

TRƯỚC TIÊN, HÃY PHÁ BỎ HẾT NHỮNG LỀ THÓI TƯ DUY THÔNG THƯỜNG

Marcus Buckingham - Curt Coffman



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



dtBOOKS

ThuVienOnline

“Trong số hàng trăm quyển sách bàn về cải thiện năng suất tổ chức thì đây là quyển sách đã dựa vào kết quả nghiên cứu hết sức qui mô, và là một quyển sách hướng vào những hành động cụ thể mà các nhà quản lý có thể thực hiện để làm cho các tổ chức của mình trở nên tốt đẹp hơn! Trong một thế giới mà trong đó việc quản lý con người đang mang đến lợi thế phân biệt, *Trước tiên, hãy phá bỏ hết những lề thói tư duy thông thường* đúng là một quyển sách phải đọc.”

– Jeffrey Pfeffer, Giáo sư, Trường Thương mại Stanford,
tác giả của quyển *The Human Equation:
Building Profits by Putting People First*

“Quyển sách này thách đố những niềm tin cơ bản về sự quản lý tài ba bằng bằng chứng thật hùng hồn và lý lẽ đầy sức thuyết phục. *Trước tiên, hãy phá bỏ hết những lề thói tư duy thông thường* là một quyển sách đáng đọc.”

– Bradbury H. Anderson,
Chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành, công ty Best Buy

“Thế đấy! Với cái nhìn thấu suốt đầy sức thuyết phục, dựa trên dữ liệu hùng hồn của Gallup, Buckingham và Coffman đã xây dựng nền tảng vững vàng về công cuộc quản lý có hiệu quả. Lần đầu tiên, một lối đi rõ ràng đã được nhận diện để tạo ra những nhân viên gắn bó và những đơn vị làm việc có năng suất cao. Nó đã làm thay đổi con đường mà tôi đang theo để phát triển các nhà quản lý. *Trước tiên, hãy phá bỏ hết những lề thói tư duy thông thường* đúng là một nguồn hết sức quan trọng cho bất kỳ nhân viên giám sát tuyển đầu nào, lẫn cho các nhà quản lý cấp trung và cấp cao.”

– Michael W. Morrison, Chủ nhiệm khoa, Đại học Toyota

“*Trước tiên, hãy phá bỏ hết những lề thói tư duy thông thường* mang đầy tính cách mạng trong các khái niệm và ý tưởng. Quyển sách giải thích lý do tại sao nhiều quan niệm và thực tiễn xưa nay đang trở nên mất tác dụng trong kinh doanh thời nay. Điều cũng quan trọng không kém là, quyển sách trình bày một mô hình giản dị hơn, thực hơn, đi liền với những hành động cụ thể cho phép tổ chức của chúng ta đạt những cải tiến quan trọng về năng suất, nhân viên, sự gắn bó, hài lòng của khách hàng, và lợi nhuận.”

– Kevin Cuthbert, Phó chủ tịch, Nhân sự, Swissôtel

“Sau cùng, một điều gì đó thật dứt khoát về điều gì đang làm nên một chỗ làm xuất sắc.”

– Harriet Johnson Brackey, *Miami Herald*

“Trong vòng mấy năm gần đây, các hệ thống và Internet được người ta cho là đang có một vai trò nổi bật trong tư duy về quản lý, gây phương hại cho vai trò *con người* ở nơi làm việc. Buckingham và Coffman đã minh chứng đúng việc người giỏi quan trọng đến độ nào – và đặc biệt là những nhà quản lý tài ba – cho sự thành công của bất kỳ tổ chức nào.”

– Bernie Marcus, cựu chủ tịch kiêm CEO, công ty Home Depot

“Cách tiếp cận hữu lý, dựa trên đo lường, cũng chính vì thế mà Gallup được nhiều người biết đến từ lâu, đã làm tăng tính hữu hình của những tài sản vô hình của chúng ta, lẫn khả năng của chúng ta trong việc quản lý họ. *Trước tiên, hãy phá bỏ hết những lề thói tư duy thông thường* sẽ chỉ cho chúng ta cách làm thế nào.”

– David P. Norton, Chủ tịch, The Balanced Scorecard Collaborative, Inc; đồng tác giả quyển
The Balanced Scorecard

“Như các tác giả nói, ‘rất nhiều giá trị của một công ty là nằm giữa đôi tai của các nhân viên’. Chìa khóa thành công chính là phát triển giá trị đó bằng cách lắng nghe và hiểu những gì đang nằm trong trái tim của họ – Buckingham và Coffman đã tìm ra một cách trực tiếp để đo lường cũng như tạo nên sự nối kết quan trọng. Tại Carlson Companies, kỹ năng của họ giúp chúng tôi trở thành một công ty sẽ thành công trong tương lai.”

– Marilyn Carlson Nelson, Chủ tịch kiêm CEO, Carlson Companies

dtbooks

ThưVienOnline

Tặng Janie,
người đã khám phá những gì vẫn luôn luôn đang có ở đây



Trước khi vào sách

Các nhà quản lý tài ba nhất thế giới không có nhiều điều giống nhau cho lắm. Họ khác nhau về giới tính, chủng tộc và tuổi tác. Họ sử dụng những cách thức hết sức khác nhau và nhắm vào những mục tiêu khác nhau. Tuy có những khác biệt như vậy, nhưng các nhà quản lý tài ba này đều có chung một điều. Trước khi làm bất kỳ điều gì, họ đều phá bỏ những quy tắc của cách nghĩ thông thường. Họ không tin người ta có thể đạt được bất kỳ thứ gì mà anh ta đang chăm bẵm đạt cho bằng được. Họ không cố gắng giúp người khác vượt qua những điểm yếu. Họ luôn coi nhẹ những gì được gọi là Quy tắc Vàng. Và, vâng, họ thậm chí còn hành động thiên vị nữa.

Các nhà quản lý tài ba là những nhà cách mạng, tuy ít ai sử dụng từ đó để nói về mình. Quyển sách này sẽ dẫn dắt bạn bước sâu vào những suy nghĩ của họ, nhằm giải thích tại sao họ lật nhào những cách nghĩ thông thường, cũng như làm lộ rõ những chân lý mới mà họ đã hun đúc nên một cách thích hợp.

Chúng tôi không khuyến khích bạn thay thế phong cách quản lý tự nhiên của mình bằng kiểu cách đã được biến thành định chuẩn của họ – bởi bạn sẽ thấy, các nhà quản lý tài ba không hề có chung “phong cách chuẩn hóa” nào cả. Thay vào đó, mục đích của chúng tôi là giúp bạn vận dụng phong cách *riêng* của chính mình, bằng cách chỉ cho bạn thấy làm thế nào kết hợp những hiểu biết sâu sắc đầy tính cách mạng mà các nhà quản lý tài ba ở khắp nơi đang mang lại.

Quyển sách này là kết quả của hai công trình nghiên cứu hết sức qui mô do Tổ chức Gallup thực hiện trong hai mươi lăm năm qua. Cuộc nghiên cứu thứ nhất nhắm vào nhân viên, khi đặt câu hỏi rằng, “Những nhân viên tài giỏi nhất cần điều gì ở nơi làm việc của mình?” Gallup đã điều tra hơn một triệu nhân viên thuộc rất nhiều loại công ty, ngành nghề và quốc gia. Chúng tôi đã hỏi họ về đủ mọi khía cạnh trong cuộc sống công sở của họ, rồi nghiên cứu kỹ những câu trả lời của họ để tìm ra những nhu cầu quan trọng nhất mà những nhân viên giỏi nhất muốn có.

Công cuộc nghiên cứu của chúng tôi đã mang lại nhiều khám phá, nhưng khám phá mạnh mẽ nhất chính là: Những nhân viên tài giỏi đều cần những nhà quản lý tài ba. Một nhân viên có tài có thể vào làm cho một công ty là vì những nhà lãnh đạo rất uy tín, các lợi ích hào phóng hay những chương trình đào tạo có tầm cỡ của công ty này, nhưng việc nhân viên đó tiếp tục ở lại làm việc bao lâu và sẽ làm việc giỏi đến mức nào là tùy thuộc vào mối quan hệ của anh ta với sếp trực tiếp của mình.

Phát hiện đơn giản này dẫn chúng tôi đến một nỗ lực nghiên cứu thứ hai: “Các nhà quản lý cực kỳ tài ba của thế giới làm cách nào để tìm, tập trung và giữ chân những nhân viên giỏi?” Để trả lời câu hỏi này, chúng tôi đã đi đến tận nguồn – những công ty lớn và công ty nhỏ, công ty tư nhân, công ty cổ phần lẫn các tổ chức trong khu vực công – và đã phỏng vấn một

nhóm tiêu biểu trong lực lượng quản lý của họ, từ người tuyệt vời nhất cho đến người trung bình. Làm thế nào chúng tôi biết được ai là người cực kỳ xuất sắc và ai là người trung bình? Chúng tôi đã yêu cầu mỗi công ty cung cấp cho chúng tôi các tiêu chuẩn đánh giá thành tích. Những tiêu chuẩn đánh giá như doanh số, lợi nhuận, điểm số về sự hài lòng của khách hàng, số liệu về lượt công nhân thay mới, dữ liệu về ý kiến của công nhân, và những điều tra toàn diện đều đã được sử dụng để chọn ra những nhà quản lý tài ba nhất. Trong hai mươi lăm năm qua, Tổ chức Gallup đã thực hiện, thu âm và chuyển biên những cuộc phỏng vấn dài một tiếng rưỡi qua hơn tám mươi ngàn nhà quản lý.

Một số nhà quản lý thuộc số này đang giữ những chức vụ lãnh đạo. Một số là những nhà quản lý cấp trung. Một số là những đốc công, giám sát trực tiếp tại chỗ. Nhưng tất cả họ đều đang có một hoặc nhiều nhân viên trực tiếp dưới quyền của họ. Chúng tôi đã tập trung phân tích những nhà quản lý đó, những người đã xuất sắc trong việc biến tài năng của nhân viên mình thành năng suất. Tuy phong cách của họ có những điểm khác biệt nhau thấy rõ, nhưng chúng tôi muốn khám phá ra những gì, nếu không muốn nói là bất kỳ thứ gì, mà những nhà quản lý tài ba này cùng có chung.

Ý tưởng của họ thật đơn giản và trực tiếp, nhưng không dễ thực hiện chút nào. Cách nghĩ thông thường trở nên phổ biến chỉ vì một lẽ: Nó rất dễ dãi. Chúng ta dễ dàng tin rằng mỗi nhân viên đều có tiềm năng vô hạn. Thật dễ dàng tưởng tượng rằng cách tốt nhất để giúp một nhân viên chính là chỉnh sửa các điểm yếu của anh ta. Thật dễ dàng để “hãy làm cho người khác bởi bạn sẽ được làm lại”. Thật dễ dàng để đối xử với mọi người như nhau và như vậy tránh được lời chỉ trích có thái độ thiên vị. Cách nghĩ thông thường dễ dàng đến độ tiện lợi, hấp dẫn.

Cách nghĩ mang tính cách mạng của các nhà quản lý tài ba thì không phải vậy. Con đường của họ mang tính đòi hỏi nhiều hơn. Nó đòi hỏi sự kỷ luật, tập trung, tin cậy, và có lẽ quan trọng nhất, một sự sẵn sàng thể hiện thành cá tính riêng. Trong quyển sách này, các nhà quản lý tài ba không hề đưa ra những lý thuyết mới mang tính phủ nhận tất cả cái cũ, cũng chẳng có những công thức đúc sẵn nào hết. Tất cả những gì họ có thể cống hiến cho bạn chính là những cái nhìn thấu suốt về bản chất của tài năng, về bí quyết của họ trong việc biến tài năng thành hiệu quả vững bền. Thách đố thật sự chính là ở chỗ bạn làm cách nào để kết hợp những cái nhìn sáng suốt đó vào trong phong cách *của chính bạn*, một lần một nhân viên, mỗi ngày.

*

* *

Quyển sách này là tiếng nói của một triệu nhân viên và tám mươi ngàn nhà quản lý. Tuy những cuộc phỏng vấn ấy đang tạo nền cho quyển sách này trong thế giới thực, nhưng số lượng thật sự của họ hẳn còn nhiều hơn rất nhiều. Khó mà hình dung được một nhân viên tài giỏi hay một nhà quản lý tài ba trông ra sao. Đoạn trích sau đây, trong một cuộc phỏng vấn, nắm bắt được một điều gì đó cả về tinh thần chung lẫn nội dung của những cuộc phỏng vấn chuyên sâu của chúng tôi.

Cũng như đối với những nhà quản lý chúng tôi có trích dẫn, chúng tôi đều thay đổi tên họ để bảo đảm việc giữ kín danh tính. Chúng tôi sẽ gọi anh ta là Michael. Michael đang quản lý một nhà hàng sang trọng của một công ty lớn chuyên doanh nhà hàng và khách sạn ở vùng tây bắc Thái Bình Dương. Kể từ lúc Gallup tiếp xúc với Michael lần đầu tiên cách đây mười lăm

năm, nhà hàng của anh đã đứng vào hàng 10% “top” của công ty này về mặt doanh số, lợi nhuận, sự phát triển, sự giữ khách, và sự hài lòng của khách hàng. Michael là một nhà quản lý rất giỏi.

Trong toàn bộ quyển sách này, bạn sẽ được nghe những lời dẫn giải của Michael phản ánh qua lời của các nhà quản lý khác và qua các nhân viên. Nhưng thay vì chỉ ra những ý kiến giống nhau ấy, chúng tôi muốn bạn tự mình nối kết khi đọc các chương tiếp theo. Còn bây giờ, chúng tôi sẽ chỉ đơn thuần là để cho Michael tự phát biểu.

GALLUP: Anh có thể nói cho chúng tôi biết về nhóm làm việc xuất sắc của mình được không?

MICHAEL: Ý của các anh là hết cả nhóm làm việc của tôi? Tôi có ít nhất ba mươi người đang làm việc ở đây đây.

GALLUP: Chỉ kể cho chúng tôi nghe về lực lượng nòng cốt của nhóm thôi.

MICHAEL: Tôi cho rằng ê-kíp làm việc tuyệt vời nhất của tôi chính là số nhân viên hầu bàn cách đây mấy năm. Họ có bốn người. Brad khoảng ba mươi lăm tuổi, một nhân viên hầu bàn chuyên nghiệp, và rất hãnh diện là người hầu bàn giỏi nhất thành phố này. Anh ta có tài đoán trước ý khách hàng. Khách hàng chẳng bao giờ cần phải kêu gọi cái gì cả. Lúc mà ý nghĩ chợt nảy trong đầu họ rằng họ cần có thêm nước uống hay một thực đơn thức ăn tráng miệng, thì Brad đã đứng ngay bên cạnh họ, mang thứ đó đến cho họ.

Gary là một người hồn nhiên. Không phải ngây thơ đâu, chỉ là hồn nhiên thôi. Anh nghĩ thế giới này là một nơi chốn thân thiện, do đó anh luôn vui vẻ, tươi cười. Tôi không có ý nói anh không chuyên nghiệp bởi anh ta đã như vậy. Anh lúc nào cũng trông thật sạch sẽ với chiếc áo sơ mi ủi thẳng mới tinh. Nhưng chính thái độ của anh khiến tôi có ấn tượng như vậy. Mọi người đều thích ở cạnh Gary.

Susan là nhân viên tiếp tân của chúng tôi. Cô ấy hoạt bát, tràn đầy sức sống. Lần đầu tiên khi cô ấy đến làm việc với chúng tôi, tôi cứ nghĩ cô ấy chắc chẳng mấy khôn khéo cho lắm, nhưng tôi đã lầm. Cô ấy cư xử với khách hàng thật tuyệt vời. Vào những buổi tối quá đông khách, cô ấy sẽ trò chuyện với họ một cách vui vẻ, lịch sự nhưng cũng đầy cứng rắn rằng những đặt chỗ trước vào lúc cuối là không thể tiếp nhận được. Trong ăn trưa, một số khách chỉ muốn gọi món, trả tiền và ra về. Susan sẽ nhận ra ngay điều này và báo cho nhân viên phục vụ bàn của họ biết rằng, với những vị khách đặc biệt như vậy, tốc độ là điều hết sức quan trọng. Cô biết chú ý, và cô đã có những quyết định rất hay.

Emma là người kiến thiết nên nhóm dù không ai nói ra. Khá trầm lặng, rất có trách nhiệm, rất hiểu mọi người, cô sẽ tập hợp cả nhóm lại vào trước tối thứ Bảy đông khách và dặn dò mọi người làm sao cho thật tốt, để cảnh báo, và giúp đỡ lẫn nhau khắc phục những sơ suất.

Bốn người này chính là nòng cốt của nhóm làm việc tuyệt vời của tôi. Tôi quả thật chẳng cần phải can thiệp gì cả. Họ tự động làm lấy mọi việc. Họ sẽ huấn luyện những người mới, làm mẫu cho người ta thấy, và thậm chí cả việc sa thải những ai không thích hợp. Trong suốt ba năm ấy, họ đã chính là cái nhà hàng này.

GALLUP: Hiện giờ họ đang ở đâu?

MICHAEL: Susan, Emma và Gary đều đã tốt nghiệp đại học và trở về miền đông. Brad thì vẫn còn đang ở đây với tôi.

GALLUP: Anh có bí quyết để xây dựng những nhóm làm việc xuất sắc không vậy?

MICHAEL: Không, tôi không nghĩ là có bí quyết gì cả đâu. Tôi nghĩ điều tốt nhất mà một nhà quản lý có thể làm chính là làm cho mỗi người trở nên dễ chịu, thoải mái với phần việc của mình. Này nhé, tất cả chúng ta ai mà chẳng có những điều không an tâm, những lúc thiếu tự tin. Liệu sẽ tuyệt vời được không nếu trong khi làm việc lúc nào chúng ta cũng cứ phải đối mặt với sự thiếu tự tin của mình? Tôi không cố gắng để chỉnh sửa Brad, Susan, Gary và Emma gì cả. Tôi không cố gắng biến họ thành những thứ sao y bản chính của nhau. Tôi cố gắng tạo ra một bầu không khí cho phép họ phát huy tối đa tiềm năng của họ. Tôi không quan tâm đến chuyện họ rất khác biệt nhau miễn là họ hòa thuận và làm hài lòng khách hàng.

GALLUP: Làm cách nào anh biết rõ những con người ấy vậy?

MICHAEL: Tôi đã dành rất nhiều thời giờ để ở bên họ. Tôi lắng nghe. Tôi mời họ đi ăn tối, có đôi lần uống rượu với họ. Mời họ đến nhà tôi vào những ngày nghỉ lễ. Nhưng phần lớn tôi chỉ quan tâm đến chỗ họ là ai.

GALLUP: Anh nghĩ sao về câu nói “Thân quá thì sinh lờn”?

MICHAEL: Sai. Làm thế nào các anh có thể quản lý được người khác nếu không biết họ, kiểu cách, động cơ, hoàn cảnh bản thân của họ? Tôi không nghĩ các anh có thể làm được.

GALLUP: Anh có nghĩ rằng là một người quản lý thì nên đối xử mọi người như nhau không?

MICHAEL: Dĩ nhiên là không.

GALLUP: Tại sao?

MICHAEL: Bởi vì đâu có ai giống ai đâu. Hồi nãy tôi có kể cho các anh nghe về Gary, việc anh ấy là một nhân viên rất xuất sắc như thế nào rồi. Nhưng tôi đã đuổi anh ấy hết hai lần. Có đôi lần chuyện đùa giỡn của anh ấy đã đi quá xa, và anh ấy đã thật sự vượt khỏi cái hàng rào của tôi. Tôi thật sự thích anh ấy, nhưng tôi đã phải đuổi việc anh ấy. Mỗi quan hệ của chúng tôi ắt đã tiêu tan nếu tôi không kiên quyết và nói, “Thứ hai đừng đến làm nữa”. Sau mỗi lần như vậy, anh hiểu rõ hơn về bản thân mình và giá trị của mình, do đó mà tôi đã hai lần gọi anh ta trở lại. Tôi nghĩ anh ấy là một con người rất tuyệt nhờ những gì tôi đã làm.

Sự cứng rắn của tôi hữu dụng với Gary. Nó sẽ chẳng được tích sự gì với Brad cả. Nếu tôi thậm chí lên giọng với Brad, tôi sẽ được nhận đúng phản ứng ngược từ con người mà tôi muốn. Anh ấy sẽ ỉu xìu, anh ấy không nói. Do đó, khi tôi không đồng ý với anh ấy, tôi phải nói năng thật nhẹ nhàng và cãi lý với anh ấy thật thận trọng.

GALLUP: Đối xử với mọi người khác nhau chẳng phải là thiếu công bằng sao?

MICHAEL: Tôi không nghĩ như vậy. Tôi nghĩ mọi người muốn cảm thấy được hiểu. Đối xử với họ khác nhau chính là phần nào giúp họ cảm thấy mình là khác biệt. Nếu tôi biết trong số các nhân viên của mình có người đang là lao động chính trong gia đình, khi ấy, chừng nào họ còn làm, chừng ấy tôi vẫn sẽ thích dành cho họ những giờ làm tốt hơn so với những người đang là sinh viên. Người sinh viên ấy có thể hơi bực mình, nhưng khi tôi giải thích hoàn cảnh cho anh ta nghe, thường là anh ta sẽ vui vẻ trở lại. Ngoài ra, giờ đây

anh ta cũng biết rằng tôi sẽ biết nghĩ đến hoàn cảnh riêng *của anh* khi anh cần đến một sự chiếu cố đặc biệt. Đấy luôn luôn là thông điệp hay để gửi đi.

GALLUP: Ngoài Gary ra anh có từng đuổi ai khác nữa không?

MICHAEL: Không may là có đấy. Giống như hầu hết các nhà quản lý khác, đôi khi tôi đã chọn không đúng người và mọi chuyện bắt đầu lung tung cả ra.

GALLUP: Cách thức đuổi việc nhân viên của anh ra sao?

MICHAEL: Làm cho thật nhanh, càng nhanh càng tốt. Nếu ai đó cứ luôn luôn làm việc quá yếu, anh có thể nghĩ mình đang chiếu cố họ bằng cách chờ. Không phải đâu. Anh đang thật sự làm cho mọi chuyện tồi tệ thêm đó thôi.

GALLUP: Anh làm quản lý cho đến bây giờ đã mười lăm năm rồi. Nếu có lời khuyên dành cho viên quản lý mới, anh sẽ khuyên gì nào?

MICHAEL: Tôi chẳng giỏi lắm về chuyện này, các anh biết đấy. Tôi vẫn còn đang học hỏi.

GALLUP: Thật tuyệt. Chỉ nói cho chúng tôi nghe đôi điều về những ý tưởng đã giúp cho anh trong những năm qua đi.

MICHAEL: À... Tôi cho rằng điều trước tiên là, chọn đúng người. Nếu anh làm được như vậy, mọi chuyện khác trở nên dễ dàng hơn.

Và một khi anh đã chọn họ, hãy tin họ. Mọi người ở đây đều biết rằng cái tủ tiền không có khóa. Nếu họ cần mượn 2 đôla để mua thuốc lá hay 200 đôla để trả tiền nhà, được thôi. Chỉ cần viết tờ giấy IOU (tôi đã mượn tiền) bỏ vào trong tủ và rồi sau đó trả lại. Nếu anh nghĩ tốt về người ta, họ sẽ mang đến cho anh cái tốt nhất. Tôi hiếm khi bị phiền lòng lắm. Và khi ai đó để cho tôi phải phiền lòng, tôi không nghĩ chuyện phạt những người thật đáng hoàng bằng cách đặt ra qui định hay chính sách mới nào đó là một việc làm hay.

Một điều khác nữa là, đừng cất nhắc người ta thái quá. Hãy trả hậu hĩ cho những gì họ đang làm, và lấy đó làm phần thưởng, bằng mọi cách, để họ tiếp tục làm những gì họ đang làm. Brad là một nhân viên phục vụ hết sức tuyệt vời, nhưng anh ta sẽ là một nhà quản lý thật khủng khiếp. Anh ta thích biểu diễn cho một khán thính giả mà anh tôn trọng. Anh tôn trọng khách hàng. Anh ít quan tâm đến một số nhân viên mới. Nếu là người quản lý, những nhân viên này lẽ ra phải là khán thính giả của anh ấy.

Và quan trọng nhất là: Đừng bao giờ trút trách nhiệm. Trút trách nhiệm có thể làm cho thế giới nhỏ bé của anh trở nên dễ chịu thật, nhưng cả cơ thể nói chung, xin lỗi, cả *tổ chức* nói chung, sẽ bị yếu đi. Do đó, về lâu dài, bạn đang thật sự làm cho cuộc sống của mình trở nên tệ hại hơn. Thậm chí tệ hại hơn nữa là có những người có thói quen luôn luôn hứa hẹn những điều chưa chắc có. Bởi bạn chẳng bao giờ biết được kế tiếp công ty có thể bắt bạn làm gì, nên tôi khuyên bạn hãy sống theo nguyên tắc đơn giản: Ít hứa hẹn, và biết giữ lời hứa.

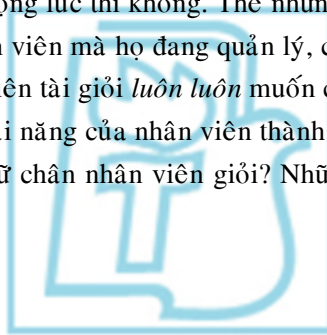
GALLUP: Còn gì khác anh muốn nói cho chúng tôi nghe về kinh nghiệm làm quản lý của anh không?

MICHAEL: Có thể là điều này: Một người quản lý phải nhớ rằng mỗi ngày anh đang đứng trên sân khấu. Nhân viên của anh đang nhìn vào anh. Mọi chuyện mà anh làm, mọi điều anh nói, và cách thức anh nói, đều truyền đi thông điệp đến các nhân viên của mình.

Những điều đó ảnh hưởng đến năng suất làm việc. Do đó, đừng bao giờ quên là anh đang đứng trên sân khấu đấy.

Đó là của Michael. Hay, chí ít thì đó cũng là một phần trích từ Michael. Trong công cuộc nghiên cứu của mình, chúng tôi đã được nghe hàng ngàn nhà quản lý giống như Michael và hàng trăm ngàn nhân viên đang làm việc cho các nhà quản lý như Michael. Một số ý kiến của Michael cũng giống như của nhiều người khác – đừng bao giờ trút trách nhiệm, ít hứa hẹn và biết giữ lời. Nhưng đa số những điều truyền đạt của anh mang tính cách mạng – mong muốn của anh trong việc giúp các nhân viên của mình phát huy tối đa tiềm năng của họ; sẵn lòng cư xử khác nhau với từng nhân viên; mong muốn trở thành bạn thân của nhân viên; thái độ chấp nhận rằng anh không thể làm thay đổi người ta được, rằng tất cả những gì anh có thể làm được chính là tạo điều kiện thật thuận lợi; bản chất tin tưởng của anh. Michael, cũng như tất cả những nhà quản lý tài ba khác, đang phá bỏ những qui tắc của cách nghĩ thông thường.

Giống như bạn, chúng tôi biết rằng thay đổi là một sự kiện của đời sống hiện đại. Chúng tôi biết rằng bầu không khí kinh doanh luôn thay đổi liên tục và những cách làm khác nhau để quản lý nhân sự lúc thì được chuộng lúc thì không. Thế nhưng, khi lắng nghe những nhà quản lý như Michael, cùng những nhân viên mà họ đang quản lý, chúng tôi đã tìm kiếm xem có cái gì không thay đổi. Những nhân viên tài giỏi *luôn luôn* muốn có được điều gì? Các nhà quản lý tài ba *luôn luôn* làm gì để biến tài năng của nhân viên thành năng suất? Đó là bí quyết vững bền để tìm kiếm, thu phục và giữ chân nhân viên giỏi? Những phần sau, chúng tôi trình bày những khám phá của mình.



CHƯƠNG 1

Thước đo

- **Tai họa ngoài khơi đảo Scilly**
- **Thước đo**
- **Kiểm tra mười hai câu hỏi**
- **Điểm then chốt**
- **Leo núi**

dtbooks
ThuvienOnline

Tai họa ngoài khơi đảo Scilly

*“Cái gì chúng ta biết là quan trọng
nhưng không thể đo lường được?”*

Trong làn sương mù dày đặc của đêm tối tháng 10/1707, nước Anh đã bị mất gần như toàn bộ hạm đội của mình. Mà thực ra, chẳng có trận đánh kiểu trận địa chiến trên biển nào cả. Viên đô đốc, Clowdisley Shovell, chỉ đơn thuần là tính toán sai vị trí của ông trên Đại Tây Dương và chiếc soái thuyền của ông đã đâm sầm vào bãi đá của cụm đảo Scilly, một chuỗi quần đảo ngoài khơi duyên hải tây nam của nước Anh. Phần còn lại của hạm đội, do đi theo sau một cách mù quáng, đã bị mắc cạn và chụm đầu vào trong đá, hết chiếc này đến chiếc kia. Bốn chiến hạm và hai ngàn nhân mạng bị tiêu tung.

Bởi là một đất nước kiêu hãnh về khả năng viễn dương của mình, nên sự mất mát bi thảm này rõ ràng đã khiến người ta phải lúng túng. Nhưng công bằng mà nói, điều đó chẳng có gì phải đáng ngạc nhiên cả. Khái niệm kinh độ và vĩ độ đã có vào khoảng thế kỷ thứ nhất trước Công nguyên rồi. Nhưng vào khoảng năm 1700, chúng ta cũng vẫn chưa có cách nào nghĩ ra một cách thức chính xác để đo kinh độ – chưa ai biết chắc được mình đã đi xa về phía đông hay phía tây được bao nhiêu rồi. Những người đi biển chuyên nghiệp như Clowdisley Shovell chẳng hạn, phải ước tính hành trình của mình bằng cách đoán tốc độ bình quân hoặc bằng cách thả một súc gỗ bên hông tàu và tính thời gian nó phải mất bao lâu để trôi từ mũi đến lái. Do buộc phải dựa vào những phương tiện đo lường thô sơ như vậy, nên phán đoán sai lầm quá lớn của viên đô đốc là có thể tha thứ được.

Điều gây nên tai họa đó chẳng phải là sự dốt nát của viên đô đốc, mà là sự bất lực của ông trong việc đo lường điều mà ông biết là hết sức quan trọng – trong trường hợp này là kinh độ.

Một bi kịch tương tự đang diễn ra trong thế giới kinh doanh ngày nay: nhiều công ty biết rằng khả năng tìm và giữ chân nhân viên giỏi là điều hết sức quan trọng cho sự thành công của họ, nhưng họ lại chẳng có cách nào để biết được có đang làm điều này một cách hiệu quả hay không.

Trong quyển *The Service Profit Chain* (Chuỗi lợi nhuận dịch vụ), James Heskett, W. Earl Sasser và Leonard Schlesinger có nêu trường hợp rằng bất kể việc kinh doanh của bạn là gì, cách *duy nhất* để tạo ra lợi nhuận bền vững chính là hãy bắt đầu bằng cách xây dựng một môi trường làm việc có thể thu hút, tập trung và giữ chân được những nhân viên giỏi của mình. Đây là trường hợp đúng là có sức thuyết phục. Trong hai mươi năm qua, hầu hết các nhà quản lý đều nhận ra rằng khả năng cạnh tranh của họ tùy thuộc việc có thể tìm và giữ được nhân tài trong mọi vai trò. Đây là lý do tại sao, trong những thị trường lao động khan hiếm, các công ty dường như sẵn sàng làm gần như không e dè bất cứ điều gì để ngăn không cho cặp mắt của nhân viên mình nhìn lan man sang những nơi khác. Nếu bạn đang làm việc cho GE (General Electric), bạn có lẽ đang là một trong số hai mươi ba ngàn nhân viên được hưởng quyền chọn mua cổ phiếu trong công ty. Nhân viên của các công ty Allied Signal và Starbucks có thể sử dụng dịch vụ phục vụ sinh hoạt của công ty khi họ quên khuấy mẹ của họ cần có hoa và mứt

chú chó nhà họ cần phải được cho thả bộ. Và tại Eddie Bauer, chuyện phục vụ xoa bóp tại chỗ là có sẵn cho những ai đau nhức lưng vì phải còng người bên những máy điện toán.

Nhưng, liệu những thứ chăm sóc kiểu “củ cà rốt” này có hiệu dụng không? Chúng có thật sự thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi nhất không? Hay chúng chỉ đơn thuần là một cái thùng chứa, nhằm quăng mồi để tóm cả những nhân viên giỏi lẫn các chiến sĩ ĐƯỜNG PHỐ – từ cửa quân đội dùng để chỉ những người uể oải, lơ đãng, vui vẻ với chuyện “trốn tránh phận sự đang làm”?

Sự thật là chẳng ai biết sự thật gì cả. Tại sao? Bởi nhà quản lý tài ba nào và công ty xuất sắc nào cũng đều nhận ra nó quan trọng đến cỡ nào, nhưng họ vẫn chưa nghĩ ra được phương cách chính xác để đo lường khả năng của nhà quản lý hay của công ty trong việc tìm kiếm, thu hút và giữ chân nhân viên giỏi. Một số biện pháp hiện có sẵn – chẳng hạn số liệu về nhân công còn tiếp tục làm tại công ty, hay số ngày phải tìm người thay vào các chỗ trống, hoặc những cuộc thăm dò dài hạn ý kiến của nhân công – lại không chính xác. Chúng cũng chỉ là một kiểu thả sức gỗ bên hông thuyền mà thôi.

Và bây giờ lại có một trường phái mới có ảnh hưởng khá lớn, dùng thước đo đơn giản như sau: các định chế đầu tư.

Các định chế đầu tư luôn luôn là tập hợp hàng loạt những con người nền tảng, đại diện cho tiếng nói của cổ đông, đòi hỏi phải có sự hiệu quả và có lãi. Theo truyền thống thì họ tập trung vào những kết quả rõ ràng, chẳng hạn mức lời trên vốn đầu tư và trị giá gia tăng kinh tế. Phần lớn họ đều chẳng quan tâm mấy đến những vấn đề “tế nhị” như “văn hóa (công ty)” chẳng hạn. Trong suy nghĩ của họ, văn hóa công ty giống như chuyện thăm dò dư luận quần chúng ở Liên Xô cũ vậy: chú ý cho có vậy thôi chứ tự cơ bản đã là không thích hợp rồi.

Ít ra đó cũng là một cách. Trong sự thay đổi gần đây, họ đã bắt đầu đặt nhiều quan tâm hơn đến việc các công ty đối đãi ra sao với nhân viên của mình. Trong thực tế, hai định chế đầu tư CII và CalPERS đã gặp gỡ nhau tại Washington để thảo luận về “những thực tiễn tuyệt vời ở nơi làm việc... và làm cách nào để họ có thể khuyến khích các công ty của mình đầu tư vào việc đánh giá lòng trung thành của nhân viên như một biện pháp hỗ trợ cho năng suất”.

Tại sao đến bây giờ người ta mới để ý đến? Họ đã bắt đầu nhận ra rằng cho dù là chuyên viên thiết kế phần mềm hay một tài xế lái xe hàng, nhân viên kế toán hoặc một người phục vụ phòng ở khách sạn, những khía cạnh quý nhất của công việc giờ đây, nói theo cách của Thomas Stewart trong tác phẩm *Intellectual Capital* (Vốn trí tuệ), chính là “những phần việc thiết yếu nhất của con người: cảm nhận, phán đoán, sáng tạo và xây dựng các quan hệ”. Điều này có nghĩa rằng rất nhiều giá trị của một công ty giờ đây nằm ở “giữa đôi tai của nhân viên mình”. Và điều này có nghĩa rằng khi ai đó bỏ công ty mà đi, anh ta mang cả giá trị đi theo mình – rất thường là mang thẳng đến cho đối thủ cạnh tranh (của công ty đó).

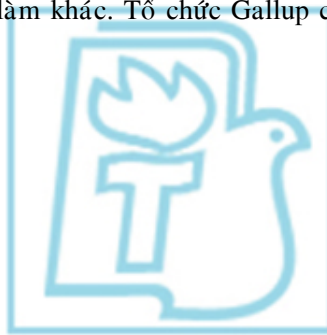
Ngày nay, hơn bao giờ hết, nếu một công ty đang bị mất người, tức là đang bị mất đi giá trị. Các nhà đầu tư thường sững sốt trước phát hiện này. Họ biết rằng thước đo hiện tại của mình khó lòng nắm bắt được hết mọi nguồn mang lại giá trị của một công ty. Chẳng hạn, theo Baruch Lev, giáo sư tài chính và kế toán tại Trường Thương mại Stern thuộc Viện đại học New York, tài sản có và tài sản nợ được liệt kê trong bảng cân đối kế toán của một công ty giờ đây chỉ chiếm có 60% thị giá thực tế của công ty. Và con số chưa chính xác này đang tăng lên. Trong các thập niên 1970 và 1980, 25% biến động trong thị giá của một công ty có thể

được qui là do những lên xuống về lợi nhuận. Ngày nay, theo giáo sư Lev, con số đó rút lại chỉ còn 10%.

Nguồn gốc giá trị thực của một công ty đang trở nên còn bao gồm nhiều thứ khác nữa, chứ không chỉ là những thước đo gần đúng gồm lợi nhuận hay tài sản cố định, và các nhân viên kế toán ở khắp mọi nơi đang lằng xằng nắm bắt được điều này. Steve Wallman, cựu uỷ viên Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch (Securities and Exchange Commission – viết tắt SEC), mô tả những gì họ đang tìm kiếm như sau:

Nếu chúng ta khởi sự vươn xa khỏi những bản báo cáo tài chính... vốn ngày càng chẳng đo lường nổi những giá trị thật trong một công ty, khi ấy chúng ta sẽ bắt đầu bớt coi trọng sự thỏa đáng của cái thứ phiếu ghi điểm đó. Những gì chúng ta đang cần chính là cách đo lường tài sản vô hình, R&D (nghiên cứu và phát triển), sự hài lòng của khách hàng, *sự hài lòng của nhân viên* (chúng tôi cho in nghiêng).

Các công ty, nhà quản lý, định chế đầu tư, thậm chí cả uỷ viên của SEC – ở bất kỳ chỗ nào bạn nhìn vào, người ta cũng đều đang tìm một thước đo đơn giản và chính xác để so sánh sức mạnh của chỗ làm này với chỗ làm khác. Tổ chức Gallup cũng đang khởi sự xây dựng một thước đo như vậy.



Thước đo

“Bạn làm cách nào để có thể đo lường được vốn nhân sự?”

Một cơ sở làm việc mạnh, đầy sức sống trông ra sao?

Khi bạn bước vào tòa nhà Lankford-Sysco cách thành phố Ocean, Maryland, một vài dặm đường, thoát đầu nó không hề làm bạn có ấn tượng đó là một nơi chốn đặc biệt gì cả. Thật ra, nó có vẻ hơi cũ. Có mùi rất lạ: một sự kết hợp giữa thực phẩm tươi và dầu máy. Có cảnh trí: hết dãy này đến dãy khác những kệ chồng cao lên đến tận những trần nhà, đan xen đó đây là bãi chất dỡ hàng hay băng tải. Liếc nhìn vào những con người bó thân trong bộ đồ chống rét, đang kéo lê những thùng sọt vào ra những kho đông lạnh thâm thẳm chỉ càng làm cho bạn thêm thối mắc.

Nhưng bạn cố gắng, và dần dần bạn bắt đầu cảm thấy dễ chịu hơn. Những nhân viên bạn gặp đều có thái độ tập trung và vui vẻ. Trên lối đi đến chỗ tiếp tân, bạn đi ngang một bức tranh tường khổng lồ mà dường như đang mô tả về lịch sử của nơi này: “Stanley E. Lankford Jr. thuê người công nhân đầu tiên. Tòa nhà văn phòng đầu tiên trước khi chúng tôi có thêm nhà kho...” Ở khu vực tiếp tân, bạn đứng trước một bức tường được trang trí bằng hình của những gương mặt tươi cười. Có hàng tá hàng tá hình như vậy, với mỗi hình đều có dòng chữ ghi bên dưới nói rõ thời gian họ đã phục vụ trong công ty và rồi một con số khác nữa.

“Họ là những anh bạn đi giao hàng của chúng tôi đấy,” Fred Lankford, chủ tịch công ty, giải thích. “Chúng tôi đặt hình của họ lên đấy để chúng tôi có thể cảm thấy gần gũi với họ, mặc dù ngày nào họ cũng đều không có ở đây vì bận đi giao hàng. Con số anh thấy bên dưới mỗi bức hình tượng trưng cho số dặm đường mà họ đã lái trong năm qua. Chúng tôi thích nói cho mọi người cùng biết về thành tích của mỗi người.”

Stanley Lankford và ba người con của ông (Tom, Fred, và Jim) đã sáng lập doanh nghiệp Lankford, một công ty gia đình chuyên phân phối và chế biến thực phẩm, vào năm 1964. Năm 1981, họ sáp nhập với Sysco, một đại gia ngành phân phối thực phẩm có tổng trị giá tài sản lên đến 15 tỉ đôla. Một điều kiện quan trọng là Tom, Fred và Jim sẽ được phép tiếp tục giữ chức vụ tổng quản lý. Sysco đồng ý, và ngày nay cả hai bên đều rất vui trước quyết định này.

Cơ sở Lankford-Sysco thuộc số 25% đứng đầu trong toàn bộ các cơ sở của Sysco về mặt tăng trưởng, doanh số tính trên mỗi nhân viên, lợi nhuận tính trên mỗi nhân viên, và mức độ thâm nhập thị trường. Họ có tỉ lệ thay người chỉ vài phần trăm mà thôi, tỉ lệ nhân viên vắng mặt thuộc hàng ít nhất tính trên toàn công ty, và tỉ lệ hao hụt gần như không có. Quan trọng nhất là cơ sở Lankford-Sysco luôn luôn đứng đầu về làm hài lòng khách hàng.

“Làm sao anh làm được như vậy?” bạn hỏi Fred.

Anh trả lời rằng có gì phải làm nhiều đâu. Anh thích kiểu trả lương theo năng suất – mọi thứ đều được đo lường; mọi đo lường đều được công bố; và mọi thước đo đều có kèm theo kiểu tưởng thưởng nào đó. Nhưng anh không nói ra điều đó như thể đó là bí quyết của anh.

Anh bảo đó chỉ là công việc thường ngày mà thôi. Trò chuyện với khách hàng. Nêu bật đúng những người giỏi. Cư xử với mọi người bằng thái độ tôn trọng. Lắng nghe.

Giọng anh thật nhẹ nhàng, từ tốn, bởi anh xem mình đâu phải đang trao cho bạn bí quyết bạn đang tìm kiếm.

Những gì anh đang làm rõ ràng là làm cho nhân viên của mình. Nhân viên điều hành xe nâng nói cho bạn nghe về cái tài của họ trong việc “chất dỡ hết mức” và “hư hao ít nhất”. Những người tài xế sẽ làm cho bạn phải thích thú qua những câu chuyện của họ về việc hối hả giao khẩn cấp nước sốt cà chua cho một nhà hàng đang bất chợt bị thiếu. Ở đâu đâu bạn quay sang, nhân viên cũng đều trò chuyện về việc cái phần tiểu thế giới của họ có tính chất hết sức quan trọng ra sao trong việc mang lại cho khách hàng chất lượng mà giờ đây hẳn nói đến nó là người ta nghĩ tới Lankford-Sysco.

Ở đây có 840 nhân viên, tất cả họ dường như đang rộn ràng trước thách thức của công việc. Bất kể bạn muốn sử dụng thước đo nào, cơ sở Lankford-Sysco ở Pocomoke, bang Maryland, cũng đều là một nơi làm việc hết sức tuyệt vời cả.

Bạn sẽ phải có những trường hợp ví dụ riêng của mình về một môi trường làm việc mà dường như kích nổ được hết mọi xy lanh (tức tạo được sự phấn chấn trong lòng của mọi nhân viên). Đó sẽ là một nơi làm việc mà ở đấy mức độ năng suất lúc nào cũng cao, nơi mà người ta ít khi muốn bỏ đi, nơi mà số lượng khách hàng trung thành ngày một đông thêm.

Với tám gương có thực trong đời sống như vậy, câu hỏi bạn phải tự hỏi mình chính là, “Cốt lõi của nơi làm việc tuyệt vời này là gì?” Những yếu tố nào sẽ thu hút được nhân viên *tài năng* và giữ được họ, cũng như những yếu tố nào có sức hấp dẫn đối với mọi nhân viên, người giỏi cũng như những người khác lẫn những người làm việc kiểu “cà rịch cà tang”?

Những nhân viên giỏi có thật sự quan tâm đến việc họ được trao quyền ra sao, cũng như có được trả lương theo năng suất, giống như ở Lankford-Sysco chẳng hạn, không? Có lẽ điều ngược lại thì đúng hơn; một khi nhu cầu tài chính cơ bản nhất của họ đã được đáp ứng, có lẽ các nhân viên tài giỏi ít để ý đến chuyện tiền lương và các khoản lợi ích hơn so với việc có được sự tin tưởng của cấp trên. Có phải các công ty đang hoang phí tiền bạc của mình chẳng khi đầu tư cho các không gian làm việc mỹ miều hơn và những quán cà phê tươi vui hơn? Hay những nhân viên giỏi có coi trọng môi trường làm việc sạch sẽ và an toàn hơn mọi thứ khác không?

Để xây dựng thước đo của mình, chúng ta phải trả lời những câu hỏi ấy.

*

* *

Trong hai mươi lăm năm qua, Tổ chức Gallup đã phỏng vấn hơn một triệu nhân viên. Chúng tôi đã hỏi từng người trong số họ hàng trăm câu hỏi khác nhau, liên quan đến mọi khía cạnh có thể hình dung ra được về nơi làm việc. Như bạn cũng có thể hình dung, cả trăm triệu câu hỏi là cả một đống dữ liệu. Bây giờ, chúng tôi đã phải sàng lọc chúng, như thể bởi từng cọng rơm một trong đụn rơm cao ngất, và tìm cái cây kim ấy. Chúng tôi phải chọn một số câu hỏi thật sự đo lường được cái cốt lõi về một nơi làm việc tốt đẹp.

Điều này thật chẳng dễ. Nếu bạn có đầu óc thống kê, ắt hẳn bạn có thể đánh bạo suy đoán rất hay về việc chúng tôi đã thực hiện điều đó như thế nào – một sự kết hợp giữa nhóm trọng

điểm, phân tích yếu tố, phân tích hồi qui, những nghiên cứu về giá trị hiệu lực trùng khớp, và những phỏng vấn tiếp theo sau đó nữa. (Phương cách nghiên cứu của chúng tôi được mô tả chi tiết ở phần phụ lục).

Tuy nhiên, nếu bạn nghĩ thống kê, xét về mặt suy nghĩ, cũng chẳng khác gì việc vẽ móng tay từ phía bên kia tấm bảng đen, thì hình ảnh sau đây hẳn có thể giúp bạn hình dung ra những gì chúng tôi đang cố gắng làm.

Năm 1666, Isaac Newton mới vừa khép lại xong các tấm rèm nhà mình ở Cambridge và ngồi trong căn phòng tối om. Bên ngoài, mặt trời đang chiếu sáng. Bên trong, Isaac khoét một lỗ nhỏ trên một trong các rèm cửa và đặt một lăng kính bằng thủy tinh ở cửa ra vào. Khi mặt trời chiếu qua cái lỗ, nó rọi thẳng đến lăng kính và một cầu vồng thật đẹp phát ra lên trên bức tường trước mặt ông. Nhìn thấy phổ màu sắc tròn vẹn đó phát lên bức tường nhà mình, Isaac nhận ra rằng lăng kính đã hút ánh sáng trắng, đồng thời khúc xạ các màu sắc thành những cấp độ khác nhau. Ông khám phá ra rằng ánh sáng trắng thật ra là sự hỗn hợp của toàn bộ các màu sắc khác nằm trong quang phổ thấy được, từ đỏ đậm cho đến tím thẫm; và cách duy nhất để tạo ra ánh sáng trắng chính là gom hết tất cả những màu sắc khác nhau này lại với nhau thành một tia duy nhất.

Chúng tôi muốn các phân tích thống kê của mình thực hiện giống như mọ lăng kính của Isaac. Chúng tôi muốn chúng khúc xạ ra những chỗ làm việc tốt nhằm khám phá phần cốt lõi của những chỗ đó. Thế rồi chúng tôi có thể nói với các nhà quản trị và các công ty rằng, “Nếu các anh có thể làm cho tất cả những yếu tố cốt lõi này có mặt cùng một chỗ, khi ấy các anh sẽ tạo ra được một loại nơi làm việc có thể thu hút, tập trung, và giữ chân những nhân viên tài ba nhất của mình.”

Do đó chúng tôi xử lý núi dữ liệu của mình và tìm kiếm các cấu trúc. Những câu hỏi nào là những cách khác thật đơn giản để đo lường cùng một yếu tố? Đây là những câu hỏi tốt nhất để đo lường từng yếu tố? Chúng tôi không đặc biệt chú ý tới những câu hỏi dẫn đến sự nhất trí “Vâng, tôi rất đồng ý!”. Chúng tôi cũng không quan tâm đến những câu hỏi mà trong đó ai cũng nói, “Không, tôi hết sức không đồng ý.” Thay vào đó, chúng tôi nghiên cứu những câu hỏi đặc biệt mà qua đó những nhân viên đã có sự gắn bó nhất – những người trung thành và có năng suất – đã trả lời một cách tích cực, và mọi người khác – những người làm việc trung bình và những nhân viên “làm việc cà lơ phất phơ” – đã trả lời một cách chung chung hay tiêu cực.

Những câu hỏi mà chúng tôi cứ nghĩ là hết sức chắc ăn – chẳng hạn những câu hỏi liên quan đến chuyện tiền lương và các khoản lợi ích – lại rơi rụng trước con dao phân tích. Cùng lúc đó, những câu hỏi kiểu vô thưởng vô phạt – chẳng hạn “Tôi có biết tôi được mong đợi gì trong công việc không?” – lại vượt lên ngôi đầu bảng. Chúng tôi cắt bỏ và chúng tôi chọn lọc. Chúng tôi lại sàng lọc và dụng công trở lại nữa, trong sự đào sâu hơn, sâu hơn nữa, để tìm cho ra cái cốt lõi về một nơi làm việc tuyệt vời.

Khi sau cùng đã hoàn toàn sạch bụi, chúng tôi mới phát hiện: Có thể đơn giản hóa việc đo lường sức mạnh của một nơi làm việc thành mười hai câu hỏi. Mười hai câu hỏi này chưa phải bao trùm mọi thứ mà bạn có thể muốn biết về nơi làm việc của mình, nhưng chúng chứa đựng *nhieu* thông tin nhất và chứa đựng thông tin *quan trọng* nhất. Chúng đo lường được những yếu tố cốt lõi cần thiết để thu hút, tập trung và giữ gìn những nhân viên giỏi nhất.

Mười hai câu hỏi đó như thế này:

1. Tôi có biết tôi được mong đợi gì trong công việc không?
2. Tôi có đủ nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt phần việc của mình không?
3. Hàng ngày trong công việc, tôi có cơ hội để làm việc với khả năng cao nhất không?
4. Trong bảy ngày vừa qua, tôi có nhận được sự thừa nhận hay khen tặng vì làm việc tốt không?
5. Sếp của tôi, hay ai đó có trách nhiệm hoặc có quyền, quan tâm đến tôi như một con người không?
6. Có ai đó có trách nhiệm hay quyền hạn khuyến khích sự phát triển của tôi không?
7. Trong công việc, ý kiến của tôi có được coi trọng không?
8. Sứ mệnh của công ty tôi có khiến tôi cảm thấy công việc của mình là quan trọng không?
9. Có phải các đồng sự của tôi đều dốc tâm làm việc có chất lượng không?
10. Tôi có bạn tốt nhất trong công việc không?
11. Trong sáu tháng vừa qua, có ai thuộc dạng có quyền hay có trách nhiệm nói với tôi về sự tiến bộ của tôi không?
12. Trong năm vừa qua, tôi có cơ hội để học hỏi và phát triển trong công việc không?

Mười hai câu hỏi này là phương cách đơn giản nhất và chính xác nhất để đo lường sức mạnh của một nơi làm việc.

Khi chúng tôi khởi sự bắt tay vào cuộc nghiên cứu này, chúng tôi đâu có biết mình sẽ thu được mười hai câu hỏi này đâu. Nhưng sau khi cho hàng trăm triệu câu hỏi chạy qua “lăng kính” của chúng tôi, thì mười hai câu hỏi chính xác này mới bật ra thành những câu hỏi có đầy uy lực nhất. Nếu bạn có thể tạo ra loại môi trường mà trong đó các nhân viên đều trả lời tích cực trước tất cả mười hai câu hỏi này, khi ấy bạn sẽ xây dựng được một nơi làm việc hết sức tuyệt vời.

Nhìn thoáng qua thì những câu hỏi này có vẻ chẳng có gì là phức tạp thật, nhưng càng nhìn kỹ chúng, bạn sẽ càng thấy chúng trở nên đáng suy nghĩ hơn rất nhiều.

Thứ nhất, bạn có lẽ cũng đã để ý thấy rằng nhiều câu hỏi trong số ấy chứa đựng một sự cực đoan. “Tôi có bạn *tốt nhất* khi làm việc” hay “Khi làm việc *ngày nào* tôi cũng có cơ hội để làm những gì tôi *làm giỏi nhất*”. Khi những câu hỏi này được đặt ra theo kiểu như vậy, rất khó mà trả lời “Rất Đồng ý”, hay “5” trong thang mức độ từ 1 đến 5. Nhưng đây chính xác là những gì chúng tôi muốn. Chúng tôi muốn tìm ra những câu hỏi tạo nên sự khác biệt hẳn giữa những phòng ban có hiệu quả nhất với những phòng ban khác. Chúng tôi khám phá ra rằng nếu bạn bỏ đi kiểu ngôn ngữ cực đoan đó, câu hỏi sẽ bị mất đi rất nhiều lực phân biệt. Mọi người đều nói “Rất Đồng ý” – người giỏi, người dở, và mọi người ở giữa. Một câu hỏi mà trong đó mọi người cứ luôn luôn trả lời “Rất Đồng ý” là một câu hỏi kém.

Đa phần sức mạnh của thước đo này nằm ở cách dùng từ trong các câu hỏi. Tự thân vấn đề này thật ra đâu có gì phải đáng ngạc nhiên. Chẳng hạn, phần lớn mọi người đều biết rằng những quan hệ vững chắc và sự khen tặng thường xuyên là những yếu tố hết sức quan trọng của một nơi làm việc tốt đẹp. Thế nhưng, người ta không biết làm cách nào để đo lường xem

đã có mặt của những yếu tố này hay chưa, và nếu có, thì chúng đang nhiều đến mức nào. Tổ chức Gallup đã tìm ra những câu hỏi tốt nhất để làm được điều này.

Thứ hai, bạn có thể ngạc nhiên tại sao không có những câu hỏi liên quan đến vấn đề tiền lương, các lợi ích, ban quản trị cấp cao nhất hay cấu trúc tổ chức. Lúc đầu thì có, nhưng chúng đã biến mất sau khi trải qua phân tích. Điều này không có nghĩa chúng không quan trọng. Nó chỉ đơn thuần có nghĩa là chúng có tầm quan trọng như nhau đối với mọi nhân viên, giỏi, dở lẫn trung bình. Vâng, nếu bạn trả lương thấp hơn mức bình quân của thị trường 20%, bạn có thể gặp khó khăn trong việc thu hút nhân viên. Nhưng việc trả gói lương và lợi ích cao hơn thị trường, tuy là bước thứ nhất hợp lý thật, nhưng cũng sẽ chẳng giúp bạn đi xa hơn. Những loại vấn đề này giống như vé vào công viên chơi bóng rổ vậy – chúng có thể đưa bạn vào cuộc chơi, nhưng chúng không thể giúp bạn thắng trận đấu được.

Kiểm tra mười hai câu hỏi

“Thước đo đó có liên quan tới kết quả kinh doanh không?”

Gallup đã tìm ra một phương cách để đo lường những nơi làm việc *rất hay*: những nơi làm việc thu hút cũng như giữ chân được những nhân viên giỏi và loại bỏ được những nhân viên lờ đờ, không ra hồn. Nếu những câu hỏi đúng thật là những câu hỏi *hay*, thế thì những nhân viên có câu trả lời về chúng một cách tích cực hẳn nhiên phải là những người đang làm việc trong các phòng ban có năng suất rất cao. Đây là mục tiêu của chúng tôi khi thiết kế nên cái thước đo này. Liệu nó có đúng trong thực tế không?

Trong suốt mùa xuân và mùa hè năm 1998, Gallup đã tung ra một cuộc điều tra đại trà để tìm kiếm câu trả lời.

Chúng tôi đã yêu cầu hai mươi bốn công ty khác nhau, tiêu biểu cho một mẫu chuẩn của mười hai ngành nghề khác nhau, cung cấp cho chúng tôi những con số đo lường bốn loại kết quả kinh doanh: năng suất, khả năng sinh lợi, mức độ tiếp tục trụ lại trong công ty của nhân viên, sự hài lòng của khách hàng. Một số công ty gặp khó khăn khi thu thập loại dữ liệu này, nhưng sau cùng thì cũng xoay sở để có được 2.500 đơn vị kinh doanh tham gia vào cuộc nghiên cứu này. Định nghĩa về “đơn vị kinh doanh” có khác nhau tùy theo từng ngành: đối với ngân hàng thì đó là một chi nhánh; đối với ngành ăn uống và phục vụ, đó là một nhà hàng hay một khách sạn; đối với ngành sản xuất, đó là nhà máy; vân vân.

Thế rồi chúng tôi phỏng vấn nhân viên đang làm việc trong các chi nhánh, nhà hàng, khách sạn, nhà máy, gian hàng này, bằng cách yêu cầu họ trả lời từng câu hỏi một trong số mười hai câu hỏi này theo thang đánh giá từ 1 đến 5, “1” là hết sức không đồng ý, “5” là hết sức đồng ý. Có một trăm lẻ năm ngàn nhân viên đã tham gia.

Sau khi có được hết dữ liệu này trong tay, chúng tôi mới đi tiếp. Chúng tôi đã biết được năng suất, khả năng sinh lợi, mức độ làm việc lâu bền của nhân viên đối với cơ sở của mình và các đánh giá của khách hàng về những đơn vị kinh doanh khác nhau này. Và chúng tôi đã biết nhân viên của các đơn vị kinh doanh ấy đã trả lời ra sao cho mười hai câu hỏi. Sau cùng, bây giờ chúng tôi có thể biết được những nhân viên gắn bó đó có đích thật đã tạo nên các kết quả kinh doanh tích cực hay không, *trong khắp 2.500 đơn vị kinh doanh và 24 công ty.*

Chúng tôi lạc quan rằng các mối dây quan hệ sẽ hiện rõ, nhưng thật tình mà nói, hoàn toàn có thể chúng tôi sẽ không thấy được chúng. Mối quan hệ giữa ý kiến của nhân viên và thành tích của đơn vị kinh doanh *có vẻ như* một điều hết sức tất nhiên – suy cho cùng, phần lớn chúng ta chắc hẳn làm gì mà không thuộc lòng những câu nói rập khuôn như “Những nhân viên hạnh phúc thì có năng suất hơn” hoặc “Nếu bạn xử sự đúng với nhân viên mình, họ sẽ đối xử đúng với khách hàng của bạn”. Nhưng, trong những nỗ lực để chứng minh những câu nói này, các nhà nghiên cứu thường phải trở về với bàn tay không. Thật vậy, trong hầu hết các nghiên cứu, nếu bạn kiểm tra một trăm câu hỏi liên quan đến ý kiến của nhân viên, may mắn lắm bạn mới sẽ tìm thấy được năm hay sáu điều cho thấy mối quan hệ chắc chắn đối với bất kỳ kết quả

kinh doanh nào. Thật thất vọng, nếu bạn lặp lại nghiên cứu ấy, bạn thường sẽ tìm thấy một bộ năm sáu câu hỏi khác lại thành linh nổi bật lên trong lần thứ hai.

Chúng tôi cũng biết rằng chưa ai từng thực hiện loại nghiên cứu này *trong nhiều công ty khác nhau*. Bởi mỗi trong số bốn kết quả kinh doanh này – năng suất, lợi nhuận, sự trụ lâu của nhân viên và sự phục vụ khách hàng – đều có tầm quan trọng sống còn đối với bất kỳ công ty nào, và bởi cái đòn bẩy dễ dàng nhất đối với một nhà quản lý chính là nhân viên, nên ắt bạn sẽ nghĩ việc nghiên cứu nhằm khảo sát mối quan hệ giữa ý kiến nhân viên và bốn kết quả kinh doanh ấy chắc sẽ rất dễ dàng. Không phải vậy. Bạn có thể theo dõi việc khảo sát những mối dây liên hệ này *bên trong* một công ty nào đó mà thôi. Thật ngạc nhiên là cuộc nghiên cứu của Gallup chính là cuộc nghiên cứu liên ngành đầu tiên nhằm điều tra các mối quan hệ giữa ý kiến của nhân viên và thành tích của đơn vị kinh doanh.

Tạo sao lại có cái khoảng trống nghiên cứu này vậy? Rất có thể là vì mỗi công ty có những cách khác nhau để đo lường cùng một điều. Blockbuster Video có thể đo lường năng suất qua doanh số tính trên mỗi tấc vuông. Lankford-Sysco có thể sử dụng lượng kiện hàng đã được chở đi và số lượng hư hao. Hãng Walt Disney có thể chỉ tính những nhân viên làm việc toàn thời gian trong các số liệu về mức độ làm việc lâu bền của nhân viên mình. Marriott có thể tính chung cả nhân viên toàn thời gian lẫn nhân viên bán thời gian. Quả thật rất khó chọn ra được những mối dây quan hệ giữa ý kiến nhân viên và năng suất kinh doanh, khi mà công ty nào cũng khăng khăng đo lường năng suất một cách khác nhau.

May thay, chúng tôi đã tìm ra được một giải pháp: bội phân tích (meta-analysis). Đó là một kỹ thuật thống kê giản lược các biện pháp đo lường năng suất khác nhau do các công ty khác nhau sử dụng và cho phép bạn nhắm thẳng vào các mối liên hệ thật sự giữa ý kiến nhân viên và thành tích của đơn vị kinh doanh.

Do đó, sau khi đã nhập dữ liệu năng suất của hơn 2.500 đơn vị kinh doanh cũng như sau khi đã đưa dữ liệu liên quan đến vấn đề ý kiến thu được của hơn 105.000 nhân viên vào máy, chúng tôi đã lập trình các công thức bội phân tích, nhấn phím RUN (thực hiện), và nín thở chờ đợi!

Đây là những gì chúng tôi đã tìm thấy. Thứ nhất, chúng tôi thấy rằng những nhân viên đã có câu trả lời tích cực trong mười hai câu hỏi cũng đã đang làm việc trong những đơn vị kinh doanh có năng suất, lợi nhuận, sự gắn bó của nhân viên đối với công ty và sự hài lòng của khách hàng khá là cao. Điều này lần đầu tiên cho thấy rõ mối quan hệ giữa ý kiến của nhân viên và thành tích của đơn vị kinh doanh, trong nhiều công ty khác nhau.

Thứ hai, phép bội phân tích đã cho thấy rõ rằng các nhân viên đánh giá những câu hỏi này một cách khác nhau tùy theo đơn vị nào mà họ đang làm việc hơn là loại công ty nào. Điều này có nghĩa rằng, phần đông, mười hai ý kiến này bị định hình bởi người quản lý trực tiếp của nhân viên đó hơn là bởi chính sách hay thể thức của toàn công ty. Chúng tôi đã khám phá ra rằng chính nhà quản lý – chứ không phải tiền lương, lợi ích, bổng lộc, hay một lãnh đạo cấp cao uy tín của công ty – mới là trụ cột trong việc xây dựng một nơi làm việc tuyệt hảo. Nhà quản lý chính là chìa khóa. Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về kết quả này ở phần sau của chương này. Còn bây giờ, xin hãy tập trung vào khám phá thứ nhất của chúng tôi, mối quan hệ giữa ý kiến của nhân viên và thành tích của đơn vị kinh doanh.

MỐI QUAN HỆ GIỮA Ý KIẾN NHÂN VIÊN VÀ THÀNH TÍCH CỦA ĐƠN VỊ KINH DOANH

Nếu bạn đã có ý định, bạn có thể thấy ở phần phụ lục mô tả chi tiết tất cả các phát hiện của chúng tôi và phương pháp luận đã được sử dụng. Sau đây là những điểm chính.

- v Câu hỏi nào trong số mười hai câu hỏi này cũng đều có quan hệ ít nhất đến một trong bốn kết quả kinh doanh: năng suất, khả năng sinh lãi, sự gắn bó của nhân viên và sự hài lòng của khách hàng. Hầu hết các câu hỏi đều nói lên mối quan hệ với hai hoặc nhiều kết quả kinh doanh. Mười hai câu hỏi này thật sự nắm bắt được một số ý kiến hết sức quan trọng của nhân viên có liên quan đến thành tích cực đỉnh, dù là trong một ngân hàng, khách sạn, nhà máy hay bất kỳ đơn vị kinh doanh nào khác. Thước đo này đứng vững được trước sự kiểm tra gắt gao nhất.
- v Như bạn cũng có thể thấy, những quan hệ nhất quán nhất (mười trong số mười hai câu hỏi) chính là thuộc về thước đo “năng suất”. Người ta luôn luôn tin tưởng rằng có mối quan hệ trực tiếp giữa ý kiến của nhân viên và năng suất làm việc của nhóm anh ta. Tuy nhiên, nhìn thấy số liệu phù hợp với lý thuyết thì vẫn hay hơn.
- v Tám trong số mười hai câu hỏi cho thấy mối quan hệ đối với “khả năng sinh lãi”. Điều đó có nghĩa rằng những nhân viên trả lời tám câu hỏi này tích cực hơn những nhân viên khác cũng đã làm việc trong các ngân hàng, nhà hàng, khách sạn, nhà máy hay phòng ban mà đang làm ăn *rất có lãi*. Đối với một số người, điều này có thể có vẻ hơi đáng ngạc nhiên. Xét cho cùng, nhiều người đã tin tưởng rằng lợi nhuận là hàm số của những yếu tố nằm ngoài tầm kiểm soát của bản thân các nhân viên: những yếu tố như sự định giá, xác định vị trí cạnh tranh hay công việc quản lý phí tổn khả biến. Nhưng nếu bạn chịu suy nghĩ thấu đáo hơn nữa, bạn càng dễ hiểu rõ hơn về mối quan hệ này. Có nhiều điều mà một nhân viên có thể làm được để ảnh hưởng đến lợi nhuận – mọi thứ, từ việc mở thêm đèn, thương lượng kiên trì hơn về giá cả, cho đến tránh được sức cám dỗ của ngăn kéo đựng tiền. Nói một cách đơn giản, những điều này sẽ xảy ra rất thường khi mỗi nhân viên đều cảm thấy gắn bó thật sự.
- v Còn về sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì sao? Thật lạ là chỉ có năm trong số mười hai câu hỏi này tỏ rõ mối quan hệ đối với điều này:
 1. Tôi có biết tôi được mong đợi gì trong công việc không?
 2. Tôi có nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt công việc của mình không?
 3. Trong mọi ngày, tôi có cơ hội để làm những gì tôi làm tốt nhất không?
 5. Quản lý của tôi, hay người nào có đó trách nhiệm trong công việc, có vẻ như đang quan tâm đến tôi như một người không?
 7. Trong làm việc, ý kiến của tôi có được coi trọng không?

Phần lớn người ta tự nhiên là dễ đồng ý với sự tổng quát hóa này: “Những nhân viên gắn bó thì sẽ ở lại làm việc lâu dài”. Nhưng nghiên cứu của chúng tôi lại cho thấy mối quan hệ giữa ý kiến nhân viên và sự gắn bó lâu dài của nhân viên lại hết sức tế nhị và có tính chất chuyên biệt hơn so với kiểu suy nghĩ tổng quát hóa này. Thậm chí còn hơn cả những câu còn lại, năm câu hỏi này chịu ảnh hưởng trực tiếp nhất bởi người quản lý trực tiếp của

nhân viên đó. Điều này nói cho chúng ta biết điều gì? Nó nói cho chúng ta biết rằng người ta giữ áo ra đi là vì những người quản lý chứ không phải vì công ty. Do đó người ta đã ném rất nhiều tiền cho việc giữ chân những nhân viên giỏi – trả lương hậu hơn, bổng lộc nhiều hơn, và đào tạo chu đáo hơn – trong khi, rốt cuộc, vấn đề nhân viên bỏ việc phần lớn lại liên quan đến nhà quản lý. Nếu bạn đang gặp vấn nạn nhân viên bỏ việc, trước tiên hãy xem xét lại các nhà quản lý của bạn.

v Trong số mười hai câu hỏi, những câu hỏi hữu dụng nhất là những câu hỏi có sự kết hợp giữa mối quan hệ *chắc chắn nhất* với kết quả kinh doanh *cao nhất*. Với suy nghĩ như vậy, giờ đây chúng tôi biết rằng sáu câu hỏi sau đây là những câu hỏi có tác dụng nhất:

1. Tôi có biết tôi được mong đợi gì trong công việc không?
2. Tôi có nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt công việc của mình không?
3. Trong mọi ngày, tôi có cơ hội để làm những gì tôi làm tốt nhất không?
4. Trong bảy ngày vừa rồi, tôi có nhận được sự thừa nhận hay khen tặng vì làm việc giỏi không?
5. Sếp của tôi, hay ai đó có trách nhiệm hoặc có quyền, có vẻ quan tâm chăm sóc đến tôi như một người không?
6. Có ai đó có trách nhiệm hay quyền hạn khuyến khích sự phát triển của tôi không?

Là nhà quản lý, nếu muốn biết bạn phải làm gì để xây dựng một nơi làm việc vững bền và có năng suất, thì việc đảm bảo 5 trong số sáu câu hỏi này sẽ là bước khởi đầu cực kỳ hay. Chút nữa chúng tôi sẽ trở lại những câu hỏi này.

CHÍNH CÁC NHÀ QUẢN LÝ LÀM HỎNG CÔNG TY

Trước đây một năm, một nghiên cứu được công bố có tên là “Một trăm Công ty Đang Làm ăn Giỏi nhất”. Tiêu chuẩn chọn lựa là những yếu tố như: Công ty có cơ sở giữ trẻ tại chỗ không? Công ty cho phép nhân viên được nghỉ hè nghỉ lễ bao lâu? Công ty có đưa ra hình thức chia lợi nhuận nào không? Có phải công ty rất quan tâm đến việc đào tạo nhân viên? Các công ty đã được khảo sát và danh sách một trăm công ty đứng đầu đã được lập thành.

Nghiên cứu của chúng tôi lại cho thấy những tiêu chuẩn này bị lạc đề mất rồi. Không phải sáng kiến nghĩ đến nhân viên như vậy là không quan trọng. Chỉ có điều nhà quản lý trực tiếp của bạn mới quan trọng hơn. Chính cô ta mới là người xác định và ảnh hưởng đến môi trường làm việc của bạn. Nếu cô ta xác lập những mong đợi rõ ràng, biết bạn, tin bạn và đầu tư vào bạn, khi ấy bạn có thể bỏ qua chuyện công ty không có chương trình chia lợi nhuận. Nhưng, nếu mối quan hệ của bạn với nhà quản lý bị sút mẻ, khi ấy chẳng có khối lượng xoa dịu kiểu đồng hội đồng thuyền nào hay đại diện nào của công ty thuyết phục được bạn chịu ở lại. Làm việc cho một nhà quản lý giỏi trong một công ty lạc hậu vẫn tốt hơn là làm việc cho một nhà quản lý khủng khiếp trong một công ty có phong cách sáng sủa, biết nghĩ đến nhân viên.

Sharon F., một sinh viên tốt nghiệp Stanford và Harvard, đã rời khỏi American Express cách đây hơn một năm. Cô muốn được làm trong thế giới xuất bản, nên cô đã vào làm cho một trong những gã khổng lồ của ngành truyền thông giải trí, ở bộ phận tiếp thị của một trong số nhiều tạp chí của công ty này. Cô chịu trách nhiệm nghĩ ra các chương trình khách hàng trung

thành nhằm đảm bảo các khách hàng đã đặt mua sẽ tiếp tục mua nữa. Cô yêu công việc này, trở thành nhân viên xuất sắc, và được lọt vào mắt của ban quản trị cao nhất. Sharon là một cái răng bánh xe nhỏ trong guồng máy khổng lồ này, nhưng theo chủ tịch của công ty khổng lồ này, những nhân viên như cô – những nhân viên lanh lợi, tài giỏi và có tham vọng – chính là “nhiên liệu cho tương lai của chúng ta”.

Không may cho đại công ty này, nhiên liệu đó lại bị rò rỉ. Sau chỉ có một năm, Sharon rời bỏ công ty. Cô vào làm cho một nhà hàng mới thành lập với chức danh trưởng bộ phận tiếp thị và phát triển kinh doanh. Dường như, chính sếp của cô là người đã đẩy cô đi.

“Ông ấy không phải người xấu,” cô nhìn nhận. “Chỉ tội một điều là ông ta chẳng phải là nhà quản lý. Ông ta thiếu lập trường, và tôi không nghĩ bạn có thể thiếu lập trường mà lại là một nhà quản lý giỏi được. Điều đó khiến cho ông ganh với cả nhân viên của mình. Nó khiến ông ta khoác lác cuộc sống cao sang của ông, trong khi ông cần phải lắng nghe chúng tôi. Và ông lại thi thố những trò quyền lực kém cỏi này để tỏ cho chúng tôi biết ai là chủ của chúng tôi. Giống như tuần vừa rồi vậy, ông lại không có mặt trong cuộc phỏng vấn lúc 10 giờ sáng, mà người đến phỏng vấn để xin việc đã phải mất đến hai tiếng đồng hồ đi xe mới đến được đây, bởi ông đã đi chơi quá khuya vào tối hôm trước. Ông ấy đã gọi điện thoại cho tôi lúc chín giờ ba mươi lăm, nhờ tôi báo tin cho cô ta, và cố gắng làm như thể đang ban cho tôi phần thưởng nào đó, rằng ông có thể thật sự tin tưởng tôi có thể lo liệu được cho ông. Tôi không thể chịu được hành vi như vậy.”

Nghe Sharon nói, ắt bạn có thể thắc mắc biết đâu đấy chỉ là sự đụng chạm cá tính, hay thậm chí biết đâu chính cô ấy mới là người hơi sính chuyện. Do đó, bạn hỏi cô ấy, “Vậy có ai khác trong nhóm cũng cảm thấy như thế?”

“Tôi không chắc nữa,” cô ấy thú nhận. “Tôi không thích đi nói xấu sếp của mình, do đó tôi quả thật không nói điều này với ai trong sở làm. Nhưng tôi biết điều này: Lúc tôi đến đây làm, nhóm của ông có mười ba người. Bây giờ, một năm sau, số người cũ chẳng còn ai, ngoại trừ tôi.”

Công ty của Sharon đang làm nhiều điều rất hay, cả về tổng thành tích kinh doanh lẫn bầu không khí thân thiện với nhân viên của mình. Nhưng ở sâu bên trong của công ty khổng lồ này, mà cả ban lãnh đạo cao nhất lẫn Wall Street đã không thể nào thấy được, có một cá nhân đang làm kiệt quệ sức mạnh lẫn giá trị của công ty. Như Sharon đã nói, ông ta không phải là người xấu, chỉ có điều ông ta là một nhà quản lý tồi. Bởi đã được phân công quá lăm lăm, nên ông giờ đây lại phải phí thời gian để săn tìm nhân viên giỏi, hết người này đến người khác.

Có thể ông ta là một ngoại lệ. Hoặc có thể công ty khổng lồ đó có thói quen cất nhắc những cá nhân giỏi, tuy là những nhà quản lý kém cỏi, vào vị trí lãnh đạo. Công ty khổng lồ đó chắc chắn sẽ mong đấy là trường hợp thứ nhất hơn. Nhưng có là cái gì thì Sharon cũng không cần. Khi cô báo cho công ty biết mình xin nghỉ việc, họ đã đề nghị tăng lương và đề xuất vị trí cao hơn, nhằm cố gắng thuyết phục cô ở lại. Nhưng họ đã không đề nghị những gì cô đã muốn có nhất: một nhà quản lý mới. Thế là cô ra đi.

Một nhân viên có thể *bước chân vào làm* cho Disney hay GE hay Time Warner vì cô ấy bị mê hoặc bởi cái gói lợi ích hào phóng lẫn tiếng tăm trọng dụng nhân viên của những công ty này. Nhưng chính mối quan hệ của cô ta với nhà quản lý trực tiếp của mình sẽ quyết định việc cô *gắn bó lâu dài và có năng suất đến mức nào*. Michael Eisner, Jack Welch, Gerald Levin,

cùng tất cả những người thiện chí nhất trên đời này, cũng chỉ có thể làm được đến mức đó mà thôi. Sau cùng, những câu hỏi này nói cho chúng ta biết rằng, xét từ góc độ của nhân viên, chính các nhà quản lý phá hoại công ty.

Không như Wall Street và báo chí thương mại thường nghĩ, các nhân viên không hề đặt niềm tin vào huyền thoại “những công ty tuyệt vời” hay “những nhà lãnh đạo tuyệt vời”. Đối với các nhân viên, chỉ có những nhà quản lý, những người giỏi, những người tệ hại và những người ở giữa. Có lẽ điều tốt nhất mà bất kỳ nhà quản lý nào cũng có thể làm được để thúc đẩy toàn công ty vươn đến sự tuyệt vời chính là, trước nhất, bắt mỗi nhà quản lý phải giải thích trước những gì mà các nhân viên của mình phát biểu về mười hai câu hỏi này, và, thứ hai, giúp từng nhà quản lý biết cần phải có những hành động nào để xứng đáng với những trả lời “Hết sức Đồng ý” của nhân viên mình.

Điểm then chốt

“Những phát hiện này có ý nghĩa gì đối với một công ty nào đó?”

Vào mùa đông năm 1997 Gallup được một công ty bán lẻ hết sức thành công yêu cầu đo lường giúp sức mạnh của môi trường làm việc của họ. Họ đang sử dụng ba mươi bảy ngàn người tại khắp ba trăm cửa hàng của họ – khoảng một trăm nhân viên ở mỗi cửa hàng. Mỗi cửa hàng trong số ấy đã được thiết kế và xây dựng nhằm mang đến cho khách hàng kinh nghiệm mua sắm nhất quán. Nhà cửa, cách bày trí, vị trí của sản phẩm, màu sắc, mọi chi tiết đều được suy tính sao cho cửa hàng ở Atlanta sẽ có tính cách thương hiệu giống y như cửa hàng ở Phoenix.

Chúng tôi đã hỏi mỗi nhân viên mười hai câu hỏi này – hơn 75% tổng nhân viên đồng ý tham gia, nên tổng cộng có hai mươi tám ngàn người. Thế rồi chúng tôi xem xét các ghi chép về kỷ lục của từng cửa hàng. Bảng biểu sau đây cung cấp ví dụ về những gì chúng tôi đã thấy được: có hai cửa hàng nằm ở hai đầu đối nghịch nhau của thước đo này. (Chúng tôi đã hỏi các câu hỏi theo thang mức độ từ 1 đến 5, với trong đó “1” tương đương “hết sức không đồng ý” và “5” là “hết sức đồng ý. Các con số trong cột là phần trăm số nhân viên trả lời “5” cho mỗi câu hỏi.)

Đây là những khác biệt thật đáng sửng sốt. Bất kể công ty đang cố gắng làm gì cho nhân viên mình từ trụ sở chính, thì ở cấp cửa hàng, những sáng kiến này đều được truyền đạt và thực hiện theo những cách khác hoàn toàn. Đối với các nhân viên, Cửa hàng A hẳn đang cố gắng hiến một kinh nghiệm làm việc gắn bó hơn nhiều so với Cửa hàng B.

Thử nhìn vào những mức độ quan hệ khác nhau chẳng hạn. Ở Cửa hàng A, 51% nhân viên đều trả lời họ cảm thấy được quan tâm như một con người. Ở Cửa hàng B, con số đó chỉ là 17%. Với nhịp thay đổi trong thế giới kinh doanh ngày nay, thì một trong những món hàng quý giá nhất mà một công ty có thể sở hữu được chính là “sự góp ý thẳng thắn” của nhân viên. Nếu nhân viên sẵn lòng mang đến cho công ty của mình “sự góp ý thẳng thắn”, họ sẽ mang đến cho mọi sáng kiến mới một cơ hội để chiến đấu, bất kể sáng kiến đó có tính nhạy cảm như thế nào hay gây dị nghị đến đâu. Cửa hàng A đang có trong tay thứ hàng hóa quý hiếm này. Ở đây, nhân viên sẽ sẵn lòng chịu đựng sự nhập nhằng, trong sự tin tưởng rằng, khi mọi chuyện kết thúc, quản lý của họ sẽ có mặt ở đó để ủng hộ họ. Cửa hàng B thì không có được món hàng xa xỉ đó. Do thiếu mối quan hệ thành thật giữa nhà quản lý và nhân viên, nên bất kỳ sáng kiến mới nào, bất kể nó có chủ ý tốt đến đâu, cũng sẽ bị chào đón bằng sự nghi ngờ.

Thành tích cá nhân ra sao nào? Ở Cửa hàng A, 55% nhân viên nói rằng họ có cơ hội để làm những gì họ làm giỏi nhất trong mọi ngày. Ở Cửa hàng B, chỉ có 19% trả lời “5”. Điều đó chắc chắn đang tạo nên sự khác biệt biết dường nào về mặt năng suất trên mỗi đầu người, sự bám trụ và những yêu cầu bồi thường của công nhân.

Cho dù bạn nhìn vào điểm nào, trước mắt bạn cũng đều hiện ra sờ sờ những khác biệt.

“Ý kiến của bạn có được coi trọng không?” Cửa hàng A, 36%. Cửa hàng B? Một phần tư con số đó, 9%.

“Bạn có người bạn tốt nhất tại sở làm không?”. Cửa hàng A, 33%. Cửa hàng B, chỉ có 10%.

Có lẽ người ta có thể tìm thấy sự tương phản lạ lùng nhất chính là ở câu hỏi thứ hai. Ở Cửa hàng A, 45% nhân viên hết sức đồng ý rằng họ có nguyên vật liệu và dụng cụ họ cần đến để làm tốt công việc của mình. Ở Cửa hàng B, chỉ có 11% trả lời “5”. Điều kỳ cục thật sự chính là Cửa hàng A và Cửa hàng B đều có nguyên vật liệu và dụng cụ y hệt nhau; thế nhưng cảm nhận của nhân viên về chúng thì lại hoàn toàn khác nhau. Mọi thứ, ngay cả môi trường cơ sở vật chất, đều bị nhuộm màu bởi người quản lý cửa hàng.

Công ty này không có một văn hóa, mà có nhiều văn hóa cũng y như việc họ có nhiều nhân viên quản lý vậy. Bất kể chủ ý của công ty là gì, văn hóa của mỗi cửa hàng là một sáng tạo độc nhất của các nhà quản lý và các nhân viên giám sát trực tiếp tại chỗ. Một số văn hóa thì mong manh, bị rối loạn bởi sự thiếu tin tưởng và sự hoài nghi. Những văn hóa khác thì tốt đẹp, có khả năng thu hút cũng như giữ chân được các nhân viên giỏi.

Đối với các nhà lãnh đạo của công ty này, kết quả quá khác biệt nhau thật là một tin tốt. Vâng, nếu chỉ nhìn vào mặt tiêu cực của nó thôi, điều đó có nghĩa rằng có một sự hạn chế đối với những gì họ đang kiểm soát từ trụ sở chính. Thách đố trong việc xây dựng một văn hóa tốt đẹp cho cả công ty thành hình đã biến thành một thách đố lớn bội phần.

Tuy nhiên, xét về mặt khả quan, những kết quả này cho thấy công ty đang may mắn có được trong tay một số nhà quản lý đích thực là mẫu mực. Những nhà quản lý này đã xây dựng những cơ sở kinh doanh giỏi bằng cách nối kết tài năng với lòng đam mê của nhân viên mình. Về phần kiếm cách để thu hút những nhân viên giỏi, công ty này giờ đây có thể kết thúc cuộc săn tìm biện pháp sửa đổi thần kỳ từ trụ sở chính được rồi. Thay vào đó, họ có thể tìm hiểu những gì mà các nhà quản lý xuất sắc mới vừa hiện rõ này đang làm, và rồi xây dựng văn hóa công ty theo khuôn mẫu này. Họ có thể cố gắng thuê mượn thêm những người giống như những người giỏi nhất của mình. Họ có thể tiếp thu ý tưởng của những người giỏi nhất của mình và nhân rộng chúng ra toàn công ty. Họ có thể thiết kế lại các chương trình huấn luyện, dựa trên cách làm của những người giỏi nhất của mình. Để xây dựng một văn hóa mỹ mãn hơn, công ty này sẽ không cần phải vay mượn các ý tưởng của những công ty thuộc vào hàng “đại tài” như Disney, Southwest Airlines hay Ritz-Carlton mà làm gì. Tất cả những gì họ sẽ phải làm chính là học hỏi từ những người giỏi nhất *của mình*.

“Thế, nếu như họ học từ những người giỏi nhất của mình rồi thì sao nào?”, một số người có thể hỏi. “Liệu việc có thêm nhiều cái “5” trong mười hai câu hỏi ấy có nhất định sẽ biến thành mức thành tích thực tế cao hơn không?” Liệu Cửa hàng A có thật giỏi hơn Cửa hàng B trong bất kỳ thước đo thành tích nào theo xưa nay, như doanh số, lợi nhuận hoặc sự bám trụ của nhân viên, không?

Dĩ nhiên, những khám phá tổng quát của chúng tôi sẽ trả lời rằng có, những nơi làm việc có nhiều nhân viên có thể trả lời tích cực cho mười hai câu hỏi ấy quả thật sẽ là những nơi làm việc có năng suất hơn hẳn. Nhưng điều này quá chung chung. Giống như bạn vậy, chúng tôi cũng muốn biết cụ thể. Do đó, chúng tôi đã yêu cầu công ty cung cấp cho chúng tôi dữ liệu gốc về thành tích mà bình thường là họ sẽ sử dụng để đo lường năng suất của một cửa hàng.

Chúng tôi ghi nhận những ghi chép này và rồi so sánh chúng với số liệu của mỗi cửa hàng về mười hai câu hỏi. Đây là những gì chúng tôi đã tìm được:

- v Những cửa hàng được liệt vào loại “top” 25% trong cuộc điều tra ý kiến nhân viên, tính bình quân, đều đạt mức cao hơn dự toán ngân sách bán hàng trong một năm là 4,65%, trong khi những cửa hàng thuộc loại 25% thấp nhất đều đạt doanh số thấp hơn mức dự toán bán hàng 0,84%. Tính thành số liệu thực tế, thì đây là khoảng cách biệt có đến 104 triệu đôla doanh số hàng năm giữa hai nhóm. Nếu thực hiện được, con số này sẽ tiêu biểu cho mức tăng 2,6% trên tổng doanh số của công ty.
- v Các so sánh lời/lẽ còn nói lên một câu chuyện thậm chí đầy ấn tượng hơn. Các cửa hàng thuộc top 25% trong cuộc điều tra đều kết thúc một năm với mức lợi nhuận đạt cao hơn mức lợi nhuận chỉ tiêu đến 14%. Những cửa hàng thuộc 25% thấp nhất đạt mức lợi nhuận thấp hơn mức chỉ tiêu đến 30%.
- v Tỷ lệ thay đổi nhân viên cũng hết sức chênh lệch nhau. Mỗi cửa hàng thuộc nhóm đứng đầu, tính bình quân, đều giữ nguyên được số nhân viên cũ của mình mỗi năm nhiều hơn mười hai người so với các cửa hàng thuộc nhóm thấp nhất. Nếu tính tổng cộng ở cả hai nhóm, điều này có nghĩa rằng nhóm đứng đầu trong điều tra giữ nguyên được số nhân viên cũ nhiều hơn cả ngàn người mỗi năm so với nhóm xếp thấp nhất. Nếu bạn ước tính rằng lương của một nhân viên cửa hàng trung bình là 18.000 đôla và phí tổn tìm, tuyển dụng và huấn luyện nhân viên mới là 1,5 lần so với mức lương, thế thì tổng phí tổn mà công ty phải bỏ ra cho khoảng sai biệt về sự gắn bó của nhân viên giữa hai nhóm là $18.000 \text{ đôla} \times 1,5 \times 1.000 = 27.000.000 \text{ đôla}$. Và đây chỉ mới là phí tổn cụ thể thôi. Sự hao mất những nhân viên có kinh nghiệm, những người vốn đã có các mối quan hệ quý báu với khách hàng và đồng nghiệp, là một điều hầu như khó thể đo lường được, nhưng lại là một mất mát hết sức quan trọng.

Những kết quả này rất có sức thuyết phục. Ở công ty này, các đơn vị kinh doanh làm ăn giỏi giang hơn là những nơi mà nhân viên đã trả lời tích cực trước mười hai câu hỏi. Những nhà quản lý trực tiếp tài ba đã gắn bó với các nhân viên của mình, và những nhân viên đã được gắn bó này đã mang lại nền tảng cho thành tích xuất sắc.

Bất kỳ thước đo nào có giá trị hữu dụng không những nói cho bạn biết bạn đang đứng ở đâu, mà còn phải giúp bạn quyết định điều kế tiếp phải làm. Do đó, nhà quản lý có thể làm gì để đảm bảo đạt được những cái “5” cho mười hai câu hỏi này cũng như sự gắn bó của nhân viên mình?

Trước tiên bạn phải biết mình bắt đầu từ đâu. Nghiên cứu của Gallup cho thấy một số câu hỏi có mức độ quan trọng mạnh hơn các câu hỏi khác. Điều này hàm ý bạn, nhà quản lý, phải giải quyết mười hai câu hỏi này theo trình tự đúng. Sẽ chẳng có tác dụng bao nhiêu nếu bạn quên đi những câu hỏi quan trọng nhất để chỉ nghĩ đến những câu hỏi kém quan trọng hơn. Nói tóm lại, như nhiều nhà quản lý cũng khám phá ra sự thiệt thòi của mình, việc xử trí với mười hai câu hỏi này không đúng trình tự vừa mất sức vừa rất nguy hiểm.

Leo núi

“Tại sao lại có trình tự đối với mười hai câu hỏi?”

Để giúp chúng tôi mô tả trình tự của mười hai câu hỏi này, chúng tôi yêu cầu bạn hãy vẽ ra trong đầu mình một ngọn núi. Lúc đầu, thật khó mà nghĩ ra được đầy đủ hình thù và màu sắc của nó, vốn có sự thay đổi từ xanh dương sang xám rồi xanh lục khi bạn càng đi đến gần. Nhưng bây giờ, khi đã đứng tại chân núi rồi, bạn cảm được sự có mặt của nó. Bạn biết có thể leo lên đó được. Bạn biết việc trèo lên nó sẽ thật phức tạp, đôi khi có sườn dốc, đôi khi phải leo từ từ. Bạn biết sẽ có những con mương phải vượt qua, có những địa hình sẽ buộc bạn phải đi vòng xuống trước khi bạn có thể leo lên trở lại. Bạn cũng biết có những hiểm nguy, rồi cái lạnh, những đám mây, và nỗi nguy hiểm khẩn cấp hơn hết: ý chí yếu ớt của chính bạn. Nhưng rồi bạn nghĩ đến đỉnh núi và việc bạn sẽ được cảm thấy ra sao, do đó bạn bắt đầu leo núi.

Bạn biết ngọn núi này. Tất cả chúng tôi cũng vậy. Đấy chính là ngọn núi tâm lý mà bạn tạo ra từ giây phút đảm nhiệm vai trò mới cho đến giây phút bạn cảm thấy đã thực hiện đầy đủ vai trò đó. Tại chân ngọn núi, có lẽ bạn mới bước chân vào làm cho một công ty mới. Có lẽ bạn vừa được đề bạt lên chức vụ mới tại chính công ty đó. Dù bằng cách nào thì bạn cũng đang bắt đầu một chuyến leo núi dài.

Tại đỉnh của ngọn núi này, bạn cũng còn đang giữ chức vụ đó – ngọn núi không tiêu biểu cho một chuyến leo sự nghiệp – nhưng bạn trung thành và có năng suất trong vai trò này. Bạn là chuyên viên chế tạo cơ khí, cặm cụi viết lại những gợi ý và những mẹo nhỏ mà bạn đã thu thập được, sao cho bạn có thể trao chúng như một thứ cảm nang bán chính thức cho các nhân viên chế tạo cơ khí tập sự chỉ mới biết về nghề của mình. Bạn là nhân viên bán hàng ở cửa hàng tạp hóa, đang nói với khách hàng rằng quả bưởi chùm nằm ở dãy kệ số năm, nhưng rồi lại đích thân đi đến dãy kệ số năm, đồng thời giải thích rằng quả bưởi chùm luôn luôn được chất từ sau ra trước. “Nếu chị thích bưởi chùm còn cứng,” bạn nói, “hãy lấy quả nằm ở đằng trước.” Bạn là nhà quản lý hết sức yêu công việc của mình đến độ rơm nước mắt khi được mời mô tả việc bạn đã giúp đỡ ra sao cho rất nhiều nhân viên của mình thành công.

Bất kể vai trò của bạn là gì, tại đỉnh của ngọn núi này, bạn cũng đều đang làm giỏi những gì bạn đang làm, bạn biết mục đích cơ bản của công việc mình, và bạn luôn luôn tìm kiếm những phương cách hay hơn để hoàn thành sứ mệnh đó. Bạn có sự toàn tâm toàn ý.

Làm cách nào bạn lên được đến đấy?

Nếu một nhà quản lý có thể trả lời được câu hỏi này, anh ta sẽ biết cách hướng dẫn những nhân viên khác. Anh ta sẽ có thể giúp thật nhiều cá nhân hơn đi lên đến đỉnh. Anh ta càng có thể giúp cho nhiều cá nhân leo được lên ngọn núi đó, hết người này đến người khác, chỗ làm việc đó sẽ càng ngày càng mỗi tốt đẹp và vững vàng hơn. Thế, bạn đã làm cách nào để lên được đến đấy? Bạn đã leo như thế nào?

Hãy nhìn bằng cặp mắt của nhân viên bạn. Đây có thể là một ngọn núi tâm lý, nhưng cũng giống như với ngọn núi thật, bạn phải leo lên thành từng bước một. Nếu biết đúng trình tự,

mười hai câu hỏi này có thể nói cho bạn biết bạn đang ở giai đoạn nào cũng như cho bạn biết chính xác phải đáp ứng những nhu cầu nào trước khi tiếp tục leo lên giai đoạn kế tiếp.

Trước khi chúng tôi mô tả các bước trong cuộc leo núi này, xin ngẫm lại về những nhu cầu bạn đã có ở lần đầu tiên bạn bắt tay đảm nhiệm vai trò hiện nay của mình. Bạn muốn gì ở vai trò này? Lúc đó những nhu cầu nào là trên hết trong suy nghĩ của bạn? Thế rồi, theo thời gian và bạn cũng đã ở chức vụ đó lâu rồi, vậy thì các nhu cầu của bạn đã thay đổi ra sao? Và hiện tại, những điều nào là những ưu tiên của bạn? Bạn cần gì qua vai trò hôm nay của mình?

Bạn có thể tiếp tục suy nghĩ trong khi chúng tôi mô tả các bước trong cuộc leo núi này.

Trại Chân núi: “Tôi được gì?”

Khi bạn lần đầu tiên bắt tay vào vai trò mới, các nhu cầu của bạn hết sức cơ bản. Bạn muốn biết người ta sẽ chờ đợi gì ở bạn. Bạn sẽ kiếm được bao nhiêu tiền? Bạn sẽ phải mất bao lâu để đi từ nhà đến chỗ làm? Liệu bạn sẽ có một cái phòng, một cái bàn, thậm chí một điện thoại riêng không? Ở giai đoạn này, bạn đang tự hỏi “Tôi được gì?” từ vai trò này.

Trong mười hai câu hỏi, hai câu hỏi cơ bản sau đây đo lường bước Trại Chân núi này:

1. Bạn có biết mình được mong đợi gì trong công việc không?
2. Tôi có nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt công việc của mình không?

Trại 1: “Tôi cho gì?”

Bạn đang leo lên hơi cao rồi đấy. Tầm nhìn của bạn đang thay đổi. Bạn bắt đầu hỏi những câu hỏi khác. Bạn muốn biết mình có đang làm tốt trong công việc này hay không. Có phải bạn đang ở vai trò mà bạn có thể làm cực giỏi hay không? Người ta có nghĩ là bạn quả thật rất giỏi không? Nếu không, họ *đang* nghĩ gì về bạn? Họ có sẽ giúp bạn không? Ở giai đoạn này, các câu hỏi của bạn xoay quanh việc “Tôi cho gì?” Bạn chú ý đến sự đóng góp của *bản thân mình* và những cảm nhận của người khác về sự đóng góp đó.

Bốn câu hỏi sau đây đo lường về Trại 1:

3. Trong công việc, mọi ngày tôi có cơ hội để làm những gì tôi giỏi nhất không?
4. Trong bảy ngày gần đây nhất, tôi có nhận được sự công nhận hay khen ngợi vì làm giỏi công việc không?
5. Người quản lý của tôi, hay người có trách nhiệm, có vẻ quan tâm đến tôi như một con người không?
6. Có ai có trách nhiệm (hay có quyền) khuyến khích sự phát triển của tôi không?

Mỗi câu hỏi trong số này không chỉ giúp bạn biết bạn có cảm thấy mình đang làm giỏi trong vai trò này hay không (Câu 3), mà chúng còn cho bạn biết người khác có chuộng (coi trọng) *thành tích cá nhân của bạn* hay không (Câu 4), họ có quý trọng bạn *như một con người* hay không (Câu 5), và họ có chuẩn bị *dầu tư cho sự phát triển của bạn* hay không (Câu 6). Những câu hỏi này đều nhắm vào vấn đề lòng tự trọng và giá trị của *cá nhân* bạn. Như chúng ta sẽ thấy, nếu những câu hỏi này vẫn chưa có câu trả lời, tất cả những mong mỏi được thuộc về, được trở thành người trong nhóm, được học hỏi và cải tiến của bạn sẽ tan thành mây khói.

Trại 2: “Tôi có thuộc về nơi này không?”

Bạn tiếp tục leo. Bây giờ, bạn hỏi một số câu hỏi khó, về bản thân mình và về người khác, và các câu trả lời, hy vọng, mang đến cho bạn sức mạnh. Tầm nhìn của bạn mở rộng. Bạn nhìn xung quanh và hỏi, “Tôi có thuộc về nơi này không?” Bạn có thể hết sức quan tâm đến vấn đề phục vụ khách hàng – liệu có ai cũng rất biết quan tâm đến khách hàng như bạn không? Hay, có thể bạn xác định mình là người có óc sáng tạo – có phải chung quanh bạn đều là những người biết cật lực cố gắng như bạn không? Bất kể hệ thống giá trị cơ bản của bạn là gì, ở bước leo núi này, bạn đang thật sự muốn biết mình có phù hợp với nó hay không.

Bốn câu hỏi sau đây đo lường về Trại 2:

7. Trong làm việc, ý kiến của tôi có vẻ được coi trọng không?
8. Sứ mệnh/mục đích của công ty tôi có làm tôi cảm thấy công việc của mình là quan trọng không?
9. Các đồng nghiệp của tôi có quyết làm việc thật chất lượng không?
10. Tôi có bạn thân nhất trong công việc không?

Trại 3: “Làm thế nào tất cả chúng tôi có thể phát triển được?”

Đây là bước tiến bộ nhất của cuộc leo núi. Ở giai đoạn này, bạn nóng lòng muốn mọi người được canh tân, cải thiện, nên đã hỏi “Làm cách nào tất cả chúng tôi có thể phát triển đây?” Bạn muốn làm cho mọi thứ trở nên tốt hơn, muốn được học hỏi, phát triển, đổi mới. Giai đoạn này nói cho chúng ta biết rằng chỉ sau khi bạn đã leo đến nơi và đã trải qua ba giai đoạn đầu rồi thì bạn mới có thể canh tân hiệu quả được. Tại sao? Bởi vì có sự khác biệt giữa “phát minh” và “canh tân”. Phát minh là cái mới hoàn toàn, thuần túy – giống như phần lớn chúng tôi vậy, bạn có thể nghĩ ra mười bảy cách mới để làm mọi thứ trong một vài tuần sau khi bạn bắt tay vào vai trò mới. Nhưng những ý tưởng ấy đã chẳng đi tới đâu cả. Trái lại, canh tân là *sự mới mà có thể ứng dụng được*. Và bạn có thể canh tân, bạn có thể áp dụng những ý tưởng mới của mình, chỉ nếu bạn biết chú ý đến đúng kỳ vọng (Trại Chân núi), nếu bạn tin tưởng vào chuyên môn của bản thân mình (Trại 1), và nếu bạn biết các ý tưởng mới của mình sẽ được mọi người chung quanh bạn chấp nhận hay phản đối ra sao (Trại 2). Nếu bạn không thể trả lời tích cực được tất cả các câu hỏi trước đấy, khi ấy bạn sẽ thấy mình gần như khó lòng áp dụng được tất cả những ý tưởng mới của mình.

Đây là hai câu hỏi đo lường về Trại 3:

11. Trong sáu tháng rồi, có nhân vật có trách nhiệm nào nói với tôi về sự tiến bộ của tôi không?
12. Trong năm qua, trong công việc, tôi có cơ hội để được học hỏi và phát triển không?

Đỉnh núi

Nếu có thể trả lời tích cực cho toàn bộ mười hai câu hỏi ấy, khi đó bạn đã lên được đến đỉnh núi. Tiêu điểm của bạn trở nên thật rõ ràng. Bạn cảm được cảm giác thành đạt đang âm vang, cứ như thể cái tuyệt vời nhất của bạn đang được mời gọi và đang đáp ứng trong mọi ngày. Bạn nhìn xung quanh và nhìn thấy những người khác cũng dường như đang rộn ràng trước thử thách

của công việc. Phấn chấn trước sự cảm thông và mục đích chung của bạn, những người leo núi của bạn tìm kiếm và hướng đến các thử thách để vượt khỏi chân trời. Việc tiếp tục ở lại lâu trên đỉnh chẳng phải dễ dàng gì, khi mặt đất dưới chân bạn cứ dịch chuyển và gió mạnh đang thổi phẫn phật vào người bạn. Nhưng trong khi bạn vẫn còn ở đó, đấy hoàn toàn là một cảm xúc.

Nếu đây là cuộc leo núi tâm lý mà bạn đã thực hiện (hay chưa thực hiện được) từ lúc bắt đầu đảm nhiệm vai trò hiện tại của mình cho đến lúc bạn cảm thấy đã gắn bó hoàn toàn trong vai trò này, thế thì bạn đang đứng ở đâu vậy?

Trại 1? Trại 2? Đỉnh núi?

Hãy tự hỏi mình mười hai câu hỏi ấy. Những trả lời của bạn có thể giúp bạn hiểu được nơi mình đang đứng trên ngọn núi đó. Có lẽ công ty bạn đang trải qua thời kỳ thay đổi và bạn tự thấy mình đang mòn mỏi đứng đợi ở Trại Chân núi. Sự thay đổi có thể khiến người ta gặp cảnh như vậy – bạn chân thành muốn nhập cuộc, nhưng sự bấp bênh cứ đẩy bạn đi xuống và đi xuống. (Xin đừng nói với tôi tương lai sẽ tuyệt vời đến mức nào. Chỉ cần nói cho tôi biết tôi đang được chờ đợi gì ở hôm nay mà thôi".)

Có lẽ bạn mới vừa được cất nhắc – bạn cảm thấy như thể mình đã ở mức tột đỉnh trong vai trò trước đây rồi, nhưng bây giờ bạn tự thấy mình đứng là chỉ mới ở Trại 1, có những kỳ vọng mới và một cán bộ quản lý mới. (Tôi tự hỏi không biết ông ấy nghĩ gì về tôi. Tôi tự hỏi không biết ông ta sẽ xác định thành công là thế nào đây".) Vâng, ngay cả khi những điều tốt đẹp xảy đến cho bạn, bạn cũng có thể nhanh chóng tự thấy mình đang ở chân của ngọn núi mới, với một cuộc leo rất dài đang chờ phía trước.

Dĩ nhiên, cuộc leo lên đến đỉnh phức tạp hơn nhiều so với bức tranh này. Không chỉ người ta sẽ phải đánh đổi giai đoạn này để lấy giai đoạn khác, mà mỗi cá nhân còn sẽ phải sắp đặt một giá trị có hơi khác đi cho từng giai đoạn của cuộc leo núi này. Chẳng hạn, bạn có thể đón nhận vai trò hiện tại của mình đơn thuần chỉ vì nó mang đến cho bạn dịp để học hỏi và phát triển – theo nghĩa nào đó, bạn đã bay thẳng lên đến Trại 3. Và nếu thỏa được những nhu cầu bậc cao hơn này, khi ấy bạn sẽ có thể có hơi kiên nhẫn hơn để chờ cho cán bộ quản lý của mình thấy rõ được những mong đợi của ông ta (Trại Chân núi). Tương tự, nếu bạn cảm thấy đã rất gắn bó với các thành viên trong nhóm mình (Trại 2), khi ấy bạn có thể sẵn sàng tiếp tục ở lại một thời gian lâu hơn, mặc dù bạn cảm thấy vai trò của mình trong nhóm không cho phép bạn sử dụng tài năng thật sự của mình (Trại 1).

Tuy nhiên, những loại đánh đổi cá nhân này không phủ nhận chân lý cơ bản của ngọn núi – bất kể bạn trả lời các câu hỏi Trại 2 hay Trại 3 có tích cực đến đâu, nhu cầu ở cấp thấp hơn của bạn càng chưa được đáp ứng lâu bao nhiêu, sẽ càng dễ có khả năng rằng bạn bị kiệt sức, trở nên kém năng suất, và phải bỏ công ty mà đi.

Thật vậy, nếu bạn tự thấy mình trả lời tích cực ở Trại 2 và Trại 3, nhưng lại tiêu cực ở các câu hỏi thuộc mức thấp hơn, xin cẩn thận. Bạn đang gặp tình trạng hết sức bấp bênh, hiểm nghèo đấy. Bên ngoài, mọi thứ có vẻ tốt đẹp – bạn mến các thành viên trong nhóm của mình (Trại 2), bạn đang học hỏi và phát triển (Trại 3) – nhưng trong thâm tâm, bạn đang thờ ơ. Bạn không chỉ trở nên kém năng suất hơn mức có thể, mà bạn còn sẽ nhảy liên xuống thuyền ngay khi có ai đó vừa chào mời.

Bạn có thể đặt cho tình trạng này một cái tên: chứng say núi.

Trong thế giới thật ngoài đời, chứng say núi xảy ra do tình trạng thiếu dưỡng khí ở độ cao. Do thiếu dưỡng khí, trái tim của bạn bắt đầu nện thành thịch. Bạn cảm thấy không thở được và mất phương hướng. Nếu bạn không leo xuống những chỗ thấp hơn, phổi của bạn sẽ bị ngập đầy chất dịch và bạn sẽ chết. Chẳng có cách nào để đánh lừa chứng say núi này được hết. Chẳng có thuốc chủng ngừa mà cũng chẳng có kháng sinh. Cách duy nhất để chữa được nó chính là leo xuống và để cho cơ thể của bạn có thời gian quen với khí hậu.

Những người leo núi thiếu kinh nghiệm có thể đề nghị rằng nếu có nhiều tiền và không có nhiều thời gian, bạn có thể dùng trực thăng bay thẳng đến Trại 3 và chạy nhanh lên đến đỉnh. Những hướng dẫn viên có kinh nghiệm biết rằng bạn sẽ chẳng bao giờ làm được điều đó. Chứng say núi sẽ phá tan sức lực của bạn và làm cho bước tiến của bạn trở nên chậm chạp như rùa bò. Những hướng dẫn viên này sẽ chỉ cho bạn biết, để lên được đến đỉnh, bạn phải dụng công. Trong lúc đi lên, bạn sẽ phải bỏ ra khá nhiều thời giờ ở giữa Trại Chân núi và Trại 1. Bạn càng bỏ ra thật nhiều thời gian cho những bậc thấp này, bạn sẽ càng có khả năng chịu đựng nhiều hơn trước mật độ không khí loãng ở gần đỉnh.

Trong thế giới tâm lý, lời khuyên của họ vẫn hữu dụng giống y vậy. Trại Chân núi và Trại 1 là nền tảng. Hãy dành nhiều thời gian quan tâm đến những nhu cầu ở đây, hãy tìm một cán bộ quản lý có thể đáp ứng được các nhu cầu ấy, và bạn sẽ có được sức mạnh cần thiết cho cuộc leo núi lâu dài ở phía trước. Nếu phớt lờ những nhu cầu này, bạn càng dễ trở nên có tâm lý thờ ơ.

DỊCH BỆNH SAY NÚI

Bây giờ, hãy nhìn bằng cặp mắt nhà quản lý của bạn trở lại.

Ngon núi ẩn dụ này cho thấy rõ chìa khóa để xây dựng một nơi làm việc mạnh mẽ, đầy sức sống chính là việc đáp ứng các nhu cầu của nhân viên tại Trại Chân núi và Trại 1. Đây là nơi bạn cần tập trung thời gian và công sức của mình. Nếu nhu cầu ở những giai đoạn thấp của nhân viên bạn vẫn chưa được giải quyết, khi ấy mọi điều bạn làm cho họ thêm nữa dọc trên cuộc hành trình này cũng đều không thích hợp. Nhưng nếu bạn có thể đáp ứng thành công những nhu cầu này, khi ấy mọi chuyện còn lại – xây dựng nhóm và đổi mới – đều trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Điều ấy có vẻ gần như thật rành rành. Nhưng trong hơn mười lăm năm qua, hầu hết các nhà quản lý đều được khuyến khích tập trung vào những phần cao hơn của ngọn núi. Những tuyên bố sù mệnh, sự huấn luyện đa dạng, những nhóm làm việc tự quản – tất cả đều nhằm cố gắng giúp nhân viên cảm thấy mình là nhân viên ruột (Trại 2). Quản lý chất lượng toàn diện, tái cấu trúc, cải tiến liên tục, tổ chức học tập – tất cả đều nhằm giải quyết nhu cầu của nhân viên là đổi mới và tự đổi mới mình, mỗi ngày (Trại 3).

Tất cả những sáng kiến này đều có thể hiểu được. Nhiều sáng kiến trong số ấy đã được thực hiện rất hay. Nhưng đa số chúng đều chẳng kéo dài được. Cách đây năm năm, Giải thưởng Chất lượng Baldrige là giải thưởng được nhiều người thèm khát nhất nước Mỹ. Còn ngày nay, chỉ có một vài công ty còn nghĩ đến chuyện đoạt được nó mà thôi. Rất nhiều chuyên gia giờ đây đã không còn nhất trí với nhau về định nghĩa đúng của “sự đa dạng”. Các bậc thầy về tái

thiết kế qui trình đang cố gắng để lôi người ta quay trở lại với quá trình. Và nhiều người trong chúng ta đang khịt mũi coi thường các tuyên bố sứ mệnh.

Nghĩ đến thì thật là buồn. Hạt nhân quan trọng của chân lý nằm ở phần lõi của tất cả các sáng kiến này, nhưng chẳng có sáng kiến nào trong số đó sống thọ được cả.

Tại sao? Dịch bệnh say núi. Họ đã nhắm quá cao, quá nhanh.

Các nhà quản lý đã được khuyến khích nhắm vào những sáng kiến phức tạp như sự tái cấu trúc hay tổ chức học tập, mà không hề dành thời gian cho những điều cơ bản. Các bậc, các giai đoạn trên ngọn núi cho thấy nếu nhân viên không biết người ta đang chờ đợi gì ở mình với tư cách một cá nhân (Trại Chân núi), khi ấy chớ hòng yêu cầu anh ta phấn khích chơi theo nhóm (Trại 2). Nếu anh ta cảm thấy mình như thể có vai trò sai (Trại 1), đừng hòng thúc đẩy anh ta bằng cách nói với anh ta rằng các ý tưởng đổi mới của anh ta quan trọng ra sao đối với các nỗ lực tái cấu trúc của công ty (Trại 3). Nếu anh ta không biết nhà quản lý của mình nghĩ gì về mình với tư cách một cá nhân (Trại 1), đừng hòng làm anh ta lúng túng bởi việc thách đố anh ta trở thành một phần của “tổ chức học tập” mới (Trại 3).

Chớ dùng trực thăng để bay đến độ cao hàng năm ngàn mét, bởi sớm muộn gì bạn và nhân viên của bạn cũng sẽ tiêu đời ngay trên ngọn núi đó.

ĐIỀU CHÚ Ý CỦA NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ TÀI BA

Các nhà quản lý giỏi đều nhắm vào Trại Chân núi và Trại 1. Họ biết có thể tìm được cốt lõi của một nơi làm việc đầy sức sống và vững vàng ở sáu câu hỏi đầu:

1. Tôi có biết mình được chờ đợi gì trong công việc không?
2. Tôi có nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt công việc của mình không?
3. Trong công việc, tôi có cơ hội để làm những gì tôi giỏi nhất vào mọi ngày không?
4. Trong bảy ngày gần đây nhất, có nhận được sự công nhận hay khen ngợi vì làm giỏi công việc không?
5. Người quản lý của tôi, hay người có trách nhiệm, có vẻ quan tâm đến tôi như một người không?
6. Có ai có trách nhiệm (hay có quyền) khuyến khích sự phát triển của tôi không?

Việc đảm bảo đạt được những cái “5” cho các câu hỏi này là một trong những trách nhiệm quan trọng nhất của bạn. Và như nhiều nhà quản lý cũng thấy, việc đạt được tất cả những cái “5” từ nhân viên của mình chẳng phải dễ dàng gì. Chẳng hạn, nhà quản lý có “lấy lòng” nhân viên bằng cách nói với họ rằng tất cả họ đều sẽ được đề bạt thì có thể nhận được những cái “5” cho câu hỏi “Có ai có thẩm quyền trong công việc khuyến khích sự phát triển của tôi không?” Thế nhưng, vì rằng tất cả nhân viên của anh ta giờ đây đang cảm thấy mình chưa được ở đúng vai trò của mình, nên anh ta sẽ chỉ nhận được những cái “1” cho câu hỏi “Trong công việc, tôi có cơ hội để làm những gì tôi giỏi nhất vào mọi ngày không?”

Tương tự, nhà quản lý đang cố kiểm soát hành vi của nhân viên bằng cách viết ra cả một cẩm nang đầy cộm gồm những thể thức và chính sách thì sẽ nhận được những cái “5” cho câu hỏi “Bạn có biết mình được chờ đợi gì trong công việc không?” Nhưng bởi tác phong quản lý

cứng nhắc, nguyên tắc, nên anh ta sẽ chỉ có thể nhận được những cái “1” đối với câu hỏi “Người quản lý của tôi, hay người có trách nhiệm, có vẻ quan tâm đến tôi không?”

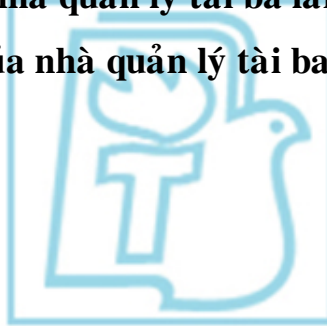
Để đảm bảo đạt được những cái “5” cho tất cả các câu hỏi ấy, bạn phải biết dàn xếp linh hoạt, mềm dẻo trong các trách nhiệm của mình, những trách nhiệm mà thoạt nhìn có vẻ mâu thuẫn nhau. Bạn phải ấn định những kỳ vọng như nhau cho tất cả nhân viên mình, nhưng đồng thời cũng phải biết cư xử khác nhau với từng người. Bạn phải làm cho mỗi người cảm thấy như thể anh ta đang đứng ở vai trò phát huy được tài năng của anh ta, cùng lúc còn thách thức anh ta vươn lên hơn nữa. Bạn phải biết quan tâm đến từng người, khen thưởng từng người và nếu cần, dứt bỏ người mà bạn đã có quan tâm cũng như khen ngợi rồi.

F. Scott Fitzgerald tin rằng “thử thách của trí thông minh bậc nhất chính là khả năng dung chứa được hai ý tưởng đối lập nhau trong đầu cùng một lúc, và vẫn còn có khả năng để hoạt động”. Theo nghĩa này, những nhà quản lý tài ba đã có một trí thông minh độc đáo. Trong các chương sau, chúng tôi sẽ mô tả trí thông minh này. Chúng tôi sẽ giúp bạn nhìn bằng cặp mắt của những nhà quản lý đại tài trên thế giới, và thấy được cách họ cân bằng ra sao các trách nhiệm có tính đối chọi nhau của mình. Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn thấy cách họ tìm kiếm, thu hút và phát triển được rất nhiều nhân viên giỏi, một cách thật hết sức hiệu quả.

CHƯƠNG 2

Kinh nghiệm của các nhà quản lý tài ba

- **Tổng quan**
- **Những điều các nhà quản lý tài ba biết**
- **Những điều các nhà quản lý tài ba làm**
- **Bốn chìa khóa của nhà quản lý tài ba**



Tổng quan

“Gallup đã phỏng vấn ai?”

Các nhà quản lý giỏi nhất trên thế giới đặt nền móng ra sao cho một nơi làm việc tốt? Có vô số câu trả lời, đe dọa nhấn chìm cả những nhà quản lý bình tĩnh nhất. Trong năm 1975, đã có hai trăm quyển sách được xuất bản về đề tài quản lý và lãnh đạo. Đến năm 1997, con số đó đã nhiều hơn gấp ba lần. Thật vậy, trong hơn hai mươi năm qua, các tác giả đã đưa ra hơn chín ngàn hệ thống, ngôn ngữ, nguyên tắc và mẫu mực khác nhau nhằm giúp giải thích các bí ẩn của nghệ thuật quản lý và lãnh đạo.

Khối lời khuyên kiểu người ý này người ý nọ, chung chung, và phần lớn vật vãnh, thật nhiều vô kể, nhưng lại hiếm khi soi sáng được gì. Nó thiếu chính xác và tính đơn giản. Một điều gì đó còn thiếu sót, ngay cả từ những lời khuyên có sức thuyết phục nhất. Có rất nhiều những nghiên cứu điển hình, cùng những câu chuyện về sự thành công của bản thân kiểu “đây, tôi đã làm như thế này đây”, nhưng lại có rất ít những nghiên cứu định lượng và hầu như chẳng hề có tiêu chuẩn đo lường nào cả. Chưa ai từng phỏng vấn những nhà quản lý giỏi nhất trên thế giới và so sánh một cách có hệ thống câu trả lời của họ với câu trả lời của những nhà quản lý trung bình. Chưa một ai từng cho phép các nhà quản lý tài ba tự xác định. Chưa một ai khai thác cái nguồn ấy. Do đó Gallup đã làm.

Nỗ lực nghiên cứu thứ hai này là bạn đồng hành tất yếu của nghiên cứu thứ nhất. Ở chương trước, chúng tôi đã mô tả mối quan hệ giữa những nhân viên gắn bó và kết quả của đơn vị kinh doanh, cũng như chỉ rõ vai trò quan trọng mà các nhà quản lý ở khắp nơi đang đóng. Trong chương này, chúng tôi muốn tìm cách đi sâu vào trong tâm trí của các nhà quản lý tài ba và tìm hiểu họ đã nối kết, hết sức thành công, trái tim, khối óc và tài năng của nhân viên mình như thế nào.

Hết năm này đến năm khác, chúng tôi đã yêu cầu các khách hàng của mình cho phép chúng tôi được phỏng vấn những nhà quản lý tài ba của họ. Việc nhận ra ai là người giỏi nhất chẳng phải lúc nào cũng dễ, do đó chúng tôi bắt đầu bằng cách hỏi, “Những nhà quản lý nào mà anh rất muốn nhân rộng điển hình?” Ở một số tổ chức, đây là tiêu chuẩn duy nhất có sẵn. Nhưng, ở đại đa số tổ chức, có những ghi chép về thành tích: ghi chép về năng suất và lợi nhuận; ghi chép về mức độ hao hụt, về tỉ lệ nhân viên nghỉ việc, về tai nạn lao động; và có lẽ quan trọng nhất, ghi chép phản ảnh phản hồi của khách hàng và của chính nhân viên. Chúng tôi sử dụng những số đo thành tích này để tìm ra những nhà quản lý tài giỏi.

Chúng tôi đã phỏng vấn những nhà quản lý khách sạn, quản lý bán hàng, kế toán trưởng, tổ trưởng sản xuất, huấn luyện viên thể thao nhà nghề, quản lý quán rượu, giám thị trường học, đại úy, thiếu tá và đại tá trong quân đội, ngay cả một bộ phận chọn lọc gồm các vị trợ tế và mục sư. Chúng tôi đã phỏng vấn hơn tám mươi ngàn nhà quản lý.

Mỗi nhà quản lý giỏi đều được phỏng vấn khoảng một tiếng rưỡi, bằng cách dùng những câu hỏi mở. Chẳng hạn:

- v “Là nhà quản lý, bạn thích điều nào hơn: một người độc lập, xông xáo, tạo nên 1,2 triệu đôla doanh số, hay một người ăn ý với nhóm, chỉ tạo được có nửa mức doanh số đó? Hãy giải thích sự chọn lựa của bạn.”
- v “Bạn có một nhân viên làm việc rất có năng suất, nhưng người này lúc nào cũng cứ gặp rắc rối với công việc giấy tờ. Bạn sẽ làm việc ra sao với người này để giúp anh/chị ta có năng suất hơn nữa?”
- v Bạn có hai nhà quản lý. Một đúng là rất giỏi về quản lý mà từ trước đến nay bạn từng gặp. Người kia thuộc hạng thường. Hiện có hai cơ hội: cái thứ nhất là một địa bàn đang đạt năng suất cao, cái thứ hai là một địa bàn đang kinh doanh rất chật vật. Địa bàn nào cũng chưa đạt đến đỉnh cao tiềm năng của nó. Vậy bạn khuyên nhà quản lý giỏi của bạn chọn nơi nào? Tại sao?

(Bạn có thể tìm thấy câu trả lời của các nhà quản lý tài ba ở phần Phụ lục B.)

Những trả lời cho các câu hỏi này, cùng hàng trăm câu hỏi tương tự, đã được thu âm, ghi chép, đọc đi đọc lại. Thế rồi, cũng sử dụng những câu hỏi ấy, chúng tôi phỏng vấn những đồng nghiệp kém thành công hơn của họ. Những nhà quản lý này chẳng phải thất bại, nhưng cũng chẳng phải thuộc hạng xuất chúng. Họ là “những nhà quản lý trung bình”. Các trả lời của họ được thu âm, ghi chép lại, và được đọc đi đọc lại.

Thế rồi chúng tôi so sánh. Chúng tôi đã nghe đến 120.000 giờ băng ghi âm. Chúng tôi đã cày xới hết 5 triệu trang giấy ghi chép. Chúng tôi tìm kiếm các cấu trúc. Đây là điểm chung, nếu có, giữa những người tài giỏi? Và, đây là điểm phân biệt, nếu có, giữa họ với những đồng nghiệp kém thành công hơn?

Hóa ra những nhà quản lý tài ba có ít điểm chung với nhau hơn bạn nghĩ. Nếu bắt tất cả họ xếp hàng dài trước một bức tường, bạn sẽ thấy được những khác biệt nhau về giới tính, chủng tộc, tuổi tác và cơ thể. Nếu bạn có làm việc cho họ, bạn sẽ cảm nhận được những phong cách động viên, chỉ đạo và xây dựng quan hệ khác hẳn nhau. Sự thật thì họ chẳng có điểm chung gì nhiều.

Nhưng, ở sâu bên trong tất cả các khác biệt và đa dạng đó, có một cái nhìn sáng suốt chung, vẫn liên tục vang vọng từ phía tất cả các nhà quản lý tài ba này.

Những gì các nhà quản lý tài ba biết

“Đâu là cái nhìn sáng suốt có tính cách mạng chung của tất cả các nhà quản lý tài ba?”

Một câu truyện ngụ ngôn xưa sau đây sẽ là lời giới thiệu rất hay về điều đó:

Xưa kia có một con bò cạp và một con ếch.

Con bò cạp muốn vượt qua cái hồ, nhưng nó không thể bơi được. Thế nên nó bèn vội vã chạy đến chỗ con ếch và nhờ: “Anh ếch này, anh làm ơn chở dùm tôi qua bên kia hồ được không?”

“Được chứ,” con ếch trả lời, “nhưng, trong hoàn cảnh này thì, tôi phải từ chối thôi. Anh có thể chích tôi lúc tôi đang bơi thì sao.”

“Nhưng, tại sao tôi phải làm như vậy?”, con bò cạp hỏi. “Tôi làm sao chích anh được, bởi vì anh sẽ chết, và tôi thì sẽ bị chết chìm.”

Mặc dù con ếch biết bò cạp rất độc, nhưng cái logic ấy quả hết sức thuyết phục. Có lẽ, con ếch cảm thấy, trong trường hợp này thì con bò cạp sẽ biết coi chừng cái đuôi của nó. Thế là con ếch đồng ý. Con bò cạp leo lên lưng ếch và cả hai bắt đầu băng qua bên kia hồ. Ngay khi đến đúng giữa hồ, con bò cạp co cái đuôi và chích con ếch. Bị thương đến chí tử, con ếch la lên, “Tại sao anh chích tôi? Chích tôi thì có lợi gì chứ, bởi bây giờ tôi sẽ chết và anh sẽ bị chết chìm.”

“Tôi biết,” con bò cạp trả lời khi nó chìm xuống nước. “Nhưng tôi là con bò cạp. Tôi phải chích anh. Đó là bản chất của tôi.”

Cách nghĩ thông thường khuyến khích bạn suy nghĩ giống như con ếch. Bản chất của người ta thì thay đổi, con ếch nói thắm. Bất kỳ ai cũng có thể trở thành bất kỳ điều gì mà họ muốn nếu họ cố gắng đủ. Thật vậy, là nhà quản lý, bổn phận của bạn là hướng dẫn cho những thay đổi ấy. Nghĩ ra những nguyên tắc và chính sách để kiểm soát các thiên hướng phóng túng, ngang ngạnh của nhân viên. Chỉ bảo cho họ những kỹ năng và khả năng nhằm giúp họ vượt qua các khiếm khuyết. Tất cả nỗ lực tốt nhất của bạn với tư cách nhà quản lý sẽ xoáy vào việc khóa chặt hay sửa chữa những gì mà bản chất là thích hợp.

Các nhà quản lý giỏi phản đối kiểu tùy hứng này. Họ nhớ những gì mà con ếch đã quên: rằng mỗi cá nhân, giống như con bò cạp vậy, quả thật đều có bản chất riêng của mình. Họ thừa nhận mỗi cá nhân đều có động cơ khác nhau, lối suy nghĩ riêng và phong cách riêng. Họ biết rằng có một giới hạn trong việc họ chỉ có thể uốn nắn ai đó đến mức nào đó mà thôi. Nhưng họ không rên rỉ trước những khác biệt ấy và cố gắng kiểm chế chúng bớt lại. Thay vì tập trung vào chúng, họ cố gắng giúp phát huy tối đa điểm mạnh ở từng người.

Nói một cách đơn giản, đây là cái nhìn thấu đáo mà chúng tôi nghe vọng lại từ hàng chục ngàn nhà quản lý tài ba:

Con người không thể thay đổi nhiều

Đừng phí công để thêm vào những gì một người còn thiếu

Mà hãy cố rút ra những điều tốt đã có sẵn

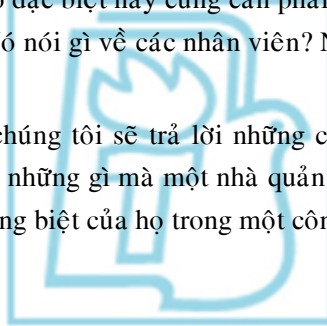
Điều đó cũng đủ khó khăn rồi

Cái nhìn thấu đáo này chính là nguồn gốc của sự khôn ngoan của họ. Nó giải thích mọi việc họ đang làm với và cho nhân viên mình. Đây chính là nền tảng của sự thành công của họ với tư cách nhà quản lý.

Cái nhìn thấu suốt này mang tính cách mạng. Nó giải thích tại sao các nhà quản lý giỏi không tin rằng ai cũng có tiềm năng vô hạn; tại sao họ không giúp người ta sửa chữa các điểm yếu của họ; tại sao họ khăng khăng bỏ đi “Nguyên tắc Vàng” đối với mọi nhân viên; và tại sao họ chơi trò thiên vị. Nó giải thích tại sao các nhà quản lý tài ba vứt bỏ mọi nguyên tắc của cách nghĩ thông thường.

Tuy trông có vẻ đơn giản, nhưng đây lại là một cái nhìn sáng suốt phức tạp và tế nhị. Nếu bạn áp dụng nó hời hợt, bạn có thể nhanh chóng tự thấy mình đang đưa ra giả thuyết rằng các nhà quản lý nên phớt lờ các điểm yếu của nhân viên, rằng tất cả những chuyện huấn luyện là hoàn toàn phí thời gian. Hoàn toàn không phải vậy. Giống như tất cả những nội dung mang tính cách mạng, cái nhìn thấu đáo đặc biệt này cũng cần phải được giải thích: Các nhà quản lý tài ba áp dụng nó như thế nào? Nó nói gì về các nhân viên? Nó có ý nghĩa gì đối với các công ty?

Trong những chương kế tiếp chúng tôi sẽ trả lời những câu hỏi này, nhưng trước khi làm điều đó, chúng ta phải đồng ý về những gì mà một nhà quản lý, bất kỳ nhà quản lý nào, đang thật sự làm. Đây là chức năng riêng biệt của họ trong một công ty? Họ đang đóng vai trò gì?



Những gì các nhà quản lý tài ba đang làm

“Bốn vai trò cơ bản của một nhà quản lý giỏi?”

Tony F., nhà điều hành cấp cao tại một tập đoàn ngành giải trí, đã có than phiền tương tự: “Những cá nhân giỏi được đưa lên làm quản lý mà chẳng hề có chút ý tưởng mảy may nào về vai trò của quản lý, chứ đừng nói chi đến khả năng diễn vai đó. Chúng tôi đã cử họ tham gia một trong những khóa học phát triển khả năng lãnh đạo, để rồi họ trở về còn bị ấn tượng nhiều hơn nữa về thân phận tiểu lãnh đạo của mình chứ không phải về những thách thức hàng ngày của việc trở thành một quản lý giỏi. Chẳng ai biết chút gì về việc trở thành một nhà quản lý giỏi là sao cả”.

Có lẽ Tony nói đúng. Chẳng ai biết chút gì về việc trở thành một nhà quản lý giỏi. Và trên hết, chẳng ai quan tâm cả. Cách nghĩ thông thường nói cho chúng ta biết rằng vai trò của nhà quản lý không còn hết sức quan trọng nữa. Rõ ràng các nhà quản lý giờ đây là một trở ngại cho tốc độ, sự linh hoạt và sự nhanh nhẹn. Các công ty nhanh nhạy ngày nay chẳng còn đủ sức để thuê cả một đạo quân quản lý để chỉ lo trao đổi giấy tờ, ký những phê duyệt và theo dõi thành tích. Họ cần những nhóm làm việc độc lập, tự động viên mình, tự chỉ huy lấy mình. Không có gì phải ngạc nhiên chuyện các nhà quản lý là những người đầu tiên lâm vào thế cùng khi cuộc cách mạng tái lập công ty diễn ra.

Ngoài ra, cách nghĩ thông thường còn cho rằng, “nhà quản lý” nào cũng nên trở thành một “lãnh đạo”. Anh ta phải nắm lấy cơ hội, sử dụng sự khôn khéo và tính nôn nóng của mình để thực thi ý chí của mình lên cái thế giới bấp bênh. Trong thế giới này, nhà quản lý nhỏ điễm đạ là người không thích hợp. Quá nhanh cho anh ta, quá lý thú, quá nguy hiểm. Anh ta tốt nhất nên đứng ngoài. Anh ta có thể bị tổn thương.

Cách nghĩ thông thường đang dẫn tất cả chúng ta đi sai đường. Vâng, áp lực kinh doanh thời nay có căng thẳng hơn thật, các thay đổi diễn ra nhanh quá đổi. Vâng, các công ty đang cần những nhân viên biết tự lực và những nhà lãnh đạo năng nổ thật sự. Nhưng tất cả những thứ đó vẫn không làm giảm đi tầm quan trọng của các nhà quản lý. Trái lại, trong thời buổi hỗn loạn này, nhà quản lý lại còn quan trọng hơn bao giờ hết.

Tại sao? Bởi các nhà quản lý đóng một vai trò riêng biệt và hết sức quan trọng, vai trò mà những lãnh tụ thần kỳ và những tổ làm việc tự quản chẳng thể nào đóng được. Vai trò của nhà quản lý là vươn tới bên trong của mỗi nhân viên và xỏ tung những tài năng độc đáo của anh ta thành năng suất. Vai trò này tốt nhất phải được đóng mỗi lần với một nhân viên: nhà quản lý hỏi những câu hỏi, lắng nghe và làm việc với từng nhân viên. Nếu nhân lên cho một ngàn lần, thì điều này chính là nguồn sức mạnh của công ty. Trong thời buổi có sự thay đổi lớn, chính vai trò này giúp công ty vững vàng – vững vàng đủ để trụ lại được một cách tập trung khi cần thiết, nhưng cũng đủ vững vàng để linh hoạt mà không bị tan rã.

Theo nghĩa này, vai trò của nhà quản lý là “chất xúc tác”. Như với hết thấy các chất xúc tác khác, chức năng của nhà quản lý chính là làm tăng tốc phản ứng giữa hai chất, nhờ thế làm tạo nên sản phẩm cuối cùng cần thiết. Đặc biệt là nhà quản lý làm tạo nên năng suất nơi mỗi nhân viên qua sự làm tăng tốc phản ứng giữa tài năng của nhân viên với mục tiêu của công ty, và giữa tài năng của nhân viên với nhu cầu của khách hàng. Khi hàng trăm nhà quản lý đóng góp vai trò này, công ty trở nên mạnh, với từng nhân viên mỗi một lần.

Rõ ràng, trong thế giới kinh doanh đang trở nên thu hẹp hơn của ngày nay, phần lớn các nhà quản lý này cũng còn gánh vác trên vai những trách nhiệm khác nữa: người ta cho rằng họ phải là những chuyên gia về đề tài, những cá nhân siêu sao và đôi khi là những lãnh tụ trong phạm vi quyền hạn của mình. Đây chính là những vai trò quan trọng mà các nhà quản lý tài giỏi đang thực hiện theo đủ mọi kiểu cách và đạt những mức độ thành công khác nhau. Nhưng nói về khía cạnh trách nhiệm *nhà quản lý*, tất cả các nhà quản lý tài ba đều rất xuất sắc với vai trò “chất xúc tác” này.

Xin hãy suy nghĩ trở lại sáu câu hỏi đo lường Trại Chân núi và Trại 1.

1. Tôi có biết tôi được mong đợi gì trong công việc không?
2. Tôi có đủ nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt phần việc của mình không?
3. Hàng ngày trong công việc, tôi có cơ hội để làm việc với khả năng cao nhất không?
4. Trong bảy ngày vừa qua, tôi có nhận được sự thừa nhận hay khen tặng vì làm việc tốt không?
5. Sếp của tôi, hay ai đó có trách nhiệm hoặc có quyền, quan tâm đến tôi như một con người không?
6. Có ai đó có trách nhiệm hay quyền hạn khuyến khích sự phát triển của tôi không?

Những câu hỏi này cung cấp chi tiết cho vai trò chất xúc tác đó. Để đảm bảo có được những trả lời tích cực từ phía nhân viên, nhà quản lý phải có khả năng thực hiện cực giỏi bốn hoạt động: *chọn người, ấn định các mong đợi, động viên nhân viên, phát triển nhân viên*. Bốn hoạt động này là những trách nhiệm quan trọng nhất của nhà quản lý. Bạn có thể có tầm nhìn, sức lôi cuốn, thu hút quần chúng và sự thông minh, nhưng nếu bạn không thể thực hiện được tốt bốn hoạt động này, bạn sẽ chẳng bao giờ xuất sắc trong vai trò nhà quản lý của mình.

I. Để đảm bảo đạt được những trả lời “Hết sức Đồng ý” cho câu hỏi “Hàng ngày trong công việc, tôi có cơ hội để làm việc với khả năng cao nhất không?”, bạn phải biết cách chọn người. Điều này nghe có vẻ đơn giản, nhưng để làm tốt bạn phải có đầu óc nhạy bén. Quan trọng nhất là bạn phải biết bạn có thể làm thay đổi một người tới mức độ nào. Bạn phải biết sự khác biệt giữa tài năng, kỹ năng và kiến thức. Bạn phải biết cái nào trong số này là có thể dạy được và cái nào chỉ có thể thuê mượn được mà thôi. Bạn phải biết cách hỏi như thế nào những loại câu hỏi mà có thể cắt phăng ước muốn gây ấn tượng của người dự tuyển và do đó làm lộ ra được tài năng thật sự của anh ta. Nếu bạn không biết làm thế nào để làm được những điều này, bạn sẽ luôn vất vả trong vai trò quản lý của mình. Khổ sở vì những nhân viên tệ hại, tất cả những nỗ lực động viên và phát triển của bạn dần dần cũng sẽ chẳng còn.

II. Nếu bạn muốn có những trả lời “Hết sức Đồng ý” trong các câu hỏi “Tôi có biết tôi được mong đợi gì trong công việc không?” và “Tôi có đủ nguyên vật liệu và dụng cụ mà tôi cần để làm tốt phần việc của mình không?”, bạn phải có khả năng đặt ra những mong đợi chính xác về thành tích. Hoạt động này không chỉ đơn thuần là ấn định chỉ tiêu mà thôi. Bạn phải có khả năng giữ cho nhân viên tập trung vào thành tích ngay hôm nay, bất chấp những thay đổi đang diễn ra ào ạt bên ngoài. Bạn phải biết phần nào của công việc bạn sẽ bắt phải tuân theo sự nhất trí, và những phần nào bạn sẽ khuyến khích nhân viên mình thực hiện theo phong cách riêng của họ. Bạn phải cân bằng được giữa nhu cầu tiêu chuẩn hóa và hiệu suất của thời nay với nhu cầu độc đáo và tài tình vốn cũng cần thiết không kém. Nếu bạn không biết làm cách nào ấn định những loại mong đợi thành tích này, bạn sẽ luôn luôn bị mất cân bằng, bị đong đưa nguy hiểm giữa sự thi hành quá nhiều qui định và sự cam chịu quá nhiều xáo trộn.

III. Những trả lời “Hết sức Đồng ý” đối với các câu hỏi “Trong bảy ngày vừa qua, tôi có nhận được sự thừa nhận hay khen tặng vì làm việc tốt không?” và “Sếp của tôi, hay ai đó có trách nhiệm hoặc có quyền, có quan tâm đến tôi không?” bị tác động bởi khả năng của bạn trong việc động viên mỗi nhân viên. Là nhà quản lý, bạn chỉ có một thứ cần đầu tư: thời gian. Bạn dành thời gian cho ai, và bạn dành bao nhiêu thời gian cho anh ta, quyết định sự thành công của bạn trong vai trò nhà quản lý. Vậy, bạn sẽ dành thời gian nhiều hơn cho những người giỏi nhất của bạn hay cho những người “trung bình”? Bạn sẽ giúp một người khắc phục các điểm yếu của anh ta, hay bạn sẽ chú trọng đến những cái hay cái giỏi của anh ta? Bạn có thể khen thưởng nhiều một ai đó không? Nếu có, khi nào? Nếu không, tại sao? Bạn phải trả lời được những câu hỏi này nếu bạn muốn giỏi trong vai trò giúp nhân viên trở nên thật xuất sắc.

IV. “Sếp của tôi, hay ai đó có trách nhiệm hoặc có quyền, có quan tâm đến tôi không?” cũng bị tác động bởi khả năng phát triển nhân viên của bạn, cũng giống y như đối với câu hỏi “Có ai đó có trách nhiệm hay quyền hạn khuyến khích sự phát triển của tôi không?” Khi một nhân viên đến gặp bạn và hỏi điều không thể tránh khỏi là “Từ chỗ này tôi sẽ đi đến đâu? Anh có thể giúp tôi phát triển không?”, bạn cần phải biết mình phải nói gì. Bạn sẽ giúp cho từng người thăng tiến chứ? Nếu bạn nói với cô ấy hãy dự những lớp huấn luyện nào đó và hãy làm việc chăm chỉ, liệu đấy có phải là điều đúng để nói ra không? Có thể bạn cảm thấy mình như đang quá thân mật với nhân viên mình. Liệu bạn có thể hiểu thấu hết họ không? Điều gì xảy ra nếu bạn phải đuổi ai đó mà bạn đang bắt đầu quan tâm đến? Đại khái bạn đang có được gì từ các nhân viên của mình? Câu trả lời của bạn cho tất cả những câu hỏi này sẽ dẫn dắt bạn khi bạn nỗ lực gây dựng thành công cho mỗi người, trong vai trò hiện tại lẫn xa hơn nữa.

Lựa chọn người, thiết lập các mong đợi, động viên nhân viên, và phát triển nhân viên là bốn hoạt động cốt lõi của vai trò “chất xúc tác”. Nếu các nhà quản lý của một công ty không thể diễn giải được vai trò này, khi ấy các hệ thống của công ty dù có tinh vi đến cỡ nào, hay các lãnh đạo của công ty đó có sức gây cảm hứng đến đâu, công ty cũng sẽ từ từ bắt đầu tan rã ra mà thôi.

Vào đầu thập niên 90, một trong những công ty hàng đầu của ngành khách sạn và nhà hàng đã khởi sự thí nghiệm dùng các nhóm làm việc tự quản để thay thế cho vai trò xưa nay của

nhà quản lý. Đây là đứa con tinh thần của một nhà điều hành đứng đầu ngành, một con người đầy ắp những ý tưởng mới không thua gì lòng đam mê thể hiện chúng của ông. Ông đã hình dung ra một khách sạn gồm toàn những nhóm làm việc. Mỗi nhóm sẽ gồm có một bảng phân công cân đối cho những người hầu phòng, nhân viên đứng quầy tiếp tân, những nhân viên trực tầng, nhân viên bảo trì, và nhân viên phục vụ bàn. Nhân viên trong mỗi nhóm sẽ tự quản lý chính mình, lên thời gian biểu làm việc, phân công nhiệm vụ và kỷ luật các đồng nghiệp. Để khuyến khích sự giúp đỡ lẫn nhau, tất cả khen thưởng và công nhận sẽ được thi hành ở mức độ nhóm. Để khuyến khích sự phát triển của cá nhân, mỗi cá nhân sẽ có thể tăng lương chỉ bằng cách học tập để biết cách đảm nhiệm các vai trò khác trong nhóm – anh ta càng học được nhiều vai trò, anh ta sẽ càng kiếm được nhiều tiền. Tất cả điều này sẽ do một vài nhà quản lý đứng ra theo dõi. Trách nhiệm của những nhà quản lý này không phải là quản lý, mà là đảm bảo sự vận hành êm xuôi của cấu trúc nhóm mới này. Đây là một kế hoạch thật quá sức hấp dẫn, với chỉ mỗi một điểm yếu:

Nó vô dụng.

Nhân viên thích ý tưởng giúp đỡ lẫn nhau, bởi tất cả các nhân viên khách sạn giỏi cũng làm vậy, nhưng cấu trúc nhóm đã ném họ vào cảnh xáo trộn. Những nhân viên hầu phòng hết sức tài giỏi đều không muốn trở thành những nhân viên đứng quầy tiếp tân. Họ thích công việc hầu phòng. Các nhân viên tiếp tân thì không thích công việc phục vụ bàn, và các nhân viên phục vụ bàn, bởi cũng đã có những khó khăn riêng đằng sau quầy tiếp tân rồi, nên chẳng thích thú cho lắm trước tình trạng bừa bộn mà các nhân viên tiếp tân đang gây ra cho cái nhà hàng quý báu của họ. Mỗi nhân viên đều cảm thấy như thể anh ta đang ở sai vai trò. Anh ta không còn biết rõ mình được chờ đợi gì nữa. Anh ta không còn cảm thấy mình thạo, giỏi nữa, và với sự chú ý nhắm vào nhóm hơn là vào sự xuất sắc của cá nhân, nên anh ta không còn cảm thấy mình quan trọng nữa. Những tranh cãi đã nổ ra, khách hàng than phiền, và một vài nhà quản lý còn sót lại, do buộc lòng phải giúp đỡ những người mới trong mọi vai trò, nên phải nhảy tới nhảy lui như cóc, “vừa gánh nước, vừa bồng em”.

Thật là một cảnh lộn xộn. Người thiết kế chính đã cố gắng để tập hợp đạo quân, nhưng tấm ván trượt vẫn cứ trượt. Cuối cùng, khách sạn đành phải quay trở về với hệ thống trước nay của mình, và công ty mẹ đã được bán cho một tập đoàn khách sạn thậm chí còn lớn hơn.

Công ty này đã trả một cái giá quá đắt để thay năng lực bậc nhất của các nhà quản lý tài ba bằng cấu trúc nhóm phức tạp.

Không may là nhiều công ty khác có vẻ như đang đâm đầu vào số phận tương tự, có điều là đi theo một con đường hơi khác. Những công ty này đang quyết định trao vai trò “chất xúc tác” cho các phòng ban khác, như tuyển dụng nhân sự hay đào tạo chẳng hạn. Thế rồi những phòng ban này sẽ nghĩ ra những hệ thống tuyển dụng hay những lớp phát triển kỹ năng tinh vi và nhà quản lý chỉ cần tập trung vào chuyện “điều hành công việc”. Lối suy nghĩ này có vẻ đang cho rằng các nhà quản lý chỉ cần có làm việc thôi, mà không phải bận tâm về những điều như lựa chọn đúng người hay phát triển họ gì cả.

Lối suy nghĩ này chứa đựng chủ ý tốt; nhưng, thật ra, việc tước đi những hoạt động này của nhà quản lý chính là làm lung lay sự sống còn của công ty. Những công ty khỏe mạnh đều cần đến những gắn bó vững chắc nảy sinh giữa mỗi nhà quản lý và mỗi nhân viên. Nếu nhà quản lý không được có tiếng nói trong việc lựa chọn người của mình và nếu anh ta không được đầu

tư cho sự thành công hiện tại cũng như sự phát triển ở tương lai của họ, khi ấy những quan hệ gắn bó ấy sẽ ứa tàn.

Điều này không có nghĩa rằng các phòng nhân sự hay đào tạo sẽ không cần phải mang đến cho các nhà quản lý những công cụ, hệ thống và lớp học gì cả. Họ sẽ mang đến. Nhưng điểm nhấn chính yếu phải cho các nhà quản lý biết cách sử dụng những công cụ ấy như thế nào, chứ không phải lấy công cụ, hay phòng ban, thay cho nhà quản lý. Cốt lõi của vai trò quản lý bao gồm bốn hoạt động: chọn người, ấn định các mong đợi, động viên, và phát triển nhân viên. Bạn không thể tập trung hết các hoạt động vào phòng nhân sự được, một khi người ta chỉ có thể làm tốt được các hoạt động đó trên cơ sở một-với-một, cá nhân nhà quản lý với cá nhân nhân viên mà thôi.

CÁC NHÀ QUẢN LÝ KHÔNG CHỈ LÀ NHỮNG LÃNH ĐẠO TƯƠNG LAI

“Các nhà quản lý làm việc đúng. Các nhà lãnh đạo làm đúng việc.” Suy nghĩ thông thường hãnh diện với những châm ngôn như vậy. Như chúng tôi đã nói ở trên, suy nghĩ thông thường sử dụng những châm ngôn như vậy để khuyến khích các nhà quản lý tự phong mình là “những nhà lãnh đạo”. Nó phân vai cho nhà quản lý như thể người làm việc cần cù đáng tin cậy, còn nhà lãnh đạo là người điều hành tinh tế, trông nom việc lớn, xây dựng chiến lược. Bởi phần lớn người ta thích làm một nhà điều hành tinh tế còn hơn là một người cần cù đáng tin cậy, nên lời khuyên này *có vẻ* tích cực và có cơ hội phát triển được. Không phải vậy: nó làm hạ phẩm giá của vai trò quản lý, nhưng không thành công trong việc làm cho cái khác tốt hơn. Khác biệt giữa nhà quản lý và nhà lãnh đạo sâu sắc hơn nhiều so với suy nghĩ của nhiều người. Công ty không để ý đến sự khác biệt này sẽ phải nhận hậu quả vì điều đó.

Điểm khác biệt quan trọng nhất giữa một nhà quản lý đại tài và một nhà lãnh đạo đại tài chính là vấn đề chú ý. Các nhà quản lý đại tài nhìn *hướng vào bên trong*. Họ nhìn vào bên trong công ty, nhìn vào mỗi cá nhân, vào những khác biệt về cung cách, mục tiêu, nhu cầu và động cơ của mỗi người. Những khác biệt này nhỏ, tế nhị, nhưng các nhà quản lý đại tài cần chú ý đến chúng. Những khác biệt tế nhị này dẫn dắt họ hướng đến phương cách đúng để mở tung tài năng riêng của mỗi người thành năng suất.

Trái lại, các nhà lãnh đạo đại tài nhìn *hướng ra ngoài*. Họ nhìn về các đối thủ cạnh tranh, về tương lai, về những con đường khác để tiến tới. Họ chú ý đến những cấu trúc rộng, tìm kiếm những mối quan hệ, những khe hở, và khai thác đúng điểm mạnh của mình tại nơi mà sức kháng cự yếu nhất. Họ phải là những người nhìn xa trông rộng, những đầu óc chiến lược, những chất hoạt hóa. Nếu được diễn giải, đây rõ ràng là vai trò hết sức quan trọng. Nhưng nó chẳng liên quan gì nhiều đến thách đố biến tài năng của một cá nhân thành năng suất.

Các nhà quản lý đại tài chẳng phải là những nhà điều hành nhỏ đang chờ để được đưa lên làm lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo đại tài năng không chỉ đơn thuần là những nhà quản lý đã phát triển tinh vi. Các hoạt động cốt lõi của nhà quản lý và nhà lãnh đạo thuần túy khác nhau. Một người hoàn toàn có thể vừa là nhà quản lý xuất chúng vừa là một nhà lãnh đạo quá tệ. Nhưng một người quả thật cũng có thể vừa là một nhà lãnh đạo đại tài nhưng lại là một nhà quản lý thất bại. Và dĩ nhiên, có một vài cá nhân có tài năng xuất chúng, giỏi ở cả hai vai trò.

Nếu các công ty lẫn lộn về hai vai trò này bởi việc mong đợi nhà quản lý nào cũng phải trở thành một lãnh đạo, hay nếu họ xác định “lãnh đạo” đơn thuần chỉ là một hình thức bậc cao hơn của “quản lý”, khi ấy vai trò “chất xúc tác” vô cùng quan trọng chẳng mấy chốc sẽ bị đánh giá thấp, bị hiểu sai, và bị thủ diễn tệ hại. Dần dần công ty đó sẽ đi đến thất bại.

GIỮ CHO THẬT ĐƠN GIẢN

Mike K., một thương nhân cao cấp làm việc cho một ngân hàng thương mại lớn, bị sững sốt. Ba mươi nhân viên kinh doanh dưới quyền ông đã có một năm làm ăn khấm khá nhất chưa từng thấy. Bầu không khí trên các bàn làm việc thật tích cực và đầy khích lệ. Ông chủ của anh đã ban cho anh một phần thưởng hết sức hậu hĩ. Nhưng ông vừa được bên bộ phận Nhân sự báo rằng ông là nhà quản lý dở tệ nhất trong công ty. Họ đã đi đến kết luận và phát biểu, đại loại rằng “Anh là nhà quản lý dở nhất trong công ty”.

“Dựa vào cái quái gì mà các anh nghĩ tôi như vậy?” Mike đáp trả lại.

“Cuộc điều tra 360 độ đây,” họ trả lời. “Các báo cáo trực tiếp của anh đã đánh giá anh dựa trên hai mươi lăm năng lực khác nhau, và mặc dù anh đạt điểm rất cao ở một số mặt, nhưng qua các tính toán của chúng tôi, mức bình quân của anh là thấp nhất trong công ty. Trong mấy tháng kế tiếp, anh cần phải ra sức trong tất cả các mặt còn yếu này, bởi vào thời điểm này năm tới chúng tôi sẽ gửi cuộc điều tra này lên cấp trên lần nữa.” Đấy chẳng phải là lời đe dọa – hoàn toàn không – nhưng Mike biết mình sẽ phải sống qua một năm thật dài.

Mike là nạn nhân không may của những chủ ý tốt. Một số công ty, do không muốn bị rơi vãi cái bẫy xem nhẹ tầm quan trọng của nhà quản lý, nên đã lao nhanh sang một thái cực khác. Họ đã cố gắng xác định vai trò của nhà quản lý hết sức chi tiết đến độ họ đã kết thúc trong cảnh chất quá nặng lên vai nhà quản lý kém bằng một danh sách dài đến đáng sợ gồm “những năng lực xử sự”. Chẳng hạn, những điều sau đây là một ví dụ về các năng lực của nhà quản lý mà một số công ty thuộc hàng 50 công ty đứng đầu theo bình chọn của tạp chí *Fortune*:

- # Quản lý sự thay đổi
- # Tự học
- # Vạch kế hoạch
- # Tâm nhìn bất buộc
- # Truyền cảm hứng
- # Tháo vát về mặt chiến lược
- # Tập hợp được nhân viên
- # Chấp nhận rủi ro
- # Gánh vác trách nhiệm
- # Thực hành và kiểm soát kinh doanh
- # Định hướng theo kết quả
- # Làm chủ sự đa dạng
- # Nhân quan rộng

Bình tĩnh ứng phó

Nhảy cảm trong quan hệ cá nhân với cá nhân

Các nhà quản lý như Mike được cấp trên, cấp dưới, và đôi khi cả những người ngang hàng với mình đánh giá dựa trên những năng lực này. Những mặt mà họ đang làm rất tốt đều được liếc nhanh qua cho xong rồi thôi. Những mặt họ bị điểm kém thì được đặt tên là “những mặt cơ hội” và trở thành điểm chú ý cho “kế hoạch phát triển cá nhân” vào năm tới.

Bạn có thể hình dung việc các nhà quản lý ở bậc trực tiếp nhất phải gánh chịu tất cả điều này ra sao: “Làm cách nào tôi có thể có được ‘tầm nhìn bắt buộc’ trong khi vẫn giữ được ‘nhân quan rộng’ đây chứ!? Tôi làm cách nào để có thể vừa ‘gánh vác trách nhiệm’ mà vừa phải ‘nhảy cảm trong quan hệ cá nhân’ được đây!?” Đây là những thứ méo mó kỳ cục, khổ sở. Việc tạo ra nhà siêu quản lý có vẻ là một ý hay thời đó, nhưng giống như kế hoạch của Tiến sĩ Frankenstein vậy, kết quả luôn luôn kết thúc trong cảnh trông hơi lố bịch và đáng sợ.

Cuối cùng thì, tuy có chủ tâm tốt, nhưng kiểu ấn định quá đáng này chẳng cần thiết. Một công ty không nên bắt buộc nhà quản lý phải quản lý nhân viên anh ta theo cùng một cách như nhau được. Mỗi nhà quản lý sẽ, và nên, sử dụng phong cách riêng của mình. Những gì mà một công ty có thể, và nên làm, chính là giữ cho mọi nhà quản lý của mình biết chuyên chú vào bốn hoạt động cốt lõi của vai trò chất xúc tác: *chọn người, ấn định các mong đợi, động viên, và phát triển nhân viên*. Bất kể phong cách có khác biệt đến mức nào, khi các nhà quản lý đóng tốt vai trò này, nền tảng đã được xác lập. Trong phạm vi khả năng con người, mọi tài năng của nhân viên đều có thể được khai thác để biến thành thành năng suất. Công ty trở nên vững mạnh.

Bốn chìa khóa của nhà quản lý tài ba

“Các nhà quản lý giỏi đóng những vai trò này như thế nào?”

Vai trò xúc tác mô tả *những gì* mà các nhà quản lý tài ba đang làm. Nó chưa nói cho chúng ta biết họ làm điều đó *như thế nào*.

Vậy, họ làm điều đó như thế nào? Các nhà quản lý giỏi mở tung tiềm năng của nhân viên bằng cách nào? Họ chọn người, ấn định các mong đợi và động viên cũng như phát triển từng người và mọi người như thế nào?

Cách nghĩ thông thường khuyến khích bạn

1. chọn người... *dựa trên kinh nghiệm, trí thông minh và ý chí.*
2. ấn định các mong đợi... *xác định những bước đúng.*
3. động viên nhân viên... *giúp anh ta nhận ra và khắc phục các điểm yếu.*
4. phát triển nhân viên... *giúp anh ta học tập và thăng tiến.*

Bề ngoài thì dường như chẳng có gì sai trong lời khuyên này. Thật vậy, nhiều nhà quản lý và nhiều công ty đang tích cực làm theo nó. Nhưng tất cả đều trật chìa hết rồi. Bạn không thể xây dựng một nhóm làm việc giỏi chỉ bằng cách đơn thuần chọn người dựa trên kinh nghiệm, trí thông minh và ý chí của họ được. Xác định những bước đúng và chỉnh sửa các điểm yếu của người ta chưa phải là cách hiệu quả nhất để tạo ra thành tích vững bền. Và việc chuẩn bị cho ai đó bước lên bậc thang kế tiếp hoàn toàn không đúng với cốt lõi của “sự phát triển”.

Xin nhớ cái nhìn thấu suốt đầy tính cách mạng có chung ở các nhà quản lý tài ba là:

Con người không thể thay đổi nhiều

Đừng phí công để thêm vào những gì một người còn thiếu

Mà hãy cố rút ra những điều tốt đã có sẵn

Điều đó cũng đủ khó khăn rồi.

Nếu bạn áp dụng cái nhìn hiểu thấu của họ vào những hoạt động cốt lõi của vai trò xúc tác, thì đây là những gì bạn sẽ thấy:

- ✓ Khi chọn người, họ *chọn tài năng*... chứ không chỉ có kinh nghiệm, trí thông minh hay ý chí.
- ✓ Khi ấn định các mong đợi, họ *xác định những kết quả đúng*... chứ không phải những bước đúng.
- ✓ Khi động viên nhân viên, họ *chú trọng đến các điểm mạnh*... chứ không phải các điểm yếu.
- ✓ Khi phát triển nhân viên, họ giúp anh ta *xác định đúng công việc và vị trí phù hợp*... chứ không chỉ đơn thuần là nấc thang kế tiếp.

Chúng tôi gọi tên cách tiếp cận đầy tính cách mạng này là “Bốn chìa khóa” của các nhà quản lý tài ba. Cả bộ Bốn chìa khóa này cho thấy rõ những nhà quản lý ấy đã mở khóa tiềm năng của mỗi và mọi nhân viên như thế nào.

Chúng ta hãy cùng nhau khảo sát xem mỗi chìa khóa trong số ấy hoạt động ra sao và làm cách nào bạn có thể vận dụng chúng vào các nhân viên của mình

