

9. NGUYÊN TẮC PHỐI HỢP

Các thành viên trong nhóm phải phối hợp với nhau khi làm việc

Khi phá hủy một tòa nhà bằng thuốc nổ cần phải tính toán kỹ từng chi tiết từ việc phân tích công trình, chuẩn bị kế hoạch cho đến việc vận chuyển thuốc nổ, lắp đặt thiết bị, bảo đảm an toàn cho những khu vực xung quanh,... Nếu không có sự tính toán chính xác và phối hợp ăn ý giữa các bộ phận thì sẽ có thể gây thiệt hại đến những khu vực xung quanh, làm tổn thất tài sản và gây nguy hiểm đến con người. Tương tự như vậy, các thành viên trong nhóm cũng phải biết phối hợp với nhau khi làm việc. Đó là Nguyên tắc Phối hợp.

GIÚP CHO MỌI NGƯỜI CÓ KHẢ NĂNG PHỐI HỢP

Điều quan trọng của Nguyên tắc Phối hợp là nếu rủi ro càng cao thì càng phải tính toán thật rõ ràng, dễ hiểu và phối hợp thật chặt chẽ. Người hoạt động kinh doanh phải cố gắng đáp ứng yêu cầu của khách hàng đúng thời hạn. Người phục vụ bàn cố gắng làm hài lòng khách hàng, tin tưởng các nhân viên nhà bếp sẽ làm được món ăn ngon. Nếu mắc phải một lỗi trong tính toán thì khách hàng sẽ không hài lòng và tìm một người phục vụ khác thay thế. Do đó, các thành viên trong nhóm phải biết phối hợp với nhau khi làm việc.

Một lần, tôi bị ho ngay trước khi tham gia vào hội thảo. Điều đó sẽ làm ảnh hưởng rất nhiều đến bài thuyết trình của tôi. Nhưng tôi đã rất ngạc nhiên và xúc động khi các đồng nghiệp ngay lập tức đưa viên thuốc ho đã được chuẩn bị trước cho tôi trong những tình huống này. Sự hỗ trợ của các đồng nghiệp đã mang lại thành công cho buổi thuyết trình hôm đó của tôi.

Doanh nhân Stanley C. Gault khẳng định: “Chúng ta không chỉ đơn thuần làm việc cùng nhau, mà là phối hợp làm việc cùng nhau.” Đó là điều cốt lõi của Nguyên tắc Phối hợp – đó là khả năng và mơ ước của đồng đội muốn làm việc cùng nhau để hướng tới mục tiêu chung. Nhưng điều đó không xảy ra như mong muốn. Đồng thời, khả năng phối hợp cũng không phải tự có, nó phải được tập luyện. Những thành viên chỉ cần nhau trong lúc thuận lợi thì không thể phát triển khả năng làm việc phối hợp.

CÔNG THỨC VỀ KHẢ NĂNG PHỐI HỢP

Có một công thức để xác định khả năng phối hợp, đó là:

Tính cách + năng lực + sự tận tâm +

phong độ + sự đoàn kết =

Khả năng phối hợp.

Khi các thành viên có được năm phẩm chất này thì nhóm sẽ có khả năng đạt được thành công.

1. Tính cách



Trong cuốn *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, tôi đã từng nói về Nguyên tắc Nền tảng, trong đó sự tin tưởng là nền tảng cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo: “Tính cách tạo nên sự tin tưởng và sự tin tưởng tạo nên nhà lãnh đạo, đó chính là Nguyên tắc Nền tảng.”

Tương tự như vậy, khả năng phối hợp cũng bắt đầu bằng tính cách bởi vì nó dựa vào sự tin tưởng, vốn là nền tảng của việc tác động đến người khác. Không gì có thể thay thế được tính cách. Bạn có thể thay đổi suy nghĩ nhưng không thể thay đổi tính cách.

Muốn thành lập một nhóm, bạn phải bắt đầu hình thành tính cách cho từng thành viên trong nhóm. Ví dụ, khi thành lập đội bóng, trước tiên phải đưa ra những điều khoản như: phải luôn đoàn kết, phát triển các kỹ năng và coi đội bóng như một gia đình,...

2. Năng lực

Tính cách là điều quan trọng nhất nhưng không phải là tất cả. Ví dụ, nếu phải phẫu thuật, thì bạn muốn có một bác sĩ phẫu thuật giỏi nhưng là người xấu hay một bác sĩ kém nhưng là người tốt? Tất nhiên, bạn sẽ muốn người bác sĩ có chuyên môn giỏi phẫu thuật cho mình vì vấn đề đặt lên hàng đầu lúc này là năng lực. Để lựa chọn thành viên cho nhóm, bạn cũng cần phải kiểm tra năng lực và tính cách của người đó.

3. Sự tận tâm

Sự thành công hay thất bại của một nhóm còn phụ thuộc vào sự tận tâm của các thành viên với các thành viên khác và với cả nhóm. Khi gia nhập quân đội, bạn sẽ phải trải qua một khóa huấn luyện leo núi. Nếu một người về trễ, cả đội sẽ phải leo lại. Nếu một người trong đội bị thương, thì những người trong đội sẽ phải công anh ta. Quan trọng là làm sao để cả đội đều lên được đỉnh núi. Điều đó đòi hỏi tinh thần tương trợ giữa các thành viên.



Cấp độ	Kiểu đồng đội	Mô tả
1. Đại tá mũ nổi xanh	Lãnh đạo nhóm đánh trận	<i>Đưa ra động cơ làm việc. Tập trung vào toàn cảnh. Có thể làm được bất cứ điều gì</i>
2. Trung úy cấp 1	Đội trưởng	<i>Người tạo ra tình thân và văn hóa cho tổ chức. Là người năng nổ và làm việc có hiệu quả</i>
3. Sĩ quan	Thành viên chính của nhóm	<i>Có niềm đam mê và nhiệt huyết. Tài năng về trẻ. Chưa phải là người lãnh đạo thực thụ</i>
4. Binh nhì bình thường	Thành viên bình thường	<i>Rất phấn khởi tham gia nhóm. Mạnh mẽ lại. Phục vụ nhiều hơn những gì yêu cầu. Nhưng chưa phải là người chỉ huy các cấp</i>
5. Tân binh	Môn đồ ganh tị	<i>Sẽ làm việc nếu được xếp vào vị trí mong muốn.</i>
6. Kẻ đào ngũ	Không phải là môn đồ	<i>Sẽ không làm bất cứ việc gì. Cần đưa ra tòa án quân sự</i>
7. Kẻ bán tài	Môn đồ nguy hiểm	<i>Làm việc nhưng giữ kho khăn cho máu dãi. Những người khác sẽ đá anh ta ra nếu có cơ hội</i>

4. Phong độ ổn định

Trong nhóm, luôn có một thành viên đóng vai trò là người ổn định phong độ cho cả nhóm. Một trường hợp điển hình về phong độ ổn định là cầu thủ Grey Maddux của đội bóng chày Atlanta Braves. Maddux là một cầu thủ phát bóng siêu hạng. Anh ta đã chiến thắng hơn 200 trận đấu và luôn nằm trong danh sách những cầu thủ chơi hay nhất. Anh là một trong ba cầu thủ duy nhất (hai cầu thủ còn lại là Cy Young và Gaylord Perry) từng giành chiến thắng hơn 15 trận trong suốt 13 mùa giải liên tiếp. Và anh cũng là cầu thủ duy nhất 4 năm liên tiếp (1992-1995) giành giải Cy Young. Nhưng giải thưởng đáng giá nhất của Maddux đó là giải thưởng Găng tay vàng 10 năm liền.

Trong thể thao, việc duy trì phong độ là rất khó, nhất là với những vận động viên ném bóng như Maddux. Tuy nhiên, trong suốt sự nghiệp bóng chày của mình, anh chỉ phạm 14 lỗi.

Nếu muốn đồng đội tin tưởng thì bạn phải chứng tỏ tài nghệ của mình mọi lúc mọi nơi. Sự ổn định phong độ là yếu tố rất quan trọng để duy trì và phát triển nhóm.

5. Sự đoàn kết

Cần phải phát triển tinh thần đoàn kết trong nhóm. Điều đó giúp cho nhóm của bạn vượt qua mọi hoàn cảnh khó khăn. John Roat, thành viên của đội đặc nhiệm SEALs mô tả sự đoàn kết như sau:

Sự đoàn kết là vấn đề mà ai cũng cho rằng mình hiểu rất rõ tuy nhiên mọi người thật sự chưa hiểu hết về nó. Nó không chỉ có nghĩa là yêu quý hoặc đối xử tốt với nhau. Nó còn có nghĩa là bạn có khả năng đưa nhóm của mình lên một cấp độ cao hơn, chứ không phải chỉ cá



nhân bạn. Nhóm không tỏa sáng vì bạn là một thành viên, mà bạn sẽ tỏa sáng vì bạn là thành viên của nhóm.

Cổ ngữ nói khi đã trở thành một nhóm, mọi người sẽ “sống chết có nhau”. Nếu không đoàn kết thì đó không phải là một nhóm thật sự, đó chỉ là những cá nhân làm việc trong cùng một tổ chức.

NIỀM TIN BỊ ĐÁNH MẤT

Tiểu thuyết gia và là nhà hoạt động chính trị về quyền bình đẳng công nhân James Baldwin đã phát biểu: “Khi chúng ta bất tín với ai thì đại dương sẽ nhấn chìm chúng ta và mọi ánh sáng sẽ tắt hết.” Điều đó sẽ phá vỡ tinh thần phối hợp giữa các thành viên và nhóm của bạn sẽ hoàn toàn thất bại. Vì vậy, đồng đội phải luôn tin tưởng nhau khi làm việc.

Sự bội tín sẽ phá vỡ mọi sự phối hợp của nhóm. Ví dụ, khi cha mẹ bỏ rơi con cái, vợ hoặc chồng phản bội nhau hay con cái ruồng bỏ cha mẹ thì những điều đó đã phá vỡ mối quan hệ trong gia đình. Khi một nhân viên biển thủ công quỹ hay một người lãnh đạo lạm dụng quyền hành thì nó sẽ phá vỡ sự phối hợp của công ty trong hoạt động kinh doanh. Nhưng khi một người làm việc trong công ty nhà nước phản bội lại tổ chức thì không chỉ làm đau lòng đồng đội của mình mà còn bất tín với toàn thể nhân dân cả nước.

Không ai thích kẻ phản bội cả. Ở Mỹ, Benedict Arnold vẫn còn được nhắc tới là một kẻ phản bội dù những việc làm của ông ta đã diễn ra hơn 200 năm trước. (Chỉ vài người còn nhớ ông ta là một nhà chỉ huy quân sự tài năng). Đó là cái giá phải trả khi ai đó phá vỡ Nguyên tắc Phối hợp. Do đó, *các thành viên trong nhóm phải phối hợp với nhau khi làm việc.*

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Lời khen vĩ đại nhất mà bạn có thể nhận được đó là chữ tín.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Lời khen đáng giá nhất dành cho bạn là niềm tin từ những đồng đội.

Hãy tìm hiểu xem các thành viên khác nghĩ gì về bạn? Bạn có là chỗ dựa cho đồng đội không? Bạn có đáp ứng được niềm tin của đồng đội không? Hãy trả lời những câu hỏi sau:

- Bạn có được tin tưởng không? (Tính cách)
- Bạn có thực hiện công việc một cách xuất sắc không? (Năng lực)
- Bạn có góp phần vào thành công của nhóm không? (Sự tận tâm)
- Bạn có dễ dàng bị hoàn cảnh tác động không? (Phong độ ổn định)
- Hành động của bạn có giúp cả nhóm gắn bó với nhau không? (Sự đoàn kết)



Nếu còn yếu kém ở mặt nào thì hãy tìm cách cải thiện, khắc phục điểm yếu đó.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Để phát triển khả năng phối hợp và tính đoàn kết trong một nhóm phải mất khá nhiều thời gian. Hãy sử dụng những lời khuyên của William A.Cohen trong cuốn *The Art of the Leader* (Nghệ thuật lãnh đạo) để xây dựng nhóm biết tin cậy nhau:

1. Nâng cao niềm kiêu hãnh của nhóm.
2. Thuyết phục mọi người đây là nhóm tốt nhất.
3. Đưa ra sự nhận định bất cứ lúc nào có thể.
4. Khuyến khích hành động theo những phương châm, danh tiếng, biểu tượng, khẩu hiệu của nhóm.
5. Hình thành giá trị của nhóm bằng việc xem xét lại lịch sử và thúc đẩy phát triển giá trị của nhóm.
6. Tập trung vào mục đích chung.
7. Khuyến khích mọi người cùng tham gia các hoạt động ngoại khóa.

Càng tạo ra nhiều hoạt động thì sự gắn kết phát triển giữa các thành viên trong nhóm càng tăng lên.

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



10. NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI

Nhóm sẽ không phát huy được thực lực nếu không biết đánh đổi

Vào ngày 28 tháng 12 năm 2000, một trong những công ty kinh doanh bán lẻ lâu đời nhất, Montgomery Ward and Company tuyên bố phá sản và đóng cửa vĩnh viễn. Tuyên bố này đã làm buồn lòng người dân Chicago vì Ward là một công ty quen thuộc đối với họ trong hơn một thế kỷ. Còn gì có thể buồn hơn khi sự thất bại của công ty có thể tránh khỏi nếu lãnh đạo công ty biết áp dụng Nguyên tắc Đánh đổi trước khi quá muộn.

Một chuỗi các cửa hàng bán lẻ trong thời gian đầu thật sự rất tốt. Công ty được thành lập vào năm 1872 bởi ông Aeron Montgomery Ward, một thương gia trẻ, ông đã làm việc cho nhiều nhà buôn bán sản phẩm khô đa dạng khắp trung tâm phía Bắc và phía Nam Hoa Kỳ. Khi ông làm việc ở miền nông thôn cách xa thành phố hoặc các thị trấn lớn, ông nhận thấy khách hàng ở vùng xa xôi hẻo lánh phải mua những nhà buôn địa phương bán giá quá cao. Điều đó đã khiến ông nảy sinh một ý tưởng. Đường sắt và dịch vụ thư tín cũng đang hoàn thiện trong thời gian đó. Nếu mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất và bán lại theo đơn đặt hàng cho những khách hàng ở vùng xa xôi hẻo lánh, bằng cách đó sẽ loại đi những nhà buôn trung gian lừa gạt khách hàng.

TRẢ GIÁ GỐC

Năm 1871, Ward dành dụm đủ tiền từ công việc làm nhân viên bán hàng để mua hàng và in một danh sách giá mà ông dự định gửi đến những người nông dân trong các tổ chức quen biết. Nhưng trước khi ông thực hiện kế hoạch, ngọn lửa Chicago năm 1871 đã thiêu hủy cổ phiếu và bảng giá của ông. Sự thất bại ấy không ngăn cản được Ward. Ông thuyết phục hai đồng nghiệp kết hợp với ông bắt đầu gây dựng lại cổ phần và in lại bảng giá là các thư đặt hàng phổ biến đầu tiên trên thế giới. Đến năm 1872, ông đã mở rộng công việc kinh doanh khi mới chỉ 25 tuổi.

Ban đầu Ward chỉ đạt được thành công ở mức độ vừa phải. Thực tế trong một năm kinh doanh, hai đồng nghiệp của ông cảm thấy không thích hợp. Họ yêu cầu ông trả lại tiền và Ward đã thanh toán cho họ. Sau đó, ông thổ lộ kế hoạch với một người bạn tên là George Therno như một đối tác tốt. Họ phối hợp với nhau làm việc chăm chỉ, họ nhận đơn đặt hàng và chuyển hàng qua đường sắt. Năm 1875, họ quyết định đưa vào một cương lĩnh mới trong danh mục của họ. Cương lĩnh đó nói rằng: “Nếu bạn không hài lòng với sản phẩm, chúng tôi sẽ hoàn tiền lại cho bạn.” Và công việc kinh doanh của ông đã tiến triển xa hơn.

Sự kiên trì và nhiệt tình của Ward đã được đền đáp gấp đôi vì công việc kinh doanh riêng của ông đã đơm hoa kết trái chỉ sau gần một thập kỷ. Nguồn vốn ban đầu chỉ có 1.600 đô-la Mỹ vào năm 1872, đến năm 1878 có doanh số là 300.000 đô-la Mỹ. Chín năm sau đó, lợi nhuận của công ty là một triệu đô-la Mỹ. Nhìn lại sau một thế kỷ, Montgomery Ward và mục lục bán hàng của công ty trở nên nổi tiếng với cái tên là Wish Book (Quyển sách mơ ước), đã tăng lên 500 trang và được gửi đến hơn một triệu người mỗi năm. Văn phòng trung tâm



của công ty là một tòa nhà mới ở đại lộ Michigan ở Chicago – tòa nhà chọc trời lớn nhất ở tây NewYork.

NGỪNG ĐÁNH ĐỔI

Vào năm 1901, Montgomery Ward về hưu để những năm cuối đời của ông giúp Chicago trở thành một nơi tốt hơn. Trong suốt hai thập niên đầu tiên của thế kỷ 20, công ty tiếp tục lớn mạnh. Nhưng đến những năm cuối của thập kỷ 1910 bắt đầu có những thay đổi. Sự thành công của Ward đã khiến nhiều công ty tương tự khác ở Chicago ra đời vào năm 1886 như là: Sears, Robuck và Co. Chúng giống như Montgomery Ward and Company, kinh doanh dựa vào catalog để phục vụ những khách hàng ở vùng sâu vùng xa. Khi tất cả các công ty bắt đầu thực hiện việc kinh doanh thì hầu hết dân số của Mỹ đều sống ở những vùng xa xôi hẻo lánh. Nhưng đất nước đang thay đổi, các thành phố được xây dựng ở khắp nơi. Cuộc điều tra dân số năm 1920 hoàn thành đã chỉ ra rằng lần đầu tiên trong lịch sử quốc gia phần lớn dân số sống ở các trung tâm thành phố và thói quen mua sắm đã thay đổi.

Robert E.Wood, nguyên là Tổng quân lệnh được mời về quản lý công ty Montgomery Ward vào năm 1919, ông ta nhận ra sự phát triển mạnh mẽ của việc kinh doanh bán lẻ. Ông ta muốn mở ra những cửa hàng trong thành phố để người dân đích thân đi mua sắm nhưng những ông chủ công ty thì không đồng ý với ý tưởng đó. Đơn giản là họ không muốn đầu tư khi phải thay đổi.

BỊ VƯỢT MẶT

Biết được phương hướng tương lai trong kinh doanh, Wood đã rời khỏi Ward. Vào năm 1924, ông là phó chủ tịch ở Sears, ông thuyết phục người quản lý của Sears cho một cơ hội để kinh doanh các cửa hàng bán lẻ. Và họ đồng ý mở một cửa hàng thử nghiệm ở Chicago vào năm sau. Đó chỉ là thành công trước mắt. Hai năm sau đó, Sears đã mở 27 cửa hàng. Đến năm 1929, công ty đã xây dựng hơn 300 cửa hàng. Ngay cả suốt thời kỳ đình trệ, Sears tiếp tục mở rộng và đến năm 1931 Sears vượt trội trong lĩnh vực kinh doanh các cửa hàng bán lẻ. Wood trở thành chủ tịch của công ty, ông ta đã nắm giữ vị trí này đến năm 1954. Sears đã trở thành chuỗi cửa hàng thành công nhất trong nước.

Công ty Montgomery Ward thật sự không bao giờ bù đắp lại được những sai lầm trước đó. Họ đã mở ra một vài cửa hàng bán lẻ nhưng không đủ mạnh để bắt kịp Sears. Nhóm không đạt được thực lực khi họ không biết đánh đổi. Không biết bao nhiêu lần Ward thất bại trong việc đánh đổi. Trong thời kì đình trệ, công ty đã tích trữ tiền mặt và ngưng mở rộng trong khi Sears lại tiến lên. Sau thế chiến thứ hai, khi một số cửa hàng khác chuyển về ngoại thành, Ward bỏ lỡ việc nắm bắt cơ hội để cố gắng trở lại dẫn đầu. Thị trường thay đổi liên tục, những người lãnh đạo không chịu đánh đổi khi cần thiết để có được thị trường. Trong 25 năm cuối của thế kỷ XX, họ cố gắng cầm cự. Cuối cùng, sau 128 năm kinh doanh, Montgomery Ward đã đóng cửa. Đó là những gì có thể xảy ra khi người ta làm trái với Nguyên tắc Đánh đổi.

NHỮNG ĐIỀU QUAN TRỌNG CỦA NGUYÊN TẮC ĐÁNH ĐỔI



Nếu nhóm không phát huy hết thực lực, thì vấn đề năng lực cá nhân và nguồn nhân lực sẽ ít được quan tâm. Vì muốn phát triển nguồn nhân lực thì phải đầu tư tiền bạc. Công ty Montgomery có nguồn nhân lực dồi dào, tài năng nhưng vấn đề là những ông chủ công ty lại không muốn thoát khỏi sự an nhàn, không dám chấp nhận mạo hiểm để khai phá những lĩnh vực mới.

Một trong những lý do nhóm bị thất bại là do họ không hiểu Nguyên tắc Đánh đổi. Có bốn chân lý để giúp bạn hiểu rõ hơn về nguyên tắc này:

1. Mọi người đều phải đánh đổi cho những cái đáng giá

Muốn phát huy thực lực và giành được chiến thắng, bạn cần phải đánh đổi hoặc trả giá để đạt được điều đó. Bạn sẽ không thể phát huy thực lực của mình nếu chỉ dựa vào công sức lao động của người khác. Nếu không biết đánh đổi để chiến thắng thì sẽ phải trả giá cho sự thất bại.

2. Luôn luôn phấn đấu

Nhiều người mắc phải căn bệnh điểm đích. Khi đã đạt được bằng cấp, đạt được vị trí mong muốn, nhận được giải thưởng hay kiếm được nhiều tiền, thì họ cho rằng không cần phải phấn đấu nữa.

Nhưng người lãnh đạo giỏi thì không được phép nghỉ như vậy. Ngày mà họ ngừng phấn đấu cũng sẽ là ngày họ để mất thực lực của họ và của tổ chức, đúng như Ray Kroc đã nói: “Khi còn trẻ, bạn ngày càng phát triển nhưng khi già, bạn bắt đầu tàn héo.”

Căn bệnh điểm đích nguy hiểm cho nhóm cũng như bất cứ cá nhân nào. Nó khiến chúng ta tin rằng mình có thể nghỉ ngơi, ngừng phấn đấu, ngừng đánh đổi – và nếu làm như thế sẽ không đạt được thực lực của mình. Earl Blaik, cựu huấn luyện viên bóng đá của học viện quân đội Mỹ đã nhận xét: “Không gì có thể thay thế cho lao động. Nó là cái giá của thành công.” Điều đó là chân lý. Và đó cũng là lý do tại sao Tổng thống Dwight D. Eisenhower nhận xét: “Thắng lợi nào cũng có cái giá của nó.” Nếu muốn đạt được thực lực của mình, thì đừng bao giờ ngừng phấn đấu.

3. Đầu tư cho chiến thắng

Để trở thành nhà vô địch, phải trả một cái giá cao. Nhưng để duy trì vị trí hàng đầu còn phải trả giá cao hơn nữa. Và sự tiến triển phụ thuộc nhiều vào nỗ lực của bạn cao hay thấp. Vị trí càng cao, thì bạn càng phải trả giá cao hơn nếu muốn tạo thêm một sự tiến bộ nhỏ. Nhà vô địch thế giới chạy nước rút phá kỷ lục của chính họ không phải trước vài giây mà là trước vài phần trăm của giây.

Không ai có thể đạt được thực lực mà không phải trả giá. Nếu muốn trở nên chuyên nghiệp, bạn phải có trình độ học vấn và kinh nghiệm. Nếu muốn chạy nhanh hơn, bạn phải tập luyện chăm chỉ. Nếu muốn tăng thêm lợi nhuận từ nguồn đầu tư ban đầu, bạn phải đầu tư thêm tiền hay chấp nhận rủi ro cao hơn. Nguyên tắc này ứng dụng tương tự cho nhóm. Để



cải tiến, thay đổi hay duy trì chiến thắng, thì nhóm cũng như từng cá nhân sẽ phải chấp nhận trả giá.

4. Cái giá không bao giờ giảm

Hầu hết những người bỏ cuộc thường không từ bỏ ngay từ dưới chân núi; mà bỏ cuộc khi đã đi được nửa đường lên núi. Không ai bắt đầu với mục tiêu thua cuộc. Nhưng họ lại gặp sai lầm khi nghĩ rằng có thể dễ dàng đạt được thành công mà không phải bỏ ra bất cứ chi phí nào. Đó là cách suy nghĩ của Montgomery Ward. Nếu mở các cửa hàng bán lẻ thì họ phải đầu tư thời gian, tiền bạc, nhân lực. Do vậy, họ đã bỏ qua cơ hội phát triển đó để rồi những đối thủ của họ đã vượt qua họ và cái giá mà họ phải trả là sự thất bại.

Có hai kiểu nhóm vi phạm Nguyên tắc Đánh đổi này: một là nhóm người không nhận ra cái giá của thành công và hai là nhóm người biết cái giá của nó nhưng họ không chịu chi ra. Không ai có thể ép buộc các thành viên trong nhóm cố gắng đạt tới thành công. Mỗi người phải tự quyết định xem mục tiêu đề ra có đáng để hy sinh không. Nhưng đồng thời, mỗi người cũng nên biết hy sinh vì lợi ích chung của cả nhóm.

CÁI GIÁ CỦA NHÓM

Vì vậy, để trở thành thành viên trong nhóm, bạn và đồng đội phải đáp ứng ít nhất những đòi hỏi sau đây:

Sự hy sinh

Không có thành công nào mà không có sự hy sinh. James Allen nhận định: “Thành công nhiều hay ít phụ thuộc vào mức độ hy sinh của bạn.” Khi trở thành thành viên của nhóm, bạn nên chấp nhận từ bỏ một số thứ. Đó là quy luật tự nhiên khi làm việc nhóm. Nhóm chỉ đạt được đỉnh cao khi thấm những giọt mồ hôi, máu và sự hy sinh của những thành viên trong nhóm.

Cam kết về thời gian

Để làm việc nhóm đòi hỏi sự hy sinh lớn. Nó làm bạn phải tốn mất nhiều thời gian – điều đó có nghĩa là bạn phải trả giá bằng cả cuộc đời mình. Bạn sẽ phải mất thời gian để làm quen với mọi người, xây dựng các mối quan hệ, học cách làm việc chung với các thành viên khác. Làm việc nhóm không thể phát triển được trong một thời gian ngắn.

Sự phát triển cá nhân

Nhóm sẽ phát huy hết thực lực khi bạn phát huy được thực lực của mình. Điều đó có nghĩa là khả năng hôm nay thì chưa đủ. Hay nói theo cách của chuyên gia lãnh đạo Max DePree: “Chúng ta sẽ không thể có được cái chúng ta cần nếu vẫn giữ cái chúng ta đã có.” Điều đó đòi hỏi sự cố gắng, nỗ lực nhiều hơn và đó là chìa khóa để phát huy tiềm năng của bạn và của cả nhóm.

Không ích kỷ



Mọi người thường chỉ quan tâm đến lợi ích của bản thân. Nhưng nếu muốn làm việc nhóm hiệu quả, thì các thành viên phải đặt công việc của nhóm lên trên lợi ích cá nhân. Tuy nhiên, không phải ai cũng làm được điều đó, đặc biệt là đối với những người vừa gặt hái được những thành công lớn. Song, hãy nhớ rằng, nếu biết cho đi, bạn sẽ còn nhận được nhiều hơn. Tác giả Jackson Brown đã từng nói: “Khi cố gắng hết sức lực cho thế giới, thế giới sẽ đền ơn lại cho bạn.” Và nếu bạn đóng góp hết sức cho nhóm, nhóm sẽ trả lại cho bạn nhiều hơn những gì bạn đã cố gắng. Ngoài ra, cái giá phải trả cho sự thất bại còn lớn hơn cái giá của sự thành công. Cái giá của sự thất bại là nghèo nàn, chán nản, thất vọng và bị chà đạp về tinh thần

Sự hy sinh thường được đền đáp bằng những thành quả xứng đáng. Đó là trường hợp của cuộc cách mạng nước Mỹ năm 1777. Mùa đông năm đó, do liên tục gặp thất bại, tướng Washington và quân lính của ông phải đối mặt với tình trạng mệt mỏi, đói rét. Tinh thần của những người lính trở nên chán nản, có nhiều người muốn trở về nhà, không muốn tiếp tục chiến đấu. Nhưng họ nhanh chóng nhận ra rằng họ đang nằm trong vòng bao vây của quân Anh, do đó chỉ có một con đường: chiến đấu và hy sinh một cách vẻ vang. Chính động lực đó đã giúp họ vượt qua mọi khó khăn, tiếp tục chiến đấu. Và kết quả là họ đã giành được chiến thắng trước lực lượng quân đội Anh hùng hậu.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Không phải lúc nào bạn cũng có thể nhận được nhiều hơn so với những thứ đã bỏ ra.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Hãy viết những điều bạn mong mình sẽ làm được trong vòng một đến năm năm tới.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....



Nếu mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu chung của nhóm thì bạn sẽ phải lựa chọn một trong ba giải pháp sau:

1. Từ bỏ mục tiêu (bởi nhóm có vai trò quan trọng hơn).
2. Tạm hoãn lại mục tiêu (do thời điểm chưa thích hợp).
3. Gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu chung của nhóm (giúp cho nhóm tốt hơn).

Bạn chỉ có thể lựa chọn một trong ba giải pháp trên vì nhóm không thể vì một người mà hy sinh lợi ích tập thể.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Trong vai trò lãnh đạo, bạn cần thuyết phục các thành viên khác hy sinh vì lợi ích của nhóm. Với những người có năng lực thì việc thuyết phục họ ưu tiên nhiều hơn cho mục tiêu của nhóm lại càng khó khăn hơn.

Hãy bắt đầu bằng cách đi tiên phong cho cả đội thấy rằng:

- Bạn sẵn lòng đóng góp tài chính cho nhóm.
- Bạn sẵn lòng duy trì sự tiến bộ vì lợi ích của nhóm.
- Bạn sẵn sàng trao quyền cho thành viên trong nhóm.
- Các quyết định bạn đưa ra có lợi cho nhóm.

Khi đã trở thành hình mẫu cho sự hy sinh vì lợi ích chung, bạn sẽ nhận được niềm tin từ mọi người. Hãy đề nghị họ làm theo bạn, giải thích, hướng dẫn và biểu dương những đóng góp của họ với tập thể.



11. NGUYÊN TẮC BẢNG ĐIỂM

Nhóm có thể tự điều chỉnh tốt hơn nếu hiểu rõ giá trị của mình

Hãng phim hoạt hình đầu tiên của nước Mỹ được anh em nhà Walt Disney thành lập năm 1920 và nhanh chóng trở nên nổi tiếng. Với hình tượng chuột Mickey.

Nhưng sau những thành công đó, hãng vẫn không có nhiều cải tiến trong nội dung và cách thức làm phim so với thời của Walt Disney, người sáng lập cũ của công ty. Thay vì cố gắng tìm kiếm và khám phá lĩnh vực mới thì họ luôn tự hỏi “Walt đã làm gì?” Điều đó đã khiến doanh thu của công ty giảm xuống đáng kể.

Năm 1984, khi nhận ra những mối đe dọa phá sản, ban giám đốc công ty đã đi đến quyết định chọn những người bên ngoài Disney vào quản lý công ty. CEO mới của công ty đã nhanh chóng bắt tay vào việc cải thiện lại tình hình của công ty.

Walt Disney Production được đổi tên thành Walt Disney Company, điều này phản ánh sự quan tâm của công ty tới nhiều lĩnh vực đa dạng hơn. Những người điều hành của công ty và các phòng ban thường gặp nhau trong các buổi ăn trưa hàng tuần để thúc đẩy tình đoàn kết và chia sẻ những ý tưởng. Họ cũng thuê những nhân viên giỏi để điều hành các chương trình truyền hình và chương trình điện ảnh.

Trong khoảng vài năm, một lần nữa Disney đã quay trở lại trở thành một đối thủ quan trọng trong làng giải trí. Ngoài ra, Disney còn mở rộng lĩnh vực hoạt động của mình bằng cách mở một khu vui chơi giải trí có quy mô lớn mang tên Disney land.

Thành công của Disney nằm ở chỗ họ đã biết nhìn vào bảng điểm. *Nhóm có thể tự điều chỉnh tốt hơn nếu biết được giá trị của nó ở đâu.*

CHƯA GHI ĐIỂM

Mỗi cuộc chơi đều có luật lệ và sự định hình riêng của nó để giành chiến thắng. Một số đội đo lường sự thành công của mình bằng điểm số, một số khác thì đánh giá bằng lợi nhuận. Ngoài ra, một số nhóm khác lại căn cứ trên số lượng khách hàng mà họ phục vụ. Nhưng dù sao đi nữa, đã là cuộc chơi thì luôn có bảng điểm. Và nếu muốn đạt tới mục tiêu thì phải biết giá trị của mình ở đâu. Nhóm phải tự nhìn nhận chính mình thông qua bảng điểm.

Tại sao bảng điểm lại quan trọng như vậy? Bởi vì những đội thành công là những đội biết tạo ra sự điều chỉnh để tiếp tục cải tiến họ và vị trí của họ. Hãy lấy ví dụ về sự chuẩn bị của đội bóng trước các trận thi đấu. Trước khi trận đấu bắt đầu, đội bóng phải bỏ ra thời gian để tập luyện, nghiên cứu các trận đấu, tìm hiểu về đối thủ và lên chiến thuật cho trận đấu một cách chi tiết.

Khi trận đấu bắt đầu, kế hoạch trận đấu là rất quan trọng và bảng điểm không có ý nghĩa gì cả. Nhưng khi trận đấu tiếp diễn, kế hoạch trận đấu có ý nghĩa ngày càng giảm còn bảng



điểm thì lại ngày càng tăng. Tại sao? Bởi vì diễn tiến của trận đấu đang thay đổi liên tục. Kế hoạch trận đấu nói lên những gì bạn muốn xảy ra còn bảng điểm thì nói lên những gì đang xảy ra.

TẠI SAO BẢNG ĐIỂM LẠI QUAN TRỌNG?

Không có nhóm nào có thể lơ đi thực tế về vị trí và thành công của họ. Trong nhiều năm, Disney trung thành và bền bỉ với kế hoạch cuộc chơi không được cập nhật, trong khi thế giới và ngành kỹ nghệ giải trí thì luôn thay đổi. Họ không có cái nhìn thật sự về bảng điểm, vì vậy kết quả là họ đã thất bại. Đó là những gì sẽ xảy ra khi bạn phủ nhận Nguyên tắc Bảng điểm.

Với bất kỳ hình thức nhóm nào, bảng điểm cũng là yếu tố quan trọng vì:

1. Bảng điểm rất quan trọng cho sự hiểu biết

Trong thể thao, bảng điểm là một yếu tố quan trọng vì bảng điểm cung cấp hình ảnh tức thời về trận đấu tại một thời điểm nhất định. Khi đến xem trận đấu đang diễn ra giữa chừng, bạn có thể nhìn vào bảng điểm và đánh giá được diễn biến của trận đấu. Hãy dừng lại và tự đánh giá xem bạn đang ở chỗ nào trên con đường dẫn tới thành công.

2. Bảng điểm rất quan trọng cho việc đánh giá

Sự phát triển cá nhân là chìa khóa thành công.

Sự phát triển = sự thay đổi

Đây là một sự thật hiển nhiên nhưng thỉnh thoảng người ta vẫn cứ lơ đi sự thật rằng họ sẽ không thể lớn lên nếu vẫn giữ nguyên những cái cũ. Điều đó tương tự với điều mà huấn luyện viên Lou Holtz đã từng nói: “Chúng ta chưa đến được nơi muốn đến, chúng ta chưa đến được nơi chúng ta phải đến nhưng cảm ơn Chúa vì chúng ta không phải đứng mãi tại một vị trí.”

Nhưng khi phát triển thì sự thay đổi không là chưa đủ. Nếu muốn phát triển tốt hơn, bạn phải thay đổi đúng cách. Bạn chỉ có thể làm được như vậy khi bạn có khả năng đánh giá bản thân và đồng đội. Đó là ý nghĩa khác của bảng điểm. Nó cho bạn thông tin phản hồi tiếp theo.

3. Bảng điểm rất quan trọng cho việc ra quyết định

Khi đã đánh giá được vị trí của mình, thì bạn sẽ sẵn sàng ra quyết định. Trong môn bóng đá, các cầu thủ hàng tiền vệ sử dụng thông tin từ bảng điểm để quyết định lối chơi. Trong môn bóng chày, bảng điểm giúp người chỉ huy biết được khi nào nên đưa các cầu thủ dự bị vào sân. Trong môn bóng rổ, bảng điểm được sử dụng để quyết định có nên hội ý không.

4. Bảng điểm rất quan trọng cho việc điều chỉnh



Bí quyết để giành chiến thắng là cần phải có những điều chỉnh trong nhóm. Càng có nhiều điều chỉnh thì nhóm sẽ ngày càng phát triển. Khi đã phát triển đến một mức độ nhất định, thì những điều chỉnh trong nhóm cũng sẽ ít dần đi. Và bảng điểm sẽ giúp bạn nhận thấy những điểm cần điều chỉnh.

5. Bảng điểm rất quan trọng cho việc giành thắng lợi

Tóm lại, không ai có thể thành công mà không cần đến bảng điểm. Bảng điểm sẽ cho bạn biết bạn còn bao nhiêu thời gian và công việc bạn đang làm có tiến triển tốt đẹp không. Muốn giành chiến thắng, bạn phải nắm vững Nguyên tắc Bảng điểm.

eBay là một công ty thương mại điện tử chuyên về kết nối người bán và người mua trên mạng. Nó được thành lập bởi Pierre Omidyar vào tháng 9 năm 1995 với ý tưởng giúp mọi người tìm những đồ đã qua sử dụng, những đồ vật hiếm hoặc những vật để sưu tập. Thành công của eBay có được nhờ việc nắm vững Nguyên tắc Bảng điểm do đó, nó biết được giá trị của mình ở đâu và đó là những điều giúp nó tiến xa hơn. Đối với eBay, bảng điểm là sự mong muốn và quan tâm của khách hàng và khách hàng tiềm năng. Họ đã thiết lập mạng lưới giao dịch khách hàng trực tuyến. Vì vậy, eBay luôn đáp ứng kịp thời những nhu cầu của khách hàng, tạo được niềm tin đối với khách hàng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi biết cần phải làm gì thì bạn có thể làm những gì mà bạn biết.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bảng điểm trong việc kinh doanh và trong lĩnh vực của bạn như thế nào? Bạn đánh giá sự tiến bộ của mình trong thời gian qua bằng cách nào? Bạn làm cách nào để duy trì điểm số của mình?

Hãy dành thời gian nhận biết phương pháp mà nhóm của bạn sử dụng để giữ điểm. Hãy viết những tiêu chuẩn đó xuống đây:

1.....

2.....

3.....

Bây giờ, hãy nghĩ về phương pháp đánh giá chính cá nhân bạn. Bạn sẽ làm gì để biết chắc là bạn đã cố gắng hết sức? Hãy viết những tiêu chuẩn đó xuống đây:

1.....

2.....

3.....



ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn có trách nhiệm chính trong việc kiểm tra bảng điểm và thông báo tình hình của nhóm với những thành viên trong nhóm. Bạn không nhất thiết phải làm tất cả những việc đó. Nhưng bạn cần phải chắc chắn rằng những thành viên trong nhóm của mình luôn tự đánh giá, điều chỉnh và ra quyết định càng sớm càng tốt. Đó là chìa khóa để chiến thắng.

Bạn có cách nào để biết chắc rằng điều đó xảy ra? Nói chung bạn có dựa vào trực giác của mình không? Dùng trực giác là chính xác với điều kiện bạn có một vài sự hỗ trợ đảm bảo an toàn một cách chắc chắn rằng bạn không làm cho nhóm bạn đi xuống.

Để đánh giá chính xác và khách quan, bạn nên tham khảo bảng điểm. Nếu không tự mình làm tốt được thì bạn nên nhờ đến sự giúp đỡ hoặc chia sẻ trách nhiệm lãnh đạo nhóm với những người khác.



12. NGUYÊN TẮC NGƯỜI DỰ BỊ

Những đội xuất sắc luôn có tầm nhìn sâu rộng

Bạn đã bao giờ nghe câu thành ngữ “còn nước còn tát” hay lời nhận định nổi tiếng của huấn luyện viên bóng chày Yogi Berra: “Một việc chưa kết thúc cho đến khi sự kết thúc của nó xảy ra” chưa? Tuy nhiên, nếu hiểu Nguyên tắc Người dự bị, bạn sẽ thấy đôi khi một việc *kết thúc* trước cả khi sự kết thúc của nó xảy ra.

Ví dụ, trong trận đá bóng, đội nào biết tận dụng các cầu thủ dự bị tốt hơn thì sẽ có cơ hội giành chiến thắng lớn hơn. Đó chính là tác động của Nguyên tắc Người dự bị. Những đội xuất sắc là những đội có tầm nhìn sâu rộng.

Có một lần tôi cùng với những người bạn đi xem trận thi đấu giữa hai đội bóng Tech Yellow Jackets của trường Đại học bang Georgia và đội Seminoles của trường Đại học bang Florida. Hai đội bóng đã tập luyện khá tốt. Và vào hôm đó, hai đội đã thi đấu tốt và tỷ số rất sát nhau. Đội Tech đã chơi rất tận lực.

VẤN ĐỀ CHỈ LÀ THỜI GIAN

Nhưng khi trận đấu sắp kết thúc, tôi nói với những người bạn: “Nào các bạn, trận đấu đã kết thúc.” Tôi muốn về sớm vì sợ bị kẹt xe. Dĩ nhiên, nếu trận đấu thật sự gay go hoặc có ý nghĩa lịch sử (ví dụ một trận giao hữu bóng chày) thì tôi sẽ ở lại cho đến phút cuối. Các bạn của tôi rất ngạc nhiên vì quyết định của tôi. Đặc biệt là khi trận đấu đang đến lúc gay go và Tech đã dẫn trước với tỷ số 15 – 12.

Trên đường về, tôi giải thích về quyết định đó của mình. Thật sự thì đội Tech đã chơi chùn lại trước đội Yellow Jacket, nhất là khi đội Tech chọn lối chơi phòng thủ, nhưng điều đó không dễ dàng chút nào vì đội Seminoles là một đội có khả năng tấn công mạnh mẽ. Nhưng tôi nhận thấy trong suốt trận đấu, đội Tech vẫn giữ nguyên các cầu thủ chính thức, còn đội FSU đã thay thế nhiều cầu thủ từ hàng ghế dự bị và không bị ảnh hưởng xấu nào từ những sự thay thế này. Bởi vậy tôi biết rằng vấn đề chỉ là thời gian trước khi các cầu thủ của đội Tech bị đánh bại bởi sức mạnh của những cầu thủ dự bị trong đội FSU và chắc chắn rằng kết quả cuối cùng đội FSU sẽ thắng với tỉ số 26 – 21. Đó chính là tác động của Nguyên tắc Người dự bị. Những đội xuất sắc luôn có tầm nhìn sâu rộng.

VAI TRÒ CỦA NHỮNG NGƯỜI DỰ BỊ

Bất cứ đội nào muốn thành công đều cần phải có các cầu thủ dự bị giỏi ngoài đội hình chính thức. Điều này đúng trong mọi lĩnh vực chứ không riêng gì trong thể thao. Bạn có thể làm được nhiều thứ tuyệt vời nếu làm việc với một nhóm bao gồm những người tài năng, nhưng nếu muốn đội của bạn thi đấu tốt trong một thời gian dài thì bạn phải tạo dựng những cầu thủ dự bị. Một đội giỏi mà không có người dự bị thì cuối cùng cũng sẽ sụp đổ.

XÁC ĐỊNH NGƯỜI DỰ BỊ



Trong thể thao, việc xác định ai là cầu thủ chính thức và ai là cầu thủ dự bị là một việc dễ dàng. Nhưng làm thế nào để xác định được người dự bị trong những lĩnh vực khác? Chúng ta cần căn cứ trên các định nghĩa sau:

Người chính thức là những người trực tiếp tạo ra giá trị cho tổ chức hoặc có ảnh hưởng trực tiếp đối với quá trình hoạt động của tổ chức.

Người dự bị là những người không trực tiếp tạo ra giá trị cho tổ chức và là những người hỗ trợ cho những người chính thức.

Những người chính thức trong đội là những người được quan tâm nhiều nhất và do đó họ trở nên nổi tiếng, còn những người dự bị thì hầu như không được chú ý và quan tâm.

Tuy nhiên, John Wooden, huấn luyện viên của đội bóng rổ UCLA đã không làm như vậy. Không hề có sự phân biệt giữa các cầu thủ chính thức và cầu thủ dự bị, mọi người đều được đối xử như nhau và đánh giá một cách khách quan, công bằng. Ông đã nhận thấy: “Tinh thần đoàn kết, đồng đội là thứ cần đặt lên trên hết. Các thành viên trong đội là một nhóm và tôi không muốn chia các cầu thủ thành những người chính thức hay những người dự bị. Mỗi thành viên đều có một vai trò riêng, bao gồm cả huấn luyện viên, trợ lý, người huấn luyện và giám đốc.” Chính tinh thần đó đã giúp đội bóng UCLA 10 lần đoạt chức vô địch giải bóng rổ sinh viên toàn quốc.

NGƯỜI DỰ BỊ LÀ HẾT SỨC CẦN THIẾT

Mỗi người đều có giá trị riêng, và mỗi cầu thủ đều góp phần tạo ra giá trị cho đội. Cần phải tin tưởng và tôn trọng các cầu thủ dự bị vì:

1. Các cầu thủ dự bị có thể là những ngôi sao trong tương lai

Hiếm có người nào khi mới bắt đầu sự nghiệp đã trở thành ngôi sao. Và những người thành công sớm thì thường nhanh chóng bị lãng quên. Hầu hết những người thành công đều phải trải qua thời gian học việc và thời gian thi đấu. Ví dụ như tiền vệ Joe Montana, người được vinh danh tại Hall of Fame. Anh đã phải trải qua hai năm ngồi ghế dự bị trước khi trở thành cầu thủ chính thức cho đội San Francisco 49ers. Anh đã phá vỡ kỷ lục và dẫn đội tuyển của mình đi đến chức vô địch. Người dự bị đã hỗ trợ anh là Steve Young, sau này cũng trở thành một tiền vệ xuất sắc.

Trong đội thường chỉ có một vài thành viên tài năng, còn lại là những thành viên khác không có tên tuổi. Không nên vội vàng đánh giá một người là không có triển vọng trong đội của bạn. Hãy khuyến khích, tạo cơ hội cho họ phát triển và khai thác tiềm năng. Vì có thể một ngày nào đó, những người đó sẽ thành công và trở nên nổi tiếng.

2. Thành công của cầu thủ dự bị có thể nhân đôi thành công của các cầu thủ chính thức

Khi mỗi thành viên trong đội hoàn thành xuất sắc vai trò của mình và phát huy tối đa khả năng, năng khiếu, kinh nghiệm thì đội của họ sẽ thật sự hoạt động rất mạnh. Thành tựu của



cả đội giúp cho những cầu thủ chính thức thành công, và những thành tựu của các cầu thủ chính thức cũng giúp cho đội thành công. Sức mạnh của toàn đội sẽ mạnh hơn sức mạnh của từng cầu thủ. Hoặ nói như John Wooden, đó là: “Thành phần chính của vị trí ngôi sao là những người còn lại của đội tuyển.”

Ví dụ, trong việc bán hàng, thay vì làm tất cả mọi việc thì hãy giao công việc sổ sách cho một người làm. Như vậy, người bán hàng sẽ có nhiều thời gian để liên hệ với khách hàng hơn và doanh số bán hàng cũng sẽ tăng lên nhờ có sự hỗ trợ của người làm sổ sách.

3. Có nhiều cầu thủ dự bị hơn cầu thủ chính thức

Số lượng cầu thủ chính thức luôn bị lấn át bởi số lượng các cầu thủ khác trong đội. Trong đội bóng rổ chuyên nghiệp, chỉ có 5 cầu thủ chính thức trong số 12 cầu thủ. Trong đội bóng chày, chỉ có 9 người chính thức nhưng lại có tới 40 cầu thủ. Trong đội bóng bầu dục, có 20 cầu thủ chính thức chơi ở vị trí tấn công và hậu vệ nhưng mỗi đội được phép mang theo 53 cầu thủ (thậm chí, các đội bóng ở trường đại học có tới hơn 100 người).

Bạn sẽ thấy điều này ở những lĩnh vực khác. Trong lĩnh vực giải trí, ngoài những diễn viên là người thường được biết đến, còn có hàng trăm người khác cần cho việc sản xuất phim không hề được biết đến. Trong chính trị, mọi người chỉ biết đến người lãnh đạo mà không biết đến những người đã phục vụ đắc lực cho đường lối chính trị đó. Nếu thờ ơ với số đông của nhóm, thì bạn sẽ không có hy vọng thành công.

4. Cầu thủ dự bị được đưa vào đúng lúc sẽ có nhiều giá trị hơn những cầu thủ chính thức

Nhiệm vụ của những người dự bị là hỗ trợ những người chính thức, nhưng đôi khi, họ lại có ảnh hưởng trực tiếp đối với nhóm.

Ví dụ, Linda Eggers là một người có tài nhưng cô chỉ nhận làm trợ lý cho tôi. Ở vai trò đó, cô có tác động rất lớn đến công ty: tham gia đóng góp ý kiến, phát triển sản phẩm và tiếp thị. Vì vậy, vai trò của cô là không thể thiếu trong công ty. Giá trị của cô với vai trò một người hỗ trợ đã giúp cô trở thành một người chính thức.

5. Cầu thủ dự bị giỏi mang lại cho đội nhiều lựa chọn

Một đội không có cầu thủ dự bị thì lựa chọn duy nhất của huấn luyện viên đội đó sẽ chỉ tập trung vào các cầu thủ chính thức để đạt được hiệu quả tối đa cho đội. Nếu các cầu thủ chính thức không thi đấu được thì đội sẽ thất bại. Nếu các cầu thủ dự bị không giỏi thì người lãnh đạo sẽ có một vài lựa chọn nhưng những lựa chọn này thường không tốt. Tuy nhiên, nếu một đội có nhiều cầu thủ dự bị giỏi thì sự lựa chọn là vô tận.

Đội bóng có những cầu thủ dự bị giỏi có thể giành được chiến thắng vì nếu một cầu thủ nào đó bị thương thì sẽ có người khác thay thế anh ta. Nếu đối thủ chuyển sang phòng thủ thì đã có những cầu thủ tấn công để vượt qua tình huống này. Dù trong bất kỳ trường hợp khó khăn nào, chỉ cần có một cầu thủ dự bị xuất sắc cũng giúp cho đội có cơ hội thay đổi.



6. Các cầu thủ dự bị được đưa vào lúc đội nguy cấp

Khi một đội quân gặp phải khó khăn, cần phải làm gì? Nó phải dùng đến đội quân dự bị. Đó là cách giải quyết trong tất cả mọi lĩnh vực của cuộc sống. Bạn không cần người dự bị khi mọi việc diễn ra tốt đẹp, nhưng khi một cầu thủ bị thương hoặc trận đấu đang diễn biến theo chiều hướng xấu thì những người thay thế cần được đưa vào. Năng lực của những người này thường tạo nên thành công của đội.

Nếu đội của bạn đã từng trải qua thời kỳ khó khăn, bạn sẽ biết được tầm quan trọng của người dự bị. Do đó, hãy xây dựng đội ngũ dự bị ngay từ bây giờ để chuẩn bị cho cuộc khủng hoảng mà bạn phải đối mặt trong tương lai.

XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ TƯƠNG LAI

Khi xem xét các cầu thủ chính thức và dự bị trong nhóm, bạn có thể nhận ra tương lai của đội thông qua ba yếu tố sau:

1. Tuyển dụng: Ai sẽ tham gia đội của bạn?

Chính trị gia người Mỹ Adlai E. Stevenson đưa ra lời khuyên sau: “Chỉ có ba quy luật của phương pháp quản lý đúng: tìm người giỏi, giúp cho họ không đi sai đường, đặt họ vào một giới hạn nhất định, trong đó việc tìm người giỏi là quan trọng nhất.” Bạn không thể xây dựng được một đội chiến thắng nếu không có các cầu thủ giỏi.

Khi tuyển dụng sẽ có hai trường hợp xảy ra: tìm người cho vị trí nào đó hoặc tìm vị trí cho một người nào đó. Trong trường hợp thứ nhất, bạn có một vị trí trống và muốn tìm người phù hợp với vị trí đó. Đây là trường hợp điển hình trong tuyển dụng. Nhưng thỉnh thoảng, khi nhóm không có vị trí trống nhưng bạn vẫn muốn tìm một người có tiềm năng để mời vào đội của mình. Khi có vị trí thích hợp, hãy để họ phát huy tài năng của mình ở vị trí đó. Đừng bỏ lỡ những tài năng.

2. Huấn luyện: Có phải bạn đang phát triển đội của mình?

Bạn không thể giải quyết những vấn đề của ngày mai bằng những giải pháp của ngày hôm nay. Nếu muốn đội của mình thành công khi gặp những thử thách thì bạn phải chuẩn bị trước. Điều đó có nghĩa là hãy giúp những người chính thức phát huy tiềm năng của họ và huấn luyện những người dự bị thành những người chính thức khi cần thiết.

Nếu bạn là người lãnh đạo có trách nhiệm với nhóm, hãy đưa ra sáng kiến giúp mọi người trong nhóm phát triển và cải tiến.

3. Mất mát: Ai sẽ phải rời khỏi đội?

Nơi không bao giờ có người ra đi chỉ có thể là nghĩa trang. Việc mất người trong nhóm là việc không thể tránh được. Nhưng quan trọng là bạn có thể lựa chọn những người ra đi. Nếu giữ lại những người làm việc không hiệu quả thì những người làm việc hiệu quả sẽ bất mãn và ra đi. Nếu sa thải những người không mang lại giá trị cho nhóm thì nhóm sẽ tốt hơn.



Nó giống như một cái cây đã được tỉa tót. Nếu không cắt bỏ những cành khô thì cuối cùng cả cây sẽ đổ. Nếu cắt bỏ những cành khô thì cây sẽ khỏe mạnh hơn, những cành cây khỏe mạnh sẽ sinh sôi nhiều hơn và có cả những khoảng không gian trống cho những cành mới phát triển. Để mô tả cách cải tiến, phát triển đội và những người dự bị, tôi đưa ra nguyên lý “cửa xoay”. Đây là nguyên lý hoạt động của nó: Một đội luôn có cái được và cái mất. Người này được tham gia vào tổ chức thì phải có người khác ra đi. Chìa khoá để tạo nên thành công trong tương lai là tìm được người mới làm việc hiệu quả hơn người đã ra đi.

Ví dụ, nếu chia hiệu quả làm việc của một người theo thang điểm từ 1 đến 10. Khi nguyên lý “cửa xoay” hoạt động, nếu nhóm của bạn mất 4 điểm nhưng được 8 điểm thì tương lai của nhóm rất xán lạn. Nếu mất 8 điểm nhưng chỉ có được 4 điểm thì tương lai của nhóm sẽ bị sụp đổ. Nếu mất 4 điểm và được 4 điểm thì bạn tạo được diện mạo mới cho nhóm nhưng lại không tạo được sự tiến triển nào.

CÁC GIAI ĐOẠN CỦA TỔ CHỨC VÀ “CỬA XOAY” QUAY TRÒN

Các nhóm thường tránh sự trì trệ bằng cách cố gắng tiến hành các cải tiến và thay đổi. Khi đó, “cửa xoay” sẽ hoạt động nhiều hơn và sẽ có nhiều người phải đi ra, đi vào. Ví dụ, khi một nhóm mới hình thành thường tuyển dụng rất nhiều, không có ai phải ra đi. Điều tốt là có nhiều người cùng tham gia và nhóm được thành lập. Điều xấu là những người được tuyển vào không phải lúc nào cũng giỏi.

Khi đã ổn định, nhóm bắt đầu đưa ra những nguyên tắc và một vài người sẽ phải ra khỏi nhóm. Nhưng điều đó là tốt. Các nguyên tắc sẽ giúp loại bỏ những người không tuân theo và làm cho những người chấp nhận nó ở lại lâu hơn.

Khi một nhóm đã có những nguyên tắc và bắt đầu phát triển thì nó sẽ tiếp tục tuyển người. Những người vào nhóm lúc này thường bị thu hút bởi nó vì họ thấy được mức độ ràng buộc của những người đang tồn tại trong nhóm. Điều đó giúp phát huy khả năng của nhóm và dẫn dắt nhóm đi tới thành công.

Loại nhóm	Được hoặc mất	Bản chất của việc được hoặc mất
Nhóm mới	Được nhiều hơn mất	Được không phải luôn mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm đã có những nguyên tắc	Mất nhiều hơn được	Mất mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm đang phát triển	Được nhiều hơn mất	Được mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm thành công	Mất nhiều hơn được	Mất mang lại hiệu quả tích cực
Nhóm kế thừa	Được nhiều hơn mất	Được mang lại hiệu quả tích cực



Tuy nhiên, khi nhóm thành công thì cũng có một vài người muốn ra đi để tự tìm lấy thành công cho mình. Đó sẽ là thời gian nguy cấp của nhóm. Hãy đưa ra những thử thách, chia sẻ trách nhiệm và phần thưởng với họ để giữ họ ở lại (Nếu việc làm này không tác dụng bạn có thể phát triển những người dự bị để thay thế những người đã ra đi).

LỰA CHỌN THÀNH VIÊN CHO NHÓM

Chìa khóa của Nguyên tắc Người dự bị là tiếp tục cải tiến nhóm. Để có nhiều thành viên giỏi hơn, bạn phải cải tiến những người chính thức, sau đó xây dựng đội ngũ dự bị. Hãy kiên trì làm việc này và bạn sẽ có một nhóm xuất sắc vì nhóm xuất sắc là nhóm có tầm nhìn sâu rộng. Đó là Nguyên tắc Người dự bị.

Xây dựng một đội giỏi đòi hỏi phải làm rất nhiều việc. Tổ chức càng lớn thì nhiệm vụ càng khó khăn.

Trước hết, để lựa chọn thành viên cho đội, hãy phân tích các điểm sau:

1. *Tính cách.* để xác định người nào là người lèo lái, người ảnh hưởng, người hỗ trợ và người có khả năng phối hợp.
2. *Đam mê.* để tìm ra động lực của họ là gì (thành công, mối quan hệ, tiền bạc, công danh, sự ảnh hưởng, hoặc sự an toàn).
3. *Khuôn mẫu.* tìm ra khuôn mẫu trong sự thành công và những lỗi của họ để xác định xem họ sẽ làm việc hiệu quả khi một mình hay khi làm việc nhóm.
4. *Tiềm năng.* để đánh giá họ là người duy trì hay là người xây dựng tổ chức.
5. *Tiểu sử.* để đánh giá xem họ có phù hợp với văn hóa của Công ty hay thật sự là một nhân tố của Công ty không.
6. *Sắp xếp.* xem họ phù hợp với đội nào, đội nào sẽ mang lại lợi ích và giá trị cho họ.

Sau khi đã tuyển chọn, hãy bắt đầu với việc huấn luyện họ thành những thành viên tốt nhất của nhóm.

Nếu muốn đội của mình phát huy tối đa tiềm năng, bạn cần tập trung vào những thành viên hiện có. Nếu mất đi một người, cần phát triển ngay một người mới. Đó là cách duy nhất để xây dựng và duy trì một nhóm giỏi. Hãy nhớ rằng, nhóm giỏi là đội có tầm nhìn sâu rộng.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Các thành viên giỏi sẽ làm bạn trở thành người giỏi hơn.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN



Hãy xác định xem bạn là người nào: một người dự bị hay một người chính thức? Nếu là người dự bị, thì công việc của bạn là hai việc sau: giúp những người chính thức tỏa sáng và chuẩn bị để bản thân là người chính thức trong tương lai. Bạn có thể làm điều đó bằng cách trau dồi thái độ phục vụ, truyền dạy và làm bất cứ thứ gì mà bạn có thể học và phát triển được.

Nếu đã là người chính thức, bạn nên thể hiện năng lực tốt nhất của mình vì lợi ích của nhóm và bạn nên tôn trọng những người dự bị. Hãy công nhận sự đóng góp của họ và giúp họ trở thành người chính thức vào một ngày nào đó.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn có trách nhiệm đảm bảo cửa xoay đúng hướng để những người tiếp tục ở lại nhóm giỏi hơn là những người ra đi. Hãy đặt những tiêu chuẩn cao cho những người còn lại trong nhóm.

Mỗi đội có ba kiểu nhóm người. Ở chương này tôi đã mô tả *người chính thức*, là người trực tiếp làm tăng giá trị của tổ chức và trực tiếp ảnh hưởng đến tổ chức trong nhiệm kỳ của họ, và những *người dự bị*, người không trực tiếp làm tăng thêm giá trị của tổ chức và là người giúp đỡ những người chính thức. Nhóm thứ ba là nhóm cốt lõi cùng với những người chính thức mà tôi gọi là *nhóm chủ chốt*. Không có những người này, nhóm sẽ bị chia rẽ. Công việc của bạn là đảm bảo một nhóm liên tục phát triển để nhóm dự bị có thể tiếp bước trở thành người chính thức, và người chính thức có thể tiếp bước trở thành người chủ chốt của nhóm.

Để xác định những thành viên chủ chốt trong nhóm của bạn, trước tiên, hãy viết tên những thành viên chính thức trong nhóm của bạn. Hãy quyết định xem những người nếu thiếu họ, bạn vẫn có thể làm hầu hết công việc một cách dễ dàng. Lần lượt kiểm tra từng thành viên một cho đến khi kết thúc với một nhóm nhỏ mà nếu không có họ, thì nhóm sẽ không còn. Đó là những người chủ chốt trong nhóm của bạn. Điều này sẽ nhắc nhở bạn về giá trị của những người trong nhóm bạn. Nếu cư xử không phù hợp với giá trị của họ, bạn sẽ có thể đánh mất họ và cánh cửa xoay sẽ chống lại bạn.



13. NGUYÊN TẮC ĐỒNG NHẤT

Nhóm được xác định dựa trên các giá trị chung

Tối thiểu mỗi năm một ngày, tôi lại cố gắng tập hợp mọi người trong tổ chức ngồi lại với nhau. Điều đó thật dễ dàng trong những ngày đầu công ty INJOY của tôi mới thành lập. Khi đó chúng tôi còn rất nhỏ và có ít thành viên. Toàn thể công ty có thể ngồi quanh một cái bàn họp lớn.

Nhưng đến bây giờ, mọi việc đã khác. Giờ đây, chúng tôi phải thuê một phòng họp lớn hơn, nhưng chúng tôi vẫn luôn cố gắng để tất cả mọi người đều có thể tham dự. Thực tế, điều này ngày càng quan trọng với chúng tôi. Cũng do quy mô và tính đa dạng của các hoạt động, mọi người trong nhóm đang có xu hướng tách nhau ra. Điều này tăng thêm khó khăn cho những người lãnh đạo trong tổ chức, chúng tôi phải duy trì mối kết nối giữa mọi người với nhau.

ĐỊNH NGHĨA NHÓM

Có lẽ, sự rời rạc đã từng xảy ra cùng với sự phát triển nhanh chóng trong tổ chức của bạn. Con số 200 nhân viên không phải là nhiều nhưng cũng khiến chúng tôi gặp nhiều khó khăn trong quá trình phát triển. Nếu trước đây, nhóm được định nghĩa thông qua mối quan hệ của các thành viên, thì lúc này nó cần thêm một số yếu tố để gắn chặt các mối quan hệ này với nhau. Đây chính là nội dung cơ bản của Nguyên tắc Đồng nhất: *Nhóm được xác định dựa trên các giá trị chung*. Thậm chí một vài thành viên trong nhóm không chia sẻ những kinh nghiệm thường gặp hoặc có mối quan hệ cá nhân với thành viên khác, họ có thể kết bè phái mà coi thường giá trị của nhóm. Để hạn chế điều này, nhóm cần có tầm nhìn chung (Nguyên tắc Chiếc la bàn) và các giá trị chung. Nếu cùng hướng đến một giá trị, các thành viên trong nhóm vẫn duy trì được sự kết nối chặt chẽ với thành viên khác và với nhóm.

Tất cả chúng ta đều từng thấy những nhóm có mục tiêu chung nhưng thiếu một giá trị chung. Mọi người trong nhóm có quan điểm khác nhau về các vấn đề quan trọng. Kết quả là một mớ hỗn độn. Rất cuộc nhóm sẽ bị chia rẽ nếu như mọi người cứ cố gắng làm mọi việc theo cách của mình. Đó là lý do tất cả các thành viên phải có cùng giá trị vì giá trị cá nhân ảnh hưởng và sẽ tạo ra những hành vi cá nhân. Giá trị chung sẽ ảnh hưởng và dẫn đường cho hành vi của cả nhóm.

VAI TRÒ QUAN TRỌNG CỦA CÁC GIÁ TRỊ CHUNG

Các giá trị chung có thể giúp nhóm kết nối chặt chẽ và hiệu quả hơn. Chúng có thể là...

Chất kết dính

Khi có khó khăn đến, các giá trị chung sẽ giữ mọi người gắn kết với nhau. Lấy ví dụ, hãy nhìn vào một cuộc hôn nhân. Một đôi vợ chồng dễ dàng sống bên nhau khi họ cảm thấy tình yêu đong đầy và mọi việc diễn ra suôn sẻ. Và rồi nghịch cảnh xảy ra. Điều gì giữ họ lại với nhau? Đó là các giá trị chung. Những giá trị này quan trọng hơn cảm giác của họ. Họ coi



trọng hân nhân của mình đến độ sẵn sàng bảo vệ mối quan hệ này. Nếu hai người không có cùng suy nghĩ này khi tiến tới hôn nhân, cơ hội để họ sống hạnh phúc khá mong manh.

Các nhóm khác cũng trải qua những điều tương tự. Nếu các thành viên không nhận thức được giá trị chung và sống ngoài những giá trị ấy, thì cơ hội để họ tiếp tục làm việc và phát huy tiềm năng của mình là rất thấp.

Nền tảng

Tất cả các nhóm cần sự ổn định để thể hiện và phát triển. Các giá trị cung cấp một nền tảng vững chắc để biến mọi thứ thành điều có thể. Điều này giúp tất cả các mối quan hệ tiến triển. Lấy ví dụ, nếu bạn đang cố gắng xây dựng mối quan hệ với một ai đó thuộc một nền văn hóa khác, bạn hãy bắt đầu tìm kiếm những điểm chung. Nếu bạn đang cố gắng bán sản phẩm cho một khách hàng mới, hãy tìm kiếm điểm chung. Điều này cũng đúng với việc xây dựng nhóm. Bạn cần nền tảng và để tạo ra nền tảng vững chắc nhất, bạn cần các giá trị chung.

Thước đo

Các giá trị chung còn giúp bạn thiết lập tiêu chuẩn cho hoạt động của nhóm. Giá trị chung của các công ty thường được đề cập trong các bản tuyên bố sứ mệnh hoặc trong các chiến lược kinh doanh. Nhưng đôi khi giá trị mà các công ty đưa ra lại không khớp với giá trị thực của nó.

Tác giả và chuyên gia quản lý Ken Blanchard nhấn mạnh: “Rất nhiều công ty quả quyết họ có những giá trị cốt lõi, nhưng thực tế đó chỉ là một chuỗi cam kết chung trong kinh doanh. Những giá trị như vậy chỉ có ý nghĩa khi được định nghĩa xa hơn trong cách cư xử thực tế của con người và được xếp hạng theo thứ tự ưu tiên.” Những giá trị này giữ chức năng như một thước đo của kỳ vọng và thành tích khi chúng được tuân thủ một cách nghiêm túc.

La bàn

Nhân vật chính trong chương trình truyền hình Dallas những năm 1980 có nhân vật chính là J. R. Ewing, một doanh nhân nổi tiếng là không trung thực. Quan điểm của Ewing về cuộc sống được thể hiện rõ qua câu thoại của nhân vật này: “Khi bỏ qua các quy tắc đạo đức, anh sẽ được lợi nhiều hơn.” Đối với một người không theo chuẩn mực nào, mọi thứ đều có thể diễn ra.

Tôi cho rằng, hiện nay, chúng ta đang sống trong thời đại mà mọi người vẫn đang trong quá trình tìm kiếm chuẩn mực sống. Khi các cá nhân đi theo những giá trị mạnh, họ sẽ tạo ra chiếc la bàn đạo đức giúp họ trong quá trình đưa ra quyết định. Khi một nhóm xác định và theo đuổi chuỗi giá trị, thì trong một tháng, một năm, hay một thập kỷ, dù hoàn cảnh có thay đổi như thế nào và họ phải đối mặt với những thách gì, họ vẫn biết rằng mình đang đi đúng hướng và quyết định đúng đắn.



Thỏi nam châm

Giá trị nhóm sẽ giúp nhóm thu hút thêm những người đề cao các giá trị của nhóm đó. Hãy nhớ lại những nhóm mà tôi đã nói đến trong các chương trước. Những đối tượng nào muốn gia nhập Tổ chức Hỗ trợ gia cư, đó là những người muốn xóa bỏ những khu nhà ổ chuột hoặc dưới tiêu chuẩn. Những người muốn gia nhập nhóm Enron, đó là những người đề cao sự đổi mới và sự linh hoạt trong tổ chức.

Trong cuốn sách *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo*, Nguyên tắc Hấp dẫn phát biểu: “Bạn thu hút hết những người tương đồng với mình.” Nguyên tắc này không chỉ đúng với nhà lãnh đạo, mà còn đúng với các nhóm.

Sự đồng nhất

Giá trị xác định nhóm và mang đến cho nhóm sự đồng nhất giữa các thành viên hiện tại, tiềm năng và công chúng nói chung.

CÁC GIÁ TRỊ CỦA CÔNG TY INJOY

Khi tập hợp tất cả nhân viên của công ty INJOY trong cuộc họp hàng năm lần này, tôi muốn nhấn mạnh đến giá trị của công ty. Có lẽ, các thành viên trong công ty tôi đều tin rằng họ đã làm việc nỗ lực mỗi ngày nhưng tôi muốn mang đến cho họ một ngôn ngữ giá trị chung để đảm bảo mối liên kết trong công ty. Để làm được điều đó, tôi đã thiết kế một bài học về giá trị.

Truyền thông giá trị của nhóm là điểm khởi đầu của Nguyên tắc Đồng nhất. Một nhóm không thể có chung giá trị nếu những giá trị đó không được các thành viên trong nhóm cùng nhau chia sẻ. Tôi sẽ chỉ ra sáu giá trị cốt lõi mà tôi chia sẻ cùng các thành viên khác trong công ty INJOY để bạn hiểu rõ hơn những điều tôi nói.

1. Phát triển cá nhân mỗi thành viên trong nhóm

Tôi là một người hết sức tin tưởng vào tiềm năng. Mỗi ngày, tôi nỗ lực phát triển tiềm năng của chính mình và tôi khuyến khích những người trong vòng tròn ảnh hưởng của mình làm điều tương tự. Mọi người thường phát triển tiềm năng của họ như thế nào? Họ bắt đầu từ việc ưu tiên cho phát triển cá nhân.

Phát triển cá nhân là phần quan trọng trong cuộc sống của tôi. Khi còn nhỏ, cha tôi thường thưởng cho tôi và các chị em khác nếu chúng tôi đọc những cuốn sách hay, giúp chúng tôi hoàn thiện chính mình. Ông cũng thường cho chúng tôi tham dự các cuộc hội thảo. Khi lớn hơn, đọc sách, nghe băng đĩa và tham dự các cuộc hội thảo trở thành động thường xuyên của tôi. Về sau, khi tìm kiếm chìa khóa cho phát triển doanh nghiệp, tôi khám phá ra rằng cách thức để phát triển bất kỳ tổ chức nào cũng bắt đầu từ việc phát triển thành viên của các tổ chức đó.



Để thúc đẩy các cá nhân trong công ty tự hoàn thiện và phát triển bản thân, chúng tôi khuyến khích họ gia nhập nhóm cố vấn, tham dự các cuộc hội thảo của công ty và tham gia các loại hình đào tạo khác. Chúng tôi cung cấp sách, băng, và các công cụ phát triển cá nhân khác. Mỗi tháng, tôi cũng dành riêng một khoảng thời gian để tư vấn và phát triển các nhà lãnh đạo cho công ty. Khi chúng tôi hay một nhân viên khám phá ra rằng nhân viên đó sẽ thích hợp hơn khi đứng ở một vị trí khác, làm việc trong một bộ phận khác, chúng tôi sẽ khuyến khích người đó khám phá những khả năng mới và thay đổi. Bạn không thể cùng lúc ngáng trở con đường phát triển cá nhân của nhân viên và hy vọng phát triển doanh nghiệp.

2. Ưu tiên bổ sung giá trị cho người khác

Công ty INJOY của chúng tôi tồn tại là để bổ sung giá trị cho mọi người. Đó là sứ mệnh của chúng tôi. Đầu tiên, việc bổ sung giá trị sẽ diễn ra trong nội bộ công ty, sau đó là đến khách hàng. Đó là lý do chúng tôi phát triển và cung cấp các khóa đào tạo, tư vấn cho các tổ chức và cá nhân trên khắp đất nước cũng như trên thế giới. Khi chúng tôi không thể cung cấp giá trị cho mọi người, khi đó chúng tôi sẽ phải đóng cửa.

3. Sức mạnh của sự hợp tác

Một trong những câu danh ngôn mà tôi rất yêu thích là câu nói của mẹ Teresa: “Bạn có thể làm những việc tôi không thể. Tôi cũng có thể làm những việc bạn không thể. Cùng với nhau, chúng ta có thể làm nên những điều tuyệt vời.”

Phải mất gần 40 năm tôi mới nhận ra mình không thể làm tất cả mọi điều và đó cũng là lúc tôi nhận ra tầm quan trọng của sự hợp tác. Trong nhiều năm, chúng tôi đã học hỏi được nhiều hơn về việc hợp tác. Và hiện nay, hợp tác là cách thức mà INJOY chọn lựa để hoàn thành sứ mệnh của mình. Dave Sutherland, CEO của chúng tôi, rất thích nhắc nhở mọi người: “Sự cộng tác bắt đầu khi người lãnh đạo nhận ra rằng chúng ta bổ sung giá trị cho họ và kết thúc khi tầm nhìn của họ được thực hiện.”

Trong những năm gần đây, chúng tôi đã mở rộng hoạt động hợp tác của mình khi tìm kiếm đồng minh chiến lược từ các tổ chức khác. Những đối tác này giúp INJOY đào tạo hàng nghìn lãnh đạo ở hàng chục nước và mỗi năm đưa hàng vạn cuốn sách tới tay người dân ở các nước phát triển.

Với các chữ cái trong từ đối tác (Partner), tôi rút ra được ý nghĩa của từ hợp tác đối với tôi. Khi là đối tác, chúng tôi cam kết:

P: Luôn đặt nhu cầu của bạn lên đầu.

A: *Bổ sung giá trị cho năng lực lãnh đạo cá nhân của bạn.*

R: *Công nhận mục tiêu chung.*

T: Điều chỉnh dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của bạn.

N: *Không bao giờ coi niềm tin của bạn là điều đương nhiên.*



E: Hoàn thành xuất sắc mọi việc.

R: Tôn trọng yếu tố đặc biệt của mọi người.

Dù trên phương diện cá nhân hay tổ chức, chúng tôi luôn là những đối tác ăn ý nếu ghi nhớ mỗi yếu tố được kể đến ở trên.

4. Nuôi dưỡng và phát triển khả năng lãnh đạo

Mọi thăng trầm đều phụ thuộc vào khả năng lãnh đạo. Đó chính là lý do tôi đã dành trọn 20 năm qua để giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo. Đó cũng là lý do tại sao tôi dành nhiều thời gian để tìm kiếm và phát triển kỹ năng lãnh đạo đến vậy. Cách thức tác động mạnh mẽ nhất tới một tổ chức là tập trung vào sự phát triển khả năng lãnh đạo. Gần như không có một giới hạn nào được đặt ra đối với khả năng tuyển được người tài, phát triển họ trở thành nhà lãnh đạo và phát triển họ hơn nữa.

5. Quản lý hợp lý trong tổ chức

Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tiếp tục thực hiện sứ mệnh đều cần học cách quản lý nguồn lực. Trong INJOY, chúng tôi chủ yếu thực hiện điều này qua ba cách: quản lý tài sản để phát huy tối đa tiềm năng của chúng; tổ chức các thành viên trong công ty một cách có chiến lược, sao cho họ có thể cống hiến và được hưởng thành quả tối đa; mang đến cho bản thân những lý do giá trị. Nếu chúng tôi có thể thực hiện được cả ba điều này, chúng tôi có thể tối đa hóa việc sử dụng các nguồn lực.

6. Vinh danh Chúa

INJOY là một tổ chức chủ yếu gồm những người Cơ đốc giáo, và nền tảng ban đầu của chúng tôi là giúp đỡ các nhà thờ và các mục sư đạt tới tiềm năng của họ. Chúng tôi thật sự tin rằng, tất cả những việc chúng tôi làm đều sẽ vinh danh Chúa.

Chắc chắn, giá trị của tổ chức bạn sẽ khác giá trị của tổ chức chúng tôi. Giá trị của bạn cần phản ánh suy nghĩ của các thành viên về nhóm cũng như người lãnh đạo. Điều quan trọng là bạn phải sẽ thực hiện công việc khám phá và bổ sung giá trị nhóm. Khi làm vậy, bạn sẽ hiểu rõ hơn nhóm, sứ mệnh cũng như tiềm năng của nó. Đừng bao giờ quên rằng những giá trị chung làm nên một nhóm. Đó chính là Nguyên tắc Đồng nhất.

GIÁ TRỊ SẼ MANG LẠI GIÁ TRỊ CHO NHÓM

Nếu chưa bao giờ nghĩ đến việc giá trị của nhóm có thể tiết lộ sự đồng nhất và làm tăng tiềm năng như thế nào, hãy thực hiện các bước sau với nhóm của bạn:

- *Xác định giá trị.* Hãy dành thời gian để suy nghĩ và tập hợp một nhóm các thành viên chủ chốt để xác định giá trị nhóm. Viết chúng ra giấy.



- *So sánh giá trị với thực tiễn.* Hãy theo dõi hoạt động của nhóm. Bạn muốn đảm bảo những giá trị bạn xác định phù hợp với những giá trị hiện có. Sự tương đồng giữa giá trị phát biểu với hoạt động của nhóm sẽ thúc đẩy tính hiệu quả trong hoạt động nhóm.
- *Truyền đạt giá trị.* Khi đã định rõ giá trị đúng đắn của nhóm, bạn cần truyền đạt, hướng dẫn các thành viên thực hiện. Hãy truyền đạt rõ ràng, sáng tạo và liên tục.
- *Luyện tập giá trị.* Giá trị sẽ biến mất nếu bạn không đưa chúng vào thực tiễn. Nếu phát hiện ra hành động của một thành viên cùng nhóm không tuân thủ giá trị của nhóm, hãy giúp họ thực hiện những thay đổi cần thiết.
- *Thể chế hóa giá trị.* Đan cài các giá trị vào việc xây dựng nhóm. Ví dụ, Bill Hybels, mục sư của nhà thờ Willow Creek xác định cộng đồng là một trong những giá trị cốt lõi của nhà thờ. Để củng cố giá trị này, Hybels luôn dành 1/3 thời gian đầu của tất cả các buổi hội họp cho việc xây dựng và duy trì mối quan hệ giữa các thành viên.
- *Công khai đề cao giá trị.* Chân lý quản lý cơ bản nhất mà tôi học được đó là công việc sẽ được hoàn thành khi có phần thưởng xứng đáng. Nếu bạn khen ngợi và vinh danh những thành viên mẫu mực theo giá trị của nhóm, các thành viên khác cũng sẽ tuân theo các giá trị này.

Nếu là người lãnh đạo nhóm, bạn cần khuyến khích nhóm mình thực hiện các bước nói trên. Hãy để tự họ thực hiện những giá trị cơ bản, các thành viên sẽ tạo ra sự đồng nhất trong lựa chọn của họ. Các giá trị của người có ảnh hưởng lớn nhất trong nhóm sẽ trở thành giá trị cho cả nhóm. Tuy nhiên, bằng việc thực hiện từng bước trên và lặp lại nhiều lần, bạn sẽ nhận ra rằng văn hóa doanh nghiệp của bạn sẽ bắt đầu thay đổi, và các thành viên sẽ theo đuổi yếu tố đồng nhất mới mà bạn đã giúp họ tìm ra. Khi họ đã phát triển được ý thức chung của nhóm, họ sẽ hợp tác hiệu quả hơn ngay cả khi tổ chức phát triển và thay đổi.

KHÔNG CÓ NƠI NÀO NHƯ Ở NHÀ

Khi chuyển tới Atlanta, tôi biết đến Home Depot, một tổ chức đã phát triển được điểm chung độc nhất và nuôi dưỡng ý thức mạnh mẽ về hoạt động nhóm.

Tháng 7 năm 1979, cửa hàng đầu tiên của Home Depot được Bernie Marcus và Arthur Blank thành lập sau khi cả hai bị sai thải khỏi Handy Dan, chuỗi cửa hàng gia dụng nằm ở phía tây nước Mỹ. Trong nhiều năm, Marcus – với rất nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ và là người có tài lãnh đạo, đã mong muốn xây dựng một chuỗi cửa hàng đồ gia dụng lớn trên khắp cả nước với mục đích cung cấp đồ gia dụng thuộc đủ mọi chủng loại với giá cả ưu đãi nhất bằng một dịch vụ tuyệt vời.

XÂY DỰNG HOME DEPOT

Việc thành lập công ty đòi hỏi hai người sáng lập phải nỗ lực rất nhiều, từ từ mở rộng hoạt động kinh doanh và thu hút khách hàng. Marcus cho biết: “Chúng tôi và các nhân viên của mình đồng nhất với nhau trong nhiều vấn đề. Đó là lý do chúng tôi tin rằng để phát triển



công ty, chúng tôi cần xác định rõ giá trị của mình và để nhân viên của mình thấm nhuần các giá trị đó.”

Những nhà lãnh đạo tài năng với những giá trị đúng đắn đã thu hút được những nhân viên phù hợp và xây dựng công ty trở thành một khối thống nhất.

Năm 1979, Home Depot khởi nghiệp với bốn cửa hàng. Năm 1999, con số này lên tới 775 cửa hàng với 160.000 nhân viên và doanh thu hàng năm lên tới 38,4 tỉ đô-la.

Giá trị chính là yếu tố trọng tâm tạo nên thành công của Home Depot. Marcus giải thích: “Chuỗi tám giá trị đã trở thành nền tảng hoạt động của chúng tôi trong 20 năm qua. Mặc dù đến tận năm 1995, những giá trị này mới được văn bản hóa, nhưng chúng đã giúp chúng tôi vươn ra khắp vùng Bắc Mỹ và đạt được những mục tiêu đầy tham vọng trên thị trường quốc tế:”

- *Dịch vụ tuyệt vời.* Luôn nỗ lực hướng tới việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng.
- *Chăm sóc nhân viên.* Là yếu tố quan trọng nhất trong thành công của Home Depot
- *Phát triển tinh thần doanh nghiệp.* Xây dựng cơ cấu doanh nghiệp theo mô hình kim tự tháp ngược: cửa hàng và khách hàng sẽ nằm trên đỉnh và ban quản lý cấp cao nằm ở đáy.
- *Tôn trọng mọi người.* Người có đức, có tài ở khắp mọi nơi và chúng tôi không được phép bỏ sót nguồn lực đó.
- *Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ* với các đồng sự, khách hàng, và cộng đồng.
- *Làm những điều đúng đắn* chứ không chỉ vận hành suôn sẻ mọi việc.
- *Hỗ trợ cộng đồng* như một phần không thể thiếu của hoạt động kinh doanh.
- *Chính sách trả lợi tức.* Các cổ đông được hưởng số tiền mà họ đã đầu tư để phát triển doanh nghiệp của chúng tôi.

Chính những giá trị này đã biến công ty trở thành môi trường làm việc tuyệt vời, chiếm được sự tin yêu và trung thành của nhân viên. Home Depot có những giá trị chung và những giá trị này xác định hoạt động của công ty. Đây chính là tác động của Nguyên tắc Đồng nhất lên nhóm và các thành viên trong nhóm.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Nếu giá trị của bạn đồng nhất với giá trị của nhóm, giá trị của bạn đối với nhóm sẽ càng tăng.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN



Nếu muốn bổ sung giá trị cho nhóm và giúp nhóm khai thác được tiềm năng, bạn cần có chung giá trị với nhóm. Đầu tiên, hãy chắc chắn bạn biết giá trị của nhóm gồm những gì. Sau đó, hãy kiểm tra giá trị và mục tiêu của bản thân với nhóm. Nếu bạn hoàn toàn bị thuyết phục bởi mục tiêu của nhóm, hãy cam kết điều chỉnh chính mình theo các giá trị đó.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Với tư cách là lãnh đạo, bạn phải có trách nhiệm đối với giá trị của nhóm. Để làm được điều đó, bạn cần thực hiện các bước sau:

- Xác định được những giá trị mà nhóm nên theo đuổi.
- Thực hiện các giá trị đó.
- Truyền giá trị đó tới các thành viên.
- Quan sát sự đồng nhất giá trị thông qua những hành vi đã được các thành viên điều chỉnh.

Hãy ghi nhớ, quy trình này đòi hỏi bạn về mặt thời gian. Để các thành viên thực hiện giá trị có thể sẽ rất khó khăn nhưng khi bạn càng lãnh đạo tốt, các thành viên càng nhanh chóng tham gia nhiệt tình. Khi họ càng nhiệt tình, họ càng nhanh chóng thực hiện các giá trị của tổ chức.



14. NGUYÊN TẮC GIAO TIẾP

Sự tương hỗ lẫn nhau là chất xúc tác cho hành động

Năm 1994, khi Gordon Bethune tiếp quản Continental Airlines, công ty đã lâm vào tình trạng khủng hoảng. Trong vòng 10 năm, công ty đã trải qua 10 lần thay đổi lãnh đạo. Công ty đang ở trong tình trạng nợ nần, cổ phiếu sụt giảm đáng kể. Hành khách cũng quay lưng lại với dịch vụ của hãng. Nguy cơ phá sản đang cận kề.

CỐ GẮNG XOAY CHUYỂN TÌNH THẾ

Mục tiêu của Bethune là làm sống lại Continental, nhưng để làm được điều đó, ông sẽ phải thay đổi văn hóa lâu nay của hãng, mà cái chính ở đây nằm ở phương thức giao tiếp.

Khu vực dành riêng cho các nhà lãnh đạo trong công ty được xây dựng tách biệt với các nhân viên. Ngoài ra, tại Continental, việc giao tiếp bị chi phối, gò bó trong những văn bản về luật lệ và quy định. Những điều đó đã tạo sự ngăn cách giữa người lãnh đạo và các nhân viên công ty.

Để cải thiện tình hình, Bethune ra sức cắt giảm, hạn chế chế độ quan liêu vốn đã từng tồn tại trong nhiều năm nay. Hành động đầu tiên của ông đó là đốt quyển sách những nguyên tắc, luật lệ trước toàn thể nhân viên để đánh dấu cho những thay đổi bắt đầu ở Continental. Các cuộc họp thường xuyên được tổ chức, mọi thông tin đều được thông báo cho mọi người. Ngược lại, mọi ý kiến phản hồi cũng đều được tiếp nhận. Một công ty đã từng bị mô tả là không đáng tin cậy và thiếu sự cộng tác đang dần trở thành một nơi mà sự giao tiếp được lan rộng. Việc làm đó đã lấy lại lòng tin của các nhân viên, khiến họ tin tưởng, đoàn kết hơn.

Ngày nay, dịch vụ Continental đã ở mức tốt nhất trong ngành kinh doanh. Tinh thần người lao động luôn ở mức cao và công ty đã thu được nhiều lợi nhuận.

LỜI NÓI CHỨA ĐỰNG ĐIỀU GÌ

Giao tiếp không phải là lý do duy nhất khiến Continental thành công. Nhưng nếu không có cách thức giao tiếp tốt, chắc chắn là công ty sẽ tiếp tục lâm vào khủng hoảng và dẫn đến phá sản. Muốn tạo ra sự thay đổi tích cực trong tổ chức cần có mối giao tiếp. Sự tương tác sẽ tạo nên hành động. Đó là sức mạnh của Nguyên tắc Giao tiếp.

Chỉ với khả năng giao tiếp tốt mới có thể đưa một đội đến thành công – dù đó là một gia đình, một công ty, một cơ quan chính phủ hoặc một câu lạc bộ bóng đá. Những đội giỏi sẽ có nhiều đồng đội luôn không ngừng trao đổi lẫn nhau. Sự giao tiếp làm gia tăng tinh thần cam kết và mối quan hệ; chúng cùng nhau tiếp sức cho hành động. Nếu muốn đội mình thể hiện ở đẳng cấp cao nhất, thì các thành viên trong nhóm cần có khả năng trao đổi và biết lắng nghe người khác.

NHỮNG VẤN ĐỀ TRONG GIAO TIẾP



Nếu thực hiện giao tiếp không hiệu quả, nó có thể dẫn đến những kết quả rất khô khan. Ví dụ như chuỗi thông tin sau đây:

Thông tin từ Hiệu trưởng đến Phó Hiệu trưởng: Sao chổi Halley sẽ xuất hiện tại đây vào thứ năm tới. Đây sẽ là một sự kiện hiếm có vì nó chỉ xuất hiện 75 năm một lần. Hãy tập họp tất cả giáo sư và sinh viên về khu vực điền kinh và giải thích về sự kiện hiếm có này. Nếu trời mưa, sẽ hủy bỏ buổi quan sát và mở buổi họp trong phòng tập thể hình để xem bộ phim về sao chổi này.

Thông tin từ Phó Hiệu trưởng đến Trưởng khoa: Theo lệnh của Hiệu trưởng, sao chổi Halley sẽ xuất hiện ở khu vực điền kinh vào thứ năm sắp tới. Nếu trời mưa, sẽ hủy các lớp và tường thuật ở phòng thể hình cho những giáo sư và sinh viên, nơi mà bạn sẽ được xem phim về một sự kiện lạ kỳ chỉ xuất hiện một lần duy nhất trong 75 năm.

Thông tin từ trưởng khoa đến các giảng viên: Theo lệnh của Hiệu trưởng, sao chổi Halley sẽ xuất hiện tại phòng thể hình vào thứ Năm tới. Trong trường hợp trời mưa ướt khu vực điền kinh, Hiệu trưởng sẽ sắp xếp một nơi khác để chứng kiến sự xuất hiện một lần trong suốt 75 năm qua.

Thông tin từ các giảng viên đến sinh viên: Thứ năm tới, Hiệu trưởng sẽ xuất hiện tại phòng thể hình của chúng ta với vở kịch Halley, xuất hiện 75 năm một lần. Nếu trời mưa, Hiệu trưởng sẽ hủy bỏ sao chổi và sắp xếp chúng ta di chuyển ra ngoài khu vực điền kinh kỳ lạ.

Thông tin sinh viên viết cho phụ huynh: Khi trời mưa vào thứ năm tới tại khu vực điền kinh của trường, vị hiệu trưởng 75 tuổi phi thường sẽ hủy tất cả các lớp và xuất hiện trước toàn trường tại phòng thể hình được hộ tống bởi Bill Halley và Comets.

Nếu phải làm việc trong một đội mà những người trong nhóm không bao giờ cho người khác biết mình đang làm gì, thì bạn sẽ cảm thấy nản lòng vì sự giao tiếp nghèo nàn đó. Cả đội sẽ bị cản trở vì không ai biết vấn đề cần bàn thật sự là gì. Do thông tin không được trao đổi, nên các thành viên không biết cụ thể công việc thuộc về trách nhiệm của ai. Trong cuốn sách *Empowered Teams* (Phát huy sức mạnh nhóm), các tác giả Richard Wellens, William Byham và Jeanne Wilson cho rằng: “Sự giao tiếp sẽ dẫn đến tác phong và phạm vi của sự tác động lẫn nhau giữa các thành viên cũng như giữa những thành viên với mối quan hệ xung quanh họ. Hơn nữa, nó còn liên quan đến cách mà mọi người xử lý mâu thuẫn, giải quyết vấn đề và mối tương tác ngày này qua ngày khác.”

CÁC HÌNH THỨC GIAO TIẾP

Các hình thức giao tiếp rất đa dạng, không chỉ thông qua ngôn ngữ mà còn có thể thông qua các ký hiệu tay, ánh mắt,... Ví dụ, trong thể thao, giao tiếp đóng một vai trò rất quan trọng. Muốn giành chiến thắng, đòi hỏi phải có tinh thần đồng đội cao, sự phối hợp nhịp nhàng giữa các cầu thủ trong đội. Do đó, khi thi đấu, ngoài việc phát huy hết khả năng của mình, mỗi cầu thủ còn cần phải theo dõi lối chơi của đồng đội của mình để có thể hỗ trợ kịp thời. Tất cả những ký hiệu trong thi đấu đều được thống nhất cụ thể trong kế hoạch, chiến thuật thi đấu của đội. Chỉ bằng một mật mã, ám hiệu bằng tay hay ánh mắt là các thành viên trong



đội có thể trao đổi thông tin và cùng nhau ghi điểm. Vì vậy, giao tiếp càng đòi hỏi tinh thần đồng đội cao hơn.

GIAO TIẾP TRONG NHÓM

Sự thành công của cả nhóm và khả năng làm việc tập thể của các thành viên trong nhóm cũng phụ thuộc nhiều vào phương thức giao tiếp tốt. Do đó, hãy phát triển giao tiếp trong nhóm của bạn ở tất cả các phương diện:

1. Từ lãnh đạo cho đến thành viên trong đội

Chủ tịch tập đoàn Carnegie, John W. Gardner nói: “Nếu phải liệt kê công cụ mục tiêu của cương vị lãnh đạo, thì đó là sự giao tiếp.” Những cuốn sách trước của tôi đã đề cập đến mọi điều thăng trầm ở cương vị lãnh đạo. Điều mà tôi chưa đề cập trước đây là thăng và trầm của sự lãnh đạo trong giao tiếp. Bạn phải thực hiện giao tiếp để dẫn dắt người khác một cách hiệu quả.

Nếu bạn là người lãnh đạo nhóm, hãy tự đưa ra những tiêu chuẩn sau đây để hành động khi thực hiện giao tiếp với người khác:

- *Kiên định.* Nếu không kiên định, bạn sẽ thất bại. Một trong những yếu tố làm nên chiến thắng của Gordon Bethune là sự kiên định trong cách giao tiếp của ông. Nhân viên của ông luôn tin tưởng vào những gì ông nói.
- *Rõ ràng.* Nhóm của bạn không thể thi hành nếu không biết rõ bạn muốn gì. Đừng cố gắng làm hoa mắt mọi người bằng sự thông minh của bạn; hãy tạo ấn tượng với họ bằng sự trung thực, thẳng thắn.
- *Nhã nhặn.* Mọi người đều xứng đáng được tôn trọng, dù họ có vị trí như thế nào trong nhóm. Bằng sự nhã nhặn, lịch thiệp, bạn sẽ tạo được tiếng nói trong toàn tổ chức.

Ở cương vị lãnh đạo, khả năng giao tiếp của bạn sẽ thiết lập tiếng nói của bạn trong mối tương tác giữa mọi người trong tập thể. Nhóm chính là hình ảnh phản ánh người lãnh đạo của họ. Và cũng đừng bao giờ quên rằng sự giao tiếp tốt không bao giờ là một chiều. Đừng nên độc đoán, tốt nhất là người lãnh đạo cần biết lắng nghe, lôi cuốn và khuyến khích các thành viên tham gia.

2. Từ thành viên đến người lãnh đạo

Những người lãnh đạo giỏi không bao giờ muốn người khác lúc nào cũng chỉ nghe và làm theo những mệnh lệnh của họ. Họ muốn sự trao đổi thẳng thắn và chân thật từ cấp dưới của mình. Thậm chí, ngay cả nhà sản xuất phim người Mỹ, Sam Goldwyn, nổi tiếng là người độc đoán cũng bộc lộ quan điểm: “Tôi muốn những người của tôi nói thẳng và trung thực, dù cho họ phải trả giá bằng chính công việc của họ.”

Tôi luôn khích lệ mọi người trong nhóm nói chuyện cởi mở và trực tiếp với tôi. Khi tổ chức hội nghị, tôi muốn họ thường xuyên phải động não đưa ra những sáng kiến hay nhất. Những



lời phê bình và quan sát của thành viên trong đội thường giúp ích rất nhiều. Đưa mọi việc ra mổ xẻ luôn giúp đội phát triển hơn. Tôi không bao giờ muốn nghe một người trong nhóm nói: “Lẽ ra tôi đã nói với bạn là đừng làm.” Nếu bạn biết trước gì đó thì hãy nói ra.

Ngoài sự thẳng thắn, các thành viên trong đội cần tỏ ra tôn trọng lãnh đạo của họ khi giao tiếp. Hướng dẫn một nhóm là việc không dễ dàng chút nào. Nó cần sự tận tâm và sự hy sinh. Nó yêu cầu thái độ cứng rắn và dứt khoát. Chúng ta nên tôn trọng người đồng ý đảm nhận vai trò đó và trung thành với anh ta.

3. Giữa đồng đội với nhau

Tác giả Charlie Brower nhận xét: “Ít ai thành công nếu không có người ủng hộ họ.” Để đạt được thành công thì mọi thành viên phải giao tiếp tốt với nhau:

- *Biết thông cảm.* Tổng thống John F. Kennedy đã từng nói đại ý: “Không nên yêu cầu mọi người làm gì đó cho mình. Hãy tự hỏi mình có thể làm được gì cho mọi người.” Sự giao tiếp được hội tụ ở chỗ cho hơn là nhận.
- *Biết hợp tác.* Nếu các thành viên trong nhóm mâu thuẫn với nhau, không thể làm việc tập thể thì nhóm sẽ không còn giá trị. Như Babe Ruth đã từng nhận xét: “Bạn có thể có những cá nhân xuất sắc nhất thế giới, nhưng nếu họ không hợp tác cùng nhau, thì cả nhóm sẽ không đáng một hào.”
- *Có thể trao đổi thẳng thắn.* Các nhóm cũng giống như những cộng đồng thu nhỏ và chỉ có thể phát triển khi mọi người trao đổi thẳng thắn với nhau.

Sự thành công hay thất bại của nhóm phụ thuộc vào cách giao tiếp của những thành viên trong nhóm. Martin Luther King Jr. tuyên bố: “Chúng ta phải học cách sống với nhau như anh em, nếu không tất cả chúng ta sẽ đều bị diệt vong.” Sự tương tác giữa các thành viên tạo chất xúc tác cho hành động của nhóm. Đó là điều cốt lõi của Nguyên tắc Giao tiếp.

4. Giữa các thành viên trong nhóm và những người ngoài nhóm

Các thành viên không chỉ giao tiếp với các thành viên còn lại trong nhóm mà còn phải giao tiếp với những người ngoài nhóm như khách hàng hoặc những người có liên quan. Khi tiếp xúc với người ngoài nhóm, hãy nhớ ba quy tắc: biết tiếp thu, sẵn sàng đáp lại và có óc thực tế. Nếu giao tiếp lịch sự, luôn phản hồi đúng lúc và tiếp thu những điều trông mong, thì họ sẽ xây dựng được mối quan hệ tốt với người cần giao tiếp. Những người tham gia giao tiếp sẽ cảm thấy hài lòng vì các mối lo lắng của họ đang được quan tâm đúng mức.

Mặt khác, khi thực hiện giao tiếp với những người bên ngoài, điểm quan trọng nhất là phải trình bày vấn đề thống nhất. Sự thống nhất sẽ tạo ra sức mạnh to lớn đối với cả nhóm.

Có một câu chuyện kể về những con ngựa kéo xe ở Midwest. Hàng năm ở đây thường tổ chức những cuộc thi ngựa kéo xe. Một năm nọ, chức vô địch đã thuộc về chú ngựa có khả năng kéo đến 2.041kg. Chú ngựa giải nhì có thể kéo được 1.995kg. Và người dân ở đây đã



làm một cuộc thử nghiệm bằng cách buộc hai chú ngựa lại với nhau và kết quả là chúng có thể kéo được hơn 5.443kg – tăng hơn 33% so với kết quả đạt được của từng con.

Đó là sức mạnh của sự nhất quán. Một trong những nguyên tắc mà tôi luôn nhấn nhủ với nhóm của mình là khi lên kế hoạch, tôi muốn mọi ý kiến và lời phê bình được đem ra trao đổi thẳng thắn. Nhưng khi rời khỏi phòng, chúng ta phải được thống nhất để đối mặt với sự chống đối hoặc phê bình từ bên ngoài. Tinh thần đoàn kết là yếu tố làm nên một đội mạnh.

Làm việc cùng nhau nghĩa là phải thắng lợi cùng nhau. Nhưng sẽ không nhóm nào có thể làm việc với nhau nếu không giao tiếp với nhau. Đó chính là sự tương tác lẫn nhau và là chất xúc tác dẫn đến hành động. Đó là nội dung của Nguyên tắc Giao tiếp.

TỰ DUY ĐỒNG ĐỘI

Giao tiếp làm gia tăng sự nối kết.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn giao tiếp với những thành viên trong nhóm của mình như thế nào? Bạn có nhiệt tình giúp đỡ mọi người, thậm chí nếu người đó không phải bạn của bạn không? Bạn có cởi mở với mọi người không? Bạn có chất chứa thù hận với mọi người trong nhóm không? Nếu có, bạn cần xóa sạch đi. Nếu có bất kỳ rào cản nào ảnh hưởng đến mối giao tiếp giữa bạn và những thành viên khác, bạn cần tẩy trừ đi. Đó là trách nhiệm của bạn.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Là người lãnh đạo nhóm, bạn cần đặt ra tiếng nói trong giao tiếp. Sự truyền đạt của người lãnh đạo cần phải kiên định, rõ ràng và nhã nhặn. Nhưng ngoài ra, người lãnh đạo còn phải là người biết lắng nghe. Khi người lãnh đạo không lắng nghe:

- Họ sẽ không đạt tới sự thông thái.
- Họ sẽ không nghe thấy những điều bí mật.
- Các thành viên trong đội sẽ không giao tiếp với họ.
- Sự dửng dưng lan đến những nơi khác.

Việc không lắng nghe có thể dẫn tới hành vi thù địch, nhận thức sai lầm và là sự phá hoại mối gắn kết đồng đội.

Hãy nhờ mọi người đánh giá về khả năng lắng nghe của bạn. Nếu bạn chưa phải là một người có khả năng lắng nghe tốt, thì hãy lắng nghe và hành động để trở thành một người giao tiếp tốt hơn.



15. NGUYÊN TẮC THỂ MẠNH

Sự khác biệt giữa hai đội tài năng như nhau là yếu tố người lãnh đạo

Trong công việc, các nhóm luôn tìm kiếm một thể mạnh. Ví dụ, một đội bóng kết nạp thành viên mới có tài năng hoặc luyện tập để phát triển cả đội ngũ nhằm đánh bại đối thủ. Các công ty, doanh nghiệp đầu tư công nghệ hiện đại nhằm cải tiến sản phẩm hoặc thuê những đại lý quảng cáo để tổ chức một chiến dịch với mong muốn trở thành những đối thủ cạnh tranh lớn. Mỗi người đều đang đi tìm công thức kỳ diệu để dẫn đến thành công. Càng nhiều đối thủ trên sân chơi, sự sàng lọc càng gay gắt.

Vậy chìa khóa để thành công là gì? Có phải là tài năng? Sự chăm chỉ làm việc? Công nghệ? Hay tính hiệu quả? Để thành công, một đội cần tất cả những yếu tố trên, nhưng vẫn còn một yếu tố khác nữa, đó là sự lãnh đạo:

- *Cá nhân* quyết định tiềm lực của đội.
- *Tầm nhìn* quyết định hướng đi cho đội.
- *Nguyên tắc làm việc* quyết định sự chuẩn bị cho đội.
- *Sự lãnh đạo* quyết định thành công của đội.

Mọi sự thành công hay thất bại đều phụ thuộc vào yếu tố lãnh đạo. Nếu có được sự lãnh đạo tốt, thì nhóm có thể đạt được tất cả để đi đến vị trí cao nhất.

TÌM KIẾM THỂ MẠNH

Lý do giúp nhóm đạt được thành công đó là nhờ sự lãnh đạo tốt. Tập đoàn General Electric trở thành một tập đoàn toàn cầu, đó là nhờ vào sự lãnh đạo của Jack Welch. Đội bóng rổ Chicago Bulls sáu lần giành được chức vô địch NBA (giải bóng rổ nhà nghề Mỹ, đồng thời cũng là giải bóng rổ uy tín nhất thế giới) là nhờ thể sự lãnh đạo của Phil Jackson và Michael Jordan. Sự khác biệt giữa hai đội chơi tài giỏi như nhau nằm ở sự lãnh đạo. Đó là Nguyên tắc Thể mạnh.

Để hình dung rõ hơn sự khác biệt mà vai trò lãnh đạo mang lại, hãy nghĩ đến những cầu thủ trong cùng một đội, nhưng khác nhau về vai trò người lãnh đạo. Đội Los Angeles Lakers là một ví dụ đáng chú ý. Trong những thập niên 1990, họ đã chơi rất nỗ lực nhưng không có hiệu quả lắm mặc dù trong đội có một nhóm các cầu thủ tài năng. Tuy nhiên, nhóm cầu thủ này luôn có những mâu thuẫn lớn và không bao giờ phối hợp ăn ý với nhau.

Năm sau đó, đội bóng mời Phil Jackson, người đã dẫn dắt đội Chicago Bulls giành được sáu giải vô địch, về huấn luyện đội Lakers. Ông nhận ra vấn đề của đội bóng không phải nằm ở lý do tài năng mà nằm ở vai trò của người lãnh đạo.



Người lãnh đạo, trên tất cả phải hiểu được cầu thủ của mình, mang họ đến với nhau để cộng tác làm việc trong một nhóm nhằm phát huy tiềm năng của cả nhóm. Và Jackson đã làm được điều ấy. Chỉ trong một mùa bóng, đội chơi đã xích lại gần nhau. Năm 2000, đội Lakers đã giành được chức vô địch giải NBA. Mặc dù vẫn giữ nguyên đội hình, điều kiện thi đấu và các đối thủ không đổi nhưng họ đã làm nên điều khác biệt. Đó là do có sự thay đổi về người lãnh đạo. Điều đó mang lại cho họ thế mạnh. *Sự khác biệt giữa hai đội tài năng như nhau là yếu tố người lãnh đạo.* Đó là Nguyên tắc Thế mạnh.

CẦN MỘT BƯỚC NÂNG?

Với sự lãnh đạo tốt, tất cả mọi thứ đều sẽ được cải thiện. Người lãnh đạo giống như những cần nâng. Họ thúc đẩy suy nghĩ của người cùng đội ra khỏi biên giới của sự sáng tạo cũ. Họ khuyến khích mọi người tham gia, thúc đẩy họ tiến bộ hơn. Họ cải thiện sự tự tin của bản thân và những người khác. Và họ nâng cao sự kỳ vọng nơi mỗi người trong đội. Người quản lý thường chỉ có thể duy trì đội của mình ở mức hiện tại, còn người lãnh đạo có thể nhắc bóng họ đến một bước tiến cao hơn. Chìa khóa thực hiện điều này là sự cộng tác và thúc đẩy tiềm lực tối ưu nơi họ.

Người lãnh đạo chuyển trách nhiệm công việc cho những ai thực hiện. Để một đội thành công, trách nhiệm phải ghi nhận sâu sắc từ ban tổ chức. Để điều đó xảy ra đòi hỏi người lãnh đạo phải giao phó và ủy quyền trách nhiệm cho thành viên đội. Cá nhân và tổ chức đều không thể phát triển nếu không có sự ủy thác trách nhiệm, bởi vì họ bị người chủ hạn chế khả năng và phản ánh cả thế mạnh và thế yếu của cá nhân. Người lãnh đạo giỏi ít khi hạn chế khả năng của đội mình, họ thường khuyến khích để đội phát huy.

Người lãnh đạo tạo ra môi trường mà mỗi thành viên của đội đều có trách nhiệm. Những người khác nhau đòi hỏi động cơ thúc đẩy khác nhau để phát huy hết khả năng của họ: có người cần niềm khích lệ, có người cần phải được thúc đẩy. Người khác lại tìm đến với thử thách lớn. Người lãnh đạo giỏi là người biết làm thế nào để đọc được những ý tưởng ấy và tìm ra đâu là chìa khóa để họ có trách nhiệm với vai trò của họ trong đội. Người lãnh đạo cũng luôn có trách nhiệm đối với thành viên nhóm, không chỉ riêng bản thân họ.

Người lãnh đạo là người hướng dẫn sự phát triển khả năng cá nhân. Đội chỉ có thể đạt được tiềm năng nếu mỗi cá nhân trong đội đều đạt được tiềm năng riêng của mình. Người lãnh đạo hiệu quả có thể giúp mỗi thành viên thực hiện điều đó. Ví dụ, huấn luyện viên Phil Jackson thường mang đến cho cầu thủ của mình những cuốn sách để giúp họ trau dồi bản thân.

Người lãnh đạo tiếp thu rất nhanh và khuyến khích người khác học hỏi. Người lãnh đạo thường nâng cao năng lực của mình trước khi tìm cách phát huy khả năng của nhóm. Người lãnh đạo là người làm mẫu tiên phong cho cả nhóm. Nếu mọi người tiến bộ, nhóm cũng sẽ tiến bộ.

Nếu muốn phát huy năng lực của nhóm, hãy tìm một người lãnh đạo giỏi. Đó chính là Nguyên tắc Thế mạnh.



TÁC ĐỘNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI NHÓM

Lãnh đạo có thể hoàn thiện và mang lại thế mạnh cho đội bằng nhiều cách. *21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo* sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về Nguyên tắc Thế mạnh. Người lãnh đạo giỏi...

1. Không hạn chế tổ chức (Nguyên tắc Giới hạn).
2. Có ảnh hưởng nhiều hơn (Nguyên tắc Ảnh hưởng).
3. Coi trọng quá trình phát triển con người (Nguyên tắc Tiến trình).
4. Chuẩn bị cho chuyến đi của nhóm tốt hơn (Nguyên tắc Hàng hải).
5. Giao tiếp hiệu quả hơn (Nguyên tắc E. F. Hutton).
6. Tạo đà và nâng bước cho nhóm tới một cấp độ cao hơn (Nguyên tắc Động lực).
7. Dựa trên nền tảng của sự tin tưởng vững bền hơn (Nguyên tắc Nền tảng).
8. Giành được nhiều sự tôn trọng hơn (Nguyên tắc Tôn trọng).
9. Tiến hành công việc lãnh đạo sớm hơn. (Nguyên tắc Trực giác).
10. Thu hút nhiều các nhà lãnh đạo khác (Nguyên tắc Hấp dẫn).
11. Kết nối mọi người tốt hơn (Nguyên tắc Kết nối).
12. Mang đến những cá nhân mạnh mẽ hơn, quan trọng hơn (Nguyên tắc Thân tín).
13. Bồi dưỡng nhiều nhà lãnh đạo khác (Nguyên tắc Tái tạo).
14. Trao quyền lực nhiều hơn cho các thành viên trong nhóm (Nguyên tắc Chia sẻ quyền lực).
15. Cùng nhóm giành được nhiều chiến thắng hơn (Nguyên tắc Chiến thắng).
16. Sử dụng khả năng và tầm nhìn để đạt tới một cấp độ cao hơn (Nguyên tắc Tin cậy).
17. Đặt ra những ưu tiên hiệu quả hơn (Nguyên tắc Ưu tiên).
18. Hiểu biết và sử dụng thời gian hiệu quả hơn (Nguyên tắc Thời cơ).
19. Hy sinh những lợi ích cá nhân (Nguyên tắc Hy sinh).
20. Phát triển các nhà lãnh đạo và các tổ chức nhanh hơn (Nguyên tắc Phát triển bùng nổ).
21. Để lại tài sản thừa kế lâu dài hơn (Nguyên tắc Di sản).



Những nhà lãnh đạo giỏi làm những việc trên tốt hơn so với những người khác. Và họ thường nhận được kết quả là sự chiến thắng. Đó là Nguyên tắc Thế mạnh.

NHỮNG QUAN ĐIỂM VỀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO

Khả năng lãnh đạo là chìa khóa của Nguyên tắc Thế mạnh nhưng trách nhiệm lãnh đạo không phải luôn luôn thuộc về một cá nhân. Mặc dù, hầu hết các nhóm đều chỉ định một người lãnh đạo chịu trách nhiệm cụ thể giám sát đội nhóm của mình nhưng việc lãnh đạo nhóm phải được chia sẻ đều trong nhóm.

Có hai cách nhìn nhận về người lãnh đạo. Cách thứ nhất là quan điểm đầu bàn. Quan điểm đó là trong một đội nhóm cụ thể, một cá nhân luôn phải chịu trách nhiệm về tất cả mọi công việc. Theo quan niệm này, một cá nhân luôn chiếm giữ vị trí đầu bàn trong nhóm và tất cả những người khác luôn đóng vai trò phụ trợ cho anh ta. Ví dụ, một ủy viên ban quản trị thực tế không làm gì khác ngoài trừ việc đưa ra các quyết định, hướng dẫn mọi người làm việc, theo dõi và quan sát tình hình công việc,...

Quan điểm ai đó luôn đóng vai trò đứng đầu là sai. Người đứng đầu không nên lãnh đạo nhóm trong mọi tình huống vì mỗi người đều có một thế mạnh. Những người khác trong nhóm có những năng khiếu, kỹ năng và khả năng mà người lãnh đạo không có.

Ví dụ, khi chúng tôi phải di chuyển văn phòng, công việc vận chuyển các thiết bị, hàng dự trữ, máy tính, hệ thống thông tin và liên lạc đòi hỏi khả năng định hướng và lập kế hoạch xuất sắc. Và người thích hợp đứng đầu nhóm lúc này là Frank Hartman, một người có nhiều ý tưởng, chuyên lập các kế hoạch chi tiết. Frank đã lập ra kế hoạch cho việc di chuyển này. Anh ta có quyền hạn và trách nhiệm quản lý toàn bộ quy trình và dẫn dắt mọi người gồm cả Tổng giám đốc và những nhân viên khác của nhóm. Và anh ta đã hoàn thành tốt công việc được giao. Chúng tôi đã không mất năng suất của cả một ngày lao động ở văn phòng trong khi công việc di chuyển vẫn được tiến hành. Frank đã được trao quyền lãnh đạo trong việc di chuyển văn phòng và anh đã thành công trong vai trò lãnh đạo của mình.

Một quan niệm sai lầm khác về phong cách lãnh đạo lại ở một thái cực đối lập hoàn toàn. Tôi có thể gọi nó là quan niệm bàn tròn. Quan niệm này cho rằng mọi người và mọi ý kiến trong nhóm đều như nhau và một nhóm có thể vận hành mà không cần đến lãnh đạo. Quan niệm này vẫn là sai lầm vì một nhóm cố gắng vận hành giống như trong một nền dân chủ sẽ không bao giờ hoàn thành được việc gì.

Tất cả mọi người đều quan trọng nhưng mọi người không phải ai cũng giống nhau. Người nào có nhiều kinh nghiệm, kỹ năng tốt hơn và năng suất cao hơn trong một lĩnh vực cụ thể sẽ được coi là quan trọng hơn đối với nhóm trong lĩnh vực đó. Trong con mắt của Chúa Trời, mọi người đều đáng trân trọng như nhau. Nhưng khi cần đến vai trò lãnh đạo nhóm thì một ai đó cần phải bước ra trước hết.

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÓM



Thực chất, người lãnh đạo là người tạo ra sự xuất phát ban đầu cho nhóm. Người lãnh đạo có tầm nhìn xa hơn so với những thành viên trong đội mình. Họ biết điều gì sẽ xảy đến và dự đoán được nó. Vì thế, họ có thể đưa nhóm đi đúng hướng để giành chiến thắng. Thậm chí, một người chạy trung bình cũng có thể chiến thắng một vận động viên chạy nước rút tầm cỡ thế giới trong cuộc đua 100m nếu anh ta xuất phát trước 50m.

Thách thức càng lớn càng đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm ra nhiều lợi thế. Và nhóm càng có nhiều người lãnh đạo thì lợi thế trong lãnh đạo càng lớn hơn. Người lãnh đạo là người giúp nhóm giành được chiến thắng và duy trì chiến thắng đó.

Việc kinh doanh do một người lãnh đạo xuất sắc dẫn dắt thường tìm ra những thị trường thích hợp và vận hành tốt hơn. Những tổ chức do người lãnh đạo giỏi dẫn dắt tuyển dụng được nhiều nhân viên hơn, trang bị cho họ khả năng lãnh đạo và do đó phục vụ được nhiều người hơn. Trong bất cứ lĩnh vực nào, khả năng lãnh đạo cũng là vô giá để đảm bảo nhóm có thể thành công.

CƠ HỘI VÀNG

Nguyên tắc Thế mạnh đã được áp dụng tại một trong những kỳ công về xây dựng đặc biệt nổi bật trên thế giới là Cầu cổng vàng ở San Francisco, Mỹ, được hoàn thành năm 1937, và tại thời điểm nó, nó có nhịp cầu chính dài nhất so với bất cứ cây cầu treo nào trên thế giới.

Ý tưởng về nhịp cầu của Cầu cổng vàng – mở đường tới vịnh San Francisco – đã được đưa ra vào đầu năm 1872 mặc dù không ai nghĩ nó có thể trở thành hiện thực. Ý tưởng này bị lãng quên cho tới năm 1916. Cây cầu được xây nhằm mục đích mở rộng con đường phát triển, thông thương của thành phố San Francisco.

Tuy nhiên, việc xây dựng cây cầu này cũng gặp không ít khó khăn về tài chính và quy mô.

Sau đó, Joseph B. Strauss xuất hiện. Ông là chủ của một công ty công trình đã xây dựng trên 400 cây cầu. Ông không những có kinh nghiệm xây dựng lâu năm mà còn có tầm nhìn và khả năng lãnh đạo tài tình. Trong suốt 20 năm, ông đã phải đối mặt với rất nhiều khó khăn và cả sự phản đối. Nhưng ông đã vượt qua tất cả và xây dựng thành công cây Cầu cổng vàng nổi tiếng.

NHÀ LÃNH ĐẠO CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO

Một trong những điểm mạnh của Strauss là khả năng thu hút những nhà lãnh đạo và các kỹ sư tài giỏi. Để dự án thành công, ông đã tập hợp những kiến trúc sư cầu đường giỏi nhất thế giới. Khi nhận ra mẫu thiết kế gốc của mình chưa thích hợp và có thể gây nguy hiểm cho dự án, ông đã hủy bỏ nó và yêu cầu các kỹ sư tạo ra một mẫu khác tốt hơn. “Strauss có một khả năng phi thường, có thể tìm kiếm và thu hút những người tài năng hơn mình, những người thừa nhận tài lãnh đạo của ông”, tác giả John Van der Zee nhận xét.

Strauss là nhà lãnh đạo của những nhà lãnh đạo, bất chấp những khó khăn xảy đến, ông đều vượt qua. Ông là nhà lãnh đạo bẩm sinh, người biết cách gây ảnh hưởng đối với người khác.



Strauss có khả năng nắm bắt tâm lý và thuyết phục mọi người, đồng thời ông cũng có thể chỉ ra người nào đóng vai trò quyết định trong những tình huống cụ thể.

Khi cây cầu hoàn thành, Strauss tiết lộ phải mất hai thập kỷ để thuyết phục mọi người rằng dự án này khả thi, nhưng chỉ mất bốn năm để xây nó. Và ông đã hoàn thành đúng thời hạn. Ông mất lúc 68 tuổi, khi cây cầu đã được xây xong.

Phía sau của những công trình vĩ đại, bạn luôn tìm thấy dáng dấp của một nhà lãnh đạo tài ba. Nếu Joseph B. Strauss không nhận trách nhiệm và cống hiến tâm sức cho việc xây Cầu cổng vàng, thì ngày nay chúng ta đã không được chime ngưỡng một trong những cây cầu đẹp nhất thế giới. Đó là bản chất của Nguyên tắc Thế mạnh. Để nhận ra tiềm năng và đạt được mục đích cuối cùng, một nhóm cần có một người lãnh đạo.

Đó là lý do tại sao tôi nói: “Sự khác biệt giữa hai đội tài năng như nhau là yếu tố người lãnh đạo.”

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Mọi thành công hay thất bại đều do người lãnh đạo.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Không nhất thiết phải là người lãnh đạo, hãy bắt đầu phát triển năng lực lãnh đạo của bạn ngay từ hôm nay với những bước sau:

- Thừa nhận giá trị của sự lãnh đạo.
- Nhận trách nhiệm cá nhân để nâng cao năng lực lãnh đạo của mình.
- Tự đặt mình vào chương trình phát triển năng lực lãnh đạo.
- Tìm một người hướng dẫn kỹ năng lãnh đạo.

Khi tích lũy thêm giá trị cho mình, bạn sẽ có thể nâng cao giá trị và tạo ảnh hưởng tới người khác để giúp nhóm phát triển hơn.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo nhóm, điều tốt nhất bạn nên làm cho các thành viên nhóm mình là học tập theo Joseph B. Strauss bằng cách thu hút thêm những người lãnh đạo cho nhóm.

Trước hết, hãy nỗ lực hết sức để thu hút những nhà lãnh đạo giỏi nhất, những người tài năng và tiềm lực hơn bạn. Sau đó, hãy phát triển những thành viên hiện có trong nhóm. Vai trò lãnh đạo càng mạnh thì càng có nhiều cơ hội thành công. Đừng bao giờ quên rằng mọi thành công hay thất bại đều do người lãnh đạo.

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



16. NGUYÊN TẮC QUYẾT TÂM

Khi bạn chiến thắng, sẽ chẳng còn nỗi đau đớn nào

Có một hình ảnh mà mọi người dân Mỹ không bao giờ quên, đó là khi vận động viên thể dục dụng cụ Kerri Strug được huấn luyện viên Bela Karolyi cùng sáu người đồng đội của cô kiệu lên bục nhận huy chương vàng trong thế vận hội Olympic Atlanta mùa hè 1996. Đó thật sự là một khoảnh khắc đáng nhớ. Lần đầu tiên trong lịch sử một đội thể dục dụng cụ nữ của Mỹ giành được huy chương vàng, nhưng đó không phải là điều làm người ta nhớ về nó. Mặc dù mọi người đều rất ấn tượng với hình ảnh cô gái nhỏ chỉ nặng 40kg được vị huấn luyện viên thể dục dụng cụ xuất sắc nhất mọi thời đại ôm ghì trong lòng, nhưng điều đáng nhớ hơn cả là nó gọi lên hình ảnh tuyệt vời của cái gọi là Nguyên tắc Quyết tâm.

LẦN ĐẦU TIÊN CHO ĐỘI

Ngay cả khi không nhìn thấy hình ảnh này trên tivi, bạn cũng có thể hiểu câu chuyện này. Trong môn thể thao được coi là ưu thế của các đội Nga và Rumani, đội Mỹ thật sự đã vượt lên dẫn đầu trong suốt kỳ Olympic. Đội tuyển Nga khởi đầu rất tốt, nhưng qua vòng đầu tiên, đội Mỹ đã vượt lên. Khi mỗi vận động viên kết thúc một phần thi, đội Mỹ tiếp tục giành ưu thế, không phải lúc nào họ cũng dẫn đầu nhưng phong độ của họ rất ổn định. Khi các đội tiến tới phần thi cuối cùng – nội dung tự do đối với đội Nga và nhảy ngựa đối với đội Mỹ – tất cả những gì người Mỹ phải làm là hoàn thành phần thi và giành huy chương.

Trong phần thi cuối cùng đó, vận động viên gần cuối tham gia thi là Dominique Moceanu, vận động viên có phong độ biểu diễn khá ổn định và suôn sẻ. Nhưng trước sự ngạc nhiên của nhiều người, trong lần đầu tiên, cô đã không thể tiếp đất chính xác, khiến điểm thi của cô ở phần này rất thấp. May mắn thay, trong phần nhảy ngựa nữ, mỗi vận động viên có hai lần biểu diễn, và sẽ tính điểm lần nào tốt hơn. Nhưng thật không ngờ, Moceanu đã bỏ qua cả cơ hội thứ hai này.

Mặc dù phần biểu diễn của Moceanu không được như mong đợi, tình hình vẫn chưa đến nỗi vô vọng. Đội Mỹ vẫn còn hy vọng, họ vẫn còn một động viên cuối cùng: Kerri Strug, cô gái đã nhận những điểm số cao nhất trong phần thi nhảy ngựa của đội Mỹ. Chỉ cần cô biểu diễn phần thi của mình tốt, huy chương vàng sẽ là của họ, tuy nhiên, lần nhảy thứ nhất, cô bị trượt chân và ngã. Tệ hơn, cô còn bị chấn thương trong khi vẫn phải tiếp tục hoàn thành phần thi.

Đến lúc này, tình hình có vẻ thật sự bi đát. Một số nhà bình luận nhận định nếu Strug không nhảy lần hai, đội Mỹ có cơ giành chiến thắng. Nhưng vào thời điểm đó, vận động viên của Nga Rozalia Galiyeva vẫn đang thực hiện bài thi tự do của mình. Huấn luyện viên của Mỹ, Bela Karolyi lo ngại số điểm rất cao của đội Nga sẽ mang về một chiến thắng tuyệt đối cho đội này.

Strug biết cô phải làm gì. Cô biết cô phải hoàn thành bài thi – thực hiện những nỗ lực cuối cùng trong phần thi cuối cùng của bộ môn thể dục dụng cụ nữ. “Hãy cho tôi xem bài thi cuối



cùng của em,” Karolyi khuyến khích: “Hãy cho tôi xem một phần biểu diễn cuối cùng thật tốt.”

ĐỐI VỚI STRUG, ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ LẦN ĐẦU TIÊN

Mọi vận động viên giành được vị trí cao nhất đều biết chơi trong đau đớn cảm giác như thế nào. Kerri Strug cũng vậy, bên cạnh áp lực của toàn đội, những chỗ bong gân, thâm tím, sức khỏe của cô cũng chưa hoàn toàn đảm bảo vì vừa hồi phục từ chấn thương cơ bụng và lưng nghiêm trọng do ngã từ xà kép. Karolyi đã nói về cô: “Đó là một cô gái nhỏ bé, nhút nhát, lúc nào cũng đứng sau mọi người, nhưng khi cần, lại có quyết tâm phi thường.”

Mỗi vận động viên chỉ có 50 giây để hoàn thành lần thi nhảy ngựa thứ hai sau khi điểm lần thi đầu tiên được công bố. Lúc đó, Strug cố hết sức tập trung. Sau này, cô nhớ lại: “Tôi biết có điều gì đó không ổn, tôi thấy đau đớn. Tôi tự nhủ mình không được ngã xuống nếu không huy chương vàng sẽ tan thành mây khói và tất cả nỗ lực sẽ sụp đổ trong vài giây. Tôi cầu nguyện Chúa giúp tôi.”

SỰ ĐAU ĐỚN HAY THÀNH CÔNG?

Strug không biết là hai dây chằng của cô do hoạt động quá sức đã đau trong suốt lần trình diễn đầu tiên. Nhưng điều đó không còn quan trọng nữa. Cô chạy như bay trên đường chạy, nhảy lên ngựa. Và thật kỳ diệu, cô đã tiếp đất chính xác. Sau đó, cô cảm thấy rất đau đớn. Đứng trên một chân, cô nhanh chóng chào ban giám khảo và ngã xuống sàn. Cô đã thi đấu, giành điểm số tuyệt đối và đội Mỹ đã giành huy chương vàng.

Cô gái luôn khép nép sau mọi người, cô gái mà mọi người không bao giờ nghĩ có thể trở thành ngôi sao, đã trở thành ngôi sao của Olympic. Mọi người đều đánh giá cao sự hy sinh của cô. Phóng viên thể thao E. M. Swift viết:

Tất cả những gì cô gái biết, sau khi biết rằng chiếc huy chương vàng đã nằm chắc trong tay, là cô bị chấn thương nghiêm trọng đến nỗi không thể hoàn thành phần thi cá nhân hai ngày sau đó, mục tiêu mà cô đã đeo đuổi suốt bốn năm. Đó là khoảnh khắc vinh quang nhất nhưng cũng là khoảnh khắc thất vọng nhất đối với cô. Cô đã quên đi sự đau đớn của mình trong chốc lát, nhưng cái giá đi cùng nó không rẻ. Cô đã hy sinh cho đội của mình.

Phát biểu về sự kiện này, Strug rất đơn giản và thẳng thắn: “Khi bạn làm tốt, bạn nghĩ điều đó là xứng đáng. Khi bạn hy sinh rất nhiều và cuối cùng bạn đã làm tốt, điều đó mới thật sự có ý nghĩa.” Nói một cách khác, khi bạn đã giành chiến thắng, sẽ chẳng còn đau đớn nào cả. Đó chính là Nguyên tắc Quyết tâm.

ĐƯA ĐỘI MÌNH TIẾN XA HƠN

Cái tên Nguyên tắc Quyết tâm được lấy từ câu nói của Jeo Nameth, tiền vệ đã giúp New York Jets giành giải vô địch trong giải Supper Bowl năm 1969. Giống như bất kỳ nhà vô địch nào, anh hiểu rằng chiến thắng đem đến một sự hứng thú đặc biệt. Cảm giác đó có thể mạnh mẽ



đến độ nó làm bạn quên đi sự đau đớn và hy sinh chính bản thân để thể hiện một cách tốt nhất.

Đó là những gì mà Kerri Strug đã cảm thấy. Đối mặt với lần thi cuối cùng của môn nhảy ngựa, cô biết rằng đó là cơ hội để đội mình giành huy chương. Chính ý nghĩ này đã tiếp thêm cho cô sức mạnh để hoàn thành tốt bài biểu diễn trong thời điểm khó khăn nhất. Và chính nó đã khiến George Allen, huấn luyện viên của Washington Redskins đầu những năm 1970 phải thốt lên: “Mỗi khi bạn giành chiến thắng, bạn đã được sinh ra một lần nữa; khi bạn thất bại, bạn chỉ chết một phần thôi.” Nếu bạn thi đấu trong đau đớn, hãy đặt cả đội vào mục tiêu giành chiến thắng, và khi chiến thắng, sẽ không còn gì đau đớn nữa.

Ý chí kiên cường sẽ giúp một đội thi đấu tốt nhất. Ý chí đó có thể là nhân tố quyết định tạo nên sự đột phá. Khi một đội có ý chí cao, đội đó không chỉ vượt qua bất kỳ tình huống nào, mà còn tạo ra hoàn cảnh.

- Người gây quỹ biết, trong những hoàn cảnh thích hợp, người ta sẽ muốn được cho đi.
- Người làm thầy biết, trong những hoàn cảnh nhất định, học sinh mong muốn trưởng thành.
- Người lãnh đạo biết, trong những hoàn cảnh nhất định, người ta sẽ muốn theo sau.
- Người huấn luyện viên biết, trong những hoàn cảnh nhất định, các cầu thủ có thể giành chiến thắng.

Quyết tâm cao là một trong những nhân tố vô cùng quan trọng trong việc tạo ra những tình huống để một đội có thể thi đấu bằng tất cả sức lực của mình.

QUYẾT TÂM CAO LÀ MỘT ĐIỀU KỲ DIỆU

Khi một đội chiến thắng, ý chí của toàn đội sẽ lên rất cao. Và khi quyết tâm lên cao, đội đó sẽ có cơ hội giành chiến thắng. Vậy điều gì sẽ đến trước: quyết tâm cao hay là chiến thắng? Theo tôi là quyết tâm. Tại sao? Bởi vì quyết tâm cao tạo ra những yếu tố tích cực tác động đến toàn đội.

1. Quyết tâm cao là yếu tố khuếch đại hiệu quả

Khi toàn thể đội có suy nghĩ tích cực và tự tin vào bản thân, mọi thứ có vẻ rất tốt. Sự chuẩn bị có vẻ như càng làm cho mọi thứ dễ dàng hơn. Sự đột phá dường như đang chờ đợi bạn trên đường đi. Với chiến thắng nhỏ, bạn cảm thấy ngọt ngào, với chiến thắng lớn, bạn sẽ thấy mình thật sự là nhà vô địch. Những ngôi sao của đội sẽ tỏa sáng trong những thời điểm quyết định, và thậm chí cả những vận động viên bình thường cũng sẽ thi đấu vượt xa khả năng vốn có của họ.

Một vài người gọi thời điểm này là khoảnh khắc kỳ diệu hay may mắn. Nhưng thật sự đó chính là kết quả của sự quyết tâm cao độ. Trong thể thao, khi quyết tâm lên cao độ, mọi người sẽ nhiệt tình tham gia như một fan trung thành. Trong hoạt động kinh doanh, mọi



người sẽ mua cổ phiếu của công ty. Trong lĩnh vực giải trí, các tạp chí và truyền hình sẽ xin phỏng vấn và các nhà sản xuất sẵn sàng chi bộn tiền cho các hoạt động của đội. Liệu có đội nào chuyển từ vô dụng sang tài năng chỉ trong một đêm không? Liệu đội đó có thật sự xuất sắc như báo chí ca ngợi? Có thể là không, nhưng toàn đội sẽ trở nên hăng hái hơn và hoạt động hiệu quả hơn.

2. Quyết tâm cao là nhân tố thúc đẩy

Khi một đội có quyết tâm cao, thành tích của mỗi cá nhân sẽ tiến đến một tầm cao mới. Đội sẽ tập trung vào các tiền năng chứ không phải các vấn đề khó khăn. Các thành viên trong đội sẽ quyết tâm hơn, và tất cả đều thấy biết sống vì mọi người thật dễ dàng. Họ tự tin và sự tự tin đó sẽ giúp họ thi đấu tốt nhất.

Khi một đội thua cuộc, những ảnh hưởng trái ngược sẽ xuất hiện. Các vận động viên sẽ tập trung vào vấn đề của mình. Quyết tâm giảm sút. Mọi người không muốn tham gia vào đội, họ muốn tìm lối thoát cho riêng mình hơn là cho toàn đội. Khi bạn thất bại, mọi thứ sẽ rất đau đớn.

3. Quyết tâm cao đem lại năng lượng

Quyết tâm cao đem đến năng lượng cho cả đội. Các vận động viên sẽ như một chú thỏ chạy bằng pin, cứ chạy và chạy. Không có ngọn núi nào là quá cao, không có dự án nào là quá khó, không có chặng đua nào là quá dài. Sự nhiệt tình cũng do đó mà hình thành, và cả đội sẽ có một nguồn năng lượng dồi dào, không bao giờ cạn.

4. Quyết tâm cao giúp loại bỏ khó khăn

Do những động lực và nguồn năng lượng đi cùng, lòng quyết tâm giống như một quả pin. Nếu những đội thất bại và trải qua thời kỳ quyết tâm xuống thấp có thể bị tổn thương khi gặp phải những vấn đề nhỏ nhất, thì những đội có quyết tâm cao vẫn đi đúng hướng ngay cả khi vấp phải những chướng ngại lớn. Các vấn đề dường như biến mất cho dù nó khó khăn đến đâu.

5. Quyết tâm cao là sự giải phóng

Một điều nữa mà quyết tâm cao làm được cho một đội đó là giải phóng tinh thần cho đội. Chiến thắng sẽ tạo ra một không khí sôi nổi ở khắp nơi. Một đội tốt với quyết tâm cao sẽ tận dụng không khí đó để giảm các nguy cơ, tìm ra các ý kiến, động lực mới. Đội đó sẽ biết dừng lại để tự nhìn lại bản thân. Những điều này sẽ tạo ra sự sáng tạo và đổi mới. Cuối cùng, quyết tâm cao sẽ giúp đội tạo ra tiềm năng cho riêng mình.

BỐN GIAI ĐOẠN CỦA QUYẾT TÂM

Bạn có thể nói: “Được thôi, tôi đồng ý. Khi bạn chiến thắng thì sẽ không còn sự đau đớn nào cả. Quyết tâm thật sự là điều kỳ diệu trong một đội. Nhưng chúng ta lấy nó từ đâu ra?” Hãy để tôi nói với bạn, khi bạn tham gia một đội, dù là thành viên bình thường hay là đội



trưởng, bạn luôn cần có thái độ nghiêm túc, làm hết sức mình và sẵn sàng hỗ trợ các thành viên khác. Nếu bạn chỉ có ảnh hưởng nhỏ, hãy thể hiện tối đa ảnh hưởng của bạn bằng cách làm thật tốt.

Tuy nhiên, nếu là người lãnh đạo toàn đội, bạn phải có trách nhiệm cao hơn, và đồng thời làm việc nhiều hơn. Bạn phải thi đấu tốt, hết mình. Bạn cần giúp các thành viên hình thành quyết tâm và động lực. Bốn giai đoạn của lòng quyết tâm cao dưới đây sẽ giúp bạn xác định rõ những việc cần làm:

Giai đoạn 1: Quyết tâm cực thấp – người lãnh đạo phải làm toàn bộ

Không có gì buồn hơn khi bạn là thành viên của một đội mà chẳng ai muốn ở trong đội đó. Trong trường hợp này, đội thường có suy nghĩ tiêu cực, thờ ơ và không có hy vọng. Không khí trong toàn đội thường là không khí thua cuộc.

Nếu rơi vào trường hợp trên, bạn nên:

- *Kiểm tra tình hình.* Bắt đầu bằng việc tìm ra nguyên nhân tại sao cả đội chưa làm tốt, xử lý các lỗi. Chỉ riêng điều này hứa thể tạo ra quyết tâm, nhưng nó sẽ làm cho cả đội không còn có ý nghĩ tiêu cực.
- *Tạo dựng niềm tin.* Một đội sẽ thay đổi khi mọi người có niềm tin vào chính mình. Là người lãnh đạo, bạn cần tạo dựng niềm tin. Hãy cho mọi người thấy bạn tin vào chính mình và tin vào họ.
- *Tạo ra năng lượng.* Mong muốn thay đổi mà không có năng lượng để thay đổi sẽ chỉ làm mọi người nản lòng. Để mang đến nguồn năng lượng dồi dào cho đội, trước tiên, bạn cần tràn đầy năng lượng. Hãy làm việc với tinh thần phấn khởi để một vài thành viên trong đội nhận ra và tham gia cùng bạn, sau đó sẽ đến những người khác, và năng lượng của bạn sẽ được truyền đến cho toàn đội.
- *Truyền đi thông điệp hy vọng.* Yêu cầu cao nhất của giai đoạn một là hy vọng. Như Napoleon Bonaparte đã nói: “Lãnh đạo là những người buôn hy vọng.” Hãy giúp họ thấy được tiềm năng của đội.

Trong giai đoạn một, cách duy nhất để bạn có thể làm lặn quả bóng quyết tâm là tự mình đá nó, đừng trông đợi người khác làm điều đó thay bạn.

Giai đoạn 2: Quyết tâm thấp – người lãnh đạo phải tạo ra quyết tâm

Ban đầu, bất cứ một bước tiến nào cũng đã là một thành công đáng kể. Nhưng để tạo ra lòng quyết tâm, bạn phải đẩy nhanh tốc độ, bạn phải tạo ra một cái gì đó. Hãy rời khỏi vị trí, hãy chuyển động.

- *Hành vi khuôn mẫu mang đến kết quả rất tốt.* Mọi người làm những việc mà họ thấy. Cách tốt nhất để họ biết những điều bạn muốn họ thực hiện là hãy làm mẫu.



- *Xây dựng các mối quan hệ với những người tiềm năng.* Để đưa đội đi đúng hướng, bạn cần những người có năng lực. Nếu trong đội của bạn có những thành viên như thế, hãy tạo dựng các mối quan hệ với họ. Nếu không, hãy tìm những người có tiềm năng để tạo dựng quan hệ. Đừng vội vàng đòi hỏi ở họ quá nhiều. Nhà lãnh đạo phải chiếm được cảm tình trước khi muốn nhờ người đó giúp đỡ. Đó là lý do bạn nên tạo dựng các mối quan hệ.

- *Tạo ra những chiến thắng nhỏ và nói chuyện với những người đồng đội thông qua chúng.* Không gì giúp con người xây dựng các kỹ năng và sự tự tin tốt bằng có một vài chiến thắng cho chính họ. Đó là những gì bạn cần làm cho đội của mình. Một lần nữa, hãy bắt tay với những người có nhiều tiềm năng nhất. Thành công của họ sẽ giúp các thành viên khác tự tin hơn.

- *Truyền đi thông điệp tầm nhìn.* Như tôi đã giải thích trong Nguyên tắc Chiếc la bàn, tầm nhìn sẽ mang đến cho các thành viên hướng đi đúng và sự tự tin. Hãy giữ cho tầm nhìn luôn là kim chỉ nam cho đội.

Giai đoạn 3: Quyết tâm vừa phải – Người lãnh đạo giải quyết những việc khó khăn

Bạn có nhớ bạn cảm giác của mình khi lần đầu tiên cầm tấ bằng lái xe trên tay? Có thể trước đó, bạn chỉ an phận ngồi sau tay lái và tưởng tượng xem lái xe sẽ như thế nào? Khi bạn có bằng lái xe và được lái tự do, công việc lái xe dường như là một chuyến phiêu lưu, không quan trọng là bạn đi đâu. Nhưng khi bạn trưởng thành, lái xe không thôi là chưa đủ, điều quan trọng là bạn phải biết đích đến của mình.

Với một đội cũng vậy. Tập hợp mọi người và đạt được một số thành tựu nhất định là một chuyện, nhưng bạn sẽ đạt được đến đâu? Để thay đổi từ việc dẫn dắt một đội đi tiếp đến việc làm cho nó đi đúng hướng, bạn phải làm những việc vô cùng khó khăn. Bạn cần...

- *Đưa ra những thay đổi giúp đội mình tốt lên.* Bạn đã hiểu rõ Nguyên tắc Chuỗi liên kết. Hãy nhớ rằng người lãnh đạo là người chịu trách nhiệm giảm thiểu những thiệt hại mà một đội có thể gây ra do yếu điểm hoặc thái độ; và có trách nhiệm phát huy đối đa hiệu quả của tất cả các thành viên bằng cách đặt họ vào đúng vị trí thích hợp. Thường thì những hành động này sẽ đi kèm với những quyết định cứng rắn.

- *Được các thành viên tin cậy.* Đó là một cách để tạo dựng tầm nhìn cho đội. Và cũng để các thành viên tham gia vào đội. Để xây dựng lòng quyết tâm, tất nhiên bạn phải làm điều này. Các thành viên phải tin tưởng người đứng đầu, xây dựng các giá trị và thực hiện nhiệm vụ chung của đội, cũng như nhiệm vụ của cá nhân. Nếu có thể làm được tất cả những điều này, bạn sẽ đưa đội mình cán đích thành công.

- *Truyền đi cam kết.* Một phần của quá trình đưa mọi người tham gia vào đội là cho họ thấy cam kết của bạn. Nguyên tắc Tin cậy trong 21 Nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo phát biểu, mọi người tin cậy nhà lãnh đạo, trước khi tin cậy tầm nhìn. Nếu bạn có khả năng thuyết phục, phẩm chất tốt và những cam kết mạnh mẽ, bạn sẽ tạo được một nền tảng cho các đồng đội của mình tham gia vào cùng với bạn.



- *Tạo dựng và trang bị cho các thành viên bằng sự thành công.* Không có gì tạo nên lòng quyết tâm nhiều như thành công. Hầu hết mọi người đều không thể tự mình thành công. Họ cần được giúp đỡ và đó là một trong những lý do khiến họ cần những người dẫn đường. Nếu bạn tin vào đồng đội, bạn hãy giúp họ và đội của bạn sẽ thành công.

Hai giai đoạn khó khăn nhất khi xây dựng một đội chính là hai giai đoạn đầu, khi bạn cố gắng tạo ra những biến đổi trong một đội đang trì trệ, và ở giai đoạn ba, bạn phải trở thành tác nhân thay đổi. Có những khi vai trò của người lãnh đạo là tuyệt đối cần thiết, và giai đoạn ba là giai đoạn quyết định cho sự thành bại của người lãnh đạo. Nếu bạn thành công ở giai đoạn ba, bạn có thể tạo ra lòng quyết tâm cho toàn đội.

Giai đoạn 4: Quyết tâm cao – người lãnh đạo chỉ làm những việc nhỏ nhất

Trong giai đoạn này, công việc của người lãnh đạo như bạn là giúp đội duy trì quyết tâm và động lực cao.

- *Giúp toàn đội tập trung vào hướng đi của mình.* Quyết tâm cao sẽ mang lại chiến thắng và chiến thắng duy trì lòng quyết tâm. Đó là lý do vì sao giữ cho toàn đội tập trung là rất quan trọng. Nếu các thành viên mất tập trung, đội sẽ khó lòng giành chiến thắng. Hãy nhớ, khi bạn dự định đi càng xa, hậu quả của việc đi lệch hướng càng nghiêm trọng. Nếu bạn muốn đi qua đường, lệch hướng vài độ sẽ không ảnh hưởng gì, nhưng nếu bạn muốn vượt đại dương, tính toán sai vài độ có thể khiến bạn gặp rắc rối lớn.

- *Truyền đi thành công.* Khi biết những gì mình đang làm là đúng, người ta luôn đi đúng hướng. Bạn có thể chỉ ra điều này bằng cách truyền đi những thành công của đội. Không có gì thúc đẩy quyết tâm cao bằng chiến thắng.

- *Loại bỏ những vật cản lòng quyết tâm.* Khi đội của bạn đã đi đúng đường thì nó sẽ tiếp tục đi đúng đường. Nguyên tắc Động lực trong 21 nguyên tắc vàng của nghệ thuật lãnh đạo có nói: Động lực là động lực tốt nhất của người lãnh đạo những người lãnh đạo nhìn thấy nhiều thứ trước những người khác cho nên họ cần bảo vệ đội của mình khỏi những điều sẽ gây tổn hại cho đội.

- *Tạo cơ hội để các thành viên phát huy khả năng lãnh đạo.* Để tạo cơ hội cho các thành viên trong nhóm phát huy được khả năng lãnh đạo, người trưởng nhóm cần làm được hai điều. Thứ nhất, người trưởng nhóm phải sử dụng động lực sẵn có trong đội để tạo nên những người lãnh đạo mới. Việc giúp những nhà lãnh đạo mới thành công hơn sẽ dễ dàng hơn nếu họ là một phần của đội thành công. Thứ hai, người trưởng nhóm phải mở rộng được vòng tròn lãnh đạo trong nhóm. Điều này sẽ giúp nhóm thành công hơn. Một nhà lãnh đạo thường xuyên tạo điều kiện để các thành viên phát huy khả năng lãnh đạo sẽ tạo ra vòng tròn thành công, củng cố quyết tâm của nhóm.

Quá trình xây dựng lòng quyết tâm đòi hỏi sự lãnh đạo mạnh mẽ và cả thời gian. Tổng thống Ronald Reagan là một ví dụ điển hình cho điều này. Khi ông lên nắm chính quyền vào năm 1981, đất nước hầu như đang ở trong tình trạng tinh thần của người dân suy sụp do cuộc đại khủng hoảng. Người dân hoàn toàn mất niềm tin vào chính quyền sau vụ Watergate.



Nguy cơ chiến tranh hạt nhân với Liên Xô luôn thường trực trong suy nghĩ của họ. Lạm phát nằm ngoài tầm kiểm soát, giá dầu tăng cao, lãi suất cao kỷ lục. Người dân chưa bao giờ tuyệt vọng như vậy.

Ronald Reagan đã giúp mọi người lấy lại niềm tin vào đất nước. Dưới sự lãnh đạo của ông, kinh tế dần phục hồi, chiến tranh lạnh kết thúc, bức tường Berlin sụp đổ và mọi người một lần nữa lại có niềm tin vào chính mình và vào đất nước.

QUYẾT TÂM CAO TRONG GIA ĐÌNH

Bạn không cần phải có quyền lực của một vị tổng thống hay sức mạnh của một vận động viên Olympic mới có thể thực hiện được những nội dung của Nguyên tắc Quyết tâm. Bạn có thể áp dụng chúng trong kinh doanh, trong các hoạt động tình nguyện và ngay cả trong gia đình. Trên thực tế, khi sử dụng Nguyên tắc Quyết tâm, người lãnh đạo có thể tăng lòng quyết tâm cho các thành viên trong đội, và toàn đội cũng củng cố quyết tâm của người lãnh đạo. Đó chính là vấn đề, khi bạn chiến thắng, sẽ không có sự đau đớn nào cả.

Khi Rick Hoyt ra đời năm 1962, bố mẹ anh cực kỳ sung sướng bởi lần đầu được làm cha mẹ. Nhưng họ khám phá ra rằng trong khi ở trong bụng mẹ, anh đã bị dây rốn cuốn quanh cổ, khiến não không đủ oxy. Rick được chuẩn đoán là mắc chứng liệt não. Bố của Rick nhớ lại: “Khi nó được tám tháng tuổi, bác sĩ nói với chúng tôi nên bỏ nó đi vì nó sẽ phải sống đời sống thực vật suốt đời.” Nhưng bố mẹ Rick không làm như vậy, họ quyết định vẫn giữ lại anh.

Cả gia đình đã phải đương đầu với rất nhiều khó khăn. Rich không thể điều khiển được lưỡi của mình, vì vậy anh nói rất khó. Nhưng bố mẹ Rick vẫn dạy anh mọi thứ, cho anh tham gia tất cả các hoạt động của gia đình. Khi Rick 10 tuổi, cuộc đời anh đã thay đổi; một kỹ sư của đại học Tufts đã chế tạo được một thiết bị giúp anh giao tiếp thông qua máy tính. Từ đầu tiên mà anh nói ra một cách chậm chạp và với rất nhiều đau đớn là: “Tiến lên Bruins”. Khi đó, gia đình anh, những người ủng hộ Bruins Boston tranh vé vớt, phát hiện ra anh là một fan hâm mộ thể thao.

Năm 1975, sau một cuộc đấu tranh dài, gia đình anh cuối cùng đã có thể cho anh đi học. Đây chính là nơi Rick đã chứng tỏ sự xuất sắc của mình bất chấp những hạn chế về sinh lý. Thế giới của anh đã thay đổi, và thậm chí thay đổi hoàn toàn hai năm sau đó khi Rick phát hiện ra một cuộc đua gây quỹ nhằm giúp một vận động viên trẻ bị liệt trong một vụ tai nạn. Anh đã ngỏ ý với gia đình là anh muốn tham gia cuộc đua này.

Dick, một đại tá của Không lực Hòa Kỳ, ở tuổi gần 60 nhưng vẫn đồng ý chạy cùng với con. Ông đặt con trai vào một chiếc xe lăn. Khi họ vượt qua vạch đích, Dick nhớ lại, Rick đã mỉm cười rạng rỡ, “một nụ cười tươi nhất mà bạn được nhìn thấy trong cuộc đời”. Sau cuộc đua, Rick chỉ nói một câu rất đơn giản: “Bố, con cảm thấy như mình không hề bị tàn tật”. Sau hôm đó, cuộc sống của họ không bao giờ như trước nữa.

CÙNG NHAU CHUNG SỨC



Một người cha sẽ làm gì khi con trai mình – một người chưa bao giờ thoát khỏi chiếc xe lăn nói muốn tham gia cuộc thi chạy marathon? Người cha đã trở thành đôi tay và đôi chân của con. Đó là ngày “Team Hoyt” ra đời. Dick mua cho Rick một chiếc xe lăn đua tốt hơn, sau đó người con trai bị liệt và người cha đã không còn khỏe mạnh bắt đầu cùng nhau tham gia các cuộc đua. Họ tự luyện tập rất nghiêm túc và năm 1981, họ đã cùng nhau chạy trong cuộc đua Marathon Boston. Kể từ đó, họ chưa bỏ lỡ một cuộc đua Marathon Boston nào.

Sau bốn năm tham gia các cuộc đua marathon, cả hai cha con quyết định họ đã sẵn sàng cho một thử thách mới: thể thao ba môn phối hợp bao gồm bơi, đua xe đạp và chạy. Đó không phải là một thử thách nhỏ, đặc biệt là Dick sẽ phải học bơi. Nhưng ông đã làm được. Dick giải thích: “Con trai tôi đã cố vũ tôi rất nhiều bởi vì nếu không phải là vì nó, tôi đã không bao giờ tham gia cuộc đua đó. Những gì tôi có thể làm là cho Rick mượn đôi tay và đôi chân của mình để tham gia vào cuộc đua như những người khác.”

Trong tất cả các cuộc thi đấu trên thế giới, khó nhất là cuộc thi ba môn kết hợp Ironman ở Hawaii. Cuộc thi này bao gồm: bơi 3,8km, đua xe đạp 180km, và chạy 42km. Đó thật sự là một thử thách lớn cho khả năng chịu đựng của bất kỳ người nào. Năm 1989, Dick và Rick đã cùng nhau hoàn tất cuộc thi. Với phần thi bơi, Dick đã kéo theo một chiếc thuyền nhỏ có Rick trên đó. Sau đó ông tham gia đua xe đạp với Rick ngồi sau. Trước khi tham gia kỳ thi chạy, Dick đã kiệt sức.

Nhưng đến lúc này lòng quyết tâm đã thúc đẩy ông. Tất cả những gì ông nghĩ đến là những lời nói của con trai:

Khi tôi chạy, dường như sự tàn tật biến mất. Đó là nơi duy nhất tôi thật sự cảm thấy công bằng. Với tất cả những gì tôi đạt được, tôi cảm thấy mình không còn là người tàn tật nữa. Hơn thế, tôi cảm thấy mình là một người đầy quyền lực và không có giới hạn.

Khi bạn chiến thắng, sẽ không còn nỗi đau đớn nào nữa. Bằng cách tiếp tục tham gia các cuộc đua, Dick đã mang đến chiến thắng cho con trai. Và đó là trái ngọt của tất cả sự khổ luyện và nỗi đau. Dick đặt con trai lên xe và họ đã đến để tham gia cuộc đua. Hai cha con đã kết thúc cuộc đua trong hơn 13 giờ 43 phút – một khoảng thời gian kỷ lục.

Sau đó, Rick tốt nghiệp đại học, anh làm việc tại trường đại học Boston với nhiệm vụ trợ giúp thiết kế các hệ thống máy tính dành cho người tàn tật. Và tất nhiên, anh vẫn tham gia các cuộc thi cùng người cha đã hơn 60 tuổi. Đến tháng 3 năm 2001, Team Hoyt đã tham gia 731 cuộc đua. Họ đã tham gia 53 cuộc thi marathon, 135 cuộc thi ba môn phối hợp bao gồm bốn cuộc đua ở Ironman. Và họ vẫn tiếp tục. Dick nói: “Trên đời này, không có gì mà chúng tôi không thể cùng nhau vượt qua.” Trong gần 25 năm qua, họ đã giành được phần thưởng cao quý nhất của sự quyết tâm.

TỰ DUY ĐỒNG ĐỘI

Khi bạn làm tốt, bạn sẽ cảm thấy hạnh phúc – khi bạn hạnh phúc, bạn sẽ làm tốt.

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN



Nếu bạn muốn gặt hái những thành quả từ lòng quyết tâm, bạn không thể đợi đến khi đủ quyết tâm rồi mới bắt tay vào làm. Bạn cần truyền cảm hứng vào trong công việc chứ đừng đợi công việc truyền cảm hứng cho mình. Bắt đầu bằng năng lượng của một người có kinh nghiệm về cảm giác chiến thắng. Sự cố gắng và nhiệt tình của bạn sẽ giúp bạn làm tốt hơn và truyền cảm hứng cho những người đồng đội.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Nếu là người lãnh đạo, bạn cần xác định lòng quyết tâm của đội đang ở mức độ nào:

- *Quyết tâm cực thấp.* Đội bạn đang bế tắc.
- *Quyết tâm thấp.* Đội đã có một vài tiến bộ, nhưng chưa liên kết chặt chẽ và đủ tự tin.
- *Quyết tâm vừa phải.* Đội đã có chiến thắng và tiếp tục tin vào chính mình, nhưng cần đưa ra những quyết định khó khăn để đưa đội lên một bậc cao hơn.
- *Quyết tâm cao.* Đội đang trình diễn những tiềm năng mà mình có, luôn dành chiến thắng và chỉ cần giữ đúng hướng.

Khi đã quyết định được tình trạng hiện tại của đội, hãy áp dụng những chỉ dẫn để có thể đưa đội của mình lên một tầm cao mới.



17. NGUYÊN TẮC LỢI NHUẬN

Đầu tư vào nhóm sẽ mang lại lợi nhuận cao

Mặc dù được coi là một trong những nhà xây dựng nhóm xuất sắc nhất trong lĩnh vực thể thao, nhưng có thể bạn chưa bao giờ nghe nhắc đến tên ông. Dưới đây là bảng thành tích ấn tượng của ông:

- 40 mùa giải liên tiếp với ít nhất hơn 20 trận thắng.
- Đoạt 5 chức vô địch quốc gia.
- Được xếp ở vị trí số một trong suốt 20 năm trong nghề.
- Tỷ lệ chiến thắng trung bình trong sự nghiệp là 0,870.

Tên ông là Morgan Wootten. Một người có thành tích như thế tại sao lại không được nhiều người biết đến? Bởi vì lý do rất đơn giản, ông chỉ là huấn luyện viên bóng rổ của một trường trung học.

Khi được hỏi ai là huấn luyện viên bóng rổ xuất sắc nhất của thời đại thì hầu hết mọi người đều đưa ra hai cái tên đó là Red Auerbach và John Wooden. Nhưng có một điều mà các bạn không bao giờ biết, John Wooden, người được mệnh danh là thầy phù thủy của vùng Westwood, huấn luyện viên của câu lạc bộ UCLA từng ca ngợi Morgan Wootten như sau: “Mọi người thường nói rằng Morgan Wootten là huấn luyện viên bóng rổ trung học xuất sắc nhất nước Mỹ. Tôi không đồng ý với nhận xét đó. Tôi chưa bao giờ gặp một huấn luyện viên nào giỏi như ông ở bất cứ hạng nào, từ trung học, đại học cho tới chuyên nghiệp. Có một câu mà tôi đã nói rất nhiều lần và bây giờ sẽ nhắc lại một lần nữa: “Tôi rất kính trọng và nể phục ông.”

Đó là những lời nói chân thành từ một vị huấn luyện viên từng giành mười chức vô địch quốc gia NCAA và là người đã đào tạo ra những cầu thủ tài năng nhất trong làng bóng rổ như Kareem Abdul-Jabbar.

TRỞ THÀNH HUẤN LUYỆN VIÊN LÀ ĐIỀU NẪM NGOÀI DỰ ĐỊNH

Morgan Wootten chưa bao giờ có ý định trở thành một huấn luyện viên. Trước đây, ông từng là vận động viên điền kinh ở trường trung học, ngoài ra chẳng có gì đặc biệt. Tuy nhiên ông lại là người có khả năng hùng biện và lý luận rất tốt. Khi còn nhỏ, ông luôn mong muốn sau này sẽ trở thành một luật sư. Nhưng khi vào học đại học, một người bạn đã rủ Morgan tham gia làm huấn luyện viên bóng rổ cho một đội bóng của trại trẻ mồ côi mặc dù trước đó chàng sinh viên trẻ không biết nhiều về môn thể thao này. Đội bóng mà ông làm huấn luyện viên chẳng được trang bị gì, cũng không có cả đồng phục thi đấu. Mặc dù đã luyện tập chăm chỉ nhưng những cậu học trò nhỏ của ông đã chịu thất bại một lúc 16 trận trong giải đấu.



Trong suốt mùa giải đầu tiên đó, Wootten dần cảm thấy yêu mến bọn trẻ. Khi những đứa trẻ bày tỏ mong muốn ông trở lại dẫn dắt chúng, ông đã không thể từ chối. Ông từng chơi bóng rổ khi còn học trung học nên cũng có phần hiểu rõ đặc thù của môn thể thao này. Dưới sự dẫn dắt của Wootten, đội bóng của trại mồ côi trở nên bất khả chiến bại và đã giành chức vô địch trong giải thanh niên mở rộng ở thủ đô Washington. Quan trọng hơn, lúc đó, Wootten chợt nhận ra rằng ông muốn đầu tư nhiều thời gian, gần bó hơn nữa với bọn trẻ chứ không phải chỉ làm huấn luyện viên của chúng trong một thời gian ngắn.

Ngay năm đầu tiên, ông đã làm thay đổi cuộc sống của bọn trẻ. Wootten vẫn nhớ một cậu bé nghịch ngợm bị cảnh sát bắt giữ và trả về trại mồ côi vì tội ăn cắp. Cậu bé đó tự coi mình là một đứa ngang bướng. Chính Wootten đã chỉ cho cậu bé thấy nó đang tự đâm đầu vào rắc rối. Đồng thời Wootten đã dang rộng vòng tay che chở và giáo dục cậu bé. Ông nhớ lại:

Chúng tôi đã dành nhiều thời gian nói chuyện với nhau. Tôi đã đưa cậu bé về nhà và nó tỏ ra rất thích được ăn những món do mẹ tôi nấu. Thằng bé thường đến chơi với chúng tôi vào những ngày nghỉ cuối tuần. Nó cũng trở nên thân thiết với các anh chị em tôi. Bây giờ thì cậu bé đó đã lớn, vẫn còn sống ở Washington và trở nên nổi tiếng. Bất cứ ai cũng có thể tự hào khi có một người con trai như vậy. Cuộc đời cậu bé có thể sẽ bị trói buộc trong vòng tù tội và chắc chắn sẽ còn tồi tệ hơn nữa nếu không có ai mở rộng vòng tay và ban tặng một món quà mà bất cứ một gia đình nào cũng có thể làm cho con cái họ, đó chính là tuổi thơ.

Cống hiến hết mình cho đội bóng là những gì mà Wootten đã làm trong suốt nhiều năm sau đó. Huấn luyện viên bóng rổ câu lạc bộ NCAA, Marty Fletcher, cựu cầu thủ và là trợ lý của Wootten nhận xét về tài năng của ông rất ngắn gọn: “Bí quyết của ông đó là luôn tạo cho những thành viên trong đội cảm giác mình là người quan trọng nhất.”

TẠO RA MỘT TRIỀU ĐẠI

Không lâu sau, Wootten từng được mời làm trợ lý huấn luyện viên của một đội bóng trung học địa phương. Sau một vài năm làm việc trên cương vị đó, ông đã có một số vốn kinh nghiệm kha khá và trở thành huấn luyện viên trưởng của đội bóng trường trung học Dematha.

Khi bắt đầu làm việc tại trường năm 1956, Wootten đã phải tiếp quản một đội bóng từng gặp nhiều thất bại. Ông đã triệu tập tất cả những sinh viên đam mê chơi bóng tại trường Dematha và nói với họ:

Hỡi tất cả các bạn, mọi thứ giờ đây đang dần thay đổi. Các bạn đã thấy thành tích tệ hại của trường Dematha trong nhiều năm qua, nhưng sắp tới sẽ hoàn toàn thay đổi. Chúng ta sẽ chơi bóng và chiến thắng ở trường Dematha đồng thời sẽ tạo ra truyền thống chiến thắng ở đây. Đây là lúc chúng ta bắt đầu thực hiện mục tiêu đó. Nhưng hãy để tôi cho các bạn biết những điều mà chúng ta sẽ phải làm. Chúng ta sẽ phải rèn luyện nhiều hơn bất cứ một đội bóng nào. Với sự tập luyện chăm chỉ, bầu nhiệt huyết cộng với một phương pháp rèn luyện tối ưu, chúng ta sẽ giành được sự quan tâm, sự ngưỡng mộ của mọi người bởi vì giờ đây trường Dematha sẽ luôn là người chiến thắng.”



Và trong năm đó, đội bóng của trường Dematha đã chiến thắng hầu hết các đối thủ, một thành tích xứng đáng. Chưa bao giờ đội bóng của trường Dematha lại chiến thắng vang dội đến thế. Từ đó trường Dematha đã thực sự bắt đầu một triều đại mới.

Ngày 13 tháng 10 năm 2000, Wootten được bổ nhiệm vào hiệp hội bóng rổ Naismith của thành phố Springfield bang Massachuset. Lúc ấy, các đội bóng do ông dẫn dắt đã tích lũy được một số điểm kỷ lục, 1.210 điểm trên 183 trận. Trong nhiều năm, đã có hơn 250 học viên do ông đào tạo giành được học bổng, 12 cầu thủ đã được chuyển lên chơi ở giải nhà nghề NBA.

KHÔNG CHỈ LÀ BÓNG RỔ

Chiến thắng và vinh quang không phải là điều khiến Wootten cảm thấy vui sướng nhất. Điều khiến ông cảm thấy hạnh phúc đó chính là sự đầu tư đúng đắn cho những cậu học trò nhỏ của mình. Ông đã nói:

Những người huấn luyện viên, dù ở đẳng cấp nào đều có xu hướng đánh mất mục tiêu và phương hướng của mình, đặc biệt là sau khi chiến thắng. Họ thường làm việc một cách trái ngược. Họ nỗ lực hết sức để phát triển đội bóng và đưa đội bóng lên tầm cao mới, quên mất rằng đáng lẽ họ phải làm ngược lại, nghĩa là phải giúp các cầu thủ phát triển tiềm năng, sử dụng sức mạnh và tài năng của các cầu thủ để xây dựng danh tiếng cho đội.

Quan điểm đó của Wootten không chỉ mang lại những phần thưởng xứng đáng cho đội bóng mà còn mang lại những lợi ích cho mỗi cá nhân trong đội. Trong suốt 26 năm không ngừng phát triển, tất cả các học trò của Wootten, dù tham gia thi đấu chính thức hay dự bị đều được nhận học bổng. Trợ lý huấn luyện viên Chuck Swenson nhận xét: “Nếu đội của bạn có những cầu thủ của trường Dematha, cầu thủ đó sẽ giúp bạn thực hiện được kế hoạch. Khi hợp tác với Morgan, bạn biết mình sẽ có được những cầu thủ trẻ tài năng, có đẳng cấp và sẽ nỗ lực vì bạn.” Garry William, huấn luyện viên trưởng của đại học Maryland cũng đồng ý về chất lượng cầu thủ do Morgan đào tạo: “Các cầu thủ của ông được đào tạo rất bài bản và đầy đủ, xử lý các tình huống chính xác. Đó không phải là những tài năng bẩm sinh mà thực sự phải trải qua rèn luyện mới có được.” Điều đáng ghi nhận ở đây là những lời nhận xét đó dành cho những cầu thủ đang học trung học chứ không phải đại học hay các cầu thủ ở giải chuyên nghiệp.

Sự đầu tư cho đội bóng lớn dần theo thời gian. Morgan Wootten đã đầu tư nhiều thời gian cho các cầu thủ bởi với ông, đó là điều nên làm. Sự quan tâm đó đã giúp các cầu thủ chơi tiến bộ hơn, tạo được thành công cho đội bóng, và những mốc son đáng nhớ trong sự nghiệp. Ông là vị huấn luyện viên bóng rổ đầu tiên chiến thắng 1200 trận trong bất cứ giải nào. Những người được đầu tư sẽ đền đáp bạn từng ngày. Đó chính là sức mạnh của Nguyên tắc Lợi nhuận.

NHỮNG NHÀ ĐẦU TƯ VĨ ĐẠI

Trong suốt các chương mục của cuốn sách này bạn đã được gặp rất nhiều người đã cống hiến bản thân để đầu tư cho các đồng nghiệp trong công ty. Những sự đầu tư đó mang lại



cho họ những kết quả tuyệt vời. Sự đầu tư của Gordon Bethune được đền đáp khi ông tiếp quản Công ty Continental hùng mạnh và tạo việc làm cho hơn 14.000 công nhân. Sự đầu tư của Bernie Marcus và Arthur Blank đã mang lại lợi nhuận cho họ và các nhân viên trong công ty Home Depot. Sự đầu tư của Jeff Skilling cho Enron đã đền đáp cho ông những giá trị to lớn khi xây dựng thành công ngành công nghiệp mới với vị trí là người lãnh đạo. Lilly Tartikoff đã đầu tư vào con người và đã thu được những thành công trong việc nghiên cứu bệnh ung thư. Thông thường, thời gian, tiền bạc và những hoạt động phát triển các thành viên trong tổ chức không thể làm thay đổi cả tổ chức trong một sớm một chiều, nhưng rõ ràng bạn sẽ luôn được đền đáp.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẦU TƯ VÀO TỔ CHỨC CỦA BẠN

Tôi tin rằng hầu hết mọi người đều nhận ra việc đầu tư vào tổ chức sẽ mang lại những lợi ích to lớn cho mỗi thành viên. Nhưng câu hỏi đặt ra không phải là tại sao mà là bằng cách nào. Hãy cho phép tôi chia sẻ với các bạn mười bước để đầu tư cho tổ chức của mình. Cho dù bạn là huấn luyện viên hay cầu thủ, chủ lao động hay người lao động, nhà lãnh đạo hay cấp dưới đều có thể thực hiện theo các bước này. Sẽ luôn có những người trong tổ chức của bạn được lợi từ những gì bạn đã cống hiến. Và khi mỗi thành viên được đầu tư thì những lợi nhuận mà bạn có sẽ là sự tích lũy từ những lợi ích mà các thành viên đã thu được. Đó là một kết quả phức hợp. Sau đây là các bước để bạn bắt đầu một sự đầu tư:

1. Quyết định xây dựng tổ chức... là bước khởi đầu của sự đầu tư vào tổ chức

Chúng ta thường nói rằng, mọi việc đều phải bắt đầu từ vạch xuất phát. Việc xác định những người thích hợp để đầu tư trong tổ chức chính là bước đầu tiên để xây dựng một tổ chức tốt. Điều này đòi hỏi phải có sự tận tâm.

2. Quy tụ những ứng cử viên có khả năng... sẽ góp phần nâng cao tiềm năng của tổ chức

Các thành viên trong tổ chức càng có tài năng thì tiềm lực của tổ chức sẽ càng lớn mạnh. Chỉ có một tổ chức duy nhất mà bạn mà bạn không được phép lựa chọn, đó chính là gia đình bạn. Bạn phải gắn bó, trung thành với các thành viên trong gia đình mình. Còn lại, tất cả tổ chức trong các lĩnh vực khác đều cho phép bạn chọn lựa và việc này sẽ mang lại những kết quả tuyệt vời.

3. Hy sinh cho sự phát triển của tổ chức... sẽ đảm bảo cho sự phát triển của tổ chức

Khi Morgan giúp đỡ và mang lại lợi ích cho cậu bé bị trả về trại trẻ vì tội ăn cắp, ông phải “hy sinh” ít nhiều. “Hy sinh” ở đây không phải là sự bất tiện hay không thoải mái, mà là thời gian, tiền bạc và công sức mà ông phải bỏ ra.

Tương tự, khi phát triển tổ chức của mình, bạn cũng luôn phải trả một cái giá nào đó. Bạn sẽ phải cắt bớt thời gian cho các hoạt động thường ngày, hoặc phải tốn tiền bạc mà lẽ ra bạn có thể dùng để tạo giá trị thặng dư. Thậm chí thỉnh thoảng bạn còn phải thu xếp các vấn đề và công việc cá nhân. Song vì lợi ích của những thành viên trong tổ chức và cả tập thể thì đó là một cái giá xứng đáng. Những gì bạn đã cống hiến chính là một sự đầu tư.



4. Làm việc cùng nhau như trong một tổ chức... sẽ đảm bảo tính cộng đồng cho tổ chức của bạn

Tôi từng đọc được lời nhận xét như sau: “Kể cả khi vừa chơi một trận đấu để đời, thì điều mà bạn sẽ nhớ mãi chính là cảm giác được chơi cùng đồng đội. Bạn sẽ quên những đường chuyền, những cú sút, hoặc tỷ số nhưng sẽ không bao giờ có thể quên được những người đồng đội của mình.” Nhận xét này thể hiện một cách đúng đắn nhất tinh thần gắn kết giữa các thành viên nảy sinh trong quá trình làm việc cùng nhau.

Cách duy nhất để phát triển tính cộng đồng và sự gắn kết giữa bạn và những người đồng nghiệp và giữa những người đồng nghiệp với nhau là tập hợp họ thành một tổ chức thống nhất. Có rất nhiều cách để tạo ra sự liên kết giữa bạn và các đồng nghiệp hoặc giữa những thành viên trong tổ chức với nhau. Trong môi trường gia đình, tổ chức các chuyến đi dã ngoại là một phương pháp tốt. Giới kinh doanh và các đồng nghiệp thường tụ tập với nhau ngoài những giờ làm việc (theo một cách thích hợp nhất). Thời gian và địa điểm không quan trọng bằng việc họ thường xuyên gặp nhau để trao đổi kinh nghiệm.

5. Trao nghĩa vụ và quyền lợi cho các thành viên... sẽ nâng tầm của các nhà lãnh đạo trong tổ chức

Sự phát triển mạnh mẽ nhất của con người thường xảy ra như hệ quả tất yếu xuất phát từ những kinh nghiệm cá nhân sau nhiều lần mò mẫm học hỏi. Nếu muốn một thành viên của tổ chức bước lên một tầm cao mới trong khả năng thể hiện và khả năng lãnh đạo, thì tổ chức phải trao cho thành viên đó những quyền lợi và nghĩa vụ nhất định. Nếu bạn là người đứng đầu tổ chức, đừng tìm cách bảo vệ vị trí hay duy trì quyền lực của mình. Hãy gạt bỏ ý nghĩ đó. Đó là cách duy nhất bạn có thể trao quyền lợi và nghĩa vụ cho các thành viên khác.

6. Ghi nhận thành công của tổ chức... sẽ làm tăng nhuệ khí của các thành viên

Nhà văn Mark Twains đã nói: “Một thành quả tốt có thể khiến tôi ngây ngất suốt hai tháng trời.” Đó cũng là cách mà hầu hết mọi người đều cảm nhận. Họ luôn sẵn sàng làm việc cật lực nếu được chứng kiến thành quả do những nỗ lực mà bản thân đã tạo ra. Nó đúng như lời Napoleon Bonaparte đã nhận xét: “Một người lính sẽ chiến đấu kiên cường và sẽ hy sinh vì một dải băng màu nhỏ bé. Hãy khen ngợi những người đồng nghiệp, ca ngợi những thành tích mà họ đã đạt được. Và nếu bạn là người lãnh đạo, hãy hạn chế mắng mỏ chứ đừng tiết kiệm những lời khen. Hãy làm như thế và những người trong tổ chức của bạn sẽ làm việc và chiến đấu vì bạn.”

7. Theo dõi kết quả đầu tư... sẽ nâng cao tính trách nhiệm cho tổ chức

Khi bạn đầu tư một khoản tiền vào lĩnh vực nào đó, chắc chắn bạn sẽ mong đợi một khoản lợi nhuận, có thể không phải là ngay lập tức mà trong một thời gian lâu dài. Làm thế nào để bạn có thể biết liệu sự đầu tư đó được hay mất? Bạn cần chú ý theo dõi và ước lượng các quá trình đầu tư của mình.



Điều tương tự cũng đúng khi bạn đầu tư cho yếu tố con người. Bạn cần phải theo dõi xem bạn đã được đền đáp cho những công sức, tiền của và thời gian mà bạn bỏ ra hay chưa. Có nhiều người phát triển nhanh chóng, còn những người khác thì lâu hơn một chút, nhưng không sao. Những thành quả mà bạn mong đợi là cả một quá trình.

8. Ngừng đầu tư vào những người không có khả năng phát triển... giúp hạn chế những thiệt hại cho tổ chức

Một trong những cảm giác khó khăn nhất đối với mỗi thành viên của tổ chức đó là bỏ lại những người đồng nghiệp phía sau. Nhưng đó là điều mà bạn phải làm khi một thành viên nào đó không có khả năng phát triển hoặc làm ảnh hưởng tới lợi ích của các thành viên khác. Như tôi đã trình bày trong phần trước, điều này không có nghĩa là bạn dành ít tình cảm cho người đó. Điều đó thực ra là để giúp bạn ngừng đầu tư vào một người không muốn hoặc không có khả năng phát triển và làm tổ chức của bạn trở nên vững mạnh hơn.

9. Tạo ra những cơ hội mới cho tổ chức... sẽ giúp tổ chức của bạn vươn xa hơn

Chẳng có sự đầu tư nào lớn bằng việc bạn tự tạo ra cho tổ chức của mình những cơ hội mới. Khi một tổ chức có khả năng đi tới những vùng đất mới hay đương đầu với những thử thách, thì nó cần phải lớn mạnh để đối mặt với những thử thách đó. Quá trình đó không chỉ mang lại cho tổ chức của bạn cơ hội để phát triển mà còn mang lại lợi ích cho mỗi cá nhân trong tổ chức. Mỗi người đều có cơ hội khai thác tiềm năng của chính mình.

10. Tạo cho tổ chức những cơ hội tốt nhất để thành công... sẽ đảm bảo cho tổ chức đạt kết quả cao

James E. Hunton đã nói: “Tập hợp lại với nhau là sự khởi đầu. Duy trì mối liên kết là quá trình. Làm việc cùng nhau là sự thành công.” Một trong những nhiệm vụ cần thiết nhất mà bạn có thể đảm nhiệm đó là xua tan những trở ngại để tổ chức của mình có cơ hội thành công cao nhất. Nếu bạn là một thành viên trong tổ chức, điều này cũng giống như một sự hy sinh cá nhân hoặc giúp đỡ những người khác làm việc cùng nhau tốt hơn. Nếu bạn là một người lãnh đạo thì có nghĩa là bạn phải tiếp thêm nghị lực cho các thành viên và trang bị cho họ những điều cần thiết để đảm bảo cho sự thành công của cả tổ chức.

Đầu tư vào một tổ chức đảm bảo khả năng sinh lợi cao bởi một tổ chức có thể làm tốt hơn một cá nhân rất nhiều.

Chẳng hạn như Rex Murphy, một người thường xuyên tham dự các cuộc hội thảo của tôi đã nói: “Nơi nào có ý chí, sẽ có một con đường. Nơi nào tập hợp nhiều ý chí, ở đó sẽ có nhiều con đường.”

SỰ ĐẦU TƯ VÀ NHỮNG KẾT QUẢ TÔI ĐÃ ĐẠT ĐƯỢC

Khi bạn đã hiểu được ý nghĩa của một sự đầu tư, chắc chắn bạn sẽ không bao giờ có thể dừng lại. Hãy nghĩ về tổ chức của tôi, những người đã làm tăng thêm giá trị cho tôi khi tôi



mang lại giá trị cho họ. Họ đã mang lại cho tôi vô vàn niềm vui. Cũng như sự đầu tư và sự đền đáp mà họ mang lại cho tôi, niềm vui của tôi ngày càng được nhân lên.

Tôi trân trọng tất cả các thành viên trong tổ chức của mình, và nếu có thể tôi sẽ nói cụ thể cho các bạn biết từng người một. Nhưng trong khuôn khổ cuốn sách này thì không đủ, bởi vậy tôi chỉ có thể điểm qua một vài người quan trọng và gần gũi với tôi nhất:

- Larry Maxwell: Tình yêu ông dành cho tôi là một tình yêu vô điều kiện. Chính ông đã góp phần đưa công ty INJOY lên một tầm cao mới. Ông luôn đặt ra những câu hỏi lớn, giữ cho cả tổ chức tập trung vào mục tiêu đã chọn, và luôn là người bảo vệ tôi.
- Margaret Maxwell, người bạn đời của tôi: Margaret là người yêu thương tôi nhất và cũng là người hiểu tôi nhất. Sự cộng tác của cô đã giúp tôi vượt tới những tầm cao. Những chuyến du ngoạn cùng nhau của chúng tôi là niềm vui lớn nhất của cuộc đời.
- Dan Reiland: Ông là cánh tay phải của tôi trong nhiều năm liền. Và bây giờ, với tư cách là một người cố vấn ông đang truyền đạt lại cho những mục sư khác những tư tưởng, kinh nghiệm của tôi cộng với sự thông thái và triển vọng của ông. Ông là người bạn tốt của tôi.
- Dick Peterson: Ông là người luôn dõi theo mọi bước đi của công ty tôi. Tôi mở ra một cánh cửa, ông ấy sẽ là người đóng lại. Khi tôi bắt đầu nói một câu, ông ấy có thể nói hộ tôi phần còn lại.
- Tim Elmore: Ông là người sử dụng những tài liệu của tôi để giảng dạy về nghệ thuật lãnh đạo tốt hơn tôi. Và ông cũng có thể mang tới cho tôi những kiến thức mới về nghệ thuật lãnh đạo.
- Linda Egger: Linda biết rõ những điểm mạnh và điểm yếu của tôi. Cô là người đại diện tốt của tôi và là người có thể giải đáp những câu hỏi của các đồng nghiệp nhanh hơn và tốt hơn tôi.
- Charlie Wetzel: Ông là người định hướng cho cuộc sống của các thành viên trong công ty. Ông nắm bắt các ý tưởng, những nguyên tắc và các bài giảng của tôi để viết thành sách. Từ đó chúng trở nên đa dạng và phong phú hơn.
- Dave Johnson: Ông là người sở hữu một tiềm năng vô hạn. Ông có khả năng nhìn thấy những cơ hội từ rất xa. Tôi rất thích được đầu tư tất cả những gì mình có vào ông bởi những gì mà tôi sẽ nhận được từ sự đầu tư này là rất lớn.
- Dave Sutherland: Dave là người đồng nghiệp số một của tôi. Là một người đàn ông đích thực với những suy nghĩ chín chắn, ông có thể một mình phát triển công ty mà không cần có tôi. Khi tôi trao cho Dave cơ hội, chắc chắn nó sẽ trở thành bàn thắng.
- Kirk Nowery: Ông là người đại diện tốt nhất của tôi. Luôn yêu mến và quý trọng các mục sư và những nhà thờ ở địa phương. Hằng đêm ông ấy thường kể về cái cách mà chúng tôi đã làm tăng giá trị thông qua ISS. Và đêm nào chúng tôi cũng có được cơ hội như thế.



Trong các giai đoạn của cuộc đời, tất cả những gì tôi làm đều là sự nỗ lực vì tập thể. Lần đầu tiên, thuyết giảng tại một buổi hội thảo, tôi đã làm tất cả mọi thứ. Tất nhiên là tôi có sự giúp đỡ của mọi người song dường như tôi đã tự mình thu xếp những gì cần thiết cho bài thuyết giảng của mình. Và bây giờ thì tôi có thể xuất hiện và giảng dạy ở các buổi hội thảo. Những đồng nghiệp tuyệt vời của tôi sẽ lo chuẩn bị mọi thứ. Thậm chí chính cuốn sách mà bạn đang đọc lúc này cũng là nỗ lực của tập thể. Những đồng nghiệp đó chính là niềm vui của tôi. Tôi sẽ làm tất cả những gì có thể cho họ bởi họ đã làm tất cả những điều tốt đẹp cho tôi:

- Tổ chức của tôi khiến tôi trở nên tốt hơn.
- Tổ chức của tôi nâng lên giá trị của tôi trong mắt những người khác.
- Tổ chức của tôi tạo điều kiện cho tôi làm những điều mà tôi làm tốt nhất.
- Tổ chức của tôi cho tôi nhiều thời gian hơn.
- Tổ chức của tôi là người đại diện tốt của tôi mỗi khi tôi không có mặt.
- Tổ chức của tôi mang lại tính cộng đồng cho những niềm vui của chúng tôi.
- Tổ chức của tôi làm thỏa mãn ước mơ cháy bỏng trong trái tim tôi.

Nếu những kinh nghiệm của đồng nghiệp không khả quan như những gì bạn mong đợi thì đây là lúc bạn cần phải tăng cường mức đầu tư của mình. Xây dựng một tổ chức cho tương lai cũng tương tự như việc bạn phát triển một tài khoản tài chính. Sự đầu tư đó có thể bắt đầu rất chậm chạp, nhưng những gì bạn bỏ ra sẽ mang lại bạn lợi nhuận rất lớn. Hãy thử áp dụng và bạn sẽ thấy rằng Nguyên tắc Lợi nhuận thực sự hiệu quả.

TƯ DUY ĐỒNG ĐỘI

Sự đầu tư của đồng nghiệp vào bạn có được đền đáp?

ĐỂ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN TỐT HƠN

Bạn có mang lại những lợi ích xứng đáng với sự đầu tư của đồng nghiệp dành cho bạn hay không? Hãy nghĩ lại những cơ hội mà bạn đã có và những kinh nghiệm tích cực mà bạn rút ra được từ những gì bạn đã đối mặt. Bạn đã cố gắng nắm bắt tất cả mọi cơ hội hay đã để tuột mất rất nhiều cơ hội? Nếu bạn do dự trước những cơ hội phát triển thì ngay ngày hôm nay bạn cần thay đổi quan điểm của mình. Hãy phát huy tất cả những gì bạn có và quyết tâm đền đáp lại sự đầu tư mà các đồng nghiệp dành cho bạn.

ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI HƠN

Với vai trò là một người lãnh đạo, chính bạn chứ không phải một ai khác là người quyết định môi trường làm việc của tổ chức và việc liệu các nhân viên của bạn có đầu tư vào những người khác hay không. Bắt đầu bằng việc đầu tư thể chế và biến nó trở thành một phần văn hóa riêng của tổ chức. Khuyến khích sự phát triển, dành thời gian để đầu tư vào tổ



chức. Hãy đầu tư phát triển các nhà lãnh đạo hạt giống. Bạn càng tập hợp được nhiều nhà lãnh đạo trong tổ chức, họ sẽ càng có nhiều khả năng phát triển, và lợi nhuận sẽ càng lớn.

Dự án 1.000.000 ebook miễn phí cho di động

Tạo ebook: Tô Hải Triều

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

