

NHỮNG GÌ NGƯỜI TA KHÔNG DẠY BẠN TẠI TRƯỜNG KINH DOANH HARVARD

(WHAT THEY DON'T TEACH YOU AT HARVARD BUSINESS SCHOOL)

Nhà xuất bản Thống kê 1994

“Để công bằng với Trường Kinh doanh Harvard, những gì học không dạy bạn chính là những gì họ không thể dạy được, đó là làm sao để hiểu con người và cách sử dụng kiến thức đó để đạt những điều bạn muốn.

Tuy nhiên, đó chính là những gì cuốn sách này có thể dạy bạn. Làm thế nào để hiểu con người, và làm thế nào để ảnh hưởng tới sự tìm hiểu của người khác về bạn và làm thế nào để áp dụng hoặc thích nghi cả hai thứ vào bất cứ hoàn cảnh kinh doanh vào có thể xảy ra.”

Mark Mc Cormack

“Mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là lấp đầy những khoảng cách – những khoảng cách giữa sự giáo dục của trường kinh doanh và kiến thức từng trải đến từ kinh nghiệm hàng ngày trong khi điều hành một doanh nghiệp và quản lý con người.”

Mark Mc Cormack

LỜI TỰA CHO BẢN DỊCH

Khi anh Phan Thành, một người bạn viết kiều tại Canada hiện đang là giám đốc điều hành của công ty Lepycs hoạt động tại Việt Nam vô tình để lộ cho tôi thấy trong cặp của anh có cuốn What they don't teach you at Harvard Business School của Mark McCormack, tôi bị thu hút ngay bởi tựa đề của cuốn sách; tôi quyết định hỏi mượn cuốn sách này. Sau khi xem nó trong vài ngày, tôi quyết định giữ cuốn sách lại để dịch – vì tôi tin chắc rằng những nhà kinh doanh và quản lý xí nghiệp của chúng ta đang rất cần những quyển sách loại này.

Trong hơn ba năm qua từ già môi trường nghiên cứu thuần túy – một phần vì lý do thu nhập – và lao vào lãnh vực kinh doanh – một phần vì lý do “đi thực tế” – tôi càng ngày càng nhận thức sâu sắc và đầy lo ngại rằng những nhà kinh doanh và quản lý của chúng ta đang đứng trước những thách đố gay gắt của một “thời đại đổi mới” rất khó vượt qua nếu không nhanh chóng khắc phục những nhược điểm, thiếu sót đương nhiên của bản thân trong một xã hội chỉ mới ở giai đoạn đầu của quá trình hướng vào kinh doanh (business-oriented society). Sự hầu như tê liệt của những định chế phát triển (các viện, trung tâm, các hội về khoa học kinh tế và quản lý...) đương nhiên đã không thúc đẩy quá trình đổi mới tư duy và đổi mới hành động trong đời sống kinh doanh, chúng ta không thiếu những người “dám nghĩ, dám làm”, nhưng cả một tầng lớp những người kinh doanh “biết nghĩ, biết làm” thì còn là điều phải cần nhiều nỗ lực vận động của xã hội.

Khả năng kinh doanh (entrepreneurship) là khả năng nhận thức bén nhạy trước những cơ hội và biết tận dụng những cơ hội đó bằng cách đánh giá đúng và khai thác được những lợi thế của mình, nắm chắc được hoàn cảnh kinh doanh, hiểu rõ tâm tư và vị trí của những người mình phải giao dịch và hợp tác để lèo lái, thuyết phục họ đi vào những phương án làm ăn có lợi cho cả hai bên. Kinh doanh thành công cũng đòi hỏi nhiều năng lực về tổ chức và quản lý, là công việc xác định rõ; cụ thể mục tiêu, mục đích, và quyết định xem phải đưa vào những tài nguyên nào về con người vốn liếng, trình độ kỹ thuật chuyên môn, trong thời gian nào, với doanh lợi có thể tính trước được, kiểm soát được. Trong tình hình hiện nay, rõ rệt các công ty, xí nghiệp phải biết tính toán và kiểm soát hiệu quả của những chi phí (cost effectiveness), phải có những nỗ lực tích cực, triệt để cắt bớt những chi phí không cần thiết về thời gian (hội họp, chiêu đãi, “khảo sát”, tham quan, “đi công tác”), biên chế (tôi tin rằng ở các cơ quan, công ty, xí nghiệp, nếu cắt bt 1/3 biên chế vẫn có thể còn những người đi vào, đi ra hay ngồi ngáp vật), cơ cấu (có những tổ, phòng hay ban nếu đẹp đi chỉ làm cho tổ chức thêm nhẹ nhàng và dễ hoạt động), tiền bạc (thử cắt bớt 10%, rồi 20% ngân sách của các công ty, xí nghiệp để xem có xí nghiệp, công ty nào phải ngưng hoạt động vì không hoạt động được hay không?). những cơ sở lớn một số đang khốn khổ vì sự nặng nề của mình, đầu tư mở ra cho rộng nhưng không dứt điểm và chưa biết được hiệu quả, nợ nần nước ngoài bao vây cùng khắp, biên chế nặng nề, không xoay trở được. Năng lực quản lý cũng là năng lực biết xét đoán người và sử dụng người đúng chỗ, đúng việc, kết hợp toàn bộ nhân viên thành một tập thể chặt chẽ, thống nhất về ý chí, mục đích lợi ích, có tinh thần đồng đội, đoàn kết, phối hợp có ý thức trách nhiệm, kỷ luật và sự trung thành...

Thời buổi ngày nay là thời buổi cạnh tranh, thời buổi mở cửa quan hệ làm ăn với bên ngoài. Nó đặt ra những đòi hỏi gay gắt về kiến thức, bản lĩnh và kinh nghiệm nơi người quản lý. Cái đáng trách là chúng ta không thiếu những thứ này mà thiếu ý thức rõ rệt về những thiếu sót của mình, và khi đã có ý thức, thì vẫn giữ một thái độ hời hợt, thiếu nghiêm chỉnh. Tiếc thay, trong nhiều trường hợp, chúng ta đã thấy sự thiếu nghiêm chỉnh trong kinh doanh, trong quản lý, trong đàm phán, thương lượng, trong xây dựng phương án kinh doanh, trong tổ chức thực hiện, trong bảo đảm những cam kết, đã làm cho bao cơ hội bị bỏ lỡ, bao công cuộc làm ăn sụp đổ nửa chừng, và bao mối quan hệ trở nên cay đắng. Cái giá phải trả không phải những đơn vị kinh doanh liên hệ phải chịu, mà cái giá nặng hơn là một xã hội, đúng hay không đúng, cũng bị mang tiếng lây về một trình độ kinh doanh và quản lý. Chúng ta cũng thấy không thiếu gì những công ty, xí nghiệp bị rã rời vì những phân hoá nội bộ, vì sự lẫn lộn giữa nịnh thần, gian thần và trung thần, vì sự tranh chấp quyền lực và hành động phá hại lẫn nhau một cách ngấm ngầm giữa những người có trách nhiệm lãnh đạo đơn vị, vì sự thưởng phạt bất minh, vì những tác phong phong kiến, quan liêu thường đi kèm với sự hủ hoá, vì sự mất niềm tin ở lãnh đạo, ở tương lai xí nghiệp của cán bộ, công nhân...

Cuốn sách này không phải là một giáo trình khô khan về khoa học quản lý bởi nếu nó như thế, sẽ không đáp ứng được yêu cầu của người đọc trong giới kinh doanh và quản lý, và do đó, công việc dịch thuật này sẽ không mấy hiệu quả. Đây là cuốn sách có thể đặt tực, như tác giả đã viết, là “Những nguyên lý quản lý thực tiễn”, bởi vì nó tập trung vào những vấn đề thực tiễn hàng ngày mà những người kinh doanh quản lý sẽ gặp phải giải quyết trong hầu hết 10 – 12 giờ làm việc trong một ngày (nếu chúng ta đồng ý một người

quản lý nghiêm chỉnh và thành công không thể làm việc ít hơn như thế trong một ngày).

Mark McCormack được tờ Sports Illustrated (báo ảnh thể thao) nổi tiếng ở Mỹ gọi là “con người quyền lực nhất trong thể thao”. Ông tốt nghiệp trường luật của một trong những trường đại học lớn nhất của Mỹ, Yale University, và làm việc ở một văn phòng luật sư (law firm) tại thành phố Cleveland, tiểu bang Ohio. Ở đây, sau một thời gian làm việc, “máu kinh doanh” của ông nổi dậy, kết hợp với mối đam mê dành cho môn đánh golf mà ông cũng là một vận động viên tài tử có tiếng, ông đứng ra thành lập một công ty với số vốn vài trăm đô la, hoạt động trong một ngành kinh doanh khá độc đáo: đại diện quyền lợi kinh doanh cho các tay đại kiện tướng điền kinh thể thao, bắt đầu là Arnold Palmer, một tay chơi golf vô địch nhưng chưa có mấy tiếng tăm khi McCormack nhận làm thân chủ. Từ đại diện cho các vận động viên chơi golf, ông thu hút các tên tuổi lớn ở các môn chơi khác: quần vợt, đua xe, bóng rổ... Rồi ông bước qua lĩnh vực đại diện các người mẫu thời trang, đại diện các giải thi đấu điền kinh và thể thao lớn, bảo vệ và mở rộng quyền lợi của thân chủ mình trong các cuộc thi đấu, việc thu hình, quảng cáo, và sử dụng tên tuổi và hình ảnh trên trang phục. Sự đổi mới của McCormack trong cách kinh doanh, chào hàng, thương lượng, ký kết các hợp đồng cho phép quảng cáo, bảo trợ, tổ chức các chương trình thời trang, chương trình truyền hình... đã dần dần xây dựng cho tập đoàn quản lý quốc tế (International Management Group), của ông một uy tín, một thế lực bao trùm trong một ngành kinh doanh ngày một phát triển mà ông đã có công khai phá. IMG cũng đã khai thác những quan hệ kinh doanh của mình để mở ra một loại dịch vụ khác là cố vấn tài chính cho hơn 50 đơn vị trong danh sách 500 công ty lớn nhất nước Mỹ của tạp chí Fortune. Ngày nay, IMG có văn phòng ở Luân Đôn, New York, Cleveland, Los Angeles, Toronto và chín thành phố khác trên thế giới, đại diện cho các giải thể thao và điền kinh, các tổ chức thể thao quan trọng và đa dạng như giải Wimbledon, Giải quần vợt Mỹ mở rộng, và tổ chức Nobel. Vừa qua, McCormack và IMG lại làm lịch sử trong kinh doanh khi là công ty đầu tiên được cử làm cố vấn cho Ban tổ chức các Thế vận hội 1988 tại Calgary và Seoul.

McCormack chưa bao giờ theo học ở trường kinh doanh Harvard, nhưng là một trong số ít những người không học ở đó lại được mời giảng dạy. Sự thành công của IMG cũng được đưa vào giảng trình của nhà trường như một trường hợp nghiên cứu điển hình (case study).

Tập sách này ghi lại những kinh nghiệm phong phú và đa dạng của McCormack trong suốt 30 năm lăn lộn trong kinh doanh để đạt được điều mà ông hãnh diện gọi là sự từng trải, “túi khôn của dân gian” (street smart). Những kinh nghiệm thực sự thú vị trong việc đánh giá con người, tìm cách gây ấn tượng với họ khi làm việc hay đàm phán, thương lượng, lựa chọn những chiến lược và “thủ thuật” trên con đường đi đến mục tiêu, những phương thức để vươn lên, thăng tiến trong tổ chức... đã được đúc kết thành những bài học thực tiễn, có hệ thống và dễ tiếp thu. Tác giả nhấn mạnh đến vấn đề tổ chức, trong trường hợp nào tổ chức phù hợp và ủng hộ việc thực hiện những mục tiêu, trong trường hợp nào thì nó trở thành trở lực. Một mức độ thoả đáng đã dành cho sự cảnh giác về các xu hướng hoang tưởng, sự vô kỷ luật hay vô tổ chức của cá nhân trong xí nghiệp, hoặc là do cái cá tính, hoặc là do sự mâu thuẫn trong quyền lợi của cá nhân và quyền lợi của tập thể.

Những vấn đề hàng ngày mà một nhà kinh doanh và quản lý gặp phải hầu như đã được đề cập một cách phân tích trong tập sách này: tổ chức hội họp với bên ngoài, hội họp nội bộ, nắm tình hình, tổ chức liên lạc và thông đạt nội bộ những loại công việc giấy tờ...

Kinh doanh là với con người. Quản lý cũng nhằm đối tượng con người, cho nên, tập sách này hầu như dành cả một nửa số trang để nói về con người trong kinh doanh, những loại người phải làm việc, giao dịch và thương lượng, những người đồng nghiệp, những nhân viên phải sống với và cộng tác chặt chẽ. “Bá nhân, bá tánh”, hiểu được con người với tất cả cá tính, cái tôi riêng biệt, và tạo cho họ sự hiểu biết trở lại về mình như mình muốn, để tạo quan hệ tốt, là những vấn đề phức tạp mà ta có thể khẳng định: xem nhẹ yếu tố con người là xem công việc làm ăn của mình còn hời hợt.

Đây là cuốn sách dễ đọc, bởi vì nó không được trình bày một cách kinh điển, theo “trình tự văn học” của “Những gì người ta có thể dạy bạn tại trường kinh doanh Harvard”. Nó đề cập những gì tuy “Người ta không dạy bạn”, nhưng cũng quan trọng biết bao, và khó tổng kết biết bao, bởi vì đó là những việc nhỏ nhỏ bạn gặp phải hầu như trong suốt ngày làm việc, bạn phải giải quyết, và nhiều khi không giải quyết đúng đắn vì thiếu kinh nghiệm, thiếu bản lĩnh. Nhưng lời bạt cuốn sách này đã nói, “dường như những lời khuyên cuốn sách đưa ra thì tất cả chúng ta hoặc đã nghĩ tới hoặc đã làm”. Ai đọc cũng thấy cuộc sống kinh doanh của mình được phản ánh đầy đủ, cho nên ai cũng có thể thấy tâm đắc một cách nhanh chóng. Nhưng sự tâm đắc dễ dãi này cũng có thể là một cái “bẫy” mà chính chúng ta tự gài và tự vướng mà không hay, nếu chúng ta cho rằng cuốn sách này “quá dễ đọc”.

Tôi muốn cảm ơn sự nhiệt tình của chị Lê Xuân Loan và anh Đỗ Duy Lâm đã công tác chặt chẽ với tôi trong cuộc thử nghiệm này, và chị Trương Thị Thanh đã giúp đánh máy bản thảo rõ ràng đến mức nó tạo cho tôi sự an tâm, khoan khoái và can đảm sau khi xem những chương đã được đánh xong trước khi tiếp tục các chương khác.

Tôi cũng không thể không nghĩ đến vợ tôi, và các con tôi, những người đã phải mất thì giờ vì thì giờ của tôi bỏ công làm cuốn sách này. Và tôi đã đề cập chưa đầy đủ đến anh Phan Thành khi mở đầu lời tựa tôi sẽ nhắc lại anh Phan Thành khi kết thúc – với sự cảm ơn chân thành và sự mong mỏi tiếp tục được “cho mượn” những cuốn sách thú vị như thế này.

Gửi đến mẹ tôi, Bà Grace Wolfe McCormack, người đã gieo cho tôi, luôn luôn với ánh mắt long lanh sáng, nhận thức rằng tiền bạc quả là đáng quan tâm, và gửi đến cha tôi, Ông Ned Hume McCormack, là người hơn tất cả những người tôi biết đã chứng tỏ cho tôi thấy điều quan trọng là phải thật bén nhạy đối với những cảm nghĩ của con người dù cho hoàn cảnh có khó khăn đến đâu.

LỜI NÓI ĐẦU

Khi tôi ở trường luật Yale, người ta bảo rằng trong giáo dục kinh doanh, văn bằng Luật cũng có giá trị như là Cao học quản lý kinh doanh (MBA – Master of Business

Administration). Nhiều năm sau, khi đã giảng dạy tại Harvard và một số trường kinh doanh khác, tôi bắt đầu tin như thế - mặc dù cả hai đều có những giới hạn khi áp dụng vào thực tiễn - Để dẫn nhập vào vấn đề kinh doanh, một bằng MBA - hay cử nhân luật (LLB) - cũng là một cố gắng đáng bỏ công. Nhưng khi xét như một ngành giáo dục, xem nó là một bộ phận của một quá trình học hỏi đang diễn tiến thì tốt nhất nó là cái nền cơ bản nhất là một sự kiêu hãnh ở dạng ngây thơ.

Bài học tốt nhất mà người ta có thể học ở môi trường kinh doanh là ý thức được những gì nhà trường không thể dạy cho bạn - tất cả những gì chi ly của đời sống kinh doanh thường ngày. Phần lớn những điều này chi ly này là một diễn trình tự học, mặc dầu kinh nghiệm của những người như tôi có thể làm cho việc học hỏi ngắn hơn, dễ hơn và ít mệt nhọc hơn.

Vào đầu thập niên 60, tôi thành lập một công ty với số vốn chưa đến 500 đôla, từ đó phát sinh một ngành công nghiệp - Công nghiệp quản lý và tiếp thị thể thao. Ngày nay, công ty này phát triển thành Tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) với trụ sở đặt khắp thế giới và lợi tức hàng năm lên tới hàng trăm triệu đôla.

Có lẽ người ta biết tôi là “Người đã tạo cho Arnold Palmer hàng triệu đôla” hơn là dưới danh tính thật. Sự thật Arnold Palmer tạo cho Arnold Palmer “hàng triệu đôla đó” mặc dầu theo tôi Arnold cũng đồng ý là tôi có giúp một tay.

Trong khi việc quản lý các nhân vật thể thao nổi tiếng vẫn luôn luôn rất quan trọng đối với chúng tôi - với Jean - Claude Killy, Jackie Steart, Bjorn Borg, Herschel Walker, Martina Navratilova, Chris Evert và hàng tá những tên tuổi trong danh sách hơn 500 thân chủ của chúng tôi - đó chỉ là một khía cạnh của những công việc cá nhân tôi làm và những gì chúng tôi làm như một tổ chức.

Khối truyền hình của chúng tôi đã sản xuất hàng trăm giờ những chương trình gốc của các hệ thống trên toàn thế giới và bán hàng ngàn giờ nữa cho các thân chủ như Wimbledon, Liên đoàn bóng đá Quốc gia (NFL), Các hội quần vợt và golf Mỹ, Liên đoàn trượt tuyết Thế giới, hội điền kinh các trường đại học Quốc gia, Câu lạc bộ golf hoàng gia và cổ điển. khối tư vấn tiếp thị của chúng tôi được hơn 50 công ty lớn trên thế giới sử dụng. Chúng tôi hoạch định và quản lý tài chánh cá nhân của hàng trăm nhà lãnh đạo cao cấp của các công ty. Chúng tôi có ba cơ quan thời trang và chúng tôi đại diện, hoặc đã đại diện những tổ chức đa dạng như Tổ chức Nobel. Toà thánh Vatican, Giáo hội Thiên chúa Anh quốc, và chúng tôi là cố vấn về truyền hình cho các uỷ ban tổ chức Thế vận hội mùa đông 1988 ở Calgary và thế vận hội mùa hè 1988 ở Nam Triều Tiên.

Hơn hai mươi năm qua, tôi nghĩ rằng tôi đã gặp hầu hết các hoàn cảnh kinh doanh và các nhân vật kinh mà ta có thể tưởng tượng được. Tôi đã phải sắp xếp cái tôi phức tạp của các vận động viên siêu sao - và các phối ngẫu của họ, cha mẹ, người yêu, hàng xóm và những người ủng hộ họ. Tôi đã tiếp xúc với các vị nguyên thủ quốc gia. Những người đứng đầu công ty, với các chủ ngân hàng quốc tế và cố vấn tinh lẻ, với các tổ chức quản lý thể thao quan liêu và những người xây dựng đế quốc chuyên quyền. Tôi đã tiếp cận với từng giai đoạn và từng khía cạnh của các ngành công nghiệp giải trí, thông tin liên lạc và

vui chơi. Và vào lúc nào đó tôi đã làm ăn với tất cả các quốc tịch trên mặt đất này.

Tôi quan sát những điều không có kinh nghiệm. vì sự liên kết của chúng tôi với nhiều công ty lớn trên thế giới, tôi đã vào biết bao nhiêu phòng của cấp lãnh đạo và các phòng họp, tại đó tôi đã chứng kiến sự hoạt động của nhiều công ty – và tôi đã hiểu tại sao nhiều công ty không thể hoạt động. Tôi đã thấy ở các công ty đủ mọi phong cách, văn hoá, lý thuyết và triết lý có thể nghĩ ra được và hoạt động và ghi nhận tại sao phần lớn không bao giờ hoạt động được. Từ kinh nghiệm và sự quan sát của tôi, tôi rút các lời khuyên trong cuốn sách này bao gồm bán hàng, thương lượng, khởi sự, xây dựng và điều hành một doanh nghiệp, quản lý con người và các nhân vật, thăng tiến và thực hiện công việc.

Nhưng một cách nào đó, việc phân loại này dễ gây hiểu lầm, vì thực ra cuốn sách này nói về "sự từng trải" – khả năng sử dụng một cách tích cực và năng động bản năng, sự sáng suốt và nhận thức của bạn. Sử dụng chúng để đạt được những gì bạn muốn, và bằng con đường ngắn nhất, dù cho phải nhảy qua vài hàng rào và đi tắt.

Liệu bạn có thể đọc được cách áp dụng các phản ứng gan góc vào trong kinh doanh hay không? Có thể không hoàn toàn, nhưng những gì bạn có thể học hỏi là kết quả của sự suy nghĩ từng trải. Phần lớn những gì tôi nói và làm trong kinh doanh, từ những lời góp ý nhún nhường tới những nhận xét có tính khiêu khích, là để cho tôi có một lợi thế tâm lý nhỏ nhoi đối với những người khác, hoặc để giúp tôi có thể moi được ở họ tối đa. Đó chính là sự khôn ngoan từng trải vậy – tri thức ứng dụng về con người.

Dù đó là việc kết thúc của một thoả thuận hay yêu cầu tăng lương, thúc đẩy một lực lượng bán hàng 5000 người hay thương lượng một – đối – một, mua một công ty mới hay chuyên đổi một công ty cũ, các hoàn cảnh kinh doanh hầu như luôn luôn trở thành các hoàn cảnh con người. Và chính những cấp lãnh đạo với ý thức hoà điệu với con người và hiểu biết về cách áp dụng nó như thế nào, nhất định sẽ là những người được lợi thế. Để công bằng với trường kinh doanh Harvard, những gì họ không dạy bạn chính là những gì họ không thể dạy được. Đó là làm sao để hiểu con người và cách sử dụng kiến thức đó để đạt những điều bạn muốn.

Tuy nhiên, đó là những gì cuốn sách này có thể dạy bạn – làm thế nào để hiểu con người, và làm thế nào để ảnh hưởng tới sự tìm hiểu của người khác về bạn và làm thế nào để áp dụng hoặc thích nghi cả hai thứ vào bất cứ hoàn cảnh kinh doanh nào có thể xảy ra.

Dĩ nhiên hoàn cảnh kinh doanh cũng chỉ là hoàn cảnh. Nhưng khi nào có thể được – khi nào một hành động dứt khoát có ý thức sẽ phát sinh một phản ứng phù hợp trong tiềm thức – tôi cũng đã tìm cách lý giải giúp bạn dựa trên kinh nghiệm và sự quan sát riêng của tôi. Tôi đã đề nghị nhiều kỹ thuật cụ thể có thể áp dụng trực tiếp với kết quả tức thời và rõ ràng.

Phần lớn những lời khuyên này nằm ngoài quy ước, không phải chỉ để khác người, nhưng vì tôi tin rằng sự lệ thuộc vào sự khôn ngoan quy ước – vào các ý tưởng cũ kỹ và những kỹ thuật cổ xưa – là một vấn đề lớn nhất của nền kinh doanh Mỹ ngày nay. Điều hành một công ty là một diễn trình liên tục phá vỡ hệ thống và thách đố sự phản xạ có điều

kiện, và đi ngược lại các xu hướng. Con người muốn làm việc nhưng chính sách làm cho họ nghẹt thở, và không thể nào viết một quyển sách đáp ứng các yêu cầu của người đọc mà không nói về vấn đề này, và những bộ mặt trá hình của nó.

Kinh doanh đòi hỏi đổi mới. Có một nhu cầu liên tục, thăm dò bên lề, thử các góc cạnh, những các trường kinh doanh, vì cần thiết, bị kết tội là dạy quá khứ, không những nó làm sự suy nghĩ cổ điển tồn tại mãi, mà nó còn bóp chết sự đổi mới. Đã có lần tôi đã nghe một người nói nếu Thomas Edison theo học một trường kinh doanh, chúng ta đều phải đọc sách bằng những cây đèn cây lớn hơn.

Mục đích chính của tôi khi viết cuốn sách này là lấp đầy những khoản cánh – những khoản cách của trường kinh doanh và kiến thức từng trải đến từ kinh nghiệm hàng ngày trong khi điều hành một doanh nghiệp và quản lý con người.

Nhiều năm qua, chúng tôi đã thuê nhiều tay cao học quản trị kinh doanh từ trường Harvard và những nơi khác để làm việc cho chúng tôi. Thực ra, trong những ngày còn làm việc theo cảm tính, tôi đoán đây là một trong những phản xạ có điều kiện của bản thân tôi: nếu bạn có vấn đề hãy thuê một cao học quản trị kinh doanh. Khi chúng tôi phát triển và tiến vào các lãnh vực mà chúng tôi ít tự tin hoặc ít chuyên môn, tôi lý luận rằng, nhờ giáo dục, những người tốt nghiệp cao học kinh doanh là những người tốt nhất để hoạch định trong các lãnh vực này cho chúng tôi.

Tôi khám phá ra là văn bằng cao học kinh doanh đôi khi có thể ngăn chặn khả năng là chủ kinh nghiệm. một số những cao học mà chúng tôi tuyển dụng ban đầu hoặc là những người ngây thơ bẩm sinh hoặc là nạn nhân của việc huấn luyện kinh doanh. Kết quả là họ không có năng lực học hỏi thực tế - không thể tìm hiểu đúng đắn con người hoặc đánh giá lại tình huống và một sở trường nhận thức sự việc sai lầm.

Để công bằng với một số nhân viên của chúng tôi, có một số cao học làm việc cho chúng tôi đã điều chỉnh cho phù hợp thế giới thực tại một cách khá dễ dàng. Những thông thường ta thấy thật là một lỗi lầm đắt giá vì phán đoán nếu giả dụ, như tôi đã từng làm là những bằng cấp cao hay hệ số thông minh cao đương nhiên tương đương với “sự khôn ngoan kinh doanh”.

Vài năm trước đây, trường kinh doanh Harvard đã tổ chức nghiên cứu thực tế về vấn đề này. Ngay cả khi đặt những câu hỏi, các sinh viên cũng ráng xoay sở để tìm cho được một khuôn mẫu thích hợp cho mỗi tình huống kinh doanh có thể nghĩ ra được. rồi như thể chỉ cần vận tay quay, họ nghĩ một giải đáp thích ứng sẽ bật ra. Rõ ràng là con người ta cũng như các vấn đề không thể xếp vừa những khuôn mẫu được, và chính cái việc bạn cố làm như vậy sẽ bóp méo những nhận thức của bạn. Hai người bạn cũ gặp nhau ngoài đường phố sau 25 năm xa cách. Một người tốt nghiệp thủ khoa lúc đó đang làm trợ lý cho viên giám đốc chi nhánh ngân hàng địa phương. Người kia, chẳng bao giờ làm ai phải sợ về tri thức của mình, là chủ một công ty và bây giờ đã là mấy tầng triệu phú. Khi người bạn làm ngân hàng hỏi anh ta về bí quyết thành công, anh ta nói đó là điều rất đơn giản “Tôi có một sản phẩm mua 2 đôla và bán đi 5 đôla”, anh ta nói, “thật không thể ngờ bạn có thể kiếm được bao nhiêu tiền bằng cách tăng giá 3%”.

Từ bản chất, tôi không có thành kiến đối với tri thức, sự thông minh, và tương tự như vậy, đối với bằng cấp đại học. Tuy nhiên, nó không thể thay thế cho khả năng nhận thức sự việc một cách hợp lý, sự nhạy cảm về con người và sự khôn ngoan từng trải. Tôi ngờ rằng Trường kinh doanh Harvard cũng nhận biết điều này. Tôi không ao ước gì hơn là cuốn sách này ở đó, người ta sẽ thấy cần phải đọc. **PHẦN MỘT CON NGƯỜI**

1. ĐOÁN NGƯỜI

Tôi sẽ kể cho bạn nghe hai mẫu chuyện. Một chuyện liên quan đến một tổng thống tương lai, chuyện kia về một vận động viên chơi golf nhà nghề giàu sụ, và mặc dầu những sự kiện này đã xảy ra cách nhau gần một thập niên, chúng lại cứ liên kết với nhau trong đầu tôi.

Năm 1963, tôi đang ở Paris nhân có giải golf thế giới, ở đây tôi tình cờ được gặp Richard Nixon hai lần, một lần ở câu lạc bộ golf khi ông đến chỗ bàn tôi để nói chuyện với Gary Piayer; lần thứ hai, chỉ một vài hôm sau đó, ở Tour d'Argent, khi ông dừng lại để nói chuyện với Arnold Palmer và Jack Nicklaus lúc tôi đang cùng ăn tối với họ.

Lời lẽ của Nixon thì cũng khá vui vẻ. Điều làm tôi để ý thì cả hai lần Nixon đều nói một số lời như nhau, thoảng năm, sáu câu y hệt. Có vẻ như ông ta đang nói với những hình nộm chứ không phải với người thật, có vẻ như ông ta có sẵn một quĩ các câu nói cho mỗi loại người mà ông ta có thể gặp – Năm, sáu câu cho một ngôi sao thể thao, một đoạn ngắn ngắn cho một vị giám đốc công ty, một đoạn khác cho một nhân vật tôn giáo.

Mẫu chuyện thứ hai liên quan đến một vận động viên chơi golf nổi tiếng vì tính phô trương Doug Sanders. Khi chúng tôi mới đại diện cho Doug, nhiều người cho rằng tôi sai lầm. Tất nhiên Doug có vẻ gì đó “dân giang hồ”. Anh ta chơi với đám đua xe, dính líu vào những chuyện lồi thối và mang tiếng là thỉnh thoảng cũng có cá độ. Một số người nghĩ rằng anh ta thuộc loại “rắc rối” và hỏi làm sao tôi lại tin anh ta được. Thật tình mà nói thì tôi tin Doug Sanders hơn những kẻ đang cặn vụn tôi nhiều. Và chính điều này dẫn tôi đến mẫu chuyện sau đây.

Có lần Doug đi biểu diễn golf ở Canada. Anh đã tự mình sắp xếp mọi việc; tôi chẳng biết gì về chuyện đó và vì rõ ràng là người ra trả tiền mặt cho anh ta, cho nên có lẽ tôi sẽ chẳng bao giờ biết gì về chuyện này. Nhưng khoảng một tuần sau lần biểu diễn đó, chúng tôi đã nhận một phong thư của Doug. Bên trong chẳng có thư từ gì, chỉ có tiền hoa hồng đại diện cho chúng tôi, bằng tiền mặt.

Giờ đây tôi nhắc lại những sự kiện này vì chúng tôi nói lên một cái gì đó rất quan trọng trong việc đoán người. Những gì người ta nói hay làm trong những tình huống hết sức nhỏ nhặt lại có thể nói lên rất nhiều về bản tính của người đó.

Thí dụ những lần gặp gỡ tình cờ của tôi với Nixon, chúng tỏ một mức độ giả dối nào đó mà mười năm sau tôi vẫn còn nhớ, khi ông ta bị áp lực phải từ chức tổng thống. Những

rắc rối mà Nixon gặp phải có lẽ một phần dính líu đến vụ Watergate, một phần cũng vì tính giả dối của ông ta. Thiên hạ không thích những kẻ giả dối, người ta không tin họ và dứt khoát không thích để một kẻ như thế nắm vận mệnh quốc gia.

Trong trường hợp Doug Sanders thì lệ phí mà chúng tôi được hưởng cho cuộc biểu diễn chẳng đáng bao nhiêu và có thể không đáng bận tâm. Nhưng tới ngày hôm nay, tôi vẫn có thể hình dung Doug trở về phòng ở khách sạn, lôi một sấp tiền trong túi ra, đếm phần chúng tôi được hưởng, cho vào phong bì và đề địa chỉ gửi cho chúng tôi. Điều này hoàn toàn phù hợp với tính tình của Doug và anh đã không nghĩ mình có thể làm gì khác hơn.

Người ta có khuynh hướng nghĩ rằng một vị tổng thống Mỹ tương lai là người phô bày những phẩm chất, còn một tay đánh golf là một tên bịp. Nhưng các dữ kiện trong những trường hợp này thì lại không như vậy.

Điều này thì có liên quan gì đến việc kinh doanh? Liên quan ở nhiều mặt lắm. Trong thế giới kinh doanh, mang vào mình một lót áo doanh nhân, hay nhiều lót áo doanh nhân thì rất dễ, tùy theo từng tình huống. Nhiều người sẽ đối xử một kiểu này với cấp dưới, một kiểu khác với chủ và một kiểu hoàn toàn khác nữa với những người ngoài công ty.

Nhưng con người thật của mình không thể đổi màu để thích hợp với môi trường chung quanh. Trong khi đang quan hệ kinh doanh thì trước sau gì, một cách vô thức hay có ý thức, bạn cũng sẽ thấy xuất hiện con người thật của người kia.

Nếu không có gì khác, bạn sẽ muốn nghe những gì người ta đang thực sự nói, khác với điều người ta đang bảo bạn: bạn muốn làm sau có thể hiểu hành vi của một người – những hoạt động kinh doanh của người đó, từ sự hiểu biết về tính chất của người này. Dẫu tôi mua hay bán, thuê người ta (khi chúng tôi là cổ vấn) hay được thuê; đang thương lượng một hợp đồng hay đáp ứng những yêu cầu của người khác, tôi đều muốn biết góc gác của người đó, tôi muốn biết bản chất thật của anh ta.

Các tình huống kinh doanh suy cho cùng cũng lại là quan hệ giữa người với người, và nếu tôi càng biết được nhiều và biết sớm về người mà tôi đang quan hệ thì công việc càng có hiệu quả.

Đừng xem ý kiến là giải đáp

Người ta thường phân đoán người khác ngay cả trước khi gặp, dựa trên những gì họ đã nghe hay những gì họ biết về công ty của người đó. Họ có thể đi đến mức không tin hay không để ý đến những nhận xét của chính họ, để sao cho những nhận xét đó phù hợp với những kết luận sẵn có.

Tại tập đoàn Quản lý Quốc tế (IMG) chúng tôi thường gặp những trường hợp mà người ta có những định kiến về chúng tôi. Những gì chúng tôi làm thì cũng dễ nhận thấy thôi, và một số bài báo cũng như chương trình TV về IMG hay về tôi đã nhấn mạnh đến thế lực chúng tôi trong lĩnh vực thể thao, và đã tô vẽ lên cho chúng tôi như là những tay đàm

phán cứng rắn, đến mức tàn nhẫn.

Chín trên mười trường hợp thì điều này lại có lợi cho chúng tôi. Người ta chờ đợi những con số không lồ và sự chờ đợi đó càng giúp ccho chúng tôi để đạt được chúng hơn. Và khi người ta thấy rằng chúng tôi cũng biết điều thì khi đó họ hoàn toàn bị chinh phục.

Nhưng đôi khi cũng có những người khư khư với định kiến của mình đến nỗi không nhìn thấy được tình hình công việc hay không hiểu được những nhân viên của công ty chúng tôi mà anh ta đang có quan hệ. Anh ta rất sẵn sàng tỏ ra cứng rắn, hoặc sẵn sàng phản ứng lại với sự cứng rắn của chúng tôi, và do đó anh ta coi câu “Rất hân hạnh được gặp ông” như một lời dọa dẫm trá hình. Rõ ràng là những định kiến của anh ta đã ngăn cản không cho anh ta có được những nhận xét trung thực.

Đoán người là việc mở rộng các giác quan của bạn trước những gì đang diễn ra và chuyển những nhận xét của mình thành chứng cứ cụ thể có thể được dùng một cách có lợi cho mình.

Dave Debusschere, một ngôi sao bóng rổ trước đây, là Phó chủ tịch công ty truyền hình của chúng tôi trong nhiều năm trời trước khi nhận nhiệm sở hiện nay là Tổng giám đốc công ty Knicks ở New York. Có lần Dave đã phải dự những buổi họp hết sức khó chịu với cấp lãnh đạo của một công ty bảo hiểm ở Connecticut. Dave đang tranh thủ công ty này để họ chịu đỡ đầu cho các chương trình TV của chúng tôi. Vị lãnh đạo này cũng thích ý này lắm, nhưng phải làm việc với Dave thì ông ta ngại quá và không làm sao hết nghi ngại. Ông ta lý luận rằng, nếu đây là một cơ hội tuyệt vời thì tại sao không để “một người thường thôi” đến thương lượng với ông ta.

SỬ DỤNG KHẢ NĂNG NHẠY CẢM

Có lần tôi gặp Dave Marr, một cựu vô địch golf của Hiệp hội golf nhà nghề (PGA) đang nói đùa về một số tay chơi golf có tiếng mà cả hai chúng tôi đều quen biết thì Dave đã phát biểu cân châm ngôn thứ nhất về việc đánh cá trong lĩnh vực golf : “Đừng bao giờ đánh cá với người nào bạn gặp ở đụn cát đánh golf đầu tiên, người mặt rám nắng, có cây đánh golf đầu rất bé trong túi và mắt lé”.

Người ta có thể có được những nhận xét tinh tế về người khác chỉ bằng khả năng quan sát . Trong phần lớn các dịp làm ăn buôn bán thì thường người ta có thể thấy nhiều thứ hơn là những gì mắt thường có thể nhìn thấy được, cả sự năng động của con người làm thành một tầng hoạt động bên dưới mặt đất.

Phần lớn các tình huống kinh doanh đều cung cấp đủ loại bằng chứng cụ thể cho phép bạn nhìn được những gì bên dưới bề mặt. Đôi khi có những cái người ta nói hay làm một cách không có ý thức, thí dụ, cách người ta nhìn đi chỗ khác khi nghe một câu hỏi nào đó. Nhưng cũng có thể là những hành vi không đơn giản mà cũng không hẳn vô thức, ví dụ cách người ta chọn câu để diễn tả một ý tưởng nào đó. Cái chính là những dấu hiệu có thể giúp cho nhận xét của chúng tôi thì đầy đủ và có sẵn đó cho những ai biết sử dụng

chúng.

Thật đáng ngạc nhiên là khá nhiều người lãnh đạo lại không thấy được điều đó. Họ hoàn toàn không biết chuyện gì đang thực sự xảy ra chung quanh. Hoặc giả họ chỉ lo nghe chính mình không thêm để ý đến người khác, hoặc chỉ lo đến chuyện công ty riêng của mình mà không cần biết mọi người khác đang làm gì.

Tôi không tưởng tượng được có người nào lại có thể làm ăn có hiệu quả mà không có được cái nhạy cảm đối với người khác. Kinh doanh tự nó là một vấn đề tinh tế phải để ý chỗ này một chút, sửa chỗ kia một chút. Và mọi khía cạnh của vấn đề này chung quy cũng liên quan đến con người thôi – quản lý họ, bán hàng cho họ, làm việc với họ hay chỉ đơn giản là bắt họ làm cái mà mình muốn họ làm. Không nhạy cảm thì không tinh tế được.

Tính nhạy cảm cho phép bạn nhìn thấy xa hơn hiện tại. Giả dụ bạn có cách nào đó mà biết được hết những gì sẽ xảy ra trong kinh doanh trong mười năm tới. Điều này sẽ không những làm cho bạn trở nên khôn ngoan, nó còn làm cho bạn thành công và giàu có. Ấy thế mà chính khả năng nhạy cảm đối với con người sẽ giúp bạn đoán được chuyện tương lai.

Bản chất thực, con người thực của một người không thể thay đổi theo tình huống. Nó hoàn toàn nhất quán, càng biết rõ một người thì bạn có thể hiểu được những gì xảy ra bên dưới bề mặt và càng có thể tiên đoán một cách chính xác người đó sẽ phản ứng như thế nào trong một vụ giao dịch. Sự hiểu biết này thật là vô giá.

Tất nhiên đây chính là: “cách làm ăn” của các tay “chuyên nghiệp” – thầy bói và các tay xem tướng số cũng đã dùng những mảnh khoé này để đoán chuyện tương lai hằng bao thế kỷ nay.

Thầy bói sẽ dò xét khách hàng bằng cách quan sát họ- xem họ cư xử thế nào, hình thù ra sao, ăn mặc kiểu gì- và hỏi họ một vài câu vớ vẩn. Từ những dữ kiện này họ có thể “thấy được tương lai”, mà điều này thực ra chỉ là nói cho khách hàng những điều mà họ muốn nghe, dựa trên những gì đã tìm hiểu được. Một thầy bói giỏi có thể đưa vào những chi tiết nhỏ nhặt hết sức để đưa ra những lời tiên đoán đúng đến độ làm người ta giật mình. Có những ông thầy bói mà nếu đi làm giám đốc chắc sẽ xuất sắc.

Sau cùng thì một ngày nọ, Pepsi đã hiểu được điều gợi ý này bèn giọng và quay sang nhấn mạnh đến việc Pepsi và Burger King là bạn chí cốt, anh này sát cánh anh kia. Bởi vì họ đã cùng chia xẻ một chiến lược nhắm đến “chất lượng sản phẩm cao” thế thì bỏ Cake để mua Pepsi có phải là hợp lý hay không?

“Các anh có biết không?” có người ở Burger King nói “chúng tôi đã ráng nói cho các anh thấy được điểm này hàng mấy tháng nay, tôi rất mừng là sau cùng rồi cũng có người chịu nghe”.

TÍCH CỰC QUAN SÁT

Tôi sẽ sẵn sàng đáp máy bay đi thật xa để gặp trực tiếp một người đầu cho phần lớn những gì cần phải nói có thể nói qua điện thoại. Nếu đó làm một chuyện quan trọng hoặc là quan hệ làm ăn lâu dài thì tôi muốn có những ấn tượng dựa trên những gì tôi quan sát được hơn là những gì tôi nghe. Dầu sao thì cái ấn tượng của mình về một người khi gặp mặt cũng rất khác khi nghe nói qua điện thoại.

Quan sát là một hành động tích cực. Người ta thường xuyên phô bày con người của mình dưới nhiều hình thức mà bạn sẽ không để ý nếu bạn không chủ động và cố tình để ý.

Những lời người ta nói về mình, những tín hiệu người ta phát ra thì vừa có ý thức vừa vô ý thức. “Ngôn ngữ của cơ thể”, tiếng mà người ta thường dùng để gọi các tín hiệu vô thức, tất nhiên cũng quan trọng nhưng chưa đáng kể là bao nhiêu. Hầu hết những gì ta thấy được đều có ý thức và hữu ý cách ăn mặc, cách cư xử và tất cả những cách khác mà người ta sử dụng để tạo một ấn tượng nào đó. Nhưng những dấu hiệu này chỉ có ích khi bạn có khả năng nhìn thấy chúng.

Quan sát một cách tích cực có nghĩa là theo dõi cái tổng thể, ghi nhận tất cả những dấu hiệu có ý thức và vô thức, cân nhắc chúng và chuyển thành những nhận xét có thể sử dụng được. Khi tôi đối diện với một người, cái mà tôi muốn thiết lập hơn hết là một vùng an toàn- hay có thể gọi là “khung hình” – gồm những ranh giới mà tôi cần quan sát: dựa trên những gì tôi nghe thấy, và điều này sẽ giúp tôi đối phó tốt nhất với người đó.

Tôi cũng có biết rất nhiều giám đốc sẽ là những thầy bói tôi.

Tính nhạy cảm đòi hỏi bạn phải mở rộng các giác quan của mình. Tôi tin rằng bạn có thể biết được gần hết những gì bạn cần biết – và nhiều hơn những gì người khác muốn bạn biết – chỉ bằng cách quan sát và lắng nghe, mở mắt cho to, vênh tai lên và ngậm miệng lại.

TÍCH CỰC LẮNG NGHE

Khả năng lắng nghe, thực sự nghe những gì người khác nói, tất nhiên về mặt kinh doanh thì có ý nghĩa hơn nhiều so với tính nhạy cảm đối với con người. Ví dụ trong việc bán hàng thì thật có lẽ không có lợi thế nào tốt hơn. Nhưng căn bản là các vụ buôn bán đều khác nhau và kết quả cũng khác tùy người biết nghe hay không.

Khi chuẩn bị viết quyển sách này, tôi có hỏi một số bạn bè trong giới kinh doanh, nhiều người trong số này là chủ tịch các công ty, rằng nếu họ viết quyển sách này thì họ sẽ có lời khuyên như thế nào về chuyện kinh doanh. Hầu như tất cả, và thường được đặt ở vị trí ưu tiên, đều bảo “Phải biết lắng nghe”.

Một anh bạn của tôi, là giám đốc một công ty mai vụ nổi tiếng đã mô tả điều này như sau “Hãy để ý đến tỷ lệ nghe nói của bạn”. Một người khác trong ban giám đốc của hãng Pepsi – Cola đã kể tôi nghe về một chuyện đáng nhớ của công ty anh ta nếu anh ta biết

lắng nghe thì có lẽ anh ta cũng như công ty đã đỡ mất biết bao nhiêu thì giờ.

Hãng Pepsi, anh ta nói, từ lâu đã muốn làm ăn với Burger King và vì họ tin rằng Burger King sẽ chẳng bao giờ nghĩ đến chuyện bỏ hãng Coke, mục tiêu chào hàng của Pepsi lúc nào cũng chỉ nhằm đến vấn đề là hãy để cho người tiêu thụ được quyền lựa chọn. Triết lý của Burger King thực ra thì vẫn khuyến khích sự lựa chọn (“Tuỳ ý bạn”) nhưng, như họ đã nói với hãng Pepsi nhiều lần, vấn đề này nằm trong một triết lý rộng lớn hơn về kiểm soát chất lượng của một thực đơn giới hạn, trong đó có một cola (1 chai nước ngọt).

Quan sát một cách tích cực không có nghĩa là quan sát một cách hấp tấp – đi đến kết quả vội vã, đáp ứng một cách quá lộ những cách giải thích cổ điển, hoặc gán cho mọi việc những ý nghĩa mà nó không có. Thí dụ, khi tôi gặp một người ở văn phòng của người đó tôi thường để ý thấy họ làm như thể dán thân vào công việc khi họ sắp trở nên quan trọng, đến độ họ có thể đẩy một cách vô thức mọi thứ trên bàn về phía trước vài centimet – Thế nhưng tôi lại cũng thường thấy có những người, vào những lúc như vậy, lại dựa ngửa ra trên ghế và lấy một thế ngồi rất thoải mái.

Thế thì suy luận về hai trường hợp này hay đi đến một kết luận vội vã sẽ vừa điên rồ vừa sai lạc. Gần như bất cứ một quan sát có ích nào cũng phải được cứu xét trong một khung cảnh rộng lớn hơn cùng với những gì khác mà bạn nghe thấy được.

Người ta thường cho rằng ai ngồi rút vào trong ghế thì không “có uy” nhưng nếu nói ngược lại thì cũng đúng. Nhưng, nếu bao nhiêu người trong số chúng ta đã có dịp này hay dịp khác quan hệ với loại người “bật thiệp”, tấp người ngồi trên mép ghế, hơi chồm ra phía trước, đón từng lời của bạn – và rồi chẳng làm gì cả. Những kẻ này thường thuộc “trường phái cổ điển”, ưa làm tăng sự trịnh trọng bằng những câu nói như “Tôi rất mừng là ông đã hỏi tôi câu đó”, hoặc là những kẻ chân chỉ và lảng xãng, những cậu bon chen trẻ tuổi, đã định rằng không phải điều họ làm hay nói mà hình thức của họ như thế nào sẽ giúp họ tiến thân trong đời. Những người ngồi hơi thẳng quá, hơi chăm chú quá đều làm tôi không thoải mái.

Cách đứng ngồi của một người cũng rất thú vị vì mọi lý khác nữa. Một trong những nhận xét có ích nhất mà bạn có thể có được về con người là mức độ quan trọng mà người ta gán cho hình thức hơn là nội dung. Có một sự khác biệt rất lớn giữa cách đứng ngồi và sự làm bộ làm điệu.

Tôi thấy khó chịu khi người ta sửa điệu bộ, khi cái tự nhiên của họ hơi có vẻ quá chăm chút, hoặc khi họ cố uốn ngược ra hay thót bụng vào một cách quá đáng. Văn phòng của mấy người này hay cách mà họ trang trí phòng ốc cũng thế. Một văn phòng treo đầy bằng cấp và tương lục hay được cố tình sắp xếp để tạo ra một ấn tượng nào đó thì thường là một bằng chứng cụ thể nhất. Bạn phải cẩn thận khi làm việc với những người như vậy. Chắc chắn họ sẽ quan tâm đến bề ngoài hơn công việc, hình thức hơn là kết quả thực sự.

Tất nhiên là cái mục tiêu phong phú nhất, nhất quán nhất, để lộ ra nhiều nhất để chúng ta quan sát là đôi mắt. Hơn bất cứ cái gì khác, đôi mắt sẽ nói cho bạn biết người ta thực sự nghĩ gì ngay cả khi các dấu hiệu khác đều chỉ đi hướng khác. Hãy nhớ rằng trong kinh

doanh, người ta thông tin với nhau bằng mắt trong những tình huống không thể dùng lời. Lần sau nếu có dịp họp với nhiều người ngoài công ty, hãy để ý xem mắt họ gặp nhau. Điều này sẽ giúp bạn xác định xem họ thực sự nghĩ gì, nó sẽ tiết lộ cho bạn biết ai trong bọn họ có thể lực nhất và nói cho bạn biết xem có phải bạn đang làm cho họ chán muốn chết hay không.

VẪN LÀ CHUYỆN CÁ TÍNH

Cá tính tạo ra sự khác biệt – khác biệt giữa lý thuyết và thực hành, giữa vọng tưởng và thực tế, giữa cách mọi việc xảy ra và cách mà bạn muốn, giữa điều mà họ dạy bạn ở trường kinh doanh Harvard và cái mà họ không thể dạy. Ở một công ty có 2.500 người thì có 2.500 cá tính, mỗi người lại có quan điểm độc đáo của mình về thực tế. Cá tính giải thích tại sao có những chuyện phải xảy ra lại không xảy ra, tại sao có những chuyện khác không nên xảy ra thì lại xảy ra và tại sao cả hai lại mất thì giờ hơn là cần thiết.

Cá tính của một người, ngay cả một cá tính mạnh mẽ nhất, có thể là đồng minh đặc lực nhất của bạn. Rất nhiều vụ làm ăn thành công chỉ vì ai đó đã dấn vào sâu đến đối anh ta không thể không làm cho bằng được.

Nếu bạn có thể đọc được cá tính, hiểu được ảnh hưởng của nó đối với các sự kiện về kinh doanh, rồi thì điều khiển nó bằng cách hoặc vượt ve nó, chằm chọc nó hay giảm mức tàn phá của nó xuống tới mức tối thiểu thì bạn có thể trở thành người hưởng lợi trong những vụ làm ăn này.

Tâm cỡ của cá tính một người nói chung là điều dễ nhất để suy luận về người đó. Phần lớn các doanh nhân thành công đều có cái tôi khổng lồ rất dễ nhận diện. (Điều thú vị là, phần lớn phụ nữ nói chung, làm kinh doanh thì khó đoán hơn. Ngay cả ngày nay thì phụ nữ cũng không đồng hoá mình với công việc nhiều như nam giới cùng nghề).

Nhưng cái tôi khổng lồ không có nghĩa là một cá tính mạnh. thật ra, thường thì ngược lại, tức là người ta cảm thấy phải tỏ ra ta đây khi thấy mình thấp kém. Và một cái tôi nhỏ bé không nhất thiết chứng tỏ một sự yếu ớt. Nhiều người tôi gặp trong kinh doanh làm việc hết sức hiệu quả vẫn giữ vẻ rất bình thường.

Tôi thích làm việc với những người có cá tính mạnh hơn, và tôi chắc phần lớn trong kinh doanh người ta đều thích thế. Những người này thường là những người quản lý sẵn sàng chấp nhận những bất trắc hợp lý, không đoán mò và hoàn thành mọi việc nhanh nhất.

Cá tính yếu thì khó đoán hơn và như thế thì ta khó xác định hướng hành động. Họ cũng đánh giá thấp bản thân họ và như vậy có nghĩa là làm việc với họ sẽ mất thì giờ hơn và đạt được ít hơn.

Một khi bạn đã xác định được cá tính của một người thì bạn có thể trả lời một loạt những câu hỏi thực tiễn như: câu trả lời của ông ta thẳng thắn đến đâu? Ông ta sẽ quyết định

nhanh đến mức nào và một khi đã quyết định ông ta có chao đảo hay không? Ông ta có nhất quán không? Ông ta có muốn chường mặt ra hay không hay muốn ẩn mình? Ông ta đối phó với mọi việc như chúng ta hay như ông ta muốn chúng phải là?

Và quan trọng hơn hết: anh ta có an toàn không? “Mức an toàn” của một người ảnh hưởng trực tiếp đến cách anh ta cư xử trong khi làm ăn. Anh ta sẽ cứng đầu hay biết điều? Hình thức quan trọng hơn chất lượng chăng? Sẽ có gì quá lộ hay phù phiếm xen vào không? Có thể nào anh ta nói một điều và rồi sẽ làm một điều? Anh ta thích làm trước mặt...hay sau lưng bạn?

Thay vì luôn luôn thách đố và đối đầu với cá tính của người khác, bạn nên ghi nhận và hiểu ảnh hưởng của nó đối với công việc của bạn thì sẽ dễ dàng và hiệu quả hơn nhiều và dùng sự hiểu biết này để làm lợi cho mình.

Một câu hỏi cuối cùng cần được cứu xét, đó là cá tính của chính bạn. không có gì cản trở nhận xét của bạn về người khác bằng chính cá tính của bạn.

Phải biết cái mạnh, cái yếu của mình và biết rằng chúng có thể làm lệch lạc phản ứng của mình và đối với người khác như thế nào. Thật khó mà có hiệu quả nếu những kết luận của bạn về động thái của người khác lại dựa trên cá tính của bạn chứ không phải là cá tính của người đó.

NHỮNG ẢN TƯỢNG CÓ ÍCH

Có những lúc tôi lâm vào những tình huống mà rốt cuộc mọi việc không thành như tôi muốn, thế nhưng ấn tượng tốt đẹp của tôi đối với phía bên kia – cách mà người đó xử sự - khiến cho tôi muốn được làm việc với họ lần nữa. Điều này thường dẫn đến những cơ hội khác có kết quả khả quan – phần bù đắp lại còn hơn những thất vọng ban đầu của tôi.

Lần đầu khi chúng tôi tìm cách đại diện cho Chris Evert vào năm 1975 thì cô ấy vẫn còn muốn độc lập. Những trong một loạt những cuộc gặp gỡ giữa hai bên thì tôi có ấn tượng rất tốt về tính cách của cô ấy, sự thẳng thắn và cách cô xử sự đến nỗi tôi tin rằng giữa cô và chúng tôi thế nào cũng có “duyên nợ” Làm ăn lại với nhau và nhất định rằng một ngày nào đó chúng tôi sẽ đại diện cho cô. Năm năm sau cô trở thành khách hàng của chúng tôi.

Cũng có những dịp khác mà khi thoát được ra tôi nghĩ, “lạy trời, chấm dứt được chuyện này tôi mừng quá”. Và trong khi tôi chưa bao giờ đơn phương quyết định là tôi sẽ không bao giờ làm việc với một người nào đó nữa dù trong bất cứ tình huống nào, thì đối với một số người, những tình huống này phải rất là đặc biệt. Hồi còn trẻ, tôi dễ bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài hơn – tiền bạc, quyền lực và sự hào nhoáng. Nhưng càng lớn lên, và về mặt lý thuyết thì càng khôn lên, tôi biết coi trọng tác phong kinh doanh và những đức tính tiềm ẩn khác và thấy được cái khá vô nghĩa của sự hào nhoáng bên ngoài, dầu đó là tiếng tăm, địa vị hay hình thức bên ngoài.

Những người dễ bị ảnh hưởng bởi vẻ phù phiếm bên ngoài tự nhiên làm bạn nghĩ họ sẽ

để bị gạt khi làm ăn. Hãy coi chừng, những người hay nhắc tới “người bạn rất thân” (thường là một người nào đó mà cái tên đã được tính toán để tạo ấn tượng” hay ám chỉ là họ có quen rất thân với một người cộng sự nào đó của bạn. Nếu tình cờ bạn cũng biết cái người được gọi là bạn đó, thì bạn có lẽ cũng muốn nghe xem người đó nói thế nào về mối quan hệ giữa hai người. Nếu hoá ra là họ chỉ mới gặp nhau có một hai lần thì bạn có thể bắt đầu nghĩ thêm về độ chính xác của các phát biểu khác của anh ta. Có lần tôi đã gọi một nhân viên lên về việc này – (một người mà tôi biết chưa hề gặp cái người mà anh ta nhắc tới như “bạn thân nhất của anh ta”). Anh ta đã đưa ra một câu giải thích hay nhất mà tôi được nghe “Tôi muốn nói rằng anh ta là bạn thân nhất của tôi qua điện thoại”.

Những người làm việc cho một người nào đó có thể cung cấp những dữ kiện có ích về người đó. Thí dụ một cô thư ký tạo được một ấn tượng mạnh có thể giúp bạn có được một nhận thức về giám đốc của cô ta.

Đối với các cấp dưới khác cũng vậy. Tôi đã họp nhiều lần với một viên chức quản lý cao cấp của một công ty dụng cụ thể dục thể thao có tiếng. Ông này nổi tiếng là có khả năng, nhưng ông ta có vẻ hoàn toàn không dám quyết định một điều gì cả, ngay cả những điều rất nhỏ nhặt. Khi tôi được gặp cấp trên của ông ta, chủ tịch công ty, tôi biết trước những gì tôi sẽ khám phá ra – một người không biết giao việc.

Người trong một công ty thường có khuynh hướng bắt chước những đặc điểm của cấp trên. Nếu bạn biết cấp trên của họ, bạn sẽ biết được khá nhiều bằng cách phán đoán xem họ đã học được cái sở trường của xếp họ đến mức nào.

Cách đây nhiều năm tôi có đi ăn trưa với giám đốc của một trong những đài truyền hình chính của Úc. Bản thân ông ta đã là một nhân vật nổi tiếng, những xếp của ông ta, chủ của một đại công ty truyền thông quốc tế, là một trong những người có thể lực và được biết đến nhất Úc.

Tôi đã ăn trưa với xếp của ông giám đốc này nhiều lần và biết là ông ta không bao giờ ký vào hoá đơn nhà hàng. Ăn xong ông ta chỉ cần đứng dậy ra về. Có lẽ là do kiêu căng, tuy vậy cái kiêu kiêu căng đó cũng làm người ta nể: hoặc là ông ta có tài khoản với tất cả nhà hàng ở Úc, hoặc là thói quen này của ông ta nổi tiếng đến độ nhà hàng nào ông ta đến ăn cũng biết phải gọi hoá đơn đến công ty.

Dẫu sao thì vào ngày mà tôi đi ăn trưa đó, tay giám đốc đài truyền hình cũng bắt chước thói quen đặc biệt này của xếp anh ta. Khi tôi sắp sửa gọi người ta tính tiền thì anh ta bảo khỏi phải lo đến chuyện đó. Và với một vẻ quan cách, anh ta đứng dậy và ra khỏi nhà hàng. Có mỗi một cái rắc rối là anh ta không nổi tiếng bằng ông xếp của anh ta. Ông quản lý nhà hàng tưởng anh ta ăn quịt chạy đuổi theo anh ta ngoài phố làm anh ta thật xấu hổ.

Rõ ràng là chẳng có quy luật cụ thể để đoán người hay để thấy được con người thật của người ta bên dưới cái vỏ bên ngoài của một nhà kinh doanh, nhưng nếu có được một dữ kiện nào thì hãy dựa vào, nếu có được cơ sở để so sánh với một tình huống khác hay với những người khác, hãy xem xét kỹ. Xem coi có được một bằng chứng nào không.

LỢI DỤNG NHỮNG CUỘC TIẾP XÚC

Có lần tôi chơi đánh đôi với vợ chồng ông chủ tịch của một công ty được báo Fortune xếp vào loại 500 công ty hàng đầu của thế giới. Suốt trận đấu ông ta chệch bại bà đủ điều và đồ thừa bà mỗi lần họ thua một điểm. Mặc dầu bà không phải là Martina Navertilova, ông ta cũng đâu phải là Bjorn Borg và ông ta cũng thua nhiều điểm như bà thôi. Nhưng chỉ đơn giản là ông ta không chịu nhận lỗi và bà là vật tế thần tiện lợi nhất. Nếu ông ta đánh hụt và mất điểm, ông ta trách tại bà làm ông không chú ý hoặc hỏi tại sao bà lại không đỡ trái banh ngay trước đó. Sự kiện này nói cho tôi biết ít nhiều về những gì sẽ phải gặp khi làm ăn với ông ta.

Con người ta thường dễ lộ cái tôi sâu thẳm của mình trong những tình huống hết sức tình cờ và vô nghĩa. Cách người ta đối xử với người hầu bàn hay với nhân viên hãng máy bay có thể cho ta thoáng thấy được một cách thú vị những gì bên dưới bề mặt của người đó. Cách họ tỏ ra nóng nảy trong một dịp nào đó hay cách họ bực bội về một sai lầm nhỏ nhặt nào đó có thể là những hiểu biết vô giá về sau.

Gần đây tôi có thương thảo với người đứng đầu bộ phận quản lý một môn thể thao quốc tế quan trọng.. Vào nhiều dịp trước đó tôi đã quan sát thấy ông ta rất mau mất kiên nhẫn và cách ông ta cư xử một khi đã nổi nóng – đó là coi toàn bộ câu chuyện như một cái gì bực dọc khó chịu phải trút bỏ và không nghĩ tới nữa. Tôi biết nếu chúng tôi cứ giữ thể của mình một cách kiên nhẫn và lịch sự thì thế nào ông ta cũng cảm thấy bực dọc và giải quyết cho xong vụ thương lượng như là một việc nhỏ nhặt cho rồi, và đúng là ông ta đã làm như vậy.

Kinh doanh là một quá trình cảnh giác thường xuyên về phía mình, mà thực ra thì đó cũng là cách duy nhất để làm ăn – đồng thời khuyến khích kẻ khác sơ hở. thường thì một cuộc tiếp xúc càng ít trang trọng bao nhiêu thì người ta càng ít cảnh giác bấy nhiêu. Bạn sẽ ngạc nhiên thấy rằng có thể rút ra được bao nhiêu điều trong một buổi ăn nhậu và bàn chuyện làm ăn.

Vì lý do này, tôi rất tán đồng những buổi họp có ăn sáng, ăn trưa hay ăn tối. Nếu đó là một mối làm ăn mới, thường tôi quan tâm đến việc quan sát phe bên kia cũng nhiều như tôi quan tâm đến nội dung sẽ được đem ra thảo luận.

Có lần ở New York tôi đi ăn trưa với một người mà trước đó tôi chưa được gặp nhưng tôi có nói chuyện qua điện thoại và biết là chúng tôi có thể sẽ thương thảo với nhau.

Khi người ta đem thực đơn tới, anh ta nói anh ta phải ăn kiêng và chỉ uống cà phê thôi. Đó là một nhà hàng tương đối lớn và tôi thấy thú vị là không vì thế mà anh ta cảm thấy phải gọi cái gì đó dầu chỉ gọi cho có lệ.

Nhưng khi người hầu bàn đến, và vì lịch sự tôi cũng hỏi ông khách của tôi xem có chắc là ngay cả món sà lách trộn anh ta cũng không muốn dùng hay sao, anh ta nói “có lẽ tôi cũng nên gọi một đĩa sà lách đấy”, và anh ta nói thêm “ông ăn gì tôi cũng sẽ ăn cái đó”.

Tôi thấy điều này lại càng thú vị hơn nữa. Nếu anh ta dỗi ý dễ dàng như vậy, tôi không làm sao khỏi thắc mắc khi thương thảo thì quyết định sau cùng của anh ta sẽ chắc đến mức độ nào, anh ta sẽ dễ dàng bị ảnh hưởng bởi chiều hướng thương thảo ra sao – và thậm chí anh ta có thể nhượng bộ cho xong hơn là vì bị thuyết phục.

Dĩ nhiên không nên hiểu là những điều tôi nói đây đúng 100%. Nhưng tôi đoán chắc rằng tôi đã có được những nhận xét mà có thể sẽ có ích cho tôi nếu trong tương lai lại có dịp làm ăn với anh ta.

Trong những dịp tiếp xúc gặp gỡ mà người ta buộc phải giao thiệp và trao đổi với những người khác ngành nghề chuyên môn của mình cũng dạy cho ta được nhiều điều. Vì thế mà tôi thường xuyên sắp xếp cho bạn bè, khách hàng và cộng sự thuộc các thành phần khác biệt gặp nhau. Ví dụ, tôi thấy cũng là điều bổ ích khi xem những khách hàng thể thao của chúng tôi ứng xử thế nào với những người trong giới kinh doanh.

Điều này cũng giúp tôi một phần trong việc quyết định nên đề cho thân chủ (những vận động viên mà chúng tôi đại diện) gặp khách hàng và những người được phép tổ chức thi đấu ở mức độ nào trước khi thoả thuận hợp đồng. Một số người – tôi nghĩ ngay đến Arnold Palmer, Gary Player, Jackie Stewart, John Newcombe và Jean Claude Killy – bạn có thể dẫn họ đi khắp nơi và cá tính của họ đóng vai trò then chốt trong những nỗ lực bán hàng của chúng tôi.

Nhưng những người khác thì nếu không nói về mình hay không nói chuyện được với người nào trong cùng ngành nghề với họ, thì chẳng có gì để nói.

QUAN SÁT NHỮNG THỜI ĐIỂM BÊN LỀ

Những tình huống trang trọng trong kinh doanh, những buổi họp đầy đủ ban bệ, những phiên đàm phán hay những hình thức giao dịch kinh doanh khác ít tiết lộ cho chúng ta biết điều gì vì đây là những dịp mà người ta thường “đóng kịch” với nhau.

Do đó, phải để ý đến những thời điểm bên lề, lúc bắt đầu và lúc kết thúc, lúc chuyển mục, là những lúc mà người ta ít cảnh giác nhất. Trong một buổi họp dài hai tiếng đồng hồ, mấy phút đầu – trước khi bạn thực sự nói chuyện làm ăn – và mấy phút cuối – khi mọi người chào từ giã nhau – có thể cho bạn biết về những người mà bạn đang quan hệ còn nhiều hơn những gì đang xảy ra trong khoảng thời gian ở giữa. Chẳng may thay, đây lại là lúc bạn ít để ý nhất. Hãy cố tập cho khả năng tri thức của bạn thêm sắc sảo.

Ngoài ra, cũng nên để ý đến người khác trong những khi tạm nghỉ, những cuộc trao đổi bất thường hay bất cứ việc gì dường đột xen vào giữa khi việc bàn bạc có tính chính thức đang trôi chảy một cách bình thường của một kinh doanh. Trong hầu hết mọi giao tiếp làm ăn, ai cũng thủ một vai trò nhất định và khi có người chơi trò thì thế nào cũng có một sự nứt rạn. Chỉ cần để ý xem ai làm việc này và mọi người phản ứng như thế nào qua ánh mắt và lời nói thì bạn sẽ biết được rất nhiều.

Có một cảnh trong phim *Bố Già* mô tả điều này thật xuất sắc: *Bố già* vừa mới thắng thường từ chối một đề nghị của trùm Mafia tham dự vào việc buôn bán ma túy thì Sonny, ông con cả nóng tánh, đã buột miệng nói rằng ngay cả những điều kiện họ đưa ra cũng đã là một sự sỉ nhục đối với gia đình.

Điều này tất nhiên đã dẫn đến vụ mưu sát để trừ khử *Bố già*. Những ông trùm khác đã thấy đúng là có việc “xé rào” vì khi phản đối những điều kiện họ đưa ra, Sonny đã để lộ là anh ta sẵn sàng cứu xét vụ làm ăn này hơn ông bố.

Mặc dầu chuyện *Bố Già* là hư cấu nhưng tâm lý nhân vật thì rất thực.

HIỂU NGƯỜI QUA SÂN GOLF

Tôi rất mê golf, tôi đã chơi nó gần như suốt đời và đã bỏ ra quá nhiều thì giờ để tìm hiểu xem tại sao tôi lại thấy việc làm cho một quả banh nhỏ màu trắng rơi vào một lỗ nhỏ màu đen lại ly kỳ như vậy.

Chắc chắn một phần là vì một trận đánh golf có thể cho ta đủ thứ cảm xúc và nó cũng để lộ ra nhiều nét của cá tính con người.

Tôi cũng thường nói rằng sau một trận đánh golf thì tôi có thể nói được la người ta sẽ phản ứng như thế nào trong kinh doanh hơn là sau hàng trăm giờ hội họp. Có thể là golf gần với con người hơn những trò chơi hay những tình huống khác. Hoặc có thể vì địa điểm chơi – cỏ xanh, đồi trải dài. Thật kỳ lạ sao một trò chơi đơn giản như vậy lại nói cho ta biết được nhiều điều đến thế.

CÚ ĐÁNH “CHO TÔI”

Đó là một cú đánh ngắn nhường cho người chơi golf bởi người cung phe hay đối thủ của mình. Quả là thú vị khi quan sát biết bao nhiêu động thái khác nhau của con người liên quan đến khía cạnh nhỏ này của môn chơi golf.

Một số người từ chối tất cả những cú đánh này, đòi đánh cho được vào lỗ, và ghi một cách chính xác kết quả.

Diễn dịch về mặt kinh doanh: khó mà ban phát ân huệ đối với những người như thế này.

Những người khác còn không chịu, và cho đó là cú đánh “**cho tôi**” – dù rằng nó còn cách lỗ tới sáu bộ. Đây là những con người có cái tôi rất lớn, tưởng rằng họ có thể “**điều khiển**” trái banh vào lỗ dù có thế nào đi nữa, nếu họ dùng tay lại và suy nghĩ về nó (là điều họ không bao giờ làm).

Diễn dịch về mặt kinh doanh: Họ cũng không yêu cầu của anh ân huệ, họ tin là phải có.

Khá kỳ quái đối với tôi là những người “**thử nửa vời**” đánh chìm trái banh, như thể dùng một tay quét nó đi. Nếu banh và lỗ thì tốt; Nếu không vào, thì họ “**thực ra chưa đánh**”,

và xem đó như một cú đánh “**cho tôi**”

Trong kinh doanh, những người mà như vậy rất khó mà nói chuyện. Họ có khả năng tự lừa dối mình, có xu hướng phóng đại, và cho bạn một giải thích tròn trịa về những gì khởi thủy họ đã nói.

Tôi đã chơi golf một số lần với người cầm đầu việc điều hành của một công ty lớn. Khi nh ta chơi một độ kém, anh ta luôn nói: “**Tôi được 79 điểm**”. Dĩ nhiên, 79 điểm này bao gồm một số cú đánh “**cho tôi**” được nhường (sau khi người ta khoanh vòng quanh lỗ) và một vài lần nhớ lộn khi đếm các cú đánh. Điều thú vị là anh ta thực sự tin là anh ta đã được 79 điểm.

Loại người này làm tôi mất bình tĩnh trong việc làm ăn. Anh ta có một khả năng giải thích sự việc một cách sáng tạo, và cứ tin vào đó cho đến khi chúng trở thành kinh thánh.

“NHƯỢC ĐIỂM CỦA BẠN LÀ GÌ?”

Hầu hết mọi người chính xác một cách phải chăng về nhược điểm của mình. Nhưng có người thổi phồng nó, có thể còn gấp đôi nó lên. Đây là những người muốn lợi dụng bạn, những người sẽ không thích gì độ chơi trừ phi họ lấy được tiền của bạn: đây có lẽ cũng là cách làm ăn của họ.

Có người lại nói cho bạn biết nhược điểm của họ ít hơn là sự thực. Đây là những người muốn lừa gạt thế gian về khả năng thực sự của mình. Họ có xu hướng gạt bỏ những thành tích kém: “**Tôi hôm nay không được may**”. Đã bao nhiêu lần bạn nghe nói như thế trong việc làm ăn?

QUY LUẬT MÙA ĐÔNG

Quy luật mùa đông – để đổi địa thế của bạn trên sân golf – được đưa ra khi sân golf xấu. Thật là buồn cười khi thấy sân golf có thể rộng như thế nào đối với một số người, nhất là nếu có một cái cây trên sân chơi nằm giữa trái banh và vùng đất bao quanh lỗ. Ở đây không cần sành tâm lý lắm bạn cũng biết: những người này ăn gian!

QUY LUẬT CHƠI GOLF

Quy luật riêng của sân chơi – hay luật chơi golf áp dụng như thế nào đối với sân bóng cụ thể đó – được trình bày rõ ràng: sau lưng bảng điểm. Điều làm tôi ngạc nhiên không hẳn ở những cách giải thích luật riêng của một số lần chơi golf, mà tất cả sự động não méo mó mà người ta phải trải qua khi giải thích. Tôi thích làm việc với người nói: “**Thấy cái mốc trắng ngoài rìa đó không? Đánh và đó**”, hơn là với người vẫn còn giải thích cho tôi cách mình hiểu dù đã đi qua 3 lỗ rồi.

QUAN SÁT NGƯỜI/ ĐẾN VỚI NGƯỜI: KẾ HOẠCH BẢY BƯỚC CỦA TÔI

Rõ ràng là bằng cách mở ta các giác quan của bạn thì không có 7 bước, 70 bước hay 700 bước gì cả để học cách đoán người. Y chính là : nếu đơn giản như thế thì ta đã có thể học được trong lớp. Tuy nhiên điều mà tôi có thể khẳng định là học đoán người bao gồm một số điều căn bản

BƯỚC MỘT: LẮNG NGHE MỘT CÁCH TÍCH CỰC.

Hãy lắng nghe không chỉ điều người ta nói mà còn nghe cách người ta nói. Người ta thường có khuynh hướng nói nhiều hơn người ta muốn. Bạn cứ lâu lâu dừng lại một tí – một khoảng yên lặng hơi khó chịu sẽ làm người ta nói nhiều hơn.

BƯỚC 2: QUAN SÁT MỘT CÁCH TÍCH CỰC

Bạn có bao giờ nói với mình khi xem một chương trình đối thoại hay tin phỏng vấn trên truyền hình: “Ồ, người này run quá” hoặc “à há, câu hỏi này làm anh ta lúng túng”?

Bạn không cần phải đọc sách về ngôn ngữ của cơ thể để có thể diễn dịch một số cử chỉ hay động tác nào đó, hay để “nghe” một lời phát biểu mà người ta có thể đang nói ra, đơn giản qua cách ăn mặc.

BƯỚC 3: NÓI ÍT HƠN

Bạn sẽ tự động biết được nhiều hơn, nghe nhiều hơn, thấy nhiều hơn – sai sót ít hơn. Mọi người đều có thể nói ít hơn và hầu như ai cũng nên nói ít hơn. Hãy đặt câu hỏi và đừng tự trả lời những câu hỏi của mình.

BƯỚC 4: HÃY XEM LẠI NHỮNG ẢN TƯỢNG ĐẦU TIÊN

Tôi thường tin vào những ấn tượng ban đầu của mình, nhưng chỉ sau khi tôi đã xem xét chúng cẩn thận. Phải có một quá trình suy ngẫm và xem xét từ khi có những ấn tượng ban đầu đến lúc mình chấp nhận chúng như là một nguyên tắc để quan hệ.

Muhammed Ali đã có lần nói với tôi “Tôi còn nổi tiếng hơn Chúa Giêsu” (một câu mà có lẽ anh ta cóp của Beatles). Nghe câu đó tôi thật sốc, coi đó như một lời khoe khoang khoác lác và không thèm để ý đến nữa. Nhưng mấy tháng sau, vì một cơ gì đó tôi lại nghĩ đến nó và bắt đầu nhằm tính hết tất cả các nước Hồi giáo, Ấn độ giáo và những nước không theo Kitô giáo, mà ở đó Ali hết sức nổi tiếng. Câu nói của Ali vẫn là một câu khoe khoang nhưng tôi đã nhận ra rằng có lẽ nó cũng đúng thật.

BƯỚC 5: ĐỂ THÌ GIỜ SỬ DỤNG NHỮNG GÌ BẠN ĐÃ BIẾT ĐƯỢC

Nếu sắp gặp ai hay sắp gọi điện thoại cho ai thì bạn hãy để ra 1 phút nghĩ về những gì

bạn biết và phản ứng mà bạn muốn có ở người đó. Theo như những gì bạn biết về người đó, bạn sẽ nói gì hay làm gì để có được phản ứng mong muốn.

BƯỚC 6: PHẢI KÍN ĐÁO

Trong việc đoán người thì điều tốt hơn nữa là phải kín đáo. Nếu muốn sử dụng được những gì mình đã biết cho có hiệu quả thì không được nói cho người ta biết mình nghĩ người ta thiếu vững vàng như thế nào, hoặc chỉ cho họ biết những điều mà bạn cảm thấy họ sẽ làm sai. Nếu bạn kể cho họ những gì bạn biết, bạn sẽ bỏ mất cơ hội sử dụng những nhận xét của mình một cách hiệu quả. Bạn không buộc phải trả cho ai một nhận xét về chính mình để đổi lấy một nhận xét của mình về người đó. Hãy nhớ rằng bạn chỉ có thể sử dụng những gì bạn biết được về người khác nếu người đó biết về bạn ít hơn.

Cách bảo đảm nhất để cho người khác xâm phạm đến tỷ lệ phần an toàn của chính bạn là kể cho họ hết về những gì bạn đã đạt được. Hãy để người ta tìm hiểu về tính cách và thành tựu của bạn từ người khác.

BƯỚC 7 : PHẢI BIẾT ĐÚNG RA NGOÀI

Nếu bạn có thể bắt mình đứng ra ngoài cuộc làm ăn, nhất là khi nó trở nên gay gắt thì khả năng quan sát của bạn sẽ tự động tăng lên. Khi người kia bắt đầu nóng mặt thì anh ta sẽ sơ hở hơn bất cứ lúc nào. Nếu bạn cũng đáp lại bằng một câu nóng nảy không kém, thì bạn không những sẽ làm giảm khả năng quan sát, mà còn trở nên sơ hở nữa.

Có thể nói tôi là người luôn truyền bá tầm quan trọng của sự chủ động hơn là phản ứng trong kinh doanh. Chủ động thay vì phản ứng sẽ cho phép bạn thật sự sử dụng những gì bạn biết. Nó cho phép bạn biến nhận xét thành quyền điều khiển. Nếu vì không chịu lùi ra sớm và để lâm vào thế bị động thì có lẽ bạn đã quẳng đi lợi thế này của mình.

Nếu bạn không phản ứng thì bạn sẽ không bao giờ phản ứng quá đáng. Bạn sẽ là người điều khiển thay vì là người bị điều khiển.

2. TẠO ẢNH TƯỢNG

Năm 1964, khi tôi đang đi trên một con đường ở Seattle với Bob Hope và Arnold Palmer thì một phụ nữ tiến đến gần Hope và nói “ông có nhớ tôi không? Chúng ta đã gặp nhau cách đây hai năm ở Cincinnati, Hope đã rất lịch sự nhưng rõ ràng là anh không hề biết người phụ nữ đó là ai, sau khi bà ta đi rồi, Hope quay sang nói với tôi và Arnold, “Các cậu có tưởng tượng được không? Mỗi năm mình gặp cả mười ngàn người và hai năm sau thì một người nào đó đến gặp mình và nghĩ rằng mình có thể nhớ tên bà ta”.

Bản thân tôi nhớ tên người rất kém, và tôi cho rằng mọi người khác cũng kém như tôi thôi. Cho nên đầu tôi đã gặp một người nhiều lần đi nữa, nếu tôi không chắc một trăm phần trăm là họ biết tên tôi – cả họ lẫn tên – thì tôi luôn luôn mở đầu bằng cách tự giới

thiệu “tôi là Mark Mc Cormack”.

Đây là một điều nhỏ nhặt thôi. Nhưng toàn bộ vấn đề tạo ấn tượng là ở chỗ đó. Trong chuyện làm ăn hàng ngày thì hiếm khi có dịp để phô trương những hành động vĩ đại. Cũng giống như việc bạn có thể hiểu được rất nhiều về con người qua những điều nhỏ nhặt mà người ta nói và làm, thì chính những cái nhỏ nhặt mà bạn nói và làm lại thường tạo ra những ấn tượng lâu bền nhất.

Trong kinh doanh người ta nghĩ thế nào về bạn đều dựa trên những câu nói có ý thức và vô ý thức mà bạn nói về mình. Cách bạn ăn mặc, cách nói chuyện điện thoại, hiệu suất của bạn, cách bạn viết một lá thư, cách chào hỏi, tất cả đều ảnh hưởng đến ấn tượng mà bạn tạo ra nơi người khác – người ta đoán bạn như thế nào – làm cho người ta nhìn thấy bạn như bạn muốn được nhìn thấy.

Đây là một dạng vận động có nghệ thuật. Một trong những điều bực bội lớn ở đời là người ta không làm những gì bạn muốn người ta làm. Nhưng nếu bạn có thể điều khiển được những ấn tượng của người khác đối với bạn thì bạn cũng có thể khiến cho họ muốn làm điều mà bạn muốn họ làm. Bất cứ một vụ làm ăn mới nào đều có một sự đánh giá lẫn nhau giữa các bên. Mỗi bên đều ngấm ngấm tìm cách tạo ảnh hưởng với bên kia người nào có khả năng điều khiển ấn tượng của người khác hơn sẽ kết thúc thắng lợi nhất, chắc chắn là trước mắt và cũng có thể là cả về lâu dài nữa.

Một người bạn của tôi gọi thời điểm giao tiếp giữa người và người này là “sự phô trương lực lượng trong kinh doanh”. Mặc dầu tôi có thể đồng ý với cách gọi này về mặt quan trọng và tác động của việc tạo ấn tượng, nó có thể không thể hiện được mặt tế nhị trong quá trình này.

Dĩ nhiên nếu người ta nghĩ rằng mình đang bị điều động và điều khiển thì họ sẽ không chịu để vậy. Các nhà quản lý hiệu quả nhất phải gây ấn tượng bằng những cách kín đáo. Đôi khi đó chỉ là hành động hay cử chỉ đơn giản mà nếu như không có thì cũng chẳng ai để ý, chính vì thế mà khi nó xảy ra người ta sẽ để ý.

Thường thì, nhất là trong khi thương thảo, cách người ta lựa lời để nói một điều gì sẽ thay đổi hẳn cuộc diện. Thậm chí tôi đã thấy việc này xuống đến mức độ thêm bớt chỉ một hai chữ, thí dụ nói “Tôi đồng ý” ngay cả khi bạn không đồng ý trước khi vô hiệu hoá nó với một chữ “nhưng mà...”

Có lần tôi ăn trưa với Ray Cave, chủ bút của tờ Time, và khi chúng tôi đến nhà hàng Ray chào người hầu bàn trưởng “Rất vui mừng gặp lại anh”

Anh hầu bàn trưởng tỏ ra hân hoan ngay và lập tức đưa chúng tôi đến tận bàn. Sau khi anh ta đi khỏi, tôi bảo Ray “hình như anh bảo tôi anh chưa bao giờ ăn ở đây”

“Thì chưa”, anh ta nói.

Một đồng nghiệp của Ray Cave, Patricia Ryan, chủ bút của tạp chí People, có lần kể, nếu chị đi dự một buổi ăn trưa để bàn công việc và chị tiên đoán rằng người ta sẽ coi thường

mình thì chị sẽ gọi một ly Scotch pha nước. Chị hiếm khi uống rượu, nhưng chỉ cần gọi một ly Scotch thay vì Perrier chị tạo ngay được một ấn tượng sâu sắc, khác biệt một cách tự nhiên, tôi – đến – đây – không – phải – để – chơi.

Sự tế nhị của việc tạo ấn tượng tất nhiên là ở chỗ nó đòi hỏi mình phải biết mình – phải biết liên kết một cách có ý thức giữa ấn tượng mình tạo ra và ấn tượng mình muốn tạo ra. Thường thì những kẻ cho rằng họ tạo được ấn tượng tốt, phô trương điều đó hay tự phô trương mình quả thực cũng tạo được những ấn tượng mạnh đấy, nhưng hầu như toàn là những ấn tượng xấu.

Nhưng tệ hơn việc tự biết mình một cách sai lạc là không biết mình ra sao. Bạn đã bao giờ nhìn thấy một ông giám đốc, khi khám phá ra có trục trặc trong việc giữ chỗ máy bay, đã khởi sự la hét nạt nộ nhân viên bán vé? Đây là người duy nhất có quyền cho ông ta lên máy bay, và ông ta lại làm đủ cách cho người ta ghét.

Đây là hội chúng mình – là – kẻ - thù – tệ - hại – nhất – của – chính – mình. Ngay cả bạn có điều gì đáng nói đi nữa mà bạn nói với cái giọng hay cái cách không hấp dẫn, thì bảo đảm không ai nghe.

Hãy biết đến tất cả những cơ hội tế nhị xảy ra hằng ngày mà bạn có thể tạo ấn tượng tốt và tất cả những lúc không được tế nhị mà bạn có thể gây ra những ấn tượng xấu. Tạo một ấn tượng tốt cũng đơn giản như đối xử với người ta khác theo cách mà người ta muốn. Hoặc cũng khó như đối xử với họ cũng cách đó ngay khi họ van xin bạn đừng làm như vậy.

Ấn tượng mà bạn tạo được còn cho phép bạn không phải hoàn hảo mấy. Nếu bạn biết lợi dụng tất cả những dịp nhỏ nhỏ để tạo một ấn tượng chung là bạn có khả năng, làm việc có hiệu quả, chính chắn và cứng rắn một cách biết điều – đúng là tít người mà người ta muốn quan hệ làm ăn thì người ta sẽ bỏ qua những sơ sót đôi lúc bạn mắc phải. người ta sẽ tha thứ tất cả những động thái “bất thường” của bạn nếu ấn tượng chung và lâu dài của họ về bạn là thuận lợi.

ĐÁU LẠI VỚI NHỮNG ĐỊNH KIẾN

Hãy nghĩ đến việc làm điều ngược hẳn với cái người ta chờ đợi. Thường thì nó rất có hiệu quả.

Nếu người ta chờ đợi một sự cứng rắn, thì một lời nói giản dị, khiêm tốn sẽ có tác dụng lạ lùng. Nếu người ta tiên đoán cuộc thương thảo sẽ gây gổ thì mình nhượng bộ ngay một điều gì đó không quan trọng lắm cũng là một cách tốt để bắt đầu. Người ta càng nghĩ tôi muốn cái gì nơi họ thì tôi càng buộc mình làm ra vẻ không muốn.

Gần đây chúng tôi rất muốn ký hợp đồng với một khách hàng có tính dè dặt, một nhân vật truyền hình nổi tiếng, cô ấy muốn ký hợp đồng và chờ đợi là chúng tôi sẽ đưa đề nghị. Trong hai buổi gặp và làm quen tôi kể cho cô biết đôi chút về tôi, về công ty và nói rất nhiều về sự nghiệp của cô, những cơ hội của cô và nếu tôi ở vào địa vị cô, tôi sẽ lợi

dụng cơ hội này như thế nào.

Thậm chí tôi không hề đề cập đến vấn đề đại diện cho cô. Tất nhiên là cô bắt đầu thắc mắc sao chúng tôi không theo đuổi cô gay gắt hơn – và cô bắt đầu theo đuổi chúng tôi.

Nếu người ta tưởng tôi biết nhiều về một vấn đề thì tôi sẽ nói một điều gì đó trong một, hai phút đầu của buổi họp cho người ta thấy là tôi không phải vậy. Ít nhất cũng để người ta bớt e dè và thường thì nếu mình tỏ ra biết càng ít thì phe bên kia lại dễ cởi mở hơn.

Ngược lại nếu người ta tưởng tôi không biết gì hết, tôi sẽ làm như tình cờ thốt ra một vài lời vớ vẩn để cho người ta hiểu là tôi biết nhiều hơn họ tưởng.

Trong các vụ làm ăn quốc tế tôi đã nhìn thấy hàng rào ngôn ngữ - hay một hàng rào ngôn ngữ thấy được – được sử dụng như thế một cách hiệu quả. NO COMPRENDE – giả vờ nói tôi không hiểu – và hàng trăm kiểu tượng tự, là một công cụ rất có ích trong kinh doanh.

Người Mỹ, có lẽ làm một dân tộc kém ngoại ngữ so với hầu hết các nước (và họ thường tỏ ra áy náy và chống chế về điều này) đặc biệt dễ trở thành nạn nhân của hàng rào ngôn ngữ và các nhà quản lý nước ngoài thường lợi dụng điểm này. Một nhà kinh doanh thỉnh thoảng chêm vào một cách có nghệ thuật một hay hai câu thật hoàn hảo bằng chính tiếng mẹ đẻ của đối thủ sẽ thấy anh ta đã tạo được một lợi thế có ích vô cùng.

Văn hoá và phong tục cũng rất thú vị ngay ở các miền khác nhau của nước Mỹ. Thí dụ một người sinh ra và lớn lên ở New York, xuống làm ăn ở miền Nam để có mặc cảm về những gì anh ta cho là nhược điểm của mình, và tôi đã nhìn thấy nhiều tay kinh doanh ở miền Nam châm chọc các anh chàng miền Bắc về nhược điểm này của họ. Mỗi khi có một sự tương phản rõ rệt về văn hoá – giữa thành phố và tỉnh lẻ, giữa công nghiệp giải trí và thương mại – thì có lẽ sẽ có người có lợi.

Tôi đã thấy có những người đối đầu với văn hoá và phong tục của chính họ. Chúng tôi có quan hệ với một nhà quảng cáo thể thao rất thành công ở Nhật tên là Atsushi Fujita, phương pháp của ông này đôi khi rất độc đáo. Cách đây mấy năm, khi ông Fujita đang được quyền đại diện cho truyền hình Nhật Bản về giải Rose Bowl thì một trong các hãng truyền hình Nhật lại đến thương lượng trực tiếp với uỷ ban Rose Bowl. Khi ông Fujita biết được điều này, ngay đêm đó ông lái xe đến gặp chủ tịch của hãng truyền hình đó và dẫn theo đứa con gái. Đứng trên ngưỡng cửa nhà ông này, và nắm chặt tay cô con gái trẻ trong tay mình, ông Fujita nói rằng nếu họ không rút lui thì ông ta, Fujita sẽ bị mất mặt ở Mỹ. Hai hôm sau ông Fujita lấy lại được quyền truyền hình giải Rose Bowl.

THƯ TÍN LÀ PHÁI VIÊN

Thư từ - nội bộ cũng như thư gửi đi nơi khác – là một trong những cơ hội thường xảy ra nhất để bạn cho giới kinh doanh biết đến mình.

Tôi là một người rất kỹ về bất cứ những thư từ nào gửi đi dưới tên tôi. Tôi đòi hỏi thơ

phải được đánh máy gọn ghẽ (vui mắt) và không được có lỗi trong đánh máy hay lỗi chính tả. Trong kinh doanh ít có việc bạn có thể buộc phải theo ý mình, nhưng đây là một.

Tôi rất bực khi nghe một cô thư ký nói “Nó cũng gần đúng”. Thơ từ tạo một ấn tượng rất mạnh trong vô thức về cách bạn quản lý công việc, và tôi không muốn người ta cho rằng tôi quản lý “gần đúng” khi tôi có một dịp đơn giản và hiển nhiên như vậy để chứng tỏ ngược lại.

Tôi cố gắng dành thì giờ để tất cả thư từ của tôi đều có tính chất cá nhân trong đó – có thể là một câu hay một vài đoạn – để nói về một sở thích riêng nào đó của người nhận thơ, mà điều này chẳng liên quan hay liên quan ít thôi, đến chủ đề trong lá thư.

Tôi có thể đề cập đến một vụ làm ăn mà tôi biết anh ta mới giành được, ghi nhận sự quan tâm của người đó với một đội thể thao địa phương (“Thế còn ông bà Brown ra sao?” hoặc “Anh có đi đánh golf hôm chủ nhật không?”); hoặc hỏi thăm về gia đình anh ta. Nó cũng có thể là bày tỏ sự ủng hộ - hy vọng rằng công việc của anh ta sẽ nhẹ bớt hoặc hy vọng rằng sau cùng rồi anh ta cũng được nghỉ hè như anh ta mong đợi.

Người ta sẽ đặc biệt có ấn tượng tốt nếu bạn cá nhân hoá một lá thư chào hàng đầu tiên. Chắc chắn nó sẽ làm người ta để ý vì thế nào họ cũng thắc mắc “Lam thế nào anh ta biết được điều đó?” và điều này sẽ chứng tỏ là bạn đã dành thì giờ chuẩn bị, nếu nó không nói lên điều gì khác.

Tôi còn có một danh sách dài những người tôi gửi thiệp và quà giáng sinh mà tôi gửi hàng năm. Mùa thu và mùa nghỉ hè là lúc chúng tôi bận rộn nhất; các ngành nghề khác cũng thế thôi, và do đó cũng dễ thôi nếu như tự nhủ chẳng có ai quan tâm và thậm chí có lẽ cũng chẳng để ý, để rồi dẹp chuyện gửi thiệp và quà. Biết bao nhiêu người đã làm như thế, và chính vì vậy mà tôi không làm.

Những lá thư mẫu phi tinh một cách đáng giận thật là tệ hại. Tôi chưa từng nghe ai nói “Hôm nay tôi nhận được một lá thư mẫu tuyệt vời!” cái duy nhất tệ hơn một lá thư bắt đầu bằng “Dear Sir” là thơ mà tên bạn được đánh máy cẩn thận trong khoảng trống có sẵn (thường là đánh vắn sai), với một chữ ký bằng mực giả! Có bao giờ bạn nhìn thấy một “chữ ký” in mà giống như thật đâu?

Với sự ra đời của máy chữ có bộ nhớ, tôi chẳng hiểu sao thơ mẫu vẫn còn, ấy thế mà chúng vẫn còn, đánh dấu sự chiến thắng của hình thức xấu trên nội dung có thể tốt.

Đánh dấu trên bì thư “riêng và mật” mà không có lý do chính đáng thì bảo đảm bạn sẽ gây ấn tượng xấu ngay lập tức. Sự lừa dối không bao giờ tạo được một ấn tượng tốt đẹp ban đầu. Nếu bạn phải dùng đến chữ “riêng và mật” để làm cho ai đó phải đọc thơ bạn thì có lẽ bạn còn phạm nhiều sai lầm khác nữa.

Nếu sử dụng đúng lúc thì tốc độ cũng thu hút sự chú ý. Điện tín, telex được quan tâm hơn thơ thường. Chúng mang một ánh quan trọng do chúng được đưa ngay đến tay người

nhận chứ không phải qua cô thư ký. Thơ khản cũng vậy, mặc dù loại này cũng đã thành quá thông thường thành thử nó cũng không còn mấy tác dụng.

NGƯỜI TA BIẾT BẠN QUA NHỮNG NGƯỜI LÀM VIỆC VỚI BẠN

Như chúng ta thấy, cô thư ký là gạch nối chính thức của bạn với thế giới bên ngoài, và qua cách cô ấy đối xử với mọi người mà người ta đánh giá bạn. Nếu cô ta cộc lốc, người ta cũng nghĩ bạn là người cộc lốc. Nếu cô ấy tiết lộ bí mật người ta sẽ cho là bạn tiết lộ bí mật. Nếu cô ta mượn tên bạn mà đi nói này nói nọ thì chính bạn sẽ bị xem như một người lảm nhảm. Nếu cô ta có tính mau mắn nhưng thích áp đặt thì người ta cũng nghĩ bạn là người mau mắn và thích áp đặt.

Cô thư ký của một ông giám đốc truyền hình hàng đầu ở nước Anh cứ mãi gây khó khăn không cho tôi gặp ông chủ cô ta. Đã biết bao lần tôi tìm cách hẹn gặp ông ta bất cứ lúc nào trong hai tuần sắp tới, thế mà cô ta cứ bảo với thư ký của tôi là ông ấy “bận lắm”. Vậy mà đúng như tôi nghĩ, khi tôi gặp được trực tiếp ông ta, thì việc hẹn gặp cũng dễ dàng thôi.

Tất nhiên thư ký cũng có vai trò bảo vệ nào đó. Làm bức bình phong giữa bạn và những người khác, họ giúp bạn có thể chủ động tốt và không tốt để thực hiện điều này. Thường thì nó cũng đơn giản như việc bạn nói “Xin lỗi ai gọi đó ạ!” hay là “Ai đó!”.

Thư ký thường cư xử như thầy đội dạy lính tập và tôi đã thấy có những ông lấy làm thú vị về tác phong cộc lốc của cô thư ký của mình và thậm chí còn khuyến khích nữa. Tôi nghĩ có lẽ những người đó cho rằng cộc lốc như vậy làm cho họ ra vẻ quan trọng hơn nhiều.

Tất nhiên điều này áp dụng cho tất cả nhân viên cấp dưới. Nếu họ làm việc trực tiếp với bạn, chắc chắn người ta sẽ phán đoán bạn, ít nhất là một mức độ nào đó, qua cách cư xử của những người này, cho nên nên bạn thấy họ có những khuyết điểm gì, vì quyền lợi của chính mình, bạn nên nói cho họ biết.

TRANG PHỤC NGHIÊM CHỈNH

Công ty phim ảnh MCA/Universal có tiếng nghiêm khắc về nguyên tắc ăn mặc – comple màu sậm và somi trắng (đôi khi các giám đốc công ty được người ta chào “Mấy con chim cánh cụt đã đến rồi”)

Điều thú vị là Lew Wasseman, giám đốc điều hành của công ty không phải là người thích sang trọng – ngược lại là đàng khác. Nhưng ông đang quản lý một công ty đang phát triển nhanh thuộc một nền công nghiệp sinh động. Và ông biết rằng dân “Hollywood” luôn luôn được người ta coi là những ta anh chị miệng ngậm xì gà hay phóng đại và làm ăn bê bối. Do đó cách ăn mặc của MCA tạo ấn tượng ở hai mặt: một mặt nó tạo ra một hình ảnh tốt về sự ổn định – đồng thời đánh ta hình ảnh xấu.

Cách bạn ăn mặc tạo ngay một ấn tượng mạnh mẽ về con người của bạn. Nói chung thì ăn mặc một cách bảo thủ có lý hơn. Nếu bạn nhìn nhận rằng cứ nhìn cách ăn mặc là mình có thể rất nhiều về một người thì cũng đúng thôi khi cho rằng người khác cũng như vậy đối với mình. Rõ ràng là khi đi làm bạn ăn mặc bảo thủ bao nhiêu thì người ta càng khó biết bạn bấy nhiêu. Những người mà đến buổi họp mang dép, áo sơ mi hở ngực, để lộ dây chuyền vàng, có thể làm người khác nghĩ xấu về con người của họ. Cách đây mấy năm chúng tôi có mướn một nhân viên điều hành, ngày đầu đi làm anh này mặc quần xám tro rất đẹp, sơ mi lụa không thắt cà vạt và veston xanh đậm. Tôi đã nhờ trưởng phòng của anh ta giải thích cho anh ta biết rằng đi làm mà ăn mặc như vậy là không hợp.

Nhiều khách hàng của chúng tôi ở trong độ tuổi từ hai đến ba mươi và nhiều người trong số đó, nhất là các vận động viên tennis, đến dự buổi họp ăn mặc rất thoải mái. Nhưng nhiều người trong số những thanh niên hai mươi tuổi này đã là triệu phú và chúng tôi quản lý tiền của họ: chúng tôi thu tiền, quản lý và đầu tư nó. Họ muốn các giám đốc của công ty chúng tôi ra về các nhà tài chính ngân hàng hơn và vận động viên tennis, đầu cho vận động viên ăn mặc đẹp.

Coco Chanel có lần nói rằng nếu có một phụ nữ ăn mặc xấu thì bạn sẽ để ý đến y phục của cô ta, còn nếu cô ta ăn mặc đẹp thì bạn để ý đến chính cô ấy.

- Tôi nghĩ bà cũng có thể có một lời khuyên tương tự cho các nhà quản lý của các công ty – nam cũng như nữ. Nguyên tắc chung là cần phải làm sao để y phục mặc đi làm không nói lên được điều gì về bạn – có lẽ chỉ trừ một điều là quần áo đó vừa vặn.

TÍNH TOÁN TỪNG GIẤY

Mỗi khi tôi có một quan hệ kinh doanh mới, tôi tạo ra những tình huống để tôi có thể tỏ ra hết sức chính xác. Tôi sắp xếp để hẹn gọi điện thoại lúc 10 giờ tôi sẽ gọi. Tôi hứa là sẽ có lá thư cho người nào đó trên bàn của họ vào sáng thứ hai tới, và đến sáng thứ hai là có lá thư. Tôi sẽ có mặt tại buổi hẹn đúng lúc như tôi đã nói.

Cứ làm như thế trong vài lần đầu ban quan hệ với khách làm ăn mới và họ sẽ cho rằng bạn luôn hành xử như thế trong công việc. Hơn thế nữa, họ cũng sẽ làm theo. Bạn sẽ thấy rằng rồi bạn cũng nhận được những phản hồi đúng giờ như họ đã quen như vậy với bạn.

KHÔNG ĐƯỢC ĂN CẤP THỜI GIAN

Lời than phiền thường nghe nhất của các ông giám đốc là thiếu giờ, một ngày không đủ giờ để làm hết việc. Thế mà cũng chính các vị đó lại chẳng để ý gì đến thì giờ khi nó là thì giờ của người khác.

Cách nhanh nhất để tạo một ấn tượng xấu muôn đời là lãng phí thì giờ của người khác.

Sử dụng nó một cách phung phí hay làm mất nhiều thì giờ hơn là cần thiết.

Nếu bạn chẳng có gì để nói thì đừng tổ chức họp chỉ để gặp cho biết. Một người thực sự đáng cho bạn làm quen sẽ đáp lại câu nói “tôi chỉ muốn gặp ông cho biết” của bạn bằng cách là sẽ chẳng để cho bạn gặp họ được nữa.

Đừng làm người ta mất thì giờ ở văn phòng của bạn. Thật chán hết sức khi phải ngồi chờ trong văn phòng của người nào đó khi ông ta mãi nói chuyện điện thoại. Lại còn chán hơn khi phải chịu đựng những cú điện thoại hỏi chuyện vớ vẩn mà đáng lẽ ông ta có thể dễ dàng trả lời là “Tôi đang bận họp, chốc nữa tôi gọi lại nhé?”. Nếu bạn buộc lòng phải trả lời điện thoại khi bạn đang tiếp người nào đó ở văn phòng, thì hãy xin lỗi khách rồi trả lời thật nhanh cho xong.

Có ba trường hợp ngoại lệ: một là khi bạn đang huấn luyện cho một nhân viên cấp dưới là bạn muốn người đó nghe kỹ thuật nói chuyện điện thoại và được nghe trực tiếp những dữ kiện liên quan đến một tình huống nào đó; hai là khi bạn quyết định rằng cú điện thoại có liên quan đến buổi họp lúc đó; và ba là người gọi điện thoại có thể tạo một ấn tượng tốt đối với người bạn đang tiếp.

Vào những năm đầu 70, Phó tổng thống Spiro Agnew, người mà tôi đã gặp một hai lần, đã tìm cách gặp tôi để nhờ tôi làm đại diện cho ông ta vấn đề bản quyền tác giả của một chuyện ngắn về golf do ông ta viết, tên gọi “Tôi có thể chơi hay hơn thế này những chưa bao giờ làm được điều này!”.

Tôi đã cố gắng gọi cho ông ta từ khách sạn ở Chicago, nhưng ông không có nhà và văn phòng của ông hỏi xem ó thể liên lạc với tôi ở đâu. Tôi nói hoặc tôi ở khách sạn hoặc ở văn phòng của A.C. Spector, lúc đó là chủ bút của tờ Playboy.

Trong khi tôi đang gặp Spector ở văn phòng của ông ta thì cô thư ký gọi vào và nói “Phó tổng thống của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ đang ở đây đây để nói chuyện với ông McCormack”. Mặc dầu cú điện thoại không liên quan gì đến công việc đang bàn, nhưng buổi làm việc của chúng tôi từ lúc đó có một vẻ quan trọng hẳn lên.

TRÊN SÂN NHÀ

Có những lúc mà một trong những kỹ thuật bán hàng hay nhất trên đời chỉ đơn giản là “trình diện” – nhảy lên máy bay và đi đến bất cứ nơi nào để gặp một người nào đó ở văn phòng anh ta, vào lúc nào tiện cho anh ta. Đôi khi ta buộc phải làm như vậy vì nghi thức, đôi khi vì hoàn cảnh.

Nhưng nói chung họp ngay tại văn phòng bạn thì lợi hơn nhiều. Điều này không hẳn vì cái “văn phòng bề thế” của bạn mà hoàn toàn vì mình có lợi thế hơn trong địa phận của mình. Ngay cả khi văn phòng của bạn chỉ là một phòng nhỏ xíu đi nữa thì hay nhất vẫn là chơi trên sân nhà.

Trước hết đó là sàn diễn của bạn. Bạn có thể chế ngự một buổi họp ở cơ quan của mình, nhưng họp ở bất cứ nơi nào khác thì không làm được.

Thứ đến, vì là đất nhà của bạn, nên khi phía bên kia đến họp thì họ sẽ có một cảm giác “lấn sân”, và như thế sẽ có căng thẳng dầu khéo che đậy. Chỉ cần tỏ ra lịch sự và làm cho khách thấy thoải mái là bạn có thể phá bỏ sự căng thẳng đó và làm cho người ta ít nhiều thấy tin cậy ngay cả trước khi bắt đầu họp.

Ở văn phòng thì điều màu mè duy nhất mà tôi cho phép chính mình là để đèn rất mờ. Còn thì, đối với tôi một văn phòng “có uy thế” là một văn phòng hoặc rất lớn hoặc gọn gàng, sạch sẽ và hiệu quả, một nơi mà người ta có thể nói là làm được việc.

NGHĨ NHƯ MÌNH NÓI

Dow Finsterwald, một cựu vô địch của Hiệp hội golf nhà nghề, hiện là tổ trưởng của các vận động chuyên nghiệp ở Broadmoor, Colorado Springs, có lần nhờ tôi một việc. Anh có thấy một bản in của bức tranh Leroy Neiman vẽ anh đang chơi với Arnold Palmer và anh nhờ chúng tôi kiếm dùm một bản có chữ ký của Neiman để treo ở câu lạc bộ. Tôi gọi một viên chức quản lý của tôi vào, anh này có quan hệ thường xuyên với Neiman. Anh ta bảo được thôi và đã trả lời với Dow như vậy.

Một tháng sau tôi gọi lại cho viên chức quản lý này – lúc đó tôi đang ở Nhật và bắt đầu liên hồi với anh ta về việc hỏi mới đi làm tôi đã có lần hứa làm một việc gì cho ai đó rồi lại không làm và cho đến bây giờ điều đó cứ ám ảnh tôi mãi. Càng nói tôi càng thấy rõ là anh ta chẳng hiểu tôi muốn nói về chuyện gì. Nhưng đến lúc tôi sắp kết thúc thì anh ta mới la lên: “Thôi chết rồi, anh nói đến chuyện bức tranh Neiman hả!”. Sau đó một tuần thì chúng tôi đã gửi bức tranh đi.

Trong kinh doanh chúng tôi vẫn hứa luôn mà gần như chẳng bao giờ giữ lời, và gây ấn tượng rất xấu một cách không cần thiết. Nếu bạn đã nói là sẽ làm một việc gì đó thì nhớ làm. Nếu không làm được vì cho rằng hại nhiều hơn lợi, hoặc không muốn làm thì đừng nói là bạn sẽ làm. Hãy bịa ra một cái gì đó để xin lỗi nhưng đừng nói dù là câu “để tôi cố xem”. Tối thiểu thì bạn cũng làm cho phía bên kia có ấn tượng là bạn đã cố và thất bại.

Nếu bạn nói rằng ngày mai bạn sẽ gọi lại và rồi không gọi thì cũng đủ để ảnh hưởng đến toàn bộ mối quan hệ giữa hai bên. Trong kinh doanh không có luật lệ nào bảo bạn phải gọi lại cho người ta cho nên đừng nói là sẽ gọi lại. Cũng thật là đại dột nếu bạn nhân danh công ty mà tuyên bố một điều gì, nếu bạn nghĩ là một công ty có thể, dù khả năng này rất thấp, sẽ không ủng hộ bạn.

Cách đây mấy năm, có những người ở công ty dụng cụ thể thao Wilson bảo đảm Arnold Palmer là nếu bất cứ lúc nào anh muốn thôi hợp đồng với Wilson thì cứ nói. Nhiều năm sau khi quan hệ giữa Arnold và Wilson bắt đầu xấu đi, tôi quyết định thử xem những lời hứa này có đúng không. Tôi và Arnold đang ăn trưa với Bill Holmes, giám đốc công ty Wilson và tôi hỏi Holmes “Nếu Arnold muốn chấm dứt hợp đồng với Wilson thì có được hay không?”. Holmes bối rối trả lời “Câu trả lời là không”.

Sự kiện này dạy cho tôi và Arnold rất nhiều. Chúng tôi tưởng rằng vì một người làm cho một công ty nào đó thì người đó nói cái gì là với danh nghĩa công ty. Sự thất vọng của Arnold đối với công ty Wilson sau cùng đã dẫn đến việc chấm dứt hợp đồng với Wilson.

Nếu bạn hứa với ai là một tuần lễ nữa sẽ gửi cho họ một cái gì mà một tháng sau nói mới tới thì còn tệ hơn là đừng hứa ngay từ đầu.

LÀM MỘT CỬ CHỈ ĐÁNG GHI NHẬN

Những cử chỉ trong kinh doanh là những hành vi được làm nhân danh hay theo lời yêu cầu của một người nào đó nhằm trói buộc người này thế này hay thế khác. Có thể cả 2 bên thậm chí đều không ý thức được mục đích này. Bạn có thể thấy thích một cộng sự và thực tình muốn giúp đỡ anh ta, nhưng chính vì bản chất trói buộc các hành vi trong kinh doanh đã làm cho nó khác với một hành vi thân hữu.

Một lần nữa, sự tế nhị là điều then chốt. Một sự giúp đỡ càng được coi như một “món nợ” thì nó càng kém hiệu quả.

Tôi đã từng quan hệ với một trong những viên chức quản lý mà họ hình như có ghi sổ những ân huệ đã cho và nhận. Thực tình thì quan hệ với những người như vậy cũng không sao. Cái chính là hãy làm ơn cho họ và đừng bao giờ nhờ họ điều gì. Đối với họ thì : “Tỷ số” rất quan trọng và họ sẽ tìm đủ mọi cách tạo cơ hội để “cân bằng tỷ số”.

Các hành vi trong kinh doanh thuộc ba loại: loại hành vi người ta dễ bỏ qua, không để ý đến và diễn dịch sai; loại hành vi người ta ghi nhận thoáng qua; và loại mà người ta biết ơn về lâu dài. Loại thứ nhất rõ rệt gồm tất cả những hành vi hoặc người ta chẳng để ý hoặc có khi tích cực chống lại bạn. Ví dụ như gọi điện thoại dùm ai hay giúp đỡ cộng sự của một người nào đó thoát khỏi một trường hợp khó khăn mà người đó có thể cũng chẳng biết. Bạn không thể mong đợi người khác biết ơn nếu người đó cũng không biết tại sao lại phải biết ơn, và chính vì lợi ích của bản thân mà bạn phải nói cho họ biết, một cách không cần phải trang trọng, mỗi khi bạn đã làm điều gì tốt cho họ (“Tuần rồi tôi đã dành một ít thì giờ cho trợ lý của anh đấy”, hoặc “Tôi đã kể cho ông gì đó biết chúng tôi đã mang ơn anh thế nào”).

Những ơn nghĩa quá hiển nhiên cũng là một thí dụ thú vị thuộc loại một. Nếu nó hiển nhiên quá thì người ta lại có thể hiểu sai một cách quá dễ dàng (hoặc hiểu đúng) và nó sẽ có tính ràng buộc rõ rệt. Nhưng làm ơn cũng có khi mắc oán. Đã có biết bao nhiêu lần người ta nhờ bạn mua áo sơ mi, cây đánh golf và vé xem thể thao, thế rồi nào là màu không hợp, kích cỡ không vừa, độ năng của cây golf không đúng, vé chỗ không tốt và kết quả là người ta còn giận mình hơn là nếu ngay từ đầu mình đừng giúp. Cũng giống như trường hợp cứu người chết đuối, lỡ làm gãy tay người ta và rút cuộc lại bị người ta thưa.

Những ân huệ “có ý tốt” (ví dụ những việc mình làm cho ai mà người ta không biết) cũng thuộc loại này. Những ý tốt của bạn có thể không phải lúc nào cũng phù hợp với lợi ích của người kia, và điều này sẽ làm người ta bực hoặc người ta sẽ chẳng biết ơn, và điều

này sẽ làm bạn bực.

Loại thứ hai thường liên quan đến thì giờ - dành thì giờ để đi gặp một người nào đó, dẫn ai đó đi ăn trưa trong khi tôi chỉ cần nói chuyện với người đó trong 5 phút là có thể đạt được cũng bằng từng đó, hoặc dành thì giờ qua điện thoại hay trong thư từ để tỏ ra quan tâm đến một người.

Một trong những cách giúp đỡ mà người ta sẽ “nhớ lâu” nhất là đóng vai trung gian, kết hợp hai bên mà trước mắt bạn chẳng có lợi lộc gì cả. Cả hai bên đều sẽ nhớ. Điều quan trọng nhất về việc giúp đỡ hay làm ơn cho ai, dầu lớn dầu nhỏ, dài hạn hay ngắn hạn, là nếu bạn hứa làm một điều gì, thì hoặc là hãy làm như đã hứa hoặc phải nói cho người ta biết tại sao bạn làm không được.

Chính trong những lãnh vực tạm coi như kinh doanh mà người ta nhớ dai nhất, và những lời hứa cuối, hứa rồi không làm thường còn bị nhớ mãi. Hằng bao nhiêu năm có thể trôi qua cho đến một ngày, tự dung cái người mà bạn đã làm người ta thất vọng sẽ lại đề cập đến chuyện đó như thể nó mới xảy ra ngày hôm nay.

Sau đây là những hành vi, cử chỉ mà người ta sẽ biết ơn, ghi nhận và rồi sẽ đền đáp.

LÀM ĐIỀU GÌ ĐÓ CHO BỌN TRẺ

Đôi khi tạo ấn tượng mạnh nhất lại là những hành vi gián tiếp. Hồi con trai tôi, Todd, còn học cấp một, nó rất mê bóng đá. Một cộng sự làm ăn với tôi đã sắp xếp cho Tod gặp hậu vệ Fran Tarkenton của đội Minnesota Vikings, Todd sung sướng vô cùng – và tôi không bao giờ quên điều đó.

Nếu bạn có một thân chủ hay khách hàng mà bạn muốn người ta có ấn tượng tốt, hãy làm một điều gì đó cho con gái người đó. Điều đó sẽ có ý nghĩa với ông ta nhiều hơn lắm so với bất cứ điều gì bạn có thể làm cho ông ta.

Bạn biết gì về gia đình của những người làm ăn với bạn? Bạn có bao giờ tỏ ra quan tâm hay dành thì giờ để tìm hiểu? Đó là những thông tin có thể rất đáng biết.

Cách đây năm sáu năm ông Fujita mà tôi đã có lần đề cập biết được rằng một trong những cộng sự làm ăn với ông ta, một viên chức quản lý với hãng hàng không Nhật Bản, có một cô con gái rất thích tennis và rất ái mộ Martina Navratilova.

Gần đây, ông Fujita vận động tổ chức cho giải tennis nữ ở Tokyo. Vẫn còn nhớ đến việc nhỏ nhặt này, ông gọi điện thoại cho viên chức nọ giờ đây là giám đốc của chi nhánh Hãng hàng không Nhật Bản ở Châu Âu. Martina Navratilova sẽ tham dự giải này, ông Fujita cho ông ta biết; vậy thì con gái của ông có muốn đến Nhật và làm người hướng dẫn riêng cho cô ấy không?

Cô con gái nhận lời liền – và bố cô ta thật không có gì biết ơn hơn.

Không có cách nào tốt hơn để thắt chặt hơn mối quan hệ với hãng Hàng không Nhật và trong hành động này không có gì là không thích hợp.

GỠ CHO NGƯỜI TA KHỎI THẾ KẾT

Người ta thường đồng ý làm một số việc, và rồi vì những lý do ngoài ý muốn họ lại không thể làm hoặc thậm chí không còn muốn làm những điều đó nữa. Hoàn cảnh có thể đã thay đổi; Những thông tin mới có thể đã làm họ thay đổi ý muốn tiến hành vụ làm ăn, hoặc họ có thể bị một người cấp trên ra lệnh.

Là luật sư, thì coi một cam kết là một cam kết, một hợp đồng là một hợp đồng đối với tôi cũng dễ thôi. Nhưng tôi thường thấy rằng nếu biết nhận ra những hoàn cảnh ngoại tại và gỡ cho người ta ra khỏi thế kẹt thì về lâu dài tôi đã làm được nhiều cho chính bản thân và cho công ty hơn.

Công ty tư vấn của chúng tôi có ký hợp đồng với công ty Wilkinson Sword một thời gian. Khoảng giữ thập niên 70 công ty Wilkinson trải qua một giai đoạn khó khăn, và Chris Lewinton, giám đốc điều hành của công ty đã đến gặp tôi và nói, “Mark này, chúng tôi đang gặp khó khăn và tôi sẽ phải xin anh làm ơn cho chúng tôi giảm bớt kha khá khoản lệ phí mà chúng tôi phải trả cho anh”.

Không do dự, tôi cho biết ngay là việc này không khó khăn gì cả. Trong những năm sau đó khi Wilkinson đã khôi phục lại được vị trí của mình, họ chẳng những nâng lệ phí lên cho chúng tôi để bù lại sự sai biệt trước đây, mà mối quan hệ của chúng tôi còn mở rộng thêm khi về sau công ty Wilkinson được công ty Allegheny International mua lại.

Kết quả tất yếu của việc “gỡ cho người ta khỏi thế kẹt” là “cho người ta được đổi ý”. Ta sẽ luôn luôn thấy muốn trở lại nói “Nhưng mà ông đã nói...” hoặc “Nhưng ông đã hứa...”. Nếu bạn chịu để ra một phút để lắng nghe lý do tại sao người ta muốn đổi ý và sau đó đặt nó vào đúng bối cảnh của mối quan hệ toàn cục thì bạn sẽ thấy rằng để cho họ thay đổi là có lợi nhất cho bạn.

THƯƠNG LƯỢNG MỘT CÁCH MỀM DẸO

Mở rộng một quan hệ kinh doanh sẵn có thì hầu như lúc nào cũng dễ hơn là bắt đầu một quan hệ mới. Nhờ tạo được một ấn tượng thuận lợi mà bạn làm cho người ta muốn làm việc với bạn mãi. Làm được như vậy thường cũng là nhờ biết mình nên lần đến mức nào.

Tôi có một người bạn thân và làm một cộng sự trong kinh doanh tên Kerry Packer, ông này, ngoài các chức vụ khác, còn là chủ nhân của kênh 9, đài truyền hình thương mại lớn

nhất ở Úc. Cách đây mấy năm, David Frost, cũng là bạn của Kerry, gọi điện thoại cho Packer để tìm cách bán bản quyền ở Úc cho những cuốn băng phỏng vấn Nixon sắp tới. Frost đã chi rất nhiều tiền vào dự án này và muốn gấp lấy lại vốn.

Anh nói với Kerry là anh đòi 175.000 đô la cho những cuốn băng này, nhưng Packer trả lời rằng với bản quyền chỉ ở Úc thôi thì ông không thể trả cao hơn 160.000 đô la. Hai người tranh luận qua lại trong điện thoại mà chẳng đưa tới đâu. Một sự bế tắc như thế này, nhất là giữa bạn bè, có thể chấm dứt trong tai họa.

Sau cùng thì David, trong một phút thành thật, đã nói, “Kerry, tôi thật sự cần 175.000 đô la. Và tôi chắc chắn mấy cuốn băng đáng từng đó tiền”.

Packer im lặng thật lâu. Sau đó ông nói: “Tôi có ý kiến này, David. Tôi có một đồng xu ngay tại đây, chúng ta hãy thử chơi trò xấp ngửa...anh nói đi”.

Frost ở đầu dây bên kia, bối rối tăng háng và ngập ngừng, “Thôi được”, cuối cùng anh trả lời “Ngửa”. “Anh thắng”, Packer nói.

Lợi ích cá nhân của bạn là ở chỗ nào, lợi trước mắt hay quan hệ về lâu dài. Đôi khi điều tốt nhất bạn có thể làm được cho bản thân mình là thương lượng một cách mềm dẻo.

TÂNG BỐC CHÍNH ĐÁNG

Tâng bốc một cách giả dối thì người ta sẽ thấy ngay và có thể phản tác dụng.

Nhưng tâng bốc chính đáng – quý trọng và ghi nhận những cái khéo léo thật sự trong kinh doanh của một người, mà nhờ đó bạn đã được hưởng lợi – có thể làm cho người ta rất thích.

Nếu bạn cho rằng ai đó đã hành động một cách “thông minh” và điều đó đã làm lợi cho bạn, thì hãy nói cho người đó biết bạn nghĩ anh ta thông minh như thế nào. (Nhưng đừng bảo một người thông minh chỉ vì anh ta mua hàng của bạn. Điều này rơi vào loại tâng bốc giả tạo và làm người ta nghi ngờ thay vì tin cậy).

Một trong những hình thức tâng bốc đúng chỗ hiệu quả nhất là làm cho người mà bạn khen trở thành tốt trong mắt đồng nghiệp của anh ta. Cách đây vài năm, khi Noel Morris là tổng quản lý và vừa là giám đốc điều hành của công ty Slazenger ở Úc, tôi đã cố gắng buộc thời hạn hợp đồng của Gary Player và Jack Niclaus vào chức vụ tổng quản lý của ông. Ông rất khoái chí vì lợi ích và cơ nghiệp của Player và Niclaus phải trực tiếp gắn liền với ông, và về phía chúng tôi thì cũng chẳng hại gì khi được một người ở cấp cao như Morris trực tiếp để tâm đến lợi ích của thân chủ chúng tôi.

Sau chúng tôi mới biết rằng, hội đồng quản trị của Slazenger không chấp thuận việc này, nhưng dầu sao thì hai mục tiêu cũng đã đạt được rồi.

Giả thử đề ra một bên mọi yếu tố khác, thì người ta sẽ mua hàng của bạn bè. Dẫu cho các yếu tố khác không tương đương lắm, thì người ta cũng vẫn mua của bạn bè.

HÃY KẾT BẠN

Bạn không cần phải trở thành bồ bịch chí thiết với tất cả những người bạn có thể quan hệ làm ăn. Nhưng thỉnh thoảng hãy gọi điện thoại cho họ, tìm hiểu xem họ đang làm gì và cố tỏ ra quan tâm.

Trong nghề của chúng tôi việc quan trọng là phải gọi điện thoại cho thân chủ và hỏi thăm xem cuối tuần vừa rồi anh ta chơi như thế nào, đã giải quyết xong cú giao banh thứ nhì hay cú đánh golf ở đụn cát chưa v.v... Làm những việc này thật đơn giản, thế mà đôi khi ngay người trong công ty chúng tôi cũng cứ quên là những cú điện thoại có vẻ như không đáng gì này lại có ý nghĩa như thế nào trong mối quan hệ cá nhân. Tôi cũng vậy cho đến khi tôi học được một bài học thật đau.

Sau khi chúng tôi vào nghề được vài năm và lúc đó đang đại diện cho Arnold, Gary và Jack, tôi biết rất rõ công ty của chúng tôi làm ăn giỏi ra sao, hơn hẳn thế nào so với bất cứ công ty nào khác mà một vận động viên golf chuyên nghiệp có thể tìm được. Thật hiển nhiên là nếu một vận động viên chơi golf nào muốn công việc ngon lành nhất thì phải tìm đến chúng tôi thôi.

Điều mà tôi không thấy là nhiều vận động viên chơi golf đang lên không nắm được phạm vi hoạt động của chúng tôi hoặc mức độ tài năng của chúng tôi. Và nếu họ biết đi nữa, thì thái độ ngòai chờ và dửng dưng không chịu vượt ve một vài tay kiêu kỳ đã bị người ta xem như là lạnh lùng và kênh kiệu.

Chúng tôi đã không dành thì giờ đi dự các giải thi đấu và làm quen với mọi người, một số người khác đã làm điều này, cho nên trong những năm 70, rất nhiều tài năng golf trẻ và giỏi nhất đã ký hợp đồng với những ông bầu khác.

Nếu bạn không chịu kết bạn, thì hãy chấp nhận làm ăn với những kẻ lưng chừng và kẻ thù. Và nếu bạn không biết cách giữ bạn bè thì bạn nên vượt thật xa những người khác trong cuộc cạnh tranh.

PHẢI CÓ QUÂN SƯ: CÓ NHỮNG NGƯỜI BẠN TÂM PHỨC

Quân sư và những người bạn tâm phúc sẽ dẫn đến những mối quan hệ rất hiệu quả trong

kinh doanh. Cả hai đều muốn mua hàng của bạn, muốn giúp bạn qua lúc khó khăn, muốn ban cho bạn những đặc ân mỗi khi có thể được.

“Vấn kế quân sự” đơn giản chỉ là đi tìm một lời khuyên, một sự chỉ dẫn của một người nào đó mà bạn tin cậy và kính nể. Chẳng mấy chốc lẫn ranh giữa việc cho bạn một lời khuyên và làm ơn cho bạn sẽ hoàn toàn biến mất.

Có một người bạn tâm phúc không có nghĩa là bạn nói ra những điều người ta giữ kín hay tiết lộ những điều cơ mật của công ty. Nó có nghĩa là thỉnh thoảng chia sẻ cảm nghĩ riêng của bạn, truyền đi một thông tin chẳng ăn nhằm gì đến bạn nhưng có thể có ích cho người đó, hoặc khuyến khích người đó thổ lộ với bạn.

Tôi được biết David Foster, cựu chủ tịch hãng Colgate, thích chơi công ty quảng cáo cho hãng ông ta một vô, nhất là khi Colgate đã dính líu nhiều vào việc bảo trợ golf. Tôi đã cung cấp cho ông bất cứ những thông tin nào mà tôi có được trong khi đi theo dự giải thi đấu golf chuyên nghiệp, và do đó thường ông biết rõ về những cơ hội để quảng cáo cho Colgate trong lĩnh vực này còn trước hơn công ty quảng cáo cho Colgate nữa. Việc này chẳng có hại gì nhưng nó đã thực sự giúp Foster đạt được mục đích là làm cho công ty quảng cáo của ông ta chơi với một tí.

Chúng tôi đã làm ăn khá nhiều với Colgate.

PHẢI KÍN ĐÁO

Tôi không nghĩ là có một cách nào để tôi có thể nhấn mạnh nhiều hơn về sự quan trọng của việc giữ bí mật trong kinh doanh. Người ta có thể thích những gì bạn kể, nhưng trong lòng, có thể là một cách vô thức - mặt tin cậy của họ đối với bạn – thì họ không thích việc bạn đi kể với họ.

Nếu một trong những viên chức quản lý của chúng tôi đi kể với Chris Evert Lloyd hết về những gì Martina Navratilova định làm, thì làm sao Chrissie lại không khỏi nghĩ thầm. “Anh ta sẽ kể gì với Martina về mình?”.

Đơn giản như thế này thôi: nếu bạn vi phạm một sự tin cậy, thì hành động này sẽ trở lại ám ảnh bạn. Đó là một trong những bài học kinh doanh mà hình như mọi người đều phải học với một giá rất đắt. Nhưng bạn chỉ cần mắc phải một lần. Kết quả thường là ngưng ngừng, xấu hổ, và không cần thiết đến nỗi bài học đó sẽ in sâu.

Một trong những viên chức tài chính của chúng tôi có lần nói với Virginia Wade về một số hoạt động của một thân chủ khác. Virginia hơi tinh quái một chút, đã ráng tìm cách moi thêm tin tức và khá thành công. Tuy nhiên, về sau cô thấy không yên tâm nên đã kể cho tôi biết và thúc giục tôi hãy bảo người nào nói chuyện với viên quản lý nói trên. Chúng tôi đã làm theo lời cô và giờ đây anh ta đã cẩn thận hơn nhiều.

Ở cơ quan chúng tôi có một quy luật là khi bạn đề cập đến tên một thân chủ trong một lá thư, thì bạn phải nghĩ rằng thân chủ đó sẽ đọc được lá thư đó. Nếu bạn gởi đi một lá thư trong đó nói, “Nếu ông không chịu John Havlicek, thế thì John Madden nhé?”. Tôi bảo đảm là thế nào cả Havlicek và Madden đều sẽ biết chuyện này.

Ngay cả nếu bạn nghĩ rằng bạn biết mức độ trung thành của một người và lợi ích cá nhân của người đó là ở chỗ nào thì cũng đừng tưởng rằng người ta sẽ tôn trọng lời yêu cầu giữ bí mật của bạn và đừng cam kết trên giấy tờ làm gì.

Ngay cả khi bạn không có gì để giấu thì kín đáo vẫn hơn. Có lần chúng tôi có một thân chủ quan trọng; người này có một mối quan hệ không bền chặt lắm với một cố vấn bên ngoài. Lúc quan hệ đó không còn tốt đẹp nữa, thân chủ này luôn nói với chúng tôi là anh ta đang tìm cách đẩy anh chàng cố vấn này đi và hỏi xem chúng tôi nghĩ thế nào. Chúng tôi đã sai lầm mà đi kể với ông cố vấn đó.

Chúng tôi đã phán đoán sai ảnh hưởng của người kia và do đó đã làm anh ta giận đến độ nó đã tác hại đến mối quan hệ giữa chúng tôi và vị thân chủ này. Đáng lẽ chúng tôi phải đứng giữa và đừng nói gì hết.

Tính bép xép và để lộ bí mật luôn dẫn đến những rắc rối mà nghĩ lại, bạn không thể tưởng tượng là tự mình đã gây ra.

TÍCH SẢN CÁ NHÂN

QUAN TRỌNG NHẤT TRONG KINH DOANH

Khá rõ ràng, câu trả lời thực sự là nhận thức của bạn về lý lẽ của sự việc (common sense). Nhưng nếu bạn chưa có được điều này, thì có lẽ bạn sẽ không bao giờ có, và chẳng có gì tôi nói ở đây lại thay đổi được điều đó.

Nếu để nhận thức này qua một bên, thì lợi thế quan trọng nhất trong kinh doanh là óc khôi hài, khả năng tự cười mình hay cười một hoàn cảnh.

Tiếng cười là một sức mạnh tích cực nhất, xây dựng nhất để xoa dịu tình trạng căng thẳng trong kinh doanh. Cho nên bạn hãy là người điều khiển tiếng cười.

Nếu bạn có thể nói lên được điều khôi hài hay phi lý của một tình huống hay một sự đối đầu, bạn có thể làm dịu đi sự căng thẳng bằng cách làm sao cho phe kia có thể cùng chia sẻ những cảm nghĩ của bạn, tôi bảo đảm bạn sẽ được lợi thế hơn. Có rất ít điều tuyệt đối trong kinh doanh. Đây là một, tôi chưa bao giờ thấy nó thất bại.

John Kennedy cũng đã hiểu điều này rõ như bất cứ ai khác, ông đã xoa dịu Quốc hội và một giới báo chí luôn luôn thù nghịch bằng tính khôi hài mà, đôi khi, tính khôi hài này là lợi thế duy nhất của ông. Không vị Tổng thống nào kể từ Kennedy đến nay thực sự thấy được điều này.

Tính khôi hài tạo được một trong những ấn tượng lâu bền và thuận lợi nhất. Một lời nói trào phúng, tự bôi bác mình ngay lập tức có thể cho người ta thấy là mình không coi cái tôi là quan trọng quá đáng, và đó là cái mà người ta sẽ ghi nhớ.

Đó cũng là cách tốt nhất để bắt đầu một buổi họp. Bạn không cần phải chọc cho người ta cười bò lăn ra đất, nhưng một câu nói dí dỏm nhẹ nhàng lúc bắt đầu sẽ tạo một bầu không khí thuận lợi cho những gì sắp diễn ra.

Sau cùng tính khôi hài sẽ trả lại cho ta cái nhìn tổng quát, cái đứng thứ hai sau lợi nhuận, mà trong kinh doanh ta dễ đánh mất nhất.

Nhiều năm trước đây hãng xe hơi Ford trải qua một thời kỳ mà những người chỉ nghĩ đến các con số gần như nắm cả công ty và họ thi nhau đóng cửa nhà máy để cắt giảm chi phí. Họ vừa mới đóng cửa một nhà máy ở Massachusetts và một ở Texas và có vẻ khoái trá về quyền lực mới của mình. Robert McNamara, lúc đó là chủ tịch của hãng Ford, triệu tập một buổi họp các viên chức quản lý cao cấp để thảo luận đề nghị đóng cửa một nhà máy nữa. Ai cũng phản đối, nhưng những kế toán viên của công ty đưa ra những lời tiên đoán hết sức bi quan đến độ không ai dám phát biểu.

Cuối cùng một người đã làm lâu nay năm với Ford và rất nhiệt tình tên Charlie Beacham nói “Vậy sao chúng ta không đóng cửa hết tất cả các nhà máy đi để tiết kiệm?”.

Mọi người lúc đó mới nhao nhao lên, hội nghị quyết định hoãn lại trong một thời gian, việc đóng cửa nhà máy và các nhà kế toán trở lại phục vụ cho công ty thay vì điều khiển cả công ty.

HÃY LÀ CHÍNH MÌNH

Mọi người đều có hay cần phải có một số nguyên tắc sống và làm việc. Nhưng cũng “nhân danh nguyên tắc” mà người ta phạm nhiều tội hơn là nhân danh bất cứ điều gì khác mà tôi có thể nghĩ đến.

“Nguyên tắc” rất thường xuyên là một từ tiện lợi để che đậy một cái tôi bị tổn thương. Ở đời có biết bao kẻ vô tâm làm nhục người khác và tôi nghĩ có những trường hợp hoàn toàn chấp nhận được khi chúng ta hành động nhân danh một cái tôi bị xúc phạm. Nhưng đừng gọi nó là “Nguyên tắc” nếu nó không phải là nguyên tắc. Đó là một hình thức tự lừa dối nguy hiểm.

Nói đến lừa dối, có một sự khác nhau rõ rệt giữa việc đóng kịch và đóng một vai không đúng với mình. Sự khác biệt thì rõ quá rồi, nhưng nếu bao giờ xảy ra trường hợp khó xử lúc nào nên đóng kịch và lúc nào nên là chính mình, hãy bám lấy cái sau.

Tất nhiên trong kinh doanh người ta đóng kịch rất nhiều. Nếu lúc nào bạn cũng phô bày cái tôi với “tất cả mọi khuyết điểm” thì sẽ không hiệu quả lắm, bí quyết là để cho người thấy mặt tốt nhất của bạn bằng cách đóng một vai nào có thể thể hiện được những phẩm chất kinh doanh mạnh nhất của mình và che dấu mặt yếu nhất.

Những trường hợp cổ điển kẻ thù tệ hại nhất của mình thường là những người không biết sự khác nhau giữa thành thật và tế nhị. Mọi người đều đã nghe người ta bóp méo câu nói khuôn mẫu “Thành thật không phải luôn luôn là thượng sách”. Tôi nghĩ điều này thật sai lầm vì nó ám chỉ rằng trong kinh doanh đôi khi ta được quyền nói láo. Sẽ chính xác hơn và thích hợp hơn nếu ta nói “Ta có thể thành thật một cách tế nhị”, tức là nói lên một sự thật theo một cách nào đó để nó đừng xúc phạm người ta mà cũng đừng có hại cho mình.

Một cực đoan khác là quá muốn làm hài lòng người khác. Tôi đã thấy những người đóng vai làm “tròn như hòn bi”. Chẳng bao lâu họ bắt đầu nói những điều họ không thể thể hiện và hứa những lời họ không thể hoàn thành. Một khi bạn đã không làm được như đã hứa thì người ta sẽ cho là bạn không có quyền và cảm tưởng tưởng tất yếu mà người ta cho bạn là một người “yếu”

KIỂM SOÁT CẢM XÚC

Không có ai trong chúng ta được hưởng cái xa xỉ là mỗi lúc chỉ phải làm một việc, và ta rất dễ để cho những cảm xúc về việc này lấn sang việc khác. Nếu một hợp đồng quan trọng bị bẽ thì khó mà khỏi tỏ ra thất vọng khi mình tiếp người khách sau đó. Hoặc nếu

bạn đang cảm thấy bị bức bách thì những nóng nảy bức tức của bạn có thể xen vào một câu chuyện qua điện thoại hoặc một buổi họp.

Việc nào ra việc đó, giữ cho những cảm xúc về một vấn đề hạn chế trong phạm vi nào đó, là một trong những điều khuyên thì dễ mà làm lại rất khó, giải pháp tương đối theo tôi là phân chia một ngày, một tuần theo công việc – buổi sáng trả lời thư từ, buổi chiều gọi điện thoại lại những người cần gọi, giới hạn các buổi họp vào ngày đặc biệt dành để họp v.v...

Phải bắt mình chủ động làm một việc gì hơn là để cho hoàn cảnh sai khiến cũng là một điều quan trọng. Ít khi nào tôi nghe điện thoại nhưng tôi luôn luôn gọi lại cho người ta. Bạn sẽ ít cáu gắt với người khác qua điện thoại nếu bạn là người gọi hơn là nếu bạn bị một cú điện thoại làm gián đoạn việc đang làm.

Sau hết, sắp xếp việc nào ra việc ấy đại khái cũng là một quá trình có ý thức nhằm tạo ra một khoảng cách về tình cảm giữa bạn và hoàn cảnh.

BẠN KHÔNG CẦN PHẢI HOÀN HẢO

Ngày nay, nếu nói rằng bạn quen với John Delorean thì chẳng hay ho gì lắm hay thậm chí còn thất chính trị, và nếu nói là bạn đã từng có làm ăn với anh ta thì lại càng tệ hơn nữa. Tôi đã và đang làm ăn với anh ta đây. Tội của Delorean là kêu căng chứ không phải không có khả năng, và sự thật vẫn là nếu người nào có thể lên như điều trong một bộ máy quan liêu cứng nhắc như ở công ty General Motors thì người đó phải có khả năng kinh doanh.

Lần đầu tôi gặp Delorean khi anh ta đã là giám đốc của hãng Pontiac. Sau một hai buổi họp (anh là một người quyết định ngay tức thì) tôi đã phần nào thuyết phục được anh là hãng Pontiac nên liên kết hình ảnh của xe Pontiac với đội tuyển tuyệt của Mỹ bằng một hợp đồng lên đến bảy con số. Chúng tôi đồng ý sẽ gặp nhau vài tuần sau tại công ty quảng cáo cho hãng Pontiac, công ty MacManus, John and Adams, ở Detroit để nói chuyện cụ thể và dứt điểm hợp đồng.

Đây chính là loại hoạt động mà các nhà quản lý ở công ty quảng cáo rất ghét. Họ biết rằng tôi và Delorean đã thoả thuận một điều gì đó với nhau, nhưng cái gì thì họ không biết. Thậm chí họ cũng không biết chắc công ty của họ sẽ đóng vai gì trong vụ này.

Đến ngày họp và tôi hoàn toàn sẵn sàng. Ở đầu bàn bên này là anh chàng xếp sòng từ Detroit, một trong những người thể lực nhất trong ngành ô tô, và ở đầu bàn bên kia là tôi, một ông bầu thể thao trẻ tuổi từ Cleveland. Và ở giữa là các viên chức quản lý của công ty MacManus trông rất là căng thẳng, và tôi đã có bản thoả thuận ở túi sau. Tôi cảm thấy không thể thất bại được.

Buổi họp đã sẵn sàng bắt đầu lúc 9.01. Buổi họp dự định lúc 9 giờ và chúng tôi còn đợi Ernie Jones, chủ tịch của hãng MacManus. Delorean nhìn đồng hồ và nói, “Chúng ta hãy bắt đầu”.

Đến khi câu chuyện chuyển sang vấn đề cụ thể của việc liên kết Đội trượt tuyết của Mỹ với xe Pontiac thì tôi thực sự mở ga. Sau khi đưa thêm một số đề nghị tôi bắt đầu một màn độc thoại dài dòng về những ý kiến của tôi về việc liên kết đội trượt tuyết với biểu tượng đầu người da đỏ của Pontiac, một biểu tượng đã nhiều năm nay tượng trưng cho xe Pontiac.

Trong khi nói tôi để ý thấy mọi người đưa mắt nhìn tôi sang Delorean và ngược lại, Delorean hoàn toàn bất động nhưng những người khác làm cho tôi cảm thấy được là tôi không hay ho như tôi tưởng và có lẽ nên tốp lại. Sau một phút im lặng – thực ra sau nhiều phút im lặng dài – Delorean mỉm cười. “Mark, anh thật sự nghiêm cứu chúng tôi quá kỹ đấy” Hãng Pontiac vừa chi trên 3 triệu đô la để xoá đi biểu tượng đầu người da đỏ và đưa ra biểu tượng mới.

Hợp đồng rồi cũng được ký, nhưng tôi nghĩ rằng kể từ hôm đó tôi không bao giờ đi họp mà thiếu chuẩn bị như vậy nữa.

Có lần tôi nghe người ta nói, “Ai cũng có lúc sai. Chỉ khi nào những sai lầm này trở đi trở lại thì nó mới thành một cái lỗi”. Bạn không cần phải hoàn hảo nhưng bạn phải biết rút kinh nghiệm từ những sai lầm của mình.

3. NẮM LẤY THỜI CƠ

NẮM LẤY THỜI CƠ

Nắm lấy thời cơ là bản lĩnh của kinh doanh. Đó là nắm hết tất cả những gì bạn biết về những người khác và những gì bạn cho phép người khác biết về mình, và sử dụng những thông tin này sao để cán cân nghiêng về phía bạn một tí. Đó là thắng nhờ trực giác.

Lúc đầu thì đó là vấn đề chuẩn bị trước, biết các đối thủ và tất cả các khía cạnh có thể

biết được trò chơi. Và sau cùng là biết chơi chính trò chơi đó – nghĩ xem người ta muốn gì, thuyết phục họ về điều họ muốn và tìm cách cho họ cái đó. Tất nhiên, điều chính yếu là cho họ ít hơn những gì mình nhận trở lại một chút.

Tôi tin tưởng mãnh liệt rằng trong bất cứ tình huống kinh doanh nào cũng có một lợi thế để mình khai thác. Đừng tham lam, đừng quá trốn, đừng nóng vội, cứ tiếp tục tìm kiếm. Rồi thế nào cũng thấy và khi đó bạn hãy sẵn sàng để làm bất cứ điều gì cần để khai thác nó.

BIẾT RÕ NHỮNG ĐẶC ĐIỂM

Bạn không thể khai thác một lợi thế nếu tước hết bạn không xem xét các dữ kiện chỉ dữ kiện thôi sẽ không đủ để đảm bảo cho bạn một lợi thế, nhưng chúng có thể giúp cho bạn khỏi chuyển nó sang tay người khác. Nếu bạn không biết được hết những dữ kiện liên quan đến một tình huống thì bạn sẽ hành động ở thế bất lợi. Cứ giả dụ rằng dữ kiện duy nhất mà bạn không biết đó – có thể vì nó hơi khó kiếm hơn một tí – lại là điều sẽ làm thay đổi tình thế.

Trong kinh doanh có nhiều con đường tắt, những đây không phải là một. Hãy làm công việc đào xới thật kỹ. Dành thì giờ và cố gắng tìm hiểu tất cả những gì có thể tìm được về những công ty và những người bạn đang quan hệ những yếu tố vận hành có tính chất định đoạt một tình huống sẽ bắt đầu xuất hiện.

Có một loại dữ kiện thứ hai mà thường bạn phải thấy bằng trực giác. Đây là những dữ kiện phát sinh từ chính tình huống đó. Những điều người ta nói vva làm và chúng có thể cho ta những cái nhìn mới và có ích. Tôi đã thấy, đã nghe và đã dự vô số những cuộc làm ăn mà sự xuất hiện hay sự cảm thấy được một dữ kiện duy nhất thôi cũng đủ để thay đổi hoàn toàn những động thái và chiến lược của những gì sau đó.

Lần đầu khi tôi tìm cách bán bản quyền giải vô địch golf mở rộng của Anh cho các hãng truyền hình Mỹ, thì chuyện đã xảy ra đúng như thế. Tôi đã thương thảo trước với Trưởng ban thể thao của một đài truyền hình. Khi chúng tôi gặp lại để kết thúc vụ này thì tôi có dẫn theo một viên chức quản lý cao cấp lo về truyền hình của tôi và ông kia đem theo một người thuộc phòng “kinh doanh” (gồm luật sư và kế toán).

Trong vòng vài phút tôi biết ngay là buổi họp sẽ chẳng đi đến đâu. Ông trưởng phòng thể thao, lúc đó đang nói tỏ ra không sẵn sàng nhượng bộ bất cứ điều gì thuộc trước mắt anh chàng thuộc phòng kinh doanh hoặc làm gì khác hơn – “vượt ra khỏi” – những gì mà hai người đã bàn bạc với nhau trước buổi họp. Sự có mặt của viên chức quản lý lo về truyền

hình của tôi, người mà họ đã thường quan hệ, càng làm cho tình thế xấu hơn. Họ không muốn tỏ ra nhượng bộ bất cứ yêu cầu nào của tôi trước mặt anh này.

Đây là những yếu tố vận hành quan trọng hơn tất cả những yếu tố khác, tôi bán cái gì, họ mua cái gì hoặc nếu chúng tôi cứ tiếp tục nói cả tuần đi nữa cũng chẳng ăn thua gì. Buổi họp này sẽ chẳng đi đến đâu và càng muốn cho nó thành công thì lại càng làm cho nó bề hơn thôi.

Vừa được dịp là tôi đề nghị chấm dứt buổi họp để có thì giờ suy nghĩ thêm. Ngày hôm sau tôi gọi điện thoại cho ông trưởng ban thể thao của đài truyền hình và không có ảnh hưởng của những người kia, chúng tôi đã kết thúc cuộc thương thảo bằng một bản thỏa thuận về bản quyền truyền hình mà đến bây giờ vẫn còn hiệu lực.

BIẾT CÁC ĐẤU THỦ

Toàn bộ mục đích của việc đoán người, xác định cá tính, tìm chỗ yếu v.v...rõ ràng là để sử dụng những thông tin này vào việc làm lợi cho mình – bằng cách khích người ta đúng chỗ.

Đã mấy năm nay tôi tìm cách thuyết phục André Heiniger, tổng giám đốc của Rolex trên toàn thế giới, để ông bảo trợ cho việc lắp đặt một bảng tính điểm điện tử mới và một hệ thống bấm giờ tại Wimbledon. Ông thấy làm mấy chuyện đó uổng tiền và ông xem việc bảo trợ để làm đồng hồ bấm giờ trong các cuộc thi đấu là việc của những nhà sản xuất đồng hồ rẻ tiền trên thế giới như Seiko và Timex.

Tôi biết cơ hội duy nhất có thể làm ông đổi ý là đưa ông đến đó, và cuối cùng tôi đã sắp xếp được trong mùa thi đấu ở Wimbledon năm 1979.

Trong lúc chúng tôi ngồi ở lô ghế dành cho Hoàng gia, nhắm nháp trà và xem trận đấu đang diễn ra, tôi có thể thấy được là ông đang để ý từng chút: nét lịch sự cổ kính của sân tennis trung tâm, sự hào hứng của trận đấu, vẻ đẹp và vẻ quyền rũ của một nơi rất đặc biệt này.

Khi trận đấu kết thúc, Heiniger quay sang tôi và chậm rãi vẫy tay “Đây là Rolex”, ông nói.

NHẬN ĐỊNH TÌNH HÌNH

Một khi bạn biết được các đặc điểm, biết đầu thủ và đã phân tích hết mọi khả năng, bạn có thể bắt đầu nhận định tình thế. Hãy lùi lại và coi xem ngay từ đầu đã có những cơ hội gì.

Tôi rất tin vào việc “đứng lùi lại”, dành 1 khoảng khắc để đặc bất cứ một sự kiện kinh doanh có ý nghĩa nào – tốt hay xấu – và một bối cảnh rộng lớn hơn. Tôi bắt mình phải tách xa khỏi các sự kiện và coi đó là việc phải làm, cũng cần thiết như gọi điện thoại hay đi họp. Có thể điều này “không dạy cho ai được” nhưng “có thể học được” bởi vì chính tôi cũng đã phải học. Nếu mọi người đều làm như thế một cách thường xuyên hơn, thì có thể chúng ta sẽ thấy tổng sản lượng quốc dân tăng vọt qua đêm.

Cách đây mấy năm tôi có gặp một doanh nhân người Venezuela, trong ngành dầu khí và tàu biển, tên là Raphael Tudela. Trong quá trình tôi quen biết, kính nể và ngưỡng mộ ông, ông đã tạo cho tôi một ấn tượng sâu sắc về một nhà kinh doanh khôn ngoan và xuất sắc. trong vòng không đầy hai mươi năm ông đã gây dựng một cơ nghiệp cả tỉ đô la từ con số 0. ít khi ông giao dịch trên giấy tờ, vì lời nói của ông tự nó đã là sự cam kết, ông đã luôn biết tạo lấy cơ hội cho chính mình. Và nghề chính của ông, đầu cơ trên giá dầu khí dựa vào khả năng luôn nhìn thấy được cơ hội ở những chỗ mà không ai khác thấy được và biết lợi dụng chúng.

Nói một cách khác, Raphael Tudela là thiên tài trong việc nắm bắt cơ hội. Một trong những thí dụ để dẫn chứng cho điều này – làm sao để có được những dữ kiện biết người ta muốn cái gì và nghĩ cách để cho người ta cái đó – là câu chuyện về việc tại làm sao lúc mới đầu ông lại nhảy vào ngành dầu khí.

Vào giữ thập niên 60 Tudela làm chủ một công ty thủy tinh ở Caracas, nhưng là kỹ sư dầu khí ông luôn mơ ước muốn được hoạt động trong ngành này. Khi qua một người cộng sự ông biết được ở Argentina, người ta cần mua một lượng khí đốt butane trị giá 20 triệu đô la, ông bèn sang đó để xem có ký được hợp đồng không “nếu ký được hợp đồng, chừng đó tôi mới bắt đầu lo kiếm khí đốt”, ông bảo với tôi như vậy.

Khi ông – một nhà sản xuất thủy tinh hoạt động đơn lẻ và không có những quan hệ hay kinh nghiệm gì trước đó với kỹ nghệ dầu khí – đến Argentine, ông mới khám phá ra rằng ông có hai đối thủ đáng gờm: hãng dầu khí Anh British Petroleum và hãng Shell.

Nhưng sau đôi chút thăm dò ông cũng khám phá ra một điều khác: Argentine thặng dư thịt bò và đang tìm đủ mọi cách để bán. Biết được chuyện này – ta có thể gọi là thời cơ

thứ nhất của ông – ít nhất ông cũng trở nên ngang hàng với British Petroleum và Shell. Ông bèn nói với chính phủ Argentina, “Nếu các ông mua của tôi 20 triệu đô la khí đốt, tôi sẽ mua của các ông 20 triệu đô la thịt bò”. Chính phủ Argentina giao cho ông hợp đồng này với điều kiện ông phải mua thịt bò của họ.

Sau đó Tudela bay sang Tây Ban Nha, ở đây một xưởng đóng tàu lớn sử soạn đóng cửa vì không có công việc. Đây là một vấn đề chính trị nóng bỏng và vô cùng tế nhị với chính phủ Tây Ban Nha. Ông bảo với họ, “Nếu các ông chịu mua của tôi 20 triệu đô la thịt bò, thì tôi sẽ đặt các ông đóng một tàu chở dầu 20 triệu đô la”. Các vị người Tây Ban Nha mừng không thể kể xiết và điện ngay cho Argentina thông qua ông đại sứ Tây Ban Nha ở đó, yêu cầu 20 triệu đô la thịt bò của ông Tudela phải được đem thẳng sang Tây Ban Nha. Một lần nữa ông đã thấy được thời cơ và đã nắm bắt lấy nó.

Trạm cuối cùng của ông Tudela là Philadelphia, ở công ty Sun Oil ông bảo với họ, “Nếu các ông nhận thuê bao chiếc tàu chở dầu 20 triệu đô la của tôi đang đóng ở Tây Ban Nha thì tôi sẽ mua của ông 20 triệu đô la khí đốt butane”.

Công ty Sun Oil đồng ý và Raphael Tudela đã đạt được mong muốn của mình là được hoạt động trong ngành dầu khí. Một lần nữa ông đã thấy được thời cơ và đã nắm bắt lấy nó.

SUY NGHĨ NGAY TẠI CHỖ

Nói chung trong kinh doanh tôi coi việc hành động một cách chủ động thay vì phản ứng một cách thụ động trong một tình huống kinh doanh rất quan trọng – và như thế thì mình sẽ không bao giờ phản ứng quá lố. Nguyên tắc này có thể chỉ có một ngoại lệ duy nhất, đó là trong hoàn cảnh mà nếu bạn không nắm lấy thời cơ ngay tức khắc thì nó sẽ không bao giờ trở lại. Nhu cầu phải nắm bắt cơ hội, suy nghĩ nhanh, một lần nữa lại nhấn mạnh đến sự quan trọng của khả năng nhạy cảm đối với người khác – không chỉ nghe những gì người ta nói mà còn thấy được ẩn ý của người ta nữa. Chỉ nhờ sự tinh ý này thì bạn mới biết được trong trường hợp nào là phải hành động ngay tức khắc thì mới nắm bắt được cơ hội.

Mới gần đây chúng tôi có buổi họp với McDonald để gia hạn hợp đồng bảo trợ cho giải vô địch quốc tế ba môn điền kinh, chúng tôi phụ trách làm phim và phát trên truyền hình cho họ.

Trong khi buổi họp đang tiến hành, và mặc dầu không ai nói thẳng ra, chúng tôi cũng bắt đầu cảm thấy được rằng họ miễn cưỡng hơn là chúng tôi dự đoán. Một là vì họ không hài lòng lắm về bộ phim mà chúng tôi đã làm. Thêm vào đó, buổi họp của chúng tôi đã xảy ra vào một thời điểm bất lợi kinh khủng. McDonald vừa mới cam kết xây dựng một hồ

bơi cho Thế vận hội Olympic 1984 tại Los Angeles, và việc này đã lấn át toàn bộ những dự định hoạt động cổ động của họ.

Dẫu vậy, theo chúng tôi cảm nhận thì những người trong phòng họp có vẻ vẫn còn muốn mua, muốn làm cái gì đó – và ai mà biết được cái động lực này sẽ kéo dài bao lâu? Có lẽ không đến một giây sau buổi họp.

Thình lình, anh trưởng phòng phụ trách bán các bộ phim cho truyền hình của chúng tôi đề nghị rằng có lẽ giải điền kinh 3 môn thi đấu thế cũng đủ rồi, cái mà chúng ta thực sự nên bàn đến là một giải tương tự nhưng hoàn toàn mới: Giải vô địch quốc tế về nhảy cầu sẽ được tổ chức hàng năm tại hồ bơi mới của McDonald.

Chỉ vì có mỗi anh trưởng phòng này hiểu được rằng thời điểm lúc đó đã chín mùi nên chúng tôi mới có được một cam kết thay vì ra về tay không.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ NÊN MAY MẮN

“May mắn”, như người ta thường nói. “là cái còn lại của sự cần cù”. Như Gary Player có lần ói, “Càng luyện tập nhiều bao nhiêu thì tôi càng may mắn bấy nhiêu”.

Trong đời, chúng tôi đã gặp may mắn nhiều hơn người khác. Nhưng chúng tôi cũng đã biết cách tìm đến cái may – chứ không ngồi chờ sung rụng.

Thật vậy, đây chính là sự khác biệt chủ yếu giữa những người “may mắn” trong kinh doanh và những kẻ không may. Những người “lúc nào cũng hên” thấy một đường nứt nhỏ thì biết biến nó thành một khe hở lớn. Còn những người chẳng được hên bao giờ là những kẻ mà cơ hội có hiện ra sờ sờ trước mắt cũng chẳng thấy.

“Trở nên may mắn” thường là việc nhận ra mình được may. Biết được như vậy rồi thì nắm lấy dịp may đó cũng dễ thôi.

Hãy xem đây cái may của ông Goodfather. Ông Goodfather-ông bố tốt – (đó là tên thật của ông ta) là một nhà trồng cây cảnh để bán, ông chăm sóc và vun tưới những chậu cảnh trong văn phòng của một số công ty ở Cleveland kể cả công ty thép Jones và Laughlin. Ông được biết rằng công ty Eaton, một công ty lớn khác ở Cleveland – và là một khách hàng chính của Jones và Laughlin – sắp sửa dọn tới cùng một tòa nhà, và ông đã gọi điện

thoại cho Eaton để xem họ có cần thuê ông không.

Khi ông xin được nói chuyện với người phụ trách văn phòng, thì người ta lại nói nhầm ông với người thực sự phụ trách cả công ty. Del Dewindt, chủ tịch và tổng quản lý của Eaton.

“I take care of all the plants for Jones and Laughlin Steel and I’d like to see someone about your account”, ông Goodfather nói (trong câu này ý ông Goodfather muốn nói là “Tôi phụ trách chăm sóc cây cảnh cho công ty thép Jones và Laughlin và tôi muốn gặp một người nào đó ở chỗ ông về việc hợp đồng chăm sóc cây cảnh).

Nhưng trong tiếng Anh chữ “Plants” còn có nghĩa là “nhà máy” và “account” là “sổ sách kế toán”, cho nên nó còn có thể hiểu là “tôi quản lý các nhà máy của công ty thép Jones và Laughlin và tôi muốn gặp một người nào đó về vụ sổ sách”.

Sáng hôm sau, ông Goodfather, mặc quần áo làm vườn và đội cái mũ bê-rê đen truyền thống, được đưa vào một văn phòng hội nghị để họp với nhiều viên chức cao cấp của Eaton, người nào cũng có hồ sơ “Jones và Laughlin” trước mặt.

Một khi sự nhầm lẫn được làm sáng tỏ, mọi người được một phen cười vỡ bụng, và tới đó có thể kết thúc một câu chuyện ngộ nghĩnh, không nói lên được điều gì mấy. Nhưng ông Goodfather sắp đi khỏi phòng, ông đã quay sang một viên chức cao cấp và nói “Về chuyện mấy chậu cây cảnh...”

Người ta đã thuê ông.

CHUYỂN BẠI THÀNH THẮNG

Người ta thường đối phó với những khủng hoảng theo mức độ tại họa nó có thể gây ra, ấy thế mà, trong lúc khủng hoảng, thì người ta lại mất bình tĩnh hơn bình thường, và tình trạng mất bình tĩnh đó có thể bị người khác lợi dụng.

Gần đây, một thân chủ rất, rất là quan trọng của chúng tôi gọi đến trong một tình trạng hốt hoảng. Một trong những công ty khách hàng sộp nhất của thân chủ đó đã quyết định không chịu ký hợp đồng, điều này có nghĩa là vị thân chủ này sẽ mất một số thu nhập lên tới bạc triệu và chịu lăm tai tiếng. Viên chức quản lý phụ trách vị thân chủ đặc biệt này

cũng hoảng lên, và khi việc này tới tai tôi thì anh quản lý này đã thay thế hợp đồng đó bằng một hợp đồng khác còn lợi hơn.

Tin đó nghe có vẻ hay. Những ngặt một nỗi là vị thân chủ này lại trả thù lao cho chúng tôi ít hơn mức chúng tôi được hưởng rất nhiều. Đây là một thân chủ mang lại uy tính cho chúng tôi và đã lợi dụng việc đó khi làm hợp đồng với chúng tôi.

Phải chi viên quản lý của chúng tôi đừng nhanh tay giải quyết cuộc khủng hoảng này như vậy, thì tôi đã nhân dịp này giải thích đôi điều cho vị thân chủ này: “Phải lắm, thật đáng tiếc là công ty đó rút lui; phải, chúng tôi cảm thấy có thể thay thế hợp đồng đó, nhưng chúng tôi cũng phải mất rất nhiều thì giờ và công sức và có thể cũng phải nhờ cậy người này người nọ (và thực sự đã như thế)”. Thế rồi tôi cũng sẽ nói đến chuyện thù lao của chúng tôi, để xem vị thân chủ này có xét đến việc trả cho chúng tôi mức thù lao mà đáng lẽ chúng tôi đáng hưởng ngay từ đầu không.

Một trong những quy tắc hay nhất mà tôi biết là khi nào đang có khủng hoảng hoặc nó sắp xảy ra, thì đừng phản ứng, cứ nói bạn cần phải suy nghĩ cái đã. Sau khi đã phân tích khủng hoảng đó để xem nó có thể là một tai họa hay một dịp may, chùng đó hãy phản ứng. Ít nhất thì như thế chúng ta cũng sáng suốt hơn khi đối phó với vấn đề, và nếu bạn nắm chắc về những gì đang xảy ra và không để cuốn hút vào cơn khủng hoảng đó, thì nó lại có thể là một dịp may lý thú.

BIẾT CHỜ ĐỢI

Những người có quan hệ với tôi điều tán phục tài ứng phó của tôi đối với một tin xấu. Không phải lúc nào cũng như thế đâu, nhưng tôi đã tập đối phó với tin xấu, mặc dầu không phải là tôi đã tập thích chúng. Các tin xấu nhiều khi ban đầu có vẻ ghê gớm lắm nhưng thực ra không đến nỗi như vậy, và phần lớn những tai họa trong kinh doanh lúc đầu cũng có vẻ như rất xấu nhưng rồi cũng ít khi gây tác hại đến thế. Sau nhiều năm tôi đã hiểu – và tôi vẫn đang hiểu – được tầm quan trọng của sự kiên nhẫn và hiểu rằng thiếu kiên nhẫn là tai hại biết chừng nào.

Đối với tôi thì vẫn còn là một điều kỳ lạ là làm thế nào mà tự cái việc thời gian trôi qua thôi lại có thể hoàn toàn thay đổi một tình huống, giải quyết những vấn đề vương vãi, làm cho một số vấn đề khác thành vô nghĩa, làm dịu đi những đối địch và cho ta một tầm nhìn mới “Đâu rồi sẽ ra đấy”, câu này cần phải được xâm lên ngực của mỗi nhà quản lý mới còn quá hăng hái nóng vội.

Vậy thì điều này sẽ giải thích việc nắm lấy cơ hội như thế nào? Nhiều lắm chứ. Biết nắm lấy cơ hội một phần cũng là chờ đợi một cơ hội xảy đến, như con mèo rình chờ trong bụi. Tập chờ đợi, tập kiên nhẫn sẽ có nhiều ứng dụng đa dạng đến nỗi thật khó cho tôi đưa ra một hai thí dụ mà khỏi làm cho tầm quan trọng đó có vẻ tầm thường nhỏ nhặt. Tuy nhiên, tôi có thể nói rằng trong hơn 20 năm trong nghề của chúng tôi thì 90% những thành công của chúng tôi không nhiều thì ít cũng cần đến kiên nhẫn và 90% những thất bại một phần là tại thiếu kiên nhẫn.

Gần đây chúng tôi đã kết thúc một vụ thương thảo về hợp đồng mới của Herchel Walker với New Jersey Generals, mà tính về mặt trị giá bằng đô la thì quả là hợp đồng lớn nhất trong lịch sử thể thao đồng đội. Mỗi một việc chúng tôi là người đứng ra thương thảo cũng đủ chứng tỏ sự kiên nhẫn của chúng tôi.

Cách đây hai năm chúng tôi đã chuẩn bị sẵn sàng để làm đại diện cho Herchel, và sau nhiều lần họp với Vince Dooley, huấn luyện viên của anh ta tại Đại học Georgia, chúng tôi tin chắc rằng mình sẽ thành công.

Đầu năm 1983, tôi nhận được một lá thư của Vince cảm ơn chúng tôi đã kiên nhẫn với họ (!) và đề nghị một thời điểm thích hợp để họp với Herschel. Tôi đã nhận được lá thư này vào cùng một ngày mà các báo chí đưa tin Herschel vừa ký hợp đồng như một vận động viên chuyên nghiệp trong khi vẫn còn là sinh viên đại học.

Bộ phận phụ trách các môn thể thao của đồng đội của chúng tôi hết sức sửng sốt, nhưng tôi nói với họ rằng chúng ta chưa biết hết các tình tiết rằng Herschel và Vince đã có ấn tượng rất tốt về cách quản lý của chúng ta, và hợp đồng của Herschel mới chỉ kéo dài có hai năm thôi. Tôi ngụ ý rằng với một chút kiên nhẫn thì có thể chúng ta sẽ lại có tin của Herschel và tôi mạnh dạn khuyên họ rằng chúng ta không nên chấm dứt liên lạc với Herschel tại đây.

Một năm sau thì Herschel trở thành thân chủ của chúng tôi.

KỶ LUẬT ĐỐI VỚI BẢN THÂN

Có một sai biệt lớn giữa con số các nhà quản lý giỏi và các nhà quản lý tưởng rằng mình giỏi. Những người góp phần tạo nên khoảng sai biệt này thì thường đặt dờ ở mức quản lý trung bình và dưới trung bình, họ thường đổ lỗi cho bất cứ điều gì và bất cứ người nào khác hơn chính cá nhân họ khi mọi việc không tiến triển. Điều oái oăm là nhiều nhà quản lý này lại rất tinh tế, thậm chí còn có trực giác tốt.

Nhưng bản năng của họ lại tồi. Những gì mà họ biết được nhờ tính nhạy bén lại bị đem ra sử dụng sai. Tự trong thâm tâm họ điều biết nên nói hay không nên nói cái gì, khi nào thì nên và khi nào thì không nên nói điều đó, nhưng họ lại không kèm chế được mình. Họ cứ thốt lên những lời nói không cần trọng, hoặc không hạn chế được việc cứ muốn lặp lại hết mọi chuyện “một cách nguyên si”, ngay cả khi họ biết rằng làm như thế là rất lợi cho chính họ. Tất nhiên đây là một sự non nớt trong kinh doanh và nhiều người mắc phải lỗi này ở cái tuổi 40,50,60 cũng nhiều như lúc họ ở tuổi 20,30.

Khi có một tình huống kinh doanh cần được xử lý một cách kín đáo tế nhị, bạn sẽ đánh giá mình như thế nào về mức độ kín đáo tế nhị! Khi một lời nói đùa có tính hòa giải, có thể làm dịu đi một cuộc trao đổi đang nóng bỏng, thì ảnh hưởng xoa dịu của bạn ra sao? Lần tới khi bạn sắp hành động nóng nảy theo ngẫu hứng thì bạn sẽ chống lại ngẫu hứng này như thế nào.

Bạn đã sử dụng những gì bạn biết về người khác có hiệu quả như thế nào và bạn đã không chế những gì người ta biết về bạn được tới đâu?

4. THĂNG TIẾN

Cách đây ít lâu, sân khấu Broadway có diễn một vở hài kịch ca nhạc thuộc loại khá có tên là “Làm thế nào để thành công trong kinh doanh mà không phải cố gắng làm”. Vai chính là một anh nhân viên trẻ tuổi luôn luôn muốn tạo ấn tượng đối với ông chủ. Trong một màn, anh ta đến cơ quan trước 9 giờ vài phút, bắt đầu nói lỏng cà vạt và cổ áo sơ mi, xoa cho đầu tóc rất bù, đồ đầy tàn thuốc vào cái gạt và ném giấy tờ tài liệu khắp phòng. Vài phút sau, khi đến nơi thì ông chủ thấy anh nhân viên này “gục” xuống bàn, rõ ràng là đã bất tỉnh vì làm việc suốt đêm.

Đó là một màn khôi hài, vì mặc dầu rõ ràng là nó đã được phóng đại lên rất nhiều, nó đã cho ta thấy qua vở kịch là nhiều người đã làm những cách lố bịch hết sức để thăng tiến.

Bản thân tôi chưa bao giờ có được cái “hân hạnh” phải phấn đấu để thăng tiến vì tôi đi thẳng từ ngành luật sang thẳng công ty kinh doanh riêng của mình. Nhưng tôi cũng đã có dịp quan sát bạn bè ở những công ty khác phấn đấu lên đến chức vụ cao nhất; các nhân vật trong thể thao đã đưa những thành tích đạt được trong thể thao sang thành công trong kinh doanh và tất nhiên, các viên chức quản lý của chúng tôi, nhiều người trong số này đã đến công ty IMG từ kinh doanh hay trường luật. Tôi thấy công ty cũng lại là một môi trường để quan sát người ta.

Giả sử cùng những điều kiện và khả năng tương tự, tại sao có người lại lên thẳng một mạch đến đỉnh cao trong khi người khác có vẻ như cứ bị kẹt mãi ở cấp quản lý bậc trung?

Tôi nghĩ câu trả lời tổng quát là ở chỗ phải hiểu sự khác nhau giữa khả năng và hiệu quả,

mà hiệu quả chính là sử dụng những khả năng này để đạt được một số mục đích và kết quả nào đó.

Những người chỉ làm việc trong khả năng của mình không trở thành sáng chói được. Những ngôi sao biết kết hợp khả năng với những thứ khác – Know-how, cảm nhận về con người, cảm nhận về con người, hiểu quy luật của trò chơi. Họ thường là người có thành quả và có thể cho thấy kết quả nhưng được như vậy là vì họ biết chào bán những ý kiến và cả bản thân họ một cách có hiệu quả ở trong cũng như ở ngoài công ty. Một trong những thân chủ của chúng tôi John Madden, hiện là bình luận viên thể thao cho hãng truyền hình CBS, trong nhiều năm đã làm huấn luyện viên cho đội bóng mà năm nào cũng thành công là đội Oakland Raiders. Trong những mùa thi đấu tranh giải vô địch của thời gian đó, Oakland có một cầu thủ hoàn toàn chuyên nghiệp tên Fred Belintnikoff.

Có lần Madden đã nói về Belintnikoff như sau, “nếu anh ấy chỉ chơi trong khả năng của mình thì anh đã không được vào đội tuyển quốc gia. Anh chậm chạp, không to con lắm và thậm chí còn hơi vụng về. Tôi thường hét vào mặt anh ta từ đường biên “Đừng có ngã Fred, đừng ngã!” Tất cả những gì anh ta có thể làm được là chụp những cú bóng chuyên đến và đặt bóng ghi bàn”.

Fred Belintnikoff chơi tốt. Anh biết cách chơi, hiểu tinh thần đồng đội và đã tìm ra được những ngõ ngách trong hệ thống, những nước đi riêng sẽ đưa anh tới nơi mà hàng phòng thủ không để ý. Anh ta là một ngôi sao ở vị trí của mình.

BIẾT QUI LUẬT

Việc leo lên những nấc thang của một xí nghiệp có phải là một trò chơi hay không? Nhất định là như thế, chính ra, đó là nhiều trò chơi diễn ra cùng một lúc. Nếu bạn quan tâm đến sự nghiệp của mình thì phải chơi những trò chơi này một cách nghiêm túc và phải có lòng ham muốn chơi cho giỏi.

Nếu là chủ, bạn phải luôn luôn tìm cách nhận ra những tài năng thật sự và không để cho bề ngoài đánh lừa. Nếu là nhân viên, bạn phải tìm cách cho những người thật sự nắm quyền quyết định biết bạn giỏi như thế nào mà không làm cho những kẻ ở giữa thù ghét.

Việc này có thể trở nên phức tạp. bạn phải có khả năng phóng lên vài bậc và báo động cho những kẻ trên bạn một vài nấc thang biết đến tài năng của bạn. Đồng thời bạn cũng phải làm cho những người ở giữa nghĩ rằng, nếu ủng hộ bạn và xây dựng cho bạn thành một nhân viên cao cấp thì trong họ cũng hơn trong cương vị những người quản lý. Bạn cũng phải ngăn không cho những tay quản lý cỡ trung (những kẻ chỉ biết lo cho lợi ích của bản thân) trù dập bạn hoặc lấy những đóng góp của bạn làm của họ. Đồng thời bạn cũng phải giữ tình thân hữu với những người ngang hàng và duy trì sự ủng hộ của cấp dưới. việc này không phải chỉ phức tạp thôi mà còn có thể rất khó chịu, và đó là một trong những lý do chính tại sao nhiều người sinh nản lòng khi làm trong một công ty.

Cố gắng vươn lên là một trong những vấn đề thực tế trong cuộc sống kinh doanh hằng

ngày mà không sách giáo khoa nào nói đến cho bạn.

Một tấm bằng Cao học quản trị kinh doanh – hoặc luật hoặc bằng nào khác có thể giúp bạn vào một công ty. Nhưng khi vào được rồi bạn phải tìm cách cho người ta biết giá trị thật của bạn. Liệu bạn có thể tỏ ra tài giỏi mà không cần phải làm cho người khác có vẻ ngu dốt hay không? BẠN có thể nào chơi trò chơi này mà không cần phải chơi tròn chính trị không?

Tôi tin là có thể được, nhưng bước đầu là phải biết qui luật của trò chơi, ghi nhận những thực tại chính yếu ảnh hưởng đến các quan hệ trong công ty. Những thực tại này ở mỗi công ty mỗi khác, nhưng tôi nghĩ đến 3 qui luật chung:

QUI LUẬT I: MANH ĐƯỚC YẾU THUA

Thuyết Darwin ảnh hưởng đến hầu hết bất cứ cấu trúc hình tháp nào, và một công ty không những không phải là một ngoại lệ mà có thể lại là một thí dụ tốt nhất. Điều đơn giản là trong một công ty thì số chủ tịch ít hơn phó chủ tịch, phó chủ tịch ít hơn giám đốc v.v... Điều này có nghĩa là đương nhiên sẽ có đối nghịch, cho dù nó tề nhị đến đâu, giữa các cấp quản lý, giữa các tầng của kim tự tháp. Một người bạn đã gọi cấu trúc như vậy ở công ty của mình, với hệ thống quyền lực phân cấp cao độ là “một dây chuyền thực phẩm”

QUI LUẬT II: NHỮNG ĐỒNG NGHIỆP NGANG CẤP LÀ ĐỒNG MINH TẤT YẾU CỦA BẠN

Tôi rất kinh ngạc sao những người có vẻ thông minh lại chẳng thông minh lắm về việc nhận biết điều này. Nếu bạn làm cho những người ngang hàng xa lánh, thì bạn chẳng cần kẻ thù nào khác trong công ty.

QUI LUẬT III: LUÔN LUÔN CÓ MỘT HỆ THỐNG

“Hệ thống” này có thể không hay lắm thậm chí không hiệu quả nhưng tất cả mọi công ty đều có một hệ thống. Muốn vươn lên bạn phải biết hệ thống ở công ty bạn và hiểu cách sử dụng nó. Đó là cách duy nhất bạn có thể làm việc trong bộ máy, thông qua nó và chung quanh nó.

TẠO ẢN TƯỢNG VỀ LÂU DÀI

Hầu như tất cả những gì được đề cập đến trong chương hai về tạo ản tượng đều áp dụng với vấn đề thăng tiến cộng thêm một điều quan trọng: trong công ty, người ta đang đánh giá bạn theo những kết quả công tác lâu dài.

Điều này có nghĩa bạn nên coi nhẹ việc toan tính và đặt nặng vấn đề phát triển một hệ

thống gồm bạn bè đồng minh ủng hộ bạn. BẠN có thể có được một người bạn cố vấn ngoài công ty mà chỉ cần một vài cú điện thoại gọi đi đúng chỗ và thỉnh thoảng có một vài cuộc họp mặt đúng lúc. Nhưng trong công ty, muốn có một người như vậy phải vận động tuần này sang tuần khác, tháng này sang tháng khác.

Kết quả lâu dài cũng có nghĩa là những thắng lợi vẽ vang cũng như những thất bại cay đắng – một thành công hay thất bại nào – cũng không đến nỗi quan trọng như bạn tưởng. Bạn đã từng nghe ai than phiền như thế này chưa. “Toàn bộ thái độ của công ty này là, gần đây anh đã làm được gì cho tôi?”. Tôi thấy đó là một thái độ hết sức chính đáng vì nó là một phần của sự qua lại: nếu bạn làm bẽ một hợp đồng hay thậm chí nhiều hợp đồng liên tiếp thì bạn cũng không nghĩ là vì thế người ta sẽ đuổi bạn. Nhưng ngược lại, nếu trong một thời gian dài mà chỉ có một người làm được việc thì người ta sẽ bắt đầu thắc mắc về những người khác.

Sự kiện người ta phán xét bạn về lâu dài còn nói lên giá trị của sự kiên nhẫn, đợi đúng lúc để nói hay làm một điều gì, biết khi nào nên xuất hiện và khi nào nên ẩn mình. Ở trong một công ty, bạn càng dễ “bị lộ”. Con người thật của bạn dễ hiện ra, cái yếu cũng như cái mạnh của bạn dễ bị khám phá. Như vậy, bạn phải biết rằng “bạn sẽ sống được nếu biết hòa đồng”.

HỘI CHỨNG VÌ TÔI MÀ YÊU TÔI

Nhiều người thật tình làm cái gì cũng giỏi, nhưng lại rất hãnh diện trong việc phô cái yếu cũng như cái mạnh của họ.

Chúng tôi có một nhân viên, một viên chức cấp quản lý khá cao cấp, ông này là một giám đốc giỏi. Ông kích thích người ta làm việc, cấp dưới trung thành với ông và ông ta luôn luôn nắm vững được tình thế.

Nhưng ông có hai nhược điểm: ông có khuynh hướng xen vào chuyện người khác và ông nói nhiều quá. Điều ông làm tôi bực là ông biết cả hai nhược điểm của mình, và có vẻ lại còn tìm đủ cách để phô trương những tật xấu này. Ông làm như thể đây là hai cố tật mà ông tự thưởng mình. Ông làm việc có hiệu quả và sẽ luôn luôn giữ được việc làm hiện nay, nhưng những thói quan này đã hạn chế ông rất nhiều.

Những người hành động theo kiểu hãy yêu tôi vì tôi (tôi ra sao thì tôi để mọi người thấy tôi như vậy) hình như cho rằng đó là một dấu hiệu an toàn, trong khi trong thực tế thì hoàn toàn ngược lại.

KIỂM VÀI THỦ THUẬT MỚI

Chúng tôi có một nhân viên luôn luôn chuyển bại thành thắng. Dầu tình thế như thế nào chẳng nữa, anh ta cũng làm như sắp chết đuối nơi, cứ như thể là chỉ có pháp mầu mới giải quyết được chuyện này. Và khi anh ta giải quyết được nó “một cách thần kỳ” thì anh ta cho rằng điều này sẽ làm cấp trên thần phục, như thể vụ làm ăn đó không làm sao xong

được nếu không những hành động anh hùng vào phút cuối của anh ta.

Chúng tôi có một nhân viên khác, giờ không còn làm với chúng tôi nữa, anh này thì luôn luôn chuyên thắng thành bại – hay ít ra đó là cách anh ta làm ra vẻ như vậy. Năm nào cũng vậy, những dự phòng lợi tức của anh ta đều có vẻ phần khởi một cách khó tin, có một năm nó vượt qua con số thực tế gần 100%... Tất nhiên, năm đó thì sự kiện này làm cho người ta nghĩ rằng anh ta làm việc không được tốt lắm, như thể là anh đã phí hết một nửa thời gian. Nhưng hậu quả tích lũy sau nhiều năm thì còn tệ hơn, chúng tôi bắt đầu giảm bớt những gì anh ta nói hay làm xuống 50%.

Một thủ thuật xấu khác mà tôi đã gặp ở công ty chúng tôi là các viên chức quản lý gần như là “đầu cơ, tích trữ” thân chủ và khách hàng. Thái độ bảo bọc quá đáng những mối quan hệ này đã chỉ ra cho tôi, với tư cách là chủ của họ, thấy rằng họ không hiểu mấy về vấn đề ủy quyền, về tổ chức của công ty chúng tôi, và hẳn cùng ở phần lớn các công ty, và về những mối liên hệ hỗ tương làm cho công ty hoạt động. Có thể tôi không đặt câu hỏi về khả năng bán hàng của những vị này, nhưng tôi nghi ngờ năng lực quản lý của họ.

Tôi có thể nghĩ ra thêm hàng trăm ví dụ thuộc loại này – từ viên chức luôn luôn có những cái cơ hết sức quái đản mà anh ta sẽ nghĩ người khác sẽ chẳng thắc mắc, cho đến người nói với tôi rằng nếu tôi muốn anh ta làm được việc bên ngoài thì đừng mong đợi anh ta làm những việc mà đáng lẽ anh ta phải làm ở công ty, ý tôi muốn nói ở đây là những người làm việc ở công ty thường bày ra những “trò” gì đó, hoặc những lễ thói làm việc mà họ tưởng sẽ làm cho cấp trên đánh giá họ tốt hơn hay làm cho họ trở thành không thể thiếu được ở công ty. Thế nhưng những trò này rất dễ nhận biết và về lâu dài có thể tiên đoán được, thành thử chúng thường có kết quả ngược lại.

Vì bản chất và đặc tính của mỗi công ty khác. Tôi nghĩ cách tốt nhất để tìm những “thủ thuật mới” – tức những thủ thuật có hiệu quả - là quan sát những người trong công ty của chính bạn, những người đã lên chức thật nhanh. Thí dụ ở những công ty năng nổ, bạn sẽ không tìm thấy một siêu sao nào mà không có được phần nào cái năng nổ, là tính cách của công ty anh ta. Ở công ty chúng tôi, mà thực ra làm một tập hợp gồm mười hai công ty riêng rẽ rải khắp thế giới, tôi coi trọng sự hợp tác và thông tin liên lạc giữa các công ty con. Những viên chức cấp quản lý thành công nhất là những người đã tìm ra được “bí quyết” này – người có thể đạt được chỉ tiêu riêng trong phạm vi chỉ tiêu chung của công ty, người biết làm tốt phần mình trong khi vẫn giúp người khác làm tốt.

Hãy lùi lại và xem xét một vài thủ thuật của chính bạn. Có thể bạn sẽ thấy rằng những gì mà bạn nghĩ đang làm lợi cho bạn thực ra lại không là như thế.

Làm sao để người ta đừng đoán trước được. Bạn đâu có muốn để cho ai đó ở cấp trên bạn có cơ hội nói “tay gì đó lại dở trò cũ ra nữa rồi”.

BA CÂU KHÓ NÓI

Nhiều người sẽ nói một số điều vì họ nhầm tưởng rằng như thế sẽ tạo ấn tượng tốt, và họ

cũng sai lầm tương tự khi tránh né những câu khác cũng vì một lý do.

Có 3 câu khó nói mà tôi thấy mình hay nói. Thực ra thì phần lớn các vị chủ tịch và các viên chức quản lý cấp cao mà tôi đã có quan hệ, đều biết khi nào thì nói những câu này và nói như thế nào.

“TÔI KHÔNG BIẾT”

Thật lạ lùng là sao có nhiều người lại sợ những lời này đến thế, họ cứ nghĩ nếu nói chung thì họ sẽ tỏ ra kém cỏi.

Lần đầu bắt tay Arnold Palmer, tôi cho anh biết tôi chỉ có thể bảo đảm với anh hai điều. Thứ nhất, là nếu tôi không biết điều gì, tôi sẽ nói với anh. Thứ hai, là khi nào tôi không biết điều gì, tôi sẽ kiếm người nào đó biết.

Hôm nay, có lẽ tôi biết nhiều hơn cách đây hai mươi năm, thế nhưng tôi lại thấy mình nói câu “Tôi không biết” càng ngày càng nhiều hơn. Thậm chí khi tôi biết đi nữa, tôi cũng nói, đôi khi để có thêm thông tin hay để so sánh những giải thích về một cái gì “đã biết” rồi, nhưng phần lớn vì tôi tin rằng một thái độ khiêm tốn thì hầu như bao giờ cũng hiệu quả hơn một thái độ cái gì cũng biết. Ngay cả khi bạn có một quan điểm dứt khoát đi nữa, thì thường vẫn tốt hơn nếu bạn biết làm nhẹ đi bằng cách nói “Tôi không biết, nhưng có vẻ là...” Để dự phòng khả năng có thể có những điều mình chưa biết hết.

Khi người ta không nói được câu “Tôi không biết” đầu trong những tình huống bình thường nhất thì điều đó cũng nói cho bạn biết đôi chút về con người kinh doanh của họ.

Tôi rất thích nhìn những người này bút rút không yên những khi họ cố làm ra vẻ hiểu những gì người ta đang nói.

Điều mà họ không nhận ra được là nếu bạn không nhìn nhận những bí bạn không biết thì người ta sẽ sinh ra nghi ngờ những gì bạn biết.

“TÔI CẦN ĐƯỢC GIÚP ĐỠ”

Người ta thường sợ phải nhờ người khác giúp đỡ hay nhận sự giúp đỡ vì họ nghĩ như thế sẽ tỏ ra kém cỏi. Nếu họ chịu khó suy nghĩ một chút, họ sẽ nhận ra rằng bộ máy này được thành lập là để xin giúp và nhận được sự giúp đỡ. Giả thiết chung về công ty là một số công việc và hiệu quả của những công việc này đôi lúc được nhóm hoàn thành tốt hơn là cá nhân. Chúng tôi có một viên chức quản lý cứ đòi làm việc “đơn phương độc mã”. Anh nhất định không chịu đem một hợp đồng về công ty hoặc kéo ai khác vào vụ đó, cho đến khi nào anh đã sắp xếp mọi việc, vì sợ rằng mình sẽ không được hưởng hết các công lao trong việc này. Trong nhiều trường hợp, phải chi anh ta nhờ thêm người giúp hoặc sử dụng phần nào những trí tuệ sẵn có để giúp anh ta, thì có lẽ cả anh và công ty đều đã có lợi hơn nhiều.

Không nhờ người khác là một quan điểm hẹp hòi và thiếu cận. Nhờ người khác giúp đỡ là cách để học, mở mang kiến thức và chuyên môn, và làm tăng giá trị của bạn với công ty. Nó cũng biểu lộ tính sẵn sàng làm việc với người khác.

Tất nhiên có những giới hạn. Cứ nhờ người khác giúp một việc mãi có thể tỏ ra là bạn không có khả năng học hỏi. Tuy nhiên thường thì người ta có khuynh hướng ít nhờ người khác giúp, hơn là nhờ nhiều quá, nhất là ở các công ty năng nổ.

Cũng quan trọng không kém là biết cách giúp người khác khi được người ta nhờ đến. Sẵn sàng giúp người khác là những người không bị bệnh sợ hãi phi lý của anh chàng thích làm việc “đơn phương độc mã”. Những người không muốn chia sẻ kiến thức, những quan hệ quen biết, những bí quyết kinh doanh với những người khác trong cùng công ty dứt khoát sẽ không được hỗ trợ tích cực khi cần.

Việc bạn nhờ người khác giúp hay giúp người khác sẽ được nhớ đến và ghi nhận bởi bất cứ một ban quản lý tiến bộ nào. Lợi ích bản thân thì không có gì sai, kể cả những lợi ích có tính ích kỷ. Thật ra tất cả các công ty quản lý giỏi nhất hình như cũng đều biết kếp hợp giữa lợi ích bản thân và lợi ích công ty cho lợi ích bản thân thì tính hiệu quả của bạn sẽ bị hạn chế và bạn sẽ bị người ta đề ý.

“TÔI SAI”

Chủ tịch của một công ty cỡ trung gần đây đã than phiền với tôi về thái độ bảo thủ của các nhân viên cấp quản lý của ông, “vấn đề là tất cả họ đều sợ làm lỗi”, ông nói.

Trong kinh doanh có một triết lý mà tôi rất tán đồng đó là nếu bạn không phạm lỗi có nghĩa là bạn chưa cố gắng đúng mức. Tôi tin rằng nếu muốn vươn lên trong kinh doanh bạn phải liên tục thử thời vận. Điều này có nghĩa là bạn sẽ sai rất thường. Các viên chức quản lý giỏi thì thường đúng, nhưng họ cũng biết tại sao họ sai và không sợ phải nhìn nhận chuyện đó.

Những người ít vững tin vào khả năng của mình nhất sẽ rất khó nhận lỗi nhất. Họ không biết rằng làm lỗi và nhận lỗi – chịu lãnh trách nhiệm về mình – là hai hành động hoàn toàn riêng lẻ. Không phải tự cái lỗi mà chính cách bạn xử lý nó mới là điều tạo ấn tượng lâu dài.

Những người này sẽ khá hơn nhiều và sẽ được ban giám đốc đánh giá cao hơn nếu họ biết nhận lỗi và tiếp tục công việc, còn hơn là làm phí thời giờ của người khác bằng cách cố giải thích, che dấu hoặc đổ lỗi cho người khác.

Tôi đã thấy những người quản lý giỏi rất náo nức về những sai lầm của họ. Họ cảm thấy nhờ làm sai họ mới thấy được làm thế nào là đúng và nóng lòng muốn thử lại.

Khả năng nhìn nhận “tôi đã sai” rất cần thiết để thành công vì nó có hiệu lực như thứ

thuộc tấy nhẹ, nó cho phép những viên chức quản lý thành công này “cứ tiến lên”, bỏ những lỗi lầm của họ lại đằng sau và tiếp tục làm những việc khác, những việc này có thể sẽ đóng góp vào thành công lớn kế tiếp của họ.

TIN CẬY

Rõ rệt là không người chủ nào muốn dùng những người ông ta không tin cậy. Nhưng tôi tin rằng trong bất cứ công ty nào, một số nhân viên được tin cậy nhiều hơn là những người khác vì sự phán đoán và cá tính vững vàng của họ.

Thỉnh thoảng tôi đã phải giải quyết vấn đề có những nhân viên tìm cách “uốn nắn” sự kiện cho phù hợp với cách diễn dịch của họ về một tình hình nào đó, họ nói về một tình huống ít hơn là họ thực sự biết hoặc muốn cho bạn biết.

Điều lý thú đối với tôi là xem những người này đã nhất quán như thế nào. Nếu tôi nghi ngờ người nào đó không được thẳng thắn, tôi sẽ yêu cầu gửi một hai báo cáo về công tác phí của người này. Báo cáo công tác phí cũng giống như một chất xê rum phản ánh sự thật.

Vì tôi đi công tác khoảng 300.000 dặm một năm, tôi biết khá rõ chi phí các chuyến đi, và tôi nghĩ rằng điều này cũng khá rõ ràng đối với những người làm việc cho chúng tôi. Tuy vậy những người tôi nghi ngờ có thể đang làm màu mè gì đó quá mức, họ chính là những người tăng số chi báo cáo, tính tròn thành số cao nhất và hầu như sử dụng taxi đi lại nhiều lần trước khi tới nơi.

Không phải tôi luôn đặt vấn đề về các số chi phí này ngay, nhưng tôi thường xử lý chúng một cách nhẹ nhàng vào lúc xét lại lương.

Tìm hiểu báo cáo công tác phí cũng là cách để tìm hiểu con người. Điều thú vị là xem viên quản lý nào luôn luôn ở những khách sạn hạng sang nhất và ăn uống tại nhà hàng đắt nhất, ngay cả khi ăn một mình. Nó sẽ cho ta biết đôi điều về cái “cá nhân” của con người này. Trong ngành kinh doanh của chúng tôi, các nơi chôn sang trọng là chuyện bình thường hơn là ngoại lệ, bạn có thể biết những người nào đang hoạch định “những chuyến công tác” liên kết với những ngày nghỉ phép có sắp đặt trước và những ai chịu khó tránh ngay cả biểu hiện bề ngoài của nó.

Người ta không thích có cảm tưởng bị lường gạt và không ai sẽ hỗ trợ sự nghiệp cho người dưới quyền nếu người này bí mật hơi quá mức, hoặc thông minh quá mức cần thiết cho bản thân anh ta hay chị ta. Nếu bạn cảm thấy cách duy nhất để thăng tiến là lừa gạt người sếp của mình, thì bạn phải thật giỏi che dấu vì trong thời gian lâu dài, bạn có thể bị khám phá trong rất nhiều cách.

TRUNG THÀNH

Trung thành là một hình thức khác của tin cậy. Nhân viên thường không ý thức được tầm quan trọng các công ty đặt vào điều này. Họ sẽ đòi sự trung thành lấy một lợi lộc quá nhỏ hoặc một mục đích thiên cận.

Dĩ nhiên nếu bạn tin rằng công ty kia sắp đưa ra một đề nghị mà bạn không thể từ chối, bạn sẽ khùng điên nếu không theo đuổi nó. Nhưng nếu bạn không tính đổi chỗ làm, bạn phải rất thận trọng trong việc sử dụng các cơ hội khác như thế nào.

Nếu người ta không thích bị lừa gạt, họ cũng không thích bị đe dọa. Lời đe dọa đi kèm việc khác chỉ có hại cho bạn. Thực tế bạn đã cho chủ biết bạn không coi trọng sự trung thành, và tệ hơn nữa bạn không có gì để chứng minh cho thái độ của bạn. Bạn mất một điều gì đó quan trọng khi không đạt được gì cả. Tôi chẳng bao giờ có ấn tượng tốt về những người nói với tôi họ là con mồi trong việc săn người.

Nếu bạn được mời làm một chỗ khác, nhưng thích ở lại với công ty đang làm, hãy nhấn mạnh tới sự quan trọng của lòng trung thành của bạn. Thay vì nói: “Đây này họ đã đề nghị tôi như vậy. Hoặc đáp ứng tương xứng hoặc hơn thế nữa hay tôi sẽ bỏ đi”, bạn hãy tìm xem việc sử dụng lời lẽ hơi khác một chút sẽ đem lại hiệu quả tới mức nào: “Dĩ nhiên, lòng trung thành của tôi đặt ở công ty này, và công ty có thể làm gì để tôi không phải nhận làm chỗ khác?”.

TIÊU CHUẨN C.A.D.I.F

Ai cũng có một ông xếp. Từ Tổng thống Mỹ, cứ mỗi bốn năm, ông ta có thể bị đuổi, đến Chủ tịch Hội đồng Quản trị phải làm cho các cổ đông hoặc công ty mẹ hài lòng. Và dù muốn hay không, ông xếp của bạn sẽ đánh giá bạn dựa trên ba tiêu chuẩn.

CAM KẾT TÍCH CỰC (COMMITMENT.C.)

Nếu bạn cảm thấy không hoàn toàn mặn với công việc của bạn, đừng để ông xếp biết điều bí mật này của bạn.

CHÚ Ý TỚI CHI TIẾT (ATTENTION TO DETAIL – AD)

Những khó khăn lớn được nêu bật lên và về mặt tâm lý được giải tỏa,. Chính những điểm nhỏ, quá nhỏ để đáng được nói tới – một bản báo cáo bị thất lạc không thể tìm thấy, những chuyện lật vật không được thực hiện – chúng sẽ tạo nên sự bức bối và chán ngán.

TIẾP TỤC THEO DÕI NGAY (IMMEDIATE FOLLOW – UP I.F)

Mặc dù việc này có vẻ không quan trọng, nhưng không có điều gì lại có thể gây ấn tượng đáng kể như vậy.

ĐỪNG SỬ DỤNG VĂN PHÒNG ĐỂ PHÁT BIỂU CÁ NHÂN

Ngày nay, người ta rất dễ tâm tới công danh sự nghiệp cho nên vấn đề này không còn quan trọng như trước đây. Nhưng tôi vẫn tức giận mỗi khi một nhân viên quản lý nào của chúng tôi lại sử dụng văn phòng như một diễn đàn cá nhân.

Điều này có thể liên hệ tới nhiều việc, từ cách ăn mặc, đến sự khước từ không thể chấp nhận hoặc tham gia một hệ thống mới vì “chỉ mất thì giờ thôi”, tới việc sắp xếp thời gian của mình, để thỏa mãn cho “cái tôi” của mình.

Sự tự khẳng định trong một công ty là một điều hết sức tế nhị. Mánh lới là phải thích nghi – biết khi nào nên đồng hóa vào – trong khi vẫn giữ được sự nổi bật.

Tách rời các vấn đề cá nhân khỏi các vấn đề của công ty hoặc các vấn đề chung. Chỉ tự khẳng định vào những thời điểm và địa điểm thích hợp.

ĐỪNG THAY ĐỔI HỆ THỐNG, LÀM VIỆC VỚI NÓ

Các công ty không bao giờ hoạt động theo sơ đồ tổ chức của chúng. Công ty được tạo thành bởi con người, các nhân vật, chính trị và trò chơi quyền lực, những cái này không thể được nối lại bằng những đường gạch liền hay đường chấm chấm.

Điều quan trọng là phải biết hệ thống để bạn có thể làm việc thông qua nó. Quá nhiều người đã tốn quá nhiều thời gian để chống lại hệ thống. Những người giỏi nhất, thông minh nhất dùng thời giờ để học hỏi cách sử dụng hệ thống.

Mỗi công ty có một sơ đồ tổ chức bí mật, và chính hệ thống là đầu mối tốt nhất tìm xem sơ đồ đó là gì. Nên bạn hiểu cách nó phải hoạt động, và bạn sẽ bắt đầu hiểu được nó thực sự hoạt động ra sao. Ai là người làm quyết định? Ai đang nổi và ai đang chìm?

Những đường đi tắt nào và cửa hậu ở đâu? Thực sự công việc được thực hiện ra sao?

Tôi không nghĩ bạn phải chơi trò chính trị để thăng tiến, có bao giờ bạn để ý là những người than phiền về trò chơi chính trị ở văn phòng lại luôn luôn là nạn nhân của nó?

Nhưng tôi nghĩ rằng bạn phải làm bạn với vài người. Thực ra, điều này cần thiết. Để hoạt động hữu hiệu bạn phải phát triển tình bạn lâu dài cả ở bên trong lẫn bên ngoài công ty. Công ty càng lớn, điều này càng trở nên quan trọng.

Một lần nữa, hãy coi những đồng僚 là đồng minh của mình, không phải là đối thủ cạnh tranh. Nếu bạn có thể móc xe của bạn vào xe của một số ngôi sao sáng giá nhất trong công ty của bạn, bạn sẽ leo lên cao cùng với họ.

www.quantri.com.vn

Còn tiếp!