

Bảy vùng quan trọng trong thuật lãnh đạo

Robert Terry - Hồng Vân, Hoàng Trung lược dịch từ Seven Zones for Leadership



Năng lực lãnh đạo ([*Leadership*](#)) là cả một quá trình mà tại đó một cá nhân có ảnh hưởng lên những người khác để họ hoàn thành một mục tiêu và một hướng dẫn nào đó theo phương cách nối kết với nhau sao cho có hiệu quả nhất.

Các nhà lãnh đạo thực hiện quá trình này bằng chính các kỹ năng lãnh đạo của mình, chẳng hạn như lòng tin, sự tôn trọng, cách ứng nhân xử thế, tính cách, kiến thức hoặc kỹ năng. Bài viết "Bảy vùng quan trọng trong thuật lãnh đạo" dưới đây sẽ cung cấp cho bạn cái nhìn tổng hợp về những "khu vực" riêng biệt trong tố chất quản lý của một nhà lãnh đạo thực thụ.

1. Quyết định điều bạn tin tưởng

Đánh giá những cơ hội trở thành lãnh đạo của bạn

Hãy đi dạo một vòng quanh các khu để sách thuộc lĩnh vực kinh doanh trong bất kỳ nhà sách lớn nào, bạn sẽ tìm thấy vô số trang được dành cho chủ đề về nghệ thuật lãnh đạo với nhiều khía cạnh khác nhau. Hay nhìn vào hòm thư của bất kỳ một nhà quản lý của công ty tư nhân hay quốc doanh, chắc chắn bạn sẽ thấy ít nhất một tờ quảng cáo bóng loáng giới thiệu buổi hội thảo về những phong cách lãnh đạo được ưa thích. Hoặc dạo vài vòng trên mạng và bạn cũng sẽ tìm được vô số những website giải thích những phương pháp lãnh đạo khác nhau và đưa ra nhiều cách nhìn nhận đa chiều về một nhà lãnh đạo.

Ở những nơi này, người ta đưa ra những định nghĩa về nhà lãnh đạo, định nghĩa nào cũng hết sức thuyết phục. Chúng tạo nên một lĩnh vực phong phú và thú vị để chúng ta tìm hiểu. Tất cả những gì chúng ta đọc được, những nhà diễn giả hay những buổi hội thảo đều cho rằng chúng ta thực sự chẳng hiểu thế nào là một nhà lãnh đạo. Sự thiếu nhất trí giữa các nhà nghiên cứu, chuyên gia và tư vấn viên nhiều khi khiến chúng ta phải ngạc nhiên, thích thú pha lẫn một chút lo sợ. Hơn thế nữa, họ còn cực lực tranh cãi và lên mặt phê phán nhau rằng không ai trong số những người nghiên cứu về lĩnh vực này dành thời gian để tham khảo những nhà lãnh đạo thật sự xem “Bạn nghĩ thế nào về vai trò lãnh

đạo?” Và thế là các nhà lãnh đạo thật sự lại chỉ được cho biết “câu trả lời” thay vì được mời tham gia khám phá câu hỏi về chính họ.

Tất cả những người viết và giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo luôn đưa ra những lựa chọn mang tính chất tự mãn khi họ là người tìm hiểu và định ra những đặc tính và những cách thức của vai trò lãnh đạo, thế nhưng họ lại hiếm khi giải thích cặn kẽ cho những khán thính giả của mình về lý do của những lựa chọn ấy. Họ nói với vẻ quả quyết cao độ nhưng lại ít khi cho người khác cơ hội phản biện và lựa chọn... Bạn là người nắm giữ cơ hội xây dựng tương lai cho chính mình. Điều này rất có ý nghĩa đối với bạn trong mọi hoàn cảnh bởi vì bạn mới là người giải quyết những tình huống đó cho mình. Dưới đây là những câu hỏi mang tính chất nền tảng giúp bạn giải quyết vấn đề trên. Chào mừng bạn đến với cuộc tìm kiếm chân lý.

Sau khi bạn hoàn thành những câu hỏi này, có thể bạn sẽ thấy ngạc nhiên và bị cuốn hút với tất cả những sự lựa chọn vốn dĩ tồn tại trong phạm vi bị giới hạn về ngôn ngữ của từ “nhà lãnh đạo”. Bạn sẽ nhận ra những quyết định mà bạn đã chọn ngay cả khi bạn không hề biết đó là một sự lựa chọn dành cho bạn.

Sau đây là phần tóm tắt câu hỏi để khởi động bộ não của bạn. Chú ý rằng trong những câu hỏi này không có một từ bỏ nghĩa nào đi kèm với từ “khả năng lãnh đạo”. Tôi chỉ đề cập đến một nhà lãnh đạo đơn thuần, không phải là nhà lãnh đạo hiệu quả, đáng mơ ước, đầy sáng tạo, giỏi, tòi, hay xấu xí... Để trả lời những câu hỏi này, bạn chỉ cần nói: Có hoặc Không.

1. Có thể nào có những người lãnh đạo không bộc lộ khả năng lãnh đạo?
2. Có thể nào có những nhà quản lý không bộc lộ khả năng lãnh đạo?
3. Một tổ chức có thể tồn tại mà không có người lãnh đạo?
4. Hitler có phải là một nhà lãnh đạo?
5. Hitler có bộc lộ khả năng lãnh đạo?
6. Về cơ bản, lãnh đạo và quản lý có khác nhau không?
7. Công ty của bạn có gắn khả năng lãnh đạo với thành tích cá nhân không?
8. Có phải khả năng lãnh đạo được bộc lộ một cách đầy đủ chỉ qua những bản thành tích cá nhân?
9. Có phải về cơ bản khả năng lãnh đạo tùy thuộc vào tư chất con người?

Tất cả những câu trả lời mà bạn đưa ra đã cho thấy sự lựa chọn của bạn.

2. Xây dựng một bản đồ lãnh đạo

Hành trình trở thành nhà lãnh đạo cần đến một tấm bản đồ

“Vấn đề trọng tâm của lý thuyết và thực tiễn về công việc lãnh đạo là chưa một sơ đồ nào cụ thể cho sự lãnh đạo cả!”

Khi làm việc trong các công ty, tôi nhận thấy rằng những cá nhân và tập thể coi trọng chiến lược và công việc lãnh đạo thường thiếu đi cái nhìn toàn diện để đánh giá vai trò của chúng. Những câu hỏi tôi đưa ra sau đây thường không chỉ mang tính bề mặt mà nó thể hiện khả năng tư duy của con người: Trong những điều kiện nào thì hệ thống quản lý chất lượng tổng thể (TQM) được đưa vào áp dụng? Khi nào thì nó có ý nghĩa về mặt tổ chức để làm sáng tỏ những cách nhìn nhận, đánh giá và những nhiệm vụ được đặt ra? Khi nào thì nó trở nên vô nghĩa? Những dấu hiệu nào cho thấy nó cần được xem xét hay tổ chức lại? Trong trường hợp nào thì những hoạt động lãnh đạo trên không phù hợp, đem lại nhiều rắc rối hơn là góp phần giải quyết chúng? Thế nào là tầm nhìn và thế nào là một “bộ khung” cụ thể? Khi nào thì các công ty nên chọn cái thứ nhất, khi nào thì nên chọn cái thứ hai? Khi nào thì ta có quyền đánh giá một nhà lãnh đạo cư xử hợp đạo lý hay không?

Rất nhiều công ty đã nhận thấy một điều rằng những động thái lãnh đạo mà họ áp dụng để xử lý những vấn đề nan giải nhất trong công ty thường không đem lại hiệu quả. Rõ ràng họ cần đến sự thông minh và tư chất lãnh đạo nhiều hơn là những kỹ năng và chiến lược phù hợp. Sự thông minh đó thể hiện ở việc biết phải làm gì, khi nào thì tiến hành và tiến hành nhằm mục đích gì. Lãnh đạo tức là không bao giờ dừng lại ở một hay một số lựa chọn cố định... Việc nắm rõ những ý kiến của riêng bạn, độc lập với hoàn cảnh khách quan là rất quan trọng. Bây giờ nếu chúng ta định bàn đến một hoàn cảnh cụ thể, những ý kiến lựa chọn đó của bạn sẽ tiết lộ những gì bạn sẽ mang theo đến cuộc thảo luận đó, dựa trên những suy nghĩ, kinh nghiệm và cả những lý lẽ để sẵn sàng tranh luận của riêng bạn.

Vấn đề trọng tâm của lý thuyết và thực tiễn lãnh đạo là chưa có một sơ đồ nào cho lĩnh vực này. Không ai hướng dẫn chúng ta phải làm gì, khi nào thì tiến hành và tiến hành nhằm mục đích gì. Trong lĩnh vực này có quá nhiều điểm quan trọng cần chú ý đến nỗi chúng ta không để tâm đến sự cần thiết phải có một cái nhìn tổng thể. Đề tài về khả năng và nghệ thuật lãnh đạo đã bị chia ra thành nhiều vấn đề nhỏ hơn, mỗi vấn đề lại đã có một nhóm những chuyên gia tài giỏi nhất phụ trách, vậy nên ít ai nghĩ đến việc đưa ra một “bộ khung” hay một lý thuyết tổng quát về công việc lãnh đạo để có thể tạo ra một mối liên kết giữa vấn đề này với vấn đề khác.

Những gì đang diễn ra đối với lý thuyết và thực tiễn lãnh đạo cũng tương tự như trong các môn khoa học. Những điều này đã được B.K.Forsher diễn tả một cách sinh động. Ông “than thở” rằng các bộ môn khoa học đã bị giao phó quá nhiều cho những cơ sở luận (ông ví chúng như những viên gạch) nên không thể xây dựng được một hệ thống chung hay một lý thuyết tổng quát (lâu đài) để kết nối và đánh giá lại những luận điểm đã có. Một tòa lâu đài vững chắc cần có những viên gạch thật tốt. Trước tiên mỗi người thợ xây (những nhà khoa học chuyên về một lĩnh vực) phải tự tìm ra viên gạch cho mình, và chỉ tìm những viên cần thiết cho phần công việc của mình. Sau đó chúng sẽ được đem đến cho những người thợ làm gạch (những nhà khoa học ít kinh nghiệm hơn một chút). Những người thợ này thường quá mải mê với việc gọt giũa tất cả những viên gạch thuộc đủ thể loại nhưng lại chỉ thuộc một phạm vi đề tài nhất định. Đến khi họ nhớ ra nhiệm vụ cốt yếu là xây một tòa nhà hoàn chỉnh thì họ lại nói là giữa vô số những viên gạch hiện có trong kho (tức là những tạp chí, bài báo) thì người thợ xây chỉ việc chọn lấy những viên nào thích hợp và xây nên những tòa lâu đài thật tráng lệ. Tuy nhiên, việc lựa ra đúng những viên gạch thích hợp trong hàng đồng gạch như thế quả là một nhiệm vụ khó khăn ngay cả với những người thợ xây tài giỏi nhất. Thật đáng buồn, “đôi khi không có ai cố gắng để phân biệt sự khác nhau giữa một đồng gạch chồng lên nhau và một tòa lâu đài thật sự”.

Những rắc rối trong lĩnh vực lãnh đạo cũng tương tự như việc tạo ra quá nhiều gạch nhưng lại xây được quá ít lâu đài vậy. Tệ hơn nữa, giữa các mảng đề tài của lĩnh vực này còn xảy ra tình trạng ném “những viên gạch” vào nhau thay vì tìm ra chất kết dính chúng lại thành một khối thống nhất. Vậy nên tôi xin đưa ra giải pháp phân loại những vấn đề thuộc phạm vi công việc lãnh đạo đang tồn tại hiện nay. Tôi sẽ vẽ bản đồ một cơ cấu tổ chức thông qua các khu vực lãnh đạo nhằm mục đích chỉ rõ kiểu lãnh đạo nào thì cần áp dụng trong hoàn cảnh nào. Ở đâu thì chúng ta nên đặt những “viên gạch” của Peter Senge, ở đâu thì nên đặt những viên của Margaret Wheatley, Peter Block, Peter Vaill, Barbara Kellerman và của hàng trăm nhà “xây dựng” khác trong lĩnh vực kinh doanh? Chúng ta sẽ cùng quyết định xem chúng ta có thể xây được tòa lâu đài mà mình mong muốn từ những viên gạch nằm rải rác khắp mảnh đất “lãnh đạo” không.

Tám bản đồ giống như một mô hình để phát triển.

“Lĩnh vực lãnh đạo không phải là việc phát triển một cá nhân, nghề nghiệp hay tổ chức nào mà là sự kết hợp cả 3 vấn đề đó.”

Bản đồ các mảng đề tài của lĩnh vực lãnh đạo đồng thời cũng là bản đồ phát triển của lĩnh vực ấy. Nó bao gồm tất cả những đặc điểm chủ yếu của hoạt động lãnh đạo, liên kết chúng với những thực tế đang ngày càng không được nhận thức rõ hoặc không thể thay đổi trong hoàn cảnh hiện nay, từ đó giúp mọi người có được những hiểu biết sâu rộng hơn về lĩnh vực này. Mô hình phát triển này khác với tất cả những mô hình kiểu mẫu hay những lý thuyết chuẩn mực về sự thay đổi khác.

Theo như tôi được biết, mới chỉ có một “bộ khung” lý thuyết như vậy được thiết lập bởi B.Hall và B. Ledig (chú thích). Dựa trên sự nhận biết các liên kết giá trị, Hal và Ledig miêu tả chuỗi những chu kỳ trong đời sống của con người và hình thái tương đương trong công việc lãnh đạo:

An toàn - Bảo vệ / Nhà lãnh đạo độc tài

Bảo vệ - Gia đình / Nhà lãnh đạo rộng lượng

Gia đình – Cơ quan / Nhà lãnh đạo khôn khéo

Cơ quan - Khả năng đặc biệt / Nhà lãnh tài năng

Khả năng đặc biệt - Đòi hỏi mới / Nhà lãnh đạo có tinh thần hợp tác

Đòi hỏi mới - Sự khôn ngoan / Nhà lãnh đạo tận tụy

Sự khôn ngoan – Đòi hỏi mang tính toàn cầu / Nhà lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng

Thế giới nơi mà những vòng quay trong cuộc sống con người và những phong cách lãnh đạo nói trên tồn tại là một thế giới luôn luôn biến động với 4 biểu hiện sau đây: một điều bí ẩn mà con người không thể hiểu được, một vấn đề mà con người phải đối mặt, một kế hoạch mà ai cũng muốn tham gia, và lại một bí ẩn mà ai cũng quan tâm đặc biệt. Tính chín chắn đưa lãnh đạo từ bảo đảm an toàn bằng cách khuyến khích các gia đình và cơ quan, khuyến khích những thiên hướng và đòi hỏi mới của con người đến tầm khôn ngoan và hướng đến những đòi hỏi mang tính toàn cầu.

Tuy nhiên, mô hình này là bước tiến đáng kể trong lĩnh vực lãnh đạo. Mục đích của nó là tạo ra bước chuyển từ giai đoạn hay chu kỳ này sang một giai đoạn hay chu kỳ kế tiếp. Sau mỗi bước chuyển sẽ đạt đến một trình độ cao hơn hay thêm vào một vài giá trị mà ở giai đoạn trước người ta chưa nhận ra. Những giai đoạn đầu không mấy quan trọng, chúng chỉ là những bước cần thiết để đạt tới sự hoàn thiện mà thôi. Trong lý thuyết này,

phong cách lãnh đạo độc đoán không được coi trọng, mục đích là muốn các nhà lãnh đạo vượt qua những giai đoạn đầu, hướng tới sự sáng suốt, khôn khéo và đạt tới đẳng cấp quốc tế. Những sự tiến bộ đáng kể như trên cũng được thể hiện trong nhiều mô hình phát triển cá nhân khác như của Hagberg, Guelich và Kohlberg (xem chú thích). Chúng ta hãy xem xét các cấp độ trong mô hình phát triển đạo đức của Kohlberg. Lẽ đương nhiên, ông không tán thành việc một người chỉ đạt được mức độ đạo đức tối thiểu trong việc nhận thức lẽ phải và tránh làm tổn thương người khác. Trong mô hình này, sự chín chắn đã nâng chúng ta lên một bậc trong tiêu chuẩn đạo đức thông qua việc chúng ta bỏ qua những cái lợi và sự thăng tiến trước mắt để không gây nên những tổn thương tinh thần và hướng đến lợi ích lâu dài và những chuẩn mực đạo đức.

Ngược lại, bản đồ lãnh đạo mà tôi đưa ra nhìn nhận mỗi khu vực như một bước đệm cần thiết và có tính liên kết cho những khu vực tiếp theo nó nên mô hình phát triển đi kèm với nó cũng nhìn nhận sự phát triển trong mỗi khu vực như một bước đệm cần thiết cho sự phát triển trong khu vực kế tiếp.

Bây giờ chúng ta đi đến đặc điểm thứ hai. Phát triển là một dạng thay đổi. Nhìn chung, có 2 quan điểm đối lập nhau về cách thức làm xuất hiện sự thay đổi hay khám phá ra những sự thật vốn vẫn tồn tại. Một bên theo chủ nghĩa đơn giản hóa, mọi việc diễn ra đều được giải thích bằng những sự việc trước nó. Đây là lối suy nghĩ của các nhà khoa học. Theo phương pháp này, những vấn đề nhỏ sẽ giải thích cho những vấn đề lớn hơn và sự hiểu biết về các quy luật tự nhiên sẽ cho phép ta suy đoán được tương lai. Còn phương pháp của phe kia lại nhìn nhận sự thay đổi theo chiều ngược lại, tức là họ cho rằng có một mục đích nội tại sâu xa trong bản thân vũ trụ này điều khiển vũ trụ xoay vần về phía nó. Một số người gọi đó là sức mạnh của Chúa, một số đặt tên nó là thuyết cứu cánh (quan niệm rằng mọi sự đều có mục đích nội tại), số khác cho đó là bàn tay của Thượng đế.

Có một mô hình phát triển khác nữa. Đó không phải là chủ nghĩa đơn giản hóa, cũng không phải thuyết cứu cánh. Theo quan điểm này, những hiểu biết về quá khứ không phải là để giải thích hay dự đoán tương lai mà để đặt những nền móng cần thiết cho tương lai. Nó cũng không tìm cách mô tả tương lai như một hệ quả tất yếu hay cho rằng khi một quá trình mới xuất hiện thì quá trình trước nó trở nên lỗi thời, lạc hậu.

Nói tóm lại, nếu cùng lúc chúng ta tập trung vào những thế mạnh vốn có trong một giai đoạn phát triển cụ thể và trong những giai đoạn trước nó, coi chúng như những nền tảng cần thiết để chứng minh, giải thích cho những gì diễn ra trong giai đoạn cụ thể đó, bạn sẽ thấy tôi đưa ra một mô hình phát triển khác với những mô hình đã nêu trên. Mô hình của

tôi là sự đối nghịch giữa một bộ phận và cái tổng thể. Các nhà lãnh đạo phải kiểm soát được cả 2 thái cực này.

Đặc điểm thứ ba là mối quan hệ giữa vai trò của cá nhân và của công việc mà họ đảm nhận, tình hình thực tiễn về tổ chức và công tác lãnh đạo. Trong mô hình này, sự lãnh đạo không chỉ giới hạn là một cá nhân, một công việc hay một nghề nghiệp, cũng không phải một bộ phận của thực tiễn của một tổ chức hay toàn thể giới. Sự lãnh đạo tồn tại ở điểm giao nhau giữa các cá nhân, vai trò và chức năng của họ trong công ty và các tổ chức/cộng đồng. Lĩnh vực lãnh đạo không phải là việc phát triển một cá nhân, nghề nghiệp hay tổ chức nào mà là sự kết hợp cả 3 vấn đề đó.

Những phương pháp cơ bản để phân định những khu vực phát triển

“Các khu vực phát triển được phân định bằng các tiêu chuẩn về tính thực tế, các phép ẩn dụ và những điểm đối lập nhau. Tất cả những yếu tố này đều có thể tạo ra bước chuyển từ khu vực này sang khu vực khác”.

Tất nhiên các nhà lãnh đạo phải làm sao xử lý được tất cả những đặc điểm của quá trình diễn biến trong mỗi khu vực, tuy nhiên chỉ có một đặc điểm trong số đó là trung tâm điểm của cả khu vực. Thêm vào đó, những khu vực này được phân định bởi các tiêu chuẩn về tính thực tế, các phép so sánh và những điểm đối lập nhau. Tất cả những yếu tố này đều tạo ra bước chuyển đổi từ khu vực này sang khu vực khác.

Những tiêu chuẩn về tính thực tế

Cái gì đang *thực sự* diễn ra? Đây là câu hỏi nền tảng của nghệ thuật lãnh đạo đích thực. Từ “*thực sự*” là một từ mang ý nghĩa then chốt. Nó gợi ý cho chúng ta vượt qua những điều hiển nhiên trước mắt, phần nổi của tảng băng trôi. Nếu chúng ta không biết cái gì đang thực sự xảy ra thì chúng ta sẽ hành động một cách thiếu khôn ngoan. Những người kiếm tìm sự thật luôn luôn đi theo câu hỏi này. Đây là một câu hỏi mang cả tính hướng nội và hướng ngoại. Hướng nội là khi một cá nhân, đội, nhóm nhìn lại bản thân hay nội bộ nhóm, nhận diện những nét riêng, đặc điểm, cá tính, những sự lựa chọn có thể và những kỹ năng lãnh đạo đang có. Hướng ngoại là khi cá nhân, đội, nhóm đó phải chỉ ra được bản chất của những sự kiện đang diễn ra và những động thái nào là cần thiết cho một sự hứa hẹn đáng tin cậy. Hơn nữa, dù là hướng nội hay hướng ngoại thì họ cũng phải quan tâm đến sự thật và thực tế. Nói cách khác, tính chất xác thực như một không gian 4 chiều tạo ra 2 cực đối lập. Sống một cách đích thực là sống với sự trung thực và cái những gì đang thật sự diễn ra, đối với cả bên trong và bên ngoài.

Những phép so sánh

Những nhà lãnh đạo luôn luôn cố gắng đưa ra những lựa chọn ẩn dụ khôn ngoan để phản ứng với những sự biến động đặc biệt. Nếu như chúng ta suy nghĩ dưới kiểu một phép so sánh không phù hợp khi cảm thấy những biến đổi tích cực và tiêu cực đang diễn ra trong bản thân và công ty, có thể chúng ta sẽ bỏ lỡ những ý nghĩa sâu xa và những cơ hội mà những thay đổi này mang lại, và như thế, sự lãnh đạo của chúng ta có thể sẽ kém phần khôn khéo hơn.

Các quy tắc đạo đức

Những tiêu chuẩn đạo đức khác nhau cũng góp phần phân định các khu vực. Mỗi khu vực đều có một quy tắc đạo đức cốt lõi. Quy tắc này tạo ra ranh giới của khu vực đó.

Các giai đoạn cũng liên quan tới những nguyên tắc trọng tâm, nguyên tắc đóng góp và chia sẻ và tất cả những nguyên tắc chung đóng vai trò quan trọng đối với công tác lãnh đạo. Ở những giai đoạn khác nhau, các khái niệm này sẽ được thể hiện theo những cách khác nhau, tuy nhiên vẫn ở trong một chuỗi liên kết với nhau. Các tiêu chuẩn ứng xử đạo đức, nghề nghiệp đang là một chủ đề nóng trong các công sở hiện nay. Thường thì người ta bàn về những điểm chưa rõ ràng của những nguyên tắc này, việc ai quyết định chúng và chúng ta sẽ làm gì với chúng sau khi đã định ra và làm rõ chúng.

Những cực đối lập

Mỗi khu vực biểu hiện một cặp cực đối lập nhau, đó có thể là sự đối lập giữa những quan điểm, định nghĩa, cách nhìn nhận vấn đề hay những áp lực không thể dàn xếp bằng hoạt động lãnh đạo. Những cực đối lập này tiêu biểu cho sự vận động và định ra đặc điểm, tính chất cho mỗi khu vực. Đó có thể là sự đối lập giữa bộ phận/ tổng thể, tính khuôn mẫu/ tính năng động, hay bên trong/ bên ngoài.

Những xáo trộn

Sự chuyển động từ khu vực này sang khu vực khác không phải lúc nào cũng có thể được giải thích bằng những sự kiện trong quá khứ hay những động lực từ tương lai. Có những việc chỉ diễn ra trong hiện tại. Những xáo trộn tiềm ẩn bên trong mỗi vấn đề sẽ dẫn đến những thay đổi bên ngoài nó.

Những xáo trộn, những sự kiện hay dự cảm bất ổn trong một khu vực nào đó sẽ thúc đẩy những hành động cụ thể. Mỗi khu vực được định rõ bởi những sự xáo trộn đặc trưng của

khu vực đó. Chúng ta có thể nhận ra những xáo trộn theo cả chiều hướng tích cực và tiêu cực qua những sự kiện, vấn đề hay những câu hỏi mà hoạt động lãnh đạo trong khu vực đó không thể tìm ra câu trả lời.

Qua những xáo trộn này chân lý sẽ lộ ra, đưa chúng ta đến những nhận thức và hiểu biết mới. Thế nhưng có phải lúc nào chúng ta cũng muốn đạt được những điều ấy? Không hẳn thế, có thể những kiến thức mới này không hề dễ chịu chút nào. Sự quyến rũ của tính ham tìm tòi nhiều lúc khiến chúng ta tự làm khó cho mình hay cho những sự việc xung quanh bằng những câu hỏi khó có được lời giải. Hơn nữa, những chân lý mới được ngộ ra này yêu cầu chúng ta phải hành động theo những cách mới mẻ. Sự thức tỉnh và tự nhận thức đòi hỏi chúng ta phải hiểu biết và cư xử một cách khôn ngoan hơn. Lảng tránh, khước từ hay chạy trốn là một phần trong cuộc sống, và những xáo trộn xuất hiện sẽ thử thách độ bền của những bức tường phòng thủ mà chúng ta dựng nên quanh cuộc sống của mình.

Cả những xáo trộn mang tính tích cực và tiêu cực đều đưa đến những bước chuyển hợp lý qua những khu vực kế tiếp. Những xáo trộn tiêu cực thì mang lại cho chúng ta những trải nghiệm về bản thân và thế giới, còn những xáo trộn tích cực thì giúp chúng ta bước đến khu vực tiếp theo. Về khía cạnh nào đó, sự lãnh đạo trong mỗi khu vực được hiểu như sự phản ứng lại những điều giả tạo trong cuộc sống và hướng đến những hành động đáng tin cậy. Vì lẽ đó, khi những xáo trộn bắt đầu xuất hiện, chúng ngụ ý cho chúng ta biết rằng những quy tắc hiện tại không còn phù hợp để kiểm soát những gì đang thực sự diễn ra nữa. Chúng ta cần đặt ra những nguyên tắc khác bổ sung cho những cái đã có, mang tính tổng quát hơn hoặc nhắm vào một vấn đề cụ thể nào đó, nhằm nắm chắc và thấu hiểu được những gì đang xảy ra.



Vùng 1: Khai thác quá khứ

Kế thừa có chọn lọc

“Ở điểm giao nhau của sự nhất trí cao độ về phương hướng giữa các thành viên trong một tổ chức hay xã hội với sự quả quyết về kết quả đạt được, quá khứ sẽ song hành cùng hiện tại.”

Một chiếc va li cũ kĩ được đặt dựa

vào tường trong văn phòng của cô. Trên đó là một dãy những ngày tháng trong suốt 50 năm qua được ghi chép một cách rõ ràng. Đây là chiếc va li mà ông cụ thân sinh ra cô, người sáng lập nên tập đoàn này, đã trao lại cho cô như một biểu tượng của quyền lực và trách nhiệm khi cô lên làm Giám đốc điều hành. Một buổi tiệc lớn được tổ chức để đánh dấu sự kiện này và có đến vài nghìn người đã đến dự. Bữa tiệc tôn vinh những thành tựu mà tập đoàn đã đạt được và báo hiệu bước chuyển mình của cả tập đoàn sang một thời kỳ lãnh đạo mới. Ban lãnh đạo sẽ phải đối mặt với một thị trường đầy cơ hội và thách thức còn tiềm ẩn.

Hãy xem hình ảnh chiếc va li gợi cho chúng ta điều gì? Nếu chúng ta đang chuẩn bị va li cho một chuyến đi xa, chúng ta sẽ phải nghĩ xem cần đem theo cái gì, cần bỏ lại cái gì, trên đường đi sẽ cần đến cái gì và nơi chúng ta sẽ đến cần cái gì? Giả sử như nơi chúng ta đến khác với những gì chúng ta đã hình dung thì sẽ thế nào?

Sở dĩ tôi liên tưởng như thế là do tiếng tăm về cả mặt tốt lẫn mặt xấu của người sáng lập tập đoàn để lại. Con gái của ông rất đổi tự hào về những gì cha mình đã đạt được, tuy nhiên phong cách lãnh đạo và tổ chức của cô lại rất khác với của người cha. Và ý nghĩa thực sự mà hình ảnh cái vali muốn nói đã rõ, cô phải sắp xếp lại nó, chọn ra thứ gì thì giữ lại và thứ gì cần phải thay đổi.

Phương pháp lãnh đạo nổi tiếng của người cha là người trên - kẻ dưới, mệnh lệnh – và - kiểm soát, khác biệt rõ rệt so với phương pháp cởi mở về cả cách cư xử và sự tin tưởng vào các nhân viên của người con gái. Những thách thức đặt ra cho cô là làm sao giữ được những điểm tích cực trong cách lãnh đạo của cha mình nhưng không phủ nhận hay lẫn tránh những điểm không còn phù hợp với tình hình hiện tại. Trong những bài phát biểu của mình, cô con gái thường xuyên thể hiện sự trân trọng đối với những món quà mà người cha để lại cho cô, đó là đầu óc kinh doanh, những cách tân, sáng tạo. Tất cả những sự ca ngợi này đều hoàn toàn xứng đáng với những gì mà người cha đã để lại. Tuy nhiên, cô cũng ý thức được những thách thức đối với mình, đó là phải giữ gìn và phát huy được tất cả những thành quả đó, kế thừa có chọn lọc những gì tốt đẹp nhất, chứ không phải là cho vào va li tất cả những gì đã có để chuẩn bị cho chặng đường sắp tới.”

Trong phần 1, ở điểm giao nhau của sự nhất trí cao độ về phương hướng giữa các thành viên trong một tổ chức hay xã hội với sự quả quyết về kết quả đạt được, quá khứ sẽ song hành cùng hiện tại. Sự lãnh đạo trong Zone này đề cập đến vai trò của quá khứ, coi nó như bộ phóng để một tổ chức hướng đến tương lai. Vì chúng ta chỉ tồn tại trong hiện tại nên những năm tháng đã qua dần dần lùi xa và cuối cùng là biến mất khỏi tâm trí, cho dù

nó đã từng là một phần trong cuộc đời mỗi người. Quá khứ và hiện tại không bao giờ tách rời nhau hoàn toàn tuy ý nghĩa và tầm quan trọng của chúng đối với mỗi người thì có thay đổi theo thời gian. Đôi khi những sự kiện đang xảy ra buộc chúng ta phải nhìn nhận và xem xét lại quá khứ. Đó có thể là những việc xảy ra ở thế giới xung quanh chúng ta, cũng có thể là ở bên trong mỗi con người. Một lần nữa, 2 thế giới này cũng không thể tách rời, và chúng ta có thể cùng một lúc hướng sự chú ý của mình tới cả hai. Sự lãnh đạo cũng vậy. Người phụ nữ chúng ta vừa nhắc đến qua câu chuyện trên hướng đến bên ngoài nhiều hơn, nhận ra những gì cần cho sự điều chỉnh quyền lực mà cô được người cha trao lại khi mà đi cùng với nó là rất nhiều những kinh nghiệm của thế hệ đi trước. Trong khi đó, sự lãnh đạo hướng nội lại cần đến kinh nghiệm, quyết định của cá nhân và những quy tắc ứng xử đã được thiết lập từ trước. Dù trong cách lãnh đạo nào đi nữa thì những gì xảy ra trong quá khứ cũng cần thiết cho hiện tại. Việc đến quá khứ để biết kế thừa một cách có chọn lọc.

Những phản ứng thông thường của con người đối với quá khứ rất đa dạng, từ phủ nhận và đổ lỗi cho người khác cho tới thừa nhận và cam chịu. Trong Zone này chúng ta có được sự chắc chắn về kết quả đạt được là do những kết quả đó đã có sẵn. Sự đồng thuận cao độ về phương hướng cũng thế, quá khứ đã xảy ra rồi và việc né tránh hay phủ nhận quá khứ chỉ gây thêm áp lực khiến việc phải thừa nhận nó nghiêm trọng hơn mà thôi. Tuy nhiên khi chúng ta là người dẫn đường trong khu vực này thì mọi chuyện cũng không khá hơn là bao... Tất cả đều mơ hồ, thế nhưng chúng ta hoàn toàn có thể kiểm soát và thay đổi điều đó. Vậy nên dồn tâm sức vào việc này là một việc làm hợp lý.

Thách thức về lãnh đạo được đặt ra trong vùng này là hướng về quá khứ theo những cách đặc biệt, dựa trên nền tảng là những gì tốt đẹp nhất trong lịch sử của tổ chức hay tập thể. Những điều quan trọng đối với một cá nhân, một nhóm, đội hay một tổ chức, một quốc gia vô cùng đa dạng và việc cứ khẳng khẳng dồn sự chú tâm đến bất kỳ một vấn đề nào cũng có thể khiến chúng ta đi chệch trọng tâm cần giải quyết. Dù trong bất cứ hoàn cảnh nào thì chúng ta cũng cần phải chọn lọc được những gì tốt và phù hợp nhất đối với tình hình hiện tại. Hãy lựa chọn cho mình những quyết định, những niềm đam mê riêng và áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn.

Để hiểu được những ý chính của phần này, chúng ta có thể xem những gì đã diễn ra trong quá khứ như những sự thật không thể thay đổi, như những món quà mà cuộc sống tặng cho ta, như nền móng để từ đó ta xây dựng hiện tại và tương lai.

Những câu hỏi dưới đây sẽ hướng cho bạn và công ty của bạn đến việc quyết định xem đối với mình việc vận dụng quá khứ đang hay sẽ là một thử thách trong công việc lãnh đạo?

1. Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?
 - Bạn có nghĩ những vấn đề đã xảy ra trong quá khứ vẫn cần được quan tâm đến?
 - Bạn đã xử lý những vấn đề đó hiệu quả hay không?
 - Bạn có đang chú trọng đến việc chọn lọc và kế thừa những giá trị tốt đẹp trong quá khứ?
 - Bạn có trân trọng và ghi nhớ quá khứ như một phần không thể thiếu đối với sự tồn tại của công ty hay tập thể của mình?
 - Bạn đã có một kế hoạch cụ thể hay đã thực hiện kế hoạch nào để phát triển những giá trị cốt lõi?
 - Những nền móng trong quá khứ mà bạn hay công ty bạn đang có có đủ vững chắc để tiến vào một thế giới đang ngày càng đòi hỏi sự mới mẻ?
2. Công ty hay tập thể của bạn đang hướng sự quan tâm đến khía cạnh nào của vấn đề lãnh đạo?
 - Có chắc là bạn đang hướng đến đúng vấn đề cần quan tâm không?
 - Bạn có đang tỏ thái độ phủ nhận đối với những vấn đề quan trọng không?
 - Bạn có đang lãng tránh những thực tế hiển nhiên của Zone này không?
3. Bạn có được chuẩn bị để biết cách vận dụng quá khứ vào hiện tại?
 - Bạn có suy nghĩ nghiêm túc về những việc đã xảy ra trong cuộc sống của bạn trong mối liên hệ với công việc không?
 - Bạn có đang bị ám ảnh bởi một số việc trong quá khứ không?
 - Đối với bạn quá khứ là một mỏ neo đang kìm giữ bạn trong đầm lầy hay là một dụng cụ có thể giúp ích cho bạn trong bão tố của biển khơi?
 - Bạn thực sự tin tưởng điều gì?
 - Những quyền sách nào là sách gối đầu giường của bạn?
 - Bạn có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để trở thành một nhà quản lý?
 - Bạn đang làm hay đang dự định làm gì để xây dựng cho mình một nền móng vững chắc?

Vùng 2: Xây dựng những kỹ năng thiết yếu

Bộc lộ những thế mạnh về kỹ năng của bạn và bỏ qua những thứ rườm rà

“Sự lãnh đạo thiết lập nên những kỹ năng chính yếu, đặc biệt hướng đến một vấn đề trọng tâm, có thể nhận thức được, vì thế giới này hoàn toàn có thể nhận biết và cải tạo được thông qua những phương pháp khoa học, những cuộc nghiên cứu và kinh nghiệm thực tế.”

Đó là một buổi tối Chủ nhật. Tôi đang ngồi trên máy bay, cạnh một người đàn ông khoảng 60 tuổi. Trông ông có vẻ đang bồn chồn hay bận rộn suy nghĩ điều gì đó. Ông đang uống bia, hai tay ông cứ di chuyển liên tục và ông không thể ngồi yên trên ghế. Tôi để ý thấy ông quán một chiếc băng đô rộng, vì thế tôi hỏi: “ Ông hoạt động trong lĩnh vực thể thao phải không?” Đó quả thực là một câu hỏi xác đáng. Sau đó tôi đã có thêm những hiểu biết tuyệt vời về thế giới của những người đưa ra những quyết định hệ trọng. Ông là một trọng tài biên của Liên đoàn bóng đá Quốc gia, và là một trong những người giỏi nhất.

Bill (đây không phải là tên thực của ông) vừa mới hoàn thành xong nhiệm vụ của mình ở giải bóng đá Minnesota Vikings và ông thực sự rất bồn chồn lo lắng. Thứ 3 tới hiệp hội trọng tài sẽ gọi cho ông để thông báo kết quả đánh giá về cách điều hành trận đấu ngày hôm nay của ông. Các thiết bị ghi hình đã ghi lại tất cả những quyết định của các trọng tài trong suốt trận đấu, vì thế những gì đã diễn ra sẽ được nhìn nhận một cách khách quan và ghi lại trên băng hình. Ông băn khoăn không biết mình có phạm phải sai sót gì không, mặc dù cho đến hiện tại hồ sơ về ông rất hoàn hảo. Những quyết định của ông trong trận đấu sẽ quyết định đến rất nhiều thứ trong sự nghiệp của ông, địa vị, danh tiếng, và cả quyền được điều khiển trong những giải vô địch trong tương lai, bao gồm cả giải Super Bowl. Ông cùng Hiệp hội trọng tài chuyên nghiệp đã đi đến thống nhất mục tiêu của họ là không được phạm phải sai sót nào. Và chắc chắn kết quả của sự thống nhất đó là những sự thật khách quan sẽ được ghi nhận và có thể được sử dụng để giúp các trọng tài nâng cao trình độ chuyên môn của mình. Đến lúc này thì tôi đã có thể hiểu và xác định được thế giới của Bill.

Ông kể cho tôi nghe những gì diễn ra trong buổi họp kéo dài 3 giờ đồng hồ diễn ra trước mỗi trận đấu. Có 7 vị trọng tài sẽ cùng nhóm họp để chuẩn bị cho trận đấu sẽ diễn ra vào các Chủ nhật. Trong giờ đầu tiên họ sẽ xem lại những cuốn băng ghi hình của trận đấu trước, đặc biệt chú ý đến những lỗi sai của trọng tài. Công việc của mỗi trọng tài sẽ được

đánh giá và kết quả được ghi lại trong một tập tài liệu riêng. Giờ thứ 2, một trong số các trọng tài sẽ nói về vài khía cạnh chuyên môn của trận đấu, những điều tương tự như thế này cũng đã được nói đi nói lại trong những cuộc họp trước đó. Mục đích của việc này là nâng cao chất lượng điều khiển trận đấu và sự khéo léo của các trọng tài. Giờ còn lại sẽ dành để chuẩn bị những thứ cần thiết cho trận đấu như đồng phục, trang thiết bị... để đảm bảo sẽ không có sai sót nào xảy ra. Những cuộc họp như vậy diễn ra đều đặn trước mỗi trận bóng cốt để các trọng tài chuyên nghiệp giúp nhau nâng cao chất lượng điều khiển trận đấu của mỗi người.

Thêm vào đó, mọi hành động có thể gây ảnh hưởng đến công việc của các trọng tài đều được kiểm soát nghiêm ngặt. Một hay hai lần trong một mùa bóng, các trọng tài phải đăng ký kiểm tra mẫu nước tiểu để chắc chắn là họ không sử dụng ma túy. Họ cũng không được phép tham gia vào bất kỳ trò cá cược nào.

Bill nói với tôi rằng mục tiêu của ông là trở thành trọng tài giỏi nhất, một người dẫn đầu vượt qua mọi giới hạn trong lĩnh vực này. Ông muốn là một Micheal Jordan trong giới trọng tài biên bóng đá. Ông cũng dự báo nếu như các trọng tài thất bại trong việc chứng tỏ mình có đủ khả năng để quyết định một trận đấu, chúng ta đành phải sử dụng đến biện pháp xem lại những tình huống trên băng ghi hình như một cách để xác định lại những kết quả khách quan. Và ông đã đúng. Mùa bóng 1999 với những quyết định sai lầm liên tiếp của các trọng tài đã châm ngòi cho việc tái sử dụng camera ghi hình lại trận đấu để kiểm tra độ chính xác của những quyết định mà các trọng tài đưa ra. Mục đích cuối cùng cũng chỉ là để tránh những sai sót có thể xảy ra.

Sự lãnh đạo ở phần 2 liên kết những ý tưởng và hành động thực tế xung quanh những mục đích chính. Sự lãnh đạo thiết lập nên những kỹ năng chính yếu, đặc biệt hướng đến một vấn đề trọng tâm, có thể nhận thức được, vì thế giới này hoàn toàn có thể nhận biết và cải tạo được thông qua những phương pháp khoa học, những cuộc nghiên cứu và kinh nghiệm thực tế. Thế giới thực được rút gọn lại thành những nguyên lý cơ bản và được giải thích bằng những mối liên hệ. Bằng những cuộc kiểm tra độc lập, thực tế khách quan sẽ được nhận rõ. Trong vài trường hợp, nhờ hiểu rõ nguyên do của vấn đề mà người ta có thể khắc phục nó. Hai thái cực đối lập trong chương này là sự thật hiện hữu và khả năng tiềm tàng. Sự lãnh đạo sẽ biến những khả năng tiềm ẩn trên thế giới này thành những hành động thực tế. Nếu chúng ta có thể hiểu được nguyên nhân của bệnh ung thư thì chúng ta sẽ loại bỏ được nó. Nếu chúng ta có thể hiểu được nguyên lý sinh sản vô tính ở cừu thì chúng ta có thể áp dụng đối với con người. Chỉ là vấn đề thời gian. Thế giới đang hiện hữu và nó vẫn chờ đợi, thậm chí mời gọi chúng ta tìm hiểu. Chúng ta càng hiểu rõ

cách thức vận động của sự vật, sự việc thì chúng ta càng đạt đến độ nhất quán cao giữa những gì chúng ta có với cách sử dụng chúng. Hơn thế nữa chúng ta có thể xử lý khôn ngoan và chắc chắn hơn. Một lần nữa chúng ta lại thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa sự đồng thuận và kết quả chắc chắn sẽ xảy ra.

Điều mà tôi vừa đề cập trên đây được Stacey nhắc đến với cụm từ “ sự hợp lý mang tính chuyên môn” (chú thích) ở đoạn “các nhà quản lý... khám phá ra cách thức vận động của môi trường làm việc và khả năng của công ty họ bằng cách tập hợp những sự thật thông qua việc xem xét, nghiên cứu và giám sát chặt chẽ mọi việc xảy ra. Họ vận dụng từng bước một của phương pháp lý luận logic nhằm phân tích thực tế, đưa ra những lựa chọn để đạt đến mục đích của mình. Họ tính toán, cân đo những cái được và cái mất khi thực hiện mỗi cách khác nhau rồi chọn ra cách nào giúp họ đạt được mục đích của mình một cách hoàn hảo nhất, cuối cùng là hành động để biến lựa chọn đó thành hiện thực... Lựa chọn đã được quyết định trước bởi thực tế và vấn đề đặt ra chỉ là cách tính toán cân nhắc những lựa chọn đó mà thôi.”

Ý mà Stacey muốn diễn đạt có thể được minh họa bởi hình ảnh ẩn dụ cuộc đời như một cỗ máy. Giá trị cốt lõi là quyền được tự do hành động trong khuôn khổ được đặt ra bởi những kết quả phân tích thực tế khách quan. Lúc này thì những nguyên tắc và giá trị đạo đức bị đẩy lui về sau, trước hết là sự thành công của doanh nghiệp. Ví dụ, hoàn toàn có thể nói một nhà lãnh đạo thành công ngay cả khi anh ta sử dụng những cách thức không được trong sạch lắm. Một ví dụ cho quan điểm này là Pete McGlade của Southwest Airlines.

“ Ông ta thường gọi các thành phố của Mỹ bằng những cái tên kí hiệu như “Weasy” hay “ Itchy” . Thỉnh thoảng khi đăng ký phòng tại các khách sạn ông cũng dùng tên giả. Khi gặp các nhân viên ở sân bay, ông ta bắt họ giữ bí mật.

Đây không phải là một phần trong kế hoạch tình báo của chính quyền nào cả. Cách thức làm việc có vẻ bí ẩn này đã trở thành một phần trong công việc bình thường của ban lãnh đạo Southwest Airlines, những người đang ngồi trên một trong những chiếc ghế không minh bạch và đầy quyền lực nhất của ngành công nghiệp hàng không Hoa Kỳ.”

Để đánh giá bạn có những kỹ năng thiết yếu hay có nhưng đang còn tiềm ẩn để có thể lãnh đạo công ty hay cho chính bản thân bạn bây giờ hay trong tương lai, hãy trả lời những câu hỏi sau:

1.Công ty hay tổ chức của bạn nắm vững vấn đề này như thế nào?

- Công ty của bạn có đúng những nhân viên họ cần, và họ đang làm trong đúng sở trường, thực thi đúng trách nhiệm và vào đúng thời điểm hay không? Họ có tuân thủ đúng những nguyên tắc nghề nghiệp, làm việc bằng những khả năng, kỹ năng phù hợp và sử dụng thông tin một cách chính xác không? Họ có được trả lương và khen thưởng xứng đáng không? Kết quả hoàn thành có đạt được hiệu quả như đúng ý muốn và có đáng tin cậy không? Và cuối cùng, công việc đó có được điều hành bởi đúng người, những người luôn chú trọng đến tài năng, điểm mạnh, sự thích nghi và kết quả sẽ đạt được hay không?

- Chi phí cho những kế hoạch, dự án có được tính toán dựa trên cơ sở những dự án đó hay không? Con số thực tế là bao nhiêu?

- Những kỹ năng, năng lực nào có vai trò quan trọng để bạn có thể đảm bảo rằng khách hàng sẽ cảm thấy tin tưởng khi nhận được hàng hóa hay dịch vụ từ công ty của bạn và những hàng hóa và dịch vụ đó đáp ứng được những tiêu chuẩn đặt ra?

- Những năng lực chuyên môn nào đem đến cho chúng ta những lợi thế đặc biệt trên thị trường?

- Công ty bạn có những chương trình huấn luyện kỹ năng cho cả nhân viên và nhà quản lý không?

2. Công ty hay tập thể của bạn đang hướng sự quan tâm đến khía cạnh nào của vấn đề lãnh đạo?

- Bạn có đang quan tâm đến những vấn đề khác hơn là đến vấn đề này không?

- Bạn có nghĩ vấn đề này cần được quan tâm trực tiếp không?

3. Bạn đã chuẩn bị để hoàn thiện những năng lực đặc biệt cần thiết cho công việc không?

- Bạn có: đúng những nhân viên họ cần, và họ đang làm trong đúng sở trường, thực thi đúng trách nhiệm và vào đúng thời điểm hay không? Họ có tuân thủ đúng những nguyên tắc nghề nghiệp, làm việc bằng những khả năng, kỹ năng phù hợp và sử dụng thông tin một cách chính xác không? Họ có được trả lương và khen thưởng xứng đáng không? Kết quả hoàn thành có đạt được hiệu quả như đúng ý muốn và có đáng tin cậy không? Và cuối cùng, công việc đó có được điều hành bởi đúng người, những người luôn chú trọng đến tài năng, điểm mạnh, sự thích nghi và kết quả sẽ đạt được hay không?

- Những thách thức trong lĩnh vực mà bạn phải đối mặt là gì?

- Bạn có sẵn sàng cho việc được đề cử/ thăng chức/ bàn giao một trọng trách mới?

Vùng 3a: Thiết kế những hệ thống vững chắc

Liên kết những chấm nhỏ để làm mờ những vết đốm lớn

“Hình ảnh so sánh mới tô đậm những thách thức đối với nguyên liệu, kỹ thuật và kiểu dáng phù hợp. Cuộc sống không còn giống như một cỗ máy nữa mà trở thành một cơ thể sống.”

Sự lãnh đạo ở phần 3 đề cập đến những tư duy theo hệ thống, hướng tới phần cấu trúc. Bây giờ chúng ta không so sánh về mặt kỹ thuật nữa mà chuyển sang so sánh về mặt kết cấu. Cuộc sống không còn là một cỗ máy nữa, giờ đây nó giống như một cơ thể. Ý chính trong chương này được chia làm hai nhóm. Chương 3a nhấn mạnh đến bộ khung của cơ thể đó, giới thiệu những khái niệm nằm trong những hệ tư tưởng nổi bật trong những năm 1950. Rất nhiều kỹ năng lãnh đạo phát triển tổ chức được tập trung trong chương này... Chương 3b nói về những hệ thống mô hình và chú trọng vào những bộ phận thường vận động trên cơ thể. Trong chương này xuất hiện những mối quan tâm đến tính đồng nhất, chất keo gắn kết, các thành viên và các bên có quyền lợi liên quan, đây cũng là nơi một số người đã đưa ra những quy luật khoa học mới chọn làm nơi xây cất nên ngôi nhà của mình.

Tôi tự hỏi điều gì sẽ xảy ra. Tôi chưa bao giờ gặp phải một vấn đề nào như vậy trước đây. Như đang lái xe trên đường cao tốc, tôi không thể tưởng tượng ra mình sẽ sống thế nào với những người hoàn toàn xa lạ trong suốt hai tuần. Tôi nhớ là tôi đã nghĩ sẽ hứa là sẽ tuyệt đối trung thực với cả nhóm và với bản thân, khi ấy tôi tin một cách ngây thơ rằng điều đó cũng không khó khăn gì. Tôi vẫn còn nhớ rõ ràng cái cảm giác lo âu, thấp thòm, bối rối và kích động mà tôi đã trải qua. Đó là những ngày tháng 5 năm 1967. Sự kiện diễn ra là cuộc tập huấn rèn luyện kỹ năng nhảy béc. Địa điểm: Bethel, Maine. Đó là bài học về sự liên kết, mỗi cá nhân tự phát triển và liên kết với nhau thành một thể thống nhất.

Nhóm chúng tôi tập hợp lại và ngồi thành vòng tròn trên những chiếc ghế. Không ai nói gì. Rồi sau một khoảng thời gian tưởng chừng vô tận, một phụ nữ nói rằng chồng bà đã từng trải qua cuộc huấn luyện này và chúng tôi có thể bắt đầu bằng cách tự giới thiệu về bản thân và nói những gì mình muốn. 3/4 số thành viên trong nhóm chúng tôi làm việc cho các tập đoàn. Tôi là người nói cuối cùng. Khi đến lượt mình, tôi nói:

Tên tôi là Bob Terry và tôi làm việc cho tổ chức chống phân biệt chủng tộc.

Có một khoảng im lặng, rồi ai đó lên tiếng:

Tôi nghĩ chúng ta nên thảo luận về phân biệt chủng tộc là gì và hiểu rõ hơn công việc mà Bob đang làm.

Tôi đáp:

Tôi không muốn như thế. Tôi không đến đây để bàn luận về nạn phân biệt chủng tộc hay về những gì tôi làm.

Lại im lặng. lát sau người phụ nữ đã mở đầu cuộc nói chuyện nói rằng chồng bà nghĩ ngồi trên sàn nhà cũng là một ý kiến hay, như thế sẽ khiến không khí thân mật hơn. Mọi người nhanh chóng đứng lên, dọn những chiếc ghế và tìm một chỗ trên sàn nhà để ngồi.

Tôi nói:

Tôi không thích ngồi trên sàn. Tôi bị đau lưng và cần phải tựa vào ghế.

Im lặng. Một lần nữa tôi lại tỏ ra thách thức với cả nhóm khi nói những suy nghĩ của mình.

Cho đến lúc đó chúng tôi vẫn không biết người hướng dẫn nhóm mình là ai. Mặc dù ban tổ chức đã nói nhưng chúng tôi không có khái niệm nào về người đó cả. Thế là chúng tôi cứ tự mò mẫm làm tiến hành cuộc huấn luyện mà không có một chương trình hay một người hướng dẫn nào, cố gắng xác định xem rốt cuộc tất cả những thứ mù mờ này dẫn chúng tôi đến đâu. Cuối cùng người hướng dẫn cũng xuất hiện. Một trong những mục đích của cuộc rèn luyện này là không để bị chi phối bởi người khác. Nói đúng hơn là học cách dàn xếp với nhau. Nhóm chúng tôi tự tiến hành cuộc huấn luyện theo nhiều cách khác nhau, thỉnh thoảng người hướng dẫn mới giúp chúng tôi. Hơn 2 tuần trôi qua và chúng tôi trở nên gắn bó với nhau hơn, chia sẻ với nhau nhiều hơn về cuộc sống của mỗi người. Một phần là nhờ người hướng dẫn, phần khác là do bất chấp sự có mặt của anh, nhóm của chúng tôi vẫn nổi lên như một nhóm sẵn sàng công kích vào những vấn đề khó khăn của nhau. Những phát hiện của một thành viên trong nhóm khiến chúng tôi rất sợ hãi, và chúng tôi không biết nên nói gì hay phản ứng như thế nào. Chúng tôi đã sống với nhau rất thành thực, đến nỗi suốt tuần tiếp theo các nhóm khác cũng muốn sang học hỏi.

Về cơ bản, chúng tôi tự sắp xếp với nhau và mỗi người đã học được từ người khác những kinh nghiệm sâu sắc cho bản thân. Kết thúc cuộc huấn luyện, chúng tôi thực sự bất ngờ khi nhìn lại chặng đường mình đã đi được trong 2 tuần qua. Chúng tôi không còn là những người xa lạ nữa, ngược lại, chúng tôi thấu hiểu nhau. Chúng tôi chưa bao giờ để ý lắm đến người hướng dẫn và vì sao anh ấy lại được chọn vào nhóm chúng tôi hay tiêu chuẩn chọn lựa là thế nào. Dù sao cũng chẳng có gì khác biệt.

Vì thế giới phức tạp trong cách vận động nhưng lại trở nên đơn giản trong kết quả cuối cùng nên hình ảnh so sánh nó với cỗ máy có vẻ không còn phù hợp lắm trong hoàn cảnh mới.

Hình ảnh so sánh mới tô đậm những thách thức đối với nguyên liệu, kỹ thuật và kiểu dáng phù hợp. Cuộc sống không còn giống như một cỗ máy nữa mà trở thành một cơ thể sống. Về phương diện lịch sử mà nói, rất nhiều công ty, tập đoàn cũng nhận thức được mình sẽ trải qua sự thay đổi này, điều đó xuất hiện trong những quan niệm đầu tiên về sự lãnh đạo trong những năm 1950 và 1960.

Trong chương 3 này, năng lực không còn là tiêu chuẩn đầu tiên nữa mà là tính hiệu quả. Không chỉ có quyền năng của những con số mới chứng tỏ được sự thành công của doanh nghiệp. Sự lãnh đạo tạo nên một hệ thống có thể vừa đạt đến kết quả mong muốn vừa tránh được những mối đe dọa từ những sự bất ổn mới một cách khá an toàn. Stacey gọi đây là **“sự hợp lý trong khuôn khổ”**: “ Với những sự thật ít được biết đến và những người có trách nhiệm làm sáng tỏ chúng thì hoàn toàn chí công vô tư, chúng ta cần một cách khác... Con người sáng tạo ra bộ máy quan liêu để rút ngắn thời gian và công sức bỏ ra để đưa ra những quyết định.”

Sự lãnh đạo thiết lập những thủ tục hành chính và các hệ thống vận chuyển nhanh gọn để đáp ứng được sự đa dạng trong mục tiêu và những kinh nghiệm của mỗi cá nhân thông qua các nguyên tắc, quy trình và thủ tục. Tính mạch lạc trở thành tiêu chí đo lường độ xác thực. Tính công bằng, hay sự minh bạch, ngay thẳng trở thành tiêu chuẩn đạo đức cốt lõi thay thế quyền tự do hành động. Trong chương 3a này, chúng ta cần quan tâm một cách nghiêm túc đến những vấn đề đã được đề cập và đánh giá vai trò của chúng trong tổng thể một cách công bằng. Đây có thể được coi là cơ sở hạ tầng vững chắc của một tòa lâu đài.

Giờ thì 2 sự đối lập mới xuất hiện. Chương 3a tô đậm *hình dáng*, bộ xương của một cơ thể, trong khi đó chương 3b sẽ nhấn mạnh đến *động lực*, tức là nguồn năng lượng cho cơ

thể đó hoạt động. Phía sau những công việc hàng ngày trong chương này là cam kết về sự sáng tạo và một hệ thống quản lý có chức năng giống như cung cấp năng lượng cho cơ thể. Cam kết thứ 2 là tạo nên sự liên kết giữa hai hệ thống nội bộ công ty và bên ngoài như các khách hàng.

Trả lời những câu hỏi sau đây để đánh giá cách kiểm soát những vấn đề trong chương 3a của bạn

1. Công ty hay tổ chức của bạn nắm vững vấn đề này như thế nào?
 - Những nguyên tắc, quy trình và thủ tục mà công ty bạn dùng để thiết lập nên một giới hạn cho những hoạt động có rõ ràng không?
 - Những chương trình rèn luyện kỹ năng của công ty bạn có giới thiệu về những phương pháp điều hành và những giới hạn nhất định dựa trên những cơ sở chuẩn mực cho các nhân viên hay không?
 - Vai trò của các đội nhóm trong công ty bạn như thế nào?
 - Giữa các nhóm có sự liên kết với nhau không?
 - Sơ đồ cơ cấu tổ chức của toàn bộ công ty bạn có rõ ràng và dễ hiểu đối với tất cả mọi người không?
 - Công ty bạn có phải là một tập thể mạnh, năng động và hiệu quả không?
 - Hoạt động giữa các bộ phận chức năng trong công ty có tiến triển suôn sẻ không?
 - Những lãnh đạo hiện tại của công ty có hiểu được vai trò và nhiệm vụ của họ như những người thiết kế và điều hành một hệ thống? Họ có được huấn luyện lối tư duy này?
 - Mọi người có ý thức được cả tập thể công ty thì sẽ lớn mạnh hơn là từng bộ phận?
 - Lần cuối cùng công ty bạn tiến hành cải tổ là khi nào? Mọi việc diễn ra tốt đẹp chứ? Có những vấn đề gì cần giải quyết?
 - Cuối cùng, hoạt động cung cấp hàng hóa và dịch vụ của công ty có hiệu quả không?
2. Công ty hay tập thể của bạn đang hướng sự quan tâm đến khía cạnh nào của vấn đề lãnh đạo?
 - Nếu hệ thống của toàn công ty có trục trặc, nó có nhận được sự quan tâm thích đáng không?
 - Những phương pháp rèn luyện và phát triển kỹ năng công ty bạn đang sử dụng có đang sai lầm trong những cố gắng nhằm vào những vấn đề về hệ thống bằng kỹ năng làm việc?

- Ban lãnh đạo hiện tại ở công ty bạn đã thực sự quan tâm đến vấn đề tầm nhìn, các quy tắc ứng xử và, trọng trách phải gánh, vai trò của các nhân viên, hay thậm chí là đến những buổi hội thảo mang tính sáng tạo khi mà trên thực tế những yếu tố cơ sở, nền móng này đang đứng trước nguy cơ bị sụp đổ?
3. Bạn có được chuẩn bị để tự mình thiết kế nên một hệ thống vững chắc?
- Bạn có biết tư duy theo hệ thống?
 - Bạn nhạy bén thế nào trong việc theo dõi quy trình hoạt động có khoa học hay không?
 - Bạn có hiểu vai trò của làm việc theo nhóm và những phương pháp làm việc tương ứng?
 - Bạn có hiểu rõ những yếu tố cơ sở và có thể tự xây dựng chúng?
 - Bạn có thể tự lập ra và quản lý những cuộc khảo sát đánh giá những yếu tố thiết yếu?
 - Những kỹ năng phát triển tổ chức của bạn thế nào?

Khu vực 3b: Khẳng định sự đồng nhất của tất cả các thành viên

Tham gia vào đội nhóm, đừng tách rời và la ó

“Một nhà điều hành có phẩm chất lãnh đạo sẽ theo đuổi để tìm ra chuyện gì đang xảy ra trong tổ chức của mình và tìm ra cách dẫn dắt cả tập thể.”

Sau sự liên kết của 4 ngân hàng Nam Phi, tôi được mời đến để giải nguy cho nhóm điều hành của tập đoàn mới. Những bài báo phê phán, chỉ trích nhằm vào họ khi họ đang theo đuổi 1 chiến lược để tiến hành sự liên kết. Họ cản trở thành 1 tập thể thống nhất, thế nhưng những cuộc chiến tranh giành quyền lực và lòng ham muốn nó còn lớn hơn bản thân của mỗi người trong số họ. Giám đốc điều hành, một nhân vật đầy quyền lực và quyết đoán, nêu ra vấn đề nan giải là làm sao để đoàn kết mọi người lại, khiến họ dồn hết tâm sức vào công việc của tổ chức.

Tôi nghe bộ phận quản trị nhân sự kể lại rằng cả nhóm chưa bao giờ làm việc với những người tư vấn bên ngoài, và có 1 chút lo lắng về những sự việc sắp xảy ra. Tôi đã cân nhắc tới việc bắt đầu động thái đầu tiên như thế nào. Cảm thấy sự lo lắng của những người có dính líu đến vụ việc hết sức tế nhị này, tôi đã quyết định chọn chiến lược mở màn. Chúng tôi chọn một khu vui chơi tuyệt đẹp và cùng ngồi thành vòng tròn gần cổng lớn.

Tôi nói :

Tôi biết vài người trong số các bạn cảm thấy lo lắng về việc đang diễn ra này, tôi là 1 người lạ đối với tất cả các bạn. Vì thế tôi nghĩ rằng các bạn muốn biết chúng ta đang làm cái gì để thay đổi tình hình. Đây là kế hoạch của tôi. Chúng ta sẽ cởi đồ ở ngoài ra, đi vào hồ nước nóng kia, nắm lấy tay nhau và hát bài “Kum Ba Yah”.

Tôi chỉ ra rằng nếu chúng ta cùng cười thật to, chúng ta sẽ có khoảng thời gian tuyệt vời. Nếu chúng ta cứ im lặng và căng thẳng, chúng ta sẽ lún sâu hơn vào những rắc rối. Và những thành viên trong nhóm bật cười. Ngay lập tức chúng tôi gần nhau hơn, và sự việc trở nên tốt đẹp. Từ trước đến giờ chưa có một kế hoạch nào làm tôi thấy hài lòng và tự hào hơn thế. Chúng tôi đọc hết quyển “Người chỉ đường Myers-Briggs”, nói về những chọn lựa lãnh đạo, những giá trị cốt lõi, và những phép ẩn dụ. Chúng tôi cùng cười đùa, cùng nghiên cứu và cả nhóm đã quyết định rằng sẽ còn ở lại đây trong những năm tới. Trong giai đoạn đầu tiên này, nhóm chuyên gia chúng tôi đã dốc hết sức để đề ra một ban phụ trách và mẫu bản kê khai giá trị tài sản cho ngân hàng. Tất cả các thành viên của nhóm đều phải trải qua cuộc phỏng vấn do người của phòng Nhân sự phụ trách để xác định những khả năng và niềm tin của mình. Việc này giúp phòng Nhân sự có được cách sử dụng những khả năng của các nhân viên một cách thống nhất, tuy nhiên, những khả năng này quá đa dạng đến nỗi cố gắng này hầu như không đạt được kết quả đáng kể nào. Trong cuộc họp ban điều hành đầu tiên, tôi đã giới thiệu với họ tài liệu của Collins và Porras có tựa đề “Thiết lập để tồn tại” và đưa ra một phương pháp để nhận biết những giá trị cốt lõi: Xác định nhiệm vụ thực sự của bạn và tự hỏi xem để hoàn thành tốt nhiệm vụ ấy cần những phẩm chất và kỹ năng nào. Cả nhóm tôi đã tranh luận rất gay gắt nhưng cuối cùng thì công việc cũng hoàn thành.

Tại giai đoạn thứ 3, cả nhóm xem xét lại tất cả công việc đã làm và kết thúc nhiệm vụ. Những quyết định cuối cùng của ngân hàng được tóm gọn lại thành quản trị rủi ro và giải quyết rắc rối. Những giá trị cần thiết được đặt ra là rõ ràng, thẳng thắn, chính trực, trung thực và có trách nhiệm. Khi nhiệm vụ được hoàn thành, vị giám đốc điều hành đánh giá lại kết quả đạt được và nhìn thẳng vào tôi. Ông ta nổi tiếng là khó tính và thẳng thắn trong cách đặt câu hỏi. Để đối mặt với ông, người đó phải được chuẩn bị trước tinh thần, sẵn sàng đối đáp và đi thẳng vào vấn đề. Tôi rất thích ông và hoàn toàn tin tưởng vào sự công bằng và óc phán đoán tốt của ông. Nhưng tôi chưa bao giờ có kinh nghiệm về “cách nhìn”. Và bây giờ thì tôi đang trải nghiệm nó đây.

Sau khi đặt câu hỏi then chốt:

- *Lợi thế cạnh tranh của chúng ta là gì khi thực hiện công việc này ? Có ngân hàng nào trong tình trạng tương tự và cuối cùng đạt được những giá trị cốt lõi như thế ?*

Tôi nhìn thẳng vào mắt ông ta và trả lời:

- *Hoàn toàn không, trừ phi ông đã những giá trị ấy đi.*
- *Điểm tốt.- Ông trả lời và cuộc họp tiếp tục.*

Sự lãnh đạo ở phần 3b xây dựng trên 3a, tiếp tục phương pháp tư duy theo hệ thống và chuyển hướng tập trung ...phép ẩn dụ có hệ thống đánh dấu cơ thể là 1 hệ thống đang sống. Nó không chỉ là những phần tĩnh hoặc là có quan hệ hữu cơ với nhau. Nó đầy sức sống. Trong công việc giữa 2 cực của hình dạng và động lực, động lực được nhấn mạnh. Những hệ thống có thể chứng minh được là không đủ. Bây giờ sự xác nhận và trưởng thành nhận dạng trở thành hành động xác thực của sự lãnh đạo. Các nhà quản trị tự thấy mình xa dần những hoạt động hàng ngày. Một nhà điều hành có phẩm chất lãnh đạo sẽ theo đuổi để tìm ra chuyện gì đang xảy ra trong tổ chức của mình và tìm ra cách dẫn dắt cả tập thể. Những nỗ lực của họ dựa trên sự chia sẻ niềm tin của tất cả nhân viên, mỗi thành viên phải được xem như 1 nhân tố quan trọng dẫn dắt giá trị của cả tập thể. Họ cùng nhau tạo nên sức mạnh đoàn kết cho tổ chức.

Thực tế được ngày càng được nhìn nhận và xây dựng từ nhiều góc độ. Vị trọng tài trong câu chuyện thứ 2 đã đúng. Chúng tôi có xu hướng ngồi im một chỗ và nhìn ra thế giới xung quanh. Tất cả chúng tôi đều là những trọng tài, phán xét mọi thứ từ những lợi thế của riêng mình. Sự lãnh đạo trong phần này nhận biết thực tế và đưa ra hành động phù hợp. Trong phần 3b thế giới khó có thể đoán trước, và nó khó hình thành sự liên kết giữa sự chỉ đạo và các giá trị. Trong giới hạn thực nghiệm, điều này có nghĩa là nó được xem như có thể hiểu và cải tạo được trong cục bộ. Sự lãnh đạo trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi tinh tế hơn, hệ thống bên trong, giao tiếp năng động, và những quá trình tương tác.

Cấu trúc tổ chức tiếp tục phát triển theo hướng mà Giáo sư ĐH Harvard Nitin Nohria gọi là M-Forms to N-Forms. M-Forms là tổ chức nhiều sự đoàn, N-Forms là mạng lưới (chú thích). Phần “sống” của hệ thống sống căng ra những khía cạnh chính quy của hệ thống. Nhiều công ty công nghiệp truyền thống lớn có kinh nghiệm về sự thay đổi này trong thập niên 1970. Tiêu biểu là quy mô và phạm vi khổng lồ, hoạt động của phân khu bán tự trị; tập trung quyền lực về 1 trụ sở chính của tập đoàn nơi có những đội ngũ lớn, đặc biệt

về tài chính. Một quá trình dự thảo ngân sách phức tạp, được cai quản bởi những nhà quản lý chuyên nghiệp. Hãy nghĩ về GM từ đầu những năm 1920 tới 1970.

Suốt những năm 1970 cả thế giới biến đổi từng giờ. Quá khứ không còn được dùng để tiên đoán về tương lai nữa. Sự thay đổi thị trường làm sững sốt những công ty và cấp điều hành tìm kiếm những chiến lược mới để đối phó với những sự hỗn loạn trước mắt. Sự thay đổi bùng lên như một mã bước vào thành công. Sự ổn định bị quăng sang 1 bên như là chống cạnh tranh. Các công ty tập trung lại, từ bỏ liên kết bề ngang và mở rộng phạm vi. Họ tập trung vào chuyên môn hóa, cố gắng tìm ra ngành kinh doanh chủ đạo của mình, tạo ra tính hợp tác, giảm kích thước, định hướng vào khách hàng, tập trung vào quá trình hệ thống, đổi từ chủ nghĩa tư bản quản lý sang chủ nghĩa tư bản đầu tư. Quyền lực tập trung ở một điểm cao nhất sẽ dễ bị tấn công như là 1 sự phân cách xảy ra giữa những cái đang vận hành tổ chức và những cái đầu tư vào nó.

Trong những động lực cho toàn bộ là hoạt động quyền công dân và luật về cơ hội tuyển dụng công bằng mới và khẳng định hoạt động của chính sách và kế hoạch. Hoạt động của phụ nữ, cái đã làm thay đổi về dân số học của lực lượng lao động, và mang tới triết lý bình vực nữ quyền cái đã nhấn mạnh tới tư duy có hệ thống. Cuộc cách mạng kỹ thuật đã làm cho máy vi tính có ở khắp nơi, đem tới một nguồn thông tin mới lạ và khác biệt. Sự toàn cầu hoá của thương trường và phát triển đồng bộ của hình ảnh của thế giới như là 1 ngôi làng toàn cầu. Sự suy tàn của những tổ chức hội viên và chính trị, sự nâng lên của hệ ý thức và chính trị của chủ nghĩa bảo thủ. Cuối cùng, một vài điều cần được thay thế cho lời hứa của chế độ tuyển dụng suốt đời mà các công ty truyền thống đã 1 lần áp dụng và nay đã bị cấm. Quyết định của IMB từ bỏ chính sách nổi tiếng rộng rãi đảm bảo việc làm được mọi người nhìn nhận như một sự đánh dấu quy mô to lớn của sự thay đổi đặc biệt này. An ninh kinh tế song hành với an ninh việc làm, nhân viên bị đẩy tới sự sợ hãi và lo lắng về sự hỗn loạn. một hiệp ước bị phá vỡ . Người lao động phải tự lo lấy cuộc sống của mình mà không có sự bảo đảm chắc chắn nào từ phía công ty, và vì thế không có động lực nào để họ trung thành với công ty cả.

Cơ sở hạ tầng và việc tái cơ cấu tổ chức không phải là vấn đề chính được đề cập tới trong phần này. Sự gắn kết mới là quan trọng nhất. Bây giờ ý thức về mối liên kết trong hệ thống thì không còn đủ để gắn kết tổ chức lại với nhau. Có điều gì khả dĩ có ý nghĩa để các thành viên của công ty nhìn vào đó mà cống hiến cho nó? Tính xác thực trong hoạt động của công ty đòi hỏi tính mạch lạc, gắn kết, tiến tới sự phối hợp hài hòa giữa hoạt động của các thành viên, bộ phận.

Tất cả những vấn đề vừa được đề cập trong phần này cũng cần nhận được mối quan tâm thích đáng như nhau, nhưng tùy vào từng hành động cụ thể mà các nhà lãnh đạo sẽ chú trọng vào những phần khác nhau. Sự công bằng có nghĩa là hiểu mọi việc một cách tương thích. Sự công bằng vẫn tồn tại, tuy nhiên, các nhà lãnh đạo lo lắng hơn về việc ai sẽ ở lại và ai thì ra đi, hay việc chắc chắn rằng tất cả các thành viên đều tham gia vào nhiệm vụ, thực hiện đúng quy tắc nghề nghiệp và đóng góp và tầm nhìn chiến lược cho tổ chức. Bây giờ mỗi bạn tâm là tất cả bọn họ phải làm sao tạo ra được những sự nối kết và cùng nhau xây dựng một hệ thống vững chắc lâu dài. Sự công bằng không chỉ đơn giản là việc phân chia lợi tức lợi nhuận sao cho đều, nó còn tạo nên những hệ thống linh hoạt và cộng hưởng sâu sắc với môi trường buộc và sự phụ thuộc rõ rệt của các thành viên đối với công ty. Nó cũng giống như những yếu tố cần thiết cho sức khỏe, sự phát triển và ổn định của một cơ thể sống.

Gây dựng lòng tin trở thành một câu thần chú. Hãy tham gia vào tập thể, đừng đứng ngoài và la ó. Sự lãnh đạo sẽ thâm nhập sâu hơn vào nội bộ tổ chức. Lãnh đạo theo phương thức tập thể đang trở thành một thách thức mới. Các nhà điều hành vẫn có vai trò chủ đạo nhưng thêm vào đó đã có những quan điểm lo lắng và muốn giới hạn vai trò đó, họ nhấn mạnh hơn vào việc thiết lập và duy trì những nguyên tắc cốt lõi, những trung tâm liên kết tổ chức lại và đảm bảo rằng công ty vẫn đứng vững trong bất cứ hoàn cảnh nào.

Lãnh đạo không còn đóng vai trò xây dựng và duy trì một bộ khung hay một tổ chức mà phải đưa tổ chức lên những bước phát triển cao hơn. Những thách thức về phương pháp lãnh đạo bây giờ chú trọng vào kiến thiết nên một cơ thể sống năng động dựa trên bộ xương đã có. Vì thế, sự lãnh đạo khẳng định sự đồng nhất của tất cả các thành viên.

Có quá nhiều vấn đề được đưa ra trong chương này nên đôi khi rất khó để nhận biết yếu tố nào là tương xứng với phương pháp lãnh đạo của bạn. Những câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn.

1. Công ty hay tổ chức của bạn nắm vững vấn đề này như thế nào?
 - Các thành viên trong công ty bạn có cảm thấy họ là một phần của tổ chức?
 - Các thành viên trong công ty bạn có dễ dàng tham gia đóng góp vào các nhiệm vụ của ban lãnh đạo hay kiểm soát tài chính của họ?
 - Các nhân có được đánh giá như một thành viên của tổ chức chứ không chỉ là một mắt xích trong guồng máy sản xuất của công ty hay không?

- Công ty bạn có những không gian để mọi người thử thực hiện các quy trình mới hay những mối quan hệ cộng đồng mới trước khi bước vào thế giới đầy bất ổn?
 - Các nhà điều hành của công ty đã bao giờ tham gia vào một quá trình hoạch định chiến lược?
 - Công ty bạn có những logo và biểu tượng thể hiện được bản chất cốt lõi của mình?
 - Công ty bạn đã bao giờ thử tái vận hành các quy trình? Nếu có thì ai là người điều hành chúng? Kết quả đạt được có được lường trước và xảy ra đúng như vậy không?
 - Những bước tiến về chất lượng sản phẩm, dịch vụ có được phổ biến trong công ty bạn không? Ai là người làm điều đó? Hiệu quả đề ra là như thế nào? Và kết quả thực tế như thế nào?
 - Có sự phân biệt sự khác nhau giữa đội và nhóm không?
 - Công ty bạn có bộ phận nào tự điều hành công việc của mình không? Nhóm đó có bị gạt bỏ không? Trong trường hợp nào?
 - Mọi người có thảo luận về những quan điểm phức tạp và bất ổn diễn ra xung quanh tổ chức? Ai đưa ra những quan điểm này và tại sao?
2. Công ty hay tập thể của bạn đang hướng sự quan tâm đến khía cạnh nào trong vấn đề lãnh đạo?
- Bạn có cho rằng phần này là trung tâm của sự chú ý?
 - Công ty bạn chưa thực sự vững chắc trong phần này nhưng ban lãnh đạo lại đang hướng sự quan tâm đến một vấn đề khác?
3. Bạn có được chuẩn bị để khẳng định sự đồng nhất của tất cả các thành viên trong tập thể?
- Bạn có cảm thấy mình là một thành viên thực sự của công ty?
 - Kỹ năng giao tiếp của bạn đã nhạy bén chưa?
 - Bạn có hiểu những điểm mạnh và điểm yếu của những sự can thiệp của người ngoài vào một tổ chức trong phần này?
 - Bạn có nhận thức, tin tưởng và tham gia vào sự đồng nhất của công ty?
 - Bạn có nắm rõ về các bên liên quan tới công ty và hiểu được vai trò và đóng góp khác nhau của họ không? Bạn có biết cách để lãnh đạo công ty sao cho thể hiện được sự tôn trọng tất cả những người có quyền lợi mà không thiên vị bất cứ ai?
 - Bạn có được chuẩn bị để làm một người lãnh đạo đội, nhóm, và làm một thành viên trong đó?

Khu vực 4: Thiết lập quyền sở hữu

Hãy bước xuống khỏi đỉnh tháp và chia sẻ quyền lực

“Sức mạnh luôn luôn giúp ta sáng tạo và tự chủ”

Ralph Stayer, CEO of Johnsonville Sausage, đã tìm ra được ý nghĩa thực tế của những hoạt động chính trị khi ông ta muốn “những nhà lãnh đạo có thể cất cánh bay lên như những con thiên nga”. Tài sản của ông ta có là 1 công ty hăng hái như 1 đàn trâu. Với kiến thức sâu rộng, công ty của ông đã thành công trong việc giải quyết những điều tưởng như không thể trong cuộc sống, ông đã trưởng thành và tinh táo hơn với những nguy hiểm khủng khiếp. Đã quen với phong cách nhà lãnh đạo, ông nghiên cứu trong 1 cuốn sách dạy nấu ăn. Nó lóe sáng trong đầu ông 1 chân lí: cách lãnh đạo the kiểu mệnh lệnh và chỉ đạo chính là vấn đề đáng lo. Ông nói với chính bản thân: Cảm ơn Chúa, Tôi đã từng là nạn nhân của chính mình vì thế tôi cũng có thể là 1 giải pháp. Sau đó ông cần 1 tầm nhìn mới, nó như 1 đàn ngỗng thay nhau làm chủ. Con trâu cũng phải bay. Vì thế ông trao lại quyền cho người khác. “ Nếu tôi muốn đạt được kết quả như mong muốn, tôi phải để hết tâm trí vào hoạt động kinh doanh.” Và ông ấy đã làm gì? Từ bỏ địa vị. Từ bây giờ, tôi thông báo đến mọi người: chính các bạn sẽ chịu trách nhiệm với những quyết định của các bạn.”

Nhiều người nhận ra rằng :Ông ta được chỉ định vào vị trí lãnh đạo những lúc này là một thỏa thuận mang tính chính trị. Kết quả mới là vấn đề. Tuy nhiên họ không còn phụ thuộc nhiều vào ông ta nữa. Và ông ta hiểu ra cái gì phải giữ chặt và cái gì phải thả lỏng. Sức mạnh là nhân tố quyết định, những thành viên hay là người lãnh đạo, thái độ cư xử và niềm tin. Ông ấy có thể chia sẻ sức mạnh bởi vì ông ta cảm nhận được 1 điều sâu sắc: đội ngũ nhân viên của ông là những người giàu năng lực, tận tâm và tự tin. Theo mạch nguồn suy nghĩ ấy, ông ta học được vài điều:

- Mọi người muốn thành công. Nếu không được, bởi vì cấp trên không cho họ cơ hội.
- Hiệu quả công việc bắt đầu từ những ước mơ ấp ủ của mỗi cá nhân. Sự ảnh hưởng đến điều mọi người kì vọng. Bạn đã có sức ảnh hưởng như thế nào đến cách họ thể hiện.
- Sự mong chờ 1 phần là từ những định hướng, tầm nhìn, dấu hiệu, ngữ nghĩa, và 1 phần phụ thuộc vào hoàn cảnh làm việc, những cái tương tự như hệ thống bồi thường, thực tế sản xuất, cấu trúc thực hiện quyết định.

- Hành động của nhà quản lý hướng tới sự mong chờ.
- Học tập là 1 quá trình, không phải 1 mục đích. Những hiểu biết sâu sắc sẽ là nền tảng cho những tri thức đầy triển vọng.
- Kết quả của cả 1 tổ chức là sự phản ánh tôi và hiệu quả công việc của tôi. Nếu muốn thay đổi kết quả, phải thay đổi mình trước đã. Điều này chỉ đúng với tôi, 1 nhà quản lý và thủ lĩnh, nhưng nó cũng đúng với mọi nhà quản lý.

Một cách nghiêm khắc, ông đã sáng suốt nhận ra ông ta chính là 1 vấn đề. Ông ta cũng nhận ra: Khi ông ta có 1 cái nhìn thấu đáo hay vượt qua 1 tình huống gì, 1 tình huống khác đã nảy sinh tự khi nào, đòi hỏi tư duy và kiến thức cao hơn. Khi tôi tiếp cận 1 mục tiêu, thì 1 vấn đề mới, quan trọng hơn, nhưng mù mịt hơn bắt đầu hiện hình. Ông ta đã dùng sức mạnh, tập trung thay đổi cả những điều khó thay đổi nhất. Công ti đã tiến triển tốt, về cả tiếng vang và lợi nhuận.

Quyền lực là giá trị trung tâm trong phần 4. Lãnh đạo tức là thiết lập quyền sở hữu. Định nghĩa của tôi về quyền lực rất đơn giản và thẳng thắn: *Quyền lực là đưa ra quyết định và giữ vững quyết định đó đến cùng*. Theo cách đó, quyền lực có thể là của một cá nhân hay một tập thể, hiện hữu hay tiềm ẩn, có ảnh hưởng đến nội bộ hay bên ngoài. Một khi quyền lực đã được mọi người công nhận, nó có thể có sức ảnh hưởng lớn ngay cả khi người nắm giữ nó không chủ định sử dụng quyền lực đó. Những quyết định có thể dành cho chính người đưa ra nó hay để tác động đến những người khác. Dù thế nào chúng cũng phải được giữ vững đến cùng, có như thế mọi người mới công nhận nó như một sức mạnh thực sự chứ không phải một sự may mắn tình cờ. Quyền lực có tính khuôn mẫu và kiên định.

Trên thế giới có 2 chiến lược lãnh đạo phổ biến liên quan đến những thỏa hiệp mang tính chính trị. Sự không chắc chắn trong những kết quả đạt được sẽ gây nên những rắc rối, vì thế những nhà lãnh đạo phải chia sẻ quyền lực cho nhau với hy vọng rằng sự khôn ngoan và những hành động chung của nhiều người sẽ giải quyết được những vấn đề đó. Khi sự đồng thuận trong phương hướng giải quyết kém mạnh mẽ, sự lớn mạnh của những người mới có quyền lực sẽ khiến các nhà lãnh đạo đang tại vị phải viện dẫn đến quyền lực của mình và quyết định hành động. Trong phần 4, những thỏa thuận mang tính chính trị chuyển thành sự khai thác có hiệu quả sự vận hành của cả một hệ thống và khẳng định niềm tin to lớn vào “quần chúng”. Tóm lại, quyền lực chính là thiết lập quyền sở hữu.

Những cổ phiếu, tài sản, một thời là yếu tố then chốt đối với sức mạnh của tổ chức thì giờ đây tự nó cũng đòi hỏi cao hơn. Quyền sở hữu và sự tham gia vào tổ chức nổi lên như

những chuẩn mực phân loại ở chương 4 này. Như vậy, những nhà lãnh đạo phải đạt được những thỏa hiệp chính trị với những người khác. Vị trọng tài trong câu chuyện thứ 2 rất thích lĩnh vực liên quan đến chính trị này vì cuộc sống thực sự tùy thuộc vào cách bạn nhìn nhận nó. Tất cả những gì chúng ta có ở đây là những triển vọng. Thách thức đặt ra là phải nhận thức được những triển vọng đó và chuẩn bị những gì cần thiết. Một lần nữa các tiêu chuẩn xác thực lại thay đổi. Thêm vào sự tương thích, tính kiên định và gắn kết là việc cùng nhau đưa ra một quyết sách. Đây là tiêu chuẩn chính của tính lãnh đạo. Quyền lực được chia sẻ sẽ đến với những nhà lãnh đạo giống như giao tiếp bằng nhiều giọng khác nhau. Khó khăn ở đây là cần khám phá ra việc cùng nhau đưa ra những quyết định và chia sẻ quyền lực trong thực tiễn là như thế nào.

Ta lại thấy một hình ảnh so sánh mới. Cuộc sống không còn được coi như một thực thể sống nữa mà sự mâu thuẫn của những bước thăng trầm. Thách thức về phương pháp lãnh đạo trong phần này là tạo ra được những tình huống nơi những sự khôn ngoan được che giấu tự nó bộc lộ qua lời nói.

Công ty của bạn nắm vững những vấn đề trong phần 4 này như thế nào? Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá ban lãnh đạo ở công ty bạn như một thỏa thuận có tính chính trị.

1. Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này như thế nào?

- Sự tham gia đóng góp của các nhân viên (thành viên) trong công ty bạn quan trọng như thế nào?
- Ở đây tiếng nói của họ có được coi trọng?
- Mọi người có quyền mua cổ phần để làm chủ sở hữu công ty không?
- Các nhà điều hành có giải thích cho các nhân viên của họ hiểu sự khác nhau giữa đội ngũ tư vấn và những người đưa ra quyết định không?
- Có sự kiện nào trên quy mô lớn được tổ chức cho những thành viên của công ty chưa? Nếu có, chúng được tổ chức với mục đích gì và ai là chủ trì?
- Những nhà điều hành tham gia vào sự kiện đó có phải là những người biết lắng nghe và giải đáp những thắc mắc một cách đáng tin cậy không?
- Sau sự kiện đó còn diễn ra hoạt động nào nữa không? Những lời hứa được đưa ra trong buổi gặp gỡ đó được những người đứng đầu công ty, hay những nhân viên thuộc cấp trung gian hay cấp thấp nhất thực hiện?
- Những nguyên tắc được vận dụng như thế nào? Ban giám đốc có phát biểu gì không?

- Công ty bạn có những diễn đàn để tất cả các thành viên có thể đối thoại với nhau, học hỏi lẫn nhau và tạo nên sự khác biệt? Diễn đàn ấy có được điều hành bởi những thành viên trong công ty và được ban giám đốc khuyến khích không? Ban giám đốc có nhanh chóng phản hồi những thắc mắc từ dưới đưa lên không?
 - Những phản hồi hay đánh giá mang tính chất 1 chiều hay 2 chiều?
 - Công ty của bạn có một hiệp hội nào không? Nếu có, nó có nhận được sự quan tâm nghiêm túc, có quyền tham gia vào các quyết định và được ban giám đốc lắng nghe hay không?
 - Ban giám đốc có bao giờ thoái thác trách nhiệm và đẩy sang cho các hiệp hội. Các hiệp hội có khi nào điều hành công ty không?
 - Hiệp hội có chịu trách nhiệm về đào tạo những nhân viên kém năng lực và những người không đáp ứng được những yêu cầu cần thiết không?
 - Hợp tác có phải là một điều khoản có thể đứng vững trong những cuộc đàm phán giữa công nhân – ban giám đốc?
 - Có một hay nhiều điểm mấu chốt?
2. Công ty hay tập thể của bạn đang hướng sự quan tâm đến khía cạnh nào trong vấn đề lãnh đạo?
- Nếu đây là chương cần nhận được sự quan tâm thì nó đã nhận được sự quan tâm đó chưa?
 - Nếu không, vấn đề nào mới là nơi công ty hay tổ chức của bạn hướng nguồn lực của mình tới?
3. Bạn có được chuẩn bị để thiết lập quyền sở hữu cho mình?
- Bạn có những kỹ năng thiết yếu để trở thành nhà lãnh đạo trong phạm vi chương này không?
 - Bạn có sẵn sàng bộc lộ sự can đảm không?
 - Bạn có những kỹ năng đàm phán và giải quyết mâu thuẫn không?
 - Bạn đã sẵn sàng tham gia và lãnh đạo một sự kiện dành cho tất cả các thành viên công ty trên quy mô lớn?
 - Bạn đang làm gì để gây dựng quyền lực cho mình?
 - Bạn đã bao giờ có một hành động kiểu châu châu đá voi với ban lãnh đạo?

Khu vực 5: Định hướng

Khu vực 5a: Chia sẻ sự chỉ dẫn và tránh lệch hướng

“Năng lực to lớn của con người có thể được huy động và phát huy để xây dựng một tương lai chung.”

Hoạt động trong phần 5 tập trung vào tương lai. Có thể liên tưởng hình ảnh cuộc sống như một hành trình. Phần này được chia làm 2 phần nhỏ phụ thuộc vào lượng tài liệu ở lĩnh vực đó và sự phân biệt rõ ràng giữa kết quả và phương pháp thực hiện. Phần 5a, “định hướng”, tập trung vào điểm cuối của cuộc hành trình, đó là đích đến; Phần 5b, “Lường trước sự thay đổi”, chú trọng vào cuộc hành trình và những cách để đạt tới đích đến. Kỹ năng lãnh đạo ở phần 5a quyết định kết quả, đích đến, tầm nhìn, ý định chiến lược, hoặc là tương lai đã vạch ra. Kỹ năng lãnh đạo ở phần 5b tập trung nhiều vào phương pháp và những nguy cơ có thể xảy ra làm ảnh hưởng lớn tới quá trình phát triển của một tổ chức hoặc tệ hơn là phá hủy những tiềm năng của họ. Về việc “định hướng” ở phần 5a, chúng ta dùng hình ảnh để làm công cụ hướng dẫn. Về phần “Lường trước những thay đổi” ở phần 5b, chúng ta vạch ra tương lai, và đi sâu vào những khả năng cụ thể, mang tính sáng tạo hơn.

*Một cộng đồng dân cư ở Midwest đang rất lo lắng về việc số phận của mình. Chuyện bắt đầu từ việc thị trưởng thành phố đưa ra các hoạch định những chiến lược ưu tiên. Vị thị trưởng thành phố vừa được bầu ra còn trẻ và hơi thiếu kinh nghiệm nhưng đầy năng lực, được yêu cầu xem bộ phim *Back from the Brink* nói về những thành phố đã quyết định được tương lai của mình.*

Sau khi xem xong, vị thị trưởng rất có ấn tượng với bộ phim. Ông cố gắng thuyết phục giám đốc thành phố xem cuốn phim. Sau một hồi, giám đốc thành phố đồng ý xem và bắt đầu cảm thấy hứng thú. Thị trưởng và giám đốc thành phố cũng đề nghị hội đồng thành phố xem cuốn phim. Một kế hoạch hành động được thảo ra nhằm thay đổi tương lai, và thành phố đã bắt đầu một quá trình thay đổi dài nhiều năm liên liên quan đến hàng trăm người trong thành phố.

Trong buổi ra mắt đầu tiên trước công chúng, một số tư liệu về thành phố đã được sử dụng đến. Một nhà tương lai học đã giới thiệu những xu hướng và mô hình kiểu mẫu đang phát triển ở những vùng khác. Thành phố chia ra 6 nhiệm vụ phải làm: Những công dân tự nguyện sẽ định hướng tương lai trong những lĩnh vực đời sống, những lựa chọn trong đời sống, việc học tập suốt đời, tiện ích công cộng, chính phủ, sự liên kết giữa hỗ trợ giữa các chính quyền, sự phát triển bền vững của các nền kinh tế. Thử thách đối với những thành viên trong mỗi nhóm là tạo ra một tầm nhìn chung trong lĩnh vực của riêng mình nhưng vẫn phải kết hợp với những mục tiêu chung của nhiệm vụ đề ra, hơn nữa những nhiệm vụ đó khi kết hợp lại phải đảm bảo vạch ra được tương lai cho thành phố. Công việc của họ đã được trình bày trước công chúng và đưa lên một tổ chức chuyên

môn để vạch ra kế hoạch cho những chiến lượcj vận hành được áp dụng.

Về lý thuyết thì kế hoạch có vẻ rất tốt, nhưng có những ý kiến đưa ra đã không theo sát 6 nhiệm vụ đã đề ra trước đó. Một cuộc họp đã được tiến hành nhằm chỉ ra những thiếu sót của mọi người trong quá trình thực hiện kế hoạch. Toàn bộ quá trình này kéo dài mất gần 1 năm, những người đứng đầu thành phố cũng cho rằng như thế là quá lãng phí thời gian. Mọi chuyện dần dần cũng chìm xuống. Tuy nhiên, bất chấp những khó khăn này, những thành viên vẫn hết sức hài lòng.

Quá trình trên cho thấy việc cộng đồng tự quyết định số phận của mình sẽ rất phổ biến trong tương lai. Ở thành phố này, ta thấy sự lãnh đạo đồng nghĩa với việc định hướng tương lai. Những thành viên trong tập thể đã đạt được một định hướng chung. Sự đồng thuận giữa nhiều thành viên đã khiến cho công việc có hiệu quả hơn.

Cuộc sống không còn là những thăng trầm hay một cơ thể sống, khi chúng ta tiếp cận nhiều hơn với thế giới bên ngoài, hướng tới tương lai, chúng ta sẽ thấy cuộc đời mỗi người là một hành trình. Ở phần 5a, chúng ta đã học cách điều chỉnh tương lai. Hai mặt đối lập mà công việc lãnh đạo phải giải quyết là kết quả/ phương pháp, trong phần này chúng ta tập trung vào đích đến (kết quả) hơn là cuộc hành trình (phương pháp). Chúng ta có thể chắc rằng tương lai mà chúng ta đang hướng đến sẽ thành hiện thực. Sự hội tụ làm nên tiêu chuẩn cho tính xác thực trong chương này. Tiêu chuẩn này là gì? Sự hội tụ lôi cuốn và đánh giá mức độ hợp tác của các cổ đông, cùng nhau chia sẻ đường lối, mục tiêu và tầm nhìn. “Quan tâm cũng như chia sẻ” tạo nên một chuẩn mực đạo đức. Để trải qua một hành trình mạo hiểm, con người phải biết quan tâm đến những người khác trên chuyến hành trình đó. Nếu không, chúng ta sẽ không thể là những người bạn đồng hành cùng chung chí hướng với nhau được.

Trong phần này và trong thế giới thực, việc thống nhất không chặt chẽ về phương hướng hoạt động cộng với sự không chắc chắn về kết quả đạt được, chúng ta không thể nghĩ đến những chiến lược để sửa chữa vấn đề nữa. Tuy nhiên, chưa phải là đã hết cách. Năng lực to lớn của con người có thể được huy động và phát huy để cùng nhau xây dựng một tương lai chung. Xung quanh chúng ta luôn có những khó khăn thử thách, nhưng sự tham gia của các nhà đầu tư như một nền tảng vững chắc, và họ sẽ cùng chung sức tạo nên một hiện thực như mong muốn.

Bạn cảm thấy phần 5a quan trọng thế nào đối với khả năng lãnh đạo của bạn? Hãy trả lời những câu hỏi sau đây:

1. *Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?*
 - Công ty bạn đang có một định hướng rõ ràng và thiết thực hay chưa?
 - Ai là người quyết định hướng đi đó?
 - Công ty bạn đã bao giờ thử nghiệm cứu về tương lai hay quan tâm đến tương lai hơn hiện tại chưa? Nếu có thì là cách nào và quá trình diễn ra như thế nào?
 - Công ty bạn có tầm nhìn xa không? Và nó có đáp ứng được những tiêu chuẩn đặt ra trong phần này không?
2. *Công ty hay tổ chức của bạn tập trung vào khía cạnh nào trong lĩnh vực lãnh đạo?*
 - Đây có phải là những vấn đề mà ban lãnh đạo nên tiến hành trong đối với công ty không?
 - Nội dung phần này đặc biệt hướng tới ban lãnh đạo, cấp trung gian hay cấp thấp nhất trong công ty?
 - Hiện tại công ty bạn đang quan tâm đến phần nào?
3. *Bạn có được chuẩn bị để cùng tham gia thảo luận và đưa ra định hướng không?*
 - Bạn có hiểu rõ về cách nhìn nhận tương lai của mình?
 - Bạn có khả năng về mặt tổ chức trong việc định hướng tương lai không?
 - Bạn đã bao giờ thử một quy trình tương lai hóa chưa?
 - Bạn nghĩ mình có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết chưa?
 - Bạn đang làm gì để chuẩn bị cho công ty trong tương lai?

Khu vực 5b: Lường trước sự thay đổi

Bớt suy nghĩ về việc chúng ta đang đi đâu mà hãy tập trung vào thế giới đang vận động đến đâu?

“Các nhà lãnh đạo quan tâm đến việc quan sát tương lai hơn là định hình cụ thể tương lai ra sao.”

Một buổi tối, khi đang lướt qua các kênh tivi, tình cờ tôi dừng lại ở một chương trình phỏng vấn các vị chủ tịch hội đồng quản trị của các doanh nghiệp. Họ đang thảo luận về chiến lược tổ chức. Tôi đã nghe Bill Gates trình bày về kinh nghiệm của Microsoft: bất kì nhân viên nào trong công ty có một cuộc gặp trực tiếp với khách hàng

bên ngoài đều phải viết một bản báo cáo chi tường tận chi tiết chính của buổi gặp gỡ và gửi thư điện tử bảo tóm tắt đó đến một địa chỉ đặc biệt. Một tháng một lần, mỗi nhóm sẽ đọc những tin nhắn này và tìm kiếm các đối tác. Và cứ đều đặn mỗi quý một lần như vậy, Gates và các cộng sự cao cấp của ông sẽ dành ra 3 ngày để xem xét lại toàn bộ vấn đề.

Những người điều hành Microsoft chỉ tìm kiếm câu trả lời cho một câu hỏi : “Trong lĩnh vực nào ta có thể gặp thất bại” chứ không phải là “Ta có thể thành công ở đâu”. Họ cố gắng dự báo tương lai, lường trước những điều mà họ không thể tiên liệu trước được.

Đối với khả năng lãnh đạo ở phần 5b “Luồng trước sự thay đổi” này, đòi người luôn luôn là một chuyến đi, và nghệ thuật lãnh đạo tập trung vào tính phiêu lưu, biến hoá của chính bản thân chuyến du hành ấy. Trong hai vấn đề đích đến và phương tiện, cái ta cần tập trung là phương tiện. Sự bất ổn thực sự càng lúc càng gần, và những gì hiện hữu lại quá mờ nhạt... Trong phần này, những người xa lạ tập hợp lại thành vài nhóm, trong đó mọi người có thể hiểu và tin cậy lẫn nhau. Thế giới này tạo nên những con người xa lạ , ít nhất là trong khoảnh khắc nào đó... Sự đồng thuận trong phương hướng đôi khi lại dẫn tới sự lưỡng lự kết luận. Tôi không dám chắc điều gì đang thực sự xảy ra . Trong phần này cuộc sống quanh ta trở nên khá xa lạ. Thế giới là một ẩn số nhưng không hẳn là hoàn toàn không nhân thức được. Những gì chúng ta khám phá được chính là phần thưởng cho sự quan tâm sâu sắc và biết lắng nghe chân thành. Chúng ta không hề bất lực. Chúng ta có thể lường trước mọi mặt của tương lai ngay cả khi chúng ta tưởng như không thể nào tiên liệu được chúng.

Trong phần chúng ta đang xem xét đây, tầm nhìn có sự dao động. Trong khi trọng tâm ở mục 5a cho chúng ta lời khuyên rằng đích đến mới là điều cốt yếu thì ở mục 5b này, lại tập trung vào sự bước đi chuyển. Các nhà lãnh đạo quan tâm đến việc quan sát tương lai hơn là định hình cụ thể tương lai ra sao. Các nhà lãnh đạo chủ yếu hướng sự quan tâm vào thực tại bên ngoài, tìm kiếm manh mối và những khuôn mẫu lí tưởng có thể tìm ra những phát kiến thông thái trước thời hạn về những việc khả thi và ý nghĩa của chúng. Có 1 quy tắc xử thế áp dụng cho phương pháp này là : Đừng nghĩ chúng ta sẽ đi tới đâu mà hãy nghĩ thế giới đang vận động đến đâu? Tập trung vào việc chúng ta đang đi đâu ở mức vừa phải, có giới hạn và thậm chí hạn chế điều này, và hướng sự quan tâm vào những vấn đề mới nổi lên.

Đối với nhiều người thì đây thực là 1 quy tắc khó khăn. Sự hỗn loạn đã xuất hiện thực sự, thực hơn bao giờ hết. Khả năng phán đoán về những sự tăng trưởng trên thế giới không có gì rõ ràng. Thêm vào đó, thật là khó khăn để nhận thức về sự đồng thuận về phương

hướng hay kết quả chắc chắn. Từ đó cũng xuất hiện một nhiệm vụ thú vị cho những người tìm kiếm khả năng lãnh đạo của mình. Tính hiện thực thiết lập nên một 1 tiêu chuẩn hoàn toàn khác: sự truyền đạt. Chúng ta bị thách thức phải hướng sự quan tâm của chúng ta vào tương lai, chứ không phải là vẽ ra một bức tranh toàn cảnh về tương lai, nhưng lại xuất hiện một câu hỏi sâu hơn : Cái gì đang thực sự diễn ra trong hiện tại và cái gì sẽ diễn ra trong tương lai. Hãy quan tâm đến tương lai bằng cách lắng nghe câu hỏi này. Sự quan tâm, quy tắc đạo đức chủ đạo trong phần này dẫn ta đến 1 thế giới mới lạ và bí ẩn .Chúng ta không được bằng lòng hoàn toàn với những gì chúng ta cảm nhận được mà phải học cách chấp nhận và cố gắng tách bạch những cảm nhận chủ quan....Các nhà lãnh đạo thì phải đối mặt với những thay đổi không bao giờ ngừng.

Công ty (tổ chức) của bạn đang chuẩn bị cho những quy tắc ở mục 5b tốt đến mức nào? Đọc kĩ những câu hỏi dưới đây và nêu lên quan điểm của bạn.

1. *Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?*

- Làm cho tất cả các thành viên của tổ chức hiểu được rằng 1 tầm nhìn rộng là chưa đủ trong trường hợp này.
- Tổ chức của bạn có phân biệt được sự khác nhau giữa chia sẻ thị trường và chia sẻ cơ hội ?
- Tổ chức có cử người tham dự các hội thảo và yêu cầu họ báo cáo cho các thành viên khác những gì họ tiếp thu được?
- Tổ chức có lo lắng về thiệt hại gây ra bởi thị trường mở ?
- Thách thức chủ yếu của thị trường mở với tổ chức ?
- Hiện nay tổ chức có những động thái gì để dự đoán tương lai?
- Có cá nhân hay nhóm nào chuyên trách lường trước được những viễn cảnh trong tương lai?
- Có sự cộng tác mới đang được tạo lập để tạo nên những thị trường đầy tiềm năng?
- Các doanh nghiệp hiện đang có những hoạt động gì?
- Tổ chức có thiết lập một mô hình tương tự để tiên liệu những sự việc quan trọng có thể xảy ra trong tương lai?

2. *Công ty hay tổ chức của bạn tập trung vào khía cạnh nào trong lĩnh vực lãnh đạo?*

- Vấn đề nào đang “nóng” hiện nay và là mối quan tâm của lãnh đạo?
- Có chỗ dành cho các công việc hệ trọng hay không?
- Ai sẽ đánh giá những người tham gia vào hoạt động này?

3. *Bạn có được chuẩn bị để dự liệu sự thay đổi không?*

- Liệu bạn có năng lực tiềm ẩn trong việc này?
- Bạn có phải là người không suy nghĩ theo lối mòn?
- Bạn liệu có thành công trong lĩnh vực chuyên môn của mình?
- Bạn có biết cách lắng nghe các cổ đông khác không?
- Bạn có thể chia sẻ những gì tiếp thu được ở hội thảo được chẳng?
- Bạn có hứng thú với việc tạo ra những sự chia sẻ cơ hội? Nếu không thì tại sao?
- Bạn sẽ phản ứng ra sao nếu được mời tham gia 1 công việc đầy tính sáng tạo với đồng nghiệp?
- Bạn có lo lắng về tất cả những bất trắc không lường trước mà chúng ta sẽ gặp không?

Khu vực 6: Tạo nên ý nghĩa chính từ sự hỗn loạn

Những sự kiện ngoài dự kiến xảy ra hay việc đương đầu với nỗi sợ hãi

“ Ngay cả khi những sự kiện bắt đầu bằng một điều kinh khủng nhưng nếu chúng ta tìm được cách đối phó hợp lý và thông minh thì đôi khi kết quả ta có được lại có thể rất tốt đẹp.”

Nhóm được tách ra làm 3 đội. Mỗi đội bị bịt mắt và dẫn vào một căn phòng riêng biệt. Trong mỗi phòng để các bộ phận của một cái lều. Nhiệm vụ của mỗi đội là làm sao ráp lại thành một căn lều hoàn chỉnh nhanh nhất có thể. Sau rất nhiều lần tranh cãi, thử nghiệm rồi làm sai, hai đội đầu tiên cũng hoàn thành xong chiếc lều của mình. Còn lại đội thứ 3. Trong đội này có một vị tướng về hưu. Ngay khi bắt đầu công việc ông đã nói to:

Tôi là một viên tướng về hưu và tôi đã dựng hàng trăm cái lều thế này rồi. Cứ làm theo chỉ dẫn của tôi, chúng ta sẽ giành chiến thắng.

Nhưng ông cứ nói mà không có ai làm theo. Cuối cùng họ đồng loạt tẩy chay ông và cùng nhau ráp được chiếc lều theo cách của họ.

Trong phần 6 này những chiếc ra đa hầu như mất tác dụng. Chúng ta đã tiến đến quá gần khu vực hỗn loạn. Những kỹ năng mà trước đây chúng ta có được giờ không còn dùng được nữa vì mọi thứ dường như bất hợp tác với ta. Trên màn hình ra đa không hiện lên một chấm sáng nào. Chúng ta không biết chuyện gì sắp xảy ra. Và rồi chúng

đến. Chúng ta cố gắng hết sức để nhận thức cái gì đang diễn ra và tìm ra ý nghĩa của những sự việc dường như chẳng chứa đựng chút ý nghĩa nào cả.

Hãy tưởng tượng: Dự định của thành phố bạn rất rõ ràng và tốt đẹp: tạo nên một nơi an toàn để mọi người sống, yêu thương và phát triển. Rồi một cơn lốc xoáy khủng khiếp ập đến và cuốn phăng đi mọi thứ và một nửa số ngôi nhà trong thành phố.

Dự định của công ty bạn rất rõ ràng và tốt đẹp: phát triển công nghệ dược phẩm nhằm nâng cao sức khỏe trẻ em trên toàn thế giới. Thế rồi một ngày, một nhân viên bất mãn với công ty, anh ta phá hủy một trong những xưởng sản xuất và giết chết 6 nhân viên của công ty.

Dự định của gia đình bạn rất rõ ràng và tốt đẹp: nuôi dạy 6 người con học hết Đại học. Thế rồi, đứa lớn nhất qua đời vì bệnh ung thư.

Dự định của bạn sau khi về hưu rất rõ ràng và tốt đẹp: cống hiến cho xã hội bằng cách tự nguyện tham gia vào một tổ chức Vì Hòa Bình. Thế rồi, một tai nạn ô tô đã khiến bạn tàn tật vĩnh viễn.

Khi bạn trải qua những sự kiện đột ngột và không hề mong muốn đó, hẳn nhiên bạn không có chút kinh nghiệm hay kế hoạch phản ứng nào. Thế giới lại thay đổi từ một ẩn số chưa được khám phá sang không thể nào nhận biết được nữa. Giờ bạn đang ở rất gần với khu vực hỗn loạn rồi. Tuy nhiên ngay cả trong những hoàn cảnh đó, được thử thách bởi những sự kiện ngoài dự kiến sẽ giúp bạn trải nghiệm những khả năng phá hủy hay sáng tạo của thế giới mà bạn chưa hiểu hết, cùng với nó là sự bất lực trong ý muốn thay đổi thế giới đó của bạn.

Mặc dù từ đầu chương 6 tới giờ chúng ta chỉ gặp những dấu hiệu bất ổn nhưng bên cạnh đó vẫn có những sự việc bất ngờ theo nghĩa tích cực. Ngay cả khi những sự kiện bắt đầu bằng một điều kinh khủng nhưng nếu chúng ta tìm được cách đối phó hợp lý và thông minh thì đôi khi kết quả ta có được lại có thể rất tốt đẹp. Nói cho cùng thì những sự kiện này không có ý nghĩa gì cả. Trong chương này, đơn giản là những sự kiện xảy đến và chúng ta đối mặt với chúng. Sự lãnh đạo sẽ tạo nên ý nghĩa cho những sự kiện hỗn độn đó. Một thành phố nào đó phát hiện ra một nguồn tài nguyên quý giá mà trước đó người dân chưa hề biết đến sự tồn tại của nó, chẳng hạn như dầu mỏ hoặc vàng. Một công ty nào đó tìm thấy ý tưởng mới có thể thay đổi định hướng và tầm quan trọng trong toàn bộ hoạt động của mình. Một gia đình đột nhiên được thừa hưởng một khoản tiền lớn từ người bà con mà lâu nay họ cứ nghĩ là sống trong

nghèo túng. Bạn được đề nghị cơ hội có việc làm mới và bước vào một lĩnh vực mà bạn có rất ít hoặc không hề có kinh nghiệm nào.

Chương này không chỉ được đề cập qua những sự kiện có ảnh hưởng lớn mà còn qua những sự việc hàng ngày. Ít nhiều trong số chúng ta đang sống ở những nơi mà mỗi ngày cuộc sống đều là một bí ẩn không thể khám phá. Trong cuộc sống chúng ta thường gặp những vấn đề hết sức thông thường nhưng cũng có những quá trình diễn ra không như mong muốn mà Peter Vaill miêu tả như “những bọt nước bất tận”.

Tại khu vực này, ta không còn dám chắc tất cả đang đi cùng một hướng và sẽ đến đâu. Những sự biến, những việc không mong đợi đã khiến cho thế giới vô định này trở nên rất thực đối với mỗi cá nhân.

Bây giờ thì những câu hỏi của chúng ta không chỉ nhắm vào cuộc hành trình và nơi đến mà còn vào ý nghĩa, nguyên nhân sâu xa và lý do cho việc chúng ta thực hiện cuộc hành trình đó nữa. Chúng ta muốn tìm câu trả lời cho câu hỏi “tại sao”. Tại sao lại như vậy? Tại sao lại là chúng ta? Ý nghĩa của những gì đang diễn ra đối với thế giới và đối với chúng ta là gì? Chúng ta bắt đầu ý thức được trách nhiệm phải làm sáng tỏ những điều đó trên phạm vi rộng và sâu hơn. Quy tắc cho chương này là “tinh thần trách nhiệm”. Giờ đây không còn đủ thời gian và tâm sức lo cho người khác nữa, chúng ta phải đảm đương toàn bộ trách nhiệm cho những việc chúng ta làm. Chúng ta phải thực hiện được nguyên tắc này và nhiều nguyên tắc khác nữa chứ không đơn thuần chỉ là xem chúng như những điều vô nghĩa không ảnh hưởng gì đến chúng ta. Sự lãnh đạo có mặt ở khắp mọi nơi, tồn tại bên trong và xung quanh tất cả những mối tương tác lẫn nhau trong cuộc sống. Khi những câu trả lời ngay tức thì không có nghĩa gì thì sự lãnh đạo sẽ ứng biến hộ.

Tính chất xác thực thiết lập thêm hai tiêu chuẩn cho sự lãnh đạo, đó là tính trung tâm và cùng kiến tạo. Khi chúng ta phải giải quyết những tình huống chưa từng gặp bao giờ, tất cả chúng ta cần phải tin vào trực giác của bản thân và mối liên hệ với những người khác. Mọi hy vọng giải quyết rắc rối thành công phụ thuộc vào sự tin tưởng, tin tưởng vào sự xét đoán sự việc theo trực giác của bản thân và của những người cùng giải quyết vấn đề đó với mình.

Trong chương 6, cuộc sống như một tác phẩm nghệ thuật. Đây là hình ảnh ẩn dụ có thể diễn tả một cách hoàn hảo những khía cạnh không thể nắm bắt và không thể tương tượng đã được đề cập đến. Thế giới tạo nên chúng ta và chúng ta cũng tạo nên thế

giới. Nhiều khi chúng ta cứ thử nghĩ ra những ý nghĩa cho những điều tưởng chừng vô nghĩa xem. Khi thế giới “đánh úp” chúng ta và mọi sự việc lại vô nghĩa thì chúng ta lại tiếp tục sử dụng đến cách ấy để ứng phó.

Bạn đã từng trải qua những kinh nghiệm như trong chương 6 này chưa? Hãy xem xét những câu hỏi sau đây.

1. Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?

- Công ty hay tập thể của bạn đã bao giờ phải đối mặt với những khủng hoảng nghiêm trọng như ở chương 6 chưa? Và những vấn đề nào chắc chắn chưa bao giờ gặp phải?
- Chuyện gì xảy ra khi công ty hay tập thể của bạn đối phó với một hoàn cảnh hỗn loạn?
- Sự ứng biến thông minh có ý nghĩa gì trong hoàn cảnh cụ thể không?
- Mọi người có khái niệm nào về chương 6 và những thách thức đặt ra cho vấn đề lãnh đạo ở đây không?
- Không khí làm việc ở công ty bạn có vui vẻ không?
- Những động thái của công ty bạn có tỏ rõ sự kiên quyết, sẵn sàng đương đầu không với rắc rối không?
- Ban lãnh đạo công ty có cố gắng kiểm soát những tình huống bất ngờ, cần sự ứng biến nhanh đó không? Điều gì xảy ra?

2. Công ty hay tổ chức của bạn tập trung vào khía cạnh nào trong lĩnh vực lãnh đạo?

- Chương này có cần được quan tâm không?
- Công ty bạn có khuyến khích hoạt động sáng tạo những ý nghĩa và coi trọng vai trò của nó không?
- Công ty bạn đang quan tâm đến chương nào?

3. *Bạn có được chuẩn bị để ứng phó với những tình huống đột ngột này không?*

- Bạn đã từng đối mặt với vấn đề trầm trọng nào tương tự như trong chương này chưa?
- Bạn đã làm gì? Phản ứng của bạn ra sao?
- Bạn có hiểu về sự phản ứng khôn ngoan không?
- Bạn có để tâm đến những phản ứng dũng cảm không? Và bạn đã thực hiện chưa?
- Bạn có phải đấu tranh với những vấn đề thuộc về tâm linh không? Bạn có hiểu từ “tâm linh” có nghĩa gì không?



Khu vực 7a: Lựa chọn khôn ngoan

Nước có khi trong khi đục, hãy thích nghi với điều này

“Một quyết định lãnh đạo khôn ngoan phải đáp ứng được 2 tiêu chuẩn: tính phù hợp và tầm bao quát.”

Chính phủ vừa thực hiện một động thái can thiệp trên diện rộng. Quyền lực tăng lên đáng kể. Có bao nhiêu ủy viên hội đồng một lần được cả khán phòng đứng lên vỗ tay hoan nghênh? Điều đó đã xảy ra vào cuối phiên họp kéo dài 3 ngày. Khi bắt đầu cuộc họp mọi người đã rất hoài nghi về hiệu quả và mục đích của nó. Chính tôi là người đã đề nghị động thái can thiệp đó. Bây giờ câu hỏi đặt ra là điều gì sẽ đến tiếp theo? Liệu những sáng kiến và cam kết đã được thông qua có đi vào thực hiện nghiêm túc hay không?

Đôi khi trong hoàn cảnh thuận lợi những cú phát bóng đầu tiên vẫn có thể không suôn sẻ. Sự hoài nghi lại quay trở lại, lần này với vẻ khoái trá hơn lần trước. Tôi được triệu tập đến cuộc họp của ban điều hành. Mấy lần trước tôi có chia sẻ với ban điều hành những suy nghĩ của mình về vấn đề này. Họ đã xem xét và thử thách những ý tưởng đó. Trong cuộc họp này, khoảng 4 tháng sau phiên họp đã nói, tôi được giới

thiệt với 2 chuyên gia tập huấn lãnh đạo của bộ. Ba chúng tôi được yêu cầu xây dựng một chương trình tập huấn lãnh đạo kéo dài 1 tuần cho ban giám sát và những cấp quản lý bậc trung. Mục tiêu chính là huấn luyện kỹ năng ứng xử với mọi người như cách phản ý kiến, kiểm soát xung đột và tình huống. Trách nhiệm của tôi là mở đầu chương trình với việc đưa ra những kế hoạch hành động theo từng khu vực kiến thức và kết thúc bằng một câu chuyện về sự phát triển tính chất xác thực của chúng. 2 chuyên gia tập huấn lãnh đạo sẽ thực hiện phần giữa chương trình.

Những nhân viên trong bộ đều được “đặc biệt khuyến khích” theo học khóa huấn luyện này, mà nói ngắn gọn là “yêu cầu” phải học. Đầu tiên là những nhà điều hành cấp cao, mục đích là giúp họ nắm bắt được tình hình đang diễn ra xung quanh. Tiếp đến khóa học sẽ được áp dụng cho tất cả những nhân viên khác theo từng nhóm từ 15 đến 20 người. Lúc đầu, tôi nghĩ khóa học này là một ý kiến hay. Tuy nhiên, không lâu sau, rõ ràng là có gì đó không ổn. Nhiệt tình của mọi người yếu dần, số lượng học viên giảm hẳn. Tất nhiên là tôi và những chuyên gia tập huấn không hề mong đợi điều này chút nào. Không có ai phê phán hay chỉ trích gì khóa học này nhưng đánh giá của mọi người cũng chỉ ở mức trung bình. Họ chỉ tham gia một cách đơn thuần.

Gần kết thúc khóa học, tôi có ăn trưa cùng một phụ nữ làm việc trong tổ chức 3M, người đã giúp tôi hiểu thêm về những sáng kiến đang sau diễn đàn 3M Tech. Cuộc nói chuyện đã gợi cho tôi một ý tưởng về khóa học. Thay vì kết thúc bài giảng bằng câu chuyện như đã định, tôi sẽ nói với các học viên những gì đang diễn ra trong những buổi học này. Khi các học viên, một cách hơi miễn cưỡng, bắt đầu tỏ ra không hài lòng, thì tôi cũng bắt đầu hiểu rõ hơn những gì họ muốn. Cuối cùng, tôi chia sẻ với nhóm những điều tôi nghĩ là sẽ xảy ra.

Tôi không giải quyết những vấn đề đang xảy ra trên quan điểm của riêng tôi mà trên tinh thần cuộc thảo luận với tất cả các học viên. Nguyên nhân khiến mọi người ít tham gia khóa tập huấn là vì các buổi học thiếu tính đối thoại giữa người nói và người nghe chứ không phải vì các học viên không có đủ trình độ hay chương trình đưa ra thiếu những kỹ năng cần thiết. Điều mọi người muốn là được nghe và tham gia vào những cương trình mang tính tổ chức. Cách thiết kế bài giảng của nhóm chuyên gia chúng tôi đã không tỏ rõ sự thông minh và có kinh nghiệm. Nó chỉ đưa ra những giả định mà không chú ý đến tính thực tế. Sự lãnh đạo không chỉ bó hẹp trong một căn phòng mà thôi. Sau khi thực hiện được một lần cho tất cả mọi người thì khóa tập huấn kết thúc. Và hiệu quả thực sự mà nó mang lại thì bị mọi người lơ đi.

Rất nhiều nhà lãnh đạo tập trung sự chú ý vào những lựa chọn. Hãy lựa chọn đúng, và tính lãnh đạo sẽ được phát huy. Còn nếu lựa chọn sai thì điều đang đợi bạn sẽ chẳng tốt lành gì. Sự khôn ngoan sẽ giúp bạn phân biệt được điều gì hợp lý và điều gì thì không. Kỹ năng lãnh đạo ở đây là sự lão luyện, tinh khôn. Sự khôn ngoan sẽ chỉ ra lựa chọn đúng còn sự lão luyện sẽ biến chúng thành hiện thực. Những lựa chọn hướng sự chú ý của mọi người đến những gì đang thực sự xảy ra. Những triển vọng sẽ trở thành hiện thực.

Một quyết định lãnh đạo khôn ngoan phải đáp ứng được 2 tiêu chuẩn: tính phù hợp và tầm bao quát. Những nhà lãnh đạo trong chương này biết khi nào thì hành động và làm thế nào để đưa ra lời hứa hẹn, điều này cần đến sự hợp lý giữa hoạt động lãnh đạo với những gì đang xảy ra. Cùng lúc đó, các nhà lãnh đạo cũng phải nhìn đến bức tranh toàn cảnh để lựa chọn những kiến thức và kỹ năng phù hợp với lĩnh vực đang hoạt động. Điều này cần phải có tầm bao quát rộng. Để đạt đến 2 tiêu chuẩn trên, sự lãnh đạo lại phải đối diện với 2 thái cực khác: một lựa chọn/ nhiều lựa chọn. Quan sát tất cả những lựa chọn từ một vị trí thuận lợi của sự khôn ngoan, thông minh của các nhà lãnh đạo sẽ giúp chúng ta có được lựa chọn đúng đắn nhất. Hình ảnh ẩn dụ dành cho phần 7a này là: cuộc sống là những cực đối lập.

Hãy nhớ: tính lãnh đạo tiêu biểu cho sự lão luyện.

Đây là những câu hỏi dành cho bạn.

1. Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?

- Từ “sự lãnh đạo” có được sử dụng trong công ty bạn không? Nó có nghĩa là gì? những khái niệm được nào được chấp nhận?
- Trong phạm vi vấn đề mỗi chương đề cập, vai trò lãnh đạo có được công ty hay tập thể coi trọng đúng mức không?
- Những cuộc tranh luận, thảo luận của ban lãnh đạo công ty bạn có sáng suốt không?
- Những kỹ năng thiết yếu nào được đề cập đến nhiều nhất trong công ty bạn và những kỹ năng nào cần thiết cho công việc?

2. Công ty hay tập thể của bạn tập trung vào khía cạnh nào trong lĩnh vực lãnh đạo?

- Sự tương ứng giữa những rắc rối và hành động phản ứng có tốt không?
- Có người nào có khả năng nhìn bao quát một bức tranh lớn mà vẫn biết lựa chọn đúng điểm quan trọng để tập trung ánh mắt vào đó?
- Bạn đánh giá thế nào về tính xác thực và phi xác thực của công ty?

3. *Bạn có được chuẩn bị để đưa ra những lựa chọn khôn ngoan?*

- Bạn nghĩ sao về những vấn đề đang được tranh luận giữa các nhà lãnh đạo và quản lý?
- Bạn có thể đọc một cuốn sách về lĩnh vực lãnh đạo và chỉ ra lựa chọn của tác giả cuốn sách?
- Bạn có định nghĩa về lãnh đạo cho riêng bạn không?
- Bạn đã bao giờ cố theo đuổi những sở thích cá nhân của mình?

Khu vực 7b : Tìm kiếm sự liên kết giữa các mặt đối nghịch của vấn đề

“Chúng ta phải tìm ra những nguyên mẫu đích thực hay những bộ phận cấu thành nên sự vật, sự việc.”

Vùng 7b đưa chúng ta thẳng tới những thử thách mang tính lãnh đạo về tư duy theo hệ thống và cơ cấu tổ chức. Hãy cùng tìm hiểu những câu hỏi sau để đánh giá tổ chức và cộng đồng của bạn nắm vững phần này tốt tới đâu.

1. *Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?*

- Chúng ta có bàn luận trực tiếp về những lý thuyết và cơ cấu tổ chức để chúng ta có thể hiểu chuyện gì đang xảy ra không?
- Chúng ta có đánh giá và thảo luận phép ẩn dụ để dùng không?
- Sự phức tạp và hỗn loạn của lý thuyết là một phần của văn hóa giả tạo của chúng ta hay không?
- Chúng ta có thảo luận và đồng ý sự phân cực và ngược đời không?

- Chúng ta có chú ý tới suy nghĩ tới không?
- Chúng ta có chú ý tới lý thuyết, giai đoạn và quá trình phát triển tổ chức không?
- Có phải tổ chức có một nhiệm vụ phân cực nền tảng không?
- Có phải sự tích cực đang gia tăng giá trị cho tổ chức không? nếu có, nó diễn ra như thế nào?

2. *Công ty hay tập thể của bạn tập trung vào khía cạnh nào trong lĩnh vực lãnh đạo?*

- Có phải chúng ta cần những nền móng lý thuyết cho công việc chúng ta làm và các mối quan hệ chúng ta đang phát triển không?
- Chúng ta chú tâm vào vùng này một cách đầy đủ hoặc là chúng ta chú ý nhiều hơn vào những vấn đề và hậu quả cụ thể?

3. *Bạn đã chuẩn bị để tiến vào sâu hơn chưa?*

- Bạn nghĩ gì về điểm mạnh và điểm yếu của phép ẩn dụ về hệ thống tồn tại và có tổ chức?
- Bạn có nhận ra những sự phân cực khi bạn thấy chúng không? (có thể nêu vài ví dụ)
- Bạn có thể lãnh đạo xuyên qua sự phân cực không? (bạn thực hiện nó như thế nào?)
- Bạn đang làm việc ở một nơi thích tạo ra những sự ngược đời? (nó như thế nào?)
- Bạn có kiên quyết với những khía cạnh vô hình tích cực và tiêu cực của tổ chức không? (những vấn đề đó là gì và bạn làm gì với chúng?)
- Bạn có nhận thấy được sự rắc rối của những vấn đề đó? (chúng là gì)
- Tính lãnh đạo của bạn bộc lộ như thế nào trong những tình huống khó khăn?
- Lý thuyết phát triển có thâm nhuần suy nghĩ của bạn không? nếu có thì như thế nào? nếu không thì tại sao không?
- Bạn có ngạc nhiên với thực tiễn và quan niệm mới đang nổi lên hiện nay?

Bạn có nghĩ cuộc trò chuyện về yếu tố tâm linh ở nơi làm việc và sự liên kết của nó tới sự lãnh đạo sẽ ảnh hưởng tới tập thể? có nên nghiên cứu vấn đề này không?

Gordon MacKenzie đã làm việc với Hallmark Cards 30 năm. Như đã mô tả trong cuốn Orbiting the Giant Hairball, ông đã dành nhiều thời gian cho Hallmark's Humor Workshop - nơi ông làm việc với tư cách là lãnh đạo. Sau đó ông được cấp trên đề bạt vào vị trí mới. Tuy nhiên, công việc này không thật rõ ràng. Cấp trên ví von sự hiện diện của MacKenzie như là "một cái cạnh sắc trên yên ngựa". Đó không phải là công việc mà MacKenzie mơ ước. Vì thế ông đã hỏi cấp trên về điều mà họ muốn.

Ông chủ đã trả lời MacKenzie:

- Tôi đang nghĩ về vài chức danh như “phụ tá”
Sự căng thẳng và lo lắng lan toả khắp người MacKenzie:

- Tôi không thích điều này, nghe giống như chủ nghĩa quân phiệt và nô lệ.
Ông chủ đáp lại:

- Anh đã hiểu rồi đấy.

Lúc đó ông không nghĩ ngợi thêm nữa. Nhưng một hôm, khi đang chạy bộ, một từ ngữ chợt lóe lên trong đầu ông: "nghịch lý"! “Đó là cái tôi muốn. Đó chính là tôi.” Chạy nhanh về nhà để tra từ điển, ông tìm thấy những định nghĩa sau: "1. Một lời phát biểu hoặc nhận xét dường như logic, mâu thuẫn nhau về mặt tri thức, hoặc là trái ngược với những niềm tin chung, hoặc với những điều được cho là đúng. 2. Một phát biểu sai vì nó mâu thuẫn với chính nó. 3. Một kinh nghiệm hoặc sự việc tự mâu thuẫn. 4. Một người cho thấy những hành vi mâu thuẫn/ trái ngược và không thống nhất. "Ông chủ không có ý kiến gì về điều mà MacKenzie đã nghĩ ra.

MacKenzie nói:

- Nghịch lý!

Ông chủ, người vốn thích dùng từ ngữ và hình ảnh, hỏi:

- Chúng ta có thể đặt một từ bỏ nghĩa vào trong đó được không?

- Ví dụ?

- Ví dụ "Văn phòng của những nghịch lý".

- *Quá quan liêu. - MacKenzie nhận xét.*
- *Nghịch lý sáng tạo thì sao?*

“Họ đang ở trong phân đoạn sáng tạo,” MacKenzie đề nghị. Ông chủ của MacKenzie, dù không thực sự hiểu về ý nghĩa của những từ này cũng như về MacKenzie, cũng đã chấp nhận cái tựa đề này.

MacKenzie có cảm nhận là những nhân vật nổi tiếng của Hallmark Cards rất sáng tạo. Chia sẻ những ý tưởng, mang tới sự sáng suốt - đó chính là câu thần chú. Tuy vậy, ban quản trị đang luôn lo sợ sự sáng tạo sẽ vượt quá tầm kiểm soát. MacKenzie viết “Trí tuệ của các nhà quản trị tôn sùng những gì có thể tiên liệu trước, vì thế, nó gây bất lợi cho những ý tưởng mới”. Thường thì những ý tưởng mới bị lẫn lộn giữa những lời tán dương hoa mỹ cho sự sáng tạo. Chúng ta cũng có thể hiểu được nỗi thất vọng của những người bán ý tưởng.

Một phụ nữ có những ý tưởng bị phủ nhận đã phàn nàn với người bạn của mình. Người này đã đề nghị cô bàn bạc với một nhân vật thích đưa ra những ý tưởng ngược đời, chứ bản thân anh cũng không thể giúp cô. Cô đến gặp Gordon MacKenzie và được ông nhiệt tình tán dương. Cô mang lời xác nhận từ Văn phòng những ý tưởng ngược đời về trình cho ông chủ mình. Quả là rất hiệu quả, ý tưởng được thông qua và cô nhận được một khoản tiền. Việc đem ý tưởng bàn bạc với Gordon đã giúp người phụ nữ thắng tiến.

Từ một kẻ vô danh, Gordon đã trở thành người có quyền lực mà không cần bất kỳ sự nâng đỡ nào. Không ai thật sự biết ông đang đứng đâu trong cấp bậc của Hallmark. Do đó, người ta bắt đầu đoán rằng ông có quyền lực và ảnh hưởng. Gordon nói "Một số người cứ cho rằng tôi có quyền lực nhiều hơn quyền lực mà tôi thực sự có" (trên thực tế thì tôi chẳng có gì!) Chỉ cần họ nghĩ rằng tôi đang nắm giữ quyền lực tức là tôi đã có nó.

Gordon đã thiết kế lại phòng làm việc của mình cho giống phòng làm việc của Merlin. Ông che bớt ánh sáng ban ngày và thay thế đèn điện bằng đèn cây. Công trình điêu khắc có tên gọi “ghế của thiên thần” được treo lên trần nhà phía trên bàn vẽ của ông. Có lẽ, chỉ cần nhìn vào phòng này người ta cũng sẽ kết luận rằng chủ nhân của nó vừa được phái từ thiên đàng xuống để chia sẻ sự sáng suốt với mọi người. Ông thay đổi giọng nói từ yếu ớt sang trau chuốt và khôn ngoan. Ông công nhận những ý tưởng mà người tham quan cảm nhận được từ cách bài trí căn phòng của ông, và họ rời khỏi đó với cảm giác được khích lệ. Đó là một công việc tuyệt vời, kéo dài 3 năm và sự nghiệp của ông đã

được hoàn thiện ở Hallmark. Thật là một sự ngược đời, một công việc mơ hồ và một cái tựa đề vô nghĩa, vậy mà công việc mà ông nhận được lại đem lại “những năm tháng phong phú nhất, thú vị nhất, hiệu quả nhất, vui sướng nhất trong suốt cả sự nghiệp của tôi” – ông nói.

Trong phần 7b, mọi thứ đều mơ hồ, mọi thứ đều đáng sợ đối với tất cả mọi người.

Phần này giống như một trò đồ mọo đang chờ được lắp ráp các dữ kiện. Nó cho chúng ta sự tự tin để giải bài toán, mở ra những điều mà chúng ta sẽ khám phá và học hỏi. Bài toán không chỉ vẫn tồn tại mà ngày càng phức tạp hơn trong sự thay đổi và hỗn loạn nhanh chóng của ngày hôm nay. Nhưng chúng ta không bỏ cuộc. Sự theo đuổi chân lý không bao giờ kết thúc. Rõ ràng, việc tạo nên những viên gạch hay những nghiên cứu được đưa ra trong các tài liệu đang mở rộng phạm vi của nó, thậm chí khi người thợ làm gạch không làm ra những viên gạch ngay tại lò hay lý thuyết gia không xây dựng nên những lý thuyết trên phạm vi nghiên cứu của mình.

Tôi đã chọn ra 4 chủ đề để khám phá cái được cho là phức tạp nhất của bài toán lãnh đạo:

- *Ý nghĩa của lý thuyết về sự hỗn loạn và phức tạp cho tổ chức và lãnh đạo.*
- *Ý nghĩa của sự phân cực và sự ngược đời, mối quan hệ giữa các khái niệm.*
- *Sự sử dụng khái niệm về những yếu tố vô hình (đặc biệt trong tổ chức)*
- *Nền tảng cho lý thuyết phát triển sự lãnh đạo.*

Tôi chọn những chủ đề này vì 3 nguyên nhân. Thứ nhất, vì mỗi vấn đề đang đặt ra là một vấn đề quan trọng trong lĩnh vực chúng ta đang quan tâm. Thứ hai, vì tính áp dụng và lợi ích của chúng trong cuộc sống của tổ chức. và thứ ba, vì chúng có tiềm năng lãnh đạo. Hơn nữa, cách mà người ta hiểu về những chủ đề này trong các cuộc thảo luận chung hay riêng là có vai trò rất quan trọng trong việc nắm bắt những phần kiến thức này một cách riêng lẻ hay trong tổng thể.

Khi sự lãnh đạo là việc tìm hiểu sâu hơn những nghịch lý công việc và cuộc sống thì tiêu chuẩn xác thực trở thành tiêu chuẩn cốt lõi. Chúng ta phải tìm ra những nguyên mẫu đích thực hay những bộ phận cấu thành nên sự vật, sự việc.

Đối với nhiều người, điều này chỉ làm tăng thêm sự lộn xộn. Không phải ai cũng thích thú với những luận điểm luận cứ hay vạch ra một bản đồ rõ ràng. Thêm nữa, như là người

theo đuổi chân lý, nếu có một viên gạch, tôi chỉ thấy nó hữu dụng khi dùng để xây một toà nhà. Nếu có một tầm nhìn lãnh đạo, tôi coi nó chỉ thực sự rõ nét khi đặt trong vùng chiến lược đã được vạch ra. Nếu gặp những bài toán trí tuệ hóc búa, tôi chỉ coi chúng là những bài toán được tập hợp lại khi tôi biết đích xác bản chất của bài toán là gì. Những phần này, khi được đánh giá đúng mức, sẽ liên kết một cách hoàn hảo với tổng thể lý thuyết lãnh đạo. Đó chính là tổng thể chứ không phải những bộ phận.

Nếu ta muốn tránh việc ném các viên gạch vào nhau, không những chúng ta phải nhìn từng viên mà còn phải hiểu được cách mà chúng liên kết với nhau. Chúng ta có thể xem mỗi vấn đề trong bốn vấn đề mà tôi đặt ra như một viên gạch: Những lý thuyết phức tạp và đan xen với nhau, sự phân cực và nghịch lý, những yếu tố vô hình và sự phát triển chúng. Những viên gạch này cần thiết để xây một tòa nhà hay một bản đồ lớn, câu hỏi ở đây là : Bản chất mỗi viên gạch là gì? Chúng liên kết với nhau như thế nào? Nếu có thể nhận thức được toàn bộ vấn đề chứ không phải là những mảnh rời rạc, chúng ta sẽ tạo nên một tiến bộ vượt bậc trong phương thức lãnh đạo.



Khu vực 7c: Sống bằng niềm tin

Đưa ra những gì tốt nhất, giữ cho mình phần còn lại

“Ba câu hỏi sẽ hướng dẫn cho sự tìm hiểu của chúng ta về quy tắc này dễ dàng hơn: cái gọi là tâm linh thực chất là gì? Cái gì là xấu xa? Và nhà lãnh đạo có thể làm gì để tồn tại trên một trái đất đầy rẫy cái thiện và cái ác đan xen nhau?”.

Những cơ hội để được cống hiến đến từ những cuộc gặp gỡ không ngờ. Tôi gặp Jack Fortin khi tôi chủ trì một hội thảo các nhà lãnh đạo cho hội đồng thương mại St.Paul Area. Jack lúc ấy là giám đốc của Wilder Forest, một trung tâm nhằm phát triển tiềm năng lãnh đạo của thanh niên và người trưởng thành. Chúng tôi ngay lập tức hợp thành một cặp và sau đó làm việc rất ăn ý cùng nhau trong những dự án liên kết với trung tâm của Jack.

Một lần, tôi bỏ Jack một mình và tham gia vào cuộc trò chuyện với đôi bạn đang nói về đời sống trường dòng. Họ đang than thở rằng thật sự là họ chẳng học được gì về kỹ năng lãnh đạo từ trường dòng. Các mục sư, tu sĩ, và họ những chủ thờ non ngoan ngoãn chỉ tập trung vào học kinh thánh, lịch sử về đức tin và có lẽ là lịch sử về cả những đức tin khác, thuyết thần học hiện đại, triết học và đạo đức, nghệ thuật thuyết giáo và giảng đạo, các bước nghi thức trong các buổi tế lễ thần thánh, hôn lễ, tang lễ và giúp các mục sư. Chẳng có gì dính dáng đến kỹ năng lãnh đạo, tuy nhiên giới tăng lữ được phong tước và cử đi khắp thế giới đến những nơi mà chức năng chính của họ là lãnh đạo các giáo xứ. Bản thân tôi cũng từng học ở trong trường dòng những năm 1960, và kinh nghiệm tôi thu được cũng tương tự như thế.

Chẳng có bài học về lãnh đạo nào được dạy ở đây... Tôi quyết định phải làm một số điều cải thiện vấn đề này, nhưng không biết nên làm gì. Một điều vừa loé lên trong đầu tôi. Tôi có kiến thức về thần học, lại cũng đã học về kỹ năng lãnh đạo. Tôi đã tổ chức một phong trào xã hội. Tôi điều hành một tổ chức. Tôi đã dạy về nghệ thuật lãnh đạo 30 năm. Tôi có khả năng thiên phú để làm một số việc. Điều gì thế này? Vậy mà sao tôi lại không có một manh mối nào cả. Khi Jack trở thành một ứng viên vào hội đồng quản trị của trường Luther Seminary ở St. Paul, tôi đã chia sẻ những suy nghĩ về sự yếu kém trong việc huấn luyện kỹ năng lãnh đạo ở các trường dòng. Nếu Jack trúng tuyển, anh ấy hứa sẽ giới thiệu tôi với hiệu trưởng của trường Luther Seminary và để xem sau đó thế nào. Jack đã được bổ nhiệm. Anh ta liền sắp xếp một buổi gặp gỡ giữa tôi với ông David Tiede, hiệu trưởng của ngôi trường này. Hoá ra là trường Luther Seminary, được điều hành bởi tâm huyết và sự khôn ngoan của David, việc dạy kỹ năng lãnh đạo như là bộ môn chính yếu trong chương trình giảng dạy. Trong quá khứ, toàn thể giảng viên đã đề ra nhiệm vụ này (cái mà ngày nay ta biết đến như thể là một tuyên bố không chính thức). Trường Luther Seminary giáo dục nhà lãnh đạo cho những người theo đạo Cơ đốc, được gọi và gửi tới bởi Holly Spirit (linh hồn linh thiêng), để chứng giám cho sự cứu rỗi linh hồn của chúa Jesus, và phụng sự ở nước Chúa. Một trong những điều tôi trình bày với David là sự lãnh đạo không có trong buổi tuyên thệ. Lãnh tụ và sự lãnh đạo không nhất thiết phải giống nhau. Trường dòng đã chọn cái nhìn riêng lẻ bỏ qua cái nhìn trong mối tương quan, mặc dù thần học tại đây thì có liên hệ khá cao... David muốn tôi làm việc cho ông ta và trường học.

Và, vì thế - ông ta đột nhiên thôi trầm tư và hỏi lớn - Chúng tôi phải trả cho anh bao nhiêu với lời tư vấn giúp đỡ này?

Tôi trả lời mà không cần nghĩ:

Không gì cả, tôi sẽ làm việc không công ở đây trong một năm.

Tôi cũng như David đều sửng sốt trước câu trả lời của tôi. Tôi chưa bao giờ đảm nhận một công việc tình nguyện trong một thời gian lâu như vậy. Tôi nhận ra rằng mình không muốn tiên gây phiền hà cho sự cống hiến chân thành của tôi. Sau đó, tôi nghĩ “có lẽ David có thể giúp mình phát huy lòng tin ấy”. Vì thế tôi quay sang David. Tôi bảo ông ấy rằng tôi đã vứt bỏ rất nhiều niềm tin có hữu từng tồn tại trong quá khứ và ở tuổi 60, tôi đang dồn hết tâm sức để tìm ra điều mà tôi thực sự tin tưởng và sùng bái. Lời hứa nào trong cuộc sống có giá trị với đức tin? David đề xuất đưa những hướng dẫn của tôi về vấn đề lòng tin, khi tôi nằm trong ban lãnh đạo của ông ấy. Sự chân thành bao trùm căn phòng. Chúng tôi nói chuyện cởi mở và cùng tiến lên. Chẳng có trò lừa đảo hay bóng hoại nghi nào ẩn hiện phía trước.

Tôi không bao giờ hết ngạc nhiên về diễn biến các sự kiện và tác động tiếp nối tưởng chừng không thể xảy ra. Công việc tại buổi hội thảo là một trong những việc thú vị nhất tôi từng làm. Tình bằng hữu với Jack tiếp tục khăng khít và sẽ tồn tại lâu dài. Mối quan hệ của tôi với ông David đang tiến triển rất tốt.

Nếu bạn nghĩ lãnh đạo theo kiểu “Probing Deeper” gây khó chịu, sẽ bị chôn vùi theo thời gian, hãy đến với “Living the Promise”. Tôi đã để dành phần quan trọng và đáng giá nhất lại sau cùng. Phần này không chỉ nói về việc lập bản đồ trí tuệ, mà còn về việc thực hiện những lời hứa sâu kín của một người mọi lúc, mọi nơi. Đó là một cuộc sống trái ngược nhau nhưng không hoàn toàn đối lập nhau. Do đó mà tên gọi của phương thức lãnh đạo này là “Living the Promise” (Sống bằng niềm tin). Tôi thích từ “live” vì tính song nghĩa của nó. Khi tôi sống thì tôi rất sinh động. Quả là một sự kết nối các kinh nghiệm đầy hào hứng. Khi “live” là một động từ, nó khiến ta chăm chú vào sự biểu hiện của tên gọi của phương thức lãnh đạo này. Khi “live” là một tính từ, nó mang nghĩa “còn sống, sống

động” tạo nên cảm giác ấm nóng, chứa đựng sự quan tâm. Trong phần này thì cả hai đều thích hợp.

Lẽ phải giúp vạch rõ và hướng dẫn cho cuộc sống. Sự xác nhận giúp thăm định, thông qua và củng cố bất cứ thứ gì trong tay. Vì vậy, khi lãnh đạo theo phương thức “Living the Promise” nó thể hiện một sự hứa hẹn. Thách thức nào đón chờ chúng ta? Lời hứa hẹn nào cần phải xác nhận? Lời hứa nào có thể tin tưởng tuyệt đối? Cái ẩn dụ “Cuộc sống là một lời hứa hẹn đáng hoan nghênh” hình thành nên phần này. Để có lòng tin rằng lời hứa đó thật sự đáng hoan nghênh thì phải dựa trên một số ý kiến hoặc kinh nghiệm. Những câu hỏi trên đưa chúng ta đến vấn đề phức tạp nhất: Cái xấu.

Ba câu hỏi sẽ chỉ dẫn cho công việc của chúng ta trong phần này là: “Tính chất tinh thần thật sự có ý nghĩa thế nào?”, “Cái xấu là gì?”, và “Người lãnh đạo phải làm gì để có thể tồn tại trong một thế giới có cả Tốt lẫn Xấu?”. Cuộc thăm dò này sẽ ấn định đường ranh giới của các nghiên cứu về nghệ thuật lãnh đạo và hy vọng rằng sẽ tạo được một ấn tượng sâu sắc với bạn chừng nào mà bạn còn sống và lãnh đạo mỗi ngày.

1. Công ty hay tập thể của bạn nắm vững vấn đề này đến đâu?
 - Loại thảo luận nào chúng ta thường sử dụng để nói về tâm linh ở nơi làm việc?
 - Cuộc thảo luận về tâm linh của chúng ta có bao hàm một đức tin vào tôn giáo nào không?
 - Sự kinh hãi cái xấu có bao giờ tràn ngập khắp công sở hay không?
 - Chúng ta có nhiều cuộc thảo luận, ngấm ngấm hoặc công khai, về điều gì là đúng hay không?
 - Chúng ta có niềm tin rằng lẽ phải sẽ luôn chiến thắng hay không?
2. Công ty hay tập thể của bạn tập trung vào khía cạnh nào trong lĩnh vực lãnh đạo?
 - Những phần trước có là yêu cầu quá đáng không?
 - Sự sôi nổi trong phần này có quá lặng lẽ đến nỗi mọi người hầu như không nghe thấy nó hay không?
3. Bạn có được chuẩn bị để sống với lời hứa hẹn không?
4. Bạn có cần phải đấu tranh để sự trung thành sâu kín nhất trong bạn bộc lộ ra không?
5. Sự do dự, niềm tin và địa vị thấp kém có báo trước cuộc đời của bạn không?
6. Có sự liên kết nào (nếu có thì là gì) giữa những ngày thiêng liêng (thứ Sáu, thứ Bảy và/hoặc Chủ nhật) và nơi làm việc?
7. Bạn đã bao giờ làm việc xấu? Bạn đã làm gì để đương đầu với nó?
8. Bạn có đi vào, đi ra hay là đến một nơi nào đó như là một sự trả lời cho tâm linh và điều ác không?
9. Đi đến đó và sống ở đó thì như thế nào?

Nguồn: WWW.BWPORTAL.COM.VN