

The Arbinger Institute

LÃNH ĐẠO VÀ SỰ TỰ LỪA DỐI


*Giải pháp giúp bạn thoát khỏi
“chiếc hộp” của mình*

Leadership and Self-Deception

[**Kẻ thù lớn nhất của bạn (tựa Catalogue)**]

Biên dịch:

Thanh Vân – Minh Hà – Việt Hà – An Bình

- 
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.
- 



Lời khen ngợi dành cho “*Lãnh đạo và sự tự lừa dối*”

Đây là cuốn sách quản trị sâu sắc và thiết thực nhất mà tôi từng đọc! Tôi đã giới thiệu cuốn sách này cho nhiều người và nhờ nó, họ đã tìm thấy giải pháp cho những vấn đề trong công việc và cuộc sống. Cuốn sách này thật sự hữu ích cho mọi người và nhất định tôi sẽ tặng nó cho các con mình trước khi chúng bắt đầu sự nghiệp.

- **Tom A. Didonato**, Phó Chủ tịch Heinz North America

Hãy tưởng tượng bạn đang làm việc trong một tổ chức, nơi mà mục tiêu chung của tất cả mọi người là giúp đỡ nhau đạt được kết quả cao nhất. Ban đầu, tôi không tin điều này có thể xảy ra trên thực tế. Nhưng cuốn sách này đã làm thay đổi suy nghĩ của tôi. Tôi đã mang nó tới Anh để giảng dạy cho các học viên của mình. Thật là một cuốn sách hữu ích. Nó đã mang đến cho chúng tôi nhiều bài học quý giá để hoàn thiện bản thân. Cuốn sách này chạm tới vấn đề rất cơ bản trong văn hóa ứng xử, làm việc nhóm, và làm thế nào để đạt được thành tích cao nhất. Đây là cuốn sách cần thiết cho tất cả mọi người.

- **Mark Ashworth**, Chủ tịch và Giám đốc điều hành, *Butcher's Pet Care*, Anh

Thật hiếm khi tìm được cuốn sách về doanh nghiệp nào đủ tốt để giới thiệu cho sếp, đồng nghiệp và các nhân viên của mình, cho đến khi tôi đọc được cuốn sách này. Các khái niệm trong nó đã thay đổi cả phong cách làm việc và cuộc sống của tôi.

- **Robert W. Edwards**, Giám đốc điều hành, *Worldwide Services, FedEx*

Sau hàng thập kỷ làm lãnh đạo ở vị trí quản lý cấp cao, cuối cùng tôi đã tìm được một cuốn sách đề cập đến những điều mà tôi cho là phương tiện tốt nhất để đạt được thành công. *Lãnh đạo và sự tự lừa dối* đã chỉ ra con đường để xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh cũng như có được một cuộc sống như mong muốn.

- **Bruce L. Christensen**, nguyên Chủ tịch và Giám đốc điều hành, *PBS*

Hiếm có một cuốn sách nào có ảnh hưởng nhanh chóng và sâu sắc tới hàng trăm nhà lãnh đạo cấp cao cùng làm việc với chúng tôi trong chương trình quản trị MIT/Inc/YEO như cuốn sách này. Nó là một trong những cuốn sách hiếm hoi có thể chạm tới góc khuất trong đời sống cá nhân và công việc của những nhà lãnh đạo.

- **Verne Harnish**, Người sáng lập Tổ chức *Young Entrepreneurs*, Giám đốc điều hành *Gazelles, Inc.*

Những nguyên tắc lãnh đạo trong cuốn sách này đã tác động lớn tới chất lượng quản lý trong công ty chúng tôi, hơn tất cả những biện pháp chúng tôi đã từng áp dụng trước đó. Chúng góp phần quan trọng trong việc hình thành môi trường làm việc mới của công ty, giúp chúng tôi tập trung vào các mục tiêu và tăng cường hiệu quả công việc.

- **Michael Stapley**, Chủ tịch và giám đốc điều hành *DMBA*

Lãnh đạo và sự tự lừa dối đã tạo nên một sự khác biệt vĩ đại trong đời sống cá nhân cũng như trong sự nghiệp của tôi.

- **R. Douglas Holt**, Thẩm phán, Chủ tọa Tòa án cấp cao hạt *Graham, Arizona*

Arbinger đã đánh dấu sự biến chuyển trong cách thức lãnh đạo của tôi. Với tư cách một nhà tư vấn quản trị tại châu Âu, tôi đã được chứng kiến những ảnh hưởng tích cực mà nó mang đến cho các khách hàng của tôi. Hơn tất cả những triết lý lãnh đạo khác, cuốn sách này đã tạo cảm hứng và khiến họ tin tưởng.

- **Peter Foggin**, *Tư vấn quản trị, Anh quốc*

Trong lúc đọc cuốn sách này, tôi đã nhìn lại cuộc đời mình và nhận ra những thành công mình đã đạt được phần lớn dựa trên nền tảng những nguyên tắc của Arbinger. Cuốn sách này là một công cụ có khả năng biến chuyển và cải thiện cách thức lãnh đạo của mọi cá nhân và tổ chức.

- **Mark W. Cannon**, *Chủ tịch Ủy ban Bicentennial của Hiến pháp Hoa Kỳ*

Đơn giản... rõ ràng... nhưng đầy sức mạnh. Với nhiều năm kinh nghiệm lãnh đạo, phát triển tổ chức và đào tạo, tôi sùng sốt khi tìm được một cuốn sách có khả năng tạo ảnh hưởng lớn đến như vậy.

- **Janet Steinwedel**, *Chủ tịch Delaware Investment*

Arbinger là nơi đào tạo nhân lực cho Anasazi suốt 10 năm qua. Những tài liệu trong cuốn sách này là phần không thể thiếu trong những thành công của chúng tôi. Cảm ơn Arbinger!

- **Michael J. Merchant**, *Giám đốc điều hành Anasazi Foundation*

Các khái niệm trong cuốn sách này có tác dụng thật lớn lao. Chúng là nền tảng của mọi thành công trong lĩnh vực thể thao, tại công sở, và quan trọng nhất là trong gia đình. Hãy đọc cuốn sách này, bạn sẽ thấy được sức mạnh của nó.

- **Steve Young**, *hai lần đạt giải NFL cho vận động viên xuất sắc nhất*

Những nguyên tắc trong cuốn sách có tác dụng lớn đến mức bạn không thể không giới thiệu nó với mọi người xung quanh. Những sự thật ở đây có tác dụng dài lâu, và thay đổi hoàn toàn cách nhìn nhận cuộc sống của bạn.

- *Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ Berkeley, California*

Tôi cho rằng đây là một trong những cuốn sách quan trọng nhất trong thập kỷ này, và tin rằng những khái niệm được nhắc đến ở đây chứa đựng sức mạnh có thể thay đổi cuộc sống của nhiều người.

- *Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ Northern California*

Tôi ước mình đã đọc cuốn sách này 10 năm trước. Nó đã trở thành cuốn sách yêu thích của những người bạn thân và đồng nghiệp của tôi. Nó đã xây dựng được một văn hóa cần thiết để tạo nên cả một công ty vĩ đại lẫn một gia đình hạnh phúc.

- *Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ Fort Lauderdale, Florida*

Nếu đã từng đọc và yêu thích cuốn ***Ai đã lấy phomat của tôi?***, bạn sẽ thấy giá trị của cuốn sách đặc biệt này cũng không hề thua kém. Tôi khuyên bạn nên đọc qua một lượt, sau đó đọc lại lần nữa. Nó sẽ giúp bạn hiểu tại sao rất nhiều người tự tạo ra rắc rối cho mình mà lại không thể hoặc không sẵn lòng nhận ra điều đó, cũng như tại sao họ cưỡng lại và từ chối mọi sự giúp đỡ của người khác.

- *Một bạn đọc phê bình trực tuyến từ Dallas, Texas*

LỜI GIỚI THIỆU

Trong một thời gian dài, vấn đề tự lừa dối đã trở thành đề tài thu hút sự chú ý của nhiều nhà tâm lý, triết gia và cả những học giả uyên thâm. Thế nhưng, điều đáng nói là cho đến nay, nhiều người trong chúng ta vẫn chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này, bất chấp sự phổ biến cùng những tác động tiêu cực của nó. Vì thế, trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ đề cập đến mức độ ảnh hưởng và đưa ra những giải pháp thiết thực để có thể giúp bạn thoát khỏi tình trạng này, cả trong quá trình lãnh đạo ở công sở lẫn trong cuộc sống gia đình.

Sự tự lừa dối là cụm từ dùng để chỉ cách ứng xử khá phổ biến của nhiều người trước những vấn đề xảy ra trong cuộc sống. Để bạn hình dung rõ hơn về khái niệm tự lừa dối, chúng ta hãy xét một ví dụ sau đây: Một em bé đang tập bò. Bé bắt đầu trườn mình xung quanh ngôi nhà. Do liên tục xoay tròn, bé bị kẹt dưới những đồ đạc trong phòng. Khi đó, bé cảm thấy khó chịu và cố vùng vẫy để thoát. Bé giẫy lên khóc và đập cái đầu bé nhỏ của mình vào các đồ vật xung quanh. Càng cố gắng thoát khỏi tình trạng này bằng cách đẩy mạnh và xoay nhanh hơn nữa, bé càng khiến cho tình cảnh của mình trở nên tệ hại.

Nếu biết nói, em bé đó sẽ đổ lỗi cho đồng đồ đạc trong nhà. Bé sẽ kể đến tất cả các nguyên nhân, ngoại trừ bản thân mình. Nhưng dĩ nhiên, dù em bé có nhận ra điều đó hay không thì sai lầm đó vẫn xuất phát từ chính bản thân nó. Vậy nên, nếu không nhận thức được điều đó thì dù có nỗ lực như thế nào chăng nữa, đưa bé đó vẫn không thể thoát được tình thế này.

Sự tự lừa dối cũng tương tự như vậy. Nó khiến chúng ta không thể nhận ra nguyên nhân thật sự của mọi rắc rối mà mình đang vướng phải. Khi đó, tất cả những “*giải pháp*” mà ta có thể nghĩ đến chỉ càng khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn mà thôi. Đó là lý do tại sao sự tự lừa dối lại thu hút sự quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo đến vậy. Bởi vì nếu rơi vào tình trạng tự lừa dối, họ sẽ không thể tiếp tục sự nghiệp lãnh đạo của mình, và thậm chí còn phá hỏng mọi thứ mà mình đã cố công tạo dựng.

Chúng tôi đã viết quyển sách này với mục đích giúp độc giả có cái nhìn sâu sắc và toàn diện về vấn đề này. Không chỉ dừng lại ở đó, quyển sách còn đề cập tới vấn đề sâu xa hơn: Nó đưa ra giải pháp cho vấn đề tự lừa dối.

Từ những kinh nghiệm của bản thân trong lĩnh vực này, chúng tôi mang đến cho quý độc giả giải pháp thiết thực để có thể tự giải phóng mình ra khỏi “*chiếc hộp*” trong cách ứng xử với những người xung quanh, cũng như sự tự lừa dối với bản thân mình. Giải pháp này sẽ giúp các bạn giảm thiểu những mâu thuẫn, tăng thêm niềm hứng khởi, thúc đẩy tinh thần trách nhiệm và nâng cao khả năng đạt được thành công trong tổ chức của bạn. Không những thế, nó còn giúp bạn cảm thấy hài lòng và hạnh phúc hơn với những gì mình đang có. Chúng tôi hy vọng rằng quyển sách ***Lãnh đạo và sự tự lừa dối*** này sẽ tạo nên động lực mới cho các bạn trong tất cả các lĩnh vực nhằm thoát khỏi “*chiếc hộp*” của mình và có được một cuộc sống như mong muốn.

- *The Arbinger Institute* ⁽¹⁾

¹ **The Arbinger Institute:** Học viện chuyên về tư vấn và huấn luyện quản trị có trụ sở chính đặt tại bang Utah, Hoa Kỳ, cùng hàng chục chi nhánh ở các nước tiên tiến trên toàn thế giới. *The Arbinger Institute* nổi tiếng với đội ngũ chuyên gia trong các lĩnh vực kinh doanh, luật, kinh tế, triết học, tâm lý học gia đình, giáo dục và tâm lý con người. *The Arbinger Institute* đã tư vấn thành công cho các tổ chức và tập đoàn lớn trên thế giới như Microsoft, LensCrafters, Raytheon, 3M, Bain Capital, AT & T, Đại học Cornell, Hải quân Mỹ...

Bìa 4

Thật sâu sắc và tuyệt vời! Cuốn sách này là một tiếng gọi đánh thức những ai đang tự “nhốt mình trong hộp” trong cách đối xử với người khác, và là cuốn-sách-buộc-phải-đọc dành cho những ai thấy mình cần phải hoàn thiện bản thân. Một khi tôi đã bắt đầu đọc, tôi không thể buông nó xuống.

—**Steven C. Wheelwright**, Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard

Một hành trình tuyệt vời giúp tôi khám phá và thấu hiểu sâu sắc mình đã tác động tới người khác ra sao. Cuốn sách này đã làm thay đổi hoàn toàn cách thức đánh giá bản thân của tôi với tư cách một cá nhân cũng như một người lãnh đạo.

— **Louise Francesconi**, Phó Chủ tịch Raytheon Corporation

Thật phi thường! Arbinge đã làm chủ chiếc chìa khóa bí mật có thể tăng năng suất và sự sáng tạo. Hãy đọc cuốn sách này, và bạn sẽ thấy được sự kỳ diệu của nó.

— **Dave Browne**, Cựu Chủ tịch và Giám đốc điều hành Lenscrafters

Thư Viện Online

PHẦN I
“CHIẾC HỘP” VÀ SỰ TỰ LỪA DỐI



1

MỘT NHÂN VẬT LẠ LÙNG

Đã hai tháng kể từ ngày đầu tiên tôi bước chân vào trụ sở chính của Zagrum với tư cách là ứng viên cho một vị trí quản lý cấp cao trong công ty. Hơn mười năm qua, kể từ khi còn làm cho một trong những đối thủ của Zagrum, tôi vẫn thường theo dõi công ty này và gần như đã cảm thấy mệt mỏi khi luôn là ứng viên hạng hai ở đây. Sau tám lần phỏng vấn và ba tuần chờ đợi cùng những nghi ngờ vào năng lực của bản thân, cuối cùng tôi cũng được mời đảm nhận vị trí quản lý cho một dây chuyền sản xuất của Zagrum.

Theo nghi thức riêng của Zagrum, tôi được giới thiệu đến gặp Bud Jefferson, phó chủ tịch của Zagrum, và sẽ trải qua cuộc họp kéo dài một ngày với ông. Vì một lý do nào đó, Bud được cử làm sếp mới của tôi.

Theo thói quen, tôi cố gắng tìm hiểu trước về mục đích của cuộc họp sắp diễn ra. Thế nhưng, theo lời của các đồng nghiệp thì cuộc họp này nhằm mục đích tìm hiểu và giải quyết “*những vấn đề về con người*” cũng như những chiến lược đã mang đến thành công cho Zagrum. Dù chẳng chờ đợi nhiều ở cuộc họp này nhưng tôi lại rất háo hức được gặp và gây ấn tượng với sếp mới của mình.

Trước đây, tôi đã được nghe nói nhiều về Bud nhưng chưa có dịp tiếp xúc trực tiếp với ông. Tôi đã nhìn thấy ông một lần tại hội nghị giới thiệu sản phẩm của ngành, nhưng thực sự không có ấn tượng gì đặc biệt. Theo những gì tôi biết, đó là một người đàn ông trông trẻ hơn độ tuổi năm mươi của mình với những cá tính hết sức kỳ lạ: giàu có nhưng rất bình dị; đã từng bỏ học cấp ba nhưng sau đó lại tốt nghiệp Đại học Harvard chuyên ngành luật và kinh doanh với tấm bằng loại ưu; am hiểu nghệ thuật và rất thích ban nhạc The Beatles. Mặc cho những sự thật có vẻ mâu thuẫn ấy, nhưng có thể phần nào vì lý do ấy, Bud được xem là hình tượng của công ty, vừa bí ẩn vừa cởi mở, quyết liệt nhưng rất nhân từ, kiểu cách nhưng lại rất chân thật, giống như tinh thần của Zagrum. Chính vì lẽ đó, chẳng có gì lạ khi ông luôn được tất cả mọi người trong công ty kính trọng và quý mến.

Văn phòng của tôi nằm trong tòa nhà số Tám, cách tòa nhà trung tâm khoảng 10 phút đi bộ. Mười tòa nhà của Zagrum được nối với nhau bằng hai mươi ba con đường nhỏ có mái che làm bằng gỗ sồi hoặc gỗ thích và uốn lượn quanh bờ sông Kate. Dòng sông tuyệt đẹp này do Kate Stenarude thiết kế và sau đó người ta đã lấy tên bà đặt cho nó.

Vừa đi bộ lên tầng ba, tôi vừa điềm lại những điều mình đã làm được trong suốt hai tháng qua tại Zagrum. Tôi luôn là người đến công ty sớm nhất và ra về muộn nhất. Bỏ ngoài tai những lời phàn nàn của vợ, tôi quyết tâm sẽ nỗ lực nhiều hơn nữa, sẵn sàng hỗ trợ cho các cộng sự của mình để đạt được kết quả cao nhất trong công việc. Do vậy, tôi thấy mình chẳng có gì phải lo lắng khi đến gặp Bud Jefferson.

Đón tôi tại tiền sảnh chính của tầng ba là Maria, thư ký của Bud.

– Ông là Tom Callum? - Maria niềm nở.

– Đúng vậy. Tôi có hẹn với ông Bud lúc chín giờ.

– Vâng. Ông Bud có dặn tôi mời ông đến phòng họp phía đông. Năm phút nữa ông ấy sẽ có mặt.

Maria đưa tôi vào một căn phòng khá lớn, thường dùng cho các hội nghị cổ đông. Khi còn lại một mình, tôi đưa mắt nhìn khung cảnh bên ngoài qua những tấm kính lớn. Cả quần thể tòa nhà ẩn hiện trong những tán lá xanh ngát. Chừng hơn một phút sau, có tiếng gõ cửa rất to, dứt khoát và Bud bước vào.

– Chào Tom. Rất vui vì cậu đã tới. Nào, ngồi xuống đi. Cậu thích uống gì nào? Cà phê hay nước hoa quả? – Bud tươi cười đưa tay ra bắt tay tôi.

– Ô không, cảm ơn ngài. Sáng nay tôi đã dùng nhiều cà phê rồi. – Tôi đáp.

Tôi ngồi xuống chiếc ghế bọc da màu đen gần mình nhất, lưng xoay về cửa sổ và chờ Bud lấy nước ở khu vực tự phục vụ tại góc phòng. Ông quay trở lại với ly nước trên tay, mang theo chiếc bình và một cái ly khác ở tay kia. Đoạn, ông đặt chúng lên chiếc bàn giữa hai chúng tôi.

– Không khí trong phòng này nhiều lúc rất nóng. Sáng nay, chúng ta có khá nhiều việc để làm nên cậu cứ đi tự nhiên nhé.

– Vâng, cảm ơn ngài. – Tôi trả lời, thấy thoải mái hơn một chút dù vẫn còn cảm thấy lo lắng bởi chưa biết điều gì sẽ xảy đến.

Thế rồi Bud lên tiếng:

– Tom này, hôm nay chúng ta sẽ bàn về một vấn đề rất quan trọng.

- Vâng, ngài cứ nói ạ. – Tôi cố giấu nỗi lo lắng của mình bằng giọng điệu đều đều.
- Có một vấn đề khó khăn mà cậu cần phải giải quyết ngay nếu muốn tiếp tục làm việc tại đây.

Tôi có cảm giác như mình vừa bị một cú đấm trực diện. Tôi như nghẹn lại, không thể tìm thấy từ nào để đáp lời Bud ngay lúc này. Đầu óc tôi rối tung với nhiều ý nghĩ khác nhau. Tim tôi đập mạnh và mặt thì nóng bừng lên.

Dẫu là người thành công trong sự nghiệp, tôi vẫn không thể khắc phục được nhược điểm của mình, đó là rất dễ mất bình tĩnh. Tôi đã cố khắc phục bằng cách luyện tập các cơ vùng mặt và vùng mắt sao cho chúng không bị co rúm lại mỗi khi lo sợ điều gì đó. Thế nhưng cho đến giờ, tình hình vẫn chưa được cải thiện bao nhiêu. Lúc này, tôi có cảm giác như mình trở lại thời còn là học sinh lớp ba đang vã mồ hôi khi cô giáo kiểm tra bài tập về nhà và chỉ mong một lời khen “*làm tốt*” từ cô.

Cuối cùng tôi cũng lấy lại bình tĩnh và đáp lời:

- Một vấn đề khó khăn ư, thưa ngài? Vấn đề gì vậy ạ?
- Cậu thật sự muốn biết chứ? – Bud hỏi lại tôi.
- Vâng ạ! Tôi nghĩ mình cần phải biết được nó là gì và nguyên nhân của nó.
- Đúng vậy! Cậu cần phải biết nguyên nhân. – Bud đồng tình.



2 VẤN ĐỀ

– Cậu đang gặp phải một vấn đề, Tom ạ. – Bud tiếp tục. – Tất cả mọi người đều biết điều này, từ vợ cậu, mẹ vợ cậu cho đến hàng xóm và các nhân viên của cậu. Nhưng điều đáng nói là chính cậu lại không hề hay biết. – Ông mỉm cười.

Tôi không biết nói gì trong trường hợp này. Làm sao tôi có thể lên tiếng khi mà bản thân tôi cũng không biết mình đang gặp phải vấn đề gì.

– Tôi e là tôi vẫn chưa hiểu rõ ý của ông cho lắm. Có phải ông muốn nói rằng tôi... rằng tôi... – Tôi lúng túng bởi tôi thậm chí còn không biết Bud đang định nói tới chuyện gì.

– Đúng vậy. Trước hết, anh hãy nghĩ về những ví dụ này nhé. – Ông vẫn nói với vẻ thích thú.

– Hãy nhớ lại lúc cậu định đổ xăng cho vợ, nhưng sau đó cậu lại không làm như thế nữa. Cậu lái chiếc sắp xe hết xăng về nhà và để sáng hôm sau cô ấy tự đi đổ?

Tôi hết sức ngạc nhiên và tự hỏi tại sao Bud biết được điều đó.

– Hoặc có lúc cậu hứa sẽ dẫn bọn trẻ đi xem một trận đấu bóng chày nhưng đến phút chót lại nuốt lời chỉ vì một vài lý do vớ vẩn nào đó?

“Làm sao ông ấy biết được điều này nhỉ?” – Tôi tự hỏi.

– Hoặc có lúc cậu thực hiện lời hứa đó nhưng lại khiến cho bọn trẻ cảm thấy chúng có lỗi khi đi?

“Ừ nhỉ?”

– Hoặc khi đọc sách cho con, cậu cố tình bỏ qua nhiều trang vì thiếu kiên nhẫn và cho rằng “bọn trẻ cũng chẳng chú ý gì tới điều này”?

“Đúng thế, nhưng bọn trẻ không để ý thật mà!”

– Hoặc cậu đỗ xe ở khu vực dành cho người tàn tật, rồi sau đó giả bộ đi khắp khiêng để mọi người không nghĩ xấu về mình?

“Không! Tôi chưa bao giờ làm điều đó”.

– Hoặc cậu vẫn đỗ xe ở đó, nhưng lại chạy ngay ra khỏi ô tô nhằm chứng tỏ với mọi người là cậu đang rất vội và buộc lòng phải làm thế?

“Đúng! Quá thật có lúc tôi đã từng làm như vậy!”

– Còn bây giờ hãy nghĩ về phong cách của cậu tại nơi làm việc. – Ông nói một mạch. – Có lúc cậu hạ mình trước người khác nhưng cũng có lúc cậu chê trách hoặc coi thường họ, đúng không?

– Nhưng tôi nghĩ rằng đó là điều cần thiết, thưa ngài. – Tôi chống chế. – Nhưng...

– Hoặc cậu thường phải cố gắng hết sức mới có thể khen ngợi người khác, đúng không? – Bud ngắt lời tôi. – Dù cố gắng đối xử tử tế với các nhân viên của mình bằng “*những chiêu thức mềm mỏng*” nhưng chưa bao giờ cậu thật sự tôn trọng họ? Mục đích của những chiêu thức này của cậu chỉ nhằm để sai khiến họ dễ dàng hơn?

Những điều Bud vừa nói khiến tôi thật sự bị sốc.

– Tôi luôn cố gắng đối xử tốt với mọi người. – Tôi quả quyết.

– Tôi biết, cậu đã làm như vậy. – Ông nói. – Nhưng hãy để tôi hỏi cậu một câu. Cậu cảm thấy như thế nào khi cậu “*đối xử tốt với mọi người*” theo như lời cậu nói? Nó có khác gì với cảm giác khi cậu chê trách hay coi thường họ không? Trong thâm tâm, cậu có thấy có sự khác biệt nào không?

– Tôi vẫn chưa hiểu lắm ý ông lắm. – Tôi đáp lại, cố không trả lời trực tiếp câu hỏi.

– Ý tôi là: Cậu có cảm thấy mình cần biết “*tha thứ*” cho các nhân viên của mình không? Một cách thẳng thắn, cậu có cảm thấy mình cần phải nỗ lực hơn nữa để có thể lãnh đạo thành công khi bị mắc kẹt giữa họ?

– Mắc kẹt? – Tôi hỏi lại.

– Hãy suy nghĩ về điều này. Cậu hiểu ý tôi là gì mà. – Bud cười nói.

Thật lòng tôi vẫn chưa hiểu điều ông muốn nói ở đây là gì. Sau một hồi suy nghĩ, cuối cùng tôi trả lời:

– Vâng, tôi cũng nghĩ như vậy. Tôi vẫn cho rằng có rất nhiều người lười biếng và kém cỏi. Nếu tôi thực hiện đúng nhiệm vụ của mình là khuyên bảo họ nhưng không mang lại kết quả như ý thì tôi buộc lòng phải nghĩ ra những cách lãnh đạo mới. Với nhiều người thì tôi áp dụng biện pháp khen ngợi, khích lệ nhưng với một số khác thì tôi buộc phải chỉ cho họ thấy những điểm kém cỏi của họ. Tất cả chỉ có thế. Nhưng ngài biết đấy, khi

phê bình ai đó, tôi luôn cố gắng nói nhẹ nhàng để không làm họ tổn thương. Thực lòng mà nói, tôi cảm thấy mình đã làm đúng và tôi rất tự hào khi mình đã kiểm soát được bản thân như vậy.

Bud nhìn tôi, mỉm cười:

– Tôi hiểu cậu. Nhưng tôi nghĩ sau buổi nói chuyện hôm nay, cậu sẽ không còn tự hào về điều đó nữa đâu. Bởi những điều cậu đang làm phần lớn đều là sai lầm.

Ngay lập tức, tôi phản đối:

– Đối xử tốt với mọi người lại là sai lầm ư?

– Đúng vậy, bởi vì vấn đề là cậu không hề đối xử tốt với họ. Cậu đang làm cho mọi chuyện trở nên nghiêm trọng hơn nhưng cậu lại không hề biết điều đó.

– Ý ngài là sao ạ? Ngài có thể giải thích rõ hơn được không? – Tôi hỏi, cố nén cơn giận dữ đang sôi lên trong lòng.

– Tôi rất vui được giải thích với cậu điều này. – Bud điềm tĩnh nói. – Tôi có thể giúp cậu hiểu được vấn đề của cậu là gì, cũng như tìm hiểu nguyên nhân của nó. Đó chính là lý do chúng ta gặp nhau hôm nay.

Ông dừng lại một lát rồi nói tiếp.

– Tôi có thể giúp cậu bởi chính tôi cũng đã từng trải qua giai đoạn này.

Bud chậm rãi rời khỏi ghế, khoan thai bước dọc theo chiếc bàn.

– Để bắt đầu, tôi nghĩ trước tiên cậu cần biết một vấn đề cốt lõi của ngành khoa học nhân văn.



3 SỰ TỰ LỬA ĐỐI

– Cậu có con không Tom?

Câu hỏi đột ngột này của Bud khiến tôi cảm thấy dễ chịu hơn rất nhiều. Các cơ mặt của tôi giãn ra. Tôi có cảm giác như sự sống đã trở lại trên khuôn mặt của mình.

– Có ạ, tôi có một con trai. Cháu tên Todd và đã được mười sáu tuổi.

– Thế cậu có còn nhớ cảm giác của cậu khi Todd chào đời không? Có phải cháu nó đã làm thay đổi quan điểm sống của cậu không? – Bud hỏi.

Đã mười sáu năm kể từ ngày Todd chào đời. Thế nhưng, ngay sau đó, các bác sĩ đã chẩn đoán Todd mắc phải chứng rối loạn mất tập trung (attention deficit disorder - ADD). Tôi không thể không đau lòng mỗi khi nghĩ đến Todd. Trong ngần ấy năm, cuộc sống của chúng tôi gặp rất nhiều rắc rối. Nhưng câu hỏi của Bud cũng đã gợi lại cho tôi không ít ký ức ngọt ngào.

– Vâng, tôi nhớ chứ. – Tôi bắt đầu trầm ngâm. – Tôi nhớ lần đầu tiên được ôm Todd vào lòng, đặt tất cả hy vọng và tình thương yêu vào đứa con trai bé bỏng của mình.

– Tôi cũng thế. – Bud nói và gật đầu, vẻ cảm thông. – Tôi muốn kể cho cậu nghe chuyện của tôi, bắt đầu từ sự ra đời của đứa con trai đầu lòng nhà tôi. Tên cháu là David.

Và Bud bắt đầu chìm vào dòng hồi tưởng.

– Khi đó, tôi đang làm việc cho một hãng luật danh tiếng thế giới. Năm đó, tôi được cử tham gia một dự án tài chính quan trọng có liên quan tới ba mươi ngân hàng lớn trên toàn cầu. Khách hàng của chúng tôi cũng chính là người cho vay đầu tiên của dự án. Vì tính chất quan trọng của dự án nên rất nhiều luật sư của nhiều hãng luật đã được huy động. Chỉ riêng hãng của chúng tôi cũng đã có tới tám người được cử đến từ bốn văn phòng khác nhau. Lúc đó, tôi là một trong hai thành viên ít kinh nghiệm nhất cả nhóm, chịu trách nhiệm soạn thảo năm mươi hợp đồng con dựa trên hợp đồng chính. Đó thật sự là một dự án hấp dẫn bởi lợi nhuận mà nó mang lại là rất cao, kèm theo đó là rất nhiều khoản khen thưởng hấp dẫn như du lịch quốc tế miễn phí. Một tuần sau khi tôi nhận lời tham gia dự án đó, Nancy – vợ tôi – báo cho tôi biết cô ấy đã mang thai. Đó quả là thời gian tuyệt vời đối với vợ chồng tôi. Tám tháng sau, ngày 16 tháng 12, David chào đời. Trước lúc Nancy sinh, tôi đã làm việc cật lực để có thể dành trọn ba tuần bên vợ con. Cuộc đời tôi chưa bao giờ được hạnh phúc như thế! Nhưng chỉ mười ba ngày sau đó, tức là ngày 29 tháng 12, tôi nhận được một cú điện thoại từ phía đối tác. Họ yêu cầu tôi phải có mặt trong cuộc họp giữa “tất cả các bên” tại San Francisco.

– Trong bao lâu thưa ông? – Tôi hỏi lại.

– Đến khi nào kết thúc hợp đồng, có thể là ba tuần mà cũng có thể là ba tháng. – Bud trả lời.

– Cứ nghĩ đến việc để Nancy và David ở lại Virginia một mình là tôi lại cảm thấy bất an. Nhưng tôi không thể không đi. Sau khi đã hoàn thành mọi việc ở Washington, tôi miễn cưỡng lên máy bay tới San Francisco. Thật khó nói hết cảm giác của tôi khi chia tay gia đình bé nhỏ của mình. Tôi mang theo tấm hình của vợ con và đã bật khóc khi ra khỏi nhà. Và tôi là người cuối cùng tới văn phòng ở San Francisco, thậm chí sau cả anh bạn đến từ London. Do đến trễ, tôi đành phải ngồi ở tầng 21, tại căn phòng dành cho những vị khách cuối cùng, trong khi ban lãnh đạo và mọi người đều ở tầng 25.

– Và trong suốt thời gian đó, tôi đã làm việc một mình ở tầng 21 với khung hình vợ con trước mặt. Trong khi đó, hầu hết các hoạt động đàm phán, hội họp giữa các bên... đều diễn ra ở tầng 25. Ngày nào tôi cũng làm việc từ bảy giờ sáng và kết thúc ngày làm việc của mình vào một giờ sáng hôm sau. Và đều đặn mỗi ngày ba lần, tôi xuống căn-tin dưới tiền sảnh mua một chiếc bánh mì vòng, một cái sandwich hoặc có khi chỉ một đĩa sa-lát rồi lại quay về tầng 21 vừa ăn vừa xem qua các tài liệu.

Chợt Bud ngừng lại, nhìn sâu vào mắt tôi và tiếp tục:

– Nếu cậu hỏi mục tiêu của tôi lúc ấy là gì, thì chắc chắn tôi sẽ nói rằng: “Tôi muốn soạn ra những văn bản tốt nhất để có thể mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng của mình và cũng để hợp đồng này kết thúc thắng lợi”, hoặc một điều gì đó tương tự như vậy. Bây giờ, tôi sẽ kể cho cậu nghe về những điều mà tôi đã được trải nghiệm tại văn phòng San Francisco ấy. Tất cả các cuộc đàm phán về nội dung của những văn bản mà tôi đang soạn thảo đều diễn ra ở tầng 25. Mỗi một thay đổi nhỏ trong cuộc đàm phán đều ảnh hưởng đến công việc của tôi. Thế mà trong suốt thời gian đó, tôi chẳng bước chân lên đó lần nào. Không những thế, trong khi mọi

người ở tầng 25 đều được phục vụ ăn uống đúng giờ thì tôi lại cặm cụi mỗi ngày ba bận xuống căn-tin phía dưới sảnh. Tôi cảm thấy rất buồn vì không ai bảo cho tôi biết điều đó. Trong mười ngày, tôi đã bị phê bình hai lần vì không cập nhật kịp thời những thay đổi diễn ra ở tầng 25 vào tài liệu của mình. Nhiều người cũng phàn nàn rằng họ không biết tìm tôi ở đâu. Nhưng cậu biết không, thực tế thì chẳng có ai thông báo với tôi về bất kỳ điều gì cả.

Đến đây, Bud lại ngồi xuống ghế.

– Đây, với những điều tôi vừa kể, cậu có nghĩ là tôi đã hoàn toàn chú tâm vào việc “*soạn ra những tài liệu tốt nhất để có thể mang lại lợi ích cao nhất cho khách hàng của mình và cũng để hợp đồng này kết thúc thắng lợi*” không?

– Không, tôi nghĩ là không, thưa ngài. – Tôi trả lời và ngạc nhiên thấy giọng nói của mình đã trở nên nhẹ nhàng hơn so với lúc trước. – Tôi nghĩ thậm chí ngài còn không thích tham gia vào dự án đó. Vì ngài đang còn bận tâm vào chuyện khác.

– Cậu nói đúng. – Bud đồng ý. – Tôi đã không gắn bó với dự án đó. Thế theo cậu, vị đối tác đứng đầu có nhận ra điều đó không?

– Tôi nghĩ ông ấy đã nhận ra. – Tôi nhận xét.

– Đúng vậy. – Bud gật đầu. – Tôi đã không thật sự tham gia vào dự án này, không giữ đúng cam kết, không nắm bắt được tiến trình đàm phán và còn gây khó khăn cho người khác. Nhưng hãy xét thêm điều này: làm thế nào tôi có thể hợp tác với mọi người xung quanh nếu họ kết tội tôi không toàn tâm hoặc không tích cực tham gia vào công việc được kia chứ? Cậu có nghĩ tôi nên đồng ý với họ không?

Tôi bỗng trầm tư trước câu hỏi này dù nhìn bên ngoài, tình trạng lúc ấy của Bud rõ ràng là đang có vấn đề trong mắt mọi người.

– Không, tôi cho rằng ngài sẽ có cảm giác phòng thủ khi bị nhận xét như thế.

– Cậu nói đúng. Hãy nghĩ đi, ai đã chấp nhận rời xa đứa con mới sinh để tới San Francisco? Là tôi. – Bud nói và tự trả lời cho câu hỏi của mình.

– Ai đã làm việc liên tục hai mươi tiếng mỗi ngày? Là tôi. – Giọng ông bỗng sôi nổi hẳn lên. – Ai đã tập trung làm việc một mình trong một gian phòng nằm dưới 4 tầng lầu so với mọi người? Là tôi. Và ai đã bị lãng quên, thậm chí không hề được quan tâm dù chỉ là một vấn đề cơ bản là phục vụ bữa ăn hàng ngày? Vẫn là tôi. Vậy thì từ góc độ của tôi, ai mới là người đang làm cho mọi việc trở nên khó khăn hơn đối với ai?

– Tôi nghĩ, ngài đã xem chính mọi người mới là nguyên nhân gây ra tất cả những rắc rối này. – Tôi trả lời.

– Cậu hiểu ra vấn đề rồi đấy. – Ông ta đồng ý. – Nếu ở vị trí của tôi, xét về mức độ cam kết, gắn bó và nắm bắt công việc, cậu có nghĩ rằng chính tôi mới là người thực hiện cam kết tốt nhất trong dự án đó không? Không một ai phải đương đầu với nhiều thách thức như tôi, trong khi tôi vẫn làm việc cật lực bất chấp những khó khăn đó.

– Quả có thể, thưa ngài. – Tôi trả lời, thả lỏng người trên ghế và gật đầu. – Ngài đã phải chịu đựng tất cả những điều đó.

Bud lại đứng dậy và bắt đầu đi lại trong phòng.

– Tôi bị coi là không toàn tâm trong công việc, không tích cực hợp tác và thậm chí là còn gây khó khăn cho mọi người trong dự án. Tất cả những điều đó là sự thật và đó là vấn đề lớn. Nhưng còn có một vấn đề khác cũng không kém phần quan trọng, và đó là vấn đề mà cậu và tôi sẽ bàn hôm nay.

Tôi hoàn toàn bị thu hút bởi những điều Bud sắp nói.

– Đó là việc tôi đã không thể nhận thức được vấn đề mà mình đang gặp phải. – Bud dừng lại một lát, rồi hướng về phía tôi và nói chậm rãi từng tiếng một. – Chắc chắn không thể có bất kỳ giải pháp nào cho vấn đề thiếu cam kết trong công việc của tôi nếu tôi không tìm ra giải pháp cho vấn đề lớn hơn đó.

Đột nhiên, tôi bắt đầu cảm thấy lo lắng. Tôi đã bị cuốn theo câu chuyện của Bud mà quên mất dụng ý của ông đằng sau đó. Rõ ràng, câu chuyện này là dành cho tôi. Hẳn ông ấy đang nghĩ rằng tôi gặp phải *một vấn đề lớn*. Đầu óc tôi bắt đầu chạy đua với sự lo lắng khi giọng nói của Bud tiếp tục vang lên.

– Cậu biết không Tom, những nhà triết học gọi sự mù quáng bướng bỉnh mà tôi đã thể hiện ở San Francisco là “*sự tự lừa dối*”. Còn ở Zagrum này chúng ta gọi nó bằng một danh từ riêng biệt là “*nhốt mình trong hộp*”. Nghĩa là, khi chúng ta tự lừa dối tức là ta đang tự “*nhốt mình trong hộp*”.

– Rồi cậu sẽ hiểu rõ hơn về khái niệm này. Trước hết, như cậu thấy đây, ở một góc độ nào đó, tôi đã bị “*mắc kẹt*” trong chính kinh nghiệm của mình ở San Francisco. Sở dĩ như thế là do tôi đã không hề nghĩ rằng

mình đang có vấn đề. Tôi chỉ nhìn mọi thứ từ góc độ của mình và chối bỏ thẳng thừng những góp ý của mọi người xung quanh. Vì thế mà tôi đã “nhốt mình trong hộp” – hạn chế, kín mít và mù lòa. Cậu có hiểu không?

– Có chứ, tôi hiểu ngài đang nói gì. – Tôi hưởng ứng trong sự cuốn hút của câu chuyện.

– Không có gì phổ biến hơn sự tự lừa dối của cá nhân trong các tổ chức. Từ kinh nghiệm làm việc của mình, tôi có thể chắc chắn là cậu cũng đã từng nhìn thấy vô số người như vậy.

Đúng thật chẳng hề khó để nhận ra một người như thế. Tôi nghĩ ngay đến Chuck Staehli, giám đốc điều hành cũ của tôi. Ông ta là một người đơn giản và có phần hơi ngốc nghếch. Thế nhưng ông ta lại không coi trọng ai ngoài bản thân mình.

– Vâng, tôi có biết một người như vậy.

– Tốt, vậy cậu có nghĩ rằng anh ta biết mình đang có vấn đề không?

– Không, tất nhiên là không rồi.

– Đúng như vậy. – Bud nói. – Con người chúng ta luôn chối bỏ sự thật là mình đang có vấn đề. Đó gọi là sự tự lừa dối bản thân. Đây là một hiện tượng phổ biến và trở thành nguyên nhân gây tổn thất lớn nhất trong các tổ chức.

Bud đặt hai tay lên thành ghế và tựa lưng vào ghế.

– Cậu còn nhớ mấy phút trước tôi đã bảo rằng cậu nên biết về vấn đề cốt lõi của ngành khoa học nhân văn không?

– Có, thưa ngài.

– Thì chính là nó đấy. Sự tự lừa dối – chiếc hộp – là vấn đề đó.

Bud ngừng lời, nhìn thẳng vào tôi một hồi lâu rồi nói bằng giọng thân tình:

– Tom ạ! Tại Zagrum này, mục tiêu mang tính chiến lược hàng đầu của chúng ta chính là hạn chế thấp nhất sự tự lừa dối ở cả phương diện cá nhân lẫn tổ chức. Và để giúp cậu hiểu được vì sao nó lại quan trọng với chúng ta như thế, tôi sẽ phải kể cho cậu nghe một câu chuyện tương tự trong ngành y tế.

BÊN DƯỚI NHỮNG VẤN ĐỀ

– Có bao giờ cậu nghe nói đến Ignaz Semmelweis chưa? – Bud hỏi.

– Chưa, thưa ngài. Đó là một căn bệnh ư?

– Không, không phải. – Bud nói và bật cười. – Nhưng cũng gần như vậy đấy. Semmelweis là một bác sĩ sản khoa người Hungary, sống ở thế kỷ XIX. Ông làm việc tại bệnh viện General ở Vienna, một bệnh viện chuyên về công tác nghiên cứu. Khi đó, tỷ lệ tử vong của sản phụ ở đây lên tới 10%, một tỷ lệ quá cao. Cậu có thể hình dung được không Tom, cứ mười sản phụ thì có một người bị chết?

– Chắc chắn tôi sẽ không để vợ tôi đến đó. – Tôi đáp lại.

– Không phải chỉ có mình cậu đâu. Trong thực tế, tai tiếng của bệnh viện này khủng khiếp đến nỗi nhiều sản phụ chấp nhận sinh bên ngoài rồi mới đến đây.

– Tôi nghĩ không thể trách họ được. – Tôi nói.

– Tôi cũng nghĩ vậy. – Bud gật đầu đồng ý.

Ông nói tiếp:

– Sau này, Semmelweis tập hợp những triệu chứng có liên quan tới vấn đề tử vong của sản phụ thành một nghiên cứu có tên là “*sốt hậu sản*”. Nhưng lúc đó, nền y học lại áp dụng các phương pháp điều trị riêng biệt cho từng căn bệnh. Triệu chứng sưng phù do viêm tụ máu được điều trị bằng cách trích máu hoặc dùng đĩa hút. Và phương pháp này cũng được dùng để điều trị triệu chứng sốt. Còn đối với các chứng bệnh liên quan tới đường hô hấp, họ cho nâng cấp hệ thống thông gió để cải thiện môi trường sống. Dù Semmelweis đã tiến hành thử nghiệm nhiều biện pháp nhưng kết quả vẫn không có gì thay đổi. Chỉ trong vài ngày, hơn một nửa số sản phụ nhiễm bệnh đã tử vong. Trước mối đe dọa khủng khiếp này, nhiều bệnh nhân đã van xin được chuyển qua khu thứ hai của khoa sản, nơi tỷ lệ tử vong là 2%. Semmelweis thật sự bị ám ảnh bởi điều này – nhất là khi đối chiếu tỷ lệ tử vong giữa hai khu và phát hiện ra sự khác biệt của nó. Các bệnh nhân trong khu của Semmelweis được các bác sĩ chuyên khoa thăm khám, còn khu kia là do các nữ hộ sinh trông nom. Nhưng việc phát hiện ra điều này cũng không giúp Semmelweis lý giải được nguyên nhân khiến tỷ lệ tử vong trong khu của mình cao đến vậy. Sau đó, ông đã thử xem xét đến các yếu tố khác biệt giữa các sản phụ, từ vị trí sinh nở tới mức độ thông gió và khẩu phần ăn. Ông thậm chí còn phân loại cả cách thức giặt là. Mặc dù đã tìm hiểu tường tận từng chi tiết nhưng Semmelweis vẫn không tìm ra được đáp án. Mọi phương pháp của ông đều không mang lại kết quả như ông mong muốn.

– Tôi nghĩ hẳn ông ấy đã rất nản lòng. – Tôi nói.

– Tôi cũng nghĩ vậy. – Bud tán thành. – Nhưng sau đó, một sự việc bất ngờ đã xảy ra. Sau bốn tháng đi công tác tại một bệnh viện khác trở về, Semmelweis phát hiện ra tỷ lệ tử vong đã giảm đi đáng kể trong khu do các bác sĩ quản lý.

– Thật thế ư?

– Đúng vậy. Semmelweis không hiểu được tại sao lại như vậy nhưng rõ ràng đó là sự thật. Ông lại bắt tay vào tìm hiểu nguyên nhân. Dần dần, ông nghĩ đến khả năng nghiên cứu trên tử thi mà nhiều bác sĩ khác đã và đang tiến hành.

– Nghiên cứu trên tử thi à?

– Đúng. – Bud đáp. – Cậu hãy nhớ General là một bệnh viện chuyên về nghiên cứu và giảng dạy. Ở đây có rất nhiều bác sĩ vừa làm nhiệm vụ nghiên cứu tử thi, vừa thực hiện công tác chữa trị cho bệnh nhân. Vào thời ấy, họ cho rằng điều đó là bình thường bởi chưa ai biết đến sự tồn tại của các vi trùng – vốn là những sinh vật cực nhỏ. Các bác sĩ chỉ nhìn thấy triệu chứng gây bệnh mà chưa xác định được nguyên nhân của nó. Sau khi xem xét lại cách thức hành nghề của mình và của các đồng nghiệp khác, Semmelweis nhận ra rằng, bản thân ông chính là sự khác biệt đáng kể nhất bởi ông là người nghiên cứu tử thi nhiều nhất ở bệnh viện. Từ những quan sát đó, ông đã phát triển một học thuyết về chứng “*sốt hậu sản*”, và học thuyết này là tiền thân của các học thuyết về vi trùng sau này. Ông kết luận rằng có cái gì đó đã được truyền từ tử thi tới các bệnh nhân thông qua bàn tay của các bác sĩ. Ngay sau đó, ông lập tức đưa ra nội quy yêu cầu các bác sĩ phải rửa tay thật sạch bằng dung dịch nước chanh và clo để khử trùng trước khi khám bệnh.

– Vậy theo cậu điều gì đã xảy ra?

– Semmelweis đã đúng? – Tôi tò mò hỏi.

– Đúng vậy! Tỷ lệ tử vong đã giảm xuống còn 1%.

– Nghĩa là các bác sĩ chính là trung gian lây bệnh? – Tôi ngạc nhiên.

– Đúng vậy. Chính Semmelweis đã buồn bã nói rằng: “*Chẳng biết có bao nhiêu bệnh nhân đã sớm qua đời do lỗi của tôi*”. Thật khó tưởng tượng phải không? Các bác sĩ đã làm cố gắng hết sức để cứu chữa bệnh nhân nhưng do những giới hạn về hiểu biết của mình, họ đã vô tình trở thành trung gian lan truyền bệnh tật. Thế nhưng, tất cả những hậu quả đáng buồn ấy lại hoàn toàn có thể ngăn chặn kịp thời bằng động tác đơn giản là rửa tay bằng dung dịch nước chanh và clo để chống lại một thứ mà sau này được xác định là vi trùng.

Ông Bud dừng lại, đan hai bàn tay vào nhau rồi nói tiếp.

– Tương tự, trong các tổ chức cũng đang tồn tại một loại vi trùng như thế và tất cả chúng ta đều đang nhiễm phải nó. Loại vi trùng đó có khả năng giết chết năng lực lãnh đạo, gây nên nhiều “*vấn đề về con người*”. Nhưng loại vi trùng này lại có thể bị cô lập và vô hiệu hóa nếu chúng ta thật sự quyết tâm.

– Loại vi trùng đó là gì vậy, thưa ngài? – Tôi hỏi.

– Chính là điều mà chúng ta vừa nói tới. – Bud đáp. – Sự tự lừa dối và “*chiếc hộp*”. Cụ thể hơn, sự tự lừa dối là một căn bệnh. Còn bây giờ, chúng ta sẽ tìm hiểu về loại vi trùng gây ra căn bệnh này.

Bud đứng lên, nhìn thẳng vào mắt tôi và nói tiếp.

– Theo tôi, tương tự như việc phát hiện ra nguyên nhân gây sốt hậu sản, việc phát hiện nguyên nhân gây nên sự tự lừa dối trong các tổ chức cũng liên quan tới một thuyết hợp nhất. Thuyết này tập hợp các nguyên nhân tiềm ẩn bên dưới mà chúng ta vẫn gọi là “*những vấn đề con người*” – từ khía cạnh lãnh đạo cho tới động cơ thúc đẩy và tất cả các vấn đề khác. Ở đây chúng ta có một cách để tiếp cận và giải quyết chúng, nhưng không phải theo hình thức đơn lẻ, Tom ạ.

– Một bước tiến rất quan trọng. – Tôi nói.

– Thực vậy. – Bud đáp lại. – Và đó còn là một sự khám phá nữa. Nhưng tôi không có ý định giải thích cho cậu đâu. Ở đây tôi chỉ cố gắng giúp cậu tự phát hiện ra vấn đề thôi. Điều quan trọng là bản thân cậu cần phải tự khám phá và thông suốt bởi vì mọi chiến lược xoay quanh vấn đề này đều sẽ được thực hiện trong bộ phận của cậu.

– Vâng. – Tôi tán thành.

– Được rồi ! – Bud nói – Bây giờ, tôi sẽ kể cho cậu nghe về một trong những kinh nghiệm đầu tiên của tôi tại Zagrum.

ĐẰNG SAU SỰ LÃNH ĐẠO THIẾU HIỆU QUẢ

– Sau mười năm làm việc ở hãng luật, tôi chuyển qua làm trưởng ban cố vấn cho hệ thống sản phẩm Sierra. Cậu còn nhớ hãng Sierra không? – Ông Bud quay sang hỏi tôi.

Theo tôi được biết, Sierra là đơn vị đi tiên phong trong việc đưa ra một số quy trình sản xuất mà Zagrum đang áp dụng. Nhờ những phát minh đó, Zagrum đã vươn lên vị trí hàng đầu trong các nhà máy sản xuất công nghệ cao.

– Tôi biết những công nghệ của họ đã làm thay đổi cả nền công nghiệp. Nhưng sau đó thì sao ạ?

– Họ đã bị công ty Zagrum mua lại.

– Thật ư? Tôi chưa từng biết thông tin này. – Tôi tròn mắt ngạc nhiên.

– Bản hợp đồng đó khá phức tạp. Nhưng cuối cùng thì Zagrum cũng giành được quyền sở hữu hầu hết cổ phiếu và các bằng sáng chế của Sierra.

– Mười sáu năm trước, theo hợp đồng, tôi phải chuyển sang làm việc cho Zagrum dù khi đó đang là giám đốc điều hành của Sierra và chẳng biết chút gì về Zagrum cả. – Ông Bud nhấp một ngụm nước và nói tiếp.

– Thời điểm đó, Zagrum vẫn là một ẩn số đối với nhiều người, trong đó có tôi. Thế nhưng, ngay tại buổi họp thứ hai, tôi đã được biết một số bí mật giúp Zagrum có được thành công như vậy.

Nhờ những thành công đã đạt được ở Sierra, tôi được điều vào ban quản lý của Zagrum. Ngay trong buổi họp đầu tiên của mình ở Zagrum, tôi được giao nhiệm vụ phải tìm hiểu về doanh nghiệp cùng những vấn đề liên quan khác, và phải hệ thống chúng vào một bản báo cáo trong thời gian hai tuần - trước khi buổi họp thứ hai được tổ chức. Nhưng cậu biết không, dù đã cố gắng nhưng đến ngày cuối cùng của thời hạn, tôi vẫn chưa hoàn thành công việc được giao. Buổi tối trước khi cuộc họp thứ hai diễn ra, tôi ngồi xem lại những gì mình đã và chưa làm được. Vì lúc đó đã muộn trong khi tôi cũng đã thấm mệt và công việc còn lại cũng không quá quan trọng nên tôi quyết định bỏ qua. Tại buổi họp ngày hôm sau, tôi đã đọc bản báo cáo, chia sẻ những thông tin quan trọng mà mình đã thu thập đồng thời đưa ra những kết luận cần thiết. Sau đó, tôi thành thật trình bày vấn đề của mình, về việc thiếu thời gian cũng như những khó khăn mình đã gặp phải, và cả công việc mà tôi chưa làm xong. Và cậu có biết chuyện gì không Tom ?

– Rồi sao ạ, thưa ngài? – Tôi thắc mắc.

– Tôi sẽ không bao giờ quên những gì đã xảy ra sau đó. Ngài Lou Herbert, chủ tịch của công ty, quay sang Kate Stenarude, lúc đó đang nắm giữ vị trí của tôi hiện giờ, yêu cầu cô ấy đảm nhiệm công việc mà tôi đã chưa hoàn thành. Buổi họp tiếp tục với phần báo cáo của những người khác. Tôi ngồi ở góc bàn, suy nghĩ về hành động của mình. Tôi cảm thấy xấu hổ và thấy mình thật nhỏ bé so với mọi người xung quanh. Hôm đó, tôi là người duy nhất không hoàn thành công việc được giao. Tôi tự hỏi liệu mình có đảm nhận được vị trí mình đang giữ không và liệu có muốn làm nữa không? Kết thúc buổi họp, tôi cho tài liệu vào cặp như những người khác, thấy mình không còn là thành viên của tập thể nữa nên lặng lẽ bước qua mấy đồng nghiệp đang cười đùa với nhau. Khi tôi đang hướng về phía cửa thì có một bàn tay của ai đó đặt lên vai tôi.

“Bud...”

Tôi quay lại và thấy ngài Lou đang cười, chăm chú nhìn tôi bằng đôi mắt dịu dàng nhưng sắc sảo.

“Cậu có phiền không nếu tôi cùng đi về văn phòng với cậu?” – Ngài hỏi.

“Dạ, không sao ạ”. – Tôi đáp, ngạc nhiên thấy đó đúng là điều tôi thật sự muốn.

.....

MỤC LỤC

Phần 1: “CHIẾC HỘP” VÀ SỰ TỰ LỪA

1. Một nhân vật lạ lùng
2. Vấn đề
3. Sự tự lừa dối
4. Bên dưới những vấn đề
5. Đằng sau sự lãnh đạo thiếu hiệu quả
6. Yếu tố quyết định mức độ tác động
7. Con người hay khách thể
8. Sự nghi ngờ

Phần 2: CHÚNG TA “TỰ NHỐT MÌNH TRONG HỘP” RA SAO?

9. Kate
10. Những câu hỏi
11. Sự tự phản bội
12. Bản chất của sự tự phản bội
13. Sống trong hộp
14. Sự liên đới
15. Tác động của “chiếc hộp” đối với tổ chức
16. Các vấn đề của “chiếc hộp”

Phần 3: GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ “THOÁI RA KHỎI HỘP”

17. Ngài Lou
18. Lãnh đạo trong trạng thái “nhốt mình trong hộp”
19. Hướng “thoát ra khỏi hộp”
20. Tình trạng bế tắc
21. Con đường “thoát ra khỏi hộp”
22. Sự lãnh đạo “thoát ra khỏi hộp”
23. Sự khai sinh của một lãnh đạo
24. Một cơ hội khác