

JOHN C. MAXWELL



17

NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM

THE 17 INDISPUTABLE LAWS OF TEAMWORK



Mục lục

17 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM.....	3
CÙNG JOHN C. MAXWELL CHINH PHỤC THÀNH CÔNG.....	4
GIỚI THIỆU.....	5
1. NGUYÊN TẮC TẦM QUAN TRỌNG.....	7
2. NGUYÊN TẮC TOÀN CẢNH.....	11
3. NGUYÊN TẮC PHÙ HỢP.....	17
4. NGUYÊN TẮC ĐỈNH EVEREST.....	22
5. NGUYÊN TẮC CHUỖI LIÊN KẾT.....	29
6. NGUYÊN TẮC NGƯỜI ẢNH HƯỞNG.....	36
7. NGUYÊN TẮC CHIẾC LA BÀN.....	42
8. NGUYÊN TẮC QUẢ TÁO HỒNG.....	48
9. NGUYÊN TẮC PHỐI HỢP.....	53
10. NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI.....	58
11. NGUYÊN TẮC BẢNG ĐIỂM.....	64
12. NGUYÊN TẮC NGƯỜI DỰ BỊ.....	68
13. NGUYÊN TẮC ĐỒNG NHẤT.....	75
14. NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP.....	83
15. NGUYÊN TẮC THỂ MẠNH.....	88
16. NGUYÊN TẮC QUYẾT TÂM.....	94
17. NGUYÊN TẮC LỢI NHUẬN.....	104



JOHN C. MAXWELL

17 NGUYÊN TẮC VÀNG TRONG LÀM VIỆC NHÓM

THE 17 INDISPUTABLE LAWS OF TEAMWORK WORKBOOK

Bản quyền tiếng Việt © 2008, 2012 Công ty Sách Alpha

Đức Anh dịch

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Dự án 1.000.000 ebook miễn phí cho di động

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Phát hành: <http://www.taisachhay.com>



CÙNG JOHN C. MAXWELL CHINH PHỤC THÀNH CÔNG

John C. Maxwell là một guru, một diễn giả bậc thầy đồng thời là một tác giả nổi tiếng chuyên viết về nghệ thuật lãnh đạo với hơn 16 triệu bản sách bán ra trên toàn thế giới. Cùng với công ty INJOY và EQUIP của mình, John C. Maxwell đã đào tạo cho trên hai triệu nhà lãnh đạo trên toàn thế giới. Hàng năm, ông được mời tới nói chuyện tại các công ty hàng đầu trong danh sách *Fortune 500*, với nhiều nhà lãnh đạo chính phủ trên thế giới và những tổ chức như Học viện Quân sự Hoa Kỳ ở West Point.

Là một trong 25 tác giả và nghệ sĩ nổi tiếng nhất trên website sách trực tuyến nổi tiếng Amazon.com, các sách của John C. Maxwell được đánh giá rất cao và liên tục xếp trong danh sách best-seller của các tạp chí hàng đầu thế giới như: *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Business Week*,... Các cuốn sách của ông đã được dịch và bán hơn 16 triệu bản tại nhiều quốc gia.

Tại Việt Nam, sau thành công của một số cuốn sách như: *Phát triển kỹ năng lãnh đạo* (Developing the Leader Within You), 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo (21 Irrefutable Laws of Leadership), *Nhà lãnh đạo 3600* (3600 Leader), *Tinh hoa lãnh đạo* (Leadership Gold)..., Alpha Books tiếp tục xuất bản và giới thiệu đến bạn đọc các cuốn sách giá trị khác của ông. Trong các cuốn sách này, John Maxwell chia sẻ thêm với độc giả những bí quyết để không ngừng hoàn thiện bản thân và tiến triển trên con đường trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc. Để đạt được điều này, bạn không chỉ cần phong thái lãnh đạo, năng lực chuyên môn mà còn phải thấu hiểu nghệ thuật thu hút và khiến mọi người muốn đi theo (*Thuật đắc nhân tâm*). Khát vọng hướng tới thành công của mỗi người không thể thực hiện nếu thiếu lòng kiên trì, xác định đúng mục tiêu và mang theo hành trang cần thiết, bởi vì, mỗi thành công chính là một cuộc hành trình (*Hành trình tới thành công*). Và khi đã tập hợp được mọi người quanh mình, đặt rõ mục tiêu rồi thì một yếu tố không thể thiếu trong thành công của một nhà lãnh đạo chính là khả năng làm việc nhóm (*17 nguyên tắc vàng trong làm việc nhóm*).

Với vai trò là Trung tâm phát triển đào tạo quản lý, ITD Việt Nam tin tưởng rằng tác phẩm và tư tưởng của ông sẽ giúp các nhà lãnh đạo quản lý nói riêng và mọi người nói chung hoàn thiện và thành công hơn.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả.

ITD VIỆT NAM VÀ ALPHA BOOKS



GIỚI THIỆU

Khi trở thành thành viên của một nhóm nào đó thì vấn đề bạn cần băn khoăn không phải là *“Có nên tham gia các hoạt động của nhóm không?”* mà là *“Những đóng góp của bạn có mang lại thành công cho nhóm không?”* Và cuốn sách này sẽ là lời giải đáp cho câu hỏi đó.

Mọi người đều biết làm việc nhóm là một điều tốt; thậm chí còn là điều thiết yếu! Nhưng phải tổ chức làm việc nhóm như thế nào để đạt hiệu quả? Tại sao một số nhóm rất thành công, trong khi một vài nhóm khác lại làm việc rời rạc, thiếu liên kết?

Khó có thể trả lời chính xác những câu hỏi này. Nhưng chúng ta đều biết rằng nếu mọi người có năng lực, trình độ, ưu thế,... như nhau thì đã không có những nhà vô địch thể thao thế giới và danh sách 500 công ty Fortune cũng sẽ không thay đổi qua các năm.

Các cá nhân không thể gắn kết với nhau là nguyên nhân làm tan rã nhóm. Một số người nghĩ rằng chìa khóa để thành công là nguyên tắc làm việc rõ ràng. Nhưng trên thực tế, có nhiều người rất siêng năng, khả năng làm việc độc lập rất tốt nhưng lại không thể làm việc cùng nhau để phát huy hết tiềm lực của họ. Thực chất, nhóm phải là nhóm những cá nhân luôn tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau, tạo động lực cho nhau phát triển. Giữa các cá nhân phải có sự tương tác với nhau như một chuỗi phản ứng hóa học. Đó là cách thức để xây dựng nhóm của riêng bạn.

Là một chuyên gia lãnh đạo, mơ ước của tôi là tạo ra một nhóm, ví dụ như một tập thể lãnh đạo để có thể chia sẻ các thông tin với nhau và hợp tác làm việc hiệu quả hơn. Do đó, tôi đã tiến hành nghiên cứu để tìm ra những nguyên tắc làm việc nhóm. Dù bạn là ai, trình độ của bạn ở mức nào, hay hoàn cảnh của bạn có ra sao, bạn vẫn có thể áp dụng những nguyên tắc này.

Các quan điểm này được nhìn nhận trên quan điểm của người lãnh đạo vì người lãnh đạo là người làm cho các thành viên trong nhóm gắn kết với nhau và dẫn họ đến với thắng lợi. Nhưng không phải cuốn sách này sẽ biến bạn thành nhà lãnh đạo. Vì điều đó còn phụ thuộc rất nhiều vào khả năng làm việc nhóm của bạn. Vấn đề không phải bạn là nhà lãnh đạo hay người theo sau, là huấn luyện viên hay cầu thủ, là giáo viên hay học sinh, là cha mẹ hay con cái, là CEO hay chỉ là nhân viên. Dù bạn là ai, nhưng nếu biết cách áp dụng các nguyên tắc, thì khả năng làm việc nhóm của bạn sẽ nâng cao và nhóm của bạn sẽ từ một nhóm cá nhân riêng lẻ thành một nhóm thống nhất.

Có rất nhiều loại hình nhóm: gia đình, công ty, đội tình nguyện,... Nhưng mỗi nhóm lại có một đặc điểm riêng và trong cuộc đời mình, mỗi người đều phải tham gia vào nhiều nhóm khác nhau. Đó là lý do tại sao làm việc nhóm lại quan trọng như vậy.

Muốn học cách làm việc nhóm, bạn phải trải qua cả một quá trình. Hãy chăm chỉ học tập để trở thành thành viên tuyệt vời của nhóm, trở thành những người xây dựng nhóm. Khi đọc và ứng dụng những nguyên tắc làm việc nhóm, tôi tin chắc rằng chúng sẽ ảnh hưởng tích



cực lên mọi mặt cuộc sống của bạn. Trong quá trình học nên nhớ một điều: Không có bất cứ nguyên tắc nào tồn tại riêng lẻ, phải biết phối hợp chúng với nhau.



1. NGUYÊN TẮC TÂM QUAN TRỌNG

Một là con số quá nhỏ để làm nên điều vĩ đại

Chắc chắn là tất cả chúng ta đều ngưỡng mộ những người thành đạt, những người tiên phong, những cá nhân dũng cảm và những nhà khoa học đã làm thay đổi cả thế giới bằng sức mạnh của trí óc.

Dù rất ngưỡng mộ những thành tựu cá nhân, nhưng sự thật là không có thành tựu nào được tạo ra bởi một cá nhân riêng lẻ. Một cá nhân đơn lẻ có thể tự mình làm nên điều vĩ đại chỉ có trong thần thoại. Rambo hay những vị anh hùng một mình chiến đấu chống lại kẻ thù chỉ là những nhân vật hư cấu, không có thực.

Những thành tựu cá nhân thực chất là kết quả làm việc của cả một nhóm. Ngay cả Elbert Einstein, người đã tạo ra bước đột phá về khoa học thế giới với thuyết tương đối cũng không làm việc một mình. Chính ông cũng khẳng định điều đó: “Cuộc sống của tôi và những thành tựu mà tôi đạt được ngày hôm nay là nhờ sự đóng góp của rất nhiều người. Do đó, tôi phải sống và làm việc sao cho xứng đáng với những gì họ đã làm cho tôi.” Lịch sử đã được đánh dấu bởi những thành tựu của những nhà lãnh đạo tài ba và những cá nhân có tư duy đổi mới. Và họ luôn là thành viên của nhóm.

Nhà kinh tế học Lester C. Thurow đã bình luận về chủ đề này như sau:

Truyền thống làm việc nhóm đã làm nên lịch sử và văn hoá của nước Mỹ. Tinh thần đồng đội, hướng đến một mục tiêu chung đã đưa nước Mỹ trở thành một cường quốc về kinh tế, đồng thời là quốc gia đầu tiên đưa được con người lên mặt trăng và còn nhiều thành tựu khác nữa.

Điều đó cho thấy làm việc nhóm không chỉ có tầm quan trọng đối với sự phát triển của từng cá nhân, từng nhóm riêng lẻ mà còn với cả một đất nước, một dân tộc và nói rộng ra là cả thế giới.

GIÁ TRỊ CỦA LÀM VIỆC NHÓM

Tục ngữ Trung Hoa có câu: “Đằng sau một vị tướng tài là những nhân tài khác nữa.” Làm việc nhóm là chìa khóa tạo ra những thành tựu vĩ đại. Đó là lý do tôi dám khẳng định *một là con số quá nhỏ để làm nên điều vĩ đại*. Nếu chỉ làm việc một mình, thì bạn sẽ không thể đạt được những thành tựu có giá trị thật sự. Đó chính là Nguyên tắc Tâm quan trọng.

Bất cứ sự kiện lịch sử nào cũng đều được thực hiện bởi một nhóm. Đó là lý do Tổng thống Lyndon Johnson đã nói: “Không có vấn đề gì mà chúng ta không thể cùng nhau giải quyết. Nếu có một mình, chúng ta chỉ có thể tự giải quyết một vài vấn đề.”



Trong cuốn sách *Jesus on Leadership* (Chúa Jesus bàn về lãnh đạo), C. Gene Wilkes chỉ ra sức mạnh của tinh thần đồng đội không chỉ có trong lĩnh vực kinh doanh ngày nay mà nó đã có lịch sử từ rất lâu đời. Wilkes khẳng định:

- Nhóm gồm nhiều người, vì thế nó có nguồn nhân lực, ý tưởng và động lực hơn so với một cá nhân.
- Nhóm có khả năng tối đa hóa tiềm năng lãnh đạo và tối thiểu hóa nhược điểm của từng thành viên. Còn đối với mỗi cá nhân, ưu và nhược điểm luôn bộc lộ nhiều hơn.
- Nhóm đưa ra được nhiều ý tưởng để đáp ứng yêu cầu hoặc đạt mục tiêu đề ra, do đó có nhiều giải pháp để lựa chọn cho mỗi tình huống. Khi gặp vấn đề, một cá nhân hiếm khi suy nghĩ được bao quát và sâu sắc như một nhóm.
- Nhóm chia sẻ với nhau những kinh nghiệm thành công và thất bại. Điều này giúp các cá nhân và cả tập thể trưởng thành hơn. Nhưng đối với mỗi cá nhân, họ lại phải một mình hứng chịu sự khiển trách. Điều đó khiến họ dễ nảy sinh sự tự mãn và có thể dẫn đến sự thất bại.
- Nhóm có trách nhiệm với mục tiêu đề ra. Còn đối với cá nhân, do không có sự ràng buộc nên họ dễ thay đổi mục tiêu đã đặt ra hơn.
- Nhóm có thể làm được nhiều việc hơn so với một cá nhân.

Nếu muốn khai thác tiềm năng của mình hoặc đạt một thành tựu nào đó, thì bạn nên gia nhập một nhóm.

TẠI SAO CHÚNG TA ĐỨNG MỘT MÌNH?

Nhóm có tác động lớn đến sự phát triển tiềm năng của từng cá nhân, nhưng có một số lý do khiến cho nhiều người vẫn muốn làm việc một mình:

1. Cái tôi

Không ai có thể làm được mọi thứ. Vì thế câu hỏi đặt ra không phải là bạn có thể tự làm mọi thứ hay không, mà là đến lúc nào bạn mới nhận ra mình không thể làm mọi thứ.

Nhà tư bản công nghiệp Andrew Carnegie đã tuyên bố: “Một bước phát triển lớn của bạn được đánh dấu khi bạn nhận ra rằng người khác có thể giúp bạn làm công việc tốt hơn là bạn tự làm một mình.” Để làm được việc lớn, hãy bỏ cái tôi của bạn để tham gia vào nhóm.

2. Thiếu tự tin

Khi tiếp xúc với những nhà lãnh đạo, tôi nhận thấy một số cá nhân không làm việc nhóm tốt bởi họ cảm thấy bị đe dọa. Một chính khách của thành Florentine thế kỷ XVI Niccolo Machiavelli đã nhận xét: “Cách đầu tiên để nhận biết tài năng của một nhà lãnh đạo, đó là hãy nhìn vào những người xung quanh ông ta.”



Sự thiếu tự tin, hay đúng hơn là khả năng phán đoán kém, thiếu thông minh chính là những nguyên nhân chủ yếu khiến nhà lãnh đạo chỉ có thể thu hút những người yếu kém quanh mình. Điều này đã được đề cập trong cuốn *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, chỉ những nhà lãnh đạo giỏi mới trao quyền cho người khác. Đó là Nguyên tắc Trao quyền. Nói cách khác, nhà lãnh đạo thiếu tự tin thường thất bại trong việc xây dựng nhóm vì một trong hai lý do: họ muốn duy trì quyền kiểm soát của mình đối với mọi thứ, hoặc họ sợ bị người khác có năng lực hơn thay thế. Dù với lý do nào, thì người lãnh đạo thất bại trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm cũng sẽ tự hủy hoại tiềm năng của mình và làm xói mòn nỗ lực của những người làm việc cùng họ. Lời khuyên của Tổng thống Woodrow Wilson sẽ giúp ích cho họ: “Chúng ta không nên chỉ sử dụng trí tuệ của mình, mà hãy mượn trí tuệ của nhiều người khác.”

3. Sự khờ khạo

Nhà cố vấn John Ghegan dán trên bàn làm việc của mình một câu nói: “Nếu được làm lại tất cả, tôi sẽ cần sự trợ giúp.” Câu nói đó nói lên cảm nghĩ chính xác của kiểu người thứ ba bị thất bại khi trở thành người xây dựng nhóm. Do đánh giá thấp sự khó khăn nên họ cố gắng tự làm mọi việc một mình.

Tuy nhiên, một số người trong nhóm này cuối cùng cũng nhận ra giấc mơ của họ lớn hơn khả năng của họ, vì vậy nếu chỉ có một mình, họ sẽ không đạt được mục tiêu của mình và họ đã điều chỉnh lại. Họ thành lập nhóm để tiến dần đến thành công. Nhưng vẫn có một số người nhận ra sự thật này quá trễ và dĩ nhiên họ không bao giờ đạt được mục tiêu.

4. Khí chất

Một số người sống khép kín cảm thấy rất khó khăn khi tham gia làm việc nhóm. Khi phải đối mặt với thách thức, họ không bao giờ tham gia cùng người khác để giải quyết nó.

Tuy nhiên, đối với tôi, bất cứ khi nào phải đối mặt với thách thức, thì điều đầu tiên tôi làm là nghĩ đến thành viên nào đó trong nhóm có thể giúp tôi thực hiện điều này. Tôi luôn nghĩ, *Tại sao lại tham gia cuộc hành trình một mình trong khi có thể mời người khác cùng đi.*

Nếu làm mọi thứ một mình, không bao giờ cộng tác với người khác, tức là bạn đã tự tạo ra chướng ngại vật lớn cản trở sự phát triển tiềm năng của mình. Tiến sĩ Allan Fromme cho rằng: “Mọi người sẽ đạt được nhiều thành tích hơn nếu biết hợp tác làm việc với người khác.” Chúng ta cần một nhóm để duy trì hiệu quả công việc. Và những thành viên nhút nhát cũng sẽ có cơ hội để được hưởng những thành quả của cả nhóm.

Trong cuốn *The Finishing Touch* (Hoàn thành từng chi tiết nhỏ) đã kết luận về tầm quan trọng của việc làm việc nhóm như sau:

Không ai là toàn vẹn, chúng ta cần có nhau. Bạn cần một người nào đó và một người nào đó cũng cần bạn. Chúng ta không sống cô lập trên đảo hoang. Để làm việc, chúng ta phải biết dựa vào nhau và hỗ trợ nhau.



Nếu cố gắng làm mọi việc một mình, thì bạn sẽ thất bại. Muốn làm việc lớn, bạn phải kết hợp với người khác. *Một là con số quá nhỏ để làm điều vĩ đại.* Đó chính là nội dung của Nguyên tắc Tầm quan trọng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Bạn sẽ chỉ có thể phát huy hết tiềm năng của mình nếu làm việc theo nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Hãy liệt kê những mục tiêu chính bạn đang hướng tới:

1.....

2.....

3.....

Bạn đã làm gì để thực hiện chúng? Bạn định tự mình thực hiện hay bạn đang xây dựng một nhóm để thực hiện chúng?

Nếu không muốn tham gia vào nhóm, hãy tìm hiểu nguyên nhân tại sao. Nếu nguyên nhân bạn đưa ra là một trong những lý do đã được nhắc đến ở trên thì hãy lập tức hành động để khắc phục nguyên nhân đó. Càng sớm trở thành một thành viên nhóm, thì bạn sẽ càng sớm có khả năng đạt được giấc mơ của mình.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Hãy nghĩ đến mục tiêu lớn nhất của bạn. Bây giờ, hãy tự hỏi chính mình những câu hỏi sau:

- Mục tiêu đó có vượt quá khả năng của tôi không?
- Mục tiêu đó có đem lại lợi ích cho tôi và mọi người không?
- Mục tiêu đó có đáng để tôi phấn đấu, nỗ lực đạt được không?

Nếu trả lời có cho tất cả những câu hỏi vừa nêu, thì việc cần làm tiếp theo là hãy lựa chọn những người phù hợp tham gia cùng bạn để thực hiện mục tiêu đó. Hãy chắc chắn rằng họ muốn tham gia cùng bạn. Hãy mời họ gia nhập vào cuộc hành trình.



2. NGUYÊN TẮC TOÀN CẢNH

Mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò

Vài năm trước, tôi được một tổ chức quốc gia có uy tín mời tham dự một hội thảo quan trọng. Cuộc hội thảo được tổ chức khá quy mô, gồm có 12 diễn giả được mời.

Vài tuần trước hội nghị, tất cả các diễn giả đã tập trung lại cùng với người sáng lập tổ chức để nói về đề tài sẽ trình bày và đưa ra những đề nghị. Vì thời lượng chương trình có hạn nên các diễn giả đều đấu tranh để giành được nhiều thời gian hơn cho đề tài của mình. Vai trò của mỗi diễn giả dường như trở nên quan trọng hơn mục tiêu của hội nghị.

Khi mọi người còn đang bận tập trung vào lợi ích cá nhân thì tôi chợt nhận ra rằng chúng tôi đã quên mất mục tiêu tại sao chúng tôi lại đến đây. Vì vậy, tôi đã nhường phần thời gian của mình cho một diễn giả khác vì tôi cho rằng thông điệp của ông ta sẽ tạo ra sự khác biệt trong cuộc sống của những người tham dự hội nghị này.

Điều đó cũng tác động mạnh đến những diễn giả còn lại. Họ nhận ra mục đích chung của cả nhóm khi có mặt ở đây. Sau đó, thay vì đề phòng và bảo vệ lợi ích của mình, tất cả các diễn giả đều sẵn sàng đóng góp mọi thứ vì lợi ích chung. Mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò cá nhân. Đó là điều cốt lõi của Nguyên tắc Toàn cảnh.

TÔI ĐƯỢC LỢI ÍCH GÌ KHI THAM GIA NHÓM?

Khi sống trong một nền văn hóa ca ngợi những huy chương vàng cá nhân và đấu tranh vì quyền lợi thay vì nhận lấy trách nhiệm, thì mọi người thường có xu hướng bỏ quên lợi ích tập thể. Một bộ phận người cho mình là trung tâm của cuộc sống: Họ chỉ tập trung vào những nhu cầu, mục tiêu và mong muốn của mình. Đối với những người này, nhóm cũng chỉ là một tập hợp những người làm theo những gì họ nói.

Nhưng nhóm không phải là công cụ phục vụ cho lợi ích ích kỷ của một cá nhân nào đó. Các thành viên trong nhóm phải làm việc cùng nhau, chia sẻ lợi ích với nhau, chứ không phải chỉ nhằm phục vụ lợi ích của một cá nhân. Nếu người nào đó lôi kéo và sử dụng người khác nhằm phục vụ lợi ích của riêng mình mà không phải là người xây dựng nhóm thì anh ta là kẻ độc quyền.

Nếu muốn quan sát động lực nhóm thông qua hành động, hãy xem xét những trận thi đấu thể thao. Dựa trên kết quả thi đấu, bạn có thể biết được tinh thần làm việc nhóm của từng đội.

Để giành được chiến thắng, các thành viên của đội luôn phải đặt lợi ích chung của cả đội lên phía trước. Họ phải nhớ rằng mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò của bản thân – hay bất kỳ danh tiếng cá nhân nào.

LÀM TẤT CẢ VÌ ĐỘI



Cựu huấn luyện viên nổi tiếng những năm 1950 của đội Oklahoma đã đưa phương pháp này vào *The book of football wisdom* (Các chiến **thuật** trong bóng bầu dục): “Nếu muốn đạt được tiềm năng của cả đội thì mỗi cầu thủ phải sẵn sàng đặt lợi ích cá nhân dưới mục tiêu của toàn đội.”

Một số đội bóng như đội Notre Dame hay Penn State, đề cao tinh thần làm việc nhóm bằng cách không ghi tên các cầu thủ lên áo mà chỉ đánh số và mọi sự chỉ đạo, hướng dẫn sẽ căn cứ trên số áo của các cầu thủ. Việc phối hợp chặt chẽ giữa các cầu thủ là yếu tố được đề cao trong đội bóng.

Một đội bóng muốn chiến thắng phải có những cầu thủ đặt lợi ích của toàn đội lên hàng đầu. Họ phải phát huy được khả năng của mình nhưng đồng thời cũng phải sẵn sàng hỗ trợ đồng đội. Họ sẵn sàng hy sinh vai trò của mình cho mục tiêu lớn lao hơn. Đó là Nguyên tắc Toàn cảnh.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU CHUNG

Mỗi thành viên đều có vai trò đóng góp vào mục tiêu chung của cả nhóm. Không có sự phối hợp này, nhóm sẽ không thể hoàn thành mục tiêu. Điều đó đúng đối với mọi hình thức nhóm (các đội thể thao, doanh nghiệp, gia đình, các bộ ngành hay chính phủ).

Đặc biệt, những nhà lãnh đạo cấp cao nhất càng phải thấu hiểu Nguyên tắc Toàn cảnh. Họ phải luôn đặt lợi ích chung của đất nước lên trước bản thân và đồng đội. Ví dụ như câu chuyện về Thủ tướng Anh Winston Churchill. Chuyện kể rằng trong suốt Thế chiến thứ hai khi Vương quốc Anh phải trải qua những ngày đen tối nhất, đất nước gặp khó khăn và những người đàn ông phải làm việc trong các mỏ than đá. Rất nhiều người muốn từ bỏ công việc bẩn thỉu và bạc bẽo ở các hầm mỏ nguy hiểm này để tham gia phục vụ quân đội để có thể nhận được nhiều sự ca ngợi và ủng hộ. Tuy nhiên, họ không nhận thức được rằng công việc của họ tại hầm mỏ quyết định đến sự thành công của cuộc chiến. Nếu không có than đá, quân đội và người dân trên khắp đất nước sẽ gặp nhiều khó khăn.

Vì vậy, Thủ tướng Churchill đã gặp trực tiếp những người thợ mỏ để nhấn mạnh tầm quan trọng và vai trò của họ đối với cuộc chiến và cuộc sống của người dân trên khắp đất nước. Ông tôn vinh thành quả của những người thợ mỏ ngang bằng với chiến công của những người lính.

Điều này đã tác động mạnh đến những người thợ mỏ và họ đã trở về với công việc thầm lặng của mình với một quyết tâm sắt đá, luôn được nhắc nhở về vai trò của họ đối với mục tiêu thiêng liêng của đất nước đó là giữ gìn nền tự do cho phương Tây.

Đó là cách dùng để xây dựng nhóm. Nó tạo nên lòng can đảm và quyết tâm để họ nhận ra rằng *mục tiêu bao giờ cũng quan trọng hơn vai trò*. Nó có nghĩa là sự hy sinh lợi ích cá nhân cho mục tiêu chung của nhóm. Nhưng theo Eavin “Magic” Johnson, một doanh nhân thành đạt, đã từng là ngôi sao của NBA thì: “Mỗi thành viên trong một đội vô địch đều là một nhà vô địch.”



CÁC BƯỚC XÂY DỰNG NHÓM

Vậy làm thế nào để trở thành một tập thể thống nhất? Làm thế nào để trở thành một thành viên nhóm? Nó không phải là việc diễn ra trong chốc lát mà phải là cả một quá trình. Dưới đây là những bước để bắt đầu tiến trình này:

1. Xác định mục tiêu

Trước tiên, bạn cần xác định một mục tiêu. Không có nó, bạn sẽ không thể có một nhóm thực thụ. Nếu không biết mình đang đi về đâu, bạn sẽ kết thúc ở nơi nào đó. Một cá thể không có mục tiêu có thể kết thúc ở bất kỳ nơi nào. Một nhóm các cá thể không có mục tiêu sẽ không đi đến đâu. Nói cách khác, nếu mọi người trong nhóm cùng hướng đến một mục tiêu thì họ sẽ có tiềm năng trở thành một nhóm hiệu quả.

Những nhà lãnh đạo có vai trò nắm bắt và truyền đạt mục tiêu của nhóm cho các thành viên còn lại. Đó là những lời phát biểu của Winston Churchill với các thợ mỏ trong chiến tranh Thế giới thứ hai. Đó là những gì Tiến sĩ Martin Luther King Jr. đã làm khi nói với mọi người về giấc mơ của ông tại Đài tưởng niệm Lincoln ở Thủ đô Washington. Đó cũng là những gì Giám đốc điều hành của GE, Jack Welch đã làm khi thông báo cho mọi người trong công ty biết rằng, nếu một đơn vị của GE không thể dẫn đầu hoặc đứng thứ hai trên thị trường thì họ không còn là thành viên của GE nữa. Để hướng tới mục tiêu chung, đòi hỏi phải hy sinh những lợi ích nhỏ của các thành viên.

Vai trò của người lãnh đạo là xác định mục tiêu cho nhóm. Không có mục tiêu, các thành viên trong nhóm sẽ không tìm được khát khao để hoàn thành công việc.

2. Đánh giá tình hình

Việc xác định mục tiêu giúp bạn nhận ra khoảng cách để đạt được mục tiêu đó là bao xa. Đối với những người chỉ làm mọi thứ một mình thì khoảng cách giữa thực tại và tương lai còn đáng sợ hơn nhiều. Nhưng đối với các nhóm thì khoảng cách đó lại không đáng lo ngại. Họ không lùi bước trước mọi thử thách – họ tìm kiếm những cơ hội. Họ lập kế hoạch để hoàn thành mục tiêu đó.

3. Chuẩn bị nguồn lực cần thiết

Nguồn lực là những gì cần thiết để chúng ta có thể vươn tới mục tiêu. Bạn không thể đạt được sự tiến bộ nếu không có sự ủng hộ của các thiết bị, những tiện nghi, nguồn tài chính và v.v... – cho dù mục tiêu của bạn là leo lên một đỉnh núi, xâm nhập một thị trường hay thành lập một đoàn mục sư. Nếu có nguồn lực tốt thì các thành viên trong đội cũng sẽ tập trung hơn vào mục tiêu.

4. Lựa chọn thành viên phù hợp

Muốn xây dựng một nhóm thành công, thì quan trọng là phải lựa chọn những thành viên phù hợp. Nếu có mục tiêu, kế hoạch rõ ràng, nguồn lực dồi dào và khả năng lãnh đạo đáng



khâm phục, nhưng lại không có những thành viên phù hợp, thì bạn sẽ không thể đi đến đâu. Bạn cũng có thể thất bại với những thành viên giỏi nhưng điều chắc chắn là bạn không bao giờ có thể chiến thắng với những thành viên tồi.

5. Từ bỏ những kế hoạch cá nhân

Những nhóm chiến thắng phải có những thành viên luôn tự hỏi: “Điều gì là tốt nhất cho những người còn lại?” Họ luôn tạm gác lại những lợi ích cá nhân vì lợi ích chung của toàn đội. Những lời của “vua hamburger” Ray Kroc, người đã đưa MacDonald’s trở thành thương hiệu nổi tiếng trên thế giới: “Không ai trong chúng ta quan trọng hơn những người còn lại,” chính là phương châm của các thành viên trong nhóm.

Mia Hamm, cầu thủ chủ chốt của đội bóng đá Mỹ đã đưa ra quan điểm của mình về tinh thần đồng đội – điều đã làm nên chiến thắng của đội bóng đá nữ Mỹ trong Thế vận hội Olympic và cúp bóng đá thế giới cách đây vài năm:

Bóng đá không phải là một môn thể thao cá nhân. Tôi không phải là người ghi tất cả các bàn thắng và những bàn thắng tôi ghi được thường là kết quả sự nỗ lực của toàn đội. Tôi là thành viên của đội và tôi tin tưởng vào đội. Tôi thi đấu và cống hiến cho đội bởi vì toàn đội, chứ không phải bất cứ cá nhân nào, là nền tảng cho chiếc cúp vô địch.

Mia Hamm hiểu được Nguyên tắc Toàn cảnh và cô đã làm tất cả những gì có thể để hỗ trợ cho đội – kể cả việc giặt giũ đồ đạc. Cô đã chứng minh rằng mục tiêu quan trọng hơn vai trò.

6. Vươn tới một tầm cao mới

Chỉ khi các thành viên phối hợp với nhau và từ bỏ những lợi ích cá nhân thì nhóm mới có thể tiến lên một tầm cao mới. Đó là điều mà cách làm việc nhóm yêu cầu mỗi cá nhân phải hy sinh. Đáng tiếc là vẫn có một số người chỉ thích làm theo kế hoạch riêng của mình mà không nghĩ gì đến lợi ích chung của cả nhóm.

Đó cũng chính là điều mà nhà triết học Friedrich Nietzsche đã nói: “Nhiều người rất ngoan cố theo đuổi con đường họ đã chọn, chỉ vài người theo đuổi mục tiêu.” Đó là những người chỉ biết nghĩ cho mình mà quên đi toàn cảnh. Vì vậy, tiềm năng của họ không được khai thác và những người đi theo họ cũng sẽ không tin vào khả năng của họ.

VAI TRÒ CỦA CÁ NHÂN ĐỐI VỚI THÀNH CÔNG CỦA NHÓM

Tổng thống Abraham Lincoln từng nhận xét: “Nếu muốn kiểm tra tính cách của một người, hãy trao cho anh ta quyền lực.”

Điều đó đã được kiểm nghiệm qua cuộc đời và sự nghiệp của Tổng thống Mỹ Jimmy Carter. Nếu nhìn lại sự nghiệp của ông – từ khi ông là nhân viên phụ trách các trường học cho đến thời kỳ đảm nhiệm cương vị tổng thống nước Mỹ – bạn có thể thấy rằng, ông luôn sẵn sàng đảm nhiệm bất kỳ vai trò nào để đạt được mục tiêu mà ông tin tưởng. Ông luôn làm theo Nguyên tắc Toàn cảnh.



Có lẽ không có ví dụ nào về Nguyên tắc Toàn cảnh sinh động hơn ví dụ về cuộc đời của Carter khi ông làm việc cho Habitat for Humanity (Tổ chức Hỗ trợ gia cư). Mục tiêu mà tổ chức Habitat đặt ra là xóa bỏ tình trạng vô gia cư trên thế giới.

Tổng thống Carter rất thích mục tiêu của tổ chức này và ông tham gia rất nhiệt tình vào các hoạt động của tổ chức. Công việc của ông là phục vụ trong hội đồng Habitat, liên lạc với các phương tiện truyền thông, tìm nguồn vốn,...

Ông không hề để ý đến cương vị tổng thống của mình và chấp nhận làm tất cả mọi thứ, kể cả việc trực tiếp đến các công trường xây dựng và cùng ăn, cùng ở, cùng làm với những người thợ. Tinh thần đó của Carter đã thu hút mọi người thành lập những đội tình nguyện viên, phục vụ vì một mục đích chung.

MỤC TIÊU ĐƯỢC CHIA SẺ

Jimmy Carter đã giúp Tổ chức Hỗ trợ gia cư được nhiều người biết đến. Sự giúp đỡ không vì tư lợi của ông đã khơi nguồn cảm hứng từ người giàu đến kẻ nghèo, từ người nổi tiếng đến vô danh, từ người có quyền lực đến những người không có quyền lực nhận ra mục tiêu to lớn là giúp đỡ mọi người ở tầng lớp thấp nhất trong xã hội bằng việc mang đến cho họ một nơi ở tươi tốt hơn. Ông đã khơi gợi sự quan tâm của họ đến vấn đề này.

Đến nay, Habitat và những người tình nguyện đã xây được hơn 100.000 căn nhà cho hơn nửa triệu người trên toàn thế giới. Cũng giống như Carter, mọi người đều muốn sống có ý nghĩa hơn. Họ hiểu rằng mục tiêu quan trọng hơn vai trò. Họ đã đi theo chân lý của Nguyên tắc Toàn cảnh.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi xác định được mục tiêu chung, bạn sẽ phục vụ nhóm tốt hơn.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Trong cuộc sống của bạn, có mục tiêu nào có ý nghĩa lớn lao hơn chính bạn? Bạn có đang tham gia vào một hoạt động mang tầm vóc lớn không? Nếu không, hãy suy ngẫm về những mục tiêu và ưu tiên của mình. Nếu đang cố gắng hoàn thành một việc có ý nghĩa, hãy tự hỏi xem bạn sẵn sàng làm gì để hoàn thành nó. Bạn có sẵn sàng đóng một vai phụ nếu như điều đó cần thiết cho lợi ích của nhóm như Tổng thống Carter đã làm không? Nếu bạn trả lời không, thì có nhiều khả năng bạn sẽ trở thành “chướng ngại vật” cho thành công của nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Hãy nghĩ về mục tiêu chung của nhóm. Các thành viên trong nhóm thường có thái độ như thế nào với mục tiêu đó? Họ có mong muốn góp phần vào thành công của nhóm không? Hay họ chỉ muốn trục lợi cho mình?

Hãy bắt đầu nuôi dưỡng quan điểm của các thành viên trong nhóm bằng cách đi tiên phong trong việc ưu tiên cho mục tiêu chung hơn là những lợi ích cá nhân. Sau đó, hãy giúp các



thành viên trong nhóm đi theo Nguyên tắc Toàn cảnh. Bạn cần khuyến khích, tôn vinh và khen thưởng những người nỗ lực hết mình vì mục tiêu của nhóm.



3. NGUYÊN TẮC PHÙ HỢP

Mỗi thành viên đều có một vị trí thích hợp để phát huy hết khả năng của mình

Ngày 26 tháng 1 năm 2001, lần đầu tiên lịch sử nước Mỹ trải qua một sự kiện trọng đại: Colin Powell – một người Mỹ gốc Phi được bổ nhiệm làm Ngoại trưởng Mỹ, vị trí cao nhất trong nội các Mỹ. Những thế hệ trước đã hình thành một luật lệ bất thành văn trong lĩnh vực ngoại giao, đó là những người da đen chỉ có thể nắm giữ những vị trí như đại sứ hay công sứ.

Việc bổ nhiệm Colin Powell là một sự kiện rất đáng chú ý vì Colin Powell là nhân vật phù hợp nhất cho vị trí này. Tổng thống George W. Bush, người bổ nhiệm Colin Powell, đã đưa ra nhận định: “Không ai có thể giữ vai trò là đại diện và phát ngôn viên cho nước Mỹ tốt bằng Colin Powell. Ở ông hội tụ đầy đủ các phẩm chất cần thiết cho vị trí này: tính thẳng thắn, sự chính trực cao cả, lòng tự hào sâu sắc đối với nền dân chủ của chúng ta và ý thức bảo vệ Tổ quốc của một quân nhân.”

Tổng thống Bush hiểu rằng *mỗi thành viên đều có một vị trí thích hợp để phát huy hết khả năng của mình*. Và vị trí thích hợp của Powell là vận hành một trong những bộ máy của chính phủ Mỹ. Đó chính là Nguyên tắc Phù hợp.

VỊ TRÍ THÍCH HỢP

Trong cuốn *My American Journey* (Cuộc hành trình của tôi), Colin Powell đã viết:

Các môn thể thao và những hoạt động hướng đạo sinh ở trường không thật sự tạo ra tinh thần đồng đội. Tôi chỉ tìm thấy điều đó khi gia nhập Pershing Rifles (một tổ chức quân sự dành cho sinh viên các trường đại học ở Mỹ). Lần đầu tiên trong đời, tôi được là thành viên của một nhóm thật sự... Tính kỷ luật, nề nếp, sự thân thiết, ý thức tập thể là những điều tôi khao khát. Lòng vị tha giữa các cấp bậc trong nhóm gợi tôi nhớ lại bầu không khí gia đình. Chúng tộc, màu da, trình độ học vấn, thu nhập đều vô nghĩa. Những thành viên của PRs gắn bó chặt chẽ với nhau và là một nhóm. Điều này thôi thúc tôi trở thành một quân nhân.

Khi tốt nghiệp đại học, ông ngay lập tức thực hiện ước muốn của mình, đó là trở thành một quân nhân.

CUỘC HÀNH TRÌNH KHÔNG BÌNH THƯỜNG

Trong quân đội, Powell đã đạt được rất nhiều chiến công và nhanh chóng nắm giữ vai trò quan trọng trong quân đội. Ông yêu thích công việc lãnh đạo quân đội và ông luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, vì không được cấp trên tín nhiệm nên ông đã rời bỏ quân đội.

Điều này đã tạo cơ hội cho ông để tiếp nhận một vị trí trong nội các, mài dũa tài năng và mang đến cho ông nhiều kinh nghiệm. Thời gian ở trong quân ngũ đã rèn luyện cho Powell



kỹ năng chỉ huy, lãnh đạo và cách giao tiếp, liên hệ với mọi người. Ông có ảnh hưởng đối với quân đội Mỹ và được chính phủ các nước biết đến nhiều. Ông được đề cử vào nhiều vị trí quan trọng trong chính phủ Mỹ và đúc rút được nhiều kinh nghiệm quý báu trong suốt quá trình làm việc. Les Aspin, cựu Bộ trưởng Quốc phòng Mỹ nhận xét: “Powell có thể làm bất cứ việc gì và đảm nhiệm vị trí cao hơn, kể cả làm tổng thống.”

Khi được Tổng thống Bush đề cử vào nội các, Powell đã chấp nhận vì ông vẫn muốn đóng góp nhiều hơn nữa cho đất nước và điều đó đã được ông chuẩn bị trong nhiều năm.

Tổng thống Bush, nội các chính phủ và người dân nước Mỹ đã được lợi rất nhiều từ những đóng góp của Powell.

Ông đã giúp đỡ tổng thống mới đắc cử và tạo dựng được lòng tin của các cử tri vào tổng thống mới. Việc bổ nhiệm ông Powell là một bằng chứng sống động cho lời tuyên bố của Tổng thống Bush. Nhưng nó cũng là sức mạnh của Nguyên tắc Phù hợp. Khi một thành viên được đặt vào vị trí phù hợp, mọi người sẽ cùng có lợi.

Khi tất cả các thành viên được đặt đúng vị trí, họ sẽ phát huy hết năng lực của họ. Điều vĩ đại sẽ xảy ra khi tất cả các thành viên trong nhóm nắm giữ vai trò phù hợp với tài năng, kỹ năng và kinh nghiệm của họ. Tất cả điều này là sức mạnh của Nguyên tắc Phù hợp.

KHI MỌI NGƯỜI KHÔNG ĐƯỢC ĐẶT ĐÚNG CHỖ

Điều gì sẽ xảy ra khi các thành viên phải làm việc không đúng vị trí? Trước tiên, tinh thần của họ sẽ bị suy sụp vì nhóm không tận dụng hết khả năng của mình. Sau đó, họ sẽ trở nên phẫn nộ vì sở trường của họ không được khai thác. Điều này làm nhóm bị mất ý chí làm việc tập thể, niềm tin của họ bị xói mòn và tình hình ngày càng xấu đi tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh chớp lấy lợi thế. Khi mọi người không được đặt đúng vị trí, thì mọi thứ sẽ không đi theo chiều hướng tốt đẹp. Đó là Nguyên tắc Phù hợp.

Những người có năng lực được đặt đúng chỗ là yêu cầu thiết yếu để xây dựng nhóm. Việc sắp xếp vị trí cho các thành viên có tác động lớn đến tình hình chung của cả nhóm:

Một người hoạt động không tốt được đặt vào vị trí không tốt	=	Sự thất bại
Một người hoạt động không tốt nhưng lại được đặt vào vị trí tốt	=	Sự thất vọng
Một người hoạt động tốt bị đặt vào vị trí không tốt	=	Sự rối loạn
Một người hoạt động tốt được đặt vào vị trí tốt	=	Sự tiến triển
Tất cả những người hoạt động tốt đều được đặt vào những vị trí tốt	=	Sự phát triển vượt bậc



Dù bạn đang hoạt động trong loại hình nhóm nào thì nguyên tắc trên vẫn đúng vì cách thức hoạt động của các nhóm là như nhau. Loại hình nhóm bạn đang làm việc là không quan trọng vì cách thức là như nhau. Chuyên gia quảng cáo David Ogilvy đã phát biểu: “Một nhà hàng kinh doanh tốt tương tự như một đội bóng chày giành được chiến thắng. Nó đều tận dụng mọi tài năng của các thành viên và các cơ hội để phát triển dịch vụ.” Tương tự như vậy, một bộ phim được sản xuất và trình chiếu đó là do công sức, nỗ lực của cả đội ngũ làm phim cũng như sự phân công lao động hợp lý.

ĐẶT ĐÚNG NGƯỜI ĐÚNG VIỆC

Huấn luyện viên bóng bầu dục Vince Lombardi nhận định: “Thành quả của một tổ chức là kết quả tổng hợp từ sự nỗ lực của mỗi cá nhân.” Điều này đúng, nhưng để tạo ra một đội chiến thắng không chỉ đơn giản là có được những nhân tài. Nếu sở hữu một nhóm có nhiều nhân tài, nhưng mỗi cá nhân lại không đóng góp hết mình cho nhóm, thì bạn sẽ không có được một nhóm theo đúng nghĩa của nó. Vấn đề này cần phải có nghệ thuật lãnh đạo nhóm. Hãy đặt mọi người vào đúng vị trí của họ là phương pháp thực tế nhất.

Để đặt mọi người vào đúng vị trí của họ nhằm tận dụng tài năng của họ và phát huy tối đa tiềm năng của nhóm, bạn cần biết ba điều sau:

Hiểu rõ về nhóm

Bạn không thể xây dựng một nhóm hoặc một tổ chức chiến thắng nếu không hiểu rõ về mục đích, văn hoá hay lịch sử của nó. Nếu không biết rõ về mục tiêu của nhóm, thì bạn sẽ không thể làm cho nhóm của mình phát huy hết tiềm năng. Chỉ khi nào hiểu rõ về nhóm của mình thì bạn mới có thể đưa nhóm đến nơi mình muốn.

Nắm rõ tình hình của nhóm

Tầm nhìn hoặc mục đích của một tổ chức có thể tạm thời là tốt đẹp, nhưng tình hình của nhóm lại là điều thường xuyên thay đổi. Người xây dựng nhóm tốt là người hiểu rõ nhóm của mình đang ở tình trạng nào và giải pháp cần là gì. Ví dụ, khi một nhóm mới được thành lập, thì điều quan trọng cần phải làm là tìm cách thu hút thành viên cho nhóm. Nhưng khi nhóm đã bắt đầu ổn định tổ chức, thì việc chọn lọc có ý nghĩa quan trọng hơn. Ở giai đoạn này, người lãnh đạo phải mất nhiều thời gian hơn để tìm người thích hợp nhất cho mỗi vị trí.

Hiểu rõ các thành viên trong nhóm

Bạn phải hiểu được người mà bạn đang cố gắng chọn vào vị trí phù hợp. Tôi đề cập đến điều này vì những nhà lãnh đạo thường có xu hướng áp đặt ý muốn chủ quan của mình đối với người khác mà ít khi tìm hiểu về mong muốn của người đó. Nhưng muốn xây dựng nhóm, thì bạn không thể làm như vậy.



Để xây dựng nhóm, bạn cần đánh giá kinh nghiệm, kỹ năng, tính khí, thái độ, niềm đam mê, sự tinh xảo, tính kỷ luật, mức độ cảm xúc và tiềm năng của mỗi cá nhân. Có như vậy, bạn mới có thể giúp các thành viên tìm được vị trí thích hợp nhất đối với họ.

HÃY BẮT ĐẦU TÌM KIẾM VỊ TRÍ THÍCH HỢP NHẤT

Để tìm được vị trí thích hợp nhất cho mình, bạn nên làm theo những hướng dẫn sau:

- *Tự tin.* Không có năng lực cá nhân nào có thể bù đắp được cho sự thiếu tự tin. Nếu để sự thiếu tự tin chiếm ưu thế, bạn sẽ trở nên cứng nhắc và miễn cưỡng thay đổi. Để phát triển, bạn phải sẵn sàng thay đổi.
- *Thấu hiểu chính mình.* Bạn sẽ không thể tìm ra vị trí phù hợp cho mình nếu không xác định được ưu nhược điểm của bản thân. Hãy dành thời gian để suy ngẫm và khám phá tài năng của bạn. Hãy nhờ người khác đánh giá về bạn để mang tính khách quan hơn.
- *Tin tưởng vào người lãnh đạo.* Một người lãnh đạo giỏi sẽ giúp bạn đi đúng hướng. Nếu không tin tưởng ở người lãnh đạo của mình, hãy tìm một nhà cố vấn dày dạn kinh nghiệm để được giúp đỡ hoặc hãy tìm kiếm một nhóm khác.
- *Hãy nhìn vào toàn cảnh.* Vị trí của bạn có ý nghĩa như thế nào đối với cả nhóm? Nếu bạn chỉ tìm vị trí thích hợp cho mình vì lợi ích cá nhân, thì động cơ hạn hẹp đó sẽ ngăn cản bạn khám phá ước mơ của mình.
- *Dựa vào kinh nghiệm bản thân.* Cách duy nhất để nhận ra con đường của mình là học hỏi từ những thành công cũng như thất bại. Khi đã khám phá ra sứ mệnh của mình thì bạn sẽ hào hứng với công việc hơn vì nó sẽ mách bảo bạn rằng: “Không có nơi nào gần và giống với nơi mà bạn đang đứng, vì vậy, đó là chỗ của bạn.”

Mỗi người đều có một vị trí thích hợp. Dù không phải là phi công mà chỉ là người xếp dù thì công việc đó của bạn vẫn có giá trị lớn đối với sự sống còn của viên phi công trong những trường hợp cần thiết. Charlie Plumb, diễn giả cho các công ty thuộc Fortune 500 nói: “Thế giới đang ngày càng tinh giảm nguồn nhân lực, chúng ta phải làm nhiều việc hơn với số nhân viên ít hơn, vì vậy cần phải biết trao quyền cho đồng đội.”

Đó thực chất chỉ là lối biểu đạt khác đi của Nguyên tắc Phù hợp. Bạn có đang hỗ trợ những thành viên khác trong nhóm không? Mỗi thành viên luôn có vị trí thích hợp để phát huy tốt nhất giá trị của mình. Hãy xác định những giá trị tốt nhất của mình.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Bạn sẽ trở nên giá trị hơn nếu được đặt đúng vị trí.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn đã tìm được cho mình một vị trí thích hợp chưa? Khi hoàn tất trách nhiệm của mình, bạn có phát hiện ra rằng: Không nơi nào gần và giống với vị trí bạn đang đứng, vì vậy, đó là



chỗ của bạn... Nếu đúng như vậy, thì hãy tiếp tục ở lại học hỏi và phát triển lĩnh vực chuyên môn của mình. Nếu không, bạn cần phải suy nghĩ lại về vị trí của mình.

Nếu xác định được vị trí phù hợp với mình, hãy bắt đầu một kế hoạch thay đổi. Nó không đơn giản như việc thay đổi nghĩa vụ hoặc phức tạp như thay đổi một nghề nghiệp. Khi đã sẵn sàng thay đổi, hãy thực hiện bước đầu tiên.

Trước hết, hãy nhờ những người thân đánh giá về những ưu nhược điểm, tư chất cá nhân của bạn. Hãy xác định rõ mục đích sống của bạn. Sau đó, hãy thử khám phá những lĩnh vực mới vì cách duy nhất để tìm vị trí thích hợp là thu thập kinh nghiệm.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Một trong những đặc điểm của người lãnh đạo nhóm xuất sắc là biết sắp xếp vị trí thích hợp cho từng thành viên trong nhóm. Họ hiểu rõ về nhóm của mình và các thành viên trong nhóm, cũng như nắm rõ tình hình của nhóm. Ngoài ra, người lãnh đạo giỏi còn là người biết phát huy tài năng của các thành viên và biết khen thưởng kịp thời, hợp lý.

Tải thêm ebook: <http://www.taisachhay.com>



4. NGUYÊN TẮC ĐỈNH EVEREST

Khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm sẽ tăng theo

Leo núi không phải là hoạt động dành cho những trái tim yếu ớt, bởi khí hậu ở trên những đỉnh núi cao vô cùng khắc nghiệt. Tuy nhiên, con người vẫn không ngừng muốn chinh phục những đỉnh núi này. Vào năm 1786, đỉnh núi cao nhất châu Âu, đỉnh Mont Blanc ở Pháp, đã được chinh phục. Đó là một kỳ công. Nhưng đỉnh Everest, nóc nhà của thế giới với độ cao gần 9000m vẫn là một thách thức với con người, đặc biệt là trong thời kỳ chưa có những thiết bị công nghệ cao. Đỉnh Everest nằm ở vùng xa xôi hẻo lánh, tách biệt với xung quanh, vô cùng khó khăn lại thêm khí hậu khắc nghiệt. Do đó, muốn chinh phục đỉnh Everest đòi hỏi người leo núi phải có lòng dũng cảm và kinh nghiệm dày dạn. Đã có rất nhiều người phải bỏ mạng trong cuộc hành trình chinh phục đỉnh Everest. Trong 32 năm, từ năm 1920 đến năm 1953, đã có bảy người leo núi cố gắng chinh phục đỉnh núi nhưng đều thất bại do không lường trước được mọi khó khăn của cuộc hành trình. Ví dụ, George Frey, một nhà leo núi kinh nghiệm đã gặp tai nạn vì cho rằng việc đi giày đinh để leo núi là không cần thiết.

Tenzing Norgay là một thanh niên Tây Tạng, làm nghề khuân vác đồ cho những đoàn leo núi. Anh đã tham gia vào các cuộc leo núi từ năm 21 tuổi và đã chứng kiến nhiều thất bại. Từ đó, anh rút ra một bài học quý giá, đó là: không bao giờ đánh giá thấp những khó khăn.

Vào năm 1953, Tenzing tham gia vào cuộc hành trình thứ bảy của mình lên đỉnh Everest với một đoàn leo núi người Anh. Với từng độ cao mà họ đạt tới, đòi hỏi một cấp độ cao hơn của tinh thần đồng đội. Họ hỗ trợ nhau trên từng đoạn đường. Đúc kết kinh nghiệm leo núi của mình, Tenzing đưa ra nhận xét:

Bạn đừng bao giờ leo lên những đỉnh núi như Everest bằng cách cố gắng chạy đua để dẫn đầu một mình hay cạnh tranh với những người leo núi khác. Hãy leo chậm và chắc bằng tinh thần đồng đội, không ích kỷ. Dĩ nhiên, tôi muốn là người đầu tiên chinh phục đỉnh núi; đó là những gì tôi từng mơ ước trong cuộc đời mình. Nhưng nếu có khó khăn, thì tôi cũng sẽ bình tĩnh đón nhận. Vì đó là phương thức leo núi.

Sử dụng phương thức này, Tenzing và Edmund Hillary, một thành viên trong đoàn leo núi người Anh, đã làm được điều mà chưa từng ai làm được: trở thành những người đầu tiên đứng trên đỉnh núi Everest, đỉnh núi cao nhất thế giới vào ngày 29 tháng 5 năm 1953. Đạt được thành công nhưng Tenzing vẫn không quên cảm ơn tinh thần đồng đội của những người trong đoàn:

Dù đã kiệt sức, đau ốm kiệt quệ và thất vọng khủng khiếp vì đã không thể tự mình lên đỉnh núi nhưng họ vẫn làm mọi thứ để khuyến khích và giúp đỡ chúng tôi. Vâng, và tôi nghĩ rằng đó là cách người ta phải làm trên một ngọn núi thế này. Ngọn núi đã làm cho mọi người trở nên tuyệt vời hơn. Tôi và Hillary sẽ ở đâu nếu không có những người đi trước đã tạo nên những lối mòn, những người Tây Tạng mang vác đồ đạc và còn nhiều người nữa? Công việc và sự hy sinh của họ đã giúp chúng tôi được đứng trên đỉnh núi này.



Tenzing và Hillary có thể làm điều này một mình không? Câu trả lời là không. Họ có thể làm điều này không nếu như không có một đội tuyệt vời như thế? Một lần nữa câu trả lời lại là không. Tại sao? Bởi vì *khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm cũng sẽ tăng theo*. Đó là Nguyên tắc Đỉnh Everest.

ĐỈNH EVEREST CỦA BẠN LÀ GÌ?

Bạn có thể không phải là một nhà leo núi, và có thể bạn cũng không có nhu cầu chinh phục đỉnh Everest. Nhưng chắc chắn là bạn cũng có một mơ ước. Mỗi người đều có một mơ ước – thậm chí đối với cả những người vẫn chưa xác định được mơ ước của mình là gì. Nếu có một giấc mơ, bạn cần một nhóm để thực hiện nó.

Làm thế nào để tiếp cận nhiệm vụ đạt được giấc mơ của mình cùng với nhóm? Cách tốt nhất là hãy bắt đầu bằng việc hỏi mình ba câu hỏi sau:

1. “Ước mơ của tôi là gì?”

Tất cả bắt đầu từ câu hỏi này bởi câu trả lời sẽ xác định mơ ước của bạn là gì? Chuyên gia về quản lý và đạo đức kinh doanh Robert Greenleaf nhận xét: “Không có gì diễn ra mà không có mơ ước. Một vài điều thật sự lớn lao diễn ra đều xuất phát từ một giấc mơ lớn lao.”

Nhà thơ thời kỳ Phục hưng, Langston Hughes đã viết:

Hãy nhanh giữ lấy giấc mơ vì nếu giấc mơ biến mất,

Cuộc sống sẽ như chú chim gãy cánh, không thể bay cao.

Hãy nhanh giữ lấy giấc mơ vì khi giấc mơ đi,

Cuộc sống sẽ như cánh đồng cỏ, đông lạnh vì giá băng.

Nếu muốn thực hiện điều gì đó lớn lao, trước tiên bạn cần phải có ước mơ. Nhưng ước mơ thôi chưa đủ. Bạn chỉ có thể thực hiện được ước mơ đó nếu bạn là thành viên của một nhóm.

2. “Nhóm của tôi có những ai?”

Câu hỏi thứ hai này cho biết tình trạng hiện thời của bạn như thế nào vì nhóm của bạn sẽ thể hiện tiềm năng của bạn. Đó là lý do tại sao bạn nên lựa chọn người đồng hành cùng bạn trong chuyến hành trình của mình. Nếu những người đồng hành của bạn là những người không thật sự nhiệt tình, thì bạn sẽ không bao giờ đạt được giấc mơ của mình là leo lên đỉnh núi. Tuy nhiên, với những người bạn đồng hành tuyệt vời, Tenzing Norgay đã có thể đạt đến đỉnh cao. Một ước mơ lớn đối với một nhóm tồi thì không hơn gì cơn ác mộng.

3. “Nhóm mơ ước của tôi trông như thế nào?”



Thực tế là nhóm của bạn phải cùng tầm vóc với ước mơ của bạn. Nếu không, bạn sẽ không đạt được nó. Bạn không thể đạt được giấc mơ với con số mười chót vót cùng với một nhóm chỉ ở mức con số bốn. Nếu muốn leo lên đỉnh Everest, bạn cần một nhóm có tầm vóc ngang bằng đỉnh Everest. Không có cách nào khác. Một nhóm tuyệt vời với một giấc mơ kém cỏi còn tốt hơn là một ước mơ lớn lao với một nhóm kém cỏi.

HÃY TẬP TRUNG VÀO NHÓM HƠN LÀ VÀO ƯỚC MƠ

Một sai lầm mà nhiều người mắc phải là tập trung chú ý quá nhiều vào ước mơ của họ và quá ít vào nhóm của mình.

Mỗi ước mơ mang đến một thách thức riêng. Mỗi dạng thách thức sẽ xác định một kiểu nhóm cần xây dựng. Ví dụ như:

<i>Dạng thách thức</i>	<i>Dạng nhóm yêu cầu</i>
Thách thức mới	Nhóm sáng tạo
Thách thức gây tranh cãi	Nhóm liên minh
Thách thức thay đổi	Nhóm nhanh và linh động
Thách thức khó chịu	Nhóm tạo động lực
Thách thức đa dạng hóa	Nhóm bổ sung
Thách thức dài hạn	Nhóm xác định
Thách thức lớn (đỉnh Everest)	Nhóm từng trải

Nếu muốn đạt được ước mơ, thì hãy phát triển nhóm của mình. Nhưng khi làm điều đó, phải chắc chắn rằng động cơ của bạn là đúng đắn. Một số người tập hợp nhóm chỉ nhằm mục đích trục lợi cho mình. Một số khác thì làm điều đó vì thích được trải nghiệm tinh thần đồng đội và tạo ý thức cộng đồng. Ngoài ra, một số người khác làm điều này vì muốn xây dựng một tổ chức. Nếu tất cả các lý do trên là động lực thúc đẩy bạn xây dựng nhóm thì điều đó thể hiện mong muốn tăng thêm giá trị cho mọi người trong nhóm của bạn. Nhưng, nếu lý do xây dựng nhóm của bạn chỉ là một trong ba lý do kể trên thì hãy kiểm tra lại động cơ của mình.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ PHÁT TRIỂN MỘT NHÓM

Khi có một nhóm không được như mơ ước, thì lúc đó bạn sẽ chỉ có hai lựa chọn: một là hãy từ bỏ giấc mơ, hai là hãy phát triển nhóm của mình. Dưới đây là những gợi ý của tôi liên quan đến cách chọn lựa thứ hai.

1. Phát triển các thành viên trong nhóm

Bước đầu tiên cần thực hiện với một nhóm đang hoạt động dưới mức tiềm năng là phải giúp đỡ cho từng cá nhân trong nhóm phát triển. Nếu là người lãnh đạo nhóm, thì một



trong những trách nhiệm quan trọng nhất của bạn là phải thấy được tiềm năng của các thành viên.

Hãy xác định xem các thành viên trong nhóm cần điều gì dựa vào những phân loại sau:

- Với những người mới bắt đầu vào nghề, vẫn còn tràn đầy sự nhiệt huyết – họ cần sự định hướng và chỉ dẫn.
- Với những người đang học hỏi nhưng thiếu sự tập trung và ý chí – họ cần sự huấn luyện.
- Với những người đã được rèn luyện nhưng vẫn còn dè dặt – họ cần sự hỗ trợ.
- Với những người đã đạt được nhiều thành tích và có tính độc lập – họ quan tâm đến trách nhiệm.

Hãy luôn cho mọi người trong nhóm một cơ hội để phát triển và thành đạt. Đó là điều mà nhà thám hiểm người Anh thời sơ kỳ, Eric Shipton đã làm với chàng thanh niên chưa có nhiều kinh nghiệm về leo núi Tenzing vào năm 1935. Và kết quả là 18 năm sau, đất nước của ông đã được đền đáp bằng sự chinh phục thành công đỉnh núi cao nhất thế giới.

2. Bổ sung các thành viên then chốt

Thậm chí khi đã cho mọi người trong nhóm cơ hội để học hỏi và phát triển và mọi người cũng đã tận dụng hết những cơ hội đó, nhưng có thể bạn vẫn còn thiếu một người có năng lực để thực hiện ước mơ của mình. Đó là lúc cần phải tuyển mộ các nhân tài. Đôi khi, cả đội cần có một thành viên có năng khiếu trong một lĩnh vực nào đó nhằm tạo ra sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

3. Thay đổi người lãnh đạo

Với những thách thức nhóm khác nhau, đòi hỏi những kiểu lãnh đạo khác nhau. Nếu một nhóm đã có người có năng lực thật sự mà vẫn không thể phát triển, thì đôi lúc điều tốt nhất mà bạn có thể làm là thay đổi vị trí lãnh đạo. Sự thay đổi này có thể chỉ diễn ra trong một giai đoạn ngắn hoặc cũng có thể kéo dài hơn.

Mỗi thách thức tại một thời điểm thường xác định người lãnh đạo cho thách thức đó. Tại sao vậy? Bởi vì có những ưu điểm và khuyết điểm của các thành viên trong nhóm chỉ thể hiện khi có thách thức. Khi chinh phục đỉnh núi, vai trò của người trưởng đoàn là phải lãnh đạo đoàn thám hiểm, định ra phương hướng, làm tấm gương cho đoàn về tinh thần phục vụ cho lợi ích chung và đưa ra quyết định phân công công việc. Khi có một thách thức cụ thể xuất hiện, cần có một người lãnh đạo thích hợp để đối mặt với nó. Và các thành viên còn lại sẽ phối hợp cùng anh ta để giải quyết thách thức đó.

Nếu nhóm của bạn đang phải đối mặt với một thách thức lớn và không thể vượt qua, thì có lẽ đã đến lúc phải thay đổi người lãnh đạo. Có thể có một ai đó trong nhóm giỏi hơn để lãnh đạo nhóm trong suốt thời gian này.



4. Loại bỏ những thành viên không hiệu quả

Đôi khi một thành viên trong nhóm có thể biến một đội chiến thắng thành đội thua cuộc. Trong những trường hợp này, bạn phải đặt lợi ích của nhóm lên hàng đầu và tạo sự thay đổi có lợi cho nhóm.

Tenzing đã phải đối diện với tình trạng này trong suốt cuộc hành trình chinh phục đỉnh Everest vào năm 1953. Vào những ngày đầu của chuyến đi, đã xảy ra những xung đột liên tục giữa những người khuân vác Tây Tạng và nhóm leo núi người Anh. Sau khi thương lượng để lập lại hòa khí giữa hai bên, Tenzing đã khám phá ra nguyên nhân của vấn đề là do hai người Tây Tạng đã kích động mối bất hòa. Anh đã nhanh chóng sa thải và cho họ trở về nhà. Hòa khí đã nhanh chóng được khôi phục. Nếu nhóm của bạn đang bị đổ vỡ hay thất bại đột ngột, bạn cần phải thay đổi các thành viên trong nhóm.

Phát triển một nhóm đòi hỏi phải mất nhiều thời gian. Nhưng nếu muốn đạt được ước mơ của mình, bạn không có lựa chọn nào khác. Một ước mơ lớn cần có một nhóm lớn. Vì *khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm sẽ tăng cao hơn*. Đó là Nguyên tắc Đỉnh Everest.

KHÔNG PHẢI MỌI THÁCH THỨC ĐỀU LÀ ƯỚC MƠ

Những thách thức mà nhóm phải đối mặt không phải là điều mà chúng ta mong đợi. Thách thức gây sức ép với chúng ta, chúng ta chỉ có hai lựa chọn: giải quyết nó một cách tốt nhất với nhóm của mình hoặc bỏ cuộc và gánh chịu hậu quả. Đó là điều hiển nhiên trong trường hợp của toàn bộ phi hành gia và nhóm hỗ trợ trên tàu *Apollo 13*.

Vào lúc 10:07 tối ngày 13 tháng 4 năm 1970, một bình oxy trong phòng dịch vụ của tàu vũ trụ *Odyssey* nổ tung, làm cho con tàu mất hết nguồn cung cấp oxy và điện. Vì đang cách xa trái đất 321.868 km và đang trong tiến trình bay vào quỹ đạo của mặt trăng, nên đây là một thách thức, thậm chí là một thảm họa.

Các phi hành gia không thể đưa con tàu trở về trái đất. Sự tồn tại của họ lúc này phụ thuộc vào khả năng làm việc nhóm.

LÀM VIỆC NHÓM Ở MỘT CẤP ĐỘ MỚI

Đội điều khiển bay trên mặt đất lập tức hướng dẫn các phi hành gia chuyển sang tàu vũ trụ thám hiểm mặt trăng (LM) *Aquarius* để đảm bảo an toàn. Điều này tạm thời đưa các phi hành gia ra khỏi tình trạng bất lợi trước mắt. Nhưng họ vẫn còn phải đối mặt với hai thách thức lớn:

1. Phải đưa tàu *Odyssey* và *Aquarius* về trái đất một cách nhanh nhất.
2. Phải giữ gìn những thứ “có thể tiêu thụ được” để đảm bảo sự sinh tồn: năng lượng, oxy và nước.

Làm được hai điều này sẽ là bài kiểm tra khắc khe về khả năng và kiến thức của mọi người.



Để thực hiện sứ mệnh này, đội điều khiển bay trên mặt đất phải chia thành bốn nhóm kiểm soát viên. Mỗi nhóm phụ trách về một lĩnh vực cụ thể khác nhau nhằm giữ cho con tàu đi đúng hướng. Theo thủ tục thông thường, mỗi nhóm sẽ đảm nhận một ca sáu tiếng dưới sự chỉ dẫn của một trong ba chỉ huy của con tàu. Nhưng với sự sống còn của ba phi hành gia tàu Apollo 13, các thành viên đều nỗ lực làm việc hết mình, không kể thời gian.

Ngoài ra, NASA cũng nhanh chóng gửi thông báo đến đại diện các nhà cung cấp và chế tạo ra con tàu này. Đồng thời, họ tập hợp các chuyên gia hàng đầu và phi hành gia giàu kinh nghiệm để nhanh chóng xây dựng một mạng lưới phòng hộ của các mô hình, các máy tính và các chuyên gia.

Nhiệm vụ đầu tiên của nhóm là tính toán làm sao để dùng con tàu vũ trụ đã được thiết kế để hỗ trợ cho hai người trong vòng 49,5 giờ có thể chở được ba người trong khoảng thời gian 48 giờ. Họ đã làm điều đó bằng việc xác định làm thế nào để con tàu hoạt động với chế độ tối thiểu và sử dụng nguồn năng lượng thấp hơn 1/4 so với bình thường.

Nhiệm vụ tiếp theo là phải đưa con tàu đang trong quỹ đạo trở về trái đất. Đó không phải là nhiệm vụ đơn giản vì họ phải sử dụng con tàu thám hiểm động cơ nhỏ và hệ thống hướng dẫn đã ngừng hoạt động. Nhưng với sự nỗ lực của toàn đội, sự thành thạo của nhà sản xuất tàu vũ trụ và sự tính toán của của đội điều khiển bay trên mặt đất thì họ có thể thực hiện được điều đó. Và họ cũng có thể nâng tốc độ của con tàu lên nhằm rút ngắn thời gian bay. Điều này sẽ giúp duy trì nguồn nước và nguồn năng lượng quý báu.

Thách thức thứ ba mà nhóm phải đối mặt đó là phải tạo ra nguồn không khí để đoàn phi hành gia có thể thở an toàn. Nguồn oxy không phải là vấn đề vì con tàu vẫn còn đủ lượng oxy cần thiết. Nhưng con tàu vũ trụ nhỏ này lại không được thiết kế để tiêu hủy lượng khí carbon dioxide được thải ra với số lượng lớn. Nhóm mặt đất đã giải quyết vấn đề này một cách khéo léo bằng cách kết hợp những chiếc máy lọc Lithi Hydroxit từ khoang chứa của con tàu với hệ thống không tương thích của tàu thám hiểm mặt trăng.

Sự khéo léo, kiên quyết cộng với sự hợp tác chặt chẽ của cả đội trên mặt đất đã đưa đoàn phi hành gia của tàu Odyssey trở về trái đất an toàn vào ngày 17 tháng 4 năm 1970. Các thành viên của NASA gọi sứ mệnh này là “sự thất bại thành công”. Tôi thì gọi nó là một bài học trong Nguyên tắc Đỉnh Everest: *Khi thách thức tăng, nhu cầu làm việc nhóm cũng sẽ tăng theo.*

Đưa người lên Mặt trăng đã là một kỳ tích. Nhưng đưa họ trở về trái đất khi họ đang ở cách xa trái đất 321.868km còn là một điều thú vị hơn nhiều. May mắn cho những phi hành gia này là nhóm mơ ước của họ đã sẵn sàng bắt tay vào việc ngay khi họ gặp rắc rối. Vì vậy, không phải đợi đến lúc ở trong tình trạng nguy cấp rồi mới xây dựng nhóm mà phải xây dựng nhóm trước khi sự việc xảy ra. Nếu chưa có nhóm, hãy bắt đầu xây dựng ngay từ hôm nay để khi có những thách thức lớn xảy ra, bạn và nhóm của mình đã sẵn sàng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Giấc mơ của bạn lớn lao bao nhiêu thì nhóm bạn cũng phải to lớn bấy nhiêu.



ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Phản ứng đầu tiên của bạn khi thách thức ngày càng trở nên khó khăn hơn là gì? Bạn sẽ tự giải quyết mọi việc một mình hay sẽ dựa vào sự giúp đỡ của các thành viên khác?

Hãy hòa nhập với nhóm. Bạn sẽ không thể chinh phục một thử thách lớn nếu chỉ có một mình. Tenzing đã từng khẳng định: “Để chinh phục một đỉnh núi cao, bạn đừng rời bỏ đồng đội và leo lên đỉnh một mình.”

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Bạn cần làm gì để lập nên một nhóm mơ ước có thể đối diện với những thách thức phía trước? Bạn có cần tiêu tốn nhiều thời gian để phát triển nhóm không? Hay bạn có nên tạo sự thay đổi về lãnh đạo trong nhóm không? Và cũng đừng quên rằng chính bạn cũng cần tiếp tục phát triển. Điều gì cần thiết cho các thành viên thì cũng cần thiết cho người lãnh đạo: nếu không phát triển, bạn phải ra đi.



5. NGUYÊN TẮC CHUỖI LIÊN KẾT

Mắt xích yếu nhất mới phản ánh sức mạnh của nhóm

Ngày 24 tháng 3 năm 1989, một thảm họa môi trường gây chấn động đã xảy ra tại vùng Prince William Sound của Alaska, Mỹ. Tàu chở dầu Exxon Valdez đâm vào bãi đá ngầm Brigh, làm hư hỏng 8 trong số 11 bình chứa dầu. Kết quả là 10,8 triệu trong số xấp xỉ 53 triệu galông dầu bị tràn ra khắp biển. Những ảnh hưởng tiêu cực xảy ra cho khu vực là vô cùng to lớn. Sản lượng đánh bắt cá và du lịch giảm đi một nửa đã phá hủy nền kinh tế địa phương. Môi trường bị thiệt hại nặng nề. Các chuyên gia ước tính thế giới hoang dã đã mất đi 250.000 con chim biển, 2.800 con rái cá, 300 con hải cẩu, 250 con đại bàng đầu trọc, 22 con cá voi và hàng tỷ trứng cá. Mặc dù đây không phải là vụ tràn dầu lớn nhất nhưng các chuyên gia xem nó là vụ tràn dầu tồi tệ nhất trong lịch sử về phương diện phá hủy môi trường.

Dĩ nhiên, công ty Exxon đã phải bồi thường thiệt hại cho vụ tràn dầu này, tổng chi phí bồi thường thiệt hại ước tính lên đến 4 tỉ đô-la Mỹ.

Vậy nguyên nhân của vụ tai nạn này là gì? Bạn sẽ tìm ra câu trả lời trong Nguyên tắc Chuỗi liên kết.

CHUỖI BỊ GIÁN ĐOẠN

Khi con tàu Exxon Valdez rời cảng Alyeska Pipeline vào tối ngày 23 tháng 3, chuyến tàu vẫn bắt đầu như thường lệ. Nhưng chỉ 35 phút sau, con tàu Exxon Valdez đã bị mắc vào bãi đá ngầm và hàng tấn dầu đã tràn ra biển.

Nguyên nhân đó là do sự lơ lửng về công tác quản lý cũng như sự thiếu trách nhiệm của các thành viên trong thủy thủ đoàn. Thuyền trưởng bị say rượu nhiều giờ trước khi nhận lệnh điều khiển con tàu. Chỉ có một sĩ quan trực trong buồng lái sau khi hoa tiêu rời khỏi tàu, trong khi đúng theo yêu cầu là phải có hai người. Người sĩ quan trực buồng lái lúc đó đang ở trong tình trạng mệt mỏi. Và cũng không có ai hiện diện ở đài chỉ huy của thuyền trưởng khi con tàu bị lệch hướng.

Những điều thuyền trưởng báo cáo với Trung tâm chỉ huy vận tải biển trái ngược với những gì ông đang làm và những lộ trình ông đã cài đặt. Lúc 11h30 tối thuyền trưởng điện đàm thông báo rằng ông sẽ đi theo hướng 2000 nhưng 9 phút sau đó, thuyền trưởng lại ra lệnh đi theo hướng 1800 và cài đặt chế độ lái tự động nhưng ông không thông báo sự thay đổi này cho trung tâm điều hành. Sau đó, ông đã rời khỏi đài chỉ huy của thuyền trưởng.

Và tất cả những lý do kể trên là nguyên nhân gây ra vụ tai nạn. Mắt xích yếu nhất chính là nguyên nhân phá vỡ chuỗi. Bờ biển của Alaska trở thành bãi sinh lầy, sự nghiệp của viên thuyền trưởng tàu Exxon Valdez đã tan biến và công ty Exxon bị bế tắc bởi trách nhiệm với cộng đồng và trách nhiệm bồi thường tài chính khổng lồ.



Bất kỳ nhóm nào cũng thích đánh giá năng lực của nhóm bằng người giỏi nhất của họ, nhưng sự thật là *mắt xích yếu nhất mới là yếu tố phản ánh sức mạnh của nhóm*. Dù cố gắng bù đắp, che giấu, nhưng mắt xích yếu cuối cùng cũng sẽ lộ ra. Đó là Nguyên tắc Chuỗi liên kết.

NHÓM CỦA BẠN KHÔNG DÀNH CHO TẤT CẢ MỌI NGƯỜI

Một trong những sai lầm tôi thường mắc phải trong thời gian đầu mới bước vào sự nghiệp lãnh đạo là tôi đã nghĩ rằng tất cả mọi người trong nhóm của mình sẽ mãi mãi giữ nguyên không đổi. Có ba lý do khiến tôi mắc phải suy nghĩ sai lầm đó. Thứ nhất, tôi tự tìm ra ưu điểm và tiềm năng của mỗi người. Tôi cố gắng động viên và trang bị cho họ trở nên tốt hơn. Thứ hai, tôi thật sự thích đồng người vì tôi cho rằng càng nhiều người tham gia vào nhóm thì kết quả đạt được sẽ càng lớn. Thứ ba, tôi luôn tự cho rằng mục tiêu của mình cũng là mục tiêu chung của tất cả mọi người.

Nhưng trên thực tế, không phải lúc nào mọi người cũng muốn đồng hành cùng bạn. Nếu điều đó xảy ra thì đừng níu kéo mà hãy để họ đi.

Hãy nhớ rằng khi làm việc nhóm...

1. Không phải mọi người đều muốn đồng hành cùng bạn

Một số người không muốn đi do những mối quan hệ họ đã gây dựng được trong nhiều năm. Còn một số người khác thì vấn đề lại do quan điểm của họ. Họ không muốn thay đổi, phát triển hay chinh phục lĩnh vực mới. Tất cả những gì bạn có thể làm đối với những người này là cảm ơn họ về những đóng góp của họ trong thời gian qua và tiếp tục thực hiện kế hoạch của mình mà không có họ.

2. Không phải mọi người đều nên đồng hành cùng bạn

Một số người không nên tham gia vào nhóm vì họ đã có những kế hoạch khác và mục tiêu bạn đang hướng đến không phù hợp với họ. Điều tốt nhất bạn có thể làm trong trường hợp này là chúc họ thành công và giúp đỡ họ đến gần mục tiêu họ mong muốn trong khả năng của bạn để họ có thể đạt được thành công.

3. Không phải mọi người đều có thể đồng hành cùng bạn

Đối với nhóm thứ ba này, vấn đề ở đây là khả năng. Họ không đủ năng lực để bắt kịp tốc độ của nhóm hoặc giúp nhóm đạt được mục tiêu. Những người này có đặc điểm:

- Họ không bắt kịp tốc độ của những thành viên khác trong nhóm.
- Họ không phát triển trong lĩnh vực họ đảm nhận.
- Họ không có tầm nhìn xa.
- Họ không khắc phục những điểm yếu cá nhân.



- Họ không làm thêm việc gì khác ngoài phần việc của họ.
- Họ không thể thực hiện được những triển vọng trong lĩnh vực của họ.

Nếu người nào thể hiện một trong các đặc điểm trên, thì đó chính là mắt xích yếu của nhóm.

Vấn đề ở đây không phải cho rằng họ là những người dở tệ không cần đến mà hãy giúp họ trở nên mạnh mẽ hơn. Điều này tùy thuộc vào mục tiêu của nhóm. Ví dụ tôi đã từng tham gia vào nhóm hỗ trợ cộng đồng để giúp đỡ những người nghiện ma túy, những người vừa khôi phục tinh thần sau khi ly hôn và những người gặp hoàn cảnh khó khăn khác. Mục tiêu của chúng tôi là phục vụ họ để họ tìm lại chính mình trong hoàn cảnh khó khăn này. Nhưng để xây dựng họ thành một nhóm trong khi họ vẫn còn đau khổ và yếu đuối thì nhóm sẽ không giúp gì cho họ vì nó không đáp ứng được mục tiêu tự phục vụ.

Bạn có thể làm gì cho những thành viên là mắt xích yếu trong nhóm của mình? Bạn chỉ có hai lựa chọn: đào tạo hoặc sa thải họ. Dĩ nhiên, bạn nên dành ưu tiên cho lựa chọn đầu tiên, hãy giúp đỡ họ bằng nhiều cách: đưa sách cho họ đọc, gửi họ đến các hội nghị, cho họ một thách thức mới, để họ theo học hỏi người cố vấn giỏi. Tôi tin họ sẽ tiến đến cấp độ mà bạn mong mỏi. Hãy cho họ niềm tin và đào tạo họ, họ sẽ tiến bộ hơn.

Nhưng nếu sau khi được đào tạo, động viên và tạo cơ hội để phát triển, thành viên đó vẫn không tiến bộ thì cần làm gì? Có những người là mắt xích yếu của nhóm này nhưng lại có thể trở thành ngôi sao sáng ở nhóm khác. Hãy tạo cơ hội cho người đó tìm ra vị trí thích hợp của họ ở một nơi khác.

ẢNH HƯỞNG CỦA MẮT XÍCH YẾU

Nếu là người lãnh đạo nhóm, thì nhiệm vụ của bạn là phải giải quyết những mắt xích yếu. Nếu giữ lại những mắt xích yếu thì sẽ có một số trường hợp sau:

1. Những thành viên giỏi hơn nhận ra thành viên yếu kém

Một mắt xích yếu không thể giấu mãi được (ngoại trừ một nhóm toàn người yếu). Nếu có những người giỏi trong nhóm, họ sẽ luôn biết ai là người không thể hiện hết năng lực.

2. Những thành viên giỏi hơn phải giúp đỡ thành viên yếu kém

Nếu các thành viên phải làm việc cùng nhau để hoàn tất công việc của nhóm, họ sẽ chỉ có hai lựa chọn khi có một thành viên yếu kém. Họ có thể làm ngơ và chịu đựng người đó, hoặc họ có thể giúp đỡ anh ta tiến bộ hơn. Nếu muốn nhóm thành công hơn, họ sẽ giúp đỡ thành viên yếu kém đó.

3. Những thành viên giỏi hơn bắt đầu cảm thấy khó chịu với thành viên yếu kém

Không ai thích thất bại hoặc tụt hậu vì trong nhóm có người yếu kém.



4. Những thành viên giỏi hơn làm việc kém hiệu quả hơn

Thành viên yếu kém làm hạn chế khả năng của bạn và khiến cả nhóm phải chịu đựng.

5. Những thành viên giỏi hơn sẽ nghi ngờ năng lực của người lãnh đạo

Khi người lãnh đạo giữ lại mắt xích yếu kém, những thành viên trong nhóm sẽ phải nỗ lực bù đắp cho người yếu kém đó và họ sẽ bắt đầu nghi ngờ sự sáng suốt của người lãnh đạo. Nếu không giải quyết vấn đề một cách thích đáng, bạn sẽ mất đi sự tôn trọng.

Các thành viên trong nhóm có thể tránh đưa ra những quyết định quan trọng, ảnh hưởng đến mối quan hệ với người khác nhưng người lãnh đạo thì không thể. Một trong những khác biệt giữa người lãnh đạo và những người theo họ đó là hành động. Hãy chứng minh cho họ thấy những quyết định của mình là đúng đắn bằng cách hành động.

CỦNG CỐ CHUỖI LIÊN KẾT

Những thành viên yếu kém luôn làm mất nhiều thời gian của những thành viên giỏi vì những người giỏi thường phải làm giúp cả phần công việc của người yếu kém. Sự khác biệt về năng lực giữa người giỏi và người yếu kém càng nhiều thì sự thiệt hại của nhóm càng lớn. Ví dụ nếu đánh giá năng lực theo tỉ lệ từ 1 đến 10 (10 dành cho người giỏi nhất), thì tỉ lệ 5/10 sẽ gây thiệt hại cho nhóm nhiều hơn tỉ lệ 8/10.

Nếu chỉ đặt một nhóm năm người cạnh nhau, trong đó bốn người có năng lực đạt điểm 10 và một người đạt điểm 5, thì tài năng của họ sẽ được tính theo cách thức của phép cộng.

$$10 + 10 + 10 + 10 + 5 = 45$$

Sự khác nhau về năng lực của nhóm này và nhóm gồm năm người đạt 10 chênh nhau 10% (45 và 50). Nhưng khi nhóm kết hợp với nhau, phát triển tổng hợp, hiệp lực, tạo đà phát triển, thì nó chuyển từ phép cộng thành phép nhân. Đó là lúc mắt xích yếu bắt đầu ảnh hưởng xấu đến nhóm. Sự khác biệt giữa hai nhóm lúc này sẽ là:

$$10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10 = 100.000$$

Và

$$10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 5 = 50.000$$

Sự chênh lệch về năng lực hai nhóm lên đến 50%. Sức mạnh và đà phát triển của nhóm có thể bù đắp cho mắt xích yếu kém trong một khoảng thời gian nào đó nhưng không phải là mãi mãi. Một mắt xích yếu kém là nguyên nhân làm mất đà phát triển và tiềm năng của nhóm.

Tuy nhiên, những mắt xích yếu kém lại thường không nhận thức được điểm yếu và thiếu sót của bản thân. Sự phát triển của họ phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ của họ với những thành viên giỏi hơn trong nhóm. Người giỏi hơn thường linh hoạt, có tầm nhìn xa,



năng lực hơn hẳn so với người yếu kém. Do đó, khi kết hợp với nhau trong công việc, tiến độ và năng suất làm việc của người giỏi hơn sẽ bị chậm lại.

Nếu nhóm của bạn có một mắt xích yếu kém không thể và sẽ không bắt kịp tốc độ của nhóm, thì bạn buộc phải loại mắt xích đó ra khỏi chuỗi liên kết vì nếu giữ lại một mắt xích yếu kém thì điều đó đồng nghĩa với việc cả nhóm sẽ phải chịu đựng sự yếu kém đó. Tuy nhiên, cần phải lưu ý: hãy thận trọng, rõ ràng, trung thực, nhẹ nhàng và luôn thể hiện thái độ tôn trọng đối với họ.

LOẠI BỎ MẮT XÍCH YẾU KÉM!

Hiệu quả công việc phụ thuộc rất nhiều vào mắt xích yếu kém. Không ai mong muốn tồn tại một mắt xích yếu trong nhóm. Tuy nhiên, dù muốn hay không thì việc giải quyết mắt xích yếu kém là không tránh khỏi khi hoạt động trong tập thể. Vậy có hay không một nhóm làm việc hoàn toàn không có mắt xích yếu kém? Câu trả lời là có vì đôi lúc yếu kém là không được cho phép bởi nó ảnh hưởng rất lớn tới quyền lợi của các thành viên khác. Ví dụ như đội đặc nhiệm SEALs của hải quân Mỹ. Công việc của đội đòi hỏi cao đến mức một thành viên yếu kém có thể gây nguy hiểm chết người đối với các thành viên khác.

Thành viên của SEALs được xem là những người xuất sắc nhất và họ là một nhóm hoàn hảo.

SEALs được Tổng thống John F. Kennedy đưa vào hoạt động từ năm 1962. Nhóm này được phát triển từ một nhóm đặc công dưới nước chuyên đổ bộ lên những vùng hiểm trở như Omaha và bờ biển Utah ở Normandy. Trong chiến tranh Thế giới thứ hai, nhiệm vụ của nhóm là hoạt động trên một số đảo ở Thái Bình Dương. Giống như rất nhiều đội biệt động khác trong quân đội Mỹ, họ là những binh sĩ giỏi về vũ khí, giáp lá cà và phá hủy các mục tiêu, bên cạnh đó, họ còn được huấn luyện nhảy dù từ máy bay. Ngoài ra, họ đặc biệt chuyên về hoạt động dưới nước. Như vậy, họ là những người lính tinh nhuệ, được huấn luyện toàn diện. Tên gốc SEALs (hải cẩu) có nghĩa rằng họ có thể hoạt động ở mọi địa hình.

CỦNG CỐ CHUỖI LIÊN KẾT

Chìa khóa thành công của SEALs là công tác huấn luyện, nó nhấn mạnh việc tạo ra sức mạnh tập thể và phát triển các hoạt động nhóm chứ không chỉ đơn thuần là những hiểu biết về vũ khí hay nâng cao kỹ năng công nghệ. Khi công nghệ thay đổi thì cách sử dụng vũ khí và chiến lược chiến đấu cũng thay đổi, tuy vậy những huấn luyện về thể chất và tinh thần thì vẫn duy trì như cũ. Điều quan trọng là phải xác định được giá trị cốt lõi của thành công, và SEALs xác định giá trị cốt lõi của đội là con người.

Để chọn được người thích hợp cho đội phải bắt đầu từ khâu tuyển chọn. Chỉ những người có khả năng nhất định mới có thể nộp đơn tham gia vào chương trình huấn luyện của SEALs. Nhưng cũng chỉ có 1/10 trong số đó được chấp thuận. (Các ứng viên được yêu cầu phải chạy bộ ít nhất 48km một tuần và bơi qua những đoạn đường khá dài trước khi nộp đơn vào). Để được chính thức gia nhập đội, họ còn phải tiếp tục trải qua 26 tuần huấn luyện



gian khổ về thể chất và tinh thần. Những đòi hỏi về thể lực cao làm cho nhiều người phải bỏ cuộc ngay từ đầu. John Roat, một thành viên cũ của SEALs kể lại:

Vào năm 1962, có hơn 1.300 người được tham gia khóa huấn luyện nhưng chỉ có 134 người được chọn. Sau đó, những người còn lại được chia ra thành từng nhóm, mỗi nhóm 10 người đi chung một thuyền. Các thành viên của mỗi đội phải cùng nhau chèo thuyền, chỉ cần một thành viên không phối hợp nhịp nhàng thì cả đội sẽ gặp khó khăn. Và ngay lập tức thành viên đó bị loại ra khỏi đội mà không có bất cứ cơ hội nào để sửa chữa sai sót. Những điều đó có vẻ thật nghiệt ngã nhưng cuộc sống là vậy.

Sau năm tuần huấn luyện về thể lực là tuần lễ huấn luyện về khả năng chịu đựng áp lực về tinh thần và tâm lý, được gọi là Hell Week (tuần lễ địa ngục). Đợt huấn luyện này loại bỏ những thành viên yếu kém còn lại trong nhóm để lựa chọn một đội hình chính thức. Roat mô tả về tác động của khoảng thời gian này:

Sau tuần lễ này, bạn có thể sẽ rất ngạc nhiên về khả năng của mình, nó thậm chí còn vượt xa những gì bạn nghĩ mình có thể làm được. Tuy vậy, bạn không thể trải qua thử thách này một cách đơn độc, đó là công việc của cả nhóm. Tuần lễ địa ngục là khâu quyết định trong việc tuyển chọn thành viên cho đội SEALs. Các nhà tâm lý không thể dự đoán trước ai là người có thể sống sót sau năm ngày không ngủ, trong điều kiện khắc nghiệt và những đòi hỏi về sức chịu đựng phi thường và khả năng xoay sở linh hoạt. Đó quả là một thử thách.

Các khóa huấn luyện của SEALs khắc nghiệt đến nỗi đã có những lớp học chẳng có thành viên nào hoàn thành chương trình. Cuối cùng, khóa của Roat chỉ còn 49 trong số 134 người có thể tốt nghiệp khóa học. Họ là những người có tinh thần thép, khả năng chịu đựng những áp lực và đau đớn phi thường. Hơn thế, họ còn là những người có tinh thần làm việc nhóm cao, đoàn kết chặt chẽ với những thành viên khác trong đội. Và họ đã cùng nhau tiến bước, vượt qua mọi khó khăn, thách thức.

SEALs được nhiều người công nhận về chất lượng hàng đầu trong số các tổ chức biệt động của quân đội Mỹ. Sự ràng buộc giữa họ là minh chứng rõ nhất về hoạt động tập thể. Sự sống sót của mỗi thành viên phụ thuộc vào việc kết hợp hoạt động với những thành viên còn lại trong nhóm; bởi vậy trong quân đội không được phép tồn tại các yếu kém.

Dù chưa trải qua những khó khăn mà SEALs từng gặp phải nhưng bạn vẫn có thể nhận ra rằng sự yếu kém ảnh hưởng tới sức mạnh của toàn nhóm. Và điều đó đúng với mọi loại hình tổ chức.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Không thể che giấu mãi những khâu yếu kém trong nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN



Đa số mọi người thường thích đánh giá bản thân qua những mặt mạnh của mình và đánh giá người khác qua những mặt yếu của họ. Do vậy, họ thường đòi hỏi sự thay đổi ở những người khác. Nhưng thật ra, họ cần chịu trách nhiệm cho sự tiến bộ của bản thân trước.

Hãy đánh giá nghiêm túc về bản thân căn cứ trên những tiêu chuẩn đưa ra để xem bạn có phải là người cản trở của đội không. Hãy tự đánh giá và nhờ người khác đánh giá về bạn.

Nếu trong bảng đánh giá có nhiều hơn một ô được đánh dấu thì bạn phải đề ra chiến lược phát triển, không để điều đó tiếp tục ảnh hưởng tới nhóm.

Người đánh giá		Các vấn đề đưa ra
Bản thân	Bạn bè	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Khó bắt kịp tiến độ của các thành viên khác.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Không tích cực trong lĩnh vực đảm nhiệm.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Thấy khó khăn để có cái nhìn toàn cảnh.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Không nhận ra được nhược điểm của bản thân.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vất vả khi làm việc với toàn đội.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Thường xuyên không đạt được mục tiêu trong đội.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Khi bạn là nhà lãnh đạo thì không được bỏ qua các vấn đề liên quan tới sự yếu kém. Tùy từng loại hình nhóm mà bạn có thể đề ra những giải pháp thích hợp. Nếu trong gia đình bạn xảy ra các vấn đề như vậy thì không thể đơn giản là bỏ mặc họ. Bạn nên biết cách nuôi dưỡng họ bằng tình thương và giúp họ phát triển, đồng thời tìm cách giảm thiểu thiệt hại gây ra cho các thành viên khác trong gia đình. Nếu là nhóm doanh nghiệp thì bạn còn phải chịu trách nhiệm với các chủ sở hữu. Khi khóa huấn luyện bạn đưa ra không thành công thì hãy nghĩ tới việc thay đổi nhân viên đó bằng người khác.

Dù trong trường hợp nào thì trước hết, bạn phải có trách nhiệm với tổ chức, sau đó là với nhóm và cuối cùng là bản thân bạn. Sự thoải mái và các mối quan tâm của riêng bạn luôn đặt sau cùng.



6. NGUYÊN TẮC NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Những thành viên có sức ảnh hưởng giúp nhóm giành được chiến thắng

Hầu hết các nhóm nếu không có gì tác động sẽ không tự lực trở nên giỏi hơn. Nếu để một mình, họ sẽ không phát triển, tiến bộ và vươn tới tầm cao mới. Thậm chí, họ có xu hướng tệ hơn. Con đường để đạt được một cấp độ cao hơn luôn khó khăn và nếu không chiến đấu để đi lên thì chắc chắn sẽ trượt xuống. Nhóm sẽ mất đi mục tiêu chính, nhịp điệu, giảm dần sự nhiệt huyết, sự đoàn kết và động lực. Và đến một lúc nào đó, nhóm sẽ dần mất đi những thành viên nòng cốt. Đó là lý do vì sao một nhóm muốn đạt được thực lực phải cần một người có sức ảnh hưởng.

ĐỊNH NGHĨA NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Người có sức ảnh hưởng là người khởi xướng và được mọi người hưởng ứng. Một trong những người có sức ảnh hưởng đó là cầu thủ bóng rổ Michael Jordan. Anh là một vận động viên chuyên nghiệp, có bề dày thành tích với nhiều kỷ lục và huy chương.

Anh là người cổ động tinh thần thi đấu của cả nhóm, cũng như hỗ trợ đồng đội ghi điểm trong các trận thi đấu. Dù trong hoàn cảnh nào, Jordan cũng có thể đưa nhóm tới vị trí chiến thắng. Đó là một trong những yếu tố làm nên nhóm vô địch. Nhóm chiến thắng luôn có những thành viên chủ chốt, có tầm ảnh hưởng lớn đến mọi người. Đó là Nguyên tắc Người ảnh hưởng.

Vào đầu năm 2000, sau khi từ bỏ sự nghiệp cầu thủ, Michael Jordan trở thành chủ tịch của đội bóng Washington Wizards. Ngay khi trở thành thành viên của đội bóng, Jordan đã mang áo số 23 Wizards và tham gia vào nhóm tập luyện. Sự trở lại đó của Jordan đã cổ vũ tinh thần của các cầu thủ trong đội.

Người ảnh hưởng có khả năng truyền sức mạnh cho những người xung quanh. Bằng việc tham gia vào buổi tập, Jordan đã làm cho buổi tập trở nên hứng thú hơn, kích thích tinh thần tập luyện của mọi người.

Đó là cách thức của một người ảnh hưởng: luôn tạo ra niềm vui, khơi dậy sự hào hứng của các thành viên và thúc đẩy sự phát triển của cả đội. Khi có người ảnh hưởng phù hợp, nhóm sẽ trở nên kỳ vọng, tự tin, phấn khởi và sẽ làm nên những điều bất ngờ. Đó là Nguyên tắc Người ảnh hưởng.

BA KIỂU THÀNH VIÊN

Nhóm sẽ không thể vươn tới mục tiêu lớn hoặc tạo ra được bước đột phá mới nếu không có người ảnh hưởng.

Dù là loại nhóm nào, cũng có ba kiểu người trong nhóm:

1. Người không muốn bóng



Một số người không có khả năng tạo ra cao trào cho nhóm và không muốn mang trách nhiệm đem lại chiến thắng cho nhóm. Họ từ chối bóng. Vì vậy, họ chỉ nên chơi trong khu vực ưu thế của mình.

2. Người muốn bóng nhưng không nên có bóng

Nhóm thứ hai gồm những người không thể mang lại chiến thắng cho nhóm. Nhưng họ lại không nhận ra điều đó và họ thường cố gắng giành lấy bóng. Thường nguyên nhân là do cái tôi của họ lớn hơn tài năng của họ. Những người này có thể nguy hiểm cho nhóm.

3. Người muốn bóng và nên có bóng

Nhóm cuối cùng chiếm thiểu số, gồm những người muốn là thành viên vào thời điểm then chốt và họ có thể mở một cuộc tấn công. Họ có thể đưa nhóm vượt qua mọi khó khăn và đạt đến một cấp độ mới. Họ là những người ảnh hưởng.

Muốn chiến thắng, cần phải có người ảnh hưởng. Nếu không, thì thậm chí một nhóm toàn những người tài năng cũng không thể đạt tới cấp độ cao nhất.

ĐẶC TRƯNG CỦA NGƯỜI ẢNH HƯỞNG

Rất dễ để nhận ra thành viên có sức ảnh hưởng khi người đó tạo ra ảnh hưởng cho nhóm và khích lệ các thành viên khác tiến đến chiến thắng, đặc biệt là trong thể thao. Nhưng làm thế nào để nhận ra một người ảnh hưởng trước khi sự việc xảy ra? Làm thế nào để tìm kiếm người ảnh hưởng cho nhóm của mình?

Người ảnh hưởng có những đặc tính khác với các thành viên khác. Có chín đặc điểm để nhận ra một người ảnh hưởng. Họ là người...

1. Trực giác nhanh nhạy

Họ là người có độ nhạy cảm cao hơn so với người khác. Họ có thể nhận ra điểm yếu của đối phương. Họ có thể dùng sự nhạy bén của mình để nhanh chóng chuyển từ bất lợi thành thuận lợi. Dựa trên cảm nhận của mình, họ có thể đưa đồng đội đến chiến thắng.

Đối với những kiểu nhóm khác nhau, khả năng trực giác cũng sẽ được biểu thị khác nhau. Điều đó tạo khả năng phán đoán bởi mục tiêu là yếu tố quyết định giá trị của nhóm. Ngoài ra, mọi người thường có khả năng phán đoán nhạy bén hơn trong lĩnh vực ưu thế của họ. Vì thế, đối với các doanh nghiệp nhỏ, người ảnh hưởng có thể là người trung gian thấy trước được các cơ hội kinh doanh. Đối với ban ngành hoặc những tổ chức phi chính phủ, người ảnh hưởng có thể là người có khả năng nhận ra người lãnh đạo và có thể tuyển dụng những người tình nguyện tài năng. Đối với một đội bóng, người đó có thể là một tiền vệ nhanh nhạy, có khả năng cản phá đối phương và ghi bàn. Nhưng dù trong trường hợp nào thì người ảnh hưởng vẫn có đặc điểm chung, đó là khả năng nhạy bén với cơ hội và có thể mang lại lợi ích cho nhóm.

2. Cởi mở



Người ảnh hưởng thường xuyên động viên, kích thích và truyền cảm hứng cho các thành viên trong nhóm. Họ chia sẻ với đồng đội những suy nghĩ, cảm nhận của riêng họ để mọi người chuẩn bị sẵn sàng đương đầu với thách thức.

Bạn sẽ thấy điều đó ở những nhà lãnh đạo chính trị quyền lực. Những người như Churchill, Roosevelt và Kennedy đã thay đổi thế giới bằng lời nói của họ. Họ là người ảnh hưởng và cũng là người truyền đạt.

3. Say mê

Người ảnh hưởng cảm nhận được những điều mà người khác không cảm nhận được. Họ rất say mê với công việc và muốn chia sẻ tình yêu đó với đồng đội. Và khi lòng say mê công việc được truyền cho mọi người, nó có thể dẫn dắt cả nhóm đến thành công.

Cầu thủ Pete Rose của Cincinnati Reds là người có ảnh hưởng lớn trong môn bóng chày vào thế kỷ XX. Khi được hỏi điều gì là quan trọng nhất đối với vận động viên bóng chày, Rose đã trả lời: “Điều cần quan tâm hàng đầu của một vận động viên không phải là đôi tay, đôi chân hay đôi mắt, mà là sự nhiệt tình, hăng hái.”

4. Tài năng

Những người ảnh hưởng có thể làm được những việc mà người khác không thể, nhờ tài năng cũng như niềm đam mê. Những người ảnh hưởng thường bao giờ cũng giỏi chuyên môn và có tài năng bẩm sinh. Điều này có hai lý do chính:

Thứ nhất, tài năng sẽ dẫn đường đến chiến thắng. Bạn không thể đưa nhóm phát triển lên một cấp độ cao hơn trong khi cá nhân bạn không có năng khiếu xuất sắc để đưa họ đến thành công.

Lý do thứ hai vì sao phải là người có tài năng mới có thể đóng vai trò như một người ảnh hưởng, tác động đến những thành viên khác đó là bạn không thể làm việc mà không có niềm tin ở đó, vì như thế bạn sẽ không thể thể hiện tốt thực lực của mình. Người ảnh hưởng thích chia sẻ năng khiếu của mình để giúp người khác tốt hơn. Bạn không thể cho cái mà mình không có.

5. Sáng tạo

Một phẩm chất khác thường thấy ở người ảnh hưởng đó là khả năng sáng tạo. Họ có thể nghĩ ra những ý tưởng mà người khác không nghĩ đến. Trong khi hầu hết mọi người chỉ thực hiện công việc theo những cách thức cũ, thì những người ảnh hưởng lại có suy nghĩ khác. Họ thường tìm những cách thức và sáng kiến mới để làm.

Nhà tư vấn về các hoạt động nhóm trong lĩnh vực thể thao và kinh doanh Carl Mays khẳng định: “Tính sáng tạo bao gồm những gì bạn đã có và cả những điều bạn chưa có.” Tính sáng tạo làm thay đổi nhịp độ trận đấu và thậm chí còn có thể làm thay đổi toàn bộ lối chơi đã thành luật lệ.



6. Khởi xướng

Những người có óc sáng tạo có thể nghĩ ra nhiều ý tưởng, tuy nhiên không phải tất cả những người đó đều thực hiện tốt những ý tưởng họ nghĩ ra.

Những người ảnh hưởng thì không gặp phải vấn đề này. Họ có thể làm được những điều mà người khác không thể làm được. Họ không những sáng tạo trong suy nghĩ mà còn tuân thủ kỷ luật trong hành động. Họ chủ động giải quyết các vấn đề gặp phải, ví dụ như: người huấn luyện viên tranh luận với trọng tài để bảo vệ lợi ích của các cầu thủ trong đội của mình, cha mẹ thay đổi công việc hoặc chuyển chỗ ở để giúp con họ phát triển tốt hơn hoặc một ông chủ doanh nghiệp lập ra quỹ khen thưởng để khích lệ nhân viên vượt qua những cản trở trong công việc. Họ là những người khởi xướng và họ giúp nhóm tiến lên cùng với họ.

7. Tinh thần trách nhiệm

Những người có ảnh hưởng gánh vác những việc mà người khác không làm. Họ chịu trách nhiệm với tình hình công việc.

Điều đó làm nên sự khác biệt giữa những người ảnh hưởng và những người tư vấn. Sự khác biệt đó được thể hiện trong câu chuyện về hai nhà tư vấn có nhiệm vụ tư vấn cho giám đốc điều hành của một công ty về việc làm sao để điều hành và phát triển công việc kinh doanh của công ty đó. Họ giải thích cách làm thế nào để hệ thống máy tính của công ty luôn hoạt động tối đa, làm sao để hệ thống phân phối có thể được cải tiến và làm sao để thay đổi hệ thống quảng cáo nhằm mang lại hiệu quả và lợi nhuận nhiều hơn cho công ty.

Người giám đốc lắng nghe chăm chú tất cả những điều họ nói, cuối cùng ông ta cười và nói rằng: “Tôi hoàn toàn đồng ý với ý kiến của các ngài và hãy làm điều mà các ngài vừa nói.”

Những người tư vấn bối rối trong giây lát, và sau đó, họ khẳng định lại: “Thực tế chúng tôi không làm những gì mà chúng tôi kiến nghị.”

Những người ảnh hưởng không phải là những người tư vấn. Họ không bình luận về các hành động, nhưng họ nhận trách nhiệm đảm bảo điều đó sẽ xảy ra.

8. Khoan dung

Những người có tầm ảnh hưởng đưa ra nhiều thứ mà người khác không có. Một dấu hiệu thực tế của những người mang trọng trách là ý chí cao. Họ sẵn sàng dẫn thân để làm cho mọi việc trở nên thông suốt. Những người có tầm ảnh hưởng biểu hiện phẩm chất như vậy. Họ sẵn sàng đầu tư nhiều thứ để làm cho nhóm tốt hơn, kể cả phải tốn nhiều thời gian, tiền bạc hoặc thậm chí phải hy sinh lợi ích cá nhân.

Một ví dụ điển hình về việc cố gắng cho tập thể đó là thương gia Eugene Lang ở New York. Theo số liệu thống kê, 75% số học sinh lớp 6 của trường East Harlem, ngôi trường mà Lang đã từng theo học, đều bỏ học. Do đó, ông muốn làm điều gì đó để cải thiện tình hình.



Ông khích lệ các học sinh học tập chăm chỉ hơn, ông nói với chúng rằng nếu chăm chỉ thì thành công sẽ đến với chúng. Nhưng sau đó, Lang chuyển vai trò từ một người tư vấn thành một người có tầm ảnh hưởng. Ông hứa với những đứa trẻ đó rằng ông sẽ cấp cho mỗi em một suất học bổng đại học nếu chúng chăm chỉ và tốt nghiệp trung học. Lời hứa này là sự khởi đầu cho chương trình “Tôi có một ước mơ”.

Kết quả của chương trình này là 2/3 trong số học sinh của trường tiếp tục học đại học. Đồng thời, chương trình “Tôi có một ước mơ” cũng ngày càng phát triển rộng khắp với 160 dự án tại 57 thành phố và đã hỗ trợ được cho 10.000 đứa trẻ. Tất cả điều này bắt đầu bởi quyết định của Lang trở thành người có tầm ảnh hưởng.

9. Có sức thuyết phục

Người có tầm ảnh hưởng có khả năng dẫn dắt đồng đội đi trên con đường mà người khác không thể. Những thành viên của nhóm sẽ đi theo người nào có sức ảnh hưởng với họ. Người có tài năng vượt bậc có ảnh hưởng quan trọng trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Nhưng những người với khả năng lãnh đạo tự nhiên sẽ có ảnh hưởng sâu sắc hơn với nhóm của họ.

Michael Jordan, một lần nữa lại là một ví dụ thú vị cho đặc tính này. Anh không chỉ nổi tiếng về tài năng mà còn nổi tiếng về tính chính trực, công bằng, phân minh. Trong một trận thi đấu giữa đội Danny Ainge và đội Chicago Bulls, đội bóng gắn với tên tuổi của anh, trọng tài đã hỏi anh về điểm cho cú phát bóng của đội Ainge. Và Jordan đã quyết định cho đội Ainge được điểm tối đa trong cú phát bóng đó.

Hãy quý trọng người có những phẩm chất kể trên vì họ sẽ giúp nhóm phát triển, vươn lên tầm cao mới.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Chỉ có thể chiến thắng trò chơi khi có người khởi xướng và lan truyền cho người khác hưởng ứng.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn sẽ làm gì trong thời khắc quyết định của nhóm? Bạn muốn là người giữ bóng hay muốn bóng nằm trong tay người khác? Nếu trong nhóm của bạn đã có nhiều người tài năng, làm việc có hiệu quả, đóng vai trò như người ảnh hưởng thì bạn không nên là một người ảnh hưởng nữa. Trong trường hợp đó, điều tốt nhất bạn có thể làm là trở thành một người hỗ trợ bằng cách đưa những người này vào những vị trí thích hợp để mang lại lợi ích cho nhóm của bạn. Nhưng nếu trong nhóm chưa có người ảnh hưởng thì bạn hãy tự thay đổi chính mình để trở thành người ảnh hưởng của nhóm.

Hãy bắt đầu cải thiện bản thân bằng các cách sau đây:



1. *Hãy tìm một người hướng dẫn:* Các thành viên chỉ có thể trở thành người ảnh hưởng trong nhóm nếu có sự giúp đỡ của những người giỏi hơn họ. Hãy tìm một người nào đó có thể giúp đỡ bạn trong quá trình cải thiện bản thân.

2. *Hãy bắt đầu kế hoạch phát triển:* Hãy đặt bản thân vào chương trình rèn luyện để phát triển các kỹ năng và năng khiếu của bạn. Bạn không thể đưa nhóm của mình đến một trình độ cao hơn nếu bản thân bạn không đạt được trình độ đó.

3. *Hãy thoát ra khỏi sự tự mãn:* Bạn sẽ không biết mình có khả năng làm được những gì cho đến khi cố gắng làm tốt hơn những việc đã từng làm trước đây.

Nếu đã làm theo ba hướng dẫn trên mà bạn cũng không trở thành một người ảnh hưởng trong nhóm thì ít nhất bạn cũng đã đạt được trình độ tốt nhất của mình.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người đứng đầu một nhóm, bạn cần những người ảnh hưởng để giúp nhóm khai thác những tiềm năng sẵn có của nó. Hãy sử dụng bảng liệt kê các phẩm chất trong chương này để xác định những người có khả năng làm người khởi xướng và có sức lan truyền. Nếu thấy được tiềm năng của một số người trong nhóm, hãy khuyến khích họ đưa ra những sáng kiến và trở thành những người có ảnh hưởng tích cực trong nhóm. Nếu không tìm được người ảnh hưởng trong nhóm thì hãy lựa chọn những người từ bên ngoài. Không có nhóm nào có thể đạt được trình độ cao nhất nếu không có người ảnh hưởng. Những thành viên có sức ảnh hưởng sẽ giúp nhóm giành được chiến thắng.



7. NGUYÊN TẮC CHIẾC LA BÀN

Tầm nhìn giúp nhóm có định hướng và sự tự tin

Trong gần 100 năm nay, IBM vẫn đứng vững trước sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường máy tính Mỹ. Thậm chí, trong suốt cuộc khủng hoảng kinh tế vào những năm 1930, khi hàng ngàn công ty khác bị phá sản thì IBM vẫn tiếp tục phát triển. Nguồn gốc của sự lớn mạnh này là sự thay đổi về kinh doanh và kỹ thuật.

Mặc dù có nhiều tiến bộ trong quá trình phát triển nhưng IBM đã lâm vào tình trạng khủng hoảng trong những năm cuối thập niên 1980, đầu thập niên 1990. Trong suốt một thập niên, IBM đã không bắt kịp với những thay đổi về mặt công nghệ. Và kết quả là, tính đến năm 1991, mỗi năm IBM bị thiệt hại 8 tỷ đô-la cho những thất bại. Nếu không thay đổi thì chắc chắn IBM sẽ gặp rắc rối lớn. Greg Farrell của tờ *USA Today* miêu tả tình hình IBM lúc này như sau: “Công ty là một tổ chức rời rạc, tản quyền với rất nhiều cửa hàng và đại lý trên toàn cầu.”

Và chỉ đến năm 1993, Ban giám đốc điều hành mới lên thay thế và đã đưa ra những quyết định quan trọng, cải thiện tình hình phát triển của công ty. Các đại lý cũ ngay lập tức bị giải tán và thay bằng một đại lý mới là Ogilvy & Mather để IBM thống nhất trong việc kinh doanh phần cứng, phần mềm và các dịch vụ mà họ cung cấp. Kinh doanh điện tử là mục tiêu IBM hướng tới.

Những nỗ lực mà IBM thực hiện trong hoạt động tiếp thị đã mang lại kết quả rất tốt. IBM trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực internet mà không cần sự thay đổi nào về sản phẩm và dịch vụ. Đó là một thành tích đáng kinh ngạc.

Và điều này cho thấy việc nhìn nhận đúng vấn đề giúp các thành viên trong nhóm có được định hướng và sự tự tin trong công việc.

XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN

Bạn đã từng làm việc trong một nhóm mà chưa bao giờ tạo ra được một sự tiến bộ hay chưa? Có thể nhóm của bạn có nhiều năng lực, sáng kiến, cơ hội và làm việc rất ăn ý với nhau nhưng hiệu quả đạt được vẫn không cao. Nếu vậy thì có thể nguyên nhân là do các bạn thiếu tầm nhìn.

Tầm nhìn xa sẽ tạo ra những thành tích vĩ đại. Đối với mỗi nhóm, bắt buộc cần phải có một tầm nhìn để có thể đưa ra định hướng cho nhóm. Nếu không có tầm nhìn, nhóm sẽ không xác định được mục đích hoạt động của mình. Nói cách khác, nếu nhóm có tầm nhìn đúng mục tiêu thì sẽ trở nên nổi bật, mạnh mẽ và tự tin. Nhóm sẽ biết bắt đầu từ đâu và sẽ đi đến đâu.

Field Marshal Bernard Montgomery, một nhà chiến lược quân sự trong chiến tranh Thế giới thứ hai nói: “Mỗi người lính trước khi bước vào cuộc chiến thì cần phải biết làm thế



nào để cuộc chiến bé nhỏ của anh ta phù hợp với mục tiêu chiến đấu và làm thế nào để sự thành công của anh ta ảnh hưởng đến toàn cuộc chiến.” Mỗi người trong nhóm phải biết họ “chiến đấu” vì điều gì, nếu không cả nhóm sẽ gặp rắc rối.

TRÁCH NHIỆM CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Field Marshal Montgomery là người rất giỏi trong việc liên kết các binh sĩ trong đội và đưa ra những định hướng chiến thuật cho họ. Điều đó giúp ông và đồng đội đạt được thành công vì ông hiểu rằng người lãnh đạo phải là người đưa ra định hướng.

Người lãnh đạo không nhất thiết phải là người có khả năng nhìn xa trông rộng tốt nhất nhóm, việc định hướng có thể bắt nguồn từ một người khác trong nhóm, tuy nhiên, người lãnh đạo phải là người có quyết định cuối cùng, thực hiện và nhắc nhở các thành viên khác hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

Dù là nhà lãnh đạo hay không, thì bạn đều phải có trách nhiệm xác định tầm nhìn cho nhóm. Vì nếu không biết được tầm nhìn của nhóm thì bạn không thể tự tin thực hiện công việc, bạn không thể chắc chắn rằng bạn và đồng đội có đi đúng hướng không. Ngoài ra, bạn cũng không thể chắc chắn rằng nhóm bạn đang làm việc có phù hợp với bạn hay không nếu không thử kiểm tra trên phương diện sức mạnh, khả năng thuyết phục và mục đích của bạn. Đối với mỗi người trong mỗi nhóm, tầm nhìn phải thật sự hấp dẫn và thuyết phục.

KIỂM TRA CHIẾC LA BÀN CỦA BẠN

Làm cách nào để đo lường được một tầm nhìn? Và làm sao để biết được điều đó có quan trọng và đáng thực hiện hay không? Bạn phải kiểm tra chiếc la bàn của mình. Trước khi bắt tay vào cuộc hành trình, mỗi nhóm cần phải kiểm tra sáu “chiếc la bàn” sau.

Tầm nhìn của một nhóm cần phải đi kèm với:

1. Chiếc la bàn đạo lý (hãy nhìn lên trên)

Nhà triệu phú Andrew Carnegie nói: “Một doanh nghiệp lớn sẽ khó tiếp tục phát triển nếu thiếu những cố gắng vượt bậc và sự nhất quán.” Điều đó là sự thật đối với bất kỳ sự cố gắng nào. Chỉ có duy nhất một phương Bắc. Nếu chiếc la bàn của bạn đang chỉ ở bất cứ phương hướng nào khác thì đội của bạn đã bị sai đường.

Chiếc la bàn đạo đức sẽ giúp chúng ta có được cái nhìn toàn vẹn. Nhờ đó các thành viên của nhóm có thể kiểm tra được xem mình tiến bộ đến đâu và có làm việc vì mục đích đúng đắn hay không. Nó còn đem lại cho các nhà lãnh đạo tầm hoạt động tin cậy hơn trong trường hợp cần thiết lập các giá trị khuôn mẫu cho nhóm. Làm như vậy là họ đã tiếp thêm nguồn nhiên liệu cho tầm nhìn của mình, giúp nó hoạt động liên tục.

2. Chiếc la bàn trực giác (hãy nhìn vào bên trong)



Nếu sự chính trực cung cấp năng lượng cho mọi người hoạt động thì niềm đam mê như ngọn lửa để nhen nhóm nó lên. Ngọn lửa của niềm đam mê và lòng tin chỉ được thắp lên từ bên trong mỗi cá nhân.

Trong cuốn sách *The Leadership Challenge* (Thách thức của người lãnh đạo), tác giả James Kouzes và Barry Posner có giải thích: “Tầm nhìn xuất phát từ trực giác. Chính nhu cầu của con người làm nảy sinh các phát minh, cũng như trực giác làm nảy sinh tầm nhìn. Kinh nghiệm sẽ nuôi dưỡng trực giác, đồng thời nâng cao nguồn nội lực.” Việc xác định tầm nhìn trước tiên thuộc về trách nhiệm của người lãnh đạo, sau đó là tới các thành viên trong nhóm, những người đòi hỏi phải lao động hăng say để đáp ứng các nguyện vọng. Đó chính là giá trị của niềm đam mê bên trong mỗi người. Nó còn là nguồn năng lượng khơi dậy sự tận tâm và xua đuổi sự hời hợt.

3. Chiếu la bàn lịch sử (hãy nhìn lại quá khứ)

Có một câu nói của người xưa ngụ ý rằng: “Khi gặp những vấn đề khó khăn, đừng vội bỏ cuộc mà phải tìm hiểu cặn kẽ bản chất của nó, biết đâu sẽ tìm được một giải pháp tốt.” Muốn hoạt động hiệu quả, cần phải xem xét, tìm hiểu lại quá khứ để học tập những kinh nghiệm của các nhóm khác.

Muốn xác định tầm nhìn, thì bạn phải tạo kết nối giữa quá khứ, hiện tại và tương lai. Muốn hướng tới tương lai, cần phải nhìn lại quá khứ để tôn vinh giá trị của các thành viên cũ. Ngược lại, tầm nhìn không chỉ được xác lập từ quá khứ mà còn hướng tới tương lai.

Cách tốt nhất để kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai đó là kể chuyện. Các câu chuyện thường được nhớ lâu hơn là các nguyên tắc, chuẩn mực. Chúng xây dựng mối liên kết cho các nguồn năng lực. Hãy kể những câu chuyện quá khứ vì nó có tác dụng gợi nhớ lịch sử. Đồng thời, hãy kể thêm những câu chuyện thú vị đang diễn ra giữa các thành viên trong nhóm và đưa ra viễn cảnh về đội trong tương lai, khi các thành viên hoàn thành mục tiêu. Những câu chuyện sẽ giữ tầm nhìn luôn ở phía trước mọi người.

4. Chiếu la bàn định hướng (hãy nhìn về phía trước)

Nhà thơ Henry David Thoreau viết: “Nếu một người có thể xác định trước con đường đạt tới những gì mình mơ ước, hình dung trước những nỗ lực sẽ phải bỏ ra thì anh ta sẽ gặp những thành công ngoài mong đợi.” Tầm nhìn đem lại hướng đi cho toàn đội. Một phần hướng đi đó được xác định nhờ có mục đích cụ thể, phần khác là nhờ có các mục tiêu nhỏ, tạo cái đích cho năng lực hoạt động hướng tới.

Mục tiêu là động lực thúc đẩy cho nhóm. Nó cũng giống với đường biên khung thành, 11 cầu thủ hướng tới đường biên đó để ghi bàn, trong khi 11 cầu thủ của đội còn lại thì ngăn chặn những pha tấn công ghi bàn của đội bạn. Thông qua mục tiêu, mỗi người đều xác định được một nhiệm vụ cụ thể.

5. Chiếu la bàn chiến lược (hãy nhìn xung quanh)



Nếu chỉ có mục tiêu mà không có kế hoạch chi tiết, cụ thể, thì nhóm không thể phát triển được. Tương tự như vậy, tầm nhìn mà thiếu chiến lược cũng sẽ không đem lại hiệu quả công việc. Có tầm nhìn thôi thì chưa đủ, nó cần kết hợp với sự mạo hiểm. Không chỉ nhìn vào những nấc thang mình đã bước qua, mà phải bước tiếp.

Kế hoạch cho chúng ta biết tiến trình đạt tới mục tiêu như thế nào. Nó khai phá tiềm năng và tạo sự kết nối giữa các thành viên. Ngoài những thông tin và nguồn cảm hứng, mọi người còn cần sự hướng dẫn để tầm nhìn trở nên thực tế và cách để đạt được nó. Một chiến lược sẽ cung cấp những điều đó.

6. Chiếc la bàn nhìn xa trông rộng

Tầm nhìn của nhóm phải xa hơn hiện tại và rõ ràng để mọi thành viên thấy được thực lực của nhóm. Tầm nhìn xa cho thấy tương lai của nhóm nếu họ chịu khó làm việc theo những tiêu chuẩn cao nhất.

Nếu là người lãnh đạo nhóm, hãy thử thách các thành viên để họ phải cố gắng thể hiện hết mình và bộc lộ thực lực của họ. Đó cũng là cách giúp nhóm phát triển. Một trong những yêu cầu để có tầm nhìn xa là hãy cùng nhóm động não để nhìn rộng vấn đề.

Không có thách thức, nhiều người sẽ mất động cơ làm việc. Nhà quản trị Charles Noble nhận xét: “Tầm nhìn xa sẽ giúp bạn tránh khỏi sự nản lòng vì thiếu khả năng nhận thức.” Thật vậy, tầm nhìn xa trông rộng là động lực thúc đẩy mọi người vươn lên. Điều này đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với những người tài giỏi, thỉnh thoảng họ phải đấu tranh với sự thiếu khao khát. Đó là lý do tại sao một người họa sĩ tài hoa lỗi lạc như Michelangelo lại cầu nguyện: “Chúa ơi, xin Người hãy để cho sự ao ước luôn cao hơn những gì con có thể làm được.”

Chỉ những người nhận thức được những gì không thể thấy thì mới có khả năng làm những việc không thể. Điều đó thể hiện giá trị của tầm nhìn, đồng thời cũng chỉ ra rằng tầm nhìn có thể là một phẩm chất. Nếu nhóm của bạn đạt được cả sáu Nguyên tắc Tầm nhìn này, thì nhóm của bạn sẽ có cơ hội đạt được thành công mà không mắc sai lầm nào. Nếu thiếu tầm nhìn rộng, nhóm của bạn không chỉ rơi vào tình trạng suy yếu mà còn có thể không tiếp tục tồn tại được. Vị vua Salomon của người Israel nổi tiếng là người khôn ngoan nhất đã khẳng định: “Không có tầm nhìn rộng thì sẽ bị diệt vong.” Tầm nhìn giúp cho các thành viên trong nhóm xác định hướng đi và lòng tự tin và họ không thể làm được việc gì nếu thiếu hai yếu tố này. Đó là yếu tố then chốt của Nguyên tắc Tầm nhìn.

SỰ NGHIỆP KINH DOANH CÀ PHÊ HẤP DẪN

Tầm nhìn đã thay đổi cuộc sống của một số người. Howard Schultz là trường hợp minh họa rõ ràng cho điều đó. Với mong muốn phát triển công ty cà phê Starbucks thành một trong những công ty cà phê lớn nhất trên thế giới, ông đã mua lại nó vào năm 1987 và bằng cách mở những tiệm bán cà phê pha sẵn, ông đã làm tăng doanh số tiêu thụ của công ty.



Có hai nhân tố đã thúc đẩy Howard Schultz thực hiện công việc mở rộng sự phát triển của tập đoàn Starbucks. Thứ nhất là do ông thích uống cà phê. Thứ hai là vì ông luôn mong muốn tạo dựng một nơi làm việc mà ở đó mọi người được đối xử tôn trọng. Vì lúc còn nhỏ, ông nhìn thấy cha mình phải làm việc vất vả để trang trải cuộc sống gia đình nên điều đó có ý nghĩa rất quan trọng đối với ông. Cuộc sống thiếu thốn thời nhỏ là động lực thúc ông phải đạt được thành công trong sự nghiệp.

Tuy nhiên, để thực hiện chiến lược kinh doanh bán cà phê pha sẵn, ông cũng đã phải đối mặt với sự hoài nghi, nản chí và không cảm thông của nhiều người. Để chiếm được lòng tin của nhân viên, ông đã khẳng định:

Ngày hôm nay, tôi có mặt ở đây bởi vì tôi yêu thích công ty này. Tôi biết các bạn đang e sợ, đang trong tâm trạng lo lắng và một số người trong các bạn còn có cảm giác khó chịu. Nhưng tôi xin hứa khi các bạn đã đi chung đường với tôi thì tôi sẽ không để bạn lùi bước. Tôi hứa sẽ không bỏ rơi bất cứ người nào.

Schultz đã đề ra đường lối hoạt động cho công ty. Ông đánh giá cao phương pháp làm việc nhóm. Ông xem những nhân viên đang làm việc cho Starbucks là các “cộng sự” và ông đã thể hiện điều này trong cách điều hành công ty. Schultz lập kế hoạch phù hợp cho tất cả mọi thành viên, kể cả những nhân viên làm bán thời gian. Ông đã vạch ra nhiệm vụ của công ty một cách rõ ràng và đặt thành một hệ thống quản lý đáng tin cậy. Ông cũng đã tiến hành cổ phần hóa công ty để cả những nhân viên cũng có thể tham gia quản lý, điều hành công ty.

Schultz cố gắng xây dựng một công ty mà mọi người đều cảm thấy hứng thú với công việc và được đối xử tử tế và tôn trọng. Và ông đã thực hiện được điều này cùng với việc kiếm thêm được nhiều lợi nhuận cho công ty. Starbucks đã trở thành một công ty trị giá trên sáu tỉ đô-la. Công ty phục vụ 20.000 người mỗi tuần ở hơn 5.000 cửa tiệm rải khắp toàn cầu và vẫn đang trong kế hoạch tiếp tục mở rộng. Starbucks đứng vị trí cao trong bảng xếp hạng những công ty tốt nhất của Forbes. Schultz là người vạch ra phương hướng cho công ty, là một người lãnh đạo có vai trò là người giữ lửa của công ty.

Chiến lược của Schultz đã thành công và chiếm được niềm tin của khách hàng và các cộng sự. Đó là những gì tầm nhìn đem lại cho nhóm và đó cũng là sức mạnh của Nguyên tắc Chiếc la bàn.

TỰ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi xác định được tầm nhìn, bạn có thể nắm bắt được nó.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Nhóm của bạn có tầm nhìn hoạt động là gì? Mọi người có cùng tầm nhìn với bạn không? Nếu nhóm làm việc không có phương hướng cụ thể thì sẽ không thể tự tin tiến về phía trước.



Là thành viên của nhóm, bạn cần hiểu tường tận đường lối của nhóm. Nếu nhóm chưa có hướng đi thì bạn cần giúp nhóm xác định hướng đi. Nếu nhóm đã có định hướng và tiến trình cụ thể, bạn cần kiểm tra lại xem nhóm có sự phối hợp hài hòa không. Nếu không ăn ý với nhau, bạn và những thành viên trong nhóm sẽ dễ bị nản lòng và mọi người sẽ dễ dàng bị thay đổi.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn phải có trách nhiệm truyền đạt tầm nhìn của nhóm tới các thành viên. Và tầm nhìn đó cần phải có sự đóng góp, xây dựng của mọi người.

Mọi thành viên cần được chỉ dẫn hướng đi một cách rõ ràng, sáng tạo và liên tục. Khi truyền đạt tầm nhìn cho những thành viên trong nhóm, tôi đều sử dụng bảng liệt kê những mục cần kiểm tra sau đây để chắc chắn mọi thông điệp về tầm nhìn đều được hiểu thấu đáo...

Sự rõ ràng: giải thích rõ ràng về tầm nhìn (giải đáp những thắc mắc của các thành viên và nêu ra những việc họ cần thực hiện.)

Sự mạch lạc: kết nối quá khứ, hiện tại và tương lai với nhau.

Mục đích: đưa ra những hướng đi cụ thể để đạt được tầm nhìn.

Mục tiêu: xác định những mục tiêu của tầm nhìn.

Trung thực: đưa ra toàn bộ tầm nhìn và sự tín nhiệm đối với người đề ra tầm nhìn

Những câu chuyện: đưa ra những mối liên hệ xung quanh tầm nhìn.

Thử thách: nêu ra những khó khăn mở rộng xung quanh tầm nhìn.

Sự đam mê: tạo động lực cho tầm nhìn.

Mô hình: giải trình các vấn đề của tầm nhìn.

Chiến lược: đưa ra tiến trình thực hiện cho tầm nhìn.

Hãy truyền đạt tầm nhìn theo những mục trong bảng liệt kê này. Nó sẽ giúp các thành viên trong nhóm dễ nắm bắt và sẵn sàng thực hiện nó hơn.



8. NGUYÊN TẮC QUẢ TÁO HỎNG

Thái độ sai sẽ phá hỏng nhóm

Để giành chiến thắng, dĩ nhiên là cần có tài năng. Nhưng nếu chỉ có tài năng thì không đủ mang lại thành công cho cả nhóm. Để chiến thắng, còn cần nhiều thứ hơn là có nhiều người tài giỏi. Các thành viên trong đội bóng rổ thời học trung học của tôi đều rất tài năng nhưng chúng tôi lại không đạt được chức vô địch. Lý do là trong đội vẫn còn nhiều thái độ không tốt. Do đó, thái độ đóng vai trò rất quan trọng đối với việc giành được chiến thắng. Để hiểu rõ hơn về thái độ, trước hết bạn cần biết:

Thái độ là...

Phần cấp tiến nhất trong bản thân bạn.

Gốc rễ bên trong nhưng thành quả lại ở bên ngoài.

Người bạn tử tế hoặc kẻ thù đáng sợ nhất.

Nó trung thực và bền vững hơn lời nói.

Thể hiện ra bên ngoài nhưng dựa vào kinh nghiệm từng trải.

Thu hút mọi người hay làm họ khó chịu.

Chẳng khi nào là đủ nếu không được thể hiện ra.

Nó còn là người thủ thư của quá khứ.

Là người phát ngôn của hiện tại.

Và là sự tiên đoán cho tương lai chúng ta.

Một thái độ đúng không đủ đảm bảo cho thành công của nhóm, nhưng thái độ sai làm chắc chắn dẫn tới thất bại.

Muốn hiểu rõ tầm ảnh hưởng của thái độ đến hoạt động nhóm, hãy xem xét năm thực tế dưới đây:

1. Thái độ có sức mạnh phát triển hoặc phá vỡ nhóm

Trong cuốn *The winner Edge* (Tổ chất thắng lợi) của Denis Waitley có nói: “Điểm khác biệt tạo nên những nhà lãnh đạo thực thụ và giúp họ khác những người khác nằm ở tổ chất của họ. Tổ chất này không phải bẩm sinh, không thiên về trí thông minh, tài nghệ hay năng khiếu đặc biệt, nó do thái độ của họ quyết định mà thôi.”



Nhiều người cho rằng tài năng (hay tài năng và kinh nghiệm) quyết định tất cả. Nhưng thực ra, tài năng sẽ trở nên chẳng có ý nghĩa gì nếu thiếu thái độ đúng đắn.

Những thái độ khác nhau có thể ảnh hưởng tới các thành viên có tài năng trong đội:

Năng lực	+	Thái độ	=	Thành quả
Năng lực giỏi	+	Thái độ sai	=	Nhóm yếu kém
Năng lực giỏi	+	Thái độ tồi	=	Nhóm bình thường
Năng lực giỏi	+	Thái độ ôn hòa	=	Nhóm giỏi
Năng lực giỏi	+	Thái độ đúng	=	Nhóm tuyệt vời

Nếu muốn đạt thành tích vượt trội thì phải là người giỏi và có thái độ hơn người. Thái độ tốt thì năng lực của đội được nâng cao, ngược lại thái độ xấu sẽ lấy đi khả năng làm việc của nhóm.

2. Khi được bộc lộ thái độ sẽ có sức lan tỏa

Có nhiều việc trong nhóm không mang tính lây truyền như: tài năng, kinh nghiệm và lòng hăng hái. Nhưng thái độ thì lại mang tính chất ảnh hưởng. Khi chịu khó học hỏi với tinh thần khiêm tốn, bạn sẽ được đền đáp bằng sự tiến bộ mau chóng và những thành viên khác cũng sẽ nhanh chóng học hỏi tinh thần đó ở bạn. Khi người lãnh đạo lạc quan đối mặt và vượt qua những tình huống dễ gây nản lòng, thì người khác sẽ ngưỡng mộ phẩm chất đó và muốn được giống như họ. Khi một thành viên giải quyết công việc một cách khôn ngoan và dứt khoát sẽ gây ảnh hưởng tích cực và làm gương để người khác noi theo. Nhiều người có khả năng truyền cảm hứng cho đồng nghiệp. Nhiều người có xu hướng chấp nhận thái độ ứng xử của những người có kinh nghiệm – dựa vào sự cảm nhận, niềm tin và tiến tới thử thách.

Câu chuyện của Roger Bannister là một ví dụ về sức lan truyền của thái độ. Trong suốt nửa đầu thế kỷ XX, nhiều chuyên gia thể thao tin rằng không có vận động viên điền kinh nào có thể chạy được một dặm trong vòng bốn phút. Nhưng sau đó, họ đã phải thay đổi lại suy nghĩ đó. Ngày 6 tháng 5 năm 1954, Roger Bannister, một vận động viên điền kinh người Anh, đã chạy hết một dặm trong vòng 3 phút 59,4 giây trong cuộc thi đấu ở Oxford. Và không lâu sau đó có rất nhiều vận động viên điền kinh khác cũng có thể phá được kỷ lục 4 phút đó. Tại sao vậy? Bởi vì thái độ của những vận động viên điền kinh đã thay đổi.

Thái độ và hành động của Bannister được thể hiện hài hòa. Thái độ của anh ảnh hưởng, tác động đến những vận động viên khác. Như vậy, chứng tỏ thái độ rất dễ lan tỏa.

3. Thái độ xấu lan tỏa nhanh hơn thái độ tốt

Chỉ có một thứ dễ lan tỏa hơn thái độ tốt đó là thái độ tồi. Nó rất dễ dẫn mọi người đến những hành động tiêu cực và thường gây tổn thương đến mọi người.



Một người quản lý đội bóng chày khôn ngoan đã chú ý đến điều này, anh không bao giờ sắp xếp những người lạc quan và những người bi quan cùng ở chung một phòng. Khi xếp phòng cho nhóm, anh luôn cho những người bi quan ở chung với nhau để họ không thể gây ảnh hưởng xấu cho những người khác.

Để thấy được thái độ có thể lan truyền nhanh chóng và dễ dàng như thế nào, hãy xem xét câu chuyện về các bệnh nhân bị ngộ độc thực phẩm sau. Trong một trận thi đấu bóng đá, có năm người bị phát hiện ngộ độc thức ăn. Đầu tiên, họ điều tra và phát hiện ra tất cả năm người đều mua thức uống từ một gian hàng giảm giá đặc biệt ở sân vận động. Ngay lập tức, lời khuyến cáo không mua thức uống ở cửa hàng đó được thông báo với những khán giả trong sân vận động. Nhưng ngay khi thông báo đó được đưa ra, lập tức có đến hơn 200 người cảm thấy những triệu chứng của bệnh ngộ độc thực phẩm và phải nhập viện.

Tuy nhiên, câu chuyện không kết thúc ở đó. Vì sau vài cuộc điều tra, người ta phát hiện ra rằng nguyên nhân làm cho năm bệnh nhân đầu tiên bị ngộ độc thực phẩm không phải do cửa hàng ở trong sân vận động mà là một cửa hàng ở chỗ khác. Khi phát hiện ra thức uống tại sân vận động là an toàn, những người còn lại hồi phục nhanh chóng. Việc đó chứng tỏ thái độ lan truyền rất nhanh.

4. Rất khó nhận ra một thái độ xấu

Một số người khi tiếp xúc, chúng ta có thể cảm thấy thái độ người đó không tốt, nhưng lại không dám khẳng định chắc chắn và chúng ta cũng không thể chỉ ra thái độ của người đó không tốt ở điểm nào.

Lý do mọi người nghi ngờ nhận xét của bản thân về thái độ của người khác là do thái độ mang tính chủ quan. Một người có thái độ xấu có thể không làm việc gì trái pháp luật hay không hợp đạo lý nhưng thái độ của anh ta lại có thể phá hủy nhóm vì nó có tính lây lan.

Mọi người thường đánh giá một người thông qua vẻ bên ngoài của người đó. Thái độ của một người cho biết người đó như thế nào. Nó được thể hiện qua một số hành động:

Không bao giờ thừa nhận mình đã làm sai. Không ai là hoàn hảo cả, nhưng lại có những người luôn nghĩ mình là người hoàn hảo. Những người đó không thể là đồng đội lý tưởng vì thái độ của họ sẽ luôn tạo nên xung đột trong nhóm.

Không bao dung. Hãy quên đi những lỗi lầm do người khác gây ra cho bạn. Bạn sẽ không thấy thoải mái nếu vẫn giữ sự hận thù trong lòng. Khi các thành viên không biết tha thứ và bao dung, thì điều đó chắc chắn sẽ làm tổn hại nhóm.

Sự ganh tị nhỏ nhen. Thái độ muốn chống lại mọi người để giành lấy sự công bằng có nguồn gốc từ sự ganh tị nhỏ nhen. Những người có thái độ xấu thường tin rằng mọi người xứng đáng được đối xử công bằng như nhau, bất kể sự khác biệt về tài hoa, năng lực hay tác động. Nhưng sự thật là mỗi người chúng ta là một cá thể độc lập và cách thể hiện của mỗi người cũng khác nhau, do đó kết quả là chúng ta được đối xử đúng với những gì chúng ta đã làm.



Cái tôi quá lớn. Những thành viên nào có thái độ đó thì đều cho rằng mình là người quan trọng nhất. Hành động của họ cũng nhằm chứng tỏ họ là số một. Và căn bệnh đó luôn dẫn đến một kết quả không thể tránh được, đó là sự thất bại của cả nhóm.

Thích phê bình. Những người này sẽ tìm mọi lý do để phê bình và phàn nàn về người khác. Ví dụ, nếu đi nhà thờ, họ sẽ phàn nàn về đủ thứ: từ việc bài thuyết giảng của vị mục sư và giọng ca của đội đồng ca thật tẻ nhạt cho đến sự ồn ào của những người xung quanh.

Mong muốn chiếm được sự tín nhiệm. Đây là một thái độ xấu khác làm tổn hại đến nhóm và cũng tương tự như “căn bệnh cái tôi”. Ở đâu có người muốn giành hết sự khen ngợi thì ở đó môi trường làm việc sẽ trở nên căng thẳng và dễ bị chia rẽ. Thay vì mong muốn giành được sự tín nhiệm và khen ngợi, hãy làm việc hết mình và bạn sẽ nhận được chúng.

Đây chỉ là một vài thái độ xấu phổ biến. Tính ích kỷ là nguồn gốc của tất cả những thái độ xấu: hạ thấp người khác, cho mình là quan trọng hơn nhóm,... Và chắc chắn những thái độ xấu đó sẽ phá hỏng nhóm.

5. Thái độ tồi có thể phá hỏng mọi thứ

Thái độ xấu phải được chỉ điểm vì nó luôn gây ra những mối bất đồng, sự oán giận, sự gây gổ và chia rẽ trong nhóm. Vì vậy, hãy loại bỏ những thái độ xấu ra khỏi nhóm trước khi chúng phá hoại nhóm của bạn. Đừng do dự vì nếu để một trái táo hỏng vào thùng táo có chất lượng tốt, thì cuối cùng bạn sẽ có một thùng táo bị hư thối.

Tổng thống Mỹ, Thomas Jefferson nhận xét: “Không gì có thể ngăn cản người có thái độ đúng đắn đạt được những mục tiêu của mình, và cũng không gì có thể giúp một người có thái độ sai trái đạt được những mục tiêu đó.” Nếu lo lắng cho nhóm và muốn giúp đỡ đồng đội, thì bạn không thể phớt lờ trước thái độ xấu. Nếu không loại bỏ những thái độ xấu, thì cuộc hành trình của bạn sẽ vô cùng khó khăn.

NGƯỜI BẠN TỐT HAY KẼ THÙ XẤU XA

Thái độ phản ánh con người. Nó quyết định cách một cá nhân nhìn nhận thế giới hay tác động đến người khác như thế nào. Thái độ tích cực hay tiêu cực đều ảnh hưởng đến sự thể hiện của mọi người bất kể tài năng, thành tích hay tình hình tài chính của người đó.

Câu chuyện sau có thể minh họa cho nguyên tắc này. Một trường học đã tiến hành cuộc thử nghiệm những lớp học đặc biệt mà trong đó các giáo viên và sinh viên đều là những người giỏi nhất. Kết quả là khi kết thúc học kỳ cuối, những sinh viên này đã đạt thành tích cao hơn so với những sinh viên khác. Nhưng lúc đó, họ cũng được thông báo một sự thật đó là các sinh viên và giáo viên được chọn không phải là những người giỏi nhất mà chỉ là sự chọn lựa ngẫu nhiên.

Nếu những sinh viên và giáo viên trên đều được chọn lựa một cách ngẫu nhiên, thì điều gì làm cho họ đạt được kết quả tốt hơn so với những nhóm khác? Đó chính là thái độ của



những người có liên quan. Do mong đợi thành công, nên các giáo viên và sinh viên đã làm tăng thêm khả năng thành công. Chính thái độ của họ đã làm nên sự khác biệt.

Nếu muốn mang lại cho nhóm cơ hội tốt nhất để đạt được thành công thì bạn phải thực hành Nguyên tắc Quả táo hỏng. Hãy đổi trái táo xấu để lấy trái táo tốt và bạn sẽ có được cơ hội.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Thái độ của bạn sẽ quyết định thái độ của nhóm.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Thái độ của cả nhóm bắt đầu từ thái độ của chính bạn. Bạn đã làm như thế nào? Ví dụ, bạn có...

Suy nghĩ là nhóm sẽ không thể xoay sở được khi thiếu bạn?

Cho rằng những thành công của nhóm gần đây là do năng lực của bạn, chứ không phải do công sức của toàn nhóm?

Tiếp tục đóng góp khi những lời khen ngợi và bổng lộc đều được trao cho các thành viên khác trong nhóm?

Khó nhận ra mình đã mắc sai lầm?

Chỉ ra những sai lầm trong quá khứ của những người cùng nhóm?

Cho rằng mình được trả lương quá thấp?

Nếu muốn nhận xét về thái độ của người khác thì hãy xem xét lại thái độ của bạn trước. Hãy nhờ người khác đánh giá thái độ của bạn. Và nếu nghĩ rằng tiền lương của bạn không được trả công bằng, bạn cần tranh luận đến cùng với người chủ và tìm ra chỗ đứng thật sự của mình. Tuy nhiên, nếu rời khỏi vị trí của mình nhưng lại không tìm được thành công trong môi trường mới thì điều đó chứng tỏ bạn đã đánh giá quá cao giá trị của mình.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu biết có một “trái táo xấu” và nó sẽ ảnh hưởng đến cả nhóm, thì bạn cần nói chuyện thẳng thắn với người đó. Hãy cho anh ta biết những suy nghĩ của bạn và cho anh ta một cơ hội để sửa đổi. Nếu anh ta thay đổi, điều này sẽ là một thắng lợi cho nhóm. Nếu anh ta không thay đổi, hãy loại anh ta ra khỏi nhóm. Bạn không thể cho phép anh ta ở lại, bởi vì bạn có thể chắc chắn rằng thái độ không tốt của anh ta sẽ phá hỏng cả nhóm.

