

# THE LEADER HABIT:

*Master the Skills You Need  
to Lead--in Just Minutes a Day*

KỸ NĂNG

LÃNH ĐẠO  
HIỆU QUẢ?

1980  
BOOKS®  
BÁCH HIẾU TRÍ THỨC

NHÀ XUẤT BẢN  
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Martin Lanik  
Đỗ Hoàng Lan dịch



a

# Mục lục

1. [Lời mở đầu - Câu chuyện của Laura](#)
2. [PHẦN I - TÁC DỤNG CỦA THÓI QUEN](#)
3. [Chương 1. Lãnh đạo là một chuỗi thói quen](#)
4. [Chương 2. Công thức thói quen lãnh đạo](#)
5. [PHẦN II - XÂY DỰNG KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO](#)
6. [Chương 3. Làm thế nào để duy trì luyện tập?](#)
7. [Chương 4. Từ bài tập 5 phút đến kỹ năng hoàn thiện](#)
8. [Chương 5. Bắt đầu chế độ luyện tập thói quen lãnh đạo](#)
9. [PHẦN III - CÁC BÀI TẬP PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG](#)
10. [Chương 6. Hoàn thành công việc](#)
11. [Chương 7. Tập trung vào con người](#)
12. [PHẦN IV - KHUYẾN KHÍCH NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH RÈN LUYỆN KỸ NĂNG MỚI](#)
13. [Chương 8. Thúc đẩy sự thay đổi](#)
14. [Chương 9. Đào tạo kỹ năng lãnh đạo](#)
15. [Lời cảm ơn](#)
16. [Chú thích](#)

# Lời mở đầu Câu chuyện của Laura

L

Laura, nữ y tá của phòng cấp cứu tại một bệnh viện mời tôi giảng dạy khóa học về lãnh đạo cho đội ngũ cán bộ nhân viên, luôn tự cho mình là một người lãnh đạo giỏi. Với tư cách nữ y tá tốt nhất tại ER (phòng cấp cứu), cô luôn tự hào vì đã giúp bệnh nhân hồi phục tốt hơn, và cô thường xuyên dẫn dắt các đồng nghiệp của mình dưới vai trò một người lãnh đạo phi chính thức. Cô tin rằng mình sẽ trở thành một quản lý y tá tài ba, và chắc chắn tốt hơn nhiều so với hầu hết những vị quản lý độc tài quân phiệt mà cô đã làm việc cùng trong suốt sự nghiệp của mình. Tuy vậy, Laura vẫn luôn thất bại trong việc đạt được vị trí quản lý và cô cảm thấy nản lòng vì nghĩ rằng không ai coi cô là một người lãnh đạo. Việc tham gia một chương trình phát triển lãnh đạo dường như là cách hữu hiệu để chứng tỏ rằng cô đã sẵn sàng trở thành một nhà quản lý, vì thế, cô đã đăng ký tham gia lớp học của tôi. Laura không chắc mình sẽ thực sự học được bao nhiêu – sau cùng thì, đó cũng chỉ là một buổi đào tạo tập thể – nhưng cô cho rằng giấy chứng nhận của khóa học này sẽ giúp cô cuối cùng cũng được thăng tiến. Nếu không, cô dự định sẽ bỏ ngành y tá và chuyển sang làm đại lý bất động sản.

Điều mà Laura không nhận ra là bản thân cô đã trở nên giống với những vị quản lý độc tài quân phiệt mà cô từng khinh ghét. Đồng nghiệp của cô đánh giá cô là một người hay tranh cãi, châm biếm, luôn theo ý mình, không tôn trọng ý kiến của người khác, không biết lắng nghe, tâm trạng bất ổn và khó kiểm soát – quả thực, không phải những phẩm chất của một nhà lãnh đạo hiệu quả.

Laura không hề muốn mình là người tiêu cực hay khó làm việc cùng. Cô không hề muốn xuất hiện trong mỗi ca trực với ý muốn đưa ra những lời nhận xét châm chọc, cãi cọ với đồng nghiệp, hay

trở nên khó chịu và gây hấn khi người khác bắt đồng quan điểm với mình – cô làm những việc đó mà không hề suy nghĩ. Laura đã lặp lại những hành vi tiêu cực một cách vô thức. Những hành vi này thâm căn cố đế đến mức cô không nhận ra các đồng nghiệp và lãnh đạo bệnh viện nhìn nhận về mình ra sao. Sáu năm trời làm việc suốt nhiều giờ mỗi ngày với áp lực cao và văn hóa gây gổ nơi làm việc đã biến Laura trở thành một người kiệt quệ và tiêu cực – và cô thậm chí không nhận ra điều đó.

Laura đã đến với chương trình phát triển lãnh đạo của tôi với thái độ tiêu cực như vậy. Nhiều năm kinh nghiệm với các khóa đào tạo tập thể đã dạy cô phải hạ thấp kỳ vọng của mình. Cô không chắc mình sẽ học được gì mới hay được chuẩn bị kỹ hơn cho vị trí quản lý hay không, nhưng cô vẫn sẵn sàng tham gia các bài học “kỹ năng mềm” trong vài ngày để có thể viết dòng “Khóa học Phát triển Lãnh đạo” lên lý lịch của mình.

Khi Laura bước vào lớp học lần đầu tiên, cô ngạc nhiên khi thấy rằng chương trình không giống như những chương trình đào tạo cô đã từng tham dự. Thay vì trình chiếu một chuỗi các bài giảng và hội thảo, chương trình tập trung vào việc xây dựng những Thói quen Lãnh đạo tích cực thông qua các bài tập đơn giản chỉ mất 5 phút mỗi ngày. Dĩ nhiên, phản ứng tự động của Laura vẫn là chỉ trích: “Vậy là tôi sẽ trở thành một nhà quản lý tốt hơn chỉ bằng việc tập luyện những bài tập vặt vãnh này 5 phút mỗi ngày sao? Hẳn là vậy rồi. Ông nói gì cũng được.” Điều đó dường như quá đơn giản và khó thành hiện thực, nhưng cô vẫn quyết định theo nó đến cùng. “Được rồi”, Laura nghĩ, “hãy cố chịu đựng tất cả những thứ này và vượt qua chúng.” Cô không hề biết rằng cuộc sống của mình đang sắp sửa biến đổi hoàn toàn.

### **Thay đổi đã đến chỉ trong vòng hai tháng**

Laura bắt đầu khóa học phát triển lãnh đạo của mình bằng một bài tập duy nhất được thiết kế để giúp cô học cách đặt các câu hỏi mở: *Sau khi nhận thức được rằng bạn muốn đặt câu hỏi, hãy bắt đầu bằng “điều gì” hoặc “làm cách nào”.* Tất cả những gì cô phải làm là thực hành hoạt động này một lần mỗi ngày. Là một người có tính

cạnh tranh và có động lực thúc đẩy, cô đã chấp nhận thử thách, nhưng sau đó cô nhanh chóng phát hiện ra rằng cô đã không hề dành thời gian để dừng lại và suy nghĩ một cách có ý thức về việc đặt câu hỏi mở trong những ngày làm việc bận rộn của mình ở phòng cấp cứu. Để đảm bảo không quên thực hành bài tập, Laura đã viết một lời nhắc lên tay mình mỗi ngày trước khi bắt đầu ca trực: “Hỏi những câu hỏi điều gì/làm cách nào”.

Lúc đầu, bài tập này dường như khá bất tiện, nhưng mỗi ngày, khi Laura thực hành đặt các câu hỏi mở, cô đã học được những điều mới mẻ. Lần đầu tiên cô nhận ra đồng nghiệp của mình có những quan điểm rất đa dạng và rằng bản thân cô cũng thích lắng nghe những quan điểm đó. Cô cũng nhận ra rằng đồng nghiệp của mình sẽ tiếp thu lời cô nói hơn nếu cô hỏi quan điểm của họ trước khi đưa ra ý kiến của mình. Cô bắt đầu xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp hơn với đồng nghiệp trong phòng cấp cứu, thậm chí cả những người mà trước đây cô cảm thấy khó hòa hợp. Với mỗi lần lặp lại bài tập, cô trở nên tự tin hơn và nhận thấy rằng kỹ năng đặt câu hỏi mở của mình được cải thiện nhanh chóng.

Chỉ sau khoảng hai tháng, Laura nhận thấy cô không cần phải viết lời nhắc nhở lên tay mình nữa. Cô đã có thể đặt những câu hỏi mở một cách dễ dàng trong mỗi lần trò chuyện. Trên thực tế, cô thường nhận thấy bản thân thực hiện điều đó mà không cần phải suy nghĩ về câu hỏi cần đặt. Kỹ năng trước đây từng bất tiện và khó khăn đã trở nên tự nhiên và dễ dàng đến nỗi nó đã trở thành một hành vi tự động. Kỹ năng đó đã trở thành một thói quen.

### **Cuộc khẩu chiến ngày lễ thường lệ**

Thói quen mới của Laura không chỉ thay đổi cách cô ứng xử ở bệnh viện; nó còn tác động đến nhiều khía cạnh khác trong cuộc sống của cô.

Mỗi năm, tháng 12 không chỉ đem những cơn bão tuyết và tinh thần Giáng Sinh tới Laura và hai người chị em của cô. Đây còn là thời điểm ba chị em tranh cãi nảy lửa và gay gắt về chủ đề quà Giáng Sinh. Việc bàn bạc hằng năm của họ xoay quanh việc nên tiêu bao

nhieu tiền cho những người còn lại cũng như cho các cháu trai và cháu gái của mình đã trở thành một truyền thống nghỉ lễ kinh khủng, kết thúc bằng những tiếng la hét, chửi bới, xúc phạm, khóc lóc và sau đó là hối tiếc. Mỗi năm, Laura, người không có con cái và may mắn có thu nhập cao hơn, khăng khăng muốn mua quà cho tất cả mọi người, trong khi các chị em của cô muốn chỉ chọn một cái tên để trao đổi quà.

Mặc dù vậy, năm nay, cuộc trò chuyện của chị em cô về việc tặng quà đã có bước ngoặt không ngờ tới. Ngay khi chủ đề trao đổi quà được nêu lên, thói quen mới của Laura đã trỗi dậy. Cô vẫn muốn mua quà cho tất cả mọi người, nhưng thay vì ngay lập tức dập tắt ý kiến của chị em mình, như cô đã làm trong những năm trước, cô lại hỏi rằng, “Tại sao chị lại muốn chọn người nhận quà?”. Câu hỏi đơn giản này đã làm thay đổi hoàn toàn chiều hướng của cuộc trò chuyện. Lần đầu tiên trong suốt nhiều năm trời, Laura và chị em gái của cô đã có một cuộc trò chuyện thành thực và sâu sắc về việc mỗi người trong số họ muốn gì và tại sao. Thay vì hét vào mặt nhau, họ đã lắng nghe nhau.

Chính nhờ câu hỏi của Laura mà cô và chị em của mình đã có thể đi đến thống nhất về việc tặng quà phù hợp với nhu cầu của mỗi người. Sau đó, các chị em của Laura đã ôm chặt lấy cô và nói rằng, “Điều này thật khác biệt!”.

### **Thói quen tốt hơn, thành công nhiều hơn**

Theo thời gian, thói quen mới của Laura đã dẫn tới vô số thành công trong công việc cũng như trong cuộc sống. Cô đã được thăng tiến như mong muốn. Cô vượt qua được sự kiệt quệ vì công việc và bắt đầu yêu nghề trở lại. Cô trở thành người lãnh đạo như mình vẫn hằng mong. Cô cải thiện được mối quan hệ của mình với đồng nghiệp, bạn bè và các thành viên trong gia đình. Kết quả là, cô trở nên hạnh phúc hơn và tự tin hơn so với trước đây. Tất cả những điều này là nhờ bài tập 5 phút mỗi ngày.

# PHẦN ITÁC DỤNG CỦA THÓI QUEN



# Chương 1 Lãnh đạo là một thói quen

N

Những người mạnh về kỹ năng lãnh đạo thường sẽ thành công trong sự nghiệp và cuộc sống. Cho dù bạn đang huấn luyện cho một giải đấu bóng chày, dẫn dắt một giáo hội, xây dựng gia đình, khởi nghiệp, quản lý một nhóm trong công ty có danh tiếng, hay điều hành một doanh nghiệp toàn cầu trị giá hàng tỷ đô la, thì việc trở thành một người lãnh đạo hiệu quả sẽ giúp bạn đạt được các mục tiêu của mình dễ dàng hơn.

Cuốn sách này nói về cách trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn thông qua việc hình thành những thói quen tốt, như Laura đã thực hiện. Phương pháp ở đây vô cùng đơn giản: bạn xác định một kỹ năng lãnh đạo mà mình muốn thành thạo, chẳng hạn như kỹ năng lắng nghe tích cực, sau đó bạn thực hành kỹ năng đó thông qua những bài tập ngắn và tập trung hàng ngày đến khi nó trở thành một thói quen của bạn. Tôi gọi phương pháp này là Công thức Thói quen Lãnh đạo.

Công thức có sự khác biệt so với các chương trình phát triển lãnh đạo khác. Thay vì phải phụ thuộc vào những kiến thức mang tính lý thuyết cũng như việc học trong lớp học, những phương pháp chuẩn cho hầu hết mọi khóa đào tạo lãnh đạo và cho các chương trình giáo dục và tự cải tiến nói chung, công thức là một quá trình liên tiếp giúp bạn phát triển các kỹ năng lãnh đạo thông qua việc thực hành một cách có mục đích. Phương pháp tiếp cận này dựa trên những quan sát khoa học về cách con người học các kỹ năng mới hiệu quả nhất cũng như những thói quen có tác động mạnh mẽ đến hành vi của con người ra sao. Thói quen Lãnh đạo của bạn càng tốt thì bạn sẽ càng thực hiện vai trò lãnh đạo của mình xuất sắc hơn – và chính bạn cũng sẽ thành công hơn.

Nhưng trước khi chúng ta có thể tìm hiểu chi tiết về công thức, đầu tiên ta cần phải hiểu những thói quen thực sự là gì.

## Thói quen là gì?

Các nhà tâm lý học định nghĩa thói quen là *hành vi vô thức*. Điều đó có nghĩa là chúng ta không nghĩ về những thói quen của mình – chúng xảy ra ngay lập tức khi ta phản ứng trước một tín hiệu mà không cần đến bất kỳ nỗ lực có ý thức nào, và thường thì ta không hề nhận thức được chúng.<sup>1</sup> Thói quen giúp cho chúng ta trở nên hiệu quả hơn, tiết kiệm năng lượng trí óc quý giá, và cho phép ta tập trung vào những việc khác – như là suy nghĩ về ý nghĩa của cuộc sống hay mơ mộng về kỳ nghỉ trên bãi biển tiếp theo.

Con người thường nghĩ về thói quen như là những hành vi xấu họ phải nỗ lực để loại bỏ. Chẳng hạn như, bạn có thể muốn cai thuốc lá, uống rượu ít đi, hay chuyển sang đi bộ thay vì dùng thang máy. Tuy vậy, không phải tất cả thói quen đều xấu. Trên thực tế, bạn đang sở hữu rất nhiều thói quen tích cực có thể nâng cao chất lượng cuộc sống của mình – bạn có thể đi bộ, đọc cuốn sách này, lái xe, đếm tiền, đọc hiểu một bảng cân đối kế toán, đặt chuyến bay trên Internet, bơi lội, trượt tuyết, chơi nhạc cụ; bạn hiểu được ngôn ngữ và có thể giao tiếp với đồng nghiệp và bạn bè...

Một số thói quen sẽ được hình thành thông qua việc luyện tập có mục đích. Bạn đến trường để học cách đọc và đếm, cách hiểu được các báo cáo tài chính hay cách để quản lý các dự án. Thông qua luyện tập, những kỹ năng này trở thành tự động, và giờ đây bạn thực hiện chúng trong vô thức. Những kỹ năng khác bạn rèn luyện một cách vô chủ đích – có lẽ cha mẹ bạn đã khẳng khẳng buộc bạn phải rèn được một số thói quen hằng ngày nhất định, như là ăn sáng trước khi rời khỏi nhà vào buổi sáng. Bạn cũng tiếp thu những hành vi này như là những thói quen. Cho dù bạn rèn được thói quen của mình như thế nào đi chăng nữa, những thói quen này thực sự có thể thay đổi bộ não của bạn.

Bộ não của bạn bao gồm hàng tỷ tế bào được gọi là nơ-ron. Với mỗi trải nghiệm mới, những nơ-ron này sẽ tạo ra những kết nối mới với

các nơ-ron khác.<sup>2</sup>Các nơ-ron giao tiếp với nhau thông qua những kết nối này khi chúng chia sẻ thông tin dưới dạng xung điện. Hai nơ-ron được kết nối với nhau sẽ được kích thích cùng nhau – xung điện xuất phát từ một nơ-ron này sẽ được truyền sang những nơ-ron xung quanh nó. Bộ não của bạn sẽ ghi chép lại trải nghiệm mới dưới dạng một mạch các nơ-ron riêng biệt được kích thích đồng thời trong cùng một mẫu. Mỗi khi một trải nghiệm được lặp lại, mạch nơ-ron đặc thù đó sẽ được kích thích lặp lại liên tục, khiến nó trở nên mạnh hơn và dễ dàng truy cập hơn so với tất cả những ký ức và suy nghĩ khác mà não bộ của bạn đang lưu trữ và xử lý. Mạch nơ-ron càng mạnh thì nó sẽ được khôi phục và xử lý một cách vô thức hơn.

Chính sự tự động hóa này đã biến hành vi trở thành thói quen. Sự tự động chính là khả năng thực hiện một việc mà không cần phải tập trung vào mọi chi tiết, và việc tự động này được phát triển thông qua luyện tập. Bạn biết rằng mình đã đạt được sự tự động khi bạn có thể thực hiện được hai việc khác nhau cùng lúc. Có lẽ ví dụ đơn giản nhất của sự tự động chính là việc lái xe. Khi bạn lần đầu tiên học cách lái, bạn cần phải tập trung vào mọi chi tiết – từ bàn đạp ga, côn xe, phanh, bánh lái, gương chiếu hậu, đèn giao thông, tín hiệu rẽ... Nhưng khi việc lái xe đã đạt đến chế độ tự động, bạn không cần phải suy nghĩ về những chi tiết này một cách có ý thức nữa; bạn có thể lái xe dễ dàng mà vẫn có thể nghe đài hay trò chuyện.

### **Không ai muốn trở thành nhà lãnh đạo tồi**

Nếu đọc thật kĩ câu chuyện của Laura thì bạn sẽ nhận thấy rằng trước khi thay đổi, Laura không hề muốn trở thành một người tiêu cực và khiếm nhã. Cô không hề thức dậy mỗi sáng và suy nghĩ xem nên cãi cọ với ai, phỉ báng ý tưởng của ai, hay có thể đưa ra bình luận mang tính châm biếm nào. Laura đã hình thành thói quen như vậy trong khi không hề nhận thức được rằng mình đang làm điều đó. Một khi những thói quen xấu đã thành nếp, cô chỉ đơn giản là phản ứng với những sự kiện hằng ngày bằng danh mục các hành vi tiêu cực của mình mà không hề suy nghĩ. Sự tự động đã hoàn toàn thống trị các tương tác của cô.

Trải nghiệm của Laura là một trải nghiệm thường thấy. Trên thực tế, trong suốt sự nghiệp của mình, tôi chưa từng gặp bất kỳ người nào muốn trở thành một nhà lãnh đạo tồi cả. Khi lãnh đạo hành xử tồi, đó thường là do một thói quen tồi – một yếu tố hoàn cảnh nào đó đã khiến họ thực hiện những hành vi không tốt trong vô thức mà không hề nhận ra.

Chẳng hạn, hãy hình dung cảnh bạn bước vào phòng làm việc của nhân viên để hỏi anh ta một việc bạn đang cần. Cửa văn phòng đang mở nhưng người nhân viên này đang trao đổi với khách hàng. Nhân viên của bạn không hề có giao tiếp bằng mắt hay bất kỳ dấu hiệu phi ngôn ngữ nào để bạn biết là anh ta sắp kết thúc cuộc trò chuyện với khách hàng rồi trao đổi với bạn. Liệu bạn có bất lịch sự mà xen vào cuộc trò chuyện này không? Hay bạn sẽ lịch sự chờ đến khi nhân viên của mình và khách hàng đã trao đổi xong?

Các nhà nghiên cứu tại Đại học New York đã đặt ra câu hỏi tương tự. Quan trọng hơn là, các nhà nghiên cứu này muốn tìm hiểu xem liệu họ có thể khiến người khác thực hiện những thói quen xấu trong khi không nhận thức được bản thân đang làm vậy hay không. Liệu họ có thể khiến những người khác hành động lỗ mãng và xen vào cuộc trò chuyện hay không? Để kiểm nghiệm điều này, các nhà nghiên cứu đã thiết kế một thí nghiệm vô cùng đơn giản. Các sinh viên đại học đến phòng thí nghiệm và nghĩ rằng họ sẽ thực hiện hai bài kiểm tra khả năng ngôn ngữ ngắn. Trong bài kiểm tra đầu tiên, các sinh viên được giao cho những danh sách các từ ngữ bị xáo trộn và được yêu cầu sắp xếp thành một câu đúng ngữ pháp càng nhanh càng tốt. Một ví dụ về chuỗi từ là: “pizza – bạn – thích – không?”, và câu đúng ngữ pháp sẽ là “Bạn – thích – pizza – không?”. Sau khi các sinh viên đã hoàn thành bài kiểm tra đầu tiên, họ được yêu cầu tìm một nhà nghiên cứu, người sẽ hướng dẫn họ về bài kiểm tra thứ hai. Nhà nghiên cứu này sẽ chờ trong một căn phòng khác và vờ như đang nói chuyện với một đồng nghiệp. Khi người sinh viên bước vào căn phòng thứ hai, nhà nghiên cứu, không hề có giao tiếp bằng mắt với sinh viên, bí mật khởi động đồng hồ bấm giờ để đo chính xác mất bao lâu thì người sinh viên mới ngắt quãng cuộc trò chuyện được sắp đặt này.

Những người sinh viên không hề biết rằng, bài kiểm tra khả năng ngôn ngữ đầu tiên chỉ là một sự dàn dựng để xem liệu họ có tự động thực hiện những thói quen xấu hay không. Một số sinh viên hoàn thành một bài kiểm tra xáo trộn câu trong đó có chứa những từ ngữ tiêu cực như “bực mình”, “hung hăng”, “lỗ mãng”, chúng ta sẽ gọi đây là *nhóm thô lỗ*. Những sinh viên khác hoàn thành bài kiểm tra xáo trộn câu tương tự, nhưng lần này các từ ngữ trong bài kiểm tra đều có ý nghĩa tích cực như “tôn trọng”, “lịch sự” và “nhã nhặn”; chúng ta sẽ gọi đây là *nhóm lịch sự*.

Vậy những người nào có nhiều khả năng ngắt lời nhà nghiên cứu hơn – các sinh viên trong nhóm thô lỗ hay nhóm lịch sự?

Nếu bạn cho rằng nhóm thô lỗ sẽ làm như vậy, thì bạn đúng rồi đấy. Trên thực tế, 67% số sinh viên trong nhóm thô lỗ đã xen vào cuộc trao đổi, so với con số 16% sinh viên trong nhóm lịch sự. Mặc dù sinh viên trong nhóm thô lỗ không hề nhận thức được điều đó, nhưng não bộ của họ đã vô thức xử lý ý nghĩa của các từ ngữ tiêu cực trong bài kiểm tra xáo trộn câu, điều này sau đó đã khiến họ tự động thực hiện thói quen xấu là ngắt lời người khác.<sup>3</sup>

Một phát hiện tương tự cũng đã được đưa ra bởi các nhà nghiên cứu tại Đại học Nam California. Lần này, thói quen xấu được quan sát là hành vi nói chuyện ồn trong không gian yên lặng. Điều gì sẽ khiến sinh viên thực hiện thói quen xấu là làm ồn trong một phòng thí nghiệm yên lặng? Câu trả lời đơn giản là nhìn vào một bức tranh sân vận động thể thao cũng có thể khiến họ làm điều đó. Với những người thường xuyên tham gia các sự kiện thể thao tại sân vận động, bức tranh đã khơi gợi phản ứng nói to hơn theo thói quen.<sup>4</sup> Họ không cần đến sự có mặt của một động cơ xúi giục đặc biệt nào để lớn tiếng, chẳng hạn như một cuộc cãi vã, hay để át tiếng ồn cản trở.

### **"Sự tự động không thể chịu đựng được của con người"**

Hai nghiên cứu mô tả trên đây đã chứng minh được rằng chúng ta dễ dàng mắc phải thói quen xấu mà không hề nhận thức được điều

đó. Mặc dù việc ngắt lời người khác hay việc nói to trong một nơi yên tĩnh chỉ là hai ví dụ thường gặp, mọi khía cạnh trong cuộc sống cá nhân và công việc của bạn đều có khả năng bị ảnh hưởng bởi những mẫu hành vi tự động nặng tính thói quen. Từ khi bạn tỉnh giấc đến tận khi đi ngủ, bạn đều thực hiện những công việc hằng ngày giống nhau và nhất quán. Và rất nhiều trong số đó đều hoàn toàn được tự động hóa – bạn thậm chí không nhận thức được rằng mình đang làm việc đó, hoặc bạn có thể gọi những hành động đó bằng những cái tên bí ẩn như trực giác hay giác quan thứ sáu.

Rất có khả năng là bạn đang thực hiện cùng một thói quen mỗi sáng theo cùng một trình tự. Việc này có thể diễn ra như sau: Sau khi chuông báo thức kêu, bạn bật máy pha cà phê, dọn dẹp giường, đi tắm, đánh răng, mặc quần áo, ăn sáng, bước vào xe và lái xe trên cùng một tuyến đường đến nơi làm việc. Khi đến công ty, bạn bước vào cùng một chiếc thang máy lên tầng bốn, chào hỏi người lễ tân, đi thẳng vào trong văn phòng, bật máy tính, đọc thư mới, xem qua lịch trình trong ngày, lấy thêm một cốc cà phê nữa, lướt qua trang mạng xã hội của mình, đọc tin tức mới và trả lời một vài thư điện tử trước khi tham gia buổi họp đầu tiên trong ngày. Bạn có lẽ lặp lại những thủ tục này năm ngày một tuần trong suốt 10 đến 20 năm kể từ khi tham gia lực lượng lao động – và tất cả những điều này đều là những hành vi được thúc đẩy bởi thói quen.

Tôi mượn câu “Sự tự động không thể chịu đựng được của con người” từ tiêu đề của bài báo được in trong tạp chí *American Psychologist* năm 1999. Trong bài báo đem lại những thông tin giúp mở mang đầu óc này, hai nhà tâm lý học đã đưa ra những bằng chứng nghiên cứu thách thức những giả định cơ bản về tâm lý học hiện đại – rằng con người xử lý và phân tích thông tin xung quanh họ một cách có ý thức và sử dụng chúng để đưa ra những quyết định và lựa chọn có cân nhắc về hành vi của họ. Tuy vậy, bằng chứng nghiên cứu này lại chỉ ra rằng, phần lớn hành vi hằng ngày của con người không phải là kết quả của việc ra quyết định có ý thức hay lựa chọn có cân nhắc.<sup>5</sup> Não bộ của bạn xử lý một cách vô thức những thông tin xung quanh và trong nhiều trường hợp còn tự động giành quyền điều khiển và bạn phản ứng lại trong khi không

hề nhận thức được. Nói theo cách khác, bạn chính là một tay sai của thói quen.

Trên thực tế, gần như một nửa (43-47%) các hành vi hằng ngày của bạn trong cuộc sống cũng như trong công việc đều là do thói quen và được xử lý một cách tự động mà bạn không hề hay biết.<sup>6,7</sup> Nguyên nhân là do sự hạn chế trong khả năng *xử lý có ý thức* của não bộ con người. Một người có thể nhận thức (xử lý một cách có ý thức) chỉ khoảng 110 bit thông tin mỗi giây. Mặc dù vậy, ngay cả những công việc hằng ngày đơn giản nhất cũng đòi hỏi rất nhiều năng lượng trí óc. Chẳng hạn, một người mất 60 bit thông tin mỗi giây để giải mã lời nói và hiểu được ý nghĩa của những từ ngữ được viết trên trang giấy này.<sup>8</sup>

Ngay cả cách mà bạn đang đọc những trang sách này cũng là hệ quả của một thói quen được thiết lập tốt. Bạn đọc một cách tự động từ trái qua phải, từ trên xuống dưới. Bạn không đánh vần từng chữ cái riêng lẻ, mà thay vào đó bạn tự động hiểu được ý nghĩa của cả đoạn. Bạn có để ý mình đọc những câu văn dễ dàng như thế nào, ngay cả khi một số từ bị viết sai chính tả không? Đó chính là do não bộ của bạn đã tự động xử lý mỗi từ ngữ theo tổng thể. Vì thế, miễn là chữ cái đầu và chữ cái cuối ở đúng vị trí, não bộ của bạn sẽ tự điền nốt phần còn lại.

Khi bạn đọc đến dòng cuối cùng của trang này, não bộ của bạn sẽ tự động ra hiệu cho thói quen khác – lật sang trang mới. Bạn có biết mình đã lật bao nhiêu trang kể từ khi bắt đầu đọc cuốn sách này không? Có lẽ là không, bởi lẽ bạn lật trang một cách tự động. Bạn sẽ không tự nhủ rằng, “Tôi đang đọc đến dòng cuối cùng của trang này. Trong khoảng hai giây nữa tôi sẽ đưa tay phải lên góc trên cùng bên phải của trang giấy, đặt ngón cái và ngón trỏ lên trang giấy, tác động vào đó một lực nhẹ để nâng trang giấy lên, sau đó nhanh chóng di chuyển tay phải bên dưới trang, lật sang trái, bắt lấy trang đó bằng tay trái, sau đó thu tay phải về cầm lấy cuốn sách.”

Vì bạn đang tập trung vào việc giải mã ý nghĩa của những từ ngữ và câu chữ trên trang giấy, phần lớn khả năng xử lý có ý thức của bạn

đã được sử dụng vào việc đó. Chẳng hạn, bạn không hề ý thức được rằng hơi thở của mình đang chậm lại, tay mình đang mỏi vì cầm sách, hoặc rằng chiếc ghế mà bạn đang ngồi hơi cứng và không thoải mái. Nhưng não bộ của bạn đang tiếp nhận toàn bộ những thông tin này và phân tích chúng mà không cần đến ý thức của bạn, và điều chỉnh cơ thể bạn một cách tự động. Có thể bạn hạ thấp tay xuống để đặt lên đùi, hoặc thay đổi tư thế ngồi trên ghế để tái phân phối trọng lượng cơ thể. Dù bạn nhận thức được hay không, bạn vẫn đang liên tục phản ứng với các tín hiệu xung quanh bằng vô số những phản ứng mang tính thói quen hình thành qua tập luyện.

### **Biến sự tự động thành lợi thế**

Không lâu về trước, tôi đã gặp một quý ông thú vị trong bữa tiệc tối ở New Orleans; hãy gọi ông ấy là Scott. Tám năm về trước, Scott là một trong 20 người được mời tham dự buổi diễn thuyết gọi vốn của một doanh nghiệp phần mềm đầy triển vọng. Buổi diễn thuyết gọi vốn này mô phỏng một tập chương trình *Shark Tank* hay bộ phim *Silicon Valley* – một nhóm những người trẻ tuổi khéo ăn nói mô tả một cách đầy đam mê về việc công nghệ đột phá của họ sẽ thay đổi thế giới, trong trường hợp này là thế giới Nguồn nhân lực (HR). “Có điều gì đó về những người này”, Scott nhắc lại.

“Đam mê của họ rất dễ lan truyền và tràn ngập khắp khán phòng như ngọn lửa lan đến tận hàng ghế cuối nơi tôi ngồi. Đột nhiên, ruột gan tôi tràn ngập cảm giác rằng tôi phải tham gia cùng họ.”

Tại thời điểm đó, Scott đang làm việc cho công ty tư vấn nhân sự của cha mình, doanh nghiệp này có khoảng năm nhân viên toàn thời gian, một vài nhà thầu, và đều đặn mang lại khoảng 2 triệu đô la doanh thu mỗi năm. Công ty này chủ yếu cung cấp các dịch vụ thuê ngoài về các phạm trù không mấy hấp dẫn trong lĩnh vực nhân sự như tiền lương và phúc lợi, tới một danh mục nhỏ các doanh nghiệp tầm trung. Cha của Scott đã xây dựng một doanh nghiệp vững chắc, và Scott đã dành những năm tháng trưởng thành đầu tiên để sẵn sàng tiếp quản lại doanh nghiệp khi cha của ông về hưu.



Sau buổi diễn thuyết gọi vốn, Scott hoàn toàn bị thuyết phục rằng phần mềm mà ông vừa chứng kiến chính là tương lai của ngành nhân sự, và ông không thể giữ bỏ được cảm giác rằng ông và cha mình cần chuyển hướng doanh nghiệp để hỗ trợ nó. Đó quả là một rủi ro khổng lồ. Chỉ có vài người biết đến phần mềm mới này, và cũng chỉ có một vài doanh nghiệp đang sử dụng nó. Thêm vào đó, phần mềm lại cạnh tranh trong một thị trường đã hoàn thiện và đang bị chi phối bởi hai nhà cung cấp khổng lồ, do đó việc giành thêm thị phần là không hề dễ dàng. Mặc dù vậy, Scott vẫn thuyết phục cha mình đặt chân lên thuyền, và cùng nhau họ đã chuyển hướng doanh nghiệp tư vấn nhỏ của mình theo ứng dụng phần mềm mới này. Theo đó, doanh nghiệp của họ chỉ cung cấp các dịch vụ nhân sự thuê ngoài trực tiếp kết nối với phần mềm mới này. Bất chấp rủi ro, Scott vẫn chắc chắn rằng sự dịch chuyển này sẽ đem lại kết quả.

Trực giác của Scott đã chính xác. Ngày nay, phần mềm mà Scott nhìn thấy lần đầu tám năm về trước đã trở thành một ứng dụng nổi tiếng trong thị trường nhân sự. Doanh nghiệp khởi nghiệp nhỏ ngày ấy giờ đây đã trở thành một công ty đại chúng phát triển nhanh chóng với giá trị 1,5 tỷ đô la. Nhờ việc tham gia cùng với công ty này trước đó, doanh nghiệp của Scott đã phát triển thành một công ty 800 nhân viên với doanh thu mỗi năm đạt 500 triệu đô la Mỹ. Liệu đó có phải là may mắn khi ông đã có mặt đúng nơi vào đúng thời điểm? Hay liệu trực giác của Scott cũng là hệ quả của thói quen?

Các nghiên cứu khoa học đã đưa ra giả thuyết rằng trực giác trên thực tế chỉ là sự thành thạo vô ý thức – một hình thái khác của sự tự động và thói quen. Chẳng hạn như, đã có những ghi chép về việc các y tá giàu kinh nghiệm có thể phát hiện khi nào một đứa trẻ sơ sinh mắc bệnh đe dọa đến tính mạng trước cả khi xét nghiệm máu trả về kết quả dương tính. Nếu bạn hỏi những y tá này làm thế nào họ biết được đứa trẻ đang mắc bệnh nghiêm trọng, họ sẽ không thể nào trả lời bạn một cách cụ thể được; rất nhiều người sẽ coi đó là do trực giác. Tuy vậy, khi các nhà nghiên cứu tiến hành phân tích chi tiết những thông tin mà những y tá có kinh nghiệm này chú ý đến, họ đã xác định được vô số dấu hiệu và mẫu về tình trạng sức khỏe của đứa trẻ, một vài thông tin trong đó thậm chí không nằm

trong chương trình đào tạo y tá. Trên thực tế, một số chỉ thị mà các y tá này quan tâm đến thậm chí còn trái ngược hoàn toàn với các chỉ thị kỳ vọng của những người lớn mắc bệnh.<sup>9</sup>

Tương tự các y tá này, Scott cũng là một chuyên gia trong lĩnh vực của mình. Ông đã làm việc trong doanh nghiệp tư vấn nhân sự của cha mình 12 năm, và ông hiểu biết tường tận về ngành nghề này. Khi nhìn thấy phần mềm mới tại buổi diễn thuyết gọi vốn, não của ông đã xử lý nhiều thông tin hơn những gì ông nhận thức được. Và khi tất cả những dấu hiệu chính xác đã xuất hiện, não bộ của Scott đã đưa ra một quyết định tự động – rằng ông phải chuyển hướng doanh nghiệp của mình và hỗ trợ cho công ty phần mềm khởi nghiệp này.

Nhận thức rằng phần lớn hành vi của bạn mang tính thói quen, tự động và xuất hiện vô thức là không dễ chấp nhận; trên thực tế, nó dường như không thể chấp nhận nổi. Mặc cho ban đầu bạn có thể thấy thoải mái khi đổ lỗi những hành vi không tốt của mình cho thói quen, quan niệm này cũng đặt ra những câu hỏi về ý nghĩa cuộc sống, đạo đức và trách nhiệm cá nhân. Nhà văn nổi tiếng người Séc Milan Kundera đã khám phá nghịch lý này trong cuốn tiểu thuyết *The Unbearable Lightness of Being* (tạm dịch: Sự tồn tại nhạt nhòa không thể chịu đựng được của con người), cuốn sách đã tạo cảm hứng cho tiêu đề bài báo *American Psychologist* mà tôi nhắc đến trước đó.<sup>10</sup> Tôi sẽ để ông và các triết gia suy ngẫm về những ẩn ý bản thể của thói quen cũng như sự tự động của hành vi con người.

Đối với Scott và tất cả những người khác, thói quen không hề thừa thãi mà thậm chí còn có ích. Trên thực tế, bạn sẽ rất chật vật để làm được bất kỳ việc gì nếu thiếu đi thói quen. Bạn rất có thể sẽ không ra được khỏi nhà vào buổi sáng nếu phải tự đưa ra quyết định về mọi khía cạnh trong lịch trình thường nhật: Liệu bạn nên uống cà phê phin, espresso hay cappuccino? Liệu bạn nên tự làm cà phê ở nhà hay mua trên đường đi làm? Liệu bạn có nên đánh răng trước khi tắm không? Liệu bạn nên tắm vòi hay tắm bồn? Liệu bạn có nên gội đầu trước khi tắm xà phòng? Bạn nên ăn gì cho bữa sáng? Thịt xông khói và trứng? Ngũ cốc với sữa? Nên chọn hãng ngũ cốc nào?

Hay là một cốc hoa quả? Bạn hiểu ý tôi rồi đấy, việc biến những yếu tố thủ tục này thành thói quen sẽ khiến cho cuộc sống của bạn dễ dàng và hiệu quả hơn rất nhiều.

Nếu các thói quen chi phối hầu hết hành vi thường nhật vẫn còn khiến bạn phải băn khoăn, hãy nhớ rằng: suy nghĩ có ý thức đòi hỏi nỗ lực và năng lượng, hai thứ này đều là những nguồn lực hữu hạn. Bộ não của bạn chỉ có thể xử lý có ý thức 110 bit thông tin mỗi giây, số lượng này xét trong hệ thống sự vật đồ sộ quả thực không phải là băng thông lớn. Nếu không nhờ có sự tự động và các thói quen, khối lượng 110 bit mỗi giây đó sẽ là toàn bộ số thông tin mà bạn có thể xử lý, và cuộc sống của bạn sẽ tương tự như cuộc sống của một loài vật bị chi phối bởi những nhu cầu sinh học cơ bản. Thói quen giúp bạn tiết kiệm nỗ lực trí óc và cho phép bạn đạt được nhiều thứ hơn trong công việc cũng như cuộc sống.

### **Những lãnh đạo vĩ đại sở hữu những thói quen vĩ đại**

Khi nghĩ đến thói quen, ngay lập tức bạn sẽ nghĩ đến những thói quen phổ biến, chẳng hạn như thói quen buổi sáng của bạn. Nhưng hãy nhớ rằng, ít nhất một nửa hành vi của bạn là do thói quen, và điều đó cũng đúng trong công việc của bạn cũng như những việc bạn thực hiện trước khi đến văn phòng. Cách bạn bắt đầu một ngày làm việc, chỉ đạo các cuộc họp, phản hồi thư, nghe điện thoại cũng như tương tác với đồng nghiệp ở một mức độ nào đó đều bị điều khiển bởi thói quen – một số mang tính tích cực và một số thì tiêu cực.

Nếu bạn muốn được thăng tiến như Laura, hay đưa ra những quyết định chiến lược đúng đắn cho doanh nghiệp của mình như Scott, bạn cần phải có những thói quen đúng đắn. Tuy nhiên làm cách nào bạn có thể hình thành những thói quen đó? Liệu nó có phải do di truyền? Hay tấm bằng MBA từ một trường kinh tế có danh tiếng? Tham gia một chương trình phát triển lãnh đạo? Thuê một huấn luyện viên điều hành đắt đỏ? Có kinh nghiệm trong công việc và cuộc sống? Luyện tập hằng ngày?

Các nhà lý luận lãnh đạo đã mặc nhiên công nhận rằng tố chất lãnh đạo là bẩm sinh. Những nhà lý luận này bị thuyết phục rằng một số người có những tài năng di truyền với những đặc tính đặc biệt giúp họ có khả năng đạt được vị trí lãnh đạo. Tuy vậy, các nghiên cứu về những cặp song sinh đã bác bỏ quan điểm này. Khi các nhà nghiên cứu tiến hành xem xét sự giống nhau của các cặp song sinh cùng trứng đảm nhiệm cùng một vị trí lãnh đạo, họ phát hiện ra rằng yếu tố di truyền chỉ chiếm 30%.<sup>11</sup> Số 70% còn lại không phải do di truyền mà do học hỏi.

Nếu như tố chất lãnh đạo phần lớn đến từ học hỏi, thì điều này đã giải thích được tại sao những người đảm nhiệm các vị trí lãnh đạo thường phải có những kỹ năng nhất định mà người khác không hề có. Và trên thực tế thì quả thực như vậy: Nhiều thập kỷ nghiên cứu đã ghi chép vô cùng chi tiết về những kỹ năng của người lãnh đạo hiệu quả. Chúng ta biết rằng những lãnh đạo xuất sắc nhất rất giỏi thuyết phục người khác, họ giao tiếp một cách rõ ràng, họ lập kế hoạch từ trước và có tư duy chiến lược, họ biết cách trao quyền – và đó mới chỉ là những kỹ năng bề nổi.

Chẳng hạn như, các nhà nghiên cứu tại Đại học Griffith ở Úc đã phát hiện ra rằng trong số 56 khách sạn sang trọng mà họ nghiên cứu, những người quản lý khách sạn có tầm nhìn cụ thể sẽ được lòng nhân viên hơn, họ trao quyền cho nhân viên để ra quyết định, huấn luyện và kèm cặp nhân viên đạt được hiệu suất tài chính tốt hơn những người không làm vậy.<sup>12</sup> Tương tự như vậy, trong một nghiên cứu với mẫu là 100 giám đốc chi nhánh làm việc tại một doanh nghiệp phân phối công nghiệp, những nhà quản lý hạ thấp lợi ích của bản thân, thể hiện sự tự tin, nhấn mạnh vào tầm nhìn được chia sẻ, thúc đẩy và tạo cảm hứng cho nhân viên của mình, khuyến khích cải tiến và sự sáng tạo, đồng thời huấn luyện và kèm cặp cho riêng từng nhân viên thường đạt được kết quả kinh doanh hàng năm và lợi nhuận cao hơn.<sup>13</sup> Tài liệu liên quan đến đề tài này vô cùng phong phú.

Khi nghiên cứu, nhóm của tôi đã tìm hiểu các tài liệu đa dạng về đề tài này để xem liệu chúng tôi có thể xác định những kỹ năng nào

thường gặp nhất ở những nhà lãnh đạo hiệu quả. Sau nhiều giờ bàn luận, chúng tôi đã thống nhất được danh sách 22 kỹ năng cốt lõi (Bảng 1-1), đây chính là khung tổ chức cho việc phát triển Công thức Thói quen Lãnh đạo, như tôi sẽ mô tả chi tiết hơn trong chương tiếp theo.



Tại đây ta có thể thấy rõ rằng, phát triển khả năng lãnh đạo không nằm ở việc “Ai là người có khả năng trở thành một nhà lãnh đạo giỏi?” mà là “Đâu là cách tốt nhất để phát triển những người lãnh đạo giỏi?”.

Nếu bạn đã tiếp thu được thông điệp trọng tâm của chương này thì bạn đã có câu trả lời cho chính mình: Cách tốt nhất để phát triển những nhà lãnh đạo giỏi là hãy thấm nhuần 22 kỹ năng lãnh đạo cốt lõi đến mức tự động hóa – nói theo cách khác là biến những kỹ năng này trở thành thói quen. Vậy chúng ta thực hiện việc đó bằng cách nào?

Trong đồ thị 1-2, bạn có thể nhận thấy phương pháp xây dựng kỹ năng lãnh đạo. Ta đặt mức độ luyện tập ở trục hoành (x) và mức độ tự động hóa ở trục tung (y). Nếu không có bất kỳ sự tập luyện nào, bạn sẽ nằm hoàn toàn ở phía bên trái đồ thị. Nếu thực hành mỗi ngày, bạn sẽ dần dần dịch chuyển sang bên phải. Hãy ghi nhớ rằng sự tự động hóa là mức độ một công việc được xử lý mà không cần đến sự chú tâm của bạn vào mọi chi tiết nhỏ - đây là mức độ công việc được thực hiện một cách hoàn toàn vô thức. Một vài việc đòi hỏi sự luyện tập nhuần nhuyễn trước khi nó có thể được tự động thực hiện; bạn càng thực hành nhiều thì công việc đó sẽ càng trở nên tự động – điều này đồng nghĩa với mức độ tự động thực hiện cao tương ứng.



Mọi kỹ năng lãnh đạo đều xuất phát từ điểm yếu; bạn chưa từng thực hành kỹ năng này, vì vậy bạn cần phải lưu tâm tới nó. Giai đoạn này đòi hỏi rất nhiều nỗ lực và tập trung cao độ, và chắc chắn

bạn sẽ mắc phải nhiều sai lầm trên con đường luyện tập kỹ năng. Chẳng hạn, hãy hình dung việc học cách truyền cảm hứng về tầm nhìn cho đội ngũ nhân viên của mình. Kỹ năng này bao gồm rất nhiều yếu tố - khả năng hình dung rõ nét về mục tiêu để bạn có thể định nghĩa nó một cách cụ thể cho nhân viên; khả năng nhìn xa trông rộng để hiểu được tổ chức hay doanh nghiệp đang hướng tới đâu; và khả năng thấu hiểu giá trị và nhu cầu của nhân viên để tầm nhìn của bạn trở nên hấp dẫn đối với họ.

Khi bạn tiếp tục luyện tập kỹ năng, bộ não của bạn sẽ bắt đầu tự động hóa một số quy trình cơ bản, chẳng hạn như việc ghi nhớ trình tự các công việc và có thể thực hiện tốt hơn một phần công việc nhất định trong trình tự đó. Bạn có thể sẽ tìm ra cách đọc vị nhân viên, điều này sẽ giúp bạn nhanh chóng hiểu được giá trị và nhu cầu của họ mà không cần quá tập trung, hoặc bạn có thể trở thành người có tầm nhìn, có thể dễ dàng hình dung đến mục tiêu cuối cùng. Khi bộ não của bạn tiếp thu các quá trình giúp hình thành nên các mặt khác nhau của một kỹ năng, kỹ năng đó sẽ dần trở nên dễ dàng hơn. Giờ đây bạn đã chuyển sang giai đoạn *thành thạo*.

Bạn càng tiếp tục luyện tập bao nhiêu, đặc biệt là những kỹ năng bạn cảm thấy đầy thách thức, thì bạn càng tiến tới mốc thành thạo bấy nhiêu. Khi bạn đạt được sự thành thạo, bạn đã hoàn toàn thành thạo kỹ năng đó và có thể sử dụng nó một cách tự tin, đồng thời những người xung quanh bạn cũng công nhận sự thành thạo đó của bạn. Nhưng ngay cả khi bạn đã thành thạo được một kỹ năng, việc vận dụng nó vẫn đòi hỏi sự tập trung và nỗ lực, bởi lẽ sự tự động vẫn chưa được hình thành một cách đầy đủ - kỹ năng của bạn vẫn chưa trở thành thói quen. Để có thể biến kỹ năng thành thói quen, điều bạn cần làm là vượt qua giai đoạn thành thạo, điều được các nhà tâm lý học gọi là luyện tập vượt mức thành thạo. Nếu bạn kiên trì hình thành thói quen truyền cảm hứng về tầm nhìn cho nhân viên, bạn sẽ nhận thấy rằng điều trước đây rất khó thực hiện, bất tiện và đòi hỏi rất nhiều nỗ lực cũng như tập trung giờ đây được xử lý mà không hề tốn chút công sức nào.

**Chúng ta mắc sai lầm nào khi phát triển kỹ năng lãnh đạo?**

Phần lớn chúng ta đều có thể nhận thấy mối liên hệ giữa lãnh đạo và thành công, bởi lẽ chúng ta đều đầu tư rất nhiều thời gian và tiền bạc vào các lớp học cũng như những cuốn sách tự lực để cải thiện kỹ năng lãnh đạo của chính mình. Trong năm 2011, thị trường tự lực ở Hoa Kỳ có giá trị khổng lồ, khoảng 10 tỷ đô. Mặc dù phần lớn số tiền này được chi tiêu cho các chương trình sức khỏe, giữ gìn vóc dáng và giảm cân, chúng cũng được theo sát bởi các sản phẩm phát triển tài chính, doanh nghiệp và cá nhân khác.<sup>14</sup>

Tương tự như vậy, các doanh nghiệp cũng đầu tư mạnh vào việc phát triển lãnh đạo. Vào năm 2012, các tập đoàn của Mỹ đã chi tiêu khoảng 13,6 tỷ đô cho các chương trình phát triển lãnh đạo, tăng khoảng 14% so với số liệu năm trước đó. Xét trên mặt bằng chung, các doanh nghiệp đều sẵn sàng chi tiêu hàng ngàn đô la cho việc đào tạo cũng như tạo nguồn quản lý tuyến đầu và quản lý cấp trung, khoảng hơn 6.000 đô cho quản lý cấp cao, và hơn 7.000 đô cho đội ngũ nhân viên có tiềm năng lớn.<sup>15</sup>

Trên thực tế, mức chi tiêu hàng năm cho việc phát triển lãnh đạo đã có dấu hiệu tăng trưởng từ năm 1996. Tuy vậy vấn đề ở đây là: Tất cả những khoản đầu tư này đều không giúp chúng ta trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn. Ngược lại, ta thấy được sự tương quan âm giữa tổng lượng kinh tế vĩ mô được sử dụng cho việc phát triển lãnh đạo với tổng mức tự tin về khả năng lãnh đạo của chúng ta.<sup>16</sup> Vào năm 2015, Brandon Hall Group đã khảo sát hơn 5.000 tổ chức tại 34 quốc gia và 31 ngành nghề, và điều họ tìm thấy thực sự đáng báo động: Một nửa số người tham gia khảo sát phản hồi rằng các lãnh đạo hiện tại của họ không có kỹ năng cần thiết để dẫn dắt tổ chức một cách hiệu quả. Thêm vào đó, 71% tổ chức cho rằng lãnh đạo của họ chưa được chuẩn bị kỹ càng để dẫn dắt tổ chức trong tương lai.<sup>17</sup>

Rõ ràng, lãnh đạo là một vấn đề mang tính toàn cầu, bất kể khao khát trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc hơn của con người, và bất kể lượng tiền được chi cho việc phát triển lãnh đạo ngày một tăng lên. Vậy chúng ta đang sai ở đâu? Như chúng ta đã thấy, vấn đề ở đây không phải là sự thiếu kiến thức về bản chất của lãnh đạo; trên lý

thuyết, các kỹ năng và hành vi của những nhà lãnh đạo tài ba đều được nhận thức rõ. Vấn đề ở đây chính là cách mọi người tiếp cận với việc phát triển lãnh đạo.

## **"Đọc sách hoặc đến lớp học"**

Nếu bạn muốn học một kỹ năng mới hay muốn thành thạo một việc nào đó, lời khuyên bạn thường nhận được từ bạn bè, gia đình, đồng nghiệp hay cố vấn chính là hãy "đọc sách hoặc đến lớp học". Điều này đặc biệt đúng trong hầu hết các doanh nghiệp mà tại đó Phòng Nhân sự sẽ chỉ cho bạn một danh mục các trường liên kết cung cấp các khóa học trực tiếp cũng như ngoại tuyến. Trên thực tế, việc đào tạo là giải pháp thường thấy cho phần lớn các vấn đề liên quan đến phát triển cá nhân trong thế giới doanh nghiệp. Một khảo sát của LinkedIn năm 2017 đã cho thấy rằng 78% các doanh nghiệp chủ yếu sử dụng các khóa học có giảng viên đứng lớp để đào tạo những kỹ năng mà họ cho là kỹ năng chuyên môn quan trọng nhất – kỹ năng lãnh đạo và quản trị nhân sự.<sup>18</sup>

Chúng ta thường coi sách và các khóa học là phương pháp tối ưu nhất để học tập bởi lẽ đó thường là các giải pháp đơn giản nhất, và có lẽ gần gũi nhất với chúng ta. Chúng ta dành phần lớn tuổi thơ cũng như giai đoạn đầu của thời kỳ trưởng thành để học tập trong các lớp học và nghiên cứu sách giáo khoa, vì thế, sẽ là lẽ thường khi ta tiếp tục phụ thuộc vào chúng. Nhưng hóa ra đây mới chính là vấn đề: Sách và các khóa học không phải cách tốt nhất để học những kỹ năng mới. Trên thực tế, nghiên cứu về các quyết định của doanh nghiệp đã chỉ ra rằng việc đào tạo dựa trên các khóa học thường không đem lại hiệu quả; các con số ước lượng cho thấy mọi người hầu hết chỉ sử dụng khoảng 10% những gì đã học từ các khóa đào tạo nghiệp vụ.<sup>19</sup> Có một vài lý do giải thích vì sao các lớp học truyền thống hay các phương pháp phát triển kỹ năng lãnh đạo thông qua việc đọc sách không đem lại hiệu quả. Nguyên nhân ở đây đơn giản là do chúng ta thường không nhớ phần lớn những gì ta đã đọc hoặc được dạy trong lớp học.



Trong những ngày đầu của ngành tâm lý học, Hermann Ebbinghaus, một nhà khoa học người Đức, đã kiểm nghiệm khả năng ghi nhớ của con người bằng việc thử nghiệm trên chính bản thân ông. Ông thử nghiệm việc ghi nhớ các từ ngữ vô nghĩa với một mẫu từ phụ âm – nguyên âm – phụ âm đơn giản, chẳng hạn như “REH”, nhưng những từ này không hề có ý nghĩa. Chính bởi các từ ngữ này vô nghĩa nên ông không thể gắn nó với bất kỳ thứ gì đã có sẵn trong bộ nhớ của mình. Ông đã dành thời gian đọc đi đọc lại những từ ngữ vô nghĩa này, sau đó thử khả năng ghi nhớ những từ ngữ đó. Bằng cách này, ông kỳ vọng có thể đo lường được bộ nhớ của mình ở trạng thái thuần túy nhất.

Ebbinghaus phát hiện ra rằng chỉ một giờ sau khi học thuộc lòng những từ ngữ vô nghĩa này, ông đã bắt đầu quên đi khoảng 35% số lượng từ. Sau một ngày, ông chỉ có thể ghi nhớ một nửa số từ đã học. Và sáu ngày sau đó, đáng ngạc nhiên là ông đã quên đến 85% số lượng những từ ngữ vô nghĩa mà mình đã thuộc lòng. Phát hiện này được biết đến với tên gọi đường cong quên lãng của Ebbinghaus.<sup>20</sup>

Người ta cũng nhận thấy một mẫu quên tương tự ở những người học ngoại ngữ, vì thế có thể kết luận rằng chúng ta không chỉ quên những từ ngữ vô nghĩa một cách nhanh chóng.<sup>21</sup>

Nguyên nhân thứ hai giải thích tại sao phát triển lãnh đạo theo cách truyền thống sẽ không đem lại hiệu quả chính là, trong suốt quá trình đào tạo, thứ mà con người lĩnh hội được chủ yếu là kiến thức chứ không phải kỹ năng. Kiến thức sẽ rất hữu ích nếu bạn có thể lưu giữ và nhớ lại nó vào thời điểm cần thiết, nhưng kỹ năng mới là yếu tố khiến chúng ta làm việc tốt hơn, và kỹ năng chỉ có thể được phát triển thông qua một chế độ thực hành mang tính hệ thống được gọi là thực hành có cân nhắc, điều này khác biệt hoàn toàn việc chỉ tiếp thu kiến thức lý thuyết suông.

Hãy thử phân tích việc học nhạc để hiểu được sự khác biệt giữa kiến thức và kỹ năng. Nếu bạn đã từng học cách chơi một nhạc cụ nào đó, chẳng hạn như dương cầm, bạn sẽ hiểu rằng việc chỉ tham

gia các buổi học lý thuyết hay xem một video YouTube về một người chơi dương cầm sẽ không thể giúp bạn trở thành một nghệ sĩ dương cầm. Để học được các kỹ năng cần thiết phục vụ việc chơi dương cầm, bạn cần phải ngồi xuống bên phím đàn và tự mình thực hành những kỹ năng đó. Việc trở thành một nhà lãnh đạo cũng tương tự như vậy. Giống như chơi dương cầm, lãnh đạo thiên về kỹ năng hơn là kiến thức. Cách duy nhất để bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn là cải thiện kỹ năng lãnh đạo thông qua việc thực hành có cân nhắc – đây là điều mà đào tạo lãnh đạo truyền thống hiếm khi đem lại.

Nguyên nhân cuối cùng và có lẽ là quan trọng nhất giải thích tại sao phương pháp đào tạo lãnh đạo truyền thống không đem lại kết quả, đó là do các phương pháp này không tính đến những ảnh hưởng của thói quen lên hành vi của con người. Hầu hết các khóa đào tạo lãnh đạo đều dựa trên giả định rằng hành vi hằng ngày của chúng ta là có lý trí, có cân nhắc và được kiểm soát một cách có ý thức – tuy vậy như ta đã thấy trước đó, giả định này là không hề đúng. Chúng ta là tay sai của thói quen trong cả cuộc sống lẫn sự nghiệp, và không một lớp học hay cuốn sách nào có thể giúp ta hình thành được những thói quen biến ta thành nhà lãnh đạo tốt hơn.

Và đó là lí do tôi tạo ra Công Thức Thói quen Lãnh đạo. Thông qua việc biến các kỹ năng lãnh đạo thành thói quen, chúng ta rèn luyện bản thân đến mức tự động phản ứng trước mọi tình huống với các hành vi hiệu quả, từ đó dần dần trở thành những nhà lãnh đạo tốt hơn.

Cuốn sách này là cẩm nang hướng dẫn giúp bạn sử dụng Công thức Thói quen Lãnh đạo để phát triển các kỹ năng lãnh đạo của mình và biến chúng thành thói quen. Trong chương tiếp theo, bạn sẽ biết các thói quen được hình thành ra sao, và tôi cũng sẽ mô tả chi tiết về công thức cũng như các nghiên cứu đằng sau nó. Trong Phần II, bạn sẽ biết được cách duy trì việc luyện tập cần thiết để hình thành các thói quen; cách biến các bài tập 5 phút đơn giản trở thành những kỹ năng hoàn thiện; và cách tự xây dựng chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo của riêng mình thông qua danh mục kỹ

năng lãnh đạo và bài tập hằng ngày của công thức, điều này sẽ được đề cập đến trong Phần III. Cuối cùng, Phần IV sẽ dành cho những người chịu trách nhiệm giúp đỡ những người khác phát triển kỹ năng lãnh đạo – các bậc phụ huynh, giáo viên, huấn luyện viên, cố vấn, quản lý cũng như huấn luyện viên cuộc sống, quản lý tập đoàn và các chuyên gia phát triển tổ chức và nhân sự. Phần này sẽ cung cấp các hướng dẫn để áp dụng công thức trong những hoàn cảnh đa dạng của cuộc sống, cũng như trong khuôn khổ các chương trình phát triển lãnh đạo chính thống khác.

# Chương 2 Công thức thói quen lãnh đạo

T

hứ Bảy ngày 6/7/2013 là một buổi sáng trong xanh bất thường tại Sân bay quốc tế San Francisco khi chuyến bay số hiệu 214 của Asiana Airlines chuẩn bị đáp xuống làn bay 28L. Bầu trời phía trên vịnh không một gợn mây và không bị sương mù bao phủ, thời tiết đều thuận lợi cho việc hạ cánh theo đúng lịch trình. Trong khoang hành khách đèn báo cài dây an toàn đã được bật lên, và tất cả hành khách trong khoang đều cảm thấy thoải mái khi biết rằng chuyến bay kéo dài 11 tiếng sắp sửa kết thúc.

Lee Yoon-hye, với 18 năm kinh nghiệm làm việc, là tiếp viên trưởng của chuyến bay hôm ấy. Khi chiếc Boeing 777 bắt đầu hạ độ cao, cô và các tiếp viên khác di chuyển lần cuối trong khoang máy bay, nhặt các vỏ cốc đã sử dụng và các loại rác khác, mở tấm che cửa sổ và kiểm tra việc thắt dây an toàn của hành khách trên khoang. Sau đó, Lee di chuyển về chỗ ngồi của mình, cài dây an toàn và chờ đến khi máy bay hạ cánh.

Điều xảy ra tiếp theo hoàn toàn không nằm trong kế hoạch. Chiếc phi cơ hạ cánh quá thấp và vội vã, bánh xe chính và đuôi máy bay va chạm vào tường chắn sóng ở cuối đường bay. Toàn bộ bánh xe, phần đuôi máy bay và động cơ đều bị xé toạc ra trong vụ va chạm này. Thân máy bay trượt trên mặt đất khoảng 2.400 feet trước khi dừng lại. “Đó không phải là lần hạ cánh mà chúng tôi thường thực hiện”, Lee sau đó trả lời tại cuộc họp báo. “Chúng tôi đã bị va chạm mạnh, liên tiếp và bị nghiêng về hai phía trước khi máy bay dừng lại”.<sup>1</sup> Chỉ trong vòng một phút, các mảnh vụn của chiếc phi cơ đã bắt lửa và chìm trong làn khói đen đặc.

Ngay khi Lee nghe thấy tín hiệu “thoát hiểm khẩn cấp”, não bộ của cô ngay lập tức chuyển sang chế độ tự động vận hành. Vào thời điểm đó, cô không hề có thời gian để suy nghĩ hay vạch ra kế hoạch, nhưng cô biết chính xác cần làm gì tiếp theo. “Tôi thực sự không nghĩ gì tại thời điểm đó, nhưng cơ thể tôi bắt đầu thực hiện các bước cần thiết để sơ tán hành khách”, Lee trả lời một phóng viên. “Khi lửa bắt đầu bùng lên, tôi chỉ nghĩ đến việc dập lửa mà không hề nghĩ về việc ngọn lửa nguy hiểm như thế nào hay ‘Mình nên làm gì bây giờ?’”

Hành động của Lee sau khi xảy ra va chạm là kết quả của nhiều năm được đào tạo. Cô có thể di tản hành khách, dập lửa và giúp đỡ những người bị thương mà không cần suy nghĩ một cách có ý thức về các hành động của mình bởi cô đã thực hành quy trình khẩn cấp đó không biết bao nhiêu lần, đến mức những quy trình này đã ăn sâu thành thói quen. Khi tình trạng khẩn cấp xảy ra, những thói quen được hình thành trong quá trình đào tạo đã trỗi dậy và cô phản ứng trước các tín hiệu của thảm họa một cách tự động.

Rõ ràng, việc đào tạo của Lee đã đem lại hiệu quả. Nhờ vào những hành động tự động được thúc đẩy bởi thói quen của cô ngày hôm ấy, gần như toàn bộ 307 hành khách (ngoại trừ hai hành khách) trên chuyến bay số hiệu 214 đều được giải cứu khỏi hiện trường vụ va chạm.

Việc đào tạo thoát hiểm khẩn cấp của Lee đã phát huy tác dụng bởi lẽ nó được thiết kế để thấm nhuần thành thói quen – nó tập trung vào việc liên kết một dấu hiệu cụ thể (chẳng hạn như lửa) với một hành động cụ thể (dập lửa) liên tục và lặp đi lặp lại thông qua thực hành có cân nhắc cho đến khi hành vi đó trở thành một phản ứng tự động trước dấu hiệu cho trước. Khi điều đó xảy ra – khi các hành vi được đào tạo trở thành thói quen – Lee có thể phản ứng trước các tín hiệu trong tình huống thoát hiểm khẩn cấp mà không cần đến nỗ lực có ý thức. Không quan trọng là cô có cảm thấy áp lực hay mệt mỏi hay không, hay liệu cô có đang trong tình trạng nguy hiểm đến tính mạng hay không; thậm chí cô có đang suy nghĩ về một việc hoàn toàn khác hay không cũng không quan trọng. Bất kể khi nào

tín hiệu xuất hiện, cô đều có thể phản ứng tự động với hành vi cụ thể mà cô đã được đào tạo để ghép cặp cùng với nó, chẳng hạn như: lửa (tín hiệu) – dập lửa (hành vi). Trong cơn hoảng loạn sau vụ va chạm của chuyến bay số hiệu 214, những thói quen được đào tạo của Lee cũng như những thói quen tương tự của các tiếp viên khác, không còn nghi ngờ gì nữa, đã giúp cứu mạng rất nhiều người.

Hành động của Lee Yoon-hye là ví dụ minh họa cho việc thói quen có tác động mạnh mẽ như thế nào khi chúng ta rèn luyện bản thân thực hiện tự động những hành động cần thiết trước các tín hiệu cụ thể. Nguyên lý của việc hình thành thói quen giúp Lee phản ứng trước những tình huống thoát hiểm khẩn cấp là vô cùng phổ biến. Công thức Thói quen Lãnh đạo cũng xuất phát từ nguyên lý này và sử dụng nó để biến việc phát triển lãnh đạo trở nên đơn giản hơn, dễ tiếp cận hơn và hiệu quả hơn. (Hãy nhớ rằng về bản chất thì việc lãnh đạo cũng chỉ là một hệ thói quen). Tương tự như cách Lee đã hình thành thói quen thoát hiểm khẩn cấp của mình, bạn cũng có thể phát triển những thói quen giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn – nếu bạn biết cần tập trung vào những hành vi cốt lõi nào.

Nhưng đầu tiên bạn cần phải hiểu cách con người hình thành thói quen, Công thức Thói quen Lãnh đạo được phát triển ra sao và làm thế nào để tận dụng công thức hiệu quả.

## **Hình thành thói quen**

Như đã đề cập trong Chương 1, một thói quen, dù tốt hay xấu, đơn giản chỉ là phản ứng tự động trước một tín hiệu. Chúng ta đều có thói quen, và hầu hết đều không kịch tính như những thói quen Lee Yoon-hye đã học trong khóa đào tạo về tình huống khẩn cấp. Chẳng hạn, việc ngồi xuống với một cốc cà phê trên tay có thể là dấu hiệu để một người hút thuốc châm một điếu thuốc. Việc đi tới quầy bar có thể kích thích người nghiện rượu gọi một ly whiskey không pha. Việc lái xe ngang qua cửa hàng Starbucks có thể kích thích một người đang cố gắng ăn kiêng dừng lại và gọi một ly Frappuccino socola trắng cỡ đại béo ngậy. Một khi đã hình thành, thói quen có ảnh hưởng vô cùng mạnh và rất khó từ bỏ.

Tất cả những thói quen đều bao gồm việc bắt cặp một tín hiệu và một hành vi: khi tín hiệu xuất hiện, bạn phản ứng bằng hành vi. Ví dụ, giả định rằng bạn vừa mới chuyển đến một ngôi nhà mới, và kể từ khi chuyển nhà bạn thường xuyên gặp khó khăn trong việc tìm chìa khóa bởi lẽ bạn luôn để chìa khóa ở những nơi khác nhau khi vào nhà. Cảm thấy nản lòng, bạn quyết định rèn thói quen luôn cất chìa khóa ở một nơi. Và đến nay, khi bước chân vào ngôi nhà mới (tín hiệu), bạn ngay lập tức cất chìa khóa trên quầy bếp (hành vi). Bạn sẽ lặp lại cùng hành vi đó vào ngày mai, ngày kia và ngày sau nữa. Cuối cùng thì, việc bắt cặp này – vào nhà và cất chìa khóa trên quầy bếp – trở nên quen thuộc đến nỗi bạn thực hiện hành vi đó một cách tự động mỗi khi đặt chân vào nhà; bạn không cần suy nghĩ về việc đó nữa. Bạn đã thực hành lặp đi lặp lại cùng một hành vi khi phản ứng trước một tín hiệu cho đến khi hành vi đó trở thành thói quen của bạn. Và giờ đây bạn luôn biết chính xác nơi mình cất chìa khóa!

Việc lặp lại có chủ đích trong ví dụ trên là vô cùng quan trọng. Các thói quen thường được hình thành một cách hiệu quả khi liên tục lặp lại việc bắt cặp một tín hiệu với một thói quen thông qua thực hành có cân nhắc. Một phản ứng đơn lẻ trước một tín hiệu không thể biến hành vi thành thói quen; việc này đòi hỏi sự lặp lại liên tục. Điều này có nghĩa là việc hình thành thói quen đòi hỏi rất nhiều nỗ lực ban đầu, ngay cả khi việc bắt cặp tín hiệu – thói quen thúc đẩy quy trình hình thành thói quen là khá đơn giản.

Hãy nghĩ về lần đầu tiên bạn có thói quen sử dụng dây an toàn. Bạn mất bao lâu để ghi nhớ việc cài dây an toàn trước khi lái xe? Ban đầu, việc này có thể đòi hỏi rất nhiều nỗ lực trí óc – có lẽ bạn đã phải dựa vào rất nhiều sự nhắc nhở từ bạn bè và cha mẹ, hoặc từ chuông báo cài dây an toàn trên xe, và việc này có lẽ sẽ khá bất tiện. Nhưng khi việc thực hành có cân nhắc xuất hiện, hành vi này trở nên thuận tiện hơn và dễ thực hiện hơn, cho đến khi nó trở thành một thói quen. Chính sự nhất quán trong thực hành, cùng một tín hiệu bắt cặp với một hành vi được lặp lại nhiều lần, đã dẫn đến sự hình thành thói quen của bạn.<sup>2</sup>

Bằng khái niệm khoa học, chúng ta gọi trạng thái mà tại đó một hành vi xảy ra tự động, như phản ứng trước một tín hiệu mà không cần đến suy nghĩ có ý thức là sự tự động hóa. Khi một hành vi đạt được sự tự động hóa và trở thành thói quen, nó không còn cần đến sự cân nhắc hay kiểm soát một cách có ý thức nữa. Người hút thuốc sẽ châm thuốc ngay lập tức khi ngồi xuống với một cốc cà phê trên tay; người đó sẽ chỉ nhận ra mình đang hút thuốc khi thấy điếu thuốc được châm lên. Người nghiện rượu sẽ gọi một cốc whiskey không pha ngay lập tức khi được hỏi “Anh muốn uống gì?”; anh ta không hề suy nghĩ đến các thức uống khác. Lee Yoon-hye nghe thấy “thoát hiểm khẩn cấp” và ngay lập tức thực hiện một loạt hành động cứu mạng rất nhiều người; cô không hề dừng lại và lo lắng về nguyên nhân dẫn đến việc máy bay bị va chạm hay tình huống khi ấy nguy hiểm ra sao.

Sự tự động hóa xảy ra khi bạn thực hành một hành vi đến mức trên cả thành thạo – có nghĩa là việc liên tục tập luyện ngay cả khi bạn nghĩ rằng mình không thể nào tốt hơn được nữa. Các nhà khoa học đã nhận thấy rằng khi bạn bắt đầu một hành vi mới, não bộ của bạn hình thành một mô hình ghi nhớ. Khi bạn thực hiện hành vi mới, bộ não của bạn sẽ cập nhật mô hình ghi nhớ để dự đoán tốt hơn các mẫu của hành vi đó, từ đó vượt qua những cản trở ngăn chặn hành vi. Theo thời gian và với đủ sự lặp lại, não bộ sẽ ngày càng trau chuốt mô hình ghi nhớ, giúp hành vi trở nên hiệu quả hơn thông qua việc lược bỏ những quy trình dư thừa và giảm thiểu sự lãng phí năng lượng. Chúng ta không hề nhận thức được rằng não bộ đang thực hiện việc đó, nhưng các nhà nghiên cứu có thể đo lường hiệu quả của quy trình này. Trên thực tế, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng sự giảm thiểu nỗ lực và năng lượng trong việc thực hành xảy ra sau khi một kỹ năng đã trở nên thành thạo.<sup>3</sup> Giai đoạn thực hành có cân nhắc sau khi đã thành thạo một kỹ năng được biết đến với tên gọi luyện tập vượt qua mức thành thạo. Đây chính là lúc sự tự động hóa xảy ra và thói quen được hình thành.

Vậy tại sao sự luyện tập vượt qua mức thành thạo lại đúng với ví dụ về những người nghiện thuốc lá hay nghiện rượu? Bạn có thể chỉ ra rằng những người đó không thực hiện hành vi hút thuốc hay uống



rượu một cách có ý thức để hình thành những thói quen này, và bạn có thể đúng. Chúng ta đều nghĩ về những thói quen mà mình hình thành trong vô thức hay luyện tập có cân nhắc. Đó là bởi sự lặp lại của việc ghép cặp tín hiệu – hành vi chỉ là một phần trong toàn bộ vấn đề. Phần còn lại chính là phần thưởng.

Vào năm 1947, nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ là B. F. Skinner đã quan sát được một điều lạ thường. Ông đã thực hiện thí nghiệm trên những chú chim bồ câu trong suốt nhiều năm và đã thành công trong việc dạy chúng cách xin thức ăn khi thực hiện những nhiệm vụ khác nhau. Trong một thí nghiệm đơn giản hơn, Skinner đã bắt một nhóm chim bồ câu và đặt mỗi con vào một chiếc lồng tách biệt được trang bị máy cung cấp thức ăn tự động. Chiếc máy cung cấp thức ăn này được thiết lập để những chú chim bồ câu ăn trong vòng vài phút mỗi ngày vào những khoảng thời gian được xác định trước. Chẳng hạn, từ 3h50 đến 4h00 chiều mỗi ngày, những chú bồ câu sẽ nhận được những viên thức ăn chính xác mỗi phút một lần, và sau đó việc cho ăn sẽ dừng lại đến tận hôm sau.

Khi thí nghiệm diễn ra, Skinner nhận thấy rằng một số chú chim bồ câu bắt đầu phát triển những thói quen kỳ lạ. Một con bắt đầu xoay người theo chiều kim đồng hồ khi chờ đợi thức ăn. Một con khác lắc đầu sang hai bên như một con lắc đồng hồ. Có rất nhiều ví dụ khác về những hành vi kỳ lạ của những chú chim bồ câu này, và khi thí nghiệm kết thúc, 3/4 số lượng chim bồ câu tham gia thí nghiệm đã hình thành những thói quen kỳ lạ. Skinner nhận ra rằng những chú chim bồ câu này đã hình thành nên thói quen một cách ngẫu nhiên: bất kể chúng đang thực hiện hành vi nào tại thời điểm được cho ăn đều được thưởng bằng những viên thức ăn nhả ra từ máy. Nhờ có phần thưởng này, những chú bồ câu học được cách liên hệ hành vi cụ thể đó với những viên thức ăn, do đó chúng lặp lại hành vi này liên tục trong lúc chờ đợi, cho đến khi hành vi đó trở thành thói quen của chúng.<sup>4</sup>

Thí nghiệm của Skinner đã chứng minh rằng phần thưởng là điều kiện thứ hai cần thiết cho việc hình thành thói quen. Nói một cách đơn giản thì những hành vi được thưởng liên tục sẽ biến thành thói

quen. Điều này giải thích tại sao con người lại phát triển những hành vi mang tính thói quen liên quan đến việc hút thuốc, uống rượu hay đồ ăn. Niềm vui mà những người này có được từ hóa chất trong thuốc lá, rượu hay đồ ăn ngọt và béo đều là những phần thưởng thúc đẩy họ lặp lại các hành vi đó. Khi những hành vi được thưởng này được thực hành với cùng một tín hiệu trong thời gian đủ lâu, chu trình thói quen hoàn thiện sẽ hình thành: tín hiệu – hành vi – phần thưởng.

Không quan trọng việc bạn bắt đầu chu trình thói quen bằng việc bắt cặp tín hiệu – hành vi hay hành vi – phần thưởng. Điều quan trọng cần phải ghi nhớ là, cả tín hiệu lẫn phần thưởng đều cần phải xuất hiện để một hành vi trở thành thói quen. Một mặt, bạn có thể bắt đầu bằng cách thực hành có cân nhắc một hành vi khi phản ứng trước một tín hiệu, như cách Lee Yoon-hye đã luyện tập trong suốt nhiều năm trời trong các khóa đào tạo tiếp viên hàng không. Mặt khác, nếu bạn nhận được sự thỏa mãn (phần thưởng) từ việc thực hành một hành vi, phần thưởng sẽ tạo động lực để bạn tiếp tục thực hành hành vi đó vượt qua mức thành thạo. Dù bằng cách nào đi chăng nữa, một khi bạn vượt qua mức thành thạo, não bộ của bạn sẽ cải tiến mô hình ghi nhớ của hành vi đó, sự tự động hóa xảy ra và giờ đây bạn đã hình thành một thói quen mới.

Chu trình tín hiệu – hành vi – phần thưởng giải thích cách thức hình thành thói quen. Ở một mức độ cao hơn, quá trình này có vẻ đơn giản, tuy vậy vẫn còn một vài chi tiết cần được phân tích kỹ lưỡng hơn. Chẳng hạn như, bạn có lẽ đã nhận thấy rằng một số hành vi có thể dễ dàng biến thành thói quen (điển hình như hút thuốc, uống rượu, sử dụng đồ ăn không tốt cho sức khỏe), trong khi các thói quen khác lại đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn để có thể hình thành (ăn uống lành mạnh, tập thể dục thường xuyên). Chúng ta biết rằng mọi hành vi đều có một chu trình thói quen giống nhau, vậy thì điều gì giải thích cho sự khác biệt trong nỗ lực biến hành vi đó thành thói quen? Và bằng cách nào chúng ta có thể xác định được những đặc tính khiến cho một số hành vi nhất định trở thành thói quen nhanh hơn những hành vi khác?

## **Đẩy nhanh quá trình hình thành thói quen:**

### **Một số hành vi đơn giản, riêng lẻ và nhất quán**

Một sóng siêu âm phát ra trong làn nước tối tăm của Đại Tây Dương. Sau đó, bạn xác định được nơi âm thanh đó phát ra: một tàu ngầm quân sự đang cách đó khoảng mười dặm. Vậy nhiệm vụ của bạn là gì? Tránh giao tranh và đưa tàu ngầm cùng toàn bộ thủy thủ đến một cảng quân sự ở bờ kia biển Đại Tây Dương. Bạn cần phải định vị tàu ngầm qua những chướng ngại vật dưới biển, duy trì tốc độ, nhiệt độ và mức oxy, chuẩn bị sẵn sàng ngư lôi, điều khiển hệ thống định vị dưới nước và nâng tấm chắn lên.

May mắn thay, đây chỉ là một trò chơi điện tử và bạn là người chơi đang trải nghiệm về mức độ hiệu quả của những phương pháp đào tạo khác nhau. Việc vượt Đại Tây Dương bằng tàu ngầm là một nhiệm vụ vô cùng phức tạp, và bạn được đào tạo vào chính ngày hôm đó. Với nhóm của bạn, các nhà nghiên cứu đã chia nhỏ toàn bộ hành trình vượt đại dương thành những đầu việc nhỏ hơn hay từng mảng khác nhau, và bạn chỉ thực hành một mảng nhỏ tại một thời điểm. Khi đã thành thạo mảng đó, bạn chuyển sang thực hành giai đoạn tiếp theo trong chuyến hành trình dài này.

Những người tham gia nhóm nghiên cứu khác được đào tạo hoàn toàn khác biệt: họ không chia hành trình thành các chặng nhỏ hơn. Thay vào đó, họ thực hành toàn bộ chuyến vượt biển từ đầu đến cuối dưới dạng một nhiệm vụ đơn lẻ và phức tạp.

Vậy nhóm nào sẽ học được nhanh hơn? Câu trả lời chính là nhóm của bạn, bởi lẽ nhóm bạn chỉ tập trung vào việc thực hành một mảng nhỏ tại một thời điểm nhất định. Những người thực hành toàn bộ nhiệm vụ phức tạp sẽ mất thời gian lâu hơn để học được nó.<sup>5</sup>

Những phát hiện của nghiên cứu này là khá rõ ràng: những hành vi đơn giản sẽ dễ trở thành thói quen hơn những hành vi phức tạp.<sup>6</sup> Điều này không đồng nghĩa với việc bạn không thể biến những hành vi phức tạp thành thói quen; chỉ là bạn sẽ thành công hơn nếu đầu tiên bạn chia nhỏ một hành vi phức tạp thành các hành vi nhỏ

hơn – một quá trình mà các nhà tâm lý học gọi là phân mảnh. Bạn đã trải nghiệm việc chia nhỏ này. Hãy nghĩ về cách bạn tập đi, chơi một nhạc cụ hay thành thạo một môn thể thao. Mỗi hoạt động trên đều bao gồm rất nhiều hành vi phức tạp, khó có thể học được cùng một lúc. Thay vào đó, bạn thực hành một mảng nhỏ tại một thời điểm nhất định – bạn đi những bước đầu tiên khi còn là một đứa trẻ, bạn học phần đầu tiên của một bản nhạc, bạn học cách rê bóng trước khi đá bóng. Chỉ sau khi đã thành thạo một mảng, bạn mới chuyển sang luyện tập mảng tiếp theo.

Một đặc điểm khác của những hành vi chuyển đổi thành thói quen nhanh hơn chính là việc những hành vi này đều có tính đơn lẻ. Điều này có nghĩa là chỉ có một hành vi duy nhất gắn với một tín hiệu nào đó. Nếu bạn thử thực hành nhiều hành vi khi phản ứng với cùng một tín hiệu, các hành vi này sẽ cạnh tranh lẫn nhau và não bộ của bạn sẽ không biết cần phải ưu tiên hành vi nào. Điều này khiến cho não bộ khó gọt giũa mô hình hành vi hơn, đồng thời cản trở sự tự động hóa xảy ra. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc thực hiện nhiều hành vi khi phản ứng trực tiếp với cùng một tín hiệu sẽ dẫn tới ít khả năng bất kỳ hành vi nào trong số đó trở thành thói quen hơn.<sup>7</sup> (Đây là lý do khác giải thích cho việc chia nhỏ các kỹ năng phức tạp thành những mảng nhỏ hơn. Việc phân mảnh khiến bạn có thể dễ bắt cặp những hành vi đơn giản hơn với các tín hiệu đặc biệt tương ứng).

Cuối cùng, những hành vi có tính nhất quán sẽ trở thành thói quen nhanh hơn. Một hành vi luôn thống nhất sẽ dễ hình thành mô hình hơn và cũng sẽ dễ trau chuốt hơn – so với hành vi thay đổi liên tục. Ví dụ, giả sử bạn muốn trao quyền cho người khác một cách tốt hơn, và hành vi mà bạn đang cố để biến thành thói quen là việc đặt câu hỏi cho những người báo cáo trực tiếp với bạn về các quyết định họ cảm thấy nên đưa ra. Bạn càng giữ cho câu hỏi của mình nhất quán bao nhiêu thì thói quen sẽ được hình thành nhanh chóng bấy nhiêu. Nhưng hãy tưởng tượng nếu bạn đặt câu hỏi theo vô số cách khác nhau, khi thì là “Đối với đầu việc này, anh cảm thấy nên đưa ra những quyết định nào?”, khi thì lại là “Anh muốn chúng tôi tạo điều kiện kiểm soát dự án hơn ra sao?”. Bạn càng đưa ra nhiều

sự thay đổi thì não bộ của bạn càng phải làm việc nhiều hơn để xử lý cho chúng. Hệ quả là sẽ mất nhiều thời gian hơn để hành vi đạt được sự tự động hóa.

Bộ ba yếu tố đơn giản, riêng lẻ và nhất quán chính là chìa khóa để xác định những hành vi nào có tiềm năng lớn nhất để nhanh chóng trở thành thói quen. Đó cũng chính là cảm hứng cho Công thức Thói quen Lãnh đạo của tôi. Như tôi đã nói ở trên, có 22 kỹ năng lãnh đạo cốt lõi, và mỗi kỹ năng đều phức tạp và khó để thành thạo. Đây là một trong những nguyên nhân khiến các phương pháp phát triển lãnh đạo truyền thống trở nên không hiệu quả - việc cố lĩnh hội cùng lúc 22 kỹ năng phức tạp cũng giống như việc diễn tập toàn bộ hành trình vượt biển từ khi bắt đầu đến khi kết thúc. Về lý thuyết, việc thông thạo mọi thứ là hoàn toàn có thể, nhưng trên thực tế điều này gần như không bao giờ xảy ra. Có quá nhiều hành vi cùng cạnh tranh sự chú ý và cuối cùng chỉ có một vài hành vi được duy trì.

Nhưng khi hiểu được bộ ba yếu tố, tôi nhận ra rằng có thể chia nhỏ những kỹ năng lãnh đạo phức tạp này thành các hành vi vi mô. Khi đã xác định được tất cả các hành vi vi mô, tôi có thể sử dụng chúng như nền tảng cho những bài thực hành đơn giản và tập trung mà bất kỳ ai cũng có thể thực hành hằng ngày để xây dựng những thói quen giúp cải thiện kỹ năng lãnh đạo theo thời gian.

## **Phân tích kỹ năng lãnh đạo**

Nhiệm vụ nhóm nghiên cứu của tôi đã hình thành: Chúng tôi sẽ nghiên cứu 22 kỹ năng lãnh đạo phổ biến và cố gắng phân loại các hành vi vi mô tạo nên các kỹ năng lãnh đạo cốt lõi thông qua việc quan sát và phân tích hành vi của gần 800 nhà lãnh đạo trên khắp thế giới. Tất nhiên, đây không phải là công việc dễ dàng. Thách thức lớn nhất mà chúng tôi phải đối mặt chính là việc phải tìm được một tình huống tiêu chuẩn hóa cho phép chúng tôi quan sát số lượng mẫu lớn như vậy trong thực tế. Khi nói đến tiêu chuẩn hóa, tôi muốn nhắc đến một tình huống thường gặp ở mọi nhà lãnh đạo – cùng một công ty, cùng một chức danh, cùng một kịch bản quản lý xảy ra theo đúng một trình tự. Tại sao chúng tôi lại quan tâm đến sự tiêu chuẩn hóa đến vậy? Đó là bởi, khi giữ tất cả chi tiết tình huống

này nhất quán với nhau, chúng tôi sẽ có thể tách lọc những điểm khác biệt trong hành vi lãnh đạo của người tham gia và đưa ra những so sánh có ý nghĩa giữa nhà lãnh đạo có hiệu quả và không hiệu quả.

Chúng tôi quyết định sử dụng một tình huống lãnh đạo trực tiếp cho kịch bản tiêu chuẩn hóa này. Chúng tôi xây dựng một chương trình mô phỏng kéo dài ba tiếng gần giống nhất với thực tế, bao gồm các vai đều do diễn viên đảm nhiệm. Trước khi tham gia buổi mô phỏng này, những người tham gia nhận được một số tài liệu công việc để nghiên cứu. Họ tìm hiểu về tổ chức ảo mới cũng như công việc giả tưởng mới của mình – từ cơ cấu tổ chức, báo cáo tài chính, kế hoạch chiến lược đến xu hướng ngành và một số thông tin liên quan khác. Mô phỏng bắt đầu với một vài thư điện tử chờ họ giải quyết và một lịch trình họp. Chúng tôi đã đào tạo các diễn viên đảm nhiệm những vai diễn khác nhau, chẳng hạn như một nhân viên có năng suất kém cần được hướng dẫn, một phóng viên truyền hình khó chịu và giám đốc điều hành công ty. Các diễn viên này kết nối với người tham gia thông qua webcam và gài họ vào các tình huống nhập vai ngắn. Giữa mỗi lần nhập vai này, người tham gia sẽ nhận được nhiều thư điện tử cung cấp cho họ nhiều vấn đề khác nhau cần giải quyết.

Chúng tôi tiến hành ghi hình những tương tác nhập vai và mỗi email trao đổi, đồng thời yêu cầu những chuyên gia đánh giá độc lập quan sát hành vi của những nhà lãnh đạo này trong các băng ghi hình. Những chuyên gia đánh giá của chúng tôi đều có ít nhất một bằng thạc sĩ chuyên ngành tâm lý học hoặc ngành có liên quan, và đã hoàn thành khóa đào tạo tổng quát về phương pháp quan sát cũng như giải mã những hành vi lãnh đạo khác nhau. Mỗi người tham gia đều được quan sát bởi ít nhất ba chuyên gia đánh giá độc lập, và chúng tôi tính trung bình đánh giá của những chuyên gia này để tăng độ khách quan.

Trong suốt nhiều năm liền, nhóm chúng tôi đã thu được những quan sát về 795 nhà lãnh đạo, trong đó 56% là nam giới. Những nhà lãnh đạo trong mẫu của chúng tôi nắm giữ các vị trí quản lý cấp cao

(chiếm 26%), quản lý cấp trung (chiếm 27%) và quản lý tuyến đầu (chiếm 23%). Độ tuổi trung bình của mẫu này là 40 tuổi và họ đều có trung bình tám năm kinh nghiệm quản lý. Hầu hết những nhà lãnh đạo này đều là người da trắng/người châu Âu (chiếm 48%), 30% là người La-tinh/Tây Ban Nha, 4% là người châu Á/Thái Bình Dương, và 2% là người da màu/người châu Phi. Có 44% trong số đó sinh sống tại Bắc Mỹ, 29% tại châu Âu và châu Phi, 22% tại Nam Mỹ và 5% tại châu Á – Thái Bình Dương. Gần một nửa số đó (49%) có bằng sau đại học, và 33% có bằng đại học. Họ làm việc gần như trong mọi ngành nghề, bao gồm sản xuất (23%), chăm sóc sức khỏe (12%), dịch vụ giáo dục (10%), xây dựng (8%), dịch vụ tài chính (7%) và dịch vụ chuyên nghiệp (7%).

Sau khi kết hợp toàn bộ quan sát của những chuyên gia đánh giá, chúng tôi đã tiến hành phân tích thống kê 159 hành vi vi mô khác nhau. Chúng tôi xem xét đến tần suất của mỗi hành vi vi mô này, liệu nó có được phân loại vào đúng kỹ năng lãnh đạo tương ứng và có tương quan với các hành vi vi mô khác cùng nhóm, liệu nó có dự báo kết quả thành công của người lãnh đạo và liệu những chuyên gia đánh giá của chúng tôi có đồng quan điểm về tính hiệu quả của những hành vi vi mô này hay không. Thông qua các phân tích thống kê, chúng tôi đã loại bỏ 80 hành vi vi mô không đáp ứng tiêu chuẩn. Chỉ còn lại 79 hành vi vi mô cấu thành nên 22 kỹ năng lãnh đạo cốt lõi.

Khi danh mục hành vi vi mô đã hoàn thiện, bước tiếp theo trong việc xây dựng Công thức Thói quen Lãnh đạo chính là thiết kế các bài tập đơn giản cho những hành vi vi mô này, theo đó những bài tập này có thể giúp cho bất kỳ ai dễ dàng biến chúng thành thói quen. Chu trình thói quen đòi hỏi các bài tập phải bắt cặp một hành vi vi mô với một tín hiệu và một phần thưởng, và để bài tập này có thể hình thành thói quen một cách hiệu quả nhất, mỗi hành vi vi mô cần được bắt cặp với một tín hiệu tự nhiên. Điều này có nghĩa, chúng tôi phải hết sức cẩn trọng trong việc lựa chọn các cặp tín hiệu – hành vi. May mắn thay, nghiên cứu này đã xác định được những đặc tính khiến một số tín hiệu tốt hơn những tín hiệu còn lại.

## Tín hiệu hành vi hiệu quả

Bạn có lẽ đã từng đến rạp chiếu phim với một người ăn hết túi bỏng ngô trước cả khi bộ phim kết thúc. Người đó hẳn là rất thích vị bắp trong rạp, tuy nhiên, vẫn có khả năng là việc ăn bắp rang bơ khi xem phim là hệ quả của một thói quen thay vì là tình yêu đơn thuần với đồ ăn vặt. Bạn đã bao giờ thấy người đó mua bỏng ngô ở trạm xăng hay ăn bỏng ngô trong bữa tiệc Giáng Sinh chưa? Có lẽ là chưa. Thực tế là hầu hết những người ăn bỏng trong rạp chiếu phim làm vậy vì họ đang ở rạp chiếu phim.

Các nhà nghiên cứu ở Đại học Duke đã thiết kế một bài kiểm tra để kiểm nghiệm xem những người ăn bỏng ở rạp chiếu phim vì cơn thèm bỏng có ý thức hay đơn thuần chỉ là một thói quen. Họ lấy lý do là bỏng ngô mới làm có vị ngon hơn nhiều so với loại bỏng để lâu hơn bảy ngày (tất nhiên là vậy rồi). Nếu như những người tham gia ăn bỏng để lâu ngày tương đương với lượng bỏng mới ra lò khi họ ở rạp chiếu bóng, thì họ có lẽ đang ăn bỏng chỉ vì thói quen chứ không phải vì vị của bỏng. Các nhà nghiên cứu đã mời hai nhóm sinh viên đến xem quảng cáo những bộ phim sắp công chiếu trong một rạp chiếu bóng. Một nhóm được phục vụ bỏng ngô mới ra lò, và nhóm còn lại nhận được loại bỏng để lâu, có hạn sử dụng bảy ngày. Khi các sinh viên rời khỏi rạp, các nhà nghiên cứu tiến hành đo lường lượng bỏng ngô còn lại để xem các sinh viên này đã ăn bao nhiêu bỏng. Kết quả chỉ ra rằng, hai nhóm sinh viên đã ăn cùng một lượng bỏng bất kể đó là bỏng mới ra lò hay không.<sup>8</sup> Thực tế là, những người đi xem phim ăn bỏng vì thói quen chứ không phải vì mùi vị của nó.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thay đổi bối cảnh? Liệu các sinh viên có ăn cùng một lượng bỏng ngô cũ và không ngon như trước không? Các nhà nghiên cứu đã thay đổi bối cảnh của cuộc thử nghiệm sau đó thành một phòng họp trong khuôn viên trường. Thay vì xem quảng cáo phim sắp công chiếu, các sinh viên được cho xem các video âm nhạc. Liệu môi trường khác biệt này có còn kích thích những người ăn bỏng theo thói quen, khiến họ ăn loại bỏng lâu ngày hay không? Câu trả lời là không. Các sinh viên này đã tiêu thụ



lượng bóng cũ ít hơn (tương tự những người ăn không vì thói quen) khi bối cảnh thay đổi từ rạp chiếu phim thành một phòng họp trong trường.

Rạp chiếu phim tự nó đã là một tín hiệu tự nhiên và mạnh mẽ để dẫn tới hành vi ăn bỏng ngô. Một căn phòng tối, các dãy ghế và màn hình lớn đều đóng vai trò là những yếu tố phối hợp với nhau để nhắc nhở ta phải ăn bỏng. Những tín hiệu này được gắn một cách tự nhiên vào môi trường – chúng tồn tại trong cùng một bối cảnh mà tại đó hành vi xuất hiện.<sup>9</sup>

Trái ngược với nó là tín hiệu nhân tạo, chẳng hạn như một lời nhắc mà bạn tự tạo ra – một miếng giấy nhớ trên máy tính hay chuông thông báo trên điện thoại. Khi người ta muốn nhớ làm gì đó, họ thường đặt một tín hiệu nhân tạo. Tín hiệu nhân tạo có thể hữu ích trong giai đoạn đầu hình thành thói quen, khi bạn cần được nhắc nhở để duy trì thực hành, nhưng chúng sẽ không có tác dụng trong dài hạn. Thực tế này không hề ngạc nhiên khi bạn biết rằng thói quen đơn thuần là những phản ứng mang tính hành vi tự động trước những tín hiệu nhất định. Nếu tín hiệu bắt cặp với một hành vi không được gắn vào cùng bối cảnh xảy ra hành vi đó, bạn sẽ không thể trông đợi tín hiệu này kích thích hành vi đúng thời điểm và đúng hoàn cảnh. Điều gì sẽ xảy ra khi tín hiệu nhân tạo này biến mất (miếng giấy nhớ rơi khỏi máy tính của bạn, hay bạn quên không đặt chuông thông báo)? Khi đó hành vi mới hình thành của bạn cũng sẽ biến mất. Do đó, nếu bạn muốn hình thành một thói quen mới, bạn cần phải tìm kiếm một tín hiệu xuất hiện tự nhiên và gắn với hoàn cảnh để bắt cặp với nó.

Hãy tưởng tượng rằng tôi đang yêu cầu bạn đọc hết cuốn sách và gạch chân tất cả các dòng có liên quan tới động vật có vú hay một vật thể có khả năng di chuyển. Giờ thì, giả định rằng tôi yêu cầu bạn của bạn cũng đọc cuốn sách nhưng thay vào đó sẽ gạch chân tất cả các từ “cô ấy”. Bạn cho rằng ai sẽ phát triển thói quen nhanh hơn – bạn hay bạn của bạn? Trong một thí nghiệm tại Đại học Tromso, Na Uy, những người tham gia được yêu cầu làm chính xác những điều tôi vừa nêu trên. Một nhóm phải gạch chân tất cả các từ “cô ấy”

trong văn bản, trong khi nhóm còn lại phải gạch chân tất cả các ví dụ về động vật hay vật thể có khả năng di chuyển trong chính văn bản đó. Không hề ngạc nhiên là những người được yêu cầu gạch chân từ “cô ấy” phát triển được thói quen nhanh hơn những người được yêu cầu tìm kiếm mọi loại động vật có vú hay vật thể có khả năng di chuyển.<sup>10</sup>

Những tín hiệu khó phát hiện sẽ không thể dẫn tới những hành vi tự động và do đó khó hình thành thói quen hơn. Tín hiệu “cô ấy” có tính đơn giản, nhất quán và rõ ràng, trong khi đó tín hiệu “động vật có vú hoặc vật thể có khả năng di chuyển” lại mơ hồ, trừu tượng và phức tạp. Hãy nhớ rằng não bộ của bạn đang cố gắng hợp lý hóa mô hình ghi nhớ các cặp tín hiệu – hành vi. Nếu tín hiệu phức tạp và khó xác định, não bộ của bạn sẽ phải làm việc nhiều hơn để xác định tất cả các biến thể của tín hiệu, và do đó con đường dẫn đến sự tự động hóa và thói quen sẽ trở nên dài hơn.

May mắn thay, Lester Farnsworth Wire, một sĩ quan cảnh sát tại thành phố Salt Lake, Utah hẳn đã biết rằng những tín hiệu tốt phải mang tính rõ ràng khi ông thiết kế đèn tín hiệu giao thông lần đầu vào năm 1912.<sup>11</sup> Các màu xanh lá và đỏ đối nghịch lẫn nhau trên bảng màu, điều này khiến cho sự tương phản trở nên đơn giản và rõ ràng. Hãy thử tưởng tượng xem có bao nhiêu vụ tai nạn sẽ xảy ra nếu như Wire chọn màu cam cho tín hiệu “di chuyển” và màu đỏ cho tín hiệu “dừng lại”. Bởi lẽ sự đối lập giữa màu đỏ và màu xanh lá rất rõ ràng, bộ não của bạn có thể dễ dàng gán hành vi “di chuyển” với tín hiệu đèn xanh và “thắng phanh” với tín hiệu đèn đỏ.

Tương tự như vậy, một tín hiệu tốt cần phải độc nhất – nó không nên được gán với nhiều hành vi cùng lúc.<sup>12</sup> Đây chính là cách diễn đạt khác của đặc tính riêng lẻ được nêu trước đó, đặc tính này nói lên rằng hành vi sẽ trở thành thói quen nhanh hơn chỉ khi một hành vi được bắt cặp với đúng một tín hiệu cho trước. Vì thế, khi xét ngược lại, nếu bạn muốn tìm một tín hiệu để bắt cặp với một hành vi, đừng lựa chọn tín hiệu đã được bắt cặp với một hành vi khác. Trong trường hợp này, bạn có thể sử dụng kết quả của thói quen

hiện hữu này để làm tín hiệu cho hành vi mới (tôi sẽ bàn luận về phương pháp tạo chuỗi hành vi trong Chương 4).

Vậy thì điều gì tạo nên một tín hiệu tốt? Một tín hiệu tốt nên được gắn một cách tự nhiên với hoàn cảnh mà tại đó bạn muốn hành vi xảy ra; nó cần phải đơn giản, cụ thể và rõ ràng, đồng thời phải mang tính độc nhất. May mắn là có một loại tín hiệu đặc biệt đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn này và đẩy nhanh một cách đáng kể quá trình hình thành thói quen. Tín hiệu đó chính là khi bạn hoàn thành một sự kiện hay công việc cụ thể.<sup>13</sup> Sau đây là một vài ví dụ minh họa cho những tín hiệu này: sau khi bạn bật máy tính vào buổi sáng; sau khi bạn ăn sáng xong; sau khi bạn ăn trưa xong; sau khi bạn đọc xong một email; sau khi bạn pha cà phê; sau khi bạn nghe điện thoại; sau khi bạn nhận thấy mình cần ra quyết định; sau khi bạn kết thúc cuộc họp; sau khi bạn chào một đồng nghiệp...

Công thức Thói quen Lãnh đạo được dựa trên những tín hiệu có nền tảng là sự kiện. Khi tạo ra các bài tập 5 phút cho các hành vi vi mô lãnh đạo, nhóm nghiên cứu của tôi đã xác định những nhiệm vụ và sự kiện thường có xu hướng xảy ra trước một hành vi. Khi lựa chọn những tín hiệu tự nhiên, chúng tôi cố gắng đảm bảo rằng mỗi cặp tín hiệu – hành vi đều độc nhất. Một lợi ích khác của việc chỉ sử dụng những tín hiệu tự nhiên và dựa trên nền tảng sự kiện chính là tất cả các bài tập đều có chung một định dạng: sau khi một sự kiện hay nhiệm vụ hoàn thành, bạn thực hiện hành vi vi mô. Việc này vô cùng đơn giản và dễ ghi nhớ.

Tất nhiên, ngay cả những bài tập đơn giản và tín hiệu độc nhất mà Công thức Thói quen Lãnh đạo cung cấp, bạn hiểu rằng cách duy nhất để biến những hành vi vi mô mình mong muốn trở thành thói quen là thông qua thực hành có cân nhắc. Vì thế, như một lẽ thường tình, bạn sẽ tự hỏi rằng – cần thực hành bao nhiêu là đủ?

### **Thực hành, thực hành và thực hành**

“Mong rằng mọi vấn đề của bạn cũng tồn tại lâu như lời hứa năm mới của bạn”, đây có lẽ là câu trích dẫn ưa thích nhất của tôi từ Joey Adams. Chúng ta đều đã từng cố gắng tạo thói quen mới vào

đầu năm mới, trong đó giảm cân là một trong những nguyện vọng phổ biến nhất. Trên thực tế, hơn 45 triệu người Mỹ lập lời hứa giảm cân mỗi năm. Hệ quả là trên 60 tỷ đô la được chi tiêu hằng năm cho những tấm thẻ thành viên phòng tập, sách hướng dẫn giảm cân và các video hướng dẫn tập luyện.<sup>14</sup> Nhưng chỉ có vài người trong số đó nỗ lực thành công để biến việc giảm cân và duy trì vóc dáng thành thói quen: tính trung bình thì đến tuần thứ hai của tháng 2, 80% số thành viên phòng tập mới đều đã bỏ cuộc.<sup>15</sup> Có rất nhiều nguyên nhân lý giải cho việc hầu hết những lời hứa đầu năm đều thất bại; một trong số đó là việc con người ta không thực hành đủ lâu để hình thành thói quen.

Có nhiều luận điểm phổ biến cho rằng cần 21 ngày để một thói quen mới được hình thành. Điều này dựa trên luận điểm của Tiến sĩ Maxwell Maltz năm 1960 rằng “mất tối thiểu 21 ngày” để con người điều chỉnh bản thân trước thay đổi do phẫu thuật, chẳng hạn như phẫu thuật thẩm mỹ hoặc phẫu thuật cắt bỏ chi.<sup>16</sup> Tuy vậy, việc làm quen với ngoại hình mới của bạn lại khá khác so với việc tạo thói quen đi bộ. Vậy chính xác thì một hành vi mất bao lâu để trở thành thói quen?

Một nghiên cứu đã chỉ ra rằng câu trả lời phải là gấp ba lần điều những quan điểm phổ biến đưa ra: trung bình 66 ngày.<sup>17</sup> Trong nghiên cứu này, các sinh viên đại học được chọn một hành vi ăn, uống hoặc luyện tập lành mạnh mà họ muốn biến thành thói quen. Các sinh viên này được tự do để lựa chọn hành vi miễn sao hành vi đó không phải là thứ mà họ đã từng thực hiện, nó phải đủ đơn giản và họ phải chọn một tín hiệu nổi bật để kích thích hành vi đó. Một số ví dụ bao gồm việc ăn một miếng hoa quả hay uống một cốc nước trong bữa trưa. Những người khác lựa chọn chạy bộ 15 phút trước bữa tối. Mỗi ngày, những sinh viên này sẽ phải ghi chép lại họ có thực hiện hành vi đó hay không. Và kết quả là các sinh viên này mất trung bình 66 ngày để bắt đầu thực hiện hành vi một cách tự động mà không cần nghĩ về hành vi đó, và đó là số ngày mà tôi đề xuất là thời gian thực hành tối thiểu cho mỗi bài tập Thói quen Lãnh đạo.

Một vấn đề quan trọng cần phải lưu ý là khung thời gian 66 ngày chỉ là mức trung bình. Một số người sẽ hình thành thói quen nhanh hơn, trong khi số khác lại mất thời gian lâu hơn. Tương tự như vậy, một số thói quen sẽ tốn nhiều thời gian hơn để hình thành, ngay cả khi hành vi đó vô cùng đơn giản, riêng lẻ, nhất quán và được bắt cặp với một tín hiệu tốt. Vì những lý do này, sẽ tốt hơn nếu bạn cần nhắc không dựa vào một khoảng thời gian cố định mà dựa vào mong muốn đạt được tính tự động hóa cho hành vi của bạn. Chỉ như vậy thì thói quen mới được hình thành. Để đạt được điều này có thể chỉ mất vài ngày, cũng có thể là 45 ngày hoặc chính xác 66 ngày, hoặc thậm chí có thể mất cả trăm ngày. Số lượng thời gian chính xác để bạn hình thành một thói quen nào đó không quan trọng, miễn là bạn thực sự tạo được thói quen đó. Điều quan trọng ở đây là việc bạn hiểu được chu trình thói quen và đặt kỳ vọng của mình tương ứng với nó. Công thức Thói quen Lãnh đạo xác lập thời gian trung bình 66 ngày như một cột mốc để định hướng nỗ lực của bạn và đóng vai trò như lời nhắc nhở rằng bạn cần thực hành rất nhiều, nhiều hơn so với những niềm tin phổ biến về việc hình thành thói quen. Hãy nhớ rằng sự tự động hóa chỉ xảy ra trong quá trình luyện tập vượt qua mức thành thạo – khi bạn tiếp tục tập luyện ngay cả khi đã thành thạo hành vi mới. Nếu bạn không chắc liệu thói quen đã hình thành hay chưa, hãy xem Danh mục tự động hóa ở đồ thị 2–1.

### **Đồ thị 2–1: Danh mục tự động hóa**

Dưới đây là phương pháp để kiểm tra xem liệu hành vi mà bạn đang thực hành đã đạt được tính tự động hay chưa:

- Hành vi của bạn có xảy ra một cách nhất quán mỗi lần tín hiệu xuất hiện không?
- Bạn có thực hiện hành vi này mà không cần suy nghĩ hay phải nhắc nhở bản thân mình thực hiện không?
- Bạn có phát hiện ra mình đang thực hiện hành vi mà không nhận thức được mình thực hiện nó một cách có chủ đích không?

Hành vi của bạn có xảy ra ngay lập tức khi bạn nhận thấy tín hiệu không (Ví dụ: chỉ trong vài giây)?

Bạn có đang luyện tập hành vi này khi phản ứng trước cùng một tín hiệu trong suốt hai đến ba tháng không?

Bạn có phải sử dụng nỗ lực có mục đích để ngừng thực hiện hành vi sau khi nhận thấy tín hiệu không?

Hiện nay bạn có thực hiện hành vi đó hiệu quả hơn so với khi mới bắt đầu không?

Số lượng câu trả lời “Có” càng nhiều thì bạn càng gần tới mốc hình thành thói quen hơn. Khi vẫn còn nghi ngại, hãy tiếp tục luyện tập hành vi đó.

### **Đừng quên phần thưởng**

Nếu bạn nhớ lại câu chuyện về thói quen khác thường của những chú chim bồ câu trong thí nghiệm của Skinner mà tôi đã mô tả trước đó, thì giờ đây bạn có lẽ đã nhận thấy rằng Công thức Thói quen Lãnh đạo vẫn cần ít nhất một yếu tố để có thể hoàn thiện: phần thưởng.

Như đàn chim bồ câu của Skinner cho thấy, phần thưởng là yếu tố vô cùng thiết yếu trong chu trình thói quen. Nếu phần thưởng đủ lớn, nó sẽ tự tạo thành một thói quen. Chẳng hạn, các loại thuốc gây nghiện như heroin đem lại rất nhiều phần thưởng lớn: chúng làm giảm đau và sự lo lắng, tạo ra một cảm giác ấm áp ở bụng dưới tương đương với cơn cực khoái. Trong suốt Chiến tranh Việt Nam, gần một nửa số binh lính Mỹ đã từng thử thuốc phiện hoặc heroin, và 20% trong số đó đã trở thành con nghiện.<sup>18</sup> Phần thưởng mà thuốc phiện đem lại đủ lớn để khiến những binh lính này hình thành thói quen hút thuốc phiện. Tuy thuốc phiện là một ví dụ cực đoan, nhưng quả thực, một số loại phần thưởng mạnh hơn những phần thưởng khác, và phần thưởng mạnh hơn đó có thể đẩy nhanh tốc độ hình thành thói quen. Trên thực tế, có một loại phần thưởng đặc

thù vô cùng hữu hiệu với những Thói quen Lãnh đạo, như bạn sẽ thấy ngay sau đây.

Các nhà nghiên cứu đã tiến hành một thí nghiệm vô cùng thông minh với những bộ xếp hình LEGO để nghiên cứu cách con người phản ứng với những loại phần thưởng khác nhau. Trong thí nghiệm này, những người tham gia thí nghiệm được chia thành hai nhóm và được yêu cầu lắp ghép các mô hình LEGO để đổi lấy một lượng tiền giảm dần. Những người tham gia nhận được nhiều tiền nhất cho mô hình LEGO đầu tiên mà họ lắp ghép được và được trả ngày một ít tiền hơn với mỗi mô hình sau đó. Trong nhóm thứ nhất, mỗi lần một mô hình LEGO được hoàn thành, mô hình này sẽ được trưng bày an toàn dưới gầm bàn. Nhưng trong nhóm thứ hai, mỗi lần mô hình được hoàn thành, nhà nghiên cứu sau đó sẽ ngay lập tức hủy bỏ mô hình này trước mặt các thành viên trong nhóm. Cả hai nhóm được cung cấp cùng một lượng tiền với mỗi mô hình hoàn thiện. Vậy nhóm nào sẽ là nhóm không đề cao phần thưởng và bỏ cuộc đầu tiên?

Không hề ngạc nhiên khi nhóm thứ hai là nhóm dừng lắp ghép mô hình LEGO trước nhóm thứ nhất khá lâu, bất kể sự thật là phần thưởng bằng tiền là như nhau đối với cả hai nhóm. Điều mà thí nghiệm này nhấn mạnh chính là tầm quan trọng của *phần thưởng bản chất*.<sup>19</sup> Phần thưởng bản chất có ảnh hưởng mạnh hơn rất nhiều phần thưởng bề mặt bởi phần thưởng bề mặt thường nhanh chóng mất đi giá trị đối với con người.

Phần thưởng bề mặt là những thứ hữu hình mà bạn nhận được khi làm một việc gì đó – chẳng hạn như một phần thưởng, huy chương hoặc giấy chứng nhận. Trong trường hợp thí nghiệm LEGO, phần thưởng bề mặt chính là số tiền mà những người tham gia nhận được với mỗi mô hình họ lắp ghép xong.

Phần thưởng bản chất là một thứ vô hình, chẳng hạn như cảm giác thỏa mãn cá nhân hay cảm giác đạt được thành tựu. Trong thí nghiệm LEGO, những người tham gia có các mô hình được trưng bày đã nhận được phần thưởng bản chất từ việc được công nhận

công việc của mình. Phần thưởng bản chất này có ảnh hưởng mạnh hơn nhiều so với phần thưởng bề mặt (tiền), và nó thúc đẩy nhóm nhận được phần thưởng đó làm việc lâu hơn. Với nhóm thứ hai, phần thưởng bề mặt không đủ để khiến họ duy trì động lực. Trong trường hợp của hai nhóm lắp ghép mô hình LEGO này, cũng như trong hầu hết những trường hợp khác, người ta thường quan tâm nhiều hơn đến phần thưởng bản chất.<sup>20</sup>

Việc lựa chọn nhầm loại phần thưởng chính là nguyên nhân khiến cho hầu hết những nỗ lực tạo thói quen đều thất bại. Khi con người quyết tâm tập luyện thể thao hoặc bắt đầu chế độ ăn kiêng, họ thường có xu hướng lựa chọn phần thưởng bề mặt – họ tự thưởng cho mình tiền, đi du lịch hay phụ thuộc vào những lời khen ngợi và công nhận của bạn bè. Nhưng như chúng ta đã thấy trong thí nghiệm LEGO, những phần thưởng bề mặt này nhanh chóng mất đi giá trị và những người tham gia đều sớm bỏ cuộc. Trái lại, phần thưởng bản chất không bị hao mòn giá trị. Đây chính là điều khiến cho phần thưởng bản chất trở nên vô cùng hữu hiệu với tư cách một phần của chu trình thói quen và là nguyên nhân tại sao chúng được kết hợp trong Công thức Thói quen Lãnh đạo.

Chìa khóa của phần thưởng bản chất chính là việc bạn đạt được sự thỏa mãn khi thực hiện hành vi của mình. Bạn thực chất muốn thực hiện một hành vi nhất định bởi lẽ nó sẽ đem lại cho bạn cảm giác hài lòng. Vậy làm cách nào để bạn có thể tìm thấy một phần thưởng bản chất để bắt cặp với hành vi mà bạn muốn biến thành thói quen, đặc biệt là khi xét trong hoàn cảnh xây dựng Thói quen Lãnh đạo?

Để tìm được các hành vi lãnh đạo đem lại giá trị thực chất, bạn cần phải coi những hành vi hằng ngày của mình như biểu hiện của tính cách. Nếu bạn là một người hướng ngoại, việc hòa nhập với đồng nghiệp sẽ đem lại phần thưởng bản chất cho bạn, bởi lẽ bạn lấy năng lượng từ những người xung quanh. Tuy nhiên nếu bạn là người hướng nội, thì điều ngược lại sẽ đúng với bạn: giao tiếp xã hội sẽ vắt kiệt năng lượng của bạn; đối với một người hướng nội thì việc giao tiếp với người khác không hề đem lại bất kỳ phần thưởng bản chất nào cả. Tính cách của bạn sẽ quyết định hành vi nào đem



lại phần thưởng bản chất cho bạn, bởi lẽ bạn sẽ cảm thấy thỏa mãn nếu hành động thống nhất với tính cách của mình.

Vào năm 1977, các nhà nghiên cứu đã tiến hành kiểm nghiệm quan niệm rằng con người ta sẽ đạt được thỏa mãn nhiều hơn từ những công việc cho phép họ thể hiện tính cách của mình. Với một bảng trắc nghiệm tính cách, họ tiến hành đo lường mức độ nhiệt huyết của các sĩ quan hải quân trong mười công việc khác nhau. Mười công việc này được xếp vào hai loại “thách thức” và “ít thách thức” dựa trên mức độ đào tạo hải quân chính thống cần thiết để có thể thực hiện công việc. Theo quan niệm phổ biến, công việc càng thách thức thì càng đòi hỏi khối lượng đào tạo chính thống tương ứng. Điển hình của những công việc có tính thách thức bao gồm bảo trì ra-đa và lắp ráp dù; các công việc ít thách thức bao gồm bảo trì không cần kỹ năng và trông kho. Các nhà nghiên cứu sau đó đánh giá những người tham gia thí nghiệm để xác định xem người nào đạt được thỏa mãn nhiều hơn từ công việc: những người có nhiều tham vọng với công việc đầy thách thức, hay những người có tham vọng nhưng phải làm công việc ít thách thức.

Kết quả của thí nghiệm này đã khẳng định rằng con người sẽ đạt được nhiều thỏa mãn hơn trong các công việc cho phép họ thể hiện tính cách của mình. Các sĩ quan hải quân có hoài bão cảm thấy ít thỏa mãn hơn khi phải thực hiện những công việc ít thách thức so với khi được làm những công việc nhiều thách thức.<sup>21</sup> Những công việc đầy tính thách thức đem lại cho họ nhiều cơ hội đa dạng để học hỏi, và chúng đòi hỏi ở họ rất nhiều kỹ năng khác nhau. Những người có hoài bão thường có tinh thần cạnh tranh cao và được thúc đẩy bởi thành tựu, và những công việc thách thức lại liên quan trực tiếp đến sở thích của họ. Những người tham gia có hoài bão đạt được phần thưởng bản chất từ những công việc thách thức và do đó mức độ hài lòng của họ với công việc cũng cao hơn.

Những hành vi nhất quán với tích cách của chúng ta thường sẽ dễ trở thành thói quen hơn bởi lẽ ta đã cảm thấy thỏa mãn khi thực hiện những hành vi đó một cách tự nhiên. Đây chính là sức mạnh của phần thưởng bản chất – phần thưởng tồn tại trong chính hành

vi. Công thức Thói quen Lãnh đạo được thiết kế để giúp bạn tận dụng phần thưởng bản chất này: Khi bạn đang lựa chọn phát triển hành vi vi mô nào thành thói quen, sẽ là tốt nhất khi lựa chọn những hành vi nhất quán với tính cách của mình (bạn sẽ được học cách làm điều này trong Chương 3).

### **Kết hợp tất cả lại với nhau**

Thói quen có sức ảnh hưởng vô cùng mạnh mẽ. Khi một hành vi trở thành thói quen, hành vi đó sẽ xảy ra một cách tự động để phản ứng trước tín hiệu tương ứng mà không cần đến bất kỳ suy nghĩ có ý thức nào. Mục tiêu của Công thức Thói quen Lãnh đạo là giúp bạn khai thác sức mạnh này để cải thiện kỹ năng lãnh đạo của mình, thông qua một quá trình hữu hiệu và dễ duy trì. Công thức chia nhỏ 22 kỹ năng lãnh đạo cốt lõi thành những hành vi vi mô và cung cấp những bài tập đơn giản, tập trung cho mỗi hành vi vi mô đó (Phần III sẽ cung cấp danh mục đầy đủ các kỹ năng lãnh đạo, hành vi vi mô và các bài tập Thói quen Lãnh đạo). Các bài tập này có thể được thực hành chỉ với 5 phút mỗi ngày, và chúng được thiết kế đặc biệt để kích thích việc hình thành thói quen. Mỗi hành vi vi mô đều được bắt cặp với một tín hiệu xuất hiện tự nhiên, tồn tại ngay trong cuộc sống hằng ngày của bạn, và công thức cũng sử dụng những phần thưởng bản chất để hoàn thiện chu trình thói quen đó. Sau 66 ngày thực hành có chủ đích một bài tập, bạn sẽ nhận thấy rằng hành vi vi mô đó đã trở nên tự động – nó đã trở thành một thói quen. Khi đó bạn sẽ chọn một hành vi vi mô mới và bắt đầu lại toàn bộ quy trình. Bạn càng rèn luyện được nhiều Thói quen Lãnh đạo thông qua quy trình này bao nhiêu, thì kỹ năng lãnh đạo của bạn sẽ được cải thiện bấy nhiêu.

# **PHẦN IX ÂY DỰNG KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO**

# Chương 3 Làm thế nào để duy trì luyện tập?

V

Ới về ngoài cửa mình, Tristan Pang dường như chỉ là một cậu bé 15 tuổi bình thường đến từ New Zealand. Như rất nhiều bạn đồng trang lứa khác, cậu cũng đến trường và có những sở thích riêng, chẳng hạn như chơi dương cầm và bơi ở câu lạc bộ địa phương. Trong khi bạn bè của mình vẫn còn đang học cấp ba, Tristan đã theo học tại Cao Đẳng Auckland. Trên thực tế, cậu vừa đọc tiểu thuyết giả tưởng và hiện thực vừa giải những bài toán dành cho học sinh cấp ba khi mới chỉ hai tuổi, và vào năm 11 tuổi cậu đã đạt điểm số cao nhất trong kỳ thi Chứng chỉ Giáo dục Quốc tế Cambridge (tương đương năm cuối cấp ba tại Mỹ). Cũng trong năm đó, Tristan đã trở thành người trẻ tuổi nhất tại New Zealand diễn thuyết tại TEDxYouth.<sup>1</sup>

Những thành tựu học tập phi thường của Tristan là hệ quả của quá trình luyện tập phi thường. Khi bạn bè đồng trang lứa đang theo học chương trình giảng dạy của nhà trường theo từng năm học thì Tristan đã tự thúc đẩy bản thân vượt qua rào cản được vạch sẵn và tiếp tục tự học hỏi. Trong toán học, cậu lựa chọn những cuốn sách về đại số, hình học và thống kê từ Năm 1 đến Năm 13 (tương đương chương trình học tiểu học và trung học tại Mỹ). Bằng việc tự học ở nhà, cậu đã hoàn thành toàn bộ 13 cuốn sách đại số trước khi chuyển sang 13 cuốn sách tiếp theo về hình học và sau đó là những môn học khác.<sup>2</sup>

Khi nhớ về tuổi thơ của mình, có lẽ bạn đã muốn học càng ít càng tốt – và hiển nhiên bạn không hề muốn dành thời gian rảnh để học toán. Vậy điều gì đã khiến Tristan tha thiết muốn học toán đến vậy, và cậu đã tìm thấy động lực trong việc học từ đâu?

Tristan đã tiết lộ bí mật đằng sau sự nghiệp học tập không ngừng nghỉ của mình với những môn học như toán, vật lý và hóa học trong bài diễn thuyết TEDxYouth: “Giải quyết các vấn đề là một việc rất thú vị, hãy hiếu kỳ hơn nữa”. Đối với cậu, những môn học này không hề khô khan hay tẻ nhạt; trái lại, Tristan cảm thấy chúng rất hay và thú vị. Trên thực tế, môn học càng khó bao nhiêu thì cậu càng thỏa mãn bấy nhiêu khi đã thành thạo nó. “Đó là đam mê và bản chất của tôi, và nó ngập tràn sự hiếu kỳ. Từ những ngày đầu tiên, tôi đã đam mê tất cả những môn học mà tôi muốn tìm hiểu nhiều hơn.” Với Tristan, việc khám phá những đề tài khoa học “cũng giống như trò giải câu đố; chúng rất nhiều thử thách và vô cùng thú vị... Tôi thường học trong nhiều giờ liền mà không hề hay biết thời gian đang trôi qua cho đến tận khi mẹ bảo tôi dừng lại”.<sup>3</sup>

Đối với Tristan cũng như rất nhiều bạn trẻ tài năng khác, việc luyện tập những môn học mà họ hứng thú đến một cách tự nhiên và đem lại niềm vui cho họ. Cha mẹ và giáo viên của họ không cần phải ép buộc và những đứa trẻ này cũng không gượng ép bản thân phải học; họ cảm thấy thỏa mãn khi học tập đến nỗi không thể dừng lại.

## **Hòa vào dòng chảy**

Các nhà tâm lý học gọi trạng thái mà Tristan trải nghiệm khi học toán hay vật lý là dòng chảy, một khái niệm được phổ biến bởi Mihaly Csikszentmihalyi.<sup>4</sup> Dòng chảy, hay còn được biết đến với tên gọi “cuốn theo dòng suy nghĩ”, được mô tả là việc tập trung vào một hoạt động khiến bạn cảm thấy thỏa mãn về mặt tâm lý đến mức bạn mất nhận thức về tất cả những thứ khác xung quanh. Toàn bộ những yếu tố làm sao nhãng đều biến mất; bạn không còn cảm thấy đói, chán nản hay áp lực; bạn không nhận thức được sự trôi chảy của thời gian; toàn bộ sự tập trung của bạn đều dồn vào công việc đó. Trong bài diễn thuyết TED năm 2004 của mình với tiêu đề “Flow, the Secret to Happiness” (tạm dịch: Dòng chảy, chìa khóa của hạnh phúc), Csikszentmihalyi đã mô tả trải nghiệm này như một trạng thái tập trung cao độ, dẫn tới “trạng thái xuất thần” và “sự minh mẫn”, khi ở trạng thái đó “bạn biết chính xác mình muốn làm gì”.<sup>5</sup> Trong một ví dụ tương tự, đạo diễn phim tài liệu, Ondi Timoner đã mô tả cảm

xúc của bà khi đang biên tập lại các thước phim của mình: “Đó là một cảm giác siêu nghiệm, như thể tôi phải chạy đua để ghi chép lại những ý tưởng và kết nối đang chảy trong đầu tôi. Tôi trở thành một đường dẫn khi những miếng ghép xếp hình được đặt vào đúng vị trí của chúng.”<sup>6</sup>

Khái niệm về dòng chảy đã tồn tại trong suốt lịch sử của loài người và trong nhiều nền văn hóa. Chẳng hạn như trong võ thuật Nhật Bản, từ dùng để diễn tả trạng thái tỉnh táo mà không cần nỗ lực này là zanshin, dịch nghĩa là “tâm trí còn lại”.<sup>7</sup>

Chúng ta có thể xét đến bản mô tả rõ ràng dưới đây của triết gia người Trung Quốc từ thế kỷ thứ tư TCN, Trang Tử, trong ghi chép của ông về một gã đồ tể đang mổ một con bò đực:

Với mỗi lần chạm tay, nhắc vai của gã, với mỗi chuyển động bàn chân hay nhún gối của gã – Vút! Vút! Gã lia con dao một cách nhanh nhẹn và mọi hành động của gã diễn ra nhịp nhàng một cách hoàn hảo, như thể gã đang nhảy cho kịp điệu nhạc Kinh Châu vậy.<sup>8</sup>

Gần đây, trong một nghiên cứu mang tính nền tảng trong lĩnh vực tâm lý học tích cực, Csikszentmihlyi và các nhà nghiên cứu đồng nghiệp đã thu thập các bài báo và bài phỏng vấn những người thường xuyên trải qua cảm giác dòng chảy.<sup>9</sup> Từ những ghi chép này, một báo cáo thống nhất đã được đưa ra: Ngoài trạng thái mất nhận thức về sự sao nhãng và thời gian, những người từng trải qua trạng thái này say mê với công việc đến nỗi công việc bỗng dưng trở nên vô cùng dễ dàng. Những người thường xuyên trải nghiệm trạng thái dòng chảy cũng nhận thấy rằng trạng thái này giúp họ chìm sâu hơn vào đam mê của mình, đồng thời giúp họ trở nên khéo léo và hiểu biết hơn trong lĩnh vực đó, và cuối cùng dẫn họ tới thành công lớn hơn trong công việc. Trải nghiệm tương tự xảy ra với những người có hoàn cảnh khác nhau và chuyên môn khác nhau, từ những thành viên băng đảng mô tô đến những người chần chừ, điều này nói lên rằng bất kỳ ai cũng có thể trải nghiệm trạng thái dòng chảy trong phạm vi đam mê của họ.

Hãy xem lại câu cuối cùng của đoạn vừa rồi: Bất kỳ ai cũng có thể trải nghiệm trạng thái dòng chảy trong phạm vi đam mê của họ. Mặc dù việc trải nghiệm dòng chảy khi đang làm những công việc bình thường, chẳng hạn như rửa chén bát hay gấp quần áo, có vẻ bất khả thi, con người thường đạt được trạng thái dòng chảy khi đang theo đuổi một thứ mà họ yêu thích. Cảm giác tận hưởng – một phần thường bản chất – là một trong những bí quyết để đạt được dòng chảy.

Tôi không nói ở đây rằng bạn cần phải đạt được trạng thái dòng chảy khi đang thực hiện bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút mỗi ngày, mặc dù rất có thể bạn sẽ đạt đến điểm mà tại đó việc thực hành một kỹ năng lãnh đạo bạn yêu thích sẽ kích thích trạng thái dòng chảy. Nếu bạn đạt được điểm đó thì thật tuyệt vời; nếu chưa thì cũng đừng lo lắng. Điều quan trọng bạn cần phải hiểu: dòng chảy là một hình thái thực hành có cân nhắc và tập trung tuyệt đối, bạn sẽ đạt đến trạng thái này nhờ sức mạnh của phần thường bản chất, và bạn có thể sử dụng sức mạnh tương tự để duy trì việc luyện tập hằng ngày. Hãy nghĩ đơn giản như sau: Nếu bạn thích làm một việc, bạn có khả năng sẽ tiếp tục làm việc đó. Do vậy, nếu bạn muốn thành công trong việc biến kỹ năng lãnh đạo thành thói quen, bạn cần phải lựa chọn những kỹ năng mà bạn thích thực hành. Điều này đồng nghĩa với việc xác định những kỹ năng phù hợp với hành vi mà bạn cảm thấy về bản chất đáng để thực hiện. Và điều này cũng đồng nghĩa với việc coi hành vi là biểu hiện của tính cách của bạn.

### **Thật khó để trở thành người "không phải mình"**

Để có thể xác định những kỹ năng nào khiến bạn cảm thấy thích thú khi thực hành, đầu tiên bạn phải hiểu được khái niệm của đặc điểm tính cách. Bản chất của khái niệm này chính là câu hỏi xưa cũ rằng: Liệu bạn có hành động theo cùng một cách trong mọi tình huống, hay bạn sẽ thay đổi hành vi dựa theo môi trường và những người xung quanh bạn?

Hãy tưởng tượng bạn đang tham dự tiệc tối tại nhà hàng xóm. Họ là một cặp đồng tính nữ. Sam có dáng người cao và cơ bắp với mái

tóc cắt ngắn. Cô thể hiện sự nam tính không chỉ ở vẻ bề ngoài mà cả trong tông giọng và cách nói của mình. Cô kiểm soát được cuộc trò chuyện, làm rõ những chủ đề mà mình muốn bàn luận, và đưa ra quan điểm cá nhân một cách vô cùng tự tin. Trái lại, vợ của cô, Cindy, lại có dáng người mảnh dẻ, tóc vàng, ăn bận chải chuốt và thể hiện sự nữ tính rõ rệt bên ngoài. Cô thể hiện thái độ ấm áp, dịu dàng dễ chịu và dễ bảo. Cả hai người phụ nữ này đều đang ngồi đối diện với bạn, và bạn đang có một cuộc trò chuyện bữa tối thông thường với họ. Liệu hành vi của bạn có thay đổi dựa trên việc bạn đang trò chuyện với ai không? Liệu bạn có trở nên mềm mỏng hơn khi nói chuyện với Sam và thể hiện sự lẩn át khi nói chuyện với Cindy không?

Các nhà nghiên cứu tại Đại học Helsinki, Phần Lan, đã tạo ra một thí nghiệm dựa trên kịch bản tương tự để nghiên cứu mức độ hành vi được duy trì không đổi trong những tình huống khác nhau. Họ đào tạo bốn diễn viên để đóng các vai khác nhau: một người đóng vai lẩn át, một người đóng vai dễ nghe lời, người khác đóng vai ấm áp và người còn lại đóng vai hay tranh cãi. Cả bốn diễn viên này đều được bố trí trong các phòng khác nhau có lắp máy ghi hình. Các nhà nghiên cứu cử sinh viên đi từ phòng này sang phòng khác để thảo luận về một chủ đề ngẫu nhiên trong vòng 5 phút, sao cho mỗi sinh viên đều được tương tác với tất cả các diễn viên này. Toàn bộ những lần tương tác đều được ghi lại, và các nhà nghiên cứu sau đó sẽ quan sát và chấm điểm hành vi của những sinh viên này trong bốn tình huống khác nhau. Liệu những sinh viên này có trở nên lẩn át hay dễ nghe lời hơn phụ thuộc vào người diễn viên mà họ đang cùng tương tác? Liệu họ có thân thiện với người diễn viên ấm áp hơn người thích tranh cãi hay không?

Kết quả của thí nghiệm này là hành vi của những sinh viên này khá nhất quán trong tất cả các cuộc trò chuyện, bất kể họ đang trò chuyện với diễn viên có tính cách như thế nào. Trên thực tế, 42% tổng số hành vi của họ duy trì nhất quán và chỉ 4% trong số những thay đổi trong hành vi của họ là hệ quả của những tình huống khác nhau.<sup>10</sup> Tới 54% còn lại trong tổng số hành vi của những sinh viên này được thực hiện một cách ngẫu nhiên – có nghĩa là, chúng bị



ảnh hưởng bởi những yếu tố mà các nhà nghiên cứu không thể giải thích một cách có hệ thống trong phạm vi thí nghiệm của họ. Từ thí nghiệm này, ta có thể rút ra kết luận rằng phần lớn hành vi của con người duy trì nhất quán từ tình huống này sang tình huống khác, tuy vậy nó không hề bất biến. Trên thực tế, hơn một nửa hành vi được quan sát đều mang tính ngẫu nhiên và chúng để lại rất nhiều không gian cho việc xử lý một cách có ý thức và tự do ý chí. Tính cách của bạn ảnh hưởng lên hành vi hằng ngày của bạn, do đó bạn thường có xu hướng hành động nhất quán trong mọi tình huống. Đặc tính nhất quán này của hành vi chính là một phần thường bản chất – làm những việc tự nhiên với ta sẽ đem lại cảm giác tốt hơn.

Quan niệm rằng phần lớn hành vi của chúng ta được duy trì nhất quán trong những tình huống khác nhau và xung quanh những con người khác nhau là cốt lõi của khái niệm về đặc điểm tính cách.

Bạn có thể coi đặc điểm tính cách như những mẫu hành vi ổn định, định nghĩa con người bạn: Một số người có tính cách hướng nội, những người khác lại hướng ngoại. Một số người thì thân thiện, số khác lại thích tranh cãi. Một số người thì có tổ chức, những người khác lại tùy tiện. Đặc điểm tính cách được hình thành do di truyền và phần lớn không thay đổi trong suốt cuộc đời mỗi người. Thường thì ta không nhận thức được ảnh hưởng mạnh mẽ của chúng lên bản thân chúng ta, bởi lẽ cũng giống như thói quen, các mẫu hành vi nảy sinh từ đặc tính tính cách của chúng ta thường là vô thức.

Khi chúng ta hành động dựa trên đặc điểm tính cách của mình, hành vi của ta diễn ra rất tự nhiên và không cần bất kỳ nỗ lực nào. Chúng ta có thể hành động hoàn toàn khác nếu muốn – những người hướng nội có thể hành động như những người hướng ngoại, những người dễ đồng tình có thể bắt đầu tranh cãi – nhưng việc đi ngược lại với đặc tính của ta đòi hỏi những nỗ lực có ý thức và khó duy trì như bạn sẽ thấy trong nghiên cứu tiếp theo.

Tại Đại học Virginia, các nhà nghiên cứu đã tiến hành thí nghiệm xem điều gì sẽ xảy ra nếu con người hành động trái ngược với những đặc điểm tính cách của họ. Trong thí nghiệm này, các nhà khoa học đã chia sinh viên thành hai nhóm dựa trên tính cách của

họ - biểu cảm và không biểu cảm. Những người trong nhóm biểu cảm có những đặc tính dẫn đến việc họ hành động một cách sôi nổi, đầy sức sống và ấn tượng. Những người trong nhóm không biểu cảm lại có khuynh hướng hành động theo cách ổn định và ít cảm xúc. Những sinh viên này được yêu cầu đưa ra quan điểm về một vấn đề gây tranh cãi trên video nhưng việc này đi kèm một bất ngờ: Những sinh viên biểu cảm được yêu cầu phải hành động một cách kiềm chế và những sinh viên không biểu cảm được yêu cầu phải sôi nổi hơn. Một nhóm sinh viên thứ ba sẽ xem những video này và đánh giá mức độ diễn cảm của bạn học của họ.

Khi những đánh giá này được xem xét lại, kết quả cho thấy những sinh viên biểu cảm luôn luôn được đánh giá là sôi nổi hơn những sinh viên không biểu cảm ngay cả khi họ cố gắng để hành động một cách kiềm chế, trong khi đó, những sinh viên không biểu cảm lại luôn được đánh giá là biết kiềm chế hơn những người biểu cảm, ngay cả khi họ cố gắng để thể hiện cảm xúc nhiều hơn. Những sinh viên được sắp xếp để đánh giá không hề bị lừa bởi việc những sinh viên trong hai nhóm cố gắng hành động ngược với tính cách vốn có của họ; những người đánh giá đã nhìn nhận những sinh viên biểu cảm sôi nổi hơn những sinh viên không biểu cảm trong nhóm còn lại. Các nhà nghiên cứu do đó kết luận rằng rất khó để con người có thể thay đổi hành vi từ những xu hướng tự nhiên của họ.<sup>11</sup> Và ngay cả khi có thể xoay sở để thay đổi hành vi của mình, chúng ta cũng không bao giờ đạt tới mức thực hiện hành vi đó một cách tự nhiên. Nói theo cách khác, thật khó để trở thành người "không phải mình"!

### **Sáu đặc điểm tính cách**

Khi những nhà tâm lý học phát hiện ra rằng con người hành động khá thống nhất, họ nhận ra rằng mỗi người đều có thể nhận thấy những đặc điểm tính cách này ở chính họ và ở những người xung quanh. Và bởi lẽ chúng ta sử dụng từ ngữ để mô tả những gì ta thấy, tất cả những đặc điểm phổ biến trong tính cách của con người có thể được phản ánh bằng ngôn ngữ. Do đó, công cuộc tìm kiếm đặc điểm tính cách bắt đầu từ việc rà soát lại toàn bộ từ điển ngôn

ngữ và chọn ra tất cả những từ ngữ khác nhau được dùng để mô tả con người – thân thiện, thích tranh cãi, có tổ chức, dễ xúc động...<sup>12</sup>

Như bạn có thể hình dung, ngôn ngữ có hàng trăm từ để mô tả con người. Một danh sách dài những đặc điểm tính cách như vậy sẽ rất khó quản lý, và thậm chí còn khó khăn hơn để có thể áp dụng một cách hữu ích, do đó các nhà nghiên cứu đã tìm cách thu hẹp danh sách đó lại thành bộ những thành tố cơ bản. Thông qua việc sử dụng kỹ thuật thống kê với tên gọi phân tích nhân tố, họ đã phát hiện ra rằng rất nhiều từ có chung ý nghĩa và có tương quan về mặt thống kê. Phân tích nhân tố đã hé lộ được sáu đặc điểm cơ bản: Hiếu kỳ (Curious), Có tổ chức (Organized), Quan tâm (Caring), Hướng ngoại (Outgoing), Tham vọng (Ambitious) và Kiên cường (Resilient).<sup>13</sup> Những đặc điểm cốt lõi này rất dễ nhớ - hãy ghi nhớ chúng theo công thức “Cocoa và R”. Tính cách của mỗi người đều là sự kết hợp của sáu đặc điểm này, và khi kết hợp với nhau, chúng sẽ quyết định xu hướng hành vi tự nhiên của bạn, bao gồm việc bạn thích làm gì và cảm thấy việc gì đáng để làm. Trước khi đọc thêm, quan trọng là bạn phải hiểu mình đang thuộc phổ nào trong số sáu đặc tính này. Bạn có thể thực hiện các bài tập trong Đồ thị 3-1 dưới đây, hoặc thực hiện miễn phí Trắc nghiệm Thói quen Lãnh đạo dài hơn tại [www.leaderhabit.com](http://www.leaderhabit.com) (Nếu bạn thực hiện Trắc nghiệm

Thói quen Lãnh đạo trực tuyến miễn phí, bạn cũng sẽ nhận được một bảng xếp hạng 22 kỹ năng lãnh đạo dựa theo mức độ phù hợp của chúng với tính cách của bạn. Bảng xếp hạng này sẽ giúp bạn lựa chọn những kỹ năng để bắt đầu thực hành khi bạn xây dựng kế hoạch rèn luyện Thói quen Lãnh đạo trong Chương 5).



Khi xem xét kết quả tính cách của mình, hãy lưu ý rằng bạn đạt điểm cao hơn ở một số đặc điểm và đạt điểm thấp hơn ở một số đặc điểm khác. Điều này hoàn toàn bình thường. Kết hợp đặc điểm độc nhất của bạn không tốt cũng không xấu – đó chỉ là chính con người bạn mà thôi. Các nhà tâm lý học coi mỗi đặc điểm là một thể liên tục từ ít điểm đến cao điểm. Bạn càng ở gần vị trí giữa của thể

liên tục này thì bạn càng linh hoạt hơn với đặc điểm đó. Cũng như mọi điều khác trong cuộc sống, chính các thái cực mới là thứ nguy hiểm – khi một người đạt điểm quá cao hoặc quá thấp trên thể liên tục của một đặc điểm nào đó, nó có thể dẫn tới những hành vi tiêu cực.

Mục đích chính của việc tìm ra đặc điểm tính cách của bạn chính là để giúp bạn xác định những kỹ năng lãnh đạo nào bạn có thể rèn luyện một cách tự nhiên và đem lại phần thưởng bản chất cho bạn. Thêm vào đó, những kỹ năng phù hợp với đặc điểm tính cách của bạn không chỉ đáng thực hiện mà còn đòi hỏi ít nỗ lực rèn luyện hơn và như bạn sẽ thấy, đây là một trong những chìa khóa giúp cho việc rèn luyện của bạn dễ duy trì hơn. Vấn đề ở đây là việc sử dụng nhận thức về đặc điểm tính cách của bạn vào việc lựa chọn những kỹ năng lãnh đạo bạn thích sử dụng, từ đó bạn có thể dễ dàng biến chúng thành thói quen hơn.

Trong những trang tiếp theo, tôi sẽ mô tả sáu đặc điểm tính cách này và làm nổi bật những kỹ năng lãnh đạo mà các đặc điểm tính cách này ảnh hưởng đến. Bạn sẽ tìm thấy nhiều chi tiết hơn về mối liên hệ giữa sáu đặc điểm tính cách với 22 kỹ năng lãnh đạo trong Phần III.

## **Hiếu kỳ**

Những lãnh đạo hiếu kỳ là những nhà hoạch định chiến lược mạnh mẽ, có tầm nhìn khuyến khích cách tân và thay đổi. Họ thích đi tìm lời giải đáp cho những vấn đề phức tạp và hoạch định chiến lược cho những kịch bản kinh doanh khác nhau. Những nhà lãnh đạo có điểm cao ở mục Hiếu kỳ thường là người sáng tạo và trí tuệ. Họ dành thời gian để suy nghĩ về các ý tưởng và thường nhận thấy những điều mà người khác không nhận ra. Do đó không hề ngạc nhiên rằng, trong số tất cả các đặc điểm thì Hiếu kỳ có mối liên hệ mật thiết nhất với kỹ năng giải quyết vấn đề trong nghiên cứu.<sup>14</sup> Những kỹ năng lãnh đạo như Phân tích thông tin và Cân nhắc giải pháp sẽ đến rất tự nhiên với những người trội về đặc điểm này.

Những người trội về Hiếu kỳ thường có xu hướng giỏi tư duy đổi mới và chiến lược. Theo nghiên cứu, Hiếu kỳ thường có mối liên hệ chặt chẽ với những hành vi như đưa ra ý tưởng về các phương pháp làm việc mới lạ, bàn luận về ý tưởng mới, khuyến khích suy nghĩ về ý tưởng mới, thử nghiệm các phương pháp làm việc mới và nhìn thấy khả năng thay vì vấn đề.<sup>15</sup> Do đó, kỹ năng lãnh đạo như đổi mới sáng tạo sẽ đến một cách tự nhiên với những người trội đặc điểm này.

Những người trội về Hiếu kỳ thường nặng tính trừu tượng, lý tưởng hóa và quá khái niệm. Họ có thể sẽ dành phần lớn thời gian để suy nghĩ và chơi đùa với các ý tưởng đến mức không thể đưa ra quyết định. Họ cũng thường gặp khó khăn trong việc hiện thực hóa các ý tưởng của mình. Những nhà lãnh đạo không trội về Hiếu kỳ thường là những người suy nghĩ thực tế, cụ thể và nhất quán. Mặc dù họ dường như ít có tính chiến lược hơn, song họ lại có ý thức và thực tế trong việc ra quyết định. Do đó, những kỹ năng lãnh đạo như Ra quyết định đúng đắn và Quản lý ưu tiên sẽ phù hợp với những người ít trội tính Hiếu kỳ bởi lẽ họ không dành nhiều thời gian để suy ngẫm các thông tin lạc đề hay chìm đắm trong suy nghĩ của chính mình. Những nhà lãnh đạo quá ít tính Hiếu kỳ sẽ thường phản đối sự đổi mới và dè dặt trong thay đổi hay chấp nhận rủi ro.

### **Có tổ chức**

Những nhà lãnh đạo có tổ chức thường giỏi lập kế hoạch, tuân thủ quy định và hoàn thành công việc đúng hạn. Họ thích việc tạo ra cơ cấu cũng như quy trình và thường có lối sống quy củ, dễ đoán. So với những đặc điểm còn lại, đặc điểm Có tổ chức lại liên hệ mật thiết nhất với những kỹ năng lãnh đạo xoay quanh việc lập và tổ chức kế hoạch cho bản thân cũng như người khác.<sup>16</sup>

Những người trội về tính Có tổ chức thường là những người cẩn thận, có hệ thống, siêng năng và đáng tin cậy. Họ có kế hoạch, thủ tục cho hầu hết mọi mặt của cuộc sống và họ sẽ làm hết sức có thể để đưa ra lời giải thích cho những sự chậm trễ không lường trước được; những kế hoạch của họ thường sẽ thành công mà không gặp

phải khó khăn gì. Những kỹ năng lãnh đạo như Lập kế hoạch và Tổ chức công việc hay Quản lý ưu tiên sẽ dễ dàng rèn luyện đối với những nhà lãnh đạo trội về tính Có tổ chức.

Ngoài những kỹ năng lãnh đạo như thiết lập mục tiêu rõ ràng và lập kế hoạch chi tiết, đặc điểm Có tổ chức cũng thể hiện mối liên hệ mật thiết với những kỹ năng phân tích như phân tích thông tin và cân nhắc kỹ vấn đề trước khi ra quyết định.<sup>17</sup>

Những nhà lãnh đạo có tổ chức thường nhất quán trong suy nghĩ và có hệ thống trong quá trình ra quyết định. Hệ quả là, những kỹ năng lãnh đạo như Cân nhắc các quyết định hay Ra quyết định đúng đắn sẽ dễ rèn luyện hơn với những người trội đặc điểm này.

Những nhà lãnh đạo quá trội về tính Có tổ chức thường sẽ cứng nhắc, kiểm soát, theo chủ nghĩa hoàn hảo và không thích rủi ro. Họ có thể bỏ lỡ những cơ hội mới, khác biệt với kế hoạch của họ bởi lẽ họ không linh hoạt. Đôi khi họ tuân thủ nghiêm ngặt một quy trình và phản ứng một cách tiêu cực khi những vấn đề nhỏ phát sinh hoặc khi mọi chuyện không diễn ra theo kế hoạch. Nếu bạn từng trải nghiệm cảm giác buồn khổ khi kế hoạch bị cản trở bởi sự xuất hiện của một rào cản nào đó, bạn có lẽ quá trội về tính Có tổ chức.

Những nhà lãnh đạo ít trội về tính Có tổ chức thường linh hoạt và chấp nhận sự vô định của cuộc sống. Những kỹ năng lãnh đạo như Sáng tạo hay Ủy quyền đúng đắn sẽ dễ rèn luyện hơn đối với nhóm này, bởi lẽ những kỹ năng này đòi hỏi sự cởi mở, chấp nhận sự mơ hồ, linh hoạt và tư duy trừu tượng. Những người lãnh đạo quá ít tính Có tổ chức thường làm việc một cách thiếu tổ chức, không thể đoán trước, ít đi vào chi tiết và rải rác.

## **Biết quan tâm**

Những nhà lãnh đạo biết quan tâm sẽ đề cao sự hợp tác và hòa hợp với tập thể của họ. Bằng trực giác họ hiểu được nhu cầu của những người xung quanh và sẵn sàng hỗ trợ cho họ. Những nhà lãnh đạo trội về tính Quan tâm là những người sâu sắc, hỗ trợ, biết cảm thông và biết hợp tác. So với các đặc điểm khác, tính Biết quan

tâm thể hiện mối liên hệ mật thiết với những hành vi liên quan đến việc cân nhắc người khác. Tương tự như vậy, trong một nghiên cứu khác, tính cách Biết quan tâm cũng liên hệ mật thiết với những hành vi như thận trọng, đối xử tử tế với nhân viên và thể hiện sự trân trọng các đóng góp trong công việc, bảo vệ nhân viên và lắng nghe ý tưởng cũng như gợi ý của họ.<sup>18</sup> Những kỹ năng lãnh đạo như Thể hiện sự quan tâm và Lắng nghe tích cực sẽ dễ rèn luyện đối với những người trội về đặc điểm này.

Những hành vi lãnh đạo liên quan đến việc dẫn dắt một nhóm thường sẽ rất dễ thực hiện đối với những người trội đặc điểm Biết quan tâm. Trong một nghiên cứu 126 nhà quản lý và điều hành, đặc điểm Biết quan tâm cho thấy mối liên hệ mật thiết với việc trao quyền cho người khác, hỗ trợ và tham gia công việc và hoạt động nhóm.<sup>19</sup> Nhờ có bản chất thận trọng và hỗ trợ, những người trội đặc điểm Biết quan tâm thường có năng khiếu về những kỹ năng lãnh đạo như Xây dựng tinh thần đồng đội, Trao quyền cho người khác cũng như Huấn luyện và Kèm cặp.

Những nhà lãnh đạo đạt điểm quá cao trong đặc điểm Biết quan tâm thường gặp phải rủi ro “quá tốt” và quá hăng hái làm hài lòng người khác. Khát khao được mọi người quý mến có thể ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu suất công việc của họ, đến mức họ có thể dễ dàng bị lung lay và để cho người khác lợi dụng. Họ có thể chủ động tránh xung đột hay đối đầu.

Những người đạt điểm cao trong tính cách Biết quan tâm thường được mô tả là khoan dung và sẵn lòng giúp đỡ. Với những người đạt điểm quá thấp trong đặc điểm Biết quan tâm, họ sẽ trở nên ít hợp tác hơn, quá kiểm soát và khó khăn. Đôi khi họ còn bị đánh giá là ít nhạy cảm với cảm xúc của người khác.

## **Hướng ngoại**

Những nhà lãnh đạo hướng ngoại là những người lôi cuốn, xây dựng mối quan hệ nhanh chóng và giao tiếp tốt. Họ thích làm việc nhóm và xây dựng mạng lưới các mối quan hệ. Những nhà lãnh đạo đạt điểm cao trong đặc điểm Hướng ngoại thường khá duyên

dáng, thích nói chuyện, năng động và nhiệt thành. Hệ quả là, họ thường có lợi thế tự nhiên trong kỹ năng giao tiếp cũng như tạo sức ảnh hưởng. Con người thường thích lắng nghe những cá nhân năng động như vậy và lưu tâm đến những lời họ nói. Những kỹ năng lãnh đạo như Trò chuyện có sức hút, Giao tiếp rõ ràng và Diễn đạt tầm nhìn sẽ dễ rèn luyện đối với những người đạt điểm cao ở đặc điểm này, đó là nhờ có động lực tự nhiên của họ trong việc thể hiện sự phấn khích và buộc người khác phải hành động.

Những hành vi xây dựng mối quan hệ sẽ rất dễ dàng đối với những nhà lãnh đạo Hướng ngoại.

Phong cách cuốn hút giúp họ trở thành những nhà đàm thoại tuyệt vời, và họ có thể nhanh chóng xây dựng mối quan hệ với người khác. Theo nghiên cứu, đặc điểm Hướng ngoại cho thấy mối liên hệ mật thiết nhất với phong cách cởi mở, chân thật và thân thiện, điều này giúp cho họ có thêm khả năng xây dựng mối quan hệ với những người xung quanh.<sup>20</sup> Kỹ năng lãnh đạo Xây dựng mối quan hệ chiến lược phù hợp một cách tự nhiên với những người thuộc nhóm này.

Những người đạt điểm quá cao trong đặc điểm Hướng ngoại thường có xu hướng nói quá nhiều và không lắng nghe người khác. Trong một vài trường hợp đặc biệt, họ thậm chí còn trở thành những kẻ tìm kiếm sự chú ý, chỉ biết đến bản thân mình.

Những người đạt điểm thấp trong đặc điểm Hướng ngoại nhìn chung thường là những người điềm tĩnh, rụt rè và biết lắng nghe. Do đó, những kỹ năng lãnh đạo như Lắng nghe tích cực và Đàm phán hiệu quả sẽ dễ dàng hơn với họ. Các cá nhân đạt điểm quá thấp trong đặc điểm Hướng ngoại thường được nhìn nhận là xa cách, không hòa đồng và ăn nói nhẹ nhàng. Những người này có thể lạnh lùng và mất tự nhiên trong các hoạt động xã hội, và rất khó trong việc lôi kéo tham gia các cuộc trò chuyện.

## **Tham vọng**



Những nhà lãnh đạo tham vọng thường sẽ có những quyết định kiên quyết và đặt những mục tiêu dài hạn mà họ có thể dễ dàng đạt được. Họ là những người có tính cạnh tranh và được thúc đẩy bởi chức danh. Những nhà lãnh đạo đạt điểm cao trong đặc điểm Tham vọng được thúc đẩy để đạt được mục tiêu và thường là những người quả cảm nhất. Họ chủ động và tự tin, quyết đoán, đầy năng lượng, thuyết phục và có ảnh hưởng. Theo nghiên cứu, tính cách Tham vọng cho thấy mối liên hệ mật thiết nhất với việc thúc đẩy phát triển, suy nghĩ, lập kế hoạch tương lai và bắt đầu những dự án mới.<sup>21</sup> Những kỹ năng lãnh đạo như Diễn đạt tầm nhìn và Tạo động lực sẽ rất dễ dàng đối với những người này.

Những người đạt điểm cao trong tính cách này thường có động lực và tự tin đưa ra quyết định ngay cả khi họ thiếu các thông tin cần thiết, và họ sẽ không thường xuyên bị hạ gục bởi sự thiếu khả năng ra quyết định như những người đạt điểm thấp hơn. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng tính cách Tham vọng có liên hệ mật thiết với việc chấp nhận rủi ro khi ra quyết định và đưa ra những quyết định nhanh chóng khi cần thiết.<sup>22</sup>

Những kỹ năng lãnh đạo như Ra quyết định đúng đắn rất dễ rèn luyện đối với những người đạt điểm cao trong tính cách này.

Những nhà lãnh đạo đạt điểm thấp trong tính cách Tham vọng thường khá thoải mái, không gấp gáp và miễn cưỡng trong việc chịu trách nhiệm. Họ thường không có cảm giác thúc giục. Nếu có điểm số quá thấp, họ thường bị đánh giá là thụ động, do dự và thiếu quyết đoán. Những nhà lãnh đạo như vậy thường gặp khó khăn do thiếu khả năng ra quyết định vì họ cảm thấy cần phải có thêm nhiều thông tin hơn trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào.

## **Kiên cường**

Những nhà lãnh đạo kiên cường là những người sẽ kiên trì vượt qua trở ngại, và họ duy trì sự tích cực cũng như tự tin khi đối mặt với thách thức. Họ khá dễ đoán và kiểm soát tốt cảm xúc của mình. Những nhà lãnh đạo đạt điểm cao trong tính cách Kiên cường

thường khá bình tĩnh, trầm ổn và duy trì được cái đầu lạnh dưới áp lực.

Theo nghiên cứu, tính cách Kiên cường có mối liên hệ mật thiết với khả năng chịu áp lực, chống đối, thất vọng và sự bất định.<sup>23</sup> Thái độ điềm tĩnh giúp họ có lợi thế tự nhiên trong những tình huống khó khăn, vì thế họ có thể dễ dàng rèn luyện kỹ năng lãnh đạo như Vượt qua cản trở cá nhân. Tương tự như vậy, trong các tình huống đàm phán, những người đạt điểm cao ở tính cách này có thể giữ được sự tỉnh táo và sáng suốt để tìm ra những cơ hội đôi bên cùng có lợi dưới áp lực, khiến họ giỏi những kỹ năng lãnh đạo như Đàm phán hiệu quả.

Khi những nhà lãnh đạo đạt điểm quá cao trong tính cách Kiên cường, những người xung quanh họ sẽ khó đọc vị thái độ của họ, và hệ quả là họ có thể bị nhận xét là những người vô cảm và khó kết nối. Trong một vài trường hợp, những nhà lãnh đạo này thường quá tự tin đến mức phớt lờ những phản hồi tiêu cực và nhu cầu của những người xung quanh.

Những người đạt điểm thấp trong tính cách Kiên cường thường khá nhạy cảm và trạng thái cảm xúc của họ thường bất ổn. Họ là những người thiếu kiên nhẫn, ủ ê và dễ thất vọng. Những nhà lãnh đạo có điểm thấp trong tính cách này thường có xu hướng phản ứng thái quá với thất bại, dễ dàng bị áp lực, bòn chòn và lo lắng. Họ có thể bị đánh giá là bất ổn, tiêu cực, khó đoán và thiếu tự tin vào bản thân.

### **Đối với luyện tập, đơn giản luôn là nhất**

Giờ đây khi bạn đã thấu hiểu về các đặc điểm tính cách của mình, bạn cần được chuẩn bị tốt hơn để có thể xác định những kỹ năng lãnh đạo nào bạn cảm thấy đáng để rèn luyện. Điều này sẽ đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng kế hoạch rèn luyện kỹ năng lãnh đạo, bởi lẽ những kỹ năng phù hợp với tính cách của bạn sẽ dễ dàng luyện tập hơn.

Như tôi đã đề cập trước đó, khả năng duy trì thực hành có cân nhắc một kỹ năng đủ lâu để biến kỹ năng đó thành thói quen phụ thuộc

vào hai yếu tố: bạn cảm thấy kỹ năng đó đáng rèn luyện và kỹ năng đó đòi hỏi bao nhiêu nỗ lực luyện tập từ bạn. Một sai lầm cơ bản mà mọi người thường mắc phải chính là việc cho rằng một phần thưởng bản chất lớn là toàn bộ những gì bạn cần. Nhận định này đã bỏ qua thực tế rằng ngay cả hoạt động đem lại phần thưởng bản chất lớn nhất cũng vẫn đòi hỏi động lực để có thể duy trì nó đến cùng. Nếu bạn không có đủ động lực để làm một việc nào đó, bạn sẽ không thể hoàn thành nó dù cho bạn yêu thích việc đó đến đâu.

Tôi đã trải nghiệm điều tương tự với bộ môn trượt tuyết trong những năm tháng của tuổi 20. Tôi yêu thích việc trượt tuyết. Hoạt động này đem lại cho tôi phần thưởng bản chất lớn đến mức trong suốt những tháng tuyết rơi, vào mỗi cuối tuần tôi đều thức dậy trước bình minh và đi về phía những rặng núi. Nhưng vào những tháng ngày học đại học, việc thức dậy sớm vào sáng thứ Bảy để đi trượt tuyết đôi khi vô cùng khó khăn, đặc biệt là sau khi đã uống một vài ly (hay thậm chí nhiều hơn thế) với bạn bè vào đêm trước đó. Bất kể việc tôi yêu thích trượt tuyết ra sao, thì chứng nôn nao sau buổi nhậu thứ Bảy thỉnh thoảng sẽ giữ chân tôi lại trên giường vào buổi sáng, và có những ngày tôi thậm chí không thể đặt chân đến dốc trượt. Dù cho đam mê với thể thao của tôi lớn đến đâu đi chăng nữa, thì động lực để trượt tuyết của tôi lại vô cùng thấp vào những ngày như thế.

Động lực không phải là bất biến, và thường sẽ khó để tiên liệu trước khi nào chúng ta cảm thấy có động lực và khi nào không. Tại sao lại như vậy? Liệu động lực có được quyết định bởi những hành động mà ta đang làm hay không? Liệu ta có mất dần động lực theo thời gian hay không? Liệu có phải một số người có động lực nhiều hơn những người khác hay không? Các nhà nghiên cứu của Đại học Barcelona đã đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi này thông qua nghiên cứu mức độ biến thiên động lực của con người trong ngày và từ ngày này sang ngày khác.

Trong nghiên cứu này, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu những người đang đi làm phải mang theo thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (PDA) để thực hiện một bài khảo sát ngắn sáu lần một ngày, trong

suốt 21 ngày. Phương pháp này cho phép họ thu được những đánh giá chính xác hơn về động lực tại một thời điểm, trái ngược với kết quả thu được khi yêu cầu những người tham gia thuật lại ngày hôm trước. Mẫu nghiên cứu khá đa dạng, những người tham gia nghiên cứu này có những công việc khác nhau từ người đưa thư, quản lý đội tuyển thể thao, quản lý nhân sự, nhân viên ngân hàng, kế toán và cả nông dân. Những người tham gia phải trả lời bốn câu hỏi giống hệt nhau trong mỗi khảo sát: Hiện tại bạn đang làm gì? Việc đó tạo động lực cho bạn như thế nào? Khả năng thực hiện việc đó của bạn đến đâu? Việc đó có giúp bạn tiến gần hơn tới mục tiêu của bản thân hay không?

Kết quả của nghiên cứu này cho thấy động lực của con người biến đổi khá lớn trong một ngày và từ ngày này qua ngày khác bất kể họ đang làm gì.<sup>24</sup> Vì vậy không quan trọng là hoạt động mà bạn thực hiện đem lại phần thưởng bản chất lớn đến đâu – tại một vài thời điểm trong ngày, động lực của bạn lớn và tại một số thời điểm khác thì không. Tương tự như vậy, động lực của bạn vào một vài ngày khá cao, trong khi vào một số ngày khác lại thấp, bất kể bạn yêu thích công việc đó hoặc muốn thực hiện nó đến đâu. Có thể bạn cảm thấy mệt mỏi, đói hay chán nản, và những trạng thái như vậy ảnh hưởng đến sự biến thiên động lực mỗi ngày.

Vậy việc duy trì tập luyện và phát triển Thói quen Lãnh đạo có nghĩa là gì? Đơn giản là bạn phải lên kế hoạch cho những ngày khi mà động lực của bạn ở mức thấp nhất để có thể hoàn thành việc luyện tập ngay cả khi bạn không có chút năng lượng để làm bất kỳ việc gì.

Theo đó cách tốt nhất để duy trì tập luyện (đặc biệt là vào những ngày bạn cảm thấy mệt mỏi và thiếu động lực) chính là giảm thiểu tối đa nỗ lực. Các nhà nghiên cứu tại Đại học Maastricht, Hà Lan, đã phát hiện ra điều này qua việc nghiên cứu phản ứng của sinh viên trước một trò chơi máy tính cơ bản với tên gọi Hurrican Game. Trong trò chơi này, người chơi phải “bắt” một khối vuông di chuyển với tốc độ nhanh qua màn hình và xuất hiện mỗi 1/4 giây tại những điểm khác nhau. Người chơi phải nhìn chăm chăm vào màn hình, chờ đợi khối vuông đó xuất hiện, và khi nó xuất hiện, họ phải nhấn

vào khối vuông đó trước khi nó biến mất. Trò chơi này đòi hỏi sự tập trung cao độ cũng như phối hợp giữa tay và mắt. Có sáu mức độ khó trong toàn bộ trò chơi. Khi độ khó tăng lên, khối vuông sẽ nhỏ hơn và khó định vị hơn. Đó không phải là trò chơi máy tính thú vị nhất, do đó các nhà nghiên cứu đã trả cho mỗi sinh viên 0,25 đô cho mỗi lần họ bắt được một khối vuông. Những sinh viên này không hề biết rằng những nhà nghiên cứu quan tâm hơn đến mối liên hệ giữa độ khó của trò chơi với động lực để hoàn thành độ khó đó. Nói theo cách khác, liệu những công việc khó khăn hơn có đòi hỏi động lực cao hơn để hoàn thành nếu so với những công việc dễ dàng hơn?

Đúng như bạn nghĩ, câu trả lời là “có”. Chỉ 29% trong tổng số sinh viên tham gia cố gắng đạt đến mức khó nhất của trò chơi, trong khi đó 99% số lượng sinh viên chỉ thử mức độ dễ nhất.<sup>25</sup> Khi trò chơi trở nên quá khó, chỉ có một số ít sinh viên cố gắng vượt qua nó – họ thiếu động lực để hoàn thành trò chơi. Trên thực tế, một công việc càng khó thì càng đòi hỏi nhiều động lực hơn. Và khi công việc trở nên quá khó khăn, người ta thường từ bỏ nó mà thậm chí không thử cố gắng, cũng giống như đại đa số sinh viên không cố để vượt qua độ khó cao nhất trong trò Hurricane Game.

### **Chỉ 5 phút mỗi ngày**

Bạn có nhớ Tristan Pang không? Cậu bé phi thường được đề cập đến trong phần đầu chương này, người không thể ngừng học toán và vật lý. Cậu bé hoàn toàn yêu thích hai môn học này và đã nhanh chóng thành thạo chúng đến mức vượt xa hầu hết bạn đồng trang lứa của mình. Trong khi những người bằng tuổi cậu mới chỉ đang học cấp ba, Tristan đã theo học tại trường Cao đẳng Auckland. Ngoài tình yêu dành cho toán học, điều tạo nên sự khác biệt giữa Tristan và bạn bè đồng trang lứa chính là cậu không hề trì hoãn việc học toán và vật lý.

Như bạn có thể đã biết, sự trì hoãn là một vấn đề nghiêm trọng trong giáo dục; nó ảnh hưởng đến khoảng 70 – 95% số sinh viên đại học.<sup>26</sup> “Mình sẽ làm ngày mai” là thái độ phổ biến mà hầu hết

chúng ta đều đã từng trải qua một vài lần khi phải làm bài tập về nhà. Tuy nhiên việc trì hoãn sẽ dẫn đến rất nhiều hệ quả tiêu cực, chẳng hạn như học nhồi nhét vào đêm trước ngày thi cuối kỳ, nộp bài tập muộn, lo lắng tiền thi cử và điểm GPA thấp. Vậy tại sao chúng ta lại trì hoãn?

Tại Đại học Alberta, các nhà nghiên cứu muốn tìm hiểu tại sao các sinh viên đại học lại trì hoãn và đâu là những yếu tố khiến họ lảng tránh một cách có ý thức việc hoàn thành các bài tập được giao. Thông qua khảo sát 261 sinh viên, họ nhận thấy rằng dự đoán trì hoãn cá nhân lớn nhất chính là niềm tin của những sinh viên này vào khả năng thực hiện bài tập của họ: Những sinh viên không tin rằng mình có thể hoàn thành bài tập sẽ trì hoãn nhiều hơn so với những người tin rằng họ có thể làm được.<sup>27</sup> Chính niềm tin rằng bạn không thể làm một điều nào đó đã dẫn bạn tới việc trì hoãn nó. Thực tế là, sẽ khó để cảm thấy có động lực hay hào hứng làm việc khi bạn tin mình không giỏi.

Tất cả mọi người đều trì hoãn ở một mức độ nào đó. Ngoài giáo dục, việc trì hoãn dường như đặc biệt phổ biến trong vấn đề dọn dẹp nhà cửa. Đã bao nhiêu lần bạn chủ động né tránh việc quét bụi, cho bát đĩa vào máy rửa, giặt quần áo hay hút bụi nhà cửa? Nếu bạn giống tôi, thì việc dọn dẹp nhà cửa chính là nơi sự trì hoãn trị vì. Không phải là chúng ta tin mình không thể làm được việc đó – chúng ta hiển nhiên có khả năng dọn nhà. Nhưng thay vào đó sự trì hoãn của ta lại được kích thích bởi một niềm tin khác rằng việc hoàn thành những công việc đó sẽ tốn quá nhiều thời gian. Bị lấn át bởi suy nghĩ phải dành hẳn một ngày thứ Bảy để làm việc nhà, chúng ta thường nghĩ “mình sẽ làm vào ngày mai”. Và sau đó khi ngày mai tới, chúng ta lại nghĩ ra một danh sách những hoạt động khác để làm. Ngày qua ngày, bụi và rác trong nhà dần chất đống, việc dọn dẹp ngày một nhiều lên, đòi hỏi ngày một nhiều thời gian hơn nữa, cổ vũ chúng ta trì hoãn nhiều hơn.

Tại một thời điểm nào đó, bạn cần phải phá bỏ vòng lặp này và bắt đầu dọn dẹp nếu không chúng ta sẽ phải đối mặt với nguy cơ trở thành một kẻ tích trữ rác. Nhưng bạn sẽ làm việc đó bằng cách nào,

khi mà việc dọn nhà ngày một trở nên khó khăn hơn khi bạn trì hoãn? Dựa trên những gì chúng tôi biết về sự trì hoãn, sự thay đổi phải bắt đầu từ trong suy nghĩ của bạn – bạn cần bắt đầu tin rằng mình có thể hoàn thành việc dọn dẹp nhà và sẽ không tốn nhiều thời gian. Bạn cần biến công việc này trở nên dễ dàng hơn thông qua việc khiến cho não nhìn nhận nó theo cách khác.

Trong cuốn sách Switch (tạm dịch: Đổi thay), Chip và Dan Heath đã giới thiệu cho cả thế giới về Marla Cilley, một người huấn luyện dọn dẹp nhà cửa và hệ thống “Giải cứu phòng ốc 5 phút” của bà. Marla đã vạch ra một chiến lược hoàn hảo để phá vỡ vòng lặp trì hoãn việc dọn nhà. Chiến lược này hoạt động như sau: Đầu tiên bạn chọn một phòng trong nhà, đặt đồng hồ báo trong 5 phút và bắt đầu dọn dẹp. Khi đồng hồ đổ chuông, bạn dừng lại. Quá đơn giản phải không nào? Bất kể ngôi nhà của bạn bẩn ra sao, bạn cũng sẽ tìm được động lực để dọn dẹp nó chỉ trong vòng 5 phút. Và hiển nhiên là những người thử qua phương pháp này đều đã ngừng việc trì hoãn và thật sự dành ra 5 phút để dọn dẹp. Chưa hết, khi nhận ra rằng chỉ với 5 phút họ thực sự có thể dọn dẹp rất nhiều, họ tiếp tục dọn dẹp trong thời gian lâu hơn. Không lâu sau, toàn bộ căn nhà đều đã được dọn dẹp sạch sẽ.<sup>28</sup>

Trong thí nghiệm trò chơi Hurricane Game, khi nghĩ rằng nhiệm vụ quá khó khăn, phần lớn người chơi đều từ bỏ và không buồn cố gắng vượt qua nó. Đối với trường hợp của những sinh viên đại học, những người không có niềm tin rằng họ có thể làm tốt bài tập về nhà cũng trì hoãn việc hoàn thành nó. Trong cả hai trường hợp này, động lực đều được quyết định bởi suy nghĩ của con người – điều họ tin tưởng về công việc mà họ phải hoàn thành. Nhận thức này cũng được áp dụng trong việc duy trì rèn luyện và xây dựng Thói quen Lãnh đạo. Để có thể tránh được vòng lặp trì hoãn, bạn cần phải tin tưởng (mà không cần lừa não bộ của mình) rằng bạn có thể thực hiện bài tập mỗi ngày bất kể điều gì xảy ra.

Khi viết ra những bài tập cho Công thức Thói quen Lãnh đạo, nhóm của tôi đã lấy cảm hứng từ khái niệm “Giải cứu phòng ốc 5 phút” của Marla, và chúng tôi đã bắt đầu tạo ra những bài tập chỉ mất tối

đã 5 phút để hoàn thành, giúp cho những người đi làm bận rộn có thể tin (một cách chính xác) rằng họ có thể thực hiện bài tập trong cuốn sách này.

## **Đơn giản phải không nào?**

Việc phát triển kỹ năng lãnh đạo và biến chúng thành thói quen đòi hỏi thời gian và sự duy trì rèn luyện, nhưng điều đó không có nghĩa là quá trình này phải khó khăn. Thực tế hoàn toàn ngược lại: Bí mật để duy trì rèn luyện là khiến cho nó trở nên càng dễ dàng càng tốt – và đó chính xác là điều mà Công thức Thói quen Lãnh đạo nhắm đến.

Cách dễ nhất để duy trì luyện tập chính là luyện tập những thứ đem lại phần thưởng bản chất cho bạn – hãy nghĩ đến việc Tristan Pang đã học trong suốt nhiều giờ đồng hồ để nắm hết 13 năm kiến thức toán học khi mới 11 tuổi. Việc này ban đầu khá khó khăn, nhưng việc học môn học đó đem lại quá nhiều sự thỏa mãn với Tristan đến mức cậu đã rơi vào dòng chảy mà tại đó việc học trong nhiều giờ không ngừng nghỉ diễn ra vô cùng dễ dàng và thú vị. Để biết được những kỹ năng lãnh đạo nào về bản chất đáng để bạn rèn luyện, hãy nhìn lại những đặc điểm tính cách của chính bạn. Những hành vi tương đồng với tính cách của chúng ta thường sẽ đem lại sự thỏa mãn; ta sẽ cảm thấy tốt hơn khi làm những thứ tự nhiên với ta, và kỹ năng lãnh đạo cũng không phải ngoại lệ.

Động lực cũng là một yếu tố quan trọng trong việc duy trì luyện tập, bởi lẽ ngay cả những hoạt động đem lại phần thưởng bản chất nhiều nhất cũng vẫn đòi hỏi ta phải có động lực để duy trì chúng. Hãy nhớ rằng động lực của bạn biến đổi ngày này qua ngày khác, giờ này qua giờ khác bất kể bạn làm việc gì. Và hãy nhớ rằng động lực cần thiết để hoàn thành một việc cũng tương ứng với độ khó của việc đó, điều này có nghĩa là những công việc khó hơn sẽ đòi hỏi nhiều động lực hơn, và nếu một công việc quá khó khăn, bạn thậm chí sẽ không thử nỗ lực để hoàn thành nó.

Để giữ cho ngưỡng động lực càng thấp càng tốt, các bài tập Thói quen Lãnh đạo được thiết kế đơn giản và tập trung vào chỉ một



hành vi nhất định tại một thời điểm.

Các bài tập Thói quen Lãnh đạo không chỉ đơn giản mà còn vô cùng ngắn. Bất kể bạn có bận rộn đến mức nào, bạn vẫn hoàn toàn có thể dành ra 5 phút mỗi ngày để luyện tập một bài tập đơn giản. Nếu bạn có thể thực hành một bài tập đơn giản mỗi ngày, bạn có thể phát triển một kỹ năng lãnh đạo mới. Và nếu bạn thực hành kỹ năng đó mỗi ngày liên tiếp đến một mức độ nhất định, kỹ năng đó sẽ trở thành thói quen. Chỉ đơn giản vậy thôi.

# Chương 4 Từ bài tập 5 phút đến kỹ năng hoàn thiện

K

Hi Sabrina, hàng xóm của tôi, cứu một chú chó giống golden retriever tên Max từ trại giữ chó, cô không hề biết chuyện gì sẽ xảy ra. Max là chú chó đầu tiên mà Sabrina nuôi kể từ khi cô chuyển ra khỏi nhà bố mẹ, vì thế cô nuông chiều chú cún này với tất cả những thứ đồ chơi mà bạn có thể hình dung được. Bộ sưu tập quý giá của Max bao gồm một khúc xương cao su, một chú gà bóp kê, một cuộn dây bông, một chú hải ly nhồi bông, bóng tennis và vô vàn những loại đồ chơi khác. Max vô cùng thích đồ chơi của mình, nhưng Sabrina đã nhanh chóng nhận ra vấn đề: Max là một người bạn cùng phòng bừa bộn. Trong khi Sabrina đi làm, Max sẽ chơi với đồ chơi của mình và bày bừa chúng khắp nhà, và bởi nó chỉ là một chú chó, nó không bao giờ tự dọn dẹp đồ chơi của chính mình.

Cảm thấy quá chán nản vì luôn phải dọn dẹp đồ chơi của Max, Sabrina đã quyết định sẽ dạy cho chú chó của mình tự dọn dẹp đồ chơi của mình. Sabrina biết rằng Max là một chú chó thông minh, và cô cũng biết những chú chó có thể được huấn luyện để làm những điều vô cùng bất ngờ, vì thế không có gì vô lý khi kỳ vọng rằng Max có thể học được cách dọn dẹp đồ chơi của nó.

Lần đầu tiên Sabrina yêu cầu Max phải “dọn dẹp”, cô đã nhận lại một ánh nhìn bối rối. Max chưa bao giờ nhận được yêu cầu như vậy trước đây, do đó cậu chàng ngồi xuống. Lần tiếp theo nghe thấy từ “dọn dẹp”, Max thử sửa – đây vẫn không phải là phản ứng mà Sabrina mong muốn. Max hăm hở muốn thực hiện yêu cầu, nhưng nó không hề biết được yêu cầu đó là gì.

Sabrina đã không bỏ cuộc. Cô hiểu rằng việc dọn dẹp đồ chơi bừa bãi quanh nhà là một kỹ năng phức tạp bao gồm rất nhiều công

đoạn. Để có thể “dọn dẹp”, Max cần phải xác định vị trí của một đồ vật nào đó (một trong số những đồ chơi của nó, chứ không phải là một chiếc giày của Sabrina), đi tới chỗ đó, nhặt nó lên, đem đến thùng đồ chơi và bỏ nó vào thùng. Sau đó Max phải bắt đầu lại từ đầu với một món đồ chơi khác, và nó sẽ phải lặp lại quá trình đó cho đến khi toàn bộ số đồ chơi đều được bỏ vào thùng. Sabrina hiểu rằng đây không phải là việc Max có thể học để làm nếu chỉ đơn giản nghe thấy yêu cầu “dọn dẹp” hết lần này tới lần khác; việc này đòi hỏi một phương pháp tiếp cận có cân nhắc hơn. Cô đã thử tìm hiểu cách để huấn luyện những kỹ năng phức tạp và tìm thấy một video trên YouTube được thực hiện bởi nhà huấn luyện chó Pamela Johnson.<sup>1</sup> Sau đó cô bắt đầu huấn luyện cho Max dọn dẹp đồ chơi của mình.

Chế độ luyện tập “dọn dẹp” của Max bao gồm năm bài tập mà Sabrina thực hành với Max tuần tự mỗi lần. Trong bài tập đầu tiên, Max được dạy thực hiện một hành vi đơn giản – nhặt và thả. Sabrina đưa cho Max một món đồ chơi, Max ngậm nó trong mồm, sau đó Sabrina chờ đến khi Max thả món đồ chơi đó xuống đất hoặc lên tay cô. Với mỗi phản ứng chính xác, Max sẽ nhận được phần thưởng. Sau rất nhiều lần lặp lại hành động này, Max đã hiểu và không lâu sau đó, nó nhặt và thả những món đồ chơi một cách nhất quán khi được yêu cầu thực hiện. Đó là khi Sabrina chuyển sang bài tập tiếp theo – nhặt và thả vào thùng.

Với bài tập thứ hai này, Max sẽ thực hành việc nhặt và thả đồ chơi của nó vào chiếc thùng nhựa nơi nó phải cất toàn bộ đồ chơi của mình. Sabrina đặt một chiếc thùng rỗng ở góc phòng và dẫn Max tới đó. Sau đó cô đưa cho Max một món đồ chơi và yêu cầu nó thả xuống. Vì chiếc thùng nằm ngay đó, Max đã rất dễ dàng để thả món đồ chơi vào trong thùng. Để đảm bảo rằng Max hiểu được nó cần phải thả đồ chơi vào thùng, Sabrina cũng đặt phần thưởng bên trong đó. Max nhanh chóng nhận ra rằng sẽ có phần thưởng trong thùng nếu như nó thả đồ chơi vào đó. Max mất không lâu để có thể học được cách luôn bỏ đồ chơi vào thùng và đó cũng chính là lúc để chuyển sang bài tập thứ ba.

Bài tập thứ ba có một yếu tố mới – giờ đây Max phải nhặt đồ chơi và đem nó đến chỗ chiếc thùng. Khi chiếc thùng vẫn được đặt ở cùng một góc phòng, Sabrina đứng ở góc đối diện và đưa đồ chơi cho Max. Sau đó cô đi về phía chiếc thùng và Max đi theo cô. Khi Sabrina yêu cầu nó thả đồ chơi xuống, Max đoán được là sẽ có phần thưởng trong chiếc thùng. Đồng thời nó cũng học được cách đem món đồ chơi trong phòng để thả vào thùng.

Trong bài tập thứ tư, Sabrina đã đặt các món đồ chơi quanh phòng và nhiệm vụ của Max là nhặt từng món đồ lên, đem nó đi đến chỗ chiếc thùng và thả vào đó. Sabrina sẽ đứng cạnh mỗi món đồ chơi và yêu cầu Max nhặt lên và đem bỏ vào thùng. Đến đây Max hiểu rằng có một phần thưởng chờ đợi mình trong chiếc thùng, do đó nó hào hứng nhặt món đồ chơi lên và tha nó đến thả vào thùng, như cách nó đã được dạy trong các bài tập trước. Max nhanh chóng hiểu rằng nó cần phải nhặt toàn bộ số đồ chơi đem bỏ vào thùng.

Cuối cùng, trong bài tập thứ năm, Sabrina giới thiệu câu mệnh lệnh “dọn dẹp” như là tín hiệu cho hành vi mới của Max. Rất nhanh sau đó, Max học được cách phản ứng trước tín hiệu này bằng việc chạy đến chỗ món đồ chơi đầu tiên mà nó nhìn thấy, nhặt nó lên và tha bỏ vào thùng. Khi tín hiệu đã được thiết lập thì việc huấn luyện cũng đã hoàn thành. Và giờ đây Max đã biết cách dọn dẹp đồ chơi của mình theo mệnh lệnh.

### **Kỹ năng lãnh đạo là chuỗi những hành vi vi mô**

Thông qua một chuỗi các bài tập đơn giản, Sabrina đã thành công trong việc rèn luyện cho Max một hành vi phức tạp. Kỹ thuật mà Sabrina sử dụng được gọi là xâu chuỗi, và đến giờ có lẽ bạn sẽ nhận ra rằng đó là một phần quan trọng của Công thức Thói quen Lãnh đạo. Kỹ thuật phổ biến và hiệu quả này được sử dụng trong phân tích hành vi ứng dụng để rèn luyện cho động vật, trẻ nhỏ và người lớn những kỹ năng phức tạp. Nguyên tắc của việc xâu chuỗi rất đơn giản và trực quan: đầu tiên, chia nhỏ hành vi phức tạp thành những hành vi vi mô cấu thành, sau đó rèn luyện độc lập từng hành

vi vi mô; và cuối cùng kết hợp tất cả các hành vi vi vi mô đó để tạo thành kỹ năng phức tạp cần học ban đầu.<sup>2</sup>

Dù bạn có nhận thức được hay không, rất nhiều kỹ năng phức tạp bạn có được ngày nay đến từ việc xâu chuỗi. Nếu bạn biết chơi dương cầm, hãy nhớ lại cách bạn học một bản nhạc mới. Đầu tiên, bạn chia bản nhạc thành các phần nhỏ. Sau đó bạn luyện tập các phần của tay phải và tay trái trong phần thứ nhất một cách độc lập. Khi đã có thể chơi các phần này độc lập với nhau, bạn kết hợp hai tay với nhau và luyện tập đến khi có thể chơi phần đầu tiên bằng cả hai tay. Sau đó bạn lặp lại quá trình với mỗi phần cho đến khi có thể chơi được cả bản nhạc. Hoặc hãy nhớ lại cách mình học chơi một môn thể thao, chẳng hạn như quần vợt. Bạn không học toàn bộ các cú đánh bóng cùng một lúc, bởi lẽ việc đó là quá khó khăn. Bởi vậy bạn luyện tập cú đánh bên tay thuận trước, rồi đến bên không thuận, sau đó bạn học cách giao bóng, và cuối cùng bạn học cách kết hợp toàn bộ những cú đánh đã học khi thi đấu.

Ngay cả việc lắp ghép đồ nội thất IKEA hay các mảnh ghép LEGO cũng là một dạng xâu chuỗi: Bạn làm theo hướng dẫn từng bước một, chia nhỏ một quy trình lắp ghép phức tạp thành một chuỗi những hành vi vi vi mô đơn giản. Vậy tại sao xâu chuỗi lại là kỹ thuật đem lại nhiều hiệu quả đến vậy? Đó là bởi, sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu học từng hành vi vi vi mô và sau đó xâu chuỗi chúng với nhau so với việc học toàn bộ quy trình phức tạp bao gồm nhiều hành vi vi vi mô cùng lúc. Hầu hết mọi người về trực giác đều hiểu được điều này, và hầu hết mỗi chúng ta đều đã quen với việc xâu chuỗi để học thành công rất nhiều kỹ năng phức tạp; tuy nhiên, phương pháp tiếp cận tiêu chuẩn trong các chương trình phát triển lãnh đạo đều yêu cầu các học viên phải ngay lập tức rèn được nhiều kỹ năng lãnh đạo phức tạp cùng một lúc.

Trong nghiên cứu được mô tả ở Chương 2, nhóm của tôi đã xác định được những hành vi vi vi mô cấu thành 22 kỹ năng lãnh đạo phổ biến nhất. Chẳng hạn như, chúng tôi nhận thấy rằng những nhà lãnh đạo Ủy quyền đúng đắn sẽ rèn luyện được những hành vi sau đây: (1) họ ủy quyền dự án phù hợp với kỹ năng của nhân viên; (2)

họ cần nhắc nhở thói quen của nhân viên khi giao một nhiệm vụ hoặc một dự án; và (3) họ xác định việc cần hoàn thành và để nhân viên tự tìm cách hoàn thành công việc đó. Để có thể phát triển được kỹ năng ủy quyền đúng đắn, bạn cần phải thành thạo tất cả những hành vi này và biến chúng thành thói quen của mình. Tất nhiên bạn có thể cố gắng luyện tập tất cả những hành vi này cùng một lúc, nhưng điều đó sẽ đi ngược lại mọi nghiên cứu của chúng tôi về cách con người rèn luyện những kỹ năng mới và hình thành những thói quen mới một cách hiệu quả nhất. Việc đó cũng giống như Sabrina cố gắng dạy Max tất cả các bước trong việc “dọn dẹp” cùng một lúc, hoặc giống như việc học cách chơi bản sonata của Beethoven từ đầu đến cuối cùng một lúc.

Công thức Thói quen Lãnh đạo tận dụng được sức mạnh của việc xâu chuỗi. Mỗi hành vi vi mô cấu thành nên một kỹ năng lãnh đạo đều có một bài tập 5 phút mục tiêu, và bạn sẽ thực hành mỗi hành vi này một cách độc lập, sử dụng bài luyện tập tương ứng cho đến khi hành vi đó trở thành thói quen của bạn. Sau đó bạn chuyển sang bài luyện tập hằng ngày của hành vi vi mô tiếp theo và lặp lại quá trình đó cho đến khi toàn bộ những hành vi mục tiêu đều đã trở thành thói quen của bạn. Các bài tập ngắn và đơn giản sẽ giúp bạn tập trung vào một mảnh ghép tại một thời điểm thay vì cố gắng giải quyết nhiệm vụ khó khăn hơn rất nhiều là học toàn bộ các hành vi cấu thành của một kỹ năng phức tạp cùng một lúc.

Tuy việc xâu chuỗi khá đơn giản và đem lại hiệu quả, nó vẫn còn tồn tại một nhược điểm: nó là một quy trình tuyến tính giả định rằng mỗi hành vi vi mô đều cần phải được rèn luyện và thành thạo tại một thời điểm, và rằng tất cả các hành vi vi mô của một kỹ năng nhất định đều phải được thành thạo trước khi bạn có thể chuyển sang học kỹ năng tiếp theo. Hạn chế này sẽ không phải là vấn đề nếu bạn chỉ cần học một vài kỹ năng và những hành vi vi mô cấu thành nên những kỹ năng đó để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, nhưng hãy nhớ là có đến 22 kỹ năng lãnh đạo được cấu thành từ 79 hành vi vi mô, và chúng ta cần phải dành trung bình 66 ngày luyện tập với mỗi hành vi vi mô đó. Cả quá trình này sẽ mất hơn 14 năm luyện tập để có thể biến mọi hành vi lãnh đạo vi mô thành thói quen.

Thật là tốn thời gian. Cho dù bạn là người tận tâm và có động lực nhất trên thế giới, bạn có lẽ cũng không thể hoàn thành trọn vẹn 22 kỹ năng đó. Thứ mà chúng ta cần là một con đường tắt, thứ có thể đẩy nhanh quá trình phát triển lãnh đạo của bạn.

May mắn là có một con đường tắt được Charles Duhigg bàn luận đến trong cuốn sách bán chạy nhất của ông The Power of Habits (tạm dịch: Sức mạnh của Thói quen). Đường tắt này xảy ra khi một thói quen kích thích một chuỗi những thay đổi phản ứng, ảnh hưởng đến rất nhiều khía cạnh trong cuộc sống của bạn. Duhigg gọi đó là thói quen chủ chốt.<sup>3</sup>

### **Hình thành một thói quen chủ chốt**

Khi tôi gặp John lần đầu tiên, anh vô cùng tin tưởng rằng mình đã có tất cả những kỹ năng cần thiết để ngồi vào vị trí giám đốc điều hành ngay lập tức. Anh đã rất thành công với vai trò quản lý trong nhiều năm trời, và anh biết rõ mọi ngóc ngách trong tổ chức của mình cũng như những người khác. Do đó trong tâm trí anh, việc được bổ nhiệm chức danh quản lý cấp cao là lẽ tự nhiên. Nhưng trên thực tế tình huống lại không đơn giản như thế. John, giống như Laura y tá phòng cấp cứu, lại có một thói quen cản trở anh đạt được mục tiêu mà anh không hề hay biết. Anh sẽ cần phải thay đổi rất nhiều nếu muốn trở thành một giám đốc điều hành. Và đó chính là khi tôi bắt đầu cộng tác với anh.

Tôi nhận được mô tả về John từ đồng nghiệp và nhân viên mà anh quản lý rằng anh giống như một kẻ độc tài, và tôi nhanh chóng nhận ra nguyên nhân: Khi có người nêu lên lo ngại của họ về các dự án, sáng kiến hay nhiệm vụ nào đó, John luôn luôn giảm nhẹ hoặc gạt bỏ những vấn đề đó. Dù đó là trong lúc đối thoại trực tiếp, trong các cuộc họp hay ở nhà, John dường như không hề quan tâm đến việc những người khác không đồng tình với kế hoạch của anh. Anh kỳ vọng rằng tất cả mọi người đều sẽ tin tưởng đánh giá của anh và làm như anh yêu cầu bởi lẽ anh là người đứng đầu. Hệ quả là, đồng nghiệp, bạn bè và gia đình John bắt đầu tỏ thái độ phẫn nộ mỗi khi anh đưa ra yêu cầu. Phần lớn thời gian họ sẽ thực hiện yêu cầu của

anh, nhưng họ không hoàn toàn tận tâm vào việc đó bởi lẽ họ không cảm thấy bản thân có phần đóng góp trong những gì anh yêu cầu họ làm.

Hành vi độc đoán của John đã dần hủy hoại rất nhiều kỹ năng lãnh đạo then chốt. Anh không thể tạo ảnh hưởng tích cực lên những người xung quanh, vượt qua sự chống đối, hay đàm phán, huấn luyện và kèm cặp cho họ. Nếu không từ bỏ được thói quen xấu này, anh sẽ không bao giờ có thể trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả.

Khi tôi giải thích về khái niệm phát triển lãnh đạo thông qua các bài tập 5 phút đơn giản, John vô cùng hoài nghi về nó, giống như Laura, nhưng anh đồng ý thử. Sau vài lần cân nhắc, anh đã lựa chọn một bài tập giúp anh rèn luyện thói quen hỏi những người xung quanh về điều mà họ đang quan tâm: Sau khi ai đó thể hiện sự quan tâm hoặc không hài lòng, hãy hỏi một câu hỏi mục tiêu để hiểu rõ hơn vị trí của người đó rằng “Điều gì khiến bạn lo lắng về vấn đề này?”.

Ban đầu bài tập này khá khó khăn đối với John. Thói quen phớt lờ hoặc bỏ qua mối quan tâm của người khác đã ăn sâu bén rễ trong anh, và vì thế anh phải chủ động bắt bản thân ngừng hành động như vậy. Nhưng sau đó anh nhận ra mình có thể duy trì thực hành bởi lẽ bài tập đó vô cùng đơn giản (đặt một câu hỏi), và anh chỉ cần nhớ thực hiện bài tập đó mỗi ngày một lần, và bài tập lại không hề mất nhiều thời gian để hoàn thành. Và tất nhiên chỉ sau khoảng hai tháng, John và những người xung quanh anh bắt đầu nhận ra sự thay đổi trong hành vi của anh – anh dần nhận thức được mối quan tâm của những người xung quanh và suy nghĩ nghiêm túc về nó. Càng thực hành bài tập đơn giản này bao nhiêu, John càng nhận ra rằng những người xung quanh anh sẽ chú tâm nhiều hơn vào công việc được giao khi họ cảm thấy những mối quan tâm của mình được lắng nghe. Anh bắt đầu gặp ít cản trở hơn trong kế hoạch và ý tưởng của mình; nhân viên của anh tận tâm với công việc hơn và tỏ ra tôn trọng anh hơn; và anh nhận ra rằng mình có nhiều sức ảnh hưởng hơn so với những quản lý ngang cấp khác.



Không lâu sau anh đã có thể chủ động yêu cầu mọi người chia sẻ về những mối quan tâm của họ thay vì chờ họ tự nói ra. Khi đó thói quen của anh đã được hình thành.

Những thay đổi diễn ra nhờ thói quen mới của John không chỉ dừng lại ở đó. Hành động đơn giản là hỏi những người xung quanh về mối quan tâm của họ đã giúp cho những kỹ năng lãnh đạo khác bắt đầu nảy nở - những kỹ năng anh chưa hề luyện tập một cách có cân nhắc. Chỉ trong vòng một năm, John đã được bổ nhiệm vào vị trí quản lý điều hành. Sau khi được bổ nhiệm, John được yêu cầu đưa ra những phản hồi tiêu cực cho một quản lý mới trong nhóm của anh, người có hiệu suất công việc chưa cao. Anh rất lo lắng về tình huống này bởi lẽ trong quá khứ anh chưa bao giờ có thể xử lý khéo khi đưa ra những phản hồi tiêu cực. Khi ngồi với những quản lý có hiệu suất thấp, thói quen mới của anh ngay lập tức trỗi dậy: Thay vì tiếp cận vấn đề một cách nghiêm khắc và độc đoán, anh đơn giản chỉ nêu lên thực tế và hỏi họ đang suy nghĩ như thế nào về hiệu suất của chính họ.

Một cách vô thức, John đã đưa những quản lý của mình tham gia một cuộc thảo luận huấn luyện hiệu quả. Người quản lý chia sẻ kinh nghiệm trong vị trí của mình, hiểu biết của anh ta về thiếu sót của bản thân và điểm mà anh ta nghĩ có thể cải thiện được – và điều tuyệt vời nhất là anh ta đã nghĩ ra những ý tưởng mới để hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn. Thói quen mới của John đã vượt ngoài kỹ năng gây ảnh hưởng lên người khác – giờ đây anh đã ngày một thành thạo hơn trong việc huấn luyện và kèm cặp, ngay cả khi anh rõ ràng không hề luyện tập kỹ năng này.

Đối với John, hành vi mà anh học được từ bài tập “hỏi về mối quan tâm” đã trở thành thói quen chủ chốt của anh. Khi đã bén rễ, nó bắt đầu lan tỏa và làm thay đổi những hành vi khác giúp cải thiện những kỹ năng lãnh đạo khác. John nhanh chóng trở nên tốt hơn trong việc tạo sức ảnh hưởng, vượt qua rào cản, đàm phán cũng như huấn luyện nhân viên của mình. Và cũng chính những kỹ năng này đã làm thay đổi tình bạn và mối quan hệ gia đình của anh. Tất cả

những điều này là nhờ một bài tập 5 phút đã tạo nên một thói quen chủ chốt.

### **Từ bài tập 5 phút đến sự thay đổi toàn bộ**

Công thức Thói quen Lãnh đạo sẽ giúp bạn học được bất kỳ Thói quen Lãnh đạo nào. Tuy vậy, công thức này sẽ hiệu quả nhất nếu bạn sử dụng nó để học một thói quen chủ chốt. Nếu bạn có thể hình thành một thói quen chủ chốt, nó sẽ giúp đẩy nhanh quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của bạn. Để xác định những thói quen nào có thể là thói quen chủ chốt, bạn cần hiểu tại sao thói quen chủ chốt có thể tạo ra những thay đổi sâu rộng đến vậy.

Các nhà tâm lý học đã khám phá ra nguyên lý giúp giải thích cách thức hoạt động của thói quen chủ chốt. Đầu tiên, bạn hãy nhớ lại sự trì hoãn ăn sâu bám rễ của những sinh viên đại học, những người luôn trì hoãn việc làm bài tập về nhà và sự ngần ngại của những người tham gia thí nghiệm không có đủ động lực để cố gắng hoàn thành mức độ khó nhất trong trò Hurricane Game. Nguyên nhân khiến cho những sinh viên trì hoãn luôn né tránh việc làm bài tập và những người chơi không cố gắng hoàn thành mức độ khó nhất của trò chơi chính là họ không tin vào khả năng của bản thân; họ không hề nghĩ rằng họ giỏi ở công việc mà họ được yêu cầu phải hoàn thành. Nếu nói bằng thuật ngữ tâm lý học thì sự tự tin vào năng lực bản thân của họ đang ở mức độ thấp. Khi sự tự tin vào năng lực bản thân của con người thấp, động lực của họ cũng sẽ thấp và thường họ sẽ né tránh những hoạt động mà họ nghĩ mình không đủ giỏi để có thể thành công thông qua việc trì hoãn hoặc hoàn toàn bỏ cuộc.<sup>4</sup> Để có thể tăng động lực của mình, họ cần phải bắt đầu tin tưởng rằng họ có thể làm được việc đó – điều này đồng nghĩa với việc sự tự tin vào năng lực bản thân của họ phải tăng lên.

Kỹ thuật Giải cứu phòng ốc 5 phút của Marla Cilley đã thành công trong việc giúp con người ngừng trì hoãn và bắt đầu dọn dẹp nhà cửa chính là bởi bằng việc thu gọn thời gian dành cho việc dọn dẹp nhà cửa chỉ còn 5 phút mỗi ngày, người ta sẽ dần tin tưởng rằng họ có thể làm được việc đó – sau tất cả thì việc dọn nhà chỉ mất 5 phút

thôi mà. Quan trọng hơn, sau khi dành 5 phút dọn dẹp, người ta bắt đầu nhận ra rằng họ hoàn toàn có khả năng hoàn thành việc đó chỉ trong một thời gian ngắn, và do vậy sự tự tin về khả năng của họ cũng tăng lên.<sup>5</sup>

Tương tự như vậy, chỉ sau một vài lần lặp lại bài tập Thói quen Lãnh đạo, John nhận ra rằng anh thực sự có khả năng thực hành bài tập này – anh có thể hỏi mọi người về mối quan tâm của họ, học cách lắng nghe và công nhận những mối quan tâm đó. Bài tập 5 phút đã đem lại cho John “thắng lợi nhỏ” mỗi ngày, điều đó đã giúp tạo động lực để anh tiếp tục luyện tập. Rất nhanh sau đó bài tập không chỉ dừng lại ở việc hỏi mọi người về mối quan tâm của họ; nó đã trở thành bài tập về việc xây dựng sự tự tin vào năng lực của chính anh. Mỗi lần luyện tập, John lại càng trở nên tự tin hơn về khả năng tạo sức ảnh hưởng tốt hơn đối với những người xung quanh, điều này giúp anh dễ dàng thay đổi những hành vi khác của mình.

Bài tập đơn giản “hỏi về mối quan tâm” đã trở thành thói quen chủ chốt của John bởi lẽ anh luyện tập đồng thời hai hành vi bộc lộ – lắng nghe và công nhận mối quan tâm – đồng thời, sử dụng sức mạnh ý chí của mình. Mỗi ngày khi lặp lại bài tập hành vi của mình, sức mạnh ý chí của John trở nên mạnh mẽ hơn. Khi nhận ra mình có thể thực hiện những hành vi đó, sự tự tin vào năng lực của John đã được cải thiện đáng kể, điều này sau đó lại giúp anh có tự tin để tiếp tục phát triển những kỹ năng lãnh đạo khác. Bài tập 5 phút đơn giản đã khởi động một loạt thay đổi trong anh.

Tuy vậy sự thay đổi này không thể tự nó xảy ra – có rất nhiều điều kiện cần thiết để một thói quen có thể trở thành thói quen chủ chốt.

### **Quan trọng là bạn luyện tập ở đâu**

Vào năm 1975, các nhà nghiên cứu tại Đại học Stirling đã tiến hành một thí nghiệm nổi tiếng của ngành tâm lý học. Gần thị trấn cảng Oban ở Scotland, họ đã phát băng ghi âm một danh sách từ ngữ cho các thợ lặn trong khi những người này đang lặn 10 feet dưới mực nước biển. Các thợ lặn này trước đó đã được yêu cầu cố gắng ghi nhớ những từ ngữ mà họ nghe được. Khi các thợ lặn nổi lên

mặt nước và quay trở lại bãi biển, các nhà nghiên cứu sẽ kiểm tra khả năng ghi nhớ những từ họ đã nghe được.

Đối với nhóm thợ lặn thứ hai, các nhà nghiên cứu lại chuẩn bị một bài kiểm tra khác. Sau khi lắng nghe danh sách từ đầu tiên dưới nước, các thợ lặn được yêu cầu bơi một quãng ngắn, lặn xuống 20 feet và sau đó quay trở lại vị trí ban đầu trước khi đọc lại những từ đã nghe thấy. Sự khác biệt trọng yếu giữa hai trường hợp này chính là việc nhóm thứ hai được kiểm tra dưới nước thay vì trên bờ biển; họ được yêu cầu đọc lại những từ ngữ trong cùng một môi trường khi họ nghe thấy chúng.

Kết quả của thí nghiệm này vô cùng bất ngờ - các thợ lặn nhớ được nhiều từ ngữ hơn khi ở dưới nước so với khi ở trên cạn.<sup>6</sup> Khả năng nhớ lại những gì đã học của họ bị ảnh hưởng bởi nơi họ được yêu cầu phải ghi nhớ nó. Các thợ lặn nhớ được nhiều từ hơn khi họ ở trong cùng một môi trường mà tại đó việc ghi nhớ xảy ra. Khi trên bờ, họ không thể nhớ được nhiều từ như vậy.

Nguyên nhân lý giải cho hiệu ứng bất ngờ này có thể bắt nguồn từ sự tự động hóa, cùng một nguyên lý tâm lý học giải thích cho việc hình thành thói quen. Như bạn đã biết, não bộ của chúng ta tự động xử lý các thông tin mà ta không hề nhận thức được, và một số thông tin này được lưu trữ một cách vô thức cùng với những ký ức khác của ta. Chẳng hạn như, não bộ của bạn sẽ tự động phân tích không gian bạn đang ngồi đọc cuốn sách này. Bạn không cần phải chú ý đến quá trình này; não bộ của bạn đang lưu trữ các thông tin một cách tự động, và ngày hôm sau bạn sẽ nhớ được nơi mà bạn đang đọc chương sách này.

Như một phần trí nhớ của bạn về chương sách này, não bộ của bạn ghi nhớ một cách vô thức những tín hiệu khác nhau về môi trường xung quanh bạn. Bạn đang ngồi trong không gian sáng hay tối, ấm áp hay lạnh lẽo, yên lặng hay ồn ào? Liệu bạn đang ngồi một mình hay có những người khác quanh bạn? Bạn đang lắng nghe âm thanh nào? Bạn đang nhìn thấy màu sắc nào? Tất cả những thông tin này đều được lưu trữ như một phần ký ức của bạn về thời điểm

này, và khi bạn ở trong một môi trường tương tự, tất cả những tín hiệu này sẽ kích thích não bộ của bạn hiển thị lại những ký ức đó.

Điều này giải thích tại sao các thợ lặn trong thí nghiệm trên lại nhớ được nhiều từ hơn khi ở dưới nước – đó chính là cùng một môi trường mà họ đã nghe thấy những từ ngữ đó. Khi họ quay trở lại đất liền, tất cả các tín hiệu môi trường mà não bộ của họ đã lưu trữ một cách vô thức cùng với trí nhớ về các từ ngữ đều biến mất, vì thế họ sẽ khó nhớ lại những từ ngữ này. Hiện tượng này biết đến với tên gọi hiệu ứng bối cảnh, và đó chính là lý do tại sao bạn khó nhớ lại các khái niệm được học trên lớp khi không còn trong lớp học nữa. Hiệu ứng bối cảnh cũng là một kẻ địch của thói quen chủ chốt bởi lẽ chúng có thể giới hạn một thói quen chỉ được kích thích trong một tình huống nào đó, điều này hoàn toàn ngược lại với những gì cần xảy ra.

Để một thói quen trở thành thói quen chủ chốt, nó phải có thể lan rộng tới nhiều mặt trong cuộc sống của bạn; điều này có nghĩa là nó không thể bị giới hạn trong một bối cảnh hay môi trường nhất định bởi hiệu ứng bối cảnh. Chẳng hạn như, thói quen hỏi về mối quan tâm của John sẽ không thể đem lại sự thay đổi lớn nếu anh chỉ sử dụng trong các cuộc họp với toàn thể nhân viên mà không sử dụng trong các cuộc trao đổi trực tiếp, hoặc nếu như thói quen đó chỉ thay đổi hành vi của John trong công việc chứ không có tác động trong mối quan hệ với bạn bè và gia đình.

Hiệu ứng bối cảnh xảy ra với tư cách một phần quá trình xử lý thông tin tự nhiên, tuy vậy vẫn có một phương pháp đơn giản để vượt qua nó: hãy thực hành bài tập 5 phút ngồi ngày của bạn ở nhiều môi trường khác nhau. Hãy thực hành ở văn phòng cũng như ở nhà, ở phòng khách sạn cũng như trên máy bay khi du lịch, trên máy tính xách tay cũng như máy tính để bàn, trên bàn họp cũng như trên bàn ăn, với đồng nghiệp cũng như với bạn bè và gia đình... Thông qua việc thay đổi địa điểm và đối tượng mà bạn thực hành bài tập 5 phút, bạn đang chống lại hiệu ứng bối cảnh và tăng sức mạnh của hành vi đang luyện tập để giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt –

và bạn cũng đang tăng khả năng hành vi đó trở thành thói quen chủ chốt của chính mình.

## **Một thói quen tốt dẫn tới thói quen tốt khác**

Trước khi các nhà sản xuất ô tô lắp chuông báo cài dây an toàn trên hầu hết các phương tiện giao thông, những người giao pizza hiếm khi cài dây an toàn. Bởi lẽ họ đang đua với thời gian để làm hài lòng các thực khách với chiếc bụng đói và thường xuyên phải lên xuống xe, việc cài dây an toàn không phải ưu tiên hàng đầu của những tài xế này. Trên thực tế, ngành giao pizza nhanh vốn có tiếng là lái xe ẩu. Sự kết hợp của mức độ thắt dây an toàn thấp và hành vi lái xe rủi ro cao đã đem lại mối đe dọa nghiêm trọng về an toàn sức khỏe đối với các lái xe, đồng thời là trách nhiệm đối với ngành kinh doanh này.

Các nhà phân tích hành vi tại Học viện Bách khoa Virginia đã thiết kế một can thiệp để làm tăng tỷ lệ sử dụng dây an toàn của những lái xe giao pizza. Sau một cuộc thảo luận ngắn với các lái xe về lợi ích của việc thắt dây an toàn, họ tiến hành lắp đặt các biển báo nhắc nhở cài dây an toàn ở hai cửa hàng pizza. Sau can thiệp này, các nhà nghiên cứu bí mật quan sát các lái xe từ những vị trí chiến lược với tầm nhìn bao quát bãi đỗ xe gần hai cửa hàng pizza này.

Những gì các nhà nghiên cứu quan sát được vô cùng đáng chú ý. Các lái xe không chỉ cài dây an toàn nhiều hơn sau sự can thiệp mà một số người thậm chí còn bắt đầu sử dụng đèn báo rẽ nhiều hơn.<sup>7</sup> Mặc dù việc sử dụng đèn báo rẽ không phải là một phần trong sự can thiệp, và không hề có biển báo nhắc nhở nào được đặt ở hai cửa hàng pizza để khuyến khích người lái xe sử dụng nó, nhưng đối với một số tài xế, sự can thiệp dây an toàn đã dẫn tới các hành vi lái xe an toàn hơn. Vậy điều này xảy ra bằng cách nào?

Câu trả lời có thể được tìm thấy trong mối liên hệ giữa hai hành vi đó. Nếu chúng ta chia tất cả các hành vi lái xe thành hai nhóm, một nhóm đại diện cho hành vi lái xe an toàn và nhóm còn lại là hành vi lái xe không an toàn, thì việc sử dụng dây an toàn và đèn báo rẽ đều nằm trong nhóm an toàn. Ngay cả khi các hành động cụ thể của

mỗi hành vi này là khác nhau, nhưng về mặt khái niệm chúng đều có liên hệ với nhau. Vì hai hành vi này có liên hệ với nhau, nên hành vi được đào tạo (cài dây an toàn) có khả năng ảnh hưởng vô thức tới người lái xe để thực hiện một hành vi liên quan (sử dụng đèn báo rẽ). Chẳng hạn như, bạn có thể để ý rằng những người lái xe bắt đầu sử dụng dây an toàn không đột nhiên ăn uống lành mạnh hơn hay bắt đầu đến phòng tập gym. Những hành vi sức khỏe đó nằm trong một nhóm khái niệm khác, vì thế việc hình thành thói quen cài dây an toàn không ảnh hưởng đến chúng. Những khám phá này cung cấp cho chúng ta nhận thức về một khía cạnh quan trọng khác của thói quen chủ chốt: chúng thường lan tỏa đến các hành vi tương quan về khái niệm khác, và không có tác động ngoài phạm vi đó.

Một vài thập kỷ trước sự can thiệp dây an toàn, các nhà tâm lý học tại Đại học Stanford đã khám phá ra quy trình tâm lý giải thích cách một thói quen có thể ảnh hưởng lên thói quen khác. Các nhà nghiên cứu, đóng vai những tình nguyện viên, đến gõ cửa từng nhà trong một khu dân cư và yêu cầu những chủ nhà ở đó dựng một biển báo lớn xấu xí trên sân cỏ trước nhà với dòng chữ “Lái xe cẩn thận”. Yêu cầu đó nực cười một cách có tính toán, bởi lẽ tấm bảng hiệu lớn đến nỗi che khuất cả căn nhà phía sau đó, và vì thế không hề ngạc nhiên khi phần lớn chủ nhà từ chối dựng tấm bảng hiệu này.

Tuy vậy, có một nhóm chủ nhà đồng ý nghe theo yêu cầu của các nhà nghiên cứu và chấp nhận cho dựng tấm bảng hiệu khổng lồ trước sân nhà mình. Những chủ nhà này đã được một nhà nghiên cứu khác đóng vai tình nguyện viên tìm đến hai tuần trước đó. Nhà nghiên cứu cũng yêu cầu nhóm chủ nhà này dựng một bảng hiệu lái xe an toàn, nhưng lần này tấm bảng lại rất nhỏ - nó chỉ cao khoảng ba inch. Hầu hết những chủ nhà trong nhóm này cũng đồng ý để dựng tấm biển hiệu tí hon đó. Họ không hề biết rằng quyết định này sẽ ảnh hưởng như thế nào đến hành vi tương lai của họ, và hiển nhiên là họ không thể đoán trước được rằng chỉ hai tuần sau đó họ sẽ chấp nhận để người ta dựng một tấm bảng cảnh báo khổng lồ trên sân trước nhà mình.<sup>8</sup>

Các chủ nhà đồng ý trưng tẩm biển hiệu nhỏ cũng đồng ý trưng tẩm biển hiệu to hơn là bởi giao ước nhỏ ban đầu của họ đã làm thay đổi cách họ nhìn nhận bản thân – nó đã làm thay đổi sự tự nhận thức về bản thân của họ. Bằng việc đồng ý trưng tẩm biển hiệu nhỏ, họ nhìn nhận bản thân mình như những người ủng hộ việc lái xe an toàn. Khi điều này trở thành một phần trong cách họ nhìn nhận bản thân mình, sẽ rất tự nhiên khi họ tiếp tục đồng ý trưng những biển hiệu khác có liên quan tới sự tự nhận thức bản thân mới của họ.

Tương tự như vậy, những người lái xe giao pizza bắt đầu cài dây an toàn sẽ nhìn nhận bản thân mình như những người lái xe an toàn hơn. Khi sự tự nhận thức về bản thân của họ thay đổi, những hành vi lái xe khác của họ cũng sẽ thay đổi để phù hợp với nhận thức đó.

Đừng bao giờ đánh giá thấp sức mạnh của một hành vi, bất kể nó trông có vẻ nhỏ đến mức nào. Khi bạn bắt đầu luyện tập các bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút, hành vi mới của bạn có thể trở thành một thói quen chủ chốt giúp làm thay đổi toàn bộ các hành vi liên quan khác của bạn. Việc John bắt đầu với một bài tập đơn giản là hỏi về mối quan tâm của người khác cũng đồng thời cải thiện những kỹ năng lãnh đạo khác của anh ta. Thông qua việc lắng nghe và thừa nhận mối quan tâm của những người xung quanh, anh không chỉ tạo sức ảnh hưởng tốt hơn mà còn vượt qua được sự miễn cưỡng trước thay đổi, đàm phán, huấn luyện và kèm cặp. Anh có thể cải thiện được những kỹ năng này bởi chúng có liên hệ về mặt khái niệm với kỹ năng mà anh đang luyện tập. Anh cần phải lắng nghe để hiểu tại sao ai đó lại không muốn thay đổi trước khi có thể vượt qua rào cản và thuyết phục người đó chấp nhận hướng hành động mới. Anh cần phải tạo cơ hội cho nhân viên của mình bộc lộ hết những lo lắng và quan ngại của họ trước khi có thể đào tạo cho họ một cách hiệu quả.

Bài tập đơn giản của John cũng đã làm thay đổi sự tự nhận thức về bản thân của anh: Nhờ việc luyện tập hành vi có cân nhắc và có ý thức, anh bắt đầu tự nhìn nhận bản thân mình như một “người lãnh đạo” tốt hơn. Điều này đã tạo nên một chuỗi các phản ứng tới những kỹ năng lãnh đạo khác. Mỗi ngày trôi qua, kỹ năng chủ chốt



của anh dần dần giúp anh thay đổi toàn bộ những hành vi liên quan để phù hợp với sự tự nhận thức mới về bản thân, điều này đã giúp đẩy nhanh quá trình phát triển lãnh đạo của anh.

## **Hai nhóm kỹ năng lãnh đạo**

Con đường tắt dẫn tới việc phát triển lãnh đạo nhanh hơn là thông qua việc tìm ra thói quen chủ chốt. Ý tưởng rằng một thói quen mới có thể tạo ra vô số thay đổi nghe có vẻ khó tin, nhưng hãy nhớ rằng thói quen có thể ảnh hưởng lên các hành vi có liên quan về mặt khái niệm khác. Như chúng ta đã thấy trong ví dụ về những người giao pizza, một sự can thiệp được thiết kế để khuyến khích họ cài dây an toàn cũng dẫn tới việc một số tài xế tự phát bắt đầu sử dụng đèn báo rẽ nhiều hơn. Điều quan trọng cần ghi nhớ khi nghĩ về cách thói quen chủ chốt đẩy nhanh sự thay đổi chính là những hành vi mong muốn khác cần phải có liên hệ với thói quen chủ chốt.

Khi tiến hành nghiên cứu, nhóm chúng tôi đã kiểm tra mối liên hệ giữa 22 kỹ năng lãnh đạo để xác định những hành vi vi mô có nhiều khả năng trở thành thói quen chủ chốt. Hãy nhớ rằng chúng tôi đã quan sát và phân tích hành vi của gần 800 nhà lãnh đạo trên khắp thế giới và đánh giá mỗi nhà lãnh đạo qua rất nhiều hành vi vi mô tạo nên 22 kỹ năng lãnh đạo đó. Khi phân tích thống kê những đánh giá này, chúng tôi nhận thấy rằng một số kỹ năng có tương quan mạnh với nhau.

Một sự tương quan mạnh giữa hai kỹ năng đồng nghĩa với việc nếu một nhà lãnh đạo có kỹ năng này thì người đó cũng có thể sở hữu kỹ năng còn lại – đây là điều kiện cần thiết để một trong hai kỹ năng trở thành thói quen chủ chốt.

Sau đó, chúng tôi sử dụng phân tích yếu tố để nghiên cứu mối liên hệ giữa bộ kỹ năng lãnh đạo nói chung để xem những kỹ năng nào có liên hệ mật thiết với nhau. Chúng tôi nhận thấy rằng các kỹ năng lãnh đạo này có thể được chia thành hai nhóm riêng biệt. Chúng tôi gọi nhóm đầu tiên là hoàn thành công việc và nhóm thứ hai là tập trung vào con người.

Sự khác biệt mà chúng tôi xác định được giữa những hành vi lãnh đạo được định hướng bởi nhiệm vụ và những hành vi lãnh đạo được định hướng bởi con người không hề mới mẻ. Trên thực tế, ghi chép của các nhà nghiên cứu tại Đại học Bang Ohio vào năm 1955 đã cho thấy rằng một số nhà lãnh đạo tập trung vào việc đạt được kết quả, trong khi những nhà lãnh đạo khác lại quan tâm nhiều hơn đến nhân viên của họ. Những nhà lãnh đạo tập trung vào nhiệm vụ thường khởi xướng cấu trúc nhỏ, lập kế hoạch và tổ chức công việc, trao quyền, theo dõi quá trình của nhân viên và thúc đẩy để hoàn thành công việc. Những nhà lãnh đạo định hướng bởi con người lại thường tập trung vào việc hỗ trợ và phát triển nhân viên của họ, thể hiện sự quan tâm và tạo động lực.<sup>9</sup>

Khi đã hiểu được sự khác biệt giữa lãnh đạo theo nhiệm vụ và lãnh đạo theo con người, sẽ là tự nhiên khi bạn tự hỏi kiểu lãnh đạo nào thì tốt hơn. Liệu bạn có hoàn thành được nhiều việc hơn khi tập trung vào kết quả? Hay sẽ hiệu quả hơn khi tập trung vào con người? Đây là tình thế tiến thoái lưỡng nan mà hầu hết các nhà lãnh đạo đều gặp phải trong sự nghiệp của mình. Rất nhiều người ban đầu lựa chọn tập trung vào nhiệm vụ bởi lẽ họ hiển nhiên cần phải tập trung vào công việc cũng như kết quả nếu muốn hoàn thành đúng thời hạn và đạt được mục tiêu.

Tuy vậy câu trả lời hóa ra lại không dễ dàng đến thế. Trong bài đánh giá 231 nghiên cứu về hành vi lãnh đạo, các nhà nghiên cứu tại Đại học Central Florida đã nhận thấy rằng, mặc dù các hành vi lãnh đạo theo nhiệm vụ hay theo con người đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của nhóm, nhưng việc tập trung vào con người trên thực tế đem lại hiệu suất nhóm cao hơn một chút so với việc tập trung vào kết quả. Các nhà nghiên cứu này cũng nhận thấy rằng chỉ có những hành vi lãnh đạo tập trung vào con người mới dẫn tới việc học hỏi; khi lãnh đạo chỉ tập trung vào việc đạt được kết quả, nhóm của họ sẽ không học hỏi được.<sup>10</sup> Để đạt được kết quả tốt nhất, lãnh đạo cần cả hai nhóm kỹ năng này – những nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ hoàn thành công việc của mình trong khi vẫn tập trung vào con người.

## **Thói quen chủ chốt của bạn**

Vậy tất cả những điều trên đây có ý nghĩa gì với thói quen chủ chốt của bạn? Đầu tiên, hãy nhớ rằng một thói quen chủ chốt thường sẽ bắt đầu một chuỗi phản ứng thay đổi hành vi trong nhóm kỹ năng lãnh đạo mà nó thuộc về. Chẳng hạn như, nếu bạn phát triển một kỹ năng tập trung vào nhiệm vụ như Quản lý ưu tiên, thói quen đó sẽ lan tỏa sang những kỹ năng có liên quan khác, chẳng hạn như Lập kế hoạch và Quản lý công việc, Tạo động lực, Phân tích thông tin, Ra quyết định đúng đắn hay Trao quyền đúng đắn, bởi lẽ tất cả những kỹ năng này đều tập trung vào việc hoàn thành công việc. Nhưng cùng một thói quen đó sẽ không thể ảnh hưởng lên những hành vi tập trung vào con người như Lắng nghe tích cực, Thể hiện sự quan tâm hay Huấn luyện và Kèm cặp.

Thứ hai là, hãy nhớ rằng những nhà lãnh đạo giỏi sẽ có những kỹ năng thuộc cả hai nhóm trên – họ hoàn thành công việc trong khi vẫn tập trung vào con người. Tùy theo tình huống, họ sẽ tự động phản ứng với những hành vi thói quen của mình, khi thì hỗ trợ khi thì cảnh cáo. Để có thể trở thành một nhà lãnh đạo tài ba, bạn cần phát triển những kỹ năng ở cả hai nhóm hoàn thành công việc và tập trung vào con người, như vậy bạn sẽ cần rèn luyện được ít nhất hai thói quen chủ chốt, thói quen giúp bạn đẩy nhanh việc phát triển kỹ năng ở mỗi nhóm. Tôi sẽ bàn luận sâu hơn về cách xác định bài tập nào có nhiều khả năng trở thành thói quen chủ chốt trong chương tiếp theo, khi bàn luận chi tiết về cách lập kế hoạch luyện tập Thói quen Lãnh đạo.

# Chương 5 Bắt đầu chế độ luyện tập thói quen lãnh đạo

G

Ờ đây khi bạn đã hiểu về Công thức Thói quen Lãnh đạo, đã đến lúc xây dựng chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo của bạn.

Hãy lưu ý rằng tôi sử dụng từ “chế độ”. Tôi lựa chọn từ này để nhắc bạn nhớ rằng Công thức Thói quen Lãnh đạo là việc đạt được và củng cố những kỹ năng thông qua rèn luyện có cân nhắc. Nó không hề khác với việc rèn luyện sức mạnh cơ bắp bằng cách nhắm đến các nhóm cơ cụ thể: nếu bạn muốn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, bạn cần phải thực hành các bài tập nhắm đến những kỹ năng lãnh đạo cụ thể. Việc đọc cuốn sách này và tìm hiểu về các kỹ năng hay hành vi vi mô là chưa đủ. Bạn cần phải tạo ra một kế hoạch luyện tập giúp phát triển những kỹ năng cần thiết để lãnh đạo, và bạn cần phải luyện tập đủ lâu để những kỹ năng mới này trở thành thói quen.

Nhưng bạn nên bắt đầu từ đâu? Có 22 kỹ năng lãnh đạo và 79 bài tập khác nhau, mỗi bài tập lại tập trung vào duy nhất một hành vi vi mô. Với quá nhiều lựa chọn như vậy, việc chọn ra bài tập đầu tiên để bắt đầu có thể khá áp lực. Nhưng đừng lo. Chìa khóa dẫn tới phát triển thành công chính là việc tìm ra được sự giao nhau giữa những kỹ năng mà bạn có thể phát triển với những kỹ năng đến một cách tự nhiên với bạn; đó chính là nơi bạn đạt được sự phát triển nhanh nhất và dễ dàng nhất – và đó chính là thói quen chủ chốt của bạn. Chương này sẽ giúp bạn xác định những điểm giao nhau đó để bạn có thể bắt đầu kế hoạch luyện tập Thói quen Lãnh đạo với xuất phát điểm mạnh nhất có thể.

**Lựa chọn bài tập đầu tiên một cách khôn ngoan**

Bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của bạn là bài tập quan trọng nhất, bởi lẽ nó có sức mạnh duy trì hoặc phá vỡ toàn bộ kế hoạch luyện tập phát triển lãnh đạo của bạn. Nếu bạn chọn đúng bài tập, hành vi mà bạn rèn luyện sẽ trở thành một thói quen chủ chốt kích thích một loạt những thay đổi tích cực tới các hành vi có liên quan và gia tăng sự tự tin về năng lực của bạn, giúp bạn dễ dàng duy trì luyện tập hơn cũng như rèn luyện những kỹ năng khác nhanh hơn. Nhưng nếu bạn chọn sai bài tập, cả quá trình sẽ trở nên khó khăn thay vì dễ dàng, bạn sẽ vất vả để duy trì luyện tập hằng ngày, và cuối cùng bạn sẽ bỏ cuộc. Bỏ cuộc là điều đi ngược hoàn toàn với việc phát triển lãnh đạo thành công, vì thế hãy cùng xem xét một vài phương pháp giúp xác định xem bài tập nào có tiềm năng tốt nhất để trở thành thói quen chủ chốt của bạn.

Trong công việc của mình, chúng tôi dành một lượng lớn thời gian đánh giá khách hàng để hiểu họ có những Thói quen Lãnh đạo nào, đâu là những thói quen đến với họ một cách tự nhiên, và đâu là những hành vi vi mô có nhiều khả năng trở thành thói quen chủ chốt nhất. Chúng tôi đặt khách hàng của mình trong những tình huống kinh doanh giả định, tại một doanh nghiệp giả định, đưa cho họ những tín hiệu khác nhau và quan sát cách họ phản ứng trước những tín hiệu đó. Chẳng hạn như, các khách hàng sẽ được yêu cầu thuyết trình về tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp giả định đó, và chúng tôi sẽ cho họ đóng vai trong những tình huống khó, chẳng hạn như đào tạo một nhân viên năng suất thấp hay an ủi một khách hàng giận dữ. Chúng tôi quan sát cách khách hàng của mình tương tác với những diễn viên qua webcam và cách họ phản hồi những email khẩn cấp từ đồng nghiệp giả định của họ. Tất cả những dữ liệu này cho phép chúng tôi đo lường một cách chính xác những kỹ năng lãnh đạo hiện hữu của họ và xác định xem họ cần rèn luyện nhiều hơn những kỹ năng nào.

Trong chương trình mô phỏng này, chúng tôi nghiên cứu sự nhất quán của mỗi hành vi lãnh đạo trong những tình huống khác nhau. Chúng tôi thay đổi tín hiệu và phương pháp phản hồi để xem liệu một hành vi vi mô có chịu tác động của hiệu ứng bối cảnh, giống như những người thợ lặn khi lên bờ không thể nhớ lại những gì họ

đã nghe thấy dưới nước. Chẳng hạn như, một nhà lãnh đạo có thể giỏi việc tạo ảnh hưởng khi trao đổi trong các cuộc họp, nhưng lại gặp khó khăn trong việc tạo ra chính ảnh hưởng đó qua email. Trong trường hợp này, khi một hành vi đã xuất hiện nhưng không nhất quán, hành vi đang xét đến đó có thể trở thành một ứng cử viên tốt cho bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của khách hàng. Bắt đầu bài tập bằng cách luyện tập một việc mà bạn đang làm trong một bối cảnh nhất định sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc học một hành vi hoàn toàn mới.

Khi chọn lựa bài tập Thói quen Lãnh đạo nào là tốt nhất để khách hàng bắt đầu luyện tập, chúng tôi cũng nghiên cứu xem tính cách của khách hàng tương đồng như thế nào với từng kỹ năng trong số 22 kỹ năng lãnh đạo. Nếu một người không thể hiện một kỹ năng nào đó, chúng tôi sẽ quan sát đặc điểm tính cách tương ứng để biết liệu việc thực hành kỹ năng đó có dễ dàng với khách hàng của chúng tôi hay không. Chẳng hạn như, nếu một khách hàng không thể giao tiếp rõ ràng, chúng tôi sẽ xem người đó đạt điểm bao nhiêu trong tính cách Có tổ chức để biết liệu khách hàng của chúng tôi có thể dễ dàng phát triển kỹ năng đó hay không. Nếu khách hàng đạt điểm thấp trong tính cách Có tổ chức, người đó sẽ khó có thể thành công trong việc luyện tập một bài tập nhắm đến hành vi vi mô là tạo ra một thông điệp với những điểm trọng yếu. Bài tập này sẽ không tự nhiên đối với khách hàng và người đó sẽ không đạt được nhiều phần thưởng bản chất từ đó, khiến họ cảm thấy khó khăn hơn trong việc duy trì tập luyện. Thay vào đó, chúng tôi sẽ tìm một kỹ năng khác tương đồng với đặc điểm tính cách của khách hàng này, điều này sẽ giúp cho việc tập luyện trở nên dễ dàng và thỏa mãn hơn.

Việc đánh giá dựa trên mô phỏng là một phương pháp hiệu quả để xác định những thói quen chủ chốt tiềm năng, nhưng tôi biết rằng việc chuẩn bị cho kế hoạch luyện tập Thói quen Lãnh đạo của bạn bằng cách này không phải lúc nào cũng khả thi. Nếu bạn không có cơ hội để tham gia đánh giá dựa trên mô phỏng, bạn vẫn có thể thành công trong việc lựa chọn bài tập đúng để bắt đầu kế hoạch luyện tập của mình.

## **Bạn giỏi việc gì, điều gì đến với bạn một cách tự nhiên và bạn có thể phát triển ở đâu**

Nếu không có đánh giá dựa trên mô phỏng để định hướng, bạn sẽ gặp phải thách thức lớn nhất trong việc xác định một cách chính xác những kỹ năng lãnh đạo nào bạn cần rèn luyện. Thách thức này xuất hiện bởi lẽ con người ta nhìn chung không nhận thức được điểm mạnh và điểm yếu thực sự của bản thân. Hãy nhớ lại rằng Laura và John đều không nhận ra những thói quen xấu của mình. Họ đều cho rằng mình đã sẵn sàng để gánh vác nhiều trách nhiệm lãnh đạo hơn, nhưng đồng nghiệp và cấp trên của họ đều không nhìn nhận họ là những lãnh đạo giỏi bởi những điểm yếu rõ rệt mà cả Laura và John đều không nhận ra.

Các nhà nghiên cứu tại Đại học New South Wales và Đại học Sydney đã nghiên cứu mức độ khác biệt trong cách mà ta nhìn nhận về điểm mạnh và điểm yếu của mình so với cách mà đồng nghiệp nhìn nhận về ta. Các nhà nghiên cứu này đã yêu cầu 63 trưởng nhóm tại một doanh nghiệp dịch vụ lớn của Úc tự đánh giá bản thân họ theo 11 kỹ năng lãnh đạo như lập kế hoạch và tổ chức, huấn luyện người khác, ra quyết định, xây dựng mối quan hệ và tập trung vào khách hàng. Sau đó các nhà nghiên cứu yêu cầu những người làm việc cùng với các trưởng nhóm này đánh giá về họ theo những kỹ năng lãnh đạo đó. Những người này bao gồm cấp trên, đồng nghiệp và nhân viên của những trưởng nhóm nói trên.

Bất ngờ thay, các nhà nghiên cứu không hề tìm ra bất kỳ mối liên hệ nào giữa việc tự đánh giá bản thân của một người với cách những người khác đánh giá về kỹ năng lãnh đạo của người đó – những trưởng nhóm và đồng nghiệp của họ không hề có chung quan điểm về điểm mạnh và điểm yếu của các trưởng nhóm này.<sup>1</sup> Khám phá từ nghiên cứu này có thể sẽ khiến bạn cảm thấy nản lòng, đặc biệt là khi bạn đang cố gắng để xây dựng kế hoạch luyện tập Thói quen Lãnh đạo. Nếu như việc tự đánh giá một cách chính xác điểm mạnh và điểm yếu của bản thân là một việc khó khăn, thì bằng cách nào bạn có thể biết được cần phải thực sự phát triển kỹ năng nào, và

bằng cách nào bạn có thể đưa ra lựa chọn đúng đắn cho bài tập đầu tiên của mình?

Câu trả lời là bạn sẽ cần thu thập thông tin đầu vào từ những người xung quanh. Đây là một quá trình bao gồm hai bước. Đầu tiên, bạn cần phải hoàn thành bộ câu hỏi trong Đồ thị 5-1. Các câu hỏi sẽ làm nổi bật sự khác biệt giữa hai nhóm kỹ năng lãnh đạo, hoàn thành công việc và tập trung vào con người, và bạn có thể sử dụng chúng như bộ lọc bước đầu giúp bạn thu hẹp các lựa chọn cho bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của mình. Câu trả lời của bạn cho những câu hỏi này sẽ cho thấy bạn nhìn nhận bản thân mình là người thiên về lãnh đạo tập trung vào công việc hay tập trung vào con người. Đây chính là cơ sở cho việc tự đánh giá bản thân của bạn. Kết quả có thể đúng hoặc không – bạn không thể chắc chắn được bởi lẽ bạn không phải người đánh giá tốt nhất về chính những kỹ năng của mình. (Đó chính là lý do tại sao quy trình này cần tới hai bước).

Bước thứ hai là hỏi ít nhất hai người khác, những người hiểu rõ về bạn và những người mà bạn tin tưởng để trả lời những câu hỏi về bản thân bạn. Những người này có thể là bạn bè, đồng nghiệp hoặc các thành viên trong gia đình, miễn là họ đã quan sát cách bạn hành xử đủ thường xuyên trong nhiều dạng tình huống khác nhau được mô tả trong bộ câu hỏi. Tiến hành những buổi phỏng vấn không chính thức với từng người, và cho họ biết mục đích của bạn; bạn cần phải chắc chắn rằng họ hoàn toàn thoải mái khi nhận xét về bạn. Sẽ có ích hơn khi mở đầu yêu cầu của bạn bằng câu như: “Tôi muốn cải thiện kỹ năng lãnh đạo của mình, và tôi không biết có thể hỏi bạn một vài câu hỏi về cách bạn nhận định về tôi trong những tình huống khác nhau được không? Làm ơn hãy nhận xét về tôi một cách chân thật nhất.”

Trong suốt những cuộc phỏng vấn không chính thức đó, hãy ghi lại câu trả lời để sau đó bạn có thể đánh giá chúng. Đừng tranh cãi về những gì bạn nghe thấy hay phản ứng lại bằng bất kỳ cách nào. Việc cảm thấy tự ái khi nhận được phản hồi là điều vô cùng tự nhiên – đặc biệt nếu như phản hồi đó trái ngược với cách chúng ta nhìn



nhận về bản thân. Khi tự ái, chúng ta không thể suy nghĩ một cách rõ ràng. Vì thế tốt hơn hết bạn nên tập trung vào việc ghi lại nhận xét trong suốt cuộc phỏng vấn, sau đó mới nhìn nhận lại chúng khi cảm xúc của bạn đã qua đi và bạn có thể xử lý thông tin với một cái đầu lạnh.

Khi bạn xem xét tất cả những nhận xét, bạn có thể sẽ nhận thấy một mẫu nhất quán trong các phản hồi của mỗi câu hỏi, mẫu này có thể thiên về việc lãnh đạo tập trung vào nhiệm vụ hoặc tập trung vào con người. Đây chính là cách mọi người nhìn nhận về phong cách lãnh đạo của bạn. Nếu nhận xét đó tương đồng với cơ sở tự đánh giá của bạn, thật tuyệt vời. Tuy vậy, nếu nhận xét mà bạn nhận được lại khác biệt so với cơ sở của bạn, thì tôi gợi ý rằng bạn nên nghe theo nhận xét thay vì sự tự đánh giá của bản thân.

Giờ đây khi đã biết mình thiên về nhóm kỹ năng nào, tôi sẽ đưa cho bạn một gợi ý mà dường như trái ngược với lẽ thường: hãy cân nhắc việc bắt đầu chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo của bạn với một bài tập thuộc nhóm kỹ năng còn lại. Nếu bạn có xu hướng là một người đốc công, thì bạn mạnh về những kỹ năng lãnh đạo tập trung vào công việc và bạn có nhiều cơ hội để phát triển nhanh chóng hơn nếu bắt đầu từ việc phát triển các kỹ năng tập trung vào con người, miễn là những kỹ năng mà bạn bắt đầu rèn luyện tương thích với tính cách của bạn.

Điều này cũng đúng với những nhà lãnh đạo tập trung vào con người.

Khi suy nghĩ về điều này, đừng đánh giá thấp lời khuyên về việc lựa chọn một kỹ năng tương thích với tính cách của bạn. Bài tập đầu tiên của bạn phải là một hành vi đến với bạn một cách tự nhiên, dễ dàng, và bạn phải cảm thấy thỏa mãn khi rèn luyện hành vi đó, vì thế nó cần phải tương đồng với các đặc điểm tính cách của bạn. Việc hiểu được đặc điểm tính cách của bản thân là rất cần thiết trong việc chọn ra đúng bài tập để bắt đầu chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo.

Tại thời điểm này, bạn cần phải nhận thức được nhóm kỹ năng mà bạn có xu hướng mạnh hơn, và bạn cũng cần biết được đặc điểm tính cách của mình. Nếu bạn làm theo gợi ý của tôi, thì bài tập tốt nhất để bắt đầu chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo chính là bài tập thuộc nhóm kỹ năng bạn yếu hơn và tương đồng với đặc điểm tính cách của bạn. Vì vậy nếu bạn là một người đóc công, bạn nên tìm những kỹ năng thuộc nhóm tập trung vào con người phù hợp với tính cách của mình. Để giúp bạn thực hiện điều đó, danh mục các kỹ năng lãnh đạo và bài tập trong Phần III sẽ mô tả các đặc điểm tính cách ảnh hưởng lên những kỹ năng lãnh đạo. Bạn có thể sẽ có rất nhiều kỹ năng để lựa chọn tùy thuộc vào đặc điểm tính cách của bạn. Nhìn chung, nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Biết quan tâm và Hướng ngoại, bạn có thể sẽ thích việc rèn luyện kỹ năng *tập trung vào con người*; còn nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức và Có tham vọng, bạn có thể sẽ thích việc rèn luyện kỹ năng tập trung vào công việc.

Rất có thể sự kết hợp các đặc điểm tính cách của bạn sẽ đối lập với gợi ý của tôi. Chẳng hạn như, bạn có thể là một người đóc công đạt điểm thấp trong tính cách Biết quan tâm và Hướng ngoại, tức là những kỹ năng tập trung vào con người không đến một cách tự nhiên với bạn. Lời khuyên của tôi nói rằng bài tập đầu tiên của bạn nên là một kỹ năng tập trung vào con người, nhưng đặc điểm tính cách của bạn lại gợi ý điều ngược lại. Đây không phải vấn đề. Hãy nhớ rằng điều quan trọng nhất về bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của bạn chính là việc lựa chọn bài tập có khả năng trở thành một thói quen chủ chốt. Việc bắt đầu bằng một bài tập không tương đồng với tính cách của bạn sẽ rất khó khăn bởi lẽ nó sẽ không tự nhiên hay dễ dàng, nó sẽ không giúp bạn tạo được sự tự tin vào năng lực bản thân, và nó có thể sẽ không trở thành một thói quen chủ chốt.

Vì vậy nếu lời khuyên của tôi nói rằng nên bắt đầu với những kỹ năng thuộc nhóm tập trung vào con người nhưng những kỹ năng đó lại trái ngược với tính cách của bạn, hãy tin tưởng vào tính cách của mình và bắt đầu chế độ tập luyện với những kỹ năng tập trung vào công việc. Đúng là bạn có thể đang mạnh về một vài kỹ năng trong

số đó, nhưng trong giai đoạn đầu của việc phát triển, điều quan trọng nhất là hình thành thói quen chủ chốt và xây dựng sự tự tin vào năng lực bản thân thay vì rèn luyện những kỹ năng mà bạn yếu. Khi đã đạt được những thắng lợi bước đầu và có được sự tự tin vào khả năng phát triển của mình, bạn có thể chuyển sang rèn luyện những kỹ năng ít tự nhiên với mình hơn và đòi hỏi nhiều nỗ lực rèn luyện hơn.

Và giờ là lúc lựa chọn bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của bạn. Hãy dành thời gian để xem xét nhóm kỹ năng phù hợp với bạn trong Phần III. Tìm ra những kỹ năng tương đồng nhất với đặc điểm tính cách của bạn và xem xét những hành vi vi mô và bài tập cho mỗi hành vi đó. Hãy tự hỏi bản thân bài tập nào để bắt đầu nhất. Ghi chép lại tất cả những kỹ năng nổi bật đối với bạn. Đây chính là bài tập bắt đầu chế độ phát triển lãnh đạo của bạn.

Nếu bạn đã làm theo toàn bộ hướng dẫn của tôi tới tận bây giờ những vẫn gặp khó khăn trong việc lựa chọn bài tập đầu tiên, đừng thất vọng – đôi khi dù có được những nhận xét, bạn vẫn gặp khó khăn trong việc chọn ra chính xác kỹ năng lãnh đạo cần bắt đầu rèn luyện. Việc thu hẹp kỹ năng bằng nhóm kỹ năng vẫn để lại hàng tá bài tập cần bạn lựa chọn. Bạn có thể sẽ bị thu hút bởi việc lựa chọn một kỹ năng nào đó trong danh sách và hy vọng điều tốt nhất sẽ xảy đến, nhưng đừng làm vậy – sẽ tốt hơn nếu bạn chấp nhận thử vận may của mình với nó hơn là lựa chọn một cách ngẫu nhiên. Dựa trên những phân tích thống kê mà nhóm chúng tôi đã thực hiện trên trọn bộ kỹ năng lãnh đạo, chúng tôi đã xác định ba kỹ năng hàng đầu trong mỗi nhóm có liên hệ mạnh nhất với những kỹ năng khác trong phạm vi tương ứng; chúng được liệt kê trong Đồ thị 5-2. Khi bạn nghi ngờ, hãy bắt đầu với một trong số những kỹ năng đó.

### **Tránh cạm bẫy kế hoạch phát triển cá nhân**

Tôi có một lời khuyên dành cho bạn khi bạn đang lập kế hoạch rèn luyện Thói quen Lãnh đạo: Đừng rơi vào cái bẫy của kế hoạch phát triển cá nhân. Rất nhiều tổ chức trên khắp thế giới sử dụng kế hoạch phát triển cá nhân để ghi chép lại mục tiêu phát triển của nhân viên thông qua việc phân loại những kỹ năng họ cần để cải

thiện và tìm hiểu những hoạt động mà họ nên rèn luyện. Về lý thuyết đây là một nỗ lực đáng trân trọng, nhưng trên thực tế, tại hầu hết các tổ chức, các kế hoạch phát triển đã trở thành một trong những bài tập quan liêu khác, tiêu tốn thời gian và nỗ lực mà không đem lại kết quả mong muốn. Trên thực tế, các nhà nghiên cứu tại Đại học Maastricht ở Hà Lan đã nhận thấy rằng, trong tổng số 2.271 nhân viên, những người đã có kế hoạch phát triển cá nhân lại không hề có kế hoạch tham gia nhiều các hoạt động học tập, và họ cũng không hề nhìn nhận bản thân mình có kỹ năng tốt hơn những người không sử dụng kế hoạch phát triển.<sup>2</sup>

Có rất nhiều nguyên nhân khiến cho các kế hoạch phát triển đều thất bại. Trong đó đặc biệt có hai nguyên nhân cần chú ý trong phạm vi Công thức Thói quen Lãnh đạo. Đầu tiên là các kế hoạch phát triển thường quá vĩ mô. Bị thúc đẩy bởi ảo tưởng rằng “càng nhiều càng tốt”, các nhân viên và quản lý của họ nhồi nhét quá nhiều hoạt động học tập trong kế hoạch của mình mà không cân nhắc đến việc những hoạt động đó chiếm bao nhiêu thời gian. Các hoạt động cá nhân dường như đều rất hợp lý khi xét riêng lẻ, tuy nhiên trong những ngày làm việc bận rộn thì rất khó có thể dành thời gian đọc một cuốn sách, tham gia một lớp học hay luyện tập một kỹ năng phức tạp. Hệ quả là, cán bộ nhân viên phải chật vật để có thể đạt được những tiến bộ có ý nghĩa trong quá trình tiến tới mục tiêu phát triển của họ và không lâu sau, những mục tiêu đó sẽ trở nên quá tải hoặc bất khả thi. Và như chúng ta đã biết, khi con người ta không tin rằng họ có thể làm được điều gì, họ sẽ trì hoãn hoặc từ bỏ việc đó.

Nguyên nhân thứ hai khiến cho các kế hoạch phát triển cá nhân thất bại, và cũng chính là lý do tại sao hầu hết các chương trình đào tạo và phát triển lãnh đạo thất bại: Những chương trình này tập trung vào việc thu nạp kiến thức thay vì kỹ năng và thói quen. Ngay khi ai đó đề cập đến “hoạt động học tập”, chúng ta quay trở lại đúng nơi ta bắt đầu với việc “đọc một cuốn sách hay tham gia một lớp học”. Mục tiêu của việc này rất tốt đẹp, nhưng như ta đã thấy, các phương pháp và công cụ hướng dẫn dựa trên kiến thức đơn giản đều vô dụng trong việc phát triển các kỹ năng, kỹ năng chỉ được hình thành

thông qua việc luyện tập những hành vi cấu thành nên kỹ năng. Không quan trọng bạn đã đọc bao nhiêu cuốn sách về lý thuyết âm nhạc hay bạn đã tham gia bao nhiêu buổi học về kỹ thuật chơi dương cầm chuẩn chỉnh với những tờ rơi bóng bẩy và bài thuyết trình PowerPoint trơn tru – bạn vẫn không thể học cách chơi dương cầm nếu không thực sự bắt tay vào chơi dương cầm. Tương tự như vậy, bạn có thể đọc tất cả những cuốn sách bạn muốn về việc tạo sức ảnh hưởng, trao quyền và huấn luyện, nhưng trừ khi bạn thực sự bắt đầu luyện tập các kỹ năng này, bạn sẽ không thể trở nên thành thạo hơn.

Nếu bạn muốn chế độ luyện tập phát triển lãnh đạo của mình thành công, đừng phí thời gian để lập nên một kế hoạch phát triển đồ sộ và quá tải – hãy bắt đầu từ bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của bạn. Sau khi sự tự tin về khả năng của bạn tăng lên và bạn bắt đầu tin rằng mình có thể phát triển kỹ năng lãnh đạo bất kể những sao nhãng không thể tránh khỏi tại nơi làm việc và tại nhà, bạn mới nên bắt đầu suy nghĩ về việc lập kế hoạch dài hạn. Bây giờ, hãy tập trung vào việc biến bài tập đầu tiên của bạn thành một thói quen chủ chốt, và những thứ còn lại sẽ theo sau nó.

### **Thấu hiểu bài tập Thói quen Lãnh đạo**

Trước khi bắt đầu chế độ luyện tập, sẽ tốt hơn nếu bạn hiểu được nền tảng của các bài tập Thói quen Lãnh đạo. Bạn đã biết rằng các bài tập này được thiết kế đơn giản và không bài tập nào mất hơn 5 phút để hoàn thành. Cấu trúc cơ bản cho các bài tập này đều giống hệt nhau: một tín hiệu được bắt cặp với một hành vi mà bạn thực hiện khi phản ứng lại với tín hiệu cho trước. Các bài tập sẽ khác nhau về việc khi nào bạn thực hiện hành vi đó và các hành vi được bắt cặp với tín hiệu nào.

Có ba loại bài tập khác nhau trong chế độ luyện tập: bài tập chuẩn bị, bài tập đúng thời điểm, và bài tập phản ánh. Như bạn có thể đoán được từ tên gọi của các bài tập này, mỗi dạng bài tập được phân biệt bởi thời điểm thực hiện tương ứng với một tình huống cho trước.

Bài tập chuẩn bị là những hành vi được thực hiện tốt nhất khi bạn chuẩn bị cho một sự kiện nào đó, chẳng hạn như một cuộc họp hay một buổi thuyết trình. Chẳng hạn như, một trong những hành vi vi mô thuộc kỹ năng Tạo sức ảnh hưởng là dự đoán cách người khác phản ứng trước ý tưởng, kế hoạch và sáng kiến mới của bạn. Ví dụ như trước khi tham gia một cuộc họp, bạn có thể viết ra trước một câu diễn đạt những gì bạn nghĩ rằng người mà bạn gặp sẽ phản ứng trước chủ đề bạn dự tính sẽ thảo luận. Hãy để ý rằng bài tập này đơn giản và cụ thể thế nào – nó chỉ yêu cầu bạn viết một điều gì đó và xác định điều bạn cần viết.

Bài tập chuẩn bị sẽ phát huy tác dụng nếu hành vi vi mô đó về bản chất liên quan đến nhận thức nhiều hơn – thứ gì đó liên quan đến việc học hỏi một phương pháp tư duy mới. Trong ví dụ trước, hành vi là việc dự đoán phản ứng của một người trước một kế hoạch. Để quá trình dự đoán trở nên cụ thể hơn, bài tập yêu cầu bạn chỉ viết một câu duy nhất. Đây là điều thường thấy trong rất nhiều bài tập dành cho công việc liên quan đến nhận thức. Viết ghi lại những gì bạn nghĩ là một cách hữu ích để sắp xếp suy nghĩ của chính bạn, và việc này đem lại hệ quả hữu hình từ một quy trình trừu tượng.

Bài tập đúng thời điểm được thực hành tại thời điểm tình huống đúng xuất hiện. Bài tập đúng thời điểm bao gồm việc đưa ra tuyên bố hoặc đặt câu hỏi trong quá trình tương tác với người khác. Chẳng hạn như, để luyện tập cách vượt qua rào cản cá nhân, bạn có thể tập trung vào việc tìm ra hai phạm vi thống nhất và tóm tắt mỗi phạm vi ngay khi bạn tìm ra nó thông qua việc phát biểu rằng, “Tôi nghĩ chúng ta đã thống nhất về việc... Điều đó có đúng không?”. Bài tập đặt câu hỏi mở của Laura bắt đầu bằng cụm từ “điều gì” hay “làm thế nào” chính là ví dụ của bài tập đúng thời điểm.

Bài tập phản ánh được thực hành sau khi một sự kiện xảy ra. Tương tự như bài tập chuẩn bị, bài tập phản ánh phù hợp nhất đối với những việc liên quan đến nhận thức. Chẳng hạn như, việc tận dụng những mối quan tâm chung và phạm vi thống nhất để xây dựng mối quan hệ là một hành vi vi mô thuộc kỹ năng Xây dựng mối quan hệ chiến lược. Bài tập cho hành vi vi mô này được thực hành

sau khi một cuộc họp hoặc cuộc trao đổi đã kết thúc và bạn phải nhìn lại hai điểm chung giữa bạn và người đó, từ đó bạn có thể nêu lên những điểm chung đó trong lần tương tác tiếp theo. Để giúp việc phản ánh cụ thể hơn, bạn cần phải ghi lại hai điểm chung đó.

Như đã bàn luận trong Chương 2, các bài tập Thói quen Lãnh đạo được bắt cặp với các tín hiệu tự nhiên – các sự kiện cùng bối cảnh với hành vi vi mô mà bạn đang rèn luyện. Các tín hiệu tự nhiên luôn tốt hơn tín hiệu nhân tạo – chẳng hạn như, một miếng giấy nhớ trên máy tính của bạn hay chuông báo trên điện thoại – bởi lẽ tín hiệu tự nhiên luôn luôn tồn tại trong những hoàn cảnh mà tại đó bạn đang học cách áp dụng hành vi mới. Một miếng giấy nhớ có thể rơi khỏi máy tính và bạn có thể quên đặt chuông báo, và nếu không có những tín hiệu này hành vi mới của bạn cũng sẽ biến mất. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu tín hiệu để nhìn lại cuộc hội thoại mà bạn đang thực hiện chính là việc cuộc hội thoại kết thúc? Đây là điểm chung của mọi cuộc hội thoại, và bạn sẽ không bao giờ phải lo lắng về việc “đánh mất” thói quen chỉ vì tín hiệu bị rơi mất.

May mắn thay, thế giới của chúng ta có vô vàn tín hiệu tự nhiên. Tín hiệu tự nhiên tốt nhất thường là thời điểm kết thúc một sự kiện hay công việc nào đó. Hãy nghĩ tới một trong số các bài tập của kỹ năng Tạo sức ảnh hưởng: Trước khi tham gia một buổi họp, bạn có thể ghi lại một câu diễn tả việc bạn nghĩ người bạn gặp sẽ phản ứng như thế nào trước chủ đề bạn dự định thảo luận. Bài tập này chứa đựng một tín hiệu tự nhiên trong nó: trước khi đến một buổi họp. Tuy vậy tín hiệu này không phải là tín hiệu lý tưởng bởi sẽ khó có thể dịch nghĩa trước khi thành một mốc thời gian cụ thể. Nếu một cuộc họp bắt đầu lúc 10 giờ sáng, liệu bạn có nên thực hành bài tập 5 phút trước khi cuộc họp bắt đầu? Hay 10 phút? Một tiếng? Khi tín hiệu mơ hồ, sẽ rất khó để nhận biết và ghi nhớ nó. Chúng ta cần thứ gì đó cụ thể hơn, tốt nhất là một tín hiệu được gắn với thời điểm kết thúc một sự kiện có liên hệ với tình huống mà ta đang luyện tập – trong trường hợp này là một hành động thường được thực hiện ngay trước khi ta tham dự cuộc họp và có điểm kết thúc rõ ràng, cụ thể. Vậy liệu có hành động nào như thế không? Câu trả lời là có. Dựa trên quan sát của chúng tôi, hầu hết mọi người đều xem lại lịch

trình của họ - họ tìm tên người họ sẽ gặp, địa điểm gặp hay số điện thoại liên hệ. Vì vậy tín hiệu tốt hơn cho bài tập này nên là: sau khi bạn kiểm tra lịch trình buổi họp tiếp theo – đó cũng chính là cách mà các bài tập được viết ra trong Phần III.

Một số tín hiệu về bản chất liên quan đến nhận thức – chúng không thể quan sát được bởi bất kỳ ai khác và chúng xảy ra trong đầu bạn dưới dạng một quyết định, nhận thức hay suy nghĩ. Loại tín hiệu này là những kích thích thích hợp cho một số bài tập đúng thời điểm, chẳng hạn như việc thống nhất các bước tiếp theo sau khi kết thúc đàm phán. Việc xác định tín hiệu tự nhiên cho bài tập này bao gồm việc xác định thời điểm thích hợp để thực hiện hành vi này trong cuộc trò chuyện, và sự kiện hay nhiệm vụ cụ thể nào xảy ra trước hành vi đó một cách tự nhiên. Trên thực tế, đối với rất nhiều nhà lãnh đạo, điều kích thích hành vi của họ chính là nhận thức rằng cuộc trò chuyện sắp đi vào hồi kết. Vì thế tín hiệu ở đây sẽ là: sau khi bạn nhận ra rằng cuộc trò chuyện sắp đi vào hồi kết. Tín hiệu nhận thức được sử dụng nhiều nhất cho các bài tập đúng thời điểm, bởi lẽ các bài tập này cần được thực hành trong các sự kiện cụ thể.

Khi bạn bắt đầu thực hành một bài tập, mối liên hệ giữa hành vi và tín hiệu mà nó được bắt cặp hầu như không tồn tại. Điều này hoàn toàn bình thường. Hãy nhớ rằng bạn đang tạo ra mối dây liên kết tín hiệu – hành vi trong đầu mình thông qua thực hành có cân nhắc. Mỗi lần bạn hoàn thành một bài tập, các mối liên hệ thần kinh này lại được củng cố. Khi luyện tập đủ, bạn sẽ tiếp tục đưa hành vi đó từ điểm yếu tới thành thạo và cuối cùng là tới thói quen.

### **Theo dõi tiến độ luyện tập**

Giờ đây khi bạn đã xác định được bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của mình, tất cả những gì bạn cần là thực hành bài tập đó 5 phút mỗi ngày cho đến khi nó trở thành thói quen. Hãy nhớ lại từ Chương 2 rằng một hành vi mất trung bình 66 ngày luyện tập để biến thành thói quen.<sup>3</sup> Để có kết quả tốt nhất, tôi khuyên bạn nên theo dõi tiến độ của mình, bởi lẽ điều này đã được chứng tỏ tính hữu ích trong việc giúp con người đạt được mục tiêu của họ. Có thể



bạn quen biết ai đó bị ám ảnh bởi máy đếm bước chân và đo lường bước chân của họ hằng ngày. Giả thiết ở đây vô cùng đơn giản: nếu bạn theo dõi bước chân của mình, bạn sẽ có nhiều cơ hội giảm cân hơn. Tuy nhiên điều này có chính xác không?

Các nhà nghiên cứu tại Tập đoàn Unilever, Anh quốc, đã thiết kế một thí nghiệm để kiểm chứng câu hỏi này. Họ phân ngẫu nhiên 67 người vào hai nhóm. Cả hai nhóm đều nhận được một thiết bị đeo tay để theo dõi mức độ hoạt động của họ, nhưng chỉ một nhóm được truy cập thời gian thực dưới dạng ứng dụng trên điện thoại thông minh. Sau chín tuần, các nhà nghiên cứu sẽ xem xét mức độ hoạt động thể chất mỗi nhóm ghi lại trong suốt thời gian đó, và họ đo lường mức độ thay đổi lượng mỡ của những người tham gia.

Nhóm được quyền truy cập ứng dụng điện thoại di động (và do đó có thể theo dõi quá trình của họ) có kết quả tốt hơn nhóm được kiểm soát về mức độ hoạt động thể chất và thay đổi lượng mỡ cơ thể. Tính trung bình thì nhóm theo dõi ghi nhận hoạt động thể chất nhiều hơn hai giờ và 18 phút so với nhóm kiểm soát (nhóm không được truy cập ứng dụng di động và do đó không thể theo dõi quá trình của họ). Thêm vào đó, các thành viên trong nhóm theo dõi đã giảm được nhiều cân hơn so với nhóm kiểm soát – trung bình 2% tổng lượng mỡ của cơ thể.<sup>4</sup>

Khi xét đến các bài tập Thói quen Lãnh đạo, bạn thường sẽ duy trì luyện tập nhiều hơn nếu bạn ghi chép lại những ngày bạn thực hiện bài tập đó. Có rất nhiều lựa chọn giúp bạn trong việc theo dõi này. Bạn có thể sử dụng lịch (lịch giấy hoặc lịch điện tử) để đánh dấu những ngày bạn luyện tập. Bạn có thể cài đặt lịch nhắc lặp lại trên điện thoại thông minh hoặc máy tính của mình trong 66 ngày liên tiếp. Hoặc bạn có thể nhập bài tập vào một ứng dụng theo dõi thói quen như Streaks hoặc Habit List. Phương pháp mà bạn lựa chọn không quan trọng bằng việc bạn thực sự theo dõi tiến độ của mình. Mỗi ngày ghi chép lại việc luyện tập của mình cũng chính là một thắng lợi nhỏ trong chế độ luyện tập phát triển lãnh đạo của bạn. Những thắng lợi nhỏ này sẽ làm tăng thêm sự tự tin vào khả năng của bạn, giúp bạn dễ dàng duy trì việc luyện tập hơn theo thời gian.

Cuối cùng thì, luyện tập chính là chìa khóa. Nếu bạn mua cuốn sách này và nghĩ rằng mình có thể cải thiện kỹ năng lãnh đạo của mình chỉ bằng việc đọc sách thì tôi xin lỗi vì đã làm bạn thất vọng. Việc đọc cuốn sách này không thể giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn trừ khi bạn đưa các khái niệm vào thực hành. Vì thế hãy lựa chọn bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của bạn, lựa chọn một phương pháp theo dõi tiến trình của bạn, và dành ra 5 phút mỗi ngày kể từ hôm nay để bắt đầu luyện tập. Áp dụng các bài tập trong Phần III vào công việc và cuộc sống hằng ngày không chỉ cải thiện kỹ năng lãnh đạo của bạn mà còn dạy cho bạn một phương pháp hiệu quả hơn để giúp bạn thay đổi cuộc sống và trở thành người mà bạn muốn trở thành – một nhà lãnh đạo với những thói quen tốt đẹp.

# PHẦN II CÁC BÀI TẬP PHÁT TRIỂN KỸ NĂNG

## B

Ắt đầu từ đây, bạn sẽ tìm thấy tuyển tập Thói quen Lãnh đạo về các kỹ năng lãnh đạo cốt lõi được xác định trong quá trình nghiên cứu của chúng tôi cũng như các bài tập 5 phút được chúng tôi biên soạn cho các kỹ năng đó. Tuyển tập này được thiết kế để sử dụng như một nguồn tham khảo nhằm giúp vạch kế hoạch và thực hiện chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo. Mỗi kỹ năng sẽ bao gồm:

- Một định nghĩa về kỹ năng và sự phân chia thành các hành vi vi mô cụ thể.
- Một mô tả tóm tắt lý do tại sao kỹ năng đó lại quan trọng đối với việc lãnh đạo hiệu quả và cách nó ảnh hưởng đến khả năng đạt được chiến lược và mục tiêu kinh doanh chung.
- Một danh sách các dấu hiệu nhận biết chỉ ra rằng sẽ có lợi nếu bạn cải thiện kỹ năng đó.
- Một mô tả về đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng đó để giúp nhận biết các kiểu người có thể thu được phần thưởng bản chất từ kỹ năng này.
- Các bài tập 5 phút giúp bạn phát triển kỹ năng thông qua việc biến các hành vi vi mô thành thói quen.

Để được hướng dẫn cách chọn bài tập Thói quen Lãnh đạo, mời đọc lại Chương 5: Bắt đầu chế độ luyện tập Thói quen Lãnh đạo.

# Chương 6 Hoàn thành công việc

C

ác kỹ năng tập trung vào công việc đều liên quan đến việc hoàn thành công việc. Những nhà lãnh đạo rèn luyện được các kỹ năng này có thể quản lý và theo dõi con người cũng như nhóm một cách hiệu quả, thúc đẩy hiệu suất cao và giúp hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Họ có xu hướng khởi xướng các cấu trúc mới cho nhóm của mình, lập kế hoạch và tổ chức công việc, trao quyền đúng đắn, quản lý được quá trình và đảm bảo rằng mỗi người trong nhóm đều hoàn thành công việc. Nhóm nghiên cứu của tôi đã xác định được 11 kỹ năng lãnh đạo tập trung vào công việc, các kỹ năng này được chia thành ba nhóm dựa trên sự liên hệ về mặt khái niệm giữa các kỹ năng. Ba nhóm kỹ năng tập trung vào công việc này là: Lập và thực thi kế hoạch, Giải quyết vấn đề và ra quyết định, Dẫn dắt thay đổi.

## Lập và thực thi kế hoạch

Lập và thực thi kế hoạch là một bộ kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc chủ động xác định những việc cần hoàn thành; phân chia công việc thành các dự án và nhiệm vụ nhỏ hơn; đồng thời theo dõi và quản lý hiệu suất theo thời gian. Đây là những kỹ năng quản lý sơ đẳng sẽ trở nên đặc biệt quan trọng trong nhiều tình huống quản lý khi bạn cần thực hiện một chiến lược mới, định hướng nhóm theo chiến lược hiện hữu, cải thiện sản phẩm dịch vụ, tăng tính trách nhiệm, triển khai hệ thống cùng quy trình mới và cải thiện hiệu quả hoạt động. Nhóm này bao gồm bốn kỹ năng lãnh đạo là: Quản lý ưu tiên, Lập và tổ chức công việc, Trao quyền đúng đắn và Tạo động lực.

## Kỹ năng: Quản lý ưu tiên

Quản lý ưu tiên là xác định xem việc nào quan trọng nhất và dành thời gian hợp lý để hoàn thành chúng. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà các nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ tiến hành sắp xếp ưu tiên:

1. Chia nhỏ dự án lớn thành các đầu việc và nhiệm vụ nhỏ rõ ràng, cụ thể và có thể hiện thực hóa sao cho mỗi người đều biết chính xác việc họ cần làm.
2. Chia nhỏ các đầu việc thành nhiều hành động cấp thiết và ít cấp thiết, chẳng hạn như xác định việc cần làm ngay và việc có thể lùi đến hôm sau.
3. Xem xét mỗi đầu việc cũng như nhiệm vụ và ước tính thời gian cần thiết để hoàn thành mỗi đầu việc đó; thời gian ước tính phải thực tế và có thể dễ dàng đạt được.
4. Căn cứ thứ tự ưu tiên dựa trên cơ sở vững chắc và logic để mỗi người đều hiểu được tại sao một công việc nào đó lại quan trọng hơn những công việc khác.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Chắc bạn luôn cảm thấy mình có nhiều việc để làm hơn so với số lượng giờ trong ngày, và đó là lý do tại sao việc ưu tiên hoàn thành công việc theo mức độ khẩn cấp lại quan trọng đến vậy. Việc ưu tiên công việc sẽ giúp bạn tập trung nỗ lực để hoàn thành những công việc và dự án quan trọng nhất. Nếu không có ưu tiên rõ ràng, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc hoàn thành bất kỳ công việc nào, vì mọi việc có vẻ đều quan trọng như nhau và bạn không biết mình cần dành thời gian và năng lượng như thế nào là hiệu quả nhất. Tương tự như vậy, khi nhóm của bạn không có thứ tự ưu tiên rõ ràng, mỗi thành viên trong nhóm sẽ gặp khó khăn trong việc phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả, họ sẽ cảm thấy quá tải với khối lượng công việc trước mắt và cả nhóm nhìn chung sẽ không biết mình cần hoàn thành việc gì.

Tại nơi làm việc, quản lý ưu tiên là vô cùng cốt yếu khi triển khai một chiến lược mới hay định hướng nhóm theo chiến lược hiện hữu. Việc triển khai bất kỳ chiến lược nào cũng bao gồm việc giải nghĩa một chiến lược trừu tượng thành các bước cụ thể và khả thi để cả nhóm cùng triển khai. Nếu bạn không thể chia nhỏ chiến lược thành các nhiệm vụ nhỏ hơn hoặc không thể sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các đầu việc đó, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc đưa nguồn lực và hành động của nhóm đi theo đúng mục tiêu của tổ chức. Điều này cũng đúng với những tình huống khi bạn chịu trách nhiệm cải thiện chất lượng sản phẩm dịch vụ, bởi lẽ các sáng kiến này cũng phụ thuộc vào khả năng quản lý ưu tiên của bạn.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn cảm thấy quá tải vì quá nhiều ưu tiên cạnh tranh lẫn nhau.
- Nếu bạn nghĩ rằng tất cả các đầu việc đều quan trọng như nhau.
- Nếu bạn không thể quản lý thời gian và do đó hoàn thành công việc chậm so với kế hoạch.
- Nếu bạn không thể nói “không” với người khác và thường đảm nhiệm quá nhiều công việc.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức và thấp trong Ham hiểu biết, bạn có thể thấy kỹ năng quản lý ưu tiên đem lại phần thưởng bản chất cho bạn. Nếu bạn là người vô cùng tổ chức, bạn sẽ ngăn nắp, có hệ thống và cẩn cù; bạn thích việc lập kế hoạch. Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Ham hiểu biết, bạn có thể là người suy nghĩ thực tế, cụ thể và tuyến tính; bạn có xu hướng nhạy cảm và thực dụng. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể đạt được thỏa mãn từ những hành vi như chia nhỏ dự án lớn thành các bước rõ ràng và cụ thể; xác định các đầu việc và nhiệm vụ nhỏ hơn; quyết định đầu việc nào quan trọng hơn những đầu việc khác; và ước tính thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng quản lý ưu tiên của mình.

### *Chia nhỏ dự án thành các đầu việc*

Mặc dù có thể bạn sẽ không bắt đầu một dự án mới mỗi ngày, bạn vẫn có thể rèn luyện thói quen chia nhỏ các công việc hàng ngày thành các hành động nhỏ hơn nhờ việc sử dụng bài tập này: *Sau khi chọn một công việc từ danh sách việc cần làm của bạn, hãy viết từ hai đến ba việc bạn cần làm để hoàn thành đầu việc đó.* Ví dụ: Nếu một trong số những việc cần làm hôm nay của bạn là thuyết trình, thì hai hành động bạn có thể làm là tạo bản trình chiếu và viết lưu ý khi thuyết trình.

### *Phân chia công việc thành các hành động cấp thiết và ít cấp thiết*

Bạn có thể rèn luyện thói quen thực hiện hành vi này bằng cách bắt đầu ngày làm việc của mình với bài tập đơn giản sau: *Sau khi ngồi vào bàn bắt đầu ngày làm việc, hãy viết ra hai hoặc ba đầu việc quan trọng nhất cần hoàn thành trong ngày.* Dĩ nhiên là bạn cần phải hoàn thành các đầu việc đó trước khi bắt tay vào làm bất kỳ công việc nào khác.

### *Phân bổ thời gian hợp lý để hoàn thành công việc*

Hành vi vi mô này đòi hỏi bạn phải ước tính một cách chính xác về thời gian cần thiết để hoàn thành một công việc nào đó. Nếu không ước tính chính xác, sẽ rất khó để bạn lập kế hoạch công việc của mình và hoàn thành nó đúng kế hoạch. Để biến hành vi này thành thói quen, hãy thực hành bài tập sau: Sau khi thêm một đầu việc vào danh mục việc cần làm, hãy viết lại thời gian ước tính để hoàn thành đầu việc đó. Ví dụ: Bạn có thể ước tính rằng mình sẽ mất khoảng 30 phút để soạn thảo email thông báo cho cả nhóm về một dự án khách hàng mới.

## □ *Hiểu rõ tại sao một công việc lại là ưu tiên*

Khi sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các dự án hay đầu việc, hãy đảm bảo bạn và những người khác trong nhóm đều hiểu rõ cơ sở dẫn tới quyết định đó. Sử dụng các bài tập sau đây để thực hành hành vi vi mô này hàng ngày: *Sau khi mô tả một dự án (qua email hoặc trao đổi trực tiếp), hãy giải thích ngắn gọn tại sao đó là lại ưu tiên bằng cách nói “Đây là ưu tiên vì...”*. Ví dụ: Bạn có thể ưu tiên cho một dự án vì đó là khách hàng lớn nhất của bạn.

## **Kỹ năng: Lập kế hoạch và tổ chức công việc**

Lập kế hoạch và tổ chức công việc có nghĩa là xác định các nguồn lực cần thiết để đạt được một mục tiêu nào đó và lập kế hoạch về việc ai sẽ làm gì vào thời điểm nào. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà các nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ lập và tổ chức công việc.

1. Tạo một kế hoạch dự án tổng thể chỉ rõ ai sẽ làm gì vào lúc nào.
2. Xác định các nguồn lực cần thiết trong mỗi giai đoạn trong kế hoạch, các nguồn lực đó có thể là con người tài chính hoặc vật chất.
3. Suy nghĩ sáng tạo về cách sử dụng các nguồn lực hiện có để sử dụng trong phạm vi ngân sách.
4. Sử dụng các hệ thống theo dõi tiến độ của mỗi cá nhân và tập thể đóng góp trong công việc, thường dưới dạng thông số tiến độ và cập nhật định kỳ.

## **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Với vai trò một người lãnh đạo, việc triển khai một kế hoạch trọn trù đòi hỏi bạn cần có kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc. Việc xác định rõ ai sẽ làm gì và các nguồn lực họ cần để thực hiện là điều vô cùng quan trọng đối với thành công của bạn. Việc lập kế hoạch và tổ chức công việc tốt sẽ giúp bạn điều phối hiệu quả các



nguồn lực của rất nhiều con người và giúp đảm bảo tất cả mọi người đều biết họ được kỳ vọng điều gì.

Trong công việc, kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc là vô cùng quan trọng nếu bạn muốn tạo ra tinh thần trách nhiệm cho cả nhóm và cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Khi bạn phân công công việc và thời hạn một cách rõ ràng, bạn đảm bảo được rằng nhân viên của mình hiểu rõ phạm vi và thời hạn cho công việc của họ. Khi bạn theo dõi tiến độ công việc của nhân viên thông qua các thông số tiến độ và cập nhật định kỳ, bạn truyền tải được tinh thần trách nhiệm trong mỗi nhân viên. Tương tự như vậy, khi bạn lập kế hoạch rõ ràng, bạn có thể điều phối tốt hơn nguồn lực của nhân viên và nhóm của bạn, nhờ đó cắt giảm được tổn thất năng suất không đáng có đến từ việc điều phối không hợp lý.

Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này

- Nếu bạn cuống cuống làm việc vào phút cuối.
- Nếu bạn có xu hướng nhồi nhét thông tin trước ngày cuộc họp quan trọng diễn ra.
- Nếu các thành viên trong nhóm của bạn không nhận thức rõ họ cần làm gì và do đó không hoàn thành công việc đúng thời hạn.
- Nếu nhóm của bạn thiếu tinh thần trách nhiệm.
- Nếu bạn chưa bao giờ thấy mình có đủ nguồn lực cần thiết để đạt được mục tiêu.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức và tính cách Tham vọng, bạn sẽ thấy việc lập kế hoạch và tổ chức công việc là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức, bạn là người ngăn nắp, có hệ thống và cẩn cù. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn có thể là người tự tin và quyết đoán; bạn thích việc xây dựng cơ cấu và chủ động lập kế

hoạch cho tương lai. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ thu được sự thỏa mãn từ các hành vi như tổ chức công việc cho các dự án, xác định nguồn lực cần có và sử dụng các thông số để theo dõi tiến độ.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng lập kế hoạch và tổ chức công việc.

### *Tạo một kế hoạch dự án*

Cho dù thỉnh thoảng bạn mới cần phải lên một bản kế hoạch đầy đủ cho dự án, bạn vẫn có thể sử dụng bài tập này để rèn luyện thói quen xác định các đầu việc và đặt thời hạn: *Sau khi thảo luận về một dự án hay công việc với đồng nghiệp, xác định một hành động kèm theo thời hạn bằng cách đặt câu hỏi, “Anh chính xác sẽ làm gì và khi nào anh sẽ hoàn thành công việc này?”. Hãy ghi lại câu trả lời.* Ví dụ: đồng nghiệp của bạn cam kết sẽ soạn thảo tập quảng cáo về sản phẩm mới trước ngày 20/9.

### *Xác định nguồn lực cần có*

Hành vi vi mô này đòi hỏi việc suy nghĩ về bạn cần ai hay thứ gì để hoàn thành công việc. Hãy sử dụng bài tập sau để biến hành vi này thành thói quen: *Sau khi bắt đầu một công việc, hãy viết từ hai hoặc ba nguồn lực (nhân lực, tài lực, vật lực) bạn cần để hoàn thành công việc đó.* Ví dụ: nếu nhiệm vụ của bạn là chuẩn bị hợp đồng để ký kết với một khách hàng mới, bạn cần nhân sự thuộc phòng pháp chế, mẫu hợp đồng và máy tính của bạn.

### *Sử dụng sáng tạo nguồn lực hiện hữu*

Bạn có thể rèn luyện thói quen suy nghĩ sáng tạo về cách sử dụng các nguồn lực sẵn có thay vì tốn tiền vào các nguồn lực mà bạn nghĩ mình cần đến nhờ việc thực hành bài tập này: Sau khi nhận ra mình cần một nguồn lực không sẵn có, hãy tự hỏi bản thân rằng: “Mình có thể sử dụng nguồn lực sẵn có như thế nào để đạt được

kết quả tương tự?”. Hãy ghi lại câu trả lời. Ví dụ: Bạn có thể tìm kiếm nhanh thông tin trên Internet để học cách tạo bảng biểu đặc biệt trong Excel thay vì gọi hỗ trợ từ IT.

### Theo dõi tiến độ bằng thông số

Bạn có thể rèn luyện thói quen theo dõi tiến độ của chính mình nhờ việc thực hành bài tập này cuối mỗi ngày làm việc: Sau khi hoàn thành công việc cuối cùng trong ngày, hãy xem lại danh mục việc cần làm và viết lại tỷ lệ hoàn thành của mỗi công việc mà bạn đã làm xong. Ví dụ: Bạn có thể đã hoàn thành 50% lịch họp của nhóm mình và 25% ngân sách bộ phận của bạn.

### **Kỹ năng: Trao quyền đúng đắn**

Trao quyền đúng đắn có nghĩa là việc phân công dự án có điểm bắt đầu - kết thúc rõ ràng và phù hợp với kỹ năng cũng như sở thích của người mà bạn đang trao quyền. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ trao quyền một cách đúng đắn:

1. Suy nghĩ về mức độ kỹ năng của người được phân công dự án và xác định xem liệu người đó có khả năng hoàn thành dự án thành công hay không.
2. Cân nhắc sở thích của người đó để đảm bảo rằng họ sẽ thích việc thực hiện dự án được phân công.
3. Xác định xem cần hoàn thành việc gì và để cho người được phân công tự tìm cách hoàn thành nó.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Để trở thành một nhà lãnh đạo thành công, bạn phải chấp nhận rằng mình không thể tự làm mọi việc và bạn phải học cách làm việc thông qua người khác bằng cách trao quyền cho họ. Khi bạn trao quyền đúng, bạn sẽ giúp nhóm của mình đạt được mục tiêu nhanh hơn, tạo ra kết quả tốt hơn và hoàn thành nhiều hơn những gì bạn

có thể hoàn thành nếu tự làm một mình, bất kể bạn xuất sắc và hiệu quả đến đâu. Các thành viên trong nhóm sẽ cảm thấy họ thực sự sở hữu dự án và không cảm thấy rằng bạn đang quản lý họ quá chi tiết.

Trong công việc, nếu bạn không trao quyền đúng, bạn sẽ gặp khó khăn để giữ chân nhân viên và khiến họ tận tâm vì công việc, và do đó năng suất công việc của nhóm bạn sẽ bị ảnh hưởng. Một mặt, bạn có thể sẽ nhận hết mọi dự án về tay mình và tạo ra một nút thắt cổ chai bởi lẽ tất cả mọi người đều phải chờ thông tin đầu vào từ bạn trong khi bạn lại quá tải vì phải làm quá nhiều việc. Mặt khác, bạn cũng có thể quá nôn nóng đẩy trách nhiệm thực hiện các dự án đi và kết cục bạn làm quá tải nhân viên của mình, những người chưa có đủ kỹ năng để thành công với công việc bạn giao phó. Những nhà lãnh đạo quản lý vi mô hay phân công dự án bất cần cho những nhân viên thiếu kinh nghiệm hoặc không hứng thú đều là những người khó làm việc cùng. Trong những tình huống này, nhân viên thường có xu hướng không gắn bó và bỏ việc.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn không tin tưởng rằng người khác có thể làm việc tốt như bạn.
- Nếu bạn đang quá tải vì quá nhiều dự án.
- Nếu bạn cuối cùng vẫn kiểm tra lại mọi thành phẩm mà nhóm bạn tạo ra.
- Nếu bạn phân công dự án vượt quá mức độ kỹ năng của ai đó và họ gặp khó khăn trong việc hoàn thành dự án được giao.
- Nếu bạn phân công dự án cho những người không thực sự muốn thực hiện nó.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Biết quan tâm và điểm thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn có thể sẽ thấy việc trao quyền là kỹ

năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Biết quan tâm, bạn có thể là người nhạy cảm, biết cảm thông và sẵn sàng hợp tác; bạn có thể sẽ thích việc trao quyền cho người khác và hỗ trợ họ. Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn có thể là người linh hoạt và có khả năng chịu đựng sự mơ hồ. (Ngược lại, những người đạt điểm quá cao trong tính cách Có tổ chức sẽ cứng nhắc, kiểm soát, theo chủ nghĩa hoàn hảo và không chấp nhận rủi ro – đây là những tính cách thường dẫn tới hệ quả là việc quản lý vi mô hoặc không chấp nhận trao quyền). Với sự kết hợp của tính cách Biết quan tâm cao và Có tổ chức thấp, bạn có thể sẽ đạt được thỏa mãn từ việc quyết định liệu một người có đủ kỹ năng cần thiết để hoàn thành dự án hay không, cân nhắc đến sở thích của người đó khi quyết định trao quyền và cho phép người đó tự tìm cách để hoàn thành dự án.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng trao quyền đúng đắn.

### *Ghép cặp dự án theo kỹ năng*

Nếu người mà bạn đang dự định trao quyền phụ trách không có đủ kỹ năng cần thiết để thành công hoàn thiện dự án đó, người đó sẽ bị quá tải và chắc chắn sẽ thất bại. Nếu người được trao quyền lại có thừa kỹ năng, họ sẽ cảm thấy chán và không thực sự tận tâm với dự án. Phân công hiệu quả là việc cân bằng chính xác giữa việc giao cho ai đó quá nhiều hoặc quá ít thử thách. Bạn có thể rèn luyện thói quen phân công dự án cho người có những kỹ năng phù hợp bằng việc thực hành bài tập sau: Sau khi quyết định phân công một dự án cho ai đó, hãy viết hai kỹ năng quan trọng nhất cần có để hoàn thành công việc và ước tính mức độ kỹ năng hiện tại của người đó xét trong những kỹ năng này theo thang điểm từ 1 – 5. Ví dụ: Kỹ năng lập kế hoạch và giao tiếp là hai kỹ năng cần thiết để có thể tổ chức một hoạt động marketing và người được giao phụ trách cần phải đạt điểm 3 trong kỹ năng lập kế hoạch và 4 trong kỹ năng giao tiếp.

### ❑ Ghép cặp dự án theo sở thích

Nếu người mà bạn đang dự định trao quyền phụ trách không hề hứng thú với dự án đó, họ sẽ không có đủ động lực để hoàn thành nó. Để có thể rèn luyện kỹ năng phân công dự án cho những người muốn thực hiện, hãy thực hành bài tập sau: Sau khi mô tả một dự án mà bạn muốn phân công, hãy phán đoán mức độ hứng thú của người bạn định phân công bằng cách đặt câu hỏi, “Đây có phải là thứ bạn cảm thấy hứng thú không?”. Hãy ghi lại phản hồi của họ. Nếu người mà bạn đang nhắm đến không hứng thú, hãy tìm một người khác phù hợp hơn.

### ❑ Chỉ rõ “điều gì”, không phải “bằng cách nào”

Hành vi vi mô này chính là hành vi trái ngược với việc quản lý vi mô. Hãy thực hành bài tập sau đây để rèn luyện thói quen cho phép người khác quyết định họ sẽ thực hiện công việc của mình như thế nào: Sau khi quyết định giao một dự án cho ai đó, hãy giao việc bằng cách nói, “Tôi muốn bạn tìm cách để... Bạn nghĩ mình sẽ hoàn thành việc đó bằng cách nào?”. Ví dụ: Bạn có thể nói rằng, “Tôi muốn bạn tìm cách thu thập phản hồi của khách hàng. Bạn nghĩ mình sẽ hoàn thành việc này như thế nào”. Hãy đảm bảo rằng bạn chỉ xác định rõ kết quả cuối cùng – thành phẩm của công việc đó.

### **Kỹ năng: Tạo động lực**

Tạo động lực nghĩa là đặt ra các mục tiêu liều lĩnh và tham vọng và tạo ra áp lực lên cả nhóm để hoàn thành mục tiêu đó. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ tạo động lực:

1. Đặt ra các mục tiêu liều lĩnh và tham vọng cho bản thân và những người khác, mục tiêu này có thể đạt được nhưng vẫn thích hợp với mọi người.
2. Gắn thời hạn hoàn thành cụ thể cho mỗi dự án và thường xuyên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đạt được những kết quả đó.

3. Truyền đạt sự khẩn cấp của dự án và công việc qua lời nói hoặc email với những từ ngữ cường độ cao như “quyết định” hay “trọng yếu”.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Việc tạo động lực là một phương pháp hiệu quả để thúc đẩy cá nhân và tập thể để tạo ra kết quả. Nếu không có cảm giác bị thôi thúc, các thành viên trong nhóm sẽ không tự thúc đẩy bản thân làm việc chăm chỉ, họ có thể sẽ trì hoãn và chật vật để hoàn thành công việc, dự án đúng thời hạn. Khi con người ta thiếu cảm giác bị thôi thúc, họ sẽ dễ dàng bị lạc hướng bởi những sao nhãng hằng ngày và cuối cùng sẽ phí thời gian vào những công việc không quan trọng.

Trong công việc, bạn cần phải tạo ra động lực khi bạn muốn xây dựng văn hóa hiệu suất cao trong nhóm hoặc trong cả tổ chức. Cảm giác thôi thúc sẽ làm tăng năng suất và định hướng cho nhân viên của bạn tập trung vào cùng một mục tiêu đầy tham vọng. Các thành viên trong nhóm sẽ phát triển kỹ năng của họ nhanh hơn khi họ được thử thách để đạt được mục tiêu lớn hơn. Những tập thể có được cảm giác thôi thúc sẽ đạt được kết quả kinh doanh ưu việt hơn.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu nhóm của bạn thường xuyên hoàn thành công việc trễ hạn.
- Nếu nhân viên của bạn thường bị sao nhãng bởi những chi tiết không quan trọng.
- Nếu bạn có thái độ dễ dãi về việc đạt được kết quả.
- Nếu bạn sợ việc đặt mục tiêu lớn hơn và tham vọng hơn.
- Nếu nhân viên của bạn thường xuyên trì hoãn. Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn có thể sẽ thấy việc tạo động lực là kỹ năng đáng để

rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn có thể được thúc đẩy để đạt mục tiêu và thường là người liều lĩnh nhất. Bạn là người tự tin, quyết đoán, nhiều năng lượng, có sức thuyết phục và có sức ảnh hưởng. Bạn có thể thích việc thúc đẩy phát triển và tiên phong trong các dự án mới. Với đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như đặt ra mục tiêu liều lĩnh và táo bạo, đặt ra thời hạn cụ thể và sử dụng các từ ngữ cường độ cao.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng tạo động lực.

### *Đặt mục tiêu táo bạo*

Nếu bạn lo ngại việc đặt các mục tiêu táo bạo, hãy rèn thói quen đặt các mục tiêu nhỏ hằng ngày tham vọng hơn một chút bằng bài tập sau: *Sau khi khởi động máy tính mỗi buổi sáng, hãy viết một mục tiêu cho ngày hôm đó bằng cách ghi lại, “Hôm nay tôi sẽ đạt được...”. Sau đó viết mục tiêu sao cho mục tiêu đó tham vọng hơn một chút so với thông thường.* Ví dụ: Nếu mục tiêu hôm nay của bạn là trả lời email trong vòng ba giờ sau khi nhận được, bạn có thể biến mục tiêu đó táo bạo hơn bằng cách cam kết trả lời email chỉ trong vòng 2 tiếng 45 phút. Sau đó đặt một mục tiêu khác vào ngày hôm sau.

### *Nhấn mạnh tầm quan trọng của kết quả*

Con người ta sẽ làm việc chăm chỉ hơn để hoàn thành đúng thời hạn khi họ tin rằng thời hạn là quan trọng. Bài tập này sẽ giúp bạn rèn luyện thói quen tạo động lực đối với những thời hạn quan trọng: *Sau khi thảo luận một đầu việc quan trọng và tiến độ của nó, hãy hỏi nếu đầu việc đó có thể được hoàn thành sớm hơn tiến độ hay không bằng cách nói, “Công việc này vô cùng quan trọng với thành công của chúng ta. Liệu bạn có thể hoàn thành sớm hơn không?”. Sau đó ghi lại phản ứng của họ.*



Bạn có thể phán đoán mức độ bị thúc giục của họ không chỉ nhờ hành động và kết quả của họ (họ hoàn thành được bao nhiêu) mà còn nhờ từ ngữ họ sử dụng để diễn tả việc họ đang làm. Những từ ngữ có cường độ cao như “cấp bách”, “quyết định”, “trọng yếu” đều truyền tải được sự thôi thúc đó cho những người khác. Hãy rèn luyện thói quen sử dụng những từ ngữ có cường độ cao bằng bài tập sau đây: Sau khi thảo luận một đầu việc hoặc dự án quan trọng, hãy nhấn mạnh tính cấp thiết của nó bằng những từ ngữ cường độ cao, chẳng hạn như, “Hoàn thành việc này là vô cùng trọng yếu!”. Ghi lại những cụm từ bạn đã sử dụng.

### **Giải quyết vấn đề và ra quyết định**

Giải quyết vấn đề và ra quyết định là một bộ kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc giải quyết các vấn đề phát sinh thông qua tư duy phản biện. Những kỹ năng này đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong những tình huống khi bạn cần cải thiện sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, triển khai hệ thống và quy trình mới, tăng cường hiệu quả hoạt động, tăng lợi nhuận và kết hợp hoặc tái cấu trúc các đơn vị kinh doanh. Có bốn kỹ năng lãnh đạo trong nhóm này, bao gồm: Phân tích thông tin, Cân nhắc các giải pháp, Ra quyết định đúng đắn và Tập trung vào khách hàng. Ba kỹ năng đầu tiên sẽ đi cùng nhau khi giải quyết một vấn đề. Đầu tiên bạn cần phải hiểu rõ vấn đề bằng cách thu thập và tổng hợp toàn bộ những thông tin liên quan (Phân tích thông tin). Khi đã hiểu rõ vấn đề, bạn cần động não để nghĩ ra các phương án giải quyết, xác định lợi thế - bất lợi của mỗi phương án đã nghĩ ra và thiết lập các tiêu chuẩn sử dụng để ra quyết định (Cân nhắc các giải pháp). Sau đó bạn sẽ ra quyết định bằng cách lựa chọn phương án khách quan nhất giúp giải quyết vấn đề và dựa trên các hành động logic với phân tích của bạn (Ra quyết định đúng đắn). Kỹ năng cuối cùng trong nhóm này (Tập trung vào khách hàng) giúp đảm bảo rằng bạn sẽ cân nhắc đến nhu cầu của khách hàng trong quá trình giải quyết vấn đề và ra quyết định.

### **Kỹ năng: Phân tích Thông tin**

Phân tích thông tin là việc thu thập và tổng hợp các mảnh dữ liệu khác nhau; việc nghiên cứu một vấn đề để hiểu rõ nó là bước đầu

trong quá trình giải quyết vấn đề hiệu quả. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ phân tích thông tin:

1. Xem lại toàn bộ các văn bản hiện có để tìm ra thông tin liên quan đến vấn đề.
2. Tổng hợp thông tin từ nhiều nguồn để tìm kiếm thức mới (thông qua việc so sánh, phân biệt giữa các dữ liệu và nguồn khác nhau, đồng thời xác định điểm liên kết giữa các dữ liệu).
3. Căn cứ quyết định dựa trên những thông tin khác nhau và dẫn chiếu trực tiếp các nguồn dẫn chứng đa dạng để chứng minh cho quyết định đó.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Bạn chỉ có thể giải quyết vấn đề một cách hiệu quả nếu hiểu rõ nguyên nhân gốc rễ của nó, và bạn chỉ có thể hiểu được gốc rễ vấn đề thông qua nghiên cứu và phân tích. Điều này đồng nghĩa với việc thu thập dữ liệu và dành thời gian để so sánh, phân biệt dẫn chứng từ nhiều nguồn khác nhau, ngay cả khi bạn bị áp lực phải đưa ra kết luận nhanh chóng. Nếu không phân tích đúng, bạn không thể hiểu đúng vấn đề và điều này có thể dẫn tới việc bạn giải quyết sai vấn đề hoặc giải quyết các dấu hiệu bề mặt.

Trong công việc, việc lãnh đạo mạnh phân tích là cần thiết để triển khai hệ thống và quy trình mới, cải thiện hiệu quả hoạt động, hay kết hợp và tái cấu trúc đơn vị kinh doanh. Khi thiết kế các quy trình làm việc mới, đầu tiên bạn cần phải thực hiện phân tích (thu thập và đánh giá thông tin) để xác định các vấn đề tồn đọng, sự rườm rà và các cơ hội cải thiện. Tương tự như vậy, khi đang hợp nhất hoạt động thành một thực thể mới hoặc tái tập trung hoạt động kinh doanh cốt lõi, bạn sẽ cần thực hiện phân tích về quy trình làm việc, sự phụ thuộc lẫn nhau hay chông chéo trước khi thiết kế cấu trúc tổ chức mới.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn đưa ra quyết định nhanh chóng mà không tìm hiểu về vấn đề.
- Nếu bạn đi đến kết luận dựa trên lượng thông tin giới hạn.
- Nếu bạn thường phải quay lại giải quyết cùng một vấn đề nhiều lần.
- Nếu bạn thường giải quyết sai vấn đề.
- Nếu bạn chỉ đáp vạ những hiện tượng bề mặt mà không giải quyết gốc rễ vấn đề.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết và Tham vọng, bạn có thể sẽ thấy phân tích thông tin là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết, bạn có xu hướng là người sáng tạo, trí thức; bạn thích suy ngẫm các ý tưởng và giải quyết các vấn đề phức tạp. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin và quyết đoán; bạn có động lực và sự tự tin để thu thập các thông tin cần thiết và biết khi nào phải dừng lại. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như tìm kiếm thông tin liên quan đến vấn đề và hợp nhất các mảnh thông tin khác nhau để tìm ra điểm chung.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng phân tích thông tin.

#### *Nghiên cứu vấn đề*

Bạn có thể rèn luyện thói quen xem xét các văn bản hiện hữu để tìm ra thông tin liên quan thông qua việc kiểm tra hai lần các quyết định mà bạn đưa ra: *Sau khi đưa ra quyết định, hãy tham khảo thêm một nguồn khác (tìm kiếm trên Internet hoặc hỏi một ai đó) và viết một*

*câu tóm tắt để thấy thông tin mới này thúc đẩy hay mâu thuẫn với quyết định của bạn.* Ví dụ: Sau khi quyết định giảm giá cho khách hàng, đồng nghiệp của bạn có thể sẽ báo với bạn rằng khách hàng đó cũng đã được giảm giá vào tuần trước. Nếu thông tin mới này mâu thuẫn với quyết định của bạn, hãy quay trở lại và nghiên cứu thêm về vấn đề.

#### *Tìm chủ đề chung*

Bạn có thể đạt được nhận thức mới nhờ việc so sánh, phân biệt các thông tin thu thập được trong quá trình nghiên cứu và tìm ra chủ đề chung hợp nhất các thông tin khác nhau đó. Hãy thực hành bài tập sau đây: Sau khi nghiên cứu một vấn đề, hãy sắp xếp lại các thông tin thu thập được thành ba đến năm điểm và ghi lại chủ đề chung của chúng. Ví dụ: Bạn có thể tìm hiểu được rằng một nhân viên hoàn thành công việc trễ hạn, những người khác hoàn thành không đúng công việc được giao và những người khác lại mâu thuẫn nảy lửa; điểm chung ở đây chính là sự thiếu điều phối trong nhóm.

#### *Căn cứ quyết định dựa trên nhiều nguồn khác nhau*

Rèn luyện hành vi này thông qua việc dẫn chứng các nguồn khác nhau mà bạn sử dụng để ra quyết định: *Sau khi đưa ra ý kiến (qua email hoặc trong cuộc họp), hãy đưa ra hai dẫn chứng để chứng minh cho quyết định của bạn bằng cách nói, “Tôi căn cứ điều này dựa trên... và...”.* Ví dụ: Nếu bạn cho rằng một cuộc họp nên được lùi lịch, bạn có thể căn cứ dựa trên thực tế rằng rất nhiều nhân vật chủ chốt đã thông báo cho bạn họ không thể tham dự và nội dung cuộc họp không thể chuẩn bị kịp thời gian.

### **Kỹ năng: Cân nhắc các Giải pháp**

Cân nhắc các giải pháp là việc đánh giá cẩn thận các giải pháp khác nhau cho cùng một vấn đề dựa trên các tiêu chí rõ ràng; đây là bước thứ hai trong quy trình giải quyết vấn đề hiệu quả. Trong khi việc phân tích thông tin tập trung tìm hiểu về nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, thì việc cân nhắc các giải pháp lại tập trung vào việc xác định và đánh giá xem giải pháp nào khả thi để giải quyết vấn đề

đó. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ cân nhắc các giải pháp:

1. Nghĩ ra nhiều giải pháp khác nhau để giải quyết vấn đề, không dừng lại ở một giải pháp.
2. Xác định lợi thế - bất lợi của các giải pháp và tiêu chuẩn để đánh giá tính khả thi của giải pháp đó.
3. Xác định các tiêu chí sử dụng để chọn ra giải pháp tốt nhất thông qua việc nhận định các đặc điểm của giải pháp lý tưởng và mục tiêu mà giải pháp đó cần đạt được.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Giải quyết các vấn đề phức tạp đòi hỏi thời gian, và giải pháp đầu tiên bạn nghĩ ra có thể không phải là giải pháp đúng đắn. Đó chính là lý do tại sao việc cân nhắc các giải pháp lại là một kỹ năng lãnh đạo quan trọng. Trong vai trò một người lãnh đạo, hằng ngày bạn phải đối mặt với rất nhiều vấn đề, và sẽ rất khó để có thể dành thời gian cũng như năng lượng cho việc tìm ra giải pháp tốt nhất cho mọi vấn đề, ngay cả khi bạn đã tìm hiểu kỹ về vấn đề đó. Kỹ năng này cho phép bạn cân nhắc toàn bộ các phương án và đảm bảo rằng bạn không dừng lại ở quyết định đầu tiên mình nghĩ ra hay đưa ra một quyết định phản xạ trong tuyệt vọng. Việc đưa ra quyết định mang tính phản xạ thường dẫn tới kết quả là các giải pháp thiếu hiệu quả, chỉ giải quyết được các vấn đề bề mặt trong khi vấn đề cốt lõi vẫn còn đó.

Trong công việc, việc cân nhắc các giải pháp cũng quan trọng đối với những thách thức lãnh đạo hết như kỹ năng Phân tích thông tin, trong đó có: triển khai quy trình và hệ thống mới, cải thiện hiệu quả hoạt động, kết hợp và tái cấu trúc đơn vị kinh doanh. Sau khi tiến hành phân tích kỹ lưỡng về một vấn đề, bạn cần phải nghĩ ra nhiều giải pháp khả thi và đánh giá chúng theo bộ tiêu chuẩn đã xác định, trước khi quyết định đâu là chuỗi hành động tốt nhất; bạn không thể quyết định sử dụng ngay phương án đầu tiên mình nghĩ ra. Bạn cần

có nhiều phương án để tái thiết kế quy trình làm việc hay tái cấu trúc đơn vị kinh doanh, và mỗi phương án đều có mặt lợi và mặt hạn chế của nó. Với vị trí một nhà lãnh đạo, bạn cần phải nhận thức rõ về mỗi phương án cũng như những thiếu sót của từng phương án. Việc có được một bộ tiêu chuẩn về những yếu tố tạo nên một giải pháp lý tưởng sẽ đảm bảo rằng bạn lựa chọn được chuỗi hành động phù hợp cho nhóm bạn.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn cảm thấy nản lòng về việc giải quyết vấn đề và chỉ muốn mọi vấn đề đều biến mất.
- Nếu bạn không cân nhắc mặt lợi, mặt hại của các quyết định mình đưa ra.
- Nếu bạn cảm thấy áp lực phải ra quyết định nhanh chóng.
- Nếu bạn thường lựa chọn ngay phương án đầu tiên có thể nghĩ ra.
- Nếu bạn không hề biết phương án lý tưởng cần phải có những đặc điểm gì.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức, Kiên cường và Ham hiểu biết, bạn có thể sẽ thấy việc cân nhắc các giải pháp là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức, bạn là người ngăn nắp, có hệ thống và cần cù; bạn thích việc cân nhắc kỹ trước khi ra quyết định. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Kiên cường, bạn là người điềm tĩnh, trầm ổn và giữ được cái đầu lạnh trước áp lực; bạn không dễ dàng nản lòng hay mất kiên nhẫn khi giải quyết vấn đề hoặc cảm thấy áp lực phải đưa ra quyết định vội vã. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết, bạn có xu hướng là người sáng tạo, trí thức; bạn thích suy ngẫm về các ý tưởng và giải quyết các vấn đề phức tạp. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như suy nghĩ các giải pháp đa dạng để giải quyết

một vấn đề, cân nhắc mặt lợi, mặt hại và xác định tiêu chuẩn để chọn ra giải pháp tốt nhất.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng cân nhắc các giải pháp.

### *Suy nghĩ các giải pháp đa dạng*

Bạn có thể rèn luyện thói quen cân nhắc các giải pháp khác nhau qua việc thực hành bài tập sau: *Sau khi đề xuất một chuỗi hành động (qua email hoặc trong cuộc họp), hãy liệt kê hai phương án thay thế mà bạn đã cân nhắc bằng cách nói “Tôi lựa chọn phương án... sau khi đã cân nhắc một vài phương án khác như... và...”. Hãy ghi lại câu bạn vừa nói.* Ví dụ: Bạn có thể nói rằng, “Tôi lựa chọn phương án cập nhật 1 – 1 hằng tuần sau khi đã cân nhắc các phương án khác, chẳng hạn như họp tập thể và các buổi đào tạo tập thể”.

### *Xác định mặt lợi và mặt hại của một giải pháp*

Hãy tập thói quen nói với những người khác rằng bạn đã cân nhắc các hạn chế của giải pháp, đừng chỉ dừng lại ở điểm mạnh của giải pháp: *Sau khi đề xuất ý tưởng với ai đó, hãy nêu lên một lợi thế và một điểm hạn chế của ý tưởng đó bằng cách nói, “Tôi nghĩ rằng chúng ta nên...; nó sẽ giúp chúng ta..., nhưng sẽ không...”. Hãy ghi lại câu mà bạn đã nói.* Ví dụ: Bạn có thể nói rằng, “Tôi nghĩ chúng ta nên hỏi ý kiến nhân viên về cách cải thiện sản phẩm; điều này sẽ giúp chúng ta làm tăng sự tận tâm của họ, tuy nhiên chúng ta sẽ không có được phản hồi từ phía khách hàng.”

### *Xác định giải pháp lý tưởng*

Hành vi vi mô này đòi hỏi việc xác định bộ tiêu chuẩn rõ ràng để đánh giá các giải pháp khả thi cho một vấn đề. Bạn có thể xác định giải pháp lý tưởng thông qua việc liệt kê các đặc điểm khác nhau của nó: *Sau khi nhận ra rằng mình cần giải quyết một vấn đề, hãy*

*ghi lại hai đến ba điểm mô tả giải pháp lý tưởng cho vấn đề đó. Ví dụ: “Chúng ta cần một kế hoạch dễ dàng triển khai, dễ hiểu đối với tất cả mọi người và có phạm vi linh hoạt.”*

## **Kỹ năng: Ra quyết định đúng đắn**

Ra quyết định đúng đắn là việc hiểu rõ các vấn đề tiềm ẩn và chọn một hành động logic cân bằng được nhu cầu của các bên liên quan; đây là bước cuối cùng trong quy trình giải quyết vấn đề hiệu quả. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ ra quyết định:

1. Thể hiện hiểu biết tổng thể về vấn đề cũng như nguyên nhân gốc rễ của nó.
2. Lựa chọn một chuỗi hành động khách quan đáp ứng được nhu cầu của mỗi bên liên quan và không thiên vị bất kỳ cá nhân hay tập thể nào.
3. Lựa chọn hành động một cách logic với những thông tin đã thu thập được.
4. Tránh tình trạng tê liệt do phân tích thông qua việc hành động ngay cả khi chưa có đầy đủ thông tin.

## **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Thế giới này đầy rẫy sự phức tạp và hiếm khi có một giải pháp hoàn hảo cho vấn đề nào đó, tuy nhiên chúng ta vẫn có thể đưa ra những quyết định đúng đắn. Kỹ năng này tiếp nối kỹ năng Phân tích thông tin và Cân nhắc quyết định. Những nhà lãnh đạo ra quyết định đúng đắn không bao giờ mất kiên nhẫn hay giải quyết vấn đề theo phản xạ, và họ cũng không phân tích quá kỹ lưỡng hay trì hoãn việc ra quyết định một cách không cần thiết. Họ thực hiện nghiên cứu và cân nhắc các phương án khác nhau, họ không để cho sự phức tạp của vấn đề hay cảm dỗ phải tìm ra một giải pháp hoàn hảo ngăn cản bản thân khỏi việc hành động. Thông qua việc cân nhắc những hạn chế của các giải pháp khác nhau, họ đảm bảo rằng quyết định



của mình làm cân bằng nhu cầu của các bên liên quan. Việc ra quyết định đúng đắn và tự tin giúp dẫn dắt tập thể đi đúng hướng và tránh việc chọn điểm bắt đầu sai, đi đường vòng hoặc nghi ngờ có thể làm nản chí nhân viên cũng như bào mòn tinh thần của tập thể.

Trong công việc, việc ra quyết định đúng đắn cũng quan trọng đối với những thử thách lãnh đạo hết như kỹ năng Phân tích thông tin và Cân nhắc giải pháp, trong đó có: triển khai hệ thống và quy trình mới, cải thiện hiệu quả hoạt động, kết hợp và tái cấu trúc đơn vị kinh doanh. Sau khi tiến hành phân tích kỹ lưỡng về vấn đề và suy nghĩ cũng như cân nhắc các giải pháp khác nhau, bạn cần phải thực sự bắt tay vào hành động. Bạn không thể tiếp tục thu thập và phân tích thông tin hay nghĩ ra các phương án một cách vô hạn. Bạn cần phải chọn ra phương án tốt nhất đúng hạn và theo nó đến cùng. Tương tự như vậy, bạn không thể thay đổi ý kiến liên tục – khi quyết định đã được đưa ra, bạn cần phải triển khai nó và tiếp tục đi về phía trước. Nếu không, kết cục là bạn sẽ lãng phí cả thời gian và nguồn lực.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn lo sợ đưa ra quyết định sai lầm.
- Nếu bạn cảm thấy cần thêm thông tin trước khi có thể ra quyết định.
- Nếu bạn thường phải chờ đến khi giải pháp hoàn hảo xuất hiện.
- Nếu bạn thường xuyên thay đổi ý kiến.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, Có tổ chức, Kiên trì và Ham hiểu biết, bạn sẽ thấy việc ra quyết định đúng đắn là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin và quyết đoán; bạn không trì hoãn việc ra quyết định và thoải mái chấp nhận rủi ro trong các quyết định mình đưa ra. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức, bạn

là người ngăn nắp, có hệ thống và cẩn cù; bạn thích suy nghĩ kỹ lưỡng trước khi ra quyết định. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Kiên cường, bạn là người điềm tĩnh, trầm ổn và giữ được cái đầu lạnh trước áp lực; bạn không dễ bị nản chí hay mất kiên nhẫn. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết, bạn thường là người sáng tạo và trí thức; bạn thích việc suy nghĩ các sáng kiến cũng như giải quyết các vấn đề phức tạp. Đó chính là lý do tại sao bạn có thể đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như phát hiện các vấn đề tiềm ẩn, tìm ra một quyết định khả quan đáp ứng nhu cầu của tất cả các bên liên quan và đưa ra quyết định kịp thời ngay cả khi chưa có toàn bộ thông tin.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng ra quyết định đúng đắn.

#### *Thể hiện rằng bạn đã hiểu những vấn đề tiềm ẩn*

Hầu hết mọi vấn đề đều bao gồm vô số những dấu hiệu hữu hình gây ra bởi một vấn đề tiềm ẩn, hay còn gọi là nguyên nhân gốc rễ. Các quyết định tốt nhất sẽ giải quyết được nguyên nhân gốc rễ, nhưng để làm được điều đó, trước tiên bạn phải xác định được nguyên nhân này thông qua việc đào sâu hơn vào bản chất vấn đề mà bạn cần giải quyết. Hãy thực hành bài tập sau: *Sau khi nhận biết một vấn đề, hãy tự hỏi bản thân rằng, “Đâu là nguyên nhân gốc rễ?”. Hãy ghi lại câu trả lời của bạn.* Ví dụ: Hai trong số những nhân viên của bạn đang tranh cãi về một thời hạn sắp tới. Thời hạn đó là vấn đề bề mặt, nhưng bạn nhận ra rằng nguyên nhân gốc rễ là sự thiếu tin tưởng giữa hai cá nhân trên.

#### *Lựa chọn chuỗi hành động khả quan*

Luôn luôn tồn tại rủi ro rằng một quyết định sẽ gây bất lợi một cách vô ý tới một cá nhân hay tập thể có liên quan đến tình huống đó. Các quyết định tốt sẽ giúp tránh được rủi ro này nhờ việc đảm bảo rằng chuỗi hành động có tính khách quan và công bằng đối với tất cả các bên liên quan. Hãy rèn luyện thói quen này thông qua việc

thực hành bài tập sau: Sau khi quyết định một chuỗi hành động, hãy tự hỏi bản thân rằng, “Hành động này có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đến ai và ảnh hưởng đó là gì?”. Hãy ghi lại câu trả lời của bạn. Ví dụ: Bạn có thể quyết định sẽ triển khai chính sách làm tại nhà cho nhóm của mình, chính sách này có thể gây ảnh hưởng tiêu cực đối với những nhân viên có con nhỏ, bởi lẽ những đứa trẻ có thể là một nguồn gây sao nhãng.

#### *Giải thích cơ sở của bạn*

Khi đã hoàn thành việc phân tích và xác định giải pháp, đã đến lúc bạn hành động. Hãy cho mọi người biết rằng bạn đã có một quyết định logic thông qua việc giải thích cơ sở của bạn bằng bài tập sau: Sau khi đề xuất một chuỗi hành động, hãy giải thích cơ sở của bạn bằng cách nói, “Chúng ta nên... bởi lẽ...”. Hãy ghi lại cơ sở đó. Ví dụ: Bạn có thể gợi ý gia hạn thời gian ra mắt sản phẩm bằng cách nói, “Chúng ta có thể hoãn việc ra mắt sản phẩm này bởi những thí nghiệm đầu tiên cho thấy rất nhiều lỗi nghiêm trọng. Việc ra mắt một sản phẩm lỗi như vậy sẽ gây tổn hại đến danh tiếng của chúng ta trên thị trường.”

#### *Hành động kịp thời ngay cả khi không có toàn bộ thông tin*

Đừng trì hoãn việc ra quyết định chỉ để thu thập thêm thông tin với niềm hy vọng sẽ tìm được giải pháp hoàn hảo. Nếu bạn lo sợ việc mắc sai lầm hoặc không thoải mái với việc ra một quyết định lớn, hãy coi đó là việc quyết định một chuỗi các quyết định nhỏ hơn: Sau khi nhận thấy mình muốn nghiên cứu nhiều hơn để thu thập thêm thông tin, hãy tự hỏi bản thân rằng, “Đâu là quyết định nhỏ mà mình có thể đưa ra hôm nay?”. Hãy ghi lại quyết định đó. Ví dụ: Nếu việc quyết định toàn bộ ngân sách hằng năm khiến bạn cảm thấy quá tải và bạn thấy mình cần phải thu thập thêm thông tin từ đồng nghiệp thay vì quyết định ngân sách, bạn có thể coi đây là việc ra một loạt các quyết định nhỏ hơn, và hôm nay bạn có thể quyết định ngân sách chỉ cho quý đầu tiên của năm.

### **Kỹ năng: Tập trung vào khách hàng**

Tập trung vào khách hàng là việc hiểu rõ nhu cầu của khách hàng và đặt nhu cầu đó lên hàng đầu trong quá trình ra quyết định của bạn. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà quản lý hiệu quả thực hiện khi họ tập trung vào khách hàng:

1. Xác định rõ khách hàng của bạn là ai.
2. Tìm kiếm thông tin và phán đoán về nhu cầu hiện tại cũng như tương lai của khách hàng qua việc đặt câu hỏi và nhấn mạnh tầm quan trọng của phản hồi khách hàng thông qua lời nói cũng như văn bản.
3. Căn cứ quyết định dựa trên phản hồi của khách hàng bằng việc đưa ra những quyết định kết hợp những điểm chính trong phản hồi của khách hàng và viện dẫn phản hồi khách hàng làm căn cứ cho quyết định đó.
4. Đặt tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng cao và truyền đạt rõ ràng kỳ vọng về hành vi thích hợp với khách hàng.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn sẽ thường phải giải quyết các vấn đề và tình huống khẩn cấp liên quan đến hoạt động hằng ngày, chẳng hạn như mâu thuẫn giữa các cá nhân, những vấn đề có thể dễ dàng làm bạn lo là khách hàng của mình. Khách hàng của bạn thậm chí còn quan trọng hơn các vấn đề và tình huống hoạt động khẩn cấp – họ là lý do tiên quyết giúp tổ chức của bạn có thể tồn tại. Để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn phải luôn luôn ghi nhớ người bị ảnh hưởng nhiều nhất từ quyết định của bạn – chính là khách hàng – và hãy luôn cân nhắc đến nhu cầu của họ trong công việc hằng ngày của bạn. Khách hàng của bạn nên được đặt lên hàng đầu!

Trong công việc, tập trung vào khách hàng sẽ giúp bạn nâng cao định vị giá trị khách hàng của doanh nghiệp, làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng, phân biệt tốt hơn giữa sản phẩm, dịch vụ của

bạn và của đối thủ, củng cố thương hiệu và danh tiếng của công ty, đồng thời làm tăng mức độ trung thành của khách hàng. Bạn càng tập trung vào khách hàng bao nhiêu thì bạn càng hiểu rõ hơn khách hàng là ai, nhu cầu hiện tại của họ là gì và bạn sẽ có thể đoán trước nhu cầu tương lai của họ. Bạn sẽ cần cân nhắc xem các quyết định của mình ảnh hưởng như thế nào tới khách hàng và đảm bảo rằng nhóm của bạn đem lại dịch vụ chăm sóc khách hàng cao cấp.

Thông qua những hành vi này, bạn có thể làm tăng lợi ích mà khách hàng nhận được khi mua sắm hàng hóa dịch vụ của bạn, đồng thời bạn cũng có thể cải thiện toàn bộ tương tác với khách hàng tại thời điểm bán và sau bán để vượt ngoài kỳ vọng của khách hàng.

Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này

- Nếu bạn không cân nhắc đến khách hàng khi ra quyết định.
- Nếu bạn không xác định rõ khách hàng của mình là ai.
- Nếu khách hàng của bạn không quay trở lại để mua hàng.
- Nếu bạn cho rằng mình đã hiểu rõ khách hàng cần gì và muốn gì.
- Nếu khách hàng của bạn thường không hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của bạn.
- Nếu bạn không nghĩ về khách hàng của mình ít nhất một lần mỗi ngày.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Biết quan tâm và Ham hiểu biết, bạn sẽ thấy việc tập trung vào khách hàng là kỹ năng đáng để rèn luyện.

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Biết quan tâm, bạn là người sâu sắc, hay giúp đỡ và biết cảm thông; bạn giỏi việc đọc nhu cầu của mọi người và sẽ nỗ lực hết sức để làm họ hài lòng. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết, bạn có xu hướng là một

nhà chiến lược và có tầm nhìn xa trông rộng. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được thỏa mãn từ những hành vi như cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng cao cấp, tìm hiểu về mong muốn của khách hàng và cân nhắc phản hồi của khách hàng trong quá trình ra quyết định.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng tập trung vào khách hàng.

### *Xác định khách hàng của bạn*

Hãy cho mọi người biết cách bạn xác định tập khách hàng của mình một cách cụ thể nhất. Hãy rèn thói quen thường xuyên tham khảo định nghĩa này trong email cũng như trong các cuộc họp hằng ngày: Sau khi thảo luận về một vấn đề hoạt động nội bộ, hãy nhắc nhở nhóm của bạn rằng bạn đang giải quyết vấn đề cho khách hàng bằng cách nói rằng, “Đây cuối cùng vẫn là giải pháp cho [xác định khách hàng]; họ là ưu tiên hàng đầu của chúng ta”. Ví dụ: Một hiệu trưởng có thể nói rằng, “Đây là giải pháp hiệu quả nhất dành cho các bậc phụ huynh và học sinh của ngôi trường này; họ là ưu tiên hàng đầu của chúng ta.”

### *Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng*

Hãy tìm hiểu khách hàng của bạn muốn gì tại thời điểm hiện tại và phán đoán thứ họ muốn trong tương lai bằng cách thực hành bài tập sau: Sau khi ăn xong bữa trưa, hãy dành 5 phút để tìm hiểu về xu hướng nhu cầu của khách hàng qua việc đọc một bài báo chuyên ngành hoặc khảo sát khách hàng. Hãy viết lại những gì bạn học được. Ví dụ: bạn có thể tìm hiểu được rằng khách hàng của bạn hiện nay chỉ đi nghỉ ngắn ngày so với những kỳ nghỉ dài đến hàng tuần của họ trong quá khứ.

### *Căn cứ quyết định dựa trên phản hồi của khách hàng*

Hành vi vi mô này tập trung vào việc kết hợp phản hồi của khách hàng trực tiếp vào quá trình ra quyết định hàng ngày của bạn: Sau khi nhận thấy bạn cần ra quyết định, hãy tự hỏi bản thân rằng, “Mình có thể tận dụng phản hồi nào của khách hàng để đưa ra quyết định?”. Hãy ghi lại câu trả lời của bạn. Ví dụ: Nếu bạn phải quyết định nơi để thuê ngoài sản xuất và khách hàng của bạn lại nói rằng họ đánh giá cao các thiết kế của châu Âu hơn, bạn có thể sẽ phải cân nhắc việc chuyển việc sản xuất của công ty về Trung hoặc Đông Âu thay vì Trung Quốc.

#### *Kỳ vọng tiêu chuẩn cao trong dịch vụ khách hàng*

Hãy rèn luyện thói quen nhấn mạnh những hành vi bạn coi là phù hợp với khách hàng trong giao tiếp hàng ngày thông qua việc thực hành bài tập sau: Sau khi thảo luận về đầu mục cuối cùng trong một cuộc họp, hãy nhắc lại kỳ vọng của bạn đối với nhân viên khi tiếp xúc khách hàng bằng cách nói rằng, “Tôi kỳ vọng rằng bạn sẽ...”. Hãy ghi lại câu nói đó. Chẳng hạn như, một người quản lý bộ phận hỗ trợ IT có thể nói rằng, “Tôi kỳ vọng rằng bạn có đủ kiên nhẫn với khách hàng mà chúng ta đang hỗ trợ, giải quyết nhanh chóng vấn đề của họ và làm cho họ cảm thấy được trân trọng.”

### **Dẫn dắt thay đổi**

Dẫn dắt thay đổi là một bộ kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc khởi xướng thay đổi và kêu gọi sự tham gia của mọi người để đem lại sự thay đổi trong tổ chức. Những kỹ năng này đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong những tình huống bạn cần đẩy mạnh cải tiến, xây dựng văn hóa liên tục cải thiện, triển khai chiến lược tổ chức mới, hoặc tái tập trung tổ chức vào thị trường mới. Ba kỹ năng lãnh đạo thuộc nhóm này bao gồm: Truyền đạt tầm nhìn, Cải tiến và quản lý rủi ro. Hai kỹ năng sau là hai mảng đối lập trên cùng một phạm vi – một số nhà lãnh đạo có xu hướng không chấp nhận rủi ro, điều này cản trở họ trong việc cải tiến, trong khi những người khác lại có xu hướng cải tiến một cách bất cẩn, điều này khiến cho tổ chức của họ phải đối mặt với những rủi ro không đáng có.

### **Kỹ năng: Diễn đạt tầm nhìn**

Diễn đạt tầm nhìn là việc truyền cảm hứng cho những người khác về tầm nhìn của tổ chức và thuyết phục họ đón nhận nó. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ diễn đạt tầm nhìn:

1. Vẽ ra một bức tranh rõ nét về tương lai của tổ chức để từ đó người nghe có thể hình dung đích đến cuối cùng.
2. Truyền thông mục tiêu dài hạn cụ thể kéo dài từ ba đến năm năm.
3. Xây dựng mối liên hệ giữa tầm nhìn của doanh nghiệp với nhân viên của bạn thông qua việc biến tầm nhìn trở nên lời cuốn với giá trị và nhu cầu cá nhân của họ.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Việc nhận thức rõ tổ chức đang ở đâu sẽ giúp tạo động lực cho nhân viên làm việc chăm chỉ hơn và cho họ định hướng để hiểu đâu là vấn đề trọng yếu và không trọng yếu. Điều này đặc biệt đúng khi bạn đang thực hiện thay đổi. Thay đổi tạo ra sự bất định và kháng cự. Con người sẽ dễ dàng chấp nhận thay đổi hơn khi bạn cho họ thấy được tầm nhìn về tương lai rõ nét, hấp dẫn, dễ hiểu, dễ nhớ và có liên quan đến cá nhân.

Trong công việc, việc diễn đạt tầm nhìn rất quan trọng đối với những thách thức lãnh đạo đòi hỏi bạn thiết lập định hướng chiến lược, bắt đầu một doanh nghiệp khởi nghiệp, xây dựng sản phẩm dịch vụ mới hay triển khai một chiến lược tổ chức mới. Bạn cần phải có mục tiêu và tầm nhìn rõ ràng trước khi có thể quyết định định hướng dài hạn và phạm vi tổ chức của bạn. Tương tự như vậy, nếu bạn đang ra mắt một tổ chức, đơn vị kinh doanh, sản phẩm hay dịch vụ mới, thì mỗi người trong nhóm của bạn cần phải hiểu rõ về định hướng mới trước khi biến định hướng đó thành hiện thực.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**



- Nếu bạn coi việc lập kế hoạch và phác họa tầm nhìn chiến lược là một việc phi thực tế và không hữu ích.
- Nếu tầm nhìn và mục tiêu dài hạn là những suy đoán vô căn cứ đối với bạn.
- Nếu bạn không muốn cam kết bất kỳ mục tiêu dài hạn nào do lo ngại không đạt được mục tiêu đó.
- Nếu bạn không thể tóm tắt tầm nhìn của tổ chức trong một câu.
- Nếu nhân viên của bạn không hiểu được mục tiêu của tổ chức có lợi cho họ như thế nào.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng và Hướng ngoại, bạn sẽ thấy việc diễn giải tầm nhìn là một kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin, đầy nhiệt huyết, có sức thuyết phục và có ảnh hưởng; bạn thích việc khởi xướng dự án mới, thúc đẩy phát triển, đưa ra những ý tưởng và kế hoạch cho tương lai. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Hướng ngoại, bạn là người thu hút, hay nói, sôi nổi và hăng hái; bạn thích bày tỏ sự phấn khích và thúc ép những người xung quanh phải hành động. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được thỏa mãn từ những hành vi như vẽ ra bức tranh về tương lai của tổ chức, thiết lập mục tiêu dài hạn và lôi cuốn với giá trị cũng như nhu cầu cá nhân của mỗi nhân viên.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng bán tầm nhìn.

#### *Phác họa bức tranh rõ nét*

Để thực hành hành vi vi mô này mỗi ngày, hãy phác họa ra đích đến hoặc trạng thái cuối cùng của một nhiệm vụ khi bạn yêu cầu ai đó làm việc gì – đâu là những dấu hiệu hữu hình cho thấy rằng người

đó đã hoàn thành công việc? Bài tập dưới đây sẽ giúp bạn biến kỹ thuật hình dung này thành một thói quen: *Sau khi yêu cầu ai đó thực hiện một công việc, hãy mô tả dấu hiệu đầu tiên bạn cần nhận thấy để kết luận rằng công việc đã hoàn thành bằng cách nói, “Khi hoàn thành xong, công việc đó sẽ...”*. Ví dụ: Nếu tôi yêu cầu bạn đặt mua hàng hóa dự trữ, tôi sẽ biết bạn đã hoàn thành công việc khi thấy tủ dự trữ đã đầy.

#### *Suy nghĩ dài hạn (từ ba đến năm năm)*

Nhìn chung, các mục tiêu của tổ chức đều kéo dài từ ba đến năm năm. Bạn có thể không cần phải đặt mục tiêu nhiều năm mỗi ngày, nhưng bạn có thể luyện tập suy nghĩ dài hạn bằng cách áp dụng nó trong các dự án hàng ngày: *Sau khi thảo luận về một dự án (qua email hoặc trong một cuộc họp), hãy nhận định dự án đó sẽ khác biệt so với hiện tại như thế nào trong vòng ba đến năm năm nữa bằng cách nói, “Trong vòng từ ba đến năm năm nữa, chúng ta có thể sẽ...”*. Ví dụ: Khi thảo luận về kế hoạch cho một trang web mới, bạn có thể nói rằng, “Trong vòng ba đến năm năm tới, chúng ta có thể sẽ kết hợp mọi tùy biến vào trải nghiệm mua sắm trực tuyến để từ đó khách hàng có thể mua sắm các sản phẩm được thiết kế riêng biệt mà không cần phải tương tác với đại lý bán hàng.”

#### *Làm nổi bật sự liên hệ của tầm nhìn với cá nhân*

Hành vi vi mô này bao gồm việc cắt nghĩa tầm nhìn thành những gì nhân viên của bạn mong muốn và đánh giá cao – một thứ đem lại lợi ích rõ ràng cho họ. Hãy rèn luyện thói quen làm nổi bật sự liên hệ của các dự án, công việc và ý tưởng với cá nhân bằng cách thực hành bài tập sau: *Sau khi khởi xướng một dự án hay ý tưởng mới, hãy làm nổi bật mối liên hệ của nó với nhân viên bằng cách nói rằng, “Lợi ích cá nhân của bạn là...”*. Ví dụ: Sau khi yêu cầu một cán bộ bán hàng viết blog cho công ty, bạn có thể nói rằng, “Lợi ích mà bạn có được từ việc này là được mọi người biết đến trên trang web của công ty cũng như phương tiện truyền thông xã hội, đồng thời xây dựng thương hiệu cá nhân với vai trò một nhà lãnh đạo có tư duy.”

## **Kỹ năng: Đổi mới**

Đổi mới là việc đề xuất các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề quan trọng. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi tiến hành đổi mới:

1. Tư duy vượt ngoài giới hạn bằng cách tiếp cận tổng thể để kết hợp những ý tưởng có vẻ như không liên quan đến nhau; nhận thấy mối liên hệ của các thông tin mà người khác không thấy được.
2. Nghĩ ra những giải pháp sáng tạo cho vấn đề; những giải pháp này phải mới lạ, độc đáo và gây bất ngờ.
3. Tôn vinh và khuyến khích thử nghiệm, đồng thời chấp nhận rủi ro có cân nhắc.
4. Tập trung các nỗ lực đổi mới lên những vấn đề có ý nghĩa và cấp bách thay vì đổi mới chỉ vì lợi ích của đổi mới.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Chúng ta luôn có cơ hội để cải thiện, dù là trong việc phục vụ khách hàng tốt hơn, thiết kế sản phẩm tốt hơn hay điều phối tốt hơn các nguồn lực trong nhóm. Đó chính là định nghĩa của đổi mới:

làm việc tốt hơn. Những nhà lãnh đạo làm tốt việc đổi mới sẽ đem lại cho tổ chức lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Thêm vào đó, họ còn khuyến khích những người xung quanh đổi mới bằng cách ủng hộ những ý tưởng sáng tạo, suy nghĩ chiến lược và thách thức lại hiện trạng.

Trong công việc, khả năng lãnh đạo đổi mới của bạn sẽ giúp bạn tạo lập văn hóa thử nghiệm và liên tục cải tiến, đồng thời truyền cảm hứng cho tập thể để trở nên sáng tạo hơn. Bạn sẽ tạo ra và duy trì được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khi khuyến khích sự cải

tiến trong sản phẩm dịch vụ cũng như hoạt động kinh doanh hàng ngày.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn không muốn thay đổi.
- Nếu bạn chỉ nhìn thấy rủi ro khi thay đổi cách làm việc.
- Nếu bạn đặt câu hỏi “Cách làm bây giờ có vấn đề gì sao?” khi đối mặt với thay đổi.
- Nếu bạn luôn giải quyết vấn đề theo cùng một phương thức.
- Nếu bạn không thể nghĩ ra giải pháp sáng tạo cho một vấn đề.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết và đạt điểm thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn có thể thấy việc đổi mới là một kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết, bạn là người sáng tạo và thích việc đưa ra đề xuất về những phương pháp làm việc mới lạ, thảo luận về những ý tưởng mới, khuyến khích người khác suy nghĩ theo cách khác và thử nghiệm phương pháp tiếp cận mới. Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn là người linh hoạt và dễ chấp nhận sự không rõ ràng hơn, đây là những điều kiện tiên quyết cho việc sáng tạo. (Ngược lại với đó, những người đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức thường không chấp nhận rủi ro, bám chặt lấy hiện trạng một cách cứng nhắc và ngần ngại thay đổi, đây là những phẩm chất khiến họ khó có thể đổi mới). Với sự kết hợp điểm cao trong tính cách Ham hiểu biết và thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn có thể sẽ đạt được thỏa mãn trong những hành vi như suy nghĩ những giải pháp sáng tạo và khuyến khích người khác thử nghiệm những phương pháp mới.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng đổi mới của mình.

❑ *Kết hợp những ý tưởng dường như không liên quan đến nhau*

Nhận thức sáng tạo thường xuất hiện khi bạn phát hiện ra điểm tương đồng giữa hai thứ mà ban đầu dường như không liên quan đến nhau. Để rèn luyện thói quen suy nghĩ vượt ngoài giới hạn, hãy thực hành bài tập sau đây: *Sau khi bạn hay ai đó sử dụng từ “nhưng” khi mô tả hai ý tưởng đối lập, hãy hỏi rằng, “Hai ý tưởng này có liên hệ như thế nào với nhau?”*. Hãy ghi lại câu trả lời. Ví dụ: Ai đó có thể nói rằng, “Hầu hết mọi khách hàng đều yêu thích sản phẩm của chúng ta, nhưng cũng có những người ghét bỏ nó”, và mối liên hệ giữa hai mệnh đề đối lập này chính là việc tất cả khách hàng đều có phản ứng cảm xúc mạnh mẽ với sản phẩm của bạn.

❑ *Suy nghĩ những giải pháp sáng tạo*

Trong phạm vi bài tập này, sáng tạo là việc giải quyết một vấn đề theo phương pháp khác với thường lệ - nói theo cách khác thì đây là việc không áp dụng những quy trình đã được thiết lập mà hầu hết mọi người đều sử dụng. Hằng ngày bạn có thể thực hành việc suy nghĩ những giải pháp sáng tạo bằng cách hình dung mình đang có ngân sách không giới hạn để giải quyết vấn đề: *Sau khi nhận thức rõ về một vấn đề, hãy tự hỏi bản thân rằng, “Mình có thể giải quyết vấn đề này như thế nào nếu mình sở hữu toàn bộ lượng tiền trên khắp thế giới?”*. Hãy ghi lại một ý tưởng. Ví dụ: Bạn có thể nhận ra rằng để phục vụ khách hàng tốt hơn, bạn cần phải thành lập một nhóm thử nghiệm để tiến hành thí nghiệm và ghi chép lại các giải pháp mới trước khi triển khai cho toàn bộ khách hàng của mình.

❑ *Tôn vinh việc thử nghiệm*

Bạn có thể rèn luyện thói quen truyền cảm hứng cho những người xung quanh thử áp dụng và học hỏi các phương pháp tiếp cận mới. Hãy thực hành bài tập sau: *Sau khi ai đó đề xuất một ý tưởng mới, hãy hỏi “Làm thế nào để thử nghiệm ý tưởng đó?”*. Hãy ghi lại câu

trả lời. Sau khi lắng nghe chi tiết, bạn có thể sẽ quyết định thử nghiệm ý tưởng mới đó.

#### ❑ *Tập trung sáng tạo vào những vấn đề có ý nghĩa*

Tư duy sáng tạo sẽ chỉ là những nỗ lực lãng phí nếu không đem lại giải pháp cho những vấn đề quan trọng. Bài tập sau đây sẽ giúp bạn rèn luyện thói quen tập trung việc đổi mới cho những vấn đề có ý nghĩa: *Sau khi nghĩ ra ý tưởng mới, hãy hỏi bản thân, “Ý tưởng này có thể giải quyết vấn đề quan trọng nhất của mình như thế nào?”. Hãy ghi lại câu trả lời.* Ví dụ: Bạn có thể đề xuất cho thuê ngoài một phần tòa văn phòng mà công ty sở hữu, và phần doanh thu tăng thêm này có thể giải quyết được vấn đề mâu thuẫn trong dòng tiền mùa vụ bằng cách đem lại nguồn doanh thu ổn định.

### **Kỹ năng: Quản lý Rủi ro**

Quản lý rủi ro là việc lường trước những mối đe dọa đến từ những khía cạnh khác nhau và lập kế hoạch dự phòng để giải quyết chúng. Trong nghiên cứu của mình, nhóm chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi quản lý rủi ro:

1. Lường trước đe dọa từ nhiều khía cạnh khác nhau; suy nghĩ các kịch bản khác nhau khi mọi việc đi sai hướng.
2. Bổ sung vòng tuần hoàn triển khai thí điểm và phản hồi trong quá trình cải tiến; thử nghiệm ý tưởng mới trước khi triển khai và thiết lập cách thức kiểm soát quá trình triển khai ý tưởng.
3. Phát triển kế hoạch dự phòng để khắc phục lỗi và sai phạm; luôn luôn có kế hoạch B sẵn sàng áp dụng.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Đôi khi việc có nhiều quá một đặc điểm nào đó lại không tốt – ngay cả sự đổi mới và tham vọng. Việc liên tục theo đuổi những giải pháp mới hay mục tiêu lớn có thể dẫn tới những quyết định bất cẩn làm

tăng rủi ro. Hệ quả có thể xảy đến từ việc bất cẩn và rủi ro quá lớn bao gồm việc giảm mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng, thiệt hại về tài chính và làm tổn hại đến danh tiếng của bạn. Do đó, việc quản lý rủi ro có trách nhiệm là vấn đề cốt yếu đối với thành công của bạn. Những nhà cải cách đôi khi có thể “nghiện” thay đổi và sự mới lạ, họ gấp gáp tiến hành mọi xu hướng mới và hào nhoáng mà không cân nhắc đến rủi ro dài hạn đối với tổ chức. Những người khác lại có thể quá năng nổ trong việc theo đuổi thành công và đặt ra những mục tiêu quá xa vời và không thể nào đạt được.

Trong công việc, quản lý rủi ro đặc biệt quan trọng với những thử nghiệm trong kinh doanh như việc ra mắt một công ty khởi nghiệp (một tổ chức hoặc bộ phận mới), thiết kế sản phẩm và dịch vụ mới hoặc thâm nhập những thị trường mới. Luôn có một ranh giới mong manh giữa việc chấp nhận rủi ro và việc bất cẩn trong kinh doanh. Một số cơ hội kinh doanh mà bạn gặp phải rủi ro hơn những cơ hội khác, và bạn cần phải có kỹ năng để phán đoán và quản lý những rủi ro đó một cách hiệu quả.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn muốn thay đổi những thứ xung quanh chỉ vì muốn thay đổi.
- Nếu những điều mới lạ và hào nhoáng kích thích bạn và bạn muốn đạt được nó.
- Nếu những mục tiêu của bạn thật sự lớn và táo bạo nhưng lại hiếm khi đạt được.
- Nếu bạn không thí điểm ý tưởng của mình mà đi thẳng đến bước áp dụng rộng rãi.
- Nếu bạn không tin việc phải có kế hoạch B. Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức và thấp trong tính cách Tham vọng, bạn có thể thấy quản lý rủi ro là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính

cách Có tổ chức, bạn có thể là người bảo thủ, đáng tin cậy và mẫn cán (nhưng nếu bạn đạt điểm quá cao, bạn có xu hướng không chấp nhận rủi ro). Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Tham vọng, bạn có thể là người thoải mái, không vội vã và không sẵn lòng thay đổi. Với sự kết hợp các đặc điểm tính cách này, bạn có lẽ không thiên về các quyết định rủi ro, và bạn có thể sẽ cảm thấy hài lòng với những hành vi như lường trước rủi ro, thí nghiệm ý tưởng mới và phát triển kế hoạch dự phòng.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng đổi mới của mình.

### *Lường trước rủi ro từ nhiều khía cạnh khác nhau*

Rủi ro có thể đến từ bất kỳ đâu – từ việc vận hành nội bộ, thay đổi trong nhu cầu khách hàng, đổi mới trong chuỗi cung ứng, công nghệ đột phá đến thay đổi trong nền kinh tế thế giới. Hãy thực hành bài tập này hằng ngày để rèn luyện thói quen lường trước những rủi ro đó: *Sau khi đưa ra một quyết định, hãy tự hỏi bản thân mình rằng, “Những thay đổi nào trong hoạt động, khách hàng hay công ty có thể là mối đe dọa với quyết định của mình?”. Hãy ghi lại câu trả lời của bạn.* Ví dụ: Nếu bạn quyết định đầu tư mở rộng bãi đỗ xe cho các cửa hàng bán lẻ của mình, việc giá dầu thế giới tăng có thể là một rủi ro đối với quyết định của bạn bởi khi đó sẽ không có nhiều khách hàng lái xe đến cửa hàng của bạn nữa.

### *Thí nghiệm ý tưởng*

Trước khi quyết định áp dụng bất kỳ ý tưởng mới nào, hãy tiến hành thí nghiệm để hiểu được cách thức vận hành của nó trên thực tế: *Sau khi nghĩ ra một ý tưởng mới, hãy xác định một phương pháp ít rủi ro để thí nghiệm khả năng tồn tại của nó. Hãy ghi lại ý tưởng của bạn.* Ví dụ: Nếu bạn nghĩ ra một ý tưởng nâng cao sản phẩm của mình, đầu tiên hãy tạo ra một mô hình mẫu và cho một vài khách hàng đáng tin tưởng thử nghiệm trước khi quyết định đầu tư lớn vào ý tưởng đó.



## □ Có kế hoạch B

Hãy rèn luyện thói quen lập kế hoạch dự phòng để khắc phục lỗi và sai phạm bằng cách thực hành bài tập sau: *Sau khi nghĩ ra giải pháp cho một vấn đề, hãy tự hỏi bản thân mình rằng “Mình sẽ làm gì nếu giải pháp này không có tác dụng?”*. Hãy ghi lại kế hoạch B của bạn. Ví dụ: Nếu bạn dự tính sẽ tiến hành hội nghị truyền hình, kế hoạch B của bạn có thể là đường truyền điện thoại dự phòng trong trường hợp một người tham gia mất kết nối Internet.

# Chương 7 Tập trung vào con người

N

hững kỹ năng lãnh đạo tập trung vào con người là những kỹ năng liên quan đến việc khiến cho nhân viên tận tâm với công việc, được thúc đẩy và cảm thấy hài lòng. Những nhà lãnh đạo có kỹ năng này sẽ hỗ trợ nhân viên thông qua việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ. Họ có xu hướng là người lôi cuốn và có những kỹ năng xã hội giúp thúc đẩy hiệu quả cũng như gây ảnh hưởng tới những người xung quanh, đồng thời chủ động giúp đỡ những người khác phát triển. Nhóm nghiên cứu của tôi đã xác định được 11 kỹ năng lãnh đạo tập trung vào con người, những kỹ năng này được chia thành ba nhóm: Thuyết phục và gây ảnh hưởng, Con người và tập thể, Kỹ năng xã hội.

## **Thuyết phục và gây ảnh hưởng**

Thuyết phục và gây ảnh hưởng là nhóm các kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc thúc đẩy nhân viên đạt được mục tiêu của tổ chức. Với vai trò một người lãnh đạo, bạn làm việc thông qua những người khác, điều này đồng nghĩa với việc bạn cần có những kỹ năng để thuyết phục và tạo ảnh hưởng với họ để hoàn thành công việc. Những kỹ năng này đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong những tình huống bạn cần phải đạt được mục tiêu như định hướng cho tập thể đi đúng chiến lược tổ chức; kết hợp hay tái cấu trúc đơn vị kinh doanh; xây dựng các liên minh chiến lược với các nhà cung cấp, đại lý và đối tác. Có ba kỹ năng lãnh đạo thuộc nhóm này là: Gây ảnh hưởng, Vượt qua rào cản cá nhân và Đàm phán hiệu quả.

## **Kỹ năng: Gây ảnh hưởng**

Gây ảnh hưởng là việc tác động đến suy nghĩ và hành vi của người khác thông qua việc chỉ ra những điểm đáng lo ngại và đưa ra những lời lẽ thuyết phục. Trong nghiên cứu của mình, nhóm chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ gây ảnh hưởng lên người khác:

1. Lường trước cách phản ứng của những người xung quanh trước các ý tưởng hay kế hoạch mới.
2. Đặt ra những câu hỏi mục tiêu để tìm hiểu mối quan tâm của mọi người.
3. Khéo léo định hướng cuộc trò chuyện từ những vấn đề bề mặt sang vấn đề tiềm ẩn để đảm bảo rằng bạn đang giải quyết nguyên nhân gốc rễ chứ không phải triệu chứng.
4. Khám phá yêu cầu ẩn giấu để đảm bảo đáp ứng chính xác và đầy đủ nhu cầu.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Trái ngược với những gì chúng ta tin tưởng, hầu hết các vị trí lãnh đạo đều chỉ đi kèm với mức độ ảnh hưởng rất hạn chế. Dĩ nhiên là bạn có thể đứng trong tư thế người nắm quyền và ra lệnh cho những người xung quanh và nhìn chung thì họ cũng sẽ tuân theo, nhưng sự tuân lệnh không kéo theo sự tận tâm. Nhân viên của bạn có thể sẽ thực hiện những công việc bạn yêu cầu, nhưng họ sẽ không làm việc hết sức mình. Với vai trò một nhà lãnh đạo, việc bạn cần làm là khuyến khích mọi người muốn làm việc bởi lẽ họ tin rằng những gì bạn đang yêu cầu họ thực hiện là những hành động đúng đắn. Do đó quan trọng là bạn phải lường trước được cách nhân viên của mình phản ứng với các kế hoạch, ý tưởng hay sáng kiến mới; cách lắng nghe và thấu hiểu mối quan tâm của họ; và giải quyết những vấn đề này một cách hiệu quả. Khi mọi người cảm thấy họ được lắng nghe, khi họ biết bạn đã cân nhắc đến quan điểm của họ, họ sẽ càng dễ dàng tận tụy với công việc bạn giao phó. Để hoàn thành công việc, bạn cần phải đạt được sự tuân lệnh nhiều hơn.

Bạn cần khiến cho nhân viên của mình tin vào ý tưởng, sáng kiến của mình và cam kết sẽ hiện thực hóa chúng.

Trong công việc, có được sự tận tụy của nhân viên là điều cốt yếu để định hướng tập thể đi theo chiến lược của tổ chức, để triển khai các quy trình và hệ thống mới, và để kết hợp hay tái cấu trúc đơn vị kinh doanh. Nếu bạn không thể áp dụng hiệu quả chiến thuật gây ảnh hưởng, bạn sẽ gặp khó khăn trong việc dẫn dắt những loại nỗ lực thay đổi kể trên, và nhìn chung bạn sẽ khó có thể khuyến khích những người xung quanh làm những việc cần phải làm.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn gặp khó khăn trong việc khuyến khích những người xung quanh làm việc cần làm.
- Nếu bạn kỳ vọng nhân viên hoàn thành công việc chỉ vì bạn yêu cầu họ làm.
- Nếu bạn ngạc nhiên vì những phản ứng tiêu cực của nhân viên trước kế hoạch của mình.
- Nếu nhân viên của bạn phản đối những thay đổi mà bạn đang cố thực hiện.
- Nếu bạn không thể thuyết phục nhân viên tin rằng phương pháp của bạn là phương pháp đúng.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng và Kiên cường, bạn sẽ thấy việc tạo sức ảnh hưởng là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin và có sức thuyết phục; bạn thích tạo ảnh hưởng lên những người xung quanh mình. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Kiên cường, bạn là người bình tĩnh, trầm ổn và giữ được cái đầu lạnh trước áp lực; bạn không dễ mất bình tĩnh hay nản chí. Với sự kết hợp tính cách này, bạn có thể đạt được thỏa mãn từ những hành vi

như lường trước phản ứng của mọi người về kế hoạch, tìm hiểu mối quan tâm của nhân viên và đưa ra những lý luận vững chắc.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng gây ảnh hưởng của mình.

### *Lường trước phản ứng*

Mọi người thường không phản ứng tích cực trước những ý tưởng mới, đặc biệt nếu ý tưởng đó ảnh hưởng trực tiếp đến công việc và cuộc sống cá nhân của họ. Bạn có thể chuẩn bị chiến lược ảnh hưởng tốt hơn nếu bạn lường trước cách mọi người phản ứng. Hãy rèn luyện bài tập sau để hình thành thói quen lường trước phản ứng: *Sau khi kiểm tra lịch cuộc họp tiếp theo, hãy ghi lại một câu diễn tả cách bạn nghĩ người mình sắp gặp sẽ phản ứng trước ý tưởng bạn sắp thảo luận như thế nào.* Ví dụ: Nếu bạn dự định sẽ thảo luận về ý tưởng logo mới của công ty, bạn có thể ghi lại rằng, “Tôi nghĩ Suzy sẽ thích màu sắc nhưng không thích hình dáng của logo.”

### *Hỏi về mối quan tâm*

Con người ta thường sẽ dễ dàng đồng tình với những ý tưởng và phương pháp làm việc mới nếu họ cảm thấy mối quan tâm của mình đã được lắng nghe. Hãy thực hành bài tập đặt câu hỏi nhằm vào mối quan tâm của mọi người như sau: *Sau khi ai đó thể hiện sự quan tâm hoặc bất mãn (qua email hoặc trong cuộc họp), hãy hỏi một câu hỏi mục tiêu để hiểu rõ hơn vị trí của người đó bằng cách nói, “Điều gì khiến bạn quan tâm đến vấn đề này?”* Ví dụ: Nếu ai đó trong nhóm không hài lòng về phần mềm họp trực tuyến mà công ty đang sử dụng, bạn có thể hiểu rõ hơn vấn đề của họ bằng cách đặt câu hỏi, “Điều gì khiến bạn quan tâm đến phần mềm chúng ta đang sử dụng?”

### *Định hướng cuộc trao đổi về phía nguyên nhân gốc rễ*

Thường thì mỗi bận tâm của con người sẽ đến từ việc không thể lí giải vấn đề mà họ đang đối mặt. Bạn có thể rèn luyện thói quen giúp những người xung quanh xác định nguyên nhân gốc rễ mỗi bận tâm của họ bằng cách thực hành bài tập sau: *Sau khi ai đó trình bày vấn đề với bạn, hãy ghi nhận vấn đề và đặt câu hỏi về vấn đề tiềm ẩn bằng cách nói, “Tôi hiểu rằng... là một vấn đề, nhưng tôi tự hỏi liệu đó có phải là một dấu hiệu của một vấn đề tiềm ẩn khác mà ta nên tìm hiểu hay không?”*. Ví dụ: Nếu ai đó than phiền về việc đồng nghiệp của họ không đáng tin và thường trễ hạn, vấn đề tiềm ẩn ở đây có thể là việc người nhân viên trễ hạn kia đã đảm nhiệm quá nhiều công việc cùng một lúc và bị quá tải.

#### □ *Tìm hiểu và giải quyết yêu cầu tiềm ẩn*

Khi ai đó than phiền về một vấn đề, thì trong lời than phiền đó thường có một yêu cầu tiềm ẩn. Nếu bạn tìm ra được nhu cầu tiềm ẩn đó, bạn có thể đưa ra một giải pháp hợp lý và thuyết phục. Hãy thực hành bài tập sau: *Sau khi nghe ai đó than phiền, hãy tìm hiểu yêu cầu tiềm ẩn của họ bằng cách nói, “Cảm ơn vì đã nói lên mối bận tâm của bạn. Vậy bạn đang có yêu cầu gì?”*. Ví dụ: Nếu khách hàng than phiền vì bị thu phí trả sau, họ có thể đang yêu cầu bạn bỏ loại phí đó.

### **Kỹ năng: Vượt qua rào cản cá nhân**

Vượt qua rào cản cá nhân là việc loại bỏ sự ngại thay đổi của nhân viên bằng cách giải quyết nỗi sợ và nguyên nhân phản đối của họ, đồng thời thuyết phục họ hành động. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ vượt qua rào cản:

1. Giải quyết dứt điểm nỗi sợ và sự ngần ngại của nhân viên bằng cách công nhận những cảm xúc tiêu cực của họ và giúp họ gọi tên những cảm xúc đó.
2. Khiến những người xung quanh tin vào lợi ích của việc thay đổi bằng cách làm nổi bật những lợi ích cá nhân mà họ có được từ việc thay đổi.

3. Tạo điều kiện thảo luận để đi đến thống nhất; định kỳ kiểm tra mức độ nắm bắt của các bên liên quan và tóm tắt lại những điểm đã thống nhất trong cuộc trao đổi.

4. Thuyết phục người khác hành động qua việc nhấn mạnh mục tiêu chung.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Thay đổi chưa bao giờ là dễ dàng. Con người thường có xu hướng né tránh nó bất kỳ khi nào có thể và sẽ kháng cự nếu không thể tránh được. Bất kể bạn yêu cầu họ làm việc gì một cách khác đi, bạn đều có khả năng gặp phải sự kháng cự, dù là chủ động hay bị động. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn cần hiểu được nguyên nhân dẫn tới sự kháng cự đó, giải quyết các cảm xúc mạnh một cách trực diện và tập trung vào việc tìm điểm chung. Sự kháng cự thường xuất phát từ nỗi sợ và sự không chắc chắn. Những người thể hiện sự kháng cự không cố ý làm khó hay biến ngày của bạn trở nên tệ hại; họ chỉ đơn giản là sợ điều họ chưa biết và cần được đảm bảo rằng bạn đang cùng phía với họ.

Trong công việc, bạn cần phải học cách vượt qua sự kháng cự để có thể định hướng tập thể theo đúng chiến lược của tổ chức; làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng; đồng thời triển khai thành công các quy trình và hệ thống mới. Nếu bạn không xác định được sớm nguồn cơn của sự kháng cự và để cho người đó thấy rằng bạn ủng hộ họ, sự tiêu cực của họ có thể lan rộng hơn nữa. Sự kháng cự đơn lẻ ban đầu có thể phát triển thành một làn sóng kháng cự trong toàn bộ tổ chức và điều đó sẽ làm suy yếu khả năng đạt được mục tiêu tổ chức của bạn.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu những người xung quanh công khai phản đối kế hoạch và ý tưởng của bạn.
- Nếu bạn không nhận thức được hoặc không thông cảm với nỗi sợ hay sự bất an của những người khác.

- Nếu bạn không thể chỉ ra rằng cuộc sống của ai đó sẽ trở nên tốt đẹp hơn như thế nào sau khi thay đổi.
- Nếu bạn dường như không thể đi đến thống nhất với ai đó.
- Nếu bạn không thể thuyết phục ai đó hành động khác đi.
- Nếu bạn không thể xác định được điểm chung giữa bạn và người phản đối bạn.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, Hướng ngoại và Kiên cường, bạn sẽ thấy việc vượt qua trở ngại cá nhân là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin và có sức thuyết phục; bạn thích việc tạo ảnh hưởng với những người xung quanh. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Hướng ngoại, bạn là người lôi cuốn, hay nói và đầy nhiệt huyết; bạn có thể xây dựng mối quan hệ một cách nhanh chóng. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Kiên cường, bạn là người bình tĩnh, trầm ổn và giữ được cái đầu lạnh trước áp lực; bạn không dễ dàng mất bình tĩnh hay thất vọng. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được thỏa mãn từ những hành vi như xác định nỗi sợ của những người xung quanh, khiến họ tin tưởng lợi ích của việc thay đổi, đạt đến sự đồng thuận và thuyết phục người khác hành động.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng vượt qua trở ngại.

#### *Xác định nỗi sợ*

Sự kháng cự thường xuất phát từ những cảm xúc tiêu cực, chẳng hạn như khi ai đó cảm thấy bị đe dọa bởi việc thay đổi hoặc sợ việc thay đổi đó. Việc thừa nhận những cảm xúc tiêu cực đó và giúp nhân viên của bạn gọi tên chúng là phương pháp hữu hiệu để vượt



qua trở ngại. Hãy rèn luyện thói quen tìm hiểu về nỗi sợ và sự ngần ngại của những người xung quanh bằng cách rèn luyện bài tập sau: *Sau khi nhận thấy sự kháng cự dù là nhỏ nhất, hãy đặt câu hỏi để tìm hiểu về mối bận tâm của người đó bằng cách nói rằng, “Bạn có thể cho tôi biết bạn cảm thấy điều này không ổn ở đâu không?”*. Ví dụ: Một người đồng nghiệp thể hiện sự kháng cự nhẹ dưới dạng câu “Tôi đồng ý với bạn, nhưng...”, và bạn có thể hỏi lại rằng, “Bạn có thể cho tôi biết bạn cảm thấy điều này không ổn ở đâu không?”.

#### *Làm nổi bật lợi ích của sự thay đổi*

Ở mức độ vừa phải, sự kháng cự cũng có thể xuất phát từ sự hiểu lầm về thay đổi hoặc sự thiếu nhận thức về lợi ích của nó. Bạn có thể thực hành kỹ năng thuyết phục những người xung quanh tin vào lợi ích của việc thay đổi qua bài tập sau: Sau khi xác định được một quy trình cần thay đổi, hãy tự hỏi bản thân rằng, “Những người xung quanh sẽ được hưởng lợi gì từ việc thay đổi quy trình làm việc này?”. Hãy ghi lại câu trả lời chỉ trong một câu. Ví dụ: Lợi ích của việc tổ chức lại quy trình đảm bảo chất lượng sẽ đồng nghĩa với việc tất cả cán bộ nhân viên sẽ phải điền vào ít bảng kê hơn, từ đó giảm bớt tình trạng phải làm thêm giờ hơn.

#### *Tìm hai phạm vi thống nhất*

Hành vi vi mô này đòi hỏi nỗ lực có ý thức để định kỳ tóm tắt lại các phạm vi đã thống nhất trong một cuộc trao đổi, điều này chứng tỏ cho người còn lại biết bạn đang cùng phe với họ, chứ không phải kẻ thù của họ. Hãy thực hành bài tập sau: Sau khi bắt đầu cuộc trò chuyện, hãy tập trung vào việc đi tìm hai điểm thống nhất. Tóm tắt lại mỗi điểm ngay khi bạn tìm ra nó bằng cách nói rằng, “Theo tôi chúng ta đã thống nhất về...; điều này có đúng không?”. Chẳng hạn như, bạn có thể đồng ý rằng cả hai đã thống nhất giải quyết vấn đề đang xử lý, và cả hai người đều muốn đi đến một giải pháp được thống nhất giữa hai bên.

#### *Xác định và nhấn mạnh mục tiêu chung*

Sẽ dễ dàng vượt qua trở ngại hơn nếu bạn có thể thuyết phục nhân viên rằng một hành động có liên hệ tới mục tiêu của họ. Hãy sử dụng bài tập sau để thực hành việc xác định mục tiêu chung: Sau khi kết thúc cuộc họp, hãy ghi lại một mục tiêu mà bạn có chung với những người tham gia cuộc họp. Ví dụ: Mục tiêu chung của bạn có thể là việc ra mắt sản phẩm một cách suôn sẻ, hoặc làm hài lòng khách hàng.

### **Kỹ năng: Đàm phán hiệu quả**

Đàm phán hiệu quả là việc tham gia các cuộc thảo luận thương lượng để đạt được sự thống nhất đôi bên cùng có lợi. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ đàm phán:

1. Truyền đạt mục đích của bạn để tìm ra giải pháp đôi bên cùng có lợi và tập trung vào việc hiểu được mối quan tâm chính của bên còn lại.
2. Tham gia cộng tác giải quyết vấn đề; kết hợp có cân nhắc các mục tiêu, ý tưởng và thông tin từ các bên vào cuộc thảo luận.
3. Giải thích về giải pháp mà bạn cho rằng sẽ làm tăng giá trị như thế nào và mô tả ảnh hưởng tích cực của nó.
4. Xác định rõ các bước tiếp theo và dứt khoát yêu cầu sự thống nhất trong mỗi bước.

Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?

Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn có lẽ sẽ phải tiến hành đàm phán hàng ngày, ngay cả khi bạn không nhận ra: Bất kỳ khi nào bạn cố gắng đạt được sự đồng thuận với một bên khác qua đối thoại, bạn đang đàm phán. Đôi khi những cuộc đàm phán của bạn diễn ra một cách chính thống, chẳng hạn như đàm phán hợp đồng với khách hàng hay đàm phán một chính sách doanh nghiệp mới. Đôi khi, những cuộc đàm phán của bạn lại diễn ra không chính thống, chẳng hạn như việc bạn giải quyết xung đột với một nhóm hoặc một đồng

nghiệp. Nhưng dù là theo cách nào đi chăng nữa, tất cả những lần đàm phán đó đều là tương tác giữa các cá nhân với nhau, điều đó có nghĩa là đàm phán về cơ bản đều có liên quan đến các mối quan hệ. Dựa trên cách bạn xử lý tính huống, một cuộc đàm phán có thể gây hại hoặc tăng cường cho mối quan hệ đó. Nếu bạn đàm phán hiệu quả và đạt được kết quả có lợi cho cả đôi bên, bạn sẽ xây dựng được lòng tin và cải thiện mối quan hệ của mình với bên còn lại. Nhưng nếu bạn thúc ép để giành được phần thắng trong cuộc thương lượng và gây tổn hại tới bên còn lại, bạn đã tác động tiêu cực đến mối quan hệ giữa đôi bên.

Kỹ năng đàm phán là kỹ năng quan trọng đối với bất kỳ nhà lãnh đạo nào, nhưng nó còn đặc biệt quan trọng khi mục tiêu của bạn là xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược với các nhà cung cấp, đại lý và các đối tác. Bạn cần có kỹ năng đàm phán tốt để thiết lập mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với các doanh nghiệp và cơ quan khác để đạt được mục tiêu kinh doanh chung. Tương tự như vậy, kỹ năng đàm phán tốt là yếu tố quan trọng trong các thương vụ mua bán và sáp nhập mà tại đó mục tiêu của bạn là mở rộng kinh doanh và thành lập các tổ chức mới.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn coi đàm phán là một trận đấu mà bạn cần phải thắng bằng mọi giá, kể cả khi đối phương phải thua cuộc.
- Nếu bạn thường kết thúc mỗi lần đàm phán trong cảm giác mình bị thiệt.
- Nếu bạn lo ngại trong suốt cuộc đàm phán rằng mình sẽ bị thiệt quá nhiều và do đó bạn quyết định nhượng bộ từ đầu.
- Nếu bạn không thoải mái trong việc giữ lập trường để bảo vệ quan điểm của mình.
- Nếu việc đàm phán khiến bạn thấy áp lực và bạn chủ động né tránh nó.

- Nếu bạn dành nhiều thời gian để nói thay vì lắng nghe trong các cuộc đàm phán.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, thấp trong tính cách Hướng ngoại và cao trong tính cách Kiên cường, bạn sẽ thấy việc đàm phán hiệu quả là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin, quyết đoán, nhiều năng lượng, có sức thuyết phục và sức ảnh hưởng; bạn thích việc đàm phán. Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Hướng ngoại, bạn là người điềm tĩnh và kín đáo; bạn thích lắng nghe người khác. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Kiên cường, bạn là người điềm tĩnh, trầm ổn và giữ được cái đầu lạnh trước áp lực; bạn không dễ mất kiên nhẫn hay thất vọng. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như tìm ra giải pháp đôi bên cùng có lợi, hợp tác giải quyết vấn đề và đạt được sự đồng thuận cho các bước tiếp theo.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng đàm phán hiệu quả.

#### *Tìm kiếm giải pháp đôi bên cùng có lợi*

Bạn có thể xây dựng được tinh thần tích cực trong các cuộc đàm phán thông qua việc truyền đạt rõ ràng mục đích của bạn là đi đến một giải pháp đôi bên cùng có lợi. Hãy thực hành bài tập sau: Sau khi nhận ra một cuộc trao đổi đã biến thành một cuộc đàm phán, hãy tuyên bố rằng bạn muốn tìm ra một giải pháp có lợi cho cả hai bên và tìm hiểu về mối quan tâm của bên còn lại bằng cách nói rằng, “Điều quan trọng với tôi là tìm ra một giải pháp mà cả hai chúng ta đều đồng thuận. Hãy giúp tôi hiểu rõ – đâu là những mối quan tâm chính của bạn?”.

#### *Hợp tác giải quyết vấn đề*

Trong các cuộc đàm phán, người tham gia sẽ dễ dàng đi đến thống nhất hơn nếu cả hai bên đều cảm thấy họ đang cùng bàn luận để giải quyết một vấn đề. Hãy biến cuộc đàm phán thành cuộc thảo luận để hợp tác giải quyết vấn đề bằng cách sử dụng bài tập sau: Sau khi ai đó nêu lên ý kiến, hãy đưa ý kiến đó vào trong cuộc thảo luận và coi đó là cơ hội để hợp tác giải quyết vấn đề bằng cách nói rằng, “Chúng ta có thể sử dụng ý kiến của bạn [tóm tắt ý tưởng] như thế nào để cùng nhau giải quyết vấn đề này và tìm ra phương án lý tưởng nhất?”. Ví dụ: bạn có thể kết hợp ý tưởng của bên còn lại trong việc bán các sản phẩm có thương hiệu trong khi đàm phán về chiến lược quảng cáo của doanh nghiệp.

#### ❑ *Nhấn mạnh lợi ích của giải pháp bạn đang bảo vệ*

Theo định nghĩa, một cuộc đàm phán đôi bên cùng có lợi sẽ đem lại lợi ích cho các bên tham gia. Hãy thực hành việc giải thích tại sao giải pháp bạn đề xuất có thể đem lại lợi ích cho đôi bên bằng cách sử dụng bài tập sau: *Sau khi kiểm tra lịch trình và lường trước rằng một cuộc họp nào đó sẽ cần đến việc đàm phán, hãy ghi lại một câu mô tả phương án bạn lựa chọn và lợi ích mà nó đem lại cho các bên liên quan.* Ví dụ: Nếu việc tạo lập liên kết đối tác chiến lược với một đại lý bán là giải pháp được bạn lựa chọn, lợi ích từ giải pháp này là việc tiếp cận được với các nhóm khách hàng mới, có thể tăng thêm doanh thu cho cả bạn và bên đại lý, trong khi làm giảm chi phí bán hàng vì công ty bạn và đại lý sẽ cùng chia sẻ chi phí.

#### ❑ *Yêu cầu thống nhất trong các bước tiếp theo*

Đàm phán không thể dẫn tới những kết quả như mong đợi trừ khi cả hai bên đều hiểu rõ các bước triển khai tiếp theo và đồng thuận về các bước đó. Hãy rèn luyện thói quen xác nhận trước khi kết thúc thảo luận bằng cách thực hành bài tập sau: *Sau khi nhận thấy cuộc thảo luận sắp kết thúc, hãy nói lên ý hiểu của bạn về các bước tiếp theo và yêu cầu sự đồng thuận bằng cách nói, “Tôi hiểu rằng bước tiếp theo của chúng ta sẽ là... Bạn có đồng ý không?”.*

### **Phát triển con người và tập thể**

Phát triển con người và tập thể là một nhóm các kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc trao quyền và phát triển con người để họ làm việc tốt hơn, đồng thời phát triển trong cả sự nghiệp lẫn đời sống cá nhân. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn cần phải đảm bảo rằng nhân viên của mình phát triển được kỹ năng và tận tâm với công việc, đồng thời bạn cần giữ được những người xuất sắc nhất. Những kỹ năng lãnh đạo này đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong những tình huống đòi hỏi bạn phải nâng cao hiệu suất công việc của cá nhân và tập thể; làm tăng mức độ hài lòng của nhân viên, tăng mức độ tận tụy và giữ chân nhân viên; xây dựng văn hóa hoạt động xuất sắc. Dưới đây là ba kỹ năng lãnh đạo trong nhóm này: Trao quyền, Huấn luyện và kèm cặp, Xây dựng tinh thần tập thể.

### **Kỹ năng: Trao quyền**

Trao quyền là cho nhân viên quyền ra quyết định và hỗ trợ họ mà không gánh trách nhiệm giúp họ. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ trao quyền cho người khác:

1. Phân quyền ra quyết định một cách hợp lý để người được trao quyền không cảm thấy quá tải vì phải chịu quá nhiều trách nhiệm hoặc cảm thấy bị quản lý quá chi tiết.
2. Hỗ trợ nhân viên mà không gánh hộ trách nhiệm – để nhân viên làm chủ vấn đề mà họ đang chịu trách nhiệm và chỉ hỗ trợ với tư cách cố vấn.
3. Đặt các lịch cập nhật và các cột mốc tương ứng để theo dõi tiến độ thực hiện.
4. Hướng dẫn nhân viên vượt qua các rào cản trong công việc để giúp họ vượt qua thách thức.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Để đạt được mục tiêu tốt hơn, bạn cần có những nhân viên hạng A trong nhóm, và nhiệm vụ của bạn với vai trò một nhà lãnh đạo là

giúp nhân viên của mình phát triển thành những nhân viên hạng A. Họ phát triển khi được trao quyền để phát triển – khi họ tự làm chủ các quyết định của mình, cảm thấy bản thân chịu trách nhiệm với kết quả công việc, và trực tiếp trải nghiệm hệ quả từ hành động của chính họ. Nhưng nếu bạn không trao quyền cho người khác để ra quyết định, bạn sẽ phải đối mặt với rủi ro xây dựng nên một tập thể với những thành viên luôn phụ thuộc, những người chỉ làm theo yêu cầu mà không đủ tự tin hay khả năng tư duy và hoạt động độc lập – thêm vào đó bạn cũng sẽ trở thành nút cổ chai ra quyết định của tập thể.

Trong công việc, việc trao quyền cho người khác sẽ giúp bạn thúc đẩy sự đổi mới trong tập thể, tăng sự gắn bó và mức độ tận tụy trong công việc của nhân viên, đồng thời xây dựng văn hóa làm việc hiệu suất cao. Những nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ cải tiến sản phẩm, dịch vụ và vận hành thông qua việc tạo không gian cho sự sáng tạo, điều này có nghĩa là cho phép nhân viên thử nghiệm các ý tưởng và cho họ quyền tự do nhất định để tự đưa ra quyết định. Khi nhân viên được trao quyền, họ sẽ cảm nhận được mối liên hệ tích cực với tập thể và với tổ chức, từ đó đạt được những kết quả tuyệt vời.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn gặp khó khăn trong việc để người khác tự ra quyết định.
- Nếu bạn cảm thấy mình cần phải can thiệp để nhân viên có thể đưa ra những quyết định “đúng đắn”.
- Nếu bạn muốn giải quyết vấn đề cho tất cả thành viên trong nhóm.
- Nếu bạn tin rằng lời khuyên của mình là món quà mà những người xung quanh có thể học hỏi.
- Nếu bạn cho rằng hỗ trợ là việc cho mọi người biết họ cần phải làm gì.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm và thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn sẽ thấy trao quyền cho người khác là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn là người nhạy cảm, biết giúp đỡ và biết cảm thông; bạn thích việc bảo vệ nhân viên và lắng nghe ý kiến của họ. Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Có tổ chức, bạn là người linh hoạt và có khả năng chịu đựng sự mơ hồ. (Ngược lại, nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức, bạn có thể sẽ quản lý chi tiết nhân viên của mình vì bạn thường cứng nhắc, kiểm soát và theo chủ nghĩa hoàn hảo). Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như chia sẻ quyền ra quyết định với mọi người, hỗ trợ mà không gánh thay trách nhiệm và hỗ trợ nhân viên vượt qua rào cản trong công việc.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng trao quyền cho người khác.

#### *Trao quyền thông qua chia sẻ quyền ra quyết định*

Khi bạn giao nhiệm vụ, bạn chỉ giao việc hoặc dự án cho nhân viên, nhưng khi bạn để họ tự ra quyết định với mỗi đầu việc hay dự án, bạn đang trao quyền cho họ. Hãy sử dụng bài tập này để rèn luyện thói quen chia sẻ quyền ra quyết định: *Sau khi phân công một dự án hay đầu việc cho nhân viên, hãy trao đổi nhanh với họ về việc chia sẻ quyền ra quyết định bằng cách nói, “Bạn cảm thấy thoải mái khi đưa ra quyết định nào liên quan đến công việc này?”*. Ví dụ: bạn có thể biết rằng người được trao quyền sẽ thoải mái khi đưa ra những quyết định phê duyệt chi phí đi lại dưới 2.000 đô.

#### *Hỗ trợ mà không gánh thay trách nhiệm*

Để thực sự trao quyền cho người khác, bạn cần cho phép họ tự suy nghĩ giải pháp cho vấn đề mà họ đang chịu trách nhiệm. Tuy vậy, điều đó không có nghĩa là bạn nên có tâm lý “nhất sống nhì còn”. Thay vào đó, hãy sử dụng bài tập sau để thực hành việc hỗ trợ cho nhân viên của mình mà không gánh thay trách nhiệm của họ: *Sau*



*khi ai đó thể hiện sự bận tâm hoặc thất vọng, hãy thống nhất về thời điểm cập nhật tiếp theo bằng cách đặt câu hỏi: “Khi nào chúng ta sẽ cập nhật tiến độ công việc của bạn và kết quả kỳ vọng tại thời điểm đó là gì?”. Ví dụ: Bạn có thể đồng ý sẽ cập nhật lại sau hai tuần và sẽ xem xét bản nháp thuyết trình đầu tiên.*

□ *Hỗ trợ nhân viên vượt qua rào cản công việc*

Hỗ trợ nhân viên vượt qua rào cản công việc không có nghĩa là bạn đưa ra lời khuyên hoặc giải quyết vấn đề cho họ; mà thay vào đó bạn giúp họ tự tìm ra giải pháp cho những thách thức mà họ đang đối mặt. Hãy sử dụng bài tập sau để thực hành đặt câu hỏi thay vì chỉ ra cách giúp nhân viên giải quyết vấn đề: *Sau khi ai đó tìm đến bạn với một vấn đề, hãy đặt câu hỏi thay vì đưa ra giải pháp hay lời khuyên bằng cách nói, “Tại sao đây lại là vấn đề và bạn đã cố gắng giải quyết vấn đề đó như thế nào?”.*

### **Kỹ năng: Huấn luyện và Kèm cặp**

Huấn luyện và kèm cặp là việc chủ động phát triển nhân viên thông qua phản hồi, công việc thử thách, nhận xét và gợi ý. Trong nghiên cứu của mình, nhóm chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ huấn luyện và kèm cặp:

1. Đưa ra những phản hồi kịp thời, tập trung vào hành vi để điều chỉnh hành động thay vì tính cách (Ví dụ: “Gần đây bạn đang nộp báo cáo không đúng hạn” thay vì “Bạn thật lười nhác trong việc làm báo cáo”).
2. Hỗ trợ sự phát triển của nhân viên bằng cách đưa ra những gợi ý cụ thể và hữu ích về phương pháp phát triển (Ví dụ: suy nghĩ nhiều phương án cho một hành vi vấn đề).
3. Hợp tác với nhân viên trong việc phác thảo kế hoạch phát triển thay vì chỉ ra họ cần cải thiện gì và cải thiện như thế nào.

4. Tạo điều kiện cho việc suy ngẫm để giúp nhân viên xử lý có ý thức các trải nghiệm của mình và tăng cường việc học hỏi của họ.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Con người ta thường không thể phát triển kỹ năng thông qua việc tham gia một khóa học hay đọc một cuốn sách. Nhiệm vụ của bạn với vai trò một nhà lãnh đạo là giúp nhân viên phát triển qua các phản hồi, công việc thách thức, gợi ý và suy ngẫm. Nếu bạn không đầu tư thời gian và năng lượng vào việc phát triển nhân sự, họ sẽ ngừng học tập, trì trệ và trở nên không gắn bó, và cuối cùng dẫn đến sụt giảm hiệu suất công việc.

Trong công việc, huấn luyện và kèm cặp sẽ giúp bạn cải thiện dịch vụ khách hàng, cải thiện hiệu suất công việc và tạo sự gắn bó của các thành viên trong tập thể, đồng thời xây dựng văn hóa liên tục cải thiện. Đừng để bản thân quá tập trung vào việc hoàn thành công việc và đánh giá thấp tầm quan trọng của việc giúp những người xung quanh phát triển, và cũng đừng tập trung nỗ lực huấn luyện và kèm cặp chỉ cho những người có hiệu suất làm việc thấp nhất mà bỏ qua lợi ích của những người khác. Bằng cách sử dụng phản hồi, gợi ý và suy ngẫm để giúp tất cả nhân viên phát triển năng lực, bạn có thể chuẩn bị cho cả nhóm sẵn sàng đương đầu với bất kỳ thử thách nào.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn không cho rằng phát triển nhân viên là một phần công việc của mình.
- Nếu gợi ý cho việc phát triển mà bạn đưa ra là “đọc sách hay đi học”.
- Nếu bạn gặp khó khăn trong việc cân bằng giữa hoàn thành công việc và giúp nhân viên phát triển.
- Nếu bạn chỉ tập trung huấn luyện nhân viên có hiệu suất công việc thấp.

- Nếu bạn cho rằng việc huấn luyện là nói cho nhân viên của mình cách để hoàn thành công việc tốt hơn.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn có thể sẽ thấy việc huấn luyện và kèm cặp là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn là người nhạy cảm và biết cảm thông; bạn thích việc hỗ trợ người khác. Với sự kết hợp đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như đưa ra phản hồi, gợi ý phát triển hữu ích và tạo điều kiện suy ngẫm.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng huấn luyện và kèm cặp.

#### *Đưa ra phản hồi tức thời*

Phản hồi kịp thời và tập trung vào hành vi là cách tốt nhất để giúp những người xung quanh hiểu họ đang làm tốt điểm nào và cần cải thiện điểm nào. Hãy rèn luyện thói quen đưa ra phản hồi tức thời bằng cách sử dụng bài tập sau: *Sau khi nhận thấy lỗi trong công việc hoặc hành vi của ai đó, hãy nhấn mạnh nó ngay lập tức bằng cách nói rằng, “Khi [mô tả tình huống], bạn đã [mô tả hành động], điều đó đã dẫn tới [hệ quả]”. Ví dụ: “Khi điền vào bảng chấm công, bạn đã không điền trang thứ hai, điều này dẫn tới việc bạn phải nhận lương muộn.”*

#### *Đưa ra gợi ý phát triển cụ thể*

Hành vi vi mô này bao gồm việc tìm ra những hành vi cụ thể mà một người có thể sử dụng để cải thiện kỹ năng hoặc sửa chữa một hành vi có vấn đề, thay vì chỉ khuyên họ đọc sách hay đi học: Sau khi thảo luận vấn đề cần cải thiện với ai đó, hãy chuyển hướng cuộc thảo luận tập trung vào việc xác định gợi ý phát triển cụ thể bằng cách nói, “Tại sao chúng ta không thử nghiệm – đâu là phương

pháp mới lạ mà bạn có thể thử áp dụng?”. Ví dụ: Bạn có thể chỉ cho họ một vài bài tập từ cuốn sách này để làm ý tưởng phát triển mới.

#### □ *Hợp tác cùng phát triển*

Huấn luyện và kèm cặp hiệu quả là sự cộng tác, đối thoại giữa hai người ngang hàng nhau cùng làm việc để giúp một người phát triển. Hãy sử dụng bài tập này để rèn luyện thói quen biến những cuộc họp thông thường thành những cuộc đối thoại hợp tác phát triển và cơ hội học hỏi: Sau khi đã trao đổi xong một vấn đề trong cuộc họp, hãy hỏi người đối diện muốn học hỏi điều gì bằng cách nói rằng, “Mục tiêu học tập hôm nay của bạn là gì?”. Ví dụ: Người đó có thể nói rằng hôm nay họ muốn học một công thức Excel nào đó.

#### □ *Tạo điều kiện suy ngẫm*

Con người ta học hỏi thông qua việc thử nghiệm và sau đó suy ngẫm dựa trên trải nghiệm của mình để tìm ra điểm tốt và điểm cần thay đổi. Hãy sử dụng bài tập này để rèn luyện việc giúp đỡ người khác suy ngẫm và học hỏi từ kinh nghiệm của họ: *Sau khi ai đó mô tả trải nghiệm gần đây của họ, hãy giúp họ suy ngẫm bằng cách nói rằng, “Bạn nghĩ tại sao mọi việc lại xảy ra theo cách đó?”, “Bạn đã học được gì từ việc này?”.*

### **Kỹ năng: Xây dựng tinh thần tập thể**

Xây dựng tinh thần tập thể là việc tạo ra sự gắn kết trong tập thể thông qua việc kết nối nhiệm vụ của nhóm với chiến lược tổ chức và giúp tập thể đạt được mục tiêu chung. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ xây dựng tinh thần tập thể:

1. Ủng hộ việc kết nối tập thể - tuyên bố rõ ràng về tầm quan trọng của việc đoàn kết tập thể và lợi ích của nó.

2. Xây dựng các hoạt động tập thể để tăng cường sự gắn kết – tìm những hoạt động hằng ngày giúp xây dựng mối quan hệ giữa các

thành viên trong tập thể và giúp họ cảm thấy gắn kết hơn với tập thể.

3. Đề xuất các quy trình và cơ chế để đạt được mục tiêu chung – xác định mục tiêu và đề xuất cách thức để đạt được mục tiêu đó hiệu quả hơn.

4. Kết nối các công việc cá nhân với nhiệm vụ của tập thể - giải thích cách mỗi công việc cá nhân sẽ ghép vào trong tổng thể mục tiêu của nhóm và tổ chức.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Trong bất kỳ tổ chức nào, mọi người đều phụ thuộc lẫn nhau – công việc của người này sẽ ảnh hưởng đến công việc của rất nhiều người khác.

Nếu mỗi thành viên trong nhóm không phối hợp nguồn lực của mình thì tổng hiệu suất công việc sẽ bị ảnh hưởng. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn cần đảm bảo rằng nhóm của mình đang hoạt động như một khối gắn kết.

Trong công việc, tạo ra sự gắn kết tập thể là một phần vô cùng quan trọng để xây dựng văn hóa liên tục cải thiện, tăng hiệu suất công việc và mức độ gắn kết của nhân viên, đồng thời kết hợp hoặc tái cấu trúc các đơn vị kinh doanh. Liên tục cải thiện phụ thuộc một phần vào việc kết hợp giữa các nguồn lực cá nhân, đây là hệ quả của đoàn kết tập thể. Tập thể đoàn kết thường hoạt động hiệu quả hơn và đem lại kết quả chất lượng cao hơn bởi họ tạo ra tiêu chuẩn công việc cao hơn, và mỗi thành viên đều được kỳ vọng sẽ tuân theo những tiêu chuẩn đó. Tương tự như vậy, các thành viên sẽ cảm nhận được mối liên hệ cảm xúc nhiều hơn với tập thể đoàn kết, điều đó giúp tăng khả năng gắn bó của họ.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn chỉ tập trung vào việc quản lý từng cá nhân và dự án mà họ phụ trách.

- Nếu bạn chỉ tiến hành họp chưa tới hai lần/tháng.
- Nếu bạn không đặt mục tiêu cho tập thể.
- Nếu bạn không hiểu rõ công việc của một người có liên quan thế nào với công việc của người khác.
- Nếu bạn không xem xét báo cáo trực tiếp theo tập thể.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn sẽ thấy việc xây dựng tinh thần tập thể là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn là người nhạy cảm, biết giúp đỡ, cảm thông và hợp tác; bạn thích tham gia hoạt động nhóm. Nhờ có bản chất ân cần và hay giúp đỡ, bạn có thể đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như ủng hộ sự gắn kết trong nhóm, tổ chức các hoạt động tập thể, đưa ra đề xuất quy trình và gắn kết nhiệm vụ của tập thể với chiến lược chung của tổ chức.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng xây dựng tinh thần tập thể.

#### *Ủng hộ sự gắn kết*

Tập thể sẽ trở nên gắn kết hơn khi các thành viên điều phối nguồn lực và có hiểu biết về mục đích chung hay sự thống nhất. Hãy thực hành thảo luận rõ ràng về tầm quan trọng của việc hành động như một khối thống nhất và những lợi ích của nó đối với tập thể bằng cách sử dụng bài tập sau: Sau khi xem xét các đầu mục hay vấn đề cần thảo luận trong một cuộc họp, hãy nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đoàn kết tập thể bằng cách nói rằng, “Quan trọng là chúng ta cần phải hành động như một khối thống nhất; điều này sẽ giúp ta đạt được những mục tiêu chung”.

#### *Tổ chức các hoạt động tập thể*

Hầu hết mọi người đều cho rằng các hoạt động tập thể là những hoạt động bạn thực hiện ngoài văn phòng và sau giờ làm, chẳng hạn như gặp gỡ sau giờ làm hoặc cùng nhau chơi bowling, tuy nhiên bạn vẫn có thể tạo điều kiện để gắn kết tập thể tốt hơn bằng cách tạo sự kết nối giữa các cá nhân trong nhóm và với những nhóm khác trong tổ chức hàng ngày: Sau khi chào đón ai đó (trực tiếp hoặc qua email), hãy giới thiệu họ với một người có thể giúp đỡ họ hoặc người mà họ muốn gặp gỡ bằng cách nói rằng, “Tôi nghĩ bạn sẽ muốn gặp... bởi lẽ...”. Ví dụ: Bạn có thể kết nối những người đã từng triển khai các dự án tương tự hoặc có chung sở thích.

#### *Thảo luận về việc cải tiến quy trình*

Hãy nhớ rằng công việc của mỗi người đều phụ thuộc lẫn nhau và do đó luôn có cơ hội để các thành viên trong nhóm điều phối nguồn lực của họ. Hãy thực hành bài tập sau để rèn luyện thói quen thảo luận việc cải tiến quy trình giúp các thành viên trong nhóm phân bổ nỗ lực của họ tốt hơn và tăng hiệu quả làm việc của tập thể: Sau khi thảo luận công việc với ai đó, hãy tìm một điểm có thể cải tiến quy trình bằng cách đặt câu hỏi sau, “Bạn sẽ cần đến ai để hoàn thành công việc này, và bạn có thể điều phối nguồn lực với người đó như thế nào?”. Ví dụ: Một đồng nghiệp thuộc bộ phận kế toán sẽ cung cấp cho bạn báo cáo hàng tháng về mức độ sử dụng sản phẩm, nhưng bạn lại cần cập nhật hàng tuần để quản lý nhóm khách hàng tốt hơn.

#### *Kết nối công việc cá nhân với mục đích chung của tập thể*

Hãy thực hành việc giúp đỡ mọi người liên kết công việc của họ với mục đích của tập thể và tổ chức bằng cách sử dụng bài tập sau: Sau khi rà soát công việc một người đang thực hiện, hãy làm nổi bật sự đóng góp của công việc hay dự án đó vào tổng thể nhiệm vụ của nhóm bằng cách nói rằng, “Công việc... của bạn đóng vai trò vô cùng quan trọng trong nhiệm vụ của nhóm...”. Ví dụ: “Công việc bạn đang thực hiện với các chiến dịch truyền thông xã hội đóng vai trò vô cùng quan trọng trong tổng thể nhiệm vụ của nhóm chúng ta là giảm tỷ lệ hút thuốc của người trẻ”.

## **Kỹ năng xã hội**

Kỹ năng xã hội là nhóm kỹ năng lãnh đạo tập trung vào việc xây dựng các mối quan hệ và giao tiếp với những người xung quanh. Với vai trò một nhà lãnh đạo, bạn sẽ phải làm việc với con người mỗi ngày, vì thế bạn cần nhanh chóng phát triển các mối quan hệ công việc vững chắc. Bạn cũng cần có khả năng lắng nghe mối quan tâm của những người xung quanh và giao tiếp rõ ràng để họ hiểu rõ mình cần phải làm gì. Những kỹ năng này đóng vai trò đặc biệt quan trọng để hoàn thành hầu hết các mục tiêu trong mọi tình huống. Có năm kỹ năng lãnh đạo trong nhóm, lần lượt là: Xây dựng mối quan hệ chiến lược, Thể hiện sự quan tâm, Lắng nghe tích cực, Giao tiếp rõ ràng và Trò chuyện có sức hút.

### **Kỹ năng: Xây dựng mối quan hệ chiến lược**

Xây dựng mối quan hệ chiến lược là việc nhanh chóng thiết lập mối quan hệ mật thiết với những nhân vật chủ chốt và chủ động củng cố mối quan hệ đó. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ xây dựng mối quan hệ:

1. Xác định những mối quan hệ cần được tạo lập hay cải thiện và sắp xếp thứ tự ưu tiên phát triển những mối quan hệ trọng yếu.
2. Đề xuất hỗ trợ những nhân vật chủ chốt (Ví dụ: tình nguyện hỗ trợ và đưa ra đề xuất).
3. Tận dụng sở thích chung cũng như những vấn đề đồng quan điểm để xây dựng mối quan hệ (Ví dụ: nhấn mạnh mục tiêu chung).
4. Tạo ra cơ hội đôi bên cùng có lợi.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Bản chất các mối quan hệ công việc sẽ quyết định khả năng hoàn thành công việc của bạn. Nếu mối quan hệ của bạn với nhân viên hay những người khác trong tổ chức không tốt đẹp, nó có thể dẫn



đến mâu thuẫn và giảm lòng tin, và cuối cùng làm giảm hiệu quả công việc. Một mặt, nếu bạn quá rạch ròi hay cứng rắn với những người xung quanh, bạn sẽ khó có thể tạo động lực cho họ và giữ họ gắn kết với công việc cũng như tổ chức. Họ có thể sẽ trở nên giận dữ, thậm chí phẫn nộ với bạn và công việc của họ. Mặt khác, nếu bạn quá thu mình, dè dặt và không khéo giao tiếp xã hội, bạn cũng sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng mối quan hệ với những người xung quanh. Nhưng dù là trường hợp nào đi chăng nữa, bạn cũng sẽ khó có thể trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả nếu không xây dựng được những mối quan hệ vững chắc.

Trong công việc, kỹ năng xây dựng mối quan hệ cũng giúp bạn thiết lập những mối quan hệ đối tác chiến lược với các nhà cung cấp, đại lý và các đối tác khác bên ngoài tổ chức. Việc xây dựng được mối quan hệ cùng có lợi với các doanh nghiệp khác là chìa khóa giúp bạn thành công trong các mục tiêu kinh doanh chung.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn là người dễ xấu hổ, rụt rè và khép mình.
- Nếu bạn cảm thấy thiếu tự nhiên trong giao thiệp xã hội.
- Nếu bạn chỉ quan tâm đến việc hoàn thành công việc và không chú ý đến mối quan hệ với những người xung quanh.
- Nếu bạn tự hào vì thắng thắn với tất cả mọi người và có gì nói nấy.
- Nếu bạn mất kiên nhẫn vì những câu chuyện phiếm và chỉ muốn vào thẳng nội dung chính.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Hướng ngoại và Quan tâm, bạn sẽ thấy việc xây dựng mối quan hệ là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Hướng ngoại, các hành vi xây dựng mối quan hệ sẽ đến một cách tự nhiên với bạn. Phong cách lôi cuốn sẽ giúp bạn trở thành một người khéo ăn nói và bạn

có thể nhanh chóng xây dựng mối quan hệ với những người xung quanh. Bạn là người thân thiện và có phong cách cởi mở, chân thành, điều này góp phần giúp bạn xây dựng những mối quan hệ tốt đẹp. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn là người nhạy cảm, biết giúp đỡ, biết cảm thông và hợp tác. Bạn là người ân cần và coi nhân viên của mình là những con người, thể hiện sự trân trọng với công việc của họ và bảo vệ nhân viên của mình. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể đạt được sự thỏa mãn từ việc xây dựng các mối quan hệ chiến lược.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng xây dựng mối quan hệ.

#### *Khởi đầu các mối quan hệ*

Những nhà lãnh đạo hiệu quả không chờ người khác tìm đến; họ sẽ chủ động xây dựng mối quan hệ xung quanh mình. Hãy sử dụng bài tập sau để thực hành kỹ năng chủ động liên hệ và phát triển các mối quan hệ: Sau khi ngồi vào bàn để bắt đầu ngày làm việc, hãy ghi lại tên của một người bạn cần chủ động liên hệ hay củng cố mối quan hệ với họ qua email hoặc điện thoại.

#### *Đề xuất hỗ trợ*

Giúp đỡ người khác là cách hiệu quả để xây dựng và củng cố mối quan hệ. Hãy thực hành bài tập sau để biến việc đó thành thói quen: Sau khi nhận được yêu cầu từ một người, hãy ngay lập tức đề nghị giúp đỡ bằng cách nói rằng, “Tôi rất vui được hỗ trợ bạn với công việc này. Tôi có thể giúp bạn như thế nào?”. Ví dụ: Bạn có thể gửi một bài báo có liên quan hoặc giới thiệu người đó với một chuyên gia trong lĩnh vực mà họ cần.

#### *Tìm ra sở thích chung*

Các mối quan hệ thường xuất phát từ những mục tiêu hoặc sở thích chung. Để nhanh chóng xây dựng được mối quan hệ với những

người xung quanh, hãy tìm ra điểm chung giữa bạn và họ; bạn có thể sẽ nhận ra nhiều điều. Hãy sử dụng bài tập sau để thực hành việc tìm sở thích, giá trị, thói quen, quan điểm hay trải nghiệm chung với những người khác: Sau khi gặp ai đó, hãy ghi lại hai điểm chung giữa bạn và họ. Hãy đề cập đến một trong những điểm chung đó trong email hoặc lần tương tác trực tiếp sau. Ví dụ: Cả hai người đều ưa thích bóng đá và đều đến từ một bang.

#### *Tạo ra cơ hội đôi bên cùng có lợi*

Những cơ hội đôi bên cùng có lợi sẽ giúp củng cố mối quan hệ của bạn. Hãy thực hành việc nhấn mạnh vào những lợi ích mà giải pháp bạn đang đề xuất sẽ đem lại cho tất cả các bên liên quan bằng cách sử dụng bài tập sau: Sau khi thảo luận về một hành động, hãy nêu lên một lợi ích mà các bên đều sẽ được hưởng bằng cách nói rằng, “Tôi thấy đây là giải pháp đôi bên cùng có lợi. Bạn sẽ được hưởng lợi từ... và tôi cũng sẽ được hưởng lợi từ...”. Ví dụ: Một chuyến công tác nước ngoài sẽ đem lại những trải nghiệm quốc tế quý báu cho nhân viên mà bạn tin tưởng giao trọng trách, đồng thời bạn cũng sẽ tự tin khi biết mình có một nhân viên giỏi để yên tâm giao trách nhiệm quản lý hoạt động tại khu vực đó.

#### **Kỹ năng: Thể hiện sự quan tâm**

Thể hiện sự quan tâm là việc chứng tỏ sự quan tâm chân thật tới người khác. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi thể hiện sự quan tâm:

1. Giao tiếp với những người xung quanh với cung cách lịch thiệp và tôn trọng – không bao giờ được tỏ ra khiếm nhã, kiêu căng hay công kích.
2. Sử dụng từ ngữ thể hiện sự quan tâm, chẳng hạn như “Sự hài lòng của bạn có ý nghĩa vô cùng to lớn đối với tôi”.
3. Sử dụng ngôn ngữ thể hiện sự trân trọng của bạn với người khác cũng như những đóng góp của họ, chẳng hạn như “Tôi đánh giá

cao đóng góp của bạn cho vấn đề này”.

4. Xác định trực tiếp cảm xúc mà một người đang trải qua bằng cách gọi tên cảm xúc đó và thừa nhận rằng bạn hiểu cảm giác của người đó, thông qua trao đổi trực tiếp hoặc email.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Thể hiện rằng bạn quan tâm tới những người xung quanh sẽ giúp bạn đi rất xa trong quá trình xây dựng lòng tin và mối quan hệ với họ. Nếu nhân viên của bạn biết rằng bạn đang quan tâm đến họ, họ sẽ đáp lại và quan tâm đến bạn. Điều này tạo nên văn hóa tôn trọng lẫn nhau, trung thành và tận tụy, đồng thời cổ vũ những người xung quanh nỗ lực hơn để đạt được những mục tiêu tham vọng và hoàn thành những công việc quan trọng đúng thời hạn.

Trong công việc, thể hiện sự quan tâm tới những người khác sẽ giúp bạn tăng sự hài lòng, hăng hái và gắn bó của họ. Quan tâm là điều cốt lõi trong mối liên hệ tích cực mà nhân viên cảm nhận được với doanh nghiệp, và nó giúp tăng mong muốn làm việc chăm chỉ và gắn bó với tổ chức.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn thấy công việc và cuộc sống là hai lĩnh vực hoàn toàn tách biệt nhau và bạn không hề biết chút gì về cuộc sống cá nhân của nhân viên.
- Nếu bạn quá bận rộn với công việc của mình và không quan tâm đến vấn đề cá nhân của người khác.
- Nếu bạn không thể thấu hiểu cảm xúc và không biết khi nào thì một người hạnh phúc hay thất vọng.
- Nếu ai đó đã từng nhận xét bạn là người thô lỗ và kiêu căng.
- Nếu bạn mất nhiều thời gian để cởi mở với người khác.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn sẽ thấy việc thể hiện sự quan tâm là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn là người nhạy cảm và biết cảm thông; bạn thích giúp đỡ những người xung quanh. Với đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như giao tiếp với cung cách lịch thiệp và tôn trọng, khiến cho những người xung quanh cảm thấy được coi trọng và đề cao, đồng thời thể hiện rằng bạn hiểu được cảm xúc của họ.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng thể hiện sự quan tâm.

#### Lịch sự và tôn trọng

Bạn có lẽ luôn lịch sự và tôn trọng trong hầu hết các tình huống, ngoại trừ những lúc bị áp lực hay tức tối. Hãy thực hành bài tập sau để rèn luyện thói quen duy trì sự lịch thiệp và tôn trọng ngay cả trong áp lực: Sau khi nhận thấy dấu hiệu thất vọng hay giận dữ dù là nhỏ nhất, hãy nói rằng, “Cảm ơn vì đã nói điều này với tôi. Tôi sẽ suy nghĩ và quay lại gặp bạn sau”.

#### Sử dụng những cụm từ thể hiện sự quan tâm

Ngôn ngữ và niềm tin của chúng ta luôn được thể hiện thông qua lời nói và ngược lại. Bạn sử dụng từ ngữ thể hiện nhiều sự quan tâm bao nhiêu thì bạn sẽ càng trở nên đồng điệu hơn với nhu cầu của những người xung quanh. Hãy thực hành việc nói ít nhất một câu thể hiện sự quan tâm mỗi ngày qua bài tập sau: Sau khi nghe ai đó mô tả vấn đề của họ, hãy nói một câu thể hiện sự quan tâm, chẳng hạn như “Việc mà tôi quan tâm bây giờ là giải quyết mối bận tâm của bạn. Tôi muốn đảm bảo rằng mọi nhu cầu của bạn đều được đáp ứng”.

#### Khiến những người xung quanh cảm thấy được coi trọng và đề cao

Tất cả chúng ta đều muốn được coi trọng và đề cao vì những gì ta đã đóng góp. Hãy thực hành nói với ít nhất một người mỗi ngày, qua email hoặc trực tiếp rằng bạn đề cao và coi trọng một điều ở họ bằng cách sử dụng bài tập sau: Sau khi nhận thấy cuộc thảo luận hoặc email sắp kết thúc, hãy nói rằng, “Tôi muốn bạn biết rằng tôi đề cao/trân trọng...”. Ví dụ: Bạn có thể nói rằng bạn đề cao sự đóng góp của người đó cho một vấn đề, hoặc trân trọng việc họ đã rất chăm chỉ.

#### Gọi tên cảm xúc

Việc thừa nhận và gọi tên cảm xúc là một cách hữu hiệu để giúp những người khác biết bạn đang quan tâm tới họ và hạnh phúc của họ. Hãy sử dụng bài tập này để thực hành việc trực tiếp giải quyết cảm xúc mà một người đang trải qua: Sau khi ai đó bộc lộ cảm xúc, dù là thể hiện trực tiếp hoặc qua email, hãy thảo luận nhanh hoặc phản hồi email để tìm hiểu tại sao họ lại cảm thấy như vậy bằng cách nói, “Bạn dường như [mô tả cảm xúc], và tôi tự hỏi liệu bạn có muốn nói về nó hay không?”. Ví dụ: Đồng nghiệp của bạn cảm thấy hạnh phúc vì con của họ vượt qua được kỳ thi toán khó khăn, hoặc họ có thể cảm thấy buồn vì cha họ đang mắc bệnh nghiêm trọng.

### **Kỹ năng: Lắng nghe Tích cực**

Lắng nghe tích cực là việc lắng nghe và hiểu được người khác thông qua việc đặt câu hỏi sáng suốt và kiểm tra lại mức độ nhận thức của bạn. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện ra những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ lắng nghe tích cực:

1. Đặt câu hỏi mở thay vì câu hỏi đóng. Bắt đầu câu hỏi mở bằng cụm từ như điều gì, như thế nào, hay tại sao.
2. Phát biểu, tóm tắt lại và làm rõ những gì bạn đã nghe được trong suốt cuộc trò chuyện.
3. Đặt câu hỏi thăm dò để hiểu sâu hơn và xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.

## **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Lắng nghe là một trong những kỹ năng lãnh đạo cốt lõi. Bạn sẽ không thể hiểu được vấn đề của nhóm bạn và giải quyết vấn đề đó một cách chính xác nếu bạn không lắng nghe những điều họ muốn nói. Cho dù hiểu biết của bạn ở mức nào, bạn cũng không thể biết hết mọi câu trả lời. Để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả, bạn cần phải hỏi ý kiến những người xung quanh và học hỏi từ họ - và bạn chỉ có thể làm được điều này với kỹ năng lắng nghe tốt. Nếu bạn ngắt lời người khác, kết thúc câu nói của họ hoặc nghĩ về những gì mình sẽ nói tiếp theo trong khi người khác đang nói, bạn đang không lắng nghe họ và vì thế bạn sẽ không có được câu trả lời mình cần để giải quyết những vấn đề nhóm hay vấn đề tổ chức phức tạp.

Trong công việc, kỹ năng lắng nghe tích cực sẽ giúp bạn làm tăng sự hài lòng, gắn bó và hiệu quả công việc của nhân viên. Nếu bạn lắng nghe, bạn sẽ truyền tải thông điệp rằng bạn quan tâm đến thông tin, ý kiến của họ và rằng bạn cân nhắc đến họ khi đưa ra quyết định. Những thông tin này không chỉ giúp tăng chất lượng quyết định của bạn mà thông qua việc lắng nghe tích cực, bạn cũng khiến cho nhân viên của mình cảm thấy được trân trọng và được tham gia nhiều hơn.

## **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn không nhớ đã trao đổi về vấn đề gì trong cuộc họp.
- Nếu bạn thường xuyên phải yêu cầu người khác nhắc lại những gì họ vừa nói vì bạn không hiểu được.
- Nếu bạn ngắt lời hoặc tự kết thúc câu nói của người khác.
- Nếu bạn suy nghĩ về những điều mình sẽ nói tiếp theo trong khi người khác vẫn đang nói.
- Nếu bạn dành phần lớn thời gian để nói.

## **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Hướng ngoại và cao trong tính cách Quan tâm, bạn sẽ thấy việc lắng nghe tích cực là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm thấp trong tính cách Hướng ngoại, bạn là người điềm tĩnh và kín đáo; bạn thích việc lắng nghe. (Ngược lại, nếu bạn đạt điểm quá cao trong tính cách Hướng ngoại, bạn có thể là người nói quá nhiều và không lắng nghe người khác). Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Quan tâm, bạn là người nhạy cảm và biết cảm thông; bạn thích việc hòa hợp với những người xung quanh và tìm hiểu về họ. Với sự kết hợp các đặc điểm tính cách này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như đặt câu hỏi mở, nêu và tóm tắt lại những gì người khác vừa nói, và đặt câu hỏi để nhận thức sâu hơn.

### **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng lắng nghe tích cực.

#### *Đặt câu hỏi mở*

Các câu hỏi mở khuyến khích người được hỏi nói nhiều hơn và tạo cơ hội cho những cuộc trao đổi thành thật bởi lẽ những câu hỏi này gợi mở tốt hơn những câu trả lời có/không đơn giản. Hãy sử dụng bài tập sau để rèn luyện thói quen đặt câu hỏi bằng cụm từ “điều gì” hay “bằng cách nào”: Sau khi bạn nhận thấy mình muốn đặt câu hỏi, hãy bắt đầu câu hỏi đó bằng những cụm từ như “điều gì” hay “như thế nào”. Ví dụ: Bạn sẽ muốn hỏi “Quan điểm của bạn về vấn đề này là gì? Bạn còn quan tâm về điều gì khác không? Điều này khác biệt như thế nào so với kỳ vọng của bạn?”

#### *Phát biểu và tóm tắt lại*

Việc tóm tắt lại những gì người khác đã nói giúp họ hiểu rằng bạn đang lắng nghe và đem lại cơ hội để kiểm tra mức độ hiểu của bạn về những gì mình nghe thấy. Hãy sử dụng bài tập này để biến nó thành thói quen: Sau khi ai đó giải thích một ý tưởng hay kinh nghiệm họ có được, hãy phát biểu và tóm tắt lại những gì họ vừa nói bằng cách nói rằng “Những gì tôi nghe được từ bạn là...”.



## ❑ Đặt câu hỏi thăm dò

Những câu hỏi thăm dò hiệu quả, đặc biệt là khi chúng tìm hiểu được về nhận định của những người xung quanh, sẽ tạo điều kiện xử lý sâu hơn các thông tin, khuyến khích tư duy phản biện và giúp xác định nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Hãy sử dụng bài tập sau để rèn luyện thói quen tìm hiểu về nhận định tiềm ẩn của mọi người: Sau khi nghe ai đó than phiền về một vấn đề, hãy đặt câu hỏi, “Bạn đang nhận định gì khi nói rằng...”. Ví dụ: Bạn có thể than phiền rằng ai đó đang rút ngắn thời gian họp của bạn bởi lẽ bạn đang nhận định người đó là một kẻ tồi, nhưng nguyên nhân thực tế có thể là việc người đó đang phải giải quyết một công việc khẩn cấp.

## **Kỹ năng: Giao tiếp rõ ràng**

Giao tiếp rõ ràng là việc truyền đạt một thông điệp tập trung và được sắp xếp bao gồm một số điểm chính. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả thực hiện khi họ giao tiếp rõ ràng:

1. Chỉ xét đến những thông tin và ý kiến có liên quan, loại bỏ các thông tin không liên quan hoặc không cần thiết.
2. Sử dụng cấu trúc và cách sắp xếp rõ ràng trong thông điệp xoay quanh một vài điểm chính.
3. Phản hồi ngắn gọn và có trọng tâm thay vì cung cấp quá nhiều thông tin cho người nghe.

## **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Giao tiếp rõ ràng là một kỹ năng lãnh đạo cốt lõi. Nhân viên của bạn sẽ trông chờ vào bạn để định hướng và ưu tiên trong công việc. Nếu họ không thể hiểu được bạn đang truyền tải điều gì tới họ, họ sẽ không biết phải làm gì, và từ đó hiệu quả công việc của cả tập thể sẽ bị ảnh hưởng. Bất kỳ kỹ năng lãnh đạo nào được mô tả trong cuốn sách này cũng đều trở nên hiệu quả hơn nếu đi đôi với việc giao tiếp rõ ràng.

Trong công việc, giao tiếp rõ ràng đóng vai trò quan trọng để đạt được hầu hết các mục tiêu kinh doanh. Một lĩnh vực mà tại đó kỹ năng này đóng vai trò đặc biệt quan trọng chính là việc phân biệt sản phẩm, dịch vụ của bạn với sản phẩm, dịch vụ của đối thủ. Việc phân biệt sản phẩm, dịch vụ của bạn với những gì đối thủ cạnh tranh cung cấp là một trong số những công việc khó khăn nhất mà những nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại phải đối mặt, bởi lẽ hầu hết thị trường đều đã bão hòa và khách hàng đang có quá nhiều lựa chọn. Khách hàng của bạn chỉ có thể hiểu được tại sao sản phẩm của bạn ưu việt hơn nếu bạn có thể truyền tải rõ ràng sự khác biệt của nó bằng thông điệp ngắn gọn, trọng tâm và dễ nhớ.

### **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn không thoải mái trong việc nói chuyện trước đám đông.
- Nếu bạn là kiểu người “làm việc theo bản năng”.
- Nếu bạn chuẩn bị thuyết trình mà không tập luyện trước.
- Nếu bạn không đem lại cho khách hàng hai hoặc ba điểm cần nhớ.
- Nếu những người xung quanh cho rằng bạn nói quá nhiều.

### **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, Hướng ngoại và Có tổ chức, bạn sẽ thấy việc giao tiếp rõ ràng là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin và nhiệt huyết. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Hướng ngoại, bạn là người có sức hút, thích nói chuyện, sôi nổi và nhiệt huyết; bạn thích việc tương tác với những người xung quanh. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Có tổ chức, bạn là người cẩn thận, có hệ thống và cần cù, bạn thích sắp xếp ý tưởng của mình. Với sự kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như chỉ nêu ý kiến liên quan duy nhất trong các thông điệp của mình và sắp xếp thông điệp xoay quanh những ý chính.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng giao tiếp rõ ràng.

### *Chỉ xét một ý kiến hay thông tin có liên quan*

Hãy giữ cho thông điệp của bạn được tập trung bằng cách chỉ nêu một ý kiến hay thông tin có liên quan. Hãy sử dụng bài tập sau để rèn luyện thói quen lược bỏ những từ ngữ không cần thiết: Sau khi viết xong email, hãy đọc lại và lược bỏ càng nhiều từ ngữ dư thừa càng tốt. Liệu bạn có thể xóa hẳn một câu hay không?

### *Sắp xếp thông điệp xoay quanh những ý chính*

Cấu trúc thông điệp của bạn cũng quan trọng như những từ ngữ mà bạn lựa chọn để viết nên thông điệp đó. Một thông điệp được tổ chức xoay quanh những ý chính sẽ hiệu quả hơn một thông điệp truyền tải cùng thông tin nhưng không có cấu trúc rõ ràng. Hãy sử dụng bài tập sau để rèn luyện thói quen phác thảo dàn ý trước khi bắt đầu viết một văn bản mới (email, báo cáo, bài thuyết trình...): Sau khi mở tệp xử lý văn bản mới, hãy viết dàn ý gồm ba ý chính mà bạn muốn người đọc/người nghe rút ra được từ thông điệp của bạn.

### *Phản hồi bằng thông điệp ngắn gọn và có trọng tâm*

Con người thường rất dễ bị quá tải bởi những thông điệp quá phức tạp và chứa đựng quá nhiều thông tin. Ngay cả trong lúc phải giải quyết những vấn đề phức tạp, cách tốt nhất vẫn là giữ cho mỗi thông điệp chỉ tập trung vào một mục tiêu cụ thể duy nhất. Hãy sử dụng bài tập sau để thực hành xem xét một mục tiêu duy nhất khi phản hồi cho người khác: Sau khi đọc xong email, hãy tự hỏi bản thân mình rằng, “Đâu là mục tiêu cuối cùng của mình? Mình muốn người đó làm gì khác đi?”. Ví dụ: Mục tiêu cuối cùng của bạn là an ủi vị khách hàng đang lo lắng, và do đó bạn muốn phản hồi của mình có thể giúp người đó thoải mái hơn.

## **Kỹ năng: Trò chuyện có sức hút**

Trò chuyện có sức hút là giao tiếp bằng năng lượng và đam mê, sử dụng những câu chuyện, cách ví von và ẩn dụ để thông điệp của bạn có sức mạnh và dễ ghi nhớ hơn. Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã phát hiện những hành vi vi mô mà những nhà lãnh đạo hiệu quả sử dụng khi họ trò chuyện có sức hút:

1. Giao tiếp với năng lượng, sự sôi nổi và đam mê trong thông điệp hoặc bài diễn thuyết.
2. Yêu cầu những người xung quanh hình dung ra một tương lai khác và sử dụng những từ ngữ sinh động, lời cuốn và có sức tác động cao như *quả quyết, nổi bật, tăng cường, leo thang, biểu lộ, củng cố, tiết lộ...*
3. Sử dụng câu những câu chuyện, ví von và phép ẩn dụ để truyền tải ý tưởng.

### **Tại sao kỹ năng này lại quan trọng đối với việc lãnh đạo?**

Đam mê và năng lượng đều dễ dàng được lan truyền. Việc trò chuyện có sức hút sẽ giúp bạn truyền cảm hứng và kích thích nhân viên hành động. Tuy vậy nếu phong cách nói chuyện của bạn tẻ nhạt và không hấp dẫn, những người khác sẽ không chú ý đến bạn và không ghi nhớ được những gì bạn nói. Có thể bạn xấu hổ hoặc trở nên lo lắng khi thuyết trình trước đám đông. Có thể chính bạn cũng không có đam mê về chủ đề đang nói hoặc không quan tâm đến tầm nhìn của doanh nghiệp. Cũng có thể bạn thường cảm thấy bị áp lực, kiệt sức và quá tải, trước mặt những người khác bạn thường thể hiện trạng thái không có năng lượng.

Trong công việc, trò chuyện có sức hút sẽ giúp bạn kết nối với các thành viên trong nhóm, giúp họ tập trung và tận tâm, đồng thời truyền cảm hứng để họ hoàn thành dự án đúng thời hạn. Nếu bạn trông có vẻ không hào hứng và hăng hái, bạn không thể kỳ vọng người khác hào hứng về công việc của cả nhóm hay định hướng của công ty.

## **Các dấu hiệu cho thấy bạn cần phải cải thiện kỹ năng này**

- Nếu bạn có phong cách tế nhị hoặc không sôi nổi.
- Nếu bạn xấu hổ và thường lo lắng khi nói chuyện với người khác.
- Nếu bạn gặp khó khăn trong việc thể hiện đam mê của mình.
- Nếu bạn thường cảm thấy mệt mỏi và thiếu năng lượng trong lúc giao tiếp.

## **Đặc điểm tính cách phù hợp với kỹ năng này**

Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng và Hướng ngoại, bạn sẽ thấy trò chuyện có sức hút là kỹ năng đáng để rèn luyện. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Tham vọng, bạn là người tự tin và đầy năng lượng. Nếu bạn đạt điểm cao trong tính cách Hướng ngoại, bạn là người thu hút, thích nói chuyện, sôi nổi và nhiệt huyết; bạn thích việc tương tác với những người xung quanh. Nhờ kết hợp các đặc điểm này, bạn có thể sẽ đạt được sự thỏa mãn từ những hành vi như giao tiếp bằng đam mê và năng lượng, sử dụng từ ngữ sinh động, có sức ảnh hưởng và sử dụng những câu chuyện, cách ví von để truyền tải ý tưởng.

## **Bài tập Thói quen Lãnh đạo 5 phút**

Các bài tập dưới đây sẽ giúp bạn cải thiện khả năng trò chuyện có sức hút.

### *Thể hiện sự hào hứng*

Một cách tự nhiên, chúng ta thường phản ứng với sự quan tâm khi người khác tỏ ra đam mê, hào hứng và ngập tràn năng lượng. Rèn luyện thói quen thể hiện sự hào hứng hằng ngày sẽ giúp bạn trở nên có sức hút hơn. Hãy sử dụng bài tập sau: *Sau khi chào mừng ai đó, hãy bắt đầu trò chuyện với họ bằng một câu chuyện, lời trích dẫn, thông tin hay số liệu mà bạn quan tâm bằng cách nói rằng, “Tôi vừa nghe được một chuyện rất thú vị...”*. Ví dụ: Bạn có thể nói rằng

bạn phát hiện ra 65% số người sử dụng iPhone không thể sống thiếu chiếc điện thoại của mình.

#### Yêu cầu người khác tưởng tượng

Để tạo ra trải nghiệm sinh động cho người khác, hãy thực hành việc yêu cầu họ hình dung ra một tương lai khác bằng cách sử dụng bài tập sau: *Sau khi thảo luận một vấn đề, hãy yêu cầu người bạn thảo luận cùng tưởng tượng ra một kết quả khác bằng cách nói rằng, “Hãy hình dung mọi chuyện sẽ khác đi như thế nào nếu...”*. Ví dụ: Bạn yêu cầu người đó hình dung mọi chuyện sẽ khác thế nào nếu vấn đề của người đó đột ngột biến mất.

#### Sử dụng phép so sánh và ẩn dụ

Phép so sánh và ẩn dụ giúp các mô tả trở nên sinh động và cuốn hút hơn đối với người nghe. Bạn có thể thực hành việc sử dụng phép so sánh để truyền tải ý tưởng của mình bằng cách sử dụng bài tập sau: *Sau khi nêu lên ý tưởng của bạn, hãy nhanh chóng nghĩ xem ý tưởng đó khiến bạn liên tưởng đến điều gì bằng cách nói, “Nó giống như...”*. Ví dụ: Bạn có thể mô tả một ứng dụng mới hỗ trợ vệ sinh răng miệng trên điện thoại thông minh “giống như một chiếc máy Fitbit giúp bạn theo dõi mức độ thường xuyên đánh răng và vệ sinh kẽ răng của mình”.

# **PHẦN IV KHUYẾN KHÍCH NHỮNG NGƯỜI XUNG QUANH RÈN LUYỆN KỸ NĂNG MỚI**

# Chương 8 Thúc đẩy sự thay đổi

T

Trong những phần trước của cuốn sách này, bạn đã tìm hiểu cách thức hoạt động của Công thức Thói quen Lãnh đạo và phương pháp sử dụng nó để trở thành nhà lãnh đạo tốt hơn. Phần IV của cuốn sách là dành cho những người muốn giúp đỡ người khác phát triển kỹ năng lãnh đạo. Dù bạn là các bậc phụ huynh, giáo viên, huấn luyện viên thể thao, quản lý doanh nghiệp, chuyên gia nhân sự hay phát triển tổ chức, tư vấn lãnh đạo, nhà huấn luyện điều hành, huấn luyện viên cuộc sống, hay đảm nhiệm một trong các vị trí cố vấn khác, thì những chương tiếp theo đây cũng sẽ cung cấp cho bạn hướng dẫn để áp dụng công thức trong những kịch bản phát triển lãnh đạo đa dạng, từ những hoàn cảnh giao tiếp 1-1, giao tiếp tập thể hay trong các chương trình đào tạo chính thống. Nhưng trước khi bạn học cách biến công thức thành công cụ để huấn luyện và kèm cặp, bạn cần hiểu con người tìm thấy động lực để thay đổi hành vi ở đâu.

## Thói quen bắt đầu và kết thúc bằng động lực

Với vai trò một người huấn luyện hay cố vấn, bạn hiểu rằng để học được kỹ năng hay hành vi mới, con người cần đến sự kiên nhẫn và làm việc chăm chỉ. Bạn cũng hiểu được rằng, giống như bất kỳ sự thay đổi nào khác, sự khác biệt giữa thành công và thất bại trong phát triển cá nhân thường liên quan đến động lực. Nếu con người không thực sự có động lực để thay đổi, họ sẽ không có động lực để nỗ lực biến thay đổi thành hiện thực. Điều này đúng với việc học kỹ năng lãnh đạo hoặc loại bỏ những thói quen xấu như uống quá nhiều đồ uống có cồn. Vì vậy không có gì bất ngờ khi Công thức Thói quen Lãnh đạo chỉ hiệu quả nếu con người có động lực để thực hành các bài tập hằng ngày đến khi những bài tập đó trở thành thói quen của họ.



Nhưng vấn đề nằm ở chỗ: Hầu hết mỗi người đều bắt đầu việc phát triển lãnh đạo với hành trang từ những khóa học tự lực hay phát triển chuyên môn trước đó. Họ đã trải qua vô số giờ đào tạo trên lớp, từng thử qua mọi xu hướng quản lý mới, và từng thất vọng vì những kết quả đạt được. Rất khó để cho những người đó có được động lực để đào tạo thêm khi họ không hề bị thuyết phục rằng việc đào tạo đó sẽ giúp thay đổi cuộc sống của họ. Và cũng sẽ khó để khiến cho họ thừa nhận rằng họ cần cải thiện kỹ năng của mình. Rất nhiều người trong chúng ta cũng giống như Laura, không nhận thức được điểm yếu của mình và tự tin rằng chúng ta đã là những nhà lãnh đạo hiệu quả.

Thử thách của bạn với vai trò một người huấn luyện hay cố vấn chính là giúp đỡ những người xung quanh tìm thấy động lực để thay đổi, rèn luyện những thói quen mới và phát triển kỹ năng thông qua việc luyện tập tập trung và nhất quán. Nhưng bạn có thể đã biết, nói thì dễ hơn làm – con người có thể trở nên vô cùng ngần ngại thay đổi – nhưng việc đó vẫn khả thi. Khi có động lực, con người có thể đạt được gần như mọi thứ.

### **Câu chuyện về Ruth**

Có lẽ điều ấn tượng nhất trong việc thay đổi thói quen chính là việc một con người có thể vượt qua thói nghiện của mình. Willam R. Miller, người cống hiến sự nghiệp để nghiên cứu về thay đổi thói quen và hành vi xấu, đã mô tả thói nghiện về cơ bản là một vấn đề liên quan đến động lực – một con nghiện cố chấp với hành vi nghiện của họ bất kể những hệ quả tiêu cực, bất chấp lẽ thường tình.<sup>1</sup>

Để mô tả rõ điều này, tôi sẽ chia sẻ với bạn câu chuyện của Ruth. Người phụ nữ 30 tuổi này thức dậy vào một buổi sáng thứ Hai trong bệnh viện để điều trị ngộ độc do dùng thuốc quá liều. Cô đã dành cả ngày Chủ Nhật để uống rượu một mình và tự chữa trị cho bản thân bằng những viên thuốc an thần. Rượu và thuốc đã trở thành phương pháp giúp cô trấn an tinh thần. Thứ Bảy trước đó, Ruth đã say xỉn tại một sự kiện gặp gỡ và gây ra một trò đùa kinh khủng trước mặt khách hàng và đồng nghiệp của mình. Đó là một trò đùa

khiếm nhã lộ liễu đến nỗi tất cả mọi người có mặt trong sự kiện đều ngay lập tức đổ mặt vì xấu hổ. Mọi người cảm thấy vô cùng khó chịu và họ ước gì những lời đó chưa bao giờ phát ra từ miệng của Ruth. Nhưng Ruth đã nói ra và không thể chối cãi rằng cô đã say xỉn trong một sự kiện công sở.

Sau sự việc đó, đồng nghiệp và khách hàng của cô đã dành phần còn lại của buổi tối để lãng tránh Ruth, và trong nhiều giờ, cô cảm thấy rất buồn vì những gì mình đã nói. Đó không phải là lần đầu tiên rượu khiến cô làm những điều khiến cô phải hối tiếc – trên thực tế, trong nhiều năm trời cô đã nói ra những lời không được cân nhắc, không phù hợp với bạn bè và gia đình trong lúc say xỉn – nhưng lần này sự việc tồi tệ hơn rất nhiều bởi nó xảy ra tại một buổi gặp mặt liên quan đến công việc. Đến sáng Chủ Nhật, Ruth cảm thấy bản thân suy sụp với cảm giác căm ghét bản thân, xấu hổ và tội lỗi. Dù vẫn còn di chứng từ việc say rượu hôm trước, cô quyết định rằng một cốc rượu và một viên thuốc an thần sẽ giúp mình cảm thấy tốt lên. Nhưng chúng không thể giúp cô đạt được mong muốn. Cô càng nghĩ về những giây phút khó chịu vì sai lầm do rượu gây ra bao nhiêu thì càng cảm thấy tồi tệ bấy nhiêu. Vì vậy, cô tiếp tục uống rượu và uống thuốc. Việc này diễn ra trong suốt một ngày, đến khi cô ngất đi và tỉnh dậy trong phòng cấp cứu.

Bạn sẽ không ngạc nhiên khi biết rằng Ruth là một người nghiện rượu. Điều làm bạn ngạc nhiên chính là việc Ruth không hề nghĩ cô là người nghiện rượu cho đến khi cô tỉnh dậy trong bệnh viện sau khi ngộ độc rượu. Ruth đã từng nghĩ đến khả năng mình là người nghiện rượu. Trên thực tế, lần đầu tiên cô tự hỏi liệu mình có vấn đề với rượu hay không là rất nhiều năm về trước, khi cô 26 tuổi và tỉnh dậy trong nhà một người lạ mà không hề nhớ được mình đang ở đâu hay đã đến đó bằng cách nào. Run rẩy vì cảm giác rằng mình bị mất kiểm soát, Ruth đã tham gia một buổi gặp mặt Hội người cai rượu giấu tên (Alcoholics Anonymous) ngày hôm đó và quyết định ngừng uống rượu. Sau ba tháng không động đến một giọt rượu nào, cô nghĩ rằng, “Nếu mình cai rượu được lâu như vậy thì mình không thể nào là một người nghiện rượu”. Sau đó cô tự mua cho mình một chai rượu ngon để chúc mừng, tự uống rượu tối hôm đó và ngay lập

tức rơi vào thói quen xấu mà không nhận ra rằng mình đang tự phủ nhận tình trạng của bản thân.

Điều này đã trở thành một hành vi của Ruth: Cô sẽ uống rất nhiều rượu trong một thời gian, sau đó từ bỏ rượu hoàn toàn trong một vài tháng để tự chứng tỏ mình không gặp bất kỳ vấn đề nào, sau đó cô lại bắt đầu uống rượu. Cô đã lặp lại hành vi này trong nhiều năm trời, quả quyết với sự phủ nhận của mình cho đến khi cơn sốc do uống rượu quá nhiều buộc cô phải đối mặt với hiện thực. Sự quá liều này là “thời điểm quyết định” của Ruth; sau khi tỉnh dậy trong bệnh viện, cô không thể phủ nhận sự nghiện ngập của mình hay tự biện hộ cho hành vi hủy hoại bản thân nữa. Cuối cùng, cô cũng thừa nhận rằng mình là một người nghiện rượu, và cách duy nhất để cô sửa chữa cuộc đời chính là thay đổi thói quen và dừng uống rượu.

Một vài ngày sau cơn sốc, Ruth bắt đầu sử dụng liệu pháp tâm lý, tham gia lại Hội người cai rượu giấu tên và thuê một huấn luyện viên cá nhân; kể từ đó cô chưa bao giờ uống lại rượu nữa. Giờ đây cô đang là nhà thiết kế nội thất giành được nhiều giải thưởng. Các thiết kế của cô xuất hiện trong các tạp chí nổi tiếng và cô đang điều hành doanh nghiệp của riêng mình trong lĩnh vực thiết kế nội thất nhà ở và văn phòng trên khắp nước Mỹ, từ New York, San Francisco, Chicago, Seattle đến Denver. Việc thay đổi cuộc sống không hề dễ dàng, nhưng cô đã thành công nhờ động lực được tìm thấy tại thời điểm đen tối nhất của cuộc đời cô.

### **Sự tự nhận thức, áp lực nội tại và nhận thức mang tính thay đổi**

Thời điểm đen tối nhất của cuộc đời thường được những người đã trải qua mô tả là một “tiếng gọi cảnh tỉnh”, khiến họ tạo ra những thay đổi khác biệt trong cuộc sống của mình. Đối với những người nghiện thuốc hay nghiện rượu, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng việc trải qua thời khắc đen tối nhất của cuộc đời là một trong những nhân tố dự báo hàng đầu về việc một người có tìm hiểu và hoàn thành việc điều trị cai nghiện hay không.<sup>2</sup> Động lực đến từ chính trải nghiệm của bản thân là vô cùng mạnh mẽ, như Ruth và

rất nhiều người khác có thể chứng thực. Tuy vậy nó cũng thường bị rất nhiều người hiểu lầm.

Theo quan niệm thông thường, việc trải qua thời khắc đen tối sẽ giúp con người nhận ra những hệ quả tai hại trong hành vi của họ, và chính khao khát muốn tránh khỏi những hệ quả tiêu cực đó trong tương lai đã thúc đẩy họ thay đổi. Trong trường hợp của Ruth, ta có thể giả định rằng chính nỗi sợ cái chết đã khiến cô từ bỏ việc uống rượu. Tuy nhiên cách hiểu này cũng không đúng hoàn toàn. Căn ngộ độc rượu của Ruth đã thúc đẩy cô cai rượu không phải vì nó giúp cô hiểu rằng uống rượu sẽ hủy hoại mối quan hệ của cô và gây nguy hại đến tính mạng cô, mà vì nó khiến cô phải tự đánh giá lại bản thân và nhận ra rằng hành vi uống rượu đó không giống với những gì cô vẫn nghĩ về mình. Trước ngày cô tỉnh dậy trong bệnh viện, Ruth vẫn tin rằng mình là một người phụ nữ thành đạt, có tham vọng và có sự nghiệp, người có thể tự đưa ra những quyết định sáng suốt và làm chủ cuộc đời mình. Nhờ vào sức mạnh của sự tự phủ nhận, cô đã luôn tự thuyết phục bản thân mình rằng thói quen uống rượu của cô không hề mâu thuẫn với nhận thức của cô về bản thân. Nhưng việc uống rượu một mình và dùng các loại thuốc an thần đến mức cô phải nhập viện cấp cứu thì sao? Đó hoàn toàn không phải là cách cô hình dung cuộc đời mình. Lần đầu tiên, cô có thể nhìn thấu sự tự phủ nhận và hiểu rằng bản thân cô là một kẻ nghiện rượu. Chỉ khi đó cô mới có động lực để đăng ký trị liệu tâm lý và thay đổi hành vi của mình.

Việc trải qua thời khắc đen tối là một trải nghiệm nhiều cảm xúc, thường là tiêu cực và đặc biệt nặng tính chủ quan – điều khiến một người phải trải qua thời khắc đen tối có thể không giống với những người khác. Nhưng mặc cho tính chủ quan đó, mọi trải nghiệm đen tối đều có hai điểm chung: Chúng buộc con người tự đánh giá lại nhận thức về chính bản thân họ và chúng đem lại nhận thức mang tính thay đổi, đây là hệ quả khi con người nhận ra hành vi của họ mâu thuẫn với những gì họ nghĩ về bản thân mình.

Để hiểu được cách thức xuất hiện của nhận thức mang tính thay đổi, các nhà nghiên cứu tại Đại học Memphis đã nghiên cứu những

người từng có sự thay đổi sâu sắc trong cuộc sống. Những nhà nghiên cứu này phát hiện ra rằng nhận thức mang tính thay đổi thường được tạo ra trong những trải nghiệm mà con người cho là đau đớn hay vô định. Chẳng hạn như, một người tham gia nghiên cứu quyết định sẽ từ bỏ văn hóa của đất nước mình và tái xác định nhận thức về bản thân sau một chuyến thăm quê hương đầy buồn khổ. Một người tham gia khác nhận ra rằng anh ta phải học cách tự lập sau khi trải qua một khoảng thời gian nghèo túng và không có gì để ăn suốt ba ngày.<sup>3</sup>

Đối với những người tham gia nghiên cứu này, cũng như Ruth, nhận thức mang tính thay đổi đến với họ khi một tình huống bất ngờ xảy ra, khiến họ phải tự đặt câu hỏi về nhận thức bản thân và nhận ra rằng những gì họ từng nghĩ về mình là không chính xác. Trải nghiệm đó khiến họ đau buồn đến nỗi lung lay niềm tin bên trong họ về chính mình. Họ không thể dễ dàng phớt lờ hay cố gắng quên những gì đã xảy ra – không còn chỗ để phủ nhận nữa – và họ cũng không thể viện cớ hay giải thích về trải nghiệm đó. Lựa chọn duy nhất là phải giải quyết nó.

Việc đối mặt với một thực tại tiêu cực, như Ruth đã làm, tạo ra áp lực bên trong. Áp lực bên trong mà Ruth trải qua đã buộc cô phải suy nghĩ một cách thành thực về những hành vi trong quá khứ của mình, so sánh những hành vi đó với những gì cô hình dung về bản thân (sự tự nhận thức về bản thân), và khám phá ra sự mâu thuẫn giữa thực tế những hành vi của cô và những gì cô tự hình dung về bản thân có ý nghĩa như thế nào với những niềm tin sâu thẳm nhất trong cô. Việc vượt qua những cảm xúc và hỗn loạn phát sinh từ sự mâu thuẫn này cuối cùng cũng giúp Ruth hiểu rõ mình và kích thích nhận thức mang tính thay đổi trong cô (Mình là một kẻ nghiện rượu; mình cần phải thay đổi cuộc sống và cai nghiện thôi). Nhận thức mới mẻ này đã tạo ra động lực Ruth cần để từ bỏ rượu và thay đổi thói quen để hành vi của cô tương xứng với nhận thức của cô về bản thân.

Khi huấn luyện hoặc kèm cặp người khác, bạn chỉ có thể thành công nếu những người bạn đang làm việc cùng có động lực để thay

đổi. Bạn có thể bị cám dỗ để thử tạo động lực cho họ bằng những hệ quả tiêu cực, chẳng hạn như việc họ bị cho thôi việc. Hãy cưỡng lại cám dỗ đó. Làm như vậy chỉ gây ra tác động ngược và tạo ra sự kháng cự, và tôi sẽ bàn luận sâu hơn về điều này trong chương sau. Thay vào đó, hãy tập trung vào việc giúp đỡ họ đạt được nhận thức mang tính thay đổi, điều này sẽ tạo ra động lực để họ tự thay đổi bản thân.

## **Những người không có kỹ năng thường không có manh mối**

Nhận thức mang tính thay đổi hiếm khi đến một cách dễ dàng, nhưng với một vài người, việc đạt được nhận thức đó khó khăn hơn rất nhiều so với những gì bạn kỳ vọng. Hãy cùng làm một thí nghiệm nhanh sau: So với những người lái xe khác, liệu bạn có lái xe tốt hơn mức trung bình? Ngang mức trung bình? Hay tồi hơn mức trung bình?

Nếu bạn giống hầu hết những người khác, thì bạn hẳn đã cho rằng bạn làm một lái xe tốt hơn mức trung bình. Trên thực tế, khi các nhà nghiên cứu tại Đại học Oregon đưa ra chính câu hỏi đó trong một bài khảo sát, 93% những người tham gia đã đánh giá khả năng lái xe của họ trên mức trung bình.<sup>4</sup> Điều này đã thách thức mọi khả năng toán học – 93% số người không thể, về lý thuyết, lái xe tốt hơn mức trung bình. Trung bình xét trong bối cảnh quá đơn giản này được hiểu là trung điểm trong phân bố số lượng lái xe, và do đó một nửa số người sẽ lái xe tốt hơn mức trung bình, và nửa còn lại sẽ là những người lái xe thấp hơn mức trung bình. Nhưng đó không phải là cách mà con người tự nhìn nhận bản thân. Bất kể là hành vi gì, con người luôn cho rằng mình thực hiện hành vi đó tốt hơn mức trung bình.

Điều này không có gì bất ngờ. Nếu bạn nhớ lại nội dung Chương 5, con người thường không giỏi tự đánh giá bản thân; họ có xu hướng đánh giá vô cùng cao khả năng của mình và thổi phồng nhận thức về bản thân. Tuy vậy, điều khiến bạn bất ngờ chính là ảnh hưởng này có thể được nhìn thấy nhiều nhất ở nhóm *những người có hiệu quả thấp nhất*. Những người kém nhất thường sẽ có sự tự nhận

thức về bản thân phi thực tế nhất – họ tin rằng mình giỏi hơn rất nhiều so với con người thật của họ.

Một thí nghiệm đơn giản với các sinh viên đại học đã chứng minh cho hiệu ứng này. Ngay sau khi hoàn thành một bài kiểm tra trên lớp và trước khi được biết kết quả bài kiểm tra, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu sinh viên ước tính số lượng câu hỏi mà họ trả lời đúng. Đúng như kỳ vọng về xu hướng tự đánh giá cao khả năng của bản thân, các sinh viên này cho rằng họ nắm được những gì mình đã học tốt hơn 22% so với kết quả thực tế mà bài kiểm tra chỉ ra. Sau đó các nhà nghiên cứu chia nhóm sinh viên thành các tứ phân vị dựa trên điểm kiểm tra thực tế. Khi nghiên cứu ước tính trong tứ phân vị thấp nhất (nhóm những người điểm thấp nhất), các nhà nghiên cứu nhận thấy một điều đáng quan ngại: Những người đạt điểm thấp nhất lại là những người đánh giá cao khả năng của mình nhiều hơn so với những nhóm còn lại. Trung bình một sinh viên đạt điểm thấp nhất cho rằng họ hiểu nội dung khóa học tốt hơn so với thực tế chiếm đến 48% - gấp đôi mức độ đánh giá cao của tất cả các sinh viên cộng lại.<sup>5</sup>

Vậy tại sao những người có kết quả thấp nhất lại là những người cho rằng mình tốt hơn nhiều so với thực tế, cao hơn nhiều so với tất cả những người còn lại? Đầu tiên, những người không có kỹ năng ở một công việc nào đó thường sẽ thiếu khả năng đánh giá chính xác mức độ thành thạo của họ - họ không biết điều mình không biết. Khi mới bắt đầu học một kỹ năng, họ sẽ phạm sai lầm. Điều này là vô cùng tự nhiên, và khi có đủ phản hồi, thì việc nhận thức được ta đang mắc lỗi sẽ giúp ta cải thiện hiệu quả của mình. Nhưng những người hoàn toàn không có kỹ năng sẽ không thể hưởng lợi từ quá trình học này bởi lẽ họ thậm chí không nhận ra khi nào mình mắc lỗi. Nếu bạn không biết mình đang mắc lỗi, thì tự nhiên, bạn sẽ có xu hướng đánh giá khả năng của mình cao hơn nhiều so với khi bạn biết mình đang mắc lỗi.

Sự thiếu hiểu biết là lời nguyên kếp đối với những người thiếu kỹ năng. Họ mắc rất nhiều lỗi bởi lẽ họ không có khả năng cần thiết, và sự thiếu hụt đó khiến họ không thể nhận ra khi nào họ mắc lỗi.

Không nhận thức được sự thiếu hụt kỹ năng cũng như những lỗi mình mắc phải, họ không biết mình cần phải cải thiện kỹ năng, do đó họ sống mà không có bất kỳ manh mối nào và tin rằng họ giỏi hơn rất nhiều so với thực tế.

Bạn có nhớ Laura, nữ y tá phòng cấp cứu đã ngạc nhiên đến mức nào khi cô không được bổ nhiệm vào vị trí quản lý không? Hay cách John không hề biết những người xung quanh nhận xét anh là người độc đoán và vô tâm? Cả hai người đều thiếu những kỹ năng lãnh đạo cốt yếu, vậy nhưng họ vẫn cho rằng mình đã sẵn sàng để đảm nhiệm những vị trí lãnh đạo bởi họ không biết điều mình không biết. Laura không hề biết rằng cô không giỏi lắng nghe, điều đó khiến đồng nghiệp đánh giá cô là người hay công kích, châm chọc và khó làm việc cùng. Chính bởi thiếu kỹ năng lắng nghe, cô không hề biết một người giỏi lắng nghe là người như thế nào, và cô cũng không thể biết hành vi của mình tệ thế nào. Tương tự như vậy, John không hề biết những người xung quanh đang cảm thấy phẫn nộ với phong cách lãnh đạo của anh và không hề tận tâm với công việc được giao. Khi không biết được lỗi sai của mình, anh tự cho rằng sự nghe lời của nhân viên chính là sự tận tụy.

Những người thiếu kỹ năng thực sự không biết mình thiếu kỹ năng. Họ không biết điều họ không biết, và họ thậm chí còn không nhận ra khi nào họ đang mắc lỗi. Để có thể cải thiện kỹ năng của mình, đầu tiên họ cần phải trải qua nhận thức mang tính thay đổi giúp họ nhận ra việc thiếu kỹ năng của mình và tạo động lực để nỗ lực thay đổi hành vi của bản thân. Và các phương pháp đào tạo, hướng dẫn ngày nay được dùng làm nền tảng cho các chương trình phát triển lãnh đạo truyền thống lại hiếm khi tạo ra nhận thức mang tính thay đổi cho bất kỳ ai, dù là người thiếu kỹ năng hay không. Vậy nguyên nhân nằm ở đâu?

Chúng ta đã được dạy rằng đưa ra những phản hồi mang tính phê bình là cách tốt nhất để giúp người khác thay đổi, nhưng trên thực tế, điều này không hề chính xác.

**Phản hồi phê bình sẽ không đem lại nhận thức mang tính thay đổi**



Trong câu chuyện ngụ ngôn của Aesop, *The Fox and the Grapes* (tựa Việt: Con Cáo và Chùm nho), một ngày nọ con cáo đang khát nước nhìn thấy một chùm nho trên giàn. Những quả nho đó chính là thứ mà con cáo cần để thỏa mãn cơn khát của mình, nhưng chúng lại nằm quá cao so với mặt đất. Con cáo nhảy lên nhưng không với tới chùm nho. Nó thử lại một lần nữa, lần này trước khi nhảy nó chạy đà, nhưng chùm nho vẫn nằm ngoài tầm với của nó. Buồn bã vì không thể với tới, con cáo ngửa đầu lên nhìn chùm nho và nghĩ, “Có lẽ chúng cũng chưa chín”.

Câu chuyện ngụ ngôn của Aesop đã minh họa cho khuynh hướng chối bỏ của con người: giống như con cáo trong câu chuyện, con người thường tự biện hộ cho thất bại và thiếu sót của mình thay vì chấp nhận chúng. Đây là xu hướng vô cùng phổ biến, ở thời nay lẫn Hy Lạp cổ đại, đặc biệt khi xét đến phản hồi mang tính phê bình.

Hãy hình dung bạn đến gặp bác sĩ để kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm. Người y tá tiến hành đo nhiệt độ cơ thể và huyết áp của bạn rồi đưa cho bạn bộ câu hỏi đánh giá sức khỏe. Sau đó bác sĩ bước vào phòng và thông báo với bạn về một chứng bệnh mới có tên “suy giảm TAA”, theo đó cơ thể bạn không sản xuất ra enzyme Thiamine Acetylase. Mặc dù bạn chưa thấy triệu chứng ngay, nhưng bác sĩ giải thích rằng tình trạng này có thể dẫn tới các vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe sau này. Vị bác sĩ sau đó khuyên bạn lựa chọn thực hiện một bài kiểm tra nước bọt đơn giản mới được phát triển chỉ sáu tháng trước. Bạn đồng ý. Do đó bạn nhổ một miếng nước bọt vào cốc, nhúng một tờ giấy không màu vào cốc và chờ đến khi tờ giấy chuyển màu xanh thẫm. Bác sĩ giải thích rằng tờ giấy thử sẽ phản ứng với TAA chứa trong nước bọt và chuyển màu. Nhưng nếu nước bọt của bạn không chứa TAA (khi bạn bị suy giảm TAA), thì tờ giấy thử sẽ không thay đổi màu sắc. Bạn chờ một vài giây và nhìn lại. Tờ giấy không hề đổi màu. Bạn chờ thêm vài giây nữa. Vẫn không có gì thay đổi. Những câu hỏi bắt đầu xuất hiện trong đầu bạn. Vậy mình thực sự có khả năng bị suy giảm TAA sao? Tình trạng này có thể nghiêm trọng đến mức nào? Bài kiểm tra nước bọt này liệu có chính xác không?

Như bạn có thể đã đoán ra, tình trạng suy giảm TAA thực chất không phải là một tình trạng bệnh lý. Nó được dựng lên bởi các nhà nghiên cứu tại Đại học Bang Kent như một phần trong thí nghiệm tâm lý học để kiểm tra cách con người phản ứng với những phản hồi tiêu cực. Sử dụng kịch bản tương tự như thử nghiệm tôi vừa mô tả ở trên, một số sinh viên đại học được thông báo họ bị suy giảm TAA sau khi mẫu giấy thử (đó chỉ là một miếng giấy vẽ thông thường) không chuyển sang màu xanh thẫm khi tiếp xúc với nước bọt; những sinh viên khác được thông báo rằng nếu miếng giấy thử không đổi màu, họ hoàn toàn khỏe mạnh và không mắc phải hội chứng này. Các nhà nghiên cứu đã vô cùng hứng thú trong việc đo lường phản ứng của các sinh viên trước những chẩn đoán không mong muốn. Họ yêu cầu tất cả những người tham gia đánh giá mức độ nghiêm trọng của căn bệnh này và mức độ chính xác của bài kiểm tra nước bọt.

Giống như cách con cáo trong câu chuyện của Aesop tự thuyết phục bản thân mình rằng chùm nho nó không với tới bị chua, những sinh viên bị lừa tin rằng họ mắc hội chứng suy giảm TAA cũng phản ứng lại bằng cách chối bỏ. Họ đánh giá tình trạng này ít quan trọng và phổ biến hơn những sinh viên “khỏe mạnh” trong nhóm kiểm soát. Các sinh viên bị lừa cũng cho rằng bài kiểm tra nước bọt ít chính xác hơn những sinh viên khỏe mạnh. Khi được yêu cầu nghĩ về những điều bất thường trong cuộc sống của mình, những sinh viên được thông báo mắc hội chứng suy giảm TAA đã ghi lại nhiều ví dụ hơn so với những sinh viên trong nhóm khỏe mạnh.<sup>6</sup> Khi đối diện với những thông tin không mong muốn, những sinh viên bị lừa sẽ làm mọi cách để biện hộ cho tình trạng của họ và giải thích rằng họ hoàn toàn bình thường.

Vậy tại sao những sinh viên này lại quá ngoan cố với kết quả kiểm tra đến vậy? Tại sao họ không chấp nhận chuẩn đoán đó? Lý do ở đây là việc chuẩn đoán này mâu thuẫn với sự tự nhận thức về bản thân của họ. Hầu hết mọi người đều tin rằng bản thân họ rất khỏe mạnh; đó là một phần con người họ. Khi những sinh viên phải đối mặt với thông tin sức khỏe mâu thuẫn với những gì họ nghĩ về bản thân mình, trải nghiệm đó tạo ra cùng một loại áp lực nội tại mà

Ruth đã trải qua sau khi sử dụng quá nhiều rượu, và dù không nhận ra, họ cũng ngay lập tức tìm cách để loại bỏ áp lực đó.

Áp lực nội tại thường được mô tả theo nhiều cách khác nhau – người ta có thể gọi đó là áp lực hay lo lắng, hoặc nói rằng đầu óc mình đang quay cuồng, hoặc họ cũng có thể cảm thấy lo sợ hay tội lỗi hay xấu hổ, và họ cũng có thể trải qua một số cảm xúc tiêu cực khác. Cho dù được mô tả như thế nào đi chăng nữa, áp lực nội tại không hề dễ chịu bởi lẽ nhìn chung chúng ta thường muốn hành động theo cách phù hợp với nhận thức về chính bản thân ta. Hãy nhớ lại những người giao pizza cũng như những chủ nhà trong Chương 4. Khi những người giao hàng bắt đầu tự cho rằng họ lái xe an toàn, họ không chỉ cài dây an toàn mỗi khi lái xe mà còn sử dụng đèn báo rẽ, bởi lẽ đó là những hành vi mà người lái xe an toàn thực hiện.<sup>7</sup>

Tương tự như vậy, các chủ nhà cũng coi mình là người ủng hộ lái xe an toàn, nên họ sẵn sàng cho dựng những biển cảnh báo khổng lồ trong sân nhà, vì họ thấy những người ủng hộ việc lái xe an toàn đều làm thế.<sup>8</sup>

Khi con người trải qua áp lực nội tại phát sinh từ một sự kiện mâu thuẫn với những gì họ nghĩ về bản thân, họ chỉ có thể làm ba điều để cân bằng tâm trí mình: (1) họ có thể xua đuổi, phớt lờ hoặc biện hộ cho hành vi đó; (2) họ có thể thay đổi hành vi của mình; hoặc (3) họ có thể thay đổi sự tự nhận thức về bản thân.

Tất nhiên là, phương án 1, chối bỏ, là cách dễ dàng nhất và chúng ta đều đã từng làm vậy rất nhiều lần. Những người đang chật vật ăn kiêng nghĩ rằng, “Mình đã làm rất tốt ngày hôm qua và hôm nay mình có thể tự thưởng cho bản thân một vài chiếc bánh quy”. Những người đang cai rượu nghĩ rằng, “Mình đã trải qua ba tháng mà không uống một giọt rượu nào, nên mình không phải là người nghiện rượu”. Những nhân viên khờ dại lại nghĩ rằng, “Sếp mình không hề yêu quý mình, và đó là lý do tại sao bà ta lại đánh giá kết quả của mình kém như vậy”. Phương án 2 và 3 khó thực hiện hơn nhiều, bởi lẽ việc thay đổi hành vi hay sự tự nhận thức về bản thân

đòi hỏi rất nhiều thời gian và nỗ lực. Ngược lại, sự chối bỏ là cách nhanh chóng để giải quyết vấn đề áp lực nội tại, và nó hầu như không mất chút sức lực nào. Do đó, nó trở thành lựa chọn phổ biến nhất để giải quyết những thông tin mâu thuẫn với những gì ta hình dung về bản thân – đặc biệt là những phản hồi mang tính phê phán.

Tại Đại học Bang Arizona, các nhà nghiên cứu đã yêu cầu các sinh viên MBA tự đánh giá bản thân theo bộ 26 kỹ năng lãnh đạo và đồng thời đưa bộ câu hỏi tương tự cho cấp trên của họ. Sau khi nhận được phản hồi từ cấp trên, các sinh viên này sẽ trả lời bảng khảo sát về việc họ đánh giá mức độ chính xác của những phản hồi đó như thế nào. Như ta đã biết về xu hướng đánh giá cao khả năng của chính mình, những sinh viên nhận được phản hồi càng tích cực từ cấp trên thì họ càng cho rằng đánh giá đó là chính xác. Những phản hồi tích cực sẽ phù hợp hơn với quan điểm thổi phồng khả năng của những sinh viên này và cả sự tự nhận thức về chính bản thân họ, điều này khiến họ dễ dàng chấp nhận những phản hồi đó.

Nhưng chuyện sẽ ra sao nếu họ nhận về những phản hồi mang tính phê bình và mâu thuẫn với sự tự nhận thức bản thân? Để trả lời câu hỏi đó, các nhà nghiên cứu đã lấy mức đánh giá mà sinh viên nhận được từ cấp trên trừ đi mức tự đánh giá của các sinh viên đó. Chẳng hạn, nếu một sinh viên tự đánh giá mình đạt điểm “5” trong một kỹ năng nào đó nhưng cấp trên của người đó chỉ cho điểm “3”, thì khoảng cách sẽ là  $5 - 3 = 2$ . “Số sai lệch” này càng lớn thì mức độ chênh lệch giữa đánh giá của cấp trên với sự tự đánh giá bản thân của sinh viên lại càng cao. Sau khi phân tích dữ liệu thu về, các nhà nghiên cứu đã tìm ra sự tương quan âm giữa số sai lệch của sinh viên và quan điểm về tính chính xác trong những phản hồi họ nhận được. Nói theo cách khác, khi đánh giá của cấp trên thấp hơn so với đánh giá mà những sinh viên này tự thực hiện, họ sẽ càng không tin vào tính chính xác của đánh giá đó. Thêm vào đó, sự khác biệt giữa kết quả sinh viên tự đánh giá so với đánh giá của cấp trên càng lớn thì những sinh viên này càng nhìn nhận những phản hồi từ phía cấp trên ít tính chính xác hơn.<sup>9</sup>

Từ nghiên cứu của Đại học Bang Arizona, chúng ta có thể rút ra một kết luận vô cùng đơn giản, và có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên nếu bạn đã từng đưa ra hay nhận được những lời chỉ trích: Những phản hồi chỉ trích càng khác biệt so với những gì ta tự nhìn nhận về bản thân thì ta càng có xu hướng xua đuổi hoặc biện hộ cho nó.

Điều này đem lại một vấn đề đặc thù cho những người thiếu kỹ năng và những người có kết quả thấp nhất. Hãy nhớ rằng, chính những người có kết quả thấp nhất là những người đánh giá quá cao kỹ năng của họ và có sự tự nhận thức về bản thân khác xa thực tại nhất. Khi họ nhận được phản hồi mang tính chỉ trích, thì sự chỉ trích đó trong mắt họ là không chính xác bởi nó quá khác so với những gì họ nhìn nhận về bản thân. Trong suy nghĩ của họ, họ không thể nào là người có kết quả thấp như vậy (hãy nhớ rằng họ không nhận thức được lỗi mà mình mắc phải), vì thế họ sẽ đi thẳng đến Phương án 1, chối bỏ: “Ông ta hẳn đang thiên vị người khác hơn so với mình... Ông ta không hề hiểu mình... Ông ta không hề thích mình... Đây là lần đầu tiên mình nghe thấy điều này, vì thế nó không thể nào là sự thật được... Mình chỉ đang có một ngày tồi tệ thôi...”. Danh sách những lời bào chữa có thể kéo dài vô tận, và việc cố gắng chống lại họ đều là vô ích bởi lẽ bạn sẽ chỉ tạo ra nhiều sự chối bỏ và kháng cự hơn. Và chừng nào một người còn đang chối bỏ, kết cục cuối cùng sẽ luôn là: Người đó sẽ không thể đạt được nhận thức mang tính thay đổi và không đủ động lực để thay đổi bản thân họ.

Quan niệm sai lầm của chúng ta rằng phản hồi chỉ trích sẽ giúp tạo động lực thay đổi cũng giống như cách ta hiểu lầm về điều khiến cho trải nghiệm đen tối trở thành một trải nghiệm mang tính thay đổi cuộc sống – chúng đều bắt nguồn từ nhận định sai lầm rằng con người thay đổi hành vi để tránh được những hệ quả tiêu cực. Cách tiếp cận tiêu chuẩn về việc đưa ra phản hồi tiêu cực và trực tiếp hay gián tiếp yêu cầu ai đó “thay đổi hay là chết” là một nỗ lực tạo ra hệ quả tiêu cực mà chúng ta tưởng rằng sẽ tạo ra động lực để họ thay đổi. Nhưng như bạn đã thấy, phương pháp này gần như sẽ thất bại, đặc biệt là với những người cần phát triển kỹ năng và hình thành thói quen mới. Phản hồi tiêu cực mà mọi người nhận được thường

trái ngược với sự tự nhận thức về bản thân người đó, đối với những người kết quả thấp thì thậm chí còn mâu thuẫn hơn, và do đó con người sẽ phản ứng với áp lực nội tại của sự mâu thuẫn này bằng cách cho rằng lời chỉ trích đó là không chính xác, bất kể phản hồi đó khách quan đến đâu. Nản lòng vì sự chối bỏ đó, chúng ta thường chọn cách đưa ra lời khuyên hoặc ép họ tham gia đào tạo, nhưng cả hai phương pháp này đều không tạo ra động lực để thay đổi. Lời khuyên của chúng ta bị bỏ qua, những người bị buộc đi đào tạo sẽ kết thúc các khóa học đó mà không cải thiện được kỹ năng, và vòng lặp vô ích đó sẽ tiếp diễn. Nhưng vẫn còn một cách khác, một phương pháp bạn có thể sử dụng trong vai trò người huấn luyện và kèm cặp để giúp đỡ những người xung quanh đạt được nhận thức mang tính thay đổi mà họ cần, và nó bắt đầu từ việc giữ những lời chỉ trích hay khuyên bảo cho riêng mình.

## **Giữ lời khuyên cho riêng bạn**

Trước những năm 1980, phương pháp phổ biến để cai nghiện cũng tương tự như hầu hết các chương trình phát triển lãnh đạo ngày nay – thay đổi được áp đặt lên con người, biện pháp điều trị bao gồm những giải pháp mang tính ép buộc đến từ lời khuyên của các chuyên gia, và sự chối bỏ cũng như động lực thấp được xem là vấn đề của các bệnh nhân.

Sau đó vào đầu những năm 1980, nhà tâm lý học lâm sàng William R. Miller đã xem xét sự kháng cự của bệnh nhân dưới một góc nhìn khác, và nhận thức của ông đã thay đổi toàn bộ phương thức điều trị cai nghiện. Thay vì nhìn nhận sự kháng cự và động lực thấp như những vấn đề của bệnh nhân, Miller bắt đầu nhìn nhận nó như những vấn đề gây ra bởi chính những người trị liệu. Miller biết rằng những người trị liệu này không hề cố ý gây ra sự kháng cự hay động lực thấp cho bệnh nhân của họ, nhưng ông nhận ra rằng họ vẫn làm như vậy do sử dụng phương pháp ép buộc và đôi đầu từng được coi là phương pháp điều trị chuẩn. Để thay đổi những nỗ lực phản tác dụng này, ông đã phát triển một kỹ thuật chữa bệnh mới với tên gọi phỏng vấn tạo động lực.<sup>10</sup>

Phỏng vấn tạo động lực dựa trên nguyên lý rằng động lực thay đổi phải đến từ bên trong mỗi con người; nó không thể bị áp đặt bởi bất kỳ ai khác và không ai có thể bị ép buộc phải thay đổi. Bạn có thể cho rằng phương pháp này đã thu nhỏ vai trò của những người trị liệu – tất cả những gì họ có thể làm là giết thời gian và chờ cho đến khi bệnh nhân của họ đạt được nhận thức mang tính thay đổi – tuy vậy quan điểm này lại không chính xác. Thay vào đó, người trị liệu sẽ hướng dẫn cho bệnh nhân của họ đạt được nhận thức cần thiết đó thông qua việc chủ động tăng áp lực nội tại giữa sự tự nhận thức bản thân và hành vi của bệnh nhân. Bằng cách này, người trị liệu sẽ giúp bệnh nhân tìm được động lực bên trong để thay đổi.

Để hiểu rõ hơn sự khác nhau giữa phỏng vấn tạo động lực và phương pháp đối đầu mà hầu hết mọi người đều đã quen thuộc, hãy cùng nhìn lại trường hợp của Laura và hình dung cuộc thảo luận huấn luyện của tôi với cô ấy sẽ phát triển theo chiều hướng nào nếu tôi sử dụng phản hồi chỉ trích và lời khuyên để giúp cô thay đổi hành vi:

**Tôi:** Laura, tôi có một số phản hồi quan trọng muốn chia sẻ với cô. Đồng nghiệp của cô nói với tôi rằng cô hay tranh cãi với họ và không lắng nghe những gì họ nói. Tôi sẽ cho cô một lời khuyên: Mọi người không thích làm việc với những quản lý thích tranh cãi và không biết lắng nghe. Nếu cô muốn được thăng tiến, cô nên rèn luyện kỹ năng lắng nghe.

**Laura:** Ai nói cho anh biết điều đó?

**Tôi:** Đồng nghiệp của cô trong phòng cấp cứu.

**Laura:** Tôi biết anh đã nói chuyện với ai. Chỉ có một vài người trong phòng không thích tôi. Đó là lý do họ nói với anh như vậy.

**Tôi:** Khá nhiều đồng nghiệp của cô đã phản hồi như vậy với tôi.

**Laura:** Được thôi, nhưng có thể khi đó tôi đang trải qua một ngày tồi tệ. Công việc của tôi vô cùng áp lực.

**Tôi:** Tôi hiểu rằng công việc của cô vô cùng áp lực và có thể cô đã trải qua một ngày tồi tệ, nhưng hành vi này đang làm căng thẳng hóa mối quan hệ của cô tại bệnh viện và khiến cho cô không được thăng tiến.

**Laura:** Tôi không tin điều đó. Tôi không phải là người hay tranh cãi mà rất giỏi lắng nghe. Đây là lần đầu tiên tôi nghe được phản hồi này. Nếu tôi là người hay tranh cãi, những người khác hẳn đã nói cho tôi biết từ lâu rồi.

Bạn có thể thấy cuộc trò chuyện này đã nhanh chóng biến thành cuộc tranh luận về tính xác thực của những phản hồi tiêu cực mà tôi đưa ra. Ngay khi tôi kích động cô với những chỉ trích đó, Laura ngay lập tức đưa ra lý do giải thích tại sao những phản hồi đó lại không chính xác. Mỗi chứng cứ của tôi đều được Laura đưa ra lý lẽ để giải thích, và vòng lý luận – phản lý luận đó chỉ khiến cho Laura kháng cự hơn trước phản hồi tiêu cực và sự nài nỉ của tôi rằng cô cần thay đổi hành vi của mình.

Đây chính là kịch bản thường xảy ra khi chúng ta cố gắng thay đổi hành vi của ai đó bằng cách đưa cho họ phản hồi tiêu cực hoặc lời khuyên. Kết quả là chúng ta rơi vào chiến tuyến đối lập trong cuộc tranh cãi với người mà ta đang cố gắng giúp đỡ, và trong quá trình đó chúng ta ngày càng làm giảm động lực thay đổi của họ và khiến họ rơi vào trạng thái chối bỏ nhiều hơn khi đẩy họ đến việc nghĩ ra nhiều lý lẽ chống lại sự thay đổi hơn.

Nguyên nhân khiến các phản hồi tiêu cực và lời khuyên không tạo ra động lực thay đổi có lẽ đã trở nên rõ ràng với bạn: Chúng mâu thuẫn trực tiếp với sự tự nhận thức về bản thân của chúng ta và đẩy con người đến với hành động chối bỏ, viện cớ. Việc chấp nhận phản hồi sẽ tạo ra áp lực nội tại bởi lẽ chúng ta phải thừa nhận rằng hành vi của mình không nhất quán với nhận thức của ta về bản thân và chúng ta cũng phải thừa nhận rằng chúng ta cần thay đổi nó. Sẽ dễ dàng hơn khi ta chỉ cần gạt bỏ phản hồi đó khỏi lý lẽ của mình hoặc tranh cãi tại sao lời khuyên sẽ không có tác dụng.



Bây giờ hãy cùng xem cách phỏng vấn tạo động lực thay đổi cuộc hội thoại của tôi với Laura như thế nào:

**Tôi:** Laura, tôi hiểu rằng cô muốn được bổ nhiệm vào vị trí quản lý. Điều đó có đúng không?

**Laura:** Đúng, đó chính là bước tiếp theo trong sự nghiệp của tôi.

**Tôi:** Đó là mục tiêu tuyệt vời. Vậy vị trí đó có gì thu hút cô đến thế?

**Laura:** Tôi đã từng làm việc với rất nhiều quản lý tồi trong suốt sự nghiệp của mình và tôi tin rằng mình có thể làm tốt hơn họ. Thêm vào đó tôi luôn thấy mình là một người lãnh đạo khi giúp đỡ bệnh nhân và đồng nghiệp của mình.

**Tôi:** Vậy là cô đã có một vài trải nghiệm làm việc với những quản lý tồi.

**Laura:** Đúng, hầu hết đều cư xử như những kẻ độc tài, ra lệnh cho những người xung quanh và thực sự không lắng nghe nhân viên của họ.

Và khi ai đó đủ can đảm để nói ra, họ lại trở nên phòng vệ và công kích.

**Tôi:** Những quản lý đó chỉ yêu cầu và không lắng nghe điều cô muốn nói. Và đôi khi họ còn ư tranh cãi nữa.

**Laura:** Đúng, chính xác là như thế. Tôi tin là mình có thể làm tốt hơn họ.

**Tôi:** Điều đó quả là tuyệt vời. Bất kỳ tổ chức nào cũng cần thật nhiều quản lý giỏi. Vậy cô thấy mình có điểm mạnh nào có thể giúp cô trở thành một người quản lý tốt?

**Laura:** Tôi rất cởi mở và dễ tiếp xúc. Tôi thấy quan trọng là nhân viên phải cảm thấy thoải mái khi ở gần lãnh đạo và có thể trò chuyện cởi mở với lãnh đạo về bất kỳ điều gì.

**Tôi:** Vậy là cô đề cao tính cách cởi mở và dễ tiếp xúc và coi đó là một đặc điểm quan trọng để cô trở thành một người quản lý tốt.

**Laura:** Đúng vậy. Mọi chuyện sẽ hoàn toàn khác nếu cấp trên của anh lắng nghe lời anh nói.

**Tôi:** Tất nhiên là thế, điều đó khiến nhân viên cảm thấy được lắng nghe và trân trọng. Lắng nghe là kỹ năng vô cùng quan trọng mà bất kỳ người quản lý nào cũng nên có. Vậy cô có luôn lắng nghe những bệnh nhân và đồng nghiệp của mình không?

**Laura:** Có chứ. Ồ... thỉnh thoảng khi tôi bị áp lực vì công việc hay quá bận rộn, tôi thường nói chuyện cộc lốc với họ.

**Tôi:** Ý cô là gì khi cô nói rằng mình “nói chuyện cộc lốc với họ”?

**Laura:** Thỉnh thoảng khi không có thời gian để lắng nghe, tôi thường bảo họ điều họ cần làm ngay lập tức.

**Tôi:** Vậy là khi cô bị áp lực, hay khi công việc quá bận rộn, cô lại không thể lắng nghe nhiều.

**Laura:** Đúng, anh có thể coi là vậy.

**Tôi:** Vậy chuyện đó có xảy ra thường xuyên không? Cô có thường bị áp lực trong công việc không?

**Laura:** Khá thường xuyên. Tôi làm việc trong phòng cấp cứu, vì thế vô cùng bận rộn.

**Tôi:** Và khi cô bị áp lực, cô sẽ thường cộc lốc với những người xung quanh.

**Laura:** Đúng là như vậy. Giờ khi nghĩ lại, tôi bị áp lực quá nhiều. Vì thế có thể tôi không phải là người giỏi lắng nghe như tôi vẫn nghĩ.

Hãy để ý ví dụ thứ hai diễn ra khác ví dụ đầu tiên như thế nào. Khi tôi kiểm chế việc đưa ra những phản hồi tiêu cực hoặc đưa ra lời khuyên, tôi không kích thích sự kháng cự của Laura. Chúng tôi

không rơi vào tình trạng tranh luận bởi lẽ tôi không hề chống đối sự tự nhận thức về bản thân của Laura. Thay vào đó, tôi đưa ra những lời xác nhận như “Đó là mục tiêu tuyệt vời” để tóm tắt lại những gì cô đã nói với tôi, và đặt cho cô những câu hỏi để định hướng cuộc trò chuyện. Trong quá trình không hề mang tính đe dọa này, tôi từ từ giúp cô phát triển áp lực nội tại giữa sự tự nhận thức về bản thân là người cởi mở và dễ tiếp xúc đến hành vi hành xử cộc lốc với những người xung quanh. Bằng việc cho cô không gian để tự khám phá ra sự mâu thuẫn của bản thân, tôi đã giúp cho Laura tự đi đến nhận thức rằng cô không phải người giỏi lắng nghe như cô đã từng nghĩ. Đó là trải nghiệm tích cực chứ không phải một trận chiến, và nhận thức thay đổi của Laura đã tự xuất hiện trong chính những lời cô nói ra, chứ không phải từ lời nói của tôi. Đây chính là cách phỏng vấn tạo động lực giúp con người tìm được động lực để thay đổi.

Phỏng vấn tạo động lực có thể phát huy tác dụng trong hầu hết mọi hoàn cảnh. Trong một bài đánh giá về 72 nghiên cứu khoa học so sánh hiệu quả giữa việc phỏng vấn tạo động lực và đưa ra lời khuyên, người ta nhận thấy rằng phỏng vấn tạo động lực đem lại kết quả tốt hơn khoảng 80% trong tổng số nghiên cứu. Phỏng vấn tạo động lực đem lại hiệu quả nhiều hơn việc đưa ra lời khuyên liên quan đến giảm cân, giữ gìn vóc dáng, bệnh tiểu đường, hen suyễn và việc sử dụng đồ uống có cồn. Thêm vào đó, một tương tác phỏng vấn tạo động lực chỉ kéo dài 15 phút cũng tạo ra được hiệu quả 64% trong tổng số nghiên cứu.<sup>11</sup>

Khi những người huấn luyện và cố vấn lần đầu tiên biết đến phỏng vấn tạo động lực, họ thường coi đó là công cụ để thử sử dụng khi số tiền nhận được không quá cao và họ sẽ tiếp tục phụ thuộc vào phản hồi tiêu cực và lời khuyên trong những trường hợp nghiêm trọng hơn khi số tiền chi trả cao và nhu cầu thay đổi cấp bách. Đừng phạm phải sai lầm này. Nếu bạn muốn giúp ai đó thay đổi, hãy giữ những lời khuyên cho riêng mình và chấp nhận rằng động lực để họ thay đổi cần phải đến từ chính bản thân họ. Nếu bạn cố gắng áp đặt những phản hồi tiêu cực, đưa ra lời khuyên hay sử dụng bất kỳ phương pháp đối đầu nào khác, bạn gần như sẽ khơi mào cho một cuộc tranh luận phản tác dụng, gây ra sự kháng cự, và cuối cùng sẽ

làm giảm động lực của người bạn muốn giúp đỡ - phản hồi tiêu cực hay lời khuyên thường chỉ khuyến khích con người nghĩ ra thêm nhiều lý do giải thích cho việc họ không nên thay đổi. Thay vào đó, hãy sử dụng phỏng vấn tạo động lực như một phương thức hỗ trợ không đối đầu để giúp họ tự phát triển áp lực nội tại dẫn tới nhận thức thay đổi.

## **Phát triển áp lực nội tại**

Tại thời điểm cao trào của đại dịch HIV/AIDS, các nhà tâm lý học đã vội vã nghĩ ra những can thiệp giúp làm giảm sự lây lan virus trong số những người trưởng thành bằng cách khuyến khích họ sử dụng bao cao su. Rất nhiều chính phủ và tổ chức y tế đã tuyên truyền việc sử dụng bao cao su dưới hình thức tờ rơi, bài giảng và video giáo dục, nhưng đến ngày nay các nhà tâm lý học đã hiểu rằng chỉ tuyên truyền sẽ không thể đem lại sự thay đổi hành vi mong muốn. Họ cần phải tìm cách khác để phát triển áp lực nội tại trong chính bản thân mỗi người.

Một sự can thiệp đi đầu trong giai đoạn đó có tên gọi hiện tượng đạo đức giả. Cơ sở của sự can thiệp này rất đơn giản: Bạn có thể phát triển áp lực nội tại trong mỗi người chỉ trong hai bước.

Đầu tiên bạn yêu cầu họ tranh luận theo chiều hướng ủng hộ cho hành vi bạn mong muốn – trong trường hợp này chính là việc sử dụng bao cao su để ngăn chặn việc lây lan HIV/AIDS. Sau đó bạn yêu cầu họ mô tả những tình huống đã xảy ra trong quá khứ mà đáng lẽ họ nên thực hiện hành động đó nhưng họ đã không làm, chẳng hạn như, họ không sử dụng bao cao su để tự bảo vệ bản thân khỏi việc nhiễm HIV/AIDS. Và đột nhiên, áp lực nội tại được sinh ra và hạt giống thay đổi được gieo mầm.

Trong thí nghiệm đặc biệt này, các sinh viên tại Đại học California và Santa Cruz tin rằng họ đang giúp đỡ một chiến dịch ngăn ngừa HIV/AIDS. Cụ thể là, họ được yêu cầu đọc những thông tin liên quan loại virus này và sử dụng chúng để thực hiện những bài phát biểu ngắn trên video và sau đó họ được yêu cầu mô tả lại những tình huống trong quá khứ mà họ không sử dụng bao cao su. Sau khi

kết thúc, các nhà nghiên cứu đã tiến hành khảo sát những sinh viên này về mức độ thường xuyên sử dụng bao cao su trong quá khứ và ý định sử dụng chúng trong tương lai.

Các nhà nghiên cứu nhận thấy rằng những sinh viên trải qua hiện tượng đạo đức giả có ý định sử dụng bao cao su nhiều hơn trong tương lai. Thêm vào đó, khi các nhà nghiên cứu theo dõi những người tham gia nghiên cứu ba tháng sau đó, họ nhận thấy rằng những sinh viên trong nhóm hiện tượng đạo đức giả thực tế sử dụng bao cao su nhiều hơn so với những người chỉ nhận được thông tin về việc ngăn ngừa HIV/AIDS.<sup>12</sup> Trong một nghiên cứu sau đó, các nhà nghiên cứu cho sinh viên cơ hội mua bao cao su ngay sau khi họ trải qua hiện tượng đạo đức giả, và hơn 80% số lượng sinh viên tham gia đã mua bao cao su; trong khi đó chỉ có 30 – 50% những người tham gia trong điều kiện khác lựa chọn bỏ tiền để mua chúng.<sup>13</sup> Hiện tượng đạo đức giả đã đem lại động lực mà những sinh viên này cần để thay đổi hành vi của mình.

Kỹ thuật hiện tượng đạo đức giả đem lại hiệu quả bởi lẽ nó phát triển áp lực nội tại mà con người trải qua khi hành vi của họ không nhất quán với sự tự nhận thức về chính bản thân họ. Bước đầu tiên trong kỹ thuật này đóng vai trò củng cố sự tự nhận thức về bản thân thông qua việc thúc đẩy họ tranh luận để bảo vệ cho hành vi mong muốn, chẳng hạn như lái xe an toàn, sử dụng bao cao su hay lắng nghe nhân viên. Cũng tương tự như việc phản hồi tiêu cực và đưa ra lời khuyên kích thích con người đưa ra lý lẽ để chống lại chúng, việc yêu cầu ai đó bảo vệ cho một hành vi tích cực cũng kích thích họ tự đưa ra những luận điểm ủng hộ cho việc thay đổi. Tôi sử dụng kỹ thuật này trong lần trao đổi thứ hai với Laura khi tôi yêu cầu cô định nghĩa về một người quản lý tốt và các điểm mạnh của cô có thể giúp cô trở thành một người quản lý tốt như thế nào. Khi đưa ra phản hồi trước những câu hỏi đặt ra, Laura đã tự giải thích tại sao quản lý tốt phải lắng nghe nhân viên của họ. Thông qua việc tự nghĩ ra luận điểm của mình, cô đã củng cố quan điểm rằng lắng nghe tích cực là một kỹ năng lãnh đạo quan trọng và liên hệ nó với sự tự nhận thức về bản thân mình như một người muốn trở thành nhà quản lý tốt.

Bước thứ hai trong hiện tượng đạo đức giả khó khăn hơn một chút, vì nếu không cẩn thận, bạn có thể sẽ tạo ra sự kháng cự và sẽ nhanh chóng rơi vào vòng xoáy của chính những cuộc tranh luận vô ích mà bạn đang muốn tránh. Với Laura, tôi đã đề cập đến vấn đề bằng cách đặt ra câu hỏi luôn luôn: “Bạn có luôn lắng nghe bệnh nhân và đồng nghiệp không?” Những câu hỏi luôn luôn và không bao giờ có tác dụng bởi chúng rất dứt khoát – con người khó có thể luôn luôn hoặc không bao giờ làm gì. Việc hỏi những câu hỏi như vậy là một cách không đe dọa để khuyến khích con người tự bộc lộ những ngoại lệ của riêng họ.

Bạn cũng có thể bắt đầu bước thứ hai trong hiệu ứng đạo đức giả bằng cách vờ như đó là bước tìm hiểu về điều bạn đang tò mò. Ví dụ, bạn có thể nói rằng: “Tôi tò mò muốn biết thêm về cách con người lắng nghe người khác. Có lẽ sẽ dễ dàng hơn nếu chúng ta tìm hiểu nó từ khía cạnh đối lập. Hãy cho tôi biết những tình huống mà trong đó bạn lắng nghe ít hơn so với bạn nghĩ”.

Một cách khác để bắt đầu bước thứ hai là đặt câu hỏi về những đóng góp tích cực của một hành vi. Ví dụ: “Việc lắng nghe bệnh nhân và đồng nghiệp có điểm gì tốt?”. Sau khi tìm hiểu mặt tích cực của một hành vi, bạn sẽ chuyển hướng tập trung vào những việc “không tốt”. Chẳng hạn như: “Việc lắng nghe bệnh nhân và đồng nghiệp có điểm gì không tốt?”. Nếu bạn để ý kỹ, bạn có thể xác định áp lực nội tại của người đối diện nằm ở đâu và bắt đầu từ đó. Laura có thể sẽ phản bác rằng, “Lắng nghe người khác tốn quá nhiều thời gian khi tôi đang bận hoặc đang ngập trong công việc”, và điều đó cũng chuyển hướng cuộc trò chuyện tới cùng một kết cục.

## **Hãy kiên nhẫn**

Con người cần phải tự tìm được động lực để thay đổi. Và mỗi người lại thực hiện nó trong những khoảng thời gian khác nhau. Đối với một số người, việc tìm kiếm động lực diễn ra rất nhanh; tuy nhiên với một số người khác, nhận thức thay đổi lại mất một khoảng thời gian mới xuất hiện.

Việc chờ đợi ai đó tự tìm được động lực có thể sẽ rất nản lòng, và bạn cũng sẽ thấy áp lực để đẩy nhanh tốc độ thông qua việc sử dụng phản hồi tiêu cực, đưa ra lời khuyên và ép buộc. Đừng đầu hàng trước cám dỗ đó – phương pháp đối đầu sẽ phản tác dụng và khiến cho người bạn đang cố gắng giúp đỡ trở lại kháng cự hơn trước việc thay đổi. Đây chính xác là điều mà bạn không hề mong muốn. Hãy nhớ rằng nhiệm vụ quan trọng nhất của bạn với vai trò một người huấn luyện hay cố vấn đang giúp đỡ người khác thay đổi hành vi chính là tránh tạo ra sự kháng cự. Phỏng vấn tạo động lực là phương pháp hữu hiệu để làm được điều đó, nhưng đừng hy vọng bạn sẽ trở thành chuyên gia trong việc đó ngay lập tức. Kỹ thuật này là một bộ những kỹ năng phức tạp đòi hỏi thời gian để bạn thành thạo và biến chúng thành thói quen của mình. Và trong lúc chờ đợi, bạn không cần phải trở thành một chuyên gia trong việc phỏng vấn tạo động lực thì mới có thể tránh được việc tạo ra sự kháng cự. Khi làm việc với người cần cải thiện kỹ năng, hãy tập trung vào việc lắng nghe và tóm tắt những gì người đó nói với bạn trong suốt các buổi trò chuyện kèm cặp. Đừng sa đà vào những cuộc tranh luận về việc người đó đang sai ở đâu hay tại sao thay đổi lại quan trọng. Thay vào đó, hãy kiên nhẫn và xác nhận suy nghĩ của người đối diện. Nếu có thể, bạn hãy gieo mầm hạt giống thay đổi thông qua việc phát triển áp lực nội tại trong chính người đó. Khi đã sẵn sàng để thay đổi, họ sẽ nói cho bạn biết. Đó là tín hiệu để bạn bắt đầu đào tạo họ về Thói quen Lãnh đạo.

# Chương 9 Đào tạo kỹ năng lãnh đạo

D

Ù bạn có nhận ra hay không, thì việc đào tạo chắc chắn là một phần trong cuộc sống hằng ngày của bạn. Bất kỳ khi nào bạn giúp ai đó thay đổi hành vi của họ, dù là nghề nghiệp chuyên môn của bạn hay bạn chỉ đơn giản là một bậc phụ huynh muốn giúp những đứa con của mình rèn luyện kỹ năng, về cơ bản bạn đang đóng vai trò của một người huấn luyện. Bạn không cần đến một tấm bằng tiến sĩ tâm lý học hay chứng nhận từ một viện đào tạo nào đó để có thể đào tạo người khác. Nếu bạn đủ quan tâm tới người mà bạn đang hướng dẫn và mong muốn nhìn thấy người đó thành công, thì bạn đã có đủ điều kiện cần thiết rồi. Có lẽ người học là một nhân viên gặp khó khăn với kỹ năng đàm phán hay một người bạn không giỏi việc lắng nghe. Có lẽ người học chính là con trai của bạn, một đứa trẻ không biết cách lập kế hoạch cho dự án trên lớp của mình. Hoặc có lẽ người học là một thành viên trong nhóm của bạn, người có vẻ không thể xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp với những người khác. Bất kể tình huống là gì, việc giúp người khác thành công trong việc rèn luyện kỹ năng và hành vi mới dễ dàng hơn bạn nghĩ rất nhiều. Bạn không cần sắp xếp các buổi đào tạo chính thức mỗi tuần. Bạn không cần vạch ra những quy tắc, cấu trúc hay xác định vai trò của mình là người huấn luyện. Tất cả những gì bạn cần là quan tâm đến những điều có thể hỗ trợ người đối diện và nói những lời phù hợp vào thời điểm phù hợp.

Nếu điều vừa rồi nghe quá đơn giản, hãy đọc lại Chương 8 một lần nữa. Đừng rơi vào cái bẫy của việc cho rằng tạo động lực để người khác thay đổi phụ thuộc hoàn toàn vào bạn. Con người cần phải tự nhận thức được sự cần thiết thay đổi, và họ cần phải tự tìm ra động lực để thay đổi. Nếu bạn cố gắng ép buộc, bạn sẽ chỉ tạo ra sự kháng cự - bạn không thể ép buộc ai đó học một kỹ năng mới hay



thay đổi hành vi của họ. Tất cả những gì bạn có thể làm là hỗ trợ cho họ trong suốt chặng đường phát triển của riêng họ. Điều này đúng với việc phát triển lãnh đạo và đúng với mọi việc khác.

Trong chương này, tôi sẽ vạch ra cách áp dụng Công thức Thói quen Lãnh đạo trong những tình huống huấn luyện và kèm cặp. Chương này không phải là hướng dẫn đào tạo tổng thể dành cho những người huấn luyện chuyên nghiệp hay cố vấn nghề nghiệp, như rất nhiều cuốn sách về chủ đề tương tự khác đã đề cập đến; thay vào đó, hãy coi nó như một chương sách vỡ lòng hỗ trợ cho những nỗ lực của bạn trong việc giúp đỡ người khác phát triển Thói quen Lãnh đạo hiệu quả. Hầu hết mọi người đều coi việc đào tạo lãnh đạo là một quy trình có cấu trúc cố định tương tự như liệu pháp trị liệu – những buổi học kéo dài nhiều giờ được tổ chức mỗi tháng một lần hoặc hai tuần một lần. Đối với những người huấn luyện chuyên nghiệp, mô hình này là vô cùng hiệu quả. Nhưng với chúng ta, việc huấn luyện không cần thiết phải có một cấu trúc đặc thù hay một quy trình cố định trước. Chúng ta có thể coi huấn luyện là chuỗi những tương tác thân mật: Khi bạn dành 10 phút đầu tiên trong buổi họp 1-1 với nhân viên để xem xét lại kết quả công việc được phân công gần đây nhất của người đó, bạn đang huấn luyện. Khi bạn động viên con gái mình trong suốt bữa tối để cô bé tiếp tục luyện tập bóng mềm, bạn đang huấn luyện. Khi bạn trò chuyện với một thành viên khác trong giáo hội sau buổi lễ nhà thờ về việc xây dựng mối quan hệ, bạn đang huấn luyện. Khi bạn trò chuyện với bạn bè về cách lắng nghe tốt hơn, bạn cũng đang huấn luyện. Trong mỗi sự tương tác hằng ngày, bạn có đủ năng lực để tác động đến nỗ lực thay đổi của những người xung quanh và giúp họ thành công hơn trong việc rèn luyện kỹ năng lãnh đạo.

Để có thể nói được những lời phù hợp tại thời điểm phù hợp, trước tiên bạn phải biết mình cần nói gì và bạn cũng cần biết khi nào nên nói. Đây chính là nội dung của chương sách này. Tôi sẽ vạch ra cho bạn hành trình mà mọi người thường xuyên đi qua khi áp dụng Công thức Thói quen Lãnh đạo, làm rõ cách xác định vị trí của mỗi người trên hành trình của họ, và giải thích loại hỗ trợ nào họ cần đến trong suốt chặng đường và cách để bạn hỗ trợ họ. Không có

bất kỳ điều nào trong số những điều trên đây đòi hỏi bạn phải tổ chức những buổi đào tạo chính thống cả. Trong hầu hết trường hợp, sẽ tốt nhất nếu bạn giữ những lần tương tác huấn luyện của mình ngắn gọn – một cuộc gọi kéo dài 10 phút, cập nhật nhanh tình hình trong bữa trưa, hay chỉ là một vài câu nói khi đi ngang qua họ cũng là đủ. Nếu bạn là một nhà quản lý đề cao công thức, bạn có thể kết hợp việc trao đổi huấn luyện trong các buổi họp 1 – 1 với nhân viên. Nếu bạn là một bậc phụ huynh sử dụng công thức để dạy cho con cái những kỹ năng mới, bạn có thể thực hiện việc huấn luyện đó trong bữa tối. Và nếu bạn sử dụng công thức để giúp một người bạn phát triển, bạn có thể thực hiện đào tạo họ khi đang cùng họ leo núi hoặc uống cà phê. Điều quan trọng là huấn luyện sử dụng Công thức Thói quen Lãnh đạo không cần thiết phải là những sự can thiệp chính thức và quá tải mà ở đó những quản lý, bạn bè hay thành viên trong gia đình ép buộc ai đó phải thay đổi. Huấn luyện trong hoàn cảnh này là những tương tác ngắn gọn hỗ trợ người đối diện khi họ tự bước đi trong quá trình thay đổi và phát triển kỹ năng lãnh đạo thông qua việc rèn luyện những Thói quen Lãnh đạo hiệu quả.

## **Dự định thay đổi**

Daniel là một người nóng nảy và anh biết điều đó. Điều khiến tôi cảm thấy hứng thú khi làm việc với Daniel không phải là việc anh cần học cách kiểm soát cơn giận của mình – rất nhiều người trong chúng ta cũng có điểm yếu này – mà là anh hiểu rất rõ về bản thân. Bạn biết đấy, Daniel hoàn toàn hiểu rằng nóng giận sẽ dẫn đến những hệ quả tiêu cực, nhưng dù vậy anh vẫn không có đủ động lực để thay đổi hành vi của mình.

Daniel là giám đốc công nghệ (CTO) tại một công ty phần mềm đang trên đà phát triển, và xét trên nhiều phương diện thì anh là một nhà điều hành tuyệt vời. Anh có kỹ năng tốt, và tất cả những nhà phát triển hay kỹ sư mà anh quản lý đều rất tôn trọng anh. Anh quản lý tốt nhóm của mình, thể hiện sự quan tâm tới nhân viên, đồng thời sở hữu trí tuệ lỗi lạc. Anh có thể giải quyết những vấn đề kỹ thuật hay tổ chức phức tạp một cách dễ dàng, và điều đó đã giúp anh tạo

được danh tiếng lớn trong công ty. Một cách chuyên nghiệp mà nói, điểm hạn chế duy nhất của Daniel là tính khí của anh.

Tính khí nóng nảy của Daniel chỉ xuất hiện khi anh gặp áp lực. Điều này không hề lý tưởng với bất kỳ ngành nghề nào, nhưng nếu bạn làm việc trong lĩnh vực phát triển phần mềm, bạn sẽ hiểu tại sao điểm yếu của Daniel lại đặc biệt có vấn đề trong vai trò CTO của anh. Các thời hạn và ước tính thời gian chính là kẻ thù không đội trời chung của mọi nhà phát triển phần mềm. Hầu hết những giải pháp phần mềm đều rất phức tạp và có rất nhiều thứ còn là ẩn số, vì thế việc đưa ra mốc thời gian ra mắt chính xác cho một phần mềm mới gần như bất khả thi. Tuy nhiên trong kinh doanh, mọi dự án đều cần thời hạn. Đối với mỗi chu kỳ ra mắt sản phẩm, Daniel phải vật lộn để lập kế hoạch cho toàn bộ quá trình, từ cấu trúc cơ sở dữ liệu đến phát triển và thử nghiệm, tuy vậy nhóm của anh vẫn thường xuyên chậm tiến độ nhiều tuần đến nhiều tháng. Điều này tất nhiên tạo ra rất nhiều xích mích với các bộ phận khác, đặc biệt là bộ phận kinh doanh và truyền thông, những người cần đưa phần mềm mới ra mắt đúng hạn để phục vụ những vị khách đang chờ đợi.

Daniel sẽ thường xuyên nổi nóng khi sắp kết thúc giai đoạn phát triển sản phẩm, đặc biệt là khi anh cảm nhận được áp lực từ những đồng nghiệp thuộc bộ phận kinh doanh và truyền thông đang ngày một tăng lên. Tại những thời điểm đó, Daniel dễ chịu và bình tĩnh sẽ biến thành một con rồng hét ra lửa. Ngay giây phút cảm thấy bị thúc giục, anh sẽ phòng thủ và tức giận. Sẽ không thể dùng lý lẽ để nói chuyện với anh vào những lúc như vậy, và những đồng nghiệp trong ban điều hành đã nhận ra rằng không nên thúc giục anh khi ngày ra mắt đang gần kề. Về phần mình, Daniel hiểu rằng những cơn giận của mình có vấn đề, nhưng mặc cho sự tự nhận thức này, chu kỳ của anh vẫn tiếp tục lặp lại.

Tôi luôn luôn biết khi nào Daniel sắp tới kỳ ra mắt một phần mềm mới: sau một khoảng thời gian yên lặng, anh sẽ bắt đầu liên hệ với tôi để trò chuyện về việc anh đang phải chịu áp lực ra sao và cảm thấy tội lỗi như thế nào khi nổi nóng một lần nữa. Mỗi lần nổi giận

trong buổi họp tập thể, anh sẽ cảm thấy hối hận ngay sau đó và lo lắng về nguy cơ làm hỏng mối quan hệ với những thành viên khác trong ban điều hành cũng như gây tổn hại tới danh tiếng của bản thân. Anh sẽ nói với tôi về việc anh mong có thể kiểm soát cơn giận của mình đến mức nào.

Tôi đã mắc một sai lầm vô cùng lớn trong lần gọi đầu tiên. Quá hứng khởi về những thành công mà những khách hàng khác của tôi đã đạt được nhờ Công thức Thói quen Lãnh đạo, tôi đã bắt đầu nói cho Daniel về cách anh có thể thay đổi hành vi của mình chỉ với một bài tập ngắn 5 phút mỗi ngày. Tôi đã cho rằng sự tự hiểu biết về bản thân cũng như sự sẵn sàng trò chuyện về những hệ quả tiêu cực từ việc mất kiểm soát cơn giận gây ra đồng nghĩa với việc anh đã sẵn sàng thay đổi hành vi của mình. Nhưng những lời góp ý của tôi đã ngay lập tức bị kháng cự bởi một danh sách những lý do tại sao phương pháp này sẽ không bao giờ có hiệu quả với anh. Chúng tôi nhanh chóng rơi vào vòng lặp lý luận – phản lý luận như tôi đã mô tả trong Chương 8, và cuộc trò chuyện của chúng tôi không đi đến kết luận nào cả. Chỉ sau khi đã cúp máy tôi mới nhận ra rằng mình đã đánh giá sai tình huống. Daniel hiểu điều anh đang làm là sai, anh hiểu rằng mình cần làm khác đi và tại sao, và anh cũng sẵn lòng trò chuyện về việc đó, nhưng lại chưa sẵn sàng để hành động. Tôi cần phải đưa ra đề nghị giúp đỡ khi anh đã sẵn sàng, chứ không phải thao thao bất tuyệt về cách thay đổi hành vi của anh.

Tôi đã điều chỉnh phương pháp tiếp cận của mình nhờ nhận thức này. Trong lần tiếp theo Daniel gọi đến, tôi chỉ lắng nghe, tóm tắt lại những gì anh nói, và không đưa cho anh bất kỳ gợi ý nào. Khi anh đã chia sẻ xong về những điều anh hối hận, tôi hỏi anh rằng anh đã biết về những vấn đề gây ra bởi sự nóng nảy của mình được bao lâu và anh đã suy nghĩ về việc thay đổi được bao lâu rồi. “Hai năm”, anh đáp lại. Nhiều tuần trôi qua, thời hạn ra mắt một phần mềm mới lại tới và Daniel lại gọi điện cho tôi, giọng tràn ngập hối hận và lo lắng sẽ mất kiểm soát cơn nóng giận của mình một lần nữa. Tôi lắng nghe câu chuyện quen thuộc của anh và giữ những lời khuyên cho riêng mình. Điều này đã trở thành lệ thường giữa chúng tôi. Việc đó tiếp diễn trong sáu tháng, và sau đó Daniel đã hoàn toàn đạt

tới điểm sẵn sàng thực hiện những thay đổi mà anh biết mình cần thực hiện.

Sự kháng cự mạnh mẽ của Daniel trước lời đề xuất đầu tiên của tôi về việc sử dụng Công thức Thói quen Lãnh đạo để thay đổi hành vi là một dấu hiệu rõ ràng rằng anh chưa sẵn sàng để hành động, ngay cả khi anh đã suy nghĩ về cách kiểm soát tính khí của mình trong nhiều năm trời. Sự tự hiểu biết về bản thân chỉ đưa anh đi được một quãng trên con đường đến nơi anh cần đến. Và mặc cho việc nhận thức về vấn đề mình gặp phải, anh vẫn đang ở giai đoạn mà các nhà tâm lý học gọi là *giai đoạn suy ngẫm*.<sup>1</sup>

Khi ở trong giai đoạn suy ngẫm, con người nhận thức được những thói quen xấu hay sự thiếu kỹ năng của họ, và họ đang suy nghĩ về việc thay đổi. Bạn sẽ được nghe họ chia sẻ về những thiếu sót của họ, và họ thậm chí còn thể hiện sự nuối tiếc và lo lắng như Daniel đã thể hiện. Những người suy ngẫm về mặt lý trí hiểu được nơi họ muốn đến, và họ thậm chí còn biết cách để đạt được điều đó, nhưng họ vẫn chưa đưa ra được quyết định hành động. Họ rơi vào tình trạng lúng lúng của sự tê liệt ra quyết định – họ nhận ra những điểm tiêu cực trong hành vi sai trái của mình, đồng thời biết rằng sẽ khó để thay đổi hành vi đó, và họ đang cân nhắc mặt lợi và mặt hại của việc chấp nhận thử thách đó: “Liệu mình có quan tâm đến thách thức này đủ để bỏ ra nỗ lực vì nó không? Liệu có dễ dàng hơn nếu cứ là chính mình bây giờ, thoải mái và không phải thay đổi? Dù sao thì hành vi của mình tồi đến đâu cơ chứ?”

Một người có thể duy trì trạng thái suy ngẫm này trong nhiều năm trời, như Daniel đã thực hiện. Đối với những người suy ngẫm này, sự cân bằng giữa mặt lợi và mặt hại của việc thay đổi hành vi dường như là ngang nhau, vì thế họ không cảm thấy có đủ áp lực để hành động. Họ cảm thấy sẽ thoải mái hơn nếu vẫn tiếp tục làm những thứ họ đang làm, bởi lẽ việc duy trì tình trạng hiện tại không đòi hỏi thêm bất kỳ nỗ lực nào. Những người này sẽ không hành động cho đến tận khi cán cân nghiêng đi và họ nhận thấy lợi ích từ việc thay đổi hành vi lớn hơn bất lợi. Với tư cách là một người huấn luyện, đó là việc bạn có thể giúp được.

## **Gây bất ngờ cho những người suy ngẫm**

Sau nhiều năm trời suy ngẫm, điều cuối cùng khiến cho Daniel hành động chính là khi tôi làm anh bất ngờ vì một câu hỏi mà anh chưa bao giờ cân nhắc tới: “Anh được lợi gì từ việc nổi nóng?”

Chính việc suy nghĩ về lợi ích khi nổi nóng đã khiến cho Daniel mất cảnh giác. Trong khi phần lớn những người huấn luyện tìm cách thúc đẩy những người suy ngẫm hành động, hầu hết mọi người thường tập trung vào những điểm tiêu cực mà thói quen xấu gây ra. Phương pháp tiếp cận này xuất phát từ niềm tin phổ biến nhưng sai lầm rằng việc tránh khỏi những hệ quả tiêu cực là động lực để thay đổi, điều này bạn đã được tìm hiểu trong Chương 8. Hầu hết mọi người đều cho rằng nếu họ có thể nghiêng cán cân về phía tiêu cực, điều đó sẽ giúp những người suy ngẫm quyết định hành động, nhưng chúng ta điều biết rằng mọi chuyện không diễn ra như vậy. Con người không thay đổi thói quen để tránh được những hệ quả tiêu cực; họ chỉ thay đổi khi đã tự nhận thức được về việc đó. Điều này đặc biệt đúng với những người suy ngẫm. Họ đã nhận thức được toàn bộ hệ quả tiêu cực mà thói quen xấu của họ gây ra, và bất chấp hiểu biết của họ về việc hút thuốc, uống rượu hay mất kiểm soát cơn giận sẽ gây ảnh hưởng xấu tới họ, họ vẫn tiếp tục thực hiện những thói quen đó. Nghịch lý là, điều mà những người suy ngẫm này cần nhận ra chính là thói quen xấu đem lại lợi ích gì cho họ. Việc hút thuốc đem lại lợi ích gì cho những người hút thuốc? Việc uống rượu đem lại lợi ích gì cho những người nghiện rượu? Đây là những hệ quả tích cực mà Daniel đã trải qua khi anh nổi nóng? Chúng ta sẽ luôn tìm được lợi ích, ngay cả khi lợi ích đó đến từ những thói quen xấu. Nếu không, những người suy ngẫm sẽ chẳng tiếp tục thực hiện hành vi xấu của họ nữa.

Daniel đã không trả lời câu hỏi của tôi ngay lập tức. Anh đã quá tập trung vào những điểm tiêu cực của thói quen đến nỗi không thể nghĩ ra bất kỳ lợi ích nào. Tôi đã định hình lại câu hỏi để giúp anh nhìn nhận hành vi của mình một cách khác đi.

“Hãy nghĩ về lần gần đây nhất anh mất kiểm soát cơn giận”, tôi nói. “Anh cảm thấy điều gì là đúng đắn sau khi việc đó xảy ra?”. Daniel

nhớ lại buổi họp ban điều hành mà tại đó anh đã cảm thấy nhẹ nhõm sau khi xả được cơn giận của mình. Anh nói rằng anh cảm thấy mạnh mẽ, quyền lực và có kiểm soát hơn – đây là những cảm xúc đối lập với những gì anh trải qua khi nhận thấy rằng nhóm của mình không thể cho ra mắt phần mềm đúng thời hạn. Khi trò chuyện về trải nghiệm đó, anh nhận thấy rằng anh sử dụng cơn giận như một cách để lấy lại quyền kiểm soát khi anh cảm thấy mình bất lực. Và đó chính là nhận thức mà anh cần có để chuyển từ trạng thái suy ngẫm sang hành động.

Khi Daniel nhận ra lợi ích có được từ việc nổi nóng, anh hiểu lý do anh làm vậy. Nhận thức này cuối cùng đã tạo cho anh động lực để thay đổi hành vi của mình, bởi lẽ giờ đây anh có thể tìm ra những cách khác hiệu quả hơn để lấy lại sự kiểm soát, cảm thấy mạnh mẽ và quyền lực hơn trong những tình huống dường như nằm ngoài tầm kiểm soát của anh. Và đây chính là thời điểm thích hợp để chúng tôi trò chuyện về Công thức Thói quen Lãnh đạo, và tôi đã đưa ra một bài tập đơn giản hằng ngày giúp anh kiểm soát cơn giận của mình.

Trải nghiệm của Daniel là điển hình đối với những người đang trong giai đoạn suy ngẫm. Trong một chương trình cai thuốc lá cho những người trẻ trên Facebook, các nhà nghiên cứu đã nhận thấy rằng những bài đăng về “cân bằng quyết định” chỉ rõ mặt lợi và mặt hại của việc hút thuốc thu hút được sự tham gia của những người suy ngẫm dưới hình thức thích và bình luận về bài viết nhiều hơn là những bài đăng chỉ tập trung vào điểm tiêu cực của việc hút thuốc.<sup>2</sup>

Giống như Daniel, những người suy ngẫm trong thí nghiệm này biết rằng hành vi của họ là không tốt cho sức khỏe; họ không cần thêm thông tin về bệnh tràn khí hay ung thư phổi hay bất kỳ mặt hại nào khác của việc hút thuốc lá. Điều họ cần là nhận thức rằng thói quen đó cũng có lợi cho họ theo những cách có thể trước đây họ chưa từng nghĩ đến. Chẳng hạn như, những người hút thuốc có thể cảm thấy thư giãn khi hít thở trong làn khói thuốc lá; điều đó giúp họ giảm áp lực. Việc gây bất ngờ cho những người suy ngẫm về những lợi ích của thói quen xấu có thể dẫn họ tới những nhận thức

quan trọng giải thích cho việc họ tiếp tục thực hiện những thói quen đó, và những nhận thức này có thể làm nghiêng cán cân về phía thay đổi hành vi. Nhận thức về lợi ích của thói quen xấu cũng giúp con người duy trì việc luyện tập Thói quen Lãnh đạo và duy trì trong dài hạn, bởi lẽ họ đã được chuẩn bị tốt hơn để đối đầu hoặc tránh những cám dỗ đẩy họ về với những thói quen xấu.

## **Thay thế hành vi không tương thích cho thói quen xấu**

Khi nghĩ đến việc thay đổi thói quen, con người thường nghĩ về những hành vi mà họ muốn ngừng thực hiện, chẳng hạn như cai thuốc lá, uống ít rượu hơn, hạn chế ăn đồ ăn nhanh và nước có ga, hay việc kiềm chế cơn giận. Vấn đề của việc tư duy này chính là sự tiêu cực của nó – tư duy này tập trung vào việc không nên làm thay vì việc nên làm. Bạn không thể xây dựng bài tập hằng ngày dựa trên việc không làm gì được. Vậy thì làm cách nào để thay đổi suy nghĩ đó và giúp những người xung quanh tìm ra bài tập phù hợp để tiến hành hằng ngày? Câu trả lời là một phương pháp vô cùng đơn giản mà một số giáo viên và phụ huynh đã quen thuộc: thay thế một hành vi tốt nhưng xung khắc cho hành vi xấu.

Tư duy “ngừng làm việc nào đó” có thể khó loại bỏ bởi lẽ đối với rất nhiều người, chiến lược thường được sử dụng để sửa chữa những hành vi sai trái là trừng phạt. Nếu một đứa trẻ chạy nhảy thay vì đi bộ trong phòng ăn trưa, bạn sẽ hét vào mặt để bé dừng lại, phạt bé tự suy nghĩ trong một khoảng thời gian hoặc gửi thư thông báo đến phụ huynh của bé, hoặc bạn có thể làm cả ba việc trên cùng lúc. Lần tiếp theo đứa trẻ chạy nhảy trong phòng ăn, bạn sẽ lặp lại hình phạt này. Đó là một trường hợp khác của phương pháp “thay đổi đến từ việc ngăn chặn hệ quả tiêu cực” quen thuộc trong việc cải biến hành vi, và phương pháp này cũng không đem lại hiệu quả như những phương pháp khác tôi đã đề cập đến trong chương này.

Phương pháp thay thế cho việc trừng phạt một hành vi tiêu cực chính là thưởng cho hành vi tích cực mà bạn muốn thay thế. Chìa khóa ở đây chính là việc hai hành vi đó phải tương khắc với nhau – nghĩa là hai hành vi này không thể đồng thời xảy ra cùng lúc. Chẳng hạn như, chạy và đi bộ là hai hành động tương khắc với nhau bởi lẽ



bạn không thể chạy khi đang đi bộ và ngược lại. Do đó thay vì phạt lũ trẻ vì chạy trong phòng ăn, bạn có thể chuyển hướng sang thưởng cho chúng vì đi bộ. Tại một trường tiểu học ở Utah, các nhà nghiên cứu đã thử nghiệm chính kịch bản này. Khi các giáo viên thấy học sinh đi bộ trong nhà ăn trưa, họ sẽ khen ngợi chúng và tặng cho chúng một tấm thẻ vàng chứng nhận cho hành vi tốt mà chúng đã thực hiện; không có đứa trẻ nào bị phạt vì chạy trong nhà ăn cả. Vậy kết quả của thí nghiệm này ra sao? Tình trạng chạy nhảy trong nhà ăn đã giảm xuống 75%, chúng tỏ rằng bất chấp những quan niệm phổ biến, việc ngăn chặn những hành vi không mong muốn không cần dùng đến các biện pháp trừng phạt mà thay vào đó, thưởng cho hành vi tương khắc là vô cùng khả thi.<sup>3</sup>Và phương pháp tiếp cận này đã tỏ ra hữu hiệu trong việc hỗ trợ Daniel.

Khi Daniel đã sẵn sàng hành động để thay đổi tính khí nóng nảy của mình, tôi đã mô tả Công thức Thói quen Lãnh đạo cho anh và chúng tôi đã cùng nghiên cứu danh mục các kỹ năng và bài tập trong Phần III để tìm ra một bài tập hàng ngày phù hợp với anh ấy. Tuy vậy chúng tôi gặp phải một vấn đề: Không có bài tập nào nhắm đến sự nóng nảy hay kiểm soát cơn giận của con người.

Chúng tôi cũng cần tìm ra một hành vi tương khắc với cơn giận của Daniel, bởi lẽ Công thức Thói quen Lãnh đạo dựa trên việc rèn luyện thêm kỹ năng mới thay vì phương pháp “ngừng làm việc nào đó” lỗi thời và kém hiệu quả. Khi đã xác định được hành vi tương khắc, chúng tôi đã xây dựng một bài tập Thói quen Lãnh đạo riêng biệt xung quanh hành vi đó. Tôi bắt đầu quá trình bằng cách đặt câu hỏi: “Anh nghĩ đâu là hành vi đối lập với sự tức giận?” Daniel nêu ra một số hành động như quan tâm, tôn trọng và lịch sự, và các hành động này phù hợp với kỹ năng Thói quen Lãnh đạo là Thể hiện sự quan tâm. Chúng tôi đã cùng xem xét các hành vi vi mô và bài tập đối với kỹ năng Thể hiện sự quan tâm, và Daniel đã quyết định lựa chọn hành vi vi mô là “giao tiếp với những người xung quanh một cách lịch thiệp và tôn trọng”. Đây là một lựa chọn đúng đắn bởi lẽ Daniel sẽ không thể cùng một lúc la hét giận dữ với đồng nghiệp mà vẫn giao tiếp với người đó một cách lịch sự và tôn trọng được – hai hành vi này tương khắc với nhau.

Tiếp theo đó, Daniel và tôi cần phải biến hành vi vi mô đó trở thành một bài tập hằng ngày với một tín hiệu thích hợp giúp Daniel thay thế hành vi tiêu cực là mất kiểm soát cơn giận bằng hành vi tích cực là giao tiếp lịch thiệp và tôn trọng. Tín hiệu hiệu quả nhất dành cho Daniel có lẽ là thời điểm khi anh nhận ra mình đang tức giận, bởi thời điểm đó xảy ra ngay trước khi anh bắt đầu la lối. Daniel mô tả cảm giác rằng vào thời điểm đó cơ thể anh giống một nồi nước đậy kín nắp đang sôi: Áp lực tăng dần lên cho đến khi nó phun trào. Chúng tôi đã sử dụng phép ẩn dụ này trong bản thảo đầu tiên về tín hiệu: sau khi bạn nhận ra cơ thể mình đang trong trạng thái nồi nước sôi. Tuy vậy chúng tôi vẫn cần phải biến chính hành vi vi mô đó thành một bài tập hằng ngày mà Daniel có thể làm ngay khi anh bắt đầu cảm thấy tức giận. Giả định rằng đó là bài tập đúng thời điểm, chúng tôi có hai ứng cử viên cho bài tập đó: Daniel sẽ nêu lên một câu phát biểu hoặc đặt một câu hỏi. Daniel lựa chọn sẽ nói một câu. Tôi hỏi anh rằng, “Câu nói nào sẽ giống với hình thức giao tiếp lịch thiệp và tôn trọng trong tình huống này?”. Daniel đề xuất rằng anh có thể cảm ơn đồng nghiệp của mình vì đã nêu ra những điều anh cần để tâm và xin phép im lặng một vài phút để bình tĩnh trước khi đưa ra câu trả lời. Và với đề xuất đó chúng tôi đã hoàn thiện bản nháp đầu tiên cho bài tập của Daniel để rèn luyện Thói quen Lãnh đạo: *Sau khi bạn nhận thấy rằng cơ thể mình đang trong trạng thái nồi nước sôi, hãy nói rằng, “Cảm ơn vì đã nêu lên vấn đề này cho tôi biết. Hãy để cho tôi vài phút suy nghĩ và tôi sẽ phản hồi sau”.*

Bản nháp bài tập đầu tiên này của Daniel là một khởi đầu tốt, tuy vậy chúng tôi vẫn cần phải giải quyết hai vấn đề. Vấn đề đầu tiên là tín hiệu của Daniel quá cụ thể trong những tình huống cụ thể khi anh thực sự mất kiểm soát cơn giận – anh chỉ bắt đầu cảm thấy cơ thể mình như một nồi nước sôi khi phần mềm mới sắp được ra mắt và khi anh cảm thấy bị thúc giục. Với một tín hiệu cụ thể như vậy, anh sẽ không thể thực hành bài tập đó hằng ngày, và sẽ càng khó để biến hành vi mới này thành thói quen hơn. Để giải quyết vấn đề này, chúng tôi phải tìm ra một tín hiệu tương tự mà Daniel có thể gặp phải hằng ngày.

Vấn đề thứ hai là bài tập của Daniel có liên hệ trực tiếp với một trải nghiệm cảm xúc mãnh liệt – anh bực tức đến nổi mất kiểm soát cơn giận của mình. Để hiểu tại sao đây lại là vấn đề, chúng ta cần phải nhớ lại câu chuyện về Sabrina, người hàng xóm của tôi, và chú chó Max của cô trong Chương 4. Sabrina đã sử dụng kỹ thuật xâu chuỗi những hành vi đơn giản để dạy Max cách tự dọn dẹp đồ chơi của mình. Kỹ thuật này có hiệu quả đối với tất cả số đồ chơi của Max ngoại trừ một món – chú gà bóp kê. Max yêu thích món đồ chơi đó hơn tất cả những món đồ chơi khác. Bất kể khi nào con gà kê lên, Max sẽ vô cùng phấn khích, mất tập trung và bắt đầu chơi với nó. Max không thể kiềm chế bản thân – con gà bóp kê chính là ngòi châm cảm xúc của Max. Sự phấn khích mà Max trải qua khi con gà đồ chơi kê lên đã ngăn cản nó thực hành bài tập của mình do đó nó không thể học được cách dọn dẹp món đồ chơi đó.

Vấn đề với những cảm xúc mạnh như sự phấn khích của Max hay cơn giận dữ của Daniel chính là việc chúng khiến con người (và cả loài chó) mất tập trung. Những cảm xúc mãnh liệt làm cho ta bị quá tải, khiến ta khó có thể suy nghĩ một cách lý trí hay tập trung vào bất kỳ việc gì khác ngoài cảm xúc đó. Khi xét đến việc rèn luyện thói quen, những cảm xúc mạnh cản trở khả năng thực hành có ý thức những hành vi mới mà ta đang cố gắng rèn luyện. Nếu ai đó đang tìm cách thay thế một thói quen xấu xuất hiện trong những tình huống cảm xúc mạnh, thì phương án tốt nhất sẽ là thực hành những hành vi đó khi cảm xúc đang ổn định. Và đó chính xác là những gì Daniel đã làm.

Mặc dù cơ thể của Daniel không thường xuyên trải qua trạng thái nổi nước sôi (cảm xúc mạnh), anh vẫn cảm thấy những sự thất vọng hay nóng giận nhẹ (cảm xúc yếu) hằng ngày, như hầu hết mọi người đều trải qua. Chúng tôi đã điều chỉnh bài tập của anh theo đó: *Sau khi bạn nhận thấy sự thất vọng hay cáu giận dù là nhỏ nhất, hãy nói rằng, “Cảm ơn vì đã nêu lên vấn đề này. Hãy cho tôi một chút thời gian suy nghĩ và tôi sẽ phản hồi sau”*. Và đây là bài tập mà Daniel có thể dễ dàng thực hành mỗi ngày.

**Hỗ trợ luyện tập Thói quen Lãnh đạo**

Công thức Thói quen Lãnh đạo cung cấp một kế hoạch hành động đơn giản dành cho những người sẵn sàng thay đổi hành vi của họ và phát triển những kỹ năng lãnh đạo tốt hơn: Hãy chọn một bài tập đơn giản hằng ngày và luyện tập cho đến khi hành vi mới đó trở thành một thói quen. Mặc dù công thức này giúp việc thay đổi dễ dàng hơn, đừng mắc sai lầm khi cho rằng con người sẽ vượt qua quá trình tập luyện kéo dài 66 ngày (hoặc thậm chí dài hơn). Đừng ngạc nhiên khi thấy những người muốn thay đổi cần đến sự hỗ trợ, một cách chính thống hoặc không, trong suốt quá trình đó, và hãy hiểu rằng những người khác nhau sẽ cần đến những phương pháp hỗ trợ khác nhau vào những thời điểm khác nhau. Một số người sẽ muốn công khai cam kết thay đổi với bạn, trong khi những người khác sẽ tìm kiếm từ bạn lời xác nhận rằng họ đang đi đúng hướng, một số khác sẽ tìm kiếm một người đồng hành cùng chịu trách nhiệm, và số khác sẽ cần bạn giúp tăng cường niềm tin vào năng lực của bản thân (niềm tin rằng họ có đủ khả năng để thay đổi hoàn toàn).

Khi bắt đầu luyện tập, họ sẽ thường xuyên tìm kiếm sự xác nhận rằng họ đang đi đúng hướng. Họ cảm thấy không thoải mái với hành vi này trong suốt giai đoạn này, vì thế họ cần được xác nhận và đảm bảo là họ đang làm đúng. Hãy nhớ lại bạn đã cảm thấy lóng ngóng như thế nào khi lần đầu tiên thắt dây an toàn hay bắt đầu luyện tập một môn thể thao mới. Ngay cả khi các bài tập Thói quen Lãnh đạo rất đơn giản, việc kỳ vọng người khác sẽ thành thạo nó ngay lập tức là cực kỳ vô lý. Việc mắc lỗi rất phổ biến trong giai đoạn đầu của quá trình luyện tập và bạn không nên coi đó là dấu hiệu của sự thất bại. Với vai trò một người hướng dẫn, bạn có thể hỗ trợ họ vượt qua những sự không chắc chắn này bằng cách công nhận những nỗ lực của họ và giúp họ bình thường hóa những trải nghiệm đó. Những câu nói đơn giản như “hầu như ai cũng cảm thấy lóng ngóng khi lần đầu thử một thói quen mới” sẽ vô cùng hữu ích trong việc công nhận này.

Những hành vi mới sẽ bắt đầu trở nên tự nhiên hơn khi chúng ta thông thạo chúng và khi chúng đã được hợp nhất với nhận thức của ta về bản thân. Chúng ta kết hợp những hành vi vào trong nhận

thức về bản thân một cách tự nhiên theo thời gian – càng làm nhiều một việc, ta sẽ càng cảm thấy hành vi đó là một phần con người ta. Bạn có thể sử dụng một vài phương pháp để đẩy nhanh quá trình kết hợp đó. Một phương pháp đơn giản là giúp người học xử lý có nhận thức những trải nghiệm của họ trong suốt quá trình luyện tập thông qua việc suy ngẫm nhanh. Hãy coi đó là bước tiếp theo trong kỹ thuật hiện tượng đạo đức giả mà bạn đã tìm hiểu trong Chương 8. Trong hiện tượng đạo đức giả, bạn khiến cho người học tăng cường quan điểm của họ về hành vi mong muốn bằng cách buộc họ tranh luận để ủng hộ hành vi đó. Việc này cũng giúp người học đồng cảm với hành vi đó. Khi họ bắt đầu thay đổi hành vi thông qua luyện tập có cân nhắc, việc suy ngẫm lại về hành vi mới có thể giúp họ tăng cường sự đồng cảm tích cực với nó và đẩy nhanh quá trình định hình lại nhận thức về bản thân.

Khi bạn giúp ai đó xử lý trải nghiệm mới, tôi khuyên bạn sử dụng một khung đơn giản để định hướng cuộc trò chuyện. Khung mà tôi ưa thích có tên là EAR, viết tắt của “Kỳ vọng – Hành động – Kết quả”. EAR là mô hình cơ bản để hiểu hành vi con người. Khi sử dụng EAR, chúng ta có thể coi những trải nghiệm hằng ngày là tổng hợp của những kỳ vọng, hành động của chúng ta và kết quả của những hành động đó.

**Kỳ vọng** là những quá trình suy nghĩ dẫn ta tới việc thực hiện hành động; chúng bao gồm những nhận định của ta về tình huống ta gặp phải, những trải nghiệm tương tự mà ta từng trải qua trong quá khứ, những nhận định mà ta đưa ra, những gì ta cảm nhận và cách ta sắp xếp ưu tiên giữa nhu cầu và cảm xúc cạnh tranh lẫn nhau.

**Hành động** là hành vi thực tế của ta; chúng bao gồm những gì ta nói, làm hay viết khi phản ứng trước tình huống và kỳ vọng. Hành động sau đó tự nhiên sẽ dẫn đến hệ quả - kết quả của hành vi mà ta thực hiện.

**Kết quả** bao gồm cả phản ứng của ta về những gì ta đã làm và suy nghĩ, cảm xúc và hành vi của những người xung quanh – những gì họ làm, nói hay viết để phản ứng trước hành động của chúng ta.

Chúng ta có thể sử dụng khung EAR trong hầu hết mọi tình huống. Trong phạm vi Công thức Thói quen Lãnh đạo thì đó là một phương pháp đúng đắn để giúp những người cần thay đổi tự suy ngẫm về những trải nghiệm đầu tiên của họ với bài tập mới. Đồ thị 9-1 cung cấp danh sách những câu hỏi hữu ích cho mỗi phần của khung này. Ví dụ, nếu bạn đang sử dụng khung EAR để giúp ai đó suy ngẫm về những lần đầu thực hành bài tập, bạn có thể hỏi về hành động mà họ đã thực hiện: “Bạn đã làm, nói hay viết gì?”. Sau đó bạn có thể tìm ra được thứ châm ngòi cho hành vi bằng những câu hỏi như: “Bạn nhận thấy điều gì? Bạn đã suy nghĩ về điều gì?”. Và cuối cùng, để giúp người học tự suy ngẫm về kết quả của bài tập, bạn có thể đặt câu hỏi: “Điều gì đã xảy ra như là hệ quả của hành động đó?”

Tại thời điểm này, sẽ hữu ích hơn nếu ta cùng quan sát một ví dụ về cách mà những kỹ thuật hỗ trợ hướng dẫn hoạt động. Sau đây là cuộc hội thoại của tôi với Daniel hai tuần sau khi anh bắt đầu luyện tập bài tập Thói quen Lãnh đạo của mình.



Những phương pháp khác mà tôi sử dụng được chú thích trong phần ngoặc vuông.

**Tôi:** Tôi muốn cập nhật bài tập mà chúng ta đã thảo luận trong lần gặp trước.

**Daniel:** Tôi vẫn đang thực hành. Tôi đã thử một vài lần nhưng phải nói là nó khá lạ lẫm với tôi.

**Tôi:** Tôi rất vui khi biết anh đã thử; đó quả là một tin tức tuyệt vời. [xác nhận]. Anh biết đấy, hầu hết mọi người đều cảm thấy lóng ngóng khi lần đầu thử một hành vi mới. [bình thường hóa trải nghiệm]

**Daniel:** Thật vui khi biết điều đó. Tôi cho là bất kỳ thứ gì mới đều cần thời gian để có thể thích nghi.

**Tôi:** Quả là vậy. Tôi cũng tò mò muốn biết mọi chuyện diễn ra như thế nào trong lần đầu anh thực hành bài tập đó.

**Daniel:** Ngày hôm qua, tôi đã vô cùng bức xúc khi một nhân viên thiết kế ngăn tôi lại trên đường về nhà để hỏi tôi về một cuộc họp. Tôi đang cố gắng rời văn phòng để đến buổi biểu diễn của con gái và anh ta đặt ra cho tôi một câu hỏi ngớ ngẩn về một hạng mục trong buổi họp tập thể. Tôi đã cảm thấy vô cùng tức giận.

**Tôi:** Vậy anh đã làm gì? [hành động]

**Daniel:** Tôi cảm ơn anh ta vì đã nêu lên để tôi được biết và tôi nói với anh ta rằng sẽ trả lời sau.

**Tôi:** Quá tuyệt vời! Anh đã có một cơ hội vô cùng tốt để thực hành bài tập và anh đã nhớ thực hành nó. [công nhận]

**Daniel:** Vâng, đúng là vậy.

**Tôi:** Vậy kết quả là gì? [kết quả]

**Daniel:** Anh ta nói rằng, “Okay, cảm ơn anh”. **Tôi:** Và anh cảm thấy sao sau đó? [kết quả] **Daniel:** Việc đó thực sự khiến tôi cảm thấy tốt lên. Tôi đã không nổi nóng, la lối anh ta hay gạt câu hỏi của anh ta đi. Đó là một bài tập hiệu quả.

**Tôi:** Vậy là anh đã công nhận câu hỏi của anh ta và nói với anh ta rằng anh sẽ phản hồi lại sau. Anh đã thể hiện mình là một người lịch sự và tôn trọng. [tóm tắt]

**Daniel:** Đúng vậy. Việc đó khiến tôi cảm thấy tốt hơn.

**Tôi:** Tuyệt vời. Tôi rất vui khi biết điều đó. Anh đã nghĩ gì trước khi anh ta chặn anh lại? [kỳ vọng]

**Daniel:** Tôi đang vội rời khỏi văn phòng vì nghĩ rằng mình sẽ tới trễ buổi độc tấu của con gái.

**Tôi:** Vậy anh đã nghĩ gì về câu hỏi của người đó? [kỳ vọng]

**Daniel:** Tôi nghĩ rằng đó là một câu hỏi ngu ngốc. Anh ta thấy tôi đang vội và hoàn toàn có thể xem lại lịch trình họp. Anh ta không cần thiết phải chặn tôi lại.

**Tôi:** Vậy là anh đã nhận định rằng người đó nhận thấy anh đang vội và vì thế anh cảm thấy câu hỏi của người đó là thiếu tôn trọng. [tóm tắt]

**Daniel:** Vâng, quả là như vậy.

**Tôi:** Đó có phải là lý do khiến anh cảm thấy bực bội không? [kỳ vọng]

**Daniel:** Đúng, tôi rõ ràng là đang vội và anh ta đáng ra nên nhận ra điều đó.

**Tôi:** Vậy điều gì đã khiến anh nghĩ đến bài tập? [tìm hiểu tín hiệu]

**Daniel:** Chính là sự bực bội – tôi lo rằng mình sẽ đến trễ và anh ta lại ngăn tôi lại để hỏi một câu hỏi vụn vặt.

Hãy để ý cách tôi củng cố nỗ lực đầu tiên của Daniel để thực hành bài tập và cách tôi bình thường hóa trải nghiệm của anh nhờ nói rằng những người khác cũng cảm thấy không thoải mái trong lần đầu thử một điều mới. Tôi cũng sử dụng khung EAR để giúp anh suy ngẫm về trải nghiệm bài tập đó. Tôi giúp anh tìm hiểu về những hành động của anh, những yếu tố châm ngòi hành động và kết quả của hành động đó. Sau đó chúng tôi tập trung vào tín hiệu, đặc biệt là cách anh nhận ra tín hiệu đó và điều khiến anh cân nhắc thực hành bài tập của mình. Mục đích của buổi trao đổi hướng dẫn đơn giản này là tăng cường nỗ lực của Daniel thông qua việc công nhận và củng cố hành động của anh bằng cách tăng cường sự tự nhận thức của bản thân như một người lịch sự và biết tôn trọng. Nhờ việc khuyến khích anh suy nghĩ về tín hiệu và xác định những đặc điểm của nó, tôi đã giúp Daniel nhận ra những tình huống tương tự trong tương lai và tiếp tục thực hành hành vi đó.

**Bạn có thể làm được**



Nếu những lần thực hành bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên của một người khả quan, thì người đó có nhiều khả năng sẽ tiếp tục thực hành bài tập đó. Như bạn đã thấy trong cuộc trò chuyện của tôi với Daniel, việc tạo ra một không gian thoải mái để người học suy ngẫm về những trải nghiệm của mình với bài tập là một cách rất hữu hiệu. Một phương pháp khác có tác động không kém trong việc hỗ trợ thực hành Thói quen Lãnh đạo chính là làm tăng sự tự tin vào khả năng của người học – niềm tin rằng người đó có thể tiếp tục luyện tập và thành công trong việc rèn luyện thói quen mới.

Một trong những phương pháp hướng dẫn phổ biến nhất giúp làm tăng sự tự tin vào năng lực bản thân chính là hỗ trợ người học xác định những rào cản trên con đường thay đổi. Chúng ta đã được dạy làm điều đó để giúp những người xung quanh suy ngẫm về những thứ cản trở họ đạt được mục tiêu, từ đó họ sẽ tìm ra cách để vượt qua rào cản. Bạn hẳn đã biết những câu hỏi đó: Điều gì đang ngăn cản đường bạn? Điều gì cản trở bạn làm việc X? Bạn thấy những rào cản nào trong Y?

Những câu hỏi này đều xuất phát từ mục đích tốt đẹp, nhưng chúng lại phản tác dụng: Khi xem xét 27 nghiên cứu với mục đích làm tăng sự tự tin về năng lực cá nhân, người ta đã nhận thấy rằng phương pháp xác định và thảo luận về rào cản trên thực tế lại dẫn đến mức độ tự tin về năng lực cá nhân thấp hơn.<sup>4</sup> Sau khi tìm ra được những rào cản cá nhân, con người thường sẽ có ít niềm tin về khả năng thành công của họ hơn. Điều này là hoàn toàn hợp lý nếu bạn hiểu tại sao phản hồi chỉ trích không thể tạo ra động lực giúp con người thay đổi.

Cũng tương tự như cách phản hồi chỉ trích khiến con người đưa ra những lý lẽ chống lại sự thay đổi, việc yêu cầu người khác suy nghĩ về những rào cản mà họ phải đối mặt sẽ khiến họ nghĩ ra những lý do tại sao họ không thể thành công. Nếu bạn sử dụng phương pháp này với những người muốn cải thiện kỹ năng lãnh đạo, họ có lẽ sẽ tự thuyết phục bản thân mình rằng những lý do đó là đúng. Vậy thì bạn nên làm gì?

Một bài đánh giá nghiên cứu tương tự đã xác định được nhiều phương pháp hữu hiệu, có thể sử dụng để tăng sự tự tin vào năng lực cá nhân. Đầu tiên, những phương pháp thuyết phục tích cực như làm tăng sự tự tin của con người hay tập trung vào những lợi ích của việc thay đổi sẽ tạo ra sự khác biệt. Sẽ chẳng có ai bị tổn thương khi nghe nói rằng, “Bạn có thể làm được! Hãy tiếp tục luyện tập, điều đó sẽ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn”. Tuy vậy đừng chỉ dừng lại ở những lời thuyết phục tích cực. Phương pháp giúp làm tăng sự tự tin về năng lực cá nhân nhiều nhất lại là một cách khác: nói cho những người đó biết họ đã luyện tập được bao nhiêu.<sup>5</sup> Điều này đã giải thích cho những phát hiện trong nghiên cứu máy đếm bước chân tôi mô tả trong Chương 5, theo đó những người tham gia nghiên cứu có thể theo dõi được kết quả của mình trên điện thoại thông minh đã hoạt động thể chất nhiều hơn những người không được sử dụng ứng dụng di động đó.<sup>6</sup> Việc đo lường hiệu quả quá khứ giúp những người tham gia nhận thức được thành công của họ - họ có thể nhìn thấy số lượng bước chân họ đã đi. Việc nhận thức được bản thân đã đạt được kết quả như thế nào khiến cho họ tin rằng họ có thể đạt được nhiều hơn, điều này đã khuyến khích họ thực sự làm nhiều hơn.

Việc giúp cho con người nhận thức được thành công của họ là một phương pháp đơn giản nhưng hiệu quả, giúp làm tăng sự tự tin vào năng lực cá nhân. Thậm chí chỉ một vài lần thành công đầu tiên khi thực hành bài tập Thói quen Lãnh đạo cũng có thể trở thành nền móng cho niềm tin vào năng lực bản thân người học, giúp họ cải thiện khả năng lãnh đạo.

Có một điều thú vị là, bài đánh giá nghiên cứu trên cũng cho thấy việc cung cấp phản hồi bằng văn bản về kết quả luyện tập trong quá khứ (qua email hoặc thông báo trực tuyến) cũng tạo ra mức độ tự tin về năng lực cá nhân cao hơn việc thông báo kết quả tương tự bằng lời nói.<sup>7</sup> Do đó điều quan trọng là bạn phải khuyến khích những người xung quanh theo dõi quá trình luyện tập của họ dưới dạng văn bản, như tôi đã đề xuất trong Chương 5. Một số ý tưởng để theo dõi bằng văn bản bao gồm việc gạch ngày trên lịch giấy, đánh dấu hoàn thành đối với những việc cần làm hoặc sử dụng ứng

dụng theo dõi thói quen trên điện thoại. Con người theo dõi quá trình luyện tập của họ càng nghiêm ngặt bao nhiêu thì những phản hồi ghi nhận được sẽ càng đẩy mạnh mức độ tự tin về năng lực cá nhân bấy nhiêu. Việc theo dõi kết quả cũng đem đến cơ hội cho những buổi trao đổi hướng dẫn đơn giản về thành công trong quá khứ. Chẳng hạn như, bạn có thể hỏi tổng số ngày mà người học đã thực hành bài tập, hoặc người đó đã thực hành liên tiếp lâu nhất trong bao nhiêu ngày. Và bạn cũng có thể sử dụng thông tin đó để chúc mừng thành công đầu tiên của họ: “Bạn đã luyện tập liên tiếp trong mười ngày! Đó quả là một thành tựu lớn”.

Bên cạnh việc xác định hiệu quả của phương pháp tăng sự tự tin vào năng lực cá nhân thông qua theo dõi luyện tập, bài đánh giá nghiên cứu cũng tìm ra một phương pháp khác có hiệu quả gần như tương tự: yêu cầu người học quan sát cách thức những người khác thực hành hành vi mà họ đang luyện tập.<sup>8</sup> Theo đó việc quan sát những người khác làm việc gì đó cũng giúp chúng ta tin rằng ta có thể làm được, và điều này giúp làm tăng sự tự tin vào khả năng cá nhân. Chẳng hạn như, bạn có thể làm mẫu bài tập Thói quen Lãnh đạo cho người bạn đang hướng dẫn, hoặc bạn có thể yêu cầu họ quan sát những người đã thành thạo kỹ năng đó. Sau đó, hãy sử dụng khung EAR trong Đồ thị 9-1 để thảo luận về những gì người đó học được từ việc quan sát. Hãy thử đặt những câu hỏi như: Tình huống bạn quan sát là gì? Điều gì đã thúc đẩy người bạn quan sát thực hiện hành vi? Người đó chính xác đã làm gì? Kết quả của hành vi đó là gì? Những người xung quanh phản ứng với hành vi đó như thế nào? Đây là kết quả đối với bạn – bạn đã nghĩ gì và cảm thấy như thế nào?

### **Đừng dừng lại tại đây**

Khi người muốn thay đổi từng bước đi lên trong quá trình luyện tập Thói quen Lãnh đạo và dần thành thạo hành vi mới, kỹ năng được cải thiện của họ dần trở nên rõ ràng trong mắt những người xung quanh và dường như họ đã thành công trong việc biến hành vi đó thành thói quen. Trong hầu hết trường hợp, việc này sẽ xảy ra khi người học đã hoặc đang đạt đến mức độ thành thạo, tuy vậy vẫn

còn rất xa mốc thói quen được hình thành. Đây là điểm vô cùng quan trọng trong việc phát triển của người học. Khi một người đã đạt đến sự thành thạo, dường như không còn gì để họ học thêm được nữa, và người đó sẽ cảm thấy bị thôi thúc dừng việc luyện tập bài tập Thói quen Lãnh đạo. Nhưng hãy nhớ rằng sự tự động, chìa khóa của việc hình thành thói quen, chỉ xảy ra trong giai đoạn học tập vượt qua mức thành thạo. Mối nguy hại ở đây là việc tất cả những nỗ lực mà người học đã bỏ ra đến thời điểm đó sẽ bị lãng phí nếu họ dừng luyện tập và không biến hành vi thành thói quen. Sự hỗ trợ mà bạn cần đưa ra trong giai đoạn này nên được tập trung vào việc giúp người học tiếp tục thực hành bài tập cho đến khi thói quen được hình thành. Khi bạn nhận thấy người bạn hướng dẫn đã thành thạo một hành vi thì đó cũng là lúc xem lại khái niệm về sự tự động hóa và bắt đầu kiểm soát những kỳ vọng về thói quen mới. Bạn sẽ biết người học đạt đến sự thành thạo khi người đó có thể thực hành bài tập mà không có bất kỳ lỗi nào, khi người đó bắt đầu thấy tự tin thực hiện bài tập, và khi người đó bắt đầu tin rằng mình không thể nào tốt hơn được nữa. Đây là cơ hội tuyệt vời để bạn sử dụng Danh mục Tự động hóa (Đồ thị 2-1) trong Chương 2 để xem sự tự động hóa đã bắt đầu hình thành hay chưa.

Việc kiểm soát kỳ vọng đối với một người học đã đạt đến sự thành thạo chính là việc nhắc nhở họ thời gian cần để hình thành một thói quen mới – trung bình 66 ngày luyện tập (và thậm chí có thể lâu hơn, dựa trên con người và hành vi đang xét đến).<sup>9</sup> Ngay cả những người hiểu rõ lý thuyết Công thức Thói quen Lãnh đạo cũng vẫn gặp khó khăn trong việc chấp nhận vạch mốc 66 ngày luyện tập, có lẽ là bởi thời gian này dài hơn gấp ba lần so với niềm tin phổ biến rằng một người chỉ mất 21 ngày để hình thành thói quen mới. Tôi nhận thấy rằng điều này giúp giải thích cách não bộ người học tạo ra một mô hình tinh thần của hành vi đã đạt đến mức độ thành thạo. Giờ đây, trong giai đoạn học tập vượt qua mức thành thạo, việc tiếp tục luyện tập sẽ khiến cho não bộ người học phải hoạt động vất vả để cập nhật mô hình tinh thần thông qua việc lược bỏ những quy trình không cần thiết và hạn chế tối đa việc lãng phí năng lượng. Người học lúc này không nhận thức được rằng não bộ của mình đang phải hoạt động mạnh bởi việc đạt đến sự thành thạo đã khiến

cho hành vi mới trở nên dễ dàng thực hiện, nhưng thật ra bên trong đầu họ mọi thứ vẫn đang diễn ra, và tất cả những nỗ lực vô thức này mới chính là thứ biến hành vi trở thành thói quen. Nếu người học dừng việc luyện tập trước khi mô hình tinh thần đã được định hình hoàn toàn, thói quen sẽ không thể nào xuất hiện. Đó chính là lý do tại sao người học phải tiếp tục luyện tập, ngay cả khi người đó cảm thấy không thể thực hành bài tập tốt hơn được nữa.

## **Hỗ trợ nỗ lực hình thành thói quen**

Như tôi đã viết trong phần đầu của chương này, hướng dẫn Thói quen Lãnh đạo là việc đưa ra những hỗ trợ cần thiết khi người học đang trong giai đoạn phát triển những kỹ năng lãnh đạo mới. Việc hỗ trợ này có thể xuất hiện dưới dạng chính thức hoặc không chính thức tùy vào hoàn cảnh. Nhưng dù là cách nào đi chăng nữa, thì hỗ trợ đều là việc nói những lời phù hợp tại thời điểm phù hợp. Nếu bạn cần tham khảo nhanh để chuẩn bị cho những tương tác hướng dẫn của mình, thì Đồ thị 9-2 sẽ minh họa cho bạn những giai đoạn con người phải trải qua khi phát triển Thói quen Lãnh đạo, liệt kê những chỉ số chính tương ứng với mỗi giai đoạn, và đưa ra những gợi ý về cách hỗ trợ người học trong mỗi giai đoạn.



Hãy luôn ghi nhớ rằng con người bắt đầu lộ trình phát triển của mình theo cách của riêng họ và vào lúc họ đã sẵn sàng phát triển. Những người không nhận thức được những thói quen xấu của mình hoặc thiếu kỹ năng và những người thể hiện sự kháng cự trước những phản hồi có lẽ chưa sẵn sàng thay đổi. Bạn không thể tạo động lực cho những người đó với những lời chỉ trích hay đe dọa về hệ quả tiêu cực hay bất kỳ thứ gì bên ngoài họ; động lực để thay đổi cần xuất phát từ bên trong. Trong giai đoạn này sẽ là tốt nhất nếu bạn giúp người học phát triển áp lực nội tại giữa sự tự nhận thức về bản thân và hành vi thực tế của họ. Việc khiến họ chú ý đến sự không nhất quán đó có thể tạo ra động lực để họ bắt đầu bước đi trên con đường phát triển bản thân.

Những người hiểu được sự cần thiết thay đổi không phải lúc nào cũng bắt đầu quá trình thay đổi ngay; thường thì họ sẽ suy nghĩ đến việc thay đổi và tự thuyết phục bản thân rằng việc đó xứng đáng với những nỗ lực họ bỏ ra. Tại giai đoạn này họ nhận thức được hành vi xấu hay thực tế rằng họ thiếu kỹ năng và họ nghiêm túc suy nghĩ để hành động. Họ cân nhắc mặt lợi và mặt hại của việc thay đổi – hành vi xấu đó xấu đến mức nào, kỹ năng mới quan trọng thế nào, và họ sẵn sàng dành bao nhiêu năng lượng cho việc thay đổi...

Khi một người đang trải qua giai đoạn suy ngẫm, những điểm lợi và hại của việc thay đổi trong mắt họ có vẻ tương đương nhau. Cán cân cần phải nghiêng hẳn về một bên nào đó để có thể khiến họ hành động; nếu không, họ sẽ tiếp tục duy trì giai đoạn suy ngẫm này. Bạn có thể giúp họ trong việc này. Thay vì tập trung vào khía cạnh tiêu cực trong hành vi của họ, hãy giúp họ hiểu được lợi ích có được từ hành vi đó. Sự thay đổi góc nhìn này có thể giúp một người thoát khỏi sự tê liệt suy ngẫm và bắt đầu hành động.

Khi một người đã sẵn sàng hành động – hãy gọi người đó là Diane – cô ấy đã cam kết sẽ thay đổi. Rất khó để có thể biết Diane đã đạt tới trạng thái đó hay chưa cho đến khi cô ấy có những bước đầu tiên để thay đổi. Nhưng nếu Diane nói cho bạn biết rằng cô đã sẵn sàng thay đổi hành vi của mình, đó thường là một dấu hiệu tốt. Tại thời điểm này, quan trọng là phải xây dựng được một kế hoạch hành động đơn giản mà rõ ràng, và đó chính là lúc nên áp dụng Công thức Thói quen Lãnh đạo. Tôi gợi ý rằng bạn nên dành thời gian để giải thích ngắn gọn cho Diane hiểu cách thức hoạt động của Công thức Thói quen Lãnh đạo và những nghiên cứu đằng sau nó, bởi lẽ điều này giúp cô tin tưởng hơn. Sau đó hãy cùng với cô, với tư cách một người học, để tìm ra bài tập Thói quen Lãnh đạo đầu tiên trong Phần III.

Sau khi Diane đã lựa chọn xong bài tập đầu tiên, quá trình thực hành có ý thức chính thức bắt đầu. Tôi gợi ý rằng bạn nên thiết lập cơ chế theo dõi tiến trình ngay lập tức để cô có thể theo dõi được quá trình tập luyện. Bài tập có thể sẽ khiến cô cảm thấy bất tiện lúc đầu, vì thế Diane cần sự xác nhận rằng cô đang đi đúng hướng.

Hãy sử dụng khung EAR trong Đồ thị 9-1 để giúp cô xử lý những lần thực hiện bài tập ban đầu để xác nhận rằng cô đang đi đúng hướng hoặc xác định được những điều chỉnh cần thiết để giúp bài tập phát huy tác dụng hiệu quả hơn với cô. Có thể tín hiệu cần phải rõ ràng hơn, hoặc hành vi cần phải nhỏ hơn nữa.

Nếu như những lần thực hành đầu tiên diễn ra tốt đẹp và Diane được đảm bảo rằng cô đang đi đúng hướng, cô ấy sẽ tiếp tục luyện tập. Tại giai đoạn này, cô sẽ vừa học vừa tiếp tục tìm kiếm sự công nhận cho những nỗ lực mình đã bỏ ra. Bạn có thể giúp đỡ cô ấy bằng cách làm tăng sự tự tin vào năng lực cá nhân và định kỳ nhấn mạnh lại những thành công trong quá khứ. Việc công nhận này sẽ đảm bảo cho Diane rằng cô có thể thành công, đồng thời tạo động lực để cô duy trì luyện tập. Bạn cũng có thể tiếp tục tiến hành những buổi suy ngẫm định kỳ để đảm bảo cả hai hiểu rõ điểm nào đang được thực hiện tốt và điểm nào cần phải điều chỉnh.

Cái hay của Công thức Thói quen Lãnh đạo chính là việc thay đổi hành vi có xu hướng xảy ra nhanh chóng và con người sẽ rất nhanh đạt đến mức độ thành thạo khi luyện tập. Tại đó, giai đoạn học tập vượt ngoài thành thạo của chu trình thói quen mới bắt đầu. Trong suốt giai đoạn này, con người sẽ có thể thực hiện các bài tập mà không mắc lỗi dù là nhỏ nhất. Đây là một thành quả đáng kể, nhưng nó cũng sẽ tạo ra rắc rối nếu người học không hiểu được rằng họ cần phải tiếp tục luyện tập vượt qua mức thành thạo, bởi lẽ họ có thể sẽ thấy bản thân đang bị chững lại và đã đến lúc chuyển sang bài tập tiếp theo. Để hướng dẫn người học trong giai đoạn học tập vượt qua mức thành thạo này, bạn hãy sử dụng Danh mục Tự động hóa (Đồ thị 2-1 trong Chương 2) để xem người học đang gần mức độ hình thành thói quen đến đâu, và kiểm soát kỳ vọng của họ qua việc nhắc nhở họ rằng cần phải mất trung bình 66 ngày để đạt được sự tự động.<sup>10</sup> Bạn cũng có thể giải thích cho họ hiểu rằng não bộ của họ đang phải hoạt động với công suất lớn trong vô thức để sắp xếp lại mô hình hành vi của họ, ngay cả khi đối với họ bài tập đó không đòi hỏi quá nhiều nỗ lực có ý thức nữa.

Hãy nhớ rằng dù tôi đã mô tả việc phát triển kỹ năng lãnh đạo với Công thức Kỹ năng Lãnh đạo như một quá trình tuyến tính, thì cũng không hiếm những người bị quay ngược lại giai đoạn ban đầu, đặc biệt là khi họ gặp phải thất bại. Do đó đừng cho rằng người mà bạn đang hướng dẫn chỉ tiến lên. Bạn phải cẩn trọng để đảm bảo họ đang đi đúng tiến trình và điều chỉnh sự hỗ trợ của mình tương ứng với đó.

## **Dẫn dắt cuộc sống bằng thói quen**

Công thức Thói quen Lãnh đạo cung cấp một mô hình thuận tiện mà bạn có thể sử dụng để giúp đỡ người khác phát triển kỹ năng lãnh đạo, trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn và tự hướng dẫn chính bản thân mình. Mô hình này rất dễ hiểu, đồng thời danh mục các kỹ năng lãnh đạo và bài tập tương ứng đã được nêu trong Phần III sẽ giúp việc đưa lý thuyết vào thực hành dễ dàng hơn. Những bậc phụ huynh, giáo viên, những người bạn, người lãnh đạo nhà thờ và các cộng đồng cùng những người cố vấn không chính thức đều có thể sử dụng những nguyên lý này để giúp đỡ những người xung quanh mình đạt được sự phát triển. Những nhà quản lý doanh nghiệp có thể sử dụng công thức để phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên; những nhà điều hành, huấn luyện viên cuộc sống và cố vấn có thể sử dụng nó với khách hàng của họ; và các chuyên gia Nhân sự và Phát triển Tổ chức cũng có thể sử dụng nó để xây dựng các chương trình phát triển lãnh đạo hiệu quả trong chính tổ chức của mình.

Cuộc sống liên tục thay đổi, tuy vậy chúng ta vẫn giữ những phản ứng mang tính thói quen cho mọi tình huống gặp phải, dù hệ quả tốt hay xấu. Mỗi hành vi có ý thức mà bạn thực hiện hôm nay đều có tiềm năng trở thành một thói quen mới. Một số thói quen sẽ khiến bạn trân trọng, số khác lại khiến bạn phải hối tiếc. Khi một thói quen đã hình thành, bạn sẽ có thể nhớ hoặc không nhớ mình đã bắt đầu hành vi đó có chủ ý, nhưng chắc chắn bạn sẽ gặp nhiều khó khăn để từ bỏ thói quen đó. Đó chính là sức mạnh của bộ não con người, khả năng biến hành vi thành những phản ứng tự động trước những tín hiệu nhất định. Tuy vậy sức mạnh này cũng có thể cản trở chúng



ta nếu những thói quen của ta tiêu cực, hoặc nó có thể giúp ta phát triển nếu ta sử dụng nó để rèn luyện những kỹ năng mới. Điều này đúng trong trường hợp bạn đang tự rèn luyện thói quen cho bản thân hoặc hỗ trợ người khác rèn luyện thói quen. Người mà bạn quyết định sẽ trở thành hôm nay sẽ chính là bạn chỉ trong vòng vài tháng nữa, sau khi những thói quen mới đã bén rễ và bắt đầu định hình hành động của bạn thông qua những hành vi vô thức mới. Hãy tận dụng sức mạnh này. Công thức Thói quen Lãnh đạo sẽ đem lại cho bạn và những người đang được bạn hướng dẫn khả năng dễ dàng thành thạo những kỹ năng cần thiết chỉ với vài phút mỗi ngày. Càng bắt đầu luyện tập sớm bao nhiêu, bạn sẽ càng sớm nhìn thấy thay đổi bấy nhiêu – bạn cũng sẽ thấy những kỹ năng mới của mình sớm trở thành Thói quen Lãnh đạo bấy nhiêu.

# Lời cảm ơn

C

uốn sách này là nỗ lực của cả một tập thể. Tôi muốn dành sự ghi nhận cho đội ngũ tuyệt vời tại AMACOM, những người đã giúp cho quá trình xuất bản cuốn sách này trở thành một trải nghiệm trọn vẹn, và đội ngũ tuyệt vời của tôi tại Pindsight, những người đã chịu đựng những Thói quen Lãnh đạo tốt cũng như xấu của tôi hằng ngày. Một số người đã có những đóng góp đáng kể cho cuốn sách này, dù trực tiếp hay thông qua việc tác động đến suy nghĩ, công việc và cuộc sống của tôi. Tôi muốn dành lời cảm ơn đặc biệt tới:

Mark Springer vì đã hiệu chỉnh, biên tập và góp ý không mệt mỏi cho mỗi chương, mỗi phần, mỗi trang và mỗi câu từ. Anh đã đem lại phong cách cho nội dung cuốn sách này.

Ellen Kadin vì đã cho tôi cơ hội để gửi lại bản đề xuất tận năm lần. Tôi đã bắt chéo ngón tay để mong rằng bản cuối cùng đó có thể sử dụng được.

Jennifer Holder vì đã đề xuất tôi viết lại 1/3 cuốn sách trong ngày Lễ Lao động. Tôi tin rằng điều đó đã giúp cuốn sách (và cả tôi) trở nên đáng thép hơn.

Christy Panico, Bernie Voss và tất cả những người khác ở Pindsight vì đã đóng góp cho nghiên cứu toàn cầu về kỹ năng lãnh đạo. Hãy cùng mong rằng những hiểu biết mà chúng ta rút ra được từ nghiên cứu đó sẽ giúp cho xã hội không còn những người lãnh đạo tồi nữa.

Cảm ơn Laura, Scott và cô hàng xóm Sabrina của tôi, Max - chú chó golden retriever, John, Ruth và Daniel. Tôi sẽ chẳng bao giờ tiết lộ danh tính thật của mọi người đâu.

Cảm ơn mẹ vì đã cổ vũ con bắt chuyến bay trở lại Hoa Kỳ khi con muốn từ bỏ, cảm ơn chị gái vì đã luôn cười với em, và cảm ơn bà vì

đã cho phép cháu dùng máy đánh chữ của bà để viết cuốn sách đầu tiên (cuốn sách mà cháu mong không ai sẽ tìm thấy). Con yêu tất cả mọi người.

Bob và Jeanne Endsley vì đã dạy tôi thói quen hào sảng.

Tara Vega vì đã trả lời tin nhắn WhatsApp của tôi vào lúc 3 giờ sáng. Bạn thực sự cần dừng ngay việc đó lại!

Miles Baldwin vì đã giúp tôi biến một dự án tốt nghiệp đại học thành một ngành kinh doanh phát đạt.

Christine và Jacques Devaud vì buổi trò chuyện khơi gợi cơ hội kinh doanh quanh chiếc bàn ăn hoàn hảo của hai người.

Lee Kooler, người đáng lẽ ra họ phải là “kooolest”, nhờ có các lớp học của cô, em mới có tình yêu với tâm lý học.

Jamie McCreary vì đã giới thiệu tôi với sự nghiệp tương lai của mình trong ngành tư vấn.

Kurt Kraiger và George Thornton vì đã kiên nhẫn giám sát công trình tốt nghiệp của tôi.

Dasa Pikalova và Alejandro Sabre vì đã dạy tôi nguyên tắc luyện tập (dương cầm) hằng ngày.

Cảm ơn Autumn và Tess. Hai người đã nhìn rõ những thói quen xấu của tôi nhiều hơn bất kỳ ai khác mà vẫn đồng ý làm bạn với tôi.

Và cuối cùng, cảm ơn những khách hàng doanh nghiệp của chúng tôi, những người đã tiếp tục đầu tư vào việc phát triển nhân viên của họ, và hàng ngàn những nhà lãnh đạo trên khắp thế giới đã hoàn thành khóa học của chúng tôi mỗi năm. Những thói quen mới của các bạn sẽ tiếp tục truyền cảm hứng cho tất cả chúng tôi tại Pindsight.

# Chú thích

C

## hương 1

1. Wendy Wood và David T. Neal, “The habitual consumer,” *Journal of Consumer Psychology* 19, số 4 (2009): 580, doi: 10.1016/j.jcps.2009.08.003.
2. Frederico A. C. Azevedo, Ludmila R. B. Carvalho, Leat T. Grinberg, Jose M. Farfel, Renata E. L. Ferretti, Renata E. P. Leite, Wilson J. Filho, Roberto Lent và Suzana Herculana-Houzel, “Equal numbers of neuronal and nonneuronal cells make the human brain an isometrically scaled-up primate brain,” *The Journal of Comparative Neurology* 513, số 5 (2009): 532, doi: 10.1002/cne.21974.
3. John A. Bargh, Mark Chen và Lara Burrows, “Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action,” *Journal of Personality and Social Psychology* 71, số 2 (1996): 230–244, doi: 10.1037/0022-3514.71.2.230.
4. David T. Neal, Wendy Wood, Jennifer S. Labrecque và Phillippa Lally, “How do habits guide behavior? Perceived and actual triggers of habits in daily life,” *Journal of Experimental Social Psychology* 48, số 2 (2012): 492–498, doi: 10.1016/j.jesp.2011.10.011.
5. John A. Bargh và Tanya L. Chartrand, “The Unbearable Automaticity of Being,” *American Psychologist* 54, số 7 (1999): 462–479, doi: 10.1037/0003-066X.54.7.462.
6. Jeffrey M. Quinn và Wendy Wood, “Habits Across the Lifespan” (bài luận, Đại học Duke, 2005), 12.

7. Wendy Wood, Jeffrey M. Quinn và Deborah A. Kashy, "Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action," *Journal of Personality and Social Psychology* 83, số 6 (2002): 1286, doi: 10.1037/0022-3514.83.6.1281.

8. Fermin Moscoso Del Prado Martin, "The thermodynamics of human reaction times," khôi phục từ <https://arxiv.org/pdf/0908.3170.pdf> (8/2009), 6.

9. Beth Crandall và Karen Gethcell-Reiter, "Human Factors in Medicine: Critical Decision Method: A Technique for Eliciting Concrete Assessment Indicators from the Intuition of NICU Nurses," *Advances in Nursing Science* 16, số 1 (1993): 72–77.

10. Milan Kundera, *The Unbearable Lightness of Being* (New York: Harper & Row, 1984).

11. Richard D. Arvey, Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang và Matt McGue, "The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors," *The Leadership Quarterly* 17, số 1 (2006): 1, doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.009.

12. Anoop K. Patiar và Lokman Mia, "Transformational Leadership Style, Market Competition and Departmental Performance: Evidence from Luxury Hotels in Australia," *International Journal of Hospitality Management* 28, số 2 (2009): 259, doi: 10.1016/j.ijhm.2008.09.003.

13. Rod L. Flanigan, Gary Stewardson, Jeffery Dew, Michelle M. Fleig Palmer và Edward Reeve, "Effects of Leadership on Financial Performance at the Local Level of an Industrial Distributor," *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering* 29, số 4 (2013): 6–7.

14. John LaRosa, "Overview & Status of The U.S. Self-improvement Market: Market Size, Segments, Emerging Trends & Forecasts," Market Data Enterprises Inc., 11/2013, <https://www.slideshare.net/jonlar/theus-self-improvement-market>

15. Andrea Derler, “Boosted Spend on Leadership Development—The Facts and Figures,” Bersin by Deloitte (blog), 18/7/2012, <http://blog.bersin.com/boosted-spend-on-leadership-development-the-facts-and-figures/>

16. Robert B. Kaiser và Gordy Curphy, “Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists,” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 65, số 4 (2013): 294, doi: 10.1037/a0035460.

17. Laci Loew, *State of Leadership Development in 2015: The Time to Act is Now* (Brandon Hall Group, 2015), 5. PDF e-book, [http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development\\_tr\\_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/state-of-leadership-development_tr_brandon-hall.pdf?ext=.pdf%25252520)

18. Lindsay Thomson, Laretta Lu, Deanna Pate, Britt Andreatta, Allison Schnidman và Todd Dewett, *2017 Workplace Learning Report: How modern L&D pros are tackling top challenges*, (LinkedIn, 2017), 17. PDF e-book, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workplace-learning-report.pdf>

19. David L. Georgensen, “The problem of transfer calls for partnership,” *Training and Development Journal* 36, số 10 (1982): 75–78.

20. Alfred H. Fuchs và Katharine S. Milar, “Psychology as a Science,” bài luận *Handbook of Psychology Volume I: History of Psychology*, Donald Freedheim và Irving Weiner (John Wiley & Sons, 2003), 6. PDF e-book, <http://areas.fba.ul.pt/jpeneda/Psychology%20as%20a%20Science.pdf>

21. Harry P. Bahrick, Lorraine E. Bahrick, Audrey S. Bahrick và Phyllis E. Bahrick, “Maintenance of Foreign Language Vocabulary and the Spacing Effect,” *Psychological Science* 4, số 5 (1993): 318–319, doi: 10.1111/j.1467-9280.1993.tb00571.x.

## Chương 2

1. Pamela Engel, "Heroic Flight Attendant Was The Last Person To Leave The Burning Asiana Flight 214," *Transportation, Business Insider*, 9/7/2013, <http://www.businessinsider.com/lee-yoon-hye-rescuespassengers-on-asiana-flight-214-2013-7>
2. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts và Jane Wardle, "How are habits formed: Modelling habit formation in the real world," *European Journal of Social Psychology* 40, số 6 (2009): 1002, doi:10.1002/ejsp.674.
3. Helen J. Huang, Rodger Kram và Alaa A. Ahmed, "Reduction of Metabolic Cost during Motor Learning of Arm Reaching Dynamics," *The Journal of Neuroscience* 32, số 6 (2012): 2186–2187, doi:10.1523/JNEUROSCI.4003-11.2012.
4. Burrhus F. Skinner, "'Superstition' in the Pidgeon," *Journal of Experimental Psychology* 38, số 2 (1948), 168– 172, doi:10.1037/h0055873.
5. Andrew C. Peck và Mark C. Detweiler, "Training Concurrent Multistep Procedural Tasks," *Human Factors* 42,số3(2000):386–387,doi:10.1518/001872000779698150.
6. Wendy Wood, Jeffrey M. Quinn và Deborah A. Kashy, "Habits in Everyday Life: Thought, Emotion, and Action," *Journal of Personality and Social Psychology* 83, số 6 (2002): 1292, doi:10.1037//0022-3514.83.66.1281.
7. Wendy Wood và David T. Neal, "A New Look at Habits and the Habit-Goal Interface," *Psychological Review* 114, số 4 (2007): 858, doi:10.1037/0033-295X.114.4.843.
8. David T. Neal, Wendy Wood, Phillippa Lally và Mengju Wu, "Do Habits Depend on Goals? Perceived versus Actual Role of Goals in Habit Performance" (không được phát hành, Research Gate 2009), 23–28.

9. Richard L. Marsh, Jason L. Hick và Thomas W.Hancock, “On the Interaction of Ongoing Cognitive Activity and the Nature of an Event-Based Intention,” *Applied Cognitive Psychology* 14, số 7 (2000): 833–836,doi: 10.1002/acp.769.

10. Bas Verplanken, “Beyond frequency: Habit as mental construct,” *British Journal of Social Psychology* 45, số 3 (2006), 639–656, doi:10.1348/014466605X49122.

11. David Montero, “Utah officials celebrate 100th anniversary of traffic signal,” *Salt Lake Tribune*, 4/10/2012, <http://archive.sltrib.com/story.php?ref=/sltrib/politics/55027680-90/1912-green-invention-lake.html.csp>

12. Xem chú thích 7 ở trên.

13. Matthew M. Botvinick và Lauren M. Bylsma, “Distraction and action slips in an everyday task: Evidence for a dynamic representation of task context,” *Psychonomic Bulletin & Review* 12, số 6 (2005): 1014–1015, doi:10.3758/BF03206436.

14. Marketdata Enterprises, “Weight Loss Market Sheds Some Dollars in 2013,” *Press Release* (2/2014), lấy từ trang web: [https://www .marketdataenterprises. com/wp-content/uploads/2014/01/Diet-Market-2014- Status-Report.pdf](https://www.marketdataenterprises.com/wp-content/uploads/2014/01/Diet-Market-2014-Status-Report.pdf)

15. Hiệp hội sức khỏe, quần vợt và hội thể thao thế giới “IHRSA Trend Report” (1/2014), dẫn theo: <http://www.ihrsa.org/consumerresearch/>

16. Maxwell Maltz, *Psycho-Cybernetics* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960), xiii.

17. Xem chú thích 2 ở trên.

18. Lee N. Robins, “Vietnam veterans’ rapid recovery from heroin addiction: a fluke or normal expectation?” *Addiction* 88, số 8 (1993): 1041–1054, doi:10.1111/j.1360-0443.1993.tb02123.x.



19. Dan Ariely, What makes us feel good about our work? Video của TED Talk, 20:26, 10/2012, [https://www.ted.com/talks/dan\\_ariely\\_what\\_makes\\_us\\_feel\\_good\\_about\\_our\\_work?language=en](https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?language=en)

20. Kaitlin Woolley và Ayelet Fishbach, “The Experience Matters More Than You Think: People Value Intrinsic Incentives More Inside Than Outside an Activity,” *Journal of Personality and Social Psychology* 109, số 6, 972, doi: 10.1037/pspa0000035.

21. Charles A. O’Reilly III, “Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance,” *Organizational Behavior and Human Performance* 18, số 1 (1977): 36-46, doi: 10.1016/0030-5073(77)90017-4.

### **Chương 3**

1. Tristan Pang, “Quest is fun, be nosey: Tristan Pang at TEDxYouth@ Auckland,” video trên YouTube, 8:22, từ TEDxYouth@Auckland vào 26/10/2013, được đăng bởi TEDxYouth, 13/11/ 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=sbMKX4J03nY>

2. Tristan Pang, “The Future of Education: but not as you know it,” QUEST IS FUN, 4/3/2014, truy cập ngày 18/8/2017, <http://quest-is-fun.org.nz/author/tristan/>

3. Xem chú thích 1 ở trên.

4. Mihály Csíkszentmihályi, *Flow: The Psychology of Optimal Experiences* (New York: Harper and Row, 1990).

5. Mihály Csíkszentmihályi, “Flow, the Secret to Happiness,” TED.com, 18:55, từ TED2004 27/2/2004, [https://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow?language=en](https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow?language=en)

6. Timoner, “Flow State: How to Cultivate a State of Bliss and Seamless Productivity,” *The Blog (blog)*, Huffington Post, 27/1/2014,

[http://www.huffingtonpost.com/ondi-timoner/flow-genome-project-how-t\\_b\\_4652235.html](http://www.huffingtonpost.com/ondi-timoner/flow-genome-project-how-t_b_4652235.html)

7. Kenneth Kushner và Jackson Morisawa, *One arrow, One Life: Zen, Archery, Enlightenment* (Singapore: Tuttle Publishing, 2000).

8. Chan Wing-tsit, Chu Ron Guey, Dardess John, Farmer Edward, Hurvitz Leon, Keightley David N., Lynn Richard John, Nivison David S., Queen Sarah, Roth Harold, Schirokauer Conrad, Sivin Nathan, Stevenson Daniel, Verellen Franciscus, Watson Burton, Yampolsky Philip B., Yü Chün-fang, Adler Joseph, Amster Martin, Bielefeldt Carl, Birdwhistell Anne, Birge Bettine, Chan Hok-lam, Ching Julia, Ch'ü T'ung-tsu, Dien Albert, Ebrey Patricia B., Foulk T. Griffith, Gentzler J. Mason, Guarino Marie, Hartman Charles, Hymes Robert, Johnson Wallace, Kelleher Theresa, Kwok Daniel W. Y., Lee Thomas H. C., Shu-hsien Liu, Meskill John T., Orzech Charles D., Owen Stephen, Schipper Kristofer, Smith Joanna Handlin, Smith Kidder, Tanabe George, Tillman Hoyt, Heng-ting Tsai và Weiming Tu, "THE WAY OF LAOZI AND ZHUANGZI," từ bài luận *Sources of Chinese Tradition: Volume 1: From Earliest Times to 1600*, Theodore De Bary và Irene Bloom (New York: Columbia University Press, 1999), 103.

9. Mihály Csíkszentmihályi và Olga V. Beattie, "Life Themes: A Theoretical and Empirical Exploration of Their Origins and Effects," *Journal of Humanistic Psychology* 19, số 1 (1979): 45–63, doi: 10.1177/002216787901900105; Mihály Csíkszentmihályi và Jeremy Hunter, "Happiness in Everyday Life: The Uses of Experience Sampling," *Journal of Happiness Studies* 4, số 2 (2003): 185–199, doi:

10.1023/A:1024409732742; Mihály Csíkszentmihályi và Judith LeFevre, "Optimal Experience in Work and Leisure," *Journal of Personality and Social Psychology* 56, số 5 (1989): 815–822, doi: 10.1037/0022-3514.56.5.815; Jeanne Nakamura và Mihály Csíkszentmihályi, "The Construction of Meaning Through Vital Engagement," trích trong bài luận *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, Corey Keyes và Jonathan Haidt

(Washington, District of Columbia: American Psychological Association, 2003), 83–104.

10. Sointu Leikas, Jan-Erik Lönnqvist và Markku Verkasalo, “Persons, Situations, and Behaviors: Consistency and Variability of Different Behaviors in Four Interpersonal Situations,” *Journal of Personality and Social Psychology* 103, số 6 (2012): 1007–1022, doi: 10.1037/a0030385.

11. Bella M. DePaulo, Amy L. Blank, Gregory W. Swaim và Joan G. Hairfield, “Expressiveness and Expressive Control,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 18, số 3 (1992): 276–285, doi:10.1177/0146167292183003.

12. Ngài Francis Galton, “The Measurement of Character,” *Fortnightly Review* 42 (1884): 179–185.

13. Michael C. Ashton và Kibeom Lee, “The prediction of Honesty-Humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor Models of personality,” *Journal of Research in Personality* 42, số 5 (2008): 1216–1228, doi: j.jrp.2008.03.006; Michael C. Ashton, Kibeom Lee, Marco Perugini, Piotr Szarota, Reinout E. de Vries, Lisa Di Blas, Kathleen Boies và Boele De Raad, “A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions from Psycholexical Studies in Seven Languages,” *Journal of Personality and Social Psychology* 86, số 2 (2004): 356–366, doi: 10.1037/0022-3514.86.2.356; Raymond B. Cattell, *The Scientific Use of Factor Analysis* (New York: Plenum Press, 1978); Mark H. Do, Amirali Minbashian, “A meta-analytic examination of the effects of agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes,” *The Leadership Quarterly* 25, số 5 (2014): 1046–1047, doi: 10.1016/j.leaqua.2014.04.004.

14. Stephan Dilchert và Deniz S. Ones, “Assessment Center Dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity,” *International Journal of Selection and Assessment* 17, số 3 (2009): 260, doi:j.1468-2389.2009.00468.x.

15. Hege Kornør và Hilmar Nordvik, "Personality traits in leadership behavior," *Scandinavian Journal of Psychology* 45, số 1 (2004): 51–52, doi:10.1111/j.1467-9450.2004.00377.x.
16. Xem chú thích 14 ở trên.
17. Xem chú thích 15 ở trên.
18. Xem chú thích 14 ở trên.
19. Robert B. Kaiser và Joyce Hogan, "Personality, Leader Behavior, and Overdoing It," *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63, số 4 (2011): 226–230, doi: 10.1037/a0026795.
20. Xem chú thích 15 ở trên.
21. Xem chú thích 15 ở trên.
22. Xem chú thích 15 ở trên.
23. Xem chú thích 14 ở trên.
24. José Navarro, Fernando Curioso, Duarte Gomes, Carlos Arrieta và Maricio Cortés, "Fluctuations in Work Motivation: Tasks do not Matter!" *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences* 17, số 1 (2013): 8–15.
25. Shuhua Sun, Jeffrey B. Vancouver và Justin M. Weinhardt, "Goal choices and planning: Distinct expectancy and value effects in two goal processes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125, số 2 (2014):224–226, doi: 10.1016/j.obhdp.2014.09.002.
26. Albert Ellis và William J. Knaus, *Overcoming Procrastination* (New York: Institute for Rational Living, 1977); William K. O'Brien, "Applying the Transtheoretical Model to Academic Procrastination" (Doctoral Dissertation, Đại học Houston, 2002); Timothy J. Potts, "Predicting Procrastination on Academic Tasks with Self-report

Personality Measures” (doctoral dissertation, Hofstra University, 1987).

27. Robert M. Klassen, Lindsey L. Krawchuk và Sukaina Rajani, “Academic procrastination of undergraduates: Low self-efficacy to self-regulate predicts higher levels of procrastination,” *Contemporary Educational Psychology* 33, số 4 (2008): 919–922, doi: 10.1016/j.cedpsych.2007.07.001.

28. Chip Heath và Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (New York: Crown Business, 2010), 130–131.

#### **Chương 4**

1. Pamela Johnson, “Using Back Chaining to Train Tricks, Dog Sports and Real World Behaviors– Pamela Johnson,” video trên YouTube, 7:04, Tawzer Dog LLC, đăng bởi “Tawzer Dog,” 11/9/2015, <https://www.youtube.com/watch?v=5vPqMk5Z6J8>

2. Fred Spooner, Doreen Spooner và Gary Ulicny, “Comparisons of Modified Backward Chaining: Backward Chaining with Leap-aheads and Reverse Chaining with Leap-aheads,” *Education and Treatment of Children* 9, số 2 (1986): 123.

3. Charles Duhigg, *The Power of Habit* (New York: Random House, 2012), 108–109.

4. Albert Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control* (New York: Freeman, 1997).

5. Chip Heath và Dan Heath, *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* (New York: Crown Business, 2010), 130–131.

6. D. R. Godden và A. D. Baddeley, “Context-dependent Memory in Two Natural Environments: On Land and Underwater,” *British Journal of Psychology* 66, số 3 (1975): 325–331, doi: 10.1111/j.2044-8295.1975.tb01468.x.

7. Timothy D. Ludwig và E. Scott Geller, “Improving the Driving Practices of Pizza Deliverers: Response Generalization and Moderating Effects of Driving History,” *Journal of Applied Behavior Analysis* 24, số 1 (1991): 32–41, doi: 10.1901/jaba.1991.24-31.
8. Jonathan L. Freedman và Scott C. Fraser, “Compliance Without Pressure: The Foot-In-The-Door Technique,” *Journal of Personality and Social Psychology* 4, số 2 (1966): 195–202, doi: 10.1016/0022-1031(74)90053-5.
9. Edwin A. Harris, Edwin F. Burt và Harold E. Fleishman, “Leadership and supervision in industry: An evaluation of a supervisory training program,” *Bộ Nghiên cứu giáo dục chuyên khảo*, số 33 (1955): 58, dẫn theo <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015049029807;view=1up;seq=76>
10. C. Shawn Burke, Kevin C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas và Stanley M. Halpin, “What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis,” *The Leadership Quarterly* 17, số 3 (2006): 297–299, doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007.

## **Chương 5**

1. Paul W. Atkins và Robert E. Wood, “Self- Versus Others’ Ratings as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360-Degree Feedback Programs,” *Personnel Psychology* 55, số 4 (2002):884, doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00133.x.
2. Simon Beausaert, Mien Segers, Didier Fouarge và Wim Gijsselaers, “Effect of using a personal development plan on learning and development,” *Journal of Workplace Learning* 25, số 3 (2013): 149– 152,doi: 10.1108/13665621311306538.
3. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts và Jane Wardle, “How are habits formed: Modelling habit formation in the real world,” *European Journal of Social Psychology* 40, số 6 (2009): 1002,doi:10.1002/ejsp.674.

4. Robert Hurling, Michael Catt, Marco De Boni, Bruce W. Fairley, Tina Hurst, Peter Murray, Alannah Richardson và Jaspreet S. Sodhi, “Using Internet and Mobile Phone Technology to Deliver an Automated Physical Activity Program: Randomized Controlled Trial,” *Journal of Medical Internet Research* 9, số 2 (2007): 6–7, doi: 10.2196/jmir.9.2.e7.

## **Chương 8**

1. William R. Miller và Stephen Rollnick, *Motivational Interviewing: Preparing People for Change*, tái bản lần thứ hai. (New York: The Guilford Press, 2002), 13–14.

2. John A. Cunningham, Linda C. Sobell, Mark B. Sobell và Janet Gaskin, “Alcohol and Drug Abusers’ Reasons for Seeking Treatment,” *Addictive Behaviors* 19, số 6 (1994): 693, doi: 10.1016/0306-4603(94)90023-X.

3. Heidi M. Levitt, Ze’ev Frankel, Katherine Hiestand, Kimberly Ware, Karen Bretz, Rebecca Kelly, Sarah McGhee, Richard T. Nordtvedt và Karina Raina, “The Transformational Experience of Insight: A Life- Changing Event,” *Journal of Constructivist Psychology* 17, số 1 (2004): 8, doi: 10.1080/10720530490250660.

4. Ola Svenson, “Are We All Less Risky and More Skillful Than Our Fellow Drivers?” *Acta Psychologica* 47, số 2 (1981): 145, doi: 10.1016/0001-6918(81)90005-6.

5. Joyce Ehrlinger, Kerri Johnson, Matthew Banner, David Dunning và Justin Kruger, “Why the Unskilled are Unaware: Further Explorations of (Absent) Self- Insight Among the Incompetent,” *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes* 105, số 1 (2008): 105, 134, doi:10.1016/j.obhdp.2007.05.002.

6. Peter H. Ditto và David F. Lopez, “Motivated Skepticism: Use of Differential Decision Criteria for Preferred and Nonpreferred Conclusions,” *Journal of Personality and Social Psychology* 63, số 4 (1992):574–577, doi: 10.1037/0022-3514.63.4.568.

7. Timothy D. Ludwig và E. Scott Geller, “Improving the Driving Practices of Pizza Deliverers: Response Generalization and Moderating Effects of Driving History,” *Journal of Applied Behavior Analysis* 24, số 1 (1991): 32–41, doi: 10.1901/jaba.1991.24-31.
8. Jonathan L Freedman và Scott C. Fraser, “Compliance Without Pressure: The Foot-In-The-Door Technique,” *Journal of Personality and Social Psychology* 4, số 2 (1966): 195–202, doi: 10.1016/0022-1031(74)90053-5.
9. Stephen Rollnick và Jeff Allison, “Motivational Interviewing,” trích từ bài luận *The Essential Handbook of Treatment and Prevention of Alcohol Problems*, Nick Heather và Tim Stockwell (West Sussex, England: John Wiley & Sons, 2004), 112.
10. Sune Rubak, Anelli Sandbæk, Torsten Lauritzen và Bo Christensen, “Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis,” *British Journal of General Practice* 55, số 513 (2005): 307–309.
11. Elliot Aronson, Carrie Fried và Jeff Stone, “Overcoming Denial and Increasing the Intention to Use Condoms through the Induction of Hypocrisy,” *American Journal of Public Health* 81, số 12 (1991): 1636–1637, doi: 10.2105/AJPH.81.12.1636.
12. Jeff Stone, Elliot Aronson, A. Lauren Crain, Matthew P. Winslow, và Carrie B. Fried, “Inducing Hypocrisy as a Means of Encouraging Young Adults to Use Condoms,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, số 1 (1994): 121, doi: 10.1177/0146167294201012.

## **Chương 9**

1. Carlo C. DiClemente và Mary M. Velasquez, “Motivational Interviewing and the Stages of Change,” trích từ bài luận *Motivational Interviewing: Preparing People for Change*, tái bản lần thứ hai. William R. Miller và Stephen Rollnick (New York: The Guilford Press, 2002), 201.



2. Johannes Thrul, Alexandra B. Klein và Danielle E. Ramo, “Smoking Cessation Intervention on Facebook: Which Content Generates the Best Engagement?” *Journal of Medical Internet Research* 17, số 11 (2015): e246–e249, doi: 10.2196/jmir.4575.

3. Rikki K. Wheatley, Richard P. West, Cade T. Charlton, Richard B. Sanders, Tim G. Smith và Mathew J. Taylor, “Improving Behavior through Differential Reinforcement: A Praise Note System for Elementary School Students,” *Education and Treatment of Children* 32, số 4 (2009): 557–566.

4. Stefanie Ashford, Jemma Edmunds và David P. French, “What Is the Best Way to Change Self-efficacy to Promote Lifestyle and Recreational Physical Activity? A Systematic Review with Metaanalysis,” *British Journal of Health Psychology* 15, số 2 (2010): 277, doi:10.1348/135910709X461752.

5. Xem chú thích 4 ở trên.

6. Robert Hurling, Michael Catt, Marco De Boni, Bruce W. Fairley, Tina Hurst, Peter Murray, Alannah Richardson và Jaspreet S. Sodhi, “Using Internet and Mobile Phone Technology to Deliver an Automated Physical Activity Program: Randomized Controlled Trial,” *Journal of Medical Internet Research* 9, số 2 (2007): 6–7, doi: 10.2196/jmir.9.2.e7.

7. Xem chú thích 4 ở trên.

8. Xem chú thích 4 ở trên.

9. Phillippa Lally, Cornelia H. M. van Jaarsveld, Henry W. W. Potts, và Jane Wardle, “How are habits formed: Modelling habit formation in the real world,” *European Journal of Social Psychology* 40, số 6 (2009): 1002, doi:10.1002/ejsp.674.

10. Xem chú thích 9 ở trên.