Những vòng tròn nhỏ đại diện cho những tuýp người khác nhau và vòng tròn lớn đại diện cho văn hóa của tổ chức.

Nếu vòng tròn lớn là tổ chức của bạn với những đặc trưng văn hoá riêng. Nhân viên A làm việc cho bạn nhưng không hề cảm thấy thoải mái đối với môi trường làm việc. (Phần sau của chương này sẽ nói về cách làm việc với những người như anh ta). Người B và E đang dần hòa nhập với văn hóa tổ chức. Họ là những nhân viên mới với hai khả năng: hoặc sẽ trở thành một phần của tổ chức, hoặc không thấy phù hợp như nhân viên A. C và D là những nhân viên lý tưởng cho tổ chức bởi họ cùng có chung những giá trị và niềm tin với tổ chức. đây là đối tượng bạn cần tập trung tuyển dụng, nhưng đừng quên rằng sự thiếu vắng của những kẻ ngoại đạo sẽ khiến tổ chức già nua và chậm chạp! đừng bỏ qua những người như nhân viên F bởi họ mang lại sự khác biệt có ý nghĩa.

Một khi càng tin tưởng vào giá trị và đức tin của tổ chức, nhân viên lại càng có nhiều điểm chung thích nghi hơn với văn hoá doanh nghiệp. Và ngược lại, khi có sự khác biệt lớn trong giá trị và niềm tin, cá nhân đó sẽ thấy rất khó khăn để tìm kiếm sự dung hoà.

THÍCH NGHI VAN HOA: KẾ Ơ - NGƯỜI ĐI

Dung hoà hay bất đồng, đó là hai mặt của vấn đề mà chúng ta gọi là thích nghi văn hoá. Không phải ai cũng thích nghi một cách toàn diện với văn hoá doanh nghiệp nơi mình làm việc cũng như thấm nhuần mọi giá trị và đức tin cốt lõi. Đặc biệt, những người mới, đôi khi phải mất đến hàng tháng trời họ mới có thể nhận ra và hoà nhập. Một khi xuất hiện xung đột, những thành viên mới sẽ:

Vấn đề thích nghi văn hoá cũng là một vấn đề nổi cộm trong các tổ chức tôn giáo. Tuy cùng đọc Kinh thánh nhưng mỗi người lại có một đức tin khác nhau. Bạn cũng biết đấy, chính vì sự khác biệt này mà mỗi người chỉ phụng sự nhà thờ một cách tốt nhất khi họ tìm thấy chí hướng chung. Qua hàng thế kỷ, rất nhiều trường phái thiên chúa đã được phát triển bởi những sự khác biệt này. Tôi tin rằng Chúa tạo ra nhiều loại con chiên để khai sáng cho những kiểu người khác nhau. “những người khác nhau cần những kích thích khác nhau”. Vì thế, hãy lựa chọn tổ chức phù hợp với mình.

Kết luận

Hãy viết ra quan điểm của bạn về văn hoá tổ chức. Yêu cầu mỗi thành viên ban lãnh đạo cùng viết ra những giá trị và đức tin của mình. Mỗi người viết trong một trang giấy. Sau đó, từng người chia sẻ và so sánh với đồng nghiệp.

Tổng kết và đúc rút thành những giá trị và đức tin chung của tổ chức. Cố gắng chuyển tải thông điệp từ góc độ cá nhân sang góc độ tổng thể. Hoàn thành xong công đoạn này cũng đồng nghĩa với việc bạn đã hoàn thành bản mô tả chi tiết về giá trị của tổ chức mình.

Xây dựng tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn doanh nghiệp. Xây dựng tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn phổ quát được sự kỳ vọng cũng như đường lối dẫn dắt của lãnh đạo đối với sự phát triển của tổ chức. Hãy đảm bảo rằng đây là quá trình xây dựng của cả tập thể, lắng nghe ý kiến từng người và có được sự tin tưởng tuyệt đối từ các thành viên.

Thông điệp về văn hoá cần được truyền tải một cách rõ ràng cả trong lẫn ngoài doanh nghiệp. Khi đã xác định được văn hóa và sứ

mệnh của doanh nghiệp, hãy truyền tải thông điệp đó tới mọi người trong tổ chức cũng như các đối tượng có liên quan: từ các cổ đông cho đến đối tác và khách hàng.

Luôn luôn lắng nghe. Hãy học cách lắng nghe những ý kiến phản biện.

Chấp nhận những người khác biệt. Kinh thánh dạy chúng ta phải yêu thương tất cả mọi người. Thánh Peter từng bị quở trách vì đã không yêu thương những người không cùng quan điểm. Hãy học cách yêu thương và chấp nhận những người khác biệt (Acts 10:9-38).

Tách biệt giữa phương pháp lý luận khoa học và thần học: Với những người theo chủ nghĩa lý thuyết, bạn có thể có nhiều lập luận khoa học, nhưng đừng đánh đồng giá trị và đạo đức. Với những người tin vào Chúa, hãy giữ lấy đức tin của bạn, nhưng đừng ép mọi người tuân theo quan điểm đó. Có rất nhiều cách giải thích Kinh thánh. Bạn cần phải học cách đơn giản hóa vấn đề và tập trung vào mục tiêu chính.

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: Mọi doanh nghiệp, tổ chức xã hội và tôn giáo đều có bản sắc văn hoá riêng. Mỗi công ty cũng chính là mỗi gia đình, không ai giống ai. “Văn hoá doanh nghiệp” là quy cách ứng xử của mọi người tuân theo những giá trị và truyền thống nhất định của một tổ chức. Nhà lãnh đạo thành công là người biết cách khai thác và phát huy sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp để mang lại lợi ích cho tổ chức của mình.

- Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của văn hóa tổ chức. Nếu không hiểu về văn hoá của tổ chức mình, bạn sẽ chẳng bao giờ có thể giúp có được sự thay đổi tích cực.

- Phát triển văn hóa tổ chức phải là một trong những ưu tiên hàng đầu của nhà lãnh đạo. Thay đổi văn hóa tổ chức là một công việc mất rất nhiều thời gian và công sức nhưng hoàn toàn khả thi. Những nỗ lực và khó khăn này sẽ giúp tạo ra các thay đổi bền vững và thiết thực hơn.

- Học cách tôn trọng sự đa dạng của các giá trị cá nhân. giá trị là những thứ tương đối, còn đức tin là tuyệt đối. Học cách phân biệt giữa hai khái niệm này là việc cần thiết nếu bạn muốn thay đổi văn hóa trong tổ chức. đôi lúc, chúng ta phải học cách bỏ qua những vấn đề không quan trọng để dồn sức vào những mục tiêu quan trọng hơn.

9. Sẽ không có thành công nếu thiếu người kế nhiệm

Hãy chuẩn bị kỹ càng cho sự ra đi ngay khi bạn đảm đương vai trò lãnh đạo

- Lòng kiêu hãnh sẽ làm chúng ta giữ khư khư vị thế của mình, hãy buông tay và thể hiện sự khiêm nhường.

- Tìm được người kế nhiệm xứng đáng mới là tiêu chí đánh giá sự thành công trong nhiệm kỳ lãnh đạo của một con người.

- Chuyển giao quyền lực cũng giống như việc chấp nhận gửi con cái đi học xa.

- Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, bạn bắt buộc phải có khả năng dẫn dắt những thế hệ đi sau.

Tôi ngồi đó, làm việc trong không khí căng thẳng của một trận chiến ngầm giữa vị lãnh đạo già nua và người kế nhiệm. Đó quả thật là một kỷ niệm đáng sợ về thời khắc chuyển giao quyền lực.

Ngay sau khi tốt nghiệp, tôi vào làm việc tại một nhà thờ lớn phía nam California. Vị mục sư tuyển dụng tôi cũng vừa mới đảm nhận vị trí lãnh đạo từ tay người tiền nhiệm, một mục sư dày dặn với hai mươi sáu năm kinh nghiệm. Bất kỳ ai đã đi theo vị mục sư tiền nhiệm trong một thời dài đều thấy rất khó khăn để làm quen với sự chuyển giao quyền lực. Nhưng những ủy viên trong hội đồng nhà thờ đã đưa ra một quyết định hết sức sai lầm: cho phép vị mục sư tiền nhiệm tiếp tục ở trong hội đồng các giám mục trong thời kỳ chuyển giao kéo dài 2 năm. Những thế hệ già cả đã cùng làm việc với vị mục sư nghỉ hưu đều nghĩ rằng “Ông ấy là một lãnh đạo tuyệt vời. Ai có thể thay thế được ông ấy chứ?”.

Và hội đồng quản trị nhà thờ và vị mục sư mãn nhiệm kỳ đưa ra một kế hoạch với ý tưởng tốt nhưng lại đầy rủi ro. Một vị mục sư mới sẽ tiếp quản nhà thờ trên danh nghĩa, trong một năm đầu của nhiệm kỳ mới, ông ấy sẽ được vị mục sư tiền nhiệm dẫn dắt. Đến năm thứ

hai, vị mục sư trẻ sẽ chính thức nắm quyền và vị bô lão trở thành cố vấn. Sau hai năm chuyển giao, vị mục sư tiền nhiệm sẽ hoàn toàn nghỉ hưu và quá trình chuyển giao quyền lực diễn ra êm thấm. Nhà thờ sẽ bắt đầu một thời kỳ mới trong tình trạng ổn định và hòa bình.

Kế hoạch này có gì không ổn? trong một thế giới hoàn mỹ thì kế hoạch này hoàn toàn khả thi. Nhưng thực tế là nó đã phạm vào hai vấn đề nhạy cảm: lòng kiêu hãnh của các lãnh đạo và tính ích kỷ của con người. Không lâu sau khi vị tân lãnh đạo kế nhiệm, ông bắt đầu nhận được sự ủng hộ của nhóm người trẻ hơn trong nhà thờ. Lớp người này luôn khao khát sự cách tân, đi ngược với mong muốn ổn định của lớp người già hơn, mà đứng đầu là vị giám mục Tiền nhiệm. Vị giám mục này nhanh chóng phản đối định hướng của vị lãnh đạo trẻ.

Căng thẳng cuối cùng cũng bùng nổ trong những tuần cuối cùng của tháng tám năm đó. Vị giám mục tiền nhiệm tuyên bố từ chức để phản đối định hướng của người kế nhiệm. Nhà thờ bị chia rẽ sâu sắc. Một bên là những người ủng hộ vị lãnh đạo cũ và một bên là những người ủng hộ vị lãnh đạo mới. Vị lãnh đạo trẻ nhanh chóng bị đẩy ra khỏi vị trí trong một cuộc bầu cử. Nhà Thờ không còn ai lãnh đạo và rơi vào tình thế chia rẽ nặng nề. Hai mươi lăm năm sau đó, nó vẫn không thể hồi phục sau những thiệt hại của cuộc chuyển giao quyền lực năm xưa. Vị mục sư tiền nhiệm đã dành rất nhiều thời gian để phát triển nhà thờ nhưng ông ta lại thất bại trong bước đi cuối cùng - chuyển giao quyền lãnh đạo. Ông ta đã phá hỏng tương lai phát triển của vị lãnh đạo kế nhiệm và của chính nhà thờ. Trong một câu chuyện hoàn toàn trái ngược, một thập kỷ sau đó, tôi cũng ở trong một cuộc chuyển giao quyền lực. Lần này, cuộc chuyển giao này diễn ra theo đúng các chuẩn mực nên có. Vị lãnh đạo già cả, sau khi đã lãnh đạo công ty trong 22 năm, chuyển giao hoàn toàn quyền lực và khiêm nhường ra đi.

Ông ấy trao lại công ty cho tôi.

Hai sai lầm phổ biến nhất trong quá trình chuyển giao lãnh đạo là:

- Các lãnh đạo thường muốn kéo dài thời gian tại vị

- Việc tại vị trong thời gian quá dài sẽ gây ra nhiều thiệt hại cho tổ chức hơn cả việc “nghỉ hưu non”.

- Lyle Schaller -

Như đã nói ở những phần trước, khi tôi nắm giữ vị trí chủ tịch của WorldVenture, công ty đã là một tổ chức đã có 50 năm hoạt động. Tôi đã được tham gia vào một cuộc chuyển giao quyền lãnh đạo chuẩn mực và vô cùng thành công. Mười lăm năm sau, khi nhìn lại, tôi vẫn luôn khâm phục sự khiêm nhường của người lãnh đạo trước tôi. Vị lãnh đạo tiền nhiệm, Warren Webster, kết thúc nhiệm kỳ của ông rất thành công bởi ông đã tập trung đầu tư bền vững cho tương lai của tổ chức.

Khi ở trong thời kỳ chuyển giao, Warren từng tuyên bố thẳng thắn: “Không có người kế nhiệm là thất bại lớn nhất của người lãnh đạo”. Ông tuyệt đối tin tưởng và triệt để thực hiện nguyên tắc này bằng một cuộc chuyển giao quyền lực êm thấm, nhẹ nhàng.

Tôi từng hỏi ông “Làm thế nào để em có thể thay thế được anh?”. Ông cười và nói: "Tôi không muốn cậu làm như vậy. Tôi sẽ mang tất cả những gì của tôi ra đi. Cậu phải là chính cậu". Nhiều năm sau, ở độ tuổi gần 80, Warren mắc chứng Parkinson. Ông phải ngồi xe lăn và rất khó khăn để có thể nói chuyện với tôi. Nhưng ông vẫn luôn khích lệ tinh thần tôi và luôn là một trong những người ủng hộ lớn của tôi. Warren thực sự đã tạo ra một cuộc chuyển giao quyền lãnh đạo tuyệt vời.

Đã có bao nhiêu nhà lãnh đạo mắc sai lầm ở những năm tháng cuối cùng của nhiệm kỳ và gây ảnh hưởng xấu đến tổ chức? Có những người không chịu rời đi, có những người ngầm phá hoại nhiệm kỳ mới. Nhưng Webster không như vậy. Ông công nhận tôi, ủng hộ tôi, hướng dẫn và giúp tôi nhận được sự ủng hộ của toàn bộ tổ chức để bắt đầu thời kỳ của chính mình. Ông biết rằng phong cách lãnh đạo của tôi trái ngược hoàn toàn so với cách lãnh đạo của ông. Ông hiểu rằng công ty cần phải thay đổi, và ông đã thể hiện rõ nguyện vọng cách tân này với hội đồng quản trị cũng như với toàn bộ các nhân viên quản lý cấp cao. Khi ông nghỉ hưu, tôi chân thành nói:

“Em hy vọng đến lúc chuyển giao công ty cho thế hệ lãnh đạo tiếp theo, em có thể có được một nửa sự khiêm tốn và khoan dung của anh”.

Cuộc tìm kiếm thế hệ kế cận

Thành công mà không tạo ra tính kế thừa là một thất bại thảm hại. Ai trong số những người bạn đang dẫn dắt sẽ là người kế nhiệm bạn trong tương lai? Tôi luôn có một danh sách ghi lại những ứng viên tiềm năng có thể sẽ đủ khả năng tiếp tục lãnh đạo công ty khi tôi ra đi. Tôi quan sát họ và suy ngẫm: "Đúng vậy, anh ta có thể làm được việc này hay cô ấy có thể sẵn sàng nhận trách nhiệm quản lý sau vài năm nữa". đôi lúc, khi nói chuyện với những nhân viên trẻ, tôi chợt nghĩ: “Ôi, các cậu sẽ thay thế tôi một ngày nào đó!”. Những suy nghĩ như vậy luôn thúc đẩy tôi vạch ra hướng phát triển cho những tài năng trẻ. Họ không phải là mối đe dọa cho vị trí lãnh đạo của tôi. Họ là những thế hệ tương lai sẽ kế tục sự nghiệp mà tôi đã dày công vun đắp. gần đây, tôi có cho chạy một chương trình thực tập sinh vị trí trợ lý giám đốc để tạo điều kiện cho những nhân viên trẻ đầy tiềm năng làm việc cùng tôi trong một năm. Một trong số họ, một ngày nào đó sẽ thay thế tôi, vì vậy, họ cần bắt đầu học hỏi và phát triển từ bây giờ.

Các tổ chức phát triển và ra đi theo vòng đời của mình. Như đã đề cập tại chương 4 khi thảo luận về vòng đời của tổ chức, chúng ta đều đồng ý rằng cách duy nhất để đảm bảo các tổ chức không rơi vào suy thoái và phá sản là đội ngũ lãnh đạo cần phải thường xuyên thay máu.

Một trong những ưu tiên hàng đầu của tôi ở vị trí lãnh đạo là huấn luyện và hướng dẫn những tiềm năng lãnh đạo tương lai. Tôi đã ở vào độ tuổi 50, còn họ thì đang ở thời kỳ sung sức nhất với tuổi đời từ 20 đến 30. Tôi sẽ quan sát, hỗ trợ và nuôi dưỡng tiềm năng của họ hết mức có thể. Tôi thường xuyên tự hỏi: “Những người tôi cần nhắm đến để phát triển kỹ năng lãnh đạo là những ai? Ai sẽ là những người sẽ dẫn dắt tổ chức?”. đây không phải là thiên vị, đây là việc cần làm để chuẩn bị cho tương lai.

Nếu chúng ta xây dựng nên tổ chức, những người trẻ có sẵn sàng gia nhập không? Có thể là không. Trong những năm gần đây, tôi rất quan tâm đến sự khác biệt của lớp người mới. Nếu chúng ta muốn những người trẻ gia nhập tổ chức hay giáo đoàn của mình, chúng ta phải có những cách thu hút rất đặc biệt. Ở thời đại này, giới trẻ đã thay đổi hoàn toàn so với thời của chúng ta. Thế hệ được sinh ra sau năm 1975 không giống như thế hệ của những năm 1945. Nhưng họ vẫn cần được những người đi trước huấn luyện và dẫn dắt. Tôi chấp nhận thay đổi văn hóa của WorldVenture: chuyển từ môi trường của những thế hệ đi trước sang môi trường thu hút những người trẻ sinh ra sau năm 1975. Nếu chúng tôi không thay đổi, thế hệ trẻ sẽ không bao giờ xuất hiện.

Từng người trong số hơn 650 nhân viên làm việc trên khắp thế giới của WorldVenture đều mong muốn nhận được sự chú ý của tôi. Vì tôi không thể làm việc trực tiếp với tất cả bọn họ, tôi phải lãnh đạo thông qua những nhà quản lý cao cấp làm việc tại trụ sở chính của công ty. Một mặt, tôi tích cực rèn luyện đội ngũ quản lý hiện tại, và mặt khác, tôi chú ý đến những tài năng trẻ mới xuất hiện. để xác định được tiềm năng của họ, tôi cần phải có tầm nhìn đủ xa. Tôi không thể phát triển tất cả mọi người trở thành nhà lãnh đạo, bởi số đông người bằng lòng với vị trí người đi theo và lo sợ trách nhiệm cầm quân. Âm thầm, tôi tập trung phát triển những ngôi sao sáng đầy triển vọng.

Tôi quan sát những tài năng trẻ này, thúc đẩy sự phát triển của họ bằng cách gia tăng trách nhiệm công việc và mức độ lãnh đạo. Tôi lắng nghe dư luận về họ. đây là kênh thông tin tham khảo không chính thức nhưng lại rất hữu ích! Và tất nhiên, tôi chú ý xác định những đặc tính sẽ giúp một người có thể trở thành nhà lãnh đạo thành công: anh ta làm việc với những người khác như thế nào và hoàn thành công việc với chất lượng ra sao? đây cũng chính là nguyên tắc mà Chúa Jesus đã nhắc đến cách đây hai nghìn năm: “Vị chủ nhân khen ngợi: ‘ngươi đã làm rất tốt! Rất tốt và trung thành! ngươi đã thực hiện tốt một số việc; vì vậy, ta sẽ giao cho ngươi thêm nhiều trách nhiệm nữa. Hãy cùng chia sẻ công việc với ta!’” (Matt. 25:21).

Trong một chuyến dã ngoại gần đây với đội ngũ lãnh đạo cấp cao của công ty, tôi có tổ chức một trò chơi thú vị để thúc đẩy thói quen dẫn dắt, phát triển thế hệ trẻ của nhóm người này. Tôi muốn họ xác định được những người họ sẽ rèn luyện và phát triển. Nội dung trò chơi như sau: Hãy tưởng tượng rằng tất cả chúng tôi đang mắc kẹt trên một hòn đảo sau trận bão. Những gì chúng tôi còn bên người chỉ là một chiếc radio và một chiếc điện thoại sắp hết pin. Mỗi người trong chúng tôi chỉ có 2 phút gọi điện về văn phòng để dặn dò những điểm quan trọng nhất, đề phòng trường hợp chúng tôi không bao giờ quay về được. Trong 2 phút đó, mọi người phải chỉ định được người kế tục mình đảm nhận công việc trong trường hợp xấu nhất xảy ra.

Trò chơi tình huống này nhấn mạnh vào hai vấn đề quan trọng của người lãnh đạo: chúng tôi coi trọng điều gì nhất và ai là người chúng tôi tin tưởng nhất để kế tục sự nghiệp. Trò chơi đã gợi mở rất nhiều điểm đáng suy nghĩ. Mỗi chúng tôi sau khi quay lại văn phòng đều biết cách xác định nhiệm vụ hướng dẫn và phát triển những nhà lãnh đạo tiềm năng của tương lai.

Những rào cản cho một cuộc chuyển giao quyền lực thành công

Thành công cũng có nhưng thất bại cũng rất nhiều. Tôi đoán rằng những độc giả của cuốn sách này đều đã từng chứng kiến những cuộc chuyển giao quyền lực thất bại. Có rất nhiều lý do dẫn đến những thất bại này, nhưng nguyên nhân phổ biến nhất có thể kể đến gồm có:

- Tổ chức không chấp nhận vị tân lãnh đạo
- Vị lãnh đạo mới không hứng thú với tổ chức
- Gia đình tân lãnh đạo không thích nghi được với môi trường sống trong một thành phố mới
- Có sự mâu thuẫn trong văn hóa công ty. Các giá trị và đức tin của nhà lãnh đạo mới không phù hợp với bản sắc của tổ chức
- Nhà lãnh đạo mới không đủ khả năng, kinh nghiệm và hoặc kiến thức để hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình

- Vị lãnh đạo mới gặp phải sự công phá của những nhóm trung thành với lãnh đạo tiền nhiệm
- người lãnh đạo đi trước phá hoại nỗ lực của người lãnh đạo mới
- Lãnh đạo cũ không rời đi hoặc tái xuất hiện, can thiệp vào hoạt động của vị lãnh đạo mới
- Lãnh đạo mới nhận được đề nghị chuyển việc hấp dẫn
- Lãnh đạo mới không nhận được sự ủng hộ của mọi người do thiếu kỹ năng đặc nhân tâm.

Một người bạn thân của tôi ở bờ tây mới tiếp nhận vị trí lãnh đạo của công ty gia đình nhà vợ. Anh bạn này đã làm việc cho ông bố vợ rất nhiều năm trước khi trở thành CEO. Quá trình chuyển giao quyền lực đã và đang diễn ra rất vất vả. Sự thất bại trong quá trình chuyển giao đã ảnh hưởng rất xấu tới hoạt động chung.

Bố vợ của anh bạn tôi xây dựng công ty từ bàn tay trắng. Ông đã trải qua nhiều vất vả từ thời kỳ đại suy thoái để đạt được thành công ngày nay. Đối với ông, có vẻ như chàng rể không làm được việc gì có ích cho công ty cả. Và ông luôn tỏ ra không hài lòng với những việc anh bạn tôi làm. Quan hệ giữa hai bố con trong cả công việc và gia đình đều trở nên căng thẳng. Một năm trước, cả bố vợ và vợ anh quyết định chuyển đến một thành phố khác để tạo điều kiện cho anh chủ động làm việc hơn. Nhưng tình hình vẫn không có gì tiến triển bởi một người bạn của gia đình vẫn tiếp tục cung cấp thông tin về những chính sách của công ty cho người bố vợ.

Gia đình nhà vợ của anh bạn tôi là cổ đông lớn của công ty nên họ vẫn có quyền chi phối và can thiệp vào hoạt động của công ty. Mâu thuẫn giữa anh và gia đình nhà vợ ngày càng sâu sắc.

Vậy vấn đề của ông bố vợ này là gì? Vấn đề chính là ở chỗ ông ta không thể từ bỏ quyền lực của mình tại công ty mặc dù ông chọn cách rút lui. Ông ta không thể rời khỏi một nơi quá thân thiết với mình. Đối với những người sáng lập, công ty của họ giống như những đứa con tinh thần.

Không ai có thể chăm sóc đứa trẻ này chu đáo bằng chính người sáng lập. Vì vậy, anh bạn tôi không bao giờ có thể thắng được ông bố vợ.

Anh luôn căng thẳng vì sự can thiệp quá thường xuyên của ông. (Cuối cùng, sau 10 năm làm việc trong công ty của gia đình nhà vợ, bạn tôi đã rời đi và thành lập công ty riêng. giờ đây anh rất vui vẻ và thoải mái. Còn bố mẹ vợ anh thì qua đời vài năm sau đó. Con trai của họ nắm quyền quản lý công ty và giữ nguyên hoạt động của công ty theo những gì ông bố đã làm. Công ty đó dần dần rơi vào suy thoái).

Thế hệ sinh sau 1975

- Mong muốn trở thành một phần của xã hội.
- coi trọng tính chân thực, minh bạch và đức khiêm nhường.
- coi trọng thực tế hơn là lý thuyết, giáo lý.
- Làm việc tốt nhất với cấu trúc tổ chức phẳng.
- Quan tâm tới những chủ đề cá nhân (với sự bùng nổ của facebook và mys-pace) hơn là những chủ đề vĩ mô.
- Ngưỡng mộ những nhà tư tưởng xây dựng chế độ tương hỗ thay vì kiểu tư duy đế chế.
- Cảm thấy hứng thú trong những tư tưởng mơ hồ, nghịch lý, hình tượng ẩn dụ, bí ẩn và sự sáng tạo trừu tượng.
- Mong muốn làm những việc có ý nghĩa.
- coi Kinh thánh là câu chuyện về sự cứu rỗi của Chúa chứ không phải là lời nhắn nhủ của Chúa tới loài người.

Tại sao một số nhà lãnh đạo không nữ "dứt áo ra đi"?

Những bảng tổng kết ở phần trước đã giúp thống kê những nguyên nhân phổ biến dẫn đến thất bại của quá trình chuyển giao quyền lực cũng như lý do tại sao một vài nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm lại có nhiệm kỳ quá ngắn. Trong phần này, chúng ta sẽ xác định những nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo hết nhiệm kỳ không nữ dứt áo ra đi.

Tâm lý muốn bảo toàn công việc. Một người nghỉ hưu sẽ luôn tự hỏi mình sẽ làm gì, đi đâu khi nghỉ hưu, ổn định tài chính bằng cách nào v.v... Họ nghĩ: Tôi vẫn còn rất yêu công việc. Vậy tại sao lại phải rời đi? Ai sẽ đón nhận một vị lãnh đạo ở tầm tuổi tôi cơ chứ? Cơ hội đã bị khoả lấp bởi những người trẻ tuổi. Một nhà lãnh đạo thực sự vì tổ chức sẽ luôn ưu tiên lợi ích của tổ chức cao hơn so với lợi ích của bản thân.

Nỗi sợ hãi khi phải nghỉ hưu. Nỗi sợ này đi cùng với tâm lý muốn bảo toàn công việc. Nỗi sợ lớn nhất của thời kỳ nghỉ hưu là không muốn mình trở nên vô ích. Tâm lý lo sợ này đặt biệt rất mạnh ở đàn ông.

Tâm lý ngại thay đổi. Con người chúng ta thường rất thoải mái với môi trường quen thuộc và ngại thay đổi. Các nhà lãnh đạo nghỉ hưu thường lo lắng tự hỏi: “Làm sao mà tôi có thể chuyển sang một công ty khác được?”. Nếu thay đổi, gia đình của họ cũng sẽ phải thay đổi theo. Sẽ dễ hơn rất nhiều cho họ nếu vẫn ở nguyên vị trí cũ.

Giảm giá trị bản thân. Những người trưởng thành (đặc biệt là phái mạnh) đều coi thành tích công việc là thước đo khẳng định giá trị bản thân. Làm xáo trộn công việc cũng chính là làm xáo

Trộn cuộc sống của họ. Đối với nhiều lãnh đạo, công việc có ý nghĩa rất lớn chứng minh cho giá trị của bản thân của họ. Chuyển giao quyền lực khiến họ thấy hụt hẫng và mất tự tin. Nguyên nhân này đặc biệt đúng với những người ham công tiếc việc.

Không tin tưởng vào người kế nhiệm. Chúng ta thường không tin rằng có người sẽ làm mọi việc tốt hơn chúng ta. Chúng ta có thể kéo dài nhiệm kỳ thêm vài năm chỉ để đảm bảo rằng mọi việc được làm "Đúng" theo cách chúng ta vẫn làm.

Niềm đam mê, gắn bó với công việc và các đồng sự. Đây có lẽ là lý do mang tính chất cá nhân nhất khiến các nhà lãnh đạo luôn vương vấn. Họ quá yêu công việc của mình và không muốn rời bỏ. Tại sao phải rời bỏ môi trường mình yêu quý để sống trong một môi trường mới lạ lắm chứ? Tại sao phải nghỉ hưu trong khi nếu đi làm, tôi vẫn được trò chuyện với những người mà tôi yêu quý?

Người sáng lập thường đầu tư rất nhiều công sức và nỗ lực cá nhân để xây dựng tổ chức của mình. Họ thường không muốn rời đi vì đã bỏ quá nhiều công sức cho tổ chức, giống như cha mẹ không muốn những đứa con rời khỏi vòng tay của mình.

- Tâm lý bảo toàn công việc
- Sự bất an về tương lai
- Nỗi sợ hãi khi phải nghỉ hưu
- Tâm lý ngại thay đổi
- Thỏa mãn với vị trí hiện tại
- Cho rằng công việc là thước đo lòng tự trọng cá nhân
- Vị trí đó là cả cuộc sống của vị lãnh đạo
- Không tin tưởng vào người kế nhiệm
- Quá yêu công việc
- Quá gắn bó với vai trò lãnh đạo
- Nguy cơ mất đi các khoản lợi tức từ cổ phiếu hoặc quỹ lương hưu trong tương lai
- Không muốn đánh mất công sức mình đã bỏ ra để phát triển tổ chức

Những lý do này đều hợp lý, nhưng chúng không thể được dùng để bào chữa cho sự “lẩn thẩn” của chúng ta. Trong phần tiếp theo, tôi sẽ nói kỹ hơn về nguyên nhân thứ 6 - niềm đam mê, gắn bó với công việc và các đồng sự.

Nỗi đau của sự chia lìa

Tôi vẫn còn nhớ cái ngày tôi rời khỏi đông đức. Trên những con đường đất ngoằn ngoèo nối giữa Dresden và Herrnhut (thủ phủ của hạt Zinzendorf), tôi và Werner lặng lẽ chia tay trong nước mắt. Chúng tôi đều hiểu rằng những ngày tháng tươi đẹp làm việc bên nhau đã qua đi, và tương lai của hai người sẽ rẽ theo hai hướng khác. Chúng tôi đã làm việc rất ăn ý. Nhiệm vụ của chúng tôi đã được hoàn thành

xuất sắc. Nói lời tạm biệt là không hề dễ dàng. Nhưng chúng tôi vẫn phải tạm biệt, bởi mỗi người đã lựa chọn cho mình một con đường riêng.

Tôi từng là trưởng đại diện cho một dự án phát triển lãnh đạo ở đông đức trong vài năm. Chúng tôi đã thành công trong việc phát triển tiềm năng lãnh đạo của một nhóm người trẻ, và đã đến lúc tôi nên chuyển giao công việc lại cho những người trẻ này để ra đi. Trên đường chia tay Werner, tôi chợt tưởng tượng đến ngày đưa con lớn nhất của tôi vào đại học. Tôi chắc rằng mình cũng sẽ có cảm giác như thế này. Đây là việc phải làm, nhưng chia tay quả thật là rất đau lòng. Đau lòng là vì mọi chuyện sẽ thay đổi mãi mãi. Những đứa con của tôi sẽ không bao giờ quay về sống ở nhà như hồi còn bé. Tương tự như vậy, không bao giờ Werner và tôi sẽ có cơ hội cùng làm việc trong một giáo đoàn ở Đông Đức nữa.

Rời khỏi đông đức là việc tôi cần phải làm, dù rất đau xót.

Nếu chúng tôi không chia tay, chúng tôi vẫn sẽ điều hành hoạt động của dự án đó và những nhà lãnh đạo trẻ sẽ không có cơ hội để phát triển. Nếu còn ở lại thì mọi người vẫn sẽ để chúng tôi lãnh đạo, mặc dù thực sự họ rất muốn có cơ hội điều hành. giờ đây, sau nhiều năm từ lúc chúng tôi rời đi, dự án đó vẫn hoạt động rất thành công. Việc rời khỏi vị trí lãnh đạo có làm tôi cảm thấy bất an? Không hề! Hoàn thành một nhiệm vụ và tiếp nhận thêm những thách thức mới là một phần trách nhiệm của bất kỳ nhà lãnh đạo nào. Không có ai là không thể thay thế được, và chúng ta không sớm thì muộn cũng sẽ phải buông tay để tiến lên phía trước.

Tông đồ Paul trong Kinh thánh dành nhiều thời gian để huấn luyện cho các tín đồ thiên chúa tại thành phố Ephesus hơn bất kỳ nơi nào khác, nhưng rồi ngài cũng phải rời đi. Vì sao vậy? tôi chắc rằng các tín đồ trung thành ở Ephesus sẵn sàng mời ngài nắm giữ những vị trí quan trọng và cung cấp đầy đủ tiện nghi cho ngài. Nhưng ngài vẫn phải rời đi bởi vẫn còn nhiều việc phải làm ở những nơi khác. Ngài huấn luyện các lãnh đạo trẻ rồi cho họ tự do để tiếp tục thực hiện sứ mệnh của Chúa ở địa phương họ. Paul cần phải rời đi. Bạn có tưởng tượng được những thế hệ lãnh đạo mới sẽ làm thế nào dưới cái

bóng của Paul không? Mặc dù sự ra đi là cần thiết, nó cũng mang lại nhiều xót xa, đau buồn cho những người ở lại. Hãy lắng nghe những lời chia tay đầy cảm động được viết lại trong Kinh thánh “Khi ngài tuyên bố ra đi, ngài cùng quỳ xuống và cầu nguyện với họ. Tất cả bọn họ ôm hôn và khóc khi chia tay ngài. Họ rất đau buồn khi biết rằng họ sẽ không bao giờ được gặp ngài nữa” (Act 20:36-38). Chúng ta cũng rất hy vọng rằng trong bữa tiệc chia tay của chúng ta, mọi nhân viên sẽ cảm thấy nuối tiếc như vậy!

Huấn luyện và dẫn dắt quy trình phát triển người kế nhiệm

Vậy làm thế nào để có thể phát triển người kế nhiệm thành công? Quy trình phát triển này chú trọng vào việc dẫn dắt và huấn luyện những nhân viên tiềm năng. Paul Stanley và Robert Clinton trong cuốn sách “Kết nối” đã phát triển một mô hình đào tạo có tên gọi là “mô hình chòm sao”.

Mô hình này cho rằng một nhà lãnh đạo cần có sự tiếp cận các mối quan hệ theo các hướng khác nhau để có thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Các loại hình đào tạo gồm có hướng từ phía trên, từ phía dưới, từ đồng nghiệp trong công ty và từ các đồng sự ở bên ngoài. Từng loại được mô tả dưới đây, kèm theo ví dụ về những người thầy đã dẫn dắt sự tôi thành công.

Hướng dẫn từ phía trên: đây là những bậc tiền bối đã có kinh nghiệm hơn chúng ta, những người chúng ta phải học theo. Họ giúp kiểm tra quá trình phát triển và rèn luyện chúng ta. Chúng ta là những người cuối cùng sẽ kế tục họ. đây là những người thầy xuất hiện trên bức tường anh hùng của tôi. Bạn có nhớ Arno, người tôi đã có dịp đề cập đến trong chương 4 về những kẻ nổi loạn? Cho dù đã nghỉ hưu, ông vẫn là người thầy quan trọng của tôi đến tận bây giờ. Tôi luôn tham khảo ý kiến của ông về các ý tưởng của mình. Tôi cũng rất thích dành thời gian với hai người đã thay đổi cuộc đời của tôi trong nhiều năm qua: Robertson McQuilken, một người bạn lâu năm, cố vấn và cựu chủ tịch của Columbia intera- tional có trụ sở tại Columbia, nam Carolina và Bobby Clinton, người hướng dẫn luận văn tiến sĩ của tôi tại Học viện Fuller, Pasa- dena, California trong những năm 1980.

Hướng dẫn từ dưới lên. đây là những người trong tương lai sẽ kế nhiệm chúng ta. Họ là một nhóm nhỏ những người trẻ tài năng chúng ta muốn rèn luyện và phát triển để tạo ra thế hệ kế cận. Có người là nhân viên trong tổ chức, có người là ngoại đạo. Tôi gặp Andreas lần đầu tiên tại Vienna vào năm 1982. Khi đó, cậu ta còn rất trẻ, mới ra trường và không có định hướng rõ ràng cho tương lai. Chúng tôi trở thành những người bạn tốt. Cậu ta coi tôi như người thầy lớn, người anh lớn của mình. Sau hơn 20 năm, chúng tôi vẫn là những người bạn tốt, và cậu ấy vẫn thường xuyên lắng nghe những lời khuyên của tôi. Cậu ta giờ đã là giáo sư của một trường đại học lớn ở Bắc Carolina. Tôi rất vui vì đã có cơ hội gặp gỡ và giúp đỡ cậu ta tìm ra hướng đi cho sự nghiệp của mình.

Hướng dẫn từ các đồng nghiệp trong nội bộ. Những người đồng nghiệp trong tổ chức giúp chúng ta trở nên trưởng thành hơn. Họ đảm bảo chúng ta thực hiện đúng trách nhiệm của mình trong tổ chức và cuộc sống cá nhân. Những nhà lãnh đạo cởi mở, sẵn sàng lắng nghe thường sẽ liên tục bị thách thức bởi các đồng nghiệp của mình. Tôi rất thích nói chuyện với một vài người trong văn phòng bởi họ luôn giúp tôi phát triển hơn. Họ có năng lực trong những lĩnh vực mà tôi không giỏi. Tôi rất thích đạp xe và chơi golf với những người như vậy để rèn luyện kỹ năng và tính cách của mình.

Hướng dẫn từ các đồng sự bên ngoài công ty. Đây là những mối quan hệ với những người có cùng trình độ và mức độ thăng tiến trong nghề nghiệp nhưng không cùng tổ chức. Trong phương thức dẫn dắt này, vai trò của giao tiếp và kết nối rất quan trọng. Qua nhiều năm, tôi nhận ra rằng những người bạn tốt nhất của mình là những người ở bên ngoài tổ chức. Tôi có thể nói chuyện với họ thoải mái hơn nhiều so với khi nói chuyện với đồng nghiệp. Vì vậy, họ đa phần sẽ tạo được ảnh hưởng tới tôi lớn hơn. Trong suốt 15 năm, Donna và tôi luôn tham dự chương trình gặp mặt hàng năm của các CEO. Chúng tôi sẽ gặp nhau trong khoảng 3 ngày để chia sẻ những câu chuyện về lãnh đạo theo từng cấp độ. Phần lớn chúng tôi đều làm việc trong những công ty với ngành nghề kinh doanh tương tự nhau, vì vậy, chúng tôi có rất nhiều chuyện để chia sẻ. Tôi luôn muốn gặp gỡ những người bạn của tôi bất kỳ khi nào có thể bởi họ thách thức,

thăm dò và kích thích tư duy của tôi tập trung vào những vấn đề dài hạn mang tính chiến lược. Khi họ chỉ trích hay đặt câu hỏi về chiến lược và các phương pháp quản lý, tôi luôn chú ý lắng nghe. Họ là những người bạn thẳng thắn, với mong muốn giúp tôi làm việc tốt nhất có thể. Những người bạn này luôn khích lệ tôi vượt qua những thách thức dưới vai trò lãnh đạo.

Tôi rất vui mừng khi chứng kiến xu thế chú trọng đến việc hướng dẫn trong giới lãnh đạo thời gian gần đây. Trong nghiên cứu của Stanley và Clinton về những điển hình lãnh đạo đã tạo ra sự khác biệt trong sự nghiệp của họ, hai nhà nghiên cứu thấy rằng tất cả những nhà lãnh đạo thành công này đều có từ 3 đến 10 người giúp đỡ, hướng dẫn cho họ trong từng bước phát triển sự nghiệp. Khi nghiên cứu những hình tượng thiên chúa nổi bật và lý lịch của những lãnh đạo thiên chúa xuất sắc, Stanley và Clinton cũng kết luận rằng Chúa sử dụng một vài người để chia sẻ và tạo tầm ảnh hưởng đến những nhà lãnh đạo, giúp họ phát triển năng lực lãnh đạo tốt hơn.

Vậy một người dẫn dắt giỏi có những đặc điểm gì? theo Stanley và Clinton, những người dẫn dắt, tạo ảnh hưởng lên thế hệ tân lãnh đạo thường có một số đặc điểm chung như sau:

- Có khả năng nhìn ra tiềm năng của đồng nghiệp
- Biết tha thứ, chấp nhận sai lầm, vấp ngã, thất bại và những thứ tương tự để giúp phát triển tiềm năng con người
- Linh hoạt với từng tuýp người khác nhau
- Kiên nhẫn: Hiểu rằng việc phát triển năng lực cá nhân đòi hỏi thời gian và kinh nghiệm
- Có tầm nhìn: nhìn xa, trông rộng, có thể gợi ý đường đi cho người được dẫn dắt để phát triển bản thân
- Tài giỏi và có năng lực khích lệ mọi người.

Vậy chính xác công việc của những người dẫn dắt là gì? Stanley và Clinton nêu ra 5 vấn đề quan trọng cần được nói đến trong việc dẫn dắt

- người dẫn dắt biết cách đưa ra:

a) Lời khuyên đúng lúc

b) Những bức thư, bài báo, quyển sách hay những tác phẩm văn học khác cho người “học việc” nâng cao trình độ.

c) Hỗ trợ tài chính

d) Giúp người được dẫn dắt tự do phát triển tiềm năng lãnh đạo, sẵn sàng chấp nhận việc người đó sẽ tỏa sáng hơn mình

- Những người dẫn dắt dám đem uy tín cá nhân của mình để phát triển những người có tiềm năng

- Những người dẫn dắt giúp học trò của mình nhận ra những khía cạnh đa dạng của lãnh đạo và thôi thúc họ trải nghiệm những sự đa dạng đó

- Những người dẫn dắt cung cấp tài nguyên cần thiết hỗ trợ sự phát triển của người được dẫn dắt

- Những người dẫn dắt cùng hợp tác với người được dẫn dắt để phát triển sự tự tin, vị thế và uy tín của họ.

Hoàn thành xuất sắc sứ mệnh của mình - Những bài học từ Moses đến Timothy

Trở thành người không thể thiếu được trong tổ chức không giúp chúng ta kết thúc thành công sứ mệnh của mình. Sự khiêm nhường mới là điều cần thiết để truyền lửa cho những thế hệ kế tiếp và kết thúc tốt đẹp sứ mệnh trên cương vị nhà lãnh đạo thành công.

Một trong những chìa khóa giúp chuyển giao quyền lực thành công là nhà lãnh đạo không nên giữ khư khư vị trí của mình. Càng giữ chặt thì lòng kiêu hãnh càng tăng và càng khó để ra đi. Hãy học cách mở lòng để chấp nhận sự thay đổi, để hiểu rằng mình không phải là người duy nhất tốt cho tổ chức, để trở nên khiêm nhường và được kính trọng. Nhân viên đi theo một người lãnh đạo vì nhiều lý do khác nhau. Khi tầng lớp lãnh đạo đó hết nhiệm kỳ, tự nhiên, lòng trung thành của các nhân viên trong tổ chức sẽ dần chuyển sang lớp lãnh đạo kế cận.

Kinh thánh kể rất nhiều câu chuyện về những cuộc chuyển giao quyền lực thành công nhờ đức cao tính khiêm nhường, chấp nhận giới hạn trong năng lực của bản thân. Dưới đây là một số ví dụ điển hình:

Moses và Joshua. Một trong những ví dụ tuyệt vời về sự chuyển giao quyền lực thành công là câu chuyện của Moses và Joshua trong mục 34 của sách đệ nhị luật. Trong 40 năm, Moses luôn tìm cách để đưa những người dân của mình đến vùng đất hứa nhưng không thành công. Sau này, Joshua, người kế nhiệm của ông, đã hoàn thành giấc mơ của Moses. Một ngày trước khi qua đời, Moses đã được Chúa chỉ cho vùng đất hứa. Ngài đảm bảo rằng con cháu của Moses sẽ được làm chủ vùng đất đó, nhưng bản thân ông sẽ không bao giờ bước chân lên được: "Ta sẽ cho người nhìn thấy tương lai mà người mong muốn, nhưng người không thể bước chân vào đó được" (Deut. 34:4).

Moses phản ứng thế nào khi biết rằng người kế nhiệm sẽ thành công hơn ông, sẽ hoàn thành giấc mơ của chính ông sau 40 năm tìm kiếm? Ông đã hành động với tất cả sự khiêm nhường và lòng tự trọng của mình: "Và Joshua, con trai của nun, được Moses truyền cho tất cả trí tuệ và tinh thần của ông. Nhờ vậy, người israel nhất nhất đi theo Joshua và thực hiện nhiệm vụ Chúa đã giao cho Moses - tìm ra vùng đất hứa" (Deut. 34:9).

Ước nguyện của Moses được thực hiện, việc chuyển giao quyền lực diễn ra nhẹ nhàng và Joshua ngay lập tức nhận được sự ủng hộ của người dân, bởi Moses đã đặt tay mình lên Joshua và cầu Chúa phù hộ cho người israel dưới sự lãnh đạo mới. Những hành động đúng đắn trong thời điểm cuối cùng là những hành động mang lại sự thành công lớn nhất cho người lãnh đạo.

Chúa Jesus và 12 tông đồ. Trong ba năm xây dựng nền tảng cho thiên Chúa giáo, ưu tiên hàng đầu của Chúa là tìm kiếm, tuyển chọn và huấn luyện mười hai người kế nhiệm để tiếp tục đảm trách sứ mệnh của mình. Đến lúc bị xử tử, Chúa chỉ có một số ít người ủng hộ. Nhưng ngài đã giao sứ mệnh và quyền năng cho các tông đồ của mình để hoàn thành những gì ngài đã bắt đầu: "Ta yêu cầu các con

phải yêu thương mọi người khác. Ta đã yêu thương các con, đã đến lúc các con chia sẻ tình yêu thương đó cho mọi người” (John 13:34).

“Chúa lại nói: ‘Phước lành sẽ luôn ở bên các con. Thượng đế đã ban cho ta, giờ ta cũng sẽ ban cho các con’ (John 20:21).

“Nhân danh Cha, con và thánh thần, các con hãy đi đến mọi quốc gia trên mặt đất này, khai sáng và rửa tội cho tất cả mọi người. Hãy dạy dỗ cho họ tuân theo những gì mà ta đã yêu cầu các con tuân theo” (Matt. 28:19-20).

Chúa không phát triển thiên chúa giáo ra toàn thế giới, những tông đồ đầu tiên của ngài chịu trách nhiệm đó. Ngài dẫn dắt để các tông đồ hoàn thành sứ mệnh. Trong cuộc sống hiện đại, nguyên tắc tương tự vẫn tồn tại: những người kế thừa vị trí của chúng ta thường sẽ là những người sẽ nối tiếp và hoàn thành những gì ta đã bắt đầu.

Paul và Timothy. Không có chỗ nào trong Kinh Tân Ước, câu chuyện về phát triển thể hệ lãnh đạo kế cận lại được thể hiện rõ như trong mục Hai về timothy. Tông đồ Paul trước khi qua đời đã giao trách nhiệm cho timothy tiếp tục thực hiện ý nguyện hoàn thành nhà thờ tân ước của mình. Ông cũng yêu cầu timothy chú ý tìm kiếm người kế nhiệm xứng đáng: “Và những gì con đã nghe ta nói trước mặt rất nhiều môn đệ trung thành là sự đảm bảo về uy tín của con. Những môn đệ trung thành sẽ tiếp tục dẫn dắt những người khác” (2 tim. 2:2). Để tồn tại và phát triển, những phong trào tôn giáo như thiên chúa ít nhất phải trải qua 4 thế hệ: Paul (thế hệ thứ nhất) dẫn dắt timothy (thế hệ thứ 2). Timothy lại được yêu cầu dẫn dắt những môn đệ trung thành (thế hệ thứ 3) và những môn đệ này tiếp tục đủ khả năng để dẫn dắt những người khác (thế hệ thứ 4). Bốn thế hệ này liên tục kế nhiệm nhau để mở rộng giáo phái thiên Chúa ra tất cả các châu lục. Lãnh đạo không có được người kế nhiệm cũng giống như cặp vợ chồng không sinh được con. Trong cả hai trường hợp, tương lai của gia đình đều bị ảnh hưởng. Trong tổ chức, một nhà lãnh đạo không tìm ra và phát triển được thế hệ kế tục sẽ gây thiệt hại cho tốc độ tăng trưởng tương lai và cản trở tổ chức hoàn thành sứ mệnh hoạt động của mình.

Kết luận

Nếu bạn tin rằng một trong những ưu tiên hàng đầu của mình là phát triển đội ngũ lãnh đạo kế nhiệm và sẵn sàng ra đi khi cần thiết, hãy tham khảo một số cách xử lý những rào cản của một quá trình chuyển giao quyền lực dưới đây:

Vấn đề bảo toàn công việc. Bạn sẽ làm gì và đi đâu sau khi nghỉ hưu? Một người lãnh đạo tận tụy sẽ luôn ưu tiên phục vụ tổ chức hơn là phục vụ cho lợi ích cá nhân của mình. Nếu đã đến lúc bạn cần ra đi, hãy ra đi. Hãy tìm kiếm những tổ chức mới cần đến năng lực và kinh nghiệm của bạn. Tôi đã gặp rất nhiều người mà quyết định ra đi đã mở ra cho họ những trải nghiệm mới thật tuyệt vời.

Vấn đề tâm lý ngại thay đổi. Ai cũng sẽ thấy thoải mái với môi trường quen thuộc. Bản tính của con người là ngại thay đổi. Nhưng phải thay đổi thì mới phát triển được. Tôi có người bạn nắm giữ vị trí lãnh đạo trong một công ty ở Hồng Kông trong suốt 25 năm. Trong 10 năm cuối cùng trước khi nghỉ hưu, cô ấy quyết định thay đổi công việc. Tôi rất vui và hoàn toàn ủng hộ cô theo đuổi những thử thách mới ở một đất nước mới. Cô là một người rất nề nếp và quy củ. Những thay đổi trong cuộc sống và công việc đối với tuýp người như cô không phải là dễ dàng. Nhưng bạn tôi hiểu rất rõ rằng đây là việc nên làm.

Vấn đề nỗi sợ khi nghỉ hưu. Chúng ta ngày càng ít nhắc đến cụm từ nghỉ hưu. Thay vào đó, khái niệm ‘khoảng thời gian tuyệt vời cho những cuộc phiêu lưu’ lại được nhắc đến nhiều hơn. “Khoảng thời gian tuyệt vời” tôi dùng ở đây để mô tả mốc thời gian sau độ tuổi nghỉ hưu chính thức. Tâm lý sợ nghỉ hưu này cũng là vấn đề đã được thảo luận từ lâu. Có rất nhiều cuốn sách và hội thảo hữu ích giúp ổn định tâm lý khi đi qua thời kỳ chuyển giao khó khăn này. Bạn cần có trách nhiệm với bản thân, công ty và gia đình mình để chuẩn bị tốt cho cuộc sống khi về già. Nếu về hưu mà không có kế hoạch chu đáo thì các bạn sẽ sớm giống như những chiếc máy bay già hạn gì.

Vấn đề giá trị bản thân. Con người thường dựa phần lớn vào thành tích công việc để xác định được giá trị của bản thân. Điều này đặc biệt đúng với những người ham công tiếc việc. Vậy làm thế nào để giải quyết được vấn đề này? Hãy có những thú vui ngoài công việc và hưởng thụ cuộc sống. Tìm kiếm giá trị của bản thân trong những hoạt động ngoại khóa, chơi thể thao, chăm sóc gia đình, con cái và hoạt động cộng đồng. Hãy tham gia vào hoạt động ở các nhà thờ. Tôi đã gặp nhiều người phát triển được sự nghiệp mới của mình qua những hoạt động như vậy. Một người bạn của tôi tại San Jose, California, đã vào tuổi nghỉ hưu. Bốn năm trước đây, cô ấy phát hiện ra tài năng nghệ thuật của mình và bắt đầu sáng tác hội họa. Giờ đây, cô đã trở thành họa sĩ và bán những tác phẩm của mình trong nhiều phòng tranh ở San Francisco. Làm thế nào mà cô ấy đã phát hiện ra tài năng của mình? Nhờ một người bạn đã quyết tâm kéo cô bằng được vào lớp học vẽ bốn năm về trước, mặc cho cô đã cực lực phản đối!

Vấn đề thiếu niềm tin vào người kế nhiệm. Nhiều lãnh đạo không tin rằng có người sẽ làm mọi việc tốt hơn họ. Có một số lý do có thể lý giải cho tâm lý này. Người kế nhiệm vào thời điểm bắt đầu sẽ ít kinh nghiệm và hiểu biết hơn bạn. Nhưng đừng quên bạn cũng đã từng ở vị trí của họ khi còn trẻ. Hãy tin tưởng vào thế hệ đi sau và chấp nhận sự thật rằng bạn hoàn toàn có thể được thay thế. Cách tốt nhất để đảm bảo quá trình chuyển giao quyền lực diễn ra suôn sẻ là bằng cách tự chuẩn bị tâm lý từ rất sớm. Nên nhớ rằng bạn sẽ gây ra nhiều thiệt hại cho tổ chức hơn nếu bạn duy trì hình bóng của mình quá lâu tại đây.

Vấn đề về niềm đam mê và gắn bó với công việc và đồng nghiệp. Đây có lẽ là lý do mang tính chất cá nhân nhất khiến các nhà lãnh đạo không thể dứt áo ra đi. Chúng ta quá yêu công việc của mình và không muốn rời xa. Bạn tuy rất yêu con mình nhưng vẫn phải cho chúng bay khỏi tổ để chúng có thể phát triển độc lập. Donna và tôi hiện đang sống trong ngôi nhà trống vắng sau khi hai đứa con sinh đôi của chúng tôi vào đại học. Chia tay thực sự là rất khó khăn, nhưng cũng giúp chúng tôi có được sự tự do mới. Chúng tôi rất nhớ chúng. Nhưng chúng tôi cũng rất thích cuộc sống mới. Tương tự như

vậy, trách nhiệm của người lãnh đạo là phải biết ra đi khi cần ra đi, tạo điều kiện cho những thế hệ trẻ có không gian để phát triển. Cách tốt nhất để ổn định tâm lý khi chia tay là tìm một tình yêu mới: Hãy dành thời gian bạn đang có cho những người cần rất nhiều sự quan tâm của anh tại thời điểm đó. Bạn sẽ ngạc nhiên với sự thay đổi mà nó mang lại.

Vấn đề đánh mất khoản đầu tư vào công ty. Các CEO, mục sư và những người sáng lập thường đầu tư rất nhiều công sức và nỗ lực cá nhân để xây dựng tổ chức của mình. Họ thường không muốn rời đi vì đã bỏ quá nhiều công sức. Nhưng nếu các bạn thực sự tin tưởng vào thế hệ lãnh đạo trẻ, hãy thoải mái thư giãn. Hãy coi thời gian và công sức đã bỏ ra sẽ là nền tảng cho sự tăng trưởng tương lai của công ty. Bạn không hề đánh mất khoản đầu tư của mình, mà ngược lại, bạn đã và đang cống hiến cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Thành công của tổ chức trong tương lai là do một phần công sức của bạn.

Về mô hình chòm sao dẫn dắt. Dành thời gian để suy ngẫm về mô hình tương tự cho chính bạn. Trả lời những câu hỏi này để xây dựng danh sách những người dẫn dắt của mình:

- Ai là người liên tục thách thức tôi phát triển? Ai tạo động lực giúp tôi luôn ở trạng thái tinh thần tốt nhất và tạo ra kết quả làm việc cao nhất?

- Ai là những người tôi đang phát triển để chuẩn bị kế nhiệm tôi? Hãy thống kê danh sách.

- Ai là những người đồng sự bên ngoài công ty đang nâng bước tôi? Ai ở những vị trí tương tự như vị trí của tôi? Ai luôn khuyến khích và khích lệ tôi? Hãy học từ họ.

- Ai là những người đồng nghiệp dẫn dắt tôi ở trong tổ chức? Ai là những đồng nghiệp luôn khuyến khích và khích lệ suy nghĩ của tôi?

Về vai trò của hội đồng quản trị. Cuối cùng, chúng ta sẽ thảo luận về vai trò của hội đồng quản trị. Trong vấn đề phát triển lớp người kế cận cho các vị trí lãnh đạo, hội đồng quản trị đóng vai trò hết sức quan trọng. Các thành viên hội đồng là những người có thể giúp đỡ

vị lãnh đạo tại nhiệm tiến hành quá trình chuyển giao quyền lực suôn sẻ. Thực tế là trong cả nhà thờ và doanh nghiệp, một hội đồng quản trị mạnh mẽ là hết sức cần thiết trong vấn đề nhạy cảm này.

Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm giám sát hoạt động của tổ chức. Sẽ có những lúc họ phải can thiệp nếu vị giám đốc điều hành cũ không chịu rời đi. Tôi từng gặp hai công ty với những kết quả hoàn toàn trái ngược nhau trong tình huống này. Tại công ty A, hội đồng quản trị khá yếu kém. Họ không có đủ dũng cảm để yêu cầu vị giám đốc đầy quyền lực nhưng đã hết thời ra đi. Vị giám đốc này ở lại năm này qua năm khác và kéo lùi sự phát triển của tổ chức đến hàng năm trời. Công ty mất vị thế trên thị trường. Vấn đề nằm ở chỗ vị lãnh đạo cũ không chịu từ bỏ, nhưng không ai trong tổ chức có thể giải quyết vấn đề này. Đến lúc vị lãnh đạo bắt buộc phải nghỉ hưu vì tuổi tác, công ty đã đi sau đối thủ cả một thập kỷ. Trong một trường hợp khác, công ty B cũng gặp tình huống tương tự. Nhưng hội đồng quản trị ở đây đủ mạnh để thay đổi tình hình. Họ nói chuyện với các nhà tư vấn, xác định rằng đã đến lúc nhà sáng lập cần phải ra đi và ngay lập tức yêu cầu vị lãnh đạo này từ chức. Quá trình chuyển giao được thực hiện quyết đoán nhưng cũng rất có tình cảm. Và chiến lược của họ mang lại hiệu quả rất tốt. Tân lãnh đạo đã đưa công ty lên một đỉnh cao thành công mới. Mọi người vẫn rất trân trọng nhà sáng lập, đồng thời là cựu CEO vì những đóng góp của ông trong thời kỳ xây dựng công ty.

Hội đồng quản trị phải là những người đầu tiên ủng hộ vị lãnh đạo mới. Họ phải là những người đóng vai trò quan trọng hỗ trợ vị lãnh đạo này khi tiếp quản. Nhân viên trong tổ chức sẽ đi theo sự lãnh đạo của hội đồng quản trị.

Lãnh đạo là một niềm vinh dự và trách nhiệm lớn lao. Những người được tin tưởng trao trách nhiệm gánh vác tổ chức cũng phải gánh vác trách nhiệm tìm người kế nhiệm cho tổ chức của mình. Từ ngày đầu tiên ở vị trí lãnh đạo, chúng ta phải hiểu rằng một ngày nào đó trong tương lai, chúng ta sẽ truyền lại ngọn đuốc cho lớp trẻ sung sức hơn. Sự thành công trong sự nghiệp lãnh đạo của chúng ta phụ thuộc rất nhiều vào sự suôn sẻ của quá trình truyền đuốc này.

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: Chúng ta luôn nghĩ rằng chúng ta là duy nhất và không thể thay thế được trong vai trò lãnh đạo. Nhưng trên thực tế, đến một ngày nào đó, chúng ta sẽ phải ra đi và truyền lại di sản đã tạo dựng cho thế hệ kế cận. Trách nhiệm quan trọng cuối cùng của một nhà lãnh đạo là phải tìm ra người kế nhiệm đủ năng lực để tiếp tục phát triển tổ chức. Nhiệm vụ này không thể bị trì hoãn cho đến phút cuối mới thực hiện. Nó phải là một quá trình dẫn dắt, phát triển nhân tài lâu dài và liên tục.

- Lòng kiêu hãnh sẽ làm chúng ta giữ khư khư vị thế của mình, hãy buông tay và thể hiện sự khiêm nhường. Có nhiều lý do cản trở việc phát triển của lớp trẻ kế cận. Chúng ta đôi lúc cảm thấy chỉ khi ở vị trí này, chúng ta mới thấy bản thân có giá trị. Những nhà lãnh đạo khôn ngoan hiểu rằng họ cũng sẽ có thể bị thay thế. Vì vậy, họ tận tâm phát triển thế hệ lãnh đạo nối tiếp.

- Tìm được người kế nhiệm xứng đáng mới là tiêu chí đánh giá sự thành công trong nhiệm kỳ lãnh đạo của một con người. Những nhà lãnh đạo giỏi tự hào về bề dày thành tích nhưng cũng rất hiểu cái gì cũng có thời. Sẽ đến lúc họ nên ra đi và chuyển giao sự nghiệp cho lớp trẻ. Chúng ta không phải lúc nào cũng có cơ hội chủ động lựa chọn người thay thế, nhưng có thể chủ động phát triển nhóm người có tài giỏi và tiềm năng.

- Chuyển giao quyền lực cũng giống như việc chấp nhận gửi con cái đi học xa. Bạn sẽ thấy bị tổn thương, nhưng đó là việc nhất định phải làm. Có nhiều nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo vương vấn, nhưng họ nhất định phải làm như vậy. Nếu họ càng lưỡng lự, thành tích ngày một dành thêm thì quá trình chuyển giao lại càng khó khăn.

- Để trở thành nhà lãnh đạo thành công, bạn bắt buộc phải có khả năng dẫn dắt những thế hệ đi sau. Có rất nhiều cách để dẫn dắt một người. Hãy phát triển mạng lưới những người dẫn dắt của bạn theo mô hình chòm sao.

10. Thất bại trong việc tập trung cho tương lai

Hãy chuẩn bị sẵn sàng - Nó muộn hơn là bạn nghĩ

- Tương lai đang lao tới chúng ta với tốc độ tử thần.
- Mối bận tâm của một nhà lãnh đạo tuyệt đối không nên nằm ở quá khứ hay thực tại, đó phải là tương lai.
- Mối bận tâm tiên quyết yêu cầu với một nhà lãnh đạo hiệu quả là tầm nhìn.
- tổ chức sẽ được đổi mới với những thế hệ người mơ mộng mới.

Nếu nó còn vận hành được, thì tức là nó đã lỗi thời - những lời nói từ một vị học giả thuyết vị lai làm tôi lạnh cả sống lưng. Nếu nghệ thuật lãnh đạo nằm ở tương lai thì có lẽ điều tồi tệ nhất mà một nhà lãnh đạo có thể làm là sợ hãi chính tương lai đó.

Các phương pháp hiện tại của chúng ta đều đã quá lỗi thời, vì vậy chúng ta cần phải liên tục cải tiến, nâng cấp, lắng nghe và học hỏi.

Ngày 31/1/1829 gửi tới: tổng thống Jackson

Hệ thống kênh đào quốc gia đang bị đe dọa bởi sự nhân rộng của một hình thức phương tiện mới có tên gọi là "Đường sắt". Chính phủ liên bang bắt buộc phải bảo tồn những kênh đào này vì những lý do sau đây:

Thứ nhất, nếu những tàu bè vốn đi qua hệ thống kênh đào này được thay thế bằng "Đường sắt", nạn thất nghiệp nghiêm trọng sẽ diễn ra. Thuyền trưởng, đầu bếp, người đánh xe, người coi ngựa, thợ sửa chữa và cả người vận hành âu tàu sẽ không còn kế sinh nhai, nếu chưa muốn nhắc đến là còn hàng triệu người nông dân hiện nay đang phải sống nhờ vào nghề trồng cỏ cho ngựa.

Thứ hai, xưởng đóng tàu sẽ là những nạn nhân, đồng thời nhà sản xuất dây cáp, cánh quạt, đóng yên cương ngựa cũng bị đẩy đến cảnh cơ cực.

Thứ ba, những chiếc tàu biển này vô cùng cần thiết trong công cuộc bảo vệ quốc phòng của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ. Trong trường hợp xảy ra xung đột có thể dự đoán trước với Anh, kênh đào Erie sẽ là con đường duy nhất mang tính sống còn, giúp chúng ta có thể vận chuyển cứu tế khi tiến hành chiến tranh hiện đại.

Như ngài biết rất rõ, ngài tổng thống, những khoang tải "Đường sắt" được kéo đi với tốc độ khủng khiếp là 24 km/h bằng "Động cơ" bên cạnh việc gây nguy hiểm tới tính mạng của hành khách thì tiếng ồn và khói nhiên liệu sẽ lan ra khắp cánh đồng, gây ra hoả hoạn cho mùa màng, làm vật nuôi hoảng sợ và reo rắc sự khiếp đảm cho cả phụ nữ và trẻ em. Đáng tối cao chắc chắn sẽ không bao giờ tính toán loài người sẽ đi lại với tốc độ tử thần đó.

- Martin Van Buren, thống đốc new York (trích từ cuốn "Không có sự phát triển", the American Spectator, tháng 1/1984) -

Ai đó có thể cảm thấy sợ hãi nhưng là thủ lĩnh, họ cần phải kiên cường đối mặt với tương lai.

Hãy nghiên cứu bức thư của tổng thống tương lai Martin Van Buren gửi cho tổng thống đương nhiệm Andrew Jackson, cảnh cáo ông ngừng những hành động tương lai năm 1829 (bức thư ở trên).

Vào năm 1829, 24 km/h được xem là tốc độ tử thần! Khi viết những dòng này thì tôi đang thoải mái di chuyển ở độ cao 11,3 m so với mặt đất với tốc độ 765 km/h, nhâm nhi ly cà phê và đánh máy trên chiếc máy tính notebook. Thật tội nghiệp, chắc hẳn Martin sẽ bị đau tim mất nếu ông ấy còn sống và ở đây với chúng ta!

Hè năm ngoái, ở công viên quốc gia Yellowstone, tôi đã chứng kiến một minh họa sinh động nhất cho cái gọi là sức mạnh của tương lai. đứng ở đây, nơi đỉnh của thác Lower trong Yellow- stone, dòng nước đang xối xả trút xuống hàng triệu gallon trong một giây, dữ dội và gầm thét - một sức mạnh không thể tưởng tượng nổi - sức mạnh mà loài người phải cần đến nỗ lực lớn lao để chế ngự. Và tôi đã nghĩ, Nước chính là tương lai. Nó xuất hiện vô cùng nội lực và không gì có thể ngăn cản nổi.

Tương lai đang lao tới và lướt qua chúng ta với một nguồn năng lượng đặc biệt mà không ai có thể ngăn cản nổi như việc tôi không thể ngăn lại dòng thác ở Yellowstone.

Tương lai đang đến gần

Mặc dù tôi đã đi được nửa đời người, nhưng vợ tôi, Donna, vẫn hay phàn nàn tôi giống như một cậu nhóc “không chịu lớn”. Dĩ nhiên, một trong những giấc mơ hồi nhỏ của tôi là được sở hữu một chiếc xe mui trần. Một vài năm trước, cuối cùng tôi cũng đã dành dụm đủ tiền và có cơ hội sở hữu một con Mazda Miata. Nó vô cùng nhỏ gọn, màu đỏ tươi và rất nhiều "Trò". Tôi thích nhìn nhận nó như một thú vui tuổi già hơn là những khủng hoảng tâm lý trung niên. Tôi thích lái xe tại những ngọn núi nơi đây, vùng Colorado, với những đoạn đèo dốc và thích cái cảm giác những cơn gió lùa hát tung tóc (dù đầu tôi chỉ còn có mấy sợi), quên đi những áp lực của người lãnh đạo để rồi điều tôi quan tâm duy nhất là khung cảnh sáng khoái sẽ hiện ra ở những vòng cung kế tiếp.

Tôi cho rằng, việc trở thành một người lãnh đạo có vẻ khá giống với việc lái một chiếc ô tô thể thao đi qua những con đường hẹp và lộng gió quanh núi. Là người lãnh đạo, tôi ngồi trên ghế lái, cầm vô-lăng và tôi thấy mình liên tiếp phải đặt ra hai câu hỏi: “Cái gì sẽ diễn ra ở cung đường tiếp theo?” và “Cái gì ở phía xa đường chân trời?”. Chúng ta có thể sẽ phải đối mặt với nguy cơ cao là sảy chân hay đột nhiên có một chú bò lạc giữa đường. Quả là một thảm họa! nhắc đến tương lai, dù là tin lành hay dữ thì tôi cũng buộc phải đối mặt. Theo như Leroy Eims thì “người lãnh đạo là người thấy nhiều hơn và cũng xa hơn những gì người khác nhìn thấy” (Hãy là người lãnh đạo như bạn mong muốn).

Để hiểu một cách thấu đáo viễn cảnh của một tổ chức thì cũng giống như việc lái xe đèo dốc, hãy nhìn lại quá khứ. Một vài người đã miêu tả quá khứ giống như một nước ngoài bang: Họ hành động khác hẳn với chúng ta ở đây. Thế giới của năm 1988 khác biệt một cách hoàn toàn với thế giới của năm 1968. Và thế giới của năm 2008 chắc chắn hiếm có điểm tương đồng với thế giới năm 1988. Tôi tin rằng thành công trong quá khứ của chúng ta có thể là những thành

trì vững chãi nhất ngăn cản ta tới thành công trong tương lai, bởi vì những gì từng vận hành rất tốt ở “nước ngoài bang” của quá khứ đó, sẽ không cần thiết phải chạy tốt ngày hôm nay.

Tương lai đang tiếp cận chúng ta bằng tốc độ của ánh sáng. Nếu năm 1829, chúng ta bắt ngờ với con số 24 km/h thì ngày nay, chúng ta đang tiến với bước nhảy của lượng tử. Bằng cách đó, tương lai giúp chúng ta thay đổi thành phần của những yếu tố gây động đất. Các nhà lãnh đạo đột phá đang suy tính lại hoàn toàn bản chất của tổ chức mình và thiên hướng lãnh đạo vì một thế giới ngày mai.

Nhiệm vụ của người lãnh đạo là hướng tới tương lai

Nhân viên trong tổ chức của chúng ta đang ngày càng đòi hỏi được tham gia vào những quyết định có ảnh hưởng tới cuộc sống của họ. Tôi cảm nhận được rằng ngày càng có nhiều thế hệ trẻ tuổi sẽ lên nắm vị trí lãnh đạo thay vì lớp già chúng ta. Nhân viên cũng không còn nhắm mắt chấp nhận làm theo bất cứ điều gì cấp trên giao xuống như trước nữa. Sự dân chủ trong tổ chức đang đe dọa sự sống còn của những tổ chức doanh nghiệp truyền thống. Và chính sự dân chủ hoá này buộc chúng ta phải nhìn nhận lại vai trò của người lãnh đạo, cách thức lãnh đạo cũng như cách chúng ta sẽ cấu trúc tổ chức của mình.

Tôi đã đề cập bước chuyển biến căn bản này

“người lãnh đạo là người biết được nhiều thứ hơn, có tầm nhìn xa hơn và dự đoán được tương lai trước tất cả mọi người”. - Leroy Eims, *Be the Leader You Were Meant to be* -

"Tiến một bước xa hơn mọi người, bạn được coi là nhà lãnh đạo. Tiến mười bước xa hơn mọi người, bạn sẽ được công nhận là người tử vì đạo!" - Suru tầm -

“Lãnh đạo là những người tiên phong. Họ mạo hiểm khai phá những ranh giới mới. Họ dẫn chúng ta tới những đích đến mới lạ mà chưa ai hay biết. Họ giống như những người lính bộ binh trong chiến dịch mang tên Sự thay đổi. Lý do duy nhất cho thấy sự cần thiết của người lãnh đạo - đặc trưng khác biệt của họ - là khả năng dẫn dắt

mọi người tiến lên. Họ sẽ đưa chúng ta đến một nơi nào đó”. - Kouzes và Posner, The Leadership Challenge -

“Nghệ thuật lãnh đạo là khả năng nhìn xa hơn, trông rộng hơn số đông và dự đoán được kết quả tương lai của một chuỗi các hành động hiện tại”. - Bill Gaothard -

Trong phần thảo luận về sự lãnh đạo từ trên xuống và chế độ quyết định độc tài của chương 1 và chương 5 cuốn sách. Nhưng còn rất nhiều điều cần phải làm ở tương lai. Chúng ta đang nhìn thấy có một xu hướng không ngừng vận động khi các tổ chức hướng tới mô hình thế giới phẳng. Ngày càng ít người tin tưởng rằng những tổ chức theo mô hình tập trung quyền lực tạo được sự tự do cần thiết cũng như có khả năng tạo ra được sự tiến triển. Những công ty Starfish (tạm dịch: Sao biển) thắng thế áp đảo so với những công ty Spider (tạm dịch: nhện) có mô hình quyền lực tập trung. Trong cuốn sách mang tính bước ngoặt, Thế giới phẳng, của mình, Thomas Friedman đã đặt ra trường hợp khi bất kỳ ai, ở bất cứ nơi nào trên trái đất cũng có thể cạnh tranh với nhau trên cùng một sân chơi miễn là họ có đường truyền internet tốc độ cao.

Những lớp người đang đi lên trong xã hội, bao gồm cả lũ trẻ nhà tôi, hầu như đã và đang mất đi sự tin tưởng vào thể chế phân cấp của chính phủ, nhà thờ, định chế giáo dục và kinh doanh. Thế hệ trẻ không lấy làm hứng thú với việc kế thừa những định chế già nua của chúng ta. Chúng muốn tìm đến những nơi mà chúng có thể hành động, chúng muốn tạo dựng sự khác biệt. Chúng muốn làm trong những "Tổ chức phẳng", nơi chúng có thể làm chủ được chính vận mệnh của mình. Chúng là những thế hệ "eBay", ưa thích làm trong những công ty kiểu google hơn là IBM. Chúng đòi hỏi phải sự gắn kết các mối quan hệ trong công ty và chính xác hơn là chúng thích giải quyết vấn đề một cách tự do và bình dân nhất.

Điều duy nhất bất biến là sự thay đổi

Tôi đã trải qua 15 năm khá thú vị khi là CEO của một tổ chức có một hội đồng quản trị tuyệt vời. Các thành viên ủng hộ tôi trong từng bước đi của cuộc hành trình và chúng tôi cùng nhau thay đổi mọi thứ.

Khi họ hỏi tôi câu hỏi tương tự như trong buổi phỏng vấn xin việc lần đầu tiên là "Đâu là nỗi lo ngại lớn nhất của anh về tổ chức của chúng ta?", tôi vẫn đáp lại y nguyên như ngày nào rằng "nỗi quan ngại lớn nhất của tôi chính là sự lệch pha". Tôi không muốn giao một chiếc máy quay đĩa cho thế hệ con người của những chiếc CD cũng như trình chiếu những kênh truyền hình ti vi cho thế giới quá đổi bội thực với Youtube và iPods quay video. Thay đổi là tất yếu, không thay đổi là dấu hiệu chắc chắn của sự tiệt chủng không xa. Các bạn nghĩ tại sao khủng long không còn tồn tại trên trái đất nữa? Bởi vì chúng đã không thể thay đổi để thích ứng với sự thay đổi của khí hậu trên trái đất. Những nhà lãnh đạo từ chối sự thay đổi cùng với sự đổi thay của thế giới tương lai thì, sẽ giống như khủng long, tự đào hố chôn mình, để rồi chấp nhận là những món đồ cổ trưng bày trong bảo tàng.

"Điểm đáng kính trọng nhất của một nhà lãnh đạo tài ba, tất nhiên là những người dẫn dắt sự thay đổi, là khao khát không ngừng học hỏi. Họ cho chúng ta thấy một nghị lực phi thường khi sẵn sàng đẩy mình ra khỏi "giường êm đệm ấm" để xông pha, để rồi tạo ra những kỳ tích vĩ đại".

- John Kotter, Dẫn dắt sự thay đổi -

Theo một cách bản năng nhất, ai cũng từ chối sự thay đổi. Hầu hết chúng ta khó lòng chấp nhận những xu hướng mới dấy lên trong lĩnh vực chuyên môn. Ai rồi cũng sẽ nhanh chóng phản ứng lại với sự sáng tạo, bởi vì, sự thay đổi này khiến chúng ta hoảng sợ. Một nhà quản lý hiệu quả cần phải biết cách giúp nhân viên của mình cảm thấy "an toàn" với thay đổi. Bản thân tôi cũng phải để cho nhân viên của mình hiểu rằng, họ có thể tin tưởng ở tôi, rằng tôi sẽ giải quyết tốt mọi việc và không đẩy họ đến thảm họa.

Loài người chúng ta đã từng cho rằng, ô tô sẽ không bao giờ thay thế được ngựa và tàu chèo hàng. Rồi thì, bóng đèn điện không phải là sự lựa chọn hữu hiệu hơn đèn dầu. Có những người tiêu cực còn cho rằng phim truyện sẽ không giờ mang lại giá trị giải trí được như nhạc kịch. đi cùng với thái độ tiêu cực đó là sự quy kết những chiếc tivi không bao giờ có thể thay thế được radio trong công cuộc "làm

vui” trong cuộc sống. Ngành công nghiệp giải trí chống lại những phát minh về VHS và DVD bởi vì họ nghĩ nó có thể đào thải công việc kinh doanh rạp chiếu bóng.

Khi Alexander graham Bell phát minh ra điện thoại, mọi người chế giễu ông như một kẻ lạc loài. Có một điều chắc chắn rằng, họ chưa sẵn sàng cho thứ thiết bị mà nhờ nó, loài người có thể nói chuyện với nhau từ khoảng cách xa ngàn dặm chỉ qua một sợi dây cáp. Việc người lãnh đạo phải làm là xông pha vào tương lai, bất chấp lời đàm tiếu, chống đối của những người phá bĩnh tiêu cực.

Những người mơ mộng và có tầm nhìn

Một trong những công việc đầu tiên tôi làm vào thời niên thiếu là nhân viên thu dọn tại một nhà hàng địa phương tên là Big Boy, tại quê hương tôi, Huntsville, Alabama. Tại sao tôi lại làm ở nhà hàng đó ư? Một lý do là để kiếm tiền. Và dĩ nhiên, tôi được trả theo giờ làm việc.

Ngày nay, tôi được trả lương không phải theo giờ mà theo kết quả đạt được. Và tôi cũng không còn làm việc với mục tiêu kiếm tiền nữa. Tôi thích với cách nghĩ rằng, động lực lớn nhất của tôi là để tạo ra sự khác biệt và tầm ảnh hưởng tới tương lai của doanh nghiệp mình. Tôi được trả lương để đưa tất cả chúng tôi tới tương lai, khác hẳn với cậu bé đã từng làm việc trong nhà hàng Big Boy những năm 60.

Lãnh đạo được trả lương để trở thành những kẻ mơ mộng. Thực tế, leo lên nấc thang càng cao trong sự nghiệp lãnh đạo, bạn sẽ càng có xu hướng làm việc vì tương lai. Tôi hầu như không gây được sự ảnh hưởng nào cho bước đi sáu tháng tới của doanh nghiệp mình, nhưng hàng ngày, tôi đang đưa ra từng quyết định mà nó sẽ tạo nên một tầm ảnh hưởng đáng kể trong tương lai 5

Tầm nhìn

“Khi tiến hành định hướng, người lãnh đạo cần vẽ ra một viễn cảnh đủ tham vọng và khả thi cũng như phù hợp với chính doanh nghiệp, tổ chức mình. Viễn cảnh này chúng ta thường gọi là tầm nhìn. Nó có thể hơi mơ hồ như giấc mơ, chính xác như mục tiêu hay một tuyên bố về sứ mệnh. điều quan trọng nhất, tầm nhìn đó phải

thực tiễn, tin cậy và hấp dẫn, mở ra được một tương lai thật sự tốt đẹp hơn thực tại”.

- Warren Bennis và Burt nanus,

Những người lãnh đạo - "Tầm nhìn trong tôn giáo là bức tranh tinh thần về tương lai được dựng nên bởi những môn đồ trung thành được Chúa chuyển giao sứ mệnh dựa trên sự am hiểu về Chúa, ý nghĩ chủ quan và hoàn cảnh khách quan”.

- George Barna, Sức mạnh của tầm nhìn -

“Sẽ không có bất kỳ một cỗ máy nào đủ công lực để lèo lái tổ chức đến với sự tinh tú và thành công trường tồn như một tầm nhìn hấp dẫn, đáng giá và khả thi, nhất là khi được nhân rộng.

- Burt Nanus, Lãnh đạo tầm nhìn -Năm tới của chúng tôi.

Có người sẽ thất vọng hỏi tôi rằng: “Làm sao tôi có thể vượt qua được điều này? Làm thế nào tôi có thể lên kế hoạch cho tương lai khi tôi trượt khỏi những mục tiêu ban đầu?”. Những tình huống khẩn cấp luôn là kẻ thù số một gây ra tình trạng thiếu thời gian suy nghĩ và lập kế hoạch, nhưng nếu chúng ta không dành thời gian dự định tương lai, chúng ta sẽ trở thành nạn nhân của chính nó. Chúng ta sẽ phát triển theo xu hướng lãnh đạo phản động. điều cần thiết của việc lãnh đạo chủ động chính là biết dự đoán tương lai. Người lãnh đạo chủ động cũng là người sẽ có được tầm ảnh hưởng sâu rộng nhất tới số đông. Một ví dụ điển hình cho trường hợp nhà lãnh đạo có tầm nhìn chính là Walt Disney. Liệu có thể chỉ ra được ai đó ở Bắc Mỹ mà không bị tác động bởi “con người mơ mộng” này? Hãy lắng nghe bức tranh tương lai được ông vẽ ra trước khi chính thức khởi công Disneyland ở Anaheim.

Ý tưởng xây dựng Disneyland vô cùng đơn giản. Nó sẽ trở thành nơi để mọi người đến và tìm kiếm cho mình niềm hạnh phúc cũng như tri thức. đó sẽ là nơi để phụ huynh và bọn trẻ dành cho nhau những khoảng thời gian thư giãn, học sinh và giáo viên khám phá ra những phương pháp tuyệt vời trong học tập và lĩnh hội kiến thức. Tại đây, những thế hệ “già” có thể hồi tưởng lại những ngày tháng đã qua và thế hệ "Trẻ" thì nhắm nháp mùi vị của những thử thách trong

tương lai. Tại đây, sẽ tập hợp những kỳ quan tự nhiên và nhân tạo để tất cả chúng ta cùng chiêm ngưỡng và tìm hiểu. Disneyland sẽ được mô phỏng dựa trên trí tưởng tượng, mơ mộng cũng như những sự thật trần trụi làm nên nước Mỹ. Và, nó sẽ được trang bị để “kịch hoá” những giấc mơ này, đưa chúng trở thành nguồn cảm hứng, động lực to lớn đối với toàn thế giới.

Disneyland sẽ trở thành một nơi, vừa là hội chợ, vừa là triển lãm, vừa là sân chơi, trung tâm giao lưu, viện bảo tàng kiến trúc sống, đồng thời cũng là nơi quy tụ của cái đẹp và sự thần kỳ. Nơi đó sẽ chứa đựng tất cả những thành quả, niềm hân hoan và hi vọng ở một thế giới mà chính chúng ta đang sống. Nó sẽ nhắc nhở chúng ta, chỉ cho chúng ta cách biến những điều tuyệt kỹ này trở thành một phần trong cuộc sống của chúng ta. (B. Thomas, trong cuốn Walt Disney: Một người Mỹ độc đáo).

Lãnh đạo phải gắn liền với mục tiêu và chiến lược. Nhà lãnh đạo sẽ là người đặt ra những câu hỏi như: "Đâu là đích đến tiếp theo của chúng ta, và tại sao chúng ta lại chọn nó?". Còn câu hỏi dành cho nhà quản lý sẽ là: "Làm thế nào để chúng ta đến được đích?". Ngày nay, chúng ta cần những tổ chức là sự tổng hoà của một nhà lãnh đạo có tầm nhìn và một nhà quản lý hiệu quả. Stephen Covey trong cuốn "Bảy thói quen để thành đạt" đã nói "Chúng ta cần một tầm nhìn, một đích đến và một chiếc la bàn (bộ dụng cụ định hướng) hơn là một cái bản đồ". Covey chỉ ra sự khác biệt giữa công việc lãnh đạo và quản lý. Ông nói: "Quản lý là việc đảm bảo tính tối ưu khi leo trên chiếc thang của thành công; còn lãnh đạo là việc quyết định liệu chiếc thang có đang được dựa vào đúng bờ tường nên dựa" (101).

Trở thành một tổ chức không ngừng học hỏi

Trong một lần đang đi bộ ngang qua một thị trấn giáp khu nhà tôi ở, tôi đã không thể không dừng lại trước một căn nhà có tấm biển bằng đá cẩm thạch đặt ngay tại sân trước. Nó thu hút ánh nhìn của tôi vì sự bất thường - một cái biển bằng đá cẩm thạch ở sân trước? ngôi nhà trông đôi chút lập dị, không phải thể loại căn hộ ngoại ô bình thường. Trên tấm biển có ghi dòng chữ "Ở nơi này, vào năm 1897, chẳng có gì xảy ra cả". Tôi nghĩ điều này thật ngu xuẩn, và tản đạo

xung quanh nó nghiêng. Thật sự nó sẽ không có gì khiến tôi ngạc nhiên nếu có ai đó đang lặng lẽ quan sát tôi từ một khung cửa sổ nào đó.

Tôi tiếp tục tản bộ và sự thật về tấm biển đó "Tấn công" tôi. Nỗi sợ hãi lớn nhất của tôi về tương lai của doanh nghiệp mình là lịch sử sẽ ghi nhận "Sau 50 năm đầu... chẳng có gì xảy ra cả".

Dù có thích hay không thì chúng ta vẫn đang chìm trong cuộc cách mạng về mô hình thế giới quan. Mọi thứ đang thay đổi như vũ bão trên tất cả các mặt trận kinh tế, công nghệ, xã hội, năng lượng và đời sống tinh thần. Nếu chúng ta không có sự linh hoạt trước thay đổi của thế giới bên ngoài, chúng ta sẽ nhanh chóng lỗi thời. Những cơ hội tuyệt vời nhất của tương lai sẽ được thế hệ trẻ nắm bắt, những nhóm người xông xáo là những người sẽ phản hồi tích cực. Chúng có thể sẽ không làm như cách mà chúng ta nghĩ chúng phải làm, nhưng thực tế là chúng sẽ làm được nó.

Mối bận tâm của tôi nằm ở tương lai bởi vì đây mới chính là nơi tôi sống nốt quãng đời còn lại.

- Charles F. Kettering

Học giả theo thuyết vị lai Alvin Toffler từng nói: "Sang thế kỷ 21, định nghĩa mù chữ không còn nằm ở việc biết đọc, biết viết nữa mà sẽ là không có khả năng nhận biết điều nên tiếp thu, loại bỏ hay tái học". Trong cuốn Điều lệ thứ năm, Peter Senge đã viết: "Khả năng tiếp thu nhanh hơn đối thủ có thể là một lợi thế cạnh tranh bền vững". Có hai cách tiếp cận tương lai: như một học viên luôn sẵn sàng học hỏi hoặc như một chuyên gia bảo thủ. Trái ngược với những người luôn trong tư thế học hỏi là những người "biết tuốt", những người tạo nên chế độ quản lý mà họ là chỉ huy cơ nghiệp. Với những thủ tục và chính sách cứng nhắc, được xây dựng dựa trên bề dày kinh nghiệm và truyền thống, tại sao họ phải thay đổi? Phương pháp cũ không chỉ là phương pháp tốt nhất, mà thật sự là phương pháp duy nhất.

Đó là những gì tôi gọi là "Thái độ ngạo mạn": Chúng ta là "ông trùm" của một lĩnh vực, người khác có thể quan sát chúng ta và xem cách mọi thứ vận hành. Trong nhiều năm, những tổ chức thiên chúa

giáo đã tự bó buộc, ẩn mình trong những quan điểm tâm linh, lý huyết hoá mọi phương pháp luận, thần thánh nó trở thành một chú bò thần mà không thể, và không nên được thuần hoá. Tóm lại, đó là sản phẩm của tổ tiên linh thiêng của chúng ta, những người được Chúa dẫn dắt tạo ra những tổ chức mà ngày nay chúng ta được thừa hưởng.

Một ví dụ điển hình trong thế giới hiện đại phải kể đến trường hợp của Kodak trong lĩnh vực nhiếp ảnh. Hãng này nắm vị thế bá chủ thị trường máy ảnh và phim tráng trong nhiều năm trời trước khi thế giới bất ngờ được “bao bọc” bởi máy ảnh kỹ thuật số. Họ nhìn nhận ra công nghệ mới nhưng họ chọn cách phớt lờ. Họ tính toán rằng con người sẽ mất thời gian khá lâu để bắt kịp xu thế công nghệ số và họ đã để lỡ cuộc bước chuyển đổi thời đại khoảng 5 năm. Trong khi họ được ru ngủ trong vòng quay của thế giới nhiếp ảnh tráng phim thì người nhật đã nhanh nhạy thâm nhập vào thị trường công nghệ số mới mẻ. Thế giới số lan toả một cách nhanh chóng và sớm sủa trước sự ngỡ ngàng của Kodak. Nhưng đến khi hãng này kịp nhận thức và hành động thì mọi thứ dường như đã quá muộn màng. Bốn mươi ngàn nhân viên Kodak đã mất việc tại Rochester, new York. Thế giới thay đổi, Kodak ngoài cuộc và tất cả chìm vào lịch sử. Thế giới giờ đây là thế giới của những người biết nắm giữ thời gian, nhật Bản đã thống lĩnh thị trường máy ảnh kỹ thuật số.

Trong cuốn sách "Thay đổi cốt lõi", Richard Beckhard và Wendy Pritchard đã đề cập tới vấn đề này như một cơn dịch bệnh bao phủ tất cả những tổ chức truyền thống lỗi thời: “giả thuyết mà các tổ chức này đã từng bám lấy làm kim chỉ nam là họ có thể làm chủ vận mệnh và hoạt động trong một môi trường tương đối ổn định và lường trước được” (2).

Beckhard và Pritchard gọi những sự thay đổi từ môi trường bên ngoài mà chúng ta phải đối mặt là sự chuyển động dữ dội của những dòng nước “bạc đầu”, bao gồm: sự bùng nổ công nghệ, thay đổi về cục diện chính trị, mối quan hệ mới giữa thế giới thứ nhất và thế giới thứ ba, những thay đổi toàn cầu về xã hội, nữ quyền và sự cân bằng về tài chính trên thế giới.

Tôi cũng nhìn thấy sự khẩn thiết thay đổi trong chính tổ chức của mình. Những thành công trong quá khứ không phải là giấy chứng nhận bảo đảm cho một tương lai sáng lạn. Những gì tôi nói không có nghĩa là tổ chức tôi đang vướng phải một sai lầm chết người nào cả. Vấn đề là thế giới xung quanh đang đổi thay, cộng đồng quốc tế mà chúng tôi nhắm tới đang đổi thay. Nguồn nhân lực thay đổi với những kỳ vọng thay đổi và bản thân thành phần “nguyên tử” của tổ chức cũng đang thay đổi một cách mạnh mẽ. Trên khắp nước Mỹ, định chế tôn giáo đang thay đổi cách nhìn nhận về những ưu tiên tài chính. Hơn hết, những “khách hàng” mà chúng tôi phục vụ trên đa quốc gia cũng thay đổi cách nhìn nhận của họ về mối quan hệ khách hàng.

Sự trung thành và tương lai

Tương lai đang đến. Christian nestell Bovee đã từng nhận định rằng “Khi tất cả mọi thứ biến mất thì tương lai vẫn tồn tại”. Kinh thánh cũng nói rất nhiều về tương lai; thực chất, đó là cuốn sách của học thuyết vị lai. Toàn bộ các tập của Kinh thánh đều dành hầu hết để nói về các lời tiên tri thần thánh về tương lai, giống như vị tiên tri Daniel, isaiah và rất nhiều học giả khác. Trong kinh tân Ước, cuốn Khải Huyền dành để nói về những điều thần bí về tương lai mà đáng tạo hoá giữ kín như lịch sử chúng ta chứng kiến.

Tôi đã đọc rất nhiều cuốn sách về tương lai. Tôi rất thích nhưng phải thú thật rằng tôi đọc chúng trong sự hoài nghi. Những học giả của thuyết vị lai, họ có khả năng dự đoán xu hướng dựa trên những phân tích có cơ sở khoa học nhưng họ không thể biết nhiều về tương lai như những nhà chiêm tinh học. Kinh thánh đã chỉ ra rằng không ai trên trái đất, dù nam hay nữ biết về tương lai: “Không ai biết trước được tương lai, vậy thì ai có thể nói cho bạn điều gì sẽ đến tiếp theo?” (Eccl. 8:7).

Nếu bạn thuộc tuýp người sợ hãi khi nghĩ về tương lai, hãy cố gắng tìm sự an ủi trong những hẹn ước của Chúa. Kinh thánh hoàn toàn sẽ mang lại sự khích lệ cho bạn nếu nhìn nhận tương lai trên một chặng đường dài: “Hãy để nó được viết cho thế hệ tương lai, thế

hệ những con người chưa được sinh ra để có thể bày tỏ lòng tôn kính Chúa” (Ps. 102:18).

Chúa dạy rằng "Ta biết những kế hoạch tương lai được xếp đặt cho con, đó là kế hoạch để con phát triển, thịnh vượng, cho con niềm tin và một tương lai chứ không phải để hại con" (Jer. 29:11).

Kết luận

Đưa ra tầm nhìn và hướng đi cho tương lai là một trong những nhiệm vụ tiên quyết của một người lãnh đạo. Là người lãnh đạo, bạn cần định hướng và dẫn dắt đội ngũ của mình vững bước tiến tới mục tiêu, kế hoạch phát triển tổ chức cũng như chiến lược định ra.

Hãy ghi nhớ từ "Đội ngũ". Xét cho cùng, mỗi người trong một tổ chức đều là một cổ đông và ước muốn của họ là được tham gia vào kế hoạch gây dựng tương lai. Trong số những chóp bu lớn, nhà lãnh đạo giữ vai trò thiết yếu trong việc định hình tầm nhìn và lập kế hoạch thực hiện. Một khi đội ngũ của chúng ta tham gia vào việc lập định mục tiêu, họ sẽ có quyền lợi bất di bất dịch về quyền sở hữu mục tiêu cũng như chứng kiến kế hoạch từng bước được thực hiện.

Dưới đây là một vài lời khuyên được đúc kết về việc xây dựng tương lai:

Hãy dành thời gian để suy ngẫm về tương lai. Tôi coi đó là sự tập trung vào cái rốn của tổ chức. Nó có thể không thú vị như cái cách tôi gọi nó, nhưng nghiêm túc là chúng ta cần phải dành thời gian để nhìn nhận một cách đủ cận cảnh và tự thân. Ít nhất hàng quý, tôi sẽ

“Khi phải đối mặt với sự thay đổi, những người ham học hỏi sẽ được thừa kế trái đất, trong khi đó, những người “biết tuốt” sẽ tự cho rằng mình là những thực thể đầy quyền năng, để rồi chìm đắm trong một thế giới không còn tồn tại”.

- Robin Cook, Sự chia tách -

Đi đâu đó để dự tính tương lai trong vòng một đến mười năm tới. Việc rời xa "Tổ kén" thực tại cũng như tâm trạng bí bách rất quan trọng. Đối với tôi, tôi chỉ có thể suy ngẫm tốt nhất về tương lai khi tôi tạm gác lại công việc. Hãy lưu trữ những dữ liệu về tương lai trong

máy tính của bạn, nơi bạn có thể che chắn những ước mơ của mình khỏi cái nhìn soi mói của những con người quan liêu và thực dụng với tầm nhìn ngắn ngủn. Tóm lại là hãy dành thời gian để mơ mộng. Tập tin giấc mơ của tôi là một file văn bản trong laptop mà trong đó, tôi lưu giữ những ước mơ, mục tiêu cùng những ý tưởng điên rồ của mình về tương lai. Tôi cũng ghi chép lại những câu trích dẫn đầy cảm hứng mà tôi lượm lặt được trên suốt những quãng đường rong ruổi.

Để có được hướng đi đúng đắn, việc đầu tiên là bạn cần hiểu một cách toàn diện và đúng đắn về vị trí thực tại của mình. Hãy dành thời gian nói chuyện với đồng nghiệp cũng như những “quan sát viên” bên ngoài tổ chức, lắng nghe những nhận xét của họ về điểm mạnh cũng như thiếu sót của tổ chức mình. Hãy kiểm nghiệm lại tầm nhìn chiến lược của mình bằng cách phân phát những phiếu điều tra với yêu cầu phản hồi trung thực. Sau đó, tập hợp những đánh giá viên của bạn theo từng nhóm nhỏ và thảo luận. Điều quan trọng khi “mổ xẻ” một tổ chức là không được e

Ngại sự thật. Sáu câu hỏi quan trọng nhất để thảo luận là:

Cố gắng đưa ra một tầm nhìn "Tươi mới". Kể cả khi tổ chức của bạn đã năm mươi hay hàng trăm năm tuổi thì thời đại mới vẫn yêu cầu ở bạn những định nghĩa "Tươi mới" về niềm đam mê. Một số người gọi nó là bản tuyên bố mục tiêu nhưng tôi thích khái niệm tầm nhìn, bởi vì nó nghe có vẻ tươi mới và đầy sinh khí nhất. Trong cuốn "Lãnh đạo tầm nhìn", Burt nanus định nghĩa tầm nhìn đơn giản là "một tương lai thực tế, khả quan và hấp dẫn cho tổ chức của bạn. Việc chọn lựa và phác họa rõ ràng một tầm nhìn đúng đắn là nhiệm vụ đầy quyền lực nhưng đồng thời cũng là công việc khó nhằn nhất, bài kiểm tra năng lực chân thực nhất của một nhà lãnh đạo tài ba" (16, 28-29).

Burt Nanun tiếp tục nhấn mạnh rằng những tầm nhìn quyền lực và khả quan nhất là những tầm nhìn đáp ứng được các ưu tiên đặc biệt sau đây:

- Phù hợp với tổ chức và đúng thời điểm.

- Đưa ra những chuẩn mực của tinh hoa và tái hiện lại những ý tưởng vĩ đại.

- Rõ ràng về mục tiêu và hướng đi
- Khởi dậy được lòng nhiệt huyết và sự tận tâm
- Được diễn đạt một cách lưu loát và dễ hiểu
- Phản ánh được bản chất, tính duy nhất của tổ chức.
- Đầy tham vọng

Tập hợp lại và đặt ra những mục tiêu chiến lược. Việc đặt ra những mục tiêu linh hoạt, thay đổi trong ngắn hạn và dài hạn là công việc rất quan trọng. Tôi thường làm việc với cấp dưới trực tiếp để đưa ra ý tưởng cũng như những mục tiêu chúng tôi mong muốn đạt được hàng năm. Tôi cũng lấy ý kiến của họ về ba tới năm mục tiêu quan trọng nhất họ mong muốn đạt được ngoài những yêu cầu trách nhiệm thông thường.

Một lời khuyên nho nhỏ của tôi dành cho các bạn khi nghiên cứu lập mục tiêu là: những mục tiêu được liệt kê phải là những mục tiêu đạt tiêu chuẩn SMART:

- Specific: Cụ thể
- Measurable: Có khả năng đo đếm được
- Attainable: Khả quan
- Relevant: Xác đáng
- Trackable: Có thể giám sát được.

Biết tập trung và loại trừ. Lyle Schaller đã thống kê rằng hầu hết các nhà thờ đều hoạt động không hiệu quả, không phải vì sự lười biếng mà bởi vì đặt ra mục tiêu quá tham lam. Một nhà thơ người đức, Wolfgang von Goethe đã nói thế này: Chìa khoá dẫn bạn tới một cuộc sống hiệu quả là phải biết cách tập trung và loại trừ. Một nhà lãnh đạo hiệu quả phải biết vạch ra những mục tiêu rõ ràng và có tính thực tế để tổ chức của mình có thể tập trung nguồn lực thực thi có trọng tâm thay vì phân rẽ nguồn lực một cách

"Tập trung là chìa khoá mở ra những thành quả về kinh tế. Không có bất kỳ một nguyên tắc nào dẫn đến sự hiệu quả bất biến đến tận ngày nay như quy tắc cơ bản về sự tập trung... Phương châm của chúng tôi là "Tập trung vào một thứ thay vì làm mỗi thứ một ít".

- Peter Drucker, Drucker: Sự khôn ngoan của Peter Drucker - người đàn ông truyền thống, Tạp chí kinh doanh Havard -

"Cưỡi ngựa xem hoa" trên một chiếc bánh trăm mảnh. Chúng tôi sẽ không phải đợi lâu để có thể được giáp mặt với cơ hội tuyệt vời tiếp theo. Nhưng ngay sau sự phấn khích ban đầu, tôi sẽ ngồi lại và tự chất vấn mình Liệu cơ hội Chúa vừa ban cho chúng tôi có thật sự đúng hướng? nếu nó không giúp chúng tôi đạt được những mục tiêu cơ bản thì không có lý do gì để chúng tôi nhập cuộc.

Ngâm cứu tất cả những gì bạn có về kiến thức chuyên ngành. Hãy dành thời gian đọc tất cả những cuốn sách dự đoán về xu hướng tương lai ngành nghề của bạn.

"Tầm nhìn là bức tranh về viễn cảnh tương lai của một tổ chức, mô tả hình dạng của chính tổ chức đó sau một cơ số năm tiếp theo. Một bức tranh đầy hứng khởi, được mừng tụng bởi tầng lớp lãnh đạo. Nó không chỉ là ước mơ hay hi vọng, nó là lời cam kết vào tương lai dưới nhận thức của những người dẫn dắt".

-Richard Beckhard và Wendy Pritchard, Thay đổi cốt lõi -

"Tôi là một người mơ mộng. Một số người nhìn thấy những gì đang diễn ra trong thực tại và ngẫm hỏi tại sao; còn tôi, tôi luôn mơ ước về những thứ chưa tồn tại và tự hỏi: tại sao lại không?"

- George Bernard Shaw -

Rất nhiều học giả đã bỏ công sức nghiên cứu những xu hướng tất yếu tác động đến chúng ta dù bạn có làm gì và theo cách nào đi chăng nữa. Thông tin tham khảo liệt kê ở cuối cuốn sách này sẽ là nguồn thông tin bổ ích. đọc và tìm một vài cuốn sách tuyệt vời với bạn. Vui đầu trong thư viện hay một tiệm sách nào đó, lục tung kệ báo và khai thác các ấn phẩm hữu ích cũng là một ý kiến hay. đây là

một vài tờ tạp chí yêu thích giúp uơm mầm những ý tưởng sáng tạo về tương lai mà tôi hay đọc:

- Fast Company
- INC
- WIRED
- Entrepreneur

Cố gắng và kỳ vọng ở những điều tuyệt vời. Bản thân tôi là một người không ngừng lạc quan. Tôi biết ai là người nắm giữ tương lai và tôi cũng biết rằng tôi luôn được an toàn trong lòng bàn tay quyền lực ấy. Chắc chắn, những điều tồi tệ vẫn diễn ra với người tốt, không khác được, nhưng cuối cùng tương lai sẽ được tiết lộ đúng như Chúa trời đã dự tính từ ban đầu. Và niềm đam mê của tôi là được là chính mình, với 100% sức mạnh mà Chúa ban cho tôi và rồi tôi có thể làm tất cả những điều ngài mong muốn tôi thực hiện trong chuyến ghé thăm ngắn ngủi của mình ở hành tinh trái đất này (xem thêm Phil. 3:12). Với những tổ chức, doanh nghiệp mà tôi có vinh hạnh được tham gia lãnh đạo, tôi cũng mong muốn không hơn những gì tôi kỳ vọng ở bản thân mình: Hội nhập tương lai một cách mạnh mẽ với tinh thần của William Carey, người đã từng phản bác lại số đông chỉ trích mình khi ông rời khỏi Ấn độ cách đây 200 năm, khẳng định vai trò tiên phong tích cực trong một thế giới nghèo đói: “Chỉ bằng cách kỳ vọng vào những điều vĩ đại, bạn mới có thể nỗ lực để đạt được những điều vĩ đại”.

Mẹo hay bỏ túi

Nội dung chính: nhà lãnh đạo được tuyển dụng để định hình tương lai. Nhiệm vụ của họ là đón trước những cơ hội và mối đe dọa đối với tổ chức mình trên đoạn đường đua tiếp theo, dẫn dắt chúng thành tầm nhìn, sứ mệnh cụ thể để giúp con tàu tổ chức không bị chệch hướng. Thờ ơ với tương lai là bạn đã tuyên bố tử hình cho sứ mệnh của người lãnh đạo.

- Tương lai đang lao tới chúng ta với tốc độ tử thần. Nhịp độ thay đổi gia tăng theo từng năm. Còn tuổi thọ của những ý tưởng hữu

dụng thì dần được thu ngắn lại theo tháng. Những nhà lãnh đạo thời đại ngày nay bắt buộc phải nghiên cứu về tương lai như vai trò của những học giả thuyết vị lai trong ngành nghề của mình.

- Mỗi bận tâm của một nhà lãnh đạo không nên nằm ở quá khứ hay thực tại, đó phải là tương lai. Quá khứ là thứ đã kết thúc. Những gì xảy ra không thể thay đổi được. Còn thực tại sẽ được giải quyết trên cơ sở của những kế hoạch được vạch ra của ngày hôm qua. Vì vậy, mỗi bận tâm duy nhất của một nhà lãnh đạo hiệu quả là phải ở tương lai. Thờ ơ với tương lai là một sai lầm lớn nhất đối với một nhà lãnh đạo.

- Mỗi bận tâm tiên quyết yêu cầu với một nhà lãnh đạo hiệu quả là tầm nhìn. Bên cạnh sự cố vấn, giao thiệp và quan tâm đến nhân lực, một nhà lãnh đạo hiệu quả bắt buộc phải tập trung vào tương lai, vào tầm nhìn.

- Tổ chức sẽ được đổi mới với những thế hệ người mơ mộng mới. Những người lãnh đạo mơ mộng, đơn cử như Walt Disney, tiến sĩ Martin Luther King Jr. Tới Billy gra- ham hay Mẹ teresa, đều đã làm thay đổi thế giới bằng cách tầm nhìn hoá về một thế giới tốt đẹp hơn thực tại. Dù bạn thuộc tham gia vào thế giới kinh doanh hay tôn giáo thì tuýp những người mơ mộng này đều là những nhân tố không thể thiếu, giúp bắt kịp với thế giới đang đổi thay của chúng ta. Hãy tuyển dụng những người mơ mộng. Hãy dành thời gian đương chức trên vị thế người lãnh đạo của mình để mơ về những gì bạn muốn định hình trong tương lai.

Lời kết

Cuốn sách “10 sai lầm lớn nhất của người lãnh đạo” được xuất bản lần đầu vào đầu những năm 1990. Lúc đó tôi mới có 40 tuổi, khá trẻ khi nắm giữ cương vị giám đốc điều hành. Tôi thực sự rất vui với sự thành công cuốn sách này. Phần lớn những cuốn sách của các tác giả vô danh thường không được tái bản lần thứ 2. Tôi đã nhận được nhiều ý kiến của độc giả chia sẻ về những chủ đề được nói đến trong sách. Nhiều người trong số họ chia sẻ sự căng thẳng của mình khi phải làm việc với những vị sếp không hiểu được phong cách lãnh đạo chân chính: hợp tác và chịu trách nhiệm. Họ cũng viết những lời cảm ơn vì cuốn sách đã đem lại cho họ niềm tin và những gợi ý mới để thay đổi phong cách lãnh đạo. Dù đã có rất nhiều bài viết cũng như sách vở nói về phong cách lãnh đạo phân quyền, sau thời gian dài quan sát, tôi vẫn tin rằng phong cách lãnh đạo này không phải là bản chất tự nhiên của con người. Phần đông chúng ta sẽ vẫn tiếp tục áp dụng cách thức chỉ huy bằng mệnh lệnh từ trên xuống dưới được mặc định từ lâu nếu bản thân mình không chấp nhận lắng nghe, học hỏi và sẵn sàng thay đổi.

Mười lăm năm đã trôi qua kể từ những ngày đầu tiên ấn hành cuốn sách. Quá khứ đã lùi xa và chúng ta đang ở trong một thời kỳ mới với nhiều thay đổi trong môi trường lãnh đạo. Nhiều người hỏi tôi rằng “10 sai lầm mà anh đặt ra có thay đổi gì không? Chúng vẫn còn đúng chứ? Anh có xây dựng 10 sai lầm khác không?”. Thực sự, tôi luôn suy nghĩ về câu hỏi này trong quá trình tái bản cuốn sách. Sau 15 năm, tôi thấy rằng 10 sai lầm này vẫn còn nguyên tính thời sự. Dù sao thì trong vài năm gần đây, tôi cũng đã quan sát được thêm hơn 20 sai lầm nữa, sẵn sàng để viết thêm vài cuốn sách.

Một điểm cuối cùng tôi muốn nói đến là về khoảng cách thế hệ. Từ những năm 90, khi cuốn sách này lần đầu được xuất bản, cho đến giờ, một thế hệ lãnh đạo hoàn toàn mới đã xuất hiện. Một vài đặc điểm của thế hệ lãnh đạo này được mô tả trong chương 1 và chương 9. Tôi thực sự rất hứng thú với sự phát triển của những nhà lãnh đạo trẻ mới ở ngưỡng 20 - 30. Và tôi hy vọng mình có thể hướng dẫn,

định hướng những người trẻ này trong hành trình phát triển của họ. Tôi rất mong rằng những tài năng trẻ đầy triển vọng sẽ mang mô hình lãnh đạo “phục vụ” lên một tầm cao mới và đi vào vết xe đổ của thế hệ trước. Vì vậy, hãy luôn lắng nghe và học cách trao quyền cho thế hệ trẻ.